



# Agile Lernprojekte systematisch vor- und nachbereiten

# 11

Gabriele Korge und Joana Jungclaus

Das *agile Lernen im Unternehmen* stellt ein didaktisches Rahmenkonzept dar. Für ein konkretes Lernangebot muss dieser Rahmen ausgehend von den Lernzielen, der Zielgruppe und den jeweiligen Gegebenheiten ausgestaltet werden: „Agil“ Lernen heißt nicht, planlos zu agieren – vielmehr gilt es, auf veränderte Rahmenbedingungen oder neue Erkenntnisse schneller mit einer Planänderung zu reagieren.

Die Verantwortung für die systematische Vor- und Nachbereitung des agilen Lernprojekts liegt beim methodischen Begleiter. Welche Schritte dabei wichtig sind, welche Fragen zu beantworten sind, welche Meilensteine zu erreichen sind oder wer wie einzubinden ist, zeigt das folgende systematische Vorgehen auf, das im Rahmen des Vorhabens „inMEDIASres“ erfahrungsgeleitet entwickelt wurde.

---

## 11.1 Aus der Vogelperspektive

Um ein agiles Lernprojekt qualitätsgesichert aufzusetzen, müssen folgende Schritte durchlaufen werden (vgl. Abb. 11.1):

---

G. Korge (✉)

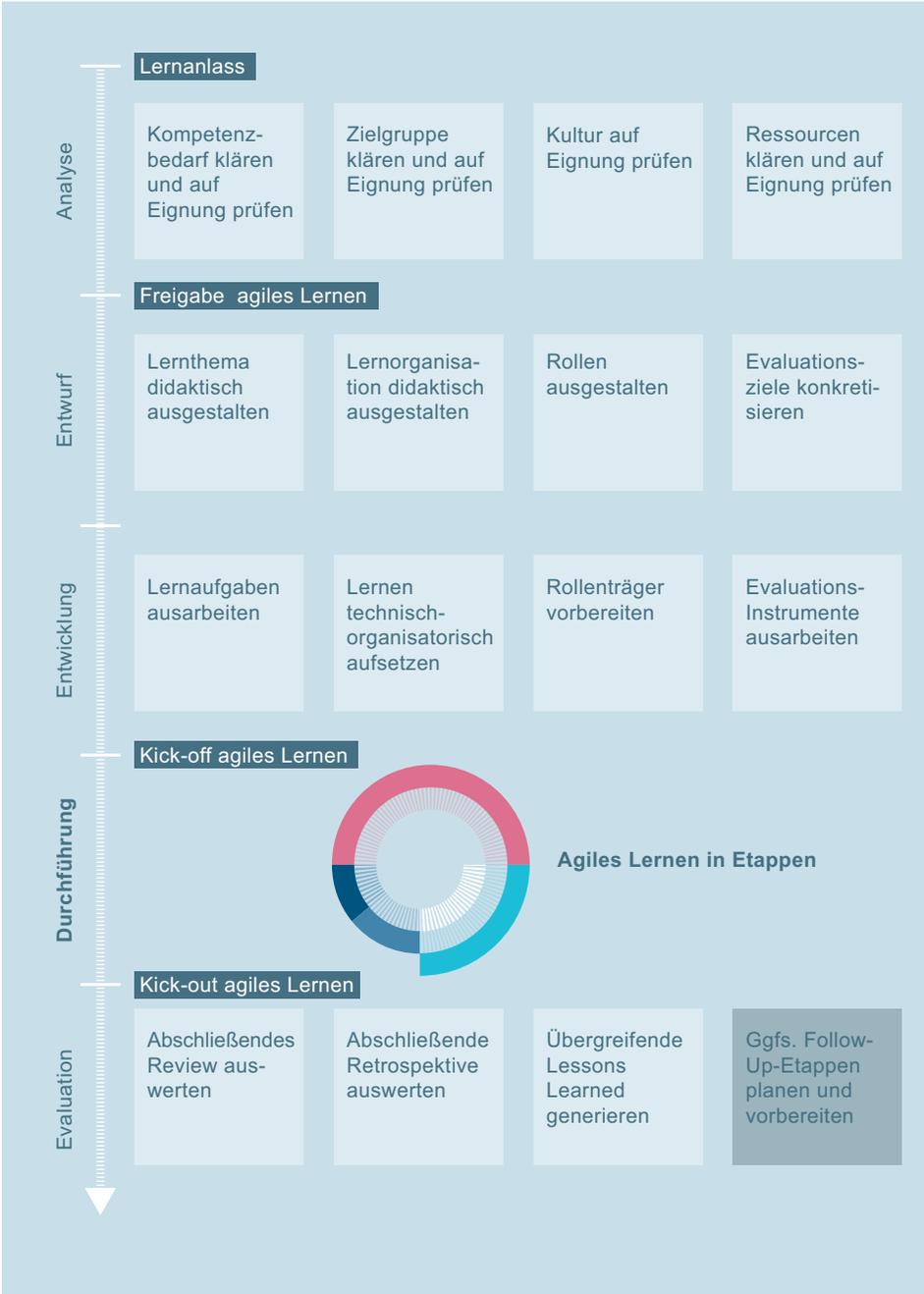
Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart, Deutschland

E-Mail: [gabriele.korge@iao.fraunhofer.de](mailto:gabriele.korge@iao.fraunhofer.de)

J. Jungclaus

ZNL TransferZentrum für Neurowissenschaften und Lernen, Ulm, Deutschland

E-Mail: [joana.jungclaus@znl-ulm.de](mailto:joana.jungclaus@znl-ulm.de)



**Abb. 11.1** Schritte zur Vorbereitung und für einen guten Abschluss des agilen Lernens in Unternehmen

- Eine Analyse mit einer Klärung von Lernziel und Zielgruppe, daran anschließend
- der Entwurf zur didaktischen und organisatorischen Ausgestaltung und
- die Entwicklung, in der der Entwurf umgesetzt wird.
- Erst dann kann die Durchführung des eigentlichen Lernens beginnen, die abgeschlossen wird von
- der Evaluation mit einer Bewertung des Ergebnisses und zur Ableitung von (Verbesserungs- oder anschließenden) Maßnahmen.

Für die Ausgestaltung eines agilen Lernprojekts sind in jeder Phase einige Aspekte besonders zu beachten, wie im Folgenden näher ausgeführt wird.

---

## 11.2 Vom Lernanlass zur Freigabe des agilen Lernprojekts

Agiles Lernen im Unternehmen ist eine von vielen möglichen Lernformen. Wie bei klassischen Seminarformen oder anderen neueren Ansätzen auch (z. B. digitale Lernspiele, sogenannte Serious Games), gelingt das agile Lernprojekt dann gut, wenn seine konkrete Ausgestaltung zum Lernziel, der Zielgruppe und den allgemeinen Rahmenbedingungen passt. Zwischen dem Lernanlass und der Freigabe stehen vier Analyseschritte.

### **Analyse-Schritt 1: Wie sieht der Kompetenzbedarf aus und eignet sich das Lernziel?**

Zunächst ist der tatsächliche Kompetenzbedarf mit dem Auftraggeber zu klären. Der methodische Begleiter achtet dabei darauf, auch Lernziele sichtbar zu machen, die zunächst nicht gesehen wurden. Die Erfahrung zeigt, dass Auftraggeber häufig zu stark auf das rein Fachliche und die unmittelbare Neuerung fokussieren, wenn sie den Lernbedarf benennen. Ihnen geht es darum, dass die Mitarbeitenden die erweiterten Funktionen einer neuen Maschine oder Software kennen oder dass sie die zusätzlichen Aufgaben beherrschen, die mit einer neuen Rolle einhergehen. Dabei wird es für ein erfolgreiches Handeln im Arbeitsalltag in solchen Fällen oft auch darauf ankommen, dass die Mitarbeitenden den dahinter liegenden Prozess kennen, Situationen adäquat einschätzen, die eigene Haltung prüfen u. ä. m.

Dieses so geklärte Lernziel prüft der methodische Begleiter dann auf Eignung für ein agiles Lernprojekt. Ein wichtiges Kriterium für die Eignung ist die Kompetenzstufe, die die Zielgruppe erreichen muss, um die Arbeitsanforderungen erfüllen zu können. Wie in Abb. 11.2 dargestellt, eignet sich agiles Lernen dann als Lernform, wenn mindestens prozessuale Kompetenzen gebraucht werden. Wenn es für die Zielgruppe in einem Thema „nur“ darum geht, funktionales oder begriffliches Wissen zu erwerben, sind klassische, weniger aufwändige Lernformen ausreichend.

Neben der passenden Kompetenzstufe müssen weitere Voraussetzungen erfüllt sein, z. B. sollte bedarfsbezogen gelernt werden und das Lernthema sollte sowohl aus Sicht des Unternehmens als auch aus Sicht der Lernenden relevant und sinnstiftend sein (siehe auch Kap. 12).



**Abb. 11.2** Kompetenzstufen in der Arbeitshandlung (eigene Darstellung, nach Rauner et al. 2009, S. 22–23)

### Analyse-Schritt 2: Wer gehört zur Zielgruppe und eignet sie sich?

Ausgehend vom Lernziel und den konkreten Kompetenzbedarfen bestimmen der Auftraggeber und der methodische Begleiter die Zielgruppe: Wer ist alles gefordert und trägt dazu bei, die Aufgaben zu bewältigen, für die ein Kompetenzaufbau erforderlich ist? Wer hat Kompetenzlücken und folglich Lernbedarf?

Zur Prüfung, ob sich die Zielgruppe und die einzelnen Mitarbeitenden für das agile Lernen eignen, werden folgende Fragen beantwortet: Passt die Organisationsform der Arbeit zur Organisationsform im agilen Lernprojekt? Gibt es Spielraum, sich in der Arbeit oder begleitend dazu dem Lernen zu widmen? Hat die Zielgruppe bereits Erfahrung darin, das eigene Lernen eigenverantwortlich zu planen und zu verfolgen? Hat die Zielgruppe die richtige Einstellung und Motivation, wollen sie Neues erproben und lernen?

Können einzelne dieser Fragen nur eingeschränkt bejaht werden, muss das kein Hindernis sein, es macht lediglich die Ausgestaltung und das Begleiten des agilen Lernens anspruchsvoller. Hat jedoch eine Mehrheit der Zielgruppe kaum Erfahrung und Möglichkeiten, begleitend zur Arbeit eigenständig zu Lernen und sehen viele das Lernen eher als Bedrohung denn als Chance, sollte von agilem Lernen abgesehen werden.

**Analyse-Schritt 3: Eignet sich die Arbeits- und Lernkultur?**

Auch die im Unternehmen vorherrschende Arbeits- und Lernkultur wird geprüft: Ist es gelebter Alltag, dass der Einzelne Verantwortung trägt, im Handeln und Entscheiden einen gewissen Spielraum hat, seine Arbeitsergebnisse selbst überprüft? Ist es üblich, als Team zusammenzuarbeiten, sich gegenseitig zu unterstützen und gemeinsam Ergebnisverantwortung zu tragen? Wird Lernen wertgeschätzt und Lernanstrengung honoriert? Unterstützt die Bereichskultur erfahrungsorientiertes Lernen, darf auch experimentiert werden und gibt es Offenheit für eigene Denkweisen und Lösungsansätze?

Kommt der methodische Begleiter zum Schluss, dass im Bereich der Zielgruppe die meisten der Fragen mit einem klaren Nein zu beantworten sind, ist von agilen Lernprojekten abzuraten. Sind hingegen Tendenzen zu (mehr) Flexibilität, Eigenverantwortung und Teamkultur zu erkennen, kann das agile Lernen durchaus dazu beitragen, diese Entwicklung zu befördern.

**Analyse-Schritt 4: Sind die benötigten Ressourcen verfügbar?**

Aufgabe des methodischen Begleiters ist es, schon vor Projektbeginn eine möglichst genaue Einschätzung vorzunehmen, welche Ressourcen benötigt würden, sollte ein agiles Lernprojekt umgesetzt werden. Dabei geht es einmal um die Besetzung der Rollen:

- Wer fungiert als Auftraggeber? Derjenige, der den Lernbedarf erstmals aufbrachte oder gegebenenfalls weitere/andere?
- Wer kann die fachliche Begleitung übernehmen – wer bietet den dafür notwendigen Kompetenzvorsprung und die zeitliche und räumliche Verfügbarkeit? Braucht es mehrere fachliche Begleiter, um das Thema abzudecken? Ist gegebenenfalls externe Unterstützung erforderlich?
- Wer kann die methodische Begleitung des Lernteams übernehmen? Der methodische Begleiter, der die Vorbereitung macht oder ist ein weiterer Begleiter notwendig? Braucht es mehrere methodische Begleiter? Ist gegebenenfalls externe Unterstützung erforderlich?
- In welchem Umfang werden die jeweiligen Rollenträger in welcher Phase des agilen Lernens benötigt, zur Vorbereitung, zur Begleitung und zur Nachbereitung des agilen Lernens?

Zudem gilt es, eine erste Abschätzung der Lernzeit bzw. des Lernaufwands abzugeben. Diese Abschätzung zu treffen ist schwierig, solange das Lernziel noch nicht weiter spezifiziert wurde und die Lernaufgaben noch nicht ausformuliert vorliegen. Hilfreich ist es, wenn frühere agile Lernprojekte als Referenz genutzt werden können.

Beim agilen Lernen geht es um Erfahrungslernen im Arbeitskontext. Je nach Lernthema werden daher evtl. speziell ausgestattete Lernräume oder ein Labor, eine passend ausgestattete und zugängliche Maschine o. ä. benötigt. Eine entscheidende Frage ist schließlich, wie kurzfristig all diese Ressourcen zur Verfügung gestellt werden müssen.

### **Meilenstein 1: Freigabe**

Hat der methodische Begleiter diese vier Analyseschritte durchlaufen, kann er eine Empfehlung für ein agiles Lernprojekt abgeben, sofern sich Thema, Zielgruppe und Rahmenbedingungen eignen und die Ressourcen vorhanden und tragbar sind. In diesem Fall ist es am Auftraggeber, das Lernprojekt zu beauftragen und den groben Ressourcenplan freizugeben.

---

## **11.3 Von der Freigabe über den Entwurf und die Entwicklung zum Start des agilen Lernprojektes**

Bevor das agile Lernprojekt – nach erfolgter Freigabe – starten kann, ist es in vier Entwurfsschritten konkret auszugestalten. Erst dann kann es in darauf abgestimmten vier Entwicklungsschritten umgesetzt werden. Häufig werden die an diesen Prozessschritten Beteiligten die einzelnen Schritte zum Entwurf bzw. zur Entwicklung des Lernprojekts parallel angehen. Um gegenseitige Abhängigkeiten in der Ausgestaltung zu berücksichtigen (z. B. beeinflusst das Lernthema die Lernorganisation), sollten aber alle Entwurfsschritte abgeschlossen sein, bevor mit der Entwicklung begonnen wird. Die vier Entwurfsschritte und die zugehörigen Entwicklungsschritte werden im Folgenden im Einzelnen dargestellt.

### **Entwurfs-Schritt 1: Das Lernthema didaktisch ausgestalten**

In diesem Schritt arbeitet der methodische Begleiter typischerweise eng mit dem Auftraggeber oder dem fachlichen Begleiter zusammen, um den Lernbedarf weiter zu spezifizieren: Welches Wissen und welche Fähigkeiten werden zur Beherrschung welcher (Teil-)Aufgaben benötigt? Welches weitere Wissen – Grundlagenwissen, aufgabenübergreifendes Wissen – wird benötigt? Welches Rollenverhalten und welche entsprechende Haltung sind dabei entscheidend? Welche Erwartungen sind mit einer Rolle verknüpft und wie gelingt es, diesen gerecht zu werden? Welche Befugnisse und Verantwortungen gehen mit einer Aufgabe einher, was bedeutet dies für die Zusammenarbeit und wie ist zu eskalieren?

### **Entwicklungs-Schritt 1: Die Lernaufgaben ausarbeiten**

An den Entwurfsschritt zum Lernthema schließt sich die Ausarbeitung der Lernaufgaben an. Die Formulierung geeigneter Lernaufgaben, die in Summe das Lernthema abdecken, ist anspruchsvoll und hat gleichzeitig einen hohen Einfluss auf das Gelingen und das Ergebnis des agilen Lernprojekts. Hier ist die Expertise des methodischen Begleiters sehr wertvoll: Welcher Struktur und welcher didaktischen Logik folgen die Aufgaben? Wie lassen sich z. B. Handlungsfragen in Lernaufgaben abbilden? Die wichtigsten Kriterien für gute Lernaufgaben werden im Kap. 12 erläutert.

Aufgabe des methodischen Begleiters ist es auch, die Lernaufgaben abschließend zu prüfen. Erst wenn die Lernaufgaben aus seiner Sicht hinreichend konkret und vollständig definiert wurden, kann das agile Lernprojekt starten.

## **Entwurfs-Schritt 2: Die Lernorganisation didaktisch ausgestalten**

Hier geht es darum, das Lernen organisatorisch und technisch auszugestalten, was vor allem Aufgabe des methodischen Begleiters ist. Ist etwa die Gruppe der Lernenden zu groß, werden mehrere Lernteams gebildet. Möglicherweise werden dann mehrere methodische und/oder fachliche Begleiter benötigt.

Anzahl und Länge der Etappen orientieren sich an einer Reihe von Vorgaben: Zu berücksichtigen ist, wann die Kompetenzen verfügbar sein sollen. Auch die Frage, wie hoch der Lernaufwand eingeschätzt wird und wie sich das Lernen mit der Arbeit vereinbaren lässt, ist von Bedeutung. Zudem muss bedacht werden, wie die Beteiligten verfügbar sind und welche zeitlichen Ressourcen der Auftraggeber den Lernteams sowie dem methodischen und dem fachlichen Begleiter in welchem Zeitraum freigibt. Es ist darauf zu achten, dass eine Etappe mindestens so lang ist, dass die Lernenden jeweils neue, klar beschreibbare Kompetenzen erwerben können.

Die Meetings zwischen den Etappen werden so organisiert, dass alle Beteiligten teilnehmen können. Dazu ist es manchmal erforderlich, Web-Konferenzen abzuhalten. Ist das der Fall, ist unbedingt auch ein digitales Kanban-Board aufzusetzen, in dem die Aufgaben abgebildet werden.

## **Entwicklungs-Schritt 2: Das Lernprojekt technisch-organisatorisch aufsetzen**

Nachdem die Lernorganisation entworfen wurde, wird diese nun umgesetzt. Hierbei fallen eine Reihe organisatorischer Aufgaben an, etwa Räume buchen, Termine vereinbaren, Technik bereitstellen. Dazu gehört auch, das Kanban-Board aufzusetzen und die Lernaufgaben darin abzubilden. Wichtig ist, diese Aufgaben einzuplanen und einer Person zuzuweisen.

Ist das agile Lernen im Unternehmen für die Beteiligten eine noch unbekannte Lernform, ist es wichtig, bereits jetzt an akzeptanzförderliche Maßnahmen zu denken. Das bedeutet als erstes, alle umfassend zu informieren: Wie ist der Ablauf geplant? Welche Rollen gibt es und was macht sie aus? Was sind die Vorzüge von agilen Lernprojekten?

## **Entwurfs-Schritt 3: Die Rollen ausgestalten**

Die Rollen gestaltet der methodische Begleiter in Abstimmung mit dem Auftraggeber und mit Blick auf das Lernthema und die Lernerfahrungen der Zielgruppe.

Die fachliche Begleitung übernehmen einer oder mehrere Experten. Dies können ausgewiesene Spezialisten sein, aber auch Kollegen, die einen gewissen Erfahrungsvorsprung gegenüber der Zielgruppe haben. Je mehr firmeninternes Spezialwissen, etwa zum Arbeitsprozess, benötigt wird, umso wichtiger ist es, diese Rolle intern zu besetzen.

Auch die Ausgestaltung der Rolle des Auftraggebers wird konkretisiert, der Spielraum ist dabei groß. So ist es möglich, dass er niemals gegenüber den Lernenden in Erscheinung tritt und sich auf die Benennung des Kompetenzbedarfs und die Freigabe der Ressourcen beschränkt – oder aber er ist in die laufende Projektarbeit involviert oder nimmt sogar alle Aufgaben eines fachlichen Begleiters wahr.

Die methodische Begleitung in den Etappen übernimmt idealerweise die Person, die auch die Vorbereitung des agilen Lernens verantwortet. Lernen mehrere Teams parallel oder befinden sich die Lernenden an verschiedenen Standorten, ist es hilfreich, mehrere methodische Begleiter zu haben und diese zu vernetzen. Gibt es im Unternehmen bzw. am Standort nicht genügend erfahrene methodische Begleiter oder reichen deren Kapazitäten nicht aus, sollten Externe hinzugezogen werden.

### **Entwicklungs-Schritt 3: Die Rollenträger auf ihre Rolle vorbereiten**

Der methodische Begleiter bereitet den Auftraggeber und den fachlichen Begleiter auf ihre Rollen vor: Was wird von ihnen erwartet? Was hilft ihnen dabei, den Erwartungen gerecht zu werden? Wie arbeiten die vier Rollen – Lernende, Auftraggeber, fachlicher und methodischer Begleiter – zusammen?

Die Lernenden werden typischerweise im Rahmen des Kick-offs, also wenn das agile Lernprojekt startet, in ihre Rolle eingeführt. Erfahrungsgemäß reicht das aus, weil sie mit dem methodischen Begleiter eine Lernbegleitung haben.

### **Entwurfs-Schritt 4: Die Evaluationsziele konkretisieren**

Im agilen Lernen im Unternehmen ist eine kontinuierliche Überprüfung von großer Bedeutung für den Erfolg. In den auf jede Etappe folgenden Reviews und Retrospektiven werden der Lernfortschritt und der Lernprozess sowie die Rahmenbedingungen überprüft. Ergänzend empfiehlt es sich, die Ergebnisse und das Aufwand-Nutzen-Verhältnis zu überprüfen: Verfügen die Mitarbeitenden nach Abschluss des agilen Lernprojekts über die benötigten Kompetenzen und sind sie im Arbeitsalltag handlungsfähig oder muss nachgelernt werden? War der Aufwand aus Sicht des Unternehmens und der Lernenden angemessen?

Dazu arbeitet der methodische Begleiter zusammen mit dem Auftraggeber und evtl. dem fachlichen Begleiter heraus, was die spezifischen und konkret messbaren Lernziele sind und wie sich diese in messbaren Evaluationskriterien abbilden lassen.

### **Entwicklungs-Schritt 4: Die Evaluationsinstrumente ausarbeiten**

Abgestimmt auf die Evaluationsziele entwickelt der methodische Begleiter geeignete Evaluationsinstrumente und organisiert die Evaluation: Von wem soll was wann und wie erfragt werden? Dabei sollte auf Transparenz auch gegenüber den Lernenden geachtet werden – alles andere wäre mit dem agilen Lernen im Unternehmen unvereinbar. Es empfiehlt sich, in den Evaluationsinstrumenten mindestens die Bewertung des Lernerfolgs und die Einschätzung des Aufwand-Nutzen-Verhältnisses bei allen Beteiligten abzufragen.

### **Meilenstein 2: Das Lernprojekt kann starten**

Ist das agile Lernprojekt in allen Punkten gut vorbereitet, kann das Kick-off stattfinden – und das eigentliche Lernen beginnt.

## 11.4 Das agile Lernprojekt begleiten

Das agile Lernen im Unternehmen ist durch eine hohe Selbststeuerung der Lernenden geprägt. Das heißt jedoch nicht, dass sie sich selbst überlassen bleiben. Vielmehr trägt der methodische Begleiter die Verantwortung dafür, dass die Lernenden die Unterstützung erhalten, die sie benötigen. In der Durchführung des Lernprojekts achtet er zum Beispiel darauf, dass der in Etappen organisierte Ablauf eingehalten wird und alle Meetings wie vorgesehen vollständig und strukturiert durchgeführt werden. Eine weitere zentrale Aufgabe besteht darin darauf zu achten, dass die eingeplante Lernzeit auch tatsächlich zur Verfügung steht. Es geht dabei jedoch niemals darum, auf die Einhaltung enger Vorgaben zu pochen, sondern einen guten Weg zu finden, wie die Lernziele zu erreichen sind. (Weiteres zu Aufgaben- und Rollenverständnis des methodischen Begleiters und zur Durchführung ist in den Kap. 13 bzw. 12 nachzulesen.)

Je nach Evaluationszielen und -instrumenten setzt der methodische Begleiter in der Durchführung auch Evaluationsschritte aus dem Instruktionsdesign um.

---

## 11.5 Das agile Lernprojekt gut abschließen

Kein noch so guter Plan ist perfekt – und auch die Umsetzung ist oft mit Kompromissen verbunden. Umso wichtiger ist es, für jedes agile Lernprojekt zu überprüfen, ob die damit verbundenen Ziele erreicht werden konnten und gegebenenfalls Maßnahmen abzuleiten.

### Evaluations-Schritt 1: Abschließendes Review auswerten

Das Review nach der letzten Etappe sollte dazu genutzt werden, neben der Prüfung des Etappenziels auch die Erreichung des durch den Auftraggeber gesetzten Gesamtziels zu prüfen: Wurde das Projektziel erreicht? Haben alle Beteiligten – Auftraggeber, fachlicher Begleiter und auch die Lernenden – selbst den Eindruck, dass sie in der Lage sind, die neuen/veränderten Arbeiten erfolgreich auszuführen, ihrer neuen Rolle gerecht zu werden? Stand der Aufwand in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen?

Falls nein, sollte der methodische Begleiter dieses Meeting unmittelbar dazu nutzen, die verbleibende Kompetenzlücke herauszuarbeiten und einen Auftrag für ein Follow-Up-Lernen beim Auftraggeber einzuholen.

### Evaluations-Schritt 2: Follow-Up-Lernen planen

Wird im letzten Review eine Kompetenzlücke festgestellt, sollten der methodische Begleiter und der Auftraggeber bzw. der fachliche Begleiter möglichst zeitnah das Follow-Up-Lernen planen, in dem eine oder mehrere Etappen angehängt werden. Dazu sind alle oben beschriebenen Vorbereitungsschritte erneut zu durchlaufen – wenn auch in verkürzter Form, da z. B. Fragen nach der Zielgruppe eher nicht (umfassend) neu einzuschätzen sind.

### **Evaluations-Schritt 3: Abschließende Retrospektive auswerten**

Ähnlich dem letzten Review ist auch die letzte Retrospektive eine gute Gelegenheit dazu, das agile Lernprojekt noch einmal umfassend zu bewerten: Wie wird, über alle Etappen und Meetings hinweg, der Prozess, die Lernorganisation, die Technik, die Unterstützung durch den fachlichen und den methodischen Begleiter, die Rolle des Auftraggebers etc. eingeschätzt? Welches Fazit ziehen die Lernenden, der Auftraggeber, der fachliche Begleiter daraus? Würden sie das Lernprojekt in dieser Form wiederholen wollen, würden sie es empfehlen? Was würden sie anders machen wollen? Möglicherweise sind dies auch Fragen, die für die Evaluation zu klären sind. Dann können auch andere Methoden und Instrumente zum Einsatz kommen, z. B. Gruppen- oder Einzelgespräche oder Fragebögen.

### **Evaluations-Schritt 4: Übergreifende Lessons Learned zusammentragen**

Neben den im Rahmen der Evaluation gesammelten Erkenntnissen fließen auch die Rückmeldungen aller Beteiligten aus der letzten Retrospektive ein, wenn der methodische Begleiter nach Abschluss des Lernprojekts die Lessons Learned zusammenträgt, um daraus Schlussfolgerungen zu ziehen und weitergehende Maßnahmen anzustoßen: Zur Definition von Leitlinien, wie das Rahmenkonzept des agilen Lernens im Unternehmen für bestimmte Themen, Bereiche, Zielgruppen auszugestalten ist, zur Erweiterung der Sammlung guter Lernaufgaben, zur Definition von Indikatoren, an welchen der Lernaufwand erkannt werden kann, zur besseren Ausstattung der Organisation für ein Agiles Lernen im Unternehmen, etwa durch die Qualifizierung weiterer methodischer Begleiter.

### **Meilenstein 3: Abschluss des Lernangebotes**

Der letzte Meilenstein ist erreicht, wenn für alle Lernenden dokumentiert wurde, über welche neuen Kompetenzen sie nun verfügen, beispielsweise in vorhandenen Qualifikationsmatrizen, in den Personalakten oder im Kompetenzmanagement-System.

Aus den gesammelten Lessons Learned entstehen im Idealfall Maßnahmen oder Erkenntnisse, die der methodische Begleiter mit anderen methodischen Begleitern im Unternehmen teilt, damit sie bei der Ausgestaltung von künftigen agilen Lernprojekten berücksichtigt werden können.

---

## **Literatur**

- Rauner, F., Heinemann, L. & Haasler, B. 2009: Messen beruflicher Kompetenz und beruflichen Engagements. In: A+B Forschungsberichte Nr. 2/2009, Bremen, Heidelberg, Karlsruhe: A+B Forschungsnetzwerk, S. 22–23

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Wenn Sie das Buch oder Teile daraus remixen, verändern oder anderweitig direkt darauf aufbauen, dürfen Sie Ihre Beiträge nur unter derselben Lizenz wie das Original verbreiten.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

