

# GEBRAUCHSANWEISUNG FÜRS LEBENSLANGE LERNEN

---

**Erkenntnisse zur Weiterbildung und wie Betriebe sowie Mitarbeiter sie einsetzen können**

Eine Studie der Hochschule für angewandtes Management, gefördert von der Vodafone Stiftung Deutschland und unter Beratung des Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)

---



# Inhalt

---

## ZUSAMMENFASSUNG DER STUDIE

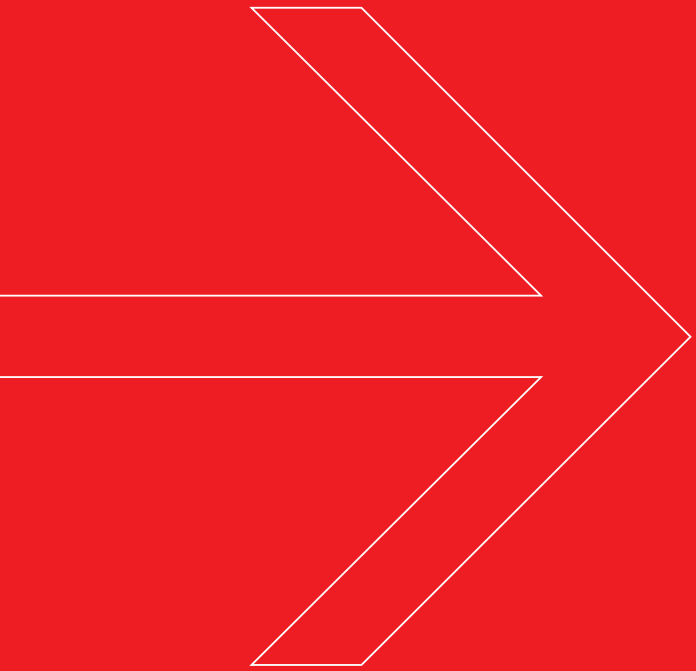
1) Hintergrund und Ziel .....	5
2) Die wichtigsten Erkenntnisse .....	6
3) Die wichtigsten Anstöße für die Bildungspolitik .....	11
4) Die wichtigsten Handlungsempfehlungen für Lerner, Führungskräfte und Personalentwickler. ....	12

---

## DIE STUDIE IM DETAIL

1) Fragestellung: Wie kann Weiterbildung im digitalen Zeitalter so effektiv wie möglich gestaltet werden? .....	15
2) Methode: Deutschlandweite Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Betrieben unterschiedlicher Größen und Branchen .....	20
3) Ergebnisse: Lern-Verhalten von Mitarbeitern und wie die Weiterbildung darauf eingestellt werden sollte .....	22

# Zusammenfassung der Studie



# 1) Hintergrund und Ziel

Mark Speich, Vodafone Stiftung Deutschland

Unsere Arbeitswelt ist im stetigen Wandel. Berufsfelder wandeln sich mit den Fortschritten der Technologie und gesellschaftliche Veränderungen schaffen neue Herausforderungen für Arbeitsprozesse und wirtschaftliche Entwicklung. Begriffe wie „lebenslanges Lernen“ und Weiterbildung gehen uns in diesem Zusammenhang leicht von den Lippen. Dass Berufstätige Kompetenzen und Fähigkeiten diesem Wandel anpassen müssen, gilt als selbstverständlich. Was das aber genau bedeutet und unter welchen Bedingungen Weiterbildung erfolgreich sein kann, wird über den Kreis der unmittelbar damit Befassten schon sehr viel weniger reflektiert. Die hier vorliegende Studie versteht sich als Grundlage einer solchen notwendigen Diskussion.

Die über 10.000 befragten Mitarbeiter dieser Studie zeigen ein ausgeprägtes Bewusstsein dafür, dass sie sich kontinuierlich weiterbilden müssen, um neue berufliche Anforderungen zu meistern. Sie bekräftigen, gerne ihre eigene Weiterbildung gestalten zu wollen. Die Studie zeigt jedoch, dass ihnen hierzu nicht nur das Handwerkszeug fehlt – wie setze ich mir Lernziele, wie manage ich meine Lernzeit, wie setze ich neu Gelerntes in meiner Arbeit um – sondern, dass die wenigsten Unternehmen ihnen eine motivierende und unterstützende Lernkultur und -umgebung bieten.

Das Lernen hört nach der Schule, der Ausbildung und dem Studium nicht auf; vielmehr muss lebenslanges Lernen für jeden Einzelnen eine Selbstverständlichkeit werden. Dies ist umso wichtiger, da das klassische Bildungssystem Ungleichheiten in den Bildungschancen nicht restlos beseitigen kann. Weiterbildung bedeutet damit auch immer wieder eine neue Chance für sozialen Aufstieg.

Diese Studie zeigt, welche Lernerfahrungen Mitarbeiter gemacht haben und welche Unterstützungswünsche sie für ihr weiteres berufliches Lernen haben. Diesen Mitarbeitern möchte diese Studie Hinweise bereitstellen, wie sie ihre Lernkompetenzen stärken können und gleichzeitig Unternehmen Anregungen geben, wie sie ihre Mitarbeiter bei Lernprozessen bestmöglich begleiten und fördern können.

## 2) Die wichtigsten Erkenntnisse

### Mitarbeiter wollen sich weiterbilden, aber fühlen sich von den Unternehmen nicht genug unterstützt

**1** Aufgrund der einfacheren Lesbarkeit wurde die männliche Form gewählt. Es sind jedoch immer explizit beide Geschlechter angesprochen.

So gut wie alle der befragten Mitarbeiter<sup>1</sup> (98%) sind sich bewusst, dass sie neue Dinge lernen müssen, da sich die Anforderungen am Arbeitsplatz verändern. Der allergrößte Teil von ihnen (94%) erklärt zudem, die eigenen Wissens- und Kompetenzlücken genau zu kennen und die meisten (77%) befürchten sogar, dass es Auswirkungen auf ihre berufliche Zukunft hat, wenn sie sich nicht fortbilden. Für zwei Drittel der Befragten (63%) ist Lernen daher auch elementarer Bestandteil ihrer Arbeit und sie möchten gerne Verantwortung für ihre Weiterbildung übernehmen. Allerdings wird die Förderung der Weiterbildung und die Lern-Kultur im Unternehmen oft nur als mangelhaft eingeschätzt. Noch nicht einmal ein Drittel der Befragten (29%) empfindet beispielsweise, dass bei ihrem Arbeitgeber Weiterbildung und Lernen gelebte Werte sind. In den Personalgesprächen spielt dieses Thema lediglich bei einem Viertel der befragten Mitarbeiter (26%) eine Rolle. Als gut bzw. sehr gut wird die Lernkultur in ihrem Unternehmen nur von den Allerwenigsten (8%) angesehen.

### Führungskräfte unterstützen nur ungenügend als Lern-Coaches

Nur eine kleine Minderheit (9%) der befragten Mitarbeiter fühlt sich von ihrem Vorgesetzten gut bis sehr gut beim Lernen unterstützt. Vor allem ältere Mitarbeiter sind hier kritisch. Dies zeigt, dass viele Führungskräfte bisher noch nicht als Lerncoaches den selbstgesteuerten Lernprozess ihrer Mitarbeiter effektiv unterstützen. Lediglich ein Drittel der Befragten insgesamt gibt an, dass ihnen ihr Vorgesetzter den Rücken freihält, wenn sie lernen und sie motiviert und unterstützt. Während die Hälfte (55%) berichtet, dass ihre Führungskraft zumindest ansatzweise mit ihnen Entwicklungsfelder identifiziert und diskutiert, sagen nur 18 Prozent, dass die Führungskraft ihre Aufgaben an neu erworbene Kompetenzen anpasst. Zudem glauben lediglich 39 Prozent, dass ihre Führungskraft die Angebote der Personalentwicklung des Unternehmens überhaupt gut kennt.

### Mitarbeiter bewerten aber auch ihr eigenes Lern-Verhalten als mangelhaft: kaum Zielsetzung, wenig Durchhaltewillen, schlechtes Zeitmanagement

Obwohl die Mehrheit der befragten Mitarbeiter (63%) angibt, gerne Verantwortung für die eigenen Weiterbildung übernehmen zu wollen, steu-

ern die wenigsten bisher aktiv und strategisch ihr Lernen. Nur gut ein Drittel (36%) der Mitarbeiter fragt überhaupt aktiv nach für sie geeigneten Weiterbildungsangeboten nach und die Wenigsten (18%) machen sich tatsächlich vorab einen Plan für den eigenen Lernprozess. Dabei setzen sich lediglich 38 Prozent messbare Ziele beim Lernen und nicht einmal ein Viertel (23%) der Befragten gibt an, ein gutes Durchhaltevermögen zu haben. Zudem evaluiert nur ein Drittel der befragten Mitarbeiter den eigenen Lernprozess und gerade einmal ein gutes Viertel (27%) von ihnen schätzt, dass sie das neu Gelernte erfolgreich in den Arbeitsalltag transferieren können. Die Studienergebnisse zeigen, dass sich die Selbststeuerung von Lernprozessen bei den Mitarbeitern noch nicht etabliert hat.

### **Positive Lernmotivation ist entscheidend für nachhaltigen Lernerfolg**

Fast die Hälfte der befragten Mitarbeiter (43%) ist motiviert zu lernen, weil ihnen das Lernen selbst Freude bereitet. Gleichzeitig berichten 47 Prozent jedoch, dass sie eher aus Notwendigkeit lernen, um sich für neue Anforderungen im Beruf zu qualifizieren. Dabei zeigt sich, dass diejenigen, die aus Notwendigkeit lernen weniger Durchhaltevermögen beim Lernen aufweisen und so die Wahrscheinlichkeit eines Lernabbruchs steigt.

### **Mitarbeiter begrüßen digitale Weiterbildung, aber lernen auch gerne im Austausch mit anderen**

Fast drei Viertel (71%) der Befragten empfinden den Computer und neue Medien als eine wesentliche Bereicherung ihrer beruflichen Lernprozesse. Ein Drittel (34%) wünscht sich zudem einen weiteren Ausbau computergestützten Lernens, bei den unter 21-Jährigen sind es immerhin mehr als die Hälfte (53%). Zugleich gibt jedoch über die Hälfte der befragten Mitarbeiter an, gerne im Austausch mit anderen zu lernen.

### **Digitalisierung: Jüngere Mitarbeiter sind besser im Umgang mit der Technik, ältere sind besser im kritischen Hinterfragen von Inhalten**

Von den befragten Mitarbeitern fühlen sich vor allem die 21-35-Jährigen (47%) sehr sicher in der Nutzung von Computern und neuen Medien, bei den über 60-Jährigen sind es nur noch 25 Prozent. Bei der Auseinandersetzung mit den Inhalten ist der Trend dagegen genau umgekehrt: das kritische Reflektieren von online-basierten Lern- und Informationsquellen liegt unter den bis zu 21-Jährigen bei lediglich einem Drittel (34%) und steigt mit zunehmenden Alter an (über 60-Jährige: 53%).

## **Jeder Mensch bevorzugt einen bestimmten Lernstil und sollte entsprechend unterstützt werden.**

Jeder Mensch präferiert eine bestimmte Herangehensweise an das Lernen. Dieser Lernstil ist keine feste Charaktereigenschaft und kann sich im Laufe des Berufslebens ändern. Die Studie findet drei Lernstile.

Vor allem Jüngere lernen häufig durch Beobachtungen. Ab 21 Jahren geht der Anteil der Beobachter jedoch deutlich zurück und die Lernstile des Nachdenkers und des Aktivisten werden wichtiger. Während unter Männern vor allem der Lernstil des Nachdenkers verbreitet (61%) ist, kann für Frauen kein präferierter Lernstil ausgewiesen werden. Der Lernstil des Nachdenkers wird mit steigender Schulbildung bzw. dem beruflichem Bildungsgrad zunehmend bevorzugt. Befragte ohne Schulabschluss lernen hingegen bevorzugt als Aktivisten. Präferenzen sind auch in verschiedenen Unternehmensbereich zu erkennen: Der Lernstil des Nachdenkers wird vor allem in der IT bevorzugt. Aktivisten finden sich dagegen stärker in Kundenbetreuung und Verkauf/Vertrieb. Beobachter wiederum arbeiten vergleichsweise oft in der Produktion.



## **BEOBACHTER**

### Wer sind sie?

Beobachter sind zurückhaltend und vorsichtig bei Unbekanntem. Am liebsten beobachten sie erst einmal das Geschehen bevor sie sich selbst an neue Aufgaben herantrauen.

### Wie lernen sie?

Beobachter bevorzugen es, erst einmal in „zweiter Reihe“ zu stehen und anderen bei Übungen zuzusehen. Hospitationen und Mentoring sind präferierte Lernmethoden. Beobachter sind zudem vorsichtig, wenn es darum geht, schnelle Entscheidungen zu treffen.





## AKTIVISTEN

### Wer sind sie?

Aktivisten sind aktiv, praktisch orientiert, experimentieren gerne und gehen unbefangen an neue Aufgaben heran. Sie begegnen Neuem aufgeschlossen und vorurteilsfrei.

### Wie lernen sie?

Aktivisten sind offen für Neues und lernen vor allem durch Ausprobieren und am liebsten durch eigene Erfahrung. Viele Aktivisten lernen gerne aktiv, z.B. durch das Bearbeiten von Fallstudien oder direkt über haptische Erlebnisse. Dazu gehören das Hantieren und Experimentieren mit den Lerngegenständen, um diese zu verstehen – also „learning by doing“.



## NACHDENKER

### Wer sind sie?

Nachdenker sind interessiert und häufig sehr rational. Zudem zeichnen sie sich durch analytisches und logisches Denken aus. Dadurch und aufgrund ihrer detailreichen Wahrnehmung können Nachdenker häufiger Handlungen und/oder Konsequenzen vorhersagen.

### Wie lernen Sie?

Nachdenkern ist es ein Bedürfnis zu verstehen, wie Dinge funktionieren. Dazu sammeln sie gerne erst alle Fakten, um sich neuen Lerngegenständen zunächst gedanklich zu nähern.



## 3) Die wichtigsten Anstöße für die Bildungspolitik

Michael Heister, Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)

Wie lassen sich die Ergebnisse der vorliegenden Befragung in die aktuelle bildungspolitische Diskussion einordnen? Es ergeben sich insbesondere vor der Grundausrichtung der Studie, dass es sich um Selbsteinschätzungen handelt, einige überraschende Ergebnisse. Die Frage, was kann Bildungspolitik zur Steigerung von Lernmotivation und -fähigkeit tun, wird durch die potentiell Lernenden selber wie folgt beantwortet:

- 1** Das Bewusstsein zur Notwendigkeit von Weiterbildung für die berufliche Zukunft ist vor allem bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ohne Hochschulabschluss und Berufsausbildung gegeben. Gerade sie gelten aber eigentlich als Stiefkinder der Weiterbildung, denn fast zwei Drittel dieser Gruppe beteiligt sich gar nicht oder nur gering an Weiterbildungsangeboten. Hier müssen dringend politische Anreize gesetzt und zusätzliche Angebote geschaffen werden.
- 2** Die Freude am Lernen ist bei rund der Hälfte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgeprägt vorhanden. Für die Bildungspolitik aber auch die Betriebe eine regelrechte Steilvorlage. Statt über Fachkräftemangel zu lamentieren, sollte diese positive Lerndisposition aufgenommen werden. Viele Mitarbeiter haben Freude am Lernen, sie müssen nur abgeholt und begleitet werden.
- 3** Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen computergestütztes Lernen zwar als Bereicherung an, möchten mehrheitlich aber keine weitere Ausweitung dieser Lernangebote. Da rund die Hälfte der Befragten gerne im Austausch miteinander lernt, sollten von den Betrieben vermehrt kollaborative Formen des Lernens angeboten werden.
- 4** Gerade jüngere Mitarbeiter nehmen gerne eine beobachtende Rolle ein. Für den Lehrenden bedeutet dies: Bei allem selbständigen Erarbeiten von Lerninhalten, sei es individuell oder auch in der Gruppe, hat auch erläutern und zuhören und damit vermutlich auch Frontalunterricht für bestimmte Lehrsituationen weiterhin seine Berechtigung.

## 4) Die wichtigsten Handlungsempfehlungen für Lerner, Führungskräfte und Personalentwickler

### Für Lerner



An den lernenden Mitarbeiter wird immer mehr Verantwortung bzgl. der eigenen Weiterbildungsprozesse delegiert. Das bedeutet ein Umdenken aber auch ein Umlernen von Verhaltensweisen und Kompetenzen. Selbstgesteuertes Lernen bietet viele Vorteile, z.B. bei der Auswahl von Inhalten und Vorgehensweisen. Wichtig dabei ist jedoch, strukturiert vorzugehen. Die erste Frage muss deswegen immer die nach dem individuellen und/oder organisatorischen Nutzen einer Weiterbildung sein. Darauf aufbauend sollten Lernziele und Zwischenziele gesetzt werden; das erleichtert das Lernen und macht Erfolge sichtbar. Um die eigenen Lernkompetenzen stetig zu verbessern, ist das Reflektieren des eigenen Lernens wichtig: Verschiedene Lernwege auszuprobieren und eigene Präferenzen kennenzulernen, gehört dazu – genauso wie sich aktiv Feedback einzuholen, um eigene Fähigkeiten besser einschätzen zu können. In der praktischen Durchführung erleichtern folgende Tipps das Lernen:

- **Sich Lernzeiten schaffen und einen ruhigen Lernort suchen**
- **Lernen im Austausch mit anderen als Geben und Nehmen verstehen und nutzen**
- **Individuelle Belohnungen mit sich vereinbaren („Wenn ich das erreicht habe, dann gönne ich mir...“), um sich zum Lernen zu animieren. Auch Rituale können helfen, um einer möglichen Lustlosigkeit vorzubeugen.**
- **Gelerntes im Arbeitskontext üben und anwenden**

Um eine **Kultur des selbstgesteuerten Lernens** zu etablieren, ist es wichtig, dass Mitarbeiter neben der Bereitschaft zum selbstgesteuerten Lernen auch ihren Unterstützungsbedarf und ihre Erwartungen gegenüber Führungskraft und Personalentwicklung klar kommunizieren und einfordern.

### Für Führungskräfte



Als Ausgangspunkt sollte die Freude am Lernen bei Mitarbeitern gefördert werden. Je mehr Interesse da ist, sich mit neuen Themen auseinanderzusetzen, desto besser werden Durchhaltevermögen und die Entwicklung der individuellen Lernkompetenzen. Zur Förderung gehört auch, Lernleistungen durch Lob und Anerkennung zu würdigen. Insbesondere für ältere Mitarbeiter ist es zudem wichtig, Perspektiven für Weiterentwicklungen

aufzeigen. Das größte Defizit besteht im Lernmanagement der Mitarbeiter. Hier gilt es, als **Lerncoach** den Prozess zu begleiten:

- **Lernziele für jedes Lernvorhaben etablieren**
- **In kritischen Momenten im Lernprozess ansprechbar sein**
- **Feedback geben und Anreize schaffen, um das Durchhalten beim Lernen zu unterstützen**
- **Lernen im Team fördern und eine offene Kommunikation unterstützen**
- **Freiräume, Lernzeiten ermöglichen und Übungsmöglichkeiten zur Anwendung des Gelernten schaffen**
- **Gemeinsam mit den Mitarbeitern individuell das Lernen reflektieren (entkoppelt von Performancegesprächen)**

Führungskräfte bestimmen maßgeblich die Lernkultur eines Unternehmens. Diese kann durch den Umgang mit Fehlern, Interesse an der Weiterentwicklung der Mitarbeiter, aber auch durch Kreativität, um passende Angebote für den Mitarbeiter zu schaffen, gefördert werden.

---

## Für Personalentwickler



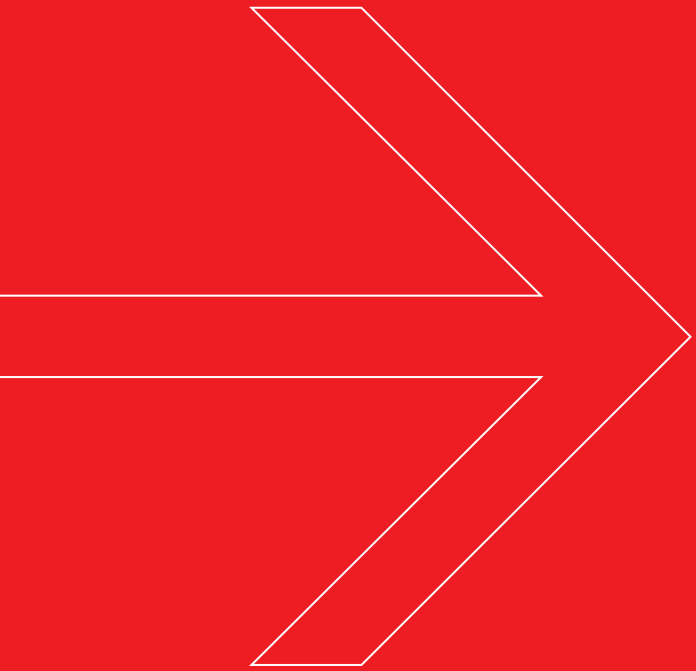
Insbesondere im Transformationsprozess zum selbstgesteuerten Lernen spielt die Personalentwicklung eine erfolgskritische Rolle. Grundvoraussetzung für selbstgesteuertes Lernen ist die Lernbereitschaft der Mitarbeiter. Diese sollte aktiv gefördert werden und mit vielfältigen Ansätzen die Neugier geweckt werden. Auch Anreize können ggf. unterstützen. Wichtig sind vor allem die Wertschätzung von Lernanstrengungen und die Förderung der individuellen Lernkompetenzen:

- **Strukturierte Lernprozesse unterstützen, z.B. Lernziele klar formulieren und den Transfer in den Arbeitskontext begleiten**
- **Weiterbildungsangebote kommunizieren sowie Beratung für Mitarbeiter anbieten**
- **Lernfreiräume für ablenkungsfreies Lernen schaffen**
- **Führungskräfte schulen, damit sie Mitarbeiter im Lernprozess als Lerncoaches begleiten und unterstützen können**

Zudem sollte eine ausreichende Medienkompetenz (v.a. Nutzung und kritischer Umgang) aller Mitarbeiter sichergestellt werden, damit IT-gestützte Lernformate eingesetzt werden können. Soziale Lernformate sind gute Bausteine für individuelle Lernprozesse. Dafür muss die Kooperationskompetenz gefördert und Offenheit im Unternehmen sichergestellt werden. Je größer und damit unübersichtlicher das Unternehmen ist, desto wichtiger wird die Aufgabe des Matchings von Lernpartnern (z.B. Tandemlernen von jüngeren und älteren Mitarbeitern).

Eine moderne Lernkultur im Unternehmen kann die Personalentwicklung durch Unterstützung und Begleitung von Mitarbeitern sowie die Schulung von Führungskräften zum Lerncoach fördern. Lernergebnisorientierte Kommunikation von Angeboten, eine lernfreundliche Umgebung sowie die Beratungsfunktion sind dabei zentrale Elemente.

# Der Studie im Detail



# 1) Fragestellung: Wie kann Weiterbildung im digitalen Zeitalter so effektiv wie möglich gestaltet werden?

Lernen im Arbeitskontext spielt gerade heutzutage eine entscheidende Rolle. Dazu tragen unter anderem gesellschaftliche Megatrends bei, die derzeit unsere Arbeitswelt grundlegend verändern. Durch die Digitalisierung werden zum einen Tätigkeiten und ganze Berufsbilder substituiert, zum anderen aber auch neue Tätigkeiten und Berufsbilder geschaffen. Beides schafft einen hohen Lernbedarf bei Mitarbeitern. Die Digitalisierung verändert zudem grundsätzlich die Arbeit und das Lernen jedes einzelnen Mitarbeiters. Schaut man sich die rasante Entwicklung beruflich genutzter Kommunikationsmittel (z.B. Email, Skype, Twitter), Arbeitsweisen (z.B. virtuelle Teamarbeit) und Prozesse (z.B. Automatisierung) an, ist die Notwendigkeit für betriebliche Bildungsprozesse für alle Mitarbeiter offensichtlich.

Gleichzeitig wird der demographische Wandel laut der Bundesagentur für Arbeit bis zum Jahr 2030 die Zahl des Erwerbspersonals um ca. 3,6 Mio. Personen in Deutschland verringern.<sup>2</sup> Dieses Problem kann entweder durch die Anzahl der qualifizierten Arbeitskräfte (z.B. Erhöhung der Frauenerwerbsquote oder des Rentenalters) oder durch die Erhöhung der Produktivität der Arbeitskräfte gelöst werden – bei beiden Ansätzen spielt Lernen im beruflichen Kontext eine entscheidende Rolle.

Zudem gilt Deutschland als Wissensgesellschaft. Das bedeutet, dass Wertschöpfung weniger durch den Menschen als Produktionsfaktor, sondern vielmehr durch seine Innovationsfähigkeit entsteht. Um innovationsfähig zu bleiben, müssen das eigene Wissen und die eigenen Kompetenzen allerdings stets aktuell gehalten und weiterentwickelt werden.

Diese wenigen Beispiele verdeutlichen die Relevanz und Aktualität der betrieblichen und beruflichen (Weiter-)Bildung. Lebenslanges Lernen wird zunehmend zum elementaren Wettbewerbsfaktor für Unternehmen und zum Schlüssel der individuellen Beschäftigungsfähigkeit von Erwerbstätigen.

Für die vorliegende Studie wurden deshalb betriebliche Mitarbeiter zu ihren Einstellungen, Präferenzen und Kompetenzen bezüglich der eigenen Weiterbildung befragt. Zudem wurde ermittelt, wie die Unternehmen das Lernen ihrer Mitarbeiter unterstützen können. Insgesamt haben über

<sup>2</sup> Bundesagentur für Arbeit (2016) BA 2020 bringt weiter – Schwerpunktheft Fachkräfte, <https://www.arbeitsagentur.de/web/content/Perspektive-2025>

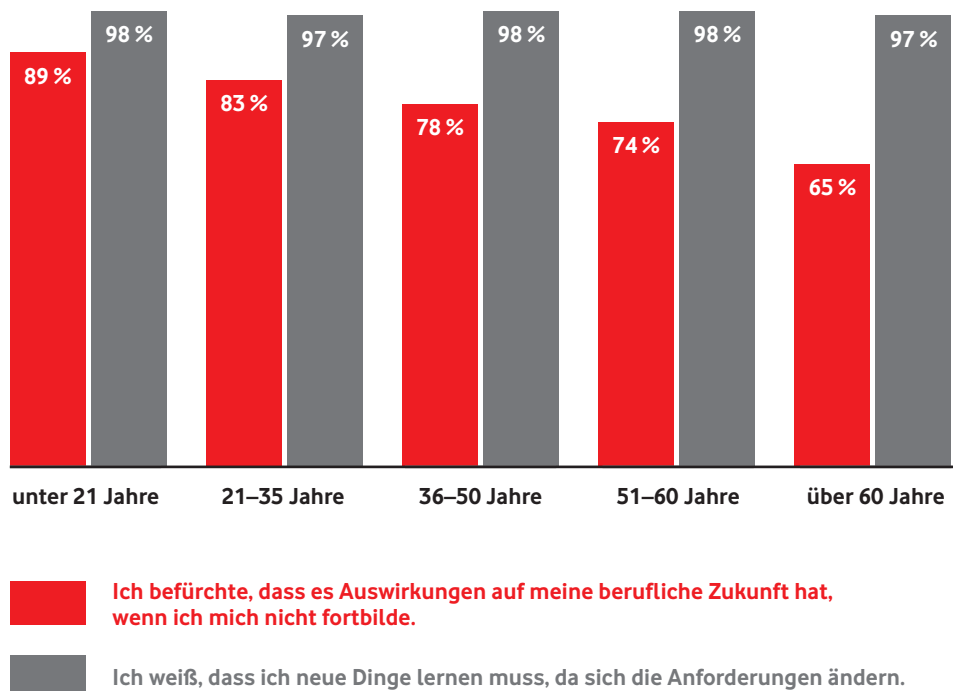
**Lebenslanges Lernen wird zunehmend zum elementaren Wettbewerbsfaktor für Unternehmen und zum Schlüssel der individuellen Beschäftigungsfähigkeit von Erwerbstätigen**

10.000 betriebliche Mitarbeiter deutschlandweit aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen Angaben zu ihrem individuellen Lernen im Rahmen ihrer Weiterbildung gemacht (Details S. 20).

Die Studienergebnisse zeigen, dass die befragten Mitarbeiter verinnerlicht haben, dass die Arbeitswelt sich rasant verändert und sie sich mit verändern müssen. So geben so gut wie alle Teilnehmer (98%) an, sich der Bedeutung des Lernens aufgrund sich verändernder Anforderungen bewusst zu sein. Dieses Bewusstsein zieht sich durch alle Altersgruppen und Mitarbeitergruppen mit unterschiedlichen Bildungshintergründen (Abb. 1).

Allerdings geht ein knappes Viertel der Befragten (23%) davon aus, dass es keine Konsequenzen hat, wenn sie sich nicht fortbilden. Diese Einschätzung differiert erwartungsgemäß mit dem Alter. Während bei den 51-60-Jährigen nur etwa drei Viertel der Befragten glauben, dass Fortbildung für ihre berufliche Zukunft noch Relevanz besitzt, befürchten bei den unter 21-Jährigen fast 90 Prozent, dass es Auswirkungen auf ihre berufliche Zukunft hat, wenn sie sich nicht fortbilden (Abb. 1).

**Abbildung 1: Vergleich Bedeutung des Lernens und Erwartung von Auswirkungen fehlenden Lernens nach Altersgruppen**





Neben den Altersunterschieden spielt vor allem der berufliche Bildungshintergrund bei der Wahrnehmung der Notwendigkeit von Weiterbildung eine entscheidende Rolle: Je geringer der berufliche Bildungsgrad, desto mehr befürchten die Befragten Auswirkungen auf ihre berufliche Zukunft, wenn sie sich nicht weiterbilden. Während bei Mitarbeitern mit Berufsausbildung 57 Prozent Konsequenzen durch mangelnde Weiterbildung befürchten, sind es unter Hochschulabsolventen 51 Prozent.

### Vierfältigkeit der Personalentwicklung im digitalen Zeitalter: individuell, zeitnah, ortsunabhängig und arbeitsplatznah

Um auf die oben genannten Herausforderungen reagieren zu können, wird sich die Herangehensweise der Personalentwicklung (PE) grundlegend verändern müssen. So muss sich zukünftig auch die PE an ihrem Beitrag zur Wertschöpfung einer Organisation messen und ihre Formate bedarfsgerechter ausrichten. Deswegen besteht die Forderung, dass Lernen deutlich arbeitsplatznäher und zeitnäher am Bedarf ermöglicht werden sollte.<sup>3</sup> Das aus der Zeit der Seminare stammende „Lernen auf Vorrat“ ist heutzutage nicht mehr effizient und zeitgemäß: Zum einen ist ungewiss, wie lange das Erlernte Bestand hat, zum anderen besteht beim „Vorratslernen“ die Gefahr, dass das Gelernte durch die fehlende Erprobung im Arbeitskontext in Vergessenheit gerät und nicht mehr umgesetzt werden kann. Die so entstehende Transferlücke zwischen Lernsituation und Anwenden im Arbeitskontext soll durch individuelles „Learning on Demand“ und Arbeitsplatznähe minimiert werden.

3 SCIL Trendstudie 2015/2016  
www.scil.unisg.ch

Sinnvoll sind also PE-Angebote, die sich am konkreten Bedarf der Mitarbeiter orientieren und unter anderem zeitnah den Mitarbeitern zur Verfügung stehen. E-Learnings – also sämtliche Möglichkeiten des IT-gestützten Lernens – bieten hierfür gute Ansatzpunkte und können zeit- und ortsunabhängig eingesetzt werden. Eine andere Möglichkeit, den Anforderungen zu entsprechen, sind soziale Lernformate. Durch Instrumente wie kollegiale Beratung, Qualitätszirkel und Mentoring wird das Lernen *voneinander* systematisch ausgebaut. Alle diese Instrumente sind hochgradig individuell, zeitnah realisierbar und auf den Einzelnen fokussiert.

**Es ist ein Paradigmenwechsel von einer angebotsorientierten zu einer nachfrageorientierten Personalentwicklung notwendig**

Verfolgt man den Gedanken der „Vierfältigkeit des Lernens“ – individuell, zeitnah, ortsunabhängig und arbeitsplatznah – konsequent weiter, so ist ein Paradigmenwechsel von einer angebotsorientierten PE zu einer nachfrageorientierten PE notwendig, um gezielter Mitarbeiter in ihrer Lern- und Arbeitsproduktivität zu unterstützen.<sup>4</sup> Dieser Paradigmenwechsel beinhaltet neben neuen Formaten und kulturellen Veränderungen im Wesentlichen eine Rollen Anpassung der Beteiligten.

4 Schröder, T.; Gläs, K.; Nachtwei, J. und Schermuly, C. (2010) Expertendelphi Personalentwicklung 2020 <http://www.tschroeder.eu/publikationen/pe2020.pdf>

## Neue Rollenverteilung in der Weiterbildung

Im Zentrum der Veränderung rund um die Weiterbildung steht die Rolle des lernenden Mitarbeiters. Insbesondere die Verantwortung für das eigene Lernen nimmt deutlich zu, da nun – basierend auf neuen Lernformaten (IT-gestützt und sozial) – die eigenen Lernprozesse deutlich selbstverantwortlicher gestalten werden müssen. Dies erfordert ebenso Lernbereitschaft und Durchhaltevermögen, wie das Erkennen des eigenen Lernbedarfs und das selbständige Management des Lernprozesses. Zeiten und Inhalte werden anders als bei Seminaren nicht mehr vorgegeben. Vielmehr bestimmt der Lerner selbst, was, wie und in welchem Umfang er lernen möchte.

Die Voraussetzungen für diesen Wandel sehen gut aus, denn zwei Drittel der Befragten (63%) geben an, gerne Verantwortung für ihre Weiterbildung übernehmen zu wollen. Zugleich ist sich die Mehrheit (94%) der Befragten zumindest teilweise ihrer Wissens- und Kompetenzlücken im beruflichen Kontext und damit ihres Lernbedarfs bewusst. Leichte Unterschiede sind in diesem Kontext lediglich beim Geschlecht zu finden. So zeigen Frauen (63%) tendenziell ein größeres Bewusstsein für ihre Kompetenzlücken als Männer (58%).

### **Das „Lernen lernen“ steht bisher nicht im Fokus von Ausbildung und Qualifizierung – wird aber in der Zukunft eine Schlüsselkompetenz**

Die neuen Anforderungen an die Lerner und die auch von Mitarbeitern selbst gewünschte Verantwortung sind allerdings nicht so einfach zu verwirklichen. Insbesondere wird eine derartige Selbststeuerung und Verantwortung eigener Lernprozesse bisher nicht ausreichend in Schule, Ausbildung, Studium sowie Unternehmen erwartet und gezielt gefördert. Das „Lernen lernen“ steht bisher nicht im Fokus von Ausbildung und Qualifizierung – wird aber in der Zukunft eine Schlüsselkompetenz im Arbeitskontext werden.

Aus dieser Erkenntnis ergeben sich auch neue Rollen für Führungskräfte und PE, die Mitarbeiter beim Ausbau ihrer Lernkompetenzen unterstützen und Lernprozesse begleiten sollen. Führungskräfte müssen den individuellen Transformationsprozess ihrer Mitarbeiter zum selbstgesteuerten Lerner begleiten und als Lerncoaches fungieren. Zudem gehören die Identifikation von Entwicklungsfeldern aus individueller und organisatorischer Perspektive und die motivationale, organisatorische und transferorientierte Begleitung von Lernprozessen zu den relevanten Führungsaufgaben von morgen. Generell werden Führungskräfte den Fokus mehr auf die Entwicklung der Mitarbeiter richten müssen als dies bisher der Fall ist. Derzeit bestätigt nur gut die Hälfte der Befragten (55%), dass ihre Führungskraft ihre Entwicklungsfelder mit ihnen zumindest ansatzweise identifiziert und diskutiert.

Neben den Mitarbeitern wird die größte Rollenveränderung bei den Personalentwicklern stattfinden. Heutzutage sind noch viele Personal-

**5** Lang, M. (2006) Bildungs-Controlling: Personalentwicklung effizient planen, steuern und kontrollieren, Wien: Linde

**6** Graf, N. – Zukunft Personal, Oktober 2015: Wie der digitale Wandel und die Zukunft der Personalentwicklung zusammenhängen

entwickler „Input-getrieben“. Sie messen sich an Kennzahlen wie Weiterbildungstage pro Mitarbeiter oder Anzahl durchgeführter Seminare. In Zukunft wird jedoch die Output-Orientierung zunehmen.<sup>5</sup> Zum einen da z.B. Weiterbildungstage durch andere Formate ersetzt werden und zum anderen weil so nicht der Beitrag der PE zur Produktivität des Unternehmens gemessen werden kann. In der Vision einer nachfrageorientierten PE werden Personalentwickler zu **Strategen, Förderern, Lerncoaches und Brokern**.<sup>6</sup>

#### **Der Strategie:**

Er übersetzt die Unternehmensstrategie in eine strategische PE und entsprechende Entwicklungskonzepte. Durch diese Übersetzung und deren Kommunikationen wird das Pendant zu den individuellen Lernzielen geschaffen – die organisationalen Lernziele; heruntergebrochen auf Abteilungen und den einzelnen Mitarbeiter

#### **Der Förderer:**

Wie oben bereits erklärt, ändert sich auch das Bild der Führungskräfte und das Verständnis ihrer Aufgaben. Insgesamt hat das Konzept der lernerzentrierten und nachfrageorientierten PE einen enormen Einfluss auf Kultur und Rollen. Diesen Wandel muss die PE begleiten und u.a. Führungskräfte zu ihrer neuen Rolle führen.

#### **Der Lerncoach:**

Die PE muss Mitarbeiter bei der Entwicklung ihrer Lernkompetenzen unterstützen, um die Transformation zu sichern. Das kann sowohl über die Entwicklung von Lerninhalten („Wie setze ich mir Lernziele“) als auch über konkretes individuelles Lerncoaching passieren. Insbesondere in der Anfangsphase, in der vielleicht noch nicht alle Führungskräfte bereits ausgewiesene Lerncoaches sind, ist ein Unterstützungsangebot sinnvoll.

#### **Der Broker:**

Diese Rolle bezieht sich sowohl auf die Vermittlung von Lernformaten als auch die Vermittlung von Interaktionspartnern. Bei dem immer breiter gefächerten Lernangebot fehlt vielen Mitarbeitern die Übersicht über alle Optionen. Vorschläge für eine geeignete Vorgehensweise können gemeinsam zwischen Mitarbeiter, Führungskraft und PE erarbeitet werden. Zudem wird das soziale Lernen in Formen wie Lerntandems, Mentoring, Hospitation, Coaching, kollegiale Beratung zunehmen. Hier die passenden Personen zusammenzubringen, wird zunehmend eine Aufgabe der PE.

Zentral ist also die Begleitung und Unterstützung der Lerner im Lernprozess und die Förderung des selbstgesteuerten Lernens. Dass die PE sich wandeln muss, bestätigen auch die Teilnehmer der vorliegenden Studie. So geben mehr als die Hälfte (56%) an, dass ihre PE weder ein vielfältiges Angebot hat, noch bei der Auswahl berät.

**Zentral ist die  
Begleitung und Unter-  
stützung der Lerner  
im Lernprozess und  
die Förderung des  
selbstgesteuerten  
Lernens**

## 2) Methode: Deutschlandweite Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Betrieben unterschiedlicher Größen und Unternehmensbereichen

Ziel des Forschungsvorhabens „LEKAF – Lernkompetenzen von Mitarbeitern analysieren und fördern“ ist es, zu verstehen, welche Einstellung Mitarbeiter in Deutschland zum Lernen haben und wie sie ihr Lernen gestalten.

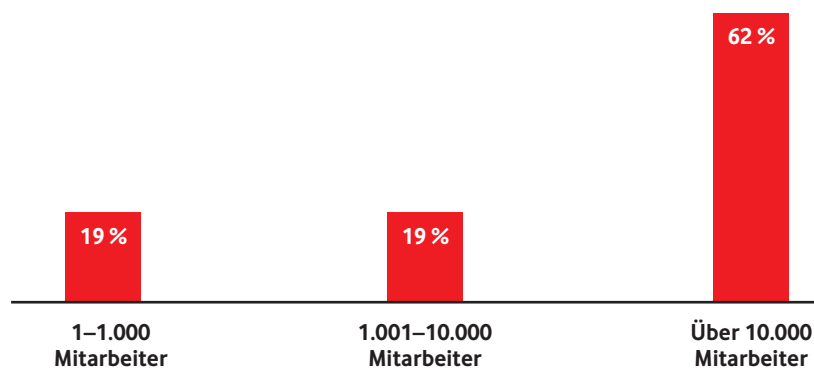
**Stichprobe:** 10.171 betriebliche Mitarbeiter in Deutschland.

Ein Großteil der Befragten stammt aus dem Dienstleistungssektor (63%)

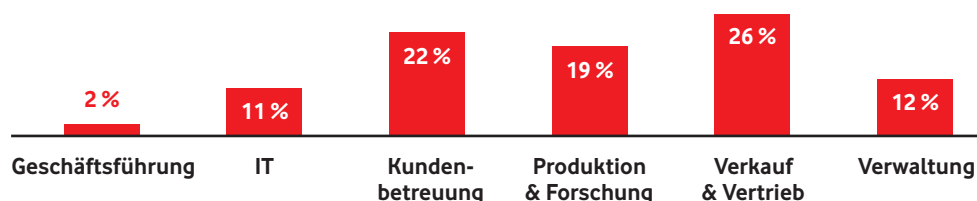
**Zeitraum der Befragung:** 15. Februar – 30. Juni 2016

**Art der Befragung:** Online-Befragung zur Selbsteinschätzung mit geschlossenen Fragen auf einer 6-stufigen Antwortskala (Likertskala)

### Unternehmensgröße

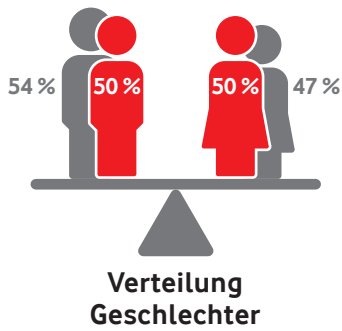


### Unternehmensbereich

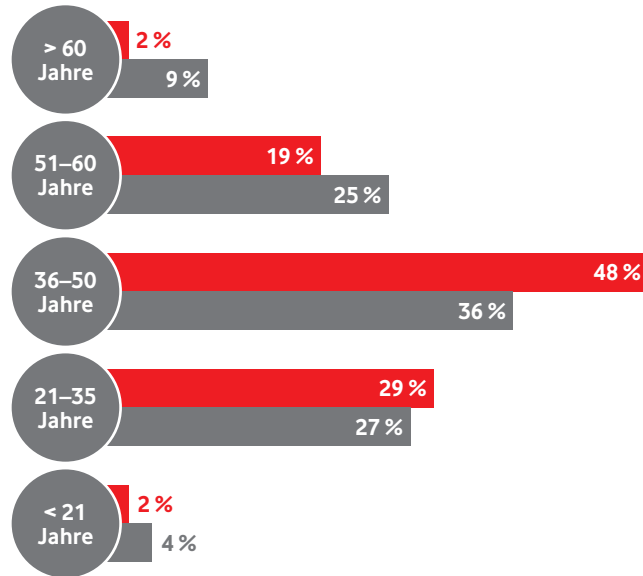


**Gesamtheit der Erwerbstätigen in Deutschland**

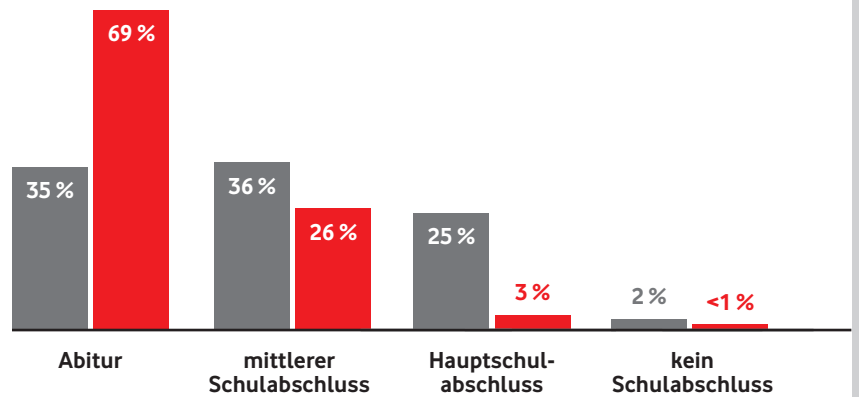
**Stichprobe**



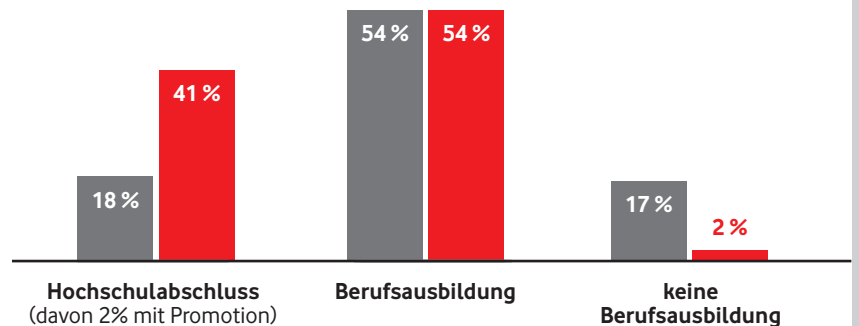
### Altersgruppen



### Verteilung der schulischen Ausbildung



### Verteilung der beruflichen Ausbildung



### 3) Ergebnisse: Lern-Verhalten von Mitarbeitern und wie die Weiterbildung darauf eingestellt werden sollte

Die bevorstehenden Veränderungen des betrieblichen und beruflichen Lernens und somit der Weiterbildung von Mitarbeitern können nur gemeinsam von Führungskräften, Personalentwicklern und Mitarbeitern bewältigt werden. Während Führungskräfte und Personalentwickler meistens bereits im Diskurs zu den Veränderungen im PE-Kontext stehen, werden die Mitarbeiter selten zu Rate gezogen. Diese Studie stellt den Mitarbeiter in den Fokus des Lernens im Unternehmenskontext und fragt: **Was benötigen Mitarbeiter, um sich im beruflichen Kontext effizient weiterbilden zu können? Welche grundlegenden Kompetenzen befähigen Mitarbeiter zum selbstgesteuerten Lernen?**

Insgesamt wurden für die vorliegende Studie über 10.000 Mitarbeiter deutschlandweit in ganz unterschiedlichen Unternehmensbereichen zu drei Themenkomplexen des beruflichen Lernens befragt (Abb. 2):

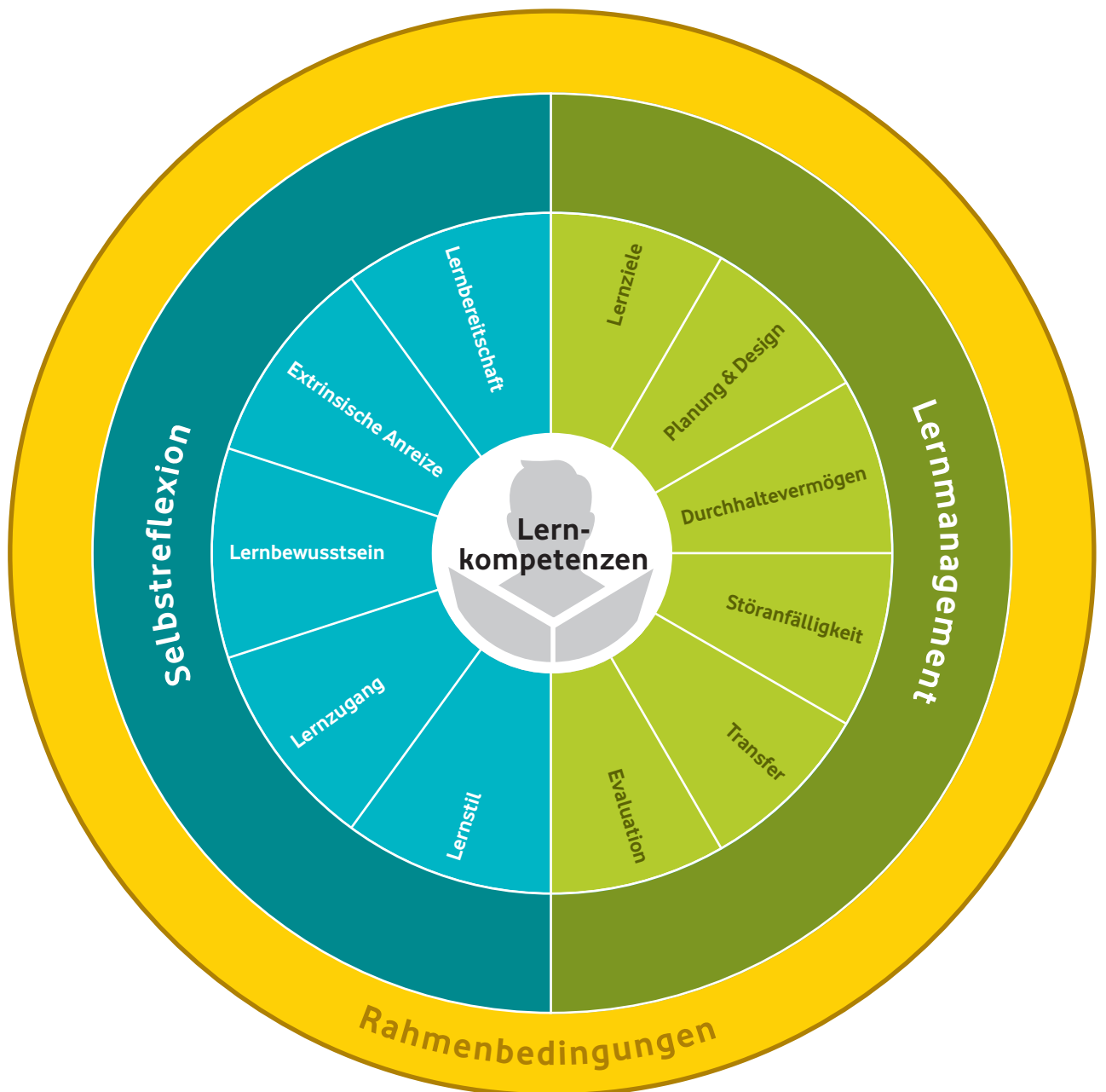
- die Selbstreflexion als Wissen über die eigenen Lernpräferenzen und -einstellungen;
- das Lernmanagement, das die Organisation des Lernprozesses beschreibt
- sowie die Rahmenbedingungen (Lernkultur und Unterstützung durch die Führungskraft) des Unternehmens als Kontext der Weiterbildung

Im Rahmen dieser Studie werden verschiedene wissenschaftliche Theorien im Bereich der Selbstreflexion und des Lernmanagement zusammengeführt und im Kontext der Rahmenbedingungen im Unternehmen betrachtet.

**7** Die Ergebnisse werden zunächst gesamtseitlich für jeden Aspekt (z.B. Lernbereitschaft) betrachten und anschließend ausgewählte Teilaspekte vorgestellt. Gemessen wurde mit einer sechsstufigen Antwortskala (trifft gar nicht zu – trifft genau zu). Bei Zustimmung fließen die hohen (trifft zu und trifft genau zu) Ergebnisse und bei Ablehnung die niedrigen Ergebnisse (trifft gar nicht zu und trifft nicht zu) ein. Bei Formulierungen wie „teilweise“ wird von der Mitte aus (trifft teilweise zu bzw. trifft teilweise nicht zu) kumuliert.

Folgend werden die interessantesten Studienergebnisse zu diesen drei Bereichen vorgestellt.<sup>7</sup> Dabei werden Bezüge zu Alter, Geschlecht sowie schulischer und beruflicher Bildung hergestellt, wenn sich ein relevanter Zusammenhang zeigt. Da die Befragten in unterschiedlichen Unternehmensbereichen tätig sind, werden auch wesentliche Ergebnisse bezüglich verschiedener Unternehmensbereiche und Unternehmensgrößen dargestellt. Ziel ist es, thematische Aspekte genauer zu beleuchten, nicht jedoch im Sinne von Profilen anhand dieser demografischen Merkmale Gruppen und ihre Lernkompetenzen zu beschreiben.

Abbildung 2: Drei Aspekte von Lernkompetenzen

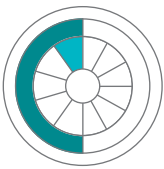


# Reflexion eigener Lernpräferenzen und -einstellungen

Der Bereich der Reflexion der eigenen Lernpräferenzen und -einstellungen gliedert sich in die folgenden Einzelaspekte auf: Lernbereitschaft, extrinsische Anreize, Lernbewusstsein, Lernzugang und Lernstil.

---

## Lernbereitschaft



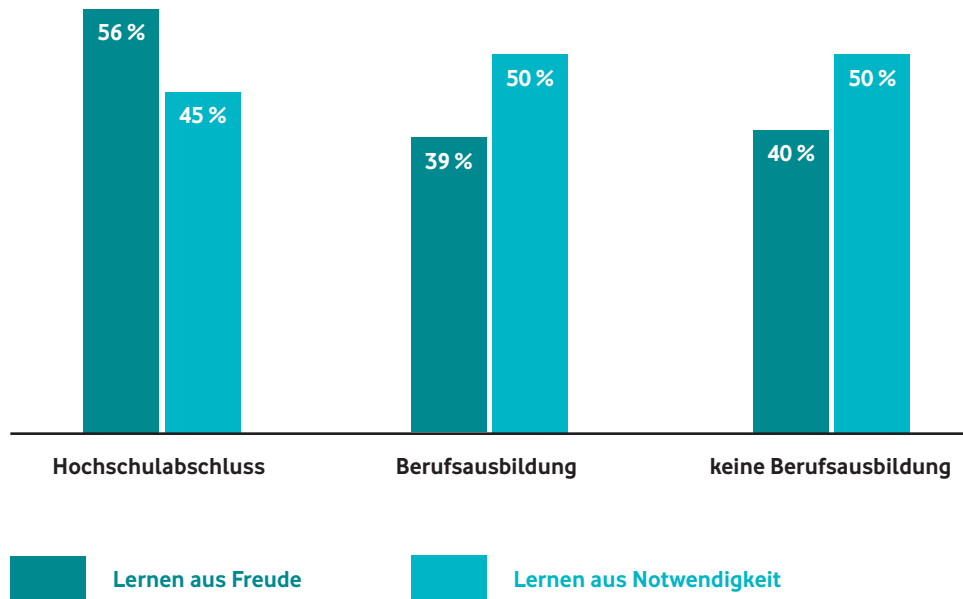
Lernbereitschaft, die intrinsische Motivation zu Lernen, ist die grundlegende Voraussetzung für Weiterbildung. Sie kann aus der Freude am Lernen selbst und/oder aus der Notwendigkeit, sich für neue Anforderungen im Beruf qualifizieren zu müssen, entstehen. Beide Aspekte wirken zusammen und resultieren in der individuellen Bereitschaft zur Weiterbildung. Die Lernbereitschaft ist unter den befragten Mitarbeitern als positiv zu bewerten: 78 Prozent geben an, zumindest teilweise lernbereit zu sein. Dies bedeutet jedoch im Umkehrschluss, dass mehr als ein Fünftel der Mitarbeiter (22%) eine fehlende Lernbereitschaft angibt.

Eine hohe Lernbereitschaft geben 39 Prozent der Befragten an. Es sind vor allem die Befragten zwischen 21 und 35 Jahren (46%), die eine hohe Lernbereitschaft zeigen – sicherlich auch, da sie ihre Karriere noch vorantreiben möchten. Zwischen 51 und 60 Jahren ist die Lernbereitschaft hingegen schon deutlich geringer ausgeprägt (31%). Dies kann vor allem vor dem Hintergrund eines in Zukunft sicherlich steigenden Renteneintrittsalters problematisch sein.

Ebenso zeigt sich ein Zusammenhang mit dem beruflichen Bildungsgrad. Die generelle Lernbereitschaft ist bei den Befragten mit Berufsausbildung etwas geringer als bei den Befragten mit Hochschulabschluss (36% vs. 41%). Befragte mit Hochschulabschluss lernen allerdings deutlich häufiger aus Freude (56%), während Befragte mit Berufsausbildung (50%) und ohne abgeschlossene Berufsausbildung (50%) eher aus dem Gefühl der Notwendigkeit lernen, um den sich verändernden Anforderungen gerecht werden zu können (Abb. 3).



**Abbildung 3: Gründe für Lernbereitschaft nach beruflichem Bildungsabschluss**



Schaut man in die Unternehmensbereiche, so zeigt sich, dass die allgemeine Lernbereitschaft insgesamt in den Bereichen Verkauf und Vertrieb sowie Geschäftsführung/Management am höchsten ausgeprägt (>40%) ist. Mitarbeiter in beiden Bereichen lernen im Vergleich zu anderen häufiger aus Freude (>47%). Allerdings zeigt sich ebenfalls, dass Mitarbeiter in Verkauf und Vertrieb zusätzlich eine hohe Lernbereitschaft aus Notwendigkeit angeben (55%). Auch in der Kundenbetreuung wird die Notwendigkeit zu lernen als hoch empfunden (49%).

**Lernen aus Freude geht mit einem höheren Durchhaltevermögen einher. Bei Lernen aus Notwendigkeit steigt die Wahrscheinlichkeit abzuberechnen**

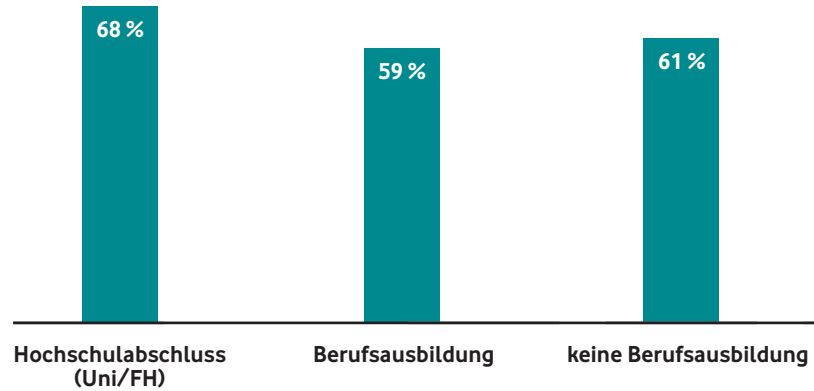
Dabei ist die Lernbereitschaft maßgeblich für die Durchführung des Lernens: Basiert die Lernbereitschaft hauptsächlich auf Lernen aus Freude, geht damit ein höheres Durchhaltevermögen einher ( $r=.491$ ). Bei Lernen aus Notwendigkeit steigt die Wahrscheinlichkeit, nicht durchzuhalten und abzuberechnen ( $r=.222$ ). Diese Art der intrinsischen Lernmotivation scheint also nicht so nachhaltig zu sein.

Die hohe Lernbereitschaft basiert auch auf der Ansicht, dass Lernen ein elementarer Bestandteil der Arbeit ist. Zwei Drittel der Befragten (63%) bestätigen diese Aussage. Befragte mit Hochschulabschluss sehen Lernen allerdings eher als elementaren Bestandteil ihrer Arbeit an als Mitarbeiter mit einer Berufsausbildung (Abb. 4).

---

#### Abbildung 4: Lernen als Bestandteil der Arbeit nach beruflichem Bildungsabschluss

Lernen ist für mich ein elementarer Bestandteil meiner Arbeit.

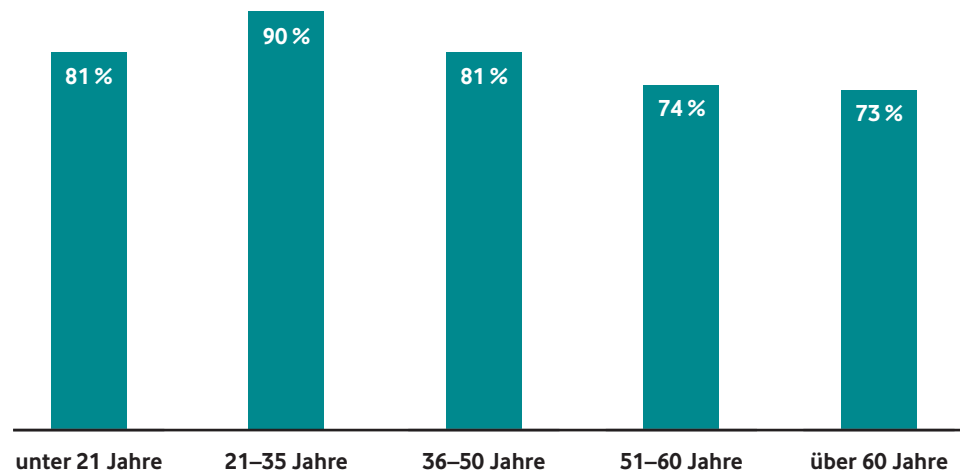


Als Grund zum Lernen gibt die überwiegende Mehrheit (90%) der 21- bis 35-Jährigen an, sich für zukünftige Aufgaben qualifizieren zu wollen. Mit zunehmendem Alter verliert erwartungsgemäß dieser Lerngrund an Bedeutung (Abb. 5).

---

#### Abbildung 5: Lernen für zukünftige Aufgaben nach Altersgruppen

Ich finde Lernen in meinem Beruf wichtig, weil ich mich für zukünftige Aufgaben qualifizieren möchte.





#### Für LERNER bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Lernen aus Freude unterstützt das Durchhaltevermögen. Die eigene Freude am Lernen kann durch persönliches Interesse an Themen und passende Herangehensweisen gefördert werden.
- ✓ Ältere Mitarbeiter sollten sich die Frage stellen, was für sie interessante Entwicklungsmöglichkeiten und Aufgaben sein können.



#### Für FÜHRUNGSKRÄFTE bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Wissen über den Grund der Lernbereitschaft ermöglicht eine Vorhersage für den Erfolg. (Tendenziell zeigen Lerner, die überwiegend aus Freude lernen, ein höheres Durchhaltevermögen in schwierigen Aufgaben.)
- ✓ Freude am Lernen sollte v.a. bei den Mitarbeitern mit Berufsausbildung und ohne beruflichen Abschluss gefördert werden.
- ✓ Älteren Mitarbeiter sollten Perspektiven aufgezeigt werden und diese zur eigenen Weiterentwicklung animiert werden.



#### Für PERSONALENTWICKLER bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Speziell für ältere Mitarbeiter sollten Perspektiven und Weiterbildungsmöglichkeiten geschaffen werden.
- ✓ Das Verständnis, dass Lernen ein elementarer Bestandteil der Arbeit ist, muss speziell bei Mitarbeitern mit geringerem beruflichen Bildungsgrad gefördert werden.
- ✓ Das Thema Freude am Lernen ist ein wichtiger Ansatzpunkt zur Entwicklung der Lernbereitschaft bei Mitarbeitern (vor allem bei denjenigen mit geringerem beruflichen Bildungsgrad). Hier können Lernformate wie Gamification-Ansätze unterstützend wirken.

## Extrinsische Anreize



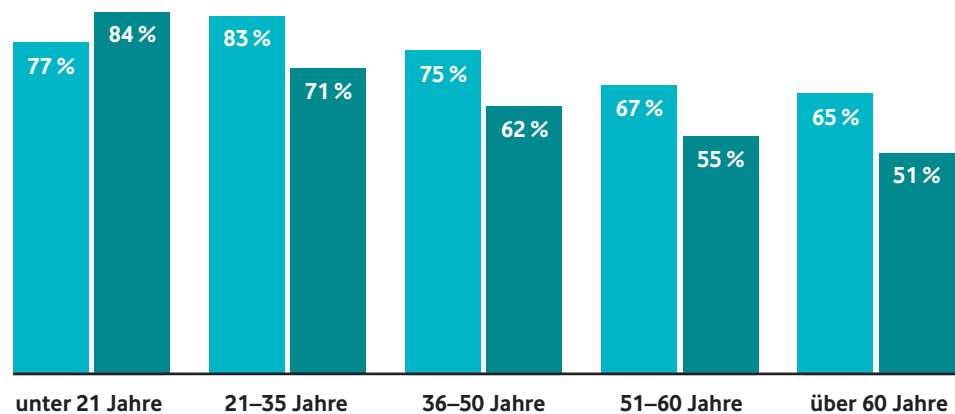
### Überwiegend Frauen geben an, auf Lob und Anerkennung Wert zu legen

Die Motivation zu lernen, kann auch durch externe Anreize unterstützt werden. Vor allem Lob und Anerkennung, aber auch das Gefühl als qualifiziert wahrgenommen zu werden, spielen dabei eine wichtige Rolle. Für die überwiegende Mehrheit (87%) der Befragten sind extrinsische Anreize für berufsbezogenes Lernen wichtig.

Überwiegend Frauen (68%) geben an, auf Lob und Anerkennung Wert zu legen (Männer 59%). Hinzu kommt, dass mehr Mitarbeiter in Konzernen (75%) Lob für Lernprozesse wünschen als Mitarbeiter in Unternehmen mit maximal 1.000 Mitarbeitern (61%). Vor allem jüngere Mitarbeiter wünschen sich Lob und Anerkennung und werden dadurch motiviert, dass sie danach als qualifiziert wahrgenommen werden. Beide Aspekte werden mit zunehmendem Alter weniger wichtig (Abb. 6).

Der Wunsch, als qualifiziert wahrgenommen zu werden, ist wie beim Lob u.a. auch abhängig von der Unternehmensgröße. So steigt die Anzahl derer, die sich dies wünschen, mit der Unternehmensgröße leicht an (70% bei Unternehmen mit < 1.000 Mitarbeitern bis zu 78% bei Konzernen mit über 10.000 Mitarbeitern).

**Abbildung 6: Wahrnehmungsbedürfnis der eigenen Qualifizierung nach Altersgruppen**



Ich genieße es, wenn mich andere als qualifiziert wahrnehmen.

Ich mag es, dass ich Lob und Anerkennung bekomme, wenn ich bei der Arbeit etwas gelernt habe.



#### Für LERNER bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Das Sichtbarmachen von Lernprozessen und Expertise kann helfen, um Feedback und Lob zu erhalten.
- ✓ Führungskräfte sollten von den Lernern mit den individuellen Erwartungen und Bedürfnissen konfrontiert werden
- ✓ Neue Aufgaben oder das Einfordern derer können genutzt werden, um das Gelernte zu zeigen.



#### Für FÜHRUNGSKRÄFTE bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Lernen sollte als anstrengender Prozess durch Lob und Anerkennung gewürdigt werden.
- ✓ Mitarbeiter können durch Anerkennung von Lernleistungen und gezieltem Feedback an ihren eigenen Lernkompetenzen arbeiten.
- ✓ Insbesondere Frauen und Jüngere erhoffen sich für ihre Lernleistung Lob und Anerkennung und profitieren daher besonders von extrinsischen Anreizen.
- ✓ Als qualifiziert wahrgenommen zu werden, ist selbst bei der Mehrheit der über 60-Jährigen (65%) ein Wunsch. Durch die Etablierung von Möglichkeiten des kollegialen Wissensaustauschs kann dies unterstützt werden.



#### Für PERSONALENTWICKLER bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Eine Kultur der Wertschätzung von Lernanstrengungen und Expertise sollte geschaffen werden.
- ✓ Instrumente wie z.B. Fachkarrieren bieten eine gute Möglichkeit, Expertise und Qualifizierung in der Organisation wertzuschätzen und zu belohnen.
- ✓ Personalinstrumente sollten der Wissensteilung und der Weiterentwicklung anstatt der individuellen Ergebnisorientierung angepasst werden.

## Lernbewusstsein



### Zwei Drittel der Befragten möchten gerne Verantwortung für ihre Lernprozesse übernehmen

Neben der Lernbereitschaft ist auch das Lernbewusstsein eine wichtige Voraussetzung für die persönliche Weiterbildung. Dazu gehört das realistische Einschätzen der eigenen Fähigkeiten für den Beruf sowie das Übernehmen von Verantwortung für die eigene berufliche Weiterbildung. Zudem schließt das Lernbewusstsein ein, sich auch schwierigen Aufgaben zu stellen und sich von Rückschlägen nicht entmutigen zu lassen. Das individuelle Lernbewusstsein ist mit insgesamt 42 Prozent bei den befragten Mitarbeitern nicht hoch ausgeprägt.

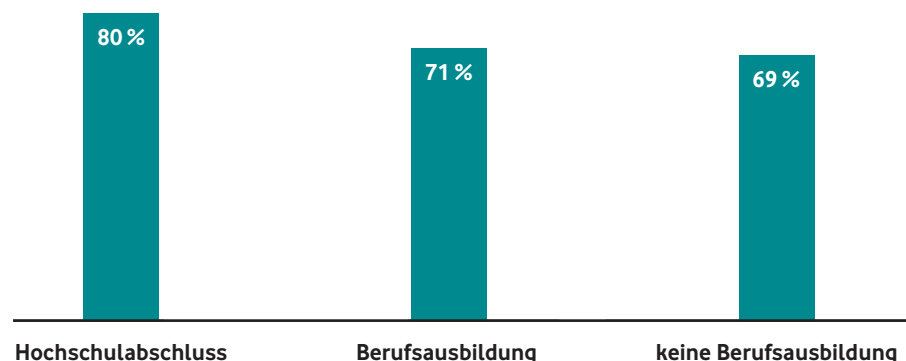
Wie bereits vorher erwähnt, möchten zwei Drittel der Befragten (63%) gerne die Verantwortung für ihre Lernprozesse übernehmen. Dies setzt ein hohes Maß an Eigenmotivation voraus. Im Gegensatz dazu steht, dass knapp die Hälfte der Befragten (41%) angibt, dass sie etwas Druck von außen brauchen, um zu lernen. Somit besteht ein gewisser Konflikt zwischen dem Wunsch nach mehr Verantwortung für das eigene Lernen und dem eigenen Lernantrieb.

Für das erfolgreiche Lernen ist es auch wichtig, ob die eigenen Fähigkeiten zum Lernen im Beruf gut ausgeprägt sind. Vor allem die Befragten zwischen 21 und 35 Jahren (79%) gehen davon aus, ausreichende Fähigkeiten für das Lernen im Beruf zu haben. Diese Gewissheit nimmt bei älteren Mitarbeitern ab. Bei Mitarbeitern über 60 Jahre stimmen nur noch 69 Prozent der Befragten zu. Die Ergebnisse im Bereich des Lernmanagements (siehe nächster Abschnitt) zeigen, dass vor allem jüngere Mitarbeiter ihr Lernbewusstsein zu positiv einschätzen.

Die Gewissheit, die Fähigkeiten zum Lernen im Beruf zu haben, nimmt mit steigendem Bildungsgrad zu (**Abb. 7**). Das höhere Lernbewusstsein der Akademiker spiegelt sich auch teilweise in höheren Kompetenzen im Bereich des Lernmanagements wider.

#### Abbildung 7: Einschätzung der eigenen Lernfähigkeiten nach beruflichem Bildungsabschluss aufgeteilt

Ich habe die Fähigkeiten, die ich für das Lernen in meinem Beruf brauche.





#### Für LERNER bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Mitarbeiter sollten sich aktiv Feedback von Kollegen und Führungskräften über die eigenen Stärken und Schwächen in Bezug auf Lernen einholen, um diese besser einschätzen zu können.
- ✓ „Druck von außen“ zu benötigen und einzufordern, ist keine Schwäche, sondern zeugt davon, dass sich Mitarbeiter intensiv mit ihrem Lernen auseinandergesetzt haben. Druck von außen kann durch Lernpartner sowie Offenlegen der eigenen Lernziele und -vorhaben generiert werden.
- ✓ Schwierige Aufgaben sollte man angehen, trotz des Gefühls an die eigenen Grenzen zu stoßen.



#### Für FÜHRUNGSKRÄFTE bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Mitarbeiter sollten qualifiziertes Feedback zu ihrer Arbeit und Entwicklung erhalten, damit sie ihre eigenen Fähigkeiten besser einschätzen können.
- ✓ Mitarbeitern sollte zunehmend mehr Verantwortung für ihr Lernen übertragen werden. Dies ist allerdings ein Prozess und bedarf anfangs noch Begleitung von außen.
- ✓ Ein positiver Umgang mit Rückschlägen und das Ziehen von Erkenntnissen und Verbesserungspotenzialen sollte vorgelebt und gefördert werden.



#### Für PERSONALENTWICKLER bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Die realistische Einschätzung der Mitarbeiter bzgl. ihrer individuellen Fähigkeiten sollte gefördert werden (z.B. durch Development Center, Feedbackgespräche).
- ✓ Das Bedürfnis nach „Druck von außen“ kann durch das Bereitstellen von Vereinbarungen, Anreizen und Verbindlichkeiten unterstützt werden.
- ✓ Mitarbeiter sollten motiviert und unterstützt werden, sich auch mit schwierigen Aufgaben auseinanderzusetzen. Lernen bedeutet auch, Fehler machen zu dürfen.

## Lernzugang

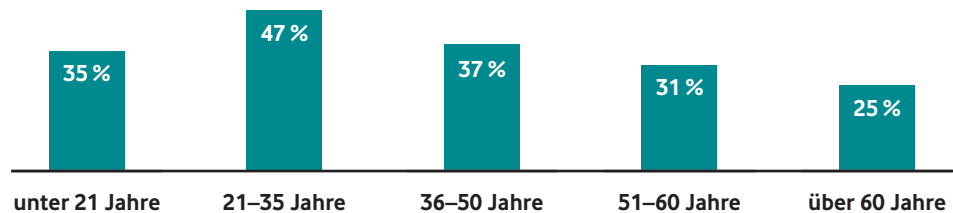


Der Lernzugang beschreibt die Präferenzen für verschiedene Lernformate. Grundsätzlich können IT-gestützte und soziale sowie kombinierende Formate genutzt werden. Damit spielen in unterschiedlichen Lernformaten die Medien- und/oder die Kooperationskompetenz eine wesentliche Rolle für das Lernen.

### Medienkompetenz

Die Medienkompetenz wird als Wissen über Medien und deren Nutzung für das Lernen verstanden. Insgesamt sprechen sich mehr als ein Drittel der Teilnehmer (38%) eine hohe Medienkompetenz zu. Im Alter von 21 bis 35 Jahren ist die Selbsteinschätzung der Medienkompetenz am höchsten ausgeprägt und nimmt mit zunehmendem Alter stetig ab (Abb. 8). In der Studie zeigt sich kein Zusammenhang zwischen der beruflichen oder schulischen Bildung und der Medienkompetenz.

**Abbildung 8: Allgemeine Medienkompetenz nach Altersgruppen**



## Fast Dreiviertel der Befragten empfinden den Computer und die neuen Medien als eine wesentliche Bereicherung ihrer beruflichen Lernprozesse

Schaut man genauer auf die Bedienung elektronischer Medien, wird von der überwiegenden Mehrheit (92%) der Befragten der sichere Umgang mit IT als notwendige Voraussetzung für Weiterbildung zumindest teilweise bestätigt. Besonders die befragten Mitarbeiter großer Konzerne bestätigen diese Notwendigkeit. Fast Dreiviertel der Befragten (71%) empfinden den Computer und die neuen Medien als eine wesentliche Bereicherung ihrer beruflichen Lernprozesse. Dazu gehören neben digitalen Weiterbildungsangeboten auch das Lernen am Arbeitsplatz durch Internetrecherche, Videos, etc. Lernen mit neuen Medien ist also mittlerweile ein fester Bestandteil der Weiterbildungslandschaft und wird von den Mitarbeitern positiv aufgenommen. Trotzdem wünscht sich im Durchschnitt lediglich ein Drittel der Befragten (34%) einen weiteren Ausbau computergestützten Lernens in der Zukunft. Bei den unter 21-Jährigen gibt allerdings immerhin die Hälfte (53%) an, zumindest teilweise einen weiteren Ausbau von computergestützten Lernformaten zu unterstützen.

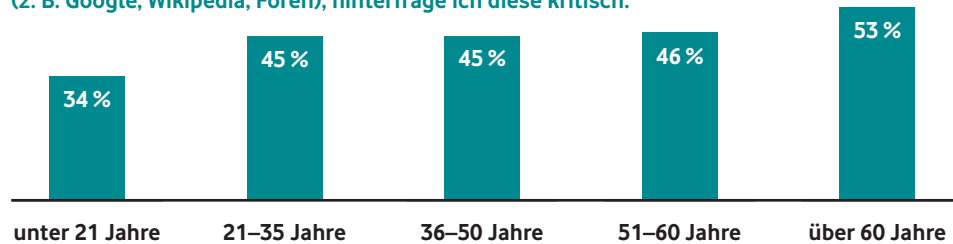
<sup>8</sup> Baacke, Dieter (Hrsg.); Kornblum, Susanne (Hrsg.); Lauffer, Jürgen (Hrsg.); Mikos, Lothar (Hrsg.); Thiele, Günter A. (Hrsg.); Ernst, Tilman (Red.); Kahmann, Uli (Red.) (1999) Handbuch Medien: Medienkompetenz – Modelle und Projekte. Bonn: Bundeszentrale für Politische Bildung (1999)

Die Medienkompetenz umfasst jedoch nicht nur die Nutzung von Computer und Medien, sondern auch den kritischen Umgang und das Hinterfragen von Informationen (Medienkritik).<sup>8</sup> Hier zeigt sich in der Studie, dass sich Mitarbeiter mit zunehmendem Alter eine höhere Medienkritik zusprechen (Abb. 9).



## Abbildung 9: Kritische Medienreflexion nach Altersgruppen

Wenn ich für mein berufliches Lernen IT-gestützte Informationen nutze (z. B. Google, Wikipedia, Foren), hinterfrage ich diese kritisch.



### Für LERNER bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Medienkompetenz ist mehr als die Bedienung unterschiedlicher Geräte. Insbesondere jüngere Mitarbeiter sollten kritisch die Vertrauenswürdigkeit digitaler Informationsquellen reflektieren.
- ✓ Unterschiedliche Altersgruppen haben unterschiedliche Stärken bei der Mediennutzung. Der aktive Austausch unter verschiedenen Altersgruppen fördert das gegenseitige Verständnis und die eigene Medienkompetenz.
- ✓ Die Nutzungsmöglichkeiten der IT für das Lernen am Arbeitsplatz sollte klar mit dem eigenen Vorgesetzten abgesprochen werden, um Missverständnisse bzgl. der Computernutzung zu vermeiden.



### Für FÜHRUNGSKRÄFTE bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Internetzugang sollte zum Lernen angeboten werden.
- ✓ Der kritische Umgang mit digitalen Informationsquellen sollte gefördert werden
- ✓ Erwartungshaltungen und Verabredungen zum Lernen mit elektronischen Medien am Arbeitsplatz sollten getroffen werden.



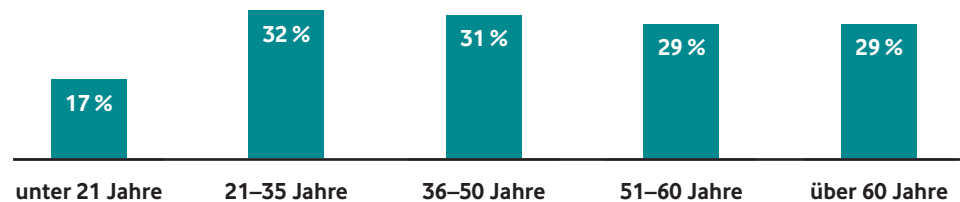
### Für PERSONALENTWICKLER bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Medienkompetenz ist mehr als Mediennutzung, v.a. bei jüngeren Mitarbeitern sollte die Medienkritik gefördert werden, statt sie als vorausgesetzt anzunehmen.
- ✓ Tandemlernen zwischen Jüngeren und Älteren zur Nutzung der technischen Ausstattung und dem kritischen Umgang mit den Informationen fördert beide Zielgruppen und sollte gezielt initiiert werden.
- ✓ Der Ausbau weiterer computergestützter Angebot trifft nur den Wunsch von einem Drittel der Mitarbeiter und sollte kritisch diskutiert werden.

### Kooperationskompetenz

Kooperationskompetenz ist Voraussetzung für alle Formate des sozialen Lernens. Dazu gehören der Austausch mit anderen und gemeinsames Probieren. Es schließt die Unterstützung der Kollegen bei der Problemlösung und die offene Kommunikation ebenso wie das Zuhören und gezielte Nachfragen in gemeinsamen Lernprozessen ein. Nur knapp ein Drittel der Befragten (29%) schreibt sich eine insgesamt hohe Kooperationskompetenz zu (Abb. 10).

Abbildung 10: Allgemeine Kooperationskompetenz nach Altersgruppen

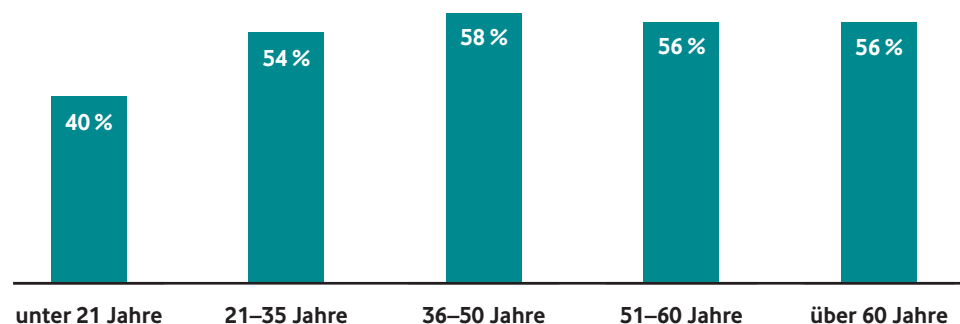


### Die Hälfte der Befragten lernt gerne im Austausch mit anderen

Vor allem die jüngeren Befragten schätzen ihre allgemeine Kooperationskompetenz geringer ein. Zusätzlich geben sie seltener an, im Austausch mit anderen gut lernen zu können (Abb. 11).

Abbildung 11: Im Austausch mit anderen lernen nach Altersgruppen

Am besten lerne ich im Austausch mit anderen.





#### Für LERNER bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Lernen im Austausch mit anderen ist eine gute Möglichkeit, schnell, individuell und fokussiert zu lernen.
- ✓ Der Austausch mit Kollegen bedeutet Geben und Nehmen. Es sollte dabei stets auf eine gute Balance geachtet werden. Gegenseitige Unterstützung ist wichtig.
- ✓ Lernen durch gemeinsames Probieren kann eine gute Möglichkeit sein, sich auch mal an schwierige Aufgaben zu trauen.



#### Für FÜHRUNGSKRÄFTE bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Insgesamt sollte die Bereitschaft der Mitarbeiter zum Lernen mit und voneinander gefördert werden.
- ✓ Möglichkeiten für den Austausch mit anderen müssen geschaffen werden, da ca. die Hälfte der Mitarbeiter gerne so lernt.
- ✓ Offene Kommunikation und gegenseitige Unterstützung sind essentielle Voraussetzung für Lernen im Austausch mit anderen und sollten vorgelebt werden.



#### Für PERSONALENTWICKLER bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Eine Kultur der Wertschätzung von Lernanstrengungen und Expertise sollte geschaffen werden.
- ✓ Instrumente wie z.B. Fachkarrieren bieten eine gute Möglichkeit, Expertise und Qualifizierung in der Organisation wertzuschätzen und zu belohnen.
- ✓ Personalinstrumente sollten der Wissensteilung und der Weiterentwicklung anstatt der individuellen Ergebnisorientierung angepasst werden.

---

## Lernstil



Lernstile beschreiben den präferierten Zugang zum Lernen. Dabei ist selten einem Menschen ausschließlich ein Lernstil zuzuordnen. Jeder Mensch tendiert aber dazu, eine Vorgehensweise zu bevorzugen. Der Lernstil ist keine Charaktereigenschaft und kann sich im Laufe des Lebens ändern. Eine Lernstilanalyse hilft Mitarbeitern, einen individuell leichteren Einstieg in das Lernen zu finden und kann Führungskräften und Personalentwicklern aufzeigen, wie sie einen Mitarbeiter am besten unterstützen können. Generell sollte ein didaktischer Mix alle Lernstile ansprechen.

Die Studienergebnisse zeigen drei unterschiedliche Lernstile. Alle drei Lernstile sind persönliche Präferenzen und beschreiben unterschiedliche Herangehensweisen zu lernen. Dabei sind alle Lernstile gleichwertig.



## AKTIVISTEN

Aktivisten sind neugierig, praktisch orientiert und experimentieren gerne. Sie lernen am liebsten durch eigene Erfahrung, wie z.B. das Bearbeiten von Fallstudien oder das Hantieren mit Lerngegenständen.



### Für LERNER bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Je erlebnisreicher das Lernen gestaltet ist, desto mehr Freude am Lernen wird entwickelt.
- ✓ Wichtig ist, die eigenen Erfahrungen im Nachgang zum Lernen, zu reflektieren und Erkenntnisse abzuleiten.



### Für FÜHRUNGSKRÄFTE bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Lernen sollte so arbeitsplatznah und so plastisch wie möglich sein – immer ausgerichtet an dem Lernziel.
- ✓ Lernen bedeutet gerade bei dieser Herangehensweise auch Fehler machen zu dürfen. Möglichkeiten des Experimentierens zu schaffen, fördert das Lernen von Aktivisten.



### Für PERSONALENTWICKLER bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Aktivisten brauchen Abwechslung und probieren gerne Neues aus. Formate wie Lernwerkstätten und Simulationen werden von Aktivisten bevorzugt.
- ✓ Häufig kann bei Aktivisten Neugier und eine Art Spieltrieb geweckt werden. Gamification-Ansätze sind für diese Zielgruppe bestens geeignet.



## BEOBACHTER

Beobachter sind zurückhaltend, vorsichtig und bevorzugen es, anderen erst einmal bei Übungen zuzusehen. Hospitationen und Mentoring sind ihre präferierten Lernmethoden.



### Für LERNER bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Sich vorsichtig an Themen anzunähern, wird manchmal als Desinteresse interpretiert. In diesem Fall ist es wichtig, sein Gegenüber auf den eigenen präferierten Lernstil aufmerksam zu machen.
- ✓ Sich geeignete Beobachtungssituationen zu suchen, ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren dieses Lernstils.



### Für FÜHRUNGSKRÄFTE bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Beobachter brauchen die Möglichkeit, zunächst anderen zuzuschauen, auch um Handlungen und Konsequenzen abzuschätzen. Dadurch bekommen sie Sicherheit, um Entscheidungen zu treffen.
- ✓ Beobachter profitieren sehr von Experten, die erklären und erläutern können.



### Für PERSONALENTWICKLER bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Für Beobachter sind Formate wie Hospitation und Mentoring aber auch Videos und Anleitungen interessant.
- ✓ Hospitation ist eine gute Methode v.a. für jüngere Personen und Personen ohne abgeschlossene Schulausbildung, da diese Gruppen das Beobachtungslernen präferieren.
- ✓ Beobachten ist nicht mit Desinteresse gleichzusetzen. Beobachter bekommen durch die vermeintlich erst einmal passive Lernerhaltung Sicherheit.



## NACHDENKER

Nachdenker zeichnen sich durch analytisches und logisches Denken aus. Sie möchten verstehen, wie Dinge funktionieren und sammeln dazu gerne erst Fakten und Informationen, um sich neuen Lerngegenständen zunächst gedanklich zu nähern.



### Für LERNER bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Am Anfang eines Lernprozesses trägt das individuelle Auseinandersetzen mit dem Lernstoff bzw. eine strukturierte Vorgehensweise zum Wohlbefinden der Nachdenker bei.



### Für FÜHRUNGSKRÄFTE bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Der Lernstil Nachdenker findet sich vor allem bei höherem Bildungsgrad sowie bei älteren Mitarbeitern. Angebote für diese Zielgruppen sollten entsprechend gestaltet werden.
- ✓ Die Einordnung des Lerninhaltes für Nachdenker in einen übergeordneten Kontext ist hilfreich, um das Zurechtfinden zu erleichtern.



### Für PERSONALENTWICKLER bedeutet dieses Ergebnis:

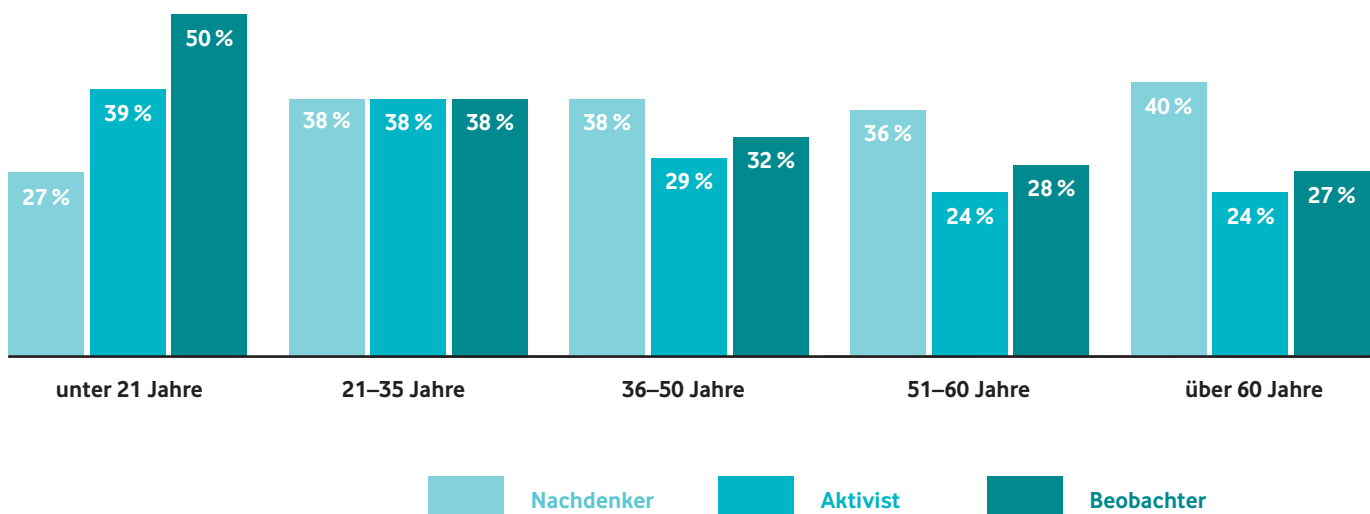
- ✓ Nachdenker brauchen viele Informationen, Hintergründe und verschiedene Perspektiven, um Dinge verstehen. So können sie ein umfassendes Verständnis aufbauen.
- ✓ Zeit und Ruhe helfen Nachdenkern, das Lernziel zu erreichen.
- ✓ Lernformate sollten eine nachvollziehbare Struktur und zusätzliches Material anbieten.

In der Gesamtstichprobe sind kaum Unterschiede in der Verteilung der drei Lernstile zu erkennen. Lediglich der Lernstil des Nachdenkers scheint etwas verbreiteter zu sein. Dies kann unter anderem an der betrachteten Stichprobe liegen, die im Vergleich mit der Gesamtheit der Erwerbstätigen mehr Mitarbeiter mit Hochschulabschluss beinhaltet, welche eine Präferenz für diesen Lernstil aufweisen.

Wird nämlich der Bildungshintergrund der Befragten berücksichtigt, zeigt sich, dass der Lernstil „Nachdenker“ mit steigender Schulbildung (Hauptschulabschluss 48% vs. Abitur 58%) bzw. beruflichem Bildungsgrad (Berufsausbildung 50% vs. Hochschulabschluss 62%) zunehmend bevorzugt wird. Je höher der berufliche Bildungsgrad, desto eher sind Präferenzen im Bereich der Nachdenker zu finden. Der Lernstil des Aktivisten wird mit zunehmender schulischer (Hauptschulabschluss 47% vs. Abitur 44%) bzw. beruflicher Ausbildung (Berufsausbildung 44%, Hochschulabschluss 45% vs. Promotion 37%) weniger präferiert. Befragte ohne Schulabschluss lernen hingegen bevorzugt „aktivistisch“.

Interessanterweise verändern sich die Lernstile zudem mit dem Alter. Vor allem Jüngere lernen häufig durch Beobachtungen und tun sich bei dem Treffen von Entscheidungen schwer, was sicherlich auch mit einem Grad an Unerfahrenheit zusammenhängt. Danach (ab 21 Jahren) geht der Anteil der Beobachter deutlich zurück. Die Lernstile des Nachdenkers und des Aktivisten werden wichtiger (Abb. 12).

Abbildung 12: Verteilung der Lernstile nach Altersgruppen





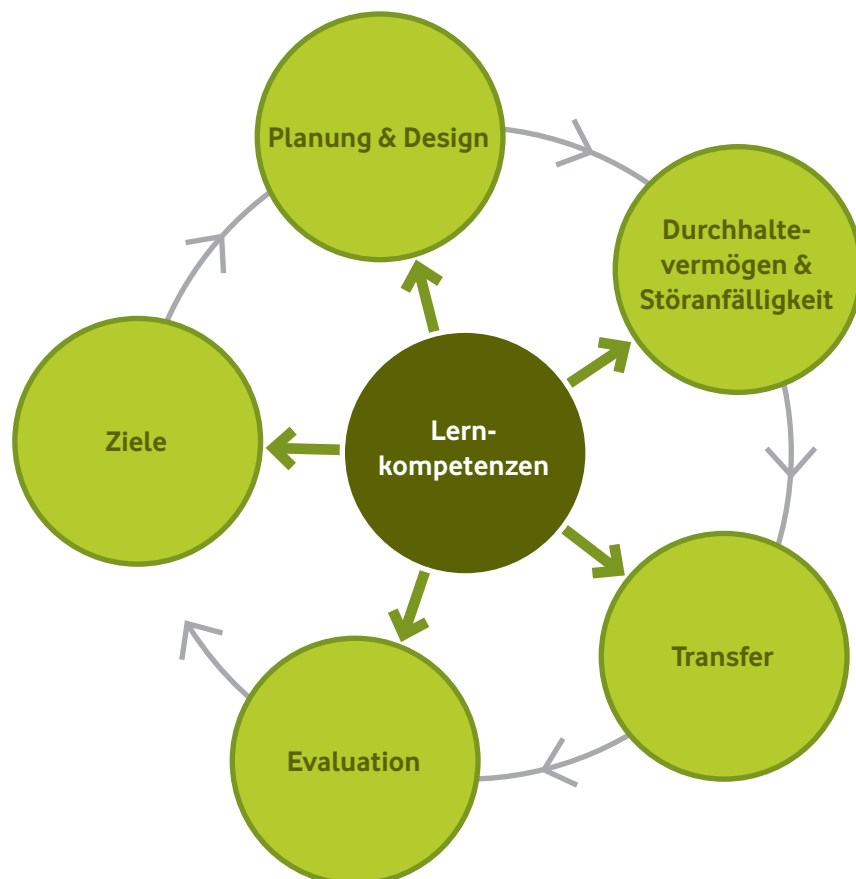
Werden nur die Männer betrachtet, zeigt sich, dass vor allem der Lernstil „Nachdenker“ verbreitet ist (61%). Damit präferieren Männer eher logische und analytische Vorgehensweisen. Für Frauen kann dagegen kein präferierter Lernstil ausgewiesen werden.

Präferenzen sind auch über verschiedene Unternehmensbereiche zu erkennen: Der Lernstil „Nachdenker“ wird vor allem in der IT bevorzugt (62%). Aktivisten finden sich vor allem in Kundenbetreuung (46%) und Verkauf und Vertrieb (47%). In der Kundenbetreuung ist im Vergleich mit den anderen Unternehmensbereichen zudem vermehrt der Beobachter zu finden (21%), ebenso wie in der Produktion (21%).

# Lernmanagement der individuellen Lernprozesse

Das selbstverantwortliche Gestalten und Steuern des Lernprozesses spielt neben den bereits vorgestellten individuellen Einstellungen zum Lernen und Präferenzen verschiedener Lernaktivitäten eine entscheidende Rolle für den Lernerfolg. Ein intendierter Lernerfolg kann nur erzielt werden, wenn der gesamte Prozess – angefangen beim Setzen von Zielen über die Durchführung bis hin zur Evaluation und Reflexion des Lernens – konsequent gestaltet wird (**Abb. 13**). Der kommende Abschnitt stellt die Ergebnisse der Selbsteinschätzung von Mitarbeitern bezüglich ihrer individuellen Ausgestaltung des Lernprozesses dar.

Abbildung 13: Aspekte des Lernmanagements



## Lernziele



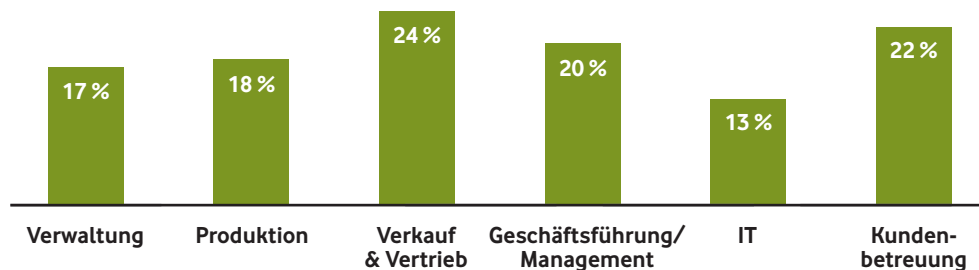
**Das Festlegen von Lernzielen ist die Grundlage für einen erfolgreichen Lernprozess – nur ein Drittel der Befragten tut dies**

Das Festlegen von Lernzielen ist die Grundlage für einen erfolgreichen Lernprozess. Dabei ist es wichtig, zu spezifizieren, was gelernt werden soll, um die Aufmerksamkeit auf relevante Aspekte zu lenken und nicht den Fokus in komplexen Lernprozessen zu verlieren. Außerdem sind Lernziele Voraussetzung, um am Ende den Erfolg messen zu können.

Insgesamt empfindet nur ein Fünftel der Befragten (20%), dass sie in diesem Bereich gut aufgestellt sind.

Abbildung 14 zeigt – getrennt nach Unternehmensbereichen – die Fähigkeit der Befragten, Lernprozesse zielorientiert anzugehen. In den Bereichen Verkauf und Vertrieb sowie Kundenbetreuung geben mit knapp einem Viertel der Befragten überdurchschnittlich viele an, sich Lernziele zu setzen. Im Bereich IT ist dieser Teilaspekt des Lernmanagements am geringsten verbreitet.

**Abbildung 14: Setzen von Lernzielen nach Unternehmensbereichen**



Dabei ist sich nicht einmal die Hälfte der Befragten (39%) im Klaren darüber, was sie nach dem Lernen können und wissen möchte. Ein gutes Viertel der Befragten (28%) spezifiziert dies überhaupt nicht. Im Geschlechterunterschied geben immerhin 42 Prozent der Frauen an, Lernziele zu spezifizieren. Bei den Männern sind es hingegen nur 37 Prozent, die spezifizieren, was sie hinterher können müssen. Auch nur eine Minderheit der Befragten (38%) gibt an, sich beim Lernen messbare Ziele zu setzen. Hier stechen Mitarbeiter der Unternehmensbereiche Verkauf und Vertrieb (45%) sowie Kundenbetreuung (43%) mit höheren Angaben positiv hervor. Diese insgesamt geringen Werte spiegeln eine hohe Orientierungslosigkeit beim Lernen wider, die auch einen Grund für die sogenannte Transferlücke darstellen könnte. Diese entsteht, wenn das Gelernte nur zu einem geringen Teil in den Arbeitsprozess übertragen und in der Arbeit angewendet wird.

Insofern überrascht es in diesem Zusammenhang nicht, dass 41 Prozent der Befragten angeben, schon mehrfach Dinge im beruflichen Kontext gelernt zu haben, die ihnen später nichts gebracht haben. Dabei kann die Ursache sowohl bei fehlenden individuellen Lernzielen als auch bei einer unternehmerischen Vorgabe von Lernaktivitäten liegen. Altersunterschiede oder Bildungsunterschiede sind nicht zu erkennen. Allerdings zeigt sich auch hier ein geschlechtsspezifischer Unterschied: deutlich mehr Männer (46%) stimmen dieser Aussage zumindest teilweise zu als Frauen (35%). Dieses Ergebnis ist vor dem Hintergrund, dass Frauen sich auch häufiger Lernziele setzen, nicht verwunderlich.

Etwas besser sieht es aus, wenn größere Lernpakete auf handhabbare Teilbereiche heruntergebrochen werden müssen: Immerhin 42 Prozent der Befragten unterteilen größere Lernpakete in kleinere, sinnvollere Einheiten mit Zwischenzielen.

Insbesondere zu den vorherigen Ergebnissen, dass eine Großzahl der Mitarbeiter Verantwortung für ihre Weiterbildung übernehmen möchte, entsteht durch das fehlende Setzen von Lernzielen eine Diskrepanz. Zwischen Wollen und Können wird hier ein Unterschied deutlich.



#### Für LERNER bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Mitarbeiter sollten sich die Zeit nehmen, konkret Lernziele zu definieren und ggf. gedanklich vorwegzunehmen. Je konkreter, desto besser!
- ✓ Die geistige Vorwegnahme von Verbesserungen hilft, um sich über die eigenen Ziele und Erwartungen an einen Lernerfolg klar zu werden.
- ✓ Größere Lernvorhaben sollten in kleine, sinnvolle Lernabschnitte eingeteilt werden, deren Ergebnisse Zwischenziele bilden.



#### Für FÜHRUNGSKRÄFTE bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Entwicklungsgespräche und Vereinbarungen mit konkret messbaren Lernzielen sollten etabliert sein. Diese sollten so weit wie möglich von Performancegesprächen entkoppelt werden.
- ✓ Der Austausch zu Entwicklungszielen sollte nicht nur einmal jährlich stattfinden. Vielmehr ist ein regelmäßiger Austausch notwendig.
- ✓ Anfangs müssen viele Mitarbeiter beim Formulieren von Lernzielen unterstützt werden.
- ✓ Bei Männern ist die Unterstützungsleistung beim Setzen von Lernzielen tendenziell wichtiger als bei Frauen.



#### Für PERSONALENTWICKLER bedeutet dieses Ergebnis:

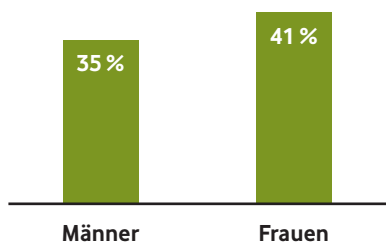
- ✓ Mitarbeiter sollten gefördert werden, sich selbst realistische, spezifische und messbare Lernziele zu setzen.
- ✓ Führungskräfte müssen befähigt werden, Mitarbeiter bei der Zielsetzung zu unterstützen.
- ✓ Das Festlegen von messbaren Lernzielen in Entwicklungsgesprächen implementieren. (Dabei ist darauf zu achten, dass die Lernergebnisse sich an dem Output (Produktivität) orientieren und nicht nach dem Input, den Lernformaten.)
- ✓ Die Personalentwicklung sollte mit gutem Beispiel vorangehen und für jedes ihrer standardisierten Lernangebote die Lernziele genau beschreiben.
- ✓ Die Beschreibung von Lernzielen sollte einer Systematik folgen, die für alle Beteiligten verständlich ist.
- ✓ Wenn man über messbare Lernziele spricht, muss man auch über die Lernkultur und mögliche, erwartete Folgen eines Nichterreichens sprechen. Nur bei einer entsprechenden Kultur werden Mitarbeiter konkrete, und damit messbare Lernziele benennen.

## Planung und Design



Nach der Zielsetzung ist die Planung gerade bei selbstgesteuerten Lernprozessen ein wichtiger Baustein für erfolgreiches Lernen. So können unterschiedlichste Lernformate ausgewählt und kombiniert werden. Die Planung des Lernprozesses schließt das Wissen über die präferierten Lernwege, aber auch das zeitliche Planen und Organisieren des Lernens ein. Dazu zählt unter anderem auch das Wissen über die Weiterbildungsangebote des Unternehmens und die Suche nach Unterstützung beim Lernen. Insgesamt betrachtet, gibt nicht einmal ein Fünftel der Befragten (18%) an, ihren Lernprozess zu planen und zu gestalten und sich damit Gedanken über das „Wie“ des Lernens zu machen. Dies ist ein klares Indiz dafür, dass Selbststeuerung bei Mitarbeitern und Unternehmen in der Praxis noch nicht angekommen ist.

**Abbildung 15: Planung und Design von Lernprozessen nach Geschlecht**



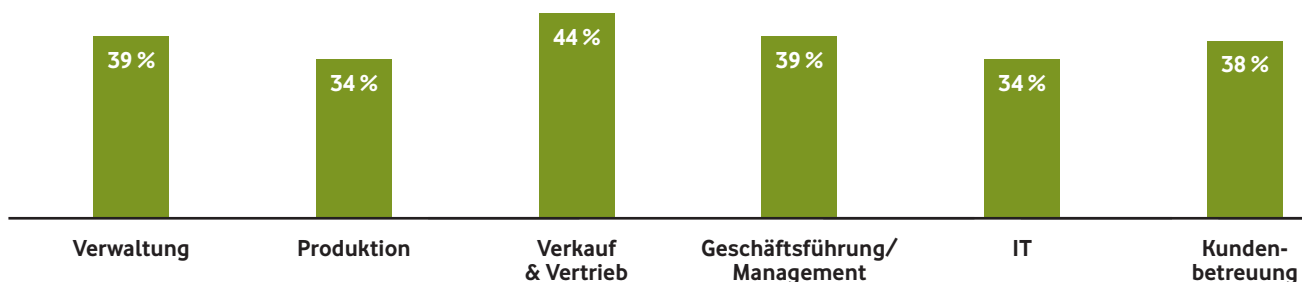
Immerhin ein gutes Drittel der Befragten (37%) plant das konkrete Vorgehen beim Lernen – also die organisatorische Ausgestaltung der Bearbeitung von Modulen. Frauen planen ihr Vorgehen beim Lernen häufiger (41%) als Männer (35%) (Abb. 15).

Jedoch fragt nur insgesamt ein gutes Drittel (36%) aktiv nach für sie geeigneten Weiterbildungsangeboten. Dies steht im Widerspruch zu dem oben dargestellten Willen, Verantwortung für den eigenen Lernprozess zu übernehmen und dem später zu erläuternden Kenntnisstand der Personalentwicklungsangebote. Befragte mit Hochschulabschluss tendieren eher dazu, aktiv nach Weiterbildungsangeboten zu fragen als Befragte mit Berufsausbildung (42% vs. 33%). Auch Mitarbeiter in kleineren und mittleren Unternehmen (bis 1.000 Mitarbeiter) fragen häufiger (41%) aktiv nach Weiterbildungsangeboten als Mitarbeiter aus Konzernen mit über 10.000 Mitarbeitern (35%).

Im Hinblick auf die Unternehmensbereiche zeigt sich, dass in Verkauf und Vertrieb jeder Fünfte (21%) seinen Lernprozess relativ stringent plant. Deutlich weniger planen die Befragten aus der IT ihren Lernprozess (13%). Insbesondere die zeitliche Planung und Organisation des Lernens sind für Verkauf und Vertrieb aufgrund des Kundenkontaktes wichtig (44%) (Abb. 16).

**Abbildung 16: Zeitliche Planung von Lernprozessen nach Unternehmensbereich**

Ich plane und organisiere mein Lernen zeitlich.



Unterschiede zwischen den Unternehmensbereichen zeigen sich auch für die Suche nach Unterstützung im Lernprozess. Ähnlich wie die Befragten aus dem Bereich Kundenbetreuung (63%) suchen sich Befragte aus Verkauf und Vertrieb (61%) bei Bedarf gezielt Unterstützung beim Lernen. Geschäftsführung/Management (46%) und IT (48%) suchen sich deutlich seltener Hilfe und Unterstützung beim Lernen.



#### Für LERNER bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Mitarbeiter sollten nicht einfach mit dem Lernen loslegen, sondern sich erst einmal Gedanken machen, was sie lernen wollen und wie sie die Ziele am besten erreichen.
- ✓ Lernzeiten zu planen und festzulegen hilft, um Lernen und Arbeit besser integrieren zu können.
- ✓ Verschiedene Lernwege sollten ausprobiert werden, um eigene Präferenzen für weitere Planungen kennenzulernen.
- ✓ Aktiv nach geeigneten Weiterbildungsangeboten zu fragen und darüber mit der Personalentwicklung ins Gespräch zu kommen, kann das Verständnis des Bedarfs der Belegschaft fördern.



#### Für FÜHRUNGSKRÄFTE bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Das konkrete Vorgehen, um gesteckte Lernziele zu erreichen, sollte mit den Mitarbeitern besprochen werden. Die Führungskraft dient hier als Sparringspartner, um ein individuell sinnvolles Vorgehen festzulegen.
- ✓ Wichtig ist, dass Führungskräfte ansprechbar sind, falls Mitarbeiter Unterstützung im Lernprozess suchen, sowie aktiv ihre Hilfe anbieten.
- ✓ Kreativität ist eine Grundvoraussetzung für Führungskräfte, um benötigte Weiterbildung zu ermöglichen, nicht alle Weiterbildungsmaßnahmen müssen von der Personalentwicklung vorgegeben werden und/oder sehr kostspielig sein.



#### Für PERSONALENTWICKLER bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Weiterbildungsangebote sollten übersichtlich und verständlich kommuniziert werden und der Lernaufwand deutlich erkennbar sein.
- ✓ „Sprechstunden“ für Mitarbeiter, um Formate und Vorgehensweisen zu besprechen, könnten sich als sinnvoll erweisen – je nach Kultur und Bild der Personalentwicklung im Unternehmen.

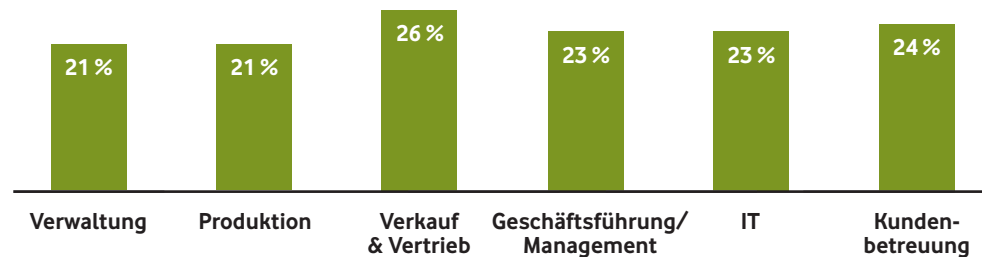
## Durchhaltevermögen



Das Durchhaltevermögen im Lernprozess reflektiert die Ausdauer und Geduld im Lernprozess sowie die Eigenschaft bei schwierigen Aufgaben nicht aufzugeben. Dies ist wichtig, da Lernen und damit eine individuelle Veränderung und Selbstreflexion immer auch eine anstrengende Komponente aufweist. Insgesamt gibt nur knapp ein Viertel der Befragten (23%) an, ein hohes Durchhaltevermögen zu besitzen. Damit ergibt sich auch hier ein Widerspruch zur vorher dargestellten hohen Bereitschaft, Verantwortung für die eigene Weiterbildung zu übernehmen.

Das Durchhaltevermögen ist in den verschiedenen Unternehmensbereichen ähnlich ausgeprägt (**Abb. 17**). Ein leicht höheres Durchhaltevermögen geben Befragte aus Verkauf und Vertrieb (26%) sowie Kundenbetreuung (24%) an, bei Befragten aus Produktion (21%) und Verwaltung (21%) ist es etwas geringer.

**Abbildung 17: Durchhaltevermögen nach Unternehmensbereichen**



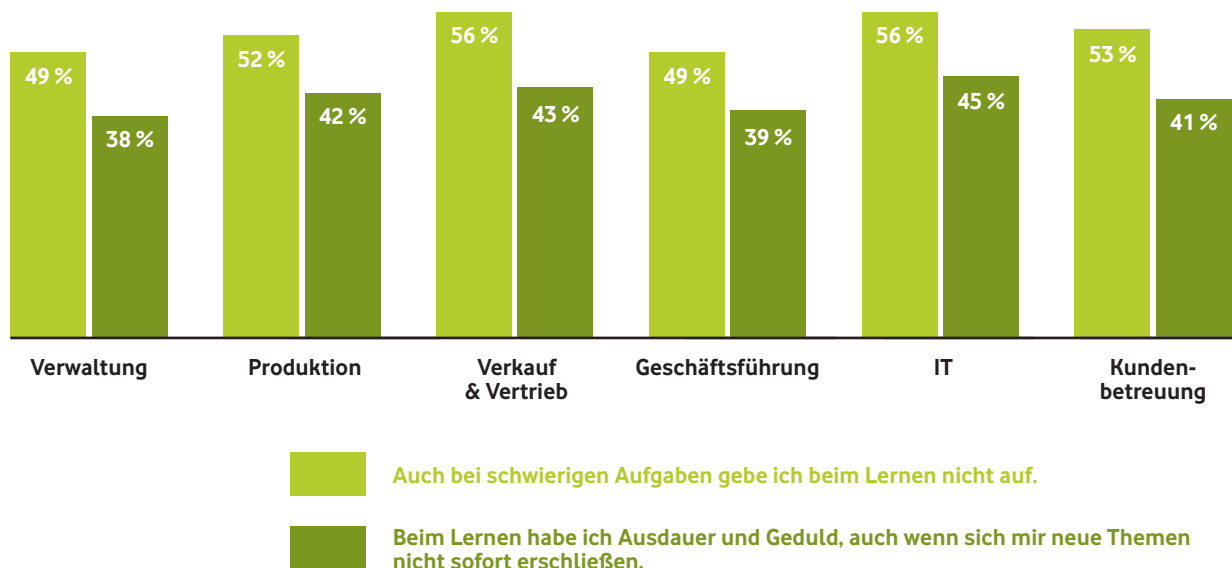
### Mit steigendem Alter nimmt das Durchhaltevermögen zu

Beim Durchhaltevermögen zeigen sich zudem leichte Unterschiede zwischen den Altersgruppen. Mit steigendem Alter nimmt das generelle Durchhaltevermögen geringfügig zu (unter 21 Jahren 20%, über 60 Jahre 26%). Betrachtet man im Detail z.B. nur die Überwindung der Lustlosigkeit, erkennt man noch deutlichere Altersunterschiede. Vor allem für ein Drittel der unter 21-Jährigen (32%) ist es schwer, zu lernen, wenn sie keine Lust haben. Bei den über 60-Jährigen liegt der Anteil nur noch bei einem Viertel (25%). Zudem zeigen sich auch Geschlechtsunterschiede. Es fällt mehr Männern (35%) schwerer, sich zum Lernen aufzuraffen als Frauen (29%). Bezüglich des schulischen und beruflichen Bildungsgrads ergeben sich keine Unterschiede.



Neben dem Aspekt der Überwindung von Lustlosigkeit ist es wichtig, auch bei schwierigen Aufgaben nicht aufzugeben. Diese Hartnäckigkeit ist mit zunehmendem Alter höher ausgeprägt (unter 21 Jahre: 49%; über 60 Jahre: 58%). Geschlechtsspezifische Unterschiede sind hier nicht zu finden. Allerdings geben Befragte mit Hochschulabschluss häufiger (58%) an, bei schwierigen Aufgaben nicht aufzugeben als Befragte mit Berufsausbildung (49%). Für die Bereiche Verkauf und Vertrieb und IT fällt auf, dass die Befragten bei schwierigen Aufgaben etwas seltener aufgeben (56%). IT hat zudem etwas mehr Ausdauer und Geduld beim Lernen (45%) während Geschäftsführung/Management und Verwaltung eine geringere Ausdauer angeben.

**Abbildung 18: Lernen bei schwierigen Aufgaben und Ausdauer beim Lernen über Unternehmensbereiche**





#### Für LERNER bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Individuelle Belohnungen sollten entwickelt werden, um sich trotz wenig Lust zum Lernen aufzuraffen. („Wenn ich diese Lerneinheit absolviert habe, belohne ich mich mit ....“)
- ✓ Bei schwierigen Aufgaben aktiv Unterstützung suchen – Lernpartner helfen durchzuhalten.
- ✓ Nicht zu viel auf einmal vornehmen, sondern schrittweise vorgehen.
- ✓ Zeiten zum Lernen mit Führungskraft und Kollegen vereinbaren und diese auch einhalten.



#### Für FÜHRUNGSKRÄFTE bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Die Entwicklung von Lernritualen kann für eine Stärkung des Durchhaltevermögens förderlich sein.
- ✓ Jüngere Mitarbeiter benötigen mehr Unterstützung, um bei Schwierigkeiten oder Unlust dabeizubleiben.
- ✓ Das Durchhalten im Lernprozess kann durch Feedback und Anerkennung von erreichten Lernergebnissen gefördert werden.
- ✓ Gemeinsam mit dem Mitarbeiter sollten Lernzeiten verbindlich geschaffen und genutzt werden.



#### Für PERSONALENTWICKLER bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Das Durchhaltevermögen kann unterstützt werden, z.B. durch Vorlagen für individuelle Lernpläne, Schaffen von Ritualen sowie animierenden Lernumgebungen etc..
- ✓ Insbesondere Jüngere können wahrscheinlich durch passende Lernformate und Gamification-Ansätze (z.B. Punktesammeln und Ranglisten) animiert werden, sich immer wieder in Lernprozesse zu begeben.

## Störanfälligkeit



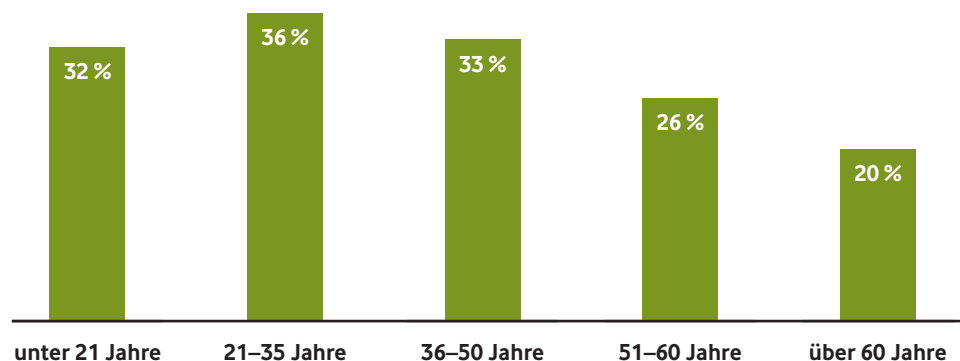
Neben dem Durchhalten ist die Störanfälligkeit während des Lernprozesses ein Indiz für konzentriertes und damit erfolgreiches Lernen. Störanfälligkeit beschreibt allgemein die leichte Ablenkbarkeit im Lernprozess. Dazu gehört u.a. auch die Suche nach Vorwänden und Gelegenheiten für Pausen sowie die Integration des Lernens in die Arbeit. Damit bildet sie ein Pendant zum Durchhaltevermögen. Die Korrelation ist negativ ( $r=-.389$ ), was bedeutet, dass eine geringere Störanfälligkeit mit einem höheren Durchhaltevermögen zusammenhängt. Insgesamt geben 31 Prozent der Befragten eine hohe allgemeine Störanfälligkeit an. Dabei nimmt die Störanfälligkeit mit dem Alter geringfügig ab.

Der Hälfte (49%) der Befragten fällt besonders der Einstieg in das Lernen zumindest teilweise schwer. Dabei geben Jüngere (21 bis 35 Jahre – 69%) häufiger an, Schwierigkeiten beim Einstieg in Lernen zu haben als Ältere (51 bis 60 Jahre – 36%).

Neben dem Einstieg ins Lernen gehört zur Störanfälligkeit auch das Integrieren von Lernen in die Arbeitszeit. Mehr als der Hälfte der Befragten (56%) fällt dies tatsächlich zumindest teilweise schwer. Mit steigendem Alter kann das Lernen zunehmend besser in die Arbeitszeit integriert werden. Während gut ein Drittel der 21- bis 35-Jährigen Probleme bei der Integration von Lernen und Arbeiten angibt (36%), sind es bei den über 60-Jährigen nur noch 20 Prozent (**Abb. 19**).

**Abbildung 19: Integration von Lernen in Arbeit nach Altersgruppen**

Es fällt mir schwer, das Lernen in meine Arbeitszeit zu integrieren



**Jüngere sind somit  
deutlich anfälliger  
für Störungen im  
Lernprozess und  
finden auch  
schwerer wieder  
zurück ins Lernen**

Das Lernen in die Arbeit zu integrieren, fällt vor allem in den Bereichen IT (35%) und Produktion (34%) schwer. Das ist interessant, da man normalerweise eine fehlende Integrationsmöglichkeit bei Mitarbeitern mit Kundenkontakt vermuten würde. Die Ergebnisse passen allerdings zum stringenten Planen der individuellen Lernprozesse in dieser Gruppe. Den Befragten im Bereich Geschäftsführung/Management fällt die Integration weniger schwer (29%). Die Größe des Unternehmens spielt dabei keine Rolle.

Gerade beim mobile Learning und dem Lernen in kleinen Häppchen ist es elementar, nach Pausen und Störungen leicht den Einstieg ins Lernen wiederzufinden. Einem Viertel der Befragten (24%) fällt dies jedoch sehr und einem weiteren Drittel (29%) zumindest teilweise schwer. Dies kann vor allem beim Lernen in kleineren Abschnitten (sogenannte Lernnuggets) die Effizienz des Lernens deutlich beeinflussen.

Ebenso lässt sich ein Viertel der Befragten (25%) leicht durch Telefon, Emails und/oder Kollegen vom Lernen ablenken. Allerdings nimmt mit steigendem Alter die Ablenkbarkeit ab (unter 21 Jahre: 36%; über 60 Jahre: 13%). Jüngere sind somit deutlich anfälliger für Störungen im Lernprozess und finden auch schwerer wieder zurück ins Lernen.



#### Für LERNER bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Feste Lernzeiten und ein geeigneter Lernort sollten gesucht und Kollegen um Unterstützung gebeten (z.B. Umleitung von Telefon) werden, um sich auf das Lernen konzentrieren zu können.
- ✓ Reflexion des eigenen Lernverhaltens bzgl. der Störanfälligkeit ist sinnvoll, um die Quellen für Ablenkung weitgehend zu reduzieren.
- ✓ Rituale wie Kaffee holen, Email-Programme ausschalten etc. helfen, den Einstieg ins Lernen zu finden.



#### Für FÜHRUNGSKRÄFTE bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Die Integration von Lernen in die Arbeit sollte z.B. durch Freiräume und Lernzeiten aktiv unterstützt werden.
- ✓ Jüngeren Mitarbeitern muss man die Möglichkeit zum Lernen ohne Störungen geben.
- ✓ Längere Lernzeiten sind eher effektiv als mehrere kürzere Lerneinheiten, da der Hälfte der Befragten der Einstieg ins Lernen eher schwer fällt und dadurch die Effizienz der kurzen Lerneinheiten reduziert ist.



#### Für PERSONALENTWICKLER bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Für die gesamte Organisation sollte geklärt werden, wie Lernen in den Arbeitsalltag (insbesondere arbeitsplatznahes Lernen und eLearning) eingebunden werden kann und welche Erwartungen die Führungsetage an die Integration hat.
- ✓ Es sollten klare Regelungen zum Lernen mit selbstgesteuerten Formaten geschaffen werden: Was ist Freizeit, was ist Arbeitszeit? Werden Youtube-Videos als Lernmaterial anerkannt? Etc.
- ✓ Es sollten Lern(frei)räume geschaffen werden, die möglichst ablenkungsfrei genutzt werden können.
- ✓ Gegenseitige Unterstützung beim Schaffen von Lernzeiten sollte Bestandteil einer Lernkultur sein.
- ✓ Die Führungskräfte sind darin zu schulen, insbesondere jüngere Mitarbeiter für das Lernen auch einmal abzuschirmen.

## Transfer



Der Transfer des Gelernten in den Arbeitsprozess umfasst die Verknüpfung des Neugelernten mit vorherigen Erfahrungen und das Üben des neuen Wissens. Ebenso wichtig für den Transfer sind die Vorstellung, wie die Arbeit durch das Lernen besser gestaltet werden kann und die Vorwegnahme positiver Auswirkungen des Lernens.

Gut ein Viertel der Befragten (27%) schreibt sich insgesamt eine hohe Fähigkeit für den Transfer im Lernprozess zu. Frauen (29%) geben leicht höhere Kompetenzen an als Männer (25%).

Genauer betrachtet, zeigt sich, dass mehr als zwei Drittel der Befragten (68%) zumindest teilweise lernen, damit sie danach ihre Arbeit besser erledigen können.

Für den erfolgreichen Transfer von Gelerntem in den Arbeitsprozess ist das Üben des neuen Wissens wichtig. Frauen (46%) tun dies häufiger als Männer (41%). Das Üben neugelernten Wissens nimmt allerdings mit zunehmendem Alter ab. Während bei den 21 bis 35-Jährigen noch 47 Prozent gezielt Aufgaben zum Üben suchen, sind es bei den Älteren (51 bis 60 Jahre) nur noch 40 Prozent.

Im Bereich Verkauf und Vertrieb gibt ein Drittel (29%) einen hohen Transfer des Gelernten in den Arbeitsprozess an. Zudem lernen 72 Prozent aus diesem Bereich, damit sie ihre Arbeit besser erledigen können als vorher und 35 Prozent motivieren sich durch die positiven Auswirkungen des Lernens. In IT und Produktion ist der Transfer insgesamt geringer ausgeprägt (24%).



#### Für LERNER bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Lerner sollten sich selbst den Nutzen des Lernens verdeutlichen: Welche Verbesserungen der Arbeit entstehen durch das Lernen?
- ✓ Im Anschluss an das Lernen muss das neue Wissen gezielt geübt und angewendet werden.
- ✓ Die Vorwegnahme vom Einsatz neuer Lerninhalte unterstützt den Lernerfolg.



#### Für FÜHRUNGSKRÄFTE bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Der Transferwunsch bzw. der aktive Lernbedarf sollte zur Initialzündung für Lernprozesse werden.
- ✓ Führungskräfte sollten Übungsmöglichkeiten schaffen, um Mitarbeiter zu unterstützen, Lerninhalte auch im Arbeitskontext reflektieren und verankern zu können.
- ✓ Wichtig ist, mit Mitarbeitern vorher zu besprechen, was der erwartete Output des Lernprozesses ist und wie dieser erreicht werden kann.



#### Für PERSONALENTWICKLER bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Bei Lernangeboten sollte der Praxisbezug hergestellt und verdeutlicht werden. Je konkreter desto besser.
- ✓ Lernen hört nicht mit einem Lernangebot (z.B. Seminar, Webinar) auf – sondern mit der Verankerung im Arbeitskontext. Angebote zur Begleitung der Umsetzung sollten ausgebaut werden.
- ✓ Lernergebnisbeschreibungen – Wie verbessert sich die Arbeit des Mitarbeiters, wenn er etwas Bestimmtes lernt? – können zur Vorwegnahme von Verbesserungen für die Arbeit genutzt werden.

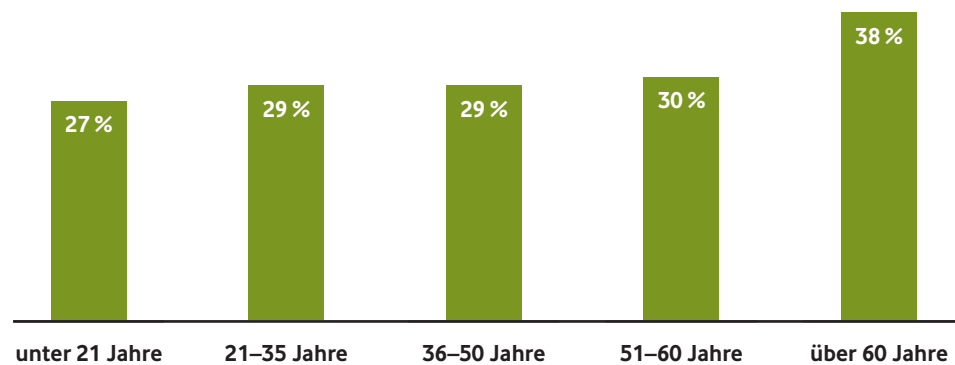
## Evaluation



Die Evaluation des Lernprozesses beschreibt das Reflektieren des Lernprozesses (Prozessevaluation) und die Bewertung der Zielerreichung (Ergebnisevaluation) sowie ggf. die Anpassung des Lernverhaltens, falls man im Lernprozess nicht weiterkommt.

Insgesamt gibt nur ein knappes Drittel (29%) an, ihr Lernen umfassend zu evaluieren. Mit zunehmendem Alter wird es etwas mehr (Abb. 20).

**Abbildung 20: Evaluation des Lernens nach Altersgruppen**



### Ein knappes Drittel der befragten Mitarbeiter evaluiert ihr Lernen

In den Details zur Ergebnisevaluation zeigt sich, dass 42 Prozent der Befragten prüfen, ob sie beim Lernen ihre vorgenommenen Ziele erreicht haben. Frauen (45%) evaluieren häufiger ihre gesetzten Ziele als Männer (39%). Die Erreichung der Lernziele wird weniger häufiger evaluiert als der Lernprozess. Dies ist nicht verwunderlich, da Lernziele häufig nicht gesetzt werden. Den gesamten Lernprozess (Prozessevaluation) reflektiert die Hälfte der Befragten (49%) und weiß somit, was sie gut gemacht haben und was sie hätten besser machen können. Auch im Hinblick auf diesen Aspekt zeigt sich ein Unterschied zwischen Männern (46%) und Frauen (53%). Evaluation im Lernprozess bedeutet darüber hinaus auch das Überdenken, was man ändern könnte, wenn man beim Lernen nicht wie geplant vorwärts kommt. 42 Prozent der Befragten geben an, dies zu tun. Dies ist unabhängig von Geschlecht, Alter und Bildungsgrad.

In Verkauf und Vertrieb sowie Kundenbetreuung evaluieren die Befragten insgesamt am häufigsten ihr Lernen (33% bzw. 32%) als Gesamtes. Im Detail prüfen sie das Erreichen der gesetzten Ziele (48% bzw. 45%), reflektieren den Lernprozess (53% bzw. 52%) und überdenken ihr Vorgehen, wenn sie nicht wie gewünscht vorwärts kommen (47% bzw. 44%). Letzteres ist im Bereich Geschäftsführung/Management deutlich geringer ausgeprägt.





#### Für LERNER bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Eine Ergebnisevaluation ist nur möglich, wenn vorab Ziele definiert wurden.
- ✓ Erfolgsgefühle können sich nur einstellen, wenn Ziele erreicht wurden, die als anstrengend aber wertvoll bewertet werden.
- ✓ Bei schwierigen Lernprozessen sollte reflektiert werden, worin die Probleme liegen und nach Alternativen und ggf. Unterstützung aktiv gesucht werden.



#### Für FÜHRUNGSKRÄFTE bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Lernprozesse der Mitarbeiter sollten gemeinsam reflektiert werden und Erkenntnisse für die Lernziele und den Lernprozess der nächsten Lernprojekte abgeleitet werden.
- ✓ Wichtig ist der Ausbau der Zielevaluation.
- ✓ Die Evaluation des Lernprozesses sollte von Performancegesprächen und -prämien entkoppelt sein, um Interessen der Förderung und der Gratifikation nicht zu vermischen.



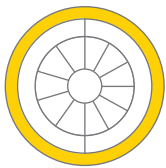
#### Für PERSONALENTWICKLER bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Die Etablierung einer Feedbackkultur ist für die Verbesserung des individuellen Lernmanagements notwendig.
- ✓ Eine Entkopplung der Evaluation von Lernprozessen von Performancethemen ist notwendig, um sich ohne Interessenkonflikte austauschen zu können.
- ✓ Das Management hat weniger Ausdauer beim Lernen als andere Unternehmensbereiche und überdenkt weniger das eigene Vorgehen beim Lernen – hier ist es notwendig, eine Führungskultur zu etablieren, die Lernen als Wertbeitrag begreift, und Führungskräfte in ihren Lernkompetenzen zu schulen.

# Rahmenbedingungen im Unternehmen

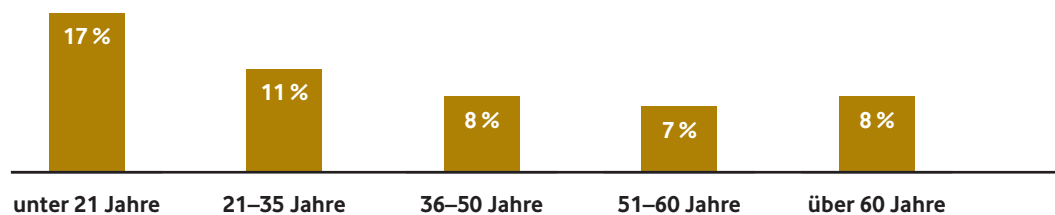
Rahmenbedingungen beschreiben den Unternehmenskontext und schließen sowohl die Unterstützung durch die Führungskraft als auch die Lernkultur im Unternehmen ein. Dies ist für Lerner wichtig, um zu verstehen, ob und wie weit mit Unterstützung gerechnet werden kann. Im Hinblick auf die Führungskraft sind Aspekte der Motivation, der Förderung von Entwicklung und Weiterbildung und die Anpassung der Aufgaben der Mitarbeiter an ihre Kompetenzen relevant und wurden zum Teil bereits erörtert.

## Unterstützung durch die Führungskraft



Da der Führungskraft eine entscheidende Rolle beim Transformationsprozess zum selbstgesteuerten Lernen zukommt, ist die Einschätzung über deren Unterstützungsleistung besonders interessant. Nur eine kleine Minderheit (9%) der Befragten fühlt sich insgesamt von ihrer Führungskraft gut bis sehr gut unterstützt. Deutlich zeigt sich allerdings auch, dass Jüngere (unter 21 Jahren) die Unterstützung durch die Führungskraft sehr viel höher einschätzen als die übrigen Befragten (Abb. 21).

**Abbildung 21: Unterstützung durch die Führungskraft nach Altersgruppen**



Insgesamt gibt ein Drittel (31%) an, dass ihnen die Führungskraft den Rücken freihält, wenn sie lernen. Dies wird vor allem von den Jüngeren unter 21 Jahren (43%) bestätigt, nimmt mit zunehmendem Alter aber deutlich ab (51- bis 60-Jährige 29%).

Die genauere Betrachtung von Motivation und Unterstützung durch die Führungskraft zeigt, dass diese lediglich von gut einem Drittel der Befragten (36%) als gut bewertet werden. Über die Altersgruppen nimmt die Wahrnehmung von Unterstützung und Motivation durch die Führungs-

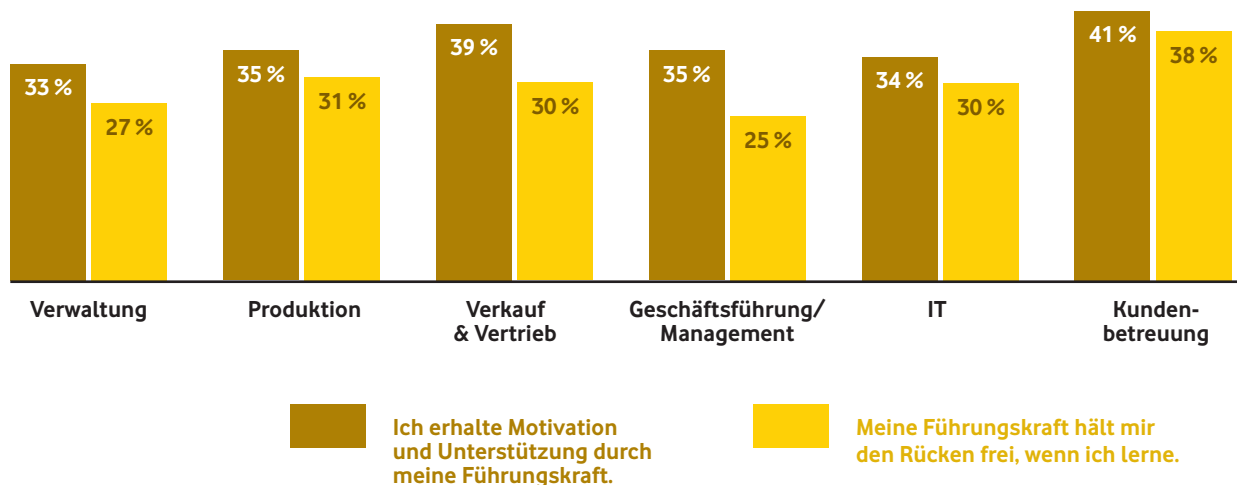
**Nur eine kleine Minderheit der Befragten fühlt sich insgesamt von ihrer Führungskraft gut bis sehr gut unterstützt**

kraft deutlich ab. Während sich die Hälfte (52%) der Befragten unter 21 Jahren unterstützt und motiviert fühlt, sind es bei den über 60-Jährigen nur noch ein knappes Drittel (30%). Außerdem sinkt die Unterstützung und Motivation durch die Führungskraft mit zunehmendem beruflichen Bildungsgrad (keine Berufsausbildung 44% vs. Hochschulabschluss 34%). Führungskräfte sollen – wie vorher erläutert – zunehmend die Rolle von Lerncoachs übernehmen. Weniger als die Hälfte (39%) der befragten Mitarbeiter gibt an, dass ihre Führungskraft die Angebote der Personalentwicklung gut kennt. Auch die Anpassung der Aufgaben an ihre neu erworbenen Kompetenzen durch die Führungskraft schätzen die Befragten eher gering ein (18%). Auch hier nimmt die Zustimmung mit dem Alter ab (unter 21 Jahre – 29%; 51 bis 60 Jahre – 15%).

In den Bereichen Kundenbetreuung (16%) und Verkauf und Vertrieb (13%) wird die generelle Unterstützung durch die Führungskraft vergleichsweise höher bewertet. Im Detail zeigt sich, dass gut ein Drittel der Befragten (38%) aus der Kundenbetreuung angibt, dass ihre Führungskraft ihnen den Rücken freihält und sie unterstützt und motiviert (31%) (Abb. 22).

Hingegen empfinden Befragte aus IT (9%) und Geschäftsführung/Management (9%) insgesamt eher weniger Unterstützung. Dies resultiert im Detail vor allem daraus, dass die Aufgaben nicht an neu erworbene Kompetenz angepasst werden (für beide 14%) und die Führungskraft keine geeigneten Lernmethode auswählt (für beide 12%).

**Abbildung 22: Unterstützung durch die Führungskraft nach Unternehmensbereichen**



**Lernkultur**



**Insgesamt schätzt nur eine kleine Minderheit der Befragten die Lernkultur in ihrem Unternehmen als gut bzw. sehr gut ein**

Neben der Unterstützung durch die Führungskraft spielt die Lernkultur im Unternehmen eine zentrale Rolle für die Rahmenbedingungen der Weiterbildung im Unternehmen: Dies schließt ein, inwiefern beim Lernen auch Fehler gemacht werden dürfen und Weiterbildung und Lernen gelebte Werte sind, was sich vor allem auch in einem breiten Weiterbildungsangebot widerspiegelt. Dazu gehören nicht nur klassische, kostenintensive Angebote der Personalentwicklung sondern auch Möglichkeiten wie z.B. Internetzugang, kollegiale Beratung und Hospitation.

Insgesamt schätzt nur eine kleine Minderheit (8%) der Befragten die Lernkultur in ihrem Unternehmen als gut bzw. sehr gut ein. Im Detail zeigt sich ähnlich wie für die Einschätzung bei den Führungskräften auch für die Lernkultur, dass Jüngere (unter 21 Jahre – 27%) im Vergleich zu Älteren (51 bis 60 Jahre – 6,6%) eine positivere Einschätzung abgeben. Allerdings empfindet nur insgesamt ein Drittel der Befragten (29%) Weiterbildung und Lernen als gelebte Werte im Unternehmen.

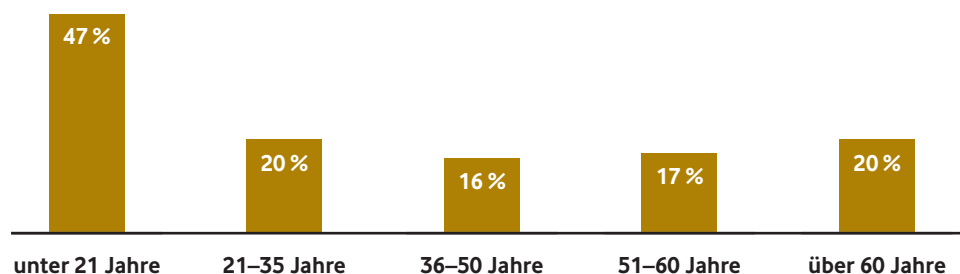
Nur ein Viertel der Befragten (26%) gibt an, dass Lernen und Weiterbildung auch in den persönlichen Mitarbeitergesprächen eine Rolle spielen. Dies nimmt mit steigendem Alter noch einmal ab (unter 21 Jahre: 56% vs. 51 bis 60 Jahre: 21%). Das ist eine hohe Zahl, da Entwicklungsgespräche der Grundpfeiler für organisational intendierte Lernprozesse sind.

Im Hinblick auf zunehmendes selbstgesteuertes Lernen ist auch interessant, dass nur 38 Prozent der Befragten angeben, ihr Arbeitgeber biete gute Selbstlernangebote. Dabei schätzen Befragte mit Berufsausbildung (42%) das Angebot besser ein als Befragte mit Hochschulabschluss (34%).

Die Vielfalt und die Beratung durch die Personalentwicklung bei der Auswahl der Angebote werden insgesamt eher gering bewertet (17%). Dabei fällt die Einschätzung der Jüngeren unter 21 Jahre deutlich besser aus als die der anderen Altersgruppen (**Abb. 23**).

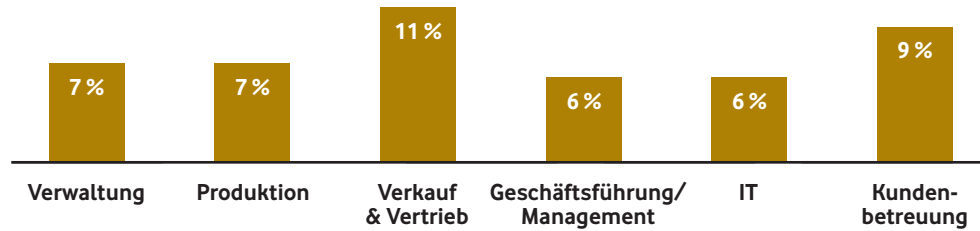
**Abbildung 23: Wahrnehmung von Vielfalt und Beratung der Personalentwicklung nach Altersgruppen**

**Unsere Personalentwicklung hat ein vielfältiges Angebot und berät bei der Auswahl.**



Die Lernkultur wird in den Bereichen Verkauf und Vertrieb sowie der Kundenbetreuung am besten bewertet (**Abb. 24**).

**Abbildung 24: Einschätzung der Lernkultur nach Unternehmensbereichen**



Die genauere Betrachtung zeigt, dass ein Drittel der Befragten (32%) in Verkauf und Vertrieb Weiterbildung und Lernen als gelebte Werte im Unternehmen wahrnehmen. Hingegen erlebt nur gut ein Viertel der Befragten (27%) aus der IT, dass auch Fehler beim Lernen dazugehören dürfen.

In Verkauf und Vertrieb schätzen die Befragten das Angebot von guten Selbstlernangeboten mit 46 Prozent am besten ein. Ebenso sehen es die Befragten aus dem Bereich der Kundenbetreuung: hier bewerten 39 Prozent die Selbstlernangebote des Arbeitgebers als gut bzw. sehr gut.



#### Für LERNER bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Je weniger Unterstützung durch, Personalentwicklung und Führungskraft möglich ist, desto wichtiger ist es, dass Lerner sich gut vorbereiten und sich ggf. Unterstützung durch andere (z.B. externe Mentoren) suchen.



#### Für FÜHRUNGSKRÄFTE bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Führen im Lernkontext bedeutet nicht nur, den Mitarbeitern den Rücken freizuhalten, sondern sich auch einzubringen. Dazu gehören Motivation, Unterstützung aber auch Knowhow und Kreativität um möglichst passende Angebote für Mitarbeiter zusammenzustellen.
- ✓ Führungskräfte sollten auch die älteren Mitarbeiter im Blick haben und entsprechend fördern und unterstützen.
- ✓ Die Lernkultur wird maßgeblich von Führungskräften mitbestimmt. Für den Ausbau von selbstgesteuertem Lernen ist eine Kultur des offenen Feedbacks, der Unterstützung und dem Interesse an Weiterentwicklung unumgänglich.



#### Für PERSONALENTWICKLER bedeutet dieses Ergebnis:

- ✓ Lern- und Beratungsangebote müssen geschaffen werden, die sich am tatsächlichen Bedarf der Mitarbeiter orientieren.
- ✓ Lernangebote und Unterstützungsmöglichkeiten müssen besser kommuniziert werden. Außerdem sollte sichergestellt werden, dass die Informationen die Mitarbeiter erreichen.
- ✓ Insgesamt gilt es, eine lernfreundliche und unterstützende Lernkultur im Unternehmen zu schaffen.



## Die Autoren

### **Prof. Dr. Nele Graf**

begleitet seit ca. 15 Jahren Unternehmen in Personalentwicklungsprojekten. 2009 gründete sie als Geschäftsführerin mit Kollegen die Mentus GmbH, eine Beratung für Führungskräfte- und strategische Personalentwicklung. Seit 2012 ist Frau Graf zudem Professorin für Personal & Organisation an der Hochschule für angewandtes Management in Berlin und leitet das hochschulübergreifende Competence Centre for Innovations & Quality in Leadership & Learning (CILL). Ihre Forschungsschwerpunkte sind Führung und Lernprozesse und deren Zukunftsfähigkeit im betrieblichen Kontext. Als Autorin & Herausgeberin diverser Bücher und Artikeln sowie als Rednerin schafft sie die Verlinkung von Theorie und Praxis.

### **Diplom-Psychologin Denise Gramß**

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule für angewandtes Management im CompetenceCenter for Innovation & Quality in Leadership & Learning (CILL) in Berlin. Ihre Forschungsschwerpunkte vorher u.a. an den Universitäten München und TU Braunschweig liegen bei den menschlichen Faktoren beim Erlernen und Nutzen von Mensch-Maschine-Systemen sowie auf den Lernkompetenzen und deren Einfluss auf das Lernen in Studium und Beruf.

### **Prof. Dr. Michael Heister**

war von 1992 bis zum Jahr 2009 in unterschiedlichen Positionen im Bundesministerium für Arbeit und Soziales tätig. Er war unter anderem als Referent im Personalreferat für die Weiterbildung im Ministerium zuständig. Später war er als Referatsleiter für zahlreiche arbeitsmarktliche und bildungspolitische Programme im Europäischen Sozialfonds verantwortlich. Seit Dezember 2009 leitet er im Bundesinstitut für Berufsbildung die Abteilung 3 „Berufliches Lehren und Lernen, Programme und Modellversuche“. Er forscht sowohl zu Fragen der beruflichen als auch der hochschulischen Bildung und führt aktuell im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Forschung ein Programm zu innovativen Modellen in der Weiterbildung durch. Herr Heister lehrt seit 2010 an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg mit dem Schwerpunkt Personalmanagement.



## Über die Hochschule für angewandtes Management

Die Hochschule für angewandtes Management mit Standorten wie Erding, Berlin und Unna ist seit 2004 eine staatlich anerkannte und systemakkreditierte bayrische Hochschule mit einem breiten Portfolio an managementbezogenen Studiengängen wie z.B. Sportmanagement oder Wirtschaftspsychologie sowie branchenfokussierten Studienangebote wie z.B. Handelsmanagement. Das semi-virtuelle Studienkonzept kombiniert die Vorteile eines Fernstudiums mit denen eines Präsenzstudiums.

Das Kompetenzzentrum CILL wurde 2013 ins Leben gerufen, um das Know-how zu den beiden Schwerpunkten Führung und Lernen im betrieblichen Kontext aus unterschiedlichen Fakultäten zu bündeln. Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie, Praktiker und Wissenschaftler, Entwickler und Umsetzer – die Vielfalt an Fähigkeiten und Erfahrungen hilft, neue Impulse aufzugreifen, über den Tellerrand zu schauen und etablierte Pfade zu verlassen. Die enge Verflechtung zu Unternehmen und Verbänden gewährleistet, dass praxisrelevante Fragestellungen untersucht und die Ergebnisse schnell in die unternehmerische Realität transferiert werden können.

**[www.fham.de](http://www.fham.de)**

## Über die Vodafone Stiftung

Die Vodafone Stiftung ist eine der großen unternehmensverbundenen Stiftungen in Deutschland und Mitglied einer weltweiten Stiftungsfamilie. Als eigenständige gemeinnützige Institution und gesellschaftspolitischer Thinktank fördert und initiiert sie Programme mit dem Ziel, Impulse für den gesellschaftlichen Fortschritt zu geben, die Entwicklung einer aktiven Bürgergesellschaft anzustoßen und gesellschaftspolitische Verantwortung zu übernehmen. Das Förderprofil steht unter dem Leitmotiv „Menschen und Ideen fördern.“ und konzentriert sich auf den Bereich Bildung, sozialer Aufstieg und gesellschaftlicher Zusammenhalt.

**[www.vodafone-stiftung.de](http://www.vodafone-stiftung.de)**

## Impressum

### **Herausgeber:**

Vodafone Stiftung Deutschland gGmbH  
Ferdinand-Braun-Platz 1  
40549 Düsseldorf  
Telefon +49 211 533-5392  
[www.vodafone-stiftung.de](http://www.vodafone-stiftung.de)  
Verantwortlich: Dr. Mark Speich  
Leitung Thinktank: Sebastian Gallander

### **Projektleitung Vodafone Stiftung Deutschland:**

Dr. Johanna Börsch-Supan

### **Gestaltung:**

fountain studio, Düsseldorf





Vodafone  
Stiftung  
Deutschland