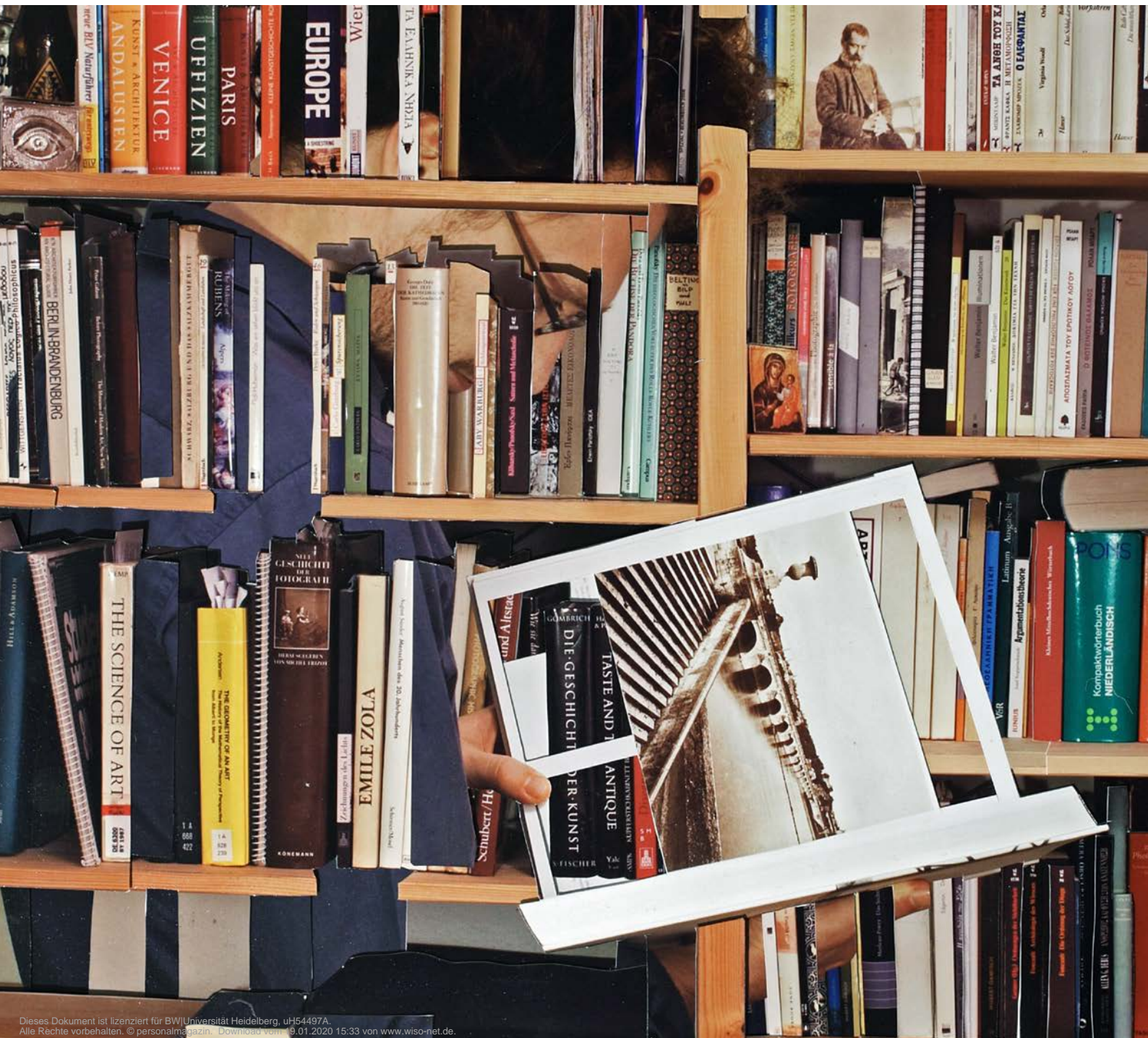


Agiles Lernen, New Learning, Lernen 4.0



Auf der Suche nach neuen Formen des Lernens im Arbeitskontext sind in der Praxis verschiedene Begrifflichkeiten entstanden, die oft undifferenziert gleichgesetzt werden. Was genau bedeuten „agiles Lernen“, „New Learning“ und „Lernen 4.0“ und wie unterscheiden sich die Begriffe? Die Lernforscherinnen Anja Schmitz und Nele Graf erläutern ihre Herkunft sowie die dahinterstehenden Konzepte und schlagen erstmals Definitionen vor, die diese drei Lernformen gegeneinander abgrenzen.

Von Prof. Dr. Anja Schmitz und
Prof. Dr. Nele Graf



● Blättert man heute in einschlägigen Zeitschriften der Personalentwicklung, trifft man auf verschiedenste Begriffe: New Learning, agiles Lernen, Lernen 4.0 und viele weitere wie Workplace Learning, Social Learning et cetera. Insbesondere für die ersten drei Begriffe bestehen bisher noch keine allgemein anerkannten Definitionen und sie werden häufig synonym verwendet. Das ist aber gefährlich, denn die Ansätze basieren alle auf unterschiedlichen Konzepten, Mindsets und Menschenbildern. Geht es um Technologie oder Menschen? Um Effizienz oder persönliche Entfaltung? Die drei Begriffe sind eben nicht beliebig austauschbar, sondern basieren auf verschiedenen Philosophien, wie Lernen in Zukunft gestaltet werden kann.

Bevor wir jedoch in die Differenzierung einsteigen, möchten wir hervorheben, was sie alle gemein haben: Lernen im betrieblichen Kontext kommt eine neue Bedeutung zu: Die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen wird in Zukunft immer mehr von ihrer Lernfähigkeit abhängen, da die Bewältigung der anstehenden Transformationsaufgaben ohne zeitgemäßes Lernen nicht erfolgreich sein kann. Deswegen sehen viele Organisationen hier akuten Handlungsbedarf: Die Veränderung des Lernens wurde 2019 in der Studie „Global Human Capital Trends“ der Unternehmensberatung Deloitte als bedeutsamster HR-Trend eingeschätzt.

Damit eine zielführende Weiterentwicklung des Lernens in Organisationen möglich ist, bedarf es jedoch eines Grundverständnisses dazu, was sich hinter den genutzten Begrifflichkeiten verbirgt.

Lernen 4.0:

Wo kommt der Begriff her?

„Lernen 4.0“ entstand im Zusammenhang der Diskussionen um die vierte industrielle Revolution und den zugehörigen Konzeptionen der Industrie 4.0 (Internet of Things), die sich primär auf die nächste Stufe der Digitalisierung der Industrie beziehen (vgl. Bauer et al., 2017). 4.0 bezeichnet die intelligente, datenbasierte Vernetzung von Menschen und Maschinen mit Informations- und Kommunikationstechnologie zu cyber-physischen Systemen. Maschinen melden dem Menschen selbstständig, wann sie neues Material benötigen; intelligente Kühlschränke erkennen, dass die Milch ausgegangen ist und bestellen sie selbst online; oder mit Sensoren ausgestattete Produkte, wie zum Beispiel Fahrstühle, senden Nutzungsdaten an den Hersteller, um eine präventive Wartung zu ermöglichen. In Echtzeit ausgetauschte Informationen ermöglichen eine höhere Flexibilisierung (bis zur Losgröße 1) und damit gesteigerte Effizienz und Wertschöpfung über den gesamten Produktionsprozess. Denken Sie hierbei zum Beispiel an die Individualisierungsmöglichkeiten von Autos, Schuhen oder Müsli. Der menschliche Entscheider interagiert mit der Technik und wird unterstützt durch intelligente Assistenzsysteme, die Daten aufnehmen, verarbeiten und verteilen.

Was bedeutet 4.0 für das Lernen?

Abgeleitet aus diesen Prinzipien ist Lernen 4.0 geprägt durch Digitalisierung, Technologisierung und Vernetzung physischer Prozesse bzw. Objekte mit digitalen Daten. Eine Maschine meldet

Definition: Lernen 4.0

Lernen 4.0 basiert analog zur Industrie 4.0 auf der digitalen und technologischen Vernetzung und dem Grundgedanken der Effizienzsteigerung. Im Fokus steht die zeitnahe Befähigung zur anforderungsgerechten individuellen Performance. Der Lernende wird dabei durch ein smartes Lernumfeld (zum Beispiel Sensoren, Bots, Avatare, ...) unterstützt. Kollaboration zwischen Mensch und Maschine, Augmented Reality und KI-gestützte Assistenzsysteme sowie Individualisierung (Losgröße 1) prägen das Lernen 4.0. (Vgl. Graf & Schmitz, 2019)

dem menschlichen Instandhalter zum Beispiel ihren Wartungsbedarf. Eine Augmented-Reality-Anwendung auf seinem Tablet zeigt ihm die Bestandteile der Maschine und führt ihn durch die Schritte, die notwendig sind, um diese (für ihn vielleicht neue) Maschine zu warten. Es entsteht also ein digitales Lernumfeld, das zum Ziel hat, den Lerner möglichst bedarfsgerecht, personalisiert und effizient zu unterstützen, sodass dieser zu jedem Zeitpunkt im Arbeitsprozess optimale Leistung erbringen kann.

Durch Applikationen künstlicher Intelligenz (KI) werden auf Basis vielfältiger Daten (zum Beispiel aus Sensoren in Smart Watches, Big Data, ...) individuelle, adaptive Unterstützungsangebote für den Lernenden generiert. Die Angebote reichen hierbei von der Unterstützung bei der Informationssuche über kontextabhängige Erinnerungen an Lernzeiten bis hin zu erfahrungs- und lernpräferenzabhängigen Vorschlägen für neue Lerninhalte und deren zeitliche Einsteuerung (zum Beispiel je nach Stimmung, Interaktionen mit Personen, Stresslevel et cetera). Das Ziel besteht darin, den individuellen Mitarbeitenden und seinen Lernprozess durch digitale Lösungen möglichst effizient im Prozess der Arbeit zu unterstützen und seine Lernbedarfe vorherzusagen oder sofort bedienen zu können, zum Beispiel bei der Behebung von Störungen an Maschinen. Technologisch umgesetzt wird dies zum Beispiel über die Verwendung von Learning Analytics, die Nutzung von (Lern-)Bots, die in Chattools integriert mit dem Lernenden kommunizieren, oder über Augmented-Reality-Anwendungen, in denen über Wearable Devices (Smart Glass, Smart Watch et cetera) oder mobile Endgeräte Lernhinweise oder -aufforderungen geschaltet werden.

Kontrovers diskutiert wird neben den Themen Datenschutz und Überwachung hierbei vor allem die Rolle des menschlichen Lerner selbst. Auf der einen Seite bergen die digitalen Unterstützungssysteme die Gefahr, dass die Autonomie des Lernenden eingeschränkt und seine Selbststeuerungskompetenz reduziert wird. Der Lernende wird zum „fremdgesteuerten“ Ausführenden, der seine Lernbedarfe nicht mehr selbst definiert, sondern sich durch Lernprozesse hindurchführen lässt und immer mehr Verantwortung abgibt. Auf der anderen Seite besteht die Möglichkeit, dass Lernende die Systeme zur Verbesserung ihrer Lernentscheidungen nutzen. Der Lernende wäre in dieser Betrachtung

eher in der Rolle eines mündigen „Navigators“, der KI-basierte Assistenzsysteme zu seinem Vorteil nutzt, um sich zu entlasten, gezielter und schneller zu lernen und die gewonnenen Freiräume für weiteren Kompetenzaufbau nutzt. Das heißt, statt zur Substitution von Selbststeuerungskompetenz kommt es zu einer Augmentation seiner Kompetenzen durch ein zielführendes Zusammenspiel zwischen Mensch und Maschine.

Kurz und knapp lautet die Philosophie dahinter: Lernen 4.0 fokussiert das datengestützte, adaptive Zusammenspiel von Lerner und digitalen Anwendungen, um effizientes Lernen zur Performance-Sicherung des Individuums und wirtschaftlichem Erfolg der Organisation zu gewährleisten.

Agiles Lernen:

Wo kommt der Begriff her?

Das Wort „agil“ wird derzeit inflationär benutzt und häufig fälschlicherweise mit „beweglich“ gleichgesetzt. Doch der Ansatz (genaugenommen ist es eine Vielzahl von Ansätzen, von Talcott Parsons bis zu modernen Organisationskonzepten aus der Managementlehre) wurde entwickelt, um den Anforderungen der Zukunft besser gerecht werden zu können.

Was bedeutet Agilität für das Lernen?

Zentrale Annahme des agilen Arbeitens und Lernens ist, dass sich die Umwelt permanent verändert und eine schnelle Anpassungsfähigkeit erfolgssichernd ist. Agilität soll helfen, cross-funktional besser zusammenzuarbeiten, mehr Transparenz und Kommunikation zu schaffen und sowohl die Produktivität als auch die Motivation der Mitarbeiter durch mehr Verantwortung zu erhöhen. Dabei sind Ausprobieren, Lernen und Adaptieren der zentrale Lerndreiklang. Agiles Lernen erfolgt häufig iterativ, zum Beispiel durch Prototyping/Experimentieren. Die Ergebnisse werden dann reflektiert und nachjustiert. In vielen Fällen

Definition: Agiles Lernen

Agiles Lernen leitet sich vom agilen Arbeiten ab und zielt auf die lebenslange Anpassungs- und Innovationsfähigkeit von Mensch und Organisation. Agile Lernprozesse zeichnen sich durch kurze, klar strukturierte Abläufe bei gleichzeitiger Flexibilisierung und Individualisierung der Inhalte (zum Beispiel WOL, Barcamp) aus. Zielorientierung, Kollaboration, Selbststeuerung und Dynamik prägen diesen Ansatz. Im weiteren Sinne bedarf agiles Lernen eines passenden Mindsets (Selbstwirksamkeit und Entwicklungsfähigkeit), Skills (zum Beispiel Lernkompetenzen) und eine passende Fehler- und Lernkultur. (Vgl. Graf & Schmitz, 2019)



PROF. DR. ANJA P. SCHMITZ ist Professorin für Human Resource Management an der Hochschule Pforzheim. Zu ihren Forschungs-, Lehr- und Vortragsschwerpunkten zählen unter anderem New Learning, Social Collaboration und Leadership.



PROF. DR. NELE GRAF leitet das Competence Centre for Innovations & Quality in Leadership & Learning (CILL) und lehrt Personal an der Hochschule für angewandtes Management, Berlin. Zudem ist sie Geschäftsführerin der Mentus GmbH.

ist es zudem kollaborativ (Social Learning), da es einen hohen Arbeitsbezug (crossfunktionale Teams) hat. In dieser Kollaboration wird der Lerner zum Prosumenten: Er ist gleichzeitig „Konsument“ vom Wissen anderer und „Produzent“ von Wissen für andere. Das gilt für diverse agile Formate wie Barcamps, Working Out Loud oder World Cafés. Diese Lernformate ebenso wie agile Arbeitsmethoden sind im Ablauf hoch strukturiert (siehe Scrum) und inhaltlich sehr flexibel. Zudem sind die Formate jederzeit einsetzbar und häufig in den Arbeitsalltag integrierbar, sodass zwischen Arbeiten und Lernen keine Lücke entsteht.

Da agiles Lernen auf dem Ziel der schnellen (!) Anpassungsfähigkeit (auf individueller und organisationaler Ebene) beruht, muss der Lerner also sein erster Personalentwickler sein. Lernen basiert auf dem Ansatz „Learning on demand“ anstatt „Learning for supply“. Die damit verbundene individuelle Ziel- und Kundenorientierung und die selbstgesteuerten Formate erfordern jedoch hohe Lernkompetenzen vom Lerner. Organisational muss das gemeinsame Experimentieren und das daraus entstehende Lernen durch eine passende Fehler- und Lernkultur sowie entsprechende Rahmenbedingungen unterstützt werden.

Kurz und knapp lautet die Philosophie dahinter: Agiles Lernen als Individuum, Team und Organisation zeichnet sich durch hohen Arbeitsbezug aus und führt zu schnellerer Anpassungsfähigkeit an neue Situationen, was so den langfristigen individuellen und wirtschaftlichen Erfolg sichert.

New Learning:

Wo kommt der Begriff her?

Im Zuge der Veränderungen der Arbeitswelt entstand in den vergangenen Jahren eine Diskussion um New Work und daraus abgeleitet auch die Idee des „New Learning“. Das Konzept „New Work“ wurde ursprünglich von Frithjof Bergmann entwickelt. In seiner Auseinandersetzung mit dem Begriff der Handlungsfreiheit entwarf er ein neues Modell der Arbeit, das dem Menschen eine Dreiteilung der eigenen Arbeit ermöglichen sollte: erstens in klassische Erwerbsarbeit, zweitens in „High-Tech-Eigenproduktion“, durch die er auf höchstem technischen Niveau Dinge

Definition: New Learning

New Learning basiert auf Frithjof Bergmanns New-Work-Konzept und hat die Selbst- und Potenzialentfaltung des Individuums zum Ziel. New Learning bezeichnet Lernen, das vom Lernenden als sinnhaft erlebt wird und die Teilhabe an der Gemeinschaft ermöglichen. Die Lernprozesse sind geprägt von Selbstbestimmung, Autonomie und dem Streben nach Wirksamkeit. Dabei gilt, dass die Lerner ein hohes Maß an Selbstverantwortung und die Zugehörigkeit zur (Lern-)Gemeinschaft erleben. (Graf & Schmitz, 2019)

zu seiner Selbstversorgung produziert, und drittens in Arbeit, die er „wirklich wirklich“ tun will (vgl. Bergmann, 2004). Im Zentrum des Ansatzes stehen die Autonomie des Individuums, seine Handlungsfreiheit einer Arbeit nachzugehen, die es bewusst auswählt und als sinnstiftend empfindet, die seinen tiefsten Wünschen entspricht und ihm die Teilhabe an der Gemeinschaft und Sicherheit ermöglicht.

Was bedeutet New Work für das Lernen?

New Learning bezieht sich in diesem Verständnis primär auf die erlebte Sinnhaftigkeit des Lernens und fokussiert die individuelle Selbst- und Potenzialentfaltung sowie die soziale Zugehörigkeit. Das von Bergmann betonte Prinzip der Freiwilligkeit rückt die eigenen Bedürfnisse und die Selbstbestimmung des Lerners in den Vordergrund. Er soll selbst bestimmen, was er wie lernt, und dadurch sowohl ein hohes Maß an Selbstverantwortung erleben als auch soziale Zugehörigkeit. Lernen ist hier ganzheitlich zu verstehen und inkludiert auch Lernprozesse, die nicht explizit auf den aktuellen Arbeitsplatz oder die Erwerbsarbeit bezogen sind. New Learning erhält besondere Bedeutung im Zusammenhang mit der Entwicklung von neuen Organisationsformen, in denen Selbstführung, die Ganzheit des Menschen und die Teilhabe am Sinn (Purpose) der Organisation in den Vordergrund rücken, wie Frederic Laloux in seinem einflussreichen Buch „Reinventing Organizations“ (2015) schreibt.

Zu Lernformaten, in denen diese Prinzipien realisiert werden können, gehören solche, bei denen die soziale Dimension des Lernens im Vordergrund steht (zum Beispiel Communities of Practice, Supervision, kollegiale Beratung) oder die Dimension der Sinnstiftung und sozialen Teilhabe (zum Beispiel Service Learning). Letzteres verbindet Lernprozesse mit gesellschaftlichem Engagement. Service-Learning-Projekte können sich auf soziale oder gesellschaftliche Fragestellungen beziehen. Im Projekt Seitenwechsel beispielsweise engagieren sich Fach- und Führungskräfte in Form eines „Sozialen Praktikums“, in dem sie zum Beispiel mit Obdachlosen arbeiten. Darüber hinaus erhält auch das selbstbestimmte, an eigenen Bedürfnissen orientierte, Lernen im Prozess der Arbeit eine besondere Rolle.

Kurz und knapp lautet die Philosophie dahinter: New Learning fokussiert die Bedürfnisse des Lerners, Sinnstiftung und soziale Zugehörigkeit und Verantwortung, was zu Motivation und Potenzialentfaltung führt (vgl. Schmitz & Fölsing 2019).

Fazit

Jeder Begriff und die dazugehörige Philosophie hat ihre Berechtigung und einen nachvollziehbaren Ursprung. Teilweise liegen ihre Grundannahmen jedoch diametral zueinander und verfolgen unterschiedliche Intentionen. Es macht also einen Unterschied, ob wir von New Learning, Learning 4.0 oder agilem Lernen reden. Für die Praxis schließt sich die Frage an, was der Zweck und die Motivation ist, Lernen im betrieblichen Kontext zukunftsfähig zu gestalten und worauf die Organisation ihren Fokus legt. Wenn dies geklärt ist, kann auch über eine Integration der Konzepte diskutiert werden. Denn auch wenn zum Beispiel Lernen 4.0 dem Effizienzgedanken entspringt, wird es nicht funktionieren, wenn die Lerner keinen Sinn in den Veränderungen sehen. In der Praxis wird das Lernen im organisationalen Kontext also ein Zusammenspiel der Ansätze sein – je nach Unternehmen und Team mit unterschiedlichen Gewichtungen. ■■■



Mehr zu diesem Thema erfahren Sie auch im Buch „**Agiles Lernen**“ von Nele Graf, Denise Gramß und Frank Edelkraut, das bei Haufe erschienen ist. Das Buch stellt zukunftsfähige Lernformate und eine Definition der neuen Rollen von Personalentwicklern, Führungskräften und Mitarbeitern vor. www.shop.haufe.de

Im Artikel angeführte und zitierte Literatur:

Bauer, W./Dworschak, B./Zaiser, H. (2017): **Weiterbildung und Kompetenzentwicklung für die Industrie 4.0**. In: Handbuch Industrie 4.0, Bd.1: Produktion. Heidelberg: Springer.

Bergmann, F. (2004): **Neue Arbeit, Neue Kultur**. Freiamt: Arbor.

Laloux, F. (2015): **Reinventing organizations**. Ein Leitfadens zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Franz Vahlen.

Graf, N./Gramss, D./Edelkraut, F. (2017): **Agiles Lernen**. München: Haufe-Lexware.

Graf, N./Gramss, D./Heister, M. (2016): **Gebrauchsanweisung für lebenslanges Lernen**. Düsseldorf: Vodafone Stiftung.

Graf, N. & Schmitz, A. P. (2019) **Definition & Abgrenzung der Begriffe Lernen 4.0, Agiles Lernen & New Learning**. <http://humex-consulting.de>

Schmitz, A. P./Fölsing, J. (2019): **Klassische Systeme verlieren an Bedeutung**. Organisationen wandeln sich – und mit ihnen das Lernen. Personalwirtschaft, (05), 56