



Lernen im Fokus

- ein unterschätzter Schlüssel
zur Fachkräftesicherung

Praxisreport „Nachgefragt“

Erkenntnisse und Stimmen zum informellen Lernen

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Kofinanziert von der
Europäischen Union



Ministerium für Wirtschaft,
Arbeit, Energie und Klimaschutz

Das Projekt „Zukunftszentrum Brandenburg“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Klimaschutz des Landes Brandenburg aus Mitteln des Landes Brandenburg kofinanziert.

Inhalt

EINLEITUNG	3
THEORETISCHER HINTERGRUND	6
FAKTOREN FÜR DIE GESTALTUNG EINER LERNKULTUR IM BETRIEB	12
FAZIT	21
LITERATURVERZEICHNIS	24

EINLEITUNG

Hintergrund und Zielstellung des Praxisreports

Lernen als strategische Antwort auf Veränderung

Wie kann Lernen als Teil einer Zukunftsstrategie im Unternehmen genutzt werden? Gerade in Zeiten eines tiefgreifenden Wandels der Arbeitswelt, in dem Digitalisierung, demografischer Wandel und technologische Innovation wie künstliche Intelligenz (KI) neue Herausforderungen bringen, braucht es kluge und tragfähige Lösungen (Brink & Icks, 2024). Auch wenn bislang nur etwa 11 % der Unternehmen im deutschen Mittelstand KI aktiv einsetzen (Roloff et al., 2024), erleben wir bereits starke Veränderungen in bestimmten Branchen, etwa der Industrie, dem Marketing und der Werbung. KI verändert hier in einem rasanten Tempo nicht nur grundlegende Prozesse, sondern ersetzt und schafft ganze Tätigkeiten: Neue Kompetenzen sind gefragt und bestehende müssen erweitert werden. Für Mitarbeitende und Betriebe bedeutet dies, sich kontinuierlich mit neuen Technologien auseinanderzusetzen, um die neuen Werkzeuge in der Arbeitswelt für sich nutzen zu können.

Lernen wird in diesem Kontext zu einem zentralen sowie notwendigen Instrument, um die betrieblichen Herausforderungen zu bewältigen und Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten. Ziel ist dabei nicht nur das Bestehen im Wettbewerb, sondern die Fähigkeit von ganzen Organisationen, sich weiterzuentwickeln und ihre Handlungs- sowie Entscheidungsfähigkeit zu stärken und resilienter zu werden. Es geht also um den Prozess der Kompetenzerweiterung. Unternehmen müssen beurteilen und reflektieren können: Was brauchen wir wirklich? Wie stellen wir uns zukunftsfähig auf? Wie können wir neue Kompetenzen entwickeln?

Das Thema der Kompetenzentwicklung ist dabei eng mit einer weiteren zentralen Herausforderung verknüpft: der Sicherung von Fachkräften. Während sich die Arbeitswelt verändert, wächst zugleich der Druck, qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten. Unternehmen müssen Wege finden, beide Entwicklungen miteinander zu bewältigen. Lernen könnte dabei eine Schlüsselrolle spielen.

Lernen als Schlüssel für Zukunftsfähigkeit

„Lernen bedeutet am Ball zu bleiben, mit der Zeit zu gehen und den Wandel, der uns alle betrifft, stetig zu begleiten.“

Jennifer Reuter, MARKETINGZEIT GmbH

Zukunftsgespräch

Das **Diskussionsformat** des Zukunftszentrums Brandenburg mit Expert*innen aus Politik, Wirtschaft, Gewerkschaften, Institutionen und Netzwerken. Wir greifen Trends aus der Arbeitswelt auf, **um Bedarfe, Strategien und Maßnahmen für die Praxis abzuleiten.**

Wenn wir über Lernen sprechen, dann meinen wir ein Lernen, das dynamisch, kontextbezogen und kontinuierlich ist. Es muss dort stattfinden, wo die Arbeit passiert, eingebettet in den Alltag, praxisnah und selbstgesteuert. Dabei soll es auf den konkreten Bedarf abgestimmt sein und ganz spezifisch und zielgerichtet erfolgen.

Mitarbeitende sollen befähigt werden, sich eigenständig Wissen und Kompetenzen anzueignen, mit Unsicherheit umzugehen, um so aktiv zur Weiterentwicklung ihrer Organisation beizutragen (Graf et al., 2017).

Insbesondere informelles Lernen bietet hier viele Möglichkeiten. Es ist flexibel, niedrigschwellig und direkt in den Arbeitsalltag integrierbar. Es umfasst Tätigkeiten wie den Austausch mit Kolleg*innen, das Lösen von Problemen oder das Aneignen von Wissen durch Selbststudium (Decius, 2024). Besonders kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die häufig über begrenzte Ressourcen verfügen, profitieren von Lernprozessen, die nicht auf formale Weiterbildungsformate angewiesen sind.

Das siebte Zukunftsgespräch des Zukunftszentrums Brandenburg setzte sich intensiv mit der Thematik des Lernens in KMU auseinander. Zur Vorbereitung auf das Gespräch und die Erstellung dieses Praxisreports wurden acht Interviews mit Geschäftsführer*innen und leitenden Angestellten aus Brandenburger Betrieben geführt. Ergänzend wurde die aktuelle wissenschaftliche Literatur zum Thema konsultiert.

Zentrale Fragestellungen

- Wie gestalten wir den Arbeitsplatz als Lernort – motivierend, wirksam und alltagsnah – insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)?
- Wie schaffen wir – im Sinne einer Lernkultur – Strukturen, die (informelles) Lernen fördern und Veränderung begleiten?
- Welche konkreten Maßnahmen und Formate eignen sich für Betriebe und Mitarbeitende?

Ziel dieses Praxisreports ist es, aufzuzeigen, wie Lernen als strategisches Instrument genutzt werden kann, um den Herausforderungen des Wandels und dem steigenden Fachkräftebedarf zu begegnen.

Auf den folgenden Seiten wird zunächst der Begriff des Lernens näher betrachtet und insbesondere das informelle Lernen und dessen Notwendigkeit im Kontext des Wandels erläutert. Im Hauptteil werden die Faktoren zur Gestaltung einer lernförderlichen Unternehmenskultur vorgestellt. Dabei wird auch der Mensch im Lernprozess in den Blick genommen und den Fragen nachgegangen warum und wie eine Person am besten lernt. Zudem werden Tipps und Lernformate für die Praxis vorgestellt. Im abschließenden Fazit wird zusammenfassend darauf Bezug genommen, inwiefern Lernen ein Schlüssel zur Fachkräftesicherung sein kann.

THEORETISCHER HINTERGRUND

Informelles Lernen: Der Arbeitsplatz als Lernort

Lernen neu gedacht

Um dem in der Einleitung beschriebenen immer schnelleren Wandel der Arbeitswelt und den daraus entstehenden neuen Tätigkeitsanforderungen gerecht zu werden, müssen Mitarbeitende fortlaufend umlernen und sich neues Wissen aneignen – je nach Projekt, Kontext oder neuer Technologie. Darauf wird sie weder eine Berufsausbildung noch ein Studium oder eine Schulung im Jahr ausreichend vorbereiten können (Graf et al., 2022). In diesem Zusammenhang sprechen Expert*innen von der Wichtigkeit des „Neuen Lernens“ und dem Konzept des „Learning on Demand“, dem bedarfsorientierten Lernen, welches darauf ausgerichtet ist, Schritt halten zu können, anpassungsfähig zu sein und neue Anforderungen bewältigen zu können (Gramß, 2025).

„Wir können nicht mehr nur eine Schulung im Jahr anbieten, sondern müssen bedarfsspezifischer sein. Wir müssen deutlich agiler werden.“

Andreas Roblick, DACHSER

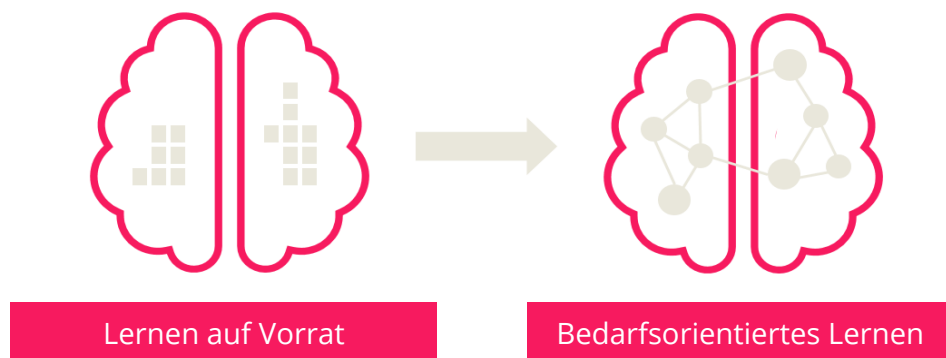


Abbildung 1: Lernen neu gedacht (eigene Darstellung)

Es bedarf einer neuen Haltung zum Lernen innerhalb der Organisation, die Lernen als zentralen Bestandteil der Unternehmenskultur auffasst und sich mit den Bedarfen der Individuen als lernende Personen befasst. Insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen ist spezifisches Lernen gefragt, das an den Prinzipien des bedarfsorientierten Lernens ausgerichtet ist. Hier setzt informelles Lernen an, da es direkt am Arbeitsplatz stattfinden kann.

Informelles Lernen als Chance für KMU

In der Bildungswissenschaft wird der Begriff des Lernens insbesondere in formales und informelles Lernen unterschieden. Beim formalen Lernen handelt es sich um geplantes, strukturiertes und überwiegend fremdgesteuertes Lernen. Dieses wird in Form von Kursen, Aus- und Weiterbildungen häufig mit dem Ziel des Erwerbs eines Abschlusses oder Zertifikats durchgeführt (Graf et al., 2022).

Im beruflichen Alltag lernen Mitarbeitende allerdings nur zum geringen Anteil durch klassische, formale Lernformate. Den weitaus größeren Anteil hat das informelle Lernen, was laut verschiedener Studien zwischen 70 und 90 Prozent des Lernens ausmacht (Cerasoli et al., 2018). Informelles Lernen ist unstrukturiert und nicht oder nur eingeschränkt angeleitet (Decius, 2024). Somit umfasst es das Lernen außerhalb formaler Strukturen. Es ergibt sich durch die Anforderungen der laufenden Arbeitsaufgaben und -prozesse (Graf et al., 2022). Decius (2024) definiert arbeitsbezogenes informelles Lernen als ein „von der lernenden Person selbst gesteuert und auf Problemlösung ausgerichteter Prozess aus behavioralen und kognitiven Aktivitäten in arbeitsbezogenen Situationen, der weder institutionell organisiert noch pädagogisch begleitet wird“ (Decius, 2024).

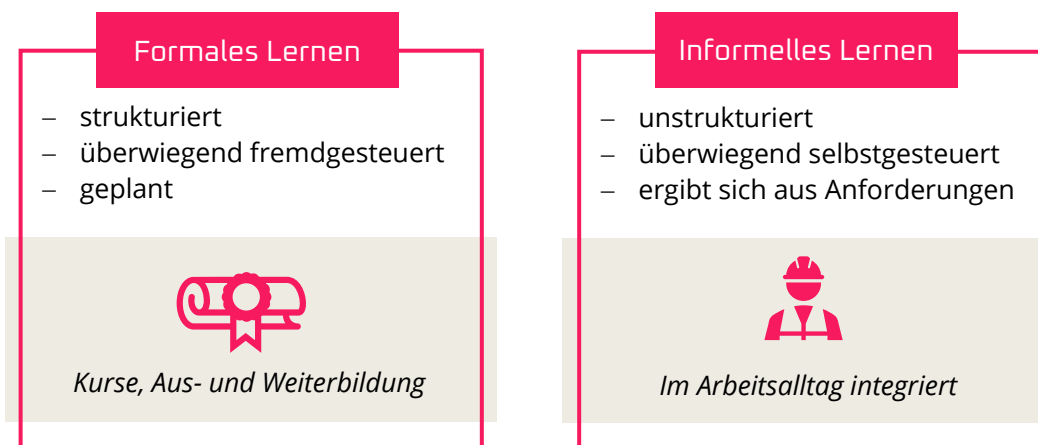


Abbildung 2: Gegenüberstellung des formalen und informellen Lernens (eigene Darstellung)

Das eigenständige Erproben und Anwenden von Problemlösungsstrategien, der Austausch mit anderen sowie die Reflexion über die eigene Arbeitsleistung sind die typischen Verhaltensweisen des informellen Lernens (Decius & Schaper, 2021). Daran wird deutlich, dass informelles Lernen im Arbeitsalltag sehr häufig stattfindet. Beispielsweise immer, wenn etwas zum ersten Mal gemacht wird, wie die Benutzung eines neuen digitalen Tools. Obwohl eine formale Lernunterstützung durch ein Lernvideo eingesetzt werden kann, greift der informelle Lernprozess dann, wenn das Tool selbst

ausprobiert und Kolleg*innen bei Fragen um Hilfe gebeten werden. Letzteres ist deutlich effektiver und zeitsparender als eine umfangreiche, theoretische Schulung (Graf et al., 2022). Aufgrund seines hohen Maßes an Selbststeuerung ist informelles Lernen zeitlich flexibel, bedarfsorientiert und aus Sicht von Organisationen mit geringen Kosten verbunden (Decius & Schaper, 2021).

37,9 %

der KMU haben Schwierigkeiten passende formale Lernangebote auf dem Weiterbildungsmarkt zu finden (Seyda et al., 2024).

Aufgrund ihrer Größe verfügen KMU häufig über weniger Ressourcen für klassische Personalentwicklungsmaßnahmen wie Schulungen und Weiterbildungsprogramme. Doch diese kommen nicht nur aufgrund mangelnder Zeit und hoher Kosten seltener zum Einsatz, sondern auch, weil das zur Verfügung stehende Angebot, die speziellen Bedarfen von KMU nicht berücksichtigt (Dehnbostel & Diettrich, 2024).

Obwohl KMU weniger in formales Lernen investieren, hat Lernen – insbesondere in Form von informellem Lernen – auch bei ihnen einen hohen Stellenwert. Das Lernen durch den Austausch untereinander ist weitaus intensiver als in Großunternehmen, was als ein strategischer Vorteil von KMU gewertet werden kann (Seyda & Köhne-Finster, 2024).

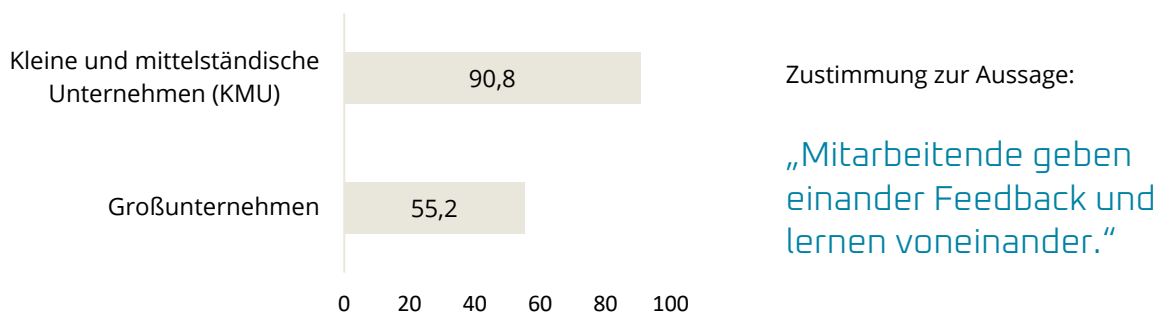


Abbildung 3: Intensivität des Austauschs nach Unternehmensgröße (Seyda & Köhne-Finster, 2024)

Insgesamt lässt sich daraus ziehen, dass KMU ihre Stärke im informellen Lernen weiter ausbauen und strategisch nutzen können, indem sie lernförderliche Rahmenbedingungen schaffen. Um diese gestalten zu können, lohnt sich zunächst ein Blick auf das Oktagon-Modell, das die Bestandteile des informellen Lernens genau beschreibt.

Das Oktagon-Modell des informellen Lernens

Das Oktagon-Modell nach Decius et al. (2019) zeigt die vier Grundbestandteile des informellen Lernens – Lernintention, Lernhandlung, Feedback und Reflexion – auf, welche jeweils in zwei Unterkategorien gegliedert sind.

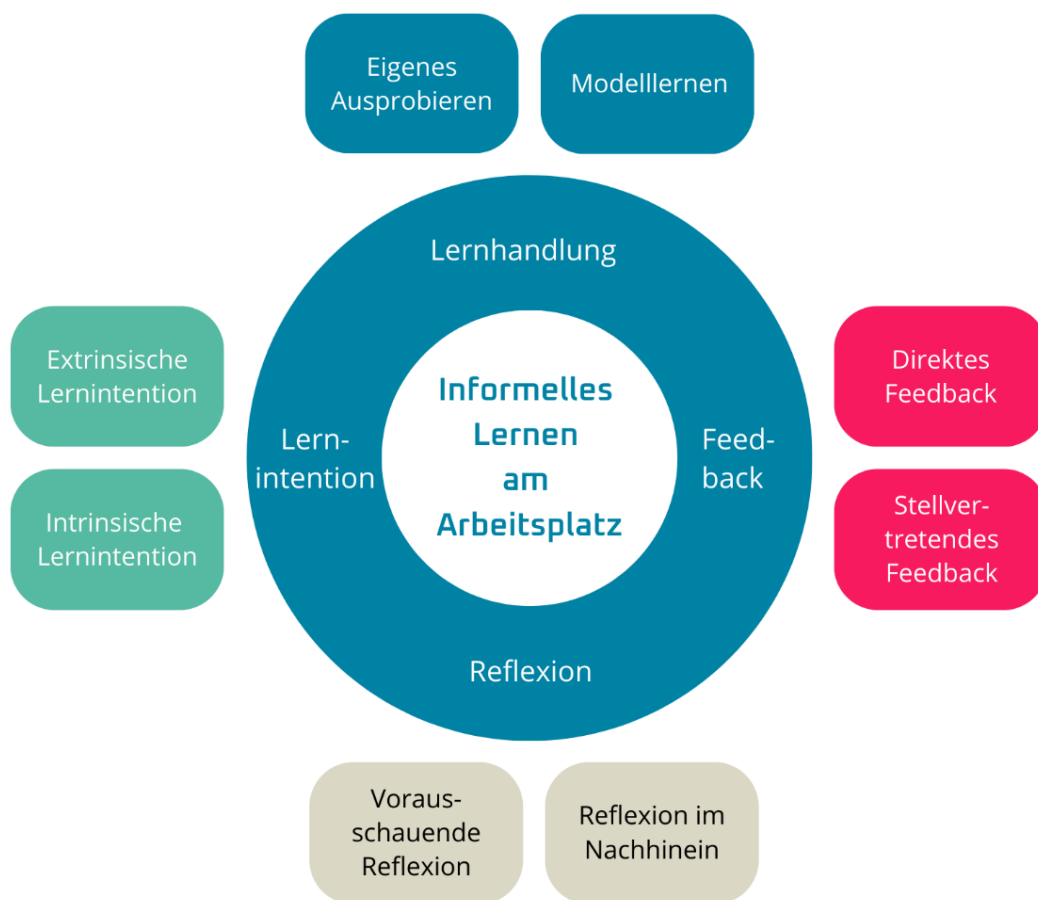


Abbildung 4: Das Oktagon-Modell des informellen Lernens in Anlehnung an Decius et al. (2019) (eigene Darstellung)

Die **Lernintention** kann entweder intrinsisch oder extrinsisch motiviert sein. Ersteres bezieht sich auf den eigenen inneren Wunsch des Lernens, aus Freude am Prozess. Die extrinsische Lernintention wird dagegen von äußeren Reizen bestimmt, wie die zu erwartende Wertschätzung durch Vorgesetzte.

Die **Lernhandlung** erfolgt entweder durch eigenes Ausprobieren oder durch Modelllernen, was das Beobachten und Lernen von anderen beschreibt.

Der Faktor **Feedback** beeinflusst das informelle Lernen durch direktes Feedback oder stellvertretendes Feedback. Beim direkten Feedback bekommt man unmittelbar eine Rückmeldung zur eigenen Leistung. Das stellvertretende Feedback beschreibt die indirekte Rückmeldung durch den Erfahrungsaustausch über den Arbeitsprozess mit anderen Beschäftigten.

Die **Reflexion** ist sowohl zukunfts- als auch vergangenheitsgerichtet. Bei der vorausschauenden Reflexion macht sich die Person Gedanken über die Aufgabenschritte und mögliche Hindernisse, wohingegen bei der Reflexion im Nachhinein das Nachdenken über Verbesserungen im Vordergrund steht (Decius & Schaper, 2021).

Das Modell ist als dynamisch zu betrachten, was bedeutet, dass es keinen festen Start- oder Endpunkt hat, dass alle Faktoren ein- oder mehrmals durchlaufen werden können und sich gegenseitig beeinflussen. Am effizientesten gilt der Lernprozess allerdings, wenn alle vier Faktoren involviert sind (Decius & Schaper, 2021).

FAKTOREN FÜR DIE GESTALTUNG EINER LERNKULTUR IM BETRIEB

Erkenntnisse und Empfehlungen für die Praxis

Verständnis und Förderung des individuellen Lernens als ein erster Schritt zur Etablierung einer Lernkultur

Lernen ist ein individueller Prozess, der stark von persönlichen Erfahrungen, Einstellungen und inneren Motiven geprägt ist. Während viele Menschen Lernen als selbstverständlichen Bestandteil ihrer beruflichen Entwicklung betrachten, sind andere durch negative Erfahrungen eher zurückhaltend. Viele verbinden Lernen mit schulischen Erfahrungen, die durch Leistungsdruck, Fremdsteuerung und standardisierte Prüfungen geprägt waren. Diese Lernbiografien beeinflussen maßgeblich die Offenheit gegenüber neuen Lernformaten und die Bereitschaft, sich auf Lernprozesse einzulassen (Sann & Preiser, 2025).

Eine Studie der Vodafone Stiftung aus dem Jahr 2016 zeigt, dass 43 % der Mitarbeitenden aus Freude, während 47 % aus Notwendigkeit lernen. Letztere Gruppe weist ein geringeres Durchhaltevermögen auf und bricht Lernprozesse häufiger ab. Positive Emotionen wie Neugier und Stolz fördern hingegen die Tiefe der Informationsverarbeitung und die Nachhaltigkeit des Lernens. Die Studie macht deutlich: Lernmotivation ist nicht nur eine Frage des äußeren Drucks, sondern hängt stark mit der inneren Haltung zum Lernen zusammen. Diese Erkenntnis ist besonders relevant für informelles Lernen, das auf Eigeninitiative und Selbststeuerung basiert (Graf et al., 2016).

„Jede*r lernt unterschiedlich schnell. Wir müssen als Betrieb Lernziele setzen und alle mitnehmen.“

Jan Kornek, KORA Media



Beobachter*innen: Lernen durch Zuschauen und Reflexion bevor sie sich selbst an neue Aufgaben herantrauen. Sie bevorzugen Mentoring und Hospitation.



Aktivist*innen: Sie gehen unbefangen an neue Aufgaben heran; Lernen durch Ausprobieren und praktische Erfahrung („learning by doing“).



Nachdenker*innen: Sie sammeln gerne erst die Fakten, um sich neuen Lerngegenständen zu nähern. Lernen geschieht durch Analyse, Faktenrecherche und logisches Denken.

Lernpräferenzen sind nicht nur individuell, sondern auch kontextabhängig. Ein Bewusstsein für diese Vielfalt kann Unternehmen dabei helfen, Lernangebote gezielter zu gestalten und Mitarbeitende entsprechend ihrer Stärken zu fördern.

Rigolizzo (2019) zeigt in einer empirischen Studie, welche persönlichen Eigenschaften berufstätige Erwachsene dazu motivieren, freiwillig herausfordernde Lernaufgaben zu übernehmen – insbesondere unter Zeitdruck. Im Fokus stehen informelle Lernprozesse, die außerhalb formaler Weiterbildungsformate stattfinden. Menschen mit hoher *Lernzielorientierung*, ausgeprägter *Neugier* oder starkem *Bedürfnis nach kognitiver Herausforderung* entscheiden sich signifikant häufiger für schwierige Aufgaben. Diese drei Merkmale bilden die Grundlage für sogenannte „individual learning readiness“, also die Bereitschaft, Lerngelegenheiten aktiv zu nutzen (Rigolizzo, 2019).

Individuelles Lernen braucht Rahmenbedingungen

Das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Lernkultur ist in KMU durchaus vorhanden, jedoch fehlt es an einer systemischen und strategischen Verankerung in der unternehmerischen Praxis (Seyda & Köhne-Finster, 2024). Dazu gehört, notwendige zukünftige Kompetenzen zu ermitteln, zu prüfen, ob diese ausreichend im Unternehmen vorhanden sind und den Mitarbeitenden als lernende Person aktiv in den Mittelpunkt zu stellen. Laut Graf et al. (2016) möchten zwei Drittel der Befragten (63 %) aktiv Verantwortung für ihre Lernprozesse übernehmen und 94 % sind sich ihrer Wissens- und Kompetenzlücken bewusst. Dennoch zeigt sich eine Diskrepanz zwischen diesem Wunsch und der tatsächlichen Umsetzung: Nur 18 % planen ihren Lernprozess strukturiert und lediglich 38 % setzen sich messbare Lernziele (Graf et al., 2016).

Informelles Lernen ist auf Eigeninitiative und die Fähigkeit zur Organisation des Lernprozesses angewiesen. Für eine erfolgreiche Lernkultur empfiehlt sich daher, die Lernkompetenz der Mitarbeitenden gezielt zu fördern – etwa durch Reflexion des eigenen Lernverhaltens (bspw. *Was motiviert mich? Wie soll Lernen erfolgen? Welches Format präferiere ich? Wann ist Lernen für mich erfolgreich?*), das Setzen von Zwischenzielen und die Integration von Lernzeiten in den Arbeitsalltag. Für KMU bedeutet das, nicht nur Lerngelegenheiten bereitzustellen, sondern auch die Fähigkeit der Mitarbeitenden zur Selbststeuerung aktiv zu entwickeln. Es braucht organisationale Voraussetzungen, die Lernen ermöglichen und fördern.

Charakteristika und Aufbau einer lernförderlichen Unternehmenskultur

Entscheidend für Unternehmen ist es, eine Kultur des Lernens kollektiv zu verankern. Im Kern beschreibt eine lernförderliche Unternehmenskultur ein Umfeld, das Lernen auf allen Ebenen wertschätzt und unterstützt. Dies geht über das reine Vorhandensein von Schulungsprogrammen hinaus und ist eine umfassendere Denkweise, die Wissensproduktion, Zusammenarbeit und kontinuierliche Verbesserung fördert. Eine starke Lernkultur ermutigt Einzelpersonen, sich Wissen und Ideen anzueignen, zu experimentieren, Erfahrungen zu reflektieren und Wissen innerhalb der gesamten Organisation zu teilen (Meher et al., 2025).

Um eine solche Lernkultur zu schaffen, braucht es geeignete Rahmenbedingungen, ein hohes Maß an sozialer Unterstützung innerhalb der Organisationsmitglieder, psychologische Sicherheit und eine damit verbundene Fehlerkultur.

Mit klaren Regeln und inspirierenden Räumen Lernen ermöglichen

Zur Entwicklung einer lernförderlichen Unternehmenskultur, sind zunächst geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen. Eine wichtige Voraussetzung ist, dass Lernzeit auch als Arbeitszeit deklariert wird und Lernen damit ausdrücklich erwünscht ist (Gramß, 2025). Für die Umsetzung braucht es klare Regeln und Vereinbarungen, welche Transparenz und Sicherheit garantieren. Denn wenn Mitarbeitende beispielsweise nicht wissen, ob sie das Internet oder ein Video auf einer Online-Videoplattform nutzen dürfen, um sich Informationen zu beschaffen, ist die Bereitschaft zum selbstgesteuerten Lernen womöglich gering (Gramß & Pillath, 2023).

Neben der klaren Kommunikation, sollten Lernräume und ein inspirierendes Lernumfeld geschaffen werden (Bartscher & Nissen, 2023). Da informelles Lernen sehr viel durch den Austausch der Mitarbeitenden untereinander geschieht, braucht es physische Räume, die diesen ermöglichen. Dafür können eigene Räume, wie beispielsweise Kreativräume für den Austausch und Workshops, oder auch kleine Lernecken geschaffen werden. Hierbei sollte bedarfs- und kontextorientiert vorgegangen werden, um die individuellen Voraussetzungen des Betriebes zu berücksichtigen.

Soziale Unterstützung durch Kolleg*innen und Führungskräfte

Ein unterstützendes soziales Umfeld ist ebenso ein wichtiges Merkmal einer lebendigen Lernkultur. Sowohl Unterstützung durch Führungskräfte als auch durch Kolleg*innen wirkt sich positiv auf informelles Lernen aus (Cerasoli et al., 2018).

Führungskräften kommt eine besondere Rolle zu, da sie als Vorbilder agieren und die Rahmenbedingungen setzen können. Sie können den Raum für Lernen schaffen, indem sie regelmäßig Feedback, den Raum für Reflexion und die Möglichkeit zum Ausprobieren geben (Decius et al., 2024). In einer aktuellen Studie zeigen Blume et al. (2024), dass die Unterstützung durch Führungskräfte in drei Arten unterteilt werden kann: Sie können direkte Hilfe, Anleitung und emotionale Unterstützung bieten.

„Wir backen mittlerweile das beste Brot, das wir jemals hatten. Aber auch nur, weil ich mir monatelang jeden Abend Zeit genommen habe und wir gemeinsam ausgewertet und reflektiert haben.“

Oliver Heider, Feinbäckerei Heider

Wie Führungskräfte informelles Lernen fördern können...

...durch direkte Hilfe

Führungskräfte können informelles Lernen gezielt unterstützen, indem sie ihren Mitarbeitenden direkte Hilfe anbieten. Dies umfasst die gemeinsame Identifikation von Lernbedarfen in Gesprächen und Leistungsbeurteilungen sowie die Entwicklung individueller Lernziele. Führungskräfte stellen Ressourcen bereit, schaffen Anwendungsmöglichkeiten für neue Fähigkeiten und fördern die Motivation zur Weiterentwicklung, etwa durch das Aufzeigen beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten. Direkte Hilfe zeigt sich auch in regelmäßigen Gesprächen zur Reflexion und Bewertung der Anwendung neu erlernter Kompetenzen im Arbeitsalltag (Blume et al., 2024).

...durch Anleitung

Im Rahmen der Anleitung unterstützen Führungskräfte ihre Mitarbeitenden, indem sie Orientierung hinsichtlich der strategischen Unternehmensziele und deren Auswirkungen auf individuelle Arbeitsplätze geben. Sie vermitteln, welche Kompetenzen zukünftig gefragt sind und betonen, dass es wichtig ist, sich neue Fähigkeiten anzueignen. Führungskräfte helfen zudem bei der Übertragung neu erworbener Kenntnisse in den Arbeitsalltag, indem sie herausfordernde Aufgaben stellen, konkrete Anwendungstipps geben und auf weiterführende Ressourcen verweisen. Beispielsweise könnte die Führungskraft einen neueingestellten Mitarbeitenden darauf hinweisen, sich mit relevanten erfahreneren Kollegen auszutauschen (Blume et al., 2024).

...durch emotionale Unterstützung

Emotionale Unterstützung durch Vorgesetzte erleichtert Mitarbeitenden den informellen Lernprozess. Führungskräfte stärken das Vertrauen der Mitarbeitenden, indem sie deren bestehende Kompetenzen anerkennen und echtes Interesse an den Fortschritten und Erfahrungen der Mitarbeitenden im Zusammenhang mit dem Lerntransfer zeigen. Darüber hinaus können Führungskräfte ihre eigenen Erfahrungen einbringen und den Mitarbeitern erzählen, wie sie sich während ähnlicher Lernprozesse gefühlt haben und welche wichtigen Erkenntnisse sie aus ihrer eigenen Berufserfahrung gewonnen haben. Das Ziel dabei ist immer, eine unterstützende und verständnisvolle Umgebung zu schaffen (Blume et al., 2024).

Neben der Unterstützung durch Führungskräfte spielt die soziale Unterstützung durch Kolleg*innen eine zentrale Rolle für informelles Lernen am Arbeitsplatz. Der Austausch mit anderen ermöglicht nicht nur das Teilen von Erfahrungswissen, sondern auch, dass diese sich gegenseitig über die Schulter schauen lassen, Fragen stellen und Feedback erhalten (Decius, 2024). Dieser kollegiale

„Wir lernen immer etwas im Gespräch und Austausch miteinander. Auch ich lerne, wenn ich andere Menschen sehe, die ihr Handwerk ausüben.“

Antje Kannewurf, Uhren & Schmuck Eberswalde

Lernprozess fördert die individuelle Weiterentwicklung und stärkt zugleich die Lernkultur innerhalb der Organisation.

Studien zeigen, dass ein offener Wissensaustausch entscheidend für das Lernen im Unternehmen und damit auch für die Gesamtleistung der Organisation ist (Mynarek et al., 2011). So belegen Zhang und Min (2019), dass das bewusste Zurückhalten von Wissen einen negativen Einfluss auf die Gruppenleistung hat. Zhu et al. (2018) unterstreichen darüber hinaus, dass intensiver Wissensaustausch sowohl beim Sender als auch beim Empfänger zu einer tieferen und breiteren Wissensentwicklung führt. Ein weiterer positiver Effekt zeigt sich im sogenannten „Organizational Citizenship Behavior“ (OCB = *freiwilliges Verhalten am Arbeitsplatz*): Wenn Mitarbeitende durch soziale Unterstützung lernen, sind sie motiviert, dieses Wissen weiterzugeben oder Kolleg*innen bei anderen Herausforderungen zu unterstützen. Dadurch entsteht ein sich selbst verstärkender Lernprozess, der nicht nur das individuelle Lernen, sondern auch die Zusammenarbeit im Team fördert (Decius et al., 2021).

„Man lernt aus den aktuellen Herausforderungen, die der andere hat.“

Mercedes Grafinger, Check it Consulting

Sicherheit und Vertrauen als Faktor für Weiterentwicklung

Ein weiterer bedeutsamer Faktor für informelles Lernen am Arbeitsplatz ist das Gefühl von psychologischer Sicherheit innerhalb des Teams. Dieses beschreibt die Überzeugung, dass man eigene Gedanken und Meinungen äußern kann, ohne negative soziale Konsequenzen wie Ablehnung oder Bloßstellung befürchten zu müssen (Edmondson, 1999). In einem solchen Umfeld werden Fehler nicht als Schwächen, sondern als wertvolle Lernimpulse und Ausgangspunkte für Innovationen betrachtet. Ein konstruktiver Umgang mit Fehlern fördert somit nicht nur die individuelle Lernbereitschaft, sondern auch die kollektive Weiterentwicklung (Horvath & Klamar, 2025).

„Lernen führt zu Innovation.
Ich als Inhaber bin gezwungen,
die Mitarbeitenden zu fördern.
Wir haben den Weg gewählt,
innovativ zu sein, um so am
Markt hervorzustechen.“

Jan Brandenstein, Deine Lieblingsgärtner

Um eine positive Fehler- und Lernkultur zu etablieren, ist es grundlegend, dass sich Mitarbeitende psychologisch sicher fühlen. Unternehmen können diese Sicherheit durch vier Kernprinzipien kultivieren: Aufrichtigkeit, Verletzlichkeit, Kommunikation und Informationsfluss.

4 Kernprinzipien zur Schaffung von psychologischer Sicherheit nach Queckbörner (2024)

1) Aufrichtigkeit

Mit Aufrichtigkeit ist eine ehrliche und aufrichtige Kommunikation gemeint. Im Rahmen von aufrichtigem, konstruktivem Feedback wird stets die Sache und nicht die Person adressiert. Gleichzeitig müssen die Personen, die das Feedback erhalten, lernen, die Kritik nicht persönlich zu nehmen.

2) Verletzlichkeit

Verletzlichkeit bedeutet, dass Organisationsmitglieder ihre Fehler, Unsicherheiten oder Schwächen offen kommunizieren und sich selbst eingestehen. Hier sind insbesondere Führungskräfte gefragt, ein solches Verhalten vorzuleben.

3) Kommunikation

Aus den vorangegangenen Punkten geht bereits hervor, dass die Kommunikation ehrlich (aufrichtig) und offen (verletzlich) sein sollte. Darüber hinaus sollte sichergestellt werden, dass genügend und relevant kommuniziert wird. Insbesondere Fehler sollten schnell kommuniziert werden, damit der Lernprozess stattfinden kann.

4) Informationsfluss

Ein kontinuierlicher und gut gestalteter Informationsfluss von der Spitze zur Basis (Top-Down) und anders herum (Bottom-Up) ist zur Schaffung von psychologischer Sicherheit, insbesondere während Veränderungsprozessen, essentiell. Es muss sichergestellt sein, dass beispielsweise Probleme und Fehler, die in der Produktion auftreten, möglichst schnell bei Entscheidungsträger*innen landen, sodass schnell reagiert werden kann.

In diesem Zusammenhang zeigt sich auch, dass die Verfügbarkeit von Feedback, d.h. die Möglichkeit, regelmäßig Rückmeldungen zu erhalten, eng mit informellem Lernen verknüpft ist (Mulder, 2013; Decius, 2024).

Informelle Lernformate zur niedrigschwelligen Umsetzung

Eine lebendige Lernkultur entsteht, wenn die vorgestellten Charakteristika – geeignete Rahmenbedingungen, soziale Unterstützung und eine Feedback- und Fehlerkultur – gelebt werden. In der Praxis können diese durch informelle Lernformate gezielt aufgebaut und nachhaltig gestärkt werden.

Brown bag lunch

Ein Brown Bag Lunch ist ein informelles Lernformat, das meist während der Mittagspause stattfindet.

Mitarbeitende bringen ihr eigenes Essen mit und tauschen sich in entspannter Atmosphäre über ein Fachthema aus. Es fördert Wissenstransfer und Vernetzung.

Microlearning

Microlearning vermittelt Lerninhalte in sehr kleinen, leicht verdaulichen Einheiten. Diese können in wenigen Minuten konsumiert werden, etwa über kurze Videos, Quizze oder Infografiken. Das Format eignet sich besonders für den schnellen Wissenserwerb im Arbeitsalltag.

walk & talk

Walk and Talk kombiniert Bewegung mit Lernen oder Austausch. Gespräche finden während eines Spaziergangs statt, was Kreativität und Offenheit fördert. Es eignet sich besonders für Reflexion, Coaching oder informelle Teamgespräche.

Barcamp

Ein Barcamp ist eine offene, partizipative Veranstaltung ohne festgelegte Agenda. Die Teilnehmenden bringen eigene Themen ein und gestalten Sessions selbst. Das Format lebt von Austausch, Diskussion und gemeinsamer Wissensentwicklung.

Schnuppertage

Bei der Jobrotation wechseln Mitarbeitende für einen bestimmten Zeitraum ihre Aufgaben oder Abteilungen. Dadurch lernen sie neue Prozesse kennen, erweitern ihre Kompetenzen und fördern ihr Verständnis für das Gesamtunternehmen. Es stärkt Flexibilität und Zusammenarbeit.

Lerntage

Ein Lerntag (engl. Study Day) ist ein fest eingeplanter Tag, an dem Mitarbeitende sich ausschließlich auf Weiterbildung konzentrieren. Sie nutzen die Zeit für die vertiefte Auseinandersetzung mit spezifischen Themen. Ein Tag im Quartal kann eine gute Idee sein.

Reflecting friday

Ein Reflecting friday ist ein Lern- und Austauschformat, das regelmäßig stattfindet. Mitarbeitende nehmen sich bewusst Zeit, um Erfahrungen, Erfolge und Herausforderungen der vergangenen Tage zu reflektieren. Durch den gemeinsamen Rückblick entstehen wertvolle Erkenntnisse für die persönliche Weiterentwicklung und für das Team. Das Format fördert Achtsamkeit, Lernkultur und kontinuierliche Verbesserung im Arbeitsalltag.

FAZIT

*Lernen als unterschätzter Faktor zur
Fachkräftesicherung*

Lernen zur Kompetenzentwicklung und Mitarbeiterbindung

Insgesamt wird deutlich, dass Lernen im betrieblichen Kontext weit mehr ist als ein Instrument zur individuellen Weiterentwicklung. Es stellt eine strategische Ressource dar, um den Herausforderungen des Fachkräftemangels und der dynamischen Transformation der Arbeitswelt zu begegnen. Unternehmen, die eine lernförderliche Kultur etablieren, schaffen die Grundlage für eine nachhaltige Kompetenzentwicklung innerhalb ihrer Organisation. Diese Kultur ermöglicht es, Wissen und Fähigkeiten nicht nur situativ, sondern kontinuierlich und bedarfsorientiert aufzubauen. Dadurch werden Mitarbeitende befähigt, die für die Sicherung und Verbesserung der Produkt- und Servicequalität erforderlichen Kompetenzen direkt im Arbeitsprozess zu erwerben. Die Abhängigkeit von externen Fachkräften, deren Verfügbarkeit zunehmend eingeschränkt ist, kann so reduziert werden.

Die interne Kompetenzentwicklung ist eng mit der Attraktivität des Arbeitgebers verknüpft. Eine Organisation, die Lernen als festen Bestandteil ihrer Kultur versteht, signalisiert Entwicklungsmöglichkeiten und Zukunftsfähigkeit. Dies stärkt die Bindung an das Unternehmen. Gerade jüngere Fachkräfte legen großen Wert auf persönliche Weiterentwicklung und suchen Arbeitsumgebungen, die ihnen diese Möglichkeit bieten. Laut des LinkedIn Workplace Learning Reports 2024 weisen Unternehmen mit einer starken Lernkultur im Vergleich zu Unternehmen mit geringerem Engagement eine höhere Mitarbeiterbindung und eine stärkere interne Mobilität auf (siehe Abbildung 4) (LinkedIn Learning, 2024).

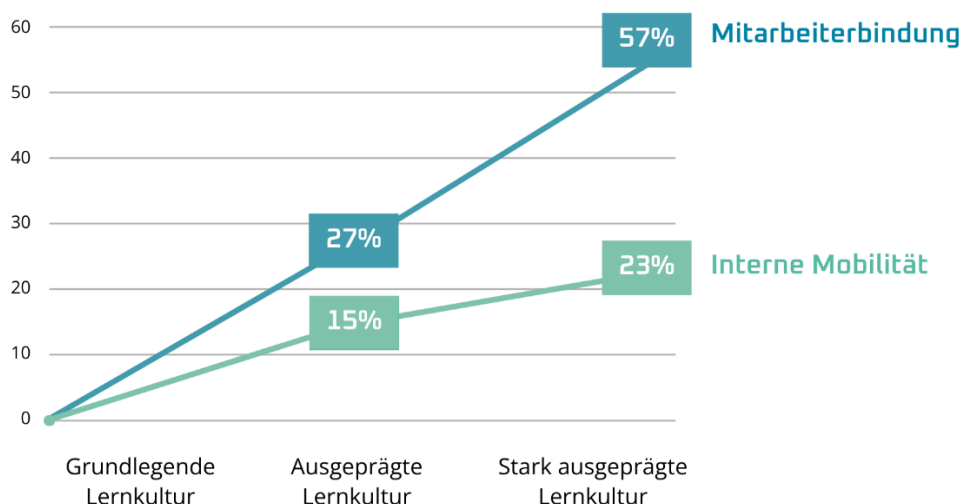


Abbildung 5: Auswirkungen einer Lernkultur auf die Fachkräftesicherung (LinkedIn Learning, 2024)

In einem Arbeitsmarkt, der durch hohe Wechselbereitschaft geprägt ist, wird die Fähigkeit, Lernprozesse zu fördern, zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Unternehmen, die diese Chance nicht nutzen, riskieren den Verlust qualifizierter Mitarbeitender, die andernorts bessere Entwicklungsperspektiven finden.

Lernen erfüllt damit eine doppelte Funktion. Es dient der Sicherung der betrieblichen Leistungsfähigkeit und trägt gleichzeitig zur Stabilisierung der Belegschaft bei. Die Etablierung einer Lernkultur erfordert jedoch mehr als die Bereitstellung formaler Weiterbildungsangebote. Sie setzt ein Verständnis für die individuellen Lernbedarfe voraus und muss Strukturen schaffen, die informelles Lernen im Arbeitsalltag ermöglichen. Dies umfasst die Bereitstellung geeigneter Rahmenbedingungen, die Förderung von Selbststeuerung und die Integration von Lernzeiten in die Arbeitsorganisation. Ebenso wichtig ist die soziale Unterstützung durch Kolleg*innen sowie durch Führungskräfte, die als Vorbilder agieren und den Lernprozess aktiv begleiten.

Die vorliegenden Erkenntnisse verdeutlichen, dass Lernen nicht als isolierte Maßnahme betrachtet werden darf, sondern als integraler Bestandteil einer zukunftsorientierten Unternehmensstrategie. Es ist ein Instrument zur Fachkräftesicherung, das sowohl die Wettbewerbsfähigkeit als auch die Innovationskraft stärkt. Unternehmen, die diesen Ansatz konsequent verfolgen, schaffen nicht nur ein Umfeld für kontinuierliche Weiterentwicklung, sondern positionieren sich als attraktive Arbeitgeber in einem zunehmend umkämpften Arbeitsmarkt. Damit wird Lernen zu einem Faktor für die langfristige Stabilität und den Erfolg von Organisationen.

„Lernen ist eine große Chance für
Unternehmen, mit einer festen und gut
ausgebildeten Belegschaft zu arbeiten
und damit zukunftsfähig zu sein.“

Denise Gramß, Zukunftszentrum Brandenburg



Über den QR Code können Sie das Zukunftsgespräch zum Thema „Lernen im Fokus – ein unterschätzter Schlüssel zur Fachkräftesicherung“ ansehen.



Literaturverzeichnis

- Bartscher, T., & Nissen, R. (2023). „Digital erlernen – Digitaler lernen!“. In *Lernen im Zeitalter der Digitalisierung* (pp. 51–62). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37901-8_4.
- Blume, B. D., Ford, J. K., & Huang, J. L. (2024). Transferring informal learning: The role of manager support in linking learning to performance. *Business Horizons*, 67(2), 125–136.
- Brink, S., & Icks, A. (2024). *Zukunftspanel Mittelstand 2024: Unternehmen leiden unter Wettbewerbsdruck, Bürokratie und den Standortbedingungen*. Institut für Mittelstandsforschung Bonn. https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/chartbooks/chartbook_zukunftspanel_2024.pdf
- Cerasoli, C. P., Alliger, G. M., Donsbach, J. S., Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Orvis, K. A. (2017). Antecedents and outcomes of informal learning behaviors: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 33(2), 203–230. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9492-y>
- Decius, J. (2024). Das Potenzial des informellen Lernens am Arbeitsplatz. *Psychologische Rundschau*. <https://doi.org/10.1026/0033-3042/a000686>
- Decius, J., & Schaper, N. (2021). Informelles Lernen am Arbeitsplatz – eine Frage der Demografie und der Branche? *PERSONALquarterly*, 73(2), 23–29.
- Decius, J., Schaper, N., & Seifert, A. (2019). Informal workplace learning: Development and validation of a measure. *Human Resource Development Quarterly*, 30(4), 495–535. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21368>
- Decius, J., Schaper, N., & Seifert, A. (2021). Work characteristics or workers' characteristics? An input-process-output perspective on informal workplace learning of blue-collar workers. *Vocations and Learning*, 14, 285–326. <https://doi.org/10.1007/s12186-021-09265-5>
- Dehnbostel, P., & Diettrich, A. (2024). Zwei Experten im Interview: Den Arbeitsplatz als Lernort gestalten. In *Betriebliche Qualifizierung im Wandel - Weiterbildung als Schlüssel in der Transformation* (S. 24–27). forum wbv - Koordinierungszentrum für Weiterbildungsverbünde. https://www.fbb.de/fileadmin/Projekte/WBV/241217_TB2.pdf
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Graf, N., Gramß, D., & Edelkraut, F. (2022). *Agiles Lernen - Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext* (3. Auflage). Haufe.

- Graf, N., Gramß, D., & Heister, M. (2016). *Gebrauchsanweisung fürs lebenslange Lernen - Erkenntnisse zur Weiterbildung und wie Betriebe sowie Mitarbeiter sie einsetzen können*. Vodafone Stiftung Deutschland. <https://www.vodafone-stiftung.de/gebrauchsanweisung-fuers-lebenslange-lernen/>
- Gramß, D. (2025, 23. Oktober). *Lernen im Unternehmen gestalten und die Rolle von Führung* [Videokonferenz]. Zukunftsdonnerstag - Zukunftszentrum Brandenburg.
- Gramß, D., & Pillath, P. (2023). Digitales Lernen ist kein Selbstläufer – individuelle und organisationale Voraussetzungen für digitales Lernen. In *Lernen im Zeitalter der Digitalisierung* (S. 41–50). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37901-8_3
- Horvath, D., & Klamar, A. (2025). Fehlerkultur – der Motor für Change und Innovation. *Wirtschaftspsychologie Aktuell*, 2, 16–23.
- LinkedIn Learning. (2024). *Workplace Learning Report 2024*. LinkedIn Learning. <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report-2024>
- Meher, J. R., Mishra, R. K., Panigrahi, R. R., Patel, G., & Jena, L. K. (2023). Does learning culture enhance organizational performance? A serial mediator with knowledge management and organizational intelligence. *Knowledge Management Research & Practice*, 23(2), 1–12. <https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2278729>
- Mulder, R. H. (2013). Exploring feedback incidents, their characteristics and the informal learning activities that emanate from them. *European Journal of Training and Development*, 37(1), 49–71. <https://doi.org/10.1108/03090591311293284>
- Mynarek, F., Steckel, J., Grandpierre, A., & Häring, K. (2021). Das Zusammenspiel individuellen und organisationalen Lernens – Ein Review der neueren Literatur. *Zeitschrift Für Arbeitswissenschaft*, 75(4), 438–454. <https://doi.org/10.1007/s41449-021-00281-8>
- Queckbörner, B. (2024). Psychologische Sicherheit und ihre Bedeutung für eine gesunde Fehlerkultur. *Bibliothek Forschung Und Praxis*, 48(1), 68–79. <https://doi.org/10.1515/bfp-2023-0069>
- Rigolizzo, M. (2019). Ready and willing to learn: Exploring personal antecedents to taking on learning challenges. *Journal of Workplace Learning*, 31(4), 289–304. <https://doi.org/10.1108/jwl-08-2018-0101>
- Roloff, M., Papen, M.-C., Märkel, C., & Lundborg, M. (2024). *KI und KI-Readiness im Mittelstand - Eine Studie der Mittelstand-Digital Begleitforschung*. Begleitforschung Mittelstand-Digital, WIK-Consult GmbH. <https://www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/Publikationen/wik-ki-und-ki-readiness.pdf>
- Sann, U., & Preiser, S. (2025). Emotion und Motivation in der Interaktion zwischen Lernenden und Lehrenden. In *Lehrer-Schüler-Interaktion* (S. 191–211). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-45042-7_8
- Seyda, S., & Köhne-Finster, S. (2024). Weiterbildungskultur in KMU. In KOFA. Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.

https://www.kofa.de/media/Publikationen/Studien/2024-Studie_Weiterbildungskultur-in-KMU.pdf

- Seyda, S., Köhne-Finster, S., Orange, F., & Schleiermacher, T. (2024). IW-Trends IW-Weiterbildungserhebung 2023: Investitionsvolumen auf Höchststand. In *IW Köln. Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.*
https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Trends/PDF/2024/IW-Trends_2024-02-01-Seyda_et_al.pdf
- Zhang, Z., & Min, M. (2019). The negative consequences of knowledge hiding in NPD project teams: The roles of project work attributes. *International Journal of Project Management*, 37(2), 225–238. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.006>
- Zhu, Q., Krikke, H., & Caniëls, M. C. J. (2018). Supply chain integration: Value creation through managing inter-organizational learning. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(1), 211–229. <https://doi.org/10.1108/ijopm-06-2015-0372>

*Darüber hinaus führte das Zukunftszentrum Brandenburg vom April bis August 2025 acht Interviews zu „Lernen im Betrieb“ mit leitenden Angestellten und Geschäftsführer*innen aus Brandenburger Unternehmen durch.*

Autorinnen

Mariam Gottsmann

Natalie Frey

Denise Gramß

Stand: Januar 2026

Impressum

Zukunftszentrum Brandenburg

c/o Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb)

Projektleitung: Denise Gramß

Tuchmacherstr. 47

14482 Potsdam

Telefon: 0331 740 032 0

E-Mail: zukunftszenrum-bb@f-bb.de

www.zukunftszentrum-brandenburg.de