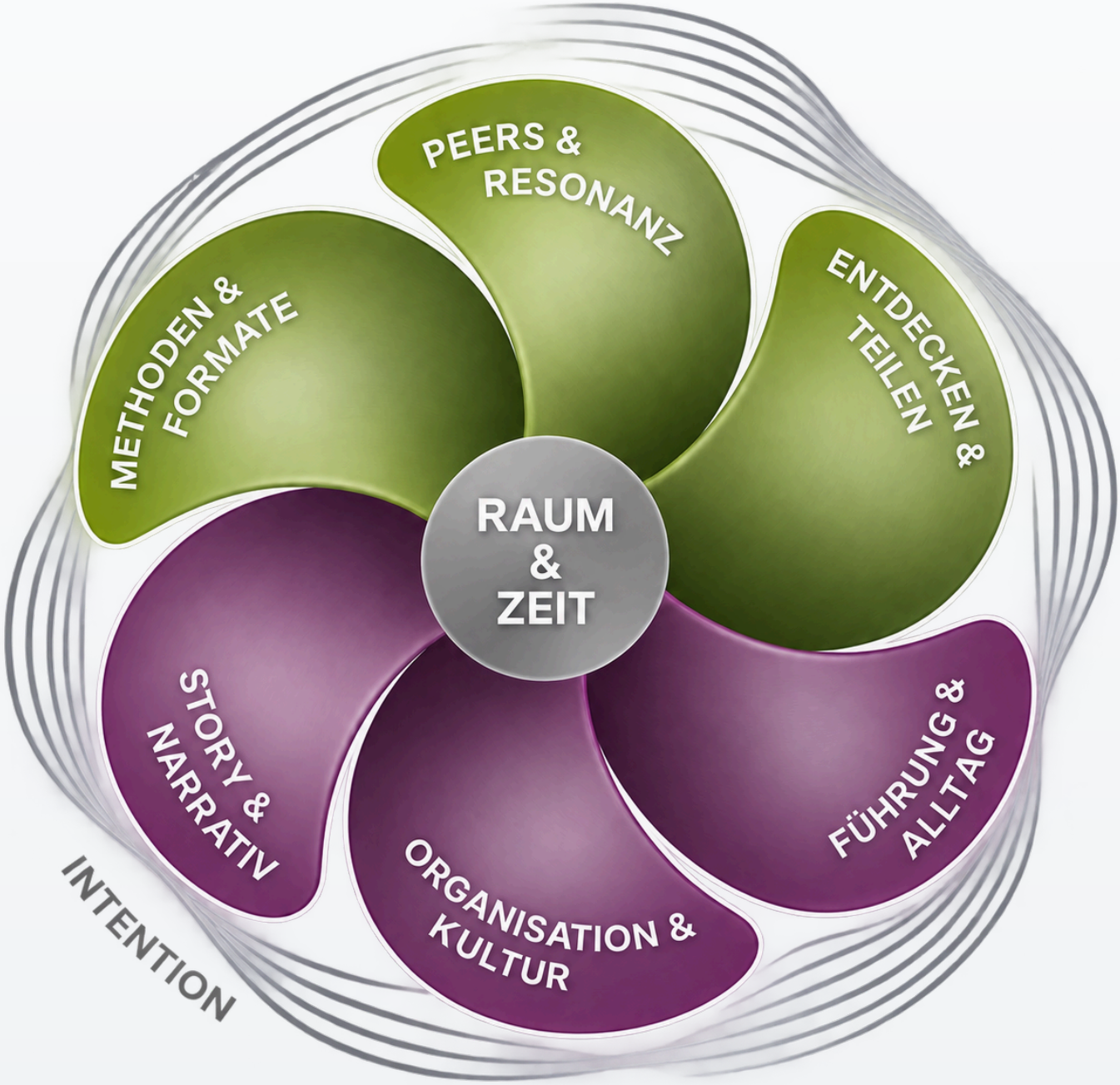
#CLCA
Österreich

AVERA

Das Admonter Veränderungsrad

Ein Framework zur Gestaltung von Lern- und Veränderungsprozessen in Organisationen



ÜBER DIE CORPORATE LEARNING COMMUNITY.

Lernen ist von strategischer Bedeutung - Lernen ist ein unternehmerischer Kernprozess

UNSERE INTENTION, UNSER ANLIEGEN

Die CLCA eine österreichische, selbstorganisierte Community aus Entwicklungs- und Lernexpert:innen, die über die deutschsprachige Corporate Learning Community CLC auch international eng vernetzt ist.

Wir sind eine offene Community aus Organisationen, Consulting und Forschung und wollen ein Verständnis erzeugen, dass wirksames Lernen für Unternehmen von strategischer Bedeutung ist und damit ein unternehmerischer Kernprozess ist.

Dafür stellen wir ein praktisches Bild (Leitbild) zur Verfügung stellen, wie Lernen in Organisationen wirkungsvoll unterstützt werden kann, sowie die vielen Möglichkeiten zur Unterstützung sichtbar machen.

SO ENTSTAND DAS ADMONTER VERÄNDERUNGRAD

Der Grundstein für das vorliegende Modell wurde 2022 in einem 24-Stunden-Hackathon im steirischen Admont gelegt. Rund 20 Learning Professionals haben sich dort mit der Wirksamkeit von Lernen in Organisationen beschäftigt und ihre Expertisen über Unternehmen(sführung) und Lernen zusammengetragen. Aus diesen Ingredienzien entstand das Admonter Veränderungsrad.

Im Speisesaal des Schlosses Röthelstein, der ehemalgen Sommerresidenz der Äbte des Stiftes Admont, entstand spätnachts die Idee, alle Elemente für erfolgreiche Veränderung und Lernen zusammenzutragen und zu clustern. Am kalten Steinboden unter klerikalen Deckenfresken entstand so die erste Skizze eines Lern- und Entwicklungskreises.

Das Kernteam der #CLCA erarbeitete daraus ein Modell und verfeinert es in mehreren Barcamps. In einem weiteren Hackathon 2024 wurde das Modell anhand realer Fälle auf Praxistauglichkeit getestet und der Community zur Verfügung gestellt.



ZUR ORIENTIERUNG

Über die Corporate Learning Community. 2
Unsere Intention, unser Anliegen 2
So entstand das Admonter Veränderungrad 2
Warum Veränderung oft scheitert 4
Die Geisterfahrt 4
Die Herausforderung 4
Die Idee hinter AVERA 5
Verhalten wird ausgelöst, selten entschieden 5
Gestaltung statt Steuerung 5
Veränderungsprämissen gestalten 6
Das Rad auf einen Blick 6
Die richtige Drehrichtung 6
0 Intention 8
1 Story & Narrativ 10
2 Organisation & Kultur 12
3 Führung & Alltag 14
4 Entdecken & Aneignen 16
5 Peers & Resonanz 18
6 Methoden & Formate 20
7 Raum & Zeit – Dreh- und Angelpunkt 22
Das Zusammenspiel entscheidet 24
Drei Dimensionen – wollen, dürfen, können 24
Weniger ist mehr 25
Das Rad entwickelt sich weiter 25
Begriffsverständnis 26
Inspirationsquellen und Literatur 30
Inspirationsquellen 30
Literatur 30

WARUM VERÄNDERUNG OFT SCHEITERT

Lern- und Veränderungsvorhaben scheitern nicht an mangelndem Engagement oder schlechten Methoden. Sie verlieren Wirkung, weil am falschen Ende der Wirkungskette gestaltet wird.

Organisationen investieren viel in Lernen und Entwicklung – und dennoch bleiben Initiativen hinter den Möglichkeiten zurück.

Sie entwickeln Strategien, gestalten Trainings und begleiten Veränderungen mit Kommunikationskampagnen. Obwohl professionell vorbereitet und mit hohem Engagement umgesetzt, verändert sich weniger als erhofft.

Die Ursache liegt selten in der Qualität einzelner Maßnahmen. Die gewünschte Veränderung wird dort initiiert, wo sie sichtbar wird – nicht, wo sie entsteht. Methoden sollen Orientierung schaffen, Kommunikation fehlende Geschichten ersetzen. Trainings sollen Veränderungen bewirken, deren Voraussetzungen im Alltag noch nicht geschaffen wurden.

DIE GEISTERFAHRT

Dieses Muster bezeichnen wir als Geisterfahrt. Wir fahren mit hoher Geschwindigkeit in die gewünschte Richtung – doch leider auf der falschen Fahrbahn.

In Organisationen beginnt diese Geisterfahrt dort, wo Veränderung sichtbar wird: bei Trainings, Workshops, Kommunikationskampagnen oder auf Lernplattformen. All dies lässt sich planen, budgetieren und beauftragen. Dahinter steht häufig eine lineare Vorstellung:

Auftrag → Methoden → Formate → Inhalte → Lernen → Transfer → Wirkung.

Diese Logik erscheint zunächst plausibel und hinterlässt den Eindruck, dass aktiv gestaltet wird. Die Erfahrung vieler Organisationen zeigt jedoch ein anderes Bild. Wr übersehen: Je sichtbarer eine Maßnahme ist, desto später setzt sie in der tatsächlichen Wirkungskette an:

Intention → Umfeldbedingungen → individuelle Bedeutung → Lernen → Umsetzung → Wirkung.

DIE HERAUSFORDERUNG

Menschen übernehmen neue Verhaltensweisen nicht dadurch, weil sie informiert oder geschult wurden.

Menschen wie auch Organisationen folgen anderen Gesetzmäßigkeiten als Maschinen. Solange wir nicht die Eigenlogik von Organisationen und die Psycho-Logik von Menschen beachten, versuchen wir Probleme mit Maßnahmen zu lösen, deren Grundlagen an ganz anderer Stelle liegen. Die Folge ist nicht Stillstand, sondern Aktionismus.

DIE IDEE HINTER AVERA

Veränderung lässt sich nicht verordnen. Sie entsteht dort, wo die richtigen Bedingungen gestaltet werden.

Wirksame Veränderung beginnt nicht mit Maßnahmen, sondern mit Gestaltung der Rahmenbedingungen, unter denen Menschen die gewünschte Zukunft wollen, dürfen und können?

AVERA ist ein Gestaltungsframework für Lern- und Veränderungsinitiativen, mit dem wir der der Versuchung der Geisterfahrt widerstehen. Es ist keine universelle Antwort auf jede Art organisatorischer Veränderung, sondern adressiert Verhalten in Organisationen. AVERA verbindet empirisch und theoretisch gut begründbare Einzelannahmen zu einer eigenständigen Gestaltungsarchitektur. Die Architektur als Ganzes ist ein heuristisches Framework, dessen Nutzen und Wirkannahmen noch systematisch empirisch untersucht werden müssen.

VERHALTEN WIRD AUSGELÖST, SELTEN ENTSCHIEDEN

Menschliches Verhalten besteht überwiegend aus automatisierten Mustern, die sich im Laufe der Zeit als Routinen, Gewohnheiten und soziale Muster etabliert haben. Das meiste Verhalten im Alltag wird nicht bewusst entschieden – es wird durch Situationen und Rahmenbedingungen ausgelöst. Bewusstes Abwägen, Entscheiden und Experimentieren kostet hohe mentale Energie und ist als Dauerzustand instabil. Lernen ist der kontinuierliche Prozess, in dem Menschen diese Muster durch eigene Erfahrungen erweitern und neu organisieren.

Ziel von AVERA ist deshalb nicht das Umerziehen von Individuen, sondern das Hinzufügen neuer, im Alltag anwendbarer und wirksamerer Muster zum bestehenden Handlungsrepertoire. Nachhaltige Veränderung ist erst dann erreicht, wenn das gewünschte Verhalten nicht mehr bewusst und energieintensiv entschieden werden muss, sondern sich als neue Selbstverständlichkeit verankert hat. Gute Gestaltung setzt daher nicht bei Appellen an das bewusste Entscheiden an, sondern verändert die Bedingungen, die Verhalten und Lernen im Alltag auslösen.

GESTALTUNG STATT STEUERUNG

Organisationen müssen zwei Logiken vereinen: Steuerung und Gestaltung. Steuerung fokussiert auf gewünschte Ergebnisse und sichert den heutigen Erfolg. Gestaltung fokussiert auf die Rahmenbedingungen, unter denen diese entstehen, und schafft das Fundament für morgen.

AVERA fokussiert auf zukunftsorientierte Gestaltung als Ergänzung zur operativen Steuerung. Dabei arbeiten Business und Corporate Learning Hand in Hand: Das Business setzt Richtung und Prioritäten, Corporate Learning ermöglicht den Wandel durch wirksame Lern- und Entwicklungsprozesse.

VERÄNDERUNGSPRÄMISSEN GESTALTEN

Gestaltung folgt keinen Rezepten. Sie orientiert sich an gemeinsamen Prinzipien.

Veränderung lässt sich nicht nach einem festen Bauplan gestalten. Jede Organisation bringt ihre eigene Geschichte, Kultur, Dynamik und Herausforderungen mit. Was in einem Unternehmen erfolgreich ist, kann in einem anderen wirkungslos bleiben. Deshalb gibt es keine allgemeingültige Methode für wirksame Lern- und Veränderungsprozesse.

Dennoch entstehen nachhaltige Veränderungen nicht zufällig, sondern nach grundlegenden Mustern. AVERA beschreibt diese mit seinen seinen sieben Gestaltungselementen

DAS RAD AUF EINEN BLICK

Die Wirklogik dieser Gestaltungselement folgt keiner linearen Abfolge, sondern einer integrativen Veränderungsarchitektur. Jedes Element beantwortet eine eigene Gestaltungsfrage und leistet einen eigenständigen Beitrag - aber erst im Zusammenspiel entfalten sie ihre Wirkung.

Am Nullpunkt steht die Intention. Im Zentrum stehen Raum und Zeit als Dreh- und Angelpunkt. Darum ordnen sich je drei Elemente aus der Busines-- bzw. Corporate Learning Dimension

DIE RICHTIGE DREHRICHTUNG

Die Drehrichtung ist entscheidend, sie entscheidet über Geisterfahrt oder generische Entwicklung. Die Drehrichtung macht sichtbar, wie und worauf die einzelnen Gestaltungselemente aufbauen und warum nachhaltige Veränderung immer aus einem Portfolie beginnt – nicht bei einer einzelnen, sichtbarsten Maßnahme.

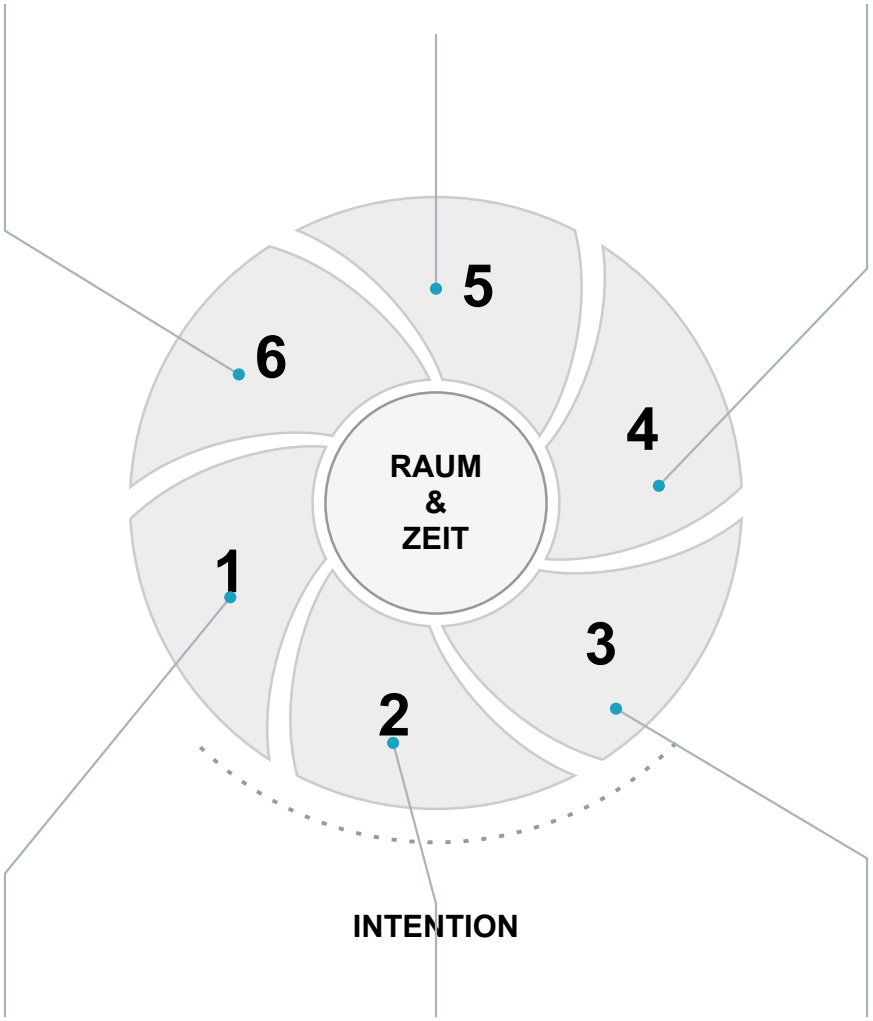
In den folgenden Kapitel sind die Gestaltungselemente und deren Wirklogik grundlegend beschrieben.

> „Veränderung ist eine sehr persönliche Angelegenheit. Damit in jeder Organisation Veränderungen stattfinden können, muss jeder Einzelne anders denken, fühlen oder etwas anderes tun."
>
> Jeanie Daniel Duck, 1993

6 METHODEN & FORMATE
Methoden & Formate helfen beim Start und in der konsequenten Umsetzung des gewünschten Verhaltens.

5 PEERS & RESONANZ
Peers & Resonanz verstärken neues Verhalten sozial.

4 ENTDECKEN & ANEIGNEN
Entdecken & Aneignen ermöglichen die individuelle Erarbeitung erweiterter Verhaltensweisen.



1 STORY & NARRATIV
Story & Narrativ übersetzen die Intention in eine Erzählung und schaffen damit Bedeutung.

2 ORGANISATION & KULTUR
Organisation & Kultur schaffen die Voraussetzungen dafür, dass neues Verhalten im Arbeitsalltag überhaupt möglich wird.

3 FÜHRUNG & ALLTAG
Führung & Alltag schaffen Relevanz und setzen den Zündfunken für Such- und Entwicklungsprozesse

0 INTENTION
Der Nullpunkt jeder Gestaltung. Sie beschreibt, was anders werden soll und wozu.

7 RAUM & ZEIT
Raum & Zeit sind Dreh- und Angelpunkt des Rades und schaffen die Gelegenheiten, in denen Veränderung stattfinden kann.

SOLLEN – DIE RICHTUNG KLÄREN

0 INTENTION

Jede Veränderung beginnt mit einem Wunsch, dass etwas neu, mehr, weniger, nicht mehr oder anders sein soll.

KERNFRAGE

Welches Verhalten soll für wen in welchen Situationen und unter welchen Bedingungen künftig wahrscheinlicher werden – und wozu ist uns das wichtig?

Die Intention ist eine konkrete Veränderungsabsicht und damit der verhaltensorientierte Gestaltungsauftrag innerhalb einer Organisation. Sie beschreibt die Vorstellung einer anzustrebenden Zukunft, erklärt das organisationale Wozu und benennt die beabsichtigte Wirkung im Arbeitsalltag. Sie bildet den Nullpunkt für alle weiteren Gestaltungsentscheidungen.

Eine geklärte Intention gibt der Veränderung eine eindeutige Ausrichtung und schafft damit Orientierung. Sie macht den angestrebten Wandel besprech- und greifbar, indem sie ihn verhaltensorientiert operationalisiert. Damit wird sie zugleich zum Maßstab: Jede Gestaltungsidee, jede Maßnahme und jede beobachtete Wirkung lässt sich an ihr prüfen.

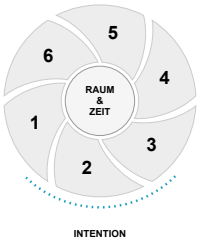
Eine Intention definiert das Zielverhalten, ohne die Maßnahmen vorwegzunehmen. Genau darin liegt ihre Kraft. Sie schafft die inhaltliche Grundlage dafür, dass alle Gestaltungselemente kohärent auf dieselbe

WAS IST ZU TUN?

1. KLÄRE DIE INTENTION.
Grenze das Vorhaben so ab, dass es konkret und bearbeitbar bleibt. Die Weltherrschaft ist wohl noch zu groß.

2. LEGE DAS WOZU OFFEN.
Das Motiv ist der Kern der Veränderung und der Ausgangspunkt der Veränderungsgeschichte.

3. ZEICHNE EIN KONKRETES ZUKUNFTSBILD.
Beschreibe nachvollziehbar, was künftig anders werden soll – und wie es sein wird, wenn wir alles Erreichbare erreicht haben.



Verhaltensänderung hinwirken – und hält zugleich den Gestaltungsraum offen, in dem diese Wirkung erst entstehen kann.

Die Intention beantwortet das Sollen der Organisation. Sie ist nicht identisch mit dem Wollen der Menschen. Was eine Organisation für notwendig hält, wird nicht dadurch bedeutsam, dass es beschlossen wurde. Der Weg vom organisationalen

> „Intention ist alles. Alles andere ist Verpackung."
> Ali Mahlodji

Sollen zum individuellen Wollen ist die eigentliche Gestaltungsaufgabe des Rades.

WIE DAS ELEMENT WIRKT

- Intention fokussiert die Aufmerksamkeit und richtet das Denken im Gestaltungsteam aus.
- Intention reduziert Mehrdeutigkeit und stellt Zielklarheit über Rollen und Bereichsgrenzen hinweg her.
- Intention wirkt als Filter, an dem sich ungerichtete Maßnahmenimpulse auf ihre Passung prüfen lassen.
- Intention stiftet Sinn und Relevanz, indem sie das organisationale Wozu offenlegt.

WORAN WIR ERKENNEN, DASS ES WIRKT

Die Intention ist ausreichend geklärt, wenn alle an der Veränderung Beteiligten konsistent über die diese und deren Motive sprechen und die Veränderungsarchitektur kohärent daran ausgerichtet werden kann.

WOLLEN – EMOTIONAL BEGEISTERN

1 STORY & NARRATIV

Jede Veränderung hat und ist Geschichte.

KERNFRAGE

Welche Geschichte verbindet unsere Herkunft sinnvoll mit der angestrebten Zukunft und lädt Menschen ein, Teil des Wandels zu werden?

Story und Narrativ bilden den kollektiven Sinn- und Bedeutungsrahmen einer Veränderung. Sie übersetzen die Intention in eine anschlussfähige Erzählung, die bestehende Identitäten würdigt, neue Handlungsperspektiven eröffnet und emotionale Resonanz bei allen Beteiligten erzeugt.

Ein Narrativ ist dabei der übergeordnete Deutungsrahmen. Es ordnet Erfahrungen, macht Zusammenhänge plausibel und verleiht dem Handeln Bedeutung. Die Change Story übersetzt diesen Rahmen in eine konkrete Erzählung, die Herkunft, Dringlichkeit, Zielbild und die Rolle der Beteiligten miteinander verbindet.

Story und Narrativ machen die angestrebte Zukunft greifbar und stiften persönliche wie kollektive Bedeutung. Sie verbinden das Bestehende mit neuen Möglichkeiten, damit Menschen der Veränderung aus eigener Überzeugung folgen wollen und sich als aktive Gestaltende der gemeinsamen Geschichte erleben.

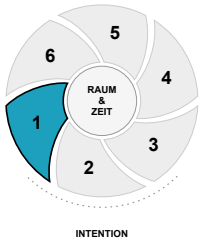
Hier vollzieht sich der Übergang vom organisationalen Sollen zum individuellen Wollen. Story und Narrativ erzeugen die emotionale Ausrichtung, aus der intrinsische

WAS IST ZU TUN?

1. KNÜPFE AN BESTEHENDE GESCHICHTEN AN.
Würdige das Bisherige und die historische Identität der Organisation, anstatt die Vergangenheit schlechtzureden.

2. SCHAFFE EMOTIONALE ANSCHLUSSFÄHIGKEIT.
Erzähle die Intention so, dass Menschen persönliche Relevanz und einen Sinn für das eigene Handeln erkennen.

3. LADE ZUM MITSCHREIBEN EIN.
Formuliere das Narrativ nicht als abgeschlossenes Drehbuch, sondern als Einladung, die Veränderungsgeschichte aktiv mitzugestalten.



Motivation entstehen kann. Sie übersetzen die Intention in Orientierung, indem sie den Sinn im neuen Handeln erfahrbar machen.

> „Das Leben selbst ist das schönste Märchen."
> Hans Christian Andersen

WIE DAS ELEMENT WIRKT

- Emotionale Resonanz und intrinsische Ausrichtung auf die gewünschte Zukunft.
- Identitätsstiftung und Reduktion von Veränderungsängsten durch Würdigung der Vergangenheit.
- Sinnkonstruktion und kognitive Einordnung neuer Verhaltensanforderungen.
- Kollektive Mythenbildung und Identifikation als aktive Gestalter:innen.

WORAN WIR ERKENNEN, DASS ES WIRKT

Das Narrativ ist wirksam verankert, wenn alle Beteiligten die Veränderung in eigenen Worten sinngemäß weitertragen, den Bezug zum neuen Handeln erkennen und sich so im Entwicklungsprozess beteiligen.

DÜRFEN – SOZIAL ERMÄCHTIGEN

2 ORGANISATION & KULTUR

Der limitierende Kontext. Wer Veränderung will, darf nicht nur bei den Menschen ansetzen.

KERNFRAGE

Welche organisationalen Bedingungen machen die gewünschte Zukunft wahrscheinlich? Welche bremsen sie heute aus?

Organisation und Kultur umfassen die strukturellen, prozessualen und normativen Umfeldbedingungen einer Organisation. Sie stecken die realen Handlungsspielräume ab und definieren den Möglichkeitsrahmen für Verhaltenserweiterungen im Alltag.

Eine Organisation ist ein soziales System aus gewachsenen Strukturen, Prozessen, Rollen, informellen Regeln und Entscheidungsroutinen. Sie ermöglicht oder begrenzt Verhalten maßgeblich. Kultur ist dabei keine zweite, separat gestaltbare Hälfte dieses Elements. Sie ist die historisch gewachsene und sozial stabilisierte Seite derselben Praxis und zeigt sich nicht in Leitbildern, sondern darin, was im Alltag tatsächlich gelebt, belohnt oder sanktioniert wird.

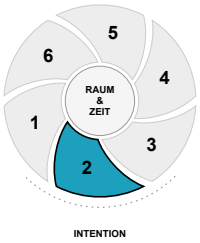
Organisation und Kultur schaffen die Voraussetzungen dafür, dass verändertes Handeln strukturell unterstützt, im System

WAS IST ZU TUN?

1. ERKENNE DIE EIGENLOGIK DER ORGANISATION.
Beobachte, welche formellen und informellen Regeln, Routinen und Überzeugungen das heutige Verhalten prägen.

2. BEGINNE BEIM BUSINESS.
Arbeite am System. Verändere die organisationalen Bedingungen dort, wo die Wertschöpfung stattfindet. Gestalte Strukturen, Prozesse, Zielsysteme, Entscheidungswege und Zusammenarbeit so, dass sie die Intention unterstützen.

3. VERFÜHRE ZU NEUEN ERFAHRUNGEN.
Organisation verändert sich dort, wo Menschen neue Formen der Zusammenarbeit erleben, dafür Anerkennung erfahren und diese Schritt für Schritt selbstverständlich werden.



erlaubt und im Alltag leicht möglich wird. Sie reduzieren widersprüchliche Anreize und andere Barrieren und eröffnen verlässlichen Spielraum für neue Routinen.

Verhaltensänderung entsteht hier nicht durch Appell, sondern durch das Anpassen von Rahmenbedingungen, das Beseitigen struktureller Blockaden und das Ausrichten informeller Anreize. Solange die Bedingungen das alte Verhalten belohnen, bleibt jede Aufforderung zum neuen Verhalten eine Zumutung.

> „Die Trampelpfade der Organisation lassen sich nicht wegentscheiden."
> Judith Muster

WIE DAS ELEMENT WIRKT

- Systemische Legitimation durch das Ausrichten von Zielsystemen und Governance.
- Reduktion von Verhaltensbarrieren und Reibungsverlusten in Prozessen und an Schnittstellen.
- Kulturelle Normalitätsbildung durch erfahrbare Veränderung von Belohnungsmustern.
- Strukturelle Entlastung von unlösbaren Prioritätskonflikten.

WORAN WIR ERKENNEN, DASS ES WIRKT

Das Element wirkt unterstützend, wenn Ziel- und Anreizsysteme auf die Intention ausgerichtet sind, formelle Hürden sinken und sich kulturelle Annahmen entlang neuer Verhaltensvariationen weiterentwickeln.

KÖNNEN – ZUR HANDLUNG BRINGEN

3 FÜHRUNG UND ALLTAG

Der Alltag bremst. Führung ist Anstifterin und Ermöglicherin.

KERNFRAGE

Welche Funken müssen wir zünden, damit die Intention für Menschen im Alltag bedeutsam wird?

Führung und Alltag bezeichnen die soziale Rahmung und die operative Prioritätensetzung im Tagesgeschäft. Sie schaffen die nötige Alltagsrelevanz für Veränderung, schützen die erforderlichen Handlungsressourcen und befeuern die alltäglichen Anwendungsgelegenheiten für neue Verhaltensoptionen.

Führung verstehen wir dabei als soziale Praxis der Arbeitsgestaltung, der Orientierungsgebung, der Vorbildwirkung und der Auslösung von Suchprozessen – unabhängig von formalen Hierarchiestufen. Sie entsteht überall dort, wo Menschen Orientierung geben, Verantwortung übernehmen und Entwicklung ermöglichen.

Der Alltag ist der operative Arbeitskontext mit seinen realen Handlungsaufgaben, Prioritätskonflikten und Routinen. Er ist der Ort, an

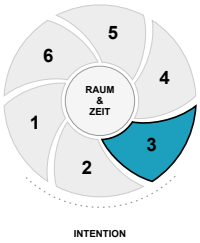
WAS IST ZU TUN?

1. LASS FÜHRUNG IN FÜHRUNG GEHEN.
Schärfe die Gestaltungsverantwortung aller Rollen, die den Arbeitsalltag prägen. Führungskräfte übernehmen dabei eine besondere Verantwortung als Vorbilder und Ermöglicher.

2. ÜBERSETZE DIE INTENTION IN DEN ALLTAG.
Mache deutlich, was die Veränderung für die tägliche Arbeit bedeutet und woran sie künftig erkennbar sein soll.

3. BEGLEITE STATT DELEGIERE.
Veränderung bleibt Führungsaufgabe, Corporate Learning unterstützt. Schaffe Gelegenheiten zum Ausprobieren, Reflektieren und Weiterentwickeln.

4. PRIORISIERE LERNEN IM ARBEITSALLTAG.
Legitimiere Lernen und Entwickeln als Teil erfolgreicher Arbeit und schütze Entwicklungsräume vor operativem Verdrängungsdruck.



dem Verhaltensänderung wirksam werden muss. Er gestaltet immer: Er verstärkt oder verhindert Veränderung in jeder Priorität, jeder Rückmeldung und jeder Entscheidung.

Führung und Alltag übersetzen die Veränderungsabsicht direkt in den operativen Arbeitsfluss. Führung stabilisiert den Alltagswechsel durch Beziehungsarbeit, verringert Reibungsverluste zwischen Alt und Neu und setzt den Zündfunken für individuelles Lernen, indem verändertes Handeln eingefordert und wertgeschätzt wird. Sie verbindet strategische Absichten mit täglichen Erwartungen, Vorbildhandlungen und konkreten Anlässen.

> „Führung ist zugleich der Schlüssel und der Verschluss für nahezu alle Prozesse in Organisationen. Führung erschließt und verschließt."
> Rüdiger Hossiep

WIE DAS ELEMENT WIRKT

- Vorbildlernen und sichtbare Aufmerksamkeitslenkung im Alltag.
- Auslösen von Such- und Lernprozessen durch gezielte Anlässe und Herausforderungen.
- Erwartungsklarheit und konsequente Prioritätsfokussierung unter Belastung.
- Soziale Verstärkung, Anerkennung und psychologische Entlastung.

WORAN WIR ERKENNEN, DASS ES WIRKT

Das Element ist wirksam, wenn Führungskräfte das neue Verhalten aktiv vorleben und einfordern, alltägliche Anwendungsanlässe schaffen und den operativen Verdrängungsdruck spürbar reduzieren.

WOLLEN – EMOTIONAL BEGEISTERN

4 ENTDECKEN & ANEIGNEN

Jedes Lernen beginnt mit einer Frage. Individuelles Entdecken ist die natürliche Antwort darauf.

KERNFRAGE

Schaffe Herausforderungen: Wer selbst entdeckt, macht Veränderung zur eigenen Sache.

Entdecken und Aneignen ist der subjektive, erfahrungsbasierte Prozess des Erkundens und Erprobens neuer Handlungsmuster. Er ermöglicht Menschen, über persönliche Relevanz eigene Antworten auf die Intention zu entwickeln und ihr Handlungsrepertoire zu erweitern und zu verankern.

Aneignung ist dabei mehr als Aufnahme. Sie ist der aktive Integrationsprozess, in dem Menschen neue Erfahrungen, Ideen oder Handlungsmöglichkeiten zu ihrer eigenen Alltagspraxis machen. Der Motor dieses Prozesses sind Suchbewegungen: Menschen beobachten, probieren aus, reflektieren und passen ihr Handeln an.

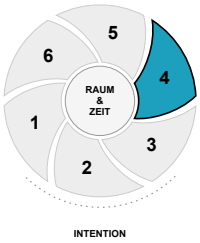
Entdecken und Aneignen aktiviert den individuellen Suchmodus, damit Menschen neues Handeln selbstgesteuert erproben und für sich integrieren können. Dazu gehört ausdrücklich der Spielraum, aus Fehlern zu lernen und das eigene Repertoire stetig zu erweitern.

WAS IST ZU TUN?

1. NUTZE NEUGIER UND STIFTE RELEVANZ.
Greife entstandene Neugier auf und übersetze sie in Herausforderungen und Suchbewegungen. Gute Lernerfahrungen beginnen mit echtem Interesse – nicht mit aufbereitetem Content.

2. GESTALTE ERFAHRUNGEN: EXPERIENCE BEFORE CONTENT.
Ermögliche Situationen, in denen Menschen Neues ausprobieren, Erfahrungen sammeln und reflektieren können. Gib Orientierung, ohne den Lernweg vorwegzunehmen.

3. VERBINDE LERNEN MIT DER ARBEIT.
Nutze reale Herausforderungen als Ausgangspunkt. Lernen gewinnt an Wirkung, wo Menschen im Alltag Verantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen.



Die Wirkung entsteht aus dem Erleben von Autonomie, Wirksamkeit und persönlichem Fortschritt an echten Aufgaben. Nicht die Bereitstellung von Inhalten stärkt die Absicht, neues Verhalten zu zeigen, sondern die Erfahrung, eine reale Herausforderung mit eigenen Mitteln bewältigt zu haben.

> „Lernen erschöpft den Geist nie."
> Leonardo da Vinci

WIE DAS ELEMENT WIRKT

- Entfaltung intrinsischer Motivation durch Autonomie- und Kompetenzerleben.
- Stärkung der Selbstwirksamkeit durch bewältigte Herausforderungen.
- Verankerung neuer Handlungsmuster durch erfahrungsbasiertes Lernen.
- Überführung passiven Wissens in aktive Praxis.

WORAN WIR ERKENNEN, DASS ES WIRKT

Entdecken und Aneignen ist wirksam, wenn Mitarbeitende sich aktiv in die Veränderungsgeschichte einbringen, eigeninitiativ mit neuen Verhaltensweisen experimentieren und veränderte Muster aus eigener Überzeugung im Arbeitsalltag verankern.

DÜRFEN – SOZIAL ERMÄCHTIGEN

5 PEERS & RESONANZ

Soziales Lernen ist eine geteilte Erfahrung. Was eine Gruppe verstärkt, wird wahrscheinlicher.

KERNFRAGE

Woran würden Menschen erkennen, dass die gewünschte Veränderung bei uns zur sozialen Normalität geworden ist?

Peers und Resonanz bezeichnen das Phänomen der kollegialen Wechselwirkung im Arbeitsumfeld. Das Element umfasst den Austausch auf Augenhöhe, die gegenseitige Wahrnehmung und das soziale Feedback unter Gleichgestellten innerhalb der Organisation.

Peers sind Kolleginnen und Kollegen, die einander durch ähnliche Lebens- und Arbeitsrealitäten als glaubwürdige Orientierungspunkte dienen. Resonanz beschreibt die soziale Rückkopplung und das gegenseitige Antworten im Netzwerk, durch das Gedanken, Ideen und neue Verhaltensweisen Bestätigung und Kraft gewinnen.

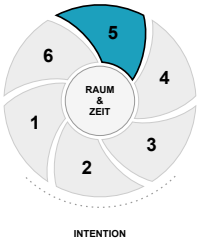
Peers und Resonanz erzeugen die soziale Schwungkraft, die vereinzelte Versuche in eine gemeinsam getragene Routine überführt. Die Kollegenschaft vermittelt informelle Sicherheit beim Erproben neuer Muster und prägt die ungeschriebenen Regeln darüber, welches Verhalten in der Gruppe als legitim und erstrebenswert gilt.

WAS IST ZU TUN?

1. **NUTZE DIE KRAFT VON PEERS.**
Mache Vorbilder, Communities und informelle Netzwerke bewusst zu Mitgestaltenden. Individuelles Lernen gewinnt an Kraft, wenn Erfahrungen besprochen und gemeinsam weiterentwickelt werden.

2. **SCHAFFE SOZIALE ANWENDUNGSRÄUME.**
Verbinde Lernen und Alltag. Hier entstehen gemeinsame Erfahrungen, gegenseitige Verstärkung und neue Routinen.

3. **MACHE VERÄNDERUNG SICHTBAR.**
Sorge dafür, dass gute Erfahrungen und neue Routinen weitererzählt, geteilt und leicht nachahmbar werden.



Individuelles Lernen verändert Menschen. Resonanz verändert Organisationen. Das Ziel ist soziale Normalität: ein Zustand, in dem das gewünschte neue Verhalten nicht mehr begründet werden muss, sondern im sozialen Umfeld als selbstverständlich anerkannt gilt.

> „Wenn es ein Dorf braucht, um ein Kind aufzuziehen, dann braucht es einen Circle, um einen voll entwickelten Erwachsenen zu formen."
> Joe Lightfoot

WIE DAS ELEMENT WIRKT

- Soziale Normenbildung durch Peer-Lernen und Vorbildhandeln.
- Soziale Verstärkung durch sichtbare Erfolge auf Augenhöhe.
- Abbau von Verunsicherung durch kollegialen Erfahrungsaustausch.
- Emergente Netzwerkwirkung und Skalierung ohne Hierarchie.

WORAN WIR ERKENNEN, DASS ES WIRKT

Das Element ist wirksam, wenn der kollegiale Austausch über Praxiserfahrungen eigeninitiativ stattfindet, gegenseitige Bestärkung im Arbeitsalltag erlebbar ist und das neue Verhalten im Team als selbstverständlicher Standard wahrgenommen wird.

KÖNNEN – ZUR HANDLUNG BRINGEN

6 METHODEN & FORMATE

Methoden und Formate erleichtern Veränderung. Sie erzeugen sie nicht.

KERNFRAGE

Welche Gestaltung braucht unsere Intention – und welche Methoden unterstützen sie am besten?

Methoden und Formate bezeichnen die professionell gestalteten Lehr- und Entwicklungswerkzeuge einer Organisation. Sie bilden den didaktisch-methodischen Rahmen zur Begleitung der individuellen Erkundung wie auch der vertieften Praxisanwendung neuer Verhaltensmuster.

Eine Methode ist das didaktische Vorgehen und die Interaktionsform, mit der Lern- und Veränderungsschritte im Arbeitsalltag gezielt unterstützt werden. Ein Format ist der organisatorische, soziale und zeitliche Rahmen, in dem Lern-, Erprobungs- und Austauschgelegenheiten stattfinden. Erst ihre Verbindung zu einer Lernarchitektur verknüpft Lernen mit Arbeit, Alltag und Resonanz.

Methoden und Formate bieten eine dienende Orientierungs- und Starthilfe für die Umsetzung im Tagesgeschäft. Sie sichern den Einstieg prozedural ab und stellen

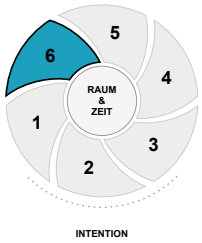
WAS IST ZU TUN?

1. **DENKE VON DER WIRKUNG HER.**
Starte beim Ziel, nicht beim Format. Kläre zuerst die angestrebte Verhaltensänderung – wähle erst danach das passende Werkzeug.

2. **SCHAFFE ERFAHRUNGSRÄUME.**
Mache die gewünschte Veränderung direkt erlebbar. Nutze Methoden, die aktives Ausprobieren, Fehlerzulassung und Reflexion ermöglichen.

3. **MINIMIERE EINSTIEGSBARRIEREN.**
Schaffe schnelle Erfolgserlebnisse. Gestalte Zugänge so niederschwellig, dass der erste Schritt ohne Hürden gelingt.

4. **WÄHLE DEN PASSENDEN MIX.**
Kombiniere analoge und digitale sowie individuelle und soziale Formate bedarfsgerecht. Messe den Erfolg am Ergebnis, nicht am Aufwand.



sicher, dass Verhaltenserweiterungen im Arbeitsfluss nicht an mangelndem Handwerk, fehlenden Werkzeugen oder unklaren Vorgehensweisen scheitern.

Gerade weil sie das sichtbarste Element sind, werden sie am häufigsten überschätzt. Methoden sind keine Träger der Veränderung. Sie beantworten Gestaltungsfragen, die zuvor an anderer Stelle geklärt wurden. Gute Gestaltung beginnt deshalb nicht mit der Suche nach der passenden Methode, sondern mit der Frage nach der beabsichtigten Wirkung.

> „Lernen in Unternehmen […]: Wir denken zu stark in Produkten statt in Beziehungen."
> Attila Pausits

WIE DAS ELEMENT WIRKT

- Orientierung und kognitive Entlastung im Handlungsablauf.
- Handlungssicherheit durch geschützte Übungs- und Simulationssettings.
- Gezielte Reflexion, Wiederholung und unmittelbare Rückmeldung im Prozess.
- Transferunterstützung und Barrierefreiheit bei der Methodenanwendung.

WORAN WIR ERKENNEN, DASS ES WIRKT

Das Element wirkt unterstützend, wenn eingesetzte Werkzeuge als tatsächliche Hilfestellung oder Entlastung im Arbeitsalltag erlebt und eigenständig zur Problemlösung genutzt werden.

GELEGENHEITEN – RAUM UND ZEIT ERMÖGLICHEN

7 RAUM & ZEIT

Veränderung braucht Raum. Entwicklung braucht Zeit. Damit sind sie Dreh- und Angelpunkt.

KERNFRAGE

Gib Veränderung Raum und Zeit: Wo und wann kann und soll die gewünschte Entwicklung im Alltag tatsächlich stattfinden?

Raum und Zeit bezeichnen das geschützte Kontingent an physischen, virtuellen, mentalen und zeitlichen Ressourcen einer Organisation. Das Element bildet die Grundvoraussetzung dafür, Entwicklungs-, Lern- und Reflexionsprozesse im Alltag überhaupt zu ermöglichen.

Raum meint dabei weit mehr als Orte. Er ist ein mehrdimensionales Feld aus physischen Orten, digitalen Werkzeugen, sozialen Begegnungsflächen und psychologischen Handlungsspielräumen. Zeit meint weit mehr als reservierte Lernstunden. Sie ist Ausdruck organisationaler Wertschätzung, Aufmerksamkeit und echten Schutzes vor operativer Verdrängung.

Raum und Zeit sind kein weiteres Element in einer Reihe. Sie wirken als Katalysator, der die Wirkung aller anderen Elemente erst ermöglicht. Sie verbinden die beiden

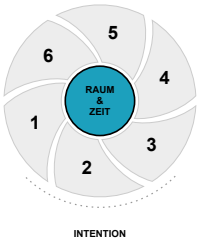
WAS IST ZU TUN?

1. SCHAFFE RAUM UND ZEIT BEWUSST – UND SCHÜTZE SIE.
Plane Entwicklung nicht als Restgröße, sondern als festen Bestandteil erfolgreicher Arbeit. Räume und Zeiten müssen gegen den permanenten Druck des Tagesgeschäfts immer wieder legitimiert werden.

2. DENKE RAUM MEHRDIMENSIONAL.
Gestalte physische, virtuelle und soziale Räume ebenso wie Handlungsspielräume, in denen Menschen Neues ausprobieren, reflektieren und Erfahrungen austauschen können.

3. NUTZE ZEIT EFFEKTIV, NICHT EFFIZIENT.
Lern- und Veränderungsprozesse folgen einer anderen Logik als operative Prozesse. Ihre Qualität zeigt sich nicht an ihrer Effizienz, sondern an ihrer Wirkung.

DREH- UND ANGELPUNKT



Elemente jeder Dimension miteinander und schaffen die legitimierten Spielräume und Schutzzonen, um Lernen, Erproben und Reflexion gegen den operativen Verdrängungsdruck zu behaupten.

Raum und Zeit sind keine frei verfügbaren Ressourcen. Sie sind das Ergebnis bewusster Führungs- und Gestaltungsentscheidungen. Wie eine Organisation Raum und Zeit verteilt, zeigt, welche Zukunft ihr wirklich wichtig ist.

> „Wenn Du keine Zeit hast besser zu werden, dann hast du eben keine Zeit, besser zu werden."
> Markus Ebner

WIE DAS ELEMENT WIRKT

- Entschleunigung und kognitive Entlastung für vertiefte Reflexion.
- Soziale Begegnung und Zufallskontakte an physischen und virtuellen Knotenpunkten.
- Aufmerksamkeitsfokussierung durch geschützte Zeitblöcke.
- Legitimation von Entwicklungszeit als produktiver Beitrag zur Wertschöpfung.

WORAN WIR ERKENNEN, DASS ES WIRKT

Das Element ist wirksam gestaltet, wenn Zeiten für Entwicklung und Reflexion selbstverständlich im Alltag integriert sind, geschützte Lernorte aktiv genutzt werden und Entwicklungsräume nicht erst gegen das Tagesgeschäft erkämpft werden müssen.

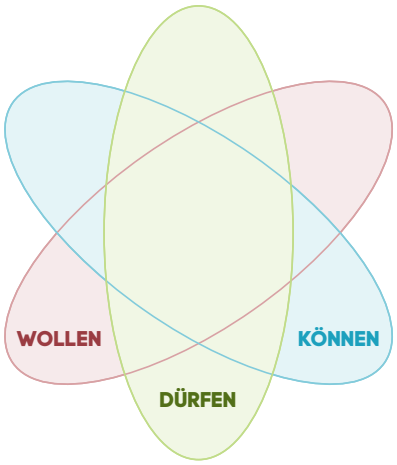
DAS ZUSAMMENSPIEL ENTSCHEIDET

Die Wirkung liegt nicht in den einzelnen Gestaltungselementen. Sie entsteht dort, wo sie sich gegenseitig verstärken.

KERNFRAGE

Wie bringen wir das Rad als Ganzes in Bewegung?

Die sieben Gestaltungselemente bilden gemeinsam das AVERA-Framework. Alle Elemente wirken immer gleichzeitig – und je besser sie einander tragen, desto tragfähiger und resilienter ist die gesamte Architektur.



DREI DIMENSIONEN – WOLLEN, DÜRFEN, KÖNNEN

Veränderung gelingt besonders dann, wenn sie gleichzeitig auf drei Ebenen stattfinden kann: emotional, sozial und prozedural.

AVERA bildet diese Ebenen als drei Dimensionen Wollen, Dürfen sowie Können ab. Jede Dimension wird durch je zwei Gestaltungselemente geprägt. Raum und Zeit verbinden diese beiden Elemente miteinander und ermöglichen – oder verhindern – ihr Zusammenspiel.

EMOTIONAL BEGEISTERN – WOLLEN. Menschen engagieren sich nur für eine Zukunft, die sie emotional erreicht. Story & Narrativ schaffen Orientierung, Sinn und emotionale Anschlussfähigkeit. Entdecken & Aneignen machen die gewünschte Zukunft persönlich erfahrbar und eröffnen neue Handlungsmöglichkeiten.

SOZIAL ERMÖGLICHEN – DÜRFEN. Menschen verändern ihr Verhalten nur dann dauerhaft, wenn neues Handeln möglich und sozial akzeptiert ist. Organisation & Kultur eröffnen Handlungsspielräume, schaffen Orientierung und geeignete Rahmenbedingungen. Peers & Resonanz machen neues Verhalten sichtbar, sozial anschlussfähig und Schritt für Schritt zur gemeinsamen Normalität.

ZUR HANDLUNG BEFÄHIGEN – KÖNNEN. Menschen können nur umsetzen, was sie im

Alltag entwickeln und anwenden können. Führung & Alltag geben Orientierung, setzen Prioritäten und machen Zukunft im täglichen Handeln erfahrbar. Methoden & Formate unterstützen diesen Prozess durch passende Erfahrungen, Interventionen und Lernarchitekturen.

Die schwächste Dimension setzt die Grenze. Wo Können und Wollen vorhanden sind, aber das Dürfen fehlt, entstehen Frustration und Widerstand. Wo Dürfen und Wollen vorhanden sind, aber das Können fehlt, entstehen Leichtsinn und Überforderung. Wo Können und Dürfen vorhanden sind, aber das Wollen fehlt, entsteht Dienst nach Vorschrift.

WENIGER IST MEHR

Nicht die Menge der Interventionen entscheidet über den Erfolg, sondern die Kohärenz, Konsistenz und Kongruenz der gesamten Veränderungsarchitektur. Jedes Element wird so gestaltet, dass es an das vorhergehende anschließt und den Boden für das nächste bereitet. Mit jeder Iteration werden die Gestaltungselemente stärker miteinander verwoben.

Wirksame Veränderung entsteht nicht durch die umfassende Gestaltung jedes Elements, sondern durch deren Zusammenspiel für eine möglichst hohe Anschlussfähigkeit bei gleichzeitiger Irritation. Bleibt ein Element dauerhaft unterentwickelt, verliert das Gesamtsystem an Wirkung. Entscheidend ist nicht die Reibungslosigkeit, sondern produktiv gestaltete Spannungen, die Neues ermöglichen, ohne den Anschluss an das Bestehende zu verlieren. Darin liegt die Aufgabe wirksamer Gestaltungsarchitektur.

DAS RAD ENTWICKELT SICH WEITER

AVERA beschreibt keinen einmaligen Veränderungsprozess mit einem festen Endpunkt. Jede neue Erfahrung verändert die Ausgangslage. Erkenntnisse führen zu neuen Fragen, Prioritäten und Gestaltungsentscheidungen. Mit zunehmender Erkenntnis kann sich auch die Intention weiterentwickeln und schärfen.

Das Rad dreht sich nicht bloß im Kreis. Mit jeder Iteration entwickelt sich die Organisation und damit die Veränderungsgestaltung weiter. Jede neue Runde schafft neue Erfahrungen, stärkt das gemeinsame Verständnis und erhöht die Wahrscheinlichkeit nachhaltiger Veränderung. Damit entsteht eine Bewegung, die nicht rotiert, sondern sich als Helix auf ein höheres Entwicklungsniveau schraubt.

REFLEXIONSFRAGEN

- Welche Gestaltungselemente unterstützen sich bereits gegenseitig?
- Wo entstehen heute Reibungen oder Widersprüche?
- Beginnen wir bei den Ursachen – oder bereits bei den Maßnahmen?
- Welche Dimension braucht derzeit die größte Aufmerksamkeit: Begeistern, Ermächtigen oder Befähigen?
- Welche Gelegenheiten schaffen Raum und Zeit heute bereits – und welche fehlen noch?
- Woran erkennen wir, dass sich das Rad zunehmend aus eigener Kraft weiterentwickelt?

BEGRIFFSVERSTÄNDNIS

Die verwendeten Begriffe werden in Wissenschaft und Praxis unterschiedlich verstanden. Nachfolgend erläutern wir, was wir mit zentrale Begriffen im Kontext von AVERA meinen.

ALLTAG. Operativer Arbeitskontext mit realen Handlungsaufgaben, Prioritätskonflikten und Routinen, in dem Verhaltensänderung wirksam werden muss.

ANEIGNUNG. Aktiver Integrationsprozess, in dem Menschen neue Erfahrungen, Ideen oder Handlungsmöglichkeiten zu ihrer eigenen Alltagspraxis und Sache machen. Lernen entsteht nicht durch bloße Wissensaufnahme, sondern durch Aneignung.

ANSCHLUSSFÄHIGKEIT. Eigenschaft einer Erzählung, an bestehende Werte, Erfahrungen und Identitätsmuster anzudocken, ohne Abwehr oder Entwertung zu erzeugen.

ARTEFAKTE. Bewusst gestaltete, sichtbare Ausdrucksformen einer Organisation und deren intentierte Veränderung. Als materielle Gestaltungsobjekte machen sie die gewünschte Zukunft im Alltag sichtbar und greifbar, etwa durch Räume, Werkzeuge, Prozesse, Symbole, Visualisierungen, Formate oder Leitfäden.

AVERA. Das Admonter Veränderungsrad: Framework zur Gestaltung wirksamer Lern- und Veränderungsinitiativen in Organisationen. Veränderung ist kein linearer Projektablauf und keine Abfolge einzelner Maßnahmen, sondern entsteht durch das bewusste Zusammenspiel von Intention, Geschichte, Organisation, Führung, Lernen, Resonanz, Methoden sowie Raum und Zeit.

BEDEUTUNG UND BEDEUTSAMKEIT. Bedeutung entsteht, wenn Menschen eine Situation mit eigenen Zielen, Erfahrungen oder Bedürfnissen in Beziehung setzen; sie kann nicht vermittelt werden, sondern wird individuell und sozial konstruiert. Bedeutsamkeit ist das daraus folgende persönliche Erleben, warum eine Veränderung wichtig ist: Menschen erkennen Sinn, fühlen sich angesprochen und verstehen ihren eigenen Beitrag. Sie ist Voraussetzung für echtes Wollen.

BEDEUTUNGSRAHMEN. Mentaler Kontext, durch den Beteiligte Ereignisse, Entscheidungen und veränderte Alltagssituationen interpretieren.

BUSINESS. Teil der Organisation, in dem Wertschöpfung entsteht und Lernen und Veränderung Wirkung entfalten müssen; Business ist daher nicht der Gegenpol zu Lernen. Es gestaltet Richtung, Prioritäten und Rahmenbedingungen, Corporate Learning Entwicklung; wirksame Veränderung entsteht durch gemeinsame Verantwortung beider.

CHANGE STORY. Konkrete, anschlussfähige Erzählung der Veränderung, die Herkunft, Dringlichkeit, Zielbild und Rolle der Beteiligten verbindet.

CORPORATE LEARNING. Geht im AVERA-Verständnis über klassische betriebliche Weiterbildung, Trainings und Lernangebote hinaus und gestaltet gemeinsam mit dem Business Lern- und Veränderungsprozesse. Im Mittelpunkt stehen nicht Content, Trainings oder Plattformen, sondern Bedingungen, Gelegenheiten und Erfahrungen.

EXPERIENCE BEFORE CONTENT. Gestaltungsprinzip, das eindrückliche Erfahrung und Problem ins Zentrum stellt, aus denen erst ein echtes Lernbedürfnis entsteht.

FORMAT. Organisatorischer, sozialer und zeitlicher Rahmen für Lern-, Erprobungs- und Austauschgelegenheiten.

FÜHRUNG. Soziale Praxis der Arbeitsgestaltung, Orientierungsgebung, Vorbildwirkung und Auslösung von Suchprozessen -- unabhängig von formalen Hierarchiestufen.

GEISTERFAHRT. Systemisches Fehlmuster, eine Veränderung am falschen Ende der Wirkungskette zu beginnen, indem sichtbare Maßnahmen eingesetzt werden, bevor notwendige Umfeldbedingungen geklärt und angepasst sind.

GELEGENHEITEN. Situationen, in denen Menschen neue Erfahrungen machen, sich austauschen oder gewünschtes Verhalten ausprobieren können. Lernen und Veränderung entstehen nicht auf Knopfdruck, werden durch passende Gelegenheiten aber wahrscheinlicher.

GESTALTUNG. Bewusste Beeinflussung emotionaler, sozialer und struktureller Bedingungen, um neue Handlungsmöglichkeiten sowie Lernen und Veränderung wahrscheinlicher zu machen. Sie richtet sich daher nicht zuerst auf Menschen, sondern auf die Bedingungen ihres Handelns.

GESTALTUNGSARCHITEKTUR. Bewusst aufeinander abgestimmtes Zusammenspiel verschiedener Gestaltungselemente, Gestaltungsebenen und Maßnahmen; Wirkung entsteht durch ihr Zusammenspiel, nicht durch einzelne Interventionen.

GESTALTUNGSELEMENT. Zentrales Feld, das für wirksame Lern- und Veränderungsprozesse gestaltet werden muss und eine eigene Gestaltungsfrage beantwortet. Bleibt ein Element dauerhaft unterbelichtet, verliert das gesamte Rad an Wirkung.

GESTALTUNGSOBJEKT. Konkreter Ansatzpunkt, an dem Business und Corporate Learning Veränderung gestalten. Artefakte, Soziofakte und Mentefakte machen abstrakte Gestaltungselemente praktisch bearbeitbar und sichtbar.

HANDLUNGSSPIELRAUM. Strukturell und kulturell abgesicherter Freiraum, innerhalb dessen Beteiligte eigenständig entscheiden und Zielkonflikte auflösen dürfen.

HELIX. Entwicklungsdynamik des Rades: Durch kontinuierliches Reflektieren und Anpassen von Erfahrungen dreht sich die Organisation nicht im Kreis, sondern entwickelt sich mit jeder Runde auf ein höheres Niveau.

INTENTION. Richtungweisender Gestaltungsauftrag und gewünschte Zukunft, die beantwortet, was sich verändern soll und wozu. Als Ausgangspunkt jeder Gestaltung richtet sie Beobachtung, Hypothesenbildung, Gestaltung, Architektur und Evaluierung auf eine gemeinsame Zukunftsvorstellung aus; ohne klare Intention werden Maßnahmen beliebig.

KOHÄRENZ. Sinnvolles Zusammenspiel aller Elemente, sodass sie gemeinsam auf die Intention der Veränderung einzahlen.

KOMPETENZ. Fähigkeit, in einer konkreten Situation angemessen zu handeln und situationsgerecht aus einem bestehenden Handlungsrepertoire zu wählen; sie ist kontextgebunden, dynamisch und lernfähig.

KONGRUENZ. Übereinstimmung zwischen angestrebter Veränderung und dem, was durch Artefakte, Soziofakte und Mentefakte tatsächlich vermittelt und erlebbar wird.

KONSISTENZ. Innere Widerspruchsfreiheit eines Elements beziehungsweise seiner Ausgestaltung über unterschiedliche Maßnahmen, Situationen und Zeitpunkte hinweg.

KULTUR. Historisch gewachsene, gemeinsam entwickelte und sozial stabilisierte Muster des Denkens, Handelns, Zusammenarbeitens und der Praxis. Kultur zeigt sich nicht in Leitbildern oder offiziellen Werten, sondern darin, was Menschen im Alltag tatsächlich erwarten, tun, erzählen, leben, belohnen, sanktionieren und als selbstverständlich erleben. Sie lässt sich nicht direkt verändern, sondern entwickelt sich durch nachhaltige Veränderungen organisationaler Bedingungen und gemeinsamer Erfahrungen.

LERNARCHITEKTUR. Stimmige Gesamtgestaltung, die unterschiedliche Lern- und Veränderungsmaßnahmen verbindet. Sie geht über die Abfolge von Trainings oder Formaten hinaus und verknüpft Lernen mit Arbeit, Alltag, Resonanz und Anwendung.

LERNEN. Natürlicher, kontinuierlicher, selbstorganisierter und aktiver Prozess, durch den Menschen ihre Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmöglichkeiten fortlaufend an eine veränderte Umwelt anpassen und diese zugleich mitgestalten. Lernen ist keine passive Wissensaufnahme, sondern Leistung der Lernenden; Corporate Learning kann es nicht herstellen, sondern Bedingungen gestalten, unter denen es entstehen kann.

MENTEFAKTE. Bewusst gestaltete, geteilte Bedeutungs- und Deutungsmuster einer Organisation. Sie zeigen sich in Denkweisen, Überzeugungen und gemeinsamen Vorstellungen und prägen, wie Menschen ihre Organisation und Veränderungen wahrnehmen und deuten, welche Zukunft sie für möglich halten und woran sie Entscheidungen und Verhalten orientieren.

METHODE. Didaktisches Vorgehen und Interaktionsform zur gezielten Unterstützung von Lern- und Veränderungsschritten im Arbeitsalltag.

NARRATIV. Kollektiver, sinnstiftender Orientierungsrahmen, der Erfahrungen ordnet, Zusammenhänge plausibel macht und Handeln Bedeutung verleiht.

ORGANISATION. Soziales System mit gemeinsamem Zweck und gewachsenen Strukturen, Prozessen, Rollen, Routinen, Erwartungen, Beziehungen, informellen Regeln, Entscheidungsroutinen und gemeinsam entwickelten Bedeutungen. Diese organisationalen Bedingungen ermöglichen oder begrenzen Verhalten und prägen es meist stärker als Appelle oder Trainings.

ORGANISATIONALER BEITRAG. Direkter, nachvollziehbarer Beitrag des gewünschten Verhaltens zur Leistungsfähigkeit, Entwicklung oder Zukunftsfähigkeit der Organisation.

PEERS. Kolleginnen und Kollegen auf Augenhöhe, die aufgrund ähnlicher Lebens- und Arbeitsrealitäten als glaubwürdige Orientierungspunkte füreinander dienen.

RAUM. Raum ist ein mehrdimensionales Gestaltungsfeld aus physischen Orten, digitalen Werkzeugen und sozialen Begegnungsflächen. Im übertragenen Sinne meint Raum auch die für Entwicklungsprozesse erforderlichen Handlungsspielräume. Gemeinsam mit Zeit bildet Raum den Dreh- und Angelpunkt wirksamer Gestaltung: kein weiteres Gestaltungselement, sondern eine katalytische Voraussetzung, die die Elemente jeder Dimension miteinander verbindet und ihre Wirkung erst ermöglicht.

REFERENZGRÖßE. Prüf- und schärfbarer Maßstab im iterativen Prozess, an dem Gestaltungsideen und Wirkungen kontinuierlich gemessen werden.

RESONANZ UND SOZIALE VERSTÄRKUNG. Soziale Rückkopplung, gegenseitiges Antworten und Verstärkung von Gedanken, Emotionen, Ideen und Verhalten im Netzwerk. Sie entsteht, wenn Menschen Erfahrungen teilen, aufeinander reagieren und sich beeinflussen; Gedanken, Ideen und neue Verhaltensweisen gewinnen dadurch Bestätigung und Kraft, Verhalten wird bestätigt, korrigiert, übernommen oder zur sozialen Normalität und Veränderung sozial relevant.

SOZIALE NORMALITÄT. Zustand, in dem gewünschtes neues Verhalten nicht mehr begründet werden muss, sondern im sozialen Umfeld als selbstverständlich anerkannt gilt.

SOZIOFAKTE. Bewusst gestaltete soziale Praktiken einer Organisation. Sie zeigen sich auf der Handlungsebene in der Zusammenarbeit -- etwa in Routinen, Gewohnheiten, Praktiken, Ritualen oder informellen Regeln -- und machen damit Veränderung im gemeinsamen Handeln des Alltags erlebbar.

SPANNUNG. Unterschied zwischen heutiger Wirklichkeit und gewünschter Zukunft, der Aufmerksamkeit, Interesse und Energie erzeugt. Spannung soll nicht möglichst schnell beseitigt werden; gut gestaltet macht sie Veränderung relevant.

STOP DOING. Explizites, verbindliches Beenden oder Pausieren bisheriger Aufgaben, Berichte oder Routinen, um reale Zeit- und Aufmerksamkeitsressourcen für Neues freizumachen.

SUCHPROZESSE. Eigenmotor des Lernens: aktive Erkundungsbewegungen, in denen Menschen beobachten, ausprobieren, reflektieren und ihr Handeln anpassen.

VERÄNDERUNG. Entwicklung neuer Handlungsmöglichkeiten. Sie entsteht nicht allein durch Kommunikation, Entscheidung oder Anordnung, sondern durch die Nutzung neuer Erfahrungen, sozialer Resonanz und passender Bedingungen; nachhaltig wird sie, wenn neue Handlungsmöglichkeiten zu Routinen werden.

VERHALTEN. Situatives, weder zufälliges noch vollständig vorhersagbares Ergebnis des Zusammenspiels von persönlicher Disposition, wahrgenommener Situation und sozialen Erwartungen des Umfelds. Nachhaltige Verhaltensänderung liegt vor, wenn neues Verhalten nicht mehr bewusst erzeugt werden muss, sondern sich in Routinen, Gewohnheiten und sozialen Erwartungen stabilisiert.

WIRKUNG. Das, was durch Gestaltung tatsächlich anders wird. Sie zeigt sich nicht nur in Aktivitäten, Teilnahmen oder Formaten, sondern in veränderten Erfahrungen, Entscheidungen, Routinen und Handlungsmöglichkeiten und lässt sich nicht direkt herstellen.

WIRKUNGSKETTE. Systemische Abfolge von Intention über Umfeldbedingungen und individuelle Bedeutung zu Lernen, Umsetzung und Wirkung. Je sichtbarer eine Maßnahme ist, desto später setzt sie in dieser Kette an.

ZEIT. Zeitgestaltung umfasst quantitative und qualitative Aspekte, die weit über Stunden oder Minuten hinausgehen. Bewusst gestaltete und geschützte Zeit verhindert operative Verdrängung und ist Ausdruck organisationaler Wertschätzung und Aufmerksamkeit für die Intention. Gemeinsam mit Raum bildet Zeit den Dreh- und Angelpunkt wirksamer Gestaltung: kein weiteres Gestaltungselement, sondern eine katalytische Voraussetzung, die die Elemente jeder Dimension miteinander verbindet und ihre Wirkung erst ermöglicht.

ZIELVERHALTEN. Konkret beobachtbares Tun von Menschen in spezifischen Alltagssituationen -- klar unterschieden von abstrakten Zielen, Kennzahlen oder Maßnahmen.

INSPIRATIONSQUELLEN UND LITERATUR

INSPIRATIONSQUELLEN

Das Working Paper basiert nicht auf einer einzelnen Theorie oder Disziplin. AVERA verbindet Erkenntnisse aus Organisationsentwicklung, Corporate Learning, Management, Soziologie, Psychologie und Systemtheorie mit Erfahrungen aus zahlreichen Lern-, Change- und Transformationsprojekten. Als eigenständige Gestaltungsarchitektur verknüpft das Framework diese Perspektiven für wirksame Lern- und Veränderungsprozesse.

Entstanden ist AVERA im intensiven Austausch innerhalb der Corporate Learning Community Austria (CLCA), auf Barcamps, Hackathons und Workshops sowie in Gesprächen mit Praktiker:innen aus Unternehmen, Bildung und Organisationsentwicklung. In diesen Diskussionsräumen wurden viele der dargestellten Gedanken entwickelt, geschärft und anhand konkreter Praxisbeispiele weiterentwickelt.

Die folgende Literatur ist daher keine vollständige wissenschaftliche Grundlage, sondern umfasst die für AVERA besonders prägenden Quellen. Ihre Konzepte bilden den theoretischen Hintergrund, werden jedoch teils weder vollständig noch im ursprünglichen Sinn übernommen, sondern eigenständig weiterentwickelt und verknüpft. Insbesondere versteht AVERA Resonanz als soziale Verstärkung im Arbeitsumfeld, nicht im weltbezugstheoretischen Sinn Hartmut Rosas.

LITERATUR

Amabile, T. M. & Kramer, S. J. (2011). The Progress Principle. Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work. Harvard Business Review Press: Boston.

Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading, MA: Addison-Wesley.

Bersin, J. (2018). A New Paradigm for Corporate Training: Learning in the Flow of Work. Deloitte.

Blume, B. J., Ford, K., Baldwin, T. & Huang, J. (2010). Transfer of Training: A Meta-Analytic Review. Journal of Management.

Campbell, J. (1949). Der Heros in tausend Gestalten. Frankfurt: Insel.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. New York: Plenum.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227–268.

Doerr, J. (2018). Measure What Matters. Portfolio.

Doorley, S. & Witthoft, S. (2012). Make Space: How to Set the Stage for Creative Collaboration. Wiley.

Dweck, C. (2017). Mindset. The New Psychology of Success. Ballantine Books.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383.

Edmondson, A. C. (2019). The Fearless Organization. Wiley.

Ericsson, K. A. & Pool, R. (2016). Peak: Secrets from the New Science of Expertise. Houghton Mifflin Harcourt.

Fogg, B. J. (2009). A Behavior Model for Persuasive Design. Proceedings of the 4th International Conference on Persuasive Technology. ACM: New York.

Glaveski, S. (2020). The Evidence-Based Case for Modern Learning. Harvard Business Review.

Harari, Y. N. (2024). Nexus. Eine kurze Geschichte der Informationsnetzwerke. Penguin Random House.

Hart, J. (2022). Modern Workplace Learning. Centre for Learning & Performance Technologies.

Heifetz, R. (1994). Leadership Without Easy Answers. Harvard University Press.

Jarche, H. (2013). Work Is Learning and Learning Is the Work. Internet Time Alliance.

Kolb, D. A. (1984). Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Prentice Hall.

Laloux, F. (2014). Reinventing Organizations. Nelson Parker.

Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (1990). Informal and Incidental Learning in the Workplace. Routledge.

Moore, C. (2017). Map It: The Hands-On Guide to Strategic Training Design. Montesa Press.

Robes, J. (laufend). Weiterbildungsblog. https://weiterbildungsblog.de

Rosa, H. (2005). Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne. Suhrkamp.

Rosa, H. (2016). Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung. Suhrkamp.

Schein, E. H. (2017). Organizational Culture and Leadership (5th ed.). Wiley.

Senge, P. M. (2006). The Fifth Discipline (Revised Edition). Doubleday.

Simon, H. A. (1996). The Sciences of the Artificial (3rd ed.). MIT Press: Cambridge, MA.

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in Organizations. Sage Publications.

Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2015). Managing the Unexpected (3rd ed.). Wiley.

Wenger, E. (1998). Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity. Cambridge University Press.

White, M. & Epston, D. (1990). Narrative Means to Therapeutic Ends. Norton.

CORPORATE
LEARNING
COMMUNITY

VERSION 2.0 | OKTOBER 2026

Lizenz: CC BY-SA 4.0 – Dieses Werk ist lizenziert unter Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International.

QUELLENANGABE

AVERA – Das Admonter Veränderungsrad. Ein Framework zur Gestaltung von Lern- und Veränderungsprozessen in Organisationen. Kernteam der Corporate Learning Community Österreich #CLCA

IMPRESSUM

Corporate Learning Community
Österreich #CLCA
colearn.at
Autoren: Reinhard Bacher, Carina Ebli-Korbel, Herwig Kummer, Clemens Stieger