

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

Anmerkung BBC: Wiedergabe in Auszügen. Die komplette Studie finden Sie auf unserer BBC Webseite oder unter Vodafone.de.

### Hintergrund und Ziel

(Mark Speich, Vodafone Stiftung)

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.

### ERKENNTNIS 1

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

So gut wie alle der befragten Mitarbeiter (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.

## **ERKENNTNIS 2**

### **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.

## **ERKENNTNIS 3**

### **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, steuern 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.

## ERKENNTNIS 4

### 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.

## ERKENNTNIS 5

### 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.**

## ERKENNTNIS 6

### 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%).

## ERKENNTNIS 7

### 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.

## Lernverhalten von Mitarbeitern

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.):**

- **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.

Folgend werden die interessantesten Studienergebnisse zu diesen drei Bereichen vorgestellt.(ff)

### Drei Aspekte der Lernkompetenzen

