



EHB

EIDGENÖSSISCHE
HOCHSCHULE FÜR
BERUFSBILDUNG

Schweizer Exzellenz in Berufsbildung



TOOLKIT

INFORMELLES LERNEN WIRKSAM GESTALTEN

Ansätze auf kognitiver, reflexiver und erfahrungsbasierter Ebene

Herausgeberin: Antje Barabasch

Zollikofen, 31. Januar 2026

Inhalt

1 Überblick zum Toolkit	4
1.1 Einleitung	4
1.1.1 Informelles Lernen - ein oft unbekanntes Terrain	4
1.1.2 Warum informelles Lernen?	5
1.2 Für wen ist das Toolkit gemacht?	7
2 Die kognitive Ebene (Teil 1)	12
2.1 Einleitung	12
2.2 Was ist informelles Lernen?	12
2.3 Formen informellen Lernens	13
2.3.1 Selbstgesteuertes Lernen	14
2.3.2 Zufälliges Lernen	14
2.4 Wissen, dass – Wissen, wie: Qualitäten informellen Lernens	15
2.5 Prinzipien informellen Lernens im Arbeitskontext	21
2.6 Lernkultur gestalten	26
2.7 Zusammenfassung	30
2.8 Literatur	30
3 Die reflexive Ebene (Teil 2)	33
3.1 Einleitung	33
3.2 Reflexion als Schlüssel zum bewussten Lernen	33
3.3 Reflexionsbogen: Mein informelles Lernen am Arbeitsplatz	35
3.4 Organisationale Lernkultur reflektieren: Wie Unternehmen Lernen sichtbar und wirksam fördern können	36
3.5 Checkliste: Unterstützung informellen Lernens im Unternehmen	37
4 Erfahrungsebene (Teil 3)	40
4.1 Einleitung	40
4.2 Individuell-reflexives Lernen	42
4.2.1 Portfolio-Arbeit	42
4.2.2 Micro Training	45
4.2.3 Lernen mit MOOCs (Massive Open Online Courses)	48
4.2.4 Blended Learning	51
4.3 Soziales und kollaboratives Lernen	54
4.3.1 Peer Learning	54
4.3.2 Learning Circles	57
4.3.3 Knowledge-Based Tools	60
4.3.4 Coaching, Mentoring, Tutoring & Patenschaften	63
4.3.5 Intergenerationales Lernen – Lernen von Vorbildern	66
4.4 Lernen in organisationalen Strukturen und Teams	68
4.4.1 Agile Project Framework (Scrum)	68
4.4.2 Quality Circles	71
4.4.3 Learning Islands	74
4.4.4 Systemisches Konsensieren (SK)	77



4.4.5 Kollegiale Beratung	80
4.5 Erfahrungs- und handlungsorientiertes Lernen	83
4.5.1 Erfahrungsbasiertes Lernen	83
4.5.2 Lernen mit Corporate Volunteering	85
4.5.3 Design Thinking	88
4.5.4 Storytelling Forum	90
4.5.5 Lernen mit Maker Spaces und FabLabs	93
4.5.6 Themenzentrierte Interaktion (TZI)	96
4.5.7 Lernen mit Gewaltfreier Kommunikation (GFK)	99
4.5.8 Barcamps	101
4.5.9 Lernen mit Virtual Reality (VR) und Augmented Reality (AR)	104
4.5.10 Lernen mit Pupils Labs	107
4.5.11 Lernen mit Co-Labs	110
4.6 Anhang: Toolkits und Informationssammlungen zur Förderung des Informellen Lernens am Arbeitsplatz	113

1 Überblick zum Toolkit

Milan Glatzer, Anna Keller

1.1 Einleitung

Dieses Toolkit wurde im Rahmen des von Innosuisse geförderten Projektes „Swiss Circular Economy of Skills and Competences“ entwickelt. Ziel war es, die Ausarbeitung eines Instrumentes, welches dabei unterstützt, informelles Lernen besser zu verstehen, das eigene informelle Lernen zu reflektieren und es mithilfe verschiedener Tools gezielt zu fördern.

Zur Erarbeitung des Toolkits führten wir teilstrukturierte Interviews mit 22 Expert:innen aus den Branchen Öffentlicher Verkehr, Banken und Versicherungen, Maschinenbau, Lebensmittelherstellung, Schweizerische Post, Automobilindustrie, Einzelhandel, Pharma- und Chemieindustrie durch. Zu Beginn der Studie wurden darüber hinaus 10 Solarinstallateur:innen befragt und in ihrem Arbeitsalltag beobachtet. Die Vorbereitung bezog auch Standortgespräche zur Thematik mit 5 HR-Expert:innen aus Unternehmen ein. Darüber hinaus nutzten wir Erkenntnisse aus eigenen Studien zu innovativen Lernkulturen in der Berufsbildung in neun Schweizer Unternehmen. Die Ergebnisse dieser Datensammlung leiteten uns in der Zusammenstellung des Toolkits und wurden darin verarbeitet. Ergänzend stützten wir uns auf relevante Fachliteratur, um die gewonnenen Erkenntnisse theoretisch zu fundieren. Besonderer Dank gilt allen Teilnehmenden, die uns wertvolle Einblicke in das Lernen innerhalb ihrer Organisationen ermöglicht haben.

1.1.1 Informelles Lernen - ein oft unbekanntes Terrain

Informelles Lernen ist weit verbreitet und eng in den Arbeitsalltag eingebettet – so sehr, dass es häufig unbewusst geschieht und kaum sichtbar ist. In der Weiterbildungsbranche wird es oft im Zusammenhang mit der 70:20:10-Regel diskutiert. Diese besagt, dass rund 70 % des Lernens durch Erfahrungen im Arbeitsprozess erfolgen, 20 % durch Mentoring und andere Entwicklungsbeziehungen und lediglich 10 % durch formelle Lernangebote. Untersuchungen zeigen, dass Erwachsene im Durchschnitt mehr als 100 Stunden pro Monat mit informellem Lernen verbringen und über 70 % des Lernens am Arbeitsplatz auf diese Weise stattfinden (Kim et al., 2004). Dieser Befund steht im Kontrast zu den hohen Investitionen, die Unternehmen jährlich in formelle Ausbildungsprogramme stecken.

Formelles Lernen hat unbestritten seinen Wert – insbesondere in Kombination mit informellem Lernen, da diese Verbindung besonders wirksam sein kann (Choi & Jacobs, 2011). Dennoch lohnt es sich, den Fokus verstärkt auf informelles Lernen zu richten. Gerade dort, wo Lernprozesse unsichtbar und beiläufig stattfinden, liegt ein erhebliches Potenzial: Durch bewusste Reflexion können Individuen ihr eigenes Lernen gezielt fördern, und zugleich können Unternehmenskulturen entstehen, in denen dieses Lernen auch gemeinschaftlich anerkannt und wertgeschätzt wird. Wesentliche Voraussetzungen dafür sind Motivation und Eigeninitiative, etwa die Bereitschaft, Arbeitssituationen oder Herausforderungen als Lerngelegenheiten zu begreifen. Ebenso entscheidend ist ein förderliches Umfeld: Wissen sollte offen geteilt werden können, der Austausch mit erfahreneren Kolleg:innen muss möglich sein, und auch die Bereitschaft, eigenes Wissen weiterzugeben, spielt eine zentrale Rolle.

In Praxiskontexten liegt der Fokus bei unternehmensinterner Aus- und Weiterbildung häufig auf formellen Bildungsangeboten: Mitarbeitende besuchen ein Training, absolvieren einen CAS oder nehmen an einer internen Weiterbildung teil. Zwar ist vielen bewusst, dass es auch informelles Lernen

gibt, doch bleibt oft unklar, was genau darunter zu verstehen ist, wie informelles Lernen abläuft und wie es gefördert werden kann. Daher setzen viele Organisationen nach wie vor vor allem auf traditionelle Lernformate und halten an der Annahme fest, dass Lernen in erster Linie in formellen Schulungs- oder Trainingssituationen stattfindet. Übersehen wird dabei, dass die entscheidenden Lernprozesse sich meist im Arbeitsalltag vollziehen – in Momenten, in denen Beschäftigte Probleme lösen, improvisieren oder sich gegenseitig unterstützen. Kurz: Lernen geschieht während der Arbeit selbst.

1.1.2 Warum informelles Lernen?

In der digitalisierten Arbeitswelt gewinnt informelles Lernen zunehmend an Bedeutung. Während in tayloristisch geprägten, industriellen Arbeitsprozessen Lernen häufig nur begrenzt möglich und oftmals sogar unerwünscht war, zeigt sich beim computerunterstützten Arbeiten ein grundlegend anderes Bild: Lernen ist hier ein integraler Bestandteil der Arbeit selbst (Dehnbostel, 2020). Neue Technologien eröffnen nicht nur vielfältige Möglichkeiten zur Simulation, Erprobung und Reflexion, sondern erfordern zugleich, dass Mitarbeitende kontinuierlich dazulernen, um den schnellen technologischen und organisatorischen Veränderungen gewachsen zu bleiben (Erpenbeck & Sauter, 2020). Informelles Lernen – etwa durch kollegialen Austausch, Online-Recherchen oder das Ausprobieren neuer digitaler Tools – wird so zu einem selbstverständlichen Bestandteil des Arbeitsalltags.

In vielen Organisationen ist der Wert dieses Lernens bereits erkannt. Eine hohe Innovations- und Veränderungsdynamik macht es erforderlich, dass Mitarbeitende ihr Wissen und ihre Kompetenzen fortlaufend erweitern. Informelles Lernen stellt dabei ein zentrales Element des kontinuierlichen Wissens- und Kompetenzerwerbs dar (Matsuo & Nakahara, 2013).

Chance für Unternehmen und für Arbeitnehmende

Zahlreiche Studien belegen, dass informelles Lernen mit einer Vielzahl positiver Effekte verbunden ist. Es steigert nachweislich die Zufriedenheit mit den eigenen Aufgaben und der Arbeit insgesamt und trägt zugleich dazu bei, Unsicherheiten im Berufsalltag zu verringern (Jeon & Kim, 2012). Darüber hinaus stärkt informelles Lernen das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und erhöht die Bindung an die Organisation (Yoon et al., 2018). Auch aus Leistungsperspektive lohnt sich informelles Lernen: Es wirkt sich positiv auf die individuelle Leistungssteigerung aus (Wolfson et al., 2019).

Allerdings ist informelles Lernen nicht in allen Arbeitsbereichen gleich bedeutsam. In Produktions- oder Verkaufsumgebungen steht manchmal die Erwartung stabiler und routinierter Leistung im Vordergrund, wodurch Lernfreiräume ökonomisch weniger lohnend erscheinen. Dies verdeutlicht: Unternehmen fördern informelles Lernen nicht als Selbstzweck, sondern gezielt dort, wo Innovation und Anpassungsfähigkeit entscheidende Erfolgsfaktoren sind. Bemerkenswert ist jedoch, dass der Fokus auf Lernen nicht nur solchen Organisationen zugutekommt, die auf flexible Mitarbeitende angewiesen sind. Informelles Lernen kann unabhängig von Funktion oder Hierarchieebene zu höherem Arbeitsengagement und stärkerer Teamverbundenheit führen (Kukenberger et al., 2015). Wenn Mitarbeitende Verantwortung für ihre Kompetenzentwicklung übernehmen und in einer Umgebung arbeiten, in der kollegialer Austausch und Fragen ausdrücklich erwünscht sind, entsteht eine Dynamik, die Lernen attraktiv macht.

Daraus ergibt sich ein doppelter Nutzen: Einerseits gewinnen Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil, wenn Mitarbeitende während der Arbeit selbstgesteuert lernen und ihr Wissen teilen. Andererseits erleben Individuen ihre Arbeit als sinnstiftender und gestaltbarer und können sich persönlich weiterentwickeln. Somit lässt sich festhalten: Auch unabhängig von ökonomischen Interessen profitiert jede und jeder Einzelne vom bewussten Umgang mit informellem Lernen. Selbst wenn die

Unternehmenskultur dieses nicht aktiv unterstützt, bleibt persönliche Weiterentwicklung durch Reflexion, Vernetzung und eigenständige Aneignung wertvoll – sowohl für die berufliche als auch die private Lebensgestaltung.

Eine neue Lernkultur

Eine Kultur zu verändern, die stark im formellen Lernparadigma verhaftet ist, erweist sich als große Herausforderung. Oft fehlt die Überzeugung, dass ein stärkerer Fokus auf informelles Lernen der richtige Schritt ist. Hinzu kommt: Investitionen in diesen Bereich sind selten unmittelbar sichtbar oder messbar. Häufiger stößt die Veränderung von gewachsenen Routinen auf Skepsis und Widerstand. Deshalb braucht es auf der Ebene des Managements sowohl eine klare Haltung als auch ein fundiertes Wissen darüber, wie Lernen im Unternehmen besser verankert werden kann.

Kulturwandel ist kein kurzfristiges Projekt, sondern ein langsamer, erfahrungsbasierter Prozess. Auf individueller Ebene spiegelt sich die Organisationskultur in den Wertvorstellungen und Haltungen der Mitarbeitenden wider. Ziel dieses Toolkits ist es, Unternehmen, Arbeitnehmende und Selbstständige dabei zu unterstützen, informelles Lernen am Arbeitsplatz zu erkennen, zu verstehen und gezielt zu fördern. Mit anderen Worten: Es soll die Fähigkeit stärken, informell zu lernen. Um dieses Ziel zu erreichen, setzt das Toolkit auf drei Ebenen an: auf der kognitiven Ebene, auf der reflexiven Ebene und auf der Ebene der Selbsterfahrung. Jede dieser Ebenen trägt dazu bei, ein ganzheitliches Verständnis informellen Lernens zu entwickeln und dieses in der eigenen Arbeitspraxis und im Kontext der Förderung des Lernens im Unternehmen wirksam werden zu lassen.

Die kognitive Ebene (Teil 1)

Das Toolkit vermittelt grundlegendes Wissen zum Phänomen des informellen Lernens am Arbeitsplatz. Darüber hinaus stellt es vielfältige Bezüge zur Arbeitswelt her und veranschaulicht diese anhand praxisnaher Beispiele. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf dem Verständnis der Rolle von Erfahrungswissen in der beruflichen Tätigkeit sowie auf der Herausarbeitung zentraler Prinzipien informellen Lernens im Arbeitskontext. Ergänzend werden zentrale Schritte beschrieben, mit denen eine Unternehmenskultur gefördert werden kann, in der informelles Lernen als wesentlicher Bestandteil der Lernkultur verankert ist.

Ziel dieser Ausführungen ist es, Leser:innen und Leser für das Potenzial informellen Lernens zu sensibilisieren. Sie sollen befähigt werden, informelle Lernprozesse im Arbeitsalltag zu erkennen, zu reflektieren und gezielt weiterzuentwickeln. Denn nur, wenn informelles Lernen bewusst wahrgenommen wird, kann es in Organisationen wirksam unterstützt und nachhaltig gestärkt werden.

Die reflexive Ebene (Teil 2)

Jede Person bringt individuelle Erfahrungen mit informellem Lernen mit. Die reflexive Ebene des Toolkits zielt darauf ab, diese Erfahrungen sichtbar zu machen, zu reflektieren und anschließend weiter zu vertiefen. Zu diesem Zweck enthält das Toolkit verschiedene Fragebögen, die dazu anregen, den Blick auf die eigene Arbeit und die darin enthaltenen Anteile informellen Lernens zu schärfen. Dabei wird auf der zuvor aufgebauten Sensibilisierung der kognitiven Ebene aufgesetzt und diese gezielt vertieft.

Selbsterfahrung (Teil 3)

Die dritte Ebene geht noch einen Schritt weiter und zielt auf die Erfahrungsebene. Ziel ist es, auf Grundlage eines gesteigerten Verständnisses für informelle Lernprozesse (Ebene 1) und der Reflexion der informellen Lernprozesse in der eigenen Arbeit (Ebene 2), die konkrete Gestaltung von informellen Lernprozessen durch gezielte Maßnahmen anzuregen (Ebene 3). Die dritte Ebene besteht aus einem Pool an effektiven und konkreten Maßnahmen zur Förderung informeller Lernprozesse in der Arbeitsorganisation. Die Tools unterscheiden sich einerseits hinsichtlich der Schwerpunktsetzung innerhalb der Thematik des informellen Lernens und andererseits hinsichtlich der Anwendung auf unterschiedliche Arbeitskontexte.

1.2 Für wen ist das Toolkit gemacht?

Lokalisation des informellen Lernens im Unternehmen

Im Zentrum informeller Lernprozesse steht der lernende Mensch. Lernen kann nur durch das Individuum selbst erfolgen – durch eigene Initiative, durch Erfahrungen, deren Verarbeitung und Einordnung sowie durch persönliches Erkennen. Lernprozesse lassen sich nicht „herbei organisieren“. Sie können durch Rahmenbedingungen zwar begünstigt oder erschwert werden, doch entscheidend bleibt stets das Handeln der Lernenden innerhalb dieser Bedingungen. Daraus folgt: Die Entwicklungsziele und Lerninteressen der Mitarbeitenden verdienen besondere Beachtung. Die Mitarbeitenden können Verantwortung für ihre eigene Kompetenzentwicklung übernehmen, ihr Lernen aktiv gestalten und ihre Motivation einbringen. Gleichzeitig liegt die Verantwortung nicht allein bei ihnen. Organisationen prägen informelles Lernen durch ihre Strukturen, Ressourcen und Kulturen. Ob eine Aufgabe als sinnvoll und motivierend erlebt wird, hängt nicht nur von persönlichen Haltungen ab, sondern auch davon, wie Arbeit organisiert ist, welche Mittel zur Verfügung stehen und welche Werte im Unternehmen gelebt werden. Unternehmen tragen die Verantwortung Lernfreiräume zu ermöglichen, Entwicklungswünsche sichtbar zu machen und Bedingungen zu schaffen, die Lernen begünstigen.

Zwischen individueller Initiative und organisationalem Rahmen entfaltet sich eine dritte Ebene: die Ebene der Zusammenarbeit mit Kolleg:innen (Abb.1). Informelles Lernen am Arbeitsplatz geschieht in hohem Maße kollaborativ – durch Austausch, Feedback und gemeinsames Problemlösen. Diese soziale Dimension ist ein Schlüsselfaktor für gelingende Lernprozesse. Organisationen können sie fördern, indem sie Räume für kollegiales Lernen eröffnen und eine Kultur unterstützen, in der Fragen, Ansprechen und Teilen von Wissen ausdrücklich erwünscht sind. Um diese Verflechtung zwischen der individuellen Lernmotivation, den Rahmenbedingungen für informelles Lernen und der Bedeutung der Kollaboration besser zu veranschaulichen, hilft es, Fallbeispiel 1 heranzuziehen.



Abb. 1: Lernförderliche Arbeitsbedingungen in Organisationen

Fallbeispiel 1: Lisas Lernerfahrung in der Praxis

Lisa, eine erfahrene Ingenieurin, steht vor der Herausforderung, einen kritischen Produktionsschritt für eine neue Produktionsanlage zu planen und umzusetzen. Die Komplexität der Aufgabe birgt prinzipiell lernförderliches Potential. Ob und wie dieses Potential jedoch ausgeschöpft wird, hängt von einem Zusammenspiel zwischen Individuum, der Unternehmensstruktur und den Arbeitskolleg:innen ab. So stellen sich gleich zu Beginn viele Fragen: Verlässt sich Lisa hauptsächlich auf ihr technisches Know-how, oder integriert sie die Perspektiven und Erfahrungen ihrer Kolleg:innen, die zukünftig die Anlage bedienen werden? Strebt Lisa nach schnellen Lösungswegen und trifft rasche Entscheidungen, oder nimmt sie sich die Zeit, die Anforderungen sorgfältig zu prüfen, um möglicherweise kreativere Lösungsstrategien zu entwickeln? Sieht Lisa das Projekt als Gelegenheit für fachliche Weiterentwicklung und Erkundung neuer Bereiche, oder konzentriert sie sich darauf, ihre bestehende Expertise anzuwenden?

Ob und wie sich der informelle Lernprozess von Lisa entwickelt, hängt nicht nur von der Haltung und den Werten von Lisa, sondern auch von ihren Kompetenzen, sich auf neue Prozesse einzulassen und mit interdisziplinären Austauschprozessen umzugehen, ab. Inwieweit ihr das gelingt, wird auch von den rahmenden Bedingungen beeinflusst sowie der Frage, inwiefern diese den eigenständigen Lernprozess fördern oder eher behindern. So stellen sich Fragen wie: Ermöglichen der Zeitrahmen und die Unternehmensziele Raum für innovative Ansätze, oder zwingen sie Lisa, sich auf das schnelle Erreichen vorgegebener Meilensteine zu konzentrieren? Bestehen im Unternehmen Möglichkeiten und Räume für den Austausch zwischen unterschiedlichen Abteilungen, oder herrscht eher eine Kultur der Isolation und Konkurrenz? Ist eine abteilungsübergreifende Kooperation im Unternehmen erwünscht und zulässig?

Zur Veranschaulichung der Verantwortung seitens des Unternehmens gehen wir davon aus, dass Lisa vom technologischen Wissen, der Kreativität und Teamarbeit, die die Aufgabe erfordert, angetan ist und dass sie motiviert ist, nach der besten Lösung zu suchen, und sich hierfür noch mangelnde Kenntnisse anzueignen. Ihre Initiative und Motivation zu lernen ist also gegeben:

Wie geht es weiter für Lisa? Nach einer eigenständigen Recherche entdeckt Lisa eine innovative Technologie zur Materialprüfung, die die Effizienz potenziell um 4% steigern könnte. Sie steht nun vor der Wahl: Soll sie das Risiko eingehen, oder sich für eine bewährte, aber weniger effiziente Methode entscheiden? Lisa entscheidet sich für die riskantere Wahl und stößt schnell auf ein Integrationsdilemma: Lisa muss den Workflow des neuen Produktionsschritts so gestalten, dass er nahtlos in die bestehende Anlage integriert werden kann. Dabei stößt sie auf ein Problem: Eine entsprechende Optimierung in ihrer Abteilung könnte zu Engpässen in der Qualitätskontrolle führen. Angestrebt durch ihren Lernwillen geht Lisa also einen Schritt weiter und bezieht weitere Stakeholder ein.

Lisa führt Einzelgespräche mit den Produktionsmitarbeiter:innen, die die Anlage später bedienen werden. Sie erfährt von ihnen, dass die Bedienbarkeit der Anlagen oft vernachlässigt wird, was manchmal zu Ausfallzeiten führt. Lisa beginnt nun, diese Einsichten in ihre Produktionsentwicklung zu berücksichtigen. Während ihrer Gespräche mit Arbeitskolleg:innen lernt Lisa viel Neues über das implizite Wissen der Produktionsmitarbeitenden und der Organisationsstruktur des Unternehmens. Sie bekommt zu spüren, dass das Unternehmen zwar eine Innovationskultur hat, aber auch hohe Erwartungen an die Zuverlässigkeit der Produktion stellt. Lisa fühlt sich zwischen dem Drang zur Innovation und der Angst vor Fehlschlägen hin- und hergerissen. Obwohl das Unternehmen interdisziplinäre Zusammenarbeit predigt, hat Lisa bemerkt, dass Abteilungen eher in Silos arbeiten. Sie nimmt es auf sich, diese Barrieren zu durchbrechen, stößt jedoch auf Widerstand von Kolleg:innen, die es bevorzugen, Dinge so zu lassen, wie sie sind.

Im Kontext all dieser Faktoren und Herausforderungen ist Lisas Lernerfahrung also stark abhängig von ihrer eigenen Einstellung, ihrem Wertesystem und ihrer Fähigkeit, sich an neue und unsichere Situationen anzupassen. Auch die externen Rahmenbedingungen von der Unternehmenskultur bis hin zu zeitlichen und finanziellen Beschränkungen spielen eine Rolle. Darüber hinaus wird ihre Lernerfahrung von den Haltungen und Einstellungen ihrer Arbeitskolleg:innen beeinflusst, welche durch die Lernkultur des Unternehmens bereits geprägt wurden. Das Beispiel veranschaulicht, dass Lisa im Zentrum ihrer eigenen Lernerfahrung steht. Gleichzeitig wird deutlich, dass die Verantwortung, ob Lernprozesse unterstützt werden oder nicht, auch auf der Seite des Unternehmens liegt. Die Struktur des Unternehmens bestimmt, inwieweit dem Lernwillen von Lisa eine günstige Umgebung geboten wird, in dem sie sich entfalten kann.

Dieses Beispiel verdeutlicht, dass informelles Lernen auf drei Säulen beruht: einerseits auf der individuellen Lernmotivation, andererseits auf den von Unternehmen geschaffenen Rahmenbedingungen und besonders entscheidend ist, wie die Zusammenarbeit gestaltet wird: ob Mitarbeitende von- und miteinander lernen können und ob eine gemeinsame Bereitschaft zur Weiterentwicklung vorhanden ist.

Zielgruppe des Toolkits

Das Toolkit richtet sich daher an Personen auf unterschiedlichen Ebenen eines Unternehmens: an Führungskräfte, HR-Spezialist:innen, Gründer:innen kleiner und mittelständischer Unternehmen sowie an Expert:innen für Projektmanagement, Prozessdesign und Produktionssysteme, also an alle, die organisatorische, technische oder kulturelle Rahmenbedingungen prägen und verändern.

Gleichzeitig wendet sich das Toolkit auch an Angestellte und Selbstständige, die ihre Fähigkeit zum informellen Lernen am Arbeitsplatz stärken möchten. Am wirksamsten gelingt dies, wenn sowohl Individuen als auch Organisationen lernen. Doch auch wenn eine Organisation diese Entwicklung nicht

aktiv unterstützt, kann das Toolkit für Einzelne einen großen Gewinn darstellen. Unser Ziel ist es, Lernende dafür zu sensibilisieren, eine Dimension des Lernens bewusster wahrzunehmen, die sie zwar kennen, aber oft schwer in Worte fassen können: das informelle Lernen. Je mehr Personen im Unternehmen über diese Form des Lernens reflektieren und darüber ins Gespräch kommen, desto stärker können sie sich gemeinsam für bessere Lernbedingungen am Arbeitsplatz einsetzen.

Branchenübergreifend einsetzbar

Das Toolkit ist grundsätzlich für alle Branchen und Tätigkeitsbereiche geeignet. Informelles Lernen spielt eine zentrale Rolle in der beruflichen Ausbildung und setzt sich im Arbeitsalltag fort – etwa in handwerklichen Berufen, sei es während oder nach einer Ausbildung zum Schreiner/zur Schreinerin oder in der Pflege. Viele Lernprozesse entstehen hier durch Beobachten und Nachahmen: Handgriffe werden übernommen, Ausdrucksweisen und Fachjargon werden mitgelernt. Auch in Berufen der Informatik ist kontinuierliches Weiterlernen unverzichtbar. Aufgrund der hohen Entwicklungsdynamik wird bereits in der Ausbildung vermittelt, dass lebenslanges Lernen für den Berufserfolg zentral ist. Ein großer Teil dieses Lernens erfolgt informell – etwa durch Recherchen zu neuen Tools, das Nutzen von Online-Tutorials, das Lesen von Fachnews und Brancheninformationen sowie durch den Umgang mit neuen Technologien und Methoden, mit denen Fachkräfte im Arbeitsalltag konfrontiert werden. Mit diesen müssen sie sich beinahe zwangsläufig auseinandersetzen, um fachlich auf dem neuesten Stand zu bleiben. Ebenso erfordern akademische Tätigkeiten und die meisten Büro- und Wissensarbeitsberufe ein hohes Maß an informellem Lernen: von Beschäftigten wird erwartet, dass sie sich eigenständig informieren, flexibel bleiben und in Zusammenarbeit mit anderen ihre Fähigkeiten weiterentwickeln. Als Faustregel gilt: Je mehr Unwägbarkeiten ein Beruf mit sich bringt, desto größer sind sowohl die Potenziale als auch die Notwendigkeit für informelles Lernen. Das Toolkit ist auch gerade für jene relevant, deren Arbeitsaufgaben von Unsicherheiten und Veränderung geprägt sind. Da berufliche Laufbahnen heute oftmals durch Digitalisierung, Innovation und Disruption gekennzeichnet sind, wird die Fähigkeit, selbstständig (weiter) zu lernen, zu einer Schlüsselkompetenz – unabhängig von der aktuellen Beschäftigung.

Besonderer Mehrwert für KMU

Eine Gruppe, die in besonderem Maße von diesem Toolkit profitieren kann, sind Vertreter:innen und Vertreter kleiner und mittelständischer Unternehmen (KMU). Der Grund liegt zum einen in ihrem engen Bezug zu informellen Lernkulturen, zum anderen in ihren häufig schlankeren und weniger bürokratischen Organisationsstrukturen. Für KMU kann es zudem eine Herausforderung darstellen, formale Weiterbildungsprogramme in gleichem Umfang wie Großunternehmen aufzubauen und zu finanzieren. Umso lohnender ist es daher, auf informelles Lernen zu setzen und dieses gezielt zu fördern.

Die im Toolkit vorgestellten Ansätze sind bewusst so gestaltet, dass sie nicht losgelöst von der Arbeit stattfinden, sondern unmittelbar in den Arbeitsalltag integriert sind. Statt von arbeitsplatznahen Lernformen ist daher von arbeitsplatzintegriertem Lernen die Rede. Mitarbeitende erwerben neue Kompetenzen, indem sie konkrete Aufgaben bearbeiten, die sie zuvor noch nicht bewältigen konnten. Auf diese Weise verschmelzen Lernen und Arbeiten unmittelbar miteinander. Der Vorteil solcher arbeitsintegrierten Lernansätze liegt auf der Hand: Sie orientieren sich an realen Anforderungen, sind zeit- und ressourceneffizient und schaffen einen direkten Mehrwert – sowohl für die Organisation als auch für die Mitarbeitenden.

Wie kann das Toolkit verwendet werden?

Das Toolkit versteht sich nicht als starrer Maßnahmenkatalog, sondern als flexibel nutzbares Instrument. Da Lernprozesse immer individuell verlaufen, ist es so konzipiert, dass Anwender:innen es eigenständig

und bedarfsorientiert einsetzen können. Überschriften bieten Orientierung und zeigen auf, welche Themenbereiche für die jeweilige Person oder Organisation relevant sein könnten. Die enthaltenen Tools unterstützen dabei, informelle Lernprozesse zu erkennen, zu verstehen und aktiv zu gestalten.

Begleitend dazu finden sich Literaturhinweise, die eine vertiefende Auseinandersetzung ermöglichen – etwa durch weiterführende Beispiele, theoretische Analysen oder praxisorientierte Anleitungen. Das Toolkit lädt dazu ein, sich selbstständig durch die Materialien zu bewegen und diejenigen Inhalte zu wählen, die zur eigenen Arbeitssituation passen.

Informelles Lernen lässt sich zwar in seinen Grundprinzipien beschreiben, jedoch nicht standardisieren. Dementsprechend enthält das Toolkit keine schematischen Handlungsanweisungen oder Kontrollmechanismen, mit denen sich eine „erfolgreiche Implementierung“ messen ließe. Vielmehr soll es ein Bewusstsein dafür schaffen, wie vielfältig informelles Lernen am Arbeitsplatz stattfindet und wie es gezielt gefördert werden kann.

2 Die kognitive Ebene (Teil 1)

Milan Glatzer, Anna Keller

2.1 Einleitung

In diesem Abschnitt wird das Verständnis von informellem Lernen vertieft. Um zu klären, was genau darunter zu verstehen ist, wird zunächst eine Definition vorgestellt und erläutert.

Informelles Lernen lässt sich aus verschiedenen Perspektiven betrachten: Einerseits können unterschiedliche Formen informellen Lernens unterschieden werden, andererseits lässt sich das informelle Lernen auch danach einordnen, was dabei gelernt wird.

Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Bedeutung konkreter Arbeitserfahrungen. Dabei wird beleuchtet, wie informelles Lernen beim Arbeiten entsteht – also unmittelbar in Handlungssituationen, in denen Beschäftigte neue Erfahrungen sammeln, diese reflektieren und in ihr berufliches Handlungsrepertoire integrieren.

2.2 Was ist informelles Lernen?

Charakteristisch für den Begriff des informellen Lernens in der Erziehungswissenschaft ist, dass er über eine räumliche Kategorie bestimmt wird. Ausschlaggebend ist dabei die Antwort auf die Frage: Wo findet Lernen statt? Informelles Lernen umfasst folglich alle Aktivitäten, die auf den Erwerb von Verständnis, Wissen oder Fertigkeiten abzielen – oder diesen unbeabsichtigt herbeiführen – und die außerhalb von Lehrplänen, Kursen oder Workshops in Bildungseinrichtungen erfolgen.

Diese Definition lässt sich als negative Definition bezeichnen, da sie im Wesentlichen durch die Abgrenzung von formaler und nicht-formaler Bildung entsteht. Um informelles Lernen nach diesem Verständnis einordnen zu können, gilt es zunächst, die Konzepte ‚formale‘ und ‚nicht-formale Bildung‘ näher zu betrachten.

Formale Bildung

Formale Bildung bezeichnet organisierte Bildungsprozesse, die in Institutionen wie Schulen oder Hochschulen stattfinden. Gemäß der Definition des Bundesamtes für Statistik (BFS) umfasst dies die Bildung, die in der obligatorischen Schule, auf der Sekundarstufe II (berufliche oder allgemeinbildende Bildungsgänge) sowie auf der Tertiärstufe angeboten wird (z. B. höhere Berufsbildung, Hochschulen) (BFS, 2021). Wissen wird dabei in einer formalisierten Unterrichtsumgebung vermittelt, die durch festgelegte räumliche und zeitliche Strukturen geprägt ist.

Typische Merkmale formaler Bildung sind:

- Vorgegebener Lehrplan
- Festgelegter Zeitraum
- Definierte Lernziele
- Bewertungsmechanismen und die Grundannahme der Vergleichbarkeit erworbener Kompetenzen
- Modularer Aufbau: Jede Stufe bereitet systematisch auf die nächste vor
- Hierarchisches System: Autorität und Verantwortung für den Unterricht liegen bei zertifizierten Lehrkräften

Nicht-formale Bildung

Nicht-formale Bildung hingegen bezieht sich auf alle organisierten Bildungsprogramme, die außerhalb des formalen Bildungssystems stattfinden und freiwillig sind. Dazu gehören verschiedene Weiterbildungen, aber auch eine Vielzahl von Programmen wie Fahrstunden, Gitarrenunterricht, Segelkurse, Tanzklassen, Erste-Hilfe-Seminare, Schreibworkshops, oder Fotografielokurse. Wie bei formalen Bildungsangeboten gibt es meist einen strukturierenden Lehrplan und die Angebote werden durch Lehrer:innen, Ausbilder:innen oder Moderator:innen mit verschiedenen Graden von Expertise verantwortet. Manchmal wird ein Diplom ausgestellt, das die Kompetenz oder die Teilnahme bescheinigt.

Negative Definition

Informelles Lernen bezeichnet Lernprozesse, die außerhalb der Lehrpläne formaler und nicht-formaler Bildungseinrichtungen oder -programme stattfinden. Dabei ist wesentlich, dass der Begriff „Lernen“ und nicht „Bildung“ verwendet wird. Informelles Lernen vollzieht sich ohne institutionell autorisierte Lehrkräfte, festgelegte Curricula oder den Rahmen formaler Bildungseinrichtungen. Ebenso entscheidend ist die präzise Formulierung „außerhalb der Lehrpläne von Bildungseinrichtungen“ und nicht „außerhalb von Bildungseinrichtungen“. Informelles Lernen kann durchaus innerhalb formaler Bildungskontexte entstehen – etwa dann, wenn Lernprozesse unabhängig von oder sogar im Widerspruch zu den beabsichtigten Zielen des zugrunde liegenden Lehrplans verlaufen.

Indem informelles Lernen gerade das beinhaltet, was formale Bildung nicht ist, wird informelles Lernen zu einer Art Restkategorie von Lernen. Hier wird jedoch viel bedeutsames Wissen erworben, welches wir in unserem Alltag anwenden. Im Folgenden werden zur Präzisierung drei Formen informellen Lernens vorgestellt.

2.3 Formen informellen Lernens

Informelles Lernen lässt sich unterscheiden in selbstgesteuertes Lernen, beiläufiges Lernen und Sozialisierung, wobei jeweils Intentionalität und Bewusstheit eine Rolle spielen (Tabelle 1).

Form des informellen Lernens	Intentionalität (Absicht)	Bewusstheit (während der Lernerfahrung)
Selbstgesteuertes Lernen	Ja	Ja
Zufälliges Lernen	Nein	Ja
Sozialisierung	Nein	Nein

Tabelle 1: Drei Formen des informellen Lernens, adaptiert von Marsick & Watkins (1990)

2.3.1 Selbstgesteuertes Lernen

Selbstgesteuertes Lernen bezeichnet Lernprojekte, die von Einzelpersonen oder Gruppen eigenständig – also ohne direkte Unterstützung durch eine Lehrperson – durchgeführt werden. Mitunter kann dabei eine „Ressourcenperson“ eingebunden sein, die jedoch nicht in der Rolle einer klassischen Lehrkraft agiert.

Kennzeichnend ist, dass selbstgesteuertes Lernen sowohl absichtlich als auch bewusst erfolgt. Absichtlich, weil die Lernenden bereits vor Beginn des Prozesses die klare Absicht haben, etwas Bestimmtes zu lernen. Bewusst, weil sie nach Abschluss der Lernsequenz erkennen, dass Lernen stattgefunden hat. Aspekte des selbstgesteuerten Lernens sind beispielsweise: aktiv Rückmeldungen von anderen einholen, Coaching oder Ratschläge von Expert:innen suchen und nutzen, berufliche Erfahrungen reflektieren, nachbereiten und diskutieren. Lernen durch Beobachten findet statt, wenn es bewusst bei der Arbeit erfolgt, Expert:innen gezielt befragt werden oder etwas demonstrieren. Auch Lernen durch Experimentieren gehört dazu, z.B. wenn Aufgaben auf neue Weise ausgeführt werden, wenn man gezielt neue Tätigkeiten, Aufträge oder Situationen übernimmt oder durch Versuch-und-Irrtum neue bzw. verbesserte Lösungen findet (Wolfson et al., 2018).

Beispiele:

- a) Eine Person möchte Gitarre spielen lernen. Sie schaut sich online Videos und Anleitungen an und übt selbstständig die verschiedenen Akkorde.
- b) Zwei Schwestern wollen Seife herstellen. Sie recherchieren online und in Büchern, kaufen die Materialien und experimentieren so lange, bis sie mit dem Ergebnis zufrieden sind.
- c) Eine Hausgemeinschaft plant die Anlage eines öffentlichen Gartens. Die Mitglieder der Hausgemeinschaft kontaktieren die lokalen Behörden, informieren sich über geeignete Pflanzen, sehen sich vergleichbare Projekte an und realisieren ihr Vorhaben schließlich.

2.3.2 Zufälliges Lernen

Zufälliges Lernen beschreibt Lernerfahrungen, die ohne bewusste Lernabsicht entstehen. Die Lernenden hatten also ursprünglich nicht vor, etwas Bestimmtes zu lernen, erkennen jedoch im Nachhinein, dass sie etwas Neues gelernt haben. Es handelt sich somit um unbeabsichtigtes, aber bewusst wahrgenommenes Lernen.

Beispiele:

- a) Ein junger Vater besucht eine Ernährungsveranstaltung in erster Linie wegen der angebotenen Lebensmittelproben. Dabei erfährt er zufällig etwas über die Bedeutung von Mikronährstoffen und nutzt dieses Wissen später bei der Auswahl von Lebensmitteln.
- b) Während eines Zelturlaubs wird eine Wandergruppe von starkem Regen überrascht. Beim Schutz ihrer Ausrüstung lernen die Teilnehmenden viel über wetterfeste Materialien und geeignete Schutzmaßnahmen.
- c) Eine Autofahrerin gerät in einen Stau und nimmt spontan eine unbekannte Abkürzung. Auf dieser Strecke entdeckt sie neue Geschäfte und Restaurants und erweitert so ihr lokales Wissen.

Sozialisierung

Sozialisierung wird häufig auch als stillschweigendes Lernen bezeichnet. Dies umfasst die Verinnerlichung von Werten, Einstellungen, Verhaltensweisen oder Fähigkeiten, die im Alltag nahezu selbstverständlich übernommen werden. Dabei haben die Lernenden weder die Absicht, etwas Bestimmtes zu lernen, noch nehmen sie bewusst wahr, dass ein Lernprozess stattfindet. Das Gelernte erscheint vielmehr als das Normale – etwas, das uns nicht auffällt und daher „unsichtbar“ bleibt.

Beispiele:

- Ein Kind sagt ‚Bitte‘ und ‚Danke‘, weil die Eltern dieses Verhalten vorleben. Dem Kind ist dabei nicht bewusst, dass es eine soziale Regel erlernt hat.
- Ein Jugendlicher schaut mit seinen Freunden regelmäßig Fußballspiele und entwickelt eine Vorliebe für einen bestimmten Verein. Er bemerkt nicht, wie tief diese Vereinszugehörigkeit seine Identität und seinen sozialen Zusammenhalt prägt.
- In einem Klassenzimmer wird immer darauf geachtet, vor Beginn der Stunde still zu sein. Die Schüler:innen und Lehrer:innen bemerken nicht, dass sie dadurch eine bestimmte Vorstellung von Disziplin und Respekt verinnerlichen.

Obwohl das Lernen durch Sozialisierung in der Regel unbewusst geschieht, können wir uns seiner durch rückblickende Reflexion bewusst werden. So kann eine Person beispielsweise in einem neuen sozialen Umfeld erkennen, dass bestimmte Vorurteile auf ihre eigene Sozialisierung zurückzuführen sind. Ebenso kann es vorkommen, dass man erst in einem Gespräch zu einer bestimmten Erfahrung merkt, dass man etwas gelernt hat. Da Reflexion ein wirksames Mittel ist, um Wissen zu festigen und neu auszurichten, haben wir in Kapitel zwei verschiedene Fragebögen dazu bereitgestellt.

Alle drei Formen – selbstgesteuertes Lernen (bewusst und intendiert), zufälliges Lernen (nicht intendiert, aber bewusst) sowie Sozialisation (nicht intendiert und nicht bewusst) – spielen dabei eine zentrale Rolle, wie die folgenden Beispiele verdeutlichen:

- Eine Arbeitskraft kann sich im Rahmen eines neuen Projekts gezielt Kompetenzen aneignen, die für die erfolgreiche Bewältigung der Aufgabe notwendig sind (selbstgesteuertes Lernen).
- Eine herausfordernde Teamsituation kann dazu führen, dass Einzelne unbeabsichtigt, aber im Nachhinein erkennbar, relevante neue Fähigkeiten erworben haben (zufälliges Lernen).
- Durch Sozialisationsprozesse lernen Mitarbeitende unbewusst viel über die Art der Zusammenarbeit sowie über implizite Kommunikationsregeln im Team (Sozialisation).

2.4 Wissen, dass – Wissen, wie: Qualitäten informellen Lernens

Informelles Lernen lässt sich nicht nur darüber charakterisieren, ob es beabsichtigt oder unbeabsichtigt, bewusst oder unbewusst geschieht. Man kann es auch im Hinblick auf die Art des dabei erworbenen Wissens betrachten. Wissen kann unterschiedliche Qualitäten haben, wie die obigen Beispiele verdeutlichen. Es macht einen erheblichen Unterschied, ob man etwa lernt, Gitarre zu spielen, oder sich Wissen über Mikronährstoffe aneignet. In der Psychologie und in anderen Disziplinen werden zur Unterscheidung von Wissensarten häufig zwei Kategorien herangezogen: deklaratives Wissen und prozedurales Wissen.

Deklaratives Wissen bezeichnet ein ‚Wissen, dass‘ – etwa, wenn man weiß, dass die Hauptstadt eines bestimmten Landes X ist oder dass eine Maschine nur unter bestimmten Sicherheitsvorschriften betrieben werden darf. Prozedurales Wissen hingegen ist ein ‚Wissen, wie‘ – also, wenn man weiß, wie etwas geht. Beispiele hierfür sind Fahrradfahren, Schuhe binden oder der Umgang mit einer bestimmten Maschine. Gerade im Arbeitskontext spielt häufig das „Wissen, wie“ – und damit der Aufbau prozeduralen Wissens – eine zentrale Rolle. Theoretisches Wissen, wie es in Schule, Berufsschule oder Hochschule vermittelt wird, kann dabei eine wertvolle Grundlage sein. Um den Berufsalltag erfolgreich zu bewältigen, ist jedoch die praktische Erfahrung entscheidend. Erst durch eigenes Handeln erschließt sich, wie wesentliche Abläufe und Anforderungen im Arbeitskontext tatsächlich zu meistern sind. Da ein großer Teil des informellen Lernens im Arbeitskontext dem Lernen aus Erfahrungen und dem Aufbau prozeduralen Wissens zuzuordnen ist, wird das ‚Erfahrungslernen‘ nachfolgend mithilfe eines Gedankenexperiments und einer anschließenden inhaltlichen Erörterung näher betrachtet.

Gedankenexperiment: Ein Stuhl im All

Das folgende Gedankenexperiment dient dazu, die Bedeutung des Erfahrungslernens und des prozeduralen Wissens zu verdeutlichen. Es kann sowohl in einer Gruppe, zu zweit als auch allein durchgeführt werden. Wenn du das Gedankenexperiment allein machst, nimm dir am besten ein paar Minuten, um dich gedanklich darauf einzustimmen. Hilfreich ist es auch, wenn du dazu einen Stift und ein Blatt Papier nimmst, um deine Gedanken festzuhalten. Je mehr du dich mit dem Experiment auseinandersetzt, desto deutlicher wird deine Lernerfahrung.

Stelle dir folgendes Szenario vor. Die NASA hat nach vielen Jahren intensiver Suche Kontakt mit einer intelligenten außerirdischen Lebensform aufgenommen. Mithilfe von Quantentechnologie ist es ihr gelungen, mit einer fortschrittlichen Zivilisation, viele Millionen Lichtjahre entfernt, zu kommunizieren. Ihre Sprache wurde mit Hilfe von KI in ihren Grundzügen entschlüsselt, sodass ein Gespräch stattfinden kann. Die Technologie ist noch in ihrer Anfangsphase und das Medium der Kommunikation beschränkt sich bisweilen auf ein kleines Chatfenster. Seitdem ist die NASA Tag und Nacht daran, sich mit der entfernten Zivilisation zu schreiben und alles über ihre Lebensweise zu erfahren. Aber auch die Außerirdischen sind sehr neugierig und stellen viele Fragen.

Da die NASA möglichst repräsentative Antworten geben möchte, leitet sie einige der Fragen an per Zufall ausgewählte Personen weiter.

Du wurdest ausgewählt, eine der drängendsten Fragen der Außerirdischen zu beantworten: Was ist ein Stuhl? Berücksichtige bei der Beantwortung der Frage, dass die Außerirdischen weder je einen Stuhl gesehen haben noch wissen, was ein Stuhl ist. Beschreibe den Stuhl so detailliert wie möglich, damit Außerirdische bei einem Besuch in ferner Zukunft in der Lage wären, einen Stuhl zu erkennen, sobald sie ihn sehen:



Stell dir nun vor, dass die NASA sich wenige Zeit später erneut bei dir meldet. Mit Hilfe einer neuen Gravitationstechnologie konnte ein Weg gefunden werden, die Außerirdischen zu besuchen. Diese haben sich mittlerweile als äußerst freundlich erwiesen und die Reisezeit beträgt "nur" 10 Jahre. Dir wurde die Ehre erteilt, im Reisekomitee zu sein. Mit Begeisterung nimmst du das Angebot an. Du wirst jetzt damit beauftragt, der NASA eine Liste von Gegenständen zu schicken, die du mit an Bord des Raumschiffes nehmen möchtest. Die Liste ist fast vollständig, bis du merkst, dass dir noch ein Stuhl fehlt, den du die nächsten 20 Jahre in deinem Space-Büro benutzen wirst. Du wirst in einen Raum eingeladen, voll mit unterschiedlichsten Bürostühlen. Da im Raumschiff die Bedingungen der Erde nachgeahmt werden, kannst du den Stuhl wie in einem Möbelhaus auswählen. Versetze dich lebhaft in die Situation hinein, wie du in einem Raum voller unterschiedlicher Stühle stehst und einen einzigen Stuhl auswählen musst. Triff eine gute Entscheidung, denn den Stuhl kannst du während der Reise nicht umtauschen. Wie gehst du vor?

Jetzt bitten wir dich, deine zwei unterschiedlichen Antworten miteinander zu vergleichen. Was fällt dir auf? Wie unterscheidet sich deine Herangehensweise im ersten Szenario von deiner Herangehensweise im zweiten Szenario? Welches Wissen war für dich bei den jeweiligen Szenarien nützlich? Auf welche Eigenschaften des Stuhls hast du dich im ersten Szenario konzentriert? Auf welche Eigenschaften hast du dich im zweiten Szenario konzentriert? Welche Informationen über den Stuhl waren im ersten Szenario relevant? Welche Informationen über den Stuhl waren im zweiten Szenario relevant? Unterscheiden sich diese Informationen voneinander, und wenn ja, warum?

Auswertung:

Wir wissen nicht, wie deine Antworten genau ausgesehen haben. Doch aus unserer Erfahrung mit dieser Übung lassen sich typische Muster erkennen: Im ersten Szenario wird der Stuhl meist anhand objektiver, sichtbarer Kriterien beschrieben, z. B. „vier senkrechte Streben“, „eine gepolsterte waagrechte Fläche“ oder „überzogen mit grauem Stoff“. Hier steht ein möglichst neutrales, sachliches Beschreiben im Vordergrund. Im zweiten Szenario treten dagegen subjektive Eigenschaften in den Vordergrund. Statt neutrale Merkmale zu benennen, beziehen sich die Antworten stärker auf sinnliche Erfahrungen und

persönliche Wahrnehmung. Manchmal wird überprüft, ob ein Stuhl wackelt oder quietscht, ob er bequem ist oder wie er sich anfühlt. Auch ästhetische oder praktische Kriterien spielen eine Rolle.

Worauf wir mit dieser Übung hinauswollen: Unterschiedliche Formen von Wissen sind je nach Situation unterschiedlich wichtig. Das deklarative Wissen umfasst weitläufig bekannte, symbolisch fixierte und kollektiv verständliche Beschreibungen und Definitionen. Das prozedurale Wissen hingegen ist erfahrungsbasiert, entsteht durch subjektive Wahrnehmung in der Praxis und ist schwerer in Worte zu fassen. Ein allgemeingültiges Verständnis wird hier nicht angestrebt. Im Handeln greifen wir stets auf beide Wissensformen zurück: einerseits auf das kollektive, symbolisch gesicherte deklarative Wissen und andererseits auf das individuelle, prozedurale Wissen.

Die Bedeutung des Erfahrungslernens

In der Schulzeit, in der Berufsschule und Hochschule steht meist die Standardisierung von Wissen im Vordergrund. Dadurch prägt das deklarative Wissen unser allgemeines Verständnis von Wissen. Im Arbeitskontext ist jedoch das „Wissen wie“ – das prozedurale Wissen – entscheidend. Es entsteht vor allem durch informelles, erfahrungsbasiertes Lernen und ist unmittelbar an die handelnde Person gebunden. Sinneseindrücke, Emotionen und Motivation prägen die Aneignung dieses Wissens, das individuell und kontextabhängig bleibt, anstatt auf allgemeine Vergleichbarkeit ausgerichtet zu sein.

Wie stark subjektive Wahrnehmungen das Erfahrungslernen prägen, zeigt sich besonders in Erinnerungen an prägende Erlebnisse: etwa an die Nachricht, ein Kind zu erwarten, an den ersten Besuch eines Konzerts der Lieblingskünstlerin oder an den Moment, in dem das Ausmaß des Klimawandels bewusst wurde. Solche Erinnerungen enthalten oft viele Details – wer anwesend war, wo die Personen standen, vielleicht sogar, was sie trugen oder wie Wetter und Lichtverhältnisse waren – und sie sind eng mit Gefühlen verknüpft. Vor allem Elemente, die eine bestimmte Stimmung erzeugen, bleiben in Erinnerung. Eine Erfahrung ist damit etwas Vergangenes, das in der Gegenwart nachwirkt – sie bestimmt unser Handeln.

Beispiel: Lernen durch eigenes Erleben

Eine Freundin, die du zum ersten Mal in ihrer Heimat besuchst, erklärt dir den 10- minütigen Weg zu Fuß vom Bahnhof zu ihrem Haus (zu einer Zeit in der Handyakku auch mal leer waren). Du merkst dir in aller Genauigkeit ihre detaillierte Wegbeschreibung, denn sobald du am Bahnhof ankommst, bist du ganz auf diese Information angewiesen. Sie bestimmt für kurze Zeit dein Handeln. Doch es wird nicht dem sicheren Handeln deiner Freundin gleichen, die diesen Weg jeden Tag geht, um zur Arbeit zu fahren. Wenn deine Freundin den Weg geht, beruft sie sich auf ihr Erfahrungswissen. Wenn du denselben Weg gehst, berufst du dich auf Informationen. Sie ist sich sicher in ihrem Handeln, während du bei jeder Abzweigung unsicher bist, ob das noch der richtige Weg ist. Du musst dir mit großer Mühe die Informationen vergegenwärtigen und dich "blind" auf diese verlassen. Wenn du sie jetzt öfter besuchst und den Weg oft gehst, bildest du allmählich dein ganz eigenes Erfahrungswissen aus, auf das du dich verlassen kannst. Spannend dabei ist, dass dein Erfahrungswissen zwar dasselbe Handeln ermöglicht, wie das deiner Freundin (also das sichere Erreichen ihres Zuhauses zu Fuß); dein Erfahrungswissen sich aber von dem deiner Freundin unterscheidet. Du wirst dich beim Aufbau deines eigenen Erfahrungswissens an anderen Anhaltspunkten orientieren als deine Freundin. Vielleicht macht die rosafarbene Straßenlaterne oder aber die schillernde Fastfoodkette am Ende der Straße Eindruck auf dich. Für deine Freundin ist es vielleicht die neu eingesetzte Haustür in der Marienstrasse 10.

Nun kommen wir zu einer weiteren wesentlichen Eigenschaft von Erfahrungen, nämlich, dass diese nicht übertragen werden können. Sie beruhen auf eigenen Erlebnissen. Das klingt vielleicht banal, ist jedoch zentral für den Kontext der Arbeitswelt. Auch noch so viele Informationen darüber, wie die Kolleg:innen in der anderen Abteilung so "ticken", werden einem nicht dabei helfen, die eigenen Handlungen entsprechend anpassen zu können. Doch sobald man einmal während der Mittagspause drüben war und die Erfahrung gemacht hat, wie die Leute miteinander reden, weiß man, wie sie so "ticken". Ein erster Eindruck wurde gewonnen und eine eigene Erfahrung gemacht. Jetzt ist es schon viel eher möglich, antizipierend zu handeln. Das bedeutet, dass Erfahrungswissen nicht nur nicht standardisierbar oder vergleichbar ist, man kann es auch einer anderen Person nicht vermitteln. Hingegen kann Erfahrungswissen systematisch herbeigeführt werden. Dabei soll dieses Toolkit helfen.

Viele Beispiele für das Erfahrungslernen beziehen sich auf einzelne prägende Momente. Doch nicht jede Erfahrung bleibt so eindrücklich im Gedächtnis. Häufig entsteht das „Wissen wie“ vielmehr über längere Zeit – durch das Zusammenspiel zahlreicher Eindrücke, die sich kaum einzeln benennen lassen. Damit rücken wir näher an die Arbeitswelt: Wenn wir von Berufserfahrung sprechen, geht es im Kern um die Herausbildung von Wissen, das uns befähigt, einen Beruf erfolgreich auszuüben. In der Alltagssprache wird Berufserfahrung oft in Jahren angegeben, etwa als formale Anforderung in Stellenausschreibungen. Doch die bloße Dauer sagt wenig darüber aus, welches Erfahrungslernen in dieser Zeit tatsächlich stattgefunden hat. Berufserfahrung ist weit mehr als eine Zahl.

Zur Berufserfahrung gehören sowohl deklaratives Wissen (z. B. Regeln, Verfahren, Werkzeuge) als auch prozedurales Wissen (wie etwas geht), das stark von subjektiven Anteilen wie Gefühlen, Intuition und Stimmungen geprägt ist. Die Berufserfahrung bildet die Grundlage für unser Handeln: Sie ermöglicht uns etwa, eine Störung an einer Fertigungsanlage frühzeitig zu erahnen, obwohl die Anzeigen noch „grün“ sind, oder geeignete Kooperationspartner:innen rasch zu erkennen, weil wir wissen, worauf es bei guter Zusammenarbeit ankommt.

Zwei Formen des Arbeitshandelns

Böhle (2017) unterscheidet zwischen zwei Formen beruflichen Handelns: dem objektivierend-planenden Handeln und dem erfahrungsgeleitet-subjektiven Handeln. Das objektivierend-planende Handeln stützt sich auf standardisiertes, gemeinsam geteiltes Wissen. Probleme erscheinen hier als von der Person getrennt und lassen sich theoretisch am Schreibtisch durchdenken, bevor sie praktisch umgesetzt werden. Das erfahrungsgeleitete-subjektive Handeln verbindet Wissen und Handlung unmittelbar miteinander. Es zeichnet sich durch Flexibilität, Intuition, Gefühle und die sinnliche Wahrnehmung der Umgebung aus. Handeln und Planen verlaufen dabei oft gleichzeitig.

Dieses subjektive Handeln umfasst vier Dimensionen:

- explorativ-entdeckendes Vorgehen
- assoziativ-bildhaftes Denken
- empfindend-spürende Wahrnehmung
- persönliche Beziehung zum Arbeitsgegenstand

In der Praxis greifen wir auf beide Formen zurück. Berufliches Handeln bewegt sich stets zwischen diesen Polen: Wir nutzen standardisiertes Wissen ebenso wie subtile Eindrücke – etwa Zahlen und Mengenangaben ebenso wie das ungewohnte „Rattern“ einer Maschine oder Unebenheiten in einem Text. Erst das Zusammenspiel beider Formen prägt die Qualität und Wirksamkeit unserer Arbeit.



Quelle: Objektivierendes und subjektivierendes Handeln nach Böhle (2017, S. 32)

Beispiel: Motorreparatur – Checkliste oder Erfahrungswissen?

Stell dir vor, du stehst in einer Werkstatt vor einem kaputten Motor. Wie gehst du an die Reparatur heran? Du kannst dich auf dein bisheriges Faktenwissen berufen, oder du stützt dich auf dein subjektives Wissen, welches du in deinem bisherigen Arbeitskontext erworben hast.

Bei ersterem versuchst du genau nach Handbuch zu arbeiten. Du hast eine Checkliste, und jedes Teil, das ausgetauscht werden muss, steht darauf. Dein Denken ist sachlich. Du prüfst jedes Detail, misst den Öldruck, checkst die Elektronik. Alles ist geplant und durchorganisiert. Deine Werkstatt? Ein Ort, an dem jedes Werkzeug, jeder Bolzen, und vor allem, jedes Handbuch seinen festen Platz hat. Jetzt zum "subjektivierenden Handeln". Stell dir vor, du bist ein erfahrener Automechaniker/ eine erfahrene Automechanikerin, der oder die schon so viele Motoren repariert hat, dass du den Zustand oft schon anhand des Motorgeräuschs einschätzen kannst. Du hast keinen festen Plan, aber eine gute Intuition. Du fühlst, riechst und hörst, um herauszufinden, was das Problem sein könnte.

In der Realität ergibt sich eine Handlung wahrscheinlich aus beidem. Manchmal braucht man den genauen Plan, vor allem wenn Präzision und Sicherheit gefragt sind. Aber in anderen Situationen, besonders wenn unerwartete Probleme auftreten, ist die eigene Erfahrung und Intuition Gold wert. Und das Beste ist: Das Handeln, das auf dem subjektiven Erfahrungswissen beruht, ist nicht einfach nur ein "Bauchgefühl". Es basiert auf der Fähigkeit, aus Erfahrungen zu lernen. Diese Erfahrungen sind ein Schatz, der nicht nur heute, sondern auch in Zukunft wertvoll ist.

2.5 Prinzipien informellen Lernens im Arbeitskontext

Wie bereits im vorherigen Kapitel betont, ist das Wissen, das durch konkrete Erfahrungen entsteht, ebenso wertvoll wie jenes, das aus Büchern oder Vorlesungen erworben wird. Erfahrungswissen besitzt einen eigenständigen und unverzichtbaren Wert – es ist manchmal differenzierter, als es theoretische Modelle oder abstrakte Konzepte abbilden können. In unserer Gesellschaft gilt wissenschaftliches Wissen häufig als die „höchste Form“ des Wissens. Dadurch besteht jedoch die Gefahr, dass das Wissen darüber, wie etwas tatsächlich funktioniert, unterschätzt wird. Zwar bietet wissenschaftliches Wissen Orientierung, doch kann es mitunter den Blick auf unmittelbare, erfahrungsbasierte Lernprozesse verstellen.

Lernen durch Tun bedeutet, sich realen, lebensnahen Herausforderungen zu stellen. Der Arbeitsplatz wird damit selbst zu einem zentralen Lernort – ein Raum, in dem Arbeit zum Ausgangspunkt und Motor informellen Lernens wird. Allerdings ist das Lernen aus der Arbeitstätigkeit nicht immer gleich intensiv. Bestimmte Merkmale der Arbeit fördern Lernprozesse stärker als andere. Im Folgenden werden zentrale Aspekte beschrieben, die informelles Lernen im Arbeitsalltag fördern. Diese basieren auf wissenschaftlichen Erkenntnissen und sind mit Literatur hinterlegt. Sie enthalten wichtige Hinweise darauf, was im Unternehmen bei der Gestaltung lernförderlicher Arbeit zu beachten ist. Auch wenn sich diese Elemente nicht vollständig voneinander trennen lassen – vieles greift ineinander und wirkt wechselseitig. Es lassen sich fünf Prinzipien identifizieren, die für informelles Lernen im betrieblichen Kontext besonders bedeutsam sind.

Prinzip 1: Wachstum entsteht durch Herausforderungen

Damit Arbeit zum Lernen anregt, braucht es Aufgaben, die fordernd und komplex genug sind, um Kreativität und neue Lösungswege zu fördern. Komplexe Aufgaben initiieren Lernprozesse, weil sie besondere Anforderungen stellen und somit zur Weiterentwicklung anregen. Zu Beginn erfordern solche Aufgaben intensives Nachdenken und volle Aufmerksamkeit; mit zunehmender Übung werden Handlungen automatisch und benötigen weniger bewusste Steuerung (Volpert, 1974). Auf diese Weise verfestigen sich Fähigkeiten zu Routinen. Sobald diese Routinen greifen, entsteht wieder geistiger Freiraum, um neue Fertigkeiten zu erlernen. Ein Beispiel: Wer regelmässig schnelle Entscheidungen treffen muss, entwickelt im Laufe der Zeit Strategien, die solche Prozesse erleichtern – und gewinnt dadurch zusätzlichen Spielraum, sich auf komplexere Aufgaben einzulassen (Parker, 2017).

Besonders dann, wenn gewohnte Grenzen – etwa zwischen Arbeitsbereichen oder Teams – überschritten werden, entstehen neue Lern- und Entwicklungsimpulse. Im Englischen wird dieser Prozess als *boundary crossing* bezeichnet. Wenger (2000) beschreibt ihn treffend:

„Es gibt etwas Beunruhigendes, mitunter Ernüchterndes, zugleich aber auch Aufregendes und Anziehendes an solchen Begegnungen mit dem Unbekannten, mit dem Geheimnis des ‚Anderen‘: eine Gelegenheit, den Rand der eigenen Kompetenz auszuloten, etwas völlig Neues zu lernen, die eigenen kleinen Wahrheiten zu überdenken und vielleicht den eigenen Horizont zu erweitern“ (Wenger, 2000, S. 233).

Nicht jede Tätigkeit ist von Natur aus komplex und erfordert eine Auseinandersetzung mit etwas Neuem. Wo dies nicht der Fall ist, kann Arbeit bewusst so gestaltet werden, dass sie als herausfordernd erlebt wird – etwa durch folgende Massnahmen:

- Vielfalt in der Aufgabenstellung: Abwechslungsreiche Aufgaben eröffnen neue Perspektiven, ermöglichen Einblicke in andere Bereiche und erfordern den Erwerb zusätzlicher Kompetenzen.
- Einsätze in anderen Teams: Zeitlich befristete Tätigkeiten in anderen Arbeitskontexten

erweitern fachliche und soziale Kompetenzen. Auch Einsätze in anderen Sprachregionen oder im Ausland fördern zusätzlich kulturelle und sprachliche Fähigkeiten.

- Projektarbeit: Projekte sind dynamisch, ihre Anforderungen verändern sich laufend. Sie konfrontieren Mitarbeitende immer wieder mit neuen Herausforderungen und fördern dadurch kontinuierliches Lernen.
- Jobrotation: Regelmässige Arbeitsplatzwechsel erweitern sowohl betriebswirtschaftliches Wissen als auch technische Fähigkeiten (Campion et al., 1994).

Das Ausmass solcher Wechsel sollte jedoch massvoll gestaltet sein. Herausforderungen fördern das Lernen nur, wenn sie in einem bewältigbaren Rahmen bleiben. Eine zu hohe Arbeitsbelastung hemmt den Lernfortschritt, da Zeit und Raum fehlen, um andere zu beobachten, Feedback einzuholen oder Neues auszuprobieren (Klein et al., 2006).

Gerade bei wechselnden oder anspruchsvollen Aufgaben – etwa im Rahmen von Jobrotation – ist zudem eine klare Rollenverteilung wesentlich. Unklare Zuständigkeiten („Rollenambiguität“) können Lernprozesse behindern, da sie Unsicherheit und Konflikte erzeugen. Erst wenn Mitarbeitende ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar verstehen, entsteht der Freiraum, neue Erfahrungen zu machen und sich gezielt weiterzuentwickeln (Tannenbaum & Wolfson, 2022).

Prinzip 2: Selbst Entscheidungen treffen

Lernen aus Erfahrung gelingt nicht allein durch das Erleben selbst, sondern auch durch die Art und Weise, wie dieses Erleben verarbeitet wird. Wahrnehmung, sinnliche Eindrücke und aktives Erkunden spielen dabei eine zentrale Rolle – ein Prozess, den Böhle (2017) als subjektivierendes Handeln beschreibt. Damit ein solches erfahrungsbasiertes Lernen möglich wird, benötigen Mitarbeitende Freiräume, um eigene Vorgehensweisen zu wählen und Entscheidungen selbst zu treffen. Diese Freiräume können sich auf verschiedene Dimensionen beziehen:

- Zeitlich: etwa durch flexible Pausen, Gleitzeit oder die selbstständige Priorisierung von Aufgaben.
- Inhaltlich: durch die Möglichkeit, eigenverantwortlich zu entscheiden, wie eine Aufgabe angegangen und umgesetzt wird.

Menschen lernen mehr, wenn sie über ein gewisses Mass an Kontrolle über ihre Arbeit verfügen. Grössere Autonomie in der Arbeitsgestaltung steigert das Engagement für informelles Lernen deutlich (Cerasoli et al., 2018). Wer selbst entscheidet, wie ein Problem gelöst wird, erhält unmittelbares Feedback: Die Folgen des eigenen Handelns sind direkt sichtbar – sei es bei der Reparatur einer Maschine oder bei der Entwicklung einer neuen Lösung für Kund:innen. Dieses direkte Ursache-Wirkung-Erlebnis fördert das Verständnis für Zusammenhänge und hilft, zukünftige Probleme frühzeitig zu erkennen und zu vermeiden (Jackson & Wall, 1991). Studien belegen zudem, dass Autonomie langfristig zur Entwicklung neuer Fähigkeiten beiträgt, etwa durch verbesserte Problemlösungskompetenzen (Daniels et al., 2009).

Neben kognitiven Prozessen spielt auch die Motivation eine zentrale Rolle. Wer über ausreichende Freiräume verfügt, ist eher bereit, Neues auszuprobieren und lernt dabei informell – etwa durch Beobachtung, Nachfragen oder den Austausch mit Kolleg:innen (Weststar, 2009). Informelles Lernen trägt über eine gesteigerte Selbstwirksamkeit zur Stärkung der organisationalen Bindung bei (Yoon et al., 2018) und fördert darüber hinaus das Team-Commitment (Kukenberger et al., 2015).

Nicht in allen Tätigkeitsbereichen sind solche Freiräume im gleichen Mass realisierbar. Besonders dort, wo verschiedene Arbeitsprozesse aufeinander abgestimmt sein müssen oder enge Abhängigkeiten bestehen, sind Gestaltungsspielräume begrenzt. Dennoch lohnt es sich, wo immer möglich, Autonomie

zu ermöglichen. Schon kleine Entscheidungsspielräume regen dazu an, mitzudenken, Verantwortung zu übernehmen und sich weiterzuentwickeln.

Prinzip 3: Unsicherheiten und Fehler als Lernfelder begreifen

Fehler können eine wichtige Quelle des Lernens sein (Metcalf, 2017). Sie verweisen auf Aspekte, wo noch Lernpotential besteht, da fehlende oder falsche Kenntnisse erkennbar werden. Eine lernfreundliche Kultur sieht Fehler nicht nur als individuelle Chancen, Lernfelder zu erkennen, sondern akzeptiert sie auch kollektiv als Quelle für Weiterentwicklung. Im Gegensatz dazu kann eine Arbeitsumgebung, die dauerhaft fehlerfreie und makellose Ausführung betont, signalisieren, dass sie kein Ort für Lernen ist. Ein Klima, das Fehler sanktioniert und keine Abweichungen zulässt, führt tendenziell dazu, dass Mitarbeitende ihr Engagement in informelles, arbeitsbasiertes Lernen verbergen oder ganz unterdrücken (Wolfson et al., 2018).

Unsicherheit gehört untrennbar zu unserer Arbeit und unserem Leben. Anstatt sie vollständig beseitigen zu wollen – was meist unmöglich und ressourcenintensiv ist – können wir lernen, produktiv mit ihr umzugehen. Viele Situationen sind zu komplex, um sie völlig kontrollieren zu können. Gerade hier zeigt sich unsere Fähigkeit, flexibel, kreativ und resilient zu handeln. Wer Unsicherheit als Chance für neue Wege und Innovation versteht, entwickelt nicht nur mehr psychologische Widerstandskraft, sondern auch mehr Gelassenheit im Umgang mit Stress. Gleichzeitig wird es mit diesem Bewusstsein auch leichter, Entscheidungen auch dann zu fällen, wenn nicht alle Informationen vorliegen.

Organisationen sind dafür verantwortlich, eine Kultur zu schaffen, in der Mitarbeitende Vertrauen entwickeln und Unsicherheiten sowie Fehler als Lernchancen verstehen können. Psychologische Sicherheit ist ein wichtiger Bestandteil eines solchen Arbeitsklimas und spielt eine zentrale Rolle für informelles Lernen. Darunter versteht man die gemeinsame Überzeugung, dass man sich offen zeigen und zwischenmenschliche Risiken eingehen kann, ohne negative Konsequenzen wie Ablehnung, Bloßstellung oder Sanktionen befürchten zu müssen (Edmondson, 1999). Wenn psychologische Sicherheit gegeben ist, sind Mitarbeitende eher bereit, informelle Lernverhaltensweisen zu zeigen – zum Beispiel Feedback einzuholen, andere bei der Arbeit zu beobachten und Fragen zu stellen, wenn man bei einer Arbeitssituation nicht weiterkommt, um Austausch oder Unterstützung anzufragen, unterschiedliche Perspektiven einzubringen oder neue Ideen auszuprobieren. Ist die psychologische Sicherheit hingegen gering, werden Lernaktivitäten und der Austausch von Informationen erschwert (Frazier et al., 2017). Dann signalisieren Mitarbeitende ihren Lernbedarf eher nicht.

Prinzip 4: Verschiedene Ressourcen nutzen und voneinander lernen

Fachwissen allein reicht in der modernen Arbeitswelt oft nicht aus. Ebenso wichtig ist Kontextwissen – also das Verständnis für die Zusammenhänge, in denen Arbeit erfolgt. Es entsteht durch Erfahrungen, Beobachten, Zuhören und Wiederholen. Dabei unterscheidet man:

- Gegenstandsbezogenes Kontextwissen: Wissen über angrenzende Prozesse, Materialien, Normen oder funktionale Abläufe.
- Kooperationsbezogenes Kontextwissen: Wissen über Zuständigkeiten, informelle Kommunikationswege und die Arbeitsgewohnheiten im Team.

Kontextwissen ermöglicht es, Probleme frühzeitig zu erkennen, pragmatische Lösungen zu finden und Prozesse sinnvoll zu koordinieren. Wer es besitzt, arbeitet nicht nur effizienter, sondern auch sicherer, innovativer und kooperativer. Effektive Teamarbeit lebt vom Blick über die eigene Abteilung hinaus. Gerade in komplexen Projekten führt erst das Zusammenspiel von Fachkräften aus unterschiedlichen Bereichen zu guten Ergebnissen. Grundlage dafür ist eine Zusammenarbeit, die auf Vertrauen basiert und Expertise in unterschiedlichen Bereichen anerkennt.

Informelles Lernen entsteht nicht nur durch eigenes Handeln, sondern auch durch Nachdenken, Recherchieren und das Nutzen verschiedener Ressourcen, wie:

- Arbeitsmaterialien: Je vielfältiger die Methoden und Materialien sind, desto grösser sind die Möglichkeiten, Neues auszuprobieren. Offenheit für alternative Quellen – etwa Online-Plattformen oder interne Wikis – fördert Kreativität.
- Kolleg:innen: Neben Fachwissen aus Ausbildung und Studium bringen Mitarbeitende wertvolles Erfahrungswissen mit. Wenn dieses Wissen unabhängig von Hierarchien geteilt werden kann, profitieren alle Beteiligten.

Studien bestätigen: Menschen lernen besonders durch den Austausch miteinander – indem sie Wissen teilen oder gemeinsam Neues entwickeln (Noe et al., 2014). Die soziale Unterstützung ist also entscheidend: Kolleg:innen und Führungskräfte, die Rückhalt geben, erleichtern den Umgang mit Herausforderungen. Räume für Austausch – etwa bei gemeinsamen Mittagessen, Veranstaltungen oder in Netzwerken – schaffen Gelegenheiten, über Erfolge, Fehler und individuelle Lernwünsche zu sprechen. Damit dieser Austausch gelingt, braucht es ein gemeinsames Bewusstsein für informelles Lernen sowie Führungskräfte, die den Wissensaustausch aktiv unterstützen. Auch die räumliche Gestaltung von Arbeitsumgebungen kann einen wichtigen Beitrag leisten. Sie beeinflusst, welche Wege in Betrieb genommen werden und wie Nischen oder gemeinschaftliche Bereiche für den spontanen, informellen Austausch genutzt werden können (Barabasch & Keller, 2025). Gut gestaltete Räume regen dazu an, miteinander in Kontakt zu treten, und können – etwa durch flexibel verstellbares Inventar – dazu ermutigen, andere Sichtweisen einzunehmen oder alternative Vorgehensweisen auszuprobieren.

Prinzip 5: Arbeitsleistung sichtbar machen und reflektieren

Wenn Mitarbeitende umfassende und eigenverantwortliche Aufgabenbereiche bearbeiten, erhalten sie Rückmeldungen unmittelbar aus der Arbeit selbst: Sie erkennen, wie etwas ankommt, funktioniert oder verbessert werden kann. Dieses Feedback aus der Tätigkeit unterstützt sowohl den Erwerb neuen Wissens als auch die Weiterentwicklung von Fähigkeiten (Frese & Zapf, 1994). Dies geschieht einerseits über kognitive Prozesse, indem Rückmeldungen verdeutlichen, ob das eigene mentale Modell stimmig ist, und andererseits über motivationale Prozesse, da die Diskrepanz zwischen Soll- und Ist-Zustand einen Anreiz zum Lernen bietet (Parker, 2017).

Ein anschauliches Beispiel dafür ist das relationale Arbeitsdesign: Mitarbeitende treten bewusst in Kontakt mit denjenigen, die von ihrer Arbeit profitieren (etwa Kund:innen). Dieser Perspektivwechsel stärkt nicht nur die Motivation, sondern auch das Verständnis für den eigenen Beitrag. Für die Arbeitsgestaltung bedeutet dies, dass – wo immer möglich – darauf geachtet werden kann, Mitarbeitenden umfassende Arbeitsschritte zu übertragen, die sie eigenständig bearbeiten und verantworten können, anstatt Aufgaben stark zu zergliedern und auf viele Personen zu verteilen.

Führungskräfte können Reflexionsprozesse gezielt fördern, indem sie regelmässiges fachliches Feedback ermöglichen – sei es durch eigene Rückmeldungen oder durch die organisatorische Etablierung geeigneter Feedbackstrukturen. Dazu gehören beispielsweise Peer-Feedback, kollegiale Fallbesprechungen oder der Austausch mit Expert:innen, etwa im Rahmen fachlicher Vernetzung.

Zentral für das Lernen auf der Grundlage von Feedback ist die Fähigkeit zur Reflexion. Mitarbeitende mit ausgeprägter Reflexionskompetenz oder hohem Selbstbewusstsein gehen häufig konstruktiver mit Fehlern um und erzielen schneller Lernfortschritte. Für andere kann es hilfreich sein, diese Lernhaltung gezielt zu fördern – insbesondere nach Rückschlägen oder Misserfolgen.

Metakognitive Fähigkeiten und Reflexionskompetenzen (Svensson et al., 2004) sowie die Einsicht in

Lernchancen, die sich aus Fehlern ergeben (Katz-Navon et al., 2009), leisten einen wesentlichen Beitrag zur Fähigkeit, aus praktischen Erfahrungen zu lernen. Dabei kommt der Art der Führung eine entscheidende Rolle zu, da sie beeinflusst, ob und wie Reflexion über Leistung stattfindet und in welchem Masse Mitarbeitende eine lernorientierte Haltung entwickeln.

Lernförderliche Führung betont, dass negative Ergebnisse zwar Misserfolge darstellen, zugleich jedoch wertvolle Lerngelegenheiten bieten – etwa um alternative Vorgehensweisen zu erproben oder Arbeitsprozesse zu verbessern. Dadurch wird deutlich, dass Scheitern und Nichtgelingen integrale Bestandteile des Lernprozesses sind. Besonders junge Mitarbeitende oder Lernende profitieren davon, wenn ihre Eigenständigkeit durch Feedback und gemeinsame Reflexion gezielt gestärkt wird.

Trotz des hohen Stellenwerts von Lernen bleibt die Leistungsperspektive zentral. Unternehmen verfolgen in erster Linie Leistungsziele – doch eine reflexive Lernkultur steht dem nicht entgegen. Im Gegenteil: Eine ausgeprägte Lernhaltung kann dazu beitragen, dass hohe Leistungsanforderungen Lernprozesse anregen und das Leistungspotenzial der Mitarbeitenden langfristig erhöhen.

Anwendungsbeispiel: Projektarbeit

Die fünf Prinzipien verdeutlichen, dass informelles Lernen besonders wirksam ist, wenn Arbeit herausfordernd gestaltet wird, Selbstverantwortung ermöglicht, kollegialer Austausch und die Nutzung verschiedener Ressourcen gefördert werden und Rückmeldungen zur eigenen Arbeit erfolgen. Ein besonders anschauliches Beispiel dafür ist die Projektarbeit: Sie vereint viele dieser Bedingungen und schafft ein Umfeld, in dem Lernen und Arbeiten eng miteinander verbunden sind. Durch wechselnde Anforderungen, Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams und kontinuierliche Rückmeldungen wird Projektarbeit zu einem idealen Feld, um die Prinzipien informellen Lernens unmittelbar erfahrbar zu machen.

Beispiel: Projektarbeit

Projekte zeichnen sich durch Offenheit, Komplexität und einen hohen Grad an Eigenverantwortung aus. Es gibt selten vorgefertigte Lösungen; stattdessen müssen Mitarbeitende gemeinsam Wege finden, Ziele definieren und Ergebnisse unter sich verändernden Bedingungen erreichen.

Projektarbeit ist durch ein Spannungsfeld zwischen Planbarkeit und Unsicherheit gekennzeichnet – genau dieses Spannungsfeld macht sie zu einem besonders fruchtbaren Boden für informelles Lernen. Während Projektpläne Strukturen und Zielvorgaben liefern, verläuft der tatsächliche Projektalltag oft anders als vorgesehen. Zeitdruck, unvollständige Informationen, Zielkonflikte oder unerwartete Ereignisse erfordern flexible Anpassungen und kreative Problemlösungen. Diese nicht planbaren Situationen sind wertvolle Lerngelegenheiten.

In solchen Momenten entwickeln Projektmitglieder situatives Entscheidungsvermögen, indem sie improvisieren, Handlungsstrategien anpassen und eigene Erfahrungswerte einbringen. Sie lernen, mit Unsicherheiten umzugehen, unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen und Verantwortung in offenen Entscheidungskontexten zu übernehmen. Diese Formen des Lernens sind oft nicht explizit geplant, sondern ergeben sich aus dem konkreten Tun und der Notwendigkeit, pragmatisch zu handeln (sind also im Sinne unserer Kategorisierung nicht intendiert). Sie schaffen Gelegenheiten, die eigene Problemlösekompetenz, Kooperationsfähigkeit, Kommunikation und Selbstorganisation zu entwickeln.

Besonders bedeutsam sind dabei Reflexionsprozesse. Wer in einem Projektteam arbeitet, muss Entscheidungen begründen, Vorgehensweisen diskutieren und Lösungen evaluieren. In solchen Momenten wird Wissen nicht nur angewendet, sondern weiterentwickelt. Auch Fehler oder unvorhergesehene Herausforderungen – etwa Terminverzögerungen oder Zielkonflikte – sind wichtige Lernanlässe. Sie zwingen dazu, Denkweisen zu hinterfragen, kreative Lösungen zu finden und dadurch neues Wissen zu generieren.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das soziale Lernen. In Projekten arbeiten meist Menschen mit unterschiedlichen Erfahrungen, Hintergründen und Perspektiven zusammen. Durch Beobachtung, Nachahmung, Austausch und gemeinsames Handeln erfolgt ein kontinuierliches Wachstum des gemeinsamen Wissens.

Auch technologische Werkzeuge fördern informelles Lernen in Projekten – etwa digitale Kollaborationsplattformen, in denen Informationen geteilt, kommentiert oder dokumentiert werden. Diese „Lernspuren“ helfen nicht nur im Moment, sondern können später erneut reflektiert und genutzt werden.

Ein wesentliches Merkmal von Projekten ist, dass sie sich im Verlaufe ihrer Realisierung laufend verändern. Dabei müssen wir oft in die Zukunft denken und planen, was als Nächstes zu tun ist. Das ist besonders knifflig, weil sich die Bedingungen ändern können und wir die Ziele vielleicht noch nicht genau kennen. Projektteams müssen daher mit ständig wechselnden Arbeitsbedingungen und Anforderungen umgehen. Während eine Optimierung der Prozesse das Ziel ist, zeigen die Erfahrungen, dass es trotzdem auch immer viel Unvorhersehbares gibt. Statt die Projektstrategie zu überarbeiten, folgen wir oft dem Wunsch nach einer besseren Kontrolle. Daher ist die Arbeit in Projekten häufig von einer Lücke zwischen Planung und tatsächlicher Durchführung geprägt. Aussagen wie „Es gibt immer unerwartete Ereignisse“ oder „Ich habe bisher nur schwierige Projekte gemacht“ sind daher in der Projektarbeit keine Seltenheit. Es zeigt sich, dass trotz gründlicher Vorbereitung unerwartete Situationen eintreten.

Die Unvorhersehbarkeiten tauchen oft auf, weil die Bedingungen im Projekt dynamisch und variabel sind. Und selbst Aufgaben, die einfach klingen, können uns überraschen, etwa wenn Ressourcen fehlen oder nicht rechtzeitig ankommen. Bei der Planung wissen wir oft noch nicht, welche technischen Herausforderungen auf uns zukommen werden und wie wir sie lösen können. Und wer hat nicht schon erlebt, dass ein kleiner Fehler in einer Lieferung eine ganze Kette von Problemen auslöst? Wir planen oft in einer Blase und übersehen dabei, dass unser Projekt in einem größeren Kontext stattfindet, der verschiedene Einflussfaktoren hat.

Dabei gibt es eine Vielzahl von Ursachen für Unsicherheiten. Diese können von technischen oder marktbedingten Bedingungen bis hin zu gesetzlichen Änderungen reichen. Dann gibt es noch die Herausforderung der schwierigen Kooperation mit anderen Unternehmen. Dabei spielen neben technischen Fragen auch kulturelle Aspekte und die verschiedenen Interessen der Beteiligten eine wichtige Rolle. Verschiedene Akteure sehen Dinge oft aus unterschiedlichen Blickwinkeln, was die Unsicherheit zusätzlich erhöht. Daher gewinnt die Auseinandersetzung mit solchen kontextabhängigen Unsicherheiten an Bedeutung. Es reicht nicht aus, nur formale Tools zu nutzen; wir sollten den Kontext gründlich analysieren.

Angesichts dieser Punkte wird klar, dass wir in Projekten eigentlich zwei Arten von Unsicherheiten begegnen: Einerseits gibt es Unsicherheiten, die wir trotz aller Planung nicht

vorhersehen können. Andererseits wissen wir oft auch nicht genau, wie wir diese unerwarteten Ereignisse dann tatsächlich handhaben sollen. Diese doppelte Herausforderung könnte man als "zweifache Ungewissheit" bezeichnen.

Um in komplexen Projekten wirklich erfolgreich zu sein, ist klar, dass es auf viele Aspekte ankommt, die man nur erspüren kann. Aspekte des Verhaltens, wie persönliches Engagement, individuelle Interessen und die gegenseitigen Beziehungen im Team, sowie unsere eigenen Erwartungen und Anforderungen an unsere Arbeit spielen eine zentrale Rolle. Sie prägen die grundlegenden Antriebsfaktoren, die Bereitschaft zur Zusammenarbeit, die Entfaltung von Kreativität und unsere Identifikation mit der Arbeit.

2.6 Lernkultur gestalten

Eine Lernkultur zu etablieren, in der informelles Lernen gezielt gefördert wird, ist anspruchsvoll. Dabei spielen mehrere Faktoren eine entscheidende Rolle:

Verständnis schaffen

Ein erster, aber zentraler Schritt besteht darin, ein gemeinsames Verständnis dafür zu entwickeln, was informelles Lernen bedeutet und welcher Wert ihm zukommt. Wichtig ist, dass möglichst viele Mitarbeitende aus unterschiedlichen Abteilungen und Funktionen erkennen, dass informelles Lernen sowohl für die Organisation als auch für die einzelnen Lernenden von grossem Nutzen ist. Es fördert die persönliche Entwicklung, stärkt die Leistungsfähigkeit und erhöht die Innovationskraft der gesamten Organisation. Um dieses Verständnis zu verankern, kann informelles Lernen als eigenständiges Entwicklungsthema in die Unternehmens- oder Entwicklungsagenda aufgenommen werden. Ebenso kann es im Rahmen von Weiterbildungstagen, Workshops oder anderen firmeninternen Veranstaltungen zum Thema gemacht werden, um ein gemeinsames Bewusstsein zu schaffen.

Ein gemeinsames Verständnis zu etablieren, ist anspruchsvoll, insbesondere wenn es auch im Arbeitsalltag und in der Zusammenarbeit, etwa in kleinen Teams oder Lernnetzwerken, sichtbar werden soll. Um unterschiedliche Bereiche für die Bedeutung von informellem Lernen zu sensibilisieren, kann das Thema bereits im Rahmen des Onboardings von neuen Mitarbeitenden aufgegriffen werden. Auch in Jahres- oder Entwicklungsgesprächen lässt sich informelles Lernen gezielt ansprechen. Eine Möglichkeit besteht darin, Mitarbeitenden die Wahl zu lassen, ob sie bestimmte Kompetenzen formal oder informell erwerben möchten, zum Beispiel über ein entsprechendes Auswahlfeld in digitalen Entwicklungsplänen oder Gesprächsdokumentationen.

Wertvoll ist es zudem, im Unternehmen Gelegenheiten zum Austausch über gute Praxisbeispiele zu schaffen. Formate wie Brownbag-Lunches oder andere niederschwellige Austauschmöglichkeiten ermöglichen es, voneinander zu lernen, Erfolge zu teilen und inspirierende Ideen für die eigene Arbeit und das eigene Lernen mitzunehmen. Solche gemeinschaftlichen Erzählungen und Erfolgsgeschichten tragen dazu bei, ein breites Verständnis für informelles Lernen zu festigen.

Wird informelles Lernen in die Entwicklungsagenda integriert, kann dieses Thema auch in Mitarbeitenden- Umfragen berücksichtigt werden. Auf diese Weise lässt sich überprüfen und evaluieren, in welchem Maß es gelungen ist, ein gemeinsames Verständnis und eine gelebte Praxis des informellen Lernens im Unternehmen zu etablieren.

Das Management an Bord holen

Das Management spielt eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung einer Lernkultur. Eine Zielsetzung kann sein, dass Führungspersonen informelles Lernen auch für sich selbst entdecken und sich aktiv als Lernende begreifen. So können sie das informelle Lernen ihrer Mitarbeitenden glaubwürdig fördern und wirkungsvoll begleiten. Als Personen in leitenden Funktionen haben sie darüber hinaus die Möglichkeit, als Vorbilder und Gestalter:innen der Zusammenarbeit eine lernorientierte Haltung vorzuleben und dadurch eine positive Ausstrahlungswirkung zu entfalten – sei es im gesamten Unternehmen oder zunächst im eigenen Verantwortungsbereich.

Das Wissen und die Haltung zum informellen Lernen kann das Management auch aktiv an die Mitarbeitenden weitergeben. Ein Ansatz ist, in Jahresgesprächen nicht nur die reine Zielerreichung in den Blick zu nehmen, sondern die persönliche fachliche Entwicklung insgesamt. Dabei können Möglichkeiten zum informellen Lernen thematisiert und Strategien sowie Ressourcen für dieses Lernen gezielt angesprochen werden.

Führungskräfte ausbilden

Führung in einer Lernkultur erfordert ein hohes Maß an Sozialkompetenz und Sensibilität für Entwicklungspotenziale. In den Herausforderungen, mit denen Mitarbeitende konfrontiert sind, liegen häufig wertvolle Lernchancen – diese gilt es zu erkennen und gezielt zu fördern.

Führungskräfte können Potenziale aktiv aufspüren, die Entwicklungswünsche ihrer Mitarbeitenden ernst nehmen und deren Umsetzung gemeinsam unterstützen. Führung bedeutet damit immer auch Talentförderung: individuelle Stärken wahrzunehmen, anzuerkennen und weiterzuentwickeln. Ein lernorientiertes Führungsverständnis geht davon aus, dass alle Mitarbeitenden über Talente verfügen, die bestmöglich unterstützt und entfaltet werden können.

Zentral ist dabei, dass Führungskräfte sich selbst als Lernbegleitende verstehen. Der eigene Führungsstil kann regelmäßig reflektiert und weiterentwickelt werden – etwa durch gezielte Führungstrainings, insbesondere beim Übergang in neue Rollen. Reflexionsfähigkeit, kontinuierliches Lernen und emotionale Intelligenz zählen zu den Schlüsselkompetenzen einer lernförderlichen Führung. Ebenso wichtig ist es, sich bewusst Zeit zu nehmen, um unterschiedliche Handlungsoptionen zu bedenken. Idealerweise beobachten Führungskräfte ihr Umfeld aufmerksam und initiieren Veränderungen dort, wo sie Lernen und Entwicklung ermöglichen.

In größeren Organisationen übernehmen häufig spezialisierte Fachpersonen Aufgaben im Lernmanagement. Auch diese Funktionen können gezielt ins Thema des informellen Lernens eingeführt und in diesem Bereich geschult werden, um Lernprozesse auf allen Ebenen der Organisation zu fördern.

Arbeitsgestaltung auf informelles Lernen ausrichten

Damit informelles Lernen entstehen kann, können Mitarbeitende Aufgaben übernehmen, die ein hohes Maß an Komplexität und Herausforderung bieten. In wissensintensiven Tätigkeiten ist dies häufig bereits gegeben; in anderen Arbeitsfeldern kann Aufgabenvielfalt gezielt geschaffen werden – etwa durch Jobrotation, zeitlich begrenzte Einsätze in anderen Teams oder Tätigkeiten in unterschiedlichen sprachlichen und kulturellen Kontexten.

Wichtig ist, die Arbeitsbelastung im Blick zu behalten. Nur wenn ausreichend Freiraum vorhanden ist, können Mitarbeitende experimentieren, Neues ausprobieren und aus ihren Erfahrungen lernen. Überlastung hingegen hemmt Lernprozesse – wer ausschließlich mit dem Tagesgeschäft beschäftigt ist, hat weder die Kapazität noch die Energie, um neue Lösungswege auszuprobieren. Klare Rollen und Verantwortlichkeiten schaffen Orientierung und verhindern Konflikte, wenn Aufgabenbereiche sich

überschneiden. Gleichzeitig ermöglichen sie, innerhalb des eigenen Verantwortungsrahmens kreativ zu handeln und zu lernen.

Mitarbeitende können – wo immer möglich – Autonomie in der Arbeitsausführung erhalten, etwa in der zeitlichen Planung oder in der Wahl der Vorgehensweise. Diese Selbststeuerung erfordert zeitliche Flexibilität (z. B. durch Gleitzeit) und Freiräume in der Nutzung von Ressourcen. Besonders bei neu eingetretenen Mitarbeitenden kann betont werden, dass sie selbst für das Wie und Wann ihrer Arbeit verantwortlich sind. Anfangs kann das ungewohnt sein, doch mit der Zeit fördert es die Fähigkeit, Aufgaben eigenständig anzugehen.

Feedback bildet einen zentralen Bestandteil des Lernens – auf individueller, teambezogener und organisationaler Ebene. Idealerweise übernehmen Mitarbeitende ganzheitliche Aufgaben. So entsteht ein natürliches Feedback aus der Arbeit selbst: Mitarbeitende erkennen unmittelbar, was funktioniert und was verbessert werden kann. So spielt etwa in modernen Arbeitsformen, wie dem agilen Management oder dem Human-Centred Design, Feedback eine Schlüsselrolle. Rückmeldungen – sowohl von Kund:innen als auch von Kolleg:innen – werden kontinuierlich eingeholt, um frühzeitig zu erkennen, ob man auf dem richtigen Weg ist.

Generell können Feedback-Situationen auf verschiedene Weise gefördert werden. Vorgesetzte können sich gezielt Zeit für Rückmeldungen nehmen, und auch auf organisatorischer Ebene lassen sich geeignete Rahmenbedingungen schaffen – etwa durch Peer-Feedback, Rückmeldungen von Expert:innen oder durch den fachlichen Austausch in Netzwerken. Misserfolge und ein kritisches Feedback können ein besonders starker Lernimpuls sein, sofern sie in eine positive Lernperspektive eingebettet sind. Entscheidend ist es, Rückmeldungen als Lernanregung zu verstehen und bewusst zu reflektieren. Führungspersonen können diesen Prozess fördern, indem sie gezielte Fragen stellen, etwa: Was hat gut funktioniert? Was könnte verbessert werden? Welche Unterstützung wird benötigt? Gerade für neue Mitarbeitende kann eine begleitete Reflexion hilfreich sein, um Verantwortung für das eigene Lernen zu übernehmen und eine entsprechende Lernhaltung zu entwickeln. Idealerweise wählen Mitarbeitende ihre Lernformen selbst, unterstützt durch Führungspersonen, die Orientierung geben und Lernräume öffnen.

Die Förderung des Lernens bedeutet dabei nicht, dass Leistung in den Hintergrund rückt. Leistungserwartungen und Ziele bleiben klar definiert – der Weg dorthin wird jedoch als Lernweg verstanden, geprägt von kontinuierlicher Entwicklung, Reflexion und Verbesserung.

Kommunikation gestalten

Eine Lernkultur entsteht in einem Umfeld, das von psychologischer Sicherheit geprägt ist. Mitarbeitende müssen offen über Fragen, Unsicherheiten und Herausforderungen sprechen können, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Nur wenn Raum für ehrliche Kommunikation und gegenseitige Unterstützung besteht, kann informelles Lernen im Arbeitsalltag gelingen.

Führungskräfte spielen hierbei eine Schlüsselrolle: Sie schaffen Vertrauen, indem sie eigene Lernprozesse und Unsicherheiten transparent machen und zeigen, dass auch sie Lernende sind. Fehler werden in einer lernorientierten Organisation nicht als Scheitern, sondern als Teil des Entwicklungsprozesses verstanden. Sie bieten Chancen zur Reflexion und Verbesserung.

Psychologische Sicherheit entsteht, wenn deutlich wird: Alle im Unternehmen sind Lernende – auf unterschiedliche Weise und an verschiedenen Punkten ihres Entwicklungsprozesses.

Da Austausch und Vernetzung zentrale Treiber informellen Lernens sind, kann Kommunikation gezielt gefördert werden. Das bedeutet, Begegnungen zu ermöglichen und Barrieren abzubauen – etwa durch eine offene Ansprache-Kultur oder die Einführung einer Du-Kultur, die Dialoge über Abteilungs- und

Hierarchiegrenzen hinweg erleichtert. Gemeinsame Rituale und Traditionen – wie regelmäßiges Mittagessen, Kaffeepausen oder informelle Austauschformate – tragen dazu bei, Lernprozesse sichtbar und alltäglich zu machen. Wichtig ist, dass solche Gelegenheiten als Teil der Arbeit verstanden werden. Unternehmen können eine lernförderliche Kommunikation unterstützen, indem sie

- Raum für Begegnung schaffen, z. B. durch offene Arbeitszonen oder regelmäßige Anlässe wie Townhalls, Apéros oder thematische Austauschveranstaltungen,
- den Wissensaustausch sichtbar wertschätzen, etwa wenn Mitarbeitende Inhalte oder Erfahrungen teilen.

Auch digitale Werkzeuge bieten Möglichkeiten für informelles Lernen, stellen aber zugleich die Herausforderung, alle Mitarbeitenden einzubeziehen. Idealerweise verfügen alle über Zugang zu Lernplattformen, internen Wikis und Wissensdatenbanken und können selbst Inhalte wie Tutorials oder Präsentationen beisteuern. Entscheidend ist, dass das Lernen nicht als Zusatzaufgabe verstanden wird, sondern als integraler Bestandteil der Arbeit – motiviert durch Neugier, Problemlösung und gemeinsames Weiterentwickeln. Mitarbeitende zeigen dabei unterschiedliche Lernstile: Manche Mitarbeitende bevorzugen konzentriertes Selbststudium, andere den aktiven Austausch. Beide Formen tragen zum organisationalen Lernen bei. Unternehmen sind gefordert, Rahmenbedingungen zu schaffen, die diese Vielfalt ermöglichen.

2.7 Zusammenfassung

Der erste Teil des Toolkits widmet sich der kognitiven Ebene informellen Lernens im Arbeitskontext. Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass ein großer Teil beruflicher Kompetenzentwicklung nicht in formalen Bildungsangeboten stattfindet, sondern im Arbeitsalltag selbst. Informelles Lernen bleibt jedoch häufig unsichtbar oder wird nicht bewusst als Lernprozess wahrgenommen. Daher ist es wichtig, ein grundlegendes Verständnis dafür zu schaffen, wie Lernen im Betrieb tatsächlich stattfindet.

In diesem Teil des Toolkits zeigten wir auf, was unter informellem Lernen verstanden wird und warum es im beruflichen Kontext eine zentrale Rolle spielt. Mitarbeitende entwickeln Wissen und Fähigkeiten nicht nur durch Schulungen, sondern vor allem durch alltägliche Herausforderungen, Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen sowie durch eigenständiges Ausprobieren und Problemlösen und sammeln so wichtige Erfahrungen.

Darauf aufbauend wurden zentrale Formen informellen Lernens vorgestellt, insbesondere selbstgesteuertes und zufälliges Lernen. Während selbstgesteuertes Lernen auf der aktiven Suche nach Wissen oder Lösungen basiert, entsteht zufälliges Lernen oft beiläufig im Arbeitsprozess. Beide Formen tragen wesentlich zur Entwicklung beruflicher Handlungskompetenz bei. Zudem wurde deutlich, dass informelles Lernen häufig praxisnahes Wissen hervorbringt – also ein „Wissen, wie“, das eng mit konkreten Erfahrungen im Arbeitskontext verbunden ist. Abschließend wurden grundlegende Prinzipien informellen Lernens im Arbeitskontext sowie Ansätze zur Gestaltung einer lernförderlichen Lernkultur im Betrieb aufgezeigt.

Der zweite Teil des Toolkits knüpft daran an und richtet den Fokus auf die reflexive Ebene des Lernens. Dabei geht es darum, das eigene Lernen bewusster wahrzunehmen und zu reflektieren sowie Arbeitsbedingungen im Betrieb hinsichtlich ihrer Lernförderlichkeit zu betrachten. Zu diesem Zweck werden unter anderem Fragebögen vorgestellt, die Mitarbeitende und Organisationen dabei unterstützen, Lernprozesse und Rahmenbedingungen systematisch zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

2.8 Literatur

- Barabasch, A. & Keller, A. (2025). Lernräume als Gestaltungsfaktor innovativer Berufsbildung. In B. Gössling, K. Heinrichs, A. Barabasch & Bock-Schappelwein, J. (Hrsg.), *Berufsbildung in Zeiten des Mangels. Konferenzband zur 9. Berufsbildungsforschungskonferenz (BBFK)*, (S. 241–253). wbv.
- Böhle, F. (2017). *Arbeit als Subjektivierendes Handeln. Handlungsfähigkeit bei Unwägbarkeiten und Ungewissheiten*. Springer.
- Bundesamt für Statistik (BFS) (2021). *Lebenslanges Lernen in der Schweiz*. Ergebnisse des Mikrozensus Aus- und Weiterbildung 2021.
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/weiterbildung.assetdetail.23284603.html>
- Campion, M. A., Cheraskin, L., & Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1518-1542.
- Cerasoli, C. P., Alliger, G. M., Donsbach, J. S., Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Orvis, K. A. (2018). Antecedents and outcomes of informal learning behaviors: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 33(2), 203-230.
- Choi, W., & Jacobs, R. L. (2011). Influences of formal learning, personal learning orientation, and supportive learning environment on informal learning. *Human Resource Development Quarterly*, 22(3), 239-257.
- Daniels, K., Boocock, G., Glover, J., Hartley, R., & Holland, J. (2009). An experience sampling study of learning, affect, and the demands control support model. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1003-1017.
- Dehnbostel, P. (2020). Der Betrieb als Lernort. In R. Arnold, A. Lipsmeier, & M. Rohs (Hrsg.), *Handbuch Berufsbildung* (S. 485-501). Springer VS.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Erpenbeck, J., & Sauter, W. (2020). Werte und Normen in der Berufsbildung. In R. Arnold, A. Lipsmeier, & M. Rohs (Hrsg.), *Handbuch Berufsbildung* (S. 177-188). Springer VS.
- Frese, M., & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 4(2), 271-340.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel psychology*, 70(1), 113-165.
- Jackson, P. R., & Wall, T. D. (1991). How does operator control enhance performance of advanced manufacturing technology? *Ergonomics*, 34(10), 1301-1311.
- Jeon, K. S., & Kim, K. N. (2012). How do organizational and task factors influence informal learning in the workplace? *Human Resource Development International*, 15(2), 209-226.
- Katz-Navon, T., Naveh, E., & Stern, Z. (2009). Active learning: When is more better? The case of resident physicians' medical errors. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1200.
- Kim, K., Hagedorn, M. C., Williamson, J., & Chapman, C. (2004). Participation in adult education and

lifelong learning: 2000-01. *Education Statistics Quarterly*, 6(4), 71.

Klein, H. J., Noe, R. A., & Wang, C. (2006). Motivation to learn and course outcomes: The impact of delivery mode, learning goal orientation, and perceived barriers and enablers. *Personnel psychology*, 59(3), 665-702.

Kukenberger, M. R., Mathieu, J. E., & Ruddy, T. (2015). A cross-level test of empowerment and process influences on members' informal learning and team commitment. *Journal of Management*, 41(3), 987-1016.

Marsick, V. J., & Watkins, K. (2015). *Informal and incidental learning in the workplace*. Routledge.

Matsuo, M., & Nakahara, J. (2013). The effects of the PDCA cycle and OJT on workplace learning. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 195-207.

Metcalfe, J. (2017). Learning from errors. *Annual review of psychology*, 68(1), 465-489.

Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 245-275.

Parker, S. K. (2017). *Work design growth model: How work characteristics promote learning and development*. In J. E. Ellingson & R. A. Noe (Eds.), *Autonomous learning in the workplace* (pp. 137–161). Routledge/Taylor & Francis Group.

Svensson, L., Ellström, P. E., & Åberg, C. (2004). Integrating formal and informal learning at work. *Journal of Workplace Learning*, 16(8), 479-491.

Tannenbaum, S. I., & Wolfson, M. A. (2022). Informal (field-based) learning. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 391-414.

Volpert, W. (1974). *Handlungsstrukturanalyse als Beitrag zur Qualifikationsforschung*. Pahl-Rugenstein.

Wenger, E. (2000). Communities of practice and learning systems. *Organization*, 7(2), 225-246.

Weststar, J. (2009). Worker control and workplace learning: Expansion of the job demand-control model. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 48(3), 533-548.

Wolfson, M.A., Tannenbaum, S.I., Mathieu, J.E., & Maynard, M.T. (2018). A cross-level investigation of informal field-based learning and performance improvements. *Journal of Applied Psychology*, 103(1), 14–36.

Wolfson, M.A., Mathieu J.E., Tannenbaum S.I. & Maynard, M.T. (2019). Informal field-based learning and work design. *Journal of Applied Psychology*, 104(12), 83–95.

Yoon, D.Y., Han, S.H., Sung, M., & Cho, J. (2018). Informal learning, organizational commitment and self-efficacy. *Journal of Workplace Learning*, 30(8), 640-657.

3 Die reflexive Ebene (Teil 2)

Antje Barabasch

3.1 Einleitung

Lernen geschieht heute weit über formale Bildungsangebote hinaus. Menschen erwerben Wissen und Kompetenzen im Austausch mit Kolleginnen und Kollegen, durch das Lösen praktischer Probleme, beim Experimentieren, Beobachten oder Reflektieren – also im Rahmen informeller Lernprozesse. Diese Formen des Lernens sind oft unsichtbar, dabei aber entscheidend für Innovationsfähigkeit, Anpassungskompetenz und persönliche Entwicklung. Gerade im Kontext des lebenslangen Lernens kommt der bewussten Reflexion und systematischen Unterstützung informellen Lernens eine zentrale Bedeutung zu.

Für Einzelpersonen bedeutet die Reflexion des eigenen Lernens, Erfahrungen und Entwicklungen sichtbar zu machen, die sonst im Alltag leicht übersehen werden. Wer regelmäßig über seine Lernanlässe, -strategien und -ergebnisse nachdenkt, kann gezielter an der eigenen Kompetenzentwicklung arbeiten, Lernziele bewusster setzen und Fortschritte nachvollziehen. Reflexion ist somit eine Voraussetzung für selbstgesteuertes Lernen – und ein Schlüssel zur Selbstwirksamkeit.

Auch Unternehmen profitieren, wenn sie ihr Lernverständnis kritisch prüfen. Viele Organisationen fördern zwar Weiterbildung, erkennen aber informelles Lernen noch zu wenig als Teil ihrer Lernkultur an. Dabei findet ein Großteil des Lernens tatsächlich am Arbeitsplatz statt – durch gemeinsames Problemlösen, Feedback oder das Ausprobieren neuer Vorgehensweisen. Wenn Unternehmen diese Lernprozesse sichtbar machen, gezielt unterstützen und wertschätzen, fördern sie nicht nur die Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeitenden, sondern stärken auch Motivation, Innovationsfähigkeit und Wissenstransfer. Eine bewusste Lernkultur bedeutet, Räume für Austausch, Reflexion und gemeinsames Lernen zu schaffen.

Die in diesem Teil des Toolkit vorgestellten Reflexionsbögen unterstützen sowohl Einzelpersonen als auch Organisationen dabei, informelles Lernen zu verstehen, zu analysieren und gezielt zu fördern. Sie bieten Orientierung, wie man eigene Lernaktivitäten sichtbar machen, Lernumgebungen gestalten und förderliche Strukturen aufbauen kann. Für Einzelpersonen eignen sich die Reflexionsbögen, um Lernwege und Fortschritte zu dokumentieren und daraus persönliche Entwicklungsziele abzuleiten. Unternehmen können mithilfe der Vorlagen prüfen, inwieweit sie bereits informelles Lernen ermöglichen, und Ansatzpunkte für eine systematische Förderung identifizieren.

3.2 Reflexion als Schlüssel zum bewussten Lernen

Reflexion ist eine zentrale Kompetenz im lebenslangen Lernen. Sie ermöglicht es Einzelpersonen, ihre Erfahrungen zu verstehen, Lernprozesse zu steuern und Wissen in neue Handlungskontexte zu übertragen. In einer Arbeitswelt, die sich ständig verändert, reicht es nicht mehr, nur Wissen zu erwerben – entscheidend ist die Fähigkeit, das eigene Lernen bewusst zu gestalten. Reflexion hilft dabei, Lernanlässe zu erkennen, Erfolge und Herausforderungen zu analysieren und zukünftige Lernstrategien gezielt zu verbessern.

Wichtige Aspekte der Lernreflexion sind Selbstwahrnehmung, Motivation, Zielorientierung und Kontextbewusstsein. Lernende sollten sich fragen: Was habe ich gelernt? Wie habe ich gelernt? Welche Bedingungen haben das Lernen erleichtert oder erschwert? Wie kann ich das Gelernte künftig anwenden? Auch Emotionen, Feedback von anderen und der soziale Kontext des Lernens spielen eine Rolle, da sie Lernprozesse beeinflussen und Einsicht in die eigene Lernhaltung ermöglichen.

Es gibt verschiedene grundsätzliche Reflexionstools, die diesen Prozess unterstützen: klassische Lerntagebücher, Lernjournale oder Portfolio-Methoden sind bewährte Instrumente, um Lernfortschritte schriftlich festzuhalten. Checklisten oder Reflexionsfragen am Ende von Projekten oder Lernphasen fördern die Selbstbewertung. Digitale Tools – etwa Online-Portfolios oder Apps – erleichtern die kontinuierliche Dokumentation und machen Entwicklungen über längere Zeit sichtbar.

Daneben existieren erweiterte oder spezialisierte Reflexionstools, die bestimmte Aspekte vertiefen: Feedback-Plattformen für Peer-Reflexion, Kompetenz-Assessment-Tools, die mit Lernzielen verknüpft sind, oder Storytelling-Formate, die Lernprozesse narrativ erfassen. Auch Tools zur emotionalen Reflexion – etwa durch kurze, geführte Fragen zu Motivation, Frustration oder Stolz – gewinnen an Bedeutung, weil sie ganzheitliche Lernprozesse sichtbar machen.

Der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) eröffnet neue Möglichkeiten: KI-basierte Reflexionstools können Lernverläufe automatisch auswerten, Muster im Verhalten erkennen oder personalisierte Reflexionsfragen vorschlagen. Es lohnt sich, solche Tools zu entwickeln, wenn Unternehmen viele individuelle Lernpfade unterstützen und personalisiertes Feedback in Echtzeit anbieten wollen. KI kann zudem helfen, Kompetenzen sichtbar zu machen, die in Arbeitsprozessen implizit erworben werden, oder Lernempfehlungen auf Basis vergangener Erfahrungen zu generieren. Neben der Unterstützung individueller Reflexion kann KI auch Lernanalysen aggregieren, um organisationale Lernmuster zu erkennen und so strategische Weiterentwicklung gezielt zu fördern. Dieses Kapitel bietet zwei Tools: für Individuen und für Arbeitgebende, die exemplarisch zeigen, wie über Lernprozesse reflektiert werden kann.

Der Reflexionsbogen „Mein informelles Lernen am Arbeitsplatz“ fokussiert sich auf sechs zentrale Bereiche: das **Erkennen von Lernanlässen**, das **Bewusstmachen von Lernprozessen**, die **Identifikation von Lernergebnissen**, das **Sichtbarmachen des Lernens**, die **Anerkennung und Weiterentwicklung** sowie die **Persönliche Lernreflexion**. Ziel ist es, Mitarbeitende zu unterstützen, ihre informellen Lernprozesse aktiv wahrzunehmen, zu dokumentieren, die eigenen Stärken und Entwicklungsfelder zu erkennen und konkrete nächste Schritte für die Kompetenzentwicklung abzuleiten.

Die Fragen sind bewusst offen gehalten, um die Reflexion individuell und differenziert zu ermöglichen. Offene Fragen fördern, dass Mitarbeitende ihre eigenen Erfahrungen, Gedanken und Gefühle einbringen, anstatt vorgefertigte Antworten auszuwählen. Dies regt sowohl schriftliche als auch mündliche Reflexionen an, da die Person über die eigenen Antworten nachdenken und sie ggf. im Team oder im Gespräch mit der Führungskraft diskutieren kann. Diese Offenheit unterstützt zudem kreative, persönliche und tiefergehende Einsichten, die in standardisierten Fragebögen oft verloren gehen.

Die Auswertung erfolgt qualitativ: Antworten werden analysiert, um Muster, häufige Lernanlässe, genutzte Ressourcen oder individuelle Stärken zu erkennen. Auch der Grad der Reflexion, Tiefe der Beschreibung und Selbstwahrnehmung können bewertet werden. Die Evaluation kann individuell zur Selbstanalyse dienen oder aggregiert, anonymisiert im Team oder Unternehmen, Erkenntnisse über informelles Lernen liefern.

Der Fragebogen kann Mitarbeitende dabei unterstützen, Lernen sichtbar zu machen, Selbstwirksamkeit

zu erhöhen und eine bewusstere Lernhaltung zu entwickeln. Für Unternehmen liefert er Ansätze zur Förderung informellen Lernens, etwa durch Anerkennung, gezielte Entwicklungsangebote oder die Gestaltung einer lernförderlichen Kultur. Außerdem bietet er eine Basis für Feedbackgespräche, Mentoring oder Kompetenzentwicklung.

3.3 Reflexionsbogen: Mein informelles Lernen am Arbeitsplatz

Lernanlässe erkennen

- Wann und wobei habe ich etwas Neues gelernt oder meine Kompetenzen erweitert?
- Bei welchen Tätigkeiten habe ich zuletzt etwas dazugelernt?
- Welche Herausforderungen haben mich zum Nachdenken oder Recherchieren gebracht?
- Gab es Gespräche mit Kolleg:innen, durch die ich neue Perspektiven gewonnen habe?
- Habe ich durch Fehler oder ungeplante Ereignisse etwas gelernt?
- Wann habe ich gefühlt, dass ich etwas weiter erkunden möchte?
- Welche Routinen habe ich überdacht oder verbessert?

Lernprozesse bewusst machen

- Wie habe ich gelernt? Was hat mir beim Lernen geholfen?
- Welche konkreten Methoden oder Strategien habe ich genutzt, um Neues zu lernen (z. B. Ausprobieren, Beobachten, Lesen, Tutorials, Gespräche, Feedback, Simulationen)?
- Wie plane oder strukturiere ich mein Lernen typischerweise (z. B. durch Ziele, Notizen, To-do-Listen, Rückmeldeschleifen)?
- Habe ich bewusst Lerntechniken eingesetzt (z. B. Zusammenfassen, Visualisieren, Üben, Erklären)? Welche waren besonders hilfreich?
- Wie bin ich mit der Herausforderung umgegangen?
- Was habe ich gefühlt und daraus Schlussfolgerungen abgeleitet?
- Habe ich mir Wissen selbst angeeignet oder mit anderen zusammen gelernt?
- Welche Ressourcen (z. B. Internet, Handbücher, Kolleg:innen) habe ich genutzt?
- Welche digitalen Tools oder Lernplattformen nutze ich beim informellen Lernen?
- Was hat mir besonders geholfen, um das Problem zu lösen?
- Welche Rolle spielten Reflexion, Austausch und Feedback?

Lernergebnisse identifizieren

- Was habe ich konkret gelernt – fachlich, methodisch, sozial oder persönlich?
- Welche neuen Inhalte oder Fertigkeiten habe ich mir angeeignet?
- Habe ich mein Zeitmanagement, meine Kommunikation oder mein Teamverhalten verbessert?
- Inwiefern habe ich mein berufliches Selbstbild oder meine Haltung verändert?
- Welche Erkenntnisse habe ich über meine Arbeitsweise gewonnen?

Lernen sichtbar machen

- Wie kann ich mein Lernen dokumentieren und kommunizieren?
- Welche Lernerfahrungen möchte ich festhalten und wie? (z. B. Lerntagebuch, Notizen, Portfolio, Gespräch mit Vorgesetzten)
- Gibt es Projekte oder Aufgaben, an denen mein Lernen sichtbar wird?
- Welche Nachweise oder Beispiele kann ich für mein Lernen anführen?
- Wie kann ich mein Wissen mit anderen teilen?

Anerkennung und Weiterentwicklung

- Wie kann mein Lernen anerkannt und weiterentwickelt werden?
- Wie könnte mein informelles Lernen im Team, durch die Führungskraft oder durch HR anerkannt werden?
- Gibt es Möglichkeiten zur Anrechnung (z. B. Zertifikate, interne Entwicklungsprogramme)?
- Welche Kompetenzen möchte ich gezielt weiter ausbauen?
- Welche nächsten Lernschritte plane ich?

Reflexion: Mein persönliches Lernprofil

- Was zeichnet meinen Lernstil aus?
- In welchen Situationen lerne ich am meisten?
- Was motiviert mich besonders beim Lernen?
- Was möchte ich in Zukunft bewusster beobachten?

3.4 Organisationale Lernkultur reflektieren: Wie Unternehmen Lernen sichtbar und wirksam fördern können

Für Unternehmen ist es heute entscheidend, das Lernen in ihrer Organisation bewusst zu fördern und systematisch zu reflektieren. In einer Arbeitswelt, die von technologischem Wandel, Fachkräftemangel und steigender Komplexität geprägt ist, wird Lernen zum zentralen Wettbewerbsfaktor. Organisationen, die Lernprozesse erkennen, sichtbar machen und gezielt unterstützen, schaffen nicht nur Innovation, sondern auch Resilienz und Mitarbeiterbindung. Daher lohnt es sich, regelmäßig zu prüfen, wie, wo und wodurch Lernen im Unternehmen tatsächlich stattfindet – insbesondere informelles Lernen, das im Alltag, in Projekten oder durch kollegialen Austausch geschieht.

In dieser Reflexion spielen mehrere Aspekte eine Rolle: Unternehmen sollten analysieren, welche Rahmenbedingungen Lernen ermöglichen oder behindern, ob Führungskräfte Lernprozesse aktiv fördern, ob Mitarbeitende Zeit und Freiraum zum Lernen haben und wie Lernerfolge sichtbar oder anerkannt werden. Auch Fragen nach der organisationalen Lernkultur, der Nutzung digitaler Tools, der Feedbackmechanismen und der internen Wissensweitergabe sind zentral. Ein lernförderliches Umfeld zeichnet sich durch Offenheit, Vertrauen und eine positive Fehlerkultur aus. Grundsätzliche Reflexionstools für Organisationen sind etwa Selbstbewertungsinstrumente, Lernkultur-Checks oder Feedback-Workshops, in denen Führungskräfte und Mitarbeitende gemeinsam reflektieren, wie Lernen im Alltag integriert ist. Bekannte Beispiele sind der „Learning Organization Survey“ (nach Peter Senge) oder Lernkultur-Analysen, wie sie von Bildungsinstitutionen oder HR-Netzwerken entwickelt wurden.

Erweiterte oder spezialisierte Tools gehen über die reine Selbstreflexion hinaus und nutzen Daten, Netzwerkanalysen oder qualitative Feedbacks, um Lernprozesse sichtbar zu machen. Dazu zählen z.B. Learning Analytics Dashboards, Kompetenz-Mapping-Tools oder digitale Feedbacksysteme. Sie helfen, Muster im Lernverhalten zu erkennen und gezielte Entwicklungsmaßnahmen abzuleiten. Der Einsatz von KI-basierten Reflexionstools lohnt sich vor allem, wenn Unternehmen über umfangreiche Lern- oder HR-Daten verfügen. KI kann hier helfen, Lernmuster zu erkennen, individuelle Empfehlungen für Lernpfade zu geben oder Schwachstellen in der Lernkultur zu identifizieren. Zudem können KI-gestützte Chatbots Reflexionsprozesse anregen, Feedbacks auswerten oder adaptive Lernfragen stellen. Darüber hinaus bietet KI weitere Nutzungsmöglichkeiten – etwa in der semantischen Analyse von Lernerfahrungen, der automatisierten Zusammenfassung von *Lessons Learned* oder der Visualisierung organisationaler Lernnetzwerke. Damit kann Reflexion zu einem kontinuierlichen, dateninformierten Lernprozess werden, der strategische Entscheidungen und Personalentwicklung langfristig unterstützt.

Informelles Lernen geschieht tagtäglich in Unternehmen – beim Lösen von Problemen, im Austausch mit Kolleg:innen, in Projekten oder durch neue Aufgaben. Dennoch bleibt es oft unsichtbar und wird selten strategisch unterstützt. Mit dieser Checkliste erhalten Unternehmen ein Instrument, um ihr eigenes Engagement für informelles Lernen zu reflektieren, Stärken zu identifizieren und Entwicklungsfelder zu erkennen.

Die folgende Checkliste lädt dazu ein, das Lernen als Teil der Unternehmenskultur zu verstehen – nicht als isolierte Aktivität, sondern als fortlaufenden Prozess, der tief in den Arbeitsalltag integriert ist. Sie richtet den Blick auf strukturelle, kulturelle und digitale Rahmenbedingungen, die Lernen ermöglichen oder behindern können. Dabei werden Fragen gestellt, die zum Nachdenken über die Lernhaltung des Unternehmens, die Rolle der Führungskräfte und die konkreten Lerngelegenheiten im Arbeitsumfeld anregen.

Im Mittelpunkt steht nicht die Bewertung, sondern die gemeinsame Reflexion: Wie bewusst wird das Lernen wahrgenommen? Welche Voraussetzungen schaffen wir für selbstgesteuertes und kooperatives Lernen? Wie offen ist unsere Organisation für neue Ideen, Feedback und Experimente? Unternehmen können die Checkliste sowohl als Selbstdiagnose-Tool für HR- oder Führungsteams als auch als Gesprächsgrundlage in Workshops oder Entwicklungsprozessen nutzen.

Die Fragen sind bewusst offen formuliert, um eine ehrliche und differenzierte Auseinandersetzung zu ermöglichen. Je nach Bedarf kann die Reflexion schriftlich – etwa in einem Teamworkshop oder als Teil einer internen Evaluation – oder mündlich in moderierten Diskussionsrunden erfolgen. So entsteht ein gemeinsames Verständnis darüber, wie Lernen tatsächlich stattfindet und welche Maßnahmen nötig sind, um eine lernförderliche Kultur nachhaltig zu stärken.

Darüber hinaus kann die Checkliste als Grundlage dienen, um gezielte Massnahmen zu entwickeln, Pilotprojekte zu initiieren oder bestehende Programme kritisch zu prüfen. Durch eine regelmäßige Anwendung – z. B. einmal jährlich – lässt sich auch nachvollziehen, wie sich die Lernkultur im Unternehmen weiterentwickelt.

Dieses Reflexionstool versteht sich somit als Impulsgeber und Orientierungshilfe für Organisationen, die informelles Lernen sichtbar machen, wertschätzen und strategisch fördern wollen – als zentraler Bestandteil einer modernen, zukunftsorientierten Lernkultur.

3.5 Checkliste: Unterstützung informellen Lernens im Unternehmen

Grundsätzliches Verständnis von Informellem Lernen

- Haben wir eine klare Definition von "informellem Lernen" im Unternehmen?
- Ist den Mitarbeitenden der Unterschied zwischen formellem, non formalem und informellem Lernen bewusst?
- Wird informelles Lernen als wichtiger Bestandteil der Personalentwicklung gesehen?
- In welchen Leitbildern oder Strategiedokumenten taucht der Begriff "informelles Lernen" auf?
- Welche Beispiele für informelles Lernen existieren bereits in unserem Unternehmen?
- Welche Lernorte (z.B. Arbeitsplatz, Projekte) fördern bei uns informelles Lernen besonders stark?
- Wird informelles Lernen aktiv gegenüber formellen Trainingsprogrammen kommuniziert und anerkannt?
- Welche Kompetenzen fördern wir durch informelles Lernen gezielt?



- Gibt es bei uns eine systematische Erfassung oder Beobachtung informeller Lernaktivitäten?
- Welche Bedeutung messen Führungskräfte dem informellen Lernen bei?

Strukturelle Voraussetzungen und Rahmenbedingungen

- Gibt es im Unternehmen explizite Strukturen, die informelles Lernen ermöglichen?
- Werden Zeitfenster für den informellen Austausch aktiv eingeplant?
- Gibt es physische oder virtuelle Räume für spontanes Lernen und Wissensaustausch?
- Bestehen interne Netzwerke oder Plattformen für informelles Lernen?
- Gibt es Pilotprojekte oder Innovationsräume zur Förderung neuen Lernens?
- Unterstützen unsere Arbeitsprozesse und -strukturen selbstgesteuertes Lernen?
- Wird die Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg aktiv gefördert?
- Werden Mitarbeitende zur Eigeninitiative beim Lernen ermutigt?
- Werden die Rahmenbedingungen regelmässig überprüft und angepasst?
- Wie flexibel sind unsere Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle im Hinblick auf Lerngelegenheiten?

Unterstützung durch Führungskräfte

- Fördern unsere Führungskräfte aktiv informelles Lernen im Arbeitsalltag?
- Werden Führungskräfte gezielt auf ihre Rolle als Lernbegleiter:in vorbereitet?
- Ermutigen Führungskräfte ihre Mitarbeitenden, Wissen untereinander zu teilen?
- Finden regelmässige Feedback- oder Reflexionsgespräche zum Lernen statt?
- Unterstützen Führungskräfte Peer-Learning und gemeinsames Problemlösen?
- Erkennen Führungskräfte informelle Lernerfolge an und machen sie sichtbar?
- Geben Führungskräfte Mitarbeitenden Raum und Vertrauen für selbstgesteuertes Lernen?
- Fördern Führungskräfte einen offenen Austausch über Fehler und Lernerfahrungen?
- Werden Führungskräfte an der Entwicklung einer lernförderlichen Umgebung beteiligt?
- Reflektieren Führungskräfte ihr eigenes Lernverhalten und ihre Vorbildfunktion?

Praktische Maßnahmen zur Förderung von Informellem Lernen

- Gibt es regelmässige Veranstaltungen wie Brown Bag Lunches oder Learning Cafés?
- Werden Communities of Practice (Fachgruppen) initiiert und unterstützt?
- Bestehen Möglichkeiten für Job-Rotation oder temporäre Projektarbeit zur Lernförderung?
- Gibt es Tandem-Lernen, Peer-Coaching oder Reverse Mentoring-Programme?
- Werden Innovationsprojekte gezielt zur Kompetenzentwicklung genutzt?
- Fördern wir interdisziplinäre Zusammenarbeit als Lernanlass?
- Gibt es strukturierte informelle Austauschrunden (z.B. After Action Reviews)?
- Wird Microlearning (kleine Lerneinheiten im Alltag) explizit unterstützt?
- Stehen Budgets für eigenverantwortliches Lernen zur Verfügung (z.B. Lernmaterial, Konferenzen)?
- Gibt es Zeitkontingente, die für selbstgesteuertes Lernen genutzt werden dürfen?

Digitale Unterstützung

- Nutzen wir digitale Plattformen aktiv für den Wissensaustausch?
- Gibt es interne Wissensdatenbanken, auf die alle Mitarbeitenden zugreifen können?
- Wird die Nutzung von Lern-Apps oder Microlearning-Tools unterstützt?



- Bieten wir Mitarbeitenden Online-Communities oder Diskussionsforen?
- Gibt es virtuelle Treffpunkte (z.B. virtuelle Kaffeepausen) für spontanen Austausch?
- Fördern wir den Einsatz sozialer Medien für berufliches Lernen und Networking?
- Werden digitale Lernangebote (z.B. Webinare, Videos) regelmässig aktualisiert?
- Gibt es Mechanismen zur Bewertung und Weiterempfehlung von Lernressourcen?
- Nutzen wir Data Analytics, um Lernaktivitäten besser zu verstehen und zu fördern?
- Besteht ein Zugang zu externen Online-Lernplattformen (z.B. LinkedIn Learning, Coursera)?

Kultur der Offenheit und des Vertrauens

- Wird das Teilen von Wissen und Erfahrungen positiv gewürdigt?
- Fördern wir eine Fehlerkultur, bei der Lernen aus Fehlern ausdrücklich erwünscht ist?
- Mitarbeitende neue Ideen ohne Angst vor Sanktionen einbringen?
- Gibt es Foren oder Plattformen für offene Diskussionen und Ideenaustausch?
- Werden Best Practices und Erfolgsgeschichten sichtbar gemacht und gefeiert?
- Fördern wir Diversität und verschiedene Perspektiven als Lernchance?
- Werden Reflexion und Lernen im Teamalltag aktiv unterstützt?
- Besteht ein Klima der gegenseitigen Unterstützung statt des Wettbewerbs?
- Gibt es formelle oder informelle Anerkennung für Beiträge zum kollektiven Lernen?
- Wird die Bereitschaft zur Veränderung und kontinuierlichem Lernen gefördert?

Reflexion und Erfolgsmessung

- Gibt es Instrumente, um informelle Lernaktivitäten systematisch zu reflektieren?
- Werden Lessons Learned aus Projekten dokumentiert und geteilt?
- Wie erfassen wir, was Mitarbeitende informell gelernt haben?
- Gibt es Feedbackschleifen zu informellen Lernformaten?
- Werden Fortschritte bei informellen Lernprozessen sichtbar gemacht?
- Gibt es Indikatoren oder Kriterien zur Bewertung von informellem Lernen?
- Nutzen wir Mitarbeiterbefragungen, um Erfahrungen mit informellem Lernen zu erfassen?
- Gibt es Erfolgsgeschichten, die zur Motivation weiterer Lerninitiativen beitragen?
- Werden die Wirksamkeit und Akzeptanz unserer informellen Lernangebote regelmässig überprüft?
- Welche neuen Massnahmen ergeben sich aus den Evaluationen und Reflexionen?

Abschlussfrage für die Geschäftsleitung

- Was wollen wir tun, um informelles Lernen systematisch weiter zu stärken?
- Welche konkreten nächsten Schritte können wir einleiten?

4 Erfahrungsebene (Teil 3)

Antje Barabasch

4.1 Einleitung

Im vorliegenden Kapitel werden ausgewählte Tools zur Förderung informeller Lernprozesse am Arbeitsplatz vorgestellt. Informelles Lernen findet häufig ungeplant, situativ und eingebettet in den Arbeitsalltag statt – sei es durch Austausch mit Kolleg:innen, durch aktive Problemlösung oder durch eigenständige Aneignung neuer Kompetenzen. Dennoch kann informelles Lernen gezielt unterstützt und strukturiert werden. Die hier präsentierten Tools dienen genau diesem Zweck: Sie bieten Orientierung, methodische Anregungen und konkrete Gestaltungsmöglichkeiten, um Lernprozesse im Arbeitskontext bewusster anzuregen und zu begleiten.

Um die Vielfalt der Möglichkeiten übersichtlich darzustellen, erfolgt die Gliederung nach Lernkontexten und Sozialformen des Lernens. Diese Sortierung trägt dem Umstand Rechnung, dass Lernen im beruflichen Alltag in sehr unterschiedlichen Situationen stattfindet: mal individuell und reflektierend, mal im kollaborativen Austausch, mal eingebettet in organisationale Abläufe oder praktische Arbeitssituationen. Ebenso spielen technologische Entwicklungen eine zunehmend wichtige Rolle bei der Gestaltung von Lernprozessen. Die fünf Rubriken bilden daher unterschiedliche Ebenen und Settings des Lernens ab und machen sichtbar, in welchen Rahmenbedingungen die jeweiligen Tools besonders sinnvoll eingesetzt werden können.

In der Rubrik *Individuell-reflexives Lernen* stehen Ansätze im Mittelpunkt, die die persönliche Auseinandersetzung mit dem eigenen Lernen fördern – etwa durch Portfolio-Arbeit oder Micro Trainings. Die zweite Rubrik *Soziales und kollaboratives Lernen* umfasst Methoden, die auf gemeinsames Lernen und Austausch setzen, beispielsweise Peer Learning oder Mentoring. Die dritte Rubrik widmet sich *Lernformen in organisationalen Strukturen und Teams* und zeigt Tools, die in betrieblichen Prozessen verankert sind, wie Scrum oder Kollegiale Beratung. *Erfahrungs- und handlungsorientiertes Lernen* betont das Lernen durch Tun, Erproben und Reflektieren realer Erfahrungen – u. a. in Maker Spaces oder bei Corporate Volunteering. Die fünfte Rubrik *Technologiegestütztes Lernen* greift digitale und immersive Lernumgebungen auf, die neue Zugänge zu Lerninhalten ermöglichen.

Dieses Kapitel lädt dazu ein, die vorgestellten Tools im eigenen Arbeitskontext auszuprobieren, anzupassen und miteinander zu kombinieren. Sie dienen nicht als starre Rezepte, sondern als Inspiration, wie informelle Lernprozesse bewusst unterstützt und gefördert werden können, um die individuelle und organisationale Entwicklung nachhaltig zu stärken.

Ausgewählte Tools zur Förderung informeller Lernprozesse (Sortierung nach Lernkontexten und Sozialformen des Lernens)

Individuell-reflexives Lernen

- Portfolio-Arbeit
- Micro Training
- Lernen mit MOOCs
- Blended Learning

Soziales und kollaboratives Lernen

- Peer Learning
- Learning Circles
- Knowledge based Tools
- Coaching, Mentoring, Tutoring & Patenschaften
- Intergenerationales Lernen – Lernen von Vorbildern

Lernen in organisationalen Strukturen und Teams

- Agile Project Framework (Scrum)
- Quality Circles
- Learning Islands
- Systemisches Konsensieren (SK)
- Kollegiale Beratung

Erfahrungs- und handlungsorientiertes Lernen

- Erfahrungsbasiertes Lernen
- Lernen mit Corporate Volunteering
- Design Thinking
- Storytelling Forum
- Lernen mit Maker Spaces und FabLabs
- Themenzentrierte Interaktion (TZI)
- Lernen mit gewaltfreier Kommunikation (GFK)
- Barcamps

Technologiegestütztes Lernen

- Lernen mit Virtual Reality (VR) und Augmented Reality (AR)
- Lernen mit Pupils Labs
- Lernen mit Co-Labs

4.2 Individuell-reflexives Lernen

4.2.1 Portfolio-Arbeit

Grundprinzipien

Portfolio-Arbeit ist eine strukturierte Methode zur Dokumentation und Reflexion individueller oder gemeinschaftlicher Lern- und Entwicklungsprozesse. Durch das gezielte Sammeln von Arbeitsergebnissen, Erfahrungen, Feedback und Lernfortschritten werden Kompetenzen sichtbar gemacht, reflektiert und weiterentwickelt. Portfolios dienen sowohl als persönliches Lerninstrument als auch zur Kommunikation von Entwicklungsständen gegenüber Führungskräften, Teams oder Kund:innen.

Beispiele für den Einsatz der Portfolio-Arbeit

- Personalentwicklung: Mitarbeitende führen ein Entwicklungsportfolio, in dem sie absolvierte Weiterbildungen, erworbene Kompetenzen und erreichte Ziele festhalten. Dies unterstützt sowohl die individuelle Karriereplanung als auch die strategische Personalentwicklung des Unternehmens.
- Projektmanagement: Teams erstellen Projektportfolios, die den Fortschritt, Herausforderungen und Lösungen dokumentieren. Diese dienen als Referenz für zukünftige Projekte und fördern den Wissenstransfer innerhalb des Unternehmens.
- Kreativabteilungen: Designer:innen oder Marketingfachleute sammeln ihre Arbeiten in Portfolios, um Kreativprozesse zu reflektieren und Kund:innen oder internen Stakeholdern ihre Fähigkeiten und Erfolge zu demonstrieren.

Unternehmenssituationen und Lernprozesse mit Portfolio-Arbeit

Situation 1: Einführung neuer Technologien. Ein Unternehmen implementiert eine neue Software. Mitarbeitende dokumentieren ihre Lernfortschritte und Anwendungserfahrungen in persönlichen Portfolios.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie halten regelmäßig Erfahrungen, Erfolge und Herausforderungen fest.
- Sie reflektieren gezielt, welche Anwendungsschritte bereits sicher sitzen und wo noch Unsicherheiten bestehen.
- Sie tauschen sich im Team über Best Practices aus und ergänzen ihr Portfolio durch Peer-Feedback.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Bedienung und effiziente Nutzung der neuen Software im Arbeitsalltag.
- Transfer von neuem Wissen in bestehende Prozesse und Abläufe.
- Strategien zur Fehlervermeidung und eigenständigen Problemlösung.

Situation 2: Talentmanagement-Programm. High-Potentials erstellen Entwicklungsportfolios, in denen sie Projekte, Feedback und Zielerreichungen festhalten.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie reflektieren Selbstbild und Fremdbild durch kontinuierliche Feedback- und Coachinggespräche.
- Sie dokumentieren Erfolge, Lernschritte und Herausforderungen aus realen Projekten.
- Sie planen und evaluieren ihre persönlichen Entwicklungsziele in wiederkehrenden Reflexionszyklen.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Bewusstes Identifizieren und Nutzen eigener Stärken.
- Ausbau von Führungs-, Kommunikations- und Projektmanagementkompetenzen.
- Entwicklung eines strategischen Blickes auf die eigene berufliche Laufbahn.

Situation 3: Qualitätssicherung im Kundenservice. Mitarbeitende dokumentieren Interaktionen mit Kund:innen und Lösungsansätze in Service-Portfolios.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie analysieren wiederkehrende Anliegen und Muster im Feedback von Kund:innen.
- Sie reflektieren ihr eigenes Kommunikationsverhalten und dessen Wirkung.
- Sie entwickeln gemeinsam mit Kolleg:innen Verbesserungs- und Lösungsstrategien.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Zielgerichtete und empathische Kommunikations- und Gesprächsführung.
- Systematische Problemlösung und strukturiertes Vorgehen in herausfordernden Situationen.
- Vertieftes Produkt- und Prozessverständnis zur professionellen Betreuung von Kund:innen.

Unterstützung informellen Lernens durch Portfolio-Arbeit

Portfolio-Arbeit unterstützt informelles Lernen durch:

- Reflexion des eigenen Lernprozesses: Lernende dokumentieren ihre Erfahrungen und Erkenntnisse, was zur bewussten Auseinandersetzung mit dem Gelernten führt.
- Individuelle Wissenskonstruktion: Lernende sammeln und strukturieren eigenständig Wissen, was selbstgesteuertes Lernen fördert.
- Praxisnahe Anwendung: Inhalte werden direkt im beruflichen Kontext genutzt und weiterentwickelt.
- Langfristige Dokumentation: Lernfortschritte und Kompetenzen werden sichtbar gemacht und können weiterentwickelt werden.
- Förderung von Selbstverantwortung: Lernende entscheiden, welche Inhalte für sie relevant sind und wie sie ihr Portfolio gestalten.

Ähnliche Methoden

- E-Portfolios: Digitale Sammlungen von Arbeiten und Reflexionen, die den Lernprozess dokumentieren. *Literatur:* Rohs, M. & Elsholz, U. (2014). *E-Portfolios für das lebenslange Lernen*. WBV.
- Lerntagebücher: Regelmäßige schriftliche Reflexionen über Lernprozesse und -erfahrungen. *Literatur:* Gläser-Zikuda & Hascher, T. (2014). *E-Portfolios für das lebenslange Lernen*. WBV.
- Projekt-Logs: Laufende Dokumentation von Projektfortschritten, Entscheidungen und Lessons Learned. *Literatur:* Boykin, G. B. (2022). *Project log: Essential documentation*. Herausgeber.

Weiterführende Literatur

Bräuer, G., Keller, M., & Winter, F. (Hrsg.). (2012). *Portfolio macht Schule*. Klett/Kallmeyer.

Hamperl, M. (2017). *Portfolioarbeit in der Erwachsenenbildung*. AV Akademikerverlag.

Dehnbostel, P. (2015). *Informelles Lernen in der betrieblichen Bildungsarbeit*. Springer.

Portfolio-Arbeit ist ein wirkungsvolles Instrument, um Lernprozesse bewusst und nachhaltig zu gestalten. Sie unterstützt informelles Lernen, indem Erfahrungen aus dem Arbeitsalltag reflektiert, dokumentiert und weiterentwickelt werden. Durch die kontinuierliche Auseinandersetzung mit eigenen Stärken, Herausforderungen und Fortschritten fördert Portfolio-Arbeit sowohl Selbststeuerung als auch professionelle Handlungsfähigkeit.

4.2.2 Micro Training

Grundprinzipien

Micro Training, oft auch als Microlearning bezeichnet, ist eine Lernmethode, bei der Wissen in kleinen, leicht verdaulichen Einheiten vermittelt wird. Diese Lerneinheiten dauern typischerweise nur wenige Minuten und konzentrieren sich auf spezifische Lernziele. Die Methode basiert auf der Erkenntnis, dass kürzere Lernphasen effektiver sein können, da sie besser in den Arbeitsalltag integriert werden können und die Aufmerksamkeitsspanne der Lernenden berücksichtigen.

Beispiele für den Einsatz von Micro Training

- Onboarding neuer Mitarbeitender: Kurze Module vermitteln Unternehmenswerte, Richtlinien und grundlegende Aufgaben.
- Produktschulungen: Schnelle Updates zu neuen Produkten oder Features halten das Vertriebsteam auf dem neuesten Stand.
- Soft-Skill-Entwicklung: Einheiten zu Kommunikation, Zeitmanagement oder Konfliktlösung fördern persönliche Kompetenzen.
- Compliance-Schulungen: Regelmäßige Auffrischungen zu gesetzlichen Vorgaben oder Unternehmensrichtlinien.

Unternehmenssituationen und Lernprozesse mit Micro Training

Situation 1: Einführung neuer Software. Ein Unternehmen implementiert eine neue CRM-Software. Um die Mitarbeitenden effizient zu schulen, werden Micro Training-Module erstellt, die jeweils spezifische Funktionen der Software erklären.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Selbstgesteuert: Mitarbeitende können die Module in ihrem eigenen Tempo durchlaufen.
- Bedarfsorientiert: Bei spezifischen Fragen können sie gezielt das entsprechende Modul aufrufen.
- Praktisch: Durch kurze Übungen können sie das Gelernte sofort anwenden.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Bedienung der neuen Software.
- Effiziente Nutzung spezifischer Funktionen.
- Fehlervermeidung durch praktische Tipps.

Situation 2: Verbesserung der Kundendienstfähigkeiten. Das Kundendienstteam soll in der Deeskalation von Konflikten geschult werden. Durch Micro Training erhalten sie kurze, praxisnahe Szenarien und Lösungsansätze.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Szenariobasiert: Durchspielen realitätsnaher Situationen.
- Reflexiv: Nach jedem Modul reflektieren sie über mögliche Verbesserungen.
- Interaktiv: Einsatz von Quizen zur Selbstüberprüfung.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Techniken zur Deeskalation.
- Empathische Kommunikation.

- Stressbewältigungsstrategien.

Situation 3: Regelmäßige Sicherheitsunterweisungen. In einem Produktionsbetrieb müssen Sicherheitsrichtlinien regelmäßig aufgefrischt werden. Durch Micro Training erhalten Mitarbeitende kurze Module zu spezifischen Sicherheitsthemen.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Wiederholend: Regelmäßige Auffrischung wichtiger Themen.
- Visuell: Einsatz von Videos und Grafiken zur Verdeutlichung.
- Selbsttestend: Abschluss jedes Moduls mit einem kurzen Test.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Aktuelle Sicherheitsstandards.
- Richtige Verhaltensweisen in Notfällen.
- Erkennen und Vermeiden von Gefahrenquellen.

Informelles Lernen mit Micro Training im Unternehmen

Micro Training fördert informelles Lernen durch:

- Kompakte Lerneinheiten: Wissen wird in kleinen, leicht verdaulichen Einheiten vermittelt, die direkt angewendet werden können.
- Bedarfsgerechtes Lernen: Mitarbeitende können lernen, wenn es nötig ist („Just-in-Time-Lernen“).
- Einbettung in den Arbeitsalltag: Lernen erfolgt während der Arbeit, wodurch der Transfer in die Praxis erleichtert wird.
- Flexibilität: Lernende entscheiden selbst über Tempo, Zeitpunkt und Reihenfolge der Inhalte.
- Interaktives Lernen: Durch kurze Übungen oder Reflexionen wird das Wissen direkt gefestigt.
- Nutzung digitaler Medien: Videos, Podcasts oder interaktive Module ermöglichen mobiles und selbstgesteuertes Lernen.
- Förderung des Peer-Learnings: Mitarbeitende können ihr Wissen in kurzen Sessions austauschen und voneinander lernen.

Ähnliche Methoden

- Blended Learning: Kombination aus digitalen und präsenzbasierten Lernformaten. *Literatur:* Pilotto, L. M. (2020). *Blended learning. Innere Differenzierung in der Erwachsenenbildung*. Springer.
- Mobile Learning: Lernen mit Hilfe mobiler Endgeräte wie Smartphones oder Tablets. *Literatur:* Ditter, U. (2017). *E-Learning 4.0: Mobile Learning, Lernen mit Smart Devices und Lernen in sozialen Netzwerken*. De Gruyter Oldenbourg.

Weiterführende Literatur

Hug, T. (Hrsg.). (2007). *Didactics of microlearning: Concepts, discourses and examples*. Waxmann Verlag.

Schall, M. (2020). Entstehung und Verwendung von Microlearning im Kontext des beruflichen Lernens: Ein Literatur-Review. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 116(2), 214–249.

Shen, J. & Lin Geng Sun, J. (2020). *Adaptive micro learning. Using fragmented time to learn*. World Scientific.

Bliss, K. & Moisan, S. (2024). *Microlearning: 2024 Technology Inventions and Ideas*. Hörbuch. Kiko Bliss.

Online Tools:

Blink.it – “The Ultimate Microlearning Guide”

Ein umfassender Guide mit Definitionen, Tipps, Methoden & Beispielen für gutes Microlearning. Link: [blink.it - Online-Kurs bauen in 4 Klicks](#)

Microlearning Starter Kit von Jessica Dang

Liefert eBook, Infografiken, Slides etc., um Microlearning-Ressourcen zu entwickeln. Link: [Jessica Dang Microlearning Starter Kit](#)

iAM Learning – “Bite-Size Toolkit”

Ein Toolkit, mit kurzen Kurs-Beispielen, um Lerninhalte in kleinen, schnellen Einheiten umzusetzen. Link: [eLearning training courses for business | iAM Learning](#)

OttoLearn – Implementation Guide Microlearning

Zwar nicht vollständig “Open Source”, aber ein kostenloser Guide, wie man Microlearning in einer Organisation implementiert. Link: [Award-Winning Gamified Microlearning Platform | OttoLearn](#)

Microtraining ist eine effektive Methode, um Lernprozesse effizient und praxisnah in den Arbeitsalltag zu integrieren. Es unterstützt informelles Lernen und ermöglicht Mitarbeitenden, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Durch kurze, fokussierte Lerneinheiten können spezifische Kompetenzen gezielt aufgebaut werden, ohne den Arbeitsfluss zu unterbrechen. Dies fördert nicht nur die individuelle Entwicklung, sondern steigert auch die Gesamtleistung des Unternehmens.

4.2.3 Lernen mit MOOCs (Massive Open Online Courses)

Grundprinzipien

MOOCs (Massive Open Online Courses) sind online zugängliche, meist kostenlose Kurse, die das selbstgesteuerte Lernen großer Teilnehmergruppen ermöglichen. Sie kombinieren multimediale Inhalte, interaktive Lernaktivitäten und Community-Funktionen, um individuelles und flexibles Lernen zu fördern.

MOOCs basieren auf folgenden zentralen Elementen:

- Interaktivität: Nutzung von Videos, Quiz, Foren und Peer-Review-Aufgaben.
- Asynchronität: Lernende bestimmen ihr eigenes Tempo.
- Zertifikatsoptionen: Möglichkeit zur beruflichen Weiterqualifizierung.
- Große Skalierbarkeit: Kurse können weltweit gleichzeitig genutzt werden.

Beispiele für den Einsatz von MOOCs

- Weiterbildung im Unternehmen: Schulung in aktuellen Themen wie Projektmanagement, KI oder Soft Skills.
- Onboarding neuer Mitarbeitender: Strukturierte Einarbeitung durch standardisierte Online-Inhalte.
- Technische Schulungen: Vermittlung von Hard- und Software-Kenntnissen durch praxisnahe interaktive Module.
- Führungskräfteentwicklung: MOOCs zu Leadership, Change-Management und Unternehmensstrategie.

Unternehmenssituationen und Lernprozesse mit MOOCs

Situation 1: Einführung neuer Technologien. Ein IT-Unternehmen implementiert eine neue Programmiersprache und nutzt einen MOOC, um Entwickler:innen weltweit zu schulen.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie absolvieren Online-Videokurse und interaktive Programmieraufgaben.
- Sie tauschen sich in Foren über Herausforderungen und Best Practices aus.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Grundlagen und Anwendung der neuen Programmiersprache.
- Best Practices zur Fehlervermeidung.
- Zusammenarbeit in einer Online-Community zur Problemlösung.

Situation 2: Soft-Skills-Training für Mitarbeitende. Ein multinationales Unternehmen nutzt MOOCs zur Verbesserung der virtuellen Zusammenarbeit und Kommunikation.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie reflektieren ihre Kommunikationsstrategien durch interaktive Szenarien.
- Sie diskutieren in internationalen Teams über Best Practices.
- Sie erhalten Peer-Feedback durch Fallstudien und Rollenspiele.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Effektive Kommunikation in virtuellen Teams.

- Kulturelle Sensibilität und Zusammenarbeit über Standorte hinweg.
- Strategien zur Konfliktlösung und Feedbackkultur.

Situation 3: Compliance-Training mit MOOCs. Ein Finanzunternehmen schult Mitarbeitende in neuen regulatorischen Vorgaben über einen MOOC.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie absolvieren modulare Kurse mit interaktiven Fallstudien.
- Sie testen ihr Wissen durch Quiz und Simulationen.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Aktuelle rechtliche Anforderungen und Unternehmensrichtlinien.
- Praxisnahe Anwendung von Compliance-Vorgaben.
- Risikoerkennung und -management in Finanzprozessen.

Informelles Lernen mit MOOCs im Unternehmen

MOOCs fördern informelles Lernen durch:

- Flexibles Lernen: Orts- und zeitunabhängiger Zugriff auf Kurse.
- Selbstgesteuerte Weiterbildung: Individuelle Kurswahl nach persönlichem Bedarf.
- Community-Interaktion: Austausch mit Lernenden weltweit.
- Direkte Anwendung im Arbeitskontext: Wissen kann unmittelbar im Berufsalltag genutzt werden.

Ähnliche Methoden

- Blended Learning: Kombination aus Online-Kursen und präsenten Lerneinheiten. *Literatur:* Bonk, C. J., Graham, C., R., Cross, J. & Moore, M. G. (2005). *The handbook of blended learning: Global perspectives, local designs*. Wiley.
- Mobile Learning: Lernen mit Hilfe mobiler Endgeräte wie Smartphones oder Tablets. *Literatur:* Ditter, U. (2017). *E-Learning 4.0: Mobile Learning, Lernen mit Smart Devices und Lernen in sozialen Netzwerken*. De Gruyter Oldenbourg.
- E-Portfolios: Digitale Sammlungen von Arbeiten und Reflexionen, die den Lernprozess dokumentieren. *Literatur:* Rohs, M. & Elsholz, U. (2014). *E-Portfolios für das lebenslange Lernen*. WBV.
- Lerntagebücher: Regelmäßige schriftliche Reflexionen über Lernprozesse und -erfahrungen. *Literatur:* Gläser-Zikuda & Hascher, T. (2014). *E-Portfolios für das lebenslange Lernen*. WBV.
- Social Learning Platforms: Kollaborative Lernumgebungen zur Wissensvermittlung. *Literatur:* Blokdyk, G. (2024). *The operational excellence library. Mastering social learning platforms*. 5STARCook.

Weiterführende Literatur

Bates, A. W. (2019). *Teaching in a Digital Age: Guidelines for Designing Teaching and Learning*. British Columbia/Yukon Press Books.

Kirn, P. (2015). *Mooc Book. An easy step-by-step guide to online learning using Moocs*. Bootfiurs.

Haber, J. (2014). *Moocs*. MIT Press.

MOOCs bieten Unternehmen eine skalierbare und flexible Lösung zur Weiterbildung, indem sie modernes digitales Lernen mit globalem Austausch kombinieren.

4.2.4 Blended Learning

Grundprinzipien

Blended Learning kombiniert Präsenzlernen mit digitalen Lernformaten, um die Vorteile beider Ansätze zu nutzen. Es ermöglicht eine flexible und adaptive Lernumgebung, die auf unterschiedliche Bedürfnisse und Lernstile zugeschnitten ist.

Blended Learning basiert auf folgenden zentralen Elementen:

- Online- und Präsenzlernen: Eine ausgewogene Mischung aus virtuellen und face-to-face-Lerneinheiten.
- Selbstgesteuertes Lernen: Lernende bestimmen ihr eigenes Tempo und können Inhalte flexibel wiederholen.
- Interaktive Lernformate: Kombination aus Videos, Webinaren, Foren und praktischen Übungen.
- Individualisierte Lernwege: Adaptive Lernplattformen passen Inhalte an den individuellen Fortschritt an.

Beispiele für den Einsatz von Blended Learning

- Mitarbeiterschulungen: Kombination aus E-Learning-Modulen und Präsenzworkshops zur vertieften Reflexion.
- Führungskräftetraining: Selbststudium durch Online-Kurse, ergänzt durch Mentoring- und Coaching-Sitzungen.
- Produkt- und Vertriebsschulungen: Online-Module zu Produktwissen mit anschließenden Live-Demonstrationen.
- Technische Weiterbildung: Theoretische Online-Lektionen mit praktischen Laborübungen vor Ort.

Unternehmenssituationen und Lernprozesse mit Blended Learning

Situation 1: Einführung neuer Software. Ein Unternehmen führt eine neue ERP-Software ein und nutzt Blended Learning, um Mitarbeitende effizient zu schulen.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie absolvieren Online-Tutorials zur Einführung in die Software.
- Sie nehmen an praxisorientierten Workshops teil, um das Gelernte in realen Szenarien anzuwenden.
- Sie erhalten regelmäßiges Feedback über interaktive Tests und Peer-Reviews.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Bedienung und Anwendung der neuen Software.
- Effiziente Nutzung zur Optimierung von Geschäftsprozessen.
- Fehlervermeidung und Troubleshooting-Strategien.

Situation 2: Führungskräfteentwicklung. Ein Unternehmen bietet ein Blended-Learning-Programm zur Entwicklung von Führungskompetenzen an.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie arbeiten sich durch Online-Module zu Führungsthemen.

- Sie nehmen an Gruppen-Coaching-Sitzungen teil, um ihre Führungserfahrungen zu reflektieren.
- Sie üben durch Rollenspiele und Praxisfälle in Präsenzseminaren.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Strategien für effektive Kommunikation und Motivation der Mitarbeitenden.
- Entscheidungsfindung und Problemlösung in komplexen Situationen.
- Reflexion des eigenen Führungsstils und Weiterentwicklung von Kompetenzen.

Situation 3: Onboarding neuer Mitarbeitender. Ein Unternehmen implementiert ein Blended-Learning-Onboarding-Programm für neue Mitarbeitende.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie absolvieren Online-Module zur Unternehmenskultur und -prozessen.
- Sie nehmen an virtuellen Q&A-Sitzungen mit Führungskräften teil.
- Sie erhalten Praxisaufgaben, die sie im Arbeitsalltag anwenden und reflektieren.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Unternehmenswerte und strategische Ziele.
- Arbeitsprozesse und relevante Tools für den täglichen Betrieb.
- Eigenständige Problemlösung und Integration ins Team.

Informelles Lernen mit Blended Learning im Unternehmen

Blended Learning fördert informelles Lernen durch:

- Zugriff auf digitale Lerninhalte nach Bedarf: Mitarbeitende können Lernmaterialien jederzeit konsultieren.
- Erfahrungsaustausch in Online-Foren: Peer-Learning durch den Austausch von Best Practices.
- Praxistransfer durch Coaching und Mentoring: Reflexion und Anwendung von Gelerntem mit erfahrenen Kolleg:innen.
- Kontinuierliches Lernen durch flexible Formate: Mischung aus selbstgesteuertem Lernen und strukturierten Präsenzphasen.

Ähnliche Methoden

- Microlearning: Lernen in kurzen, kompakten Einheiten mit hoher Praxisrelevanz. *Literatur:* Hug, T. (2007). *Didactics of microlearning: Concepts, discourses and examples*. Waxmann.
- Gamification im Lernen: Spielerische Elemente zur Steigerung der Lernmotivation. *Literatur:* Mödinger, M. (2021). *Gamification in der Arbeitswelt. Wie Unternehmen mit Spielen die Mitarbeitermotivation steigern können*. Econobooks.

Weiterführende Literatur

Steinbacher, H. P. & Situm, M. (2023). *Innovatives Lehren und Lernen mit Blended Learning: Bausteine, Strukturen und Umsetzung in der Organisation*. Springer.

Novak, K. & Tucker, C. (2021). *UDL and blended learning: Thriving in flexible learning landscapes*. Impress.

Krieger, W. & Hofmann, S. (2017). *Blended learning für die Unternehmensdigitalisierung: Qualifizieren sie Führungskräfte zu Botschaftern des digitalen Wandels*. Springer.

Blended Learning verbindet die Vorteile von Online- und Präsenzlernen, um flexible, praxisnahe und effektive Lernprozesse im Unternehmen zu gestalten.

4.3 Soziales und kollaboratives Lernen

4.3.1 Peer Learning

Grundprinzipien

Peer Learning beschreibt eine Lernmethode, bei der Lernende gegenseitig Wissen vermitteln und sich durch interaktiven Austausch weiterentwickeln. Es basiert auf dem Prinzip des kollaborativen Lernens und fördert eigenverantwortliches sowie soziales Lernen.

Peer Learning basiert auf folgenden zentralen Elementen:

- Gegenseitiger Wissensaustausch: Lernende teilen Erfahrungen und Erkenntnisse untereinander.
- Lernen durch Lehren: Vermittlung von Inhalten an andere fördert ein tieferes Verständnis.
- Interaktives Feedback: Konstruktive Rückmeldungen unterstützen individuelle Fortschritte.
- Soziale Interaktion: Förderung der Teamarbeit und zwischenmenschlicher Kompetenzen.

Beispiele für den Einsatz von Peer Learning

- Mentoring-Programme: Erfahrene Mitarbeitende unterstützen neue Teammitglieder durch Peer-Coaching.
- Wissenszirkel: Regelmäßige Austauschformate innerhalb von Teams zu Fachthemen.
- Projektbasiertes Lernen: Kollegiales Lernen durch gemeinsame Problemlösungen.
- Pair Programming: Zwei Personen arbeiten gemeinsam an Programmieraufgaben und lernen voneinander.

Unternehmenssituationen und Lernprozesse mit Peer Learning

Situation 1: Wissenstransfer in interdisziplinären Teams. Ein Unternehmen nutzt Peer Learning, um den Austausch zwischen Mitarbeitenden aus verschiedenen Fachbereichen zu fördern.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie arbeiten in interdisziplinären Gruppen und bringen ihr Fachwissen ein.
- Sie erklären Konzepte aus ihrem Spezialgebiet und erhalten Feedback.
- Sie reflektieren eigene Arbeitsweisen und lernen durch Perspektivwechsel.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Verständnis für andere Fachbereiche und deren Herausforderungen.
- Entwicklung effektiver Kommunikations- und Kollaborationsfähigkeiten.
- Praktische Anwendung neuer Lösungsansätze im eigenen Arbeitsfeld.

Situation 2: Peer-Coaching für Führungskräfte. Ein Unternehmen implementiert Peer-Coaching-Runden, um Führungskräfte durch gegenseitige Reflexion und Feedback weiterzuentwickeln.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie teilen ihre Herausforderungen und tauschen bewährte Führungsmethoden aus.
- Sie analysieren schwierige Entscheidungssituationen anhand von Fallbeispielen.
- Sie geben sich gegenseitig konstruktives Feedback zur eigenen Führungspraxis.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Strategien zur Mitarbeitermotivation und -entwicklung.
- Verbesserung der eigenen Entscheidungsfindung und Reflexionsfähigkeit.
- Anwendung von Coaching-Methoden in der Führung von Mitarbeitenden.

Situation 3: Innovationsförderung durch Peer Learning. Ein Unternehmen nutzt Peer Learning, um innovative Ideen in Entwicklungsprojekten voranzutreiben.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie tauschen sich regelmäßig über neue Trends und Technologien aus.
- Sie bewerten gegenseitig Ideen und optimieren Konzepte in Kleingruppen.
- Sie lernen durch gemeinsames Experimentieren und Prototyping.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Methoden zur kreativen Ideenentwicklung und Innovationsförderung.
- Kritische Analyse und Verbesserung von Konzepten durch Peer-Feedback.
- Anwendung neuer Technologien und agiler Arbeitsweisen.

Informelles Lernen mit Peer Learning im Unternehmen

Peer Learning unterstützt informelles Lernen durch:

- Wissensaustausch in Netzwerken: Mitarbeitende profitieren von den Erfahrungen ihrer Kolleg:innen.
- Lernen in der Praxis: Wissen wird direkt im Arbeitskontext vermittelt und angewendet.
- Förderung einer Feedback-Kultur: Regelmäßiger Austausch verbessert Reflexionsfähigkeiten.
- Interaktive Lernformate: Kombination aus Diskussionen, Workshops und gemeinsamen Problemlösungen.

Ähnliche Methoden

- Kollegiale Beratung: Strukturiertes Peer-Feedback zur Lösung von Herausforderungen. *Literatur:* Schindler, W. & Spangler, G. (2023). *Kollegiale Beratung*. Vandenhoeck + Ruprecht.
- Erfahrungsbasiertes Lernen: Lernen durch direkte Anwendung und Reflexion. *Literatur:* Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Pearson.
- Action Learning: Problemlösung in Gruppen durch aktives Experimentieren. *Literatur:* Revans, R. W. (2011). *ABC of action learning*. Routledge.

Weiterführende Literatur

Boud, D., Cohen, R. & Sampson, J. (2001). *Peer learning in higher education: Learning from and with each other*. Routledge.

Struck, P. (2024). *Peer-Learning in der beruflichen Ausbildung. Potentiale und Auswirkungen auf Lernumgebungen in Betrieb und Berufsschule*. WBV.

Utschakowski, J. (2015). *Mit Peers arbeiten*. Psychiatrie Verlags GmbH.

Topping, K., Buchs, C., Duran, D. & van Keer, H. (2017). *Effective peer learning. From principles to practical implementation*. Routledge.

Peer Learning stärkt den Wissensaustausch in Unternehmen und fördert eine kooperative Lernkultur, die kontinuierliche Weiterbildung im Arbeitsalltag integriert.

4.3.2 Learning Circles

Grundprinzipien

Learning Circles sind selbstorganisierte, partizipative Lernformate, in denen kleine Gruppen regelmäßig zusammenkommen, um Wissen zu teilen, gemeinsam Probleme zu lösen und voneinander zu lernen. Sie basieren auf den folgenden Prinzipien:

- Partizipation: Alle Teilnehmenden bringen aktiv ihre Erfahrungen und Perspektiven ein.
- Selbstgesteuertes Lernen: Die Gruppe entscheidet gemeinsam über Themen und Lernziele.
- Erfahrungsbasiertes Lernen: Der Austausch basiert auf realen Herausforderungen und praktischen Beispielen.
- Reflexion und Feedback: Offene Diskussionen fördern kritisches Denken und kontinuierliche Verbesserung.

Beispiele für den Einsatz von Learning Circles

- Führungskräfteentwicklung: Gruppen von Führungskräften reflektieren ihre Erfahrungen und erarbeiten gemeinsam Strategien zur Verbesserung ihres Führungsstils.
- Innovationsmanagement: Mitarbeitende aus verschiedenen Abteilungen treffen sich regelmäßig, um kreative Lösungsansätze für unternehmerische Herausforderungen zu entwickeln.
- Diversity & Inclusion: Learning Circles fördern den Austausch über unterschiedliche Perspektiven und helfen, ein inklusiveres Arbeitsumfeld zu schaffen.
- Projektmanagement: Teams nutzen Learning Circles, um Best Practices zu teilen und ihre Zusammenarbeit kontinuierlich zu verbessern.

Unternehmenssituationen und Lernprozesse mit Learning Circles

Situation 1: Wissenstransfer zwischen erfahrenen und neuen Mitarbeitenden. Ein Unternehmen stellt fest, dass wertvolles Wissen beim Ausscheiden von erfahrenen Mitarbeitenden verloren geht. Learning Circles werden eingerichtet, um den Wissenstransfer zu strukturieren.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Durch den regelmäßigen Austausch zwischen erfahrenen und neuen Mitarbeitenden.
- Durch das Erzählen und Analysieren realer Praxisbeispiele.
- Durch das aktive Anwenden und Überprüfen neuer Erkenntnisse im Arbeitsalltag.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Unternehmensspezifisches Fachwissen und bewährte Praktiken.
- Strategien zur Problemlösung aus Erfahrung.
- Die Bedeutung von informellem Wissensaustausch für die eigene Entwicklung.

Situation 2: Förderung agiler Arbeitsweisen. Ein Unternehmen möchte agile Methoden einführen, um die Effizienz und Zusammenarbeit in Teams zu verbessern. Learning Circles unterstützen den kulturellen Wandel.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Durch gemeinsame Reflexion über Herausforderungen in der agilen Arbeitsweise.
- Durch das Experimentieren mit neuen Methoden und deren iterative Verbesserung.

- Durch den Austausch mit anderen Teams, die bereits Erfahrungen mit agilen Prinzipien gesammelt haben.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Grundlagen und Anwendung agiler Methoden.
- Wie man Flexibilität und Anpassungsfähigkeit im Arbeitsalltag integriert.
- Die Bedeutung von Feedbackkultur für kontinuierliche Verbesserung.

Situation 3: Verbesserung der Feedbackkultur. Ein Unternehmen erkennt, dass Feedbackprozesse ineffektiv sind und Mitarbeitende sich nicht trauen, ehrliches Feedback zu geben. Learning Circles werden genutzt, um eine konstruktive Feedbackkultur zu fördern.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Durch Rollenspiele und Simulationen von Feedbackgesprächen.
- Durch Reflexion und Diskussion über erfolgreiche und problematische Feedbacksituationen.
- Durch Peer-Coaching und gemeinsames Erarbeiten von Feedbackstrategien.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Die Grundlagen wertschätzenden und konstruktiven Feedbacks.
- Wie man Feedback angstfrei gibt und empfängt.
- Die Bedeutung von Offenheit und Vertrauen in Feedbackprozessen.

Informelles Lernen mit Learning Circles im Unternehmen

Learning Circles fördern informelles Lernen auf verschiedenen Ebenen:

- Gemeinschaftliches Lernen: Teams bauen durch regelmäßigen Austausch ein tieferes Verständnis für Herausforderungen und Lösungen auf.
- Praxistransfer: Gelerntes Wissen wird direkt angewendet und durch Diskussionen vertieft.
- Vernetzung: Mitarbeitende knüpfen Kontakte und profitieren von kollektiver Intelligenz.
- Selbstverantwortung: Individuen übernehmen Verantwortung für ihre eigene Weiterentwicklung.

Ähnliche Methoden

- Kollegiale Beratung: Eine strukturierte Methode zur Reflexion und Lösungsfindung innerhalb von Teams ohne externe Moderation. *Literatur:* Schiersmann, C. & Hausner, M. B. (2023). *Kollegiale Beratung – komplexe Situationen gemeinsam meistern*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Action Learning: Lernen durch die Bearbeitung realer Unternehmensprobleme im Team. *Literatur:* Revans, R. W. (2011). *ABC of Action Learning*. Gower Publishing.
- Peer Coaching: Kolleg:innen coachen sich gegenseitig zu beruflichen Herausforderungen. *Literatur:* Parker, P., Hall, D.T., Kram, K. E. & Wasserman, I.C. (2018). *Peer coaching at work. Principles and practices*. Stanford Business Books.
- Community of Practice: Gruppen von Fachleuten tauschen kontinuierlich Wissen und Best Practices aus. *Literatur:* Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
- Working Out Loud (WOL): Methode zur Vernetzung und Wissensweitergabe durch offene, erzählerische Zusammenarbeit. *Literatur:* Stepper, J. (2015). *Working out loud: For a better career and life*. Ikigai Press.

Weiterführende Literatur

Brookfield, S. D. (2013). *Powerful techniques for teaching adults*. Jossey-Bass.

Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1999). *Facilitating learning organizations: Making learning count*. Gower.

Senge, P. M. (2008). *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Klett-Cotta.

Wilson, A. L., & Hayes, E. R. (2000). *Handbook of adult and continuing education*. Jossey-Bass.

Learning Circles bieten Unternehmen eine strukturierte, aber flexible Methode zur Wissensvermittlung und fördern eine offene Lernkultur, die auf Austausch, Reflexion und kontinuierlicher Verbesserung basiert.

4.3.3 Knowledge-Based Tools

Grundprinzipien

Knowledge-Based Tools sind digitale oder analoge Werkzeuge, die das Lernen, den Wissenstransfer und die Zusammenarbeit erleichtern. Sie fördern den strukturierten Zugriff auf Wissen und verbessern kognitive Lernprozesse durch Interaktion, Wiederholung und Vernetzung.

Zentrale Prinzipien:

- Adaptives Lernen: Tools passen sich individuell an den Wissensstand der Nutzer:innen an.
- Interaktivität: Gamification, Quizze und Simulationen steigern die Lernmotivation.
- Kollaboration: Gemeinsames Lernen und Wissensaustausch werden gefördert.
- Wiederholung und Vertiefung: Spaced Repetition und Karteikarten-Systeme unterstützen langfristiges Lernen.

Beispiele für den Einsatz von Knowledge-Based Tools

- E-Learning-Plattformen: Unternehmen nutzen Learning Management Systems (LMS) wie Moodle oder Coursera für Schulungen.
- Wissensdatenbanken: Firmen setzen Wikis oder Confluence ein, um Informationen zentral verfügbar zu machen.
- Digitale Lernkarten: Anwendungen wie Anki oder Quizlet helfen Mitarbeitenden, Fachwissen systematisch zu wiederholen.
- Interaktive Whiteboards: Tools wie Miro oder MURAL fördern kreative Zusammenarbeit und visuelles Lernen.
- KI-gestützte Assistenzsysteme: Chatbots und smarte Lernassistenten wie ChatGPT unterstützen bei der schnellen Informationsbeschaffung.

Unternehmenssituationen und Lernprozesse mit Knowledge-Based Tools

Situation 1: Onboarding neuer Mitarbeitender. Ein Unternehmen setzt eine digitale Lernplattform (z. B. Moodle) ein, um neue Mitarbeitende schneller mit Prozessen, Werten und Arbeitsabläufen vertraut zu machen.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Durch interaktive Module mit Videos, Quizfragen und Simulationen.
- Durch selbstgesteuertes Lernen mit abrufbaren Ressourcen.
- Durch den Austausch mit anderen neuen Mitarbeitenden in virtuellen Gruppen.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Die wichtigsten Unternehmensprozesse und Richtlinien.
- Best Practices für den Arbeitsalltag.
- Die Nutzung interner IT-Tools und Kommunikationsplattformen

Situation 2: Wissensmanagement und Fachtrainings. Ein Unternehmen mit verteilten Standorten nutzt eine interne Wissensplattform (z. B. Confluence), um Fachwissen strukturiert zu dokumentieren und zugänglich zu machen.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Durch das Lesen und Bearbeiten von Best-Practice-Artikeln und Dokumentationen.
- Durch das Verfassen eigener Artikel zur Förderung von aktivem Wissenstransfer.
- Durch regelmäßige Diskussionsrunden und Q&A-Sessions mit Expert:innen.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Wie spezifische Fachprozesse optimiert werden können.
- Welche bewährten Methoden und Strategien existieren.
- Wie eine kollaborative Wissenskultur die Effizienz steigert.

Situation 3: Weiterbildung und Führungskräfteentwicklung. Ein Unternehmen bietet interaktive Lernmodule über LinkedIn Learning oder Udemy an, um Führungskräfte auf neue Herausforderungen vorzubereiten.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Durch Selbststudium via Online-Kurse und Webinare.
- Durch Peer-to-Peer-Diskussionen in internen Gruppen.
- Durch praktische Übungen und Szenarien in virtuellen Klassenräumen.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Effektive Führungs- und Kommunikationsstrategien.
- Methoden des agilen Managements.
- Den Umgang mit digitaler Transformation und Change-Prozessen.

Informelles Lernen mit Knowledge-Based Tools im Unternehmen

Knowledge-Based Tools unterstützen informelles Lernen auf vielfältige Weise:

- On-Demand-Wissen: Mitarbeitende haben jederzeit Zugriff auf relevante Informationen.
- Gemeinsame Wissensentwicklung: Kollaborative Plattformen ermöglichen Peer-to-Peer-Lernen.
- Feedback-Mechanismen: Durch interaktive Quizze und Gamification wird der Lernerfolg verstärkt.
- Flexible Lernmöglichkeiten: Mobile Lern-Apps ermöglichen standortunabhängiges Lernen.

Ähnliche Methoden

- Microlearning: Lernen in kleinen, leicht konsumierbaren Einheiten für eine bessere Wissensaufnahme. *Literatur:* Hug, T. (2007). *Didactics of microlearning. Concepts, discourses and examples*. Waxmann.
- Working Out Loud (WOL): Eine Methode zur Förderung des offenen, vernetzten Lernens. *Literatur:* Stepper, J. (2015). *Working out loud: For a better career and life*. Ikigai Press.
- Lernende Organisation: Unternehmen nutzen systemisches Lernen zur kontinuierlichen Verbesserung. *Literatur:* Senge, P. M. (1998). *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Klett-Cotta.
- Design Thinking: Kreative Problemlösungsmethode mit interaktiven Workshops. *Literatur:* Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. HarperBusiness.

Weiterführende Literatur

Clark, R. C., & Mayer, R. E. (2016). *E-learning and the science of instruction: Proven guidelines for consumers and designers of multimedia learning*. Wiley.

Rosenberg, M. J. (2000). *E-learning: Strategies for delivering knowledge in the digital age*. McGraw-Hill.

Kapp, K. M. (2012). *The gamification of learning and instruction: Game-based methods and strategies for training and education*. Pfeiffer Wiley.

Russell, S., & Norvig, P. (2016). *Artificial intelligence: A modern approach* (3rd ed.). Pearson Education.

Knowledge-Based Tools bieten Unternehmen vielseitige Möglichkeiten zur Wissensvermittlung und kontinuierlichen Weiterbildung und fördern nachhaltiges Lernen durch interaktive, adaptive und kollaborative Ansätze.

4.3.4 Coaching, Mentoring, Tutoring & Patenschaften

Grundprinzipien

Diese vier Konzepte bieten strukturierte Möglichkeiten zur Wissensvermittlung, Persönlichkeitsentwicklung und Karriereförderung in Unternehmen. Sie unterscheiden sich in ihrem Ansatz und ihrer Zielsetzung:

- Coaching: Zielgerichtete, meist zeitlich begrenzte Begleitung durch einen Coach zur Förderung individueller Fähigkeiten und Kompetenzen.
- Mentoring: Langfristige, erfahrungsbasierte Beziehung zwischen einer erfahrenen und einer weniger erfahrenen Person.
- Tutoring: Gezielte Unterstützung und Anleitung durch eine Person mit spezifischem Fachwissen, oft in einem akademischen oder technischen Umfeld.
- Patenschaften: Informelle oder formelle Beziehungen, in denen eine erfahrene Person eine neue oder weniger erfahrene Person unterstützt und anleitet.

Beispiele für den Einsatz von Coaching, Mentoring, Tutoring & Patenschaften

- Führungskräfteentwicklung: Coaching wird eingesetzt, um Leadership-Kompetenzen zu stärken.
- Onboarding neuer Mitarbeitender: Mentoring-Programme helfen neuen Mitarbeitenden, sich schneller in der Unternehmenskultur zurechtzufinden.
- Technische Weiterbildungen: Tutoring wird genutzt, um spezifische technische Fähigkeiten zu vermitteln.
- Karriereförderung: Patenschaften helfen Mitarbeitenden, ihre beruflichen Perspektiven zu entwickeln.

Unternehmenssituationen und Lernprozesse mit Coaching, Mentoring, Tutoring & Patenschaften

Situation 1: Führungskräfteentwicklung durch Coaching. Ein Unternehmen bietet individuelle Coaching-Sessions für neue Führungskräfte an, um deren Managementfähigkeiten zu verbessern.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Durch gezielte Reflexion eigener Führungserfahrungen.
- Durch praxisnahe Übungen und Rollenspiele.
- Durch Feedback und gezielte Maßnahmen zur persönlichen Weiterentwicklung.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Wie sie Teams motivieren und effektiv führen.
- Methoden zur Kommunikation und Konfliktlösung.
- Wie sie strategisches Denken und Entscheidungsfindung verbessern.

Situation 2: Wissenstransfer durch Mentoring im Unternehmen. Ein Unternehmen führt ein internes Mentoring-Programm ein, um Wissen von erfahrenen Mitarbeitenden an Nachwuchstalente weiterzugeben.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Durch regelmäßige Gespräche und den Austausch von Erfahrungen.
- Durch die Reflexion beruflicher Herausforderungen und Erfolge.

- Durch die Anwendung von Best Practices im Arbeitsalltag.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Fachliche und unternehmensspezifische Expertise.
- Karrierestrategien und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten.
- Netzwerken und informelle Führungskompetenzen.

Situation 3: Technische Weiterbildung durch Tutoring. Ein IT-Unternehmen setzt Tutoring ein, um neue Softwareentwickler:innen in moderne Programmiersprachen und agile Methoden einzuarbeiten.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Durch gezielte Anleitungen und Übungen unter Anleitung eines Tutors.
- Durch gemeinsames Lösen von realen Problemen und Coding-Challenges.
- Durch regelmäßige Feedbackschleifen und iterative Verbesserungen.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Konkrete technische Fähigkeiten und Best Practices.
- Problemlösungsstrategien in einem praktischen Umfeld.
- Selbstorganisiertes Lernen und iterative Verbesserung.

Informelles Lernen mit Coaching, Mentoring, Tutoring & Patenschaften im Unternehmen

Diese Methoden fördern informelles Lernen durch:

- Erfahrungsbasiertes Lernen: Mitarbeitende lernen aus den Erfahrungen anderer.
- Peer-to-Peer-Wissensaustausch: Direkter Austausch ohne formale Schulungsstrukturen.
- Praktisches Lernen: Theoretisches Wissen wird direkt angewendet und gefestigt.
- Individuelle Förderung: Lerninhalte werden an persönliche Bedürfnisse angepasst.

Ähnliche Methoden

- Action Learning: Lernen durch die Bearbeitung realer Unternehmensprobleme im Team. *Literatur:* Revans, R. (1982). *The origins and growth of action learning*. Chartwell-Bratt.
- Peer Coaching: Kolleg:innen coachen sich gegenseitig zu beruflichen Herausforderungen. *Literatur:* Parker, P., Hall, D.T., Kram, K. E. & Wasserman, I.C. (2018). *Peer coaching at work. Principles and practices*. Stanford Business Books.
- Reverse Mentoring: Jüngere Mitarbeitende mentorieren erfahrenere Führungskräfte in digitalen und technologischen Themen. *Literatur:* Murphy, W., & Kram, K. (2014). *Strategic relationships at work*. McGraw-Hill.
- Communities of Practice: Gruppen von Fachleuten tauschen Wissen und Best Practices aus. *Literatur:* Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.

Weiterführende Literatur

Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership*. Hodder and Stoughton.

Clutterbuck, D. (2004). *Everyone needs a mentor: Fostering talent at work*. Chartered Institute of Personnel.

Zachary, L. J. (2016). *The mentor's guide: Facilitating effective learning relationships*. Jossey-Bass.

Parsloe, E., Leedham, M. & Newell, D. (2022). *Coaching and mentoring: Practical techniques for developing learning and performance*. Kogan Page.

Coaching, Mentoring, Tutoring und Patenschaften sind wertvolle Methoden zur persönlichen und beruflichen Entwicklung und fördern langfristig eine lernende Organisation.

4.3.5 Intergenerationales Lernen – Lernen von Vorbildern

Grundprinzipien

Intergenerationales Lernen basiert auf dem Wissenstransfer zwischen verschiedenen Generationen. Ältere und jüngere Mitarbeitende profitieren gegenseitig von ihren Erfahrungen, Perspektiven und Kompetenzen. Diese Methode fördert den generationsübergreifenden Austausch, stärkt das gegenseitige Verständnis und ermöglicht nachhaltige Lernprozesse in Unternehmen.

Beispiele für den Einsatz

- Mentoring-Programme: Erfahrene Mitarbeitende begleiten Nachwuchskräfte und unterstützen sie bei der beruflichen Entwicklung.
- Reverse Mentoring: Jüngere Mitarbeitende teilen ihr Wissen über neue Technologien oder Trends mit älteren Kolleg:innen.
- Intergenerational Learning Labs: Unternehmen schaffen Räume für generationsübergreifenden Austausch und gemeinsames Lernen.

Unternehmenssituationen und Lernprozesse mit Intergenerational Role Models

Situation 1: Wissenstransfer zwischen erfahrenen und neuen Mitarbeitenden. Ein Unternehmen führt ein intergenerationales Mentoring-Programm ein, um Erfahrungswissen systematisch weiterzugeben.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Jüngere Mitarbeitende erhalten individuelles Coaching von erfahrenen Kolleg:innen.
- Ältere Mitarbeitende reflektieren ihr Wissen und entwickeln neue Perspektiven.
- Der Austausch erfolgt durch regelmäßige Treffen und gemeinsame Projekte.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Fach- und Prozesswissen aus der Unternehmenspraxis.
- Reflexion und Weiterentwicklung eigener Kompetenzen.
- Förderung von generationsübergreifendem Verständnis.

Situation 2: Einführung neuer digitaler Technologien im Unternehmen. Jüngere Mitarbeitende führen ältere Kolleg:innen in die Nutzung neuer digitaler Tools ein.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Ältere Mitarbeitende erhalten praxisnahe Schulungen von Digital Natives.
- Der Wissenstransfer erfolgt durch Hands-on-Trainings und Q&A-Sessions.
- Jüngere Mitarbeitende lernen, ihr Wissen strukturiert zu vermitteln.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Kompetenzen im Umgang mit digitalen Technologien.
- Methoden der Wissensvermittlung und Schulung.
- Stärkung der digitalen Zusammenarbeit im Unternehmen.

Situation 3: Gemeinsame Entwicklung neuer Unternehmensstrategien. Ein Unternehmen setzt intergenerationale Teams ein, um Innovationen zu entwickeln.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie kombinieren langjährige Erfahrung mit neuen, kreativen Ideen.
- Sie reflektieren unterschiedliche Perspektiven und finden gemeinsame Lösungen.
- Sie arbeiten gemeinsam an strategischen Fragestellungen und Innovationsprojekten.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Strategische Entscheidungsfindung durch verschiedene Blickwinkel.
- Innovationsförderung durch interdisziplinären Austausch.
- Teamarbeit über Generationengrenzen hinweg.

Informelles Lernen mit Intergenerational Role Models / Intergenerational Learning im Unternehmen

Diese Methode fördert informelles Lernen durch:

- Erfahrungsbasiertes Lernen: Mitarbeitende lernen aus den Erfahrungen anderer.
- Peer-to-Peer-Wissensaustausch: Direkter Austausch ohne formale Schulungsstrukturen.
- Praktisches Lernen: Theoretisches Wissen wird direkt angewendet und gefestigt.
- Individuelle Förderung: Lerninhalte werden an persönliche Bedürfnisse angepasst.

Ähnliche Methoden

- Mentoring: Erfahrungsbasierter Wissenstransfer zwischen Senior- und Nachwuchskräften. *Literatur:* Kram, K. E. (1988). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. University Press of America.
- Reverse Mentoring: Jüngere Mitarbeitende schulen Ältere in aktuellen Technologien. *Literatur:* Murphy, W. M. (2012). *Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders*. Human Resource Management, 51(4), 449-573.
- Communities of Practice: Lernen in selbstorganisierten Gruppen mit gemeinsamen Interessen. *Literatur:* Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.
- Erfahrungsbasiertes Lernen: Lernen durch direkte Anwendung und Reflexion. *Literatur:* Kolb, D. A. (2014). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Pearson.

Weiterführende Literatur

Kernan, M. & Cortellesi, G. (2019). *Intergenerational learning in practice: Together old and young*. Taylor & Francis

Klauffke, M. (Hrs.) (2022). *Generation management. Konzepte, Instrumente, Good Practice Ansätze*. Springer.

Schröder-Kunz, Sabine (2019). *Generationen (gut) führen. Altersgerechte Arbeitsgestaltung für alle Mitarbeitergenerationen*. Springer.

Intergenerationales Lernen fördert den Austausch von Wissen und Erfahrungen zwischen verschiedenen Altersgruppen, was zu einem breiteren Perspektivenspektrum führt. Es stärkt das soziale Miteinander und fördert Empathie sowie gegenseitigen Respekt zwischen Generationen. Durch das informelle Lernen in solchen Kontexten wird praktisches Wissen erlernt, das nicht nur theoretisch, sondern auch in realen, alltäglichen Situationen anwendbar ist.

4.4 Lernen in organisationalen Strukturen und Teams

4.4.1 Agile Project Framework (Scrum)

Grundprinzipien

Scrum ist ein agiles Rahmenwerk für Projektmanagement, das insbesondere in der Softwareentwicklung, aber auch in anderen Branchen eingesetzt wird. Es basiert auf iterativen Prozessen, schnellen Feedbackzyklen und kontinuierlicher Verbesserung. Agile Project Framework:

- Iterative Entwicklung: Arbeit wird in kurzen Sprints (1–4 Wochen) organisiert.
- Selbstorganisierte Teams: Teams entscheiden eigenständig, wie sie ihre Aufgaben erledigen.
- Transparenz: Durch tägliche Stand-ups, Reviews und Retrospektiven wird die Zusammenarbeit gefördert.
- Anpassungsfähigkeit: Änderungen sind jederzeit möglich und werden aktiv genutzt, um den Prozess zu optimieren.
- Kundenzentrierung: Regelmäßiges Feedback stellt sicher, dass das Produkt den Kundenanforderungen entspricht.

Beispiele für den Einsatz von Scrum

- Softwareentwicklung: Agile Teams arbeiten in Sprints, um funktionierende Software in kurzen Iterationen zu liefern.
- Produktentwicklung: Scrum unterstützt die kontinuierliche Verbesserung und Anpassung neuer Produkte an Marktanforderungen.
- Marketing-Kampagnen: Teams organisieren ihre Arbeit iterativ und passen Strategien basierend auf Ergebnissen an.
- HR-Prozesse: Agile Methoden helfen bei der Entwicklung neuer Rekrutierungs- oder Onboarding-Strategien.

Unternehmenssituationen und Lernprozesse mit Scrum

Situation 1: Einführung eines neuen IT-Systems. Ein Unternehmen plant, eine neue interne Software einzuführen. Statt eines klassischen Wasserfallmodells setzt das Unternehmen Scrum ein, um durch iterative Entwicklung und Feedbackschleifen schneller zu einem funktionierenden Produkt zu kommen.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Durch regelmäßige Retrospektiven, in denen reflektiert wird, was gut und was schlecht lief.
- Durch direkte Zusammenarbeit mit Stakeholdern und schnelles Umsetzen von Feedback.
- Durch tägliche Stand-ups, in denen Herausforderungen und Fortschritte geteilt werden.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Wie iterative Entwicklung und kontinuierliches Feedback zu besseren Ergebnissen führen.
- Warum eine enge Zusammenarbeit zwischen Entwicklern, Nutzer:innen und Führungskräften entscheidend ist.
- Wie agile Prinzipien dazu beitragen, Projekte flexibler und effizienter zu gestalten.

Situation 2: Agiles Marketing-Team. Ein Marketing-Team will seine Kampagnen agiler gestalten und setzt Scrum ein, um die Zusammenarbeit zwischen Kreativen, Analyst:innen und Manager:innen zu optimieren.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Durch den Einsatz von Sprint-Planung zur effektiven Ressourcenverteilung.
- Durch Reviews, in denen sie vergangene Kampagnen analysieren und Erkenntnisse ableiten.
- Durch interdisziplinäre Zusammenarbeit, die Wissenstransfer zwischen Abteilungen fördert.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Wie flexible Planung bessere Kampagnenergebnisse ermöglicht.
- Wie schnelle Iterationen helfen, Marketingstrategien effizient anzupassen.
- Wie regelmäßiges Feedback zur Verbesserung von Teamprozessen beiträgt.

Situation 3: Entwicklung eines neuen physischen Produkts. Ein Unternehmen entwickelt ein neues Haushaltsgerät und setzt Scrum ein, um schneller Prototypen zu testen und Kundenfeedback zu integrieren.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Durch den Austausch zwischen Designer:innen, Ingenieur:innen und Testnutzer:innen in Sprint-Reviews.
- Durch kontinuierliche Verbesserung in Retrospektiven nach jedem Sprint.
- Durch Kundeninterviews und Feedbackrunden zur Produktoptimierung.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Wie iterative Produktentwicklung schneller zu marktfähigen Lösungen führt.
- Warum funktionsübergreifende Teams essenziell für die Produktentwicklung sind.
- Wie agile Methoden zur Entwicklung physischer Produkte genutzt werden können.

Informelles Lernen mit Scrum im Unternehmen

Scrum fördert informelles Lernen auf vielfältige Weise:

- Selbstreflexion und Verbesserung: Durch Retrospektiven lernen Teams kontinuierlich aus Fehlern und Erfolgen.
- Wissenstransfer: Teammitglieder tauschen durch enge Zusammenarbeit regelmäßig Wissen aus.
- Direktes Feedback: Regelmäßige Sprint-Reviews stellen sicher, dass das Team aus den Rückmeldungen von Kund:innen und Stakeholdern lernt.
- Experimentieren und Anpassen: Teams entwickeln eine Kultur des Testens und Lernens durch kontinuierliche Iterationen.

Ähnliche Methoden

- Kanban: Eine agile Methode zur kontinuierlichen Verbesserung durch visuelles Workflow-Management. *Literatur:* Anderson, D.J. (2010). *Kanban: Successful evolutionary change for your technology business*. Blue Hole Press.
- Lean Startup: Ein Ansatz zur schnellen Entwicklung und Markteinführung neuer Produkte durch iterative Tests. *Literatur:* Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Currency.

- Extreme Programming (XP): Ein agiles Framework für Softwareentwicklung mit Fokus auf technischer Exzellenz. *Literatur:* Beck, K. (2000). *Extreme programming explained: Embrace change*. Addison-Wesley.
- SAFe (Scaled Agile Framework): Ein Framework für agile Skalierung in großen Unternehmen. *Literatur:* Leffingwell, D. (2010). *Agile software requirements: Lean requirements practices for teams, programs, and the enterprise*. Pearson Education.
- Design Thinking: Eine Innovationsmethode, die nutzerzentrierte Problemlösung mit iterativen Prozessen kombiniert. *Literatur:* Brown, T. (2016). *Change by design: Wie Design Thinking Organisationen verändert und zu mehr Innovation führt*. Vahlen. Weiterführende Literatur

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide*. [scrumguides.org](https://www.scrumguides.org).

Cohn, M. (2010). *Succeeding with agile: Software development using Scrum*. Addison-Wesley.

Rubin, K. S. (2012). *Essential Scrum: A practical guide to the most popular agile process*. Addison-Wesley.

Kusay-Merkle, U. (2018). *Agiles Projektmanagement im Berufsalltag. Für mittlere und kleine Projekte*. Springer.

Scrum ist ein bewährtes Framework für agiles Arbeiten und bietet Unternehmen eine strukturierte, aber flexible Methode zur Steigerung von Effizienz, Innovationskraft und Teamdynamik.

4.4.2 Quality Circles

Grundprinzipien

Quality Circles (Qualitätszirkel) sind kleine, freiwillige Gruppen von Mitarbeitenden, die regelmäßig zusammenkommen, um Arbeitsprozesse zu verbessern und Probleme eigenständig zu lösen. Diese Methode stammt aus Japan und wurde erstmals in den 1960er-Jahren bei Toyota erfolgreich angewendet. Grundlegend dabei sind die folgenden Elemente:

- Partizipation: Mitarbeitende beteiligen sich aktiv an der kontinuierlichen Verbesserung.
- Problemlösungskompetenz: Gruppen analysieren und lösen arbeitsbezogene Herausforderungen.
- Eigenverantwortung: Die Teams übernehmen Verantwortung für ihre Prozesse.
- Strukturierter Ablauf: Quality Circles arbeiten nach einer definierten Methode, z. B. dem PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act).

Beispiele für den Einsatz von Quality Circles

- Produktionsoptimierung: Verbesserung von Fertigungsprozessen zur Reduktion von Ausschuss und Fehlern.
- Kundenzufriedenheit: Analyse von Kundenfeedback und Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen.
- Arbeitsplatzgestaltung: Entwicklung ergonomischer Arbeitsplatzlösungen für effizienteres Arbeiten.
- Sicherheitsmanagement: Identifikation und Beseitigung potenzieller Sicherheitsrisiken.
- Kostensenkung: Analyse und Optimierung von Ressourcennutzung und Materialeinsatz.

Unternehmenssituationen und Lernprozesse mit Quality Circles

Situation 1: Reduktion von Produktionsfehlern. Ein Unternehmen in der Automobilindustrie stellt fest, dass eine bestimmte Fehlerquote in der Produktion regelmäßig auftritt. Ein Quality Circle wird gebildet, um das Problem zu analysieren und Lösungen zu entwickeln.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Durch strukturierte Problemanalyse mit Methoden wie Ishikawa-Diagramm oder 5-Why-Methode.
- Durch interdisziplinären Austausch zwischen Produktion, Qualitätsmanagement und Instandhaltung.
- Durch praktische Umsetzung und Testen von Maßnahmen zur Fehlerreduzierung.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Ursachenanalyse und Problemlösungsmethoden.
- Wie teamübergreifende Zusammenarbeit zur Qualitätssteigerung beiträgt.
- Wie kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) im Unternehmen funktionieren.

Situation 2: Verbesserung der Kundenzufriedenheit. Ein Dienstleistungsunternehmen erhält regelmäßig negative Kundenbewertungen zu Wartezeiten im Support. Ein Quality Circle wird gegründet, um die Service-Prozesse zu optimieren.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Durch die Analyse von Kundenfeedback und Service-Prozessen.

- Durch Brainstorming und Entwicklung neuer Lösungen für effizientere Abläufe.
- Durch Testen von Prozessverbesserungen in einer Pilotphase.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Kundenperspektiven und deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg.
- Effiziente Kommunikations- und Service-Strategien.
- Wie man mit iterativen Verbesserungen die Servicequalität steigert.

Situation 3: Erhöhung der Arbeitssicherheit. Ein Unternehmen im Baugewerbe möchte Arbeitsunfälle reduzieren und initiiert einen Quality Circle mit Mitarbeitenden aus verschiedenen Abteilungen.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Durch Austausch realer Fallbeispiele und Sicherheitsbeobachtungen.
- Durch Analyse von Unfallberichten und Entwicklung von Präventionsmaßnahmen.
- Durch Schulungen und Diskussionen über Best Practices zur Arbeitssicherheit.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Sicherheitsrisiken frühzeitig zu erkennen und zu vermeiden.
- Die Bedeutung von Schutzmaßnahmen und deren Einhaltung.
- Wie eine Sicherheitskultur im Unternehmen gestärkt werden kann.

Informelles Lernen mit Quality Circles im Unternehmen

Quality Circles fördern informelles Lernen auf vielfältige Weise:

- Erfahrungsaustausch: Mitarbeitende lernen voneinander durch den Austausch von Best Practices.
- Hands-on-Lernen: Problemlösungen werden direkt in die Praxis umgesetzt.
- Selbstorganisiertes Lernen: Gruppen identifizieren und bearbeiten Themen eigenständig.
- Feedback-Kultur: Durch regelmäßige Treffen und Diskussionen wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess etabliert.

Ähnliche Methoden

- Kaizen: Kontinuierliche Verbesserung durch kleine, schrittweise Veränderungen. *Literatur:* Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. McGraw-Hill.
- Six Sigma: Methode zur Prozessverbesserung durch datenbasierte Analyse und Fehlerreduktion. *Literatur:* Pande, P., Neuman, R., & Cavanagh, R. (2000). *The Six Sigma way: How GE, Motorola, and other top companies are honing their performance*. McGraw-Hill.
- Lean Management: Effizienzsteigerung durch Eliminierung von Verschwendung in Prozessen. *Literatur:* Womack, J. P., & Jones, D. T. (2010). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Simon & Schuster.
- Agile Retrospektiven: Teams reflektieren und optimieren ihre Arbeitsweise kontinuierlich. *Literatur:* Derby, E., Larsen, D. & Schwaber, K. (2006). *Agile retrospectives: Making good teams great*. Pragmatic Bookshelf.
- Total Quality Management (TQM): Ganzheitliches Qualitätsmanagement für Unternehmen. *Literatur:* Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence*. Routledge.

Weiterführende Literatur

Deming, W. E. (2000). *Out of the crisis*. MIT Press.

Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice Hall.

Defeo, J. A. (2016). *Juran's quality handbook* (7th ed.). McGraw-Hill.

Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill.

Quality Circles sind ein bewährtes Instrument zur kontinuierlichen Verbesserung und stärken eine Kultur des Lernens, der Eigenverantwortung und der Qualitätssicherung im Unternehmen.

4.4.3 Learning Islands

Grundprinzipien

Learning Islands (Lerninseln) sind physische oder virtuelle Lernumgebungen, die speziell dazu entwickelt wurden, eigenverantwortliches und informelles Lernen zu fördern. Sie sind in der Regel innerhalb von Unternehmen oder Bildungseinrichtungen eingerichtet und bieten den Mitarbeitenden Zugang zu relevanten Lernressourcen. Zentrale Elemente sind dabei:

- Autonomes Lernen: Mitarbeitende können in ihrem eigenen Tempo und nach eigenen Interessen lernen.
- Praxisorientierung: Die Lerninhalte sind auf konkrete berufliche Herausforderungen ausgerichtet.
- Flexibilität: Learning Islands können stationär oder digital eingerichtet werden.
- Kollaboration: Austausch und Zusammenarbeit mit Kolleg:innen wird gefördert.
- Selbstgesteuerte Wissensaneignung: Lerninseln ermöglichen informelles Lernen ohne formale Schulungsstrukturen.

Beispiele für den Einsatz von Learning Islands

- Produktionsunternehmen: Mitarbeitende erhalten an Lerninseln Schulungsmaterialien und Simulationen für neue Maschinen oder Prozesse.
- Büroumgebungen: In offenen Lernzonen können sich Mitarbeitende mit E-Learning-Tools weiterbilden.
- Hybrid-Work-Modelle: Virtuelle Lerninseln bieten ortsunabhängige Weiterbildungsmöglichkeiten.
- Wissensmanagement: Mitarbeitende teilen Best Practices und dokumentieren wichtige Erkenntnisse.

Unternehmenssituationen und Lernprozesse mit Learning Islands

Situation 1: Integration neuer Technologien. Ein Unternehmen führt eine neue ERP-Software ein. Um die Mitarbeitenden schrittweise an das System heranzuführen, werden Learning Islands eingerichtet, die Tutorials, Praxisübungen und Expertenleitungen bereitstellen.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Durch selbstgesteuerte Nutzung von Tutorials und Simulationen.
- Durch interaktive Tests zur Wissensvertiefung.
- Durch kollaboratives Lernen mit Kolleg:innen, die bereits Erfahrung mit der Software haben.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Die grundlegende Bedienung der neuen Software.
- Effiziente Arbeitsweisen und Best Practices.
- Problemlösungstechniken für spezifische Anwendungen.

Situation 2: Wissenssicherung bei Unternehmenswachstum. Ein schnell wachsendes Unternehmen stellt fest, dass wichtige interne Prozesse nicht dokumentiert sind. Learning Islands werden genutzt, um Wissen systematisch zu sammeln und weiterzugeben.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Durch den Zugang zu Videotutorials, Anleitungen und internen Dokumentationen.
- Durch praxisnahes Lernen mit realen Fallstudien aus dem Unternehmen.
- Durch informellen Austausch in Gruppendiskussionen.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Unternehmensspezifische Abläufe und Richtlinien.
- Best Practices zur Prozessoptimierung.
- Methoden zur effizienten Dokumentation von Wissen.

Situation 3: Agile Lernkultur fördern. Ein Unternehmen möchte eine agile Lernkultur etablieren, in der Mitarbeitende kontinuierlich neue Fähigkeiten erwerben. Learning Islands bieten eine Umgebung, in der verschiedene Lernformate kombiniert werden.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Durch projektbasiertes Lernen an realen Herausforderungen.
- Durch selbstgewählte Lernmodule und Microlearning-Einheiten.
- Durch Peer-to-Peer-Coaching in einem offenen Austauschformat.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Selbstverantwortung für den eigenen Lernprozess.
- Neue Technologien, Methoden oder Soft Skills.
- Die Bedeutung von kontinuierlichem Lernen im Arbeitsalltag.

Informelles Lernen mit Learning Islands im Unternehmen

Learning Islands unterstützen informelles Lernen auf vielfältige Weise:

- On-Demand-Wissen: Mitarbeitende können jederzeit auf relevante Inhalte zugreifen.
- Selbstgesteuerte Weiterbildung: Lernen erfolgt bedarfsorientiert und eigenverantwortlich.
- Gemeinsames Wissensmanagement: Teams sammeln und teilen Wissen kollaborativ.
- Experimentelles Lernen: Durch Simulationen oder Fallstudien kann theoretisches Wissen praktisch erprobt werden.

Ähnliche Methoden

- Learning Communities: Gruppen von Mitarbeitenden organisieren sich selbst, um gemeinsam neue Fähigkeiten zu erlernen. *Literatur:* Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
- Microlearning: Lernen in kurzen, prägnanten Einheiten zur schnellen Wissensaufnahme. *Literatur:* Hug, T. (2007). *Didactics of microlearning*. Waxmann.
- Coworking Spaces: Offene Arbeitsumgebungen, die Wissenstransfer und Zusammenarbeit zwischen Fachkräften ermöglichen. *Literatur:* Gebauer, D. (2021). *Coworking: Aufbrechen, anpacken, anders leben: Herausforderung und Chance für Gemeinden und Organisationen*. V&R.

- Blended Learning: Kombination aus digitalen und präsenzbasierten Lernformaten. *Literatur:* Bonk, C. J., Graham, C., R., Cross, J. & Moore, M. G. (2005). *The handbook of blended learning: Global perspectives, local designs*. Wiley.
- Corporate MOOCs: Unternehmen bieten massive offene Online-Kurse (MOOCs) zur Weiterqualifizierung an. *Literatur:* Bonk, C. J., Lee, M. M., Reeves, T. C. & Reynolds, T. H. (2015). *MOOCs and Open education around the world*. Routledge.

Weiterführende Literatur

Brown, J. S., & Duguid, P. (2002). *The social life of information*. Harvard Business School Press.

Cross, J. (2007). *Informal learning: Rediscovering the natural pathways that inspire innovation and performance*. Pfeiffer.

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2015). *Informal and incidental learning in the workplace*.

Routledge.

Learning Islands bieten Unternehmen eine flexible und praxisnahe Möglichkeit, um informelles Lernen und Wissenstransfer zu fördern.

4.4.4 Systemisches Konsensieren (SK)

Grundprinzipien

Systemisches Konsensieren (SK) ist eine Methode zur Entscheidungsfindung, die nicht nach Zustimmung, sondern nach dem geringsten Widerstand sucht. Es ermöglicht Gruppen, tragfähige und akzeptierte Lösungen zu finden, indem Widerstände statt bloßer Mehrheitsmeinungen erfasst werden. Folgenden Elemente sind dabei zentral:

- Messung des Widerstands statt einfacher Mehrheitsentscheidungen.
- Ermittlung der Lösung mit dem geringsten Widerstand, um eine breite Akzeptanz zu erreichen.
- Partizipation und Transparenz durch Einbeziehung aller Beteiligten.
- Fokus auf Konsens, statt Kompromiss oder Mehrheitsentscheidungen.

Beispiele für den Einsatz von SK

- Projektentscheidungen: Auswahl der besten Strategie für ein Unternehmensprojekt mit breiter Akzeptanz.
- Konfliktlösung: Finden von Lösungen mit der geringsten Ablehnung bei allen Beteiligten.
- Strategieentwicklung: Erarbeitung langfristiger Unternehmensstrategien mit hoher Unterstützung durch das Team.

Unternehmenssituationen und Lernprozesse mit SK

Situation 1: Auswahl einer neuen Softwarelösung. Ein Unternehmen muss eine neue Projektmanagement-Software auswählen. Es gibt mehrere Optionen, und jede hat unterschiedliche Vor- und Nachteile. Systemisches Konsensieren wird genutzt, um die Lösung mit dem geringsten Widerstand zu bestimmen.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie vergleichen verschiedene Optionen systematisch.
- Sie reflektieren ihre eigenen Präferenzen und erkennen deren Auswirkungen auf andere.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Die Bedeutung des Widerstands als Entscheidungskriterium.
- Objektive und konstruktive Entscheidungsprozesse.
- Wie Lösungen erarbeitet werden, die für alle tragfähig sind.

Situation 2: Konfliktlösung zwischen Abteilungen. Zwei Abteilungen haben unterschiedliche Prioritäten und stehen in einem Zielkonflikt. Systemisches Konsensieren hilft, eine Lösung zu finden, die von allen mitgetragen wird.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie erleben den Vorteil von Widerstandsanalysen gegenüber klassischen Abstimmungen.
- Sie lernen, ihre Argumente klar und strukturiert zu formulieren.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Lösungsorientierte Konfliktbewältigung ohne Verlierer:innen.

- Den Perspektivenwechsel durch Berücksichtigung der Widerstände anderer.
- Die Vorteile nachhaltiger Konsenslösungen.

Situation 3: Strategieentwicklung mit Führungskräften. Ein Unternehmen will seine Wachstumsstrategie für die nächsten fünf Jahre definieren. Mehrere Vorschläge stehen zur Auswahl. SK wird genutzt, um die Strategie mit dem größten Rückhalt zu identifizieren.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Durch bewusste Reflexion der individuellen Widerstände gegenüber bestimmten Strategien.
- Durch die Erfahrung, dass Entscheidungsprozesse inklusiv und partizipativ sein können.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Kritisches Denken in Entscheidungsprozessen.
- Sie erkennen die Rolle von Transparenz und Partizipation bei strategischen Unternehmensentscheidungen.
- Sie lernen, wie nachhaltige und mehrheitsfähige Strategien entwickelt werden.

Unterstützung informellen Lernens durch SK

Systemisches Konsensieren unterstützt informelles Lernen durch:

- Reflexion der eigenen Entscheidungsprozesse: Mitarbeitende analysieren ihre eigene Bewertung von Vorschlägen.
- Individuelle Weiterentwicklung von Entscheidungskompetenzen: Durch regelmäßige Anwendung werden Entscheidungsfähigkeiten verbessert.
- Praxisnahe Anwendung: Systemisches Konsensieren wird direkt in Meetings und Entscheidungsprozessen eingesetzt.
- Langfristige Dokumentation von Entscheidungen: Durch transparente Widerstandsmessungen können Ergebnisse nachvollzogen werden.
- Förderung von Selbstverantwortung in Gruppenprozessen: Mitarbeitende lernen, aktiv an Entscheidungsprozessen teilzunehmen.

Ähnliche Methoden

- Kollegiale Beratung: Strukturierte Reflexionsmethode zur internen Lösungsfindung in Teams. *Literatur:* Schiersmann, C. & Hausner, M. B. (2023). *Kollegiale Beratung – komplexe Situationen gemeinsam meistern*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Sociocracy 3.0: Eine Methode zur Entscheidungsfindung durch Kreisorganisation und Konsentprinzip. *Literatur:* Cumps, J. (2020) *Sociocracy 3.0 – The novel. Unleash the full potential of people and organizations*. Lannoo.
- Dynamic Facilitation: Kreative Moderationsmethode zur offenen und flexiblen Problemlösung. *Literatur:* Zubizarreta, R. & zur Bonsen, M. (Hrsg.) (2019). *Dynamic Facilitation: Die erfolgreiche Moderationsmethode für schwierige und verfahrenere Situationen*. Beltz GmbH.
- Open Space Technology: Selbstorganisierte Gruppenarbeit zur kreativen Lösungsfindung. *Literatur:* Owen, H. (2008). *Open Space Technology: A User's Guide*. Berrett-Koehler.

Weiterführende Literatur

Paulus, G., Schrotta, S. & Visotschnig, E. (2022). *Systemisches Konsensieren*. Danke Verlag.

Amecke, M. (2020). *Basiswissen systemisches Coaching. Grundlagen der Systemtheorie und Methodenkoffer*. Independently Published.

Maiwald, J. (2018). *Smart entscheiden!: Systemisches Konsensieren für Führungskräfte*. SmarterLife.

Systemisches Konsensieren ist eine wirkungsvolle Methode, um Entscheidungsprozesse in Unternehmen transparenter, partizipativer und konfliktfreier zu gestalten.

4.4.5 Kollegiale Beratung

Grundprinzipien

Kollegiale Beratung ist eine strukturierte Methode, bei der sich Fachkräfte ohne externe Moderation in einem festen Ablauf gegenseitig beraten. Die Methode fördert Reflexion, Perspektivenwechsel und eigenverantwortliche Lösungsentwicklung. Sie basiert auf folgenden Prinzipien:

- Rollenverteilung: Eine Person schildert ihr Anliegen, die anderen übernehmen festgelegte Beratungsrollen.
- Strukturierter Ablauf: Die Beratung folgt einem klaren Phasenmodell (z. B. Schilderung, Nachfragen, Beratung, Reflexion).
- Lösungsorientierung: Der Fokus liegt auf konstruktiver, gemeinsamer Lösungsfindung.
- Vertraulichkeit und Respekt: Offene Kommunikation in einem geschützten Raum.
- Eigenverantwortung: Die Ratsuchenden entscheiden selbst, welche Impulse sie umsetzen.

Beispiele für den Einsatz von Kollegialer Beratung

- Führungskräfteentwicklung: Führungskräfte reflektieren gemeinsam Herausforderungen und entwickeln Lösungsstrategien.
- Projektmanagement: Teams analysieren Herausforderungen in Projekten und finden Lösungsansätze.
- Personalentwicklung: HR-Teams reflektieren Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung und Weiterentwicklung.

Unternehmenssituationen und Lernprozesse mit Kollegialer Beratung

Situation 1: Führungskräfte-Coaching in einem mittelständischen Unternehmen. Mehrere Führungskräfte nutzen Kollegiale Beratung, um ihre Herausforderungen in der Mitarbeiterführung zu reflektieren.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Durch Perspektivenwechsel und strukturierte Reflexion.
- Durch das Geben und Erhalten von Feedback.
- Durch den Austausch verschiedener Führungserfahrungen.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Lösungsansätze für herausfordernde Führungssituationen.
- Verbesserung der Selbstwahrnehmung und Kommunikationsfähigkeit.
- Strategien zur Förderung der Motivation von Mitarbeitenden.

Situation 2: Optimierung von Arbeitsprozessen in einem interdisziplinären Team. Ein Team nutzt Kollegiale Beratung, um Reibungspunkte in der Zusammenarbeit zu analysieren.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Durch systematisches Problemlösen in der Gruppe.
- Durch aktives Zuhören und gezieltes Nachfragen.
- Durch die Analyse von Best-Practice-Beispielen.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Methoden zur Verbesserung der Teamkommunikation.
- Effizientere und transparentere Arbeitsprozesse.
- Umgang mit divergierenden Erwartungen innerhalb des Teams.

Situation 3: Umgang mit schwierigen Kundensituationen im Vertrieb. Vertriebsteams reflektieren gemeinsam herausfordernde Kundengespräche und entwickeln Strategien zur Verbesserung.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Durch das strukturierte Reflektieren eigener Erfahrungen.
- Durch den Austausch bewährter Praktiken.
- Durch das Erproben alternativer Kommunikationsstrategien.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Professioneller Umgang mit schwierigen Kund:innen.
- Stärkung der Beratungskompetenz im Vertrieb.
- Techniken zur Deeskalation und Konfliktlösung.

Unterstützung informellen Lernens durch Kollegiale Beratung

Kollegiale Beratung unterstützt informelles Lernen durch:

- Reflexion eigener Erfahrungen: Mitarbeitende analysieren Herausforderungen systematisch.
- Individuelle Weiterentwicklung von Problemlösungsfähigkeiten: Durch die Beratung anderer vertiefen sie ihre eigenen Kompetenzen.
- Praxisnahe Anwendung: Neue Erkenntnisse werden direkt im Arbeitsalltag erprobt.
- Langfristige Dokumentation und Transfer: Ergebnisse und Erkenntnisse können langfristig genutzt werden.
- Förderung von Selbstverantwortung: Mitarbeitende entscheiden selbst, welche Lösungen sie umsetzen.

Ähnliche Methoden

- Systemisches Konsensieren: Entscheidungsfindungsmethode zur Minimierung von Widerständen. *Literatur:* Paulus, G., Schrotta, S. & Visotschnig, E. (2022). *Systemisches Konsensieren*. Danke Verlag.
- Socratic Dialogue: Strukturierte Methode zur Reflexion und vertieften Diskussion. *Literatur:* Abenzoa, S. & Lozano, J. M. (2024). *Socratic dialogue: Voicing values*. Routledge.
- Action Learning: Praxisorientierte Methode zur Problemlösung in Gruppen. *Literatur:* Revans, R. W. (2011). *ABC of Action Learning*. Gower.
- Intervision: Kollegiale Beratung mit Fokus auf Selbststeuerung und Fallbesprechung. *Literatur:* Bellersen, M. & Kohlmann, I. (2019). *Intervision: Dialogue Methods in Action Learning*. Management Impact Publishing.
- Design Thinking: Kreativer Problemlösungsansatz mit iterativen Phasen. *Literatur:* Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society*. Harper Business.

Weiterführende Literatur

Müller, H., & Kunzmann, P. (2019). *Kollegiale Beratung – Eine Praxisanleitung*. Springer.

Schiersmann, C. & Hausner, M. B. (2023). *Kollegiale Beratung – komplexe Situationen gemeinsam meistern*. Vandenhoeck & Ruprecht.

Roddewig, M. (2023). *Kollegiale Beratung für Gesundheitsberufe. Ein Anleitungsprogramm*. Mabuse-Verlag.

Schindler, W. (2022). *Kollegiale Beratung: Online und offline im Heilsbronner Modell*. Vandenhoeck & Ruprecht.

Kollegiale Beratung ist ein wirkungsvolles Werkzeug zur Reflexion und Weiterentwicklung in Unternehmen. Sie fördert eigenverantwortliches Lernen und stärkt die Problemlösungsfähigkeit der Mitarbeitenden.

4.5 Erfahrungs- und handlungsorientiertes Lernen

4.5.1 Erfahrungsbasiertes Lernen

Grundprinzipien

Experience-Based Learning ist ein erfahrungsorientierter Lernansatz, bei dem Wissen durch direkte praktische Anwendung und Reflexion erworben wird. Der Lernprozess erfolgt in realen oder simulierten Umgebungen, um ein tieferes Verständnis und nachhaltige Lernerfahrungen zu ermöglichen. Diese Methode fördert kritisches Denken, Problemlösungskompetenz und adaptive Fähigkeiten.

Beispiele für den Einsatz

- On-the-Job-Training: Mitarbeitende lernen direkt durch ihre Arbeitstätigkeiten und reflektieren ihre Erfahrungen.
- Simulationen und Planspiele: Unternehmen nutzen realitätsnahe Szenarien zur Schulung von Führungskräften oder Fachkräften.
- Projektbasiertes Lernen: Teams arbeiten an praxisnahen Herausforderungen und entwickeln Lösungen für reale Unternehmensprobleme.

Unternehmenssituationen und Lernprozesse mit Experience-Based Learning

Situation 1: Entwicklung von Führungskompetenzen durch Simulationen. Ein Unternehmen nutzt Experience-Based Learning, um angehende Führungskräfte mit praxisnahen Simulationen auf ihre Rolle vorzubereiten.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie durchlaufen realitätsnahe Entscheidungssituationen in einer simulierten Unternehmensumgebung.
- Sie reflektieren ihre Entscheidungen im Austausch mit anderen Teilnehmenden und Coaches.
- Sie erhalten Feedback und passen ihre Strategien iterativ an.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Entwicklung und Anwendung von Führungskompetenzen.
- Strategische Entscheidungsfindung und Krisenmanagement.
- Reflexion und kontinuierliche Verbesserung eigener Führungstechniken.

Situation 2: Training für den Vertrieb durch Rollenspiele. Ein Unternehmen setzt Rollenspiele ein, um Verkaufsteams auf den Umgang mit Kund:innen vorzubereiten.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie übernehmen unterschiedliche Rollen in realitätsnahen Verkaufssituationen.
- Sie testen verschiedene Gesprächsstrategien und analysieren ihre Wirkung.
- Sie reflektieren ihre Erfahrungen in Feedbackrunden mit Kolleg:innen und Trainer:innen.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Effektive Kommunikations- und Verhandlungstechniken.

- Kundenorientiertes Denken und Bedarfsanalyse.
- Umgang mit herausfordernden Verkaufssituationen.

Situation 3: Innovationsförderung durch Experimentierräume. Ein Unternehmen schafft eine Innovationswerkstatt, in der Teams neue Produkte und Prozesse erproben können.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie entwickeln Ideen und setzen diese in Prototypen um.
- Sie testen ihre Lösungen und lernen durch iterative Anpassung.
- Sie tauschen sich mit anderen Teams aus und gewinnen neue Perspektiven.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Methoden der Innovationsentwicklung und des kreativen Problemlösens.
- Anwendung von Design Thinking und agilen Entwicklungsmethoden.
- Fehler als Lernchance nutzen und iterativ optimieren.

Informelles Lernen mit Experience-Based Learning im Unternehmen

Diese Methode fördert informelles Lernen durch:

- Peer-to-Peer-Wissensaustausch: Direkter Austausch ohne formale Schulungsstrukturen.
- Praktisches Lernen: Theoretisches Wissen wird direkt angewendet und gefestigt.
- Individuelle Förderung: Lerninhalte werden an persönliche Bedürfnisse angepasst.

Ähnliche Methoden

- Projektbasiertes Lernen: Wissenserwerb durch praxisnahe Projekte. Literatur: Traub, S. (2022). *Projektarbeit erfolgreich gestalten*. UTB.
- Action Learning: Lernen durch Problemlösung in Gruppen. Literatur: Revans, R. W. (2011). *ABC of Action Learning*. Gower Publishing.
- Learning by Doing: Wissenserwerb durch praktische Erfahrung. Literatur: Dewey, J. (1997). *Experience and Education*. Free Press.

Weiterführende Literatur

Kolb, D. A. (2014). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Pearson.

Boud, D., Cohen, R., & Walker, D. (1993). *Using Experience for Learning*. McGraw-Hill.

Schön, D. A. (1984). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Basic Books.

Experience-Based Learning ermöglicht einen nachhaltigen Kompetenzerwerb, indem Lernen konsequent an reale Handlungssituationen und reflektierte Erfahrungen gekoppelt wird. Durch die Verbindung von praktischer Anwendung, Feedback und iterativer Anpassung werden sowohl fachliche als auch überfachliche Fähigkeiten gezielt entwickelt.

4.5.2 Lernen mit Corporate Volunteering

Grundprinzipien

Corporate Volunteering bezeichnet das freiwillige gesellschaftliche Engagement von Mitarbeitenden, das von Unternehmen unterstützt wird. Diese Methode verbindet soziale Verantwortung mit personaler und fachlicher Weiterentwicklung. Sie basiert auf den folgenden Prinzipien:

- Soziale Verantwortung: Mitarbeitende engagieren sich in gemeinnützigen Projekten.
- Praxisnahes Lernen: Wissen und Fähigkeiten werden in realen gesellschaftlichen Herausforderungen angewendet.
- Persönlichkeitsentwicklung: Förderung von Empathie, Teamarbeit und Führungskompetenzen.
- Unternehmensbindung: Mitarbeitende identifizieren sich stärker mit den Werten des Unternehmens.

Beispiele für den Einsatz von Corporate Volunteering

- Soziale Projekte: Mitarbeitende unterstützen Schulen, gemeinnützige Organisationen oder Umweltprojekte.
- Pro-Bono-Arbeit: Fachkräfte bieten ihre Expertise unentgeltlich für NGOs oder Start-ups an.
- Mentoring-Programme: Mitarbeitende begleiten benachteiligte Jugendliche oder Geflüchtete bei der Integration.
- Umweltinitiativen: Unternehmen organisieren Baumpflanzaktionen oder Nachhaltigkeitskampagnen.

Unternehmenssituationen und Lernprozesse mit Corporate Volunteering

Situation 1: Förderung sozialer Kompetenzen durch ehrenamtliche Teamprojekte. Ein Unternehmen ermöglicht seinen Mitarbeitenden, sich während der Arbeitszeit ehrenamtlich in sozialen Projekten zu engagieren.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie arbeiten in interdisziplinären Teams mit neuen Herausforderungen.
- Sie entwickeln Lösungsansätze für reale gesellschaftliche Probleme.
- Sie reflektieren ihre Erfahrungen und tauschen sich in Feedback-Runden aus.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Teamarbeit und interkulturelle Kommunikation.
- Problemlösungsfähigkeiten in komplexen sozialen Kontexten.
- Empathie und soziale Verantwortung.

Situation 2: Entwicklung von Führungskompetenzen durch Mentoring. Ein Unternehmen führt ein Corporate Volunteering-Programm ein, in dem Führungskräfte benachteiligte Jugendliche als Mentor:innen begleiten.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie entwickeln Coaching- und Kommunikationsfähigkeiten im direkten Austausch.
- Sie reflektieren ihre eigenen Erfahrungen und geben ihr Wissen weiter.
- Sie lernen durch den Perspektivenwechsel und das Feedback der Mentees.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Mentoring- und Coaching-Techniken.
- Förderung von Nachwuchskräften durch strukturierte Begleitung.
- Soziale Führungskompetenzen und empathisches Zuhören.

Situation 3: Pro-Bono-Arbeit zur Stärkung der Unternehmensreputation. Ein Unternehmen organisiert ein Pro-Bono-Programm, in dem Fachkräfte aus IT, Recht oder Marketing NGOs mit ihrem Wissen unterstützen.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie setzen ihr Fachwissen in einem neuen, gemeinnützigen Kontext ein.
- Sie arbeiten mit Organisationen zusammen und entwickeln passgenaue Lösungen.
- Sie reflektieren ihre Arbeitsweise und passen sie an soziale Bedürfnisse an.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Anwendung ihres Fachwissens in einem nicht-kommerziellen Umfeld.
- Agiles Arbeiten und kreative Lösungsansätze.
- Verknüpfung von unternehmerischem Denken mit sozialer Wirkung.

Informelles Lernen mit Corporate Volunteering im Unternehmen

Diese Methode fördert informelles Lernen durch:

- Erfahrungsaustausch: Mitarbeitende lernen aus Praxisberichten, ohne formale Schulung.
- Gemeinsame Reflexion: Offene Diskussionen vertiefen das Verständnis für gesellschaftliche Herausforderungen.
- Identifikation mit Unternehmenswerten: Durch das Engagement erleben Mitarbeitende die soziale Verantwortung des Unternehmens.
- Mentales Modellieren: Mitarbeitende entwickeln neue Sichtweisen durch reale soziale Erfahrungen.

Ähnliche Methoden

- Service Learning: Lernen durch Engagement in sozialen Projekten. *Literatur:* Dolgon C., Mitchell, T.D. & Eatman, T.K. (2019). *The Cambridge handbook of service learning and community engagement*. Cambridge University Press.
- Mentoring: Strukturierte Begleitung von Nachwuchskräften durch erfahrene Mitarbeitende. *Literatur:* Ragins, B.R. & Kram, K. E. (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research and practice*. Sage.
- Erfahrungsbasiertes Lernen (Experiential Learning): Wissenserwerb durch direkte Anwendung und Reflexion. *Literatur:* Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Pearson.

Weiterführende Literatur:

Schneider, A. & Schmidpeter, R. (2012). *Corporate social responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*. Springer.

Jonker, J. & de Witte, M. (Hrsg.) (2006). *The Challenge of Organising and Implementing Corporate Social Responsibility*. Palgrave Macmillan.

Pinter, A. (2006). *Corporate Volunteering in der Personalarbeit: Ein strategischer Ansatz zur Kombination von Unternehmensinteresse und Gemeinwohl?* Centre for Sustainability Management.

[59_7downloadversion.pdf](#)

Corporate Volunteering ist eine wirkungsvolle Methode zur Förderung sozialer Verantwortung und Kompetenzentwicklung in Unternehmen. Es stärkt nicht nur die individuelle Persönlichkeitsentwicklung, sondern auch die Unternehmenskultur und gesellschaftliche Verantwortung.

4.5.3 Design Thinking

Grundprinzipien

Design Thinking ist eine kreative und nutzerzentrierte Problemlösungsmethode, die interdisziplinäre Zusammenarbeit fördert. Sie basiert auf einem iterativen Prozess mit folgenden Kernprinzipien:

- Empathie: Verstehen der Nutzerbedürfnisse durch Beobachtung und Interviews.
- Problemdefinition: Klärung des zentralen Problems auf Basis gesammelter Erkenntnisse.
- Ideengenerierung: Entwicklung innovativer Lösungsideen durch Brainstorming und kreative Methoden.
- Prototyping: Schnelle Umsetzung von Ideen in greifbare Modelle zur frühen Validierung.
- Testen: Iterative Verbesserung der Lösungen auf Basis von Nutzerfeedback.

Beispiele für den Einsatz von Design Thinking

- Produktentwicklung: Entwicklung innovativer Produkte auf Basis realer Nutzerbedürfnisse.
- Service Design: Verbesserung von Dienstleistungen durch nutzerzentrierte Lösungen.
- Organisationsentwicklung: Förderung agiler Prozesse und kreativer Unternehmenskulturen.

Unternehmenssituationen und Lernprozesse mit Design Thinking

Situation 1: Entwicklung eines neuen digitalen Produkts. Ein Unternehmen möchte eine innovative App zur Steigerung der Kundenzufriedenheit entwickeln.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Durch interdisziplinäre Zusammenarbeit in kreativen Teams.
- Durch nutzerzentrierte Methoden wie Interviews und Beobachtungen.
- Durch schnelles Testen und Optimieren von Prototypen.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Die Bedeutung von Nutzerbedürfnissen für erfolgreiche Produkte.
- Agile und iterative Arbeitsweisen in der Produktentwicklung.
- Effiziente Ideengenerierung und Prototyping-Techniken.

Situation 2: Verbesserung des Kundenservice in einem Unternehmen. Ein Unternehmen analysiert Kundenfeedback, um Serviceprozesse mit Design Thinking zu optimieren.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Durch Perspektivenwechsel und direkte Kundeninteraktion.
- Durch kreative Methoden wie Personas und Customer Journeys.
- Durch iteratives Testen und Anpassen neuer Servicekonzepte.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Die Bedeutung von Kundenerlebnissen für Servicequalität.
- Methoden zur systematischen Problemanalyse.
- Kreative Lösungsfindung und schnelle Validierung.

Situation 3: Förderung von Innovationskultur im Unternehmen. Ein Unternehmen führt Design Thinking ein, um eine offene Innovationskultur zu schaffen.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Durch spielerische und kreative Teamprozesse.
- Durch das Arbeiten mit realen Herausforderungen des Unternehmens.
- Durch interdisziplinären Austausch und Co-Creation.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Denkweisen und Methoden für Innovationsprozesse.
- Die Rolle von Kreativität und Nutzerfokus in Unternehmen.
- Strukturierte Herangehensweisen zur Problemlösung.

Unterstützung informellen Lernens durch Design Thinking

Design Thinking unterstützt informelles Lernen durch:

- Reflexion eigener Denk- und Arbeitsweisen: Mitarbeitende hinterfragen und verbessern ihre Innovationsprozesse.
- Individuelle Weiterentwicklung kreativer Fähigkeiten: Durch regelmäßige Anwendung stärken sie ihre Problemlösungskompetenz.
- Praxisnahe Anwendung: Methoden werden direkt im Arbeitsalltag genutzt.
- Langfristige Dokumentation von Lernprozessen: Erkenntnisse aus Design Thinking Workshops werden festgehalten.
- Förderung von Selbstverantwortung und Experimentierfreude: Mitarbeitende entwickeln eigene Lösungen und testen sie eigenständig.

Ähnliche Methoden

- Lean Startup: Schnelle Produktentwicklung mit iterativen Tests. *Literatur:* Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Currency.
- Agiles Arbeiten: Flexible, iterative Arbeitsweise zur Anpassung an Veränderungen. *Literatur:* Rubin, K. S. (2012). *Essential Scrum: A practical guide to the most popular agile process*. Addison-Wesley.
- Human-Centered Design: Entwicklung von Produkten mit starkem Nutzerfokus. *Literatur:* Hofmann, M. (2017). *Human Centered Design: Innovationen entwickeln, statt Trends zu folgen*. Brill/Fink.
- Effectuation: Unternehmerische Entscheidungslogik für Innovation und Gründung.

Weiterführende Literatur:

Schallmo, D.R.A. & Lang, K. (2020). *Design Thinking erfolgreich anwenden*. SpringerGabler.

Lewrick, M. & Link, P. (2020). *The design thinking toolbox. A guide to mastering the most popular and valuable innovation methods*. Wiley.

Estes, F. (2025). *Design thinking. A guide to innovation*. Twenty-First Century Books.

Design Thinking ist eine praxisnahe und innovative Methode, um kreative Lösungen zu entwickeln und eine agile Unternehmenskultur zu fördern.

4.5.4 Storytelling Forum

Grundprinzipien

Das Storytelling Forum ist eine Methode zur strukturierten Reflexion und Kommunikation innerhalb von Gruppen, bei der erzählte Geschichten als zentrales Mittel zur Wissensvermittlung und Teamentwicklung genutzt werden. Die Methode basiert auf den folgenden Prinzipien:

- Narrative Strukturen: Geschichten als Medium, um komplexe Inhalte greifbar zu machen.
- Kollektive Reflexion: Gemeinsames Teilen und Diskutieren von Erfahrungen.
- Perspektivenwechsel: Verstehen anderer Sichtweisen durch Storytelling.
- Authentizität: Erzählungen basieren auf realen Erlebnissen, um Vertrauen und Lerneffekte zu steigern.

Beispiele für den Einsatz des Storytelling Forums

- Organisationsentwicklung: Förderung eines offenen Kommunikationsklimas durch Storytelling.
- Führungskräfteentwicklung: Erfahrungsbasierte Reflexion über Leadership-Herausforderungen.
- Kundenorientierung: Sammlung von Kundenerlebnissen zur Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen.
- Wissensmanagement: Austausch von Erfahrungswissen innerhalb eines Unternehmens.

Unternehmenssituationen und Lernprozesse mit dem Storytelling Forum

Situation 1: Fehlerkultur und Lernprozesse verbessern. Ein Unternehmen stellt fest, dass Fehler kaum offen kommuniziert werden. Im Storytelling Forum teilen Mitarbeitende anonymisierte Erlebnisse, um einen offenen Umgang mit Fehlern zu fördern.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Durch die Reflexion eigener und fremder Fehlergeschichten.
- Durch das Erkennen von Mustern und wiederkehrenden Herausforderungen.
- Durch das Erleben einer offenen und lernorientierten Unternehmenskultur.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Die Bedeutung von Fehlerakzeptanz und konstruktivem Feedback.
- Wie man aus Fehlern und Erfahrungen anderer lernt.
- Strategien zur Risikominimierung durch geteilte Erfahrungen.

Situation 2: Wissenstransfer in altersgemischten Teams. Ein Unternehmen mit hoher Altersdiversität setzt das Storytelling Forum ein, um Erfahrungswissen von erfahrenen Mitarbeitenden an jüngere Generationen weiterzugeben.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Durch das Zuhören und Hinterfragen von Praxiserfahrungen.
- Durch das Erzählen eigener Erfahrungen und das Einordnen in den Unternehmenskontext.
- Durch das aktive Mitdenken und Visualisieren von Situationen.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Historische Unternehmenswerte und bewährte Vorgehensweisen.
- Best Practices und Lessons Learned aus vergangenen Projekten.
- Die Wichtigkeit von intergenerationellem Austausch.

Situation 3: Change-Management-Prozesse begleiten. Ein Unternehmen implementiert eine neue Software, was interne Unsicherheiten erzeugt. Das Storytelling Forum wird genutzt, um positive Erfahrungen von frühen Anwendern zu teilen.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Durch emotionale Bindung an die erzählten Erfolgsgeschichten.
- Durch Identifikation mit anderen, die ähnliche Herausforderungen gemeistert haben.
- Durch aktives Zuhören und das Erkennen von Lösungsmöglichkeiten.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Wie man Veränderungen positiv kommuniziert und akzeptiert.
- Welche Strategien zur Anpassung an neue Technologien hilfreich sind.
- Wie Erfahrungswissen helfen kann, Widerstände zu minimieren.

Informelles Lernen mit dem Storytelling Forum im Unternehmen

Das Storytelling Forum fördert informelles Lernen auf verschiedenen Ebenen:

- Erfahrungsaustausch: Mitarbeitende lernen aus Praxisberichten, ohne formale Schulung.
- Gemeinsame Reflexion: Offene Diskussionen vertiefen das Verständnis für komplexe Herausforderungen.
- Identifikation mit Unternehmenswerten: Durch erzählte Geschichten werden Werte und Normen verstärkt.
- Mentales Modellieren: Mitarbeitende visualisieren Lösungen durch Erlebnisse anderer.

Ähnliche Methoden

- Appreciative Inquiry: Eine Methode, die durch gezielte Fragen positive Entwicklungen in Organisationen fördert. *Literatur:* Cooperrider, D.L. & Whitney, D. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. Berrett-Koehler Publishers.
- Narrative Leadership: Führungskräfte nutzen Storytelling, um Visionen zu vermitteln. *Literatur:* Denning, S. (2011). *The leader's guide to storytelling: Mastering the art and discipline of business narrative*. Jossey-Bass.
- Lernende Organisation: Erfahrungsbasiertes Lernen als Grundlage organisationaler Entwicklung. *Literatur:* Senge, P. M. (1998). *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Klett-Cotta.
- Working Out Loud (WOL): Methode zur Vernetzung und Wissensweitergabe durch offene, erzählerische Zusammenarbeit. *Literatur:* Stepper, J. (2015). *Working out loud: For a better career and life*. Ikigai Press.
- Storytelling for Knowledge Management: Nutzung von narrativen Ansätzen zur Wissensweitergabe. *Literatur:* Snowden, D. (2002). *Complex acts of knowing: Paradox and descriptive self-awareness*. *Journal of Knowledge Management*, 6(2), 100–111.

Weiterführende Literatur

Prusak, L., Groh, K., Denning, S. & Brown, J. S. (2016). *Storytelling in organizations: Why storytelling is transforming 21st century organizational management*. Routledge.

Heath, C., & Heath, D. (2007). *Made to stick: Why some ideas survive and others die*. Random House.

Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations: Facts, fictions, and fantasies*. Oxford University Press.

Salmon, C. (2017). *Storytelling: Bewitching the Modern Mind*. Verso Books.

Das Storytelling Forum ist eine wirkungsvolle Methode, um Erfahrungswissen innerhalb von Unternehmen zu bewahren und Lernprozesse nachhaltig zu gestalten.

4.5.5 Lernen mit Maker Spaces und FabLabs

Grundprinzipien

Maker Spaces und FabLabs sind offene Werkstätten, die mit modernen Technologien wie 3D-Druckern, Laserschneidern und Elektronik-Tools ausgestattet sind. Sie ermöglichen praktisches, experimentelles und kollaboratives Lernen durch das Erschaffen physischer oder digitaler Produkte.

Maker Spaces und FabLabs basieren auf folgenden zentralen Elementen:

- Hands-on-Lernen: Wissen wird durch aktives Experimentieren und Gestalten erworben.
- Interdisziplinärer Austausch: Zusammenarbeit zwischen Fachkräften aus verschiedenen Bereichen.
- Fehlertoleranz und Iteration: Durch Prototyping lernen Teilnehmende aus Fehlern.
- Digitale Fertigungstechnologien: Nutzung von CNC-Fräsen, 3D-Druck und anderen digitalen Werkzeugen.

Beispiele für den Einsatz von Maker Spaces und FabLabs

- Produktentwicklung: Unternehmen nutzen FabLabs zur schnellen Prototypenerstellung und Designvalidierung.
- Technologie-Training: Mitarbeitende lernen den Umgang mit neuen Fertigungstechnologien.
- Innovationsförderung: Maker Spaces dienen als kreative Räume für Ideenentwicklung und interdisziplinäre Zusammenarbeit.
- Nachhaltige Produktion: Unternehmen experimentieren mit ressourcenschonenden Materialien und Kreislaufwirtschaft.

Unternehmenssituationen und Lernprozesse mit Maker Spaces und FabLabs

Situation 1: Rapid Prototyping in der Produktentwicklung. Ein Unternehmen setzt ein FabLab ein, um innovative Produktideen effizient zu testen.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie arbeiten mit digitalen Fertigungstools zur Herstellung von Prototypen.
- Sie iterieren ihre Designs basierend auf realen Tests und Kundenfeedback.
- Sie reflektieren und optimieren ihre Lösungsansätze in Teams.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Grundlagen des Rapid Prototyping und der digitalen Fertigung.
- Effiziente Methoden der Produktentwicklung.
- Anwendung nutzerzentrierter Designprinzipien.

Situation 2: Schulung von Mitarbeitenden in neuen Technologien. Ein Industrieunternehmen nutzt einen Maker Space, um Beschäftigte in innovativen Produktionsmethoden zu schulen.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie erlernen durch praktische Anwendung den Umgang mit 3D-Druckern und CNC-Maschinen.
- Sie arbeiten an realen Produktionsaufgaben und optimieren bestehende Prozesse.
- Sie erhalten Peer-Feedback und verbessern ihre technische Kompetenz.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Bedienung und Wartung moderner Fertigungstechnologien.
- Prozessoptimierung durch digitale Werkzeuge.
- Eigenständiges Problemlösen und kreative Lösungsansätze.

Situation 3: Interdisziplinäre Zusammenarbeit für nachhaltige Innovationen. Ein Unternehmen nutzt einen Maker Space, um nachhaltige Produktlösungen im Team zu entwickeln.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie arbeiten an realen Nachhaltigkeitsprojekten mit Experten aus verschiedenen Bereichen.
- Sie nutzen digitale Werkzeuge zur Analyse und Optimierung von Produktionsprozessen.
- Sie testen umweltfreundliche Materialien und experimentieren mit nachhaltigen Designs.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Grundlagen nachhaltiger Produktentwicklung und Materialwissenschaften.
- Effiziente Nutzung von digitalen Fertigungstechnologien.
- Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams.

Informelles Lernen mit Maker Spaces und FabLabs im Unternehmen.

Maker Spaces und FabLabs fördern informelles Lernen durch:

- Experimentierfreude und Fehlerkultur: Mitarbeitende lernen durch trial-and-error-Prozesse.
- Peer Learning: Teams tauschen ihr Wissen über neue Technologien und Verfahren aus.
- Offene Innovationskultur: Kreativität und eigenständige Lösungsfindung werden gefördert.
- Flexibles Lernen am Arbeitsplatz: Individuelle Lernerfahrungen durch praktische Anwendung.

Ähnliche Methoden

- Design Thinking: Nutzerzentrierte Problemlösungsmethode zur Innovationsförderung. *Literatur:* Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. HarperBusiness.
- Erfahrungsbasiertes Lernen: Lernen durch direkte Anwendung und Reflexion.
- *Literatur:* Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Pearson.
- Agile Learning: Iteratives, flexibles Lernen in agilen Entwicklungsprozessen. *Literatur:* Stellman, A. & Greene, J. (2014). *Learning agile. Understanding Scrum, XP, Lean, and Kanban*. O'Reilly Media.
- Projektbasiertes Lernen: Wissenserwerb durch praxisnahe Projekte. *Literatur:* Traub, S. (2022). *Projektarbeit erfolgreich gestalten*. UTB.

Weiterführende Literatur

Gershenfeld, N. (2005). *Fab: The coming revolution on your desktop—from personal computers to personal fabrication*. Basic Books.

Graves, C. & Graves, A. (2016). *The big book of maker space projects: Inspiring makers to experiment, create, and learn*. McGraw Hill.

Walter-Herrmann, J., & Büching, C. (Eds.). (2014). *FabLab: Of machines, makers and inventors*. Transcript Verlag.

Maker Spaces und FabLabs bieten eine praxisorientierte, kreative Umgebung, in der Mitarbeitende experimentieren, innovative Lösungen entwickeln und neue Technologien praxisnah erlernen können.

4.5.6 Themenzentrierte Interaktion (TZI)

Grundprinzipien

Die Themenzentrierte Interaktion (TZI) ist eine von Ruth Cohn entwickelte Methode, die das gleichberechtigte Zusammenspiel zwischen Individuen, Gruppe und Thema fördert. Sie basiert auf vier zentralen Elementen:

- ICH: Die individuelle Person mit ihren Gedanken, Gefühlen und Erfahrungen.
- WIR: Die Gruppe und ihre Dynamik.
- ES: Das Thema oder die Aufgabe.
- GLOBE: Der Kontext, das Umfeld und die Rahmenbedingungen.

Das Kernprinzip der TZI lautet: *"Sei dein eigener Chairman"*, was bedeutet, dass jede Person für ihr eigenes Handeln und ihre Kommunikation verantwortlich ist.

Beispiele für den Einsatz der TZI

- Bildungsbereich: In Schulen und Hochschulen zur partizipativen Gestaltung von Lernprozessen.
- Unternehmen: Zur Moderation von Teamprozessen, Besprechungen und Workshops.
- Soziale Arbeit: Zur Begleitung von Gruppenprozessen in Beratung und Therapie.
- Projektmanagement: Zur Stärkung der Zusammenarbeit und Förderung eines reflektierten Arbeitsstils.

Unternehmenssituationen und Lernprozesse mit TZI

Situation 1: Konfliktlösung in Teams. Ein Unternehmen erlebt Spannungen zwischen Abteilungen aufgrund unterschiedlicher Erwartungen an die Zusammenarbeit. Ein Moderator setzt die TZI ein, um das Team zu einer offenen Reflexion über die Zusammenarbeit zu führen.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie reflektieren ihre eigenen Bedürfnisse und Emotionen (ICH).
- Sie erleben, wie wichtig aktives Zuhören und gegenseitiges Verstehen sind (WIR).
- Sie lernen, das eigentliche Problem sachlich zu analysieren (ES).

Was lernen die Teilnehmenden?

- Kommunikationsstrategien zur Konfliktbewältigung.
- Die Bedeutung von Perspektivenwechseln und Empathie.
- Die Wichtigkeit einer gemeinsamen Zielausrichtung.

Situation 2: Innovationsworkshop zur Produktentwicklung. Ein Unternehmen plant ein neues Produkt und setzt die TZI ein, um kreatives Denken und eine offene Diskussionskultur zu fördern.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie lernen, sich aktiv mit den Ideen anderer auseinanderzusetzen (WIR).
- Sie erfahren, wie sie eigene kreative Impulse besser einbringen (ICH).
- Sie erarbeiten gemeinsam eine strukturierte Herangehensweise an das Thema (ES).

Was lernen die Teilnehmenden?

- Methoden des kreativen Denkens und Brainstormings.
- Die Bedeutung von Gruppendynamik für innovative Prozesse.
- Wie man wertschätzend und konstruktiv in Gruppen arbeitet.

Situation 3: Teamentwicklung nach einer Umstrukturierung. Nach einer internen Umstrukturierung gibt es Unsicherheiten über Rollen und Verantwortlichkeiten. Ein Teambuilding-Workshop mit TZI hilft den Mitarbeitenden, sich neu zu orientieren.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie setzen sich aktiv mit ihren neuen Rollen auseinander (**ICH**).
- Sie analysieren die Gruppenstruktur und deren Auswirkungen (**WIR**).
- Sie entwickeln gemeinsam Lösungen für eine bessere Zusammenarbeit (**ES**).

Was lernen die Teilnehmenden?

- Selbstbewusstsein in neuen Aufgaben.
- Die Bedeutung von klaren Absprachen und Transparenz.
- Wie sie Vertrauen in ein neues Team aufbauen.

Informelles Lernen mit der TZI Methode

Die TZI Methode fördert informelles Lernen auf verschiedenen Ebenen:

- Strukturierte Reflexion: Mitarbeitende analysieren ihre eigenen Lern- und Arbeitsprozesse im Dialog mit anderen.
- Dynamische Gruppendiskussionen: Offene Gespräche ermöglichen Wissenstransfer und gemeinsames Lernen.
- Erfahrungsbasiertes Lernen: Mitarbeitende setzen theoretische Konzepte in realen Unternehmenssituationen um.
- Interaktive Moderation: Gruppenprozesse werden bewusst gesteuert, um Austausch und Beteiligung zu fördern.
- Peer-to-Peer-Lernen: Kolleg:innen unterstützen sich gegenseitig durch Erfahrungsberichte und Perspektivenvielfalt.
- Förderung von Selbststeuerung: Mitarbeitende übernehmen Verantwortung für ihren eigenen Lernprozess.
- Verknüpfung von Theorie und Praxis: Wissen wird durch Reflexion und Anwendung nachhaltig gefestigt.
- Gestaltung einer offenen Lernkultur: Transparente Kommunikation und wertschätzendes Miteinander fördern informelles Lernen.

Ähnliche Methoden

- Systemisches Konsensieren: Eine Entscheidungsfindungsmethode, die Widerstände innerhalb der Gruppe minimiert und gemeinsame Lösungen fördert. *Literatur:* Paulus, G., Schrotta, S. & Visotschnig, E. (2022). *Systemisches Konsensieren*. Danke Verlag.
- Kollegiale Beratung: Eine strukturierte Methode zur Reflexion und Lösungsfindung innerhalb von Teams ohne externe Moderation. *Literatur:* Schiersmann, C. & Hausner, M. B. (2023). *Kollegiale Beratung – komplexe Situationen gemeinsam meistern*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Lernende Organisation: Ein Konzept, das kontinuierliches Lernen innerhalb von Unternehmen betont und durch gemeinsame Reflexion die Innovationsfähigkeit steigert. *Literatur:* Argyris, C.

(2024). *Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis. (Systemisches Management)*. Schäffer-Poeschel.

- Erfahrungsbasiertes Lernen: Eine Methode, die auf zyklisches Lernen durch Erfahrungen, Reflexion und Experimentieren setzt. *Literatur*: Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Pearson.
- Design Thinking: Ein kreativer, iterativer Ansatz zur Problemlösung, der auf Empathie, interdisziplinärer Zusammenarbeit und schnellen Prototypen basiert. *Literatur*: Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. HarperBusiness.

Weiterführende Literatur

Cohn, R. (1921). *Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion*. 20. Auflage. Klett-Cotta.

Langmaack, B., Gores Pieper, E., Greving-Brucker, H., Rietz, U. & Stollberg, D. (2017). *Einführung in die themenzentrierte Interaktion (TZI): Das Leiten von Lern- und Arbeitsgruppen erklärt und praktisch angewandt*. Beltz.

Löhmer, C. & Standhardt, R. (2010). *TZI – Die Kunst sich selbst und eine Gruppe zu leiten: Einführung in die Themenzentrierte Interaktion. in der Praxis: Gruppen leiten, Kommunikation gestalten*. Klett-Cotta.

Die TZI-Methode ist ein wertvolles Werkzeug, um Gruppenprozesse in Unternehmen und Bildungseinrichtungen nachhaltig zu verbessern.

4.5.7 Lernen mit Gewaltfreier Kommunikation (GFK)

Grundprinzipien

Gewaltfreie Kommunikation (GFK) ist eine Methode zur wertschätzenden und empathischen Verständigung, die auf den Prinzipien von Marshall B. Rosenberg basiert. Sie fördert ein bewusstes, achtsames und bedürfnisorientiertes Miteinander. Die Methode beruht auf den folgenden Prinzipien:

- Beobachtung ohne Bewertung: Trennung zwischen Fakten und Interpretationen.
- Gefühle ausdrücken: Wahrnehmung und Kommunikation eigener Emotionen.
- Bedürfnisse erkennen: Verstehen, welche Bedürfnisse hinter Gefühlen stehen.
- Bitten statt Fordern: Klare und respektvolle Kommunikation von Wünschen.

Beispiele für den Einsatz von Gewaltfreier Kommunikation

- Konfliktlösung: Unterstützung bei der Mediation und Schlichtung in Teams.
- Führungskompetenz: Förderung wertschätzender Kommunikation von Führungskräften.
- Kundenservice: Verbesserung der Gesprächsführung im Umgang mit Kund:innen.
- Teamentwicklung: Stärkung des gegenseitigen Verständnisses und der Zusammenarbeit.

Unternehmenssituationen und Lernprozesse mit Gewaltfreier Kommunikation

Situation 1: Verbesserung der Teamkommunikation. Ein Unternehmen führt GFK-Workshops ein, um die Zusammenarbeit in Teams zu verbessern und Missverständnisse zu reduzieren.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie reflektieren ihr eigenes Kommunikationsverhalten.
- Sie üben in Rollenspielen den wertschätzenden Austausch.
- Sie geben und erhalten Feedback zur Umsetzung der GFK-Techniken.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Aktives Zuhören und Empathie in Gesprächen.
- Klare und wertschätzende Ausdrucksweise.
- Erkennen und Berücksichtigen eigener und fremder Bedürfnisse.

Situation 2: Konfliktlösung zwischen Abteilungen. Ein Unternehmen nutzt GFK, um Spannungen zwischen zwei Abteilungen zu entschärfen und eine kooperative Zusammenarbeit zu fördern.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie analysieren vergangene Konflikte und deren Ursachen.
- Sie trainieren die vier Schritte der GFK anhand realer Beispiele.
- Sie reflektieren die Wirkung von Sprache auf Beziehungen.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Methoden zur deeskalierenden Gesprächsführung.
- Lösungsorientierte Kommunikation zur Konfliktbewältigung.
- Verständnis für die Bedürfnisse anderer und Förderung von Kooperation.

Situation 3: Kundenbeschwerden wertschätzend bearbeiten. Ein Unternehmen schult Mitarbeitende im Kundenservice in GFK, um herausfordernde Gespräche konstruktiv zu führen.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie analysieren Fallbeispiele von Kundengesprächen.
- Sie üben empathische Reaktionen auf Beschwerden.
- Sie reflektieren ihren Umgang mit herausfordernden Situationen.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Deeskalationstechniken für den Kundenservice.
- Klare und wertschätzende Formulierung von Lösungen.
- Umgang mit eigenen Emotionen in Stresssituationen.

Informelles Lernen mit Gewaltfreier Kommunikation im Unternehmen

Diese Methode fördert informelles Lernen durch:

- Erfahrungsaustausch: Mitarbeitende lernen durch gemeinsame Reflexion von Kommunikationssituationen.
- Gemeinsame Reflexion: Offene Gespräche stärken die Kommunikationskultur.
- Identifikation mit Unternehmenswerten: Wertschätzende Kommunikation fördert eine positive Unternehmenskultur.
- Mentales Modellieren: Mitarbeitende entwickeln durch Praxisbeispiele ein tiefes Verständnis für GFK.

Ähnliche Methoden

- Aktives Zuhören: Kommunikationsmethode zur Verbesserung des Verstehens in Gesprächen. *Literatur:* Rogers, C.R., & Farson, R.E. (1987). *Active Listening*. Mockingbird Press.
- Mediation: Strukturierte Konfliktlösung durch neutrale Vermittlung. *Literatur:* Baruch Bush, R. A. & Folger, J. P. (2004). *The promise of mediation: The transformative approach to conflict*. John Wiley & Sons.
- Empathisches Führen: Führungskonzept mit Fokus auf emotionaler Intelligenz. *Literatur:* Goleman, D. (2000). *Working with emotional intelligence*. Random House Publishing Group.
- Dialogische Kommunikation: Förderung von Verständigung durch bewusst geführte Dialoge. *Literatur:* Bohm, D. (2004). *On dialogue*. Routledge.

Weiterführende Literatur

Rosenberg, M. B. (2016). *Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens*. Junfermann Verlag.

Rosenberg, M. B. & Quast, P. (2019). *Gewaltfreie Kommunikation: Ein kleiner GFK Leitfaden mit vielen praktischen Übungen*. Junfermann Verlag.

Kashtan, M. (2014). *Spinning threads of radical aliveness: Transcending the legacy of separation in our individual lives*. Fearless Heart Publications.

Lernen mit Gewaltfreier Kommunikation (GFK) fördert ein respektvolles und empathisches Miteinander im Betrieb, was das Vertrauen und die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden stärkt. Durch die Anwendung von GFK werden Konflikte konstruktiv gelöst und die Kommunikation verbessert, was das informelle Lernen durch den Austausch von Erfahrungen und Wissen unterstützt.

4.5.8 Barcamps

Grundprinzipien

Barcamps sind offene, partizipative Veranstaltungen, bei denen die Teilnehmenden selbst die Inhalte und den Ablauf gestalten. Sie basieren auf den folgenden Prinzipien:

- Offene Agenda: Die Themen werden zu Beginn der Veranstaltung gemeinsam festgelegt.
- Partizipation: Alle Teilnehmenden sind aktiv eingebunden und können Sessions anbieten oder moderieren.
- Spontanität: Inhalte entstehen in Echtzeit, wodurch dynamische Diskussionen gefördert werden.
- Wissensaustausch: Der Fokus liegt auf der kollaborativen Weitergabe und Entwicklung von Wissen.
- Hierarchiefreiheit: Alle Beteiligten sind gleichberechtigt, es gibt keine klassischen Vorträge oder Hierarchien.

Beispiele für den Einsatz von Barcamps

- Innovationsworkshops: Teams entwickeln gemeinsam kreative Lösungen für aktuelle Herausforderungen.
- Fachkonferenzen: Barcamps ersetzen oder ergänzen klassische Konferenzen durch interaktive Sessions.
- Organisationsentwicklung: Mitarbeitende tauschen sich offen über interne Prozesse und Verbesserungsvorschläge aus.
- Unternehmensweiter Wissensaustausch: Fachbereiche vernetzen sich und teilen Best Practices.
- Mitarbeiterbeteiligung: Themen wie Change-Management oder neue Unternehmensstrategien werden gemeinsam erarbeitet.

Unternehmenssituationen und Lernprozesse mit Barcamps

Situation 1: Innovationsprozesse beschleunigen. Ein Unternehmen möchte neue digitale Produkte entwickeln und setzt ein internes Barcamp anstelle klassischer Brainstorming-Sitzungen ein.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Durch interaktive Diskussionen und den Austausch verschiedener Perspektiven.
- Durch spontane Ideengenerierung und die Entwicklung von Prototypen in Gruppen.
- Durch Reflexion und Feedback in Echtzeit.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Methoden zur kreativen Problemlösung.
- Die Bedeutung von interdisziplinärer Zusammenarbeit.
- Wie Ideen durch schnelles Feedback iterativ verbessert werden können.

Situation 2: Wissensaustausch zwischen Abteilungen fördern. Ein Unternehmen erkennt, dass Wissen oft isoliert in einzelnen Abteilungen verbleibt. Ein Barcamp wird organisiert, um den Austausch zwischen Teams zu fördern.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Durch die Möglichkeit, eigene Fachthemen einzubringen und zu diskutieren.

- Durch das Kennenlernen neuer Arbeitsmethoden und Best Practices.
- Durch die Zusammenarbeit mit Kolleg:innen aus anderen Bereichen.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Wie Wissen unternehmensweit effizienter geteilt werden kann.
- Neue Methoden zur Lösung unternehmerischer Herausforderungen.
- Die Relevanz von Netzwerken und interdisziplinärem Austausch.

Situation 3: Change-Management begleiten. Ein Unternehmen führt eine neue Arbeitsweise ein (z. B. agiles Arbeiten) und organisiert ein Barcamp, um den Wandel aktiv zu gestalten.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Durch praxisnahe Diskussionen mit Kolleg:innen, die bereits Erfahrungen gesammelt haben.
- Durch die Reflexion eigener Bedenken und Herausforderungen.
- Durch spontane Sessions zur praktischen Anwendung neuer Methoden.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Wie sie sich aktiv in den Change-Prozess einbringen können.
- Best Practices zur erfolgreichen Implementierung neuer Arbeitsweisen.
- Die Bedeutung von Offenheit und kontinuierlicher Anpassung im Wandel.

Informelles Lernen mit Barcamps im Unternehmen

Barcamps fördern informelles Lernen auf verschiedene Weise:

- Erfahrungsaustausch: Mitarbeitende teilen ihr Wissen und lernen voneinander.
- Interdisziplinäres Lernen: Teams aus unterschiedlichen Bereichen arbeiten gemeinsam an Themen.
- Experimentieren und Anpassen: Neue Ansätze können direkt ausprobiert und reflektiert werden.
- Selbstgesteuertes Lernen: Mitarbeitende wählen selbst, welche Themen für sie relevant sind.

Ähnliche Methoden

- Open Space Technology: Eine Methode, bei der Teilnehmende ihre eigenen Themen vorschlagen und in offenen Gruppen bearbeiten. *Literatur:* Owen, H. (2008). *Open space technology: A user's guide*. Berrett-Koehler.
- Hackathons: Intensiv-Workshops, bei denen Teams innerhalb eines kurzen Zeitraums innovative Lösungen erarbeiten. *Literatur:* Briscoe, G., & Mulligan, C. (2014). *Digital innovation: The hackathon phenomenon*.
- Creativeworks London. <http://qmro.qmul.ac.uk/xmlui/handle/123456789/7682>
- World Café: Eine strukturierte Diskussionsmethode, die in lockerer Atmosphäre kreative Lösungsansätze fördert. *Literatur:* Brown, J., & Isaacs, D. (2005). *The World Café: Shaping our futures through conversations that matter*. Berrett-Koehler.
- Unconference: Eine offene Tagungsform, bei der die Teilnehmenden die Inhalte selbst bestimmen und gestalten. *Literatur:* Parker, P. (2019). *The art of gathering. How we meet and why it matters*. Penguin.
- Lean Coffee: Strukturierte, aber flexible Meetings, in denen die Agenda gemeinsam bestimmt und Themen in kurzen Zeitfenstern diskutiert werden. *Literatur:* [Lean Kaffee | Starte einen in Deiner Stadt!](#)

Weiterführende Literatur

Muß-Merholz, J. (2019). Barcamps and Co: Peer to Peer-Methoden für Fortbildungen. Beltz.

Bacon, J. (2012). *The art of community: Building the new age of participation*. O'Reilly Media.

Barcamps sind eine dynamische Methode, um Wissen im Unternehmen zu teilen, Innovation zu fördern und die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden zu verbessern.

4.5.9 Lernen mit Virtual Reality (VR) und Augmented Reality (AR)

Grundprinzipien

Virtual Reality (VR) und Augmented Reality (AR) sind immersive Technologien, die Lernprozesse durch interaktive und visuelle Darstellungen verbessern.

Virtual Reality (VR): Erzeugt eine vollständig digitale Umgebung, in die der Nutzer oder die Nutzerin eintaucht und realistische Simulationen erlebt.

Augmented Reality (AR): Erweiterung der realen Welt um digitale Elemente, die über Bildschirme oder AR-Brillen sichtbar sind.

Beide Technologien ermöglichen praxisnahes Lernen durch Simulationen, interaktive Szenarien und direkte visuelle Hilfestellungen.

Beispiele für den Einsatz von VR und AR

- Arbeitssicherheit (VR): Gefahren- und Notfallsimulationen zur Schulung von Mitarbeitenden in riskanten Arbeitsumfeldern.
- Produktions- und Wartungsschulungen (AR): Echtzeit-Visualisierungen technischer Abläufe und Anleitungen für Servicetechniker:innen.
- Soft-Skills-Training (VR): Simulation von Kundengesprächen oder Konfliktsituationen zur Schulung kommunikativer Kompetenzen.
- Medizinische Ausbildung (AR/VR): Interaktive Simulationen für Operationen oder Patientenbetreuung.

Unternehmenssituationen und Lernprozesse mit VR und AR

Situation 1: Sicherheitstraining in virtueller Umgebung (VR). Ein Chemieunternehmen nutzt VR, um Notfallszenarien realistisch zu trainieren.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie erleben Notfallsituationen in einer gefahrlosen, virtuellen Umgebung.
- Sie üben realitätsnahe Entscheidungsprozesse.
- Sie reflektieren ihre Reaktionen und erhalten direktes Feedback.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Effektive Notfallreaktionen und Sicherheitsprotokolle.
- Die Bedeutung von schnellem Handeln und Teamkoordination.
- Handlungsstrategien für reale Gefahrensituationen.

Situation 2: Wartung von Industrieanlagen mit Augmented Reality (AR). Ein Maschinenbauunternehmen setzt AR-Brillen zur Schulung von Servicetechniker:innen ein.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie erhalten visuelle Anweisungen direkt im Arbeitsumfeld.
- Sie wenden Wissen direkt an und lernen durch Wiederholung.
- Sie nutzen interaktive Elemente zur Prüfung des Verstandenen.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Praktische Fähigkeiten zur Maschinenwartung.
- Strukturierte Fehlersuche und Fehlervermeidung.
- Optimierte Abläufe durch digitale Assistenzsysteme.

Situation 3: Soft-Skills-Training durch VR-Simulationen. Ein Handelsunternehmen trainiert Mitarbeitende in Kundeninteraktionen durch VR-basierte Gesprächsszenarien.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie erleben realistische Gesprächssituationen mit virtuellen Kund:innen.
- Sie reflektieren ihr Verhalten und erhalten direktes Feedback.
- Sie können unterschiedliche Reaktionen erproben und analysieren.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Effektive Kommunikation und Konfliktlösung im Kundenkontakt.
- Stressbewältigung in herausfordernden Verkaufssituationen.
- Verbesserung von Empathie und Kundenorientierung.

Informelles Lernen mit VR und AR

VR und AR unterstützen informelles Lernen, indem sie praxisnahe und kontextbezogene Lernmöglichkeiten bieten.

- AR als Echtzeit-Lernhilfe: Schritt-für-Schritt-Anleitungen direkt im Arbeitsprozess.
- VR-Selbstlernmodule: Flexibles Training durch simulationsbasierte Lernumgebungen.
- Kollaboratives Lernen: Remote-Assistenz durch AR oder virtuelle Meetings in VR.

Ähnliche Methoden

- Mixed Reality (MR): Kombination aus VR und AR zur simultanen Interaktion mit virtuellen und realen Elementen. *Literatur:* Dörner, R., Broll, W., Grimm, P. & Jung, B. (2019). *Virtual and augmented reality (VR/AR)*. Springer.
- Serious Games: Spielerische Simulationen mit Lernfokus. *Literatur:* Larson, K. (2020). Serious games and gamification in the corporate training environment: A literature review. *TechTrends*, 64(3), 319–328. <https://doi.org/10.1007/s11528-019-00446-7>
- Simulationstraining: Digitale oder physische Nachbildungen realer Prozesse. *Literatur:* Fauquet-Alekhine, P., Pehuet, N. & Amalberti, R. (2016). *Simulation training: Fundamentals and applications. Improving professional practice through simulation training*. Springer.

Weiterführende Literatur

Bacca, J., Baldiris, S., Fabregat, R., Graf, S., & Kinshuk. (2014). Augmented Reality Trends in Education: A Systematic Review of Research and Applications. *Educational Technology & Society*, 17(4), 133–149.

Radianti, J., Majchrzak, T. A., Fromm, J., & Wohlgenannt, I. (2020). A Systematic Review of Immersive Virtual Reality Applications for Higher Education: Design Elements, Lessons Learned, and Research Agenda. *Computers & Education*, 147.

Orsolits, H. & Lackner, M. (2020). *Virtual Reality und Augmented Reality in der Digitalen Produktion*. Springer.

Lernen mit VR und AR bietet eine innovative Möglichkeit, theoretisches Wissen praxisnah zu erlernen und komplexe Abläufe in einer sicheren Umgebung zu trainieren.

4.5.10 Lernen mit Pupils Labs

Grundprinzipien

Pupils Labs sind mobile oder stationäre Lernlabore, die mit modernen Technologien wie Eye-Tracking ausgestattet sind. Sie ermöglichen interaktive, experimentelle und praxisnahe Lernprozesse. Der Fokus liegt auf dem forschenden Lernen, bei dem Lernende durch direkte Erfahrungen und Reflexion Wissen erwerben.

Beispiele für den Einsatz

- Analyse von Nutzerverhalten: In Marketing-Teams können Eye-Tracking-Analysen genutzt werden, um das Blickverhalten von Kund:innen zu untersuchen.
- Optimierung von Arbeitsprozessen: In der Produktion können Bewegungsmuster analysiert werden, um ergonomische Verbesserungen vorzunehmen.
- Lernen in der Medizin: Medizinstudierende oder Ärzt:innen können durch Eye-Tracking-Analysen ihr diagnostisches Vorgehen verbessern.

Unternehmenssituationen und Lernprozesse mit Pupils Labs

Situation 1: Verbesserung der Benutzerfreundlichkeit von Websites. Ein Unternehmen nutzt Eye-Tracking-Technologie, um das Blickverhalten von Nutzer:innen zu analysieren und die Benutzerfreundlichkeit seiner Website zu optimieren.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie interagieren direkt mit Testpersonen und analysieren deren Eye-Tracking-Daten.
- Sie werten die Daten aus und leiten Optimierungsmaßnahmen für das UX-Design ab.
- Sie reflektieren ihre Erkenntnisse und tauschen sich im Team über Verbesserungsmöglichkeiten aus.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Erkenntnisse über Nutzerverhalten und UX-Design.
- Anwendung datenbasierter Entscheidungsfindung.
- Optimierung digitaler Nutzererfahrungen.

Situation 2: Optimierung von Produktionsabläufen. Ein Industrieunternehmen setzt Pupils Labs ein, um Bewegungsabläufe von Mitarbeitenden in der Produktion zu analysieren und ergonomische Verbesserungen vorzunehmen.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie beobachten und reflektieren ihre eigenen Bewegungsmuster anhand der erfassten Daten.
- Sie identifizieren ineffiziente Arbeitsweisen und entwickeln Optimierungsvorschläge.
- Sie testen neue ergonomische Lösungen und bewerten deren Auswirkungen.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung.
- Ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen.
- Selbstreflexion und kontinuierliche Verbesserung der eigenen Arbeitsweise.

Situation 3: Verbesserung diagnostischer Fähigkeiten in der Medizin. Ein Krankenhaus setzt Eye-Tracking-Technologie ein, um die diagnostischen Fähigkeiten von Ärzt:innen und Medizinstudierenden zu verbessern.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie vergleichen ihre eigenen Blickmuster mit denen erfahrener Expert:innen.
- Sie analysieren den visuellen Diagnoseprozess und erkennen Optimierungspotenziale.
- Sie reflektieren ihre diagnostischen Entscheidungen und passen ihre Vorgehensweise an.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Verbesserung der Diagnosegenauigkeit und der visuellen Wahrnehmung.
- Effizientere und präzisere Analysemethoden.
- Transfer von Expertenwissen in die eigene Praxis.

Informelles Lernen mit Pupils Labs

Informelles Lernen mit Pupils Labs kann gefördert werden durch:

- Selbstgesteuerte Exploration: Mitarbeitende können eigenständig mit Eye-Tracking-Analysen experimentieren und aus den Ergebnissen lernen.
- Reflexion des eigenen Verhaltens: Durch die Analyse der eigenen Blickbewegungen oder Arbeitsweisen entstehen neue Erkenntnisse.
- Peer-Learning und Austausch: Gemeinsames Interpretieren von Eye-Tracking-Daten fördert das Lernen im Team.
- Learning by Doing: Direkte Anwendung von Technologien und Tools ermöglicht praxisnahes Lernen.
- Iterative Verbesserung: Kontinuierliches Testen und Anpassen eigener Strategien fördert eine lernende Haltung.
- Wissensweitergabe im Unternehmen: Erkenntnisse aus Pupils Labs können in Workshops oder Meetings weitergegeben werden.
- Informelle Diskussionen und Insights: Spontane Gespräche über Eye-Tracking-Ergebnisse regen neue Lernprozesse an.
- Erfahrungsbasiertes Lernen: Mitarbeitende entwickeln durch reale Anwendungsfälle ein tieferes Verständnis für Prozesse und Nutzerverhalten.

Ähnliche Methoden

- Design Thinking: Nutzerzentrierte Innovationsmethode. *Literatur:* Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. HarperBusiness.
- Erfahrungsbasiertes Lernen: Lernen durch direkte Anwendung und Reflexion. *Literatur:* Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Pearson.
- Agile Learning: Flexibles Lernen in iterativen Prozessen. *Literatur:* Stellman, A. & Greene, J. (2014). *Learning agile. Understanding Scrum, XP, Lean, and Kanban*. O'Reilly Media.
- Projektbasiertes Lernen: Wissenserwerb durch praxisnahe Projekte. *Literatur:* Traub, S. (2022). *Projektarbeit erfolgreich gestalten*. UTB.

Weiterführende Literatur

Holmquist, K. & Andersson, R. (2017). *Eye tracking: A comprehensive guide to methods, paradigms, and measures*. CreateSpace Independent Publishing Platform

Duchowski, A. T. (2007). *Eye tracking methodology: Theory and practice*. Springer.

Lernen mit Pupils Labs ist eine praxisorientierte Lernmethode, die Lernende aktiv in experimentelle, projektbasierte und interaktive Arbeitsumgebungen einbindet. In diesen Labs werden reale Fragestellungen und praxisnahe Aufgaben bearbeitet, wodurch Fachwissen, Problemlösekompetenzen und kreative Fähigkeiten gleichzeitig gefördert werden. Durch den kollaborativen Austausch mit Kolleg:innen und Expert:innen wird informelles Lernen unterstützt, und die Teilnehmenden können ihre Erfahrungen direkt im Arbeitsalltag anwenden.

4.5.11 Lernen mit Co-Labs

Grundprinzipien

Co-Labs (Collaborative Laboratories) sind kollaborative Arbeits- und Lernumgebungen, die interdisziplinäre Zusammenarbeit und gemeinsames Problemlösen fördern. Sie kombinieren physische und digitale Werkzeuge, um Teams eine kreative und experimentelle Umgebung für Innovationsprozesse zu bieten. Der Schwerpunkt liegt auf Co-Kreation, Wissensaustausch und iterativer Entwicklung neuer Lösungen.

Beispiele für den Einsatz

- Produktentwicklung: Unternehmen nutzen Co-Labs, um in interdisziplinären Teams neue Produkte zu entwerfen und zu testen.
- Wissenschaftliche Forschung: Forschungseinrichtungen setzen Co-Labs ein, um innovative Technologien gemeinsam mit Industriepartnern zu entwickeln.
- Unternehmensinterne Weiterbildung: Organisationen fördern Wissenstransfer durch Co-Labs, in denen Mitarbeitende an realen Projekten lernen.

Unternehmenssituationen und Lernprozesse mit Co-Labs

Situation 1: Entwicklung neuer nachhaltiger Verpackungslösungen. Ein Unternehmen nutzt ein Co-Lab, um nachhaltige Alternativen für Kunststoffverpackungen zu erforschen und zu entwickeln.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie arbeiten in interdisziplinären Teams aus Design, Materialwissenschaft und Produktion.
- Sie experimentieren mit neuen Materialien und testen deren Eigenschaften.
- Sie reflektieren ihre Ergebnisse und optimieren ihre Lösungen iterativ.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Grundlagen nachhaltiger Materialentwicklung.
- Interdisziplinäre Problemlösungsmethoden.
- Anwendung von Rapid Prototyping und Testverfahren.

Situation 2: Verbesserung der internen Zusammenarbeit durch digitale Tools. Ein Unternehmen führt ein Co-Lab ein, um die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen mit Hilfe digitaler Technologien zu optimieren.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie setzen digitale Kollaborationstools ein und testen verschiedene Workflows.
- Sie tauschen Best Practices aus und passen Prozesse an.
- Sie reflektieren ihre Erfahrungen und optimieren die Abläufe gemeinsam.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Effiziente Nutzung digitaler Kooperationsplattformen.
- Prozessgestaltung und Change-Management.
- Verbesserung der bereichsübergreifenden Kommunikation.

Situation 3: Innovationsworkshops mit Kund:innen und Partnern. Ein Unternehmen veranstaltet Innovationsworkshops in einem Co-Lab, um gemeinsam mit Kund:innen und externen Partnern neue Geschäftsideen zu entwickeln.

Wie lernen die Teilnehmenden?

- Sie nutzen Design-Thinking-Methoden zur Ideengenerierung.
- Sie erhalten direktes Feedback von Kund:innen und passen ihre Konzepte an.
- Sie lernen aus realen Marktanforderungen und iterativen Testprozessen.

Was lernen die Teilnehmenden?

- Methoden der nutzerzentrierten Innovation.
- Marktanalyse und Geschäftsmodellentwicklung.
- Zusammenarbeit mit externen Stakeholdern.

Informelles Lernen mit Co-Labs

Informelles Lernen mit Co-Labs kann gefördert werden durch:

- Kollaboratives Arbeiten: Teams tauschen Wissen aus und lernen voneinander durch gemeinsame Projekte.
- Erfahrungsbasiertes Lernen: Praktische Experimente und iterative Lösungsfindung fördern das selbstständige Lernen.
- Peer-Learning: Mitarbeitende geben sich gegenseitig Feedback und verbessern ihre Ansätze durch den Austausch.
- Offene Innovationskultur: Co-Labs bieten einen Raum für kreatives Denken und interdisziplinäre Zusammenarbeit.
- Nutzung digitaler Tools: Kollaborationsplattformen und digitale Werkzeuge erleichtern den Wissensaustausch.
- Experimentieren ohne Risiko: Mitarbeitende können neue Methoden und Technologien ohne Druck ausprobieren.
- Wissenstransfer durch Prototyping: Die Entwicklung von Modellen und Konzepten ermöglicht einen praxisnahen Wissenserwerb.
- Interdisziplinäre Zusammenarbeit: Der Austausch mit Expert:innen aus verschiedenen Bereichen erweitert das Fachwissen.
- Iterative Optimierung: Lernprozesse sind flexibel und ermöglichen kontinuierliche Anpassung und Verbesserung.
- Informelle Diskussionen und Netzwerken: Spontane Gespräche und gemeinsame Reflexionen vertiefen das Lernen.

Ähnliche Methoden

- Design Thinking: Nutzerzentrierte Innovationsmethode. *Literatur:* Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society*. Harper Business.
- Erfahrungsbasiertes Lernen: Lernen durch direkte Anwendung und Reflexion. *Literatur:* Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Pearson.
- Agile Learning: Flexibles Lernen in iterativen Prozessen. *Literatur:* Stellman, A. & Greene, J. (2014). *Learning agile. Understanding scrum, XP, lean, and kanban*. O'Reilly Media.
- Projektbasiertes Lernen: Wissenserwerb durch praxisnahe Projekte. *Literatur:* Traub, S. (2022). *Projektarbeit erfolgreich gestalten*. UTB.

Weiterführende Literatur

Schrage, M. (2016). *The innovator's hypothesis: How cheap experiments are worth more than good ideas*. MIT Press.

Herrmann, E. & Shelley, R. (2015). *CO LAB: Collaborative design survey*. BIS Publishers.

Dunne, D. (2021). *Design thinking at work. How innovative organizations are embracing design*. University of Toronto Press.

Co-Labs bieten eine praxisnahe und interaktive Lernumgebung, in der Mitarbeitende durch Zusammenarbeit, Experimentieren und iterative Entwicklung ihr Wissen erweitern. Sie fördern informelles Lernen, stärken Teamkompetenzen und ermöglichen die direkte Anwendung neuer Methoden und Technologien.

4.6 Anhang: Toolkits und Informationssammlungen zur Förderung des Informellen Lernens am Arbeitsplatz

Die fortschreitende Digitalisierung eröffnet Unternehmen und Lernenden eine Vielzahl von Möglichkeiten, informelles, formelles und selbstgesteuertes Lernen am Arbeitsplatz zu unterstützen. Die folgenden Internet- und KI-basierten Tools bieten praxisnahe Hilfsmittel für die Kompetenzentwicklung, die Anerkennung informellen Lernens, die Karriereberatung, die Förderung von Soft Skills sowie für Onboarding- und Upskilling-Programme.

Die Übersicht ist nach Anwendungsbereichen gegliedert: Sie reicht von webbasierten Idea-Banks, Lernplattformen und Microlearning-Toolkits über internationale Instrumente zur Validierung informeller Kompetenzen bis hin zu praxisorientierten Ressourcen für Unternehmen und Programme zur Integration neuer Mitarbeitender. Jedes Tool bietet entweder konkrete Materialien, Checklisten, Vorlagen oder digitale Plattformen, die Lernprozesse erleichtern, Lerninhalte strukturieren und die nachhaltige Kompetenzentwicklung im Unternehmenskontext unterstützen.

Ziel ist es, Unternehmen und Lernende gleichermaßen zu befähigen, Lerngelegenheiten zu erkennen und zu gestalten – sei es durch digitale Lernumgebungen, praxisnahe Handbücher oder interaktive Vorlagen für Trainings- und Onboardingprozesse.

Internet und KI basierte Lerntools

Idea-Bank

OER steht für Open Educational Resources – frei zugängliche Lernmaterialien, die genutzt, angepasst und weitergegeben werden können. Die Idea Bank stellt solche Materialien bereit, zusammen mit ausgewählten Lerninhalten, die gezielt auf die Entwicklung wichtiger Kompetenzen am Arbeitsplatz abzielen: Team- und Kollaborationsfähigkeiten, aktives Lernen, Kreativität und digitale Fertigkeiten. Sie bietet praktische Tipps und Ideen für die persönliche Weiterentwicklung sowie für die Förderung von Lernprozessen in Organisationen und richtet sich an Mitarbeitende, Führungskräfte, HR-Profis und Auszubildende. Link: <https://www.thinglink.com/scene/1540957360321724419>

Lernplattformen & Learning Experience Platforms (LXP/LMS)

Lernplattformen (LMS) und Learning Experience Platforms (LXP) bieten Unternehmen die Möglichkeit, Lerninhalte zentral bereitzustellen, Lernprozesse zu steuern und den individuellen Lernfortschritt zu verfolgen. Sie unterstützen sowohl formales als auch informelles Lernen am Arbeitsplatz. Zur erfolgreichen Einführung solcher Systeme stehen verschiedene Implementierungs- und Auswahl-Toolkits zur Verfügung. Diese enthalten z. B. Anforderungslisten für die Bedarfsanalyse, Migrations-Checklisten für den Übergang von alten Systemen und Leitfäden zur Integration in bestehende Arbeitsprozesse. Beispiele dafür sind:

- Moodle (LMS): Open-Source-Plattform für Kursverwaltung und Lernaktivitäten.
- Cornerstone & Docebo (LXP/LMS): Plattformen mit Fokus auf personalisierte Lernpfade und Weiterbildung.
- LinkedIn Learning (LXP/Content-Provider): Bietet eine große Bibliothek an beruflichen Lerninhalten und Videokursen.

Microlearning & Mobile Learning Toolkits

Microlearning bezeichnet Lernangebote in kleinen, gezielt aufbereiteten Einheiten, die meist 2–10 Minuten dauern. Solche Einheiten lassen sich besonders gut in den Arbeitsalltag integrieren und eignen sich für mobiles Lernen über Smartphones oder Tablets. Toolkits für Micro- und Mobile Learning bieten Gestaltungsmuster, Vorlagen und Checklisten, um Inhalte kurz, interaktiv und zielgerichtet aufzubereiten. Sie unterstützen die Entwicklung von Lerneinheiten, die die Aufmerksamkeit fördern, Wiederholung erleichtern und praxisnahes Lernen ermöglichen. Beispiele dafür sind:

- Microlearning-Templates: Vorlagen für kurze Lerneinheiten, die sofort einsetzbar sind.
- Autoren-Tools wie H5P: Erlauben die Erstellung interaktiver Lerninhalte, z. B. Quiz,
- Videos, Präsentationen oder Simulationen.

Tools internationaler Organisationen zur Anerkennung informellen Lernens

Validierung von informellem Lernen:

Die EU setzt sich dafür ein, dass auch außerhalb der formalen Bildung erworbene Kompetenzen stärker wahrgenommen und anerkannt werden. Durch die Validierung dieser Fähigkeiten könnten alle Menschen das ganze Spektrum ihrer Kompetenzen in ihrer beruflichen Laufbahn oder für weiteres Lernen einsetzen.

Link:

https://europass.europa.eu/de/validation-non-formal-and-informal-learning?utm_source=chatgpt.com

Link:

<https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/vet-toolkit-tackling-early-leaving/intervention-approaches/validation-non-formal-and-informal-learning>

UNESCO E-Toolkit für Lebenslanges Lernen

Dieses Toolkit der UNESCO bietet einen umfassenden Überblick über informelles Lernen und seine Bedeutung im Kontext des lebenslangen Lernens. Es definiert informelles Lernen als Lernprozesse, die aus täglichen Aktivitäten in Bezug auf Arbeit, Familie oder Freizeit resultieren und meist nicht organisiert oder strukturiert sind. Das Toolkit betont die Rolle von Community Learning Centres (CLCs) und anderen nicht-formalen Lernumgebungen bei der Förderung von Lernmöglichkeiten.

Link: UNESCO Institute for Lifelong Learning. (n.d.). Lifelong learning toolkit: Informal learning strategies. Retrieved from <https://lifelonglearning-toolkit.uii.unesco.org/en/node/250>

UNESCO-UNEVOC: TVET Toolkits

Diese Plattform bietet Akteuren und Praktiker:innen der technischen und beruflichen Bildung (TVET) Informationen über frei verfügbare Online-Toolkits. Diese Toolkits dienen verschiedenen Zwecken, von der Selbstreflexion der TVET-Anbieter über Aspekte ihres Angebots bis hin zu quantitativen Leistungsbewertungen. Einige haben einen thematischen Fokus, wie beispielsweise die Förderung des informellen Lernens am Arbeitsplatz.

unevoc.unesco.org+2unevoc.unesco.org+2unevoc.unesco.org+2unevoc.unesco.org+2unevoc.unesco.org+2unevoc.unesco.org+2

Toolkit zum Thema Arbeitsmarktinformationen

Dieses Toolkit richtet sich an alle Berufsberater, die im Bereich der lebensbegleitenden Beratung und Karriereentwicklung tätig sind oder sich dafür interessieren. Der Begriff der lebensbegleitenden Beratung wird im weiteren Sinne verstanden, wie er von der Europäischen Union definiert wird. Ziel der

lebensbegleitenden Beratung ist es, die Kompetenzen zur beruflichen Entwicklung zu verbessern und die Studien- und Berufswahl zu erleichtern.

Link: <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/resources-guidance/toolkit/what-is-this-toolkit-about>

Toolkit für wirkungsvolles lebenslanges Lernen

Das Toolkit soll einen wesentlichen Beitrag zur Bewertung persönlicher Interessen und Fähigkeiten leisten, um so die Festlegung realistischer akademischer und beruflicher Ziele zu ermöglichen. Der Schwerpunkt des Toolkits liegt auf Methoden, die es Lehrenden ermöglichen, ein offenes und einladendes Lernumfeld zu schaffen, in dem sie die persönlichen Interessen und Fähigkeiten von älteren Studierenden und Teilzeitstudierenden einschätzen können.

Link: [Toolkit For Impactful Lifelong Learning In The 21st Century Toolkit For Impctful Lifelong Learning in the 21st Century](#)

Tools zur Kompetenzentwicklung in Unternehmen

Das GO-Modell

Das Tool ist ein Good-Practice-Modell für die arbeitsplatzorientierte Förderung der Grundkompetenzen – zum Vorteil von Mitarbeitenden und Betrieben. In kurzen Lernsequenzen erhalten Mitarbeitende die Kompetenzen, die sie im betrieblichen Umfeld brauchen. Das Modell ist flexibel in allen Betriebsgrößen einsetzbar und berücksichtigt, dass jeder Betrieb einzigartig ist.

Link: <https://alice.ch/de/themen/grundkompetenzen/go-upskilling-am-arbeitsplatz/go-modell/>

Handbuch Informelles Lernen

Dieses deutschsprachige Handbuch bietet einen systematischen Überblick über die historische Entwicklung, theoretische Grundlagen und empirische Erkenntnisse zum informellen Lernen. Es richtet sich an Fachleute im Bildungsbereich und dient als umfassende Ressource zur Vertiefung des Verständnisses von informellen Lernprozessen.

Springer, R., & Dehnhostel, P. (2014). Handbuch Informelles Lernen: Interdisziplinäre und internationale Perspektiven. Springer VS.

Link: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-05953-8>

Work-based Learning Toolkit

Das WBL-Toolkit soll diejenigen unterstützen, die in den Bereichen Management, Entwicklung, Durchführung und Förderung des arbeitsbasierten Lernens tätig sind. Das Toolkit stellt Instrumente, Modelle, Vorgehensweisen und Beispiele für das arbeitsbasierte Lernen vor, die in einer Vielzahl von Lernszenarien und Lernumgebungen zum Einsatz kommen. Die meisten davon wurden mit finanzieller Unterstützung durch die Programme „Lebenslanges Lernen“ und „Erasmus+“ der Europäischen Kommission entwickelt.

Link: <https://www.wbl-toolkit.eu/index.php?id=19>

Eutopia – Lifelong Learning Toolbox

Es handelt sich hierbei um ein Instrument, mit dem das Potenzial einer europäischen Hochschule zur Schaffung eines Angebots für lebenslanges Lernen (LLL) auf internationaler Ebene untersucht werden soll. Die Toolbox wurde entwickelt, um verschiedene LLL-Formate zu erproben und die Ergebnisse und Wirkungen zu beobachten. Vertreten sind vier Lerngemeinschaften zu vier beruflichen Themenbereichen.

Link:

<https://eutopia-university.eu/english-version/about-us/past-projects/eutopia-fleclab/lifelong-learning-toolbox-wp1>

Lifelong Learning Tool

Das „Lifelong Learning Tool“ fokussiert auf die Vermittlung von Soft Skills besteht und stellt Methoden vor, wie Personen sich Lernkompetenzen aneignen können.

Link:

<https://www.irex.org/sites/default/files/node/resource/lifelong-learning-tool-employee-essential-skills.pdf>

Chronus – Career Mentoring Program Toolkit

Das «Chronus Career Mentoring Program Toolkit» unterstützt Organisationen bei der Konzeption, Umsetzung und Evaluation strukturierter Mentoring-Programme. Es bietet praxisnahe Whitepaper, Best Practices, Schritt-für-Schritt-Anleitungen und Werkzeuge, um Mentoring-Prozesse gezielt aufzubauen und deren Wirkung messbar zu machen.

Link: <https://chronus.com/>

Blog: Informelles Lernen: Warum Sie informelles Lernen am Arbeitsplatz unterstützen sollten.

Der Blogbeitrag beleuchtet, wie informelles Lernen – also das Lernen im Arbeitsalltag durch Erfahrung, Austausch und Reflexion – die Mitarbeiterentwicklung nachhaltig stärkt. Er zeigt, warum Unternehmen Lernprozesse außerhalb formaler Trainings bewusst fördern sollten und wie sie damit Motivation, Innovationsfähigkeit und Wissenstransfer steigern können.

Der Beitrag bietet praxisnahe Impulse, um Lerngelegenheiten im Arbeitsumfeld zu erkennen und gezielt zu unterstützen.

Link: https://www.knowledgeworker.com/blog/informelles-lernen?utm_source=chatgpt.com#c17658

Tools zum Onboarding Up-skilling & Reskilling Programmskripte

Learningbank – Templates & Tools

Die Seite bietet verschiedene Vorlagen, wie beispielsweise Preboarding Checklist (PDF), Employee onboarding template (PPT), RFI-Template für LMS in Excel. Die Vorlagen können editiert und auf die eigenen Erfordernisse angepasst werden.

Link: <https://www.learningbank.io/>

Genially – Employee Onboarding Course Template

Tool zur Erstellung von Schulungs- und Kommunikationsmaterialien. Die interaktive Vorlage mit Multimedia ist nutzbar beispielsweise für Kursdesign oder Onboarding.

Link: <https://genially.com/de/>

Personio

Die Onboarding Checkliste bietet einen strukturierten Prozess, um neue Mitarbeiter:innen erfolgreich einzugliedern, wichtige Aufgaben zu verteilen und sicherzustellen, dass alle Beteiligten wissen, was zu tun ist. Sie hilft, einen positiven ersten Eindruck zu schaffen, den Wohlfühlfaktor zu erhöhen und die langfristige Mitarbeiterbindung zu fördern.

Link: personio.ch

Zitiervorschlag

Barabasch, A. (Hrsg.). (2026). *Informelles Lernen wirksam gestalten. Ansätze auf kognitiver, reflexiver und erfahrungsbasierter Ebene*. Toolkit. Eidgenössische Hochschule für Berufsbildung EHB.



Eidgenössische Hochschule für Berufsbildung EHB

Prof. Dr. Antje Barabasch

Kirchlindachstrasse 79 CH-3052 Zollikofen +41 58 458 27 00

Antje.Barabasch@ehb.swiss