

# Book

# Lernen und entwickeln

© Impressum

Bücher-Serie «Führung und Zusammenarbeit neu denken»

Band «Lernen und entwickeln»

Marc Pfyffer und Dieter Schmid

Verlag Pfyffer Partner AG, Zürich, 1. Auflage 2021

ISBN 978-3-905885-00-1

Copyright © Pfyffer Partner AG. Das Werk einschliesslich all seiner Teile (inkl. Grafiken und Gestaltung) sowie insbesondere die Rot-Grün-Blau-Methodik sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung – ausser für den persönlichen Gebrauch – ist ohne schriftliche Zustimmung der Autoren unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikrokopien sowie Speicherung, Verarbeitung und Verbreitung in elektronischen Systemen.

Gestaltung, Layout: Mark Soldini, Pfyffer Partner AG

Illustrationen: Mark Soldini

Book

**Lernen und  
entwickeln**



# Teil 1

## Lernen & Entwickeln: Grundlagen

<b>Intro</b>	<b>10</b>
<b>Teil 1 Lernen &amp; Entwickeln: Grundlagen</b>	<b>12</b>
<b>Why?</b>	<b>14</b>
Herausforderung Lernen & Entwickeln	16
<b>How?</b>	<b>18</b>
Lernen	20
<b>What?</b>	<b>22</b>
Übersicht Toolbox Ich	24
Übersicht Toolbox Wir	26



# Teil 2

## Toolbox Ich

<b>Teil 2 Toolbox Ich</b>	<b>28</b>	
<b>Sinn bilden</b>	Berufung	30
	Golden Circle	32
	Einflusskreis	34
<b>Lernen</b>	Lernstile	36
	Lerntypen	38
	Lernkurve	40
	Vergessenskurve	42
	Lernnetzwerk	44
<b>Sich organisieren</b>	Dinge geregelt kriegen I	46
	Dinge geregelt kriegen II	48
	Erwartungen managen	50
<b>Denken</b>	Informationen aufnehmen	52
	Informationen verarbeiten	54
	Informationen verankern	56
<b>Sich entwickeln</b>	Lerntagebuch I	58
	Lerntagebuch II	60



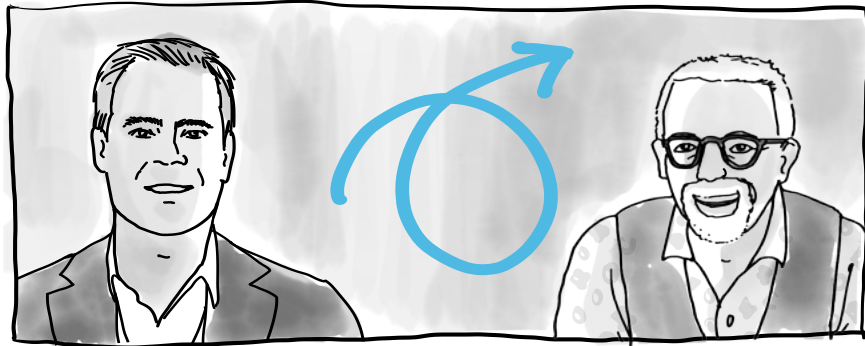


# Teil 3

## Toolbox Wir

<b>Teil 3 Toolbox Wir</b>	<b>62</b>	
<b>Ein Team bilden</b>	Personal Map	64
	Teamrollen	66
	Team Canvas	68
	Teamentwicklungsphasen	70
<b>Sich im Team organisieren</b>	Teamtreffen	72
	Sitzungsboard	74
	Entscheiden im Team	76
<b>Kreativ entwickeln</b>	Haltung im Design Thinking	78
	Design-Thinking-Prozess	80
	Zusammenarbeit mit Post-its	82
<b>Gemeinsam lernen</b>	Feedback	84
	Reflexion im Team	86
	Teamradar	88
	Kollegiales Teamcoaching	90
<b>Anhang</b>	<b>92</b>	
Literaturverzeichnis	94	
Autoren/Designer	98	
Pfyffer Schmid	100	

# Liebe Leserin, lieber Leser



Das Zusammenwirken verschiedener Faktoren führt dazu, dass in der Geschäfts- und Führungswelt kein Stein mehr auf dem anderen bleibt. Periodische und kleinere kosmetische Anpassungen reichen nicht mehr aus – nötig ist eine kontinuierliche Anpassung von Menschen, Strukturen und Geschäftsmodellen. Seit bald 20 Jahren beschäftigen wir uns mit Veränderung und befähigen Firmen und Organisationen, Transformationskraft für kontinuierliche Erneuerung zu entwickeln.

Seit 2016 sind wir viermal in Folge für den renommierten Award «Best Business Transformation» der Association of

Swiss Management Consultants ASCO, der Standesorganisation der Schweizer Unternehmensberater, nominiert worden. Wir durften zweimal den Award entgegennehmen. Dies ist eine schöne Anerkennung für die bisherigen Anstrengungen und gleichzeitig Ansporn, noch einen Schritt weiter zu gehen. Wir haben darum diese Bücherserie «In der Transformation führen» geschaffen.

Wir hoffen, dass wir dir damit einen Teil unserer Faszination und Erfahrung im Thema Transformation weitergeben können. Wir möchten inspirieren und unterstützen, damit es dir und deiner Organisation gelingt, über sich hinauszuwachsen.

Marc Pfyffer

Dieter Schmid

## **Aufbau des Buches**

Das Buch umfasst drei Hauptteile:

- Teil 1: Lernen und Entwickeln: Grundlagen
- Teil 2: Toolbox «Ich»
- Teil 3: Toolbox «Wir»

Im Teil 1 führen wir entlang der Fragen «Why?», «How?» und «What?» in den Inhalt des Buches ein. Im Teil 2 stellen wir Methoden und Tools für das Selbstlernen auf der Ebene «Ich» vor und im Teil 3 die Methoden und Tools für das gemeinsame Lernen im Team.

## **Gebrauch des Buches**

Die einzelnen Teile des Buches können unabhängig voneinander gelesen werden. Die vorgestellten

Methoden und Tools sind einzeln oder in Kombination einsetzbar. Im Sinne des Überblicks über das Thema und die vorgestellten Methoden und Tools empfehlen wir dennoch, zuerst den Teil 1 zu lesen und dann die jeweiligen Themen in den Teilen 2 und 3 zu vertiefen.

## **Faszination Transformation**

Hat dich das Thema Transformation gepackt?

Dann empfehlen wir dir einen Besuch auf der Webseite [www.pfyfferpartner.ch](http://www.pfyfferpartner.ch). Dort findest du Hinweise auf Events und weiterführende Unterlagen, Bücher, Methoden und Tools rund um das Thema Transformation.



# Teil 1

**Lernen & Entwickeln: Grundlagen**



[www.blau10.ch](http://www.blau10.ch)

Blau10 ist der Coworking Space in Zürich für sozial und kirchlich Innovative, Weltverbesserer und kreative Köpfe. Ein Ort für Inspiration und Vernetzung – auf der Suche nach guten Wegen in die Zukunft.



WENN ALLI SEITE  
WO CHIENTE MR HI  
UND NIEMER GIENGTI  
FÜR EINISCH Z'LUEGE  
WOHI DASS ME CHIEM  
WE ME GIENG



Why?

Why? How? What?

## Spiral Dynamics

Das Spiral-Dynamics-Modell wurde von Don Edward Beck und Christopher C. Cowan auf der Basis von Arbeiten des Psychologen Clare W. Graves entwickelt. Die Idee ist, dass sich die menschliche Gesellschaft ähnlich dem Entwicklungsmodell einer Unternehmung (Pionier-, Wachstums- und Reifephase) auf natürliche Weise von einer Evolutionsstufe zur nächsten entwickelt. Das Modell unterscheidet folgende Stufen und weist ihnen auch Farben zu:

- **Macht (Rot):** Führung durch autoritäre Hierarchie
- **Wahrheit (Blau):** Führung durch gemeinsame Regeln
- **Leistung (Orange):** Führung durch individuelle Ziele
- **Gemeinschaftlichkeit (Grün):** Führung als ermächtigte Dienstleistung
- **Systemisch (Gelb):** Führung durch Selbstorganisation
- **Holistisch (Türkis):** Führung zum Globalwohl

Quelle:  
Beck Don Edward und Cowan Christopher C. (2007): Spiral Dynamics. Kampfhäuser.

# Herausforderung Lernen & Entwickeln

Um mit den stark zunehmenden Veränderungen mitzukommen, wird Lernen und Entwickeln zur Schlüsselqualifikation der Zukunft.

## Äusserer Veränderungsdruck

Der äussere Veränderungsdruck von Unternehmen steigt durch den rasanten Wandel in der Technologie (Digitalisierung) und den Kundenbedürfnissen stark an. VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) lässt grüssen.

## Innerer Entwicklungsbedarf

Gleichzeitig gibt es einen natürlichen inneren Entwicklungszyklus der Organisation:

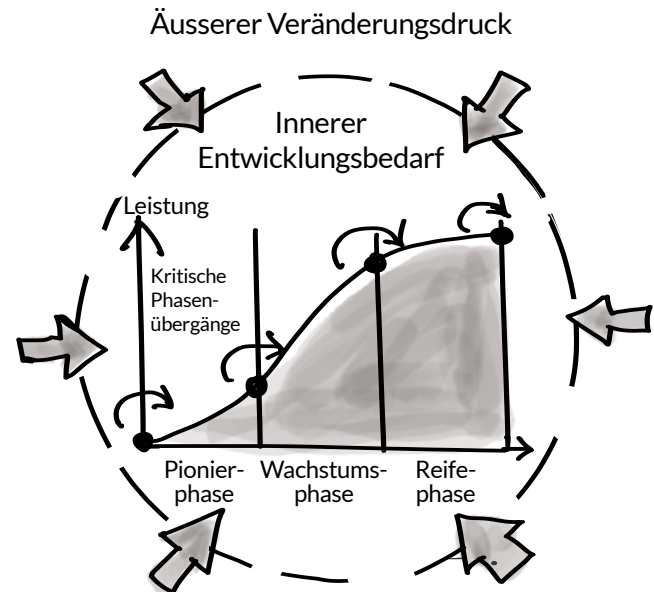
- **Pionierphase:** Gründung, Innovation
- **Wachstumsphase:** Skalierung, Standardisierung
- **Reifephase:** Qualität, Differenzierung
- Besonders kritisch sind dabei die Übergänge der einen Phase in die andere.

## Gesellschaftliche Evolution

Die natürliche gesellschaftliche Entwicklung ist ein weiterer Treiber (siehe Modell Spiral Dynamics in der Spalte links). Wir befinden uns am Übergang von Leistung zu Gemeinschaftlichkeit. Arbeit und Führung bekommen einen anderen Stellenwert (New Work und New Leadership).

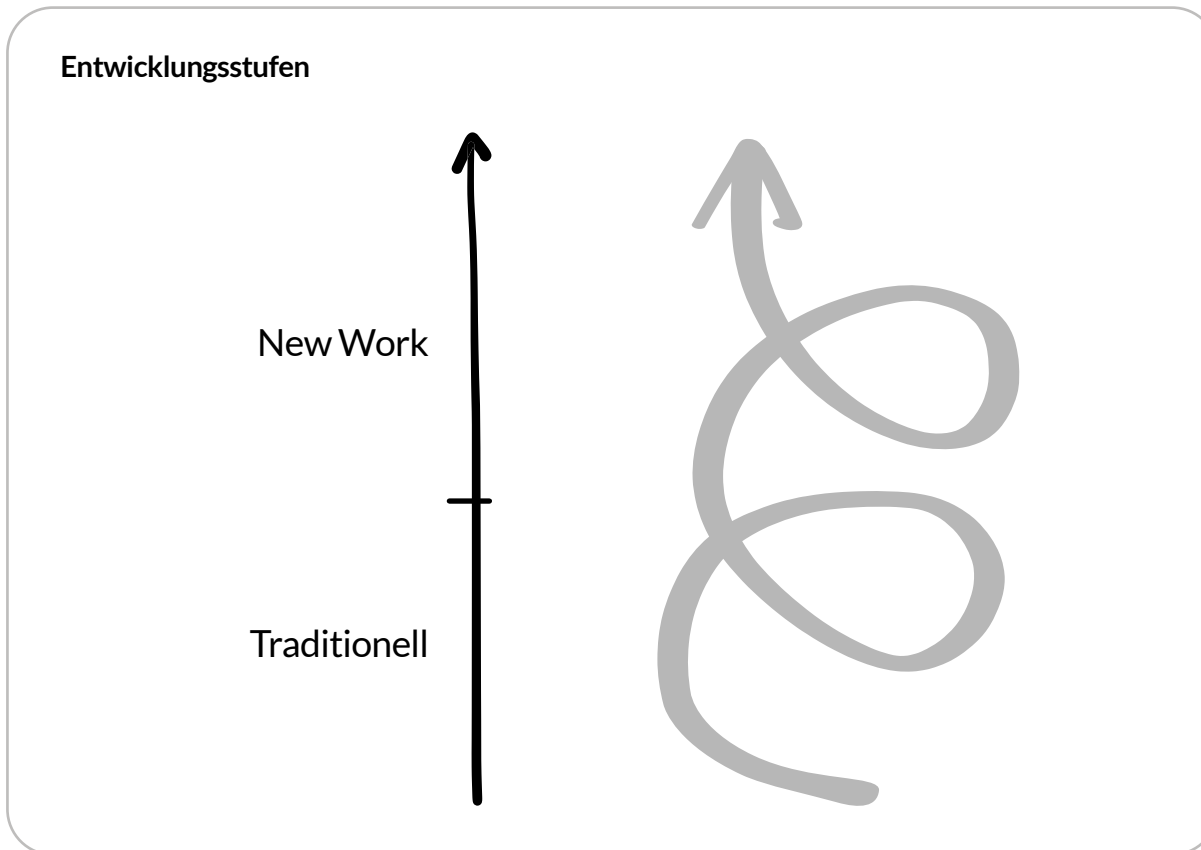
## Veränderungsfähigkeit erhöhen

Der Veränderungsbedarf von Unternehmen nimmt markant zu. Nur Organisationen, welche im gleich hohen Tempo ihre Veränderungsfähigkeiten entwickeln können, sind langfristig überlebensfähig. Lernen wird zum zentralen kritischen Erfolgsfaktor!





« Entwicklung erfolgt nicht linear,  
sondern in Sprüngen.»



### Von traditionell zu New Work

Eine klare Abgrenzung der Entwicklungsstufen von Organisationen ist schwierig. In einzelnen Bereichen der Organisation finden sich bereits Ansätze von höheren Stufen, in anderen Bereichen geht es noch sehr klassisch zu und her. In diesem Sinne unterscheiden wir der Einfachheit halber zwischen den beiden Polen:

- **Traditionell:** Führung wird durch Vorgesetzte organisiert und gesteuert.
  - **New Work:** Führung wird selbst organisiert durch alle im Rahmen ihrer Rolle wahrgenommen.
- Zwischen den beiden Polen sind verschiedene Grautöne und Abstufungen denkbar.



[www.westhive.com](http://www.westhive.com)

Westhive bietet 9 Sitzungszimmer mit High-End Einrichtung für bis zu 60 Personen an. Miete unsere Meetingräume in Zürich für Sitzungen, Workshops, Trainings oder Events.



Why? How? What?

**How?**

## Accelerated Learning

Accelerated Learning baut auf dem natürlichen Lernverhalten des Menschen auf. Folgende Elemente fördern effektives Lernen und beschleunigen den Lernprozess:

- **Involvierung:** Die Lernenden werden aktiv involviert, und es wird ihnen Verantwortung für das Lernen übertragen.
- **Zusammenarbeit:** Die Lernenden arbeiten zusammen an Themen und tauschen sich über die erworbenen Kenntnisse aus.
- **Unterschiedliche Lernformen:** Die individuellen Lernstile und Lerntypen der Lernenden werden durch unterschiedliche Lernformen angeregt.
- **Lernen im Kontext:** Die Lernenden setzen ihr Wissen praktisch ein und lernen mittels Feedback und Reflexion.
- **Zielorientierung:** Die Lernenden arbeiten auf ein konkretes Ergebnis hin.

Quellen:  
Meier Dave (2000): The Accelerated Learning Handbook. McGrawHill.  
Kaufman Josh (2013): The first 20 hours: How to learn anything. Portfolio. Penguin. 2013.

# Lernen

Lernen ist die Anpassung an neue oder sich ändernde Umstände.  
Wer diesen Prozess beschleunigen kann, ist im Vorteil.

## Wollen – Können – Handeln und X – T – O

Der Lern- und Entwicklungsprozess besteht aus den drei Phasen Wollen - Können - Handeln.

Mit den Prinzipien X - T - O aus dem Konzept «Accelerated Learning» (siehe Spalte links) kann der Prozess beschleunigt werden.

- **X – punktgenau:** Das gewünschte Ergebnis, Verhalten oder Produkt so genau wie möglich definieren.
- **T – Breite und Tiefe:** Zuerst die ganze Problemstellung in der Breite erkennen und dann in den kritischen Bereichen in die Tiefe stossen.
- **O – wiederholen:** So viele Runden drehen, bis das gewünschte Ergebnis erreicht ist.

Insbesondere die Wiederholung ist zur Ausbildung von neuen Verhaltensmustern wichtig. Oder wie der Volksmund sagt: «Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen.»

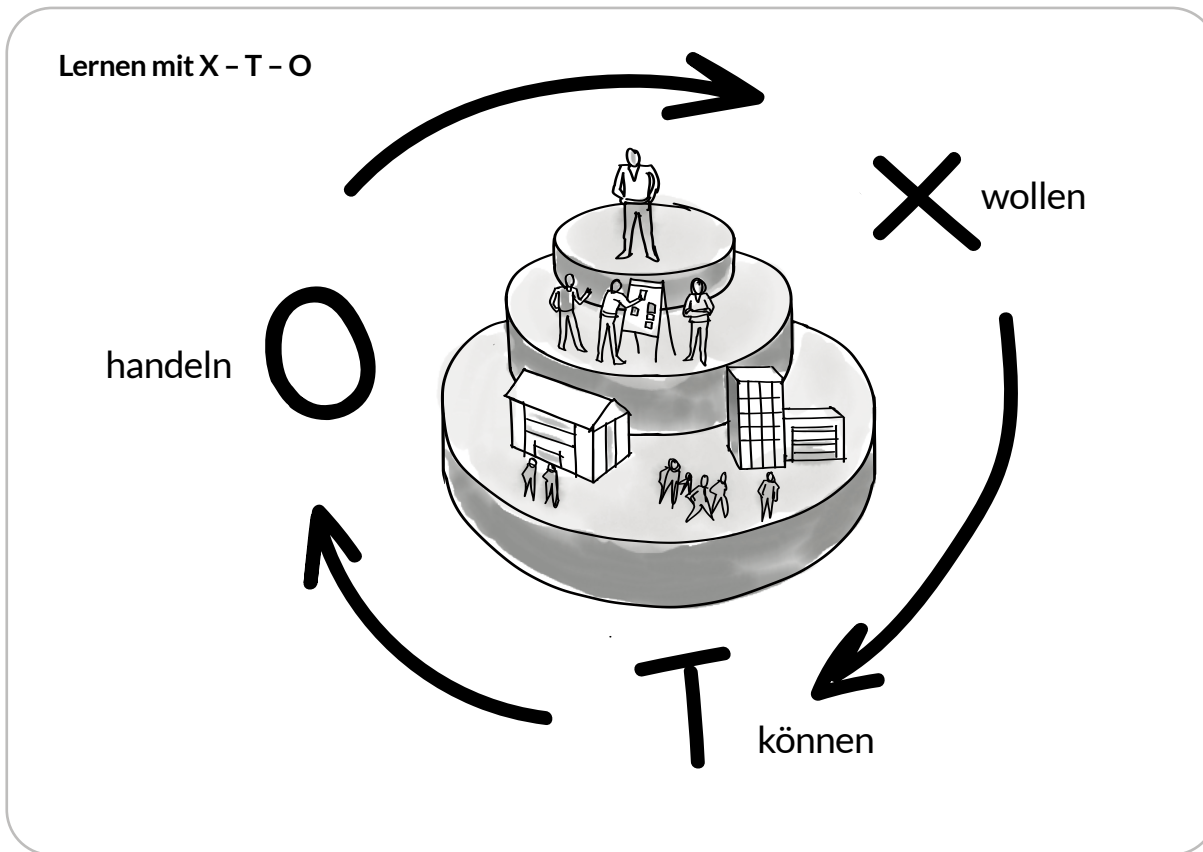
## Wiederholung als Erfolgsfaktor

Wiederholung als Lernverstärker wird wie folgt sicher gestellt:

- **In jeder Lerneinheit ein kompletter Prozessdurchlauf:** In jeder Lerneinheit wird ein kompletter Lern- und Entwicklungsprozess nach X – T – O durchlaufen. Das gewünschte Ergebnis wird zielgenau beschrieben (X). Die ganze Breite des Themas wird ausgeleuchtet, die wichtigen Elemente werden vertieft, und eine erste Lösung wird entwickelt (T). Anschliessend wird die Lösung in der Praxis getestet und optimiert (O). Durch die mehrfache Wiederholung wird der Prozess verfeinert und verinnerlicht.
- **Wiederholung in der Phase handeln:** Im Rahmen der Themenbearbeitung wird ein erster Lösungsprototyp konkret in der Praxis getestet (O). Die Lösung wird aufgrund der Feedbacks optimiert (erste Schlaufe). Wenn möglich, wird auch die optimierte Version nochmals einem Praxistest unterzogen (2. Schlaufe).

# « Learning is creation, not consumption.»

Dave Meier



## Persönliche Lernbereitschaft

Basis des Lernens auf allen Stufen «Ich», «Wir» und «Organisation» ist die persönliche Lernbereitschaft auf Stufe Individuum. Lernbereitschaft heisst, die eigene Komfortzone zu verlassen, sich zu exponieren und sehr wahrscheinlich Fehler zu machen. Zu Beginn wird man mit dem neuen Verhalten in der Regel weniger effizient sein als mit dem alten Verhalten und damit eine persönliche Destabilisierung in Kauf nehmen. Immerhin handelt es sich nur um eine temporäre Destabilisierung. Nicht-Lernen dagegen führt langfristig zum Ausscheiden aus dem Spiel.



[www.zurich.impacthub.ch](http://www.zurich.impacthub.ch)

Colab ist das Herz unserer Community und befindet sich in einem alten Backsteingebäude direkt am Sihlquai nur wenige Gehminuten vom Zürich Hauptbahnhof.

What?

Why? How? What?

# Übersicht Toolbox Ich

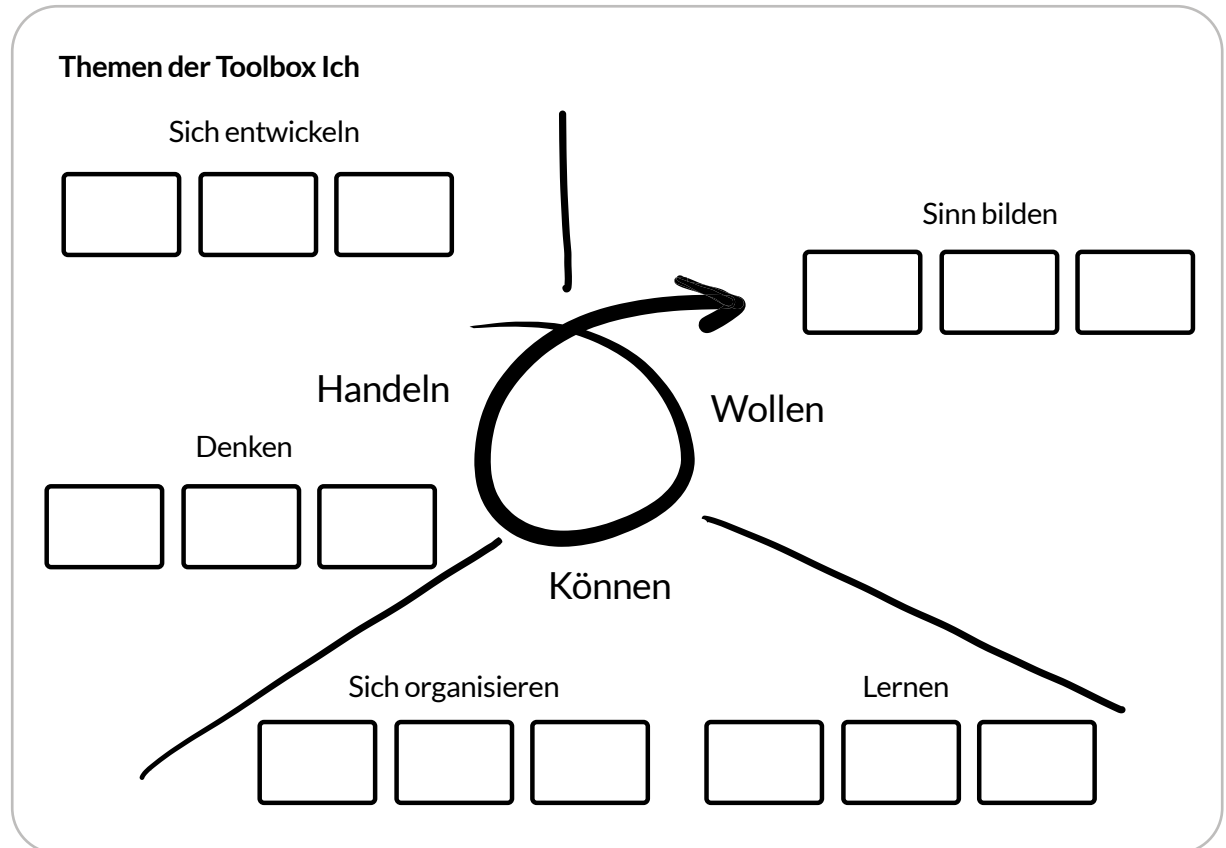
Entlang des Lern- und Entwicklungsprozesses werden Tools zu den fünf Themen Sinn bilden, Lernen, Sich organisieren, Denken und Sich entwickeln vorgestellt.

## Handkarten als Rezepte zum Nachkochen

Mit den Rezepten auf den Handkarten kann auch ein wenig geübter Koch feine Menüs zubereiten.

Der erfahrene Koch aber wird mit der Zeit die Rezepte nach seinem Gusto abändern und erweitern.

Wie in der Küche gilt auch hier: Die besten Rezepte sind diejenigen, die man selber entwickelt hat, und nur durch Übung wird man zum Meisterkoch.





## Übersicht Toolbox Ich

Die Toolbox Ich umfasst folgende Themen und Handkarten:

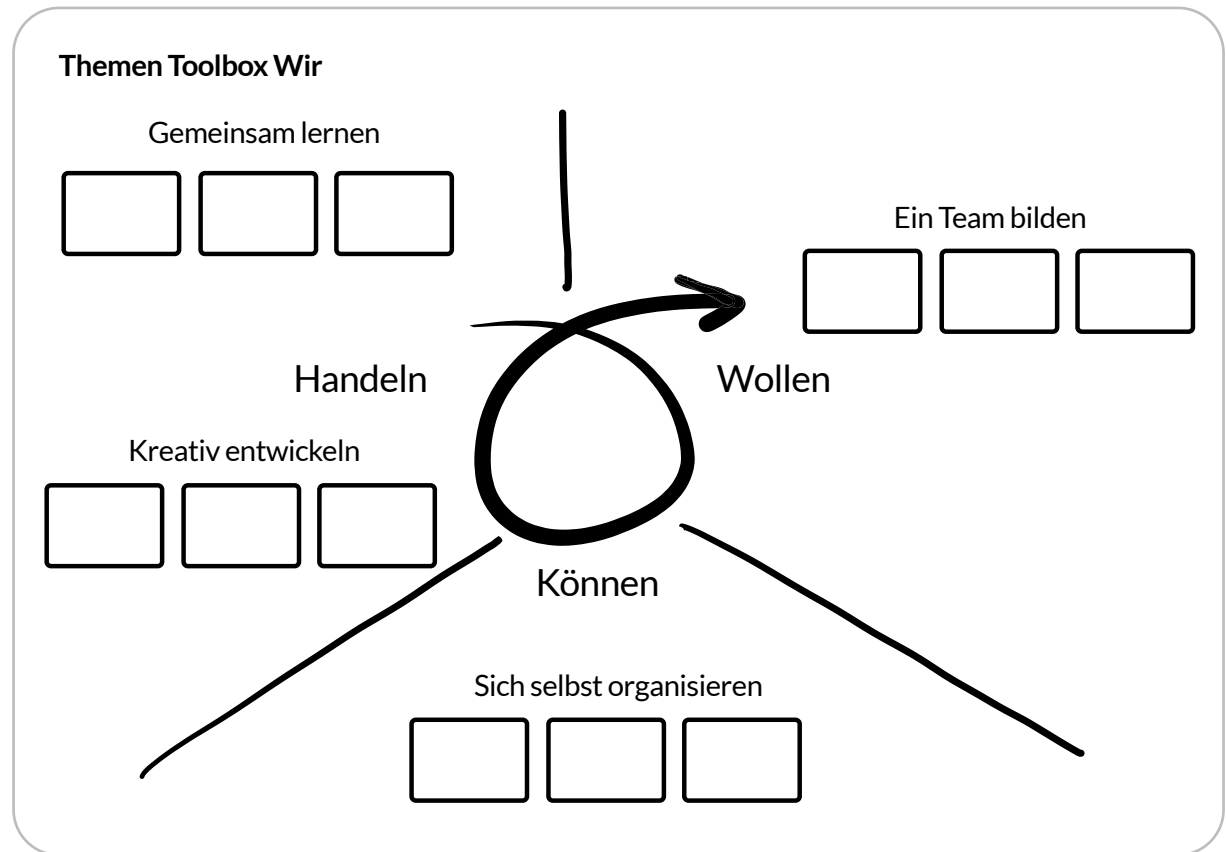
Thema	Handkarte	Thema	Inhalt
<b>Sinn bilden</b> (S. 30-35)	Berufung	<b>Sich organisieren</b> (S. 46-51)	Dinge geregelt kriegen I
	Golden Circle		Dinge geregelt kriegen II
	Einflusskreis		Erwartungen managen
<b>Lernen</b> (S. 36-45)	Lernstile (Profil)	<b>Denken</b> (S. 52-57)	Informationen aufnehmen
	Lerntypen		Informationen verarbeiten
	Lernkurve		Informationen verankern
	Vergessenskurve	<b>Sich entwickeln</b> (S. 58-61)	Lerntagebuch I
	Lernnetzwerk		Lerntagebuch II

Lasse dich  
inspirieren  
und entwickle  
dein eigenes  
Lieblingsmenü.

# Übersicht Toolbox Wir

Entlang des Lern- und Entwicklungsprozesses werden Tools zu den vier Themen Ein Team bilden, Sich selbst organisieren, Kreativ entwickeln und Handeln vorgestellt.

Handkarten sind die Verdichtung von Modellen und Methoden zu einer Bedienungsanleitung für den direkten Praxiseinsatz.



## Übersicht Toolbox Wir

Die Toolbox Ich umfasst folgende Themen und Handkarten:

Thema	Handkarte	Thema	Inhalt
<b>Ein Team bilden</b> (S. 64-71)	Personal Map	<b>Kreativ entwickeln</b> (S. 78-83)	Haltung im Design Thinking
	Teamrollen (Profil)		Design-Thinking-Prozess
	Team Canvas		Zusammenarbeit mit Post-its
	Teamentwicklungsphasen	<b>Gemeinsam lernen</b> (S. 84-91)	Feedback
<b>Sich im Team organisieren</b> (S. 72-77)	Teamtreffen		Reflexion im Team
	Planen im Team		Teamradar
	Entscheiden im Team	Kollegiales Teamcoaching	

Die wichtigste

Handkarte:

Die Übersicht

über alle

Handkarten ...



# Teil 2

Toolbox Ich

# Berufung

Wer seine Berufung gefunden hat, kann ungeahnte Kräfte mobilisieren und über sich hinauswachsen.

## Beschreibung

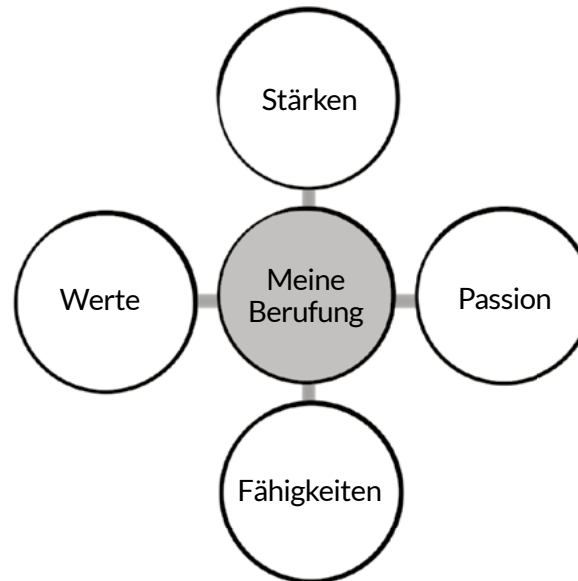
Eine Berufung ist gemäss Duden «eine besondere Befähigung, die jemand als Auftrag in sich fühlt». Das «Why?» baut auf den persönlichen Werten, Stärken, Fähigkeiten und Bedürfnissen auf. Eine innere Berufung

- ermöglicht, sich auf eine Aufgabe zu fokussieren,
- befähigt einen, auch in schwierigen Situationen motiviert zu bleiben,
- erlaubt, ein Leben zu leben, das lebenswert ist,
- spornt an, die nötigen Risiken einzugehen,
- ist das Fundament, um über sich hinauszuwachsen.

Quelle:  
Warrell Margie (2013): Stop Playing Safe: Rethink Risk, Unlock the Power of Courage, Achieve Outstanding Success. Wrightbooks.

## Persönliche Ressourcen erkennen, aktivieren und nutzen

Die Berufung ist die Verbindung von Stärken, Passion, Fähigkeiten und Werten.



Die Auseinandersetzung mit den vier äusseren Themenfeldern öffnet den Blick für das Finden der Berufung und einer persönlichen Lebensaufgabe.

« Wir sprechen über Arbeit mit drei verschiedenen Begriffen: Job, Laufbahn oder Berufung. Einen Job macht man für Geld, eine Laufbahn für die professionelle Entwicklung. Eine Berufung erfüllt einen edlen Zweck und schafft Bedeutung in der Welt.»

Dave Evans, Autor

### Fragen zum Finden der Berufung

Themen	Fragen	Tipps/Herangehensweise
<b>Passion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was mache ich gerne?</li> <li>• Was mache ich nicht gerne?</li> </ul>	Es geht hier nicht um Freizeitaktivitäten, sondern um Aufgaben, bei denen du aufblühst.
<b>Stärken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was sind meine Stärken?</li> <li>• Welche Talente habe ich?</li> <li>• Worin war ich schon immer gut?</li> </ul>	Es gibt Online-Tests, die dir helfen, deine Stärken zu entdecken.
<b>Fähigkeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was sind meine Fähigkeiten und Erfahrungen?</li> <li>• Welche Probleme löse ich gerne?</li> <li>• Wo bringe ich den grössten Beitrag?</li> </ul>	Fokussiere auf die Fähigkeiten und Erfahrungen, die anderen grossen Nutzen gebracht haben.
<b>Werte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist mir im Leben wichtig?</li> <li>• Welche Werte sind meine Verhaltensgrundlage?</li> <li>• Wie definiere ich Erfolg?</li> </ul>	Erfolg misst sich nicht nur an den Finanzen. Es sind im Gegenteil die immateriellen Werte, welche tiefe Zufriedenheit bringen.
<b>Bestimmung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was möchte ich in meinem Leben bewegen? Was ist mein Beitrag?</li> <li>• Was ist meine Lebensaufgabe?</li> </ul>	Das Finden der Lebensaufgabe ist ein Prozess, der Zeit braucht – und nie ganz abgeschlossen ist.

Je näher du  
deiner Berufung  
bist, desto mehr  
Energie wirst  
du spüren.

Leidenschaft  
kann durchaus  
Leiden schaffen  
– die dann in der  
Regel belohnt  
werden ...





# Teil 3

Toolbox Wir

# Personal Map

Mentale Nähe im Team aufbauen.

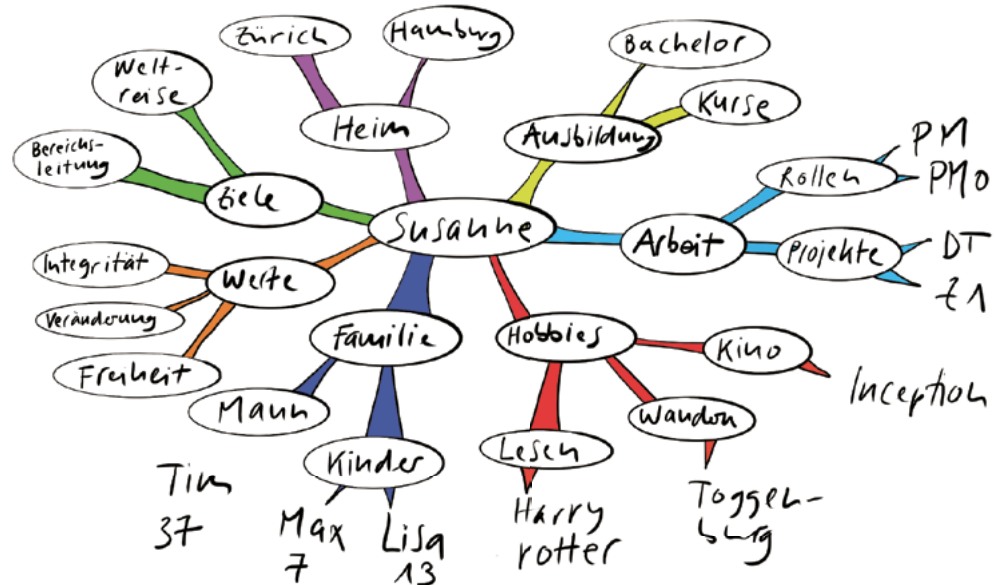
## Beschreibung

Oft arbeiten wir lange nebeneinander, wissen aber wenig voneinander. Neue Arbeitsweisen wie verteilte Teamarbeit, flexible Arbeitszeiten und mobile Arbeitsplätze fördern die geografische und zeitliche Distanz. Das Mittel für gute und vertrauensvolle Teamarbeit ist nicht mehr die geografische Nähe, sondern die mentale Nähe. Die Personal Map ist eine wirkungsvolle und einfache Technik, um diese mentale Nähe zu entwickeln.

Quelle:  
Jurgen Appelo (2016): Managing for Happiness. Wiley.

## Personal Map

Mit der persönlichen Landkarte erhältst du Einblick in die verschiedenen Lebensbereiche und lernst dich und andere besser kennen.



## « Good teams do not need physical closeness but mental closeness.»

Jurgen Appelo

### Einsatz der Personal Map

#### Anwendungsbereiche und Tipps

Die Personal Map ist ein hervorragender Eisbrecher in Teams, um sich kennenzulernen.

Die Teilnehmer stellen sich damit einander vor. Noch viel besser: Jeder stellt damit ein jeweils anderes Teammitglied vor, stellt Fragen und kommentiert, was besonders erstaunt.

Stelle für das Team farbige Malstifte und grosse Blätter (A3 oder Flipchart) bereit, damit sie ihren persönlichen Stil einbringen können.

Anstatt deine Personal Map mit dem Namen anzufangen, kannst du auch deine Vision oder deine Berufung in den Mittelpunkt stellen.

Beispiele von Personal Maps regen an und fördern die Kreativität der Teilnehmenden.

Hängt alle Personal Maps nebeneinander an die Wand und diskutiert Gemeinsamkeiten und Unterschiede.

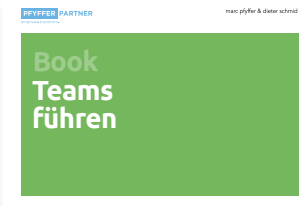
Wenn sich das Team gut kennt, kannst du die Teilnehmenden die Personal Map eines jeweils anderen zeichnen lassen. Gibt interessante Hinweise, wie andere einen wahrnehmen.

Fotografiere die Personal Maps und teile sie (mit Erlaubnis) im Team und im Unternehmen, hängt die Personal Maps z. B. im Pausenraum auf oder stellt sie ins gemeinsame Netz.

Von wichtigen Bezugspersonen lohnt es sich, eine Personal Map anzulegen, die man für sich laufend ergänzt, z. B. Geburtstage, Hobbys, spezielle Fähigkeiten, Interessen.

Stelle dich  
auch mit deiner  
Persönlichkeit vor,  
z.B. deinen  
Werten, deinen  
Stärken, deinen  
Interessen und  
Zielen.

## Bücher-Serie «Führung und Zusammenarbeit neu denken»



Erhältlich im Shop auf [pfyfferpartner.ch](http://pfyfferpartner.ch)



Mehrfach nominiert  
und ausgezeichnet  
für «Best Business  
Transformation»