

## Aus dem „Buch Kompetenzen der Zukunft – Arbeit 2030“

### Lernkompetenzen als Wettbewerbsfaktor für Mitarbeiter und Unternehmen – wie soziale Lernformate diese fördern



**Prof. Dr. Nele Graf**  
Hochschule für angewandtes  
Management



**Denise Gramß**  
Mentus GmbH



### Lernkompetenzen als Schlüssel für selbstgesteuertes Lernen

Um das Lernen im Unternehmen an neue Anforderungen der Arbeitswelt anzupassen, werden immer neue Lernformate entwickelt. eLearnings sind seit Jahren dabei im Fokus und werden in immer mehr Unternehmen angeboten und ausgebaut. Zunehmend gewinnen allerdings auch soziale Formate wie Coaching und kollegiale Fallberatung wieder an Bedeutung. Hier entsteht eine Reihe von neuen Formaten wie Lunch&Learn oder working out loud, um das Lernen mit- und voneinander zu fördern. Damit basiert ein wesentlicher Teil des Lernens auf der Eigeninitiative der Mitarbeiter und deren (informellen) Austausch untereinander.

Das ist allerdings nicht ganz einfach: Gründe hierfür sind die bereits erwähnten neuen Lernanforderungen, die mit solchen Formaten einhergehen sowie die fehlende Thematisierung der neuen Rollen aller Beteiligten. Anders als in traditionellen Seminarveranstaltungen, bei denen Personalentwicklung, Trainer, Dozenten etc. die Organisation, Planung und Durchführung übernommen haben, liegt die Verantwortung bei neuen alternativen Lernformaten beim Mitarbeiter. Die flexible Nutzung der Formate bedeutet z.B., dass jeder Mitarbeiter selbst das Lernen in den Arbeitsprozess integrieren und gestalten muss: planen von Lernzeiten und -orte, bewältigen von eventuellen Störungen, durchhalten, koordinieren, managen. Das fällt nicht jedem leicht. Ganz im Gegenteil! Häufig geht das individuelle Lernen im Arbeitsalltag unter. Gründe hierfür liegen sicherlich zum einen in der (gefühlten) Arbeitsbelastung, aber zum anderen auch in der fehlenden Verbindlichkeit der neuen Formate – es gibt keine offiziellen Zeitpläne, niemanden der mitbekommt, ob und wie man lernt und selten einen Umsetzungsplan, wann und wie man die Lernerkenntnisse anwenden möchte.

Haben Mitarbeiter in diesem Kontext überhaupt ausreichende Lernkompetenzen, um neue Formate des Lernens erfolgreich zu nutzen und damit den Anforderungen des veränderten Lernens gerecht zu werden? Dieser Frage widmete sich die LEKAF-Studie (Graf, Gramß, & Heister, 2016), für die mehr als 10.000 Mitarbeiter in ganz Deutschland zu ihren Lernkompetenzen befragt wurden. Daraus konnte neben der Erkenntnis über den Status Quo des hoch selbstgesteuerten Lernens ein Modell der Lernkompetenzen abgeleitet werden, das sowohl die motivationalen Aspekte (blau) als auch das Managen von Lernprozessen (grün) beschreibt und die Rahmenbedingungen des Lernens im Unternehmen (gelb) einbezieht (Abbildung 1).

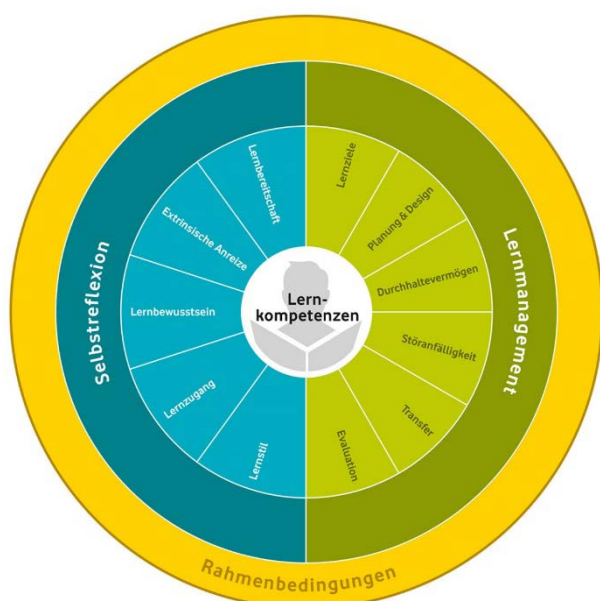


Abbildung 1 Modell der Lernkompetenzen (Graf et al., 2016)

© Vodafone Stiftung Deutschland

Die Studie zeigt, dass Mitarbeiter grundsätzlich lernbereit, also intrinsisch motiviert sind, neue Dinge zu lernen. Dies resultiert zum einen aus der Notwendigkeit, sich für zukünftige Aufgaben qualifizieren zu müssen, zum anderen aus Freude am Lernen. 39 % der Befragten aus der LEKAF-Studie schreiben sich immerhin eine hohe Lernbereitschaft zu. Vor allem jüngere Mitarbeiter (21 bis 35 Jahre) sind lernbereit (46%). 63% geben zudem an, Verantwortung für eigene Lernprozesse übernehmen zu wollen.

Interessant dabei ist jedoch, dass für die überwiegende Mehrheit (87%) der Befragten extrinsische Anreize für berufsbezogenes Lernen trotzdem wichtig sind. Vor allem Lob und Anerkennung motivieren viele Mitarbeiter zum Lernen, ebenso wie der Wunsch von anderen als qualifiziert wahrgenommen zu werden. Obwohl Mitarbeiter grundsätzlich aus eigenem Antrieb lernbereit sind, hängt die Motivation zum Großteil von der Wertschätzung des Lernens durch andere ab – was stark für soziale Lernformate spricht.

Im Hinblick auf neue IT-gestützte Lernformate ist die Medienkompetenz als das Wissen über Medien und deren Nutzung für das Lernen Teil der Lernkompetenzen. Während sich insgesamt mehr als ein Drittel der Befragten eine hohe Medienkompetenz zuschreiben, nimmt diese mit zunehmendem Alter stetig ab. Doch wichtig ist neben der Nutzung von Computer und neuen Medien für das Lernen, auch der kritisch-reflektierte Umgang mit IT-gestützten Informationen. Hier zeigt die Studie, dass sich Mitarbeiter mit zunehmendem Alter eine höhere Medienkritik zusprechen.

Weiterhin ist die Kooperationskompetenz eine Voraussetzung für das Lernen mit sozialen Formaten. Dies schließt die offene Kommunikation, die Unterstützung von Kollegen bei der Problemlösung sowie Zuhören und Nachfragen in gemeinsamen Lernprozessen. Insbesondere jüngere Mitarbeiter (bis 21 Jahre) schreiben sich selbst eine geringe Kooperationskompetenz zu (17%). Hier besteht somit Unterstützungsbedarf bei zunehmender Nutzung sozialer Lernformate im Unternehmen.

Beim Lernmanagement machen die Ergebnisse der Studie deutlich, dass nur ein geringer Teil der Befragten (20%) sich überhaupt Lernziele setzt und damit vorab definiert, was sie nach dem Lernen wissen bzw. können wollen. Somit sind auch die Evaluation des Lernerfolgs und die Reflexion des Lernprozesses nur eingeschränkt möglich (29%). Zudem planen nur 18% der Befragten ihren Lernprozess und lediglich ein Drittel (36%) der Befragten fragt aktiv nach geeigneten Weiterbildungsangeboten.

Zudem zeigt die LEKAF-Studie (Graf et al., 2016), dass die Störanfälligkeit der Mitarbeiter beim Lernen recht hoch ist: Insbesondere der Einstieg ins Lernen fällt der Hälfte der Befragten (49%) schwer. Bei jüngeren Mitarbeitern zwischen 21 und 35 Jahren ist dies nochmal ausgeprägter (69%). Auch nach Pausen und Störungen im Lernprozess ist es für ein Drittel (29%) der Befragten zumindest teilweise schwer, wieder ins Lernen zu finden. Zudem hat mehr als die Hälfte (56%) der befragten Mitarbeiter zumindest teilweise große Schwierigkeiten, das Lernen in den Arbeitsprozess zu integrieren. Ebenso lässt sich ein Viertel der Befragten (25%) leicht durch

Telefon, E-Mails und/ oder Kollegen vom Lernen ablenken. Dies kann das Lernen am Arbeitsplatz in kleinen Abschnitten (sogenannte Lernnuggets) beeinflussen und zeigt, dass zeitnahes, individuelles Lernen am Arbeitsplatz eine hohe Anforderung an Mitarbeiter darstellt, die die meisten für sich noch nicht gelöst haben. Im Lernmanagement tut sich somit ein Widerspruch zwischen „Wollen“ und „Können“ auf, da viele Mitarbeiter Verantwortung für eigene Lernprozesse übernehmen möchten aber noch keine adäquate Integration des Lernens in den Arbeitsalltag gefunden haben. Das macht deutlich, warum der Erfolg neuer Lernformate hinter den Erwartungen zurückbleibt.

Mitarbeiter müssen also zunächst für das selbstgesteuerte Lernen befähigt werden. Nur wer seine eigenen Lernpräferenzen sowie Stärken und Schwächen im Managen des Lernprozesses kennt, kann Lernen effizient selbst gestalten und damit flexibel und erfolgreich auf neue Anforderungen der Arbeitswelt reagieren. Insbesondere für soziale Lernformate, also das Lernen im Austausch mit anderen und das gemeinsame Problemlösen mit Kollegen, ist es wichtig, vorab gemeinsam Ziele zu definieren, die Kommunikation konstruktiv zu gestalten und das Vorgehen beim Lernen zu koordinieren und zu planen. Nur so kann das gemeinsame Lernen effektiv sein und zur Förderung der individuellen Lernkompetenzen beitragen.



Prof. Dr. Nele Graf



Denise Gramß

Abstract - Verzeichnis