



## Struktur

<a href="#">Home</a>	<a href="#">So funktioniert es</a>	<a href="#">Erfahrungen</a>	<a href="#">Umsetzung</a>	<a href="#">Weitere Infos</a>
	<a href="#">Das Besondere</a>	<a href="#">Lernen an realen Aufgaben</a>	<a href="#">Vorbereitung</a>	
	<a href="#">Hintergrund</a>	<a href="#">Projektmanagement für Fachkräfte</a>	<a href="#">Unterstützung</a>	
	<a href="#">Vorteile</a>	<a href="#">Arbeitsprozesse effizient gestalten</a>		
	<a href="#">Checkliste</a>	<a href="#">Weiterbildung zur Führungskraft</a>		
		<a href="#">Agiles Lernen international</a>		



## Agiles Lernen im Unternehmen

In Ihrem Unternehmen gibt es Bedarf an Weiterbildung,  
aber

- Ihr Bedarf ist sehr speziell?
- Die Beschäftigten sollten während der Weiterbildung im Betrieb bleiben?
- Die Weiterbildung sollte zeitlich flexibel sein?

Agiles Lernen als neues Trainingskonzept bedeutet

- Kurzfristige Lernangebote
- Lernen direkt in der Arbeit
- Kompakte, wiederkehrende Lernepisoden
- Selbstorganisiertes Lernen im Team
- **Wiederholte Reflexion der Lernerfahrungen**

zur kontinuierlichen Entwicklung der Kompetenz Ihrer MitarbeiterInnen.

Auf dieser Website erfahren Sie mehr. Entwickelt wurde sie vom Projekt [HoWARP](#)



## So funktioniert es

### Vorbereitung: Der Auftraggeber

- legt das Lernteam und den Lernbedarf fest
- Bestimmt die fachliche und methodische Begleitung (intern oder extern)

### Kick-Off: Einführung in das Projekt und das Vorgehen

### Planung der Etappe: Klärung der nächsten Schritte

### Bearbeitung der Lernaufgaben: Im Team, bei Bedarf mit Unterstützung

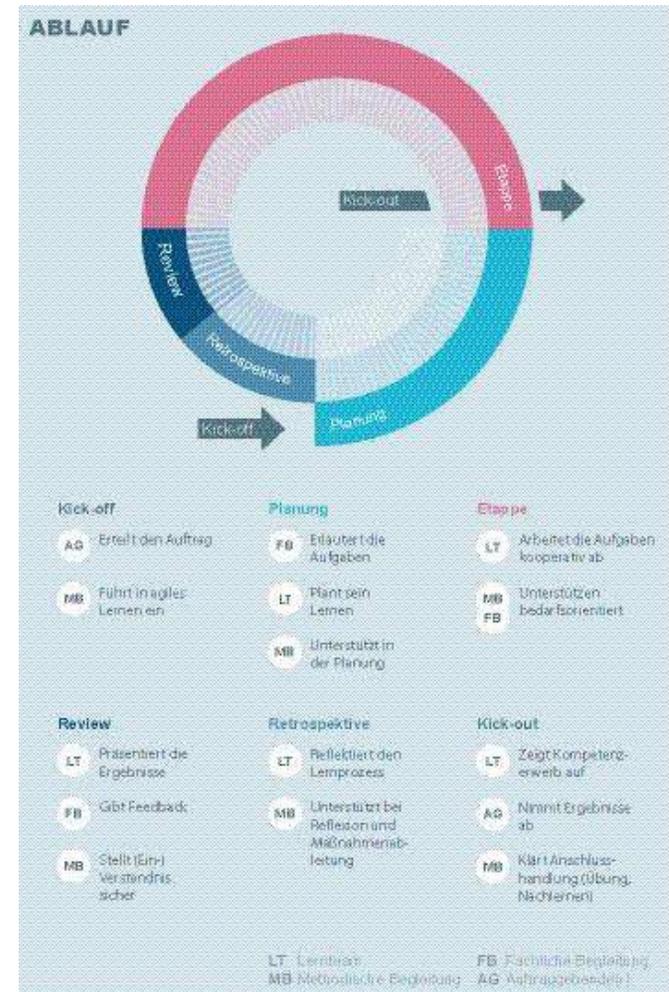
### Review /Auswertung: Präsentation der fachlichen Ergebnisse und Feedback

### Retrospektive: Auswertung des Vorgehens, ggf. Änderungen

### (weitere Etappen): Wiederum mit Planung, Bearbeitung, Auswertung und Retrospektive

### Kick-Out: Präsentation und Abnahme der Lernergebnisse, Abschluss

[Beispiele dafür aus der Praxis](#)





## Das Besondere

### Agiles Lernen im Unternehmen:

- Ist **bedarfsorientiert**: relevant für die Beschäftigten und den Schulungsbedarf im Unternehmen
- Ist **handlungsorientiert**: selbstgesteuert und nutzt Erfahrungen im Arbeitskontext
- Ist **agil**: kurze Zyklen von Planung, Training und Reflexion erlauben schnelle Anpassungen
- Ist **qualitätsorientiert**: Vorbereitung und Durchführung mit qualifizierter Unterstützung
- Ist **projektorientiert**: geplant, strukturiert und ergebnisorientiert wie ein Projekt

Agiles Lernen bietet eine Kompetenzentwicklung, die an den **tatsächlichen** Bedürfnissen des Unternehmens und der MitarbeiterInnen orientiert ist.

Lernen findet nicht abgehoben in einem Schulungszentrum statt, sondern am Arbeitsplatz anhand von Aufgabenstellungen aus der Arbeit.

[Kommt das für Sie in Frage?](#)



## Hintergrund

In größeren Unternehmen gibt es Führungskräfte, die sich speziell mit Personalentwicklung und Weiterbildung befassen. In Klein- und Mittelunternehmen (KMU) ist dies oft eine Aufgabe der Geschäftsführung und wird im Alltag leicht vernachlässigt, weil die eigenen Ressourcen nicht ausreichen, ein generelles Personalentwicklungs- und Weiterbildungskonzept fehlt, und/oder die Suche nach einer passenden Weiterbildung aufwendig und oft nicht erfolgreich ist.

Besonders KMU haben außerdem mit Weiterbildungen nicht nur gute Erfahrungen gemacht: Diese ist selten auf ihren Bedarf zugeschnitten. Herkömmliche Angebote großer Bildungsanbieter wollen häufig in einem möglichst einheitlichen Format möglichst viele Menschen erreichen, und dies in Lehrveranstaltungen mit großen Teilnehmerzahlen.. Damit ist kaum eine kurzfristige oder spezielle Anpassung von Inhalten an den konkreten Bedarf von KMU in der aktuellen Situation möglich

Schlechte Erfahrungen von MitarbeiterInnen mit einzelnen Weiterbildungen führen dann oft dazu, dass das Angebot von Weiterbildungen in der Folge noch weniger angenommen wird. Benötigt wird deshalb ein Ansatz, der für den Bedarf von KMU besser passt.

Im Agilen Lernen

- kommen die Inhalte der Weiterbildung direkt aus dem betrieblichen Bedarf
- findet das Lernen in wiederholten Etappen statt, um Inhalte und Lerntempo jederzeit dem Bedarf von Unternehmen und MitarbeiterInnen anpassen zu können. So wird das Training kontinuierlich optimiert.
- bleiben die MitarbeiterInnen während der Weiterbildung innerhalb des Unternehmens.



## Vorteile für Unternehmen

<b>Herkömmliche Lernformen</b>	<b>Agiles Lernen</b>
Mittel- und langfristig geplante Weiterbildungsangebote	<b>Kurzfristige Lernangebote</b>
Geballte Wissensvermittlung in homogenen Gruppen	<b>Kurze, wiederkehrende Lernetappen in gemischten Gruppen</b>
Geballte Vermittlung von Wissen in eine Richtung (Trainer -> Lernende)	<b>Wiederholte Reflexionen im Dialog</b>
Lernen abgehoben vom Arbeitsprozess	<b>Lernen in alltäglichen Arbeitssituationen</b>
Vorgegebene Bildungsprogramme	<b>Selbstorganisiertes Lernen im Team</b>
Punktuelle Kompetenzzuwachs im Bereich des Bildungsprogramms	<b>Kontinuierlicher Kompetenzzuwachs im Arbeitsumfeld</b>

[Beispiele dafür aus der Praxis](#)



## Checkliste

Aussage	Trifft zu	Trifft nicht zu
In meinem Unternehmen ändern sich die Anforderungen rasch (z.B. durch technologische Neuerungen, neue Produkte und Prozesse).		
Klassische Weiterbildungsangebote passen nicht immer zu den Anforderungen in meinem Unternehmen.		
Die Erfahrungen unserer MitarbeiterInnen sind auch für Neueingestellte von Bedeutung		
Wir brauchen Weiterbildungsangebote, die sich rasch an unsere Bedürfnisse anpassen können.		
Wir brauchen Weiterbildungsangebote, die Lösungen für konkrete Praxisbeispiele im Arbeitsumfeld der MitarbeiterInnen liefern.		
Wir brauchen flexible Weiterbildungsangebote, wo wir einzelne Elemente nach Bedarf zusammenstellen können.		

Wenn mindestens zwei dieser Aussagen zutreffen, sollten Sie Agiles Lernen als Weiterbildungsformat für Ihr Unternehmen in Betracht ziehen

[So könnte eine Umsetzung bei Ihnen aussehen](#)



## Erfahrungen

Agiles Lernen wurde unter anderem eingesetzt bei:

***Logos von Bayer, MAN Energy Solutions, Invivo, Knauer***

Beispiele für Kompetenzentwicklung mit Agilem Lernen

[Lernen an realen Aufgaben](#)

[Projektmanagement für Fachkräfte](#)

[Arbeitsprozesse effizient gestalten](#)

[Weiterbildung zur Führungskraft](#)

[Agiles Lernen international](#)

Vertiefte Informationen zu diesen und weiteren Beispielen finden sich unter [Agiles Lernen im Unternehmen](#)



## Beispiel 1: **Lernen an realen Aufgaben**

Ausgangspunkt: Eine Abteilung hat einen neuen Aufgabenbereich bekommen, der zusätzliche Kenntnisse und Fähigkeiten erforderte.

Folgende Schritte wurden durchgeführt:

- Gespräche mit der Personalabteilung, Vorgesetzten und MitarbeiterInnen der Abteilung geführt sowie eine kurze Arbeitsanalyse durchgeführt.
- Eingrenzung konkreter Lernthemen, bei denen aktueller Bedarf bestand:
  - Entsprechungen zwischen veralteten und aktuellen Werkstoffbezeichnungen
  - Spezielle Funktionen in der Tabellenkalkulation über verschiedenen Arbeitsblätter hinweg.
- Als Lernaufgaben wurden Werkstofflisten und Arbeitsblätter aus der täglichen Arbeit herangezogen, die zu einer exemplarischen Bearbeitung geeignet waren.
- Diese Lernaufgaben wurden in Kleingruppen bearbeitet im Wechsel von fachlichem Input, exemplarischer Eigenarbeit und Zwischenstopps mit Abgleich der Lernergebnisse, zum Abschluss eine Reflexion des Lernprozesses.

[Nächstes Beispiel](#)

Zurück zu „[Erfahrungen](#)“



## Beispiel 2: **Projektmanagement für Fachkräfte**

Ausgangspunkt: Technische Fachkräfte sollten anhand aktueller Projekte zusätzliche Kompetenzen erwerben. Neben Projektmanagement war das auch der Umgang mit Schnittstellen und übergreifenden Funktionen im Unternehmen, z.B. Controlling, Qualitätssicherung, Einkauf.

Folgende Schritte wurden unternommen:

- Zuerst gemeinsame Erstellung einer Studie, die für alle Arbeitsbereiche gleichermaßen relevant war. Dabei lernte das Team Grundelemente des Projektmanagements (u.a. Projektstrukturpläne, Arbeitspakete, Aufbau- und Ablaufplanung, Zeit- und Kostenkontrolle) kennen und nutzen.
- Anschließend bearbeitete jedes Mitglied ein eigenes reales Projekt aus seinem Bereich. Die individuelle Arbeit wurde in den Zwischenstopps synchronisiert und abgeglichen. Das Team stellte sich den jeweiligen Arbeitsstand vor und gab sich kollegiales Feedback. Begleitend gaben Coaches bedarfsorientiert vertiefenden fachlichen und didaktischen Input.
- Zum Abschluss stellte das Team den Vorgesetzten gemeinsam die Ergebnisse der Projekte vor – die fachlich deutlich über das hinausgingen, was sie bislang schon gemacht hatten.

Vorheriges [Beispiel](#)

Nächstes [Beispiel](#)

Zurück zu „[Erfahrungen](#)“



## Beispiel 3: Arbeitsprozesse effizient gestalten

In Ausgangspunkt: Ein kürzlich gebildeter Unternehmensbereich mit jungen, engagierten MitarbeiterInnen sollte pro Jahr mehrere große Kundenprojekte abwickeln, im Umfang bis zu mehreren Millionen Euro. Die wichtigsten Prozesse im Arbeitsablauf waren zu Projektbeginn zwar geklärt, aber es gab auch noch Entwicklungsbedarf beim

- Klären der Startbedingungen („On-Site-Inspection“)
- Vorziehen von Bearbeitungsschritten, um Belastungsspitzen vor Projektabschluss zu vermeiden („Frontloading“)
- Sichern der gemachten Erfahrungen zum Projektende („Lessons Learned“)
- Einführen und Nutzen agiler Methoden

Vorgehen:

- Zuerst Verfahren der Prozessoptimierung etappenweise an internen Vorgängen erprobt
- Auswertung der Erfahrungen und Entwicklung eines allseits akzeptierten Vorgehens
- Anwendung auf die aktuellen, erfolgskritischen Kundenprojekte

Vorheriges [Beispiel](#)

Nächstes [Beispiel](#)

Zurück zu „[Erfahrungen](#)“



## Beispiel 4: **Weiterbildung zur Führungskraft**

Ausgangspunkt: Nach einer Unternehmensfusion sollen Fachkräfte zu Führungskräften werden: Mitarbeitergespräche führen, Personalauswahl und -entwicklung organisieren, Mitgestaltung der Organisationsentwicklung etc.

Folgende Schritte wurden durchgeführt:

- Gemeinsam mit der Geschäftsführung wurden die wichtigsten Lernfelder herausgearbeitet und mit der Gruppe priorisiert
- Mit einem Teil der kommenden Führungskräfte wurden die wichtigsten neuen Kompetenzen herausgearbeitet: Konfliktfähigkeit, Gruppenmoderation, Kommunikationsmethoden
- Geeignete Lernanlässe (Neue Struktur für eine Arbeitsbesprechung, Aufbau einer digitalen Austauschplattform) wurden zum Lernen genutzt
- Zu diesen Lernanlässen wurden Aufgaben (z.B. Papier zu Meeting-Regeln, Ablaufplan) gestellt und in Etappen bearbeitet.
- Ein Geschäftsführer bewertet in den Reviews die Arbeitsergebnisse.

Vorheriges [Beispiel](#)

Nächstes [Beispiel](#)

Zurück zu „[Erfahrungen](#)“



## Beispiel 5: **Agiles Lernen international**

In einem international aufgestellten mittelständischen Unternehmen sollte gleichzeitig in mehreren Ländern neue Hard- und Software eingeführt werden, zur Qualitätssicherung aktueller und neuer Produkte. Dazu sollten an allen beteiligten Standorten technische Fachkräfte eine identische umfangreiche Schulung erhalten.

Das Roll-Out geschah in folgenden Schritten:

- Qualifizierung von fachlichen Begleitern am Hauptstandort in 6 Lernetappen innerhalb von 2 Wochen
- Lokale Trainings über eine Woche an den beteiligten Standorten, fachlich betreut durch die zuvor ausgebildeten Begleiter
- Wiederholte, arbeitsbegleitende Vertiefung über mehrere Wochen
- Betreuung und Begleitung der gesamten Weiterbildung durch eine Expertin für Agiles Lernen

(Entnommen aus: [https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-662-62013-7\\_3.pdf](https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-662-62013-7_3.pdf))

Vorheriges [Beispiel](#)

Zurück zu „[Erfahrungen](#)“



## Umsetzung

Die Unternehmen können und sollten Agiles Lernen gemeinsam mit erfahrenen BegleiterInnen planen und vorbereiten. Sie werden vor Beginn und während der kurzen Lernzyklen als Entwicklungspartner benötigt, um

- Gemeinsam mit den Begleitern den Trainingsbedarf zu definieren
- Lernräume und Zeit am Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen
- Erfahrungen und Praxiswissen auszutauschen
- Das Ergebnis zu bewerten

Dabei können Sie gerne [Unterstützung](#) bekommen!



## Vorbereitung

Zur organisatorischen Vorbereitung von agilem Lernen müssen Unternehmen:

- Einen Lernraum für ihre MitarbeiterInnen bereitstellen
- Fachliche Aufgaben aus dem Arbeitskontext zur Verfügung stellen
- Bei Bedarf fachlich / inhaltliche Begleitung anbieten
- In größeren Unternehmen: eine Koordination zwischen Abteilungen (z.B. Fachabteilungen und Personalabteilung) sichern

Dabei können Sie gerne [Unterstützung](#) bekommen!



## Unterstützung

Die folgenden Partner des Projekts [HoWARP](#) in Deutschland, den Niederlanden und Österreich stehen für Rückfragen und zur Unterstützung bei der Umsetzung Ihres agilen Lernprojekts zur Verfügung



Dr. Jörg Longmuß, ☎ +49 30 2345 7496, ✉ [j.longmuss@sustainum.de](mailto:j.longmuss@sustainum.de)



Charlotte Rahe, ✉ [crahe@cognos-international.de](mailto:crahe@cognos-international.de)



Derk-Jan Nijman, ✉ [DerkJan.Nijman@han.nl](mailto:DerkJan.Nijman@han.nl)



Ronald Setznagel, ✉ [ronald.setznagel@17und4.at](mailto:ronald.setznagel@17und4.at)



Stefan Humpl, ☎ +43 1 5850915 30, ✉ [stefan.humpl@3s.co.at](mailto:stefan.humpl@3s.co.at)



Michaela Smertnig, ☎ +43 2742 9000 19664, ✉ [m.smertnig@ecoplus.at](mailto:m.smertnig@ecoplus.at)



## Weitere Informationen

### Das Projekt HoWARP

Diese Website stammt aus dem Projekt „Handlungsorientierte Weiterbildung am Arbeitsplatz“ (HoWARP). Das Projekt arbeitet an innovativen, agilen Formen der betrieblichen Weiterbildung und wird von der EU im Rahmen des Programms „Erasmus +“ kofinanziert.

Die Projektziele sind

- Entwicklung einer praxisgerechten Verbindung der Ansätze „Handlungsorientiertes Lernen“ und „Agiles Lernen“ für die berufliche Weiterbildung
- Arbeitsplatzintegriertes Lernen im Betrieb, das die Ausbilder / Trainer / Anleiter / Vorgesetzten einbezieht
- Orientierung auf eine direkte Einsetzbarkeit des Agilen Lernens in Unternehmen

In Summe: Die Bereitstellung und Erprobung von Unterlagen, Anleitungen und Beispielen zur Unterstützung des Einsatzes von Methoden des Agilen und Handlungsorientierten Lernens in KMUs

Laufzeit 01.09.2019 – 31.08.2022

[Projekt-Website](#)

[Projektpartner](#)

Ausführlichere Beschreibungen und weitere Beispiele zum Agilen Lernen finden Sie unter

<[Longmuß, Korge, Bauer, Höhne: Agiles Lernen im Unternehmen](#)>