

STUDIE

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

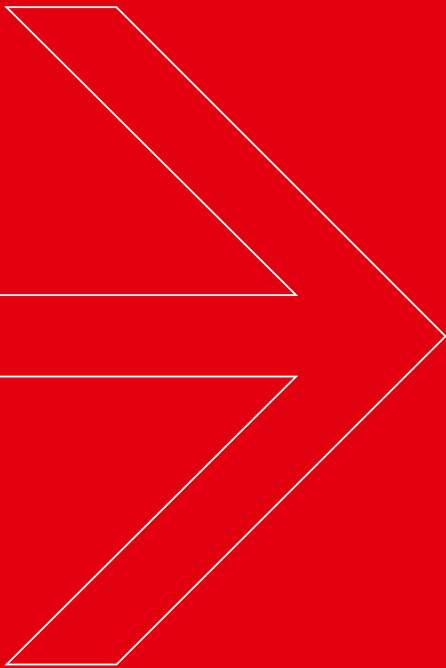
ZUSAMMENFASSUNG DER STUDIE

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 Mitarbeiter¹ (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.



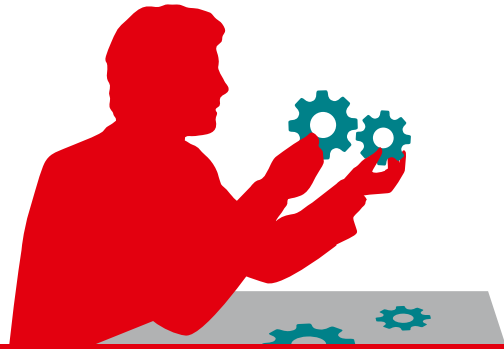
BEOBACHTER

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.