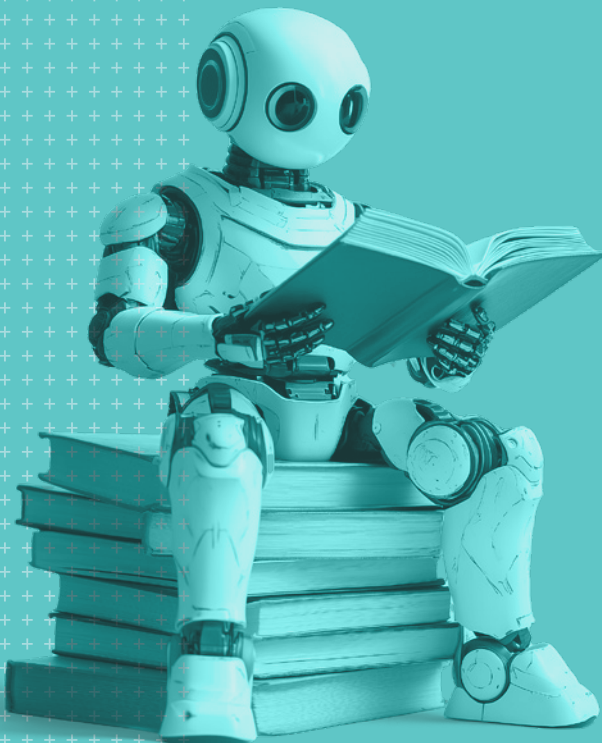


Werner Sauter  
Daniel Stoller-Schai

# SELBSTORGANISIERTES LERNEN MIT GENERATIVER KI

Neue dialogische Lernwelten  
im beruflichen Kontext



SCHÄFFER  
POESCHEL

Werner Sauter / Daniel Stoller-Schai

# Selbstorganisiertes Lernen mit generativer KI

Neue dialogische Lernwelten im beruflichen Kontext

1. Auflage

Leseprobe

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

---

**Print:** ISBN 978-3-7910-6645-5 Bestell-Nr. 12207-0001  
**ePub:** ISBN 978-3-7910-6646-2 Bestell-Nr. 12207-0100  
**ePDF:** ISBN 978-3-7910-6647-9 Bestell-Nr. 12207-0150

Werner Sauter / Daniel Stoller-Schai

#### **Selbstorganisiertes Lernen mit generativer KI**

1. Auflage, April 2025

© 2025 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

Reinsburgstr. 27, 70178 Stuttgart

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de) | [service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © KI-generiert mit Midjourney

Bildnachweis für Visualisierungen: [copyright@DanaRulf.com](mailto:copyright@DanaRulf.com), [speakture GmbH \(speakture.ch\)](http://speakture.ch)

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Petra Bandl

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Der Verlag behält sich auch eine Nutzung des Werks für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG vor. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

---

# Vorwort

## Um was geht es?

In diesem Buch geht es darum, wie du die wichtigste Kompetenz für eine dynamische, vernetzte und globale Welt entwickeln kannst:

## **Die Bereitschaft und die Fähigkeit, zu lernen. Oder genauer: die Fähigkeit, eigenverantwortlich und selbstorganisiert zu lernen.**

Noch nie waren die Voraussetzungen dafür so gut. Mit dem Zugang zum Internet stehen dir alle relevanten Lernressourcen zur Verfügung, um dich weiterzuentwickeln. Und gleichzeitig gilt: Noch nie war es so schwierig, den Überblick zu behalten. Seit November 2022 eröffnet die »Künstliche Intelligenz (KI)« oder »Generative KI« völlig ungeahnte Möglichkeiten, neues Wissen zu finden und zu generieren. Du kannst deine Lernprozesse mithilfe der KI in der Praxis selbstorganisiert planen und im Dialog mit digitalen Lernbegleitern professionelle Unterstützung erhalten.

Diese virtuellen Lernbegleiter ergänzen deine menschlichen Lernpartner\*innen und -begleitende und erfassen, analysieren und bewerten, ähnlich wie Menschen, Problemstellungen und geben Rückmeldungen. Sie haben eigene Meinungen, die sie auch kritisch äußern, und entwickeln Lösungsvorschläge. Dabei nutzen sie ihr Erfassungswissen deiner früheren Entscheidungen, sodass sie im Laufe der Zeit auch deine emotionalen und motivationalen Wertungen verinnerlichen und in ihre Vorschläge mit einbeziehen.

Um die KI optimal als Assistenten zu nutzen, der dir die nötigen Inputs liefert, dein Lernen selbstorganisiert zu gestalten, spielen Prompts eine besondere Rolle.

## **Warum sind Prompts so wichtig?**

Du lernst mithilfe von Prompts dein selbstorganisiertes Lernen zu optimieren.

## **Wie lernen wir?**

Lernen ist die Grundkompetenz, die uns als Menschheit unsere Entwicklung und unser Überleben gesichert hat. Wir haben jedoch alle Lernen meist fremdorganisiert erlebt. Bereits im Kindergarten geben Erziehungspersonen vor, wann gemeinsam gemalt oder gebastelt wird. Diese Lernvorgaben setzen sich in der Schule, in der Berufsausbildung oder im Studium bis zur Weiterbildung fort.

Sowohl im privaten Bereich als auch zunehmend im Berufsleben müssen wir jedoch unsere Herausforderungen eigenverantwortlich und selbstorganisiert bewältigen. Daher liegt es nahe, dass wir unser Lernen ebenfalls selbst gestalten. Viele Menschen stoßen dabei aber auf das Problem, dass sie dies nicht gelernt haben – schon gar nicht mit Neuen Medien oder Künstlicher Intelligenz. Vielmehr sind in uns über Jahrzehnte aufgebaute Lernroutinen verankert, nach denen wir auf Anweisungen für das Lernen warten, dann das Wissen auf Vorrat aufbauen, um es schließlich – hoffentlich – irgendwann einmal anzuwenden. Dass bei dieser Methode meist weniger als 10% des Gelernten in der Praxis genutzt werden kann, verwundert nicht.

Wir empfehlen dir deshalb, die Künstliche Intelligenz (KI) als sokratische Lernpartnerin zu nutzen. Dies bedeutet, dass du deinen Lernprozess bei der Bewältigung von Praxisaufgaben parallel zum Prozess des Wissensaufbaus planst. Damit findet dein Lernen von Anfang an vor allem in der Praxis statt und du baust durch gezielte Fragen und Antworten an die KI sukzessive das notwendige Wissen für die Lösung dieser Herausforderungen auf und wendest es umgehend an. Merkst du dabei, dass du noch nicht alles verstanden hast, kannst du umgehend nachhaken.

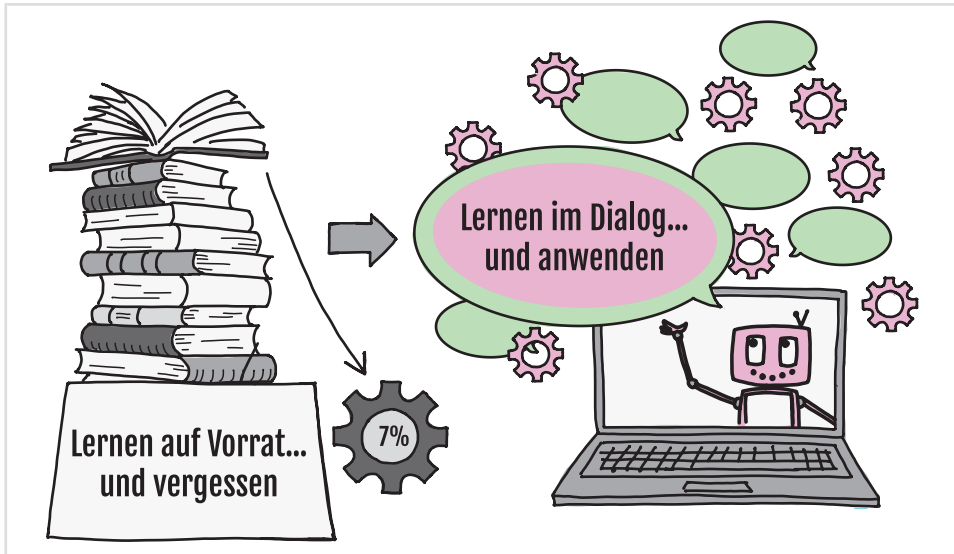


Abb. 1: Tradiertes Lernen und Future Learning

Dieses dialogische Lernen setzt voraus, dass du zunächst deine individuellen Ziele selbst formulierst und dann mit einer initialen Frage beginnst, z. B. »Was sind die wesentlichen Ursachen für diese Problemstellung?«. Analysiere die Antwort der KI kritisch und überlege, ob sie vollständig ist oder ob es Aspekte gibt, die weiter hinterfragt werden sollten. Kläre dabei, ob es alternative Perspektiven oder Erklärungen gibt und auf welche Quellen sich diese Aussagen stützen. Erarbeite mit der KI Definitionen, formuliere weiterführende Fragen und frage nach Beispielen oder Erfahrungen. Kläre mit der KI, wie das Gelernte in verschiedenen Kontexten angewendet werden könnte, hinterfrage die Zusammenhänge mit anderen Konzepten und reflektiere über deine Lernerfahrungen.

Diese Vorgehensweise ist nicht neu. Bereits die Reformpädagogik des 20. Jahrhunderts mit Maria Montessori, Rudolf Steiner (Waldorfpädagogik) oder John Dewey hat den sokratischen Dialog als Werkzeug zur Förderung von Selbstständigkeit, kritischem Denken und demokratischer Bildung wiederbelebt und weiterentwickelt, indem sie großen Wert auf das Lernen durch Entdecken und die aktive Beteiligung der Schüler\*innen am Lernprozess legten. Der sokratische Dialog ermöglichte es den Schüler\*innen, ihre eigenen Lernwege zu bestimmen und ihre Neugier zu nutzen, um Fragen zu stellen und tiefer in ein Thema einzudringen. Damit kannst du mit diesem Ansatz deine individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten konsequent berücksichtigen.

**Wie lernst du?**

Uns geht es darum, aufzuzeigen, wie du mit den heutigen Möglichkeiten selbstorganisiert lernen kannst, um deine eigenen Ziele zu erreichen. Dies erfordert, dass du dich von oft wiederholten, aber trotzdem falschen Lernmythen löst, dein Lernen selbstkritisch reflektierst, deine individuellen Lernziele eigenverantwortlich formulierst und deine personalisierte Lernreise selbst gestaltest.

Du lernst deshalb mit diesem Buch, die aktuellen Möglichkeiten des selbstorganisierten Lernens aktiv für dich zu nutzen. Wir werden aufzeigen, wie du neue Herausforderungen in der Praxis gezielt bewältigen kannst. Dabei werden wir uns mit verschiedenen Methoden, Techniken und Herangehensweisen beschäftigen. Die Möglichkeiten der Künstlichen Intelligenz werden dabei natürlich eine große Rolle spielen, aber wir werden auch ganz andere, klassische und zum Teil auch handwerkliche Lernmethoden mit einbeziehen.

Das Ziel ist es, dass du deine eigene, umfassende »Toolbox« aufbauen und anwenden kannst, die mit Werkzeugen gefüllt ist, die du sicher beherrscht und die dich in deiner persönlichen Entwicklung weiterbringen. Diese Toolbox soll dir ermöglichen, auf eine Weise zu lernen, die deinen individuellen Bedürfnissen und Zielen entspricht.

Das Lernen mit Prompts und KI bietet dir vielfältige Vorteile, die deutlich über traditionelle Lernmethoden hinausgehen. Diese Hilfsmittel ermöglichen dir ein personalisiertes, selbstorganisiertes und effektives Lernen, das sowohl deine Bedürfnisse als auch die Anforderungen einer sich immer schneller verändernden Welt berücksichtigt. KI und Prompts sind damit Werkzeuge, die das Potenzial haben, dein Lernen nicht nur zu verbessern, sondern auch neu zu definieren und in eine neue Lernwelt zu transformieren.

**Wer sind wir?**

Wir befassen uns selbst seit Jahrzehnten mit Lernprozessen in den unterschiedlichsten Formen und Ausprägungen.

Wir haben ein Buch geschrieben, das wir selbst gelesen hätten, wenn es schon auf dem Markt gewesen wäre. Unser besonderes Interesse gilt der Frage, wie Menschen (wie wir selbst) lernen und sich weiterentwickeln. Mit diesem Buch möchten wir einen Beitrag dazu leisten, damit du selbst zu einer kompetenten Selbstlernerin oder einem kompetenten Selbstlerner wirst.

Wenn du Feedbacks dazu hast, nehmen wir diese sehr gerne entgegen. Auch wenn wir versucht haben, vieles zu integrieren und verschiedene Perspektiven und Zugangsweisen aufzuzeigen, so wissen wir doch sehr genau, dass es immer wieder Neues gibt, das wir so noch nicht kennen. Vielen Dank schon vorab für deine wertvollen Erfahrungen und Ergänzungen.

Wir wünschen dir viele gute Lern-Erkenntnisse beim Lesen unseres Buches.

*Mit herzlichen Grüßen*

*Bäretswil und Neu-Ulm im Januar 2025*

*Daniel und Werner*

P.S.: Am Ende jedes Kapitels findest du eine Infobox, die das Wichtigste zusammenfasst. Diese Infoboxen sind mithilfe der KI erstellt. Dies ist eine der großen Stärken Generativer KI: Texte zusammenfassen und das Wesentliche herausarbeiten. Wir waren selbst immer wieder erstaunt, in welchen Formen und mit welchen Inhalten diese Infoboxen entstanden sind.



#### Der Prompt dazu lautet:

**\*\*System-Prompt für das Sprachmodell:\*\***

**\*\*Zusammenfassung und Interpretation eines Kapitels für das Buch »Selbstorganisiertes Lernen mit generativer KI. Neue dialogische Lernwelten im beruflichen Kontext«\*\***

**\*\*Aufgabe:\*\***

Du erhältst den vollständigen Text eines Kapitels aus dem Buch. Deine Aufgabe ist es, die wichtigsten Punkte des Kapitels in einer klaren, prägnanten Zusammenfassung darzustellen. Anschließend schreibst du einen Text, der dem Leser oder der Leserin erklärt, was diese Erkenntnisse konkret für sie bedeuten.

**\*\*Vorgehensweise:\*\***

1. **\*\*Kapitelanalyse:\*\***

- Erfasse die Kernaussagen des Kapitels.
- Identifiziere zentrale Konzepte, Argumente und Schlussfolgerungen.
- Achte darauf, welche Aspekte für das Verständnis der Thematik essenziell sind.

2. **\*\*Zusammenfassung der Kernpunkte:\*\***

- Schreibe eine strukturierte und verständliche Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse aus dem Kapitel.
- Vermeide unnötige Details oder Wiederholungen.
- Achte darauf, dass der Text sachlich, präzise und informativ ist. Verwende eine klare und objektive Sprache und vermeide subjektive Meinungen.
- Die Zusammenfassung sollte so geschrieben sein, dass sie auch ohne den vollständigen Kapiteltext verständlich ist.

3. **\*\*Interpretation für den Leser / die Leserin:\*\***

- Beginne mit dem Satz: **\*\*»Das bedeutet für dich ...«\*\***
- Erkläre konkret, welche Relevanz die Kapitelinhalte für die Leserin oder den Leser haben.
- Betone praxisnahe Auswirkungen und mögliche Handlungsimplikationen.
- Verwende eine verständliche, anwendungsorientierte Sprache.

**\*\*Formatierung der Ausgabe:\*\***

- **\*\*Abschnitt 1:\*\*** Zusammenfassung der wichtigsten Punkte (klar strukturiert, prägnant, ohne unnötige Wiederholungen).
- **\*\*Abschnitt 2:\*\*** Interpretation für den Leser / die Leserin (beginnend mit »Das bedeutet für dich ...«, praxisnah, verständlich).

**\*\*Beispiel für die Ausgabe:\*\***

**### Zusammenfassung des Kapitels**

[Hier folgt die kompakte Zusammenfassung der zentralen Aussagen des Kapitels.]

**### Das bedeutet für dich ...**

[Hier folgt die praxisorientierte Erklärung, die zeigt, was die Inhalte für den Leser / die Leserin konkret bedeuten.]

**\*\*Zusätzliche Hinweise:\*\***

- Bewahre den ursprünglichen Sinn und die Intention des Kapitels.
- Schreibe in einer klaren und verständlichen Sprache.
- Falls das Kapitel Praxisbeispiele enthält, fasse diese ebenfalls zusammen.
- Verzichte auf übermäßige Theorielastigkeit – die Leser\*innen sollen den Nutzen für ihre berufliche Praxis direkt verstehen.

**\*\*Bereit zur Verarbeitung – bitte stelle das nächste Kapitel zur Verfügung.\*\***

*Hier folgt der Kapiteltext*

### **Zusammenfassung des Vorworts:**

Das Buch behandelt die Entwicklung einer der wichtigsten Fähigkeiten in der modernen Welt: die Bereitschaft und Fähigkeit, eigenverantwortlich und selbstorganisiert zu lernen. Dank des Internets und der Künstlichen Intelligenz (KI) sind Lernressourcen leicht zugänglich, doch es ist oft schwierig, den Überblick zu behalten. KI ermöglicht es, insbesondere seit 2022, Lernprozesse eigenständig zu planen und dabei digitale Lernbegleiter als Unterstützung zu nutzen. Diese KI-basierten Begleiter analysieren Probleme, geben Rückmeldungen, entwickeln Lösungen und passen sich im Laufe der Zeit an die individuellen Bedürfnisse und Motivationen des Lernenden an.

Das Buch führt in die Bedeutung von Prompts ein, durch die Lernende ihre selbstorganisierten Lernprozesse optimieren können. Es fordert dazu auf, alte Lerngewohnheiten zu hinterfragen, sich von Lernmythen zu lösen und neue Technologien wie die KI als Lernpartner zu nutzen. Das Ziel ist es, die Lernenden zu befähigen, ihre eigene »Toolbox« mit Werkzeugen zu füllen, die sie in ihrer persönlichen Entwicklung unterstützen. Dabei spielt der sokratische Dialog, eine bewährte Methode der Reformpädagogik, eine zentrale Rolle.

### **Das bedeutet für dich ...**

Dieses Vorwort zeigt dir, dass das Buch dir hilft, dein Lernen selbst zu steuern und die Vorteile moderner Technologien, insbesondere der KI, zu nutzen. Es bedeutet konkret für dich, dass du die Kontrolle über deinen Lernprozess übernimmst und lernst, Prompts als effizientes Werkzeug einzusetzen, um dein Wissen direkt in der Praxis anzuwenden.





Es fordert dich auf, deine Lernziele selbst zu definieren, kontinuierlich Fragen zu stellen und kritische Rückmeldungen zu analysieren. Das Buch wird dich ermutigen, alte Lerngewohnheiten abzulegen und neue, selbstorganisierte Ansätze zu übernehmen. Das Ziel ist es, dir zu ermöglichen, dein Lernen individuell und effektiv zu gestalten, sodass du nicht nur besser lernst, sondern deine Lerngewohnheiten grundlegend verändern kannst. KI und gezieltes Prompting eröffnen dir eine neue Welt des Lernens, die auf deine persönlichen Bedürfnisse und Herausforderungen zugeschnitten ist.

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
<b>1 Prompting – deine neue Lernkompetenz .....</b>	<b>15</b>
1.1 Prompting-Leitsätze .....	18
1.1.1 Leitsatz 1: Denken – Prompten – Denken .....	18
1.1.2 Leitsatz 2: Generative KI kann deine Gedanken nicht lesen .....	19
1.1.3 Leitsatz 3: Die Kreativität sitzt vor der Kiste, nicht in der Kiste .....	19
1.1.4 Leitsatz 4: Ich habe eine Frage ...? Frag' doch selbst! .....	19
1.2 Prompting: Welches KI-System? .....	21
1.3 Prompting: Prompts erstellen mit 26 Prinzipien .....	22
1.4 Refining: Ergebnisse verbessern mit Sätzen und Verben .....	25
1.4.1 Refining-Sätze .....	25
1.4.2 Refining-Verben .....	26
1.5 Wie lerne ich selbst mit Prompts? .....	27
1.5.1 Stufe 1: Einfache Prompts .....	28
1.5.2 Stufe 2: Einfache Assistenten .....	29
1.5.3 Stufe 3: Eigene GPTs .....	30
1.5.4 Stufe 4: Schaffe dir dein eigenes Lernuniversum .....	31
1.6 Ausblick: Werden wir auch in Zukunft prompten? .....	33
1.6.1 JA, weil ....	33
1.6.2 NEIN, weil ....	33
<b>2 Lernvisionen – Wie wirst du 2030 lernen? .....</b>	<b>35</b>
2.1 Die Personas .....	35
2.2 Wie werden die Personas im Jahre 2030 lernen? .....	38
2.2.1 Graziella Monti – Die pädagogische Visionärin .....	39
2.2.2 Maximilian Bauer – Der Technologie-Enthusiast .....	41
2.2.3 Sarah Schneider – Die Unternehmerin der Zukunft .....	42
2.2.4 Thierry Weber – Der Student im digitalen Zeitalter .....	44
2.2.5 Laura Meier – Marketing-Projektleiterin und Mutter .....	45
2.2.6 Wie verändert sich deine Lernwelt? .....	47
2.2.7 Dein Lernrahmen bis 2030 .....	49
2.2.8 Wie erstellst du deinen persönlichen Entwicklungsplan? .....	53
<b>3 Lernmythen – Welche Irrtümer behindern dein Lernen? .....</b>	<b>65</b>
3.1 Die Lernmythen .....	66
3.2 Lernmethoden und -prozesse .....	69
3.3 Lernumgebung und -bedingungen .....	77

3.4	Lernmotivation und -einstellungen .....	80
3.5	Lernfähigkeiten und -potenziale .....	84
3.6	Lerntechnologien und technische Einflüsse .....	96
3.7	Ernährung und körperliche Aktivitäten .....	100
<b>4</b>	<b>Lernkontexte – Wie prägen Umfeldler dein Lernen? .....</b>	<b>105</b>
4.1	Lernkontext Schule .....	106
4.1.1	Unser Schulsystem: »Wo waren wir stehen geblieben?« .....	106
4.1.2	Vision der Schule von morgen .....	110
4.2	Lernkontext Hochschulen .....	113
4.2.1	Kompetenzorientiertes Studium – ein Etikettenschwindel? .....	113
4.2.2	Vision der Hochschule von morgen .....	114
4.3	Lernkontext Unternehmen .....	116
4.3.1	Corporate Learning heute .....	117
4.3.2	Future Learning .....	118
<b>5</b>	<b>Lerninhalte – Was solltest du lernen? .....</b>	<b>123</b>
5.1	Die Gesellschaft verändert sich .....	123
5.2	Die Ziele des Lernens verändern sich .....	124
5.2.1	Wissen .....	126
5.2.2	Qualifikation .....	127
5.2.3	Werte .....	127
5.2.4	Kompetenzen .....	130
5.3	Die Inhalte des Lernens verändern sich .....	134
5.3.1	Auf die Ziele kommt es an .....	134
5.3.2	Wissen auf Vorrat? .....	136
5.3.3	Soft Skills als Lerninhalte? .....	138
5.3.4	Krisen als Lerninhalte? .....	140
5.3.5	Spiele als Lerninhalte? .....	141
5.3.6	Simulationen .....	143
5.4	Future Skills – Lerninhalte für die Zukunft .....	144
<b>6</b>	<b>Lernvoraussetzungen – Wie lernst du selbstorganisiert? .....</b>	<b>151</b>
6.1	Warum solltest du selbstorganisiert lernen? .....	151
6.2	Was ist die Voraussetzung für dein selbstorganisiertes Lernen? .....	154
6.3	Eigenverantwortliche Lernplanung mit der Skills-Diagnostik .....	155
6.4	Lernkultur für selbstorganisiertes Lernen .....	156
6.5	Transformation der betrieblichen Bildung .....	158
6.6	Lerntechnologien für dein selbstorganisiertes Lernen .....	160
6.7	Organisiere dein Lernen selbst .....	167
6.7.1	Deine Schritte zur Selbstorganisation des Lernens .....	167
6.7.2	Optimiere dein selbstorganisiertes Lernen .....	170

---

6.8	Überwinde Hindernisse deines selbstorganisierten Lernens .....	170
6.8.1	Individuelle Ebene .....	171
6.8.2	Organisationale Ebene .....	172
<b>7</b>	<b>Lernorte – Wo lernst du am besten? .....</b>	<b>177</b>
7.1	Phasen des betrieblichen Lernens .....	177
7.2	Welche Lernorte kommen für dich infrage? .....	180
7.3	Co-Learning-Spaces .....	182
<b>8</b>	<b>Lernpfade – Wie gestaltest du diese am besten? .....</b>	<b>185</b>
8.1	Dreiklang des selbstorganisierten Lernens .....	185
8.2	Individuelle Lernpfade für den Dreiklang .....	186
8.2.1	Gestalte deine individuellen Lernpfade mithilfe eines Prompts .....	186
8.2.2	Gestalte deine individuellen Lernpfade mithilfe einer Skills-Diagnostik .....	188
8.2.3	Gestalte deine individuellen Lernpfade mithilfe einer LXP .....	188
8.2.4	Gestalte individuelle Lernpfade im Arbeitsprozess mit menschlicher Lernbegleitung .....	190
8.3	Selbstorganisiertes Lernen der Personas .....	190
8.4	Bewerte deine Lernerfolge .....	192
8.5	Zehn praktische Tipps für dein erfolgreiches Lernen .....	193
<b>9</b>	<b>Dein selbstorganisiertes Lernen 2030 .....</b>	<b>197</b>
	Literaturverzeichnis .....	199
	Anhang: 10-Schritte-Plan für selbstorganisiertes Lernen mit Prompt-Ideen .....	201
	Anhang: Ausgewählte Prompts .....	205
	Stichwortverzeichnis .....	207
	Autoren .....	215

### 3 Lernmythen – Welche Irrtümer behindern dein Lernen?

Wie du gesehen hast, wird Lernen dank neuer Technologien und innovativer didaktischer Ansätze individueller, personalisierter und selbstorganisierter. Lernen und Arbeiten verschmelzen – oder, wie es Jay Cross, Harald Jarche und andere gesagt haben: »Learning is the Work.«

Nach diesem Ausflug in die Zukunft wenden wir uns der Gegenwart zu. Um selbstorganisiert und selbstbestimmt zu lernen, ist es wichtig, zu wissen, wie effektives Lernen möglich wird.

Wir erleben in unserer Praxis, dass eine Vielzahl von Mythen fest in den Köpfen der Menschen verankert sind und die notwendigen Veränderungen blockieren. Im folgenden Kapitel widmen wir uns deshalb zuerst einer Reihe von Lernmythen und rücken sie ins richtige Licht.

#### Wie sieht es aktuell aus?

Die Regale der Bibliotheken und Buchhandlungen quellen über mit Literatur zum Thema Lernen. Von Ratgebern, die versprechen, die ultimative Methode zum Auswendiglernen zu offenbaren, bis hin zu Handbüchern für das sichere Bestehen der nächsten Prüfung – die Vielfalt ist immens. Doch bei genauerer Betrachtung fällt auf, dass der Großteil dieser Literatur sich vornehmlich auf formelles Lernen konzentriert. Häufig werden dabei Tipps gegeben, die sich bei näherer Betrachtung als nicht haltbar erweisen.

Den größten Teil unseres Lebens lernen wir aber nicht für Prüfungen, sondern um praktische Herausforderungen zu meistern – ob im Arbeitsleben, bei Konflikten oder bei dem Versuch, die Waschmaschine zu reparieren. Dabei steht nicht das kurzfristige Pauken von Fakten im Mittelpunkt, sondern unser lebenslanges Lernen, das Bewältigen von realen Herausforderungen im Privatleben und in der Arbeit. Wir praktizieren dabei meist ein Vorratslernen, d. h. wir nehmen das gesamte Wissen zu einem Themenkomplex in der Illusion auf, es bei Bedarf wieder abrufen zu können. Zahlreiche Studien zeigen jedoch, dass dieses Wissen oft fast vollständig vergessen wird, bevor es tatsächlich genutzt werden kann.

Da jeder Mensch ständig lernt, entstehen viele Lernmythen, die uns oftmals in eine völlig falsche Richtung lenken. Deshalb wollen wir die häufigsten dieser Mythen rund um das Thema Lernen aufdecken, damit du nicht falschen Lerntipps folgst. Vorab ist es jedoch wichtig, sich vor Augen zu führen, was Lernen eigentlich wirklich bedeutet.

Ab dem Moment seiner Geburt lernt der Mensch und hört bis zu seinem Tod damit auch nicht wirklich auf. Dabei verändert sich das Lernen im Laufe des Lebens sehr stark, und wird auch massiv durch das jeweilige Lernumfeld geprägt:

- Das Kleinkind lernt vor allem aus Eigenantrieb, es hat einen natürlichen Drang, Laufen und Sprechen zu lernen, will durch Fragen und Ausprobieren seine Welt verstehen. Ein großer Teil dieser Motivation wird den Kindern spätestens in der Schule abtrainiert, da Lernen dann immer mehr nach Vorgaben der Lehrpersonen erfolgt.
- In der Familie und in anderen Gruppen, z. B. in der Kita, später im Sportverein oder auf dem Schulhof, finden soziale Lernprozesse statt, die die Kinder durch die verinnerlichteten Werte für ihr Leben prägen.
- In der Schule, Hochschule oder in Unternehmen wird das Lernen immer mehr fremdbestimmt. Es gibt immer jemanden, der einem sagt, was man lernen soll. Was ich lerne, richtet sich immer weniger an meinen individuellen Bedarfen, sondern vor allem an Lehrplänen, die für alle gleich gelten, den Vorgaben der Lehrenden und den Anforderungen des Umfelds aus.

Lernen findet deshalb in unseren Köpfen, auch im 21. Jahrhundert, nach wie vor überwiegend im Seminar statt. Es gibt wohl kaum einen anderen Bereich in unserem privaten und beruflichen Umfeld, in dem sich Mythen und Gewohnheiten so hartnäckig halten wie in der Bildung. Wir haben alle Lernroutinen aufgebaut, die wir im Regelfall nur noch selten hinterfragen. Viele neigen zudem dazu, ihre Lernerfahrungen einfach zu reproduzieren, wenn sie selbst in die Lehrenden- oder Dozent\*innenrolle schlüpfen.

Deshalb wimmelt es von Lernlösungen, die durch Mythen geprägt sind. Patentrezepte in der Pädagogik sind aber mit höchster Vorsicht zu genießen, weil bei deren Kritik zu Recht angemahnt wird, dass Lernen aus ganzheitlichen, sozialen Prozessen besteht.

Nicht das Gehirn lernt, sondern der Mensch. Das Gehirn ist also nur ein, wenn auch entscheidendes Teilsystem, das um weitere Faktoren, z. B. das Vorwissen und die Emotionen aus Erfahrungen, erweitert werden muss, um Lernen zu verstehen. Lernen ist im Endeffekt eine Entwicklung der Haltung und der Handlungsweisen der Menschen und damit kein Vorgang, der auf das Gehirn beschränkt ist. Der Mensch ist ein komplexes System, dessen Gehirn mit einer Vielzahl von Rückmeldungen aus dem Körper und der Umwelt ausgestattet ist. Deshalb kann das Lernen auf der kognitiv-sprachlichen Ebene das Handeln der Menschen nur in Verbindung mit sozial-emotionalem Lernen verändern.

Lernen ist damit ein individueller Prozess, der bei jedem Menschen einzigartig verläuft.

### **3.1 Die Lernmythen**

Hier greifen wir nun die häufigsten Lernmythen auf, die alle dadurch gekennzeichnet sind, dass sie sich hartnäckig halten, obwohl es keine Beweise für ihre Richtigkeit gibt oder sie oftmals sogar durch Studien eindeutig widerlegt sind.

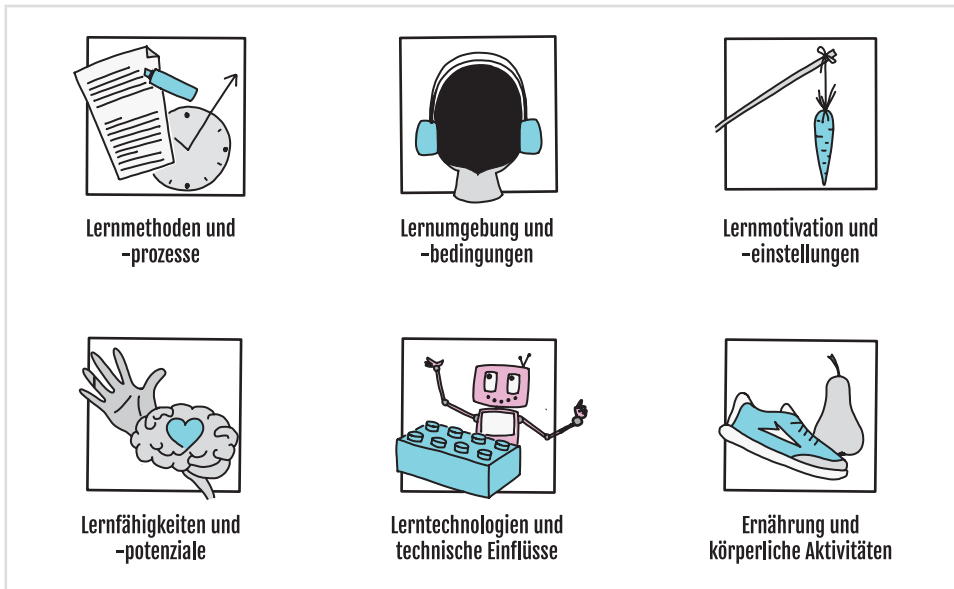


Abb. 4: Lernmythen

Wir stellen 29 Lernmythen vor, die wir in sechs Kategorien geclustert haben. Dabei können wir bereits eine Vielzahl von Aspekten des Lernens erörtern. Die folgende Liste gibt dazu einen Überblick:

### 1. Lernmethoden und -prozesse

Die in der Kategorie »Lernmethoden und -prozesse« aufgeführten Lernmythen betreffen verbreitete Annahmen über die besten Strategien und Rahmenbedingungen für effektives Lernen. Jeder dieser Mythen enthält einen Kern von Wahrheit, aber auch Übertreibungen oder Missverständnisse darüber, wie Lernen am besten funktioniert.

01	Am besten lernt man immer noch in einem gut gemachten Seminar
02	Gezieltes Lernen erfordert ein Curriculum
03	Ein effizienter Lernprozess erfordert einen professionellen Trainer
04	Je länger man lernt, desto nachhaltiger lernt man
05	Multitasking fördert das Lernen
06	Lernen kann man auch einfach im Schlaf
07	Wenn ich etwas nur oft genug durchlese, bleibt es irgendwann hängen
08	Texte sollte man unbedingt mit Textmarkern bearbeiten
09	Wenn man nicht weiterkommt, sollte man eine längere Pause machen und nichts tun

## 2. Lernumgebung und -bedingungen

Die Mythen in der Kategorie »Lernumgebung und -bedingungen« beziehen sich auf spezifische äußere Umstände und zeitliche Bedingungen, die oft als essenziell für erfolgreiches Lernen angesehen werden. Diese Mythen zeigen, dass die Empfehlungen für die ideale Lernumgebung und -zeit nicht für alle gleich gut funktionieren.

10	Lernen erfordert einen ruhigen Ort
11	Man lernt am besten morgens
12	Mit Musik kann man leichter lernen

## 3. Lernmotivation und -einstellungen

Die Mythen in der Kategorie »Lernmotivation und -einstellungen« beziehen sich auf die Antriebskräfte und Einstellungen, die das Lernen beeinflussen. Diese Mythen zeigen, dass Lernmotivation und -einstellungen komplexe Themen sind, die eine differenzierte Betrachtung erfordern. Erfolgreiches Lernen basiert auf einer Kombination von Faktoren, einschließlich der richtigen Einstellung, motivierenden Rahmenbedingungen und der Erkenntnis, dass Lernen sowohl Anstrengung erfordert als auch Freude bereiten kann.

13	Meine Führungskraft kann sich darauf beschränken, einmal im Jahr meine Entwicklung mit mir zu besprechen
14	Menschen können extrinsisch nachhaltig für das Lernen motiviert werden
15	Lernen muss immer Spaß machen

## 4. Lernfähigkeiten und -potenziale

In der Kategorie »Lernfähigkeiten und -potenziale« werden verschiedene Mythen behandelt, die sich mit den Grundannahmen über die Art und Weise, wie wir lernen, sowie Werte und Kompetenzen entwickeln, auseinandersetzen. Diese Mythen beleuchten, wie komplex und individuell der Lernprozess ist, und betonen die Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtung der Lernbedingungen, -stile und -potenziale

16	Wissen und Qualifikation sind Kompetenzen
17	Werte und Kompetenzen können vermittelt werden
18	Nürnberger Trichter – Menschen können belehrt werden
19	Alle Menschen lernen gleichartig und gleich schnell
20	Die linke Gehirnhälfte wird für das kognitive Lernen und die rechte Gehirnhälfte für das emotionale Lernen genutzt
21	Menschen können in wenige Lerntypen eingeteilt werden
22	Ältere Menschen können nicht mehr so viel lernen wie jüngere
23	Der Gehirnspeicher ist begrenzt und irgendwann verdrängt neues Wissen das alte
24	Wenn ich etwas verstanden habe, kann ich es auch anwenden



### 5. Lerntechnologien und technische Einflüsse

In dieser Kategorie werden Mythen behandelt, die sich auf die digitalen Hilfsmittel beziehen. Der wichtigste Mythos dieser Kategorie behauptet, dass durch den Einsatz Künstlicher Intelligenz die Rolle der Lernenden im Bildungsprozess marginalisiert oder weniger wichtig wird. Die Vorstellung, dass KI das Lernen überflüssig macht, verkennt die Tatsache, dass Lernen ein tiefgreifend menschlicher Prozess ist, der Interaktion, Interpretation und kreative Anwendung von Wissen umfasst.

25	Mit der Künstlichen Intelligenz wird Lernen immer unwichtiger
26	Gamification hilft mir, mich zu motivieren
27	Künstliche Intelligenz macht mich kreativ

### 6. Ernährung und körperliche Aktivitäten

Die Mythen unter der Kategorie »Ernährung und körperliche Aktivitäten« betonen den Einfluss von Ernährung und Bewegung auf die Lernleistung.

28	Traubenzucker ist die Geheimwaffe für effizientes Lernen
29	Sport hilft beim Lernen

Die Lernmythen in dieser Aufzählung werden nachfolgend vorgestellt und erläutert. Sicher werden dir einige davon bekannt sein oder du bist sogar seit Jahren davon überzeugt, dass sie so zutreffen.

## 3.2 Lernmethoden und -prozesse

### 01 Am besten lernt man immer noch in einem gut gemachten Seminar

Nach wie vor erstellen viele Personalentwicklungsabteilungen auf Basis von organisationsweiten Bedarfserhebungen Angebotskataloge, die meist vielfältige Seminare, aber auch immer mehr E-Learning-Angebote, umfassen. Zunehmend wird der Frontalunterricht im Seminarraum in den digitalen Raum, in Webinare, verlagert, was ihn jedoch nicht besser macht.

Diese Angebote werden mit einem Team aus internen und externen Dozent\*innen und Trainer\*innen umgesetzt. Die Mitarbeitenden melden sich, häufig über ihre Führungskräfte, für diese Maßnahmen an. Diese missbrauchen Weiterbildungsmaßnahmen oftmals als Belohnungssystem.

Die Ziele und Inhalte sind meist für alle Teilnehmenden gleich vorgegeben, der Erfolg wird oft mittels Wissenstests überprüft. Die »Evaluation« erfolgt auf Basis von Beurteilungsbögen, die am Ende der Maßnahmen von den Teilnehmenden ausgefüllt werden, mit sogenannten »Happyness Sheets«, die zwar die Stimmung im Seminar, aber nicht den Lerntransfer in die Praxis bewerten. Studien zeigen, dass du weniger als 10% von dem, was du in Seminaren hörst, am

Arbeitsplatz anwendest (vgl. u.a. Kirkpatrick, Kirkpatrick 2012) – ein Ergebnis, das völlig inakzeptabel ist.

Das Ziel deines Lernens ist es im Endeffekt, dass du die Herausforderungen in der modernen Lebens- und Arbeitswelt selbstorganisiert bewältigen kannst. Dies setzt jedoch voraus, dass du auch deine Lernprozesse selbstorganisiert mit individuellen Zielen zur Entwicklung deiner Handlungsfähigkeit, aber auch deiner Haltung gestaltest. Der Aufbau von Wissen und Fertigkeiten ist also nicht dein Ziel, sondern die notwendige Voraussetzung dafür. Da du deine ganz spezifische Lernerfahrung und dein eigenes Wissen mitbringst, benötigst du individuelle Lernziele und eine personalisierte Lernreise, bei der du das aufgenommene Wissen sofort am Arbeitsplatz anwendest. Deshalb solltest du beim Lernen genau die Methoden nutzen, die du auch am Arbeitsplatz einsetzt. Wenn du im Arbeitsprozess agil und kollaborativ, also gemeinsam mit deinen Kolleginnen arbeitest, dann sollte dein Lernprozess ebenfalls agil und kollaborativ sein. Dein Lernen wird zum Spiegelbild der Arbeitswelt und nimmt die zukünftigen Arbeitsprozesse nach Möglichkeit vorweg.



#### Was heißt das für dich?

Gestalte deinen Lernprozess selbstorganisiert und praxisnah, am besten integriert in die Praxisprozesse, indem du jeweils 2 bis 3 konkrete Lernziele festlegst, die deine individuelle Handlungsfähigkeit und deine Haltung betreffen. Nutze dabei nach Möglichkeit Methoden, die du auch am Arbeitsplatz einsetzt, um das Gelernte unmittelbar in die Praxis zu transferieren.

## 02 Gezieltes Lernen erfordert ein Curriculum

In der Mehrheit der Organisationen dominieren immer noch tradierte Lehrkonzepte, obwohl dieses Vorratslernen in Seminaren mit seinem erschreckend niedrigen Wirkungsgrad dem veränderten Bildungsbedarf von heute nicht einmal annähernd gerecht wird.

Curricula, also Lehrpläne und -programme mit vorgegebenen Lernzielen, Lerninhalten und evtl. methodischen Hinweisen, die für alle Lernende gleich sind, prägen immer noch das betriebliche Lernen. Dabei sind diese nicht erforderlich und oft sogar kontraproduktiv.

In vielen Branchen, besonders in schnelllebigem Feldern wie Technologie und Marketing, veralten Kenntnisse und Technologien sehr rasch. Ein festes Curriculum ist meist bereits veraltet, bevor es veröffentlicht oder vollständig umgesetzt wird. Flexiblere, selbstorganisierte Lernansätze erlauben es den Unternehmen dagegen, schnell auf Veränderungen zu reagieren und immer die aktuellsten und für die einzelnen Mitarbeitenden relevantesten Lernziele zu verfolgen.

Allgemeine Curricula sind vor allem auch deshalb nicht sinnvoll, weil erwachsene Lernende im Regelfall völlig unterschiedliche Bildungshintergründe und beruflichen Erfahrungen aufweisen. Deshalb nehmen sie neues Wissen unterschiedlich auf und verarbeiten es auf völlig unterschiedliche Weise. Jede Lernende baut sich in ihrem Lernprozess auf Basis der aufgenommenen Informationen deshalb ihr eigenes Wissen auf.

## 6 Lernvoraussetzungen – Wie lernst du selbstorganisiert?

Die Mitarbeitenden in den Unternehmen sind immer mehr gefordert, ihre Aufgaben in der Arbeitswelt selbstorganisiert zu lösen. Dafür benötigen sie die passende Haltung und die erforderliche Handlungsfähigkeit. Um fit für die zukünftigen Herausforderungen am Arbeitsplatz zu werden, ist es daher notwendig, schon die Lernprozesse selbstorganisiert zu gestalten. Lernen wird deshalb immer stärker von dir in die Hand genommen werden müssen. Dies gilt bereits in der Ausbildungsphase, aber dann vor allem im Berufsleben selbst.

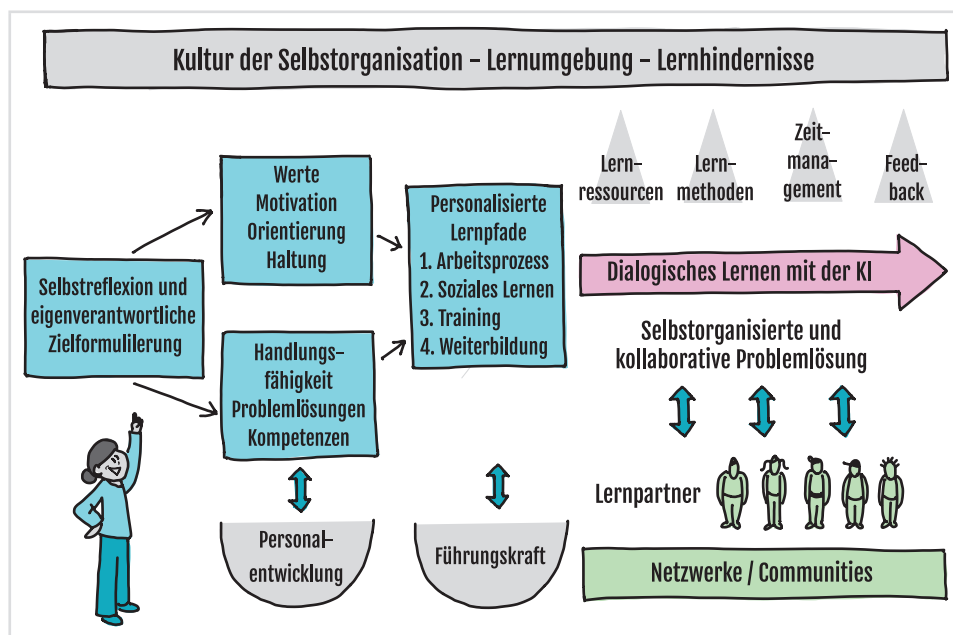


Abb. 10: Prozess des selbstorganisierten, dialogischen Lernens mit der KI

### 6.1 Warum solltest du selbstorganisiert lernen?

Der Future of Jobs Report des World Economic Forums (2025) beleuchtet die Anforderungen an Mitarbeitende in den kommenden fünf Jahren. Er zeigt, dass die Arbeitswelt zunehmend komplexer und unsicherer wird, bedingt durch Veränderungen in den Bereichen Umwelt, Technologie und Wirtschaft sowie unvorhersehbarer Ereignisse wie Kriege. Technologie, insbesondere Big Data, Cloud-Computing und Künstliche Intelligenz, bleibt ein zentraler Treiber der Umgestaltung von Unternehmen und wirkt sich positiv auf die Beschäftigung aus, während die Automatisierung langsamer voranschreitet als erwartet.

Die Nachfrage nach bestimmten Qualifikationen wird sich stark verändern:

- 44% der heutigen Qualifikationen werden in den nächsten fünf Jahren an Bedeutung verlieren, während Berufe in den Bereichen Technologie, Digitalisierung und Nachhaltigkeit wachsen. Der Fachkräftemangel bleibt ein Problem.
- Zudem benötigen 60% der Arbeitnehmer eine grundlegende Weiterbildung, aber nur die Hälfte hat Zugang zu passenden Programmen. Investitionen in Corporate Learning werden als entscheidend angesehen.

Wichtige Kompetenzen bleiben analytisches und kreatives Denken, Werte wie Resilienz, Bildung, Zusammenarbeit und Offenheit werden an Bedeutung gewinnen. Unternehmen legen zunehmend Wert auf belastbare und reflektierende Mitarbeitende, die lebenslanges Lernen pflegen. Systemisches Denken, der Umgang mit KI und Big Data, Talentmanagement sowie Serviceorientierung runden die Top 10 der gefragten Fähigkeiten ab.

In der modernen Arbeitswelt, die oft als »New Work« bezeichnet wird, steht die Autonomie der Mitarbeitende im Mittelpunkt.

Galileo Galilei sagte einst:

*»Man kann einem Menschen nichts beibringen, man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken.«*

Diese Idee spiegelt sich heute in der Art und Weise wider, wie Mitarbeitende ihre Arbeit gestalten. Sie organisieren sich selbst, treffen eigenständige Entscheidungen und übernehmen Verantwortung für ihre Aufgaben. Dabei ziehen sich die Teams die Arbeitspakete, die sie erledigen wollen, selbstständig aus einem gemeinsamen Arbeitsvorrat und bearbeiten sie nach eigenen Plänen.

In dieser Umgebung haben die Mitarbeitenden die Freiheit, ihre Arbeits- und Lernprozesse gemeinsam mit ihren Führungskräften und Teams zu gestalten. Sie entscheiden, wer welche Aufgaben übernimmt und wie die Arbeit am besten erledigt wird. Durch kontinuierliches Feedback von Kund\*innen optimieren sie ihre Prozesse und übernehmen so immer mehr Kontrolle über ihre Arbeit.

Dieses selbstorganisierte Arbeiten erfordert besondere Fähigkeiten. In einer Welt, die immer agiler wird, müssen Menschen lernen, selbstständig und kreativ zu handeln. Unser Gehirn speichert Informationen nicht nur als bloße Fakten, sondern verbindet sie immer auch mit Emotionen und Werten. Deshalb ist es wichtig, dass Wissen durch eigene Erfahrungen verinnerlicht wird – es muss von »Wissen an sich« zu »Wissen für uns« werden.

Digitale Medien und künstliche Intelligenz spielen dabei eine entscheidende Rolle. Sie ermöglichen es uns, auf neue Weise mit anderen zusammenzuarbeiten und Wissen zu teilen. Dabei unterstützt uns künstliche Intelligenz als virtueller Assistent und fördert unser selbstorganisiertes Arbeiten und Lernen.

Selbstorganisiertes Handeln bedeutet, die eigenen Fähigkeiten und Ressourcen gezielt einzusetzen, um Ziele zu erreichen. Es erfordert Selbstmotivation, Verantwortung und die Fähigkeit zur Selbstkritik. Menschen, die diese Kompetenz beherrschen, nutzen ihre Freiräume aktiv, um sinnvoll und zielgerichtet zu handeln. Dabei geht es nicht nur darum, Aufgaben zu erledigen, sondern auch darum, sich selbstkritisch zu hinterfragen, Unsicherheiten auszuhalten und ethisch korrekt zu handeln.

Folgende Argumente sprechen dafür, dass du dein Lernen selbstorganisiert in die Hand nimmst. Du kannst diese Argumente verwenden, um dich selbst und andere von diesem Ansatz zu überzeugen:

- **Selbstorganisiertes Arbeiten in der digitalen Arbeitswelt**  
In der zukünftigen Arbeitswelt müssen die Mitarbeitenden ihre Aufgaben zunehmend mithilfe digitaler Lösungen selbstorganisiert bewältigen. Deshalb müssen sie lernen, selbstorganisiert zu handeln.
- **Erfahrungen statt Belehrung: Werte und Kompetenzen selbstorganisiert aufbauen**  
Menschen können nicht belehrt werden, auch wenn es ständig versucht wird: Werte und Kompetenzen können nur selbstorganisiert aufgebaut werden, wenn man eigene Erfahrungen bei der Bewältigung von Herausforderungen in der Praxis verinnerlicht.
- **Eigenverantwortung für den individuellen Lernbedarf**  
Du weißt selbst am besten, welchen Lernbedarf du hast. Deshalb musst du dich befähigen, diesen Lernbedarf eigenverantwortlich und selbstorganisiert zu decken.
- **Anwendung neuer Technologien**  
Die KI-Technologie entwickelt sich rasant weiter, und um relevant zu bleiben, musst du kontinuierlich neue Fähigkeiten und Kenntnisse erwerben. Selbstorganisiertes Lernen ermöglicht es dir, flexibel auf technologische Veränderungen zu reagieren.
- **Personalisierung des Lernprozesses**  
Jeder Mensch hat individuelle Lernbedürfnisse, -stile und -geschwindigkeiten. Selbstorganisiertes Lernen ermöglicht es dir, deine Lernmethoden und -inhalte an deine persönlichen Präferenzen anzupassen, sodass die Effektivität deines Lernens erhöht wird.
- **Förderung deines lebenslangen Lernens**  
In einer sich ständig wandelnden Welt ist lebenslanges Lernen unverzichtbar. Voraussetzung dafür ist selbstorganisiertes Lernen, das in einer Kultur des kontinuierlichen Lernens und der ständigen Weiterentwicklung gefördert wird. Dies ist essenziell, um mit den Anforderungen einer KI-geprägten Arbeits- und Lebenswelt Schritt zu halten.
- **Entwicklung von Problemlösungsfähigkeiten**  
Selbstorganisiertes Lernen fördert kritisches Denken und Problemlösungsfähigkeiten. Diese Fähigkeiten sind in einer komplexen und dynamischen Arbeitswelt von großem Wert.

- **Förderung der Eigenverantwortung und Selbstdisziplin**  
Selbstorganisiertes Lernen erfordert, dass du Verantwortung für deinen eigenen Lernprozess übernimmst. Dies stärkt deine Selbstdisziplin und deine Fähigkeit, eigenständig zu arbeiten – Eigenschaften, die in einer KI-geprägten Arbeitswelt die Basis bilden.
- **Erweiterung der Kompetenzen für die digitale Transformation**  
Der Einsatz von KI und digitalen Tools im Lernprozess selbst kann deine Kompetenzen für die digitale Transformation erweitern. Durch die Nutzung von Learning-Experience-Plattformen, Lern-Apps und anderen digitalen Ressourcen kannst du dich auf die zunehmend digitalisierte Arbeitswelt vorbereiten.
- **Förderung der Kreativität und Innovationsfähigkeit**  
Selbstorganisiertes Lernen bietet Raum für Kreativität und die Entwicklung innovativer Lösungen. Indem du deine eigenen Lernwege gestaltest, kannst du neue und unkonventionelle Ansätze entdecken und ausprobieren.
- **Verbesserung der sozialen und kommunikativen Kompetenzen**  
Selbstorganisiertes Lernen beinhaltet oft den Austausch mit anderen Lernenden in Netzwerken und Communities. Dies fördert soziale und kommunikative Kompetenzen, die in einer vernetzten und kollaborativen Arbeitswelt unerlässlich sind.
- **Bessere Integration von Theorie und Praxis**  
Durch selbstorganisiertes Lernen kannst du theoretisches Wissen direkt in der Praxis anwenden und vertiefen. Dies führt zu einem tieferen Verständnis und einer besseren Verankerung der gelernten Inhalte.
- **Ermöglichung eines flexibleren Zeitmanagements**  
In einer KI-geprägten Welt, in der Arbeits- und Lebensrhythmen variieren, erlaubt selbstorganisiertes Lernen eine flexible Zeiteinteilung. Dies ist besonders wichtig, um Lernen und berufliche oder persönliche Verpflichtungen besser miteinander zu vereinbaren.



#### Was heißt das für dich?

Verlasse dich nicht auf vorgegebene, fremdorganisierte Lernformate. Grundsätzlich solltest du das Ziel verfolgen, selbstorganisiert zu lernen, damit du in einer sich ständig verändernden Welt erfolgreich und verantwortungsbewusst agieren kannst.

## 6.2 Was ist die Voraussetzung für dein selbstorganisiertes Lernen?

Für die Selbstorganisation des Lernens spielt die Lerntheorie des Konstruktivismus eine zentrale Rolle. Dieser Ansatz geht davon aus, dass Wissen nicht einfach vermittelt wird, sondern dass es von jedem Einzelnen aktiv konstruiert wird. Das bedeutet, dass Lernen ein dynamischer, situativer und sozialer Prozess ist. Jede Lernende interpretiert und rekonstruiert das Gelernte, basierend auf eigenen Erfahrungen und dem Kontext, in dem das Lernen stattfindet.

Im Arbeitsprozess bedeutet das, dass Mitarbeitende ihre Fähigkeiten und ihr Wissen ständig weiterentwickeln, indem sie sich aktiv mit neuen Herausforderungen auseinandersetzen und diese eigenständig lösen. Der Konstruktivismus betont die Bedeutung von Erfahrungen, die durch eigenes Handeln gemacht werden. Diese werden nicht nur als abstraktes Wissen gespeichert, sondern fest im Gedächtnis verankert und mit emotionalen Aspekten verbunden.

Dabei solltest du auf folgende Aspekte achten:

- Im praktischen Kontext solltest du deine Lernprozesse so gestalten, dass sie deine individuellen Problemstellungen und deinen aktuellen Wissensstand voraussetzen.
- Das Ziel ist es dabei, dich zu befähigen, selbstständig Probleme zu identifizieren und zu lösen, anstatt nur auf vorgegebene Lösungen zurückzugreifen. Coaching und Mentoring sind dabei wichtige Werkzeuge, um die Erfahrungen anderer in den eigenen Lernprozess zu integrieren.
- So entsteht ein Umfeld, in dem Lernen nicht nur durch eigene Erfahrungen, sondern auch durch die Nutzung und Skalierung fremder Erfahrungen gefördert wird.
- Diese konstruktivistische Herangehensweise sorgt dafür, dass Lernen im Arbeitsprozess nicht nur effektiver, sondern auch nachhaltiger und praxisnäher gestaltet wird.

Damit selbstorganisiertes Lernen umgesetzt werden kann, müssen die eigenen Werte und die sich daraus ergebenden Kompetenzen bekannt sein. Sie müssen dazu erfasst und bewertet werden.

### 6.3 Eigenverantwortliche Lernplanung mit der Skills-Diagnostik

Die Skills-Diagnostik gewinnt zunehmend an Bedeutung, da sie den Mitarbeitenden Orientierung für die Entwicklung ihrer Haltung und den Aufbau ihrer Kompetenzen, aber auch ihrer Hard Skills bietet. Sie ermöglicht es, über institutionelle und individuelle Werte und Kompetenzen nachzudenken und zu reflektieren. Zudem schafft sie eine gemeinsame Sprache für die Formulierung von Organisationszielen und ist wichtig für die Entwicklung von Teams und Einzelpersonen. Werte sind eng mit Kompetenzen und dem Handeln von Individuen und Gruppen verknüpft, sodass ihre Erfassung neue Einblicke ermöglicht, beispielsweise in die Wirksamkeit von Organisationswerten oder in die Werte, die Menschen erfolgreich und zufrieden machen.

Die Skills-Diagnostik ist ein Verfahren, das Transparenz schafft und es ermöglicht, gezielte Entwicklungsmaßnahmen auf individueller, teambezogener und organisationaler Ebene zu planen und umzusetzen.

- Auf **individueller** Ebene unterstützt die Skills-Diagnostik vor allem die Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden in Verbindung mit der Fremdeinschätzung durch Kolleg\*innen und der Führungskraft (360-Grad-Einschätzung). Sie gibt ihnen Orientierung bei der Bewertung des Lernbedarfes und hilft bei der Formulierung individueller Entwicklungsziele und der Definition adaptiver Lernpfade.

- Auf **Teamebene** ermöglicht die Skills-Diagnostik es, die Teamkultur und die Teamkompetenzen gezielt zu managen und zu entwickeln. Sie erfasst die Einschätzungen der Teammitglieder über die aktuelle Ausprägung der Teamwerte und -kompetenzen (Ist) und vergleicht diese mit den gewünschten Sollwerten. Dadurch wird ein klares Bild der aktuellen und angestrebten Teamkultur und -kompetenzen geschaffen.

Auch auf der Organisationsebene werden die Ist-Ausprägungen mit den Wünschen der Mitarbeitenden erfasst. Daraus wird ein Werte- und Kompetenzrahmen (Soll) für die Organisation in einem gemeinsamen, meist organisationsweiten Prozess abgeleitet. Moderne Skills-Diagnostik-Systeme nutzen oft eine Kombination aus qualitativen und quantitativen Ansätzen, um ein umfassendes Bild der Fähigkeiten und Haltungen zu erhalten und die Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden zu identifizieren.

Ein solches System ermöglicht es, individuelle und teambezogene Werte und Kompetenzen mit den Anforderungen des Unternehmens zu vergleichen und personalisierte Entwicklungswege festzulegen. Ziel ist es, die Werte und Kompetenzen der Mitarbeitenden in einem kontinuierlichen Prozess zu verbessern und an die Bedürfnisse des Unternehmens anzupassen. Dabei unterstützt die KI sowohl bei der Entwicklung der Sollprofile als auch im Reporting durch die Analyse und Bewertung sowie Ableitung von Empfehlungen für Entwicklungsziele und adaptive Lernpfade. Die Skills-Diagnostik wird dadurch skalierbar.



#### Was heißt das für dich?

Nutze die professionelle Skills-Diagnostik, falls dein Unternehmen diese eingeführt hat, für quantitative und qualitative Erfassungen sowie Selbst- und Fremdeinschätzungen, um deine Hard und Soft Skills zu analysieren und zu bewerten. Falls du diese Möglichkeit nicht hast, versuche, diese Merkmale mithilfe deiner Führungskraft und deinen Kollegen und Kolleginnen im Dialog einzuschätzen.

Setze dann basierend auf diesen Ergebnissen konkrete Entwicklungsziele und plane Lernmaßnahmen im Prozess der Arbeit, die sowohl deine persönliche Entwicklung als auch die Anforderungen deines Unternehmens unterstützen.

## 6.4 Lernkultur für selbstorganisiertes Lernen

Beim Lernen geht es immer um vier Elemente, die sich in einem engen Zusammenspiel befinden: Information ist der Rohstoff, Wissen der Stoff, Kompetenzen das Ziel des Lernens und Werte deren Kerne als Ordner selbstorganisierten Handelns. Wie wichtig Werte für unser Handeln und damit auch für unser Lernen sind, zeigt folgendes bekanntes Beispiel des »Dieselgate«.



*»Meiner Meinung nach sollte man [bei VW] kritisieren, dass nicht die Kultur vorhanden war, unrealistische Ziele ablehnen zu dürfen oder eigene Fehler offen zu benennen und aus diesen zu lernen. Die Manager ließen lieber die Software manipulieren, als ihrem Chef zu beichten, dass die vorgegebenen Abgaswerte nicht zu erreichen sind. Das Resultat dieser Fehlerkultur ist Milliarden Euro schwer und bedrohte die Existenz des Autobauers. [...] Die Organisationskultur [und damit das Thema der Verinnerlichung von Werten] wird für VW die größte Herausforderung beim Thema New Work werden.«*

(Schermuly 2019, S. 302)

Wer also Werte nicht in sein Handeln einschließt, wer nicht bereit ist, seine emotionalen Wertungen immer wieder neu und erfolgreich zu verankern, der wird schon morgen, spätestens übermorgen beim Lernen Schiffbruch erleiden. Ohne Gefühle, ohne emotionale Veränderungen gibt es zukünftig kein wirkungsvolles Lernen.

Voraussetzung für erfolgreiches Lernen in einer Organisation ist eine **»Kultur des selbstorganisierten Lernens«** sowie ein passender Lernrahmen mit den erforderlichen Ressourcen und der notwendigen Infrastruktur. Eine erfolgreiche Lernkultur ist weit mehr als nur die Summe von Lernmethoden – sie ist das Fundament, auf dem langfristiger Erfolg und Innovationen aufgebaut werden. Simon Sinek (2009) hat es treffend formuliert:

*»Die Lernkultur, die Ermutigung, sich ständig weiterzuentwickeln und zu verbessern, ist das, was Innovation und langfristigen Erfolg antreibt.«*

In einer Organisation bedeutet das, dass nicht nur Methoden und Techniken im Vordergrund stehen, sondern auch die Haltung, die das Lernen erst möglich macht.

Eine Lernkultur prägt, wie in einem Unternehmen Wissen erworben, weitergegeben und angewendet wird. Sie bestimmt, wie Mitarbeitende ihre eigene Entwicklung wahrnehmen, wie sie miteinander und mit ihrer Führungskraft interagieren und wie sie mit neuen Herausforderungen umgehen. Diese Kultur ist tief in den Strukturen einer Organisation verankert und entwickelt sich ständig weiter, beeinflusst von den Erfahrungen, Werten und dem Engagement aller Beteiligten.

Lernen ist zukünftig nicht nur eine Aufgabe, die neben der Arbeit stattfindet – es wird zum integralen Bestandteil der täglichen Arbeit. Eine positive Lernkultur schafft eine Umgebung, in der Lernen nicht als lästige Pflicht, sondern als Chance zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung gesehen wird. Die Mitarbeitenden übernehmen zunehmend Verantwortung für ihre eigenen Lernprozesse und gestalten diese aktiv und eigenständig, unterstützt von ihren Führungskräften und Kolleg\*innen. Dieser Wandel hin zu selbstorganisierten Lernsystemen erfordert jedoch eine klare Struktur und Unterstützung, damit niemand überfordert wird.

## 7 Lernorte – Wo lernst du am besten?

Die Coronakrise hat dem digital gestützten Arbeiten und Lernen einen enormen Schub beschert. Die Digitalisierung und die fortschreitende technologische Entwicklung haben dabei nicht nur die Lerninhalte, sondern auch die Lernorte und -methoden nachhaltig verändert.

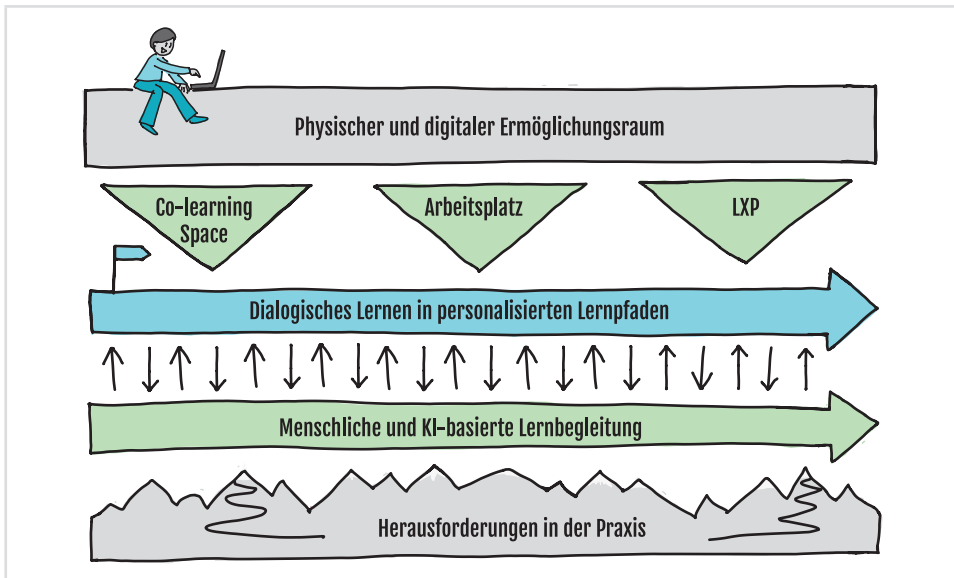


Abb. 11: Lernorte des dialogischen Lernens

### 7.1 Phasen des betrieblichen Lernens

Die Entwicklung des betrieblichen Lernens in den vergangenen Jahrzehnten ist durch fünf Phasen der Digitalisierung bzw. der digitalen Transformation, also der grundlegenden Veränderung des Geschäftsmodells der betrieblichen Bildung, gekennzeichnet. Dies hatte vor allem auch Konsequenzen für die Lernorte.

#### E-Learning (ab den 1990er-Jahren):

##### Lernorte:

Die Einführung von E-Learning ermöglichte das Lernen unabhängig von festen Orten. Lernende konnten ihre Schulungen an jedem Ort mit einem Computer und Internetzugang absolvieren. Die traditionellen Schulungsräume wurden durch virtuelle Räume ersetzt, die keine physischen Präsenzansforderungen hatten. Unternehmen investierten in IT-Infrastruktur und boten Lernportale an, die jederzeit zugänglich waren.

*Konsequenzen:*

Klassische Seminarräume wurden weniger wichtig. Der Fokus verlagerte sich auf individuelle Lernumgebungen, oft in Büros oder von zu Hause aus.

**Blended Learning (ab den 2000er-Jahren):**

*Lernorte:*

Diese Phase kombinierte selbstgesteuerte Lernphasen mit E-Learning mit traditionellen Präsenzveranstaltungen. Die Lernorte wurden somit eine Mischung aus physischen Räumen (wie Seminar- und Konferenzräumen) und virtuellen Räumen. Mitarbeitende pendelten zwischen Online-Lernplattformen und realen Schulungszentren.

*Konsequenzen:*

Die Notwendigkeit von Räumen für Präsenzs Schulungen wurde jeweils um über 70% reduziert. Schulungen fanden zunehmend in hybriden Umgebungen statt, wobei Lernende sowohl im Büro als auch an entfernten Orten teilnehmen konnten.

**Social Blended Learning (ab den 2010er-Jahren):**

*Lernorte:*

Die Lernprozesse der Teilnehmenden wurden nicht mehr durch Curricula, sondern durch individuelle Praxisprojekte bestimmt, die auf Basis einer Skills-Diagnostik jeweils mit der Führungskraft vereinbart wurden. Die Praxisprojekte werden in diesem Konzept nach agilen Prinzipien im laufenden Austausch mit Lernpartner\*innen, Lerngruppen und professionellen Lernbegleitenden bearbeitet. Dadurch werden die Lernenden in einem verbindlichen, flankierten Rahmen in die Welt des selbstorganisierten Lernens geführt.

*Konsequenzen:*

Die Notwendigkeit separater Schulungsorte nahm weiter ab. Unternehmen begannen, ihre Büros als flexible und informelle Lernumgebungen zu gestalten, einschließlich Meetingräume für virtuelle und physische Workshops.

**Workplace Learning (ab den 2020er-Jahren):**

*Lernorte:*

Lernen findet zunehmend selbstorganisiert im Arbeitsprozess statt. Damit werden physische Schulungsorte immer unwichtiger. Das Lernen wird ein ständiger, nicht abgetrennter Teil des Arbeitsalltags.

*Konsequenzen:*

Es gibt einen Trend zu flexiblen Arbeitsbereichen, die Lern- und Arbeitsumgebungen zugleich sind. Die Arbeitsplätze werden so gestaltet, dass sie den informellen Austausch und das spontane Lernen fördern.

**Future Learning (jetzt):***Lernorte:*

Future Learning integriert die Nutzung von Künstlicher Intelligenz in die selbstorganisierten Lernprozesse, um sie zu personalisieren und direkt im Arbeitsablauf zu verankern. Lernorte sind überall dort, wo Arbeit stattfindet – im Büro, zu Hause oder unterwegs. KI-gestützte Tools und virtuelle Assistenten stehen jederzeit zur Verfügung, um Unterstützung zu bieten.

*Konsequenzen:*

Die Lernorte sind vollständig entgrenzt und flexibel. Die Unternehmen gestalten multifunktionale Arbeitsumgebungen, die sowohl physisch als auch digital sind und in denen Mitarbeitende nahtlos zwischen Arbeit und Lernen wechseln können. Es entsteht ein konstanter Fluss zwischen den Lernprozessen und der praktischen Anwendung des Gelernten.

Deine Werte- und Kompetenzentwicklung erfolgt vor allem im Rahmen von herausfordernden Praxisaufgaben und -projekten in einem integrierten Prozess mit sozialem Lernen. Lernbegleitung und soziales Lernen fördern diese personalisierten Lernprozesse, Trainingsmaßnahmen ergänzen sie und Weiterbildungsmaßnahmen können sie unterstützen.

**Lernen im Prozess der Arbeit**

Lernen im Prozess der Arbeit setzt aufgrund der hohen Komplexität voraus, dass Herausforderungen gemeinsam mit Kolleg\*innen, Lernbegleitenden, Führungskräften oder mit Unterstützung von Expert\*innen bewältigt werden. Dieser Austausch erfolgt dabei immer mehr online, sodass den Lernenden immer breitere Netzwerke zur Verfügung stehen. Zunehmend werden diese Prozesse durch virtuelle Assistenten begleitet, die fundierte Rückmeldungen und gezielte Lösungshinweise geben. Future Learning setzt also eine Vernetzung von menschlichen Lern- und Kooperationspartner\*innen und von Computern als virtuellen Lernassistenten voraus. Der Gebrauch von Clouds, in denen unsere Programme und Daten überwiegend gespeichert sind, und deren immer intelligenterer Nutzung und Verarbeitung werden deshalb immer wichtiger. Future Learning wird deshalb durch soziales, kollaboratives Lernen, das immer öfter online und KI-begleitet ist, geprägt.

**Was bedeutet das für dich?**

Die Phasen des betrieblichen Lernens zeigen, dass effektives Lernen zunehmend in deinem Arbeitsumfeld stattfinden wird, unterstützt durch digitale und physische Ressourcen. Du wirst flexibler und eigenverantwortlicher lernen, indem du selbstorganisiert Lerngelegenheiten nutzt, die sich direkt aus deinen täglichen Aufgaben ergeben.



Integriere Lernen bewusst in deinen Arbeitsalltag, indem du digitale Lernwerkzeuge, Online-Kollaboration und physische Austauschmöglichkeiten nutzt, um kontinuierlich deine Fähigkeiten und Kenntnisse zu erweitern.

## 7.2 Welche Lernorte kommen für dich infrage?

*Organisiere dir deinen Lernort, wie es dir gefällt.*

(frei nach Pippi Langstrumpf)

Aufgrund der Flexibilisierung der Arbeitswelt und den Möglichkeiten, praktisch an jedem Ort der Welt arbeiten zu können, verlagern sich die Lernorte. De facto wird der Lern- und Arbeitsort so gewählt, dass die richtigen Bedingungen gegeben sind, um alleine oder mit anderen zusammen Lern- und Arbeitsziele zu erreichen.

Die folgende Liste wurde gepromptet und dient der Inspiration, wie vielfältig Lern- und Arbeitsorte gestaltet werden können:



### Prompt:

**\*\*Aufgabe:\*\***

Erstelle eine Liste mit **\*\*20 neuen und kreativen Orten\*\***, an denen **\*\*Lernen und Arbeiten\*\*** in Zukunft stattfinden wird. Die Orte sollen sowohl **\*\*physische als auch virtuelle\*\*** Lernumgebungen umfassen und sich auf **\*\*betriebliches Lernen\*\*** konzentrieren.

**### \*\*Anforderungen:\*\***

1. **\*\*Vielfalt der Lernorte:\*\***
  - Mixe **\*\*physische Orte\*\*** (z. B. Natur, urbane Räume, Unternehmen) mit **\*\*virtuellen Konzepten\*\*** (z. B. Metaverse, KI-gestützte Lernräume).
  - Berücksichtige **\*\*innovative Konzepte\*\*** wie Workation, mobiles Lernen, dezentrale Teams und immersive Lernumgebungen.
2. **\*\*Betriebliche Relevanz:\*\***
  - Jeder Ort muss für das **\*\*unternehmerische Umfeld\*\*** realistisch umsetzbar sein.
  - Die Konzepte sollten **\*\*die Integration in den Arbeitsalltag ermöglichen\*\*** (z. B. durch flexible Nutzung oder hybride Formate).
3. **\*\*Beschreibung der Orte:\*\***
  - **\*\*Liste 20 Orte auf\*\*** und gib für jeden eine **\*\*kurze Beschreibung\*\*** (1-2 Sätze), die erklärt, warum er sich für Lernen und Arbeiten eignet.
  - Falls relevant, erwähne **\*\*technologische oder methodische Besonderheiten\*\*** (z. B. KI-gestützte Lernumgebungen, interaktive Elemente).

**### \*\*Erwartetes Ausgabeformat:\*\***

- **\*\*Nummerierte Liste mit 20 Einträgen\*\***
- **\*\*Jeder Eintrag mit einem prägnanten Namen und einer kurzen Beschreibung\*\***
- **\*\*Falls möglich, Beispiele oder Zukunftsszenarien für die Nutzung der Orte\*\***

- *Digitale Co-Working-Spaces*: Unternehmen schaffen digitale Co-Working-Bereiche mit VR/AR-Ausstattung, in denen Mitarbeitende interaktive Lernprozesse absolvieren und an virtuellen Meetings teilnehmen können.
- *Flexible Schulungsräume in Unternehmen*: Räume, die speziell für XR-Technologien (VR/AR) ausgestattet sind, ermöglichen immersive Trainings und Simulationen direkt im Bürobereich.
- *Lern-Cafés in der Firma*: Gemütliche Café-Bereiche innerhalb des Unternehmens, die zum informellen Lernen und Austausch anregen, ausgestattet mit Tablets und interaktiven Bildschirmen für den Zugriff auf Lerninhalte.
- *Outdoor-Meeting-Areas*: Unternehmen nutzen grüne Außenflächen für kreative Lern- und Meeting-Formate, die Naturerlebnisse mit Weiterbildung verbinden.
- *Mobile Learning Stations*: Transportable Lernstationen, die in verschiedenen Abteilungen oder auf dem Betriebsgelände platziert werden können, um flexible und spontane Schulungen zu ermöglichen.
- *On-site Learning bei Kund\*innen*: Mitarbeitende lernen direkt bei Kund\*innen vor Ort, um Produkte und Dienstleistungen besser zu verstehen und gleichzeitig die Zusammenarbeit zu stärken.
- *Hybrid-Seminar-Hotels*: Unternehmen organisieren Lern- und Schulungsveranstaltungen in Hotels, die sowohl physische als auch virtuelle Teilnehmende mit modernster Konferenztechnik zusammenbringen können.
- *Digitale Lernkabinen*: Kleine, schallisolierte Kabinen im Unternehmen, ausgestattet mit XR-Technologien, bieten Mitarbeitenden eine ruhige Umgebung für individuelle, immersive Lernerfahrungen.
- *Lernen in Produktionsstätten*: Praktische Lernstationen direkt in Produktionsumgebungen, in denen Mitarbeitende mit AR-Tools Anleitungen und Schulungen für den Umgang mit Maschinen und Prozessen erhalten.
- *Kollegiale Lernräume*: Bereiche in Büros, die für Peer-Learning und kollegiale Beratung eingerichtet sind, mit Tools für digitalen Austausch und Dokumentation.
- *Virtuelle Konferenzräume*: Unternehmen richten virtuelle Räume, teilweise in 3D, ein, in denen Mitarbeitende weltweit zusammenkommen können, um an Schulungen, Meetings und Workshops teilzunehmen, unabhängig von ihrem physischen Standort.
- *Pop-up Lernbereiche in öffentlichen Einrichtungen*: Temporäre Lernzonen in Bibliotheken oder Stadthallen, ausgestattet mit digitalen Ressourcen und Laptops, bieten Mitarbeitenden flexible Lernmöglichkeiten außerhalb des Büros.
- *Workation-Retreats für Teams*: Teams nehmen an speziellen Workation-Retreats teil, bei denen sie an Projekten arbeiten und gleichzeitig in Workshops und Teambuilding-Aktivitäten in inspirierenden Umgebungen lernen.
- *Unternehmensinterne Learning Labs*: Labore innerhalb des Unternehmens, die mit innovativer Technologie ausgestattet sind, ermöglichen es Mitarbeitenden, neue Werkzeuge und Prozesse in einer kontrollierten Umgebung auszuprobieren.
- *Digitale Konferenzzentren*: Unternehmen nutzen digitale Plattformen, um virtuelle Konferenzen mit interaktiven Sessions, Networking-Lounges und VR-Workshops zu veranstalten.

- *Lernpfade auf dem Betriebsgelände:* Beschilderte Rundwege auf dem Betriebsgelände, die mit QR-Codes oder AR-Elementen ausgestattet sind und Zugang zu Lernmodulen und Informationen bieten.
- *Lernräume in Logistikzentren:* Schulungsräume in Logistikzentren, die speziell auf die Bedürfnisse der Logistikmitarbeitenden zugeschnitten sind, bieten praxisnahe und technologiebasierte Schulungen.
- *Lernstationen in Pausenräumen:* Interaktive Bildschirme und Tablets in den Pausenräumen ermöglichen es Mitarbeitenden, sich während der Pausen schnell und unkompliziert weiterzubilden.
- *Interaktive Verkaufsflächen:* Verkaufsräume, die mit AR-Elementen ausgestattet sind, ermöglichen es Mitarbeitenden, Kund\*innenberatungsszenarien in einer realistischen Umgebung zu trainieren.
- *Co-Working-Hubs an Verkehrsknotenpunkten:* Unternehmen richten Lern- und Arbeitsbereiche in der Nähe von Bahnhöfen oder Flughäfen ein, um Mitarbeitenden flexible Lernmöglichkeiten während des Pendelns zu bieten.

### 7.3 Co-Learning-Spaces

Co-Learning-Spaces sind physische oder virtuelle Räume, die ein gemeinsames Lernen und Arbeit ermöglichen. Sie schaffen eine unterstützende Umgebung, in der Menschen mit unterschiedlichen Erfahrungen und Kompetenzen zusammenkommen können, um voneinander zu lernen, Wissen auszutauschen und an gemeinsamen Projekten zu arbeiten.

Co-Learning-Spaces fördern ein Gefühl der Gemeinschaft, sodass die kollaborative Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung gefördert werden. Diese Mischung aus verschiedenen Disziplinen und unterschiedlichen Fähigkeiten bereichert das Lernumfeld und ermöglicht vielfältige Perspektiven und innovative Ideen.

Es entwickelt sich eine offene Kultur der Kommunikation und Kollaboration, die direkte Auswirkungen auf den Umgang miteinander im Arbeitsprozess hat.

- Die physischen Räume werden flexibel, einladend und offen gestaltet, um verschiedenen Lernstilen und Bedürfnissen gerecht zu werden. Im Regelfall sind sie heute mit moderner Technologie und Ressourcen ausgestattet, die das Lernen und die Zusammenarbeit auch online unterstützen, wie z. B. Computer, Internetzugang, Whiteboards und Lern-Software. In diesen Räumen können Workshops, Seminare und andere Veranstaltungen organisiert werden, die den Austausch und die Vernetzung fördern.
- Physische Lernräume können leicht umgestellt werden, sodass der Raum je nach Bedarf für Gruppenarbeit, Einzellernen oder Präsentationen angepasst werden kann. Deshalb sollten unterschiedliche Arbeitszonen für stilles Arbeiten, kollaboratives Lernen und informelle Besprechungen geschaffen werden.

- Zur Verfügung stehen ein schneller und zuverlässiger Internetzugang sowie Multimedia-Tools wie Projektoren, Smartboards, Videokonferenzsysteme und 3-D-Drucker.
- Ergonomische Stühle und Tische ermöglichen auch langes Arbeiten. Es sollte möglichst viel natürliches Licht, das durch angenehme künstliche Beleuchtung ergänzt wird, zur Verfügung stehen. Wichtig ist zudem eine ansprechende Gestaltung mit Farben und Pflanzen, um eine positive und inspirierende Atmosphäre zu schaffen.
- Die Lernressourcen sowie Materialien und Werkzeugen, die für kreative und praktische Arbeiten erforderlich sind, werden zur Verfügung gestellt. Es werden Bereiche für informelle Treffen und soziale Interaktion wie Cafeterias oder Lounge-Ecken, aber auch Räume für Workshops, Seminare und andere Veranstaltungen, die das gemeinschaftliche Lernen fördern, bereit gestellt.

#### Was bedeutet das für dich?

Die zunehmende Flexibilisierung und Digitalisierung der Arbeitswelt eröffnen dir zahlreiche neue Möglichkeiten, wie und wo du lernen und arbeiten kannst. Statt auf traditionelle Schulungsräume beschränkt zu sein, kannst du nun an einer Vielzahl von Orten und in unterschiedlichsten Umgebungen lernen, die speziell auf deine Bedürfnisse und Präferenzen zugeschnitten sind.

Nutze die Vielfalt der neuen Lernorte, indem du je nach Bedarf flexible Arbeits- und Lernumgebungen wählst, die dir am besten helfen, deine Lern- und Arbeitsziele zu erreichen, sei es in einem digitalen Co-Working-Space, einem Outdoor-Meeting-Bereich oder einer gemütlichen Lern-Café-Ecke im Unternehmen.



#### Zusammenfassung Kapitel 7

Das Kapitel behandelt die Entwicklung von Lernorten durch die Digitalisierung und wie technologische Innovationen die Art und Weise des Lernens verändert haben. Dabei werden fünf Phasen des betrieblichen Lernens dargestellt:

- *E-Learning* (ab den 1990er-Jahren): Lernen wurde ortsunabhängig und online verfügbar, sodass traditionelle Schulungsräume eingespart werden konnten.
- *Blended Learning* (ab den 2000er-Jahren): Die Kombination von selbstorganisierten Lernphasen mit E-Learning und Online- und Präsenzveranstaltungen führte zu hybriden Lernorten, sowohl physisch als auch virtuell.
- *Social Blended Learning* (ab den 2010er-Jahren): Der Arbeitsplatz wurde zum Lernort, in dem selbstorganisiertes Lernen im Arbeitsprozess und in Praxisprojekten begleitet umgesetzt wurde.
- *Workplace Learning* (ab den 2020er-Jahren): Lernen findet immer öfter direkt am Arbeitsplatz statt und wird kontinuierlich in den Arbeitsfluss eingebettet.
- *Future Learning (heute)*: Künstliche Intelligenz (KI) personalisiert die Lernprozesse und ermöglicht Lernen überall – sei es im Büro, zu Hause oder unterwegs. Lernorte sind dadurch komplett flexibel und grenzenlos geworden.





Das Kapitel geht außerdem auf neue, kreative Lernorte ein, wie digitale Co-Working-Spaces, Outdoor-Meeting-Areas oder Workation-Retreats. Besonders Co-Learning-Spaces, in denen Menschen kollaborativ lernen, spielen eine zentrale Rolle. Diese Räume fördern den Wissensaustausch und die gegenseitige Unterstützung.

**Das bedeutet für dich ...**

Dieses Kapitel zeigt dir, dass du die Möglichkeit hast, an einer Vielzahl von Orten zu lernen, die sich flexibel an deine Bedürfnisse anpassen. Du bist nicht mehr auf traditionelle Schulungsräume angewiesen, sondern kannst deine Lernumgebung selbst wählen – sei es digital, im Freien oder in einem Co-Working-Space. Das Kapitel ermutigt dich, das Lernen als integralen Bestandteil deines Arbeitsalltags zu sehen, indem du gezielt digitale Werkzeuge und Kollaborationsmöglichkeiten nutzt.

Für dein selbstorganisiertes Lernen bedeutet das, dass du die Freiheit hast, den optimalen Lernort für dich auszuwählen und deinen Lernprozess eigenständig zu gestalten. Ob du in einem virtuellen Raum mit Kollegen zusammenarbeitest oder draußen in der Natur kreativ lernst – die Entscheidung liegt bei dir. Nutze die neuen Möglichkeiten, um dein Lernen flexibler, kreativer und an deine Ziele angepasst zu gestalten.

## 8 Lernpfade – Wie gestaltest du diese am besten?

Nachdem du festgelegt hast, *was* und *wie* du *wo* lernen möchtest, stellt sich abschließend die wichtige Frage: *Wie* gestaltest du deine Lernpfade am effektivsten? Moderne Technologien und Methoden bieten dir zahlreiche Möglichkeiten, um deine Lernprozesse zu optimieren und nachhaltigen Lernerfolg zu erzielen. Eine zentrale Rolle spielt dabei das selbstorganisierte Lernen, das drei Lernformen miteinander verbindet. Daraus ergibt sich folgender Dreiklang des Lernens.

### 8.1 Dreiklang des selbstorganisierten Lernens

Um erfolgreich zu lernen, kannst du drei grundlegende Lernformen nutzen, die eng miteinander verknüpft sind.

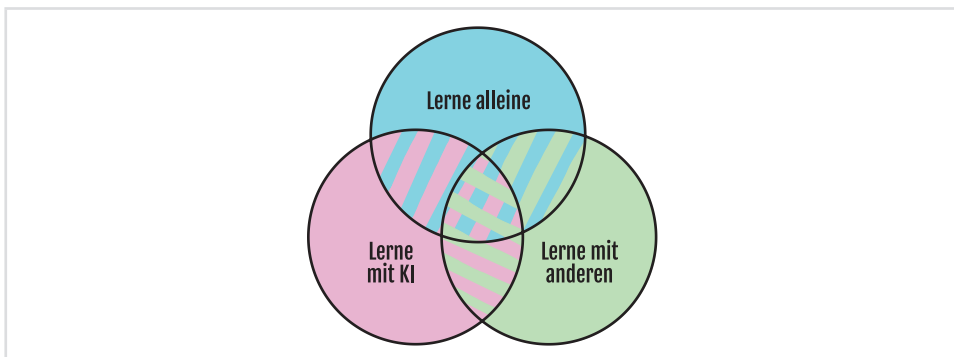


Abb. 12: Dreiklang des Lernens

#### 1. Lernen alleine

Selbstorganisiertes Lernen alleine ist deine grundlegende Lernform. Es bietet dir die Freiheit, dein Tempo selbst zu bestimmen und dich intensiv mit den Herausforderungen auseinanderzusetzen, die für dich aktuell am wichtigsten sind. Moderne Technologien ermöglichen es dir, jederzeit und überall auf Lerntools- und -materialien zuzugreifen. Dabei hast du die Möglichkeit, deine Lernziele selbst zu formulieren sowie deinen personalisierten Lernpfad und deine Methoden selbst zu planen und umzusetzen, um deine Lernziele zu erreichen.

#### 2. Lernen mit KI

Mithilfe von KI-gestützten Systemen kannst du interaktive Lerndialoge führen, die dir helfen, schrittweise Problemlösungen zu entwickeln sowie Informationen besser zu verarbeiten und zu verstehen. Eine wichtige Rolle spielt das Prompting, bei dem du Fragen an KI-Systeme stellst und durch die Dialoge mit diesen lernst. Du kannst dabei auch deine eigenen Dokumente nutzen, um gezielte Antworten auf deine Fragen zu erhalten. Diese personalisierte Art des Lernens

ermöglicht es dir, individuell auf deine Bedürfnisse einzugehen und das Gelernte effizient zu vertiefen.

### 3. Lernen mit anderen

Das soziale und kollaborative Lernen spielt eine immer wichtigere Rolle in deinen Lernprozessen. Der persönliche und virtuelle Austausch mit anderen Menschen bereichert dein Lernen durch unterschiedliche Perspektiven und neue Denkansätze. Wenn du dein Wissen mit anderen teilst, festigst du das Gelernte und profitierst von den Erfahrungen und dem Wissen deiner Mitlernenden. Online-Kollaborationsplattformen, virtuelle Lerngruppen und soziale Netzwerke erleichtern es dir, mit anderen zu interagieren und gemeinsam zu lernen, unabhängig von Zeit und Ort.

## 8.2 Individuelle Lernpfade für den Dreiklang

Der Dreiklang des selbstorganisierten Lernens – allein, mit KI und mit anderen – bietet dir eine Vielzahl von Möglichkeiten, deine Lernprozesse zu gestalten und zu optimieren. Indem du diese Lernformen kombinierst, kannst du nicht nur flexibler und effizienter lernen, sondern auch sicherstellen, dass du das Gelernte nachhaltig behältst. Moderne Technologien und kollaborative Methoden sind dabei deine Werkzeuge, um erfolgreich in einer dynamischen Arbeitswelt zu bestehen.

### Zentrale Fragestellungen:

- Wie kann ich auf Basis meiner individuellen Werte- und Kompetenzziele mithilfe der KI meine persönlichen Lernpfade gestalten?
- Wie kann ich diese Lernpfade nach agilen Methoden laufend anpassen?

Ein wesentlicher Aspekt des erfolgreichen Lernens ist die Anpassung des Lernprozesses an individuelle Bedürfnisse und Ziele. Durch die Gestaltung von adaptiven Lernpfaden kannst du deinen Lernweg optimieren und kontinuierlich verbessern. Im Folgenden zeigen wir einige Ansätze, wie du dies erreichen kannst.

### 8.2.1 Gestalte deine individuellen Lernpfade mithilfe eines Prompts

Du kannst dir einen umfassenden Prompt zusammenstellen, der dich dabei unterstützt, deinen individuellen Lernpfad zu erstellen. Wenn du bei einer ersten Durchführung mit dem Resultat noch nicht zufrieden bist, kannst du es auf zwei Ebenen verbessern:

- *Microlevel*: Verbessere das Ergebnis, in dem du mit dem KI-System in einen Dialog eintrittst und für bestimmte Punkte Verbesserungen einforderst. Nutze dazu die Refining-Techniken.
- *Macrolevel*: Schreibe den Prompt so um, dass er nicht nur einmalig, sondern ganz generell bessere Ergebnisse liefert.

Ein entsprechender Prompt für die Erstellung deines individuellen Lernpfades könnte wie folgt aussehen:

### Prompt

#### Aufgabe:

Du bist ein **KI-gestütztes Lernsystem**, das mir dabei helfen soll, einen **maßgeschneiderten Lernpfad** zu entwickeln. Mein Ziel ist es, [**Ziel oder Kompetenz einfügen, z. B. »fortgeschrittene Fähigkeiten im Datenmanagement«**] zu erreichen. Ich möchte, dass du einen **strukturierten Lernplan** erstellst, der auf meinen aktuellen Kenntnissen basiert und mir hilft, dieses Ziel innerhalb von [**Zeitraum, z. B. »drei Monaten«**] im Arbeitsprozess zu erreichen.

#### Anforderungen:

Berücksichtige folgende Aspekte bei der Erstellung meines personalisierten Lernpfads:

1. Selbsteinschätzung
  - Hilf mir, meine **aktuellen Kenntnisse und Fähigkeiten** einzuschätzen.
  - Stelle mir **gezielte Fragen oder Aufgaben**, um meinen Lernstand zu bestimmen.
2. Lernziele
  - Formuliere klare, **spezifische Lernziele**, die sich aus meinem aktuellen Stand und meinem Endziel ableiten.
  - Unterteile die Lernziele in **kleine, realistische Etappen** mit messbaren Fortschritten.
3. Personalisierte Lernmethoden
  - Empfehle mir einen **individuellen Lernpfad**, der eine Mischung aus verschiedenen Methoden enthält.
  - Berücksichtige meinen **Lernstil** (visuell, auditiv, kinästhetisch, projektbasiert) sowie meine beruflichen Herausforderungen.
  - Integriere interaktive, praxisnahe und dialogische Lernformen.
4. Lernressourcen
  - Schlage geeignete **Lernmaterialien** vor, z. B. **Bücher, Online-Kurse, Videos, Podcasts, Software-Tools**.
  - Gib zu allen Lernmaterialien die konkreten Internet-Links an
  - Organisiere die Ressourcen in einer **sinnvollen Reihenfolge**, um einen progressiven Lernverlauf zu ermöglichen.
5. Zeitplanung & Struktur
  - Erstelle einen **detaillierten Zeitplan** mit festgelegten Lernzeiten, Übungsphasen und Reflexionszeiten.
  - Berücksichtige dabei meine **beruflichen und privaten Verpflichtungen**.
6. Praxisbezug & Transfer ins Arbeitsumfeld
  - Integriere **praxisnahe Herausforderungen**, um meine angestrebten Kompetenzen direkt anzuwenden.
  - Entwickle Vorschläge für **soziales Lernen**, Peer-Feedback und Lernbegleitung.
  - Ergänze **praktische Übungen, Projekte oder Workshops**, die sich auf reale berufliche Aufgaben beziehen.



7. Feedback & Anpassung
    - Implementiere **regelmäßige Feedback-Mechanismen**, um meinen Lernfortschritt zu überprüfen.
    - Empfehle Methoden oder Tools, mit denen ich mein Lernen reflektieren und bei Bedarf anpassen kann.
  8. Motivation & Gamification
    - Integriere **Motivationstechniken**, wie Belohnungssysteme, Meilensteine oder Challenges.
    - Entwickle eine Strategie, um meine Motivation über den gesamten Lernprozess hinweg aufrechtzuerhalten.
  9. Kollaboration & Soziales Lernen
    - Fördere **den Austausch mit Lernpartner:innen oder Communities** für gemeinsames Lernen.
    - Schlage Plattformen oder Netzwerke vor, in denen ich mich mit anderen austauschen kann.
  10. KI-Integration & Unterstützung
    - Nutze deine **KI-Fähigkeiten**, um mich während des Lernprozesses aktiv zu begleiten:
    - **Analysiere meinen Fortschritt** und schlage bei Bedarf Anpassungen vor.
    - **Beantworte Fragen** und stelle neue Ressourcen bereit, wenn ich auf Schwierigkeiten stoße.
    - **Generiere Praxisaufgaben, Projekte oder Tests**, um mein Verständnis zu vertiefen.
- Erwartetes Ausgabeformat:
- **Schrittweise Struktur** mit klaren Handlungsempfehlungen
  - **Nummerierte oder gegliederte Lernziele und Methoden**
  - **Empfohlene Ressourcen mit Begründung**
  - **Individuelle Zeitplanung mit konkreten Etappen**

### 8.2.2 Gestalte deine individuellen Lernpfade mithilfe einer Skills-Diagnostik

Mit einer KI-basierten Skills-Diagnostik, z. B. ValCom®, kannst du gezielt deine Hard und Soft Skills für deine spezifischen Funktionen analysieren und bewerten. Zuerst definiert die Software Soll-Kompetenzprofile für die jeweilige Funktion und erfasst deinen aktuellen Kompetenzstand, möglichst in einer 360-Grad-Erfassung. Dann entwickelt die KI dein persönliches Reporting und schlägt dir zwei bis drei Entwicklungsziele und einen adaptiven Lernpfad vor. So kannst du gezielt im Prozess der Arbeit an deinen Fähigkeiten arbeiten und dich effizient auf deine Aufgaben vorbereiten (vgl. Erpenbck, Sauter 2024)

### 8.2.3 Gestalte deine individuellen Lernpfade mithilfe einer LXP

Es gibt in den Unternehmen vermehrt Learning-Experience-Plattformen (LXP), die deine selbstorganisierten Lernprozesse ermöglichen und deine Lernaktivitäten und Erfolge mit Hilfe der KI analysieren. Basierend auf diesen Daten kann die Plattform vorschlagen, welche Lernpfade für dich am sinnvollsten wären. Zusätzlich können regelmäßige Feedbacks und Selbsteinschätzungen in den Prozess integriert werden, um deine Präferenzen und Fortschritte kontinuierlich zu erfassen und deinen individuellen Lernpfad entsprechend anzupassen. Im Regelfall entwickeln diese Systeme jedoch nur Vorschläge für personalisierte Lernpfade für das formelle Lernen. Die Entwicklung von Soft-Skills durch informelles Lernen wird nur in wenigen Fällen unterstützt.

### Übersicht von Learning-Experience-Plattformen mit KI-gestützten Lernpfaden und Empfehlungen (Stand Februar 2025)

- oneclick learning – Ein Hard- und Soft-Skills-orientiertes Learning-Ecosystem mit einer KI-basierten Skills-Diagnostik ValCom®, integrierten Lernpfaden und kontinuierlichen Feedbackmechanismen, einem Learning Content Management System (LCMS), einem ganzheitlichen Wissensmanagement und einem umfangreichen Content-Pool.  
Website: <http://oneclick-learning.com/>
- EdCast – Eine führende Plattform, die durch KI personalisierte Lernempfehlungen und Content-Kuration basierend auf den Präferenzen und Lernmustern der Benutzer bereitstellt. Sie bietet integrierte Lernpfade und kontinuierliche Feedbackmechanismen.  
Website: <https://www.edcast.com/>
- Valamis – Diese Plattform nutzt KI zur Unterstützung personalisierter Lernwege durch detaillierte Analysen und adaptives Lernen. Sie ermöglicht eine kontinuierliche und maßgeschneiderte Lernumgebung.  
Website: <https://www.valamis.com/>
- Degreed – Degreed verwendet KI, um relevante Lerninhalte und Karrierepfade basierend auf dem individuellen Lernverhalten und Leistungsdaten zu empfehlen. Sie wird oft zur Förderung von Umschulungen und Qualifizierungsmaßnahmen eingesetzt.  
Website: <https://degreed.com/>
- Cornerstone OnDemand – Eine umfassende Plattform, die Lernmanagement mit KI-gestützter Personalisierung kombiniert. Sie bietet adaptive Lernpfade auf der Grundlage der Benutzerleistung und Präferenzen.  
Website: <https://www.cornerstoneondemand.com/>
- Docebo – Eine cloudbasierte LXP, die KI nutzt, um Lernende mit personalisierten Inhalten zu versorgen und Lernpfade automatisch zu erstellen. Docebo hilft, Lernprozesse zu optimieren, und stellt kontinuierliche Weiterbildungsprogramme bereit.  
Website: <https://www.docebo.com/>
- Skillsoft Percipio – Diese Plattform setzt ebenfalls KI ein, um maßgeschneiderte Lernempfehlungen und Inhalte bereitzustellen. Sie bietet umfassende Lernpfade und analysiert kontinuierlich das Lernverhalten, um das Erlebnis zu personalisieren.  
Website: <https://www.skillsoft.com/meet-skillsoft-percipio>
- SAP Litmos – Litmos verwendet maschinelles Lernen, um auf Basis von Feedback und Benutzerinteraktionen individuelle Lernpfade zu empfehlen. Es bietet umfassende Tools für Lernmanagement und adaptive Schulungsprogramme.  
Website: <https://www.litmos.com/>
- TalentLMS – Eine Plattform, die durch maschinelles Lernen und Analysen individuelle Lernpfade unterstützt. Sie hilft Unternehmen, maßgeschneiderte Lernprogramme zu erstellen, die den Fortschritt und die Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigen.  
Website: <https://www.talentlms.com/>

- LearnUpon – LearnUpon bietet KI-gestützte Funktionen, um den Lernprozess zu personalisieren. Die Plattform integriert Feedback und Bewertungen in Echtzeit, um individuelle Lernpfade anzupassen.  
Website: <https://www.learnupon.com/>
- Fuse Universal – Fuse nutzt KI, um Lerninhalte auf Basis der Interaktionen und Präferenzen der Benutzer zu personalisieren. Die Plattform bietet maßgeschneiderte Lernpfade, die den Fortschritt kontinuierlich überwachen und anpassen.  
Website: <https://www.fuseuniversal.com/>
- Ein weiteres Beispiel ist Cypher Learning. Cypher Learning ist ein Anbieter von Lernplattformen, der Lösungen für verschiedene Bereiche des Lernens bietet, einschließlich Bildungseinrichtungen, Unternehmen und den Weiterbildungsbereich. Cypher Learning verwendet Künstliche Intelligenz (KI) und maschinelles Lernen, um personalisierte Lernerfahrungen zu schaffen, die sich an den Fortschritten und Präferenzen der Lernenden orientieren.  
Website: <https://www.cypherlearning.com>

#### 8.2.4 Gestalte individuelle Lernpfade im Arbeitsprozess mit menschlicher Lernbegleitung

Trotz der fortschrittlichen Möglichkeiten der KI bleibt die menschliche Lernbegleitung unerlässlich:

- **Mentor\*innen:** Führungskräfte ermöglichen als Entwicklungspartner\*innen ihrer Mitarbeitenden das selbstorganisierte Lernen im Prozess der Arbeit und in Praxisprojekten.
- **Lernbegleitende:** Coaches können emotionales und motivationales Feedback geben, das über das hinausgeht, was die KI bieten kann. Sie können mit ihrer Erfahrung auch komplexe Fragen klären und tiefere Diskussionen führen.
- **Soziale Unterstützung durch kollegiales Coaching und Co-Coaching:** Der Austausch mit anderen Lernenden ist wichtig für die soziale Dimension des Lernens. Lerngruppen und Lernpartner\*innen bieten Unterstützung, unterschiedliche Perspektiven und kollaboratives Lernen.

Teilweise werden Ergebnisse aus der Skills-Diagnostik von den Lerncoaches als Basis ihrer Beratungsgespräche genutzt.

### 8.3 Selbstorganisiertes Lernen der Personas

Erinnerst du dich noch an unsere Personas? Wir haben sie befragt, wie sie diese Prinzipien des selbstorganisierten Lernens in ihrem eigenen Lebensalltag umsetzen. Unsere Personas haben folgende Lernlösungen entwickelt:

## Autoren



**Werner Sauter** ist ein deutscher Pädagoge, der sich vor allem mit der Konzipierung, Umsetzung und Implementierung von werte- und kompetenzorientierten Lernsystemen in Unternehmen und Organisationen, z. B. Siemens AG, Deutsche Bahn AG oder Bundeswehr, und bei Bildungsanbietern, z. B. Steinbeis Hochschule Berlin, Hochschule Neu-Ulm oder Bildungswerk der niedersächsischen Wirtschaft, beschäftigt. Er hat ein Studium der Wirtschaftswissenschaften zum Diplom-Volkswirt an der Universität Konstanz absolviert und wurde in Pädagogischer Psychologie an der Pädagogischen Hochschule Weingarten zum Thema »Vom Vorgesetzten zum Coach der Mitarbeiter«

promoviert. Werner hat umfangreiche Erfahrungen im Bildungsbereich gesammelt, darunter als Berufsschullehrer, Personalentwicklungsleiter einer Landesbank, als Fachleiter an einer Dualen Hochschule sowie als Führungskraft und Berater. Er hat eine Vielzahl an Büchern und Fachartikeln zu innovativen Lernsystemen publiziert. Er ist Gründungsmitglied der Corporate Learning Community sowie seit 2018 gewähltes Mitglied der Leibniz-Sozietät der Wissenschaften zu Berlin. Werner ist weiterhin Lehrbeauftragter an der SRH Hochschule. Als Wissenschaftlicher Leiter des ValCom® Institutes Berlin arbeitet er mit seinem Team an der Weiterentwicklung des KI-basierten Skills-Diagnostik Systems ValCom® und an Konzepten der gezielten Entwicklung von Hard- und Soft-Skills, die er in vielen Praxisprojekten umsetzt.



**Daniel Stoller-Schai** ist ein Schweizer Experte für digitale Zusammenarbeit, Co-Creation und KI-gestütztes Lernen. Als Digital Collaboration Specialist und Change Companion unterstützt er Organisationen dabei, neue Arbeits- und Lernformen zu gestalten, technologische Entwicklungen zu integrieren und kollaborative Kompetenzen aufzubauen. Er studierte Erziehungswissenschaften, Informatik und Psychologie an der Universität Zürich und promovierte an der Universität St. Gallen zum Thema »E-Collaboration«. Ergänzend absolvierte er Weiterbildungen in Zukunftskonferenzen, Eigenland®, Data Science und weiteren innovativen Methoden. Seit 2019 begleitet er Unternehmen

bei der Einführung digitaler Arbeits- und Lernstrategien und vermittelt sein Wissen als Co-Programmleiter am Institut für Kommunikation und Führung (IKF Luzern) sowie als Dozent an Fachhochschulen. Zu seinen Projekten zählen Kooperationen mit Unternehmen, Organisationen und NGOs wie CSS, Swiss Life, Swiss Re, SIX, Miduca, myclimate, Laborteam, das Paul Scherrer Institut, Careum, die Brugg Group und Bühler. Als Co-CEO des Digital Education Institute (seit 2023) liegt sein Schwerpunkt auf der Integration von Künstlicher Intelligenz in Arbeits- und Lernprozesse. In den letzten zwei Jahren hat er über 1000 Fachkräfte in Schweizer Unternehmen in den Bereichen Prompt Engineering, KI-gestützte Zusammenarbeit und zukunftsorientierte Use Cases geschult.