



Jürgen Sammet · Jacqueline Sammet

# Good Learning – Guide zur agilen Lernbegleitung in Unternehmen

Psychologisch fundierte Lernansätze  
zum wirksamen Re- und  
Upskilling

 Springer

# Good Learning - Guide zur agilen Lernbegleitung in Unternehmen

Jürgen Sammet • Jacqueline Sammet

# **Good Learning - Guide zur agilen Lernbegleitung in Unternehmen**

Psychologisch fundierte Lernansätze zum wirksamen  
Re- und Upskilling

 Springer

Jürgen Sammet  
sammet & partner  
Kitzingen, Deutschland

Jacqueline Sammet  
sammet & partner  
Kitzingen, Deutschland

ISBN 978-3-662-68511-2      ISBN 978-3-662-68512-9 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-68512-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Einbandabbildung: © Prostock-studio / stock.adobe.com

Planung/Lektorat: Marion Kraemer

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Für Paul, Josef, Theodor

## Gender-Hinweis

---

*In dem Buch wird darauf verzichtet, bei Personenbezeichnungen sowohl die männliche als auch die weibliche Form zu nennen. Die männliche Form gilt in allen Fällen, in denen dies nicht explizit ausgeschlossen wird, für alle Geschlechter.*

# Inhaltsverzeichnis

---

1	<b>Einleitung</b> .....	1
	Literatur .....	4
2	<b>Good Learning</b> .....	5
2.1	<b>Die drei Gaps betrieblichen Lernens</b> .....	7
2.1.1	Kompetenz-Gap .....	7
2.1.2	Business-Gap .....	7
2.1.3	Wirkungs-Gap.....	9
2.2	<b>Die drei E betrieblichen Lernens</b> .....	11
2.2.1	Effektivität.....	11
2.2.2	Effizienz.....	13
2.2.3	Empowerment .....	16
	Literatur .....	19
3	<b>Agile Lernbegleitung mit PETRA-BAL</b> .....	23
3.1	<b>Grundsätze</b> .....	24
3.2	<b>Learning Loops</b> .....	26
3.3	<b>Anwendungsszenarien</b> .....	28
	Literatur .....	31
4	<b>P – Planen</b> .....	33
4.1	<b>Warum lernen?</b> .....	34
4.2	<b>Was lernen?</b> .....	35
4.3	<b>Wie lernen?</b> .....	37
	Literatur .....	41
5	<b>E – Erschließen</b> .....	43
5.1	<b>Kuratieren: vorhandenen Content nutzen</b> .....	47
5.2	<b>Produzieren: Dokumente, Audios, Videos</b> .....	49
5.3	<b>Trainieren: online und in Präsenz</b> .....	59
5.4	<b>Brokern: Experten vermitteln</b> .....	65
5.5	<b>Coachen: selbstgesteuertes Lernen unterstützen</b> .....	67
	Literatur .....	71
6	<b>T – Tun</b> .....	73
6.1	<b>Vorbereitung</b> .....	75
6.2	<b>Durchführung</b> .....	77
6.3	<b>Nachbereitung</b> .....	79
	Literatur .....	80
7	<b>R – Reflektieren</b> .....	83
7.1	<b>Selbsteinschätzung</b> .....	84
7.2	<b>Fremdeinschätzung</b> .....	85
	Literatur .....	91

8	<b>A – Auswerten</b> .....	93
8.1	Vorgehen.....	95
8.2	Lerntransfer sichern .....	96
	Literatur .....	98
9	<b>B – Begleiten</b> .....	99
9.1	Definition und Anlässe .....	100
9.2	Beratungshaltungen .....	101
9.3	Themen und Lösungen .....	103
	Literatur .....	108
10	<b>A – Austauschen</b> .....	109
10.1	Inhalte .....	112
10.2	Ebenen und Formate.....	113
10.3	Aufgaben des Lernbegleiters.....	115
	Literatur .....	120
11	<b>L – Lernkultur</b> .....	123
11.1	Dimensionen.....	124
11.2	Stakeholdermanagement .....	127
11.3	Lernmarketing.....	131
	Literatur .....	134
12	<b>Schluss</b> .....	135





# Einleitung

## Inhaltsverzeichnis

### Literatur – 4

Lernen wird zum zentralen Faktor für Unternehmen und beeinflusst den Unternehmenserfolg nachhaltig.

„New Work erfordert New Learning“ – das betonten wir im Vorwort unseres 2019 erschienenen Buches (Sammet und Wolf 2019). Unsere Absicht war, aufzuzeigen, wie sich die Lernwelt von den klassischen Präsenztrainings hin zu innovativen Ansätzen wie digitalem, selbstgesteuertem und individualisiertem Lernen verlagert. Seit dieser Veröffentlichung haben sich Arbeit und Lernen rapide weiterentwickelt. Die digitale Transformation beschleunigt sich und Krisen treten immer häufiger und unvorhersehbarer auf. Der Begriff **VUCA** (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) wird nun um **BANI** (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible) ergänzt. Es wird immer deutlicher, dass umfassende Veränderungen in Organisation, Führung und Zusammenarbeit notwendig sind. Parallel dazu wächst die Erkenntnis, dass Lernen nicht mehr nur „nice to have“ ist. Lernen wird zum zentralen Faktor für Unternehmen und beeinflusst den Unternehmenserfolg nachhaltig (Harwardt et al. 2022).

Als Konsequenz herrscht in vielen Organisationen reger Aktivismus. Vor allem digitale und selbstorganisierte Lernangebote sprießen aus dem Boden, technologische Neuerungen führen zu immer neuen Tools, und welche Auswirkungen ChatGPT und andere KI auf betriebliches Lernen haben, fangen wir gerade erst an zu begreifen. Im Gegensatz dazu verlieren traditionelle Bildungsangebote wie Trainings oder Schulungen an Bedeutung. Für den Einzelnen steigt der Druck, mit diesen rasanten Entwicklungen Schritt zu halten – der Aufruf zum „lebenslangen Lernen“ ist allgegenwärtig. Im *Future of Jobs Report 2023* des World Economic Forum rangieren „Curiosity and Lifelong Learning“ auf Platz fünf der wichtigsten Future Skills (World Economic Forum 2023).

Doch diese Entwicklung hat auch Schattenseiten: Ein übermäßiger Fokus auf das „Neue“ kann dazu führen, dass bewährte und wissenschaftlich fundierte Lernmethoden übersehen oder gar verworfen werden, wie zum Beispiel das oft kritisierte Lernen durch Instruktion. „Lebenslanges Lernen“ kann zur Zumutung und Überforderung werden. Hinzu kommt, dass oft behauptet wird, wir würden heute „anders“ lernen als frühere Generationen. Diese Behauptung trifft auf die „äußeren“ Aspekte des Lernens zu, vor allem angesichts der Vielzahl neuer Tools und Formate, die durch die rasante technologische Entwicklung ermöglicht werden. Künstliche Intelligenz, Multimedia, das Internet mit seinen nahezu unerschöpflichen Wissensquellen und Möglichkeiten des Netzwerks und Austauschs, all dies hat das Lernen revolutioniert. Zusätzlich haben sich die Anforderungen an das betriebliche Lernen stark gewandelt: Es soll heute „on demand“ verfügbar sein und möglichst zeit- und ortsunabhängig erfolgen (mmb Institut 2023).

Doch bei all diesen Entwicklungen darf nicht übersehen werden, dass diese äußeren Faktoren lediglich die Rahmenbedingungen des Lernens beeinflussen, nicht aber den „inneren“ Lernprozess selbst. Lernen ist in erster Linie ein psychischer und kein technologischer Vorgang. Zwar ist unser psychisches System nicht völlig unabhängig von äußeren Einflüssen, in seinen Grundzügen erweist es sich jedoch als relativ stabil. Die Art und Weise, wie wir Informationen aufnehmen und verarbeiten, was uns motiviert oder demotiviert zu lernen, unterscheidet uns nicht wesentlich von früheren Generationen (Brünken et al. 2019). Diese Erkenntnis ist entscheidend, um die Wirksamkeit von Lernprozessen zu verstehen und zu verbessern. Technologien können unterstützen, strukturieren und den Zugang zu Informationen erleichtern, doch der eigentliche Prozess des Lernens – das Verstehen, Integrieren und Anwenden von Wissen – bleibt eine tief menschliche, psychische Aktivität. Es ist daher wichtig, dass Lernangebote nicht nur technologisch fortschrittlich sind, sondern auch psychologisch fundiert, um den tatsächlichen Bedürfnissen und Fähigkeiten der Lernenden gerecht zu werden. Abgesehen davon wäre es ein Trugschluss, zu glauben, dass alles, was als „neu“ verkauft wird, tatsächlich neu ist. So findet sich etwa das Konzept des arbeitsintegrierten Lernens bereits in der mittelalterlichen Meisterlehre (Hasselhorn und Gold 2022), Performance Support mithilfe von Filmen wurde schon vor 70 Jahren in der britischen Armee genutzt (Clark 2019) und über Möglichkeiten und Grenzen selbstgesteuerten Lernens wird in der pädagogischen Psychologie seit den 70er-Jahren leidenschaftlich diskutiert (Witt 2016).

Der Prozess des Lernens bleibt eine tief menschliche, psychische Aktivität.

#### ■ „Good Learning“ statt „New Learning“

Statt von „New Learning“ sprechen wir deshalb lieber von „Good Learning“. Good Learning setzt die Qualität der Ergebnisse über Trends: Es geht darum, was funktioniert, unabhängig von der Methode oder dem Medium und unabhängig davon, ob es „new“ oder „old“ ist. Es ist der Effekt, der zählt. Good Learning kann mit den „drei E“ beschrieben werden: Lernen soll effektiv, effizient und empowernd sein. Diese drei Aspekte sind keineswegs moderne Entdeckungen, sondern werden in der Psychologie seit Jahrzehnten intensiv behandelt. In der gegenwärtigen Diskussion über betriebliches Lernen geraten diese bewährten Prinzipien aber leider oft in den Hintergrund. Stattdessen beherrschen technische, ökonomische oder auch modische Aspekte das Feld. Dies ist eine bedauerliche Entwicklung, da Effektivität, Effizienz und Empowerment die Grundpfeiler eines jeden wirkungsvollen Lernprozesses darstellen. Diese Prinzipien sind nicht nur durch Jahrzehnte der Forschung fundiert, sondern haben sich auch in der Praxis be-

Good Learning ist effektiv, effizient und empowernd.

währt. Anliegen des Buches ist es, diese Kernelemente wieder stärker in den Vordergrund zu rücken und sie als unverzichtbare Bestandteile der Gestaltung von Lernumgebungen auszuweisen.

Das Buch gliedert sich in einen theoretischen und einen praktischen Teil: Im theoretischen Teil beleuchten wir die lerntheoretischen Grundlagen von Good Learning. Im praktischen Abschnitt stellen wir das über Jahre hinweg von uns entwickelte und optimierte Framework der „agilen Lernbegleitung“ vor. Agile Lernbegleitung ist die praktische Umsetzung von Good Learning und bietet einen flexiblen und zugleich strukturierten Weg, um individuelles Lernen in Unternehmen effektiv, effizient und empowernd zu gestalten.

## Literatur

---

- Brünken, R., Münzer, S. & Spinath, B. (2019). Pädagogische Psychologie – Lernen und Lehren. Hogrefe Verlag GmbH & Company KG.
- Clark, R. C. (2019). Evidence-Based Training Methods, 3rd Edition: A Guide for Training Professionals. American Society for Training and Development.
- Hasselhorn, M. & Gold, A. (2022). Pädagogische Psychologie: Erfolgreiches Lernen und Lehren. Kohlhammer Verlag.
- Harwardt, M., Steuernagel, A., Schmutte, A., & Niermann, P. (Hrsg.) (2022). Lernen im Zeitalter der Digitalisierung: Einblicke und Handlungsempfehlungen für die neue Arbeitswelt. Springer Gabler.
- mmb Institut GmbH (Hrsg.). (2023). Weiterbildung und digitales Lernen heute und in drei Jahren. Vertrauen in Adaptive Learning wächst stark. Ergebnisse der 17. Trendstudie mmb Learning Delphi. mmb-Trendmonitor. [https://www.mmb-institut.de/wp-content/uploads/mmb-Trendmonitor\\_2022-2023.pdf](https://www.mmb-institut.de/wp-content/uploads/mmb-Trendmonitor_2022-2023.pdf)
- Sammet, J., & Wolf, J. (2019). Vom Trainer zum agilen Lernbegleiter: So funktioniert Lehren und Lernen in digitalen Zeiten. Springer.
- Witt, S. (2016). Selbstgesteuertes Lernen. Hg. v. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen e.V. Bonn. Online verfügbar unter <https://www.die-bonn.de/wb/2016-selbstgesteuertes-lernen-01.pdf> (23.09.2023)
- World Economic Forum. (2023, Mai 2). Future of jobs: These are the most in-demand skills in 2023 – and beyond. Abgerufen am 3. September 2023, von <https://www.weforum.org/agenda/2023/05/future-of-jobs-2023-skills/>



# Good Learning

## Inhaltsverzeichnis

### **2.1 Die drei Gaps betrieblichen Lernens – 7**

2.1.1 Kompetenz-Gap – 7

2.1.2 Business-Gap – 7

2.1.3 Wirkungs-Gap – 9

### **2.2 Die drei E betrieblichen Lernens – 11**

2.2.1 Effektivität – 11

2.2.2 Effizienz – 13

2.2.3 Empowerment – 16

### **Literatur – 19**

Im betrieblichen Lernen steht die Kompetenzentwicklung im Vordergrund.

In diesem Buch geht es um das Lernen in Unternehmen. Das Ziel betrieblichen Lernens ist es, Mitarbeitende in ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen und so zu gewährleisten, dass sie ihre Aufgaben effizient erfüllen können. Das kann sich auf eine konkrete Anforderung im Rahmen der aktuellen beruflichen Tätigkeiten oder auf die Erweiterung von bereits bestehenden Qualifikationen beziehen. In diesem Fall sprechen wir von Fortbildung oder auch **Upskilling**.

Richtet sich das Lernen auf zukünftige Aufgaben und neue Qualifikationen, spricht man von Weiterbildung oder **Reskilling**. Der Zweck betrieblichen Lernens ist immer die Steigerung der individuellen Performance. Für die Organisation bedeutet dies den Erhalt oder die Steigerung der Gesamtperformance, für den Einzelnen den Erhalt und den Ausbau seiner Beschäftigungsfähigkeit (Dehnbostel 2022).

Auch wenn es in der Praxis oft anders aussieht, steht im betrieblichen Lernen die Entwicklung von Kompetenzen im Vordergrund. Zum Begriff der „Kompetenz“ existiert eine ausführliche und tiefgreifende Diskussion (Mulder 2017). Als durchgängiges Merkmal lässt sich jedoch resümieren, dass Kompetenz stets die Fähigkeit und Bereitschaft einschließt, komplexe und neuartige Probleme zu lösen. Kompetenzen zielen immer auf erfolgreiches Handeln ab (Kerres 2021). Mit der Dynamik der heutigen Arbeitswelt steigt die Notwendigkeit, sich in ungewohnten Situationen zurechtzufinden, weshalb **Kompetenzentwicklung** umso wichtiger wird.

#### **Qualifikation und Bildung ist nicht dasselbe!**

Neben dem betrieblichen Lernen, das sich primär an den Anforderungen der Arbeitswelt orientiert und Kompetenzen fokussiert, existieren andere Lernfelder, wie das schulische oder persönliche Lernen. Jedes dieser Lernfelder hat seine eigene Logik und seine Eigenheiten, auch wenn Überschneidungen vorhanden sind. Während es im betrieblichen Lernen letztlich um Qualifikationen geht, also darum, spezifische Aufgaben der Arbeitswelt zu erfüllen, legen andere Lernfelder den Schwerpunkt auf Bildung. Bildung geht über die reine Qualifikation hinaus und strebt ein reflektiertes Verhältnis zu sich selbst und der Welt an (Nida-Rümelin 2013). Bildung hat immer mit dem „guten Leben“ in seiner Gesamtheit zu tun, und Arbeit – so erfüllend sie auch sein mag – ist (hoffentlich!) immer nur ein Teilaspekt dieses Lebens. Die Kompetenzen, die mich zu einer erfolgreichen Führungskraft machen, sind anders gelagert als die, die mich einen verständnisvollen Partner, verantwortungsvollen Elternteil, engagierten Bürger oder zufriedenen Menschen sein lassen. Deswegen sollte Qualifikation nicht mit den tiefgehenden Implikationen von Bildung überfrachtet werden. Umgekehrt sollten die Imperative betrieblicher Bildung nicht auf alle anderen Lebensbereiche ausgedehnt werden. Denn sonst würde man der Gefahr einer entgrenzten Selbstoptimierung unterliegen (Habermas 1981; Röcke 2021; Sammet 2022b).