



# Agiles Lernen im Unternehmen: Prinzipien, Ablauf, Rollen, Instrumente

# 2

Gabriele Korge, Benjamin Höhne, Agnes Bauer  
und Jörg Longmuß

Das *Agile Lernen im Unternehmen* ist eine neue Lernform, die das Lernen konsequent am Arbeiten ausrichtet. Dies geschieht durch die inhaltliche und prozessuale Verknüpfung mit Arbeitsprozessen und durch den Einsatz von Arbeitsaufgaben als Lernaufgaben. Diese Ausrichtung des Lernens an der Arbeit sowie die organisatorische Orientierung an agilen Arbeitsweisen kennzeichnen das Konzept des agilen Lernens im Unternehmen.

Die im Folgenden dargestellten Prinzipien, der Ablaufprozess, das Rollenkonzept und die Instrumente beschreiben das Rahmenkonzept des Agilen Lernens im Unternehmen. Wird der im Rahmenkonzept gegebene Spielraum zur zielgruppen- und themengerechten Ausgestaltung genutzt, gelingt der direkte Kompetenzaufbau im Arbeitsprozess. Das Agile Lernen im Unternehmen wird so zu einer effektiven Lernform für die berufliche Weiterbildung.

---

G. Korge (✉)

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

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

B. Höhne

Fernstudieninstitut, Beuth Hochschule für Technik Berlin, Berlin, Deutschland

E-Mail: [bhoehne@beuth-hochschule.de](mailto:bhoehne@beuth-hochschule.de)

A. Bauer

ZNL TransferZentrum für Neurowissenschaften und Lernen der Universität Ulm, Ulm, Deutschland

E-Mail: [agnesbauer@web.de](mailto:agnesbauer@web.de)

J. Longmuß

SUSTAINUM – Institut für zukunftsfähiges Wirtschaften Berlin, Berlin, Deutschland

E-Mail: [j.longmuss@sustainum.de](mailto:j.longmuss@sustainum.de)

## 2.1 Die Prinzipien

Agiles Lernen im Unternehmen ist agil, bedarfsorientiert, handlungsorientiert, qualitätsorientiert und projektiert (siehe auch Abb. 2.1).

**Agil** Der Ablauf folgt mehreren kurzen, sich wiederholenden Zyklen aus Planen, Umsetzen und Reflektieren. Erkenntnisse aus der jeweils vorangegangenen Reflexion – zum Lernfortschritt und zum Lernprozess – werden in der Planung für den nächsten Zyklus ebenso berücksichtigt wie neue Anforderungen, die sich zwischenzeitlich aus der Arbeit ergeben haben. So gelingt es, zeitnah wenig zweckmäßige Lösungswege im Lernen aufzugeben, neue, zielführendere Wege einzuschlagen oder auf Veränderungen in der Arbeit zu reagieren.

**Bedarfsorientiert** Das Lernen zielt auf einen konkreten aktuellen oder absehbaren Bedarf in der Arbeit. Dieser Bedarf wird in einem partizipativen Prozess ermittelt, beschrieben und kommuniziert. So entsteht eine Transparenz, die es den Verantwortlichen und den Lernenden erlaubt, den Mehrwert der neu zu erwerbenden Kompetenzen zu erkennen.

**Handlungsorientiert** Selbstgesteuertes Handeln und unmittelbares Sammeln von Erfahrungen stehen im Vordergrund. Die Lernenden machen ihre Erfahrungen im direkten Arbeitsumfeld bzw. in unmittelbar vergleichbaren Situationen und anhand von Aufgaben, die den (zukünftigen) Anforderungen entsprechen.



**Abb. 2.1** Die Prinzipien des agilen Lernens im Unternehmen

So erfolgt der Transfer in die Arbeit bereits mit dem Lernen, der Lernerfolg wird direkt sichtbar und die Lernenden bringen das Gelernte unmittelbar in der Arbeit zur Anwendung.

**Qualitätsorientiert** Alle Beteiligten werden in der Gestaltung agiler Lernprojekte durch Standards angeleitet. Dazu gehört, dass Vorbereitung und Durchführung durch qualifizierte Personen verantwortet und begleitet werden. So kann sichergestellt werden, dass nachhaltiges Lernen mit einem optimalen Einsatz der gegebenen Ressourcen erfolgt und der Kompetenzbedarf gedeckt wird.

**Projektiert** Das Lernen wird von einer Führungskraft beauftragt und mit angemessenen Ressourcen ausgestattet. Es wird verbindlich eingeplant, der zeitliche Rahmen wird vorab festgelegt, Teilziele werden formuliert und deren Erreichen wird überprüft. So wird dem agilen Lernprojekt der Raum innerhalb der Arbeitsabläufe gegeben, den alle Beteiligten benötigen, um ihre Aktivitäten einplanen und gegen das Tagesgeschäft verteidigen zu können.

Die hohe Flexibilität, die agiles Lernen nach diesen Prinzipien ermöglicht, bringt Lernmöglichkeiten, die in einer Zeit sich schnell wandelnder Anforderungen entscheidend sein können für den Erfolg eines Unternehmens. Damit diese agilen Formen die gesteckten Ziele auch erreichen, ist eine passgenaue Ausgestaltung und Führung der Lernprozesse unabdingbar – und ein gutes Zusammenspiel aller Beteiligten im gesamten Ablauf des Lernprojekts:

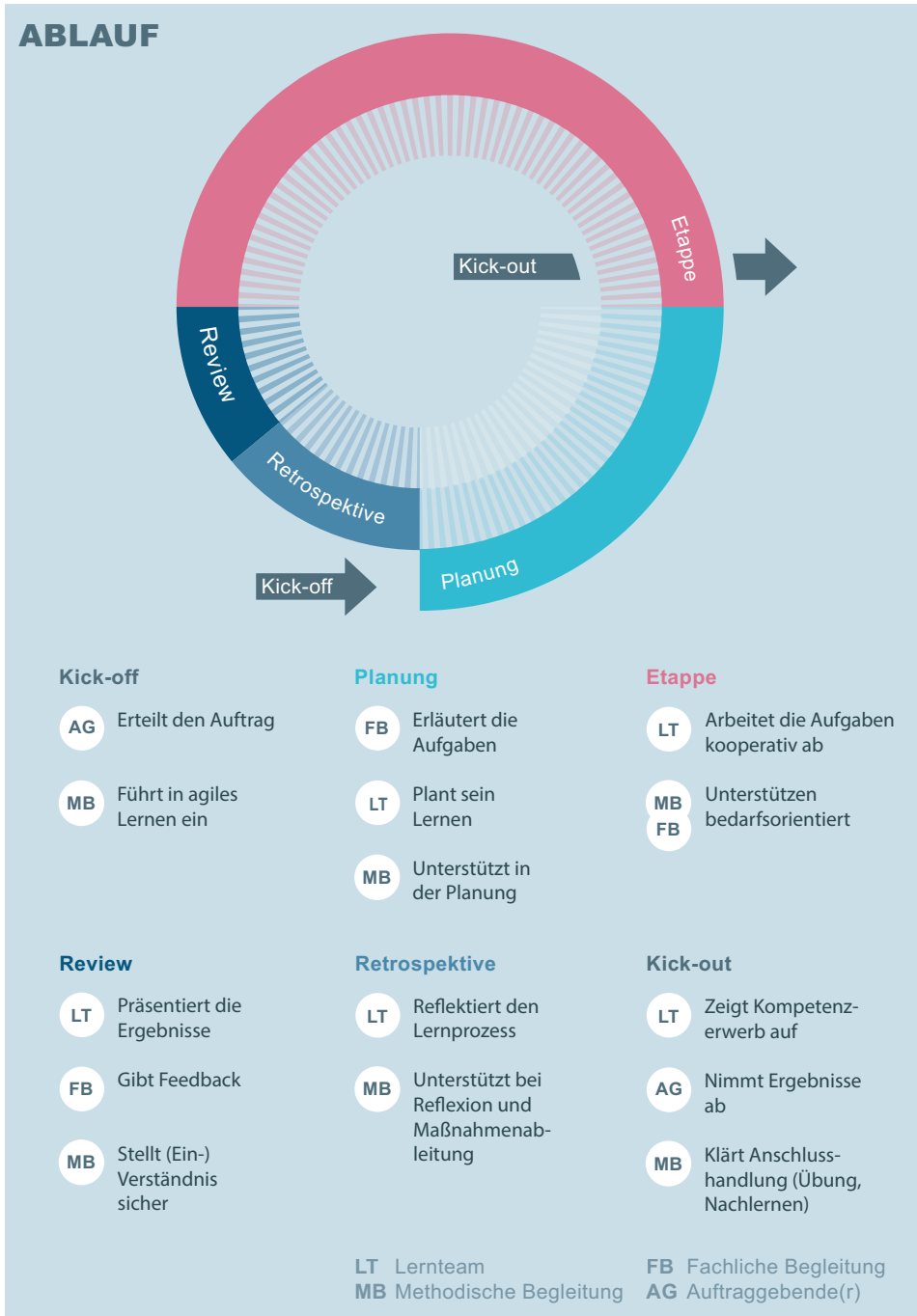
- Vom **Auftraggeber**, der den Kompetenzbedarf benennt, Ressourcen bereitstellt und die Ergebnisse abnimmt,
- über die **Lernenden**, die als Team selbstgesteuert ihr Lernen planen, Lernaufgaben abarbeiten und über ihre Lernerfolge und -erfahrungen reflektieren,
- bis zu den **methodischen und fachlichen Begleitern**, die den Lernprozess organisatorisch, didaktisch und fachlich betreuen.

---

## 2.2 Der Ablauf

Zum Start eines Lernprojekts treffen sich alle Beteiligten zum Kick-off, am Ende zum Kick-out. Dazwischen werden mehrere Zyklen von Planung, Etappe, Review und Retrospektive durchlaufen. Abb. 2.2 gibt eine erste Vorstellung zum Ablauf und dazu, wie die Rollen zusammenspielen.

**Kick-off** Zum Auftakt findet ein Treffen aller Beteiligten statt. Hier erteilt der Auftraggeber den offiziellen Auftrag zum Lernprojekt. Er vermittelt die Bedeutung des Lernprojekts und stellt dar, warum es für das Unternehmen und die Lernenden wichtig ist, die gewünschten Zielkompetenzen aufzubauen. Der methodische Begleiter erläutert den geplanten Ablauf, vermittelt, welche Unterstützungsmöglichkeiten bestehen, und führt alle Beteiligten in ihre Rollen ein.



**Abb. 2.2** Der Ablauf von agilen Lernprojekten

**Planung** Die Planung zielt darauf, dass die Lernenden die Aufgaben verstehen und ihr Vorgehen für die kommende Etappe konkret vordenken. Sie setzt den zeitlichen Rahmen und unterstützt die Beteiligten dabei, zielgerichtet zu arbeiten und sich nicht in Details zu verlieren. Drei Schritte werden durchlaufen:

- **Erläutern:** Der fachliche Begleiter erläutert Zielsetzung und Inhalt der anstehenden Aufgaben. Der methodische Begleiter stellt sicher, dass die Lernenden ihre Aufgaben verstehen und sorgt gegebenenfalls dafür, dass diese angepasst werden.
- **Planen:** Die Lernenden planen im Team, welche Aufgaben sie wie und bis wann in der nächsten Etappe bearbeiten wollen. Der methodische Begleiter leitet sie dazu an, belässt aber die Planungsverantwortung bei den Lernenden.
- **Dokumentieren:** Der methodische Begleiter sorgt dafür, dass das Planungsergebnis am „Kanban-Board“ (Übersicht für laufende Aufgaben, s. u.) dokumentiert wird.

**Etappe** Die Etappe ist der zentrale Abschnitt in einem Zyklus. Sie bietet den Lernenden Raum für das eigenverantwortliche Arbeiten an neuen Vorgehensweisen und Lösungsansätzen:

- Die Lernenden arbeiten ihre Aufgaben gemäß der Planung ab. Dabei unterstützen sie sich gegenseitig.
- Der fachliche Begleiter unterstützt die Lernenden fachlich-inhaltlich – sofern die Lernenden diese Unterstützung anfragen.
- Der methodische Begleiter verfolgt den Fortschritt, wird aber nur auf Anfrage aktiv oder wenn die Situation es erfordert.

**Review** Das Review zielt darauf, die fachlichen Ergebnisse der letzten Etappe zu betrachten. Der methodische Begleiter moderiert das Treffen. Zu jeder bearbeiteten Aufgabe

- erläutern und präsentieren die Lernenden ihr Ergebnis,
- gibt der fachliche Begleiter ein konstruktives Feedback,
- sorgt der methodische Begleiter für die Dokumentation des Bearbeitungsstands am Kanban-Board.

**Retrospektive** Die Retrospektive zielt darauf, den Lernprozess zu reflektieren und die Selbstlernkompetenz der Teilnehmenden zu stärken. Der methodische Begleiter moderiert den Prozess und unterstützt die Lernenden dabei, sich mit mindestens folgenden Fragen zu befassen sowie gegebenenfalls Konsequenzen abzuleiten:

- Konnten die Lernenden in der Etappe entsprechend ihrer Planung vorgehen – und konnten sie damit auch das gewünschte Ziel erreichen?
- Was war gelungen und soll beibehalten werden? Was war weniger gut gelungen und soll geändert werden?

- Wie sind das Lernen und die Zusammenarbeit im Team in der abgeschlossenen Etappe zu bewerten?

**Kick-out** Am Ende des agilen Lernprojekts steht das Kick-out, an dem alle Beteiligten teilnehmen. Das ist der Moment, Bilanz zu ziehen.

- Bezüglich der Lernzielerreichung und zum Projektergebnis: Spätestens jetzt werden dem Auftraggeber die Ergebnisse präsentiert und das Resultat wird bewertet. Die Lernenden reflektieren ihre Projekterfahrungen und Lernergebnisse. Idealerweise fällt auch unmittelbar die Entscheidung, ob etwas nachbearbeitet bzw. nachgelernt werden soll.
- Bezüglich der Umsetzung des agilen Lernens im Unternehmen: Der methodische Begleiter berichtet aus seinen Beobachtungen zum gesamten Ablauf und alle Beteiligten geben noch einmal übergreifend ihre Eindrücke wieder. Gemeinsam wird festgehalten, was gut bzw. weniger gut gelungen war.

---

## 2.3 Die Rollen

Das Agile Lernen im Unternehmen kennt vier Rollen (siehe Abb. 2.3). Sie können auf mehrere Personen aufgeteilt, stellvertretend oder in Personalunion wahrgenommen werden.

**Das Lernteam** Mindestens zwei Lernende, die ähnliche Kompetenzen aufbauen wollen, bilden ein Lernteam. Sie können verschiedenen Arbeitsteams angehören und unterschiedliche Arbeits- und Lernerfahrungen mitbringen.

Gemeinsam entscheiden sie, welche Teilbereiche der Aufgabenstellung wann und wie gelernt bzw. bearbeitet werden sollen. Im selbstgesteuerten und gemeinsam verantworteten Lernprozess unterstützen sie sich gegenseitig. Sie verfolgen ihren Lernfortschritt selbst und werden aktiv, wenn sie erkennen, dass der Lernerfolg in Gefahr ist. Sie fordern nach Bedarf aktiv fachliche oder methodische Unterstützung ein.

Wer agil lernen will, sollte offen sein für neue Erfahrungen mit Lernwegen und Arbeitsweisen. Agiles Lernen erfordert die Bereitschaft, im Team zu lernen und ehrliches Feedback anzunehmen. Übung im selbstgesteuerten Arbeiten und im Reflektieren von Prozessen und Ergebnissen unterstützt das selbstgesteuerte Lernen, ist aber nicht Voraussetzung.

**Der Auftraggeber** Typischerweise kommt der Auftrag zu einem agilen Lernprojekt von einer oder mehreren Führungskräften, die eine Kompetenzlücke erkennen oder von den Mitarbeitenden aufgezeigt bekommen. Der Auftraggeber kann auch ein Team bilden mit einem Projektleiter, welcher ein Arbeitsprojekt als Lernfeld zur Verfügung stellt.



**Abb. 2.3** Die Rollen im agilen Lernen im Unternehmen

Der Auftraggeber benennt die Kompetenzlücke und zeigt das Lernziel auf. Er stattet das Lernvorhaben mit Ressourcen aus: Zeit zum Lernen, Budget für eine qualifizierte Begleitung, Zugang zu Maschinen u. a. m. Er stellt der fachlichen und der methodischen Begleitung sein fachlich-organisatorisches Wissen für die Vorbereitung des agilen Lernprojekts zur Verfügung. Er berät bei der Konkretisierung des Lernbedarfs und der Einschätzung der Lernenden. Zum Auftakt des Lernens erteilt der Auftraggeber den Lernenden offiziell den Lernauftrag und vermittelt den Lernbedarf. Spätestens zum Abschluss des Lernens nimmt er die Projektergebnisse des Teams ab.

Wer agile Lernprojekte beauftragen will, muss offen sein für selbstgesteuertes Lernen in einem eigenverantwortlichen Umfeld und anerkennen, dass der nachhaltige Kompetenzerwerb nur gelingen kann, wenn die Lernenden eigene Erfahrungen und Fehler machen dürfen. Ungeduldige Eingriffe sind nicht vereinbar mit den Prinzipien des *agilen Lernens im Unternehmen*.

**Der fachliche Begleiter** Die fachliche Begleitung erfolgt zumeist durch Experten im Unternehmen oder durch Kollegen mit einem Erfahrungsvorsprung. Sofern kein vertieftes Wissen zu internen Abläufen benötigt wird, können auch externe Experten die fachliche

Begleitung übernehmen – je nach Thema ist dies sogar vorteilhaft, etwa wenn grundlegende (kulturelle) Veränderungen anstehen. Werden mehrere Fachgebiete berührt, kann es sinnvoll sein, ein Team fachlicher Begleiter zu bilden.

Die Expertise des fachlichen Begleiters wird bereits zur Vorbereitung des agilen Lernprojekts benötigt: Gemeinsam mit dem methodischen Begleiter konkretisiert er das Lernthema, teilt es gegebenenfalls in Teilthemen auf und spezifiziert, was vorausgesetzt werden kann. Er formuliert die Lernaufgaben und stellt je nach Bedarf Quellen oder aufbereitete Lerninhalte zur Verfügung. Auch im Lernprozess spielt er eine aktive Rolle: Er vermittelt dem Team die Lernaufgaben, bringt nach Bedarf fachlichen Input ein, beantwortet jederzeit – das heißt auch während der Lernetappen – Fragen zu den Aufgaben und gibt Feedback.

Ein fachlicher Begleiter muss nicht unbedingt ein herausragender Experte für das Thema sein, manchmal genügt es, wenn er einen Erfahrungsvorsprung vor dem Team hat. Wichtig ist, dass er das Thema im Arbeitskontext überblickt und mit den anstehenden Projekten bzw. mit Projektarbeit im Allgemeinen vertraut ist. Es ist hilfreich, wenn der fachliche Begleiter das Agile Lernen im Unternehmen kennt, im Formulieren von Lernaufgaben geübt ist sowie Coaching- oder Lernbegleitungserfahrung hat – Voraussetzung ist es nicht.

**Der methodische Begleiter** Die methodische Begleitung übernehmen typischerweise Personalentwickler, Ausbilder, Personalreferenten, die in der Lernbegleitung geübt sind, oder auch geübte Scrum Master. Alternativ kann gerade die methodische Begleitung gut von Externen geleistet werden, was ratsam ist, wenn agile Arbeitsweisen bzw. agiles Lernen noch neu sind.

Der methodische Begleiter steuert den gesamten Prozess der Vorbereitung und Durchführung bis hin zum Abschluss des agilen Lernprojekts und unterstützt alle Beteiligten darin, ihre Rolle auszufüllen. Zur Vorbereitung des agilen Lernprojekts

- nimmt er die Gestaltung des Lernrahmens vor (Zeit, Ort, Dauer, technische Unterstützung, etc.),
- entscheidet er bei der Rollenbesetzung mit (wie setzt sich das Lernteam zusammen, wen braucht es als fachlichen Begleiter),
- coacht er den Auftraggeber und den fachlichen Begleiter bei der Konkretisierung des Lernthemas und bei der Formulierung der gewünschten Ergebnisse,
- unterstützt er den fachlichen Begleiter beim Formulieren der Lernaufgaben, bei der Bereitstellung von Quellen oder Lerninhalten und nimmt die Lernaufgaben und Inhalte ab,
- beurteilt er anhand der vorab gesetzten Akzeptanzkriterien, ob eine Lernaufgabe erfüllt wurde oder noch nachgearbeitet werden muss.

Im Lernprozess fungiert der methodische Begleiter für die Lernenden als ein Lernbegleiter: Er fördert das Teambuilding und unterstützt die Lernenden darin, ihr Vorgehen zu



planen und die Herausforderung des selbstgesteuerten Lernens anzunehmen. Im weiteren Verlauf gibt er Hilfestellung dabei, den Fortschritt eigenverantwortlich zu verfolgen, den eigenen Lernprozess sowie die Zusammenarbeit im Team zu reflektieren und bei Bedarf Maßnahmen abzuleiten. In den Meetings, wenn das Lernteam mit dem fachlichen Begleiter und dem Auftraggeber zusammenkommt, fungiert der methodische Begleiter als Moderator und bei Bedarf als Vermittler.

Methodische Begleiter spielen in allen Phasen agiler Lernprojekte – von der Vorbereitung über die Durchführung bis zur Nachbereitung – eine zentrale Rolle. Zur Ausübung dieser Rolle braucht es Qualifizierung und Übung. Darüber hinaus sollten methodische Begleiter vor allem eine offene Haltung haben und die Überzeugung, dass letztlich allein die Lernenden die Verantwortung für ihr Lernen tragen können. Sie sollten ihre Begleitung vor dem Hintergrund verstehen, dass Erfahrung nur aus eigenem Handeln entsteht und vorübergehende Misserfolge notwendiger Bestandteil jedes persönlichen Fortschritts sind.

---

## 2.4 Zwei zentrale Instrumente

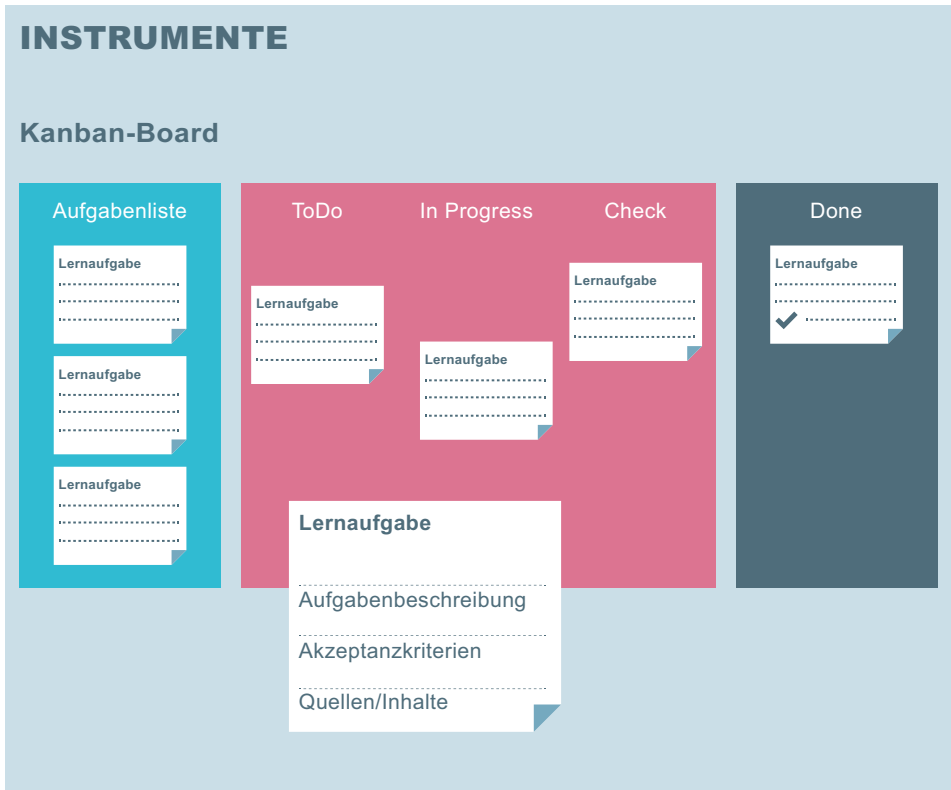
Zwei zentrale Instrumente agiler Lernprojekte sind Lernaufgaben und Kanban-Board – in je passender Ausgestaltung und je nach Rahmenbedingungen in digitaler oder analoger Form.

**Lernaufgaben** Die Lernaufgaben beschreiben, was die Lernenden bearbeiten sollen, um über selbstgesteuertes Lernen Erfahrungen zu machen und Kompetenzen aufzubauen. Lernaufgaben setzen sich zusammen aus

- einer *Aufgabenbeschreibung*, die das Was, aber nicht (zu detailliert) das Wie beschreibt und die die Aufgabe in den Arbeitskontext einbettet,
- *Akzeptanzkriterien*, die die Lernenden in der Selbstkontrolle unterstützen und die erkennen lassen, wann eine Aufgabe als erfüllt angesehen wird,
- *Quellen* bzw. *Inhalte*, die von den Lernenden genutzt werden können, falls sie fachlichen Input benötigen.

Die Qualität der Aufgaben entscheidet ganz wesentlich über das Gelingen des Lernens, sie werden mit entsprechender Sorgfalt im Tandem methodischer und fachlicher Begleiter ausgearbeitet.

**Kanban-Board** Ein Kanban-Board ist ein einfaches Instrument, um anstehende Aufgaben transparent zu machen und den Fortschritt der Bearbeitung visuell nachvollziehbar zu machen. Der Begriff stammt aus dem Japanischen und bedeutet übersetzt soviel wie „Schild“. Ursprünglich wurde es im Kontext der „Just-in-Time“ Produktion bzw. „Lean Production“ entwickelt. Das Kanban-Board unterstützt alle Beteiligten dabei, die Übersicht zu behalten. Für ein agiles Lernprojekt kann das Kanban-Board wie in Abb. 2.4 aufgebaut sein. Es gibt:



**Abb. 2.4** Die zwei zentralen Instrumente des Agilen Lernens im Unternehmen

- Eine Spalte für die noch zu bearbeitenden Aufgaben („Aufgabenliste“, in Scrum „Backlog“ genannt). Sie wird vom fachlichen Begleiter verantwortet, der hier die Aufgaben in priorisierter Reihenfolge einfügt.
- Einen Bereich für die Lernaufgaben der jeweils laufenden Etappe („ToDo“ bis „Check“). Er wird vom Team verantwortet, das in der Planung alle in die Etappe eingeplanten Aufgaben zunächst in „ToDo“ hängt und diese im Laufe der Bearbeitung zu „In Progress“ und nach der Bearbeitung zu „Check“ verschiebt.
- Eine Spalte für erfolgreich bearbeitete Aufgaben („Done“). Sie wird vom fachlichen Begleiter verantwortet. Er gibt im Review zu allen Aufgaben, die das Team unter „Check“ hatte, sein Feedback und verschiebt die Aufgaben zu „Done“, wenn auch er der Ansicht ist, dass das Team sie erfolgreich bearbeitet hat.

**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.

