

Interview mit Nele Graf, Professorin an der Hochschule für angewandtes Management

Betriebliches Lernen auf dem Prüfstand

Ende 2016 stellten die Vodafone Stiftung und die Hochschule für angewandtes Management mit Unterstützung von Professor Heister (Bundesinstitut für Berufsbildung) unter dem Motto „Gebrauchsanleitung für lebenslanges Lernen“ eine umfassende Studie zum Thema betriebliches Lernen vor. Mehr als 10.000 Mitarbeiter aus Betrieben unterschiedlicher Größen und Branchen in ganz Deutschland nahmen daran teil. Die Mitarbeiter gaben Auskunft über ihre Lernkompetenzen, ihre Einstellungen zum lebenslangen Lernen und zur Unterstützung von Führungskräften und der Personalentwicklung. Es zeigt sich, dass die meisten Beschäftigten sich nicht so effektiv weiterbilden können, wie sie es gerne möchten.



Autorin |
Prof. Dr. Nele Graf, Geschäftsführerin der Mentus GmbH, einer Beratung für Personal-, Organisations- und Führungskräfteentwicklung, seit 2012 Professorin für Personal und Organisation an der Hochschule für angewandtes Management, Leiterin des Competence Centres for Innovations & Quality in Leadership & Learning (CILL).

www.lekaf.de

www.mentus.de

Weiterbildung: Es gibt ja schon viele Studien zum Thema Lernen. Was war Anlass, was ist das Besondere Ihrer Befragung?

Nele Graf: Ob E-Learning, Workplace Learning oder das 70:20:10-Modell, der Trend in der Personalentwicklung liegt in Formaten, die eine stärkere Selbststeuerung des Lerners voraussetzen. Basis hierfür sind allerdings die individuellen Lernkompetenzen der Mitarbeiter. Uns hat interessiert, ob Mitarbeiter diese neue Verantwortung übernehmen wollen und können und was „Lernkompetenz“ eigentlich bedeutet.

Wenn es um das Thema Lernkompetenzen geht, gibt es einige Studien zu Schulkindern. Im Erwachsenenbereich haben wir noch nicht verstanden, was dies bedeutet. Die wenigen Untersuchungen und Modelle, die existieren (Mandl, Roßnagel und andere), helfen in der Praxis nicht weiter.

Und Lernkompetenz wird **die** strategische Kompetenz für Unternehmen und Mitarbeiter in der Zukunft sein. Denn ohne sie werden der digitale Wandel und andere Transformationsprozesse nicht funktionieren. Zudem ändert sich die Personalentwicklung – weg von Seminarkatalogen hin zum arbeitsplatzorientierten Lernen. Von Mitarbeitern selbstgesteuerte Lernprozesse treten somit immer mehr in den Vordergrund – E-Learning und Ähnliches. Dabei sind wir

in der Diskussion und Einführung zu formatbezogen anstatt uns zu fragen, wie wir Mitarbeiter befähigen, diese Transformation zu bewältigen und die benötigten Lernkompetenzen aufzubauen. Denn die meisten haben diese Art des selbstgesteuerten Lernens nicht in ihrem bisherigen Lebensweg kennengelernt. Unser Ziel war, den einzelnen Mitarbeiter in den Vordergrund zu rücken und bei den neuen Anforderungen zu unterstützen. Und zwar wirklich individuell!

In a nutshell: Was sind die Kernergebnisse?

Mitarbeiter wissen, dass sie lernen müssen und wollen es auch – allerdings fehlt es ihnen an Verständnis über ihr eigenes Lernverhalten und an Kompetenzen, den Lernprozess zu managen. Personalentwicklung und Führungskräfte sind dabei bisher auch keine wirkliche Hilfe.

Was ist das Neue, das Mehr an Erkenntnissen dieser Studie in Bezug auf Lernen?

Wir wissen nun, woraus sich der Komplex Lernkompetenz zusammensetzt und wie man ihn analysieren kann. Theoretisch haben wir zwei Positionen miteinander verbunden: dispositionale und prozessuale Lernkompetenzen. Das ist neu. Viele andere Ergebnisse dachten wir uns bereits. Aber wenn 10.000 Mitarbeiter

sagen, dass sie sich kaum Ziele beim Lernen setzen, haben wir etwas schwarz auf weiß, mit dem wir uns auseinandersetzen müssen. Lernen lernen war zwar immer schon ein Thema, rückt jetzt allerdings verstärkt in das Zentrum unserer Überlegungen, denn ohne die Lernkompetenz zu verbessern, werden wir die Herausforderungen – Globalisierung, Digitalisierung, Wissensgesellschaft, Arbeitswelt 4.0 – nicht schaffen.

Wie verstehen Sie diese überwältigende Einsicht bei den Befragten, dass lebenslanges Lernen ein Muss ist?

Ich denke, dass bei allen bereits angekommen ist, dass das Wissen aus der einmal durchlaufenen Ausbildung nicht mehr reicht, um ein Berufsleben lang erfolgreich zu sein. Allein diese überwältigende Zahl an Studienteilnehmern zeigt, dass hier eine Hilflosigkeit auch bei den Mitarbeitern herrscht. Denn die 10.000 Mitarbeiter haben freiwillig und anonym teilgenommen, ohne dafür etwas zu bekommen. Und bei einem Fragebogen von einer Dauer von 15 bis 20 Minuten bedeutet das schon echt Arbeit. Viele haben uns zurückgespiegelt, dass sie sich zum ersten Mal intensiver mit ihrem Lernverhalten auseinandergesetzt haben und mehr erfahren möchten.

Etwas überraschend ist, dass die Führungskräfte eher als hilflos beschrieben werden. Was hindert diese, lernunterstützend zu wirken?

Auch die Rolle der Führungskraft ändert sich im Rahmen der Personalentwicklungs-Transformation von angebotsorientierten Standardprodukten hin zu selbstgesteuerten, individuellen Lernprozessen. Gefragt ist weniger der Macher, sondern eher der Lerncoach und -begleiter. Da sind viele noch nicht angekommen – egal ob aus der Produktion oder dem Vertrieb. Sie müssen im Gespräch mit dem Mitarbeiter die organisationalen und die individuellen Ziele übereinander bringen, den Rahmen schaffen, Lernkultur fördern und Möglichkeiten des Ausprobierens erlauben. Der Fokus liegt noch lange nicht auf dem Ermöglichen und auf einer lernenden Organisation. Eine Fürstendenke: „Mein Mitarbeiter-Juwel“ und kurzfristige Performance stehen dem im Weg. Hand aufs Herz: Wieviel Zeit wird für Performance-Gespräche und wieviel für wirklich fördernde Entwicklungsgespräche investiert?

Offensichtlich sind es ja nicht nur die Führungskräfte, die dem Lernen nicht so offen gegenüberstehen, sondern auch die Rahmenbedingungen in den Unternehmen selbst?

Insbesondere die Lernkultur ist ein Riesenproblem. Es ist wichtig, Lernen als Investition in die Zukunft zu sehen, Fehler machen zu dürfen, Wissen zu teilen – eigentlich ein alter Hut! –, Rahmenbedingungen zu schaffen im Sinne von „Lernzeiten sind Arbeitszeiten“, Zugänge zu Online-Bibliotheken zu ermöglichen – wer sperrt noch Youtube für seine Mitarbeiter? –, Lernräume im doppelten Sinne des Wortes zur Verfügung zu stellen und Ähnliches mehr.

Richtet sich deshalb der Titel der Studie – „Gebrauchsanleitung für lebenslanges Lernen“ – mehr an die Mitarbeiter, die Unternehmen, die Führungskräfte oder den Weiterbildungsmarkt?

An alle, denn jeder Beteiligte wird eine neue Rolle bekommen.

Fangen wir mit dem Mitarbeiter an: Wie kann der Wunsch nach Lernen, nach Ausbau der eigenen Lernkompetenz erfüllt werden?

Entscheidend ist, erst einmal ein Verständnis über sein eigenes Lernhandeln zu bekommen. Hierzu haben wir auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse ein Online-Tool entwickelt, mit dem jeder sein eigenes Lernen reflektieren kann. Dies könnte zum Beispiel auch die Grundlage für Entwicklungsgespräche mit der Führungskraft sein. Was brauche ich persönlich, was hilft mir am meisten? Neben dem Verstehen der eigenen Lernpräferenzen – wie mache ich mir das Lernen so einfach wie möglich und wie gehe ich erfolgversprechend vor? –, ist die Erkenntnis, dass jeder selbst für sein Lernen verantwortlich ist, ein grundlegender Baustein. Workplace-E-Learning, Mentoring und vieles mehr funktioniert nur durch den Mitarbeiter selbst. Er wird zu seinem ersten Personalentwickler. Diese neue Rolle muss erst einmal verstanden und akzeptiert werden.

Kommen wir zur Führungskraft: Was kann eine Führungskraft konkret tun?

Sie kann das individuelle Lernmanagement der Mitarbeiter unterstützen. Es gilt, sich als Lerncoach zu begreifen und den Prozess zu begleiten. Dies beginnt damit, Lernziele für jedes Lernvorhaben gemeinsam

zu vereinbaren und die relevanten Entwicklungsfelder – strategisch-organisational versus individuell – zu erkennen und auszuhandeln.

Das bedeutet auch: In kritischen Momenten im Lernprozess ansprechbar sein, Feedback geben und Anreize schaffen, um das Durchhalten beim Lernen zu unterstützen, Lernen im Team und eine offene Kommunikation fördern, Freiräume und Lernzeiten ermöglichen sowie Übungsmöglichkeiten zur Anwendung des Gelernten schaffen.

Vielfach machen es sich die Führungskräfte noch zu leicht und schicken Mitarbeiter einfach auf ein Seminar, obwohl das selten die beste Methode ist. Meinen Studierenden sage ich immer: Sie dürfen in der Personalentwicklung alles machen – außer Trainings, eben um diese einfache Seminar-Denke herauszubekommen. Lernen kann so vielfältig und deutlich effizienter, weil individueller sein.

Und letztlich muss eine Führungskraft auch gemeinsam mit den Mitarbeitern individuell das Lernen reflektieren – und das möglichst entkoppelt vom Gedanken eines Leistungsgesprächs.

Viele Mitarbeiter haben zudem in der Studie angegeben, dass sie für den anstrengenden Prozess des Lernens gelobt und anerkannt werden möchten. Welche Führungskraft erkennt die Anstrengung denn heutzutage an? Ergebnisse vielleicht, aber den Prozess des Lernens? Momentan fehlt in vielen Unternehmen die Wertschätzung für Weiterbildung. Es wird eher als lästig, kostenintensiv und von der Arbeit abhaltend angesehen. Wenn man da mal nicht den Zug verpasst.

Wie kann die Führungskraft die Lernkultur sonst noch positiv beeinflussen?

Wir wissen, Führungskräfte bestimmen maßgeblich die Lernkultur eines Unternehmens mit. Und deshalb sind vor allem die Wertschätzung von Lernanstrengungen und die Förderung der individuellen Lernkompetenzen wichtig. Sie müssen erkennen, dass das größte Defizit im Lernmanagement ihrer Mitarbeiter liegt, und hier eingreifen. Grundvoraussetzung für selbstgesteuertes Lernen ist die Lernbereitschaft der Mitarbeiter. Diese sollte aktiv gefördert werden, und mit vielfältigen Ansätzen muss die Neugier geweckt werden. Das ist eine der wichtigsten Aufgaben der Führungskräfte. Auch Anreize können gegebenenfalls

unterstützen. Führungskräfte müssen die Rahmenbedingungen schaffen.

Viel wird geschrieben und gefordert, wenn es um die Rolle der Personalentwicklung geht. Was sollte diese leisten?

Insbesondere im Transformationsprozess zum selbstgesteuerten Lernen spielt die Personalentwicklung eine erfolgskritische Rolle. Personalentwickler sollten die Lernprozesse unterstützen, zum Beispiel strategisch implizierte Lernziele klar formulieren, unterschiedliche Lernsettings anbieten und den Transfer in den Arbeitskontext begleiten, dahingehende Weiterbildungsangebote kommunizieren – im Sinne von Weiterbildungsmarketing – sowie Beratung für Mitarbeiter anbieten und Lernfreiräume für ablenkungsfreies Lernen schaffen. Zudem sollte eine ausreichende Medienkompetenz – vor allem 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, beispielsweise Tandemlernen von jüngeren und älteren Mitarbeitern.

Lernergebnisorientierte Kommunikation von Angeboten, Kuratieren von Inhalten, Suchmechanismen installieren sowie die Beratungsfunktion sind dabei zentrale Serviceelemente.

Von Seiten der Personalentwicklung fehlt es auch an einer Unterstützung beim Wandel des Lernverständnisses: Mitarbeiter werden nicht an die neue Rolle, an die Selbststeuerung herangeführt und dabei unterstützt. Führungskräfte sollten in ihrer neuen Rolle unterstützt werden, damit sie Mitarbeiter im Lernprozess als Lerncoaches begleiten können. Für eine moderne Lernkultur im Unternehmen sollte die Personalentwicklung damit anfangen.

Auch organisatorisch wird die Transformation nur halbherzig betrieben: Erst wenige Unternehmen geben ihren Mitarbeitern zum Beispiel ein individuelles Weiterbildungs-Budget. Obwohl das eine gute Möglichkeit wäre, Verantwortung zu trainieren. Bei Budget denken immer alle gleich an die fünf Prozent

schwarzen Schafe, die das missbrauchen, aber nicht an die große Masse, die lernen und Verantwortung für ihren Kompetenzausbau übernehmen will.

Daneben passt auch das gesamte HR-Verständnis nicht. Wenn wir über Workplace Learning und informelles Lernen reden, machen Kennzahlen wie „Weiterbildungstage pro Mitarbeiter“ keinen Sinn mehr. Wir müssen also auch in den Strukturen und in der Kultur eingreifen. Quasi ein Kämpfen an allen Fronten, damit sich etwas bewegt.

Offensichtlich ergibt sich auf gesellschaftlicher Ebene auch ein Widerspruch. Zum einen fordern die Politik und die Arbeitgeberverbände zum Lernen auf, beklagen den Facharbeitermangel, aber scheinen den Ergebnissen Ihrer Studie nach wenig zu tun, um lernförderliche Rahmenbedingungen zu schaffen? Wie erklären Sie sich das?

Lebenslanges Lernen ist zurzeit noch nur ein Lippenbekenntnis. Das sehen wir an der Reaktion auf die Studie: sehr verhalten aus Gesellschaftssicht. Das Thema ist nicht sexy. Wenn man sich die HR-Welt auf Kongressen und Konferenzen ansieht, glaubt man nicht wirklich an den Fachkräftemangel. Ein absoluter Fokus liegt auf dem Recruiting. Wäre es nicht sinnvoller, die Mitarbeiter weiterzuentwickeln, die bereits da sind und das Unternehmen kennen? Wäre es nicht sinnvoll, auch die Führungskräfte im Lernmanagement zu qualifizieren?

Was müsste geschehen, um aus dieser, wie Sie es nennen, „Gebrauchsanleitung für lebenslanges Lernen“ eine Art Charta des Lernens zu machen, die dazu noch verbindlich ist?

Es wäre ein schöne Vorstellung: Jede Führungskraft, jeder Mitarbeiter, jeder mit Personalentwicklung Beschäftigte geht von der Selbstverständlichkeit des lebenslangen eigenverantwortlichen Lernens aus. Ich glaube, das ist ein kultureller Aspekt, den man nicht in Tarifverträgen oder individuellen Arbeitsverträgen kodifizieren kann. Angebote und Anreize auf Lernmöglichkeiten finden sich in vielen Abkommen überbetrieblicher oder auch betrieblicher Abmachungen. Um aber den Wandel der Arbeitswelt mitzugestalten und die Produktivität in der Wissensarbeit weiter zu steigern, bedarf es vor allem eines neuen Lern- und Weiterbildungsverständnisses. Der Job der Zukunft ist ein

Hybrid aus betrieblichen Lern- und Arbeitsprozessen. Das muss zur Selbstverständlichkeit werden. Dabei wird das Lernen an den Bedürfnissen von Unternehmen und Mitarbeitern ausgerichtet und den Lernern zunehmend in die eigene Verantwortung übergeben. Wir sprechen schon lange von einem heute mehr denn je benötigten Paradigmenwechsel von einer angebots- zu einer nachfrageorientierten Personalentwicklung. Der damit einhergehenden Forderung nach einem Weiterbildungskonzept, das Handlungsorientierung, Arbeitsplatz- und zeitliche Nähe, örtliche Unabhängigkeit, Individualisierung und Spezifizierung sicherstellt, kann damit entsprochen werden. Damit dieser Paradigmenwechsel im betrieblichen Lernen und auf der Ebene der Unternehmens- und Führungskultur allerdings gelingen kann, bedarf es unter anderem einer Selbststeuerung der Lernprozesse von den Mitarbeitern – Stichwort Employee-Led-Learning – und einer angepassten Lern- und Unternehmenskultur – Stichwort Lernende Organisation – sowie der Neugestaltung der Rollen aller Beteiligten. In diesen Ansätzen sind die Schlüsselemente für eine zukünftig wertschöpfende Personalentwicklung zu finden.

Obwohl die Resonanz auf gesamtgesellschaftlicher Ebene eher verhalten war, welche Konsequenzen haben die Ergebnisse für die erkennbaren Entwicklungen in der Wirtschaft?

Prinzipiell könnte hinterfragt werden, ob die vielen Milliarden an Euro, die in Weiterbildung fließen, richtig angelegt sind. Sind die vielfältigen damit finanzierten Schulungsprogramme in diesem Umfang noch zeitgemäß? Ist der angebotsorientierte Weiterbildungsmarkt angesichts der Trends richtig aufgestellt? Ein weiterer Aspekt ergibt sich aus der Tatsache, dass in Deutschland der Anteil der Arbeitsplätze im verarbeitenden Gewerbe in den letzten zehn Jahren von 40 auf 19 Prozent gesunken ist, aber gleichzeitig jede Menge Arbeitsplätze in den Bereichen Dienstleistung, IT et cetera gewonnen wurden. Die damit verbundenen Umschichtungen in Qualifikation und Anforderungen sowie der schnellere Wechsel und die daraus folgenden nötigen Entwicklungen in Kompetenzen sind offensichtlich – da muss sich auch die Art des Lernens, die Verantwortlichkeit für Lernen und damit die Lernkompetenz mit weiterentwickeln. Das gilt es, massiv zu fördern.

Weiterführende Links
www.lekaf.de
www.vodafone-stiftung.de