

5.134 Emotionale Kommunikation in Changeprozessen

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- warum die systematische Erarbeitung und Berücksichtigung von Emotionen in Veränderungsprozessen essenzielle Erfolgsfaktoren sind,
- was Emotionen sind,
- wie sehr Emotionen menschliches Verhalten bestimmen,
- wie in einem Veränderungsprozess unter Berücksichtigung der relevanten Emotionen kommuniziert werden sollte,
- in welchen anderen Bereichen das Konzept auch noch genutzt werden kann.

Die Autoren

Marcus Schmitz, geb. 1969, Dipl.-Kfm., fünf Jahre bei Gerling: Referent für Personalentwicklung und für Personalgrundsatzfragen, Projektleiter u. a. für die Einführung der flexiblen Arbeitszeit und der Telearbeit. Partner der usense – Agentur für sinnorientierte Kommunikation, die Expertise in der Begleitung von Veränderungsprozessen und in emotionaler Kommunikation bündelt; persönlicher Schwerpunkt: Beratung in Veränderungsprozessen. „Unternehmen managen dann erfolgreich Veränderungen, wenn sie die Beschäftigten auf emotionale Weise für Neues begeistern und motivieren. So wird dem Umsetzungserfolg von Veränderungsprozessen der Weg bereitet.“

Kontakt: m.schmitz@usense-beratung.de, www.usense-beratung.de

Kathrin Litterscheid, geb. 1970, Dipl.-Kff., 10 Jahre im Bereich Marketing Communications im Investitionsgüterbereich der Sony Deutschland GmbH und Sony Europe in Basingstoke (UK). Seit 10 Jahren selbständig im Bereich Werbung mit dem Schwerpunkt emotionaler Kommunikation und Positionierung von Marken, Produkten und Dienstleistungen. Partnerin der usense – Agentur für sinnorientierte Kommunikation.

Inhalt

	Seite
1 Warum das Herz gewinnt	2
2 Veränderungs- und oder Changemanagement	3
2.1 Veränderung – notwendiges Übel oder neue Perspektive und Chance?	3
2.2 Schneller, höher, weiter?	4
2.3 Keine Veränderung ohne motivierte Beschäftigte	5
2.4 Veränderungen am Arbeitsmarkt – von der Generation Y und Z und der demografischen Entwicklung	8
3 Emotionen verstehen – Ein Einblick	10
4 Ratio befriedigen oder Herz beflügeln? Von der faktischen hin zur emotionalen Kommunikation	12
4.1 Veränderungsprozesse – bisher eher nüchtern kommuniziert. . .	12
4.2 Wie gewinnt man das Herz der Beteiligten eines Veränderungsprozesses?	13
5 andere Einsatzmöglichkeiten – Beispiele	16
5.1 Konflikte im Team.	16
5.2 Kritische Themen ins Unternehmen tragen	17
6 Und am Ende gewinnt das Herz	18

1 Warum das Herz gewinnt

Emotionen erfüllen grundlegende biologische Funktionen, sie leiten unsere Wahrnehmung, unser Handeln, unsere Entscheidungen. Sie sind Signalgeber und Motivatoren, können uns begeistern und uns binden. Emotionen sind von Anbeginn der Menschheit in uns angelegt und haben sich weit weniger verändert als unser Denken, unsere rationale Bewertung von Situationen und darauf aufbauend rationale Entscheidungen. Es ist wichtig, diese lenkende und für die Beurteilung von Situationen sowie unser Handeln entscheidende Größe viel stärker in die Begleitung und Kommunikation von Veränderungsprozessen einzubeziehen, als dies bisher geschieht.

Nur so kann es gelingen, Menschen für Veränderungen zu gewinnen und sie für den Prozess und die erfolgreiche Durchführung zu aktivieren.

2 Veränderungs- und oder Changemanagement

2.1 Veränderung – notwendiges Übel oder neue Perspektive und Chance?

Nach rationalen Gesichtspunkten ist eine Veränderung eine neue Gestaltung oder andersartige Handlung aufgrund von zusätzlichen oder neuartigen Erkenntnissen. Es ist schon bezeichnend, dass Veränderungen für uns so selbstverständlich sind, dass auf Wikipedia zum Beispiel keine Definition von Veränderung zu finden ist. Es sei denn, die angefügte Erklärung aus Wikipedia sollte als Definition sinnvoll sein: „Damit beschreibt der Begriff ‚Veränderung‘ den Ablauf oder Verlauf einer stofflichen oder nicht-stofflichen Umwandlung, also eines Wechselprozesses innerhalb einer gewissen Zeitspanne.“

Offensichtlich entsteht Veränderung aus einem im Menschen angelegten Bedürfnis nach Weiterentwicklung. Ohne die Motivationstheorien im Einzelnen aufzuführen, scheint es so zu sein, dass es intrinsische Motivationsfaktoren gibt, die uns nach neuem Wissen streben oder nach neuen Erfahrungen und Herausforderungen verlangen lassen. Warum eigentlich? Die Antwort erscheint ebenso selbstverständlich wie fast schon banal: Weil es uns dann gut oder sogar besser geht und weil wir das Gefühl haben, nicht zu stagnieren und voranzukommen.

Veränderungen scheinen also einerseits etwas damit zu tun zu haben, wie wir uns danach fühlen. Auslöser von Veränderungen sind auf der anderen Seite neben den „natürlichen Wachstumsgedanken“ häufig unguete Gefühle wie Unsicherheit und Besorgnis. Schließlich passt der Ausdruck, dass Veränderungen meist unter Leidensdruck passieren, auf viele Ausgangspunkte von Veränderungen. Sind Sie schon einmal morgens auf die Idee gekommen, die Zahnbürste einfach in die andere Hand zu nehmen, die Uhr an das andere Handgelenk anzulegen oder Gewohnheiten, die uns Sicherheit geben, zu ändern? Von den Einzelbeispielen abgesehen, verändern wir uns häufig dann, wenn wir mit einem Zustand nicht zufrieden sind, eine Verbesserungsmöglichkeit sehen oder uns etwas unangenehm ist. Veränderungen sind also emotional. Und Emotionen – das ist

oft für uns fühlbar – sind oft negativ und positiv belegt. Veränderungen sind ein Paradebeispiel für gegensätzliche Gefühlsregungen. Einerseits gibt es das gute Gefühl der Weiterentwicklung, andererseits das negative Gefühl der Unsicherheit.

Veränderungen kosten also neben der Inspiration und der Begeisterung, die sie auslösen, auch Kraft. Sie passieren nicht von selbst; wir müssen an der Angst entlang unsere Komfortzone verlassen, aus dem wohligen Kokon der Sicherheit und des Gewohnten heraustreten. Und das meistens ohne zu wissen, was wie das Neue aussehen wird.

Je nach Persönlichkeitstyp und Situation fällt dies leichter oder schwerer. Für den einen ist die Fahrt mit dem Auto zu einem unbekanntem Ziel auf einer nicht bekannten Strecke eine große Herausforderung. Für den anderen ist es etwas ganz alltägliches. Für die eine ist das Antreten der neuen Stelle mit großer Freude verbunden, für die andere ist das Arbeiten in einer anderen Umgebung – sei es ein neuer Arbeitgeber oder auch nur ein neuer Arbeitsort – nahezu unvorstellbar und mit großen Ängsten und Ungewissheit verbunden.

Unabhängig davon, wie man es sieht, Veränderungen sprechen unsere tiefsten Ur-Emotionen an. Sie kosten auch Kraft und Energie, sind mit persönlichen Investitionen verbunden, erfordern Auseinandersetzung mit neuen Gegebenheiten oder Rückschlägen, die auf neuen Wegen eintreten können.

2.2 Schneller, höher, weiter?

Kaum ein Thema beschäftigt uns in Unternehmen so viel wie die Gestaltung und Umsetzung von Veränderungen. Angefangen bei Umstrukturierungen über die Veränderungen von Arbeitsweisen, bis hin zum Einsatz immer neuer technischer Hilfsmittel, sind sie für die meisten Unternehmen zu lebenserhaltenden Maßnahmen geworden. Die Einflussfaktoren von außen (oftmals auch Megatrends genannt) wie Globalisierung, demografische Entwicklung, Automatisierung, Digitalisierung oder Technisierung steigern auf der einen Seite die Komplexität und auf der anderen Seite die Dynamik (=Veränderungsgeschwindigkeit).

Vielleicht gibt es unter der Leserschaft ja noch jemanden, der sich noch an das Wählscheibentelefon erinnert, das über viele Jahre hinweg nahezu

unverändert im Einsatz war. Es waren nur neue Farbgebungen, die hier für Veränderungen sorgten. Diese geringen Veränderungen erfolgten in zeitlich versetzten Schritten.

Und heute? Veränderungen vollziehen sich in einer Geschwindigkeit, die es dem Einzelnen schwer machen zu folgen. Ein neues Modell folgt dem anderen.

Die Entwicklung des Telefons zeigt auch, in welchem Ausmaß die Komplexität nahezu explodiert ist. Angefangen beim Speichern von Rufnummern, über den Anrufbeantworter ist das reine Telefon nun dabei, ganz aus unserem Leben zu verschwinden und die Funktion des Telefonierens wird nun von vollkommen neu konfigurierten Geräte übernommen, die noch eine Vielzahl anderer Funktionen wahrnehmen.

Dieses Beispiel macht deutlich in welchem Ausmaß sich Veränderungsgeschwindigkeiten und Komplexität in den letzten Jahren gesteigert haben.

Dies gilt auch für Unternehmen. Während früher Innovationszyklen offensichtlich mehrere Jahrzehnte dauerten, kommen heute jedes Jahr neue Modelle auf den Markt. Wird eine Entwicklung verpasst, wie von Siemens die Entwicklung des Klapphandys, dann ist das Bestehen am Markt gefährdet – oder vermisst noch jemand Siemens-Handys?

Kurzum: Unternehmen stehen vor der permanenten Herausforderung, mit gleichzeitig zunehmender Komplexität und Dynamik mitzuhalten, um ihr Bestehen am Markt zu sichern. Andernfalls besteht das Risiko, dass das Unternehmen vom Markt verschwindet.

Auf diese Weise reiht sich Entwicklungsschritt an Entwicklungsschritt, Veränderungsprojekt an Veränderungsprojekt.

2.3 Keine Veränderung ohne motivierte Beschäftigte

Ohne die Beschäftigten werden Veränderungsprozesse nicht getragen, kann es keine Veränderung im Unternehmen geben. Sie sind die tragende Säule im Veränderungsprozess und damit kommen ihre individuellen Gefühle, Einstellungen, Situationen und Befindlichkeiten in's Spiel.

Es gibt sie definitiv, die Beschäftigten, die Freude an Veränderungen haben. Diejenigen, die es begrüßen, wenn es etwas Neues gibt. Diejeni-

gen, die gewohnt sind, dass sich die Welt immer wieder verändert und die auch ein Verlangen danach haben, dass dies so ist. Bei diesen Beschäftigten sind Veränderungen positiv emotional besetzt.

Es gibt aber auch diejenigen, die sich mit Veränderungen schwertun. Die, die lieber in Stabilität und Routine ihre Arbeit erledigen, statt sich jeden Tag neu über andere Ansprechpartner, Organisationsstrukturen, Abläufe oder technische Lösungen Gedanken zu machen. Diejenigen, die Veränderungen nicht als für sich herausfordernd sehen und den Sinn hinter Neuerungen nicht entdecken.

Es ist unzweifelhaft – wie oben dargelegt – dass Veränderungen und das Schritthalten mit den technischen Entwicklungen ein Erfolgsfaktor für ein Unternehmen darstellen. Dies auch deshalb, weil die Ersetzbarkeit von Unternehmen zugenommen hat. Gibt es kein Siemens-Handy mehr, dann gibt es eben Apple. Es lohnt sich aber trotzdem, bei allem Verständnis für die derzeitigen Herausforderungen, ein paar Jahrzehnte zurückzuschauen. In dieser Zeit wurde eine nicht unerhebliche Zahl der heutigen Beschäftigten (zumindest in Traditionsunternehmen) für die Mitarbeit rekrutiert. Fragt man die erfahrenen Beschäftigten, was ihnen damals, als sie ins Unternehmen eintraten, versprochen worden ist, dann kommen häufig Sprüche wie „Hier kannst Du in Rente gehen“, „Da hast Du Standortsicherheit“, „Soziale Absicherung ist gegeben“, „Du musst Dich nicht tot arbeiten“, „Da hast Du viel Konstanz“, usw. Die Menschen, denen diese Dinge wichtig waren, sind dann Beschäftigte dieser Unternehmen geworden. Optimales Matching – für damalige Zeiten.

Heute benötigen die Unternehmen Menschen, die Veränderungen lieben, die Neuem gegenüber offen sind, die, kurz gesagt, ein flexibles Arbeitsleben der damals versprochenen Stabilität vorziehen. Es ist wohl verständlich, warum Veränderungen in einem solchen Kontext emotional negativ behaftet sind.

In diesem Kontext können die Auswirkungen von Veränderungen gravierend sein. Viele Beschäftigte werden krank – der Anstieg der psychologischen Erkrankungen ist ein Indiz dafür. Sie verändern ihre Einstellung und verabschieden sich mental aus ihren Unternehmen, wehren die Veränderungen ab, wandern ab (manchmal extern, manchmal durch innerliche Kündigung), schrauben ihre Leistungen nach unten oder verlieren ihre Belastbarkeit.

Diesen Umstand beschreibt auch ein Auszug des Gallup Engagement Index 2016, der 2017 veröffentlicht wurde.

- 70 % der deutschen Arbeitnehmer fühlen sich emotional nur gering an ihren Arbeitgeber gebunden und machen lediglich Dienst nach Vorschrift.
- 15 % haben sogar schon innerlich gekündigt.
- Die mangelnde Motivation der Beschäftigten hemmt die Produktivität von Unternehmen [siehe Abbildung Gallup Engagement Index].

Damit führen die Veränderungen, die durch Komplexitätszunahme und gestiegene Dynamik gekennzeichnet sind, zu vielen Nebenwirkungen. Fehlende Identifikation und sinkende Motivation nivellieren die durch die Veränderung unter Umständen erreichten Unternehmensziele wieder.

Es entsteht ein neuer Bedarf an Motivation – nicht zur Leistung, sondern zum hundertprozentigen Commitment gegenüber Veränderungen.

Selbstverständlich muss an dieser Stelle in Betracht gezogen werden, dass es Unternehmen gibt, in denen diese Herausforderung nicht besteht.

Je schneller und je mehr Veränderungen, umso mehr investieren die Beschäftigten in die Bewältigung der Herausforderungen. Zum einen kann dies – und darauf werden wir im weiteren Verlauf eingehen – mit der emotionalen Verbundenheit zum Unternehmen zusammenhängen. Der Organisation gelingt es, die Beschäftigten emotional an sich zu binden, sie zu begeistern und durch positive Emotionen zu motivieren. Zum anderen kann es sein, dass die Unternehmen noch nicht so lange am Markt agieren, wie dies beispielsweise bei den Traditionsunternehmen der Fall ist. Damit waren die Einstellungsvoraussetzungen für die nun vorhandene Belegschaft anders.

Die Beschäftigten sind mit anderen „Versprechungen“ ins Unternehmen gekommen, als dies bei den Erfahrungsträgerinnen und -trägern in Traditionsunternehmen der Fall gewesen ist. Veränderung und Flexibilität gehören heute zum Versprechen, so wie dies früher Geborgenheit und Sicherheit war. Vielfach entsteht eher ein Ablehnungsgefühl, wenn man jungen Leuten ankündigt, 40 Jahre die gleiche Tätigkeit auszuüben. Damit ist das Matching bezogen auf die Gegenwart optimal. Wie sich dies bei Unternehmenskrisen oder im Zeitablauf darstellen wird, kann nur ver-

mutet werden und bleibt abzuwarten. Insgesamt spricht vieles dafür, dass es entscheidend darauf ankommen wird, auch in Zukunft die Beschäftigten emotional an das Unternehmen zu binden – vielleicht mehr denn je.

2.4 Veränderungen am Arbeitsmarkt – von der Generation Y und Z und der demografischen Entwicklung

Bezogen auf die Herausforderungen von Unternehmen, Veränderungen zu managen und die Einbeziehung der Beschäftigten zu gewährleisten, erscheint es gerade für Führung und Personalmanagement von Bedeutung, einen Blick auf die gegenwärtigen Marktbedingungen und auf die zukünftigen Entwicklungen am Arbeitsmarkt zu werfen.

Seit vielen Jahren prognostizieren viele Experten den Fachkräftemangel in vielen Bereichen der Wirtschaft und Verwaltung. Nun also ist es in vielen Teilen so weit: Der Bedarf an Fach- und Führungskräften kann nicht mehr gedeckt werden. Eine steigende Anzahl offener, gemeldeter Stellen und die Berichte von vielen Unternehmen und Verwaltungen zeigen, dass der Mangel an qualifiziertem Personal Realität geworden und im Zeitablauf erheblich angestiegen ist (siehe Abbildung 1):

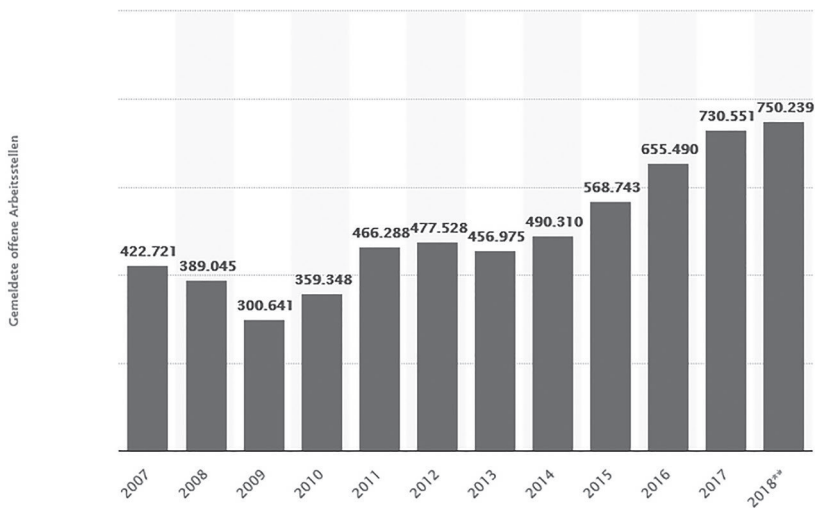


Abb. 1: Gemeldete offene Arbeitsstellen (Quelle: destatis)

Praxisberichte aus Unternehmen machen deutlich, dass ehemals als wichtig angesehene Aspekte eines Arbeitsverhältnisses als nicht mehr bedeutend eingeschätzt werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wechseln aus der sicheren, öffentlichen Verwaltung, geben den Beamtenstatus ab, um woanders anzufangen. Große Arbeitgeber werden zugunsten kleiner überschaubarer Einheiten verlassen und vereinbarte Ausbildungsverhältnisse werden aufgrund besserer Angebote nicht angetreten.

Wir können uns darauf einstellen, dass diese Entwicklungen in Zukunft eine Konstante auf dem Arbeitsmarkt sein werden. Während wir vor Jahren mühsam den Beschäftigten die Kostenorientierung vermittelt und darauf hingewiesen haben, immer zu fragen, was es kostet und was es bringt, haben sich unter veränderten Rahmenbedingungen diese Fragen verändert in „Was kostet es mich und was bringt es mir?“. Neue Entscheidungsparameter beeinflussen das Verhalten. Außerdem ist eine Generation in den Arbeitsmarkt eingetreten, die an anhaltende Veränderung und fehlende Konstanz gewöhnt ist und für die diese Umstände kein Problem darstellen. Für die Generationen Y und Z ist dies ein Teil der Lebenswirklichkeit. Stabilität à la Babyboomer ist keine Erfahrung des Lebens. Vor diesem Hintergrund haben sich die Wertesysteme der Akteure erheblich verändert.

So lässt sich die Generation Z wie folgt charakterisieren:

- digitale Medien sind Lebenswelt (nicht Arbeitsmittel),
- Informationsmanager,
- kein Autoritätsverständnis,
- versuchen, Glück zu maximieren,
- wollen nicht bevormundet oder eingeschränkt werden,
- bleiben dabei, solange es spannend ist,
- „flatterhaft“ im Sinne von unabhängig,
- gehen Kurzzeitbeziehungen ein (abgesehen von Familie und engstem Freundeskreis),
- mainstreamorientiert (aktuelle Shell Jugendstudie),
- sind auf sich selbst fokussiert.

Insofern stellt sich die Frage, was eigentlich zukünftig die Verbundenheit der veränderungsgewohnten Generationen zu Unternehmen ausmacht.

Dies dürften zum einen die in Bezug auf die jeweils aktuelle Lebenssituation optimalen Rahmenbedingungen sein. Zum anderen hängt die Verbundenheit davon ab, ob befriedigende Antworten gefunden werden auf Fragen wie: „Fühle ich mich emotional der Organisation verbunden?“, „Stehe ich hinter den Produkten und der Unternehmensphilosophie?“ oder „Kann ich mich adäquat einbringen?“

Mit diesen zusätzlichen Aspekten soll aufgezeigt werden, dass auch an diesem Punkt die emotionale Verbindung zwischen Unternehmen und Beschäftigten wichtig und entscheidend ist.

Zukünftig werden die emotionale Ansprache und Bindung von Mitarbeitern mit die wichtigsten Faktoren sein, sei es bei der Bewältigung von dringend nötigen Veränderungsprozessen oder bei der Rekrutierung oder Erhaltung einer motivierten und engagierten Mitarbeitermannschaft.

Wie Sie es drehen und wenden: Emotionen lösen die „harten Fakten“ ab, und es lohnt sich, sich näher mit ihnen zu beschäftigen, um sie zu verstehen und deuten zu können.

3 Emotionen verstehen – Ein Einblick

Um Emotionen annäherungsweise verstehen zu können ist der Blick in den eigenen Gefühlshaushalt ein erster Ansatzpunkt. Oft können wir deuten, was uns bewegt, können unsere Gefühle einordnen oder anhand unserer Reaktionen erkennen, welches Gefühl uns gerade leitet. Weinen wir, sind wir vielleicht traurig, es gibt aber auch Tränen des Glücks. Sind wir aufgewühlt, kann es daran liegen, dass wir wütend sind oder aber auch enttäuscht oder ganz im Gegenteil freudig erregt. Und hier fängt die Undurchschaubarkeit an, denn Gefühle sind in den seltensten Fällen isolierte Druckpunkte. Es sind ambivalente Komplexe, die oft nicht rein positiv oder rein negativ sind. Hinzu kommt, dass sie sich wandeln können. Zum Beispiel kann Trauer in Lachen umschlagen oder aus Wut wird Freude. Dennoch zeigen sie uns oder unserem Gegenüber etwas an. Die Einordnung kann aber – wie eben dargestellt – auch problematisch werden, wenn das Zeichen nicht eindeutig ist. Weint jemand nun vor Freude oder aus Trauer? Dazu hilft es, sich die Situation anzuschauen, in der

derjenige oder wir uns selbst befinden. Diese gibt dann möglicherweise den Rückschluss auf das zu deutende Gefühl.

Unzweifelhaft ist, dass Gefühle unser Handeln bestimmen und das sogar meist unbewusst. Jeder von uns kennt die Situation, wenn uns der Bauch geleitet hat, wenn wir Dinge, die wir tun, „aus dem Bauch heraus“ tun. Wir treffen zum Beispiel eine Entscheidung und können im Nachgang nicht mehr rational erklären, was uns dazu bewogen hat. Die Entscheidung zum Kauf eines 200 000 EUR teuren Sportwagens ist sicherlich eine fast rein emotionale – kann doch ein Sportwagen rational betrachtet auch nur vier Räder, Bremsen und ähnliche Funktionen aufweisen wie ein ganz normales Auto. Die Differenz von ca. 150 000 EUR geht sicherlich auf das Konto der puren Emotion. Neurowissenschaftliche Erkenntnisse belegen, dass sogar 90 % aller Entscheidungen aus dem Bauch heraus – also emotional, intuitiv und unbewusst – getroffen werden.

Sollen Entscheidungen oder Handlungen also mit Botschaften beeinflusst werden, macht es wenig Sinn, die rationale Ebene im Menschen zu adressieren.

Wie aber lassen sich gezielt Emotionen im Menschen ansteuern? Hier hilft zunächst einmal die Erkenntnis, dass Emotionen situativ (s. o.) und auch moralisch geprägt sind. Was für den einen angesichts seiner Situation, seiner Prägung, seiner Einstellung, seiner Moral eine emotionale Katastrophe darstellt, ist für den anderen lediglich eine kurze gefühlte Störung.

Um einen Menschen emotional anzusprechen, muss man wissen, welche konkreten Motive und Einstellung er hat und welche konkreten Emotionen bei ihm in seiner individuellen Situation überhaupt relevant sind. Einfach nur vermeintlich emotional zu agieren oder zu kommunizieren, indem generische Gefühle aufgerufen werden, reicht nicht. Es wird darauf ankommen, relevante Gefühle zu eruieren und gezielt in Botschaften oder mit Verhaltensweisen zu adressieren.

Das Zentrum unserer Gefühle ist das limbische System in unserem Gehirn. Hier werden unsere Emotionen verarbeitet, und hier lagern unsere mit Emotionen verknüpften Erinnerungen. Botschaften, die verbal oder non-verbal oder auf anderer sinnlicher Ebene zu uns gelangen, regen das limbische System mehr oder weniger an. Jeder von uns kennt zum Beispiel das Gefühl, das entsteht, wenn wir an den Geruch von Sonnenmilch denken. Oder die Bilder und die Erinnerungen, die in uns aufkommen,

wenn wir den Geruch von Sonnenmilch wahrnehmen. Emotionen dienen somit als wichtige Gedächtnisstütze. Je emotionaler ein Ereignis war, umso besser wird es später erinnert.

Will man also Gefühle aufkommen lassen, sollte man berücksichtigen, dass Gefühle oft durch Geschichten entstehen. Geschichten, die Erinnerungen und Sehnsüchte ansprechen, die unwiderruflich in unserem Inneren verankert sind und die sofort bestimmte Bilder im Kopf oder ein bestimmtes Gefühl im Bauch erzeugen.

Eine Untersuchung aus dem Neuromarketing hat zum Beispiel gezeigt, dass Menschen allein anhand einer Geschichte ein und denselben Wein unbewusst unterschiedlich bewerten. Die emotionalere Geschichte bewirkte eine größere Reaktion im limbischen System, sodass der Wein automatisch als der „teurere“ Tropfen beurteilt wurde.

Botschaften in emotionale Geschichten zu verpacken ist für Kommunikationsprozesse im wahrsten Sinne des Wortes „sinnvoll“, wenn man sich im Vorfeld darüber im Klaren ist, welche relevanten Emotionen diese Geschichten erzeugen sollen!

4 Ratio befriedigen oder Herz beflügeln? Von der faktischen hin zur emotionalen Kommunikation

4.1 Veränderungsprozesse – bisher eher nüchtern kommuniziert

Es hat sich schon viel verändert. Früher – und selbstverständlich sind dies nur subjektive Erfahrungen – stand die Kommunikation am Ende des Prozesses. Zunächst wurde der Veränderungsbedarf analysiert, die Veränderungsmaßnahmen erarbeitet und im Anschluss beschlossen. Während dies doch eine gehörige Zeit in Anspruch nahm, wurden die Betroffenen in weiten Teilen nicht oder nur sehr zurückhaltend mit Kommunikationsmaßnahmen behelligt. Im Anschluss erwartete man, dass das Ergebnis, was über eine lange Zeit in vielen Projektgruppen rauf- und runterdiskutiert worden ist, im Rahmen einer zweistündigen Betriebsversammlung von den Beschäftigten verstanden und vor allem auch mitgetragen werden sollte. Die Überraschung war doch teilweise groß, dass eher Widerstand und Unverständnis folgte, statt der vorausgesagten Begeisterung oder zumindest der Befürwortung.

Lerneffekt: Man fing an, früher zu kommunizieren und band die Beschäftigten schon in der Anfangsphase in den Prozess mit ein. Dieser grundsätzlich gute Ansatz bezog sich weitestgehend auf die Mitteilung von Zahlen, Daten und Fakten, in der Hoffnung, dass wenigstens durch ein Mehr an Informationen und durch frühere Information sich das gewünschte Commitment einstellen würde. Realistischer Weise wurde das Ziel der Begeisterung schon im Vorfeld aufgegeben.

An diesem Punkt stehen nach wie vor viele Veränderungsprozesse. Diese Herangehensweise hat ja durchaus auch Vorteile. Fakten sind die Grundlage für Entscheidungen – so denken wir zumindest. Auf dieser Basis lassen sich dann Maßnahmen begründen und Einsicht erzielen. Ob damit aber eine Verbundenheit und das dringend notwendige Engagement jedes einzelnen Beteiligten erzielt werden kann, ist fraglich. Ob damit wirkliche Begeisterung entfacht werden kann, ist zu bezweifeln. Auf lange Sicht werden Veränderungen nur dann auch gelebt und mitgetragen werden, wenn das Bauchgefühl stimmt und das Herz ja sagt. Jedes noch so stichhaltige Faktum wird kein subtil ungutes Bauchgefühl überstimmen können. Kurzum: Wenn die Beschäftigten Veränderungen im Unternehmen dauerhaft mittragen, motiviert an die Umsetzung gehen und auch andere von der Idee der Veränderung mit überzeugen sollen, müssen sie emotional berührt und begeistert sein.

4.2 Wie gewinnt man das Herz der Beteiligten eines Veränderungsprozesses?

Wie weiter oben ausführlich dargestellt, ist es zielführend, die Kommunikation auf die Bedürfnisse und Gefühle der Beteiligten in allen Phasen eines Prozesses auf das Herz der Belegschaft abzustimmen. Dabei kommt es zum einen auf das „Was“, also die Inhalte einer Veränderung, an. Weitaus wichtiger ist allerdings das „Wie“ der Kommunikation. Nachvollziehbar und authentisch sollte sie sein, aber vor allem die relevanten Gefühle der Beteiligten ansprechen.

Wie aber gelangt man an die relevanten Gefühle? Um diese zu erarbeiten, werden Workshops mit allen Beteiligten oder Vertretern der Beteiligten durchgeführt. Es ist wichtig, dass diese Workshops angeleitet werden; denn durch Selbstexploration und Selbstreflexion wird die Gefühlswelt der Beteiligten erarbeitet, ohne dass diese explizit nach ihren Gefühlen

befragt werden. Als Ergebnis eines oder mehrerer Workshops – je nach Größe des Projektes – geht ein definierter Gefühlskomplex hervor.

Dieser Prozessschritt ist deshalb von besonderer Bedeutung, da die herausgearbeiteten relevanten Gefühle ab diesem Zeitpunkt die Basis der Kommunikation im Veränderungsprozess darstellen. Sie stellen gleichsam die Anforderungen an die zukünftige Kommunikation dar.

In der Folge wird eine auf den festgelegten Gefühlskomplex abgestimmte emotionale Story formuliert oder in Form eines Filmes dargestellt. Warum ist dies wichtig? Geschichten sind – wie oben dargestellt – Ankerpunkte in unserer Gefühlswelt. Die hier entwickelte Story oder der entwickelte Film, der die Story bildlich darstellt, dient allen Beteiligten zukünftig zur Identifikation mit dem Prozess und den gesteckten Zielen. Die Geschichte ist die Basis für die Kommunikationsstrategie mit allen ihren Maßnahmen.

Der zugrunde liegende Prozess zur beschriebenen Vorgehensweise stellt sich dann wie folgt dar:

- **Simulation & Zielformulierung**
 - In welcher Situation/Phase des Entwicklungsprozesses befindet sich das Unternehmen?
 - Einzelinterviews mit den Prozessbeteiligten für Zielgruppen-Insights
 - Wer ist Befürworter, indifferent oder Ablehner?
- **Identifikation**
 - Exploration der UR-Motive, Einstellungen und Gefühle in Workshops
 - Abgleich mit expliziten Motiven und Einstellungen
 - Definition der relevanten Emotionen
- **Transformation**
 - Überführung der relevanten Gefühle in eine emotionale Story
 - Konzeption: Was kommunizieren wir und wie?
 - Botschaften, Bildwelten, Tonality
 - Maßnahmenkreation
 - Vorschlag Kanäle und Budgetierung (Wann und wo?)

- **Realisation**

- Ausarbeitung und Umsetzung der Maßnahmen
- Ggf. Einsatz von multisensorischen Maßnahmen zur Verstärkung der Wirkung

Wie eine Botschaft emotional aufgeladen werden kann und zwar mit Bild und Wort zeigt die nachfolgende Werbeanzeige von BMW (keine bezahlte Werbebotschaft) (siehe Abbildung 2).



Abb. 2: Emotional aufgeladene Werbung

Bitte beurteilen Sie selbst: Stehen die Fakten im Vordergrund oder die Gefühle der Begeisterung, der Freude, der Begehrlichkeit? Steht bei der Betrachtung des Motivs in Verbindung mit der außergewöhnlichen Headline nicht außer Frage, dass man tatsächlich erahnen kann, wie „Herzrasen“ und der damit verbundene Adrenalinausstoß sich anfühlt?

Kurzum: In einer Werbebotschaft ist die Relevanz von Gefühlen unbestritten. In Veränderungsprozessen, die häufig auch noch emotional bis existenziell belastend erlebt werden, sollten sie umso mehr Beachtung finden. Während in einer Werbebotschaft oft lediglich die Begehrlichkeit oder Aufmerksamkeit für ein Produkt oder eine Dienstleistung geschaffen werden soll, ist in einem Veränderungsprozess der Mensch selbst und mit ihm seine gesamte bewusste und unbewusste Gefühlswelt in den Mittelpunkt zu stellen.

In der Folge werden in einem Veränderungsprozess Kommunikationsmaßnahmen eingesetzt, die auf die relevante Gefühlswelt der Belegschaft ausgerichtet sind und für die Veränderung „werben“. Welche Kommunikationsmaßnahmen am Ende ausgewählt werden, hängt vom individuellen Veränderungsprozess und der Situation, bzw. der jeweiligen Problemstellung ab.

5 Andere Einsatzmöglichkeiten – Beispiele

Die Erkenntnisse, die dazu führen, Emotionen der Beteiligten bzw. Betroffenen viel stärker in Veränderungsprozessen und den damit verbundenen Kommunikationsmaßnahmen zu berücksichtigen, haben für uns auch darüber hinausgehende Anwendungsmöglichkeiten eröffnet.

5.1 Konflikte im Team

Ein Beispiel aus der Praxis: In einem mittelständischen Unternehmen versteht sich die Führungsmannschaft unterhalb der Geschäftsleitungsebene nicht. Vielfältige Maßnahmen sind durchgeführt worden. Einzelgespräche, Gespräche mit Beratern und Organisationsentwicklern, Workshops, Strategiediskussionen und so weiter. Im Verlauf der letzten Jahre wurden sogar Positionen neu besetzt, um das Klima, die Arbeitsweise, die Kooperation, die Verantwortungsübernahme und auch die Zielerreichung im Rahmen der Vereinbarungen mit der Geschäftsleitung zu gewährleisten.

Im Ergebnis kam diese Mannschaft immer wieder an den gleichen Punkt, der sich kurz mit Psychospielen und fehlender Kooperation beschreiben lässt.

Was ist gefragt? Soll eine Darstellung der Vorteile der Kooperation dieser Führungsebene zu einer anderen Ausrichtung führen? Sollen Positionen (wieder) neu besetzt werden und wo ist die Gewähr, dass nicht die gleiche Entwicklung wieder eintritt?

Ein Blick auf die Emotionslage führt zu neuen Blickwinkeln und zur Empfehlung einer anderen Vorgehensweise, mit Hilfe derer die Emotionen der Beteiligten offengelegt, ein gemeinsames Commitment und die gewünschte Kooperation erreicht werden.

Ein weiteres Beispiel: In einem Unternehmen ist ein neuer Bereich aus der Zusammenlegung von zwei Abteilungen entstanden. Die Umorganisation dauerte lange und auch nach Jahren standen die unterschiedlichen Vorgehens- und Sichtweisen in einem Wettbewerb statt die Heterogenität zum Wohle des Bereiches einzusetzen. Die betreffenden Personen lagen „über Kreuz“, die Konflikte und Diskussionen wurden als kräftezehrend beschrieben. Einige der Beschäftigten überlegten, ob sie den Bereich nicht verlassen sollten.

Nach der Erfassung der Ist-Situation, mit deren Zusammenfassung sich alle einverstanden erklären konnten, wird der Blick auf die Gefühlswelt gewandt. Die Frage steht im Raum, wie eigentlich die Zukunft emotional aussehen soll. Diese Fragestellung wird nicht explizit diskutiert, sondern aus der Beschreibung eines Bildes abgeleitet und entziffert. Dieses gemeinsame Erlebnis hilft den Beteiligten bereits, zueinander zu finden und damit eine Gruppenidentität zu entwickeln. Die Gestaltung des Prozesses findet dann auf Basis der ermittelten Emotionen statt und sorgt für einen nachhaltigen Erfolg im Rahmen der Verbesserung der Zusammenarbeit.

5.2 Kritische Themen ins Unternehmen tragen

Es gibt Themen im Unternehmen, die einerseits wichtig sind, aber deren Bearbeitung auf der Beliebtheitsskala eher am unteren Ende angesiedelt ist. Ein solches Thema ist häufig die Arbeitssicherheit. Auf der rationalen Ebene betrachtet, müsste dieses Thema ganz oben stehen, da es sicher das Ziel eines jeden Beschäftigten ist, genauso gesund nach Hause zu gehen, wie man gekommen ist. Trotzdem ist es lästig, steht die Arbeitssicherheit in einem permanenten Konflikt zur Leistung („Betrieb geht vor“). Auch die Appelle der Unternehmensleitung und die Versicherung, dass es

wirklich ernst gemeint ist und im Zweifel lieber die Maschine abzuschalten ist, helfen nicht weiter. Nach wie vor passieren vermeidbare Unfälle, mit Folgen für die Gesundheit und das Leben der Beschäftigten.

Mit Fachkräften für Arbeitssicherheit in einem technisch geprägten Unternehmen, dessen ureigene Sichtweise nicht wirklich durch eine bewusste Emotionalität geprägt ist, führen wir den oben beschriebenen Prozess durch. Im Ergebnis existiert ein mit den Beteiligten gut herausgearbeiteter Katalog an relevanten Emotionen, auf die die weitere Kommunikation abgestellt wird. Im konkreten heißt das: Statt des Fahrrad-TÜVs vor dem Werkstor (um die Beschäftigten auf die Sicherheit beim Fahrradfahren hinzuweisen) wird ein völlig anderer Maßnahmenkatalog, der auf die Emotionalität gerichtet ist, in dem Unternehmen umgesetzt. Auf diese Weise gelingt der Sprung auf eine neue kulturelle Ebene im Thema Arbeitssicherheit.

6 Und am Ende gewinnt das Herz

Neulich erläuterte in einem Workshop eine Führungskraft die Ziele eines anstehenden Veränderungsprozesses. Es geht darum, dass zukünftig mehr bereichsübergreifend und gemeinsam an Lösungen gearbeitet wird, dass neue Techniken ausprobiert werden und überhaupt mutiger neue Ideen eingebracht werden und experimentiert wird. Neue Methoden sollen für ein verändertes Bewusstsein eingesetzt, die Digitalisierung mitgedacht werden und eine neue Kultur entstehen, die Menschen begeistert und Netzwerke entstehen lässt.

Sicher ist dieses Beispiel als Herausforderung auf viele Unternehmen anwendbar. Wir sind der festen Überzeugung, dass diese Veränderungen gelingen können, wenn am Ende das Herz der Beschäftigten gewinnt und gewonnen wird.

Beitrag	Nr.
<input type="checkbox"/> Minderleistung feststellen.....	6.136
<input type="checkbox"/> Intrinsische Motivation.....	6.137
<input type="checkbox"/> Führen in einer komplexen Welt.....	6.138
<input type="checkbox"/> Wenn die gewohnte Ordnung auf dem Kopf steht – Jung führt alt.....	6.139
<input type="checkbox"/> Kreativität und Innovationskompetenz.....	6.140
<input type="checkbox"/> Selbstreflexion als Hilfsmittel für Erfolg, Gesundheit und Lebenszufriedenheit.....	6.141
<input type="checkbox"/> Zukunftsmanagement in der Personalentwicklung.....	6.142
<input type="checkbox"/> Erfolgsfaktor Kreativität: Kreativitätsmanagement.....	6.143
<input type="checkbox"/> Wertschätzende Dialoge als wichtigste Führungsaufgabe...	6.144
<input type="checkbox"/> Persönlichkeit in der Führungskräfteentwicklung.....	6.145
<input type="checkbox"/> Erfolgsfaktor Kreativität: Der kreative Prozess.....	6.146
<input type="checkbox"/> Erfolgsfaktor Kreativität Kreativitätstechniken 1 – Denkwerkzeuge für Ideenprofis.....	6.147
<input type="checkbox"/> Balance in der Führung – ein ganzheitliches Führungskon- zept.....	6.148
<input type="checkbox"/> Erfolgsfaktor Kreativität Kreativitätstechniken 2 – Denkwerkzeuge für Ideenprofis.....	6.149
<input type="checkbox"/> Großveranstaltungen mit Führungskräften.....	6.150
<input type="checkbox"/> Erfolgsfaktor Kreativität: Kreativitätsmethodiken – Multifunktionswerkzeuge für Ideenprofis.....	6.151
<input type="checkbox"/> Projektmanagementqualifizierung.....	6.152
<input type="checkbox"/> Erfolgsfaktor Kreativität: Ideenworkshops steuern.....	6.153
<input type="checkbox"/> Praxis systemischer Führung: Führungsstile im Fünfeck nutzen.....	6.154
<input type="checkbox"/> Praxistransfer ² : innovative Methodik zur nachhaltigen Steigerung der Transferleistung.....	6.155
<input type="checkbox"/> Tempo-Kompetenz.....	6.156
<input type="checkbox"/> Mit Neuro-Leadership Mitarbeiter besser führen	6.157
<input type="checkbox"/> Mit Neuro-Leadership gesund zu Höchstleistung und Erfolg	6.158
<input type="checkbox"/> Entwicklungsunterstützung durch Personenzentrierte Prozessbegleitung	6.159
<input type="checkbox"/> Nützliche Führung	6.160

<input type="checkbox"/>	WeFaLe – Lernmotivation und Lernerfolg in Trainings wirksam verbessern	6.161
<input type="checkbox"/>	Informelles Lernen in der Arbeit	6.162
<input type="checkbox"/>	Praktische Erfolgsgeheimnisse für einen besseren Lern- transfer	6.163
<input type="checkbox"/>	Führen kann man aus jeder Position	6.164
<input type="checkbox"/>	Die Peperoni-Strategie für Führungskräfte	6.165
<input type="checkbox"/>	Warum es so schwer ist, sich und andere zu ändern.....	6.166
<input type="checkbox"/>	Die Implementierung ethischer Führung	6.167
<input type="checkbox"/>	Kompetenzen transparent und nutzbar machen	6.168
<input type="checkbox"/>	Führungskompetenzen lernen und entwickeln	6.169
<input type="checkbox"/>	Arbeitszufriedenheit und Motivation	6.170
<input type="checkbox"/>	Digitale Kompetenzen	6.171
<input type="checkbox"/>	Strategisches Kompetenzmanagement.....	6.172
<input type="checkbox"/>	Führung in VUCA-Welten	6.173
<input type="checkbox"/>	Zeitgemäßes Arbeiten auf Augenhöhe	6.174
<input type="checkbox"/>	Digitale Kompetenzen erfolgreich schulen und trainieren....	6.175
<input type="checkbox"/>	Neuroleadership	6.176
<input type="checkbox"/>	Kompetenzreflektor Weiterbildungspersonal	6.177
<input type="checkbox"/>	Digital Leadership	6.178
<input type="checkbox"/>	Die Leistungsgleichung – Leistung durch Selfempowerment und Selfentpowerment	6.179
<input type="checkbox"/>	Stolperfallen beim Trainieren digitaler Kompetenzen.....	6.180
<input type="checkbox"/>	3G – ein ganzheitliches Kommunikationskonzept für alle Unternehmensbereiche	6.181
<input type="checkbox"/>	Von der Sehnsucht nach mehr Konsequenz	6.182
<input type="checkbox"/>	Neurodidaktik	6.183
<input type="checkbox"/>	Agile Führung - Beweglich in bewegten Zeiten	6.184
<input type="checkbox"/>	Beyond Leadership	6.185
<input type="checkbox"/>	Konzept und Umsetzung Transformationaler Führung	6.186
<input type="checkbox"/>	Welche Aufgaben soll Kommunikation im Arbeitsalltag erfüllen?	6.187
<input type="checkbox"/>	Lernkompetenzen für selbstgesteuertes und arbeitsplatz- nahes Lernen fördern	6.188
<input type="checkbox"/>	Effektive Führung in einer digitalen Welt – tatsächlich anders?	6.189
<input type="checkbox"/>	„Führung? Nein, danke!“	6.190

6.188 Lernkompetenzen für selbstgesteuertes und arbeitsplatznahes Lernen fördern

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- warum Lernkompetenzen als Mitarbeiter essenziell für die Zukunft sind,
- wie sich Lernen im beruflichen Kontext verändert,
- was man unter Lernkompetenzen versteht,
- wie Mitarbeiter in Deutschland ihre eigenen Lernkompetenzen einschätzen,
- wie Lernkompetenzen gefördert werden können.

Die Autorin

Prof. Dr. Nele Graf, Geschäftsführerin der Mentus GmbH, einer Beratung für Personal- und Organisationsentwicklung in Hamburg und Braunschweig. Zudem ist sie als Professorin für Personal & Organisation an der Hochschule für angewandtes Management in Berlin tätig. Dort leitet sie seit 2013 das CompetenceCenter for Innovations & Quality in Leadership & Learning (CILL). Sie beschäftigt sich als Rednerin, Autorin, Trainerin, Unternehmensberaterin, Forscherin und Lehrende mit der Zukunft der Personalentwicklung, dem Thema lebenslanges Lernen und der Führung von Teams.

Kontakt: Mentus GmbH, Wilhelm-Bode-Straße 38, 38106 Braunschweig, Tel.: 0531/270 48-76, Fax: 0531/270 48-75

E-Mail: ng@mentus.de; Internet: www.mentus.de, www.lekaf.de

Inhalt

	Seite	
1	Warum Lernkompetenzen immer wichtiger werden	2
2	Wie sich Lernen im beruflichen Kontext verändert	4
2.1	Selbstgesteuertes Lernen erfordert Lernkompetenz.	6
2.2	Neue Rollen des Mitarbeiters beim Lernen	8
2.2.1	Der Initiator	9
2.2.2	Der Gestalter	10
2.2.3	Der Anwender	11
2.2.4	Der Motivator	12
3	Lernkompetenz(en) – ein Definitionsversuch	13
3.1	Lernkompetenz(en) – bisherige Erkenntnisse	14
3.2	Das LEKAF-Modell	17
3.2.1	Dispositionale Lernkompetenzen – Selbstreflexion	18
3.2.2	Prozessuale Lernkompetenzen – Lernmanagement gestalten	24
3.2.3	Rahmenbedingungen	29
4	Ergebnisse der LEKAF-Studie und Fazit zu Lernkompetenzen	31
5	Literatur	32

1 Warum Lernkompetenzen immer wichtiger werden

Die wirtschaftliche Veränderungsgeschwindigkeit aufgrund von technologischem Fortschritt, Globalisierung, Digitalisierung usw. steigt und damit auch die Veränderungsnotwendigkeit von Unternehmen und Mitarbeitern. Laut Zukunftsinstitut resultieren die wirtschaftlichen Veränderungen u. a. in zwei Megatrends:

- **Megatrend New Work:** „Umbrüche in der Gesellschaft und neue Prozesse in der Wirtschaft führen zu fundamentalen Veränderungen in der Arbeitswelt, sie bestimmen den Megatrend New Work. In einer so

digitalisierten wie globalisierten Zukunft wird Arbeit im Leben der Menschen einen neuen Stellenwert einnehmen, Arbeit und Freizeit fließen ineinander. Technologie ist wichtig, aber nicht dominant – der Mensch bleibt entscheidend. Seine Talente zählen, in der neuen Arbeitswelt setzt die Ära des Talentismus ein.¹

- **Megatrend Wissenskultur:** „Im Umbruch von der Industrie- zur Wissensgesellschaft wird Bildung zu einer Kulturfrage, die die ganze Gesellschaft betrifft. Am Megatrend Wissenskultur entscheidet sich die Zukunftsfähigkeit von Individuen, Unternehmen und ganzen Volkswirtschaften. Wissen bleibt Macht, aber in Zukunft können immer mehr Menschen Zugang zu dieser Macht haben. Digitalisierung von Wissen und Bildung ist ein Treiber dafür.“²

Bei beiden steht der Mitarbeiter mit seinen Fähigkeiten und seinem Wissen im Mittelpunkt. Ohne lebenslanges Lernen wird es langfristig keinen Erfolg geben. Mitarbeiter müssen sich deswegen immer wieder in neue Themen und Tätigkeiten einarbeiten, um auf veränderte Anforderungen angemessen und flexibel reagieren zu können.

Kontinuierliche Weiterbildung wird so zum Schlüsselfaktor für die individuelle und organisationale Wettbewerbsfähigkeit. Das lebenslange Lernen kann und darf somit in der Zukunft nicht nur eine Worthülse sein, sondern sichert maßgeblich den Erfolg und die Erwerbsfähigkeit der Mitarbeiter und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Ohne kontinuierliches und zielgerichtetes Lernen im Rahmen der beruflichen Tätigkeit können Mitarbeiter den sich ständig ändernden Anforderungen ihres Berufs in der Zukunft nicht gerecht werden.

Mit diesen Ansprüchen an die permanente, individuelle Weiterentwicklung und Adaption verändern sich auch die Art und Weise des beruflichen Lernens und der Personalentwicklung. So wird das Lernen im beruflichen Kontext immer individualisierter und spezifischer und damit zielgerichteter ausgestaltet werden müssen. Damit erhalten nachfrageorientierte, flexible Methoden verstärkt Bedeutung, um arbeitsplatznahes Lernen zu ermöglichen, sodass Mitarbeiter *dann* lernen können, wenn sie den Lernbedarf haben und genau *das*, was sie aktuell für die Ausführung ihrer Arbeitstätigkeit benötigen.

1 <http://www.zukunftsinstitut.de/index.php?id=1532>

2 <http://www.zukunftsinstitut.de/index.php?id=1532>

Um aber diese Arbeitsplatzrelevanz von Lernen schaffen zu können, müssen sich sowohl die Philosophie des Lernens als auch die Rolle des Mitarbeiters ändern. Das Fazit vorwegnehmend, müssen Mitarbeiter die Verantwortung für ihr Lernen übernehmen und kontinuierlich, eigenverantwortlich ihre Personalentwicklung mit neuen Formaten gestalten. Lernkompetenz wird so essenzieller Bestandteil nachhaltigen Erfolges.

2 Wie sich Lernen im beruflichen Kontext verändert

Um die Arbeitsplatzrelevanz von Lernen in einer zunehmend spezialisierten Wirtschaft gewährleisten zu können, verändern sich die Formate und die dahinterstehende Philosophie von Lernen.

Im Allgemeinen wird von einem Paradigmenwechsel von der Angebotsorientierung zu einer Nachfrageorientierung der Weiterbildung und damit des Lernens gesprochen.

„Im Jahr 2020 sind fast alle Aktivitäten der Personalentwicklung nachfrageorientiert und von den Bedarfsträgern selbst initiiert. Das klassische Seminarangebot ist out. Lernen/Qualifizierung ist verpflichtend für alle Mitarbeiter, langfristig angelegt und vollzieht sich immer mehr als Begleitung firmeninterner Prozesse“ (Schermuly et al 2010).

Dahinter verbirgt sich, dass angebotsorientierte Formate (z. B. in Seminaren), die eine breite Masse an Teilnehmer ansprechen sollen, mit zunehmender inhaltlicher Generalisierung an Arbeitsplatzrelevanz verlieren. Sowohl die Transferlücke zwischen Lernen und Arbeiten als auch die Effizienz dieser Formate lassen zu wünschen übrig.

Als neues Paradigma wird die Nachfrageorientierung ausgegeben: Jeder Mitarbeiter kann selbst bestimmen, was er wann und wie lernen möchte. Der Fokus liegt auf dem individuellen Lerner und nicht auf standardisierten, allgemeingültigen „Seminarkatalogen“. Auf diese neue Philosophie zahlen z. B. das 70-20-10-Modell nach Jennings, eLearnings/digital unterstütztes Lernen (von Videos bis Serious Games) und soziale Lernformate wie Mentoring oder Lunch & Learn ein. Diese Lernformate sind hoch individualisiert und arbeitsplatznah. Der Kreativität bei der Entwicklung neuer Formate sind keine Grenzen gesetzt. Im Rahmen der Nachfrageorientierung kann man allerdings einige Formatmerkmale zur Angebots-

orientierung differenzieren. Dabei kann die Auflistung der Dimensionen, nach denen man Lernformate unterscheidet, aufgrund der Komplexität und der Innovationen keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Auch können die Grenzen zwischen Angebots- und Nachfrageorientierung fließend sein.

Tab. 1: Merkmalsdimensionen von angebots- und nachfrageorientierten Lernformaten (eigene Darstellung)

Dimension	Angebotsorientierte Formate	Nachfrageorientierte Formate
Initiative	Personalentwicklung	individuell
Auslöser	Learning for supply	Learning on demand
Arbeitsbezug	off the job (z. B. Seminare)	on the job (z. B. Job rotation)
Lernergebnis	Wissen	Kompetenz
Abschluss/ Zertifikat	formal	informell und non-formal
Freiheitsgrad	fremdgesteuert	selbstgesteuert
Kollaboration	eher individuelles Lernen	eher soziales Lernen
Lern- und Arbeitszeiten	getrennt ausweisbar	verbunden, nicht klar trennbar

Es wird allerdings in der Tabelle offensichtlich, dass nachfrageorientiertes Lernen und dann auch die Formate sich an der individuelle Tätigkeit und dem Arbeitsplatz orientieren. Die Grenzen zwischen Lern- und Arbeitsprozessen verschwimmen dabei.

Grundgedanke hinter der Nachfrageorientierung ist, dass Mitarbeiter ihren Lernbedarf selbst am besten kennen und wissen, was sie für ihre individuelle Arbeit brauchen. Damit sind sie die eigentlichen Experten für ihre individuelle Personalentwicklung und folglich gehört das Thema Lernen hauptsächlich in ihre eigene Verantwortung.

Da das individuelle Lernen zunehmend spezifischer und effektiver gestaltet werden soll, muss der Mitarbeiter in Zukunft verstärkt seine Lernprozesse selbst steuern und mit neuen Formaten lernen.

2.1 Selbstgesteuertes Lernen erfordert Lernkompetenz

Dass Lernkompetenz im Erwachsenenalter erst heute die Aufmerksamkeit erhält, die es verdient, liegt hauptsächlich an den neuen, flexiblen Lernmöglichkeiten, die die Digitalisierung und der technologische Fortschritt mit sich bringen sowie an dem zunehmenden Effizienzgedanken und damit restriktiven Zeiteinsatzes sowie der wachsenden Spezifizierung und Individualisierung von Arbeitstätigkeiten. Hintergrund hierfür ist die zunehmende Selbststeuerung des Lernens durch den Lerner.

In der Reinform traditioneller Lernformate erfolgt(e) das Lernen der Mitarbeiter meist hoch fremdgesteuert. In Weiterbildungen in Form von Seminaren, Workshops, Webinaren o. ä. werden Informationen und Inhalte vermittelt. Die Lernwege und -methoden sind meist vorgegeben und können nur bedingt an die eigenen Bedürfnisse und Vorlieben angepasst werden. So liegt auch die Verantwortung für die Gestaltung des Lernens nicht beim Mitarbeiter, der als eher passiver Empfänger von „Instruktionen“ im Rahmen des Lernangebotes fungiert. Das Lernen ist in diesen traditionellen Formaten angebotsorientiert und eher als Lernen auf Vorrat konzipiert – der Zeitpunkt der Nutzung des neuen Wissens korreliert selten direkt mit der Teilnahme an solchen Lernformaten. Meist sind traditionelle Lernformate daran orientiert, in einer gegebenen Form und Zeit bestimmte Informationen und Wissen an eine Vielzahl von Lernern zu vermitteln. Der Lerner muss sich einem Standard anpassen.

Ggf. erfolgt während einer derartigen Weiterbildung eine Transfersequenz, die durch z. B. die konkrete Planung von Umsetzungsschritten, die Transferlücke zwischen Seminar und Arbeitsplatz teilweise schließen soll. Die tatsächliche Umsetzung und Anwendung des Gelernten im Arbeitsprozess gestaltet sich für Mitarbeiter dennoch häufig schwierig, da sich die Lernangebote aufgrund ihrer Struktur nicht am individuellen Lernbedarf und den individuellen Lernvoraussetzungen der Mitarbeiter orientieren. Oft fehlt der individuelle Bezug der Seminarinhalte zum eigenen Arbeitsprozess, sodass die Übertragung des Gelernten in den Arbeitsalltag schwierig ist. Nicht umsonst wird seit längerer Zeit an dem Nutzen von klassischen Seminaren gezweifelt.

Beim hoch selbstgesteuerten Lernen hingegen übernimmt der Mitarbeiter selbst die Verantwortung für seinen Lernprozess. Lerner wechseln so von

ihrer alten Konsumentenrolle bei den traditionellen Lernformate hin zur neuen Gestalterrolle (Reutter u. a. 2007).

Die Selbststeuerung des Lernens umfasst dabei sowohl die aktive Aneignung von Wissen und Kompetenzen als auch die individuelle Gestaltung des Lernprozesses. Mitarbeiter handeln also selbstverantwortlich und bestimmen, was genau sie wie lernen. Selbststeuerung des Lernen bedeutet somit, dass „der Handelnde die wesentlichen Entscheidungen, ob, was, wann, wie und woraufhin er lernt, gravierend und folgenreich beeinflussen kann“ (Weinert 1982).

Selbstgesteuertes Lernen ist ein aktiver Aneignungsprozess, bei dem das Individuum über sein Lernen entscheidet, indem es die Möglichkeit hat,

- die eigenen Lernbedürfnisse bzw. seinen Lernbedarf, seine Interessen und Vorstellungen zu bestimmen und zu strukturieren;
- die notwendigen menschlichen und materiellen Ressourcen (inklusive professionelle Lernangebote oder Lernhilfen) hinzuzuziehen;
- seine Lernziele, seine inhaltlichen Schwerpunkte, Lernwege, -tempo und -ort weitestgehend selbst festzulegen und zu organisieren,
- geeignete Methoden auszuwählen und einzusetzen und
- den Lernprozess auf seinen Erfolg sowie die Lernergebnisse auf ihren Transfergehalt hin zu bewerten.

(Arnold 2002)

Stellt man die beiden Extreme gegenüber, so kann man sie – wie in Tabelle 2 dargestellt – beschreiben:

Tab. 2: Gegenüberstellung fremd- und selbstgesteuerten Lernens (Graf u. a. 2017)

Fremdgesteuertes Lernen	Selbstgesteuertes Lernen
Lehrprozesse im Mittelpunkt	Lerner und seine Lernprozesse im Mittelpunkt
Vermittlung von Wissen durch Lehrperson	Aktive Aneignung von Wissen und Erkenntnissen

Fremdgesteuertes Lernen	Selbstgesteuertes Lernen
Festgelegte Lernwege	Selbstverantwortung des Lerners für Lernwege und Lernprozess
Verantwortung beim Lehrenden	Lerner erarbeitet sich Inhalte selbst
Lehrender erläutert richtige Antworten	„Lehrende“ als Lerncoach begleiten und unterstützen
Statisch, schwer veränderlich	Dynamisch, veränderlich, kooperativ, kommunikativ
Lehrformen: Seminare, Kurse etc.	Lernformen: eigene Erfahrung, kollegialer Austausch

Beide Formen, fremd- und selbstgesteuertes Lernen, stehen sich allerdings nicht nach dem Alles-oder-Nichts-Prinzip gegenüber. Vielmehr ist es ein Kontinuum, das eigene Lernen zu kontrollieren, verbunden mit der Fähigkeit aktiv und selbstgesteuert das eigene Lernen zu gestalten (Simons 1992).

Der Mitarbeiter übernimmt also mehr Verantwortung für sein Lernhandeln im beruflichen Kontext. Von einer fremdgesteuerten, angebotsorientierten Personalentwicklung hin zu individuellen, hoch selbstgesteuerten, nachfrageorientierten Lernprozessen – daraus entstehen neue Anforderungen an Mitarbeiter und ihre Fähigkeit zur Selbststeuerung des Lernens, da sich ihre Rolle im Lernprozess ändert. Die eigene Lernkompetenz wird so zu einer Schlüsselkompetenz für den weiteren beruflichen Erfolg.

Bevor wir uns allerdings den Lernkompetenzen widmen, ist es wichtig, zu beleuchten, wie sich die Rolle des Lerners in nachfrageorientierten, hoch selbstgesteuerten Lernumwelten verändert.

2.2 Neue Rollen des Mitarbeiters beim Lernen

Durch die Veränderung des Lernens ergeben sich für den Mitarbeiter vier (neue) Rollen. Er muss u. a. Lernprozesse planen, Lernumgebungen gestalten, sich zum Lernen motivieren und passende Lernformate auswählen und nutzen.

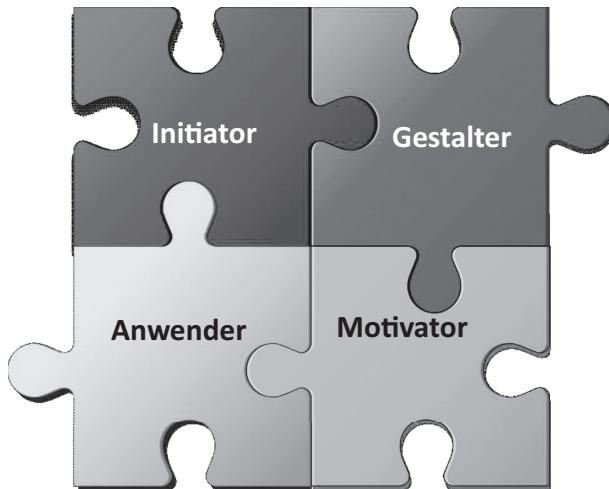


Abb. 1: Die neuen Rollen des Mitarbeiters beim selbstgesteuerten Lernen (eigene Darstellung)

2.2.1 Der Initiator

Prinzipiell gibt es zwei Auslöser, Lernen zu initialisieren. Der erste ist strategisch vom Unternehmen motiviert und basiert auf strategischen Entscheidungen und Veränderungen des Unternehmens, an die die Belegschaft sich anpassen muss. Dieser Auslöser wird meistens von der direkten Führungskraft mit dem Mitarbeiter besprochen. Der andere wesentliche Auslöser ist individuell begründet. Der Mitarbeiter erkennt aus verschiedenen Gründen (z. B. Leistungserhaltung, Karrieremöglichkeit) seine Entwicklungsfelder. Dabei hat er sowohl seine aktuelle Aufgabe im Blick als auch zukünftige Anforderungen. Auf Basis dieser Erkenntnisse definiert er seine konkreten Lernziele – also was er lernen möchte/muss.

Dies erfordert eine hohe Selbstreflexion des eigenen Könnens sowie eine klare Vision der eigenen Zukunft.

Beispiel: Selbstinitiiertes Lernen

Ein Recruiter eines großen Klinikums stellt fest, dass aufgrund des Fachkräftemangels, Stellen nur noch mit ausländischen Ärzten besetzt werden können. Diese kommen zurzeit häufig aus Polen. Um die bestmöglichen Bewerber für das eigene Klinikum zu gewinnen, hält der Recruiter es für sinnvoll, dass er seine Polnischkenntnisse und interkulturelle Kompetenz auffrischt und verbessert. Er könnte sich somit das Lernziel setzen, sein Polnisch auf ein verhandlungssicheres Niveau zu bringen und die Arbeitskultur und -erwartungen der polnischen Bewerber besser zu verstehen. Hierzu wäre es wichtig, dass der Mitarbeiter sein Ausgangsniveau kennt und sich z. B. nach dem SMART-Prinzip (spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert) konkrete Lernziele setzt und diese ggf. noch in Unterziele unterteilt.

2.2.2 Der Gestalter

Sind die Lernziele aus der Vision abgeleitet, geht es um die Umsetzung des Lernprozesses. Diese basiert auf der Festlegung der Lernstrategien – also wie der Mitarbeiter lernen möchte. Dazu gehört neben der Gestaltung von Lernort und -zeit auch die Selektion des/der geeigneten Lernformate. Für die Wahl eines geeigneten Lernformats sind dazu Kenntnisse eigener Lernpräferenzen wichtig. Hinzu kommen Strategien wie das Etablieren von Ritualen, die für den Einstieg in die Lernzeit genutzt werden können oder das Einbeziehen von Kollegen zur Schaffung von Lernzeit (z. B. Telefon umleiten), um das Lernen erfolgreich zu gestalten. Wichtig dabei ist, das Lernen so in den Arbeitsprozess zu integrieren und zu planen, dass es trotz meist hoher Arbeitsbelastung funktionieren kann. Diese Rolle erfordert eine hohe Planungs- und Umsetzungskompetenz sowie Kenntnisse über Formate und die eigenen Lernpräferenzen.

Beispiel: Selbstgestaltetes Lernen

Wir bleiben bei unserem Recruiter: Er weiß, dass er sich für das Lernen feste Zeiten blocken muss, damit das Lernen im Arbeitsalltag nicht untergeht. Zudem ist er sehr kommunikativ und lernt gerne im Austausch mit Kollegen und an konkreten Situationen. Also bittet er einen polnischen Assistenzarzt, donnerstags von 10.00 bis 11.00 Uhr nach der Visite mit ihm polnisch zu reden und etwas über seinen Bewerbungsprozess und die ersten Wochen am Klinikum zu erzählen. Diese Termine blockt er sich in Outlook, informiert seine Kollegen darüber und bittet sie, in diese Zeit keine Termine zu legen. Im Gegenzug könnte er ihnen anbieten, sie beim internationalen Recruiting zu unterstützen. Um sein Vokabular aufzufrischen, nutzt er den Vokabeltrainer auf seinem Handy.

Außerdem meldet er sich für ein interkulturelles Seminar an, das auf den polnisch-deutschen Austausch zugeschnitten ist. Um sein Ziel, in zwei Monaten die erste Recruitingmesse in Polen zu besuchen und dort Erstgespräche mit potenziellen Kandidaten zu führen, zu erreichen, bittet er einen befreundeten polnischen Recruiter einer Schwesterklinik in Polen zwei Wochen vorher an einem Bewerbungsgespräch teilnehmen zu dürfen, um die Erwartungen der polnischen Bewerber an den Bewerbungsprozess kennenzulernen. Zudem schreibt er ein Lerntagebuch und bewertet zwischendurch seinen Lernerfolg.

2.2.3 Der Anwender

Da Lernen bei den meisten neuen Lernformaten nichts mehr mit einer passiven Konsumentenrolle zu tun hat, ist der effektive Umgang mit den Lernformaten essenziell. Gerade im Hinblick auf digitale und soziale Lernformate im Rahmen des selbstgesteuerten Lernens sind Medien- und Kooperationskompetenz unabdingbar. Dazu gehören Themen wie die kritische Auseinandersetzung mit dem Wahrheitsgehalt von Informationen (unbekannter) Quellen, gute Recherchekompetenzen etc. Bei sozialen Formaten spielt die Kooperationsfähigkeit in Form von z. B. Kommunikation, wie das Zuhören, das konkrete Fragen nach gewünschten Informationen und das zielgerichtet Kommunizieren sowie Fähigkeiten

im sozialen Umgang eine entscheidende Rolle. Neue Formate verlangen bei der Anwendung den Mitarbeitern also deutlich mehr ab als es in der klassischen Konsumentenrolle üblich war.

Beispiel: Selbstangewandtes Lernen

Unser Recruiter muss für sein Sparring mit dem polnischen Assistenzarzt Unterschiede zwischen den Erwartungen deutscher und polnischer Bewerber ermitteln, den Kollegen vorab dazu briefen und auch sonst die Verantwortung für den Lernprozess übernehmen (er entscheidet sich für einen reales wöchentliches Treffen, um auch Mimik und Gestik mitzubekommen). Damit der Assistenzarzt ebenfalls etwas davon hat, reflektieren sie gemeinsam am Ende des Termins die Unterschiede in den kulturell bedingten Arbeitserwartungen und arbeiten an den Deutschkenntnissen des Assistenzarztes. Der Recruiter kann zudem auf Basis der Reflexion differenzieren, was an der Aktion seines Kollegen kulturell bedingt ist und was persönliche Vorlieben sind. Seine Erkenntnisse überträgt er auf kommende Bewerbungssituationen.

Auf das Seminar bereitet er sich vor und nutzt es, um seine Annahmen über individuell und kulturell bedingte Interviewstrategien abzusichern und mehr über die kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und Polen zu erfahren.

2.2.4 Der Motivator

Da nun sowohl die Initialisierung als auch die Planung des Lernens bei jedem einzelnen liegt und das Lernen individuell geplant wird, gibt es auch keinen Trainer oder Begleiter, der einen mal motiviert durchzuhalten, neues auszuprobieren oder passende motivierende Didaktik kreiert. Als eigener Motivator versteht der Mitarbeiter, was ihn persönlich motiviert, welchen Anreiz er braucht, um zu lernen und nutzt dieses selbstbezogene Wissen, um sich den Einstieg ins Lernen zu erleichtern, aber auch für das Durchhaltevermögen im Lernprozess. Er ergreift somit die Initiative für das Lernen und kann sich selbst motivieren, bei auftretenden Schwierigkeiten im Lernprozess nicht abzubrechen und das Lernziel stets im Blick zu haben. Im Bedarfsfall kann er sich Unterstützung durch z. B.

Lernpartner oder die Führungskraft suchen – dies muss er jedoch selbst erkennen und initialisieren, Diese Rolle erfordert somit viel Selbstreflexion, Disziplin und motivationspsychologische Kenntnisse.

Beispiel: Selbstmotiviertes Lernen

Unser Recruiter hat einiges für seine Motivation getan: Er hat sich durch die verbindlichen Termine mit dem Assistenzarzt und das Ziel der Recruitingmesse Verbindlichkeit und Druck aufgebaut. Außerdem hat er sich einen Vokabeltrainer ausgesucht, bei dem über Gamification-Ansätze der Fortschritt leicht sichtbar ist. Mit einem deutschen Kollegen auf einem ähnlichen Niveau hat er eine Wette laufen, wer zuerst den Highscore des Vokabeltrainers knackt. Da er weiß, dass er sich abends nach einem langen Arbeitstag nicht mehr motivieren kann, nutzt er die Morgenstunden. Dennoch stellt er sich während der zwei Monate konkret vor und darauf ein, diese Messe und die Bewerbungsgespräche zumindest teilweise auf Polnisch zu führen und den Gesprächsleitfaden der Kultur anzupassen.

Um diese Rollen erfolgreich ausfüllen zu können, bedarf es verschiedener Voraussetzungen beim Lerner, die man unter dem Oberbegriff Lernkompetenzen zusammenfassen kann. Erst die Lernkompetenzen ermöglichen einem Mitarbeiter, die vier Rollen auszufüllen und damit selbstgesteuertes Lernen erfolgreich umsetzen zu können.

3 Lernkompetenz(en) – ein Definitionsversuch

Als grundlegende Voraussetzungen von selbstgesteuertem Lernen sind Lernkompetenzen unabdingbar. Doch was verstehen wir unter Lernkompetenz bzw. Lernkompetenzen im beruflichen Kontext? Folgende Definitionen sollen erste Hinweise auf die Zusammensetzung geben.

Eine sehr globale Definition liefern Czerwanski/Solzbacher/Vollstädt (2002): „Lernkompetenz umfasst Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Gewohnheiten und Einstellungen, die für individuelle und kooperative Lernprozesse benötigt und zugleich beim Lernen entwickelt und optimiert werden.“

Mandl und Krause (2001) gehen dabei schon mehr auf die Selbststeuerung ein und versuchen zwei Unterkompetenzen in den Vordergrund zu schieben: „Lernkompetenz ist die Fähigkeit zum erfolgreichen Lern-Handeln. Lernen erfordert zum einen selbstgesteuerte, aktive Wissenskonstruktion und ist zum anderen ein sozialer, interaktiver Prozess. Für ein erfolgreiches Lern-Handeln sind damit vor allem zwei Fähigkeiten zentral: Kompetenz zur Selbststeuerung und Kompetenz zur Kooperation.“

Die umfangreichste und konkreteste Definition liefert bis heute die Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2005): „Lernkompetenz – ‚Lernen lernen‘ – ist die Fähigkeit, einen Lernprozess zu beginnen und weiterzuführen. Der Einzelne sollte in der Lage sein, sein eigenes Lernen zu organisieren, auch durch effizientes Zeit- und Informationsmanagement, sowohl alleine als auch in der Gruppe. Lernkompetenz beinhaltet das Bewusstsein für den eigenen Lernprozess und die eigenen Lernbedürfnisse, das Feststellen des vorhandenen Lernangebots und die Fähigkeit, Hindernisse zu überwinden, um erfolgreich zu lernen. Lernkompetenz bedeutet, neue Kenntnisse und Fähigkeiten zu erwerben, zu verarbeiten und aufzunehmen sowie Beratung zu suchen und in Anspruch zu nehmen. Lernkompetenz veranlasst den Lernenden, auf früheren Lern- und Lebenserfahrungen aufzubauen, um Kenntnisse und Fähigkeiten in einer Vielzahl von Kontexten – zu Hause, bei der Arbeit, in Bildung und Berufsbildung – zu nutzen und anzuwenden. Motivation und Selbstvertrauen sind für die Kompetenz des Einzelnen von entscheidender Bedeutung.“

Der Begriff der Lernkompetenz – das lässt sich bereits aus den bisherigen Ausführungen erahnen – ist ein komplexer Begriff, der ein ganzes Bündel an Kompetenzen beinhaltet. Dass der Themenkomplex Lernkompetenz bei Erwachsenen noch kaum erforscht, zeigen die verschiedenen Definitionen und Versuche, das Konstrukt Lernkompetenz besser zu verstehen.

3.1 Lernkompetenz(en) – bisherige Erkenntnisse

Einen der bekanntesten Versuche, Lernkompetenz genauer zu erklären, haben Mandl und Krause 2001 unternommen. Hinsichtlich der Lernkompetenz empfehlen sie eine Unterteilung in drei Teilfähigkeiten:

- **Selbststeuerungskompetenz:** „Lernen ist ein aktiv-konstruktiver Prozess, der Erwerb von Wissen und Fertigkeiten ist also ohne ein Minimum an Selbststeuerung nicht möglich. Nach Simons (1992) müs-

sen Lernende hierfür in der Lage sein, (1) das Lernen vorzubereiten, (2) die Lernhandlung durchzuführen, (3) das Lernen zu regulieren, z. B. mit Hilfe von Kontrollstrategien, (4) Die Lernleistung zu bewerten und (5) Motivation und Konzentration aufrechtzuerhalten. Selbstgesteuertes Lernen erfordert also vor allem metakognitive Fähigkeiten, ist aber auch abhängig von motivationalen Faktoren“ (Mandl/Krause 2001).

- **Kooperationskompetenz:** Der Lernende braucht für kooperatives Lernen (1) kommunikative Strategien, (2) Fähigkeiten zur Interaktion, (3) kooperationsförderliche Werthaltungen und (4) Strategien zum Konfliktmanagement“ (Mandl/Krause 2001).
- **Medienkompetenz:** „Medienkompetenz für ein effektives Lernen in der Wissensgesellschaft umfasst damit drei wesentliche Komponenten: (1) *Mediennutzung:* die Fähigkeit zur Bedienung und Nutzung sowohl von alten als auch von neuen Medien. (2) *Informationsbewertung:* die Fähigkeit, medienvermittelte Informationen zu selektieren, zu reflektieren und zu bewerten. (3) *Gesellschaftspolitische Aspekte:* die Fähigkeit zum verantwortungsvollen Umgang und zur kritischen Auseinandersetzung mit Medien und ihrem Einfluss auf soziale und politische Prozesse“ (Mandl/Krause 2001).

Ein zweites Modell zur Lernkompetenz hat Roßnagel auf Basis einer empirischen Arbeit mit älteren Mitarbeitern entwickelt. Er unterscheidet drei Ebenen der Lernkompetenz:

- **Kognitive Ebene:** Dabei geht es um die Lernstrategien wie z. B. die Vernetzung von Wissen mit Vorkenntnissen und Erfahrungen. Zudem braucht Lernen Wiederholungen, Elaboration und Strukturierung durch den Lerner.
- **Metakognitive Ebene:** Dabei handelt es sich um die eigenen Lernkontrolle – wie der Lerner also seine Lernprozesse plant, überwacht und bewertet.
- **Motivationale Ebene:** Damit ist die Lern- und Leistungsorientierung gemeint, also das Definieren von für sich sinnvoller Ziele, die eigene Überzeugung für das Lernen und die gesamte Motivation.

Beide Ansätze, der nach Mandl & Krause und der nach Roßnagel, haben ihre Berechtigung. Allerdings können Sie die Kompetenzvoraussetzungen für die vier Rollen eines Lerners nicht komplett erklären bzw. sind selbst

noch so abstrakt, dass sie in der betrieblichen Realität kaum eine Hilfestellung bieten können.

Geht man noch einmal einen Schritt zurück und schaut in die Lernkompetenzforschung von Kindern, so existieren zwei Ansätze der Betrachtung von Lernkompetenzen als Grundlage für selbstgesteuertes Lernen: dispositionale und prozessuale Ansätze.

- **Dispositionale Ansätze** richten sich auf die individuellen Merkmale des Lerners auf den Lernerfolg (Pintrich/de Groot 1990). Dabei geht es eher um das Wissen der eigenen Disposition als um eine Bewertung oder Niveaueingruppierung (gut, mittel, schlecht).
Dispositionale Elemente bezeichnen die Kenntnisse über die eigenen Lernpräferenzen, also die bevorzugte Art zu lernen: das Wissen über persönliche Motivationsfaktoren für das Lernen, eine gute Selbstreflexion eigener Fähigkeiten, aber auch Lernpräferenzen.
Zu den dispositionalen Elementen gehören auch die pädagogischen Konstrukte wie Lernstil, Selbstwirksamkeit (also wie sehr der Lerner glaubt, dass er Einfluss auf das Lernergebnis hat) und Präferenzen zu Lernformaten.
- **Prozessuale Ansätze** dagegen beschäftigen sich mit der Gestaltung des Lernprozesses von der Bedarfsanalyse über die Zielbildung und Realisation, hin zu Transfer und Evaluation (Wirth/Leutner 2008). Dazu müssen rein organisatorisch zunächst Lernziele gesetzt werden, also Ziele, die beschreiben, was durch das Lernen erreicht werden soll. Die Ausgestaltung des Lernwegs beinhaltet die Wahl eines geeigneten Lernformats, ebenso wie die Bestimmung des Lernorts und der Lernzeit. Es gilt somit, eine für sich lernfreundliche Umgebung zu schaffen. Treten im Lernprozess Probleme auf und der Lerner kommt nicht in der gewünschten Art und Weise voran, ist es wichtig, das eigene Lernen zu reflektieren und ggf. anzupassen und auch am Ende des Lernprozesses zu prüfen, ob und wie die gesetzten Lernziele erreicht wurden. Insbesondere die Lernziele sind von großer Bedeutung für die Übertragung des Gelernten in den späteren Arbeitsprozess. Mitarbeiter sollten schon vor dem Lernen wissen, was genau sie, wofür lernen möchten. Nur so kann der spätere Transfer und damit eine Nutzung des Gelernten im Arbeitsprozess sichergestellt werden.

Im Kontext des betrieblichen Lernens fehlt jedoch bisher ein ganzheitliches Konzept, das beide Ansätze miteinander vereint und so spezifiziert, dass es den Lernern eine Anregung zur Reflexion der eigenen Lernkompetenz sein kann.

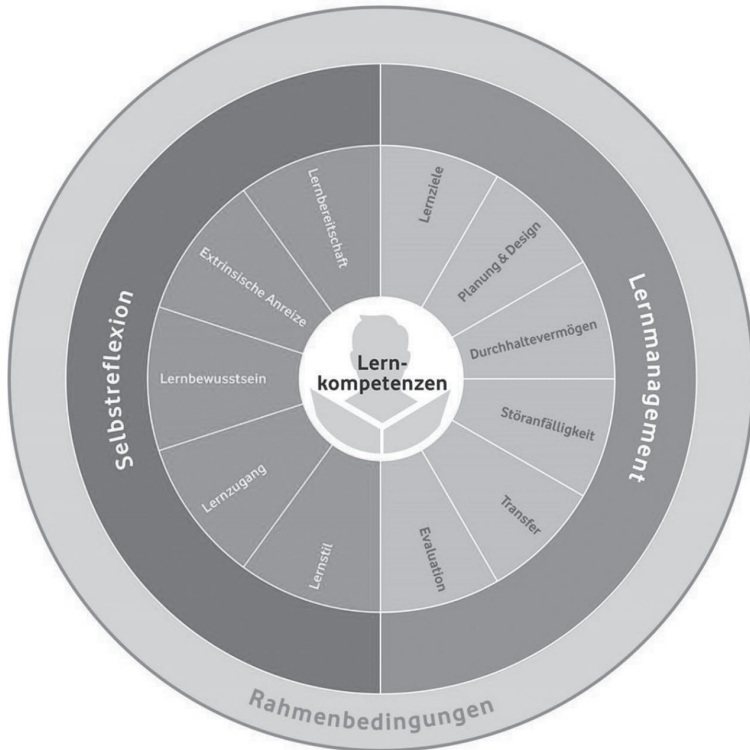
3.2 Das LEKAF-Modell

Deswegen wurde 2016 das Forschungsprojekt „LEKAF – Lernkompetenzen von Mitarbeitern analysieren und fördern“ der Hochschule für angewandtes Management, der Vodafone Stiftung und Prof. Heister vom Bundesinstitut für Berufsbildung ins Leben gerufen, um die bisherigen Erkenntnisse aus Psychologie, Arbeitswissenschaft, Kompetenzforschung und Erwachsenenpädagogik sowie die Erfahrungen von Experten (Führungskräfte und Personalentwickler) zum Thema Lernkompetenz zu vereinen und empirisch weiterzuentwickeln. Das Projekt führt die beiden genannten Ansätze zum Lernen zusammen und bietet eine ganzheitliche Betrachtung von dispositionalen und prozessualen Lernkompetenzen im betrieblichen Lernen.

Ergänzend sind für das selbstgesteuerte Lernen im beruflichen Umfeld auch Kenntnisse der Rahmenbedingungen wie die Unterstützung durch die Führungskraft und die Lernkultur im Unternehmen aufgenommen, da sie Einfluss auf die Entwicklung der Lernkompetenz der Mitarbeiter haben. Anhand einer bundesweiten Befragung wurden über 10 000 Mitarbeiter verschiedener Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen zu ihren Lernkompetenzen befragt und das LEKAF-Modell zur den Lernkompetenzen entwickelt (Graf u. a. 2016).

Das Modell (siehe Abbildung 2) beinhaltet sowohl die dispositionalen Faktoren als Selbstreflexion als auch die prozessualen Faktoren im Rahmen des Lernmanagements.

Drei Aspekte von Lernkompetenzen



© Vodafone Stiftung Deutschland

Abb. 2: Lernkompetenzen

3.2.1 Dispositionale Lernkompetenzen – Selbstreflexion

Wie schon in den Rollen angedeutet, ist die Selbstreflexion eine entscheidende Voraussetzung für selbstgesteuertes Lernen, da nur so passende Strategien für das Lernen entwickelt werden können. Diese Reflexion eigener Lernkompetenzen gliedert sich in Einzelfaktoren wie Lernbereitschaft, extrinsische Anreize, Lernbewusstsein, Lernzugang und Lernstil.

Lernbereitschaft

Lernbereitschaft ist die intrinsische Motivation, sich weiterzubilden. Somit ist sie eine grundlegende Voraussetzung für jegliche Lernprozesse und quasi der Startpunkt. Wer nicht lernen möchte wird Probleme in jeder Lernsituation und mit jedem Lernformat haben. Dabei kann die Lernbereitschaft zwei Ursprünge haben: Lernen aus Freude und Lernen aus Notwendigkeit. Ersteres schließt zum Beispiel Neugier, das Beschäftigen mit neuen Trends und Spaß bei der Auseinandersetzung mit neuen Themen ein, aber auch besondere individuelle Interessen. Zum anderen kann Lernbereitschaft aber auch „zweckmäßig“ und rational entstehen, um sich für zukünftige Anforderungen im Beruf qualifizieren zu wollen/müssen. Der Mitarbeiter ist sich ggf. seiner Wissens- und Kompetenzlücken bewusst oder hat die Befürchtung bzw. spürt den Druck, dass mangelnde Weiterbildung Auswirkungen auf die eigene berufliche Zukunft hat.

Beide Aspekte wirken zusammen und resultieren in der individuellen Bereitschaft zur Weiterbildung. Allerdings hat der Aspekt der Freude am Lernen eine höhere Gewichtung, da vor allem Freude am Lernen häufig auch mit einem höheren Durchhaltevermögen im Lernprozess einhergeht.

Tipps für Lerner

- Klären Sie für sich genau, warum Sie lernen und was Sie sich davon versprechen! Malen Sie sich Ihren Erfolg schon vorher konkret aus!
- Wenn Sie eher aus einem Druck, sich qualifizieren zu müssen, lernen, dann definieren Sie ihre konkreten Lücken und versuchen Sie diese beim Lernen gezielt zu schließen!
- Nehmen Sie sich nicht zuviel vor!
- Starten Sie mit einfachen Themen und steigern Sie das Anspruchsniveau nach und nach!
- Probieren Sie auch mal neue Dinge aus und finden Sie heraus, was Ihnen beim Lernen Freude bereitet!
- Steigern Sie durch mehr Freude beim Lernen Ihr Durchhaltevermögen im Lernprozess!

(Graf u. a. 2017)

Extrinsische (äußere) Anreize

Die Motivation zu lernen, kann auch durch extrinsische Anreize in Form von z. B. Lob und Anerkennung als Experte unterstützt werden. Für viele hat Anerkennung von anderen eine motivierende Wirkung und fördert die Motivation, seine Kompetenzen in dem Bereich auszubauen – frei nach dem Motto „Stärken stärken!“ Auch Aufgaben, in denen der Mitarbeiter feststellen kann, wie gut er ist, können einen extrinsischen Anreiz darstellen.

Tipps für Lerner

- Machen Sie Ihre erworbenen Kenntnisse sichtbar und bieten Sie anderen Ihre Unterstützung an!
- Suchen Sie sich Aufgaben, in denen Sie Ihre eigenen Fähigkeiten prüfen können!
- Fordern Sie neue Aufgaben ein, um Ihr Gelerntes zu zeigen!
- Fordern Sie konkretes Feedback zu Ihrem Lernen und den Lernerefolgen von anderen ein!
- Genießen Sie es auch einmal, für Ihre Leistung von anderen als qualifiziert wahrgenommen zu werden – auch wenn dies kein besonderer Anreiz für Ihr Lernen darstellt!

(Graf u. a. 2017)

Lernbewusstsein

Unter Lernbewusstsein wird die klassische Selbstreflexion und damit die realistische Einschätzung des eigenen Könnens und des eigenen Anspruches verstanden: Was kann ich, wo sollte ich mich weiterbilden, wo habe ich ggf. noch Nachholbedarf?

Dazu gehört auch die Konsequenz der Selbstreflexion, nämlich dann auch die Verantwortung für das eigene Lernhandeln zu übernehmen.

Tipps für Lerner

- Holen Sie sich öfter Feedback zu Ihren Stärken und Schwächen ein, um Ihre eigenen Fähigkeiten besser einschätzen zu können!
- Versuchen Sie sich auch mit schwierigen Aufgaben auseinanderzusetzen, auch wenn Sie das Gefühl haben, an Ihre Grenzen zu stoßen!
- Reflektieren Sie häufiger Ihre eigenen Fähigkeiten für Ihren Beruf!

(Graf u. a. 2017)

Medienkompetenz

Wie bereits erwähnt, spielen digitale Lernformate heute und in der Zukunft eine wichtige Rolle und Mandl & Krause haben die Medienkompetenz als eine von drei Teilkompetenzen der Lernkompetenz identifiziert. Diese beinhaltet sowohl die Akzeptanz von digitalen Medien als auch die sinnvolle Nutzung dieser und den kritischen Umgang mit Informationen aus (unbekannten) digitalen Quellen. Damit umfasst die erforderliche Medienkompetenz für digitales Lernen mehr als die bloße Nutzung von Medien. Zur Medienkompetenz gibt es verschiedene Modelle, die an einer anderen Stelle, thematisiert werden sollen. Ein Beispiel ist das Modell nach Baacke (1997), der nach Medienkritik, Medienkunde, Mediennutzung und Mediengestaltung unterscheidet.

Tipps für Lerner

- Experimentieren Sie mit verschiedenen Medien. Reflektieren Sie, was Ihnen Spaß macht und wie erfolgreich Sie in der Nutzung sind!
- Achten Sie dabei darauf, Ihr Kommunikationsverhalten dem Medium anzupassen!
- Achten Sie beim Umgang mit Medien darauf, Informationen und deren Quellen kritisch zu bewerten! Ist es eine vertrauenswürdige Quelle? Welchen Nutzen hat derjenige, der die Informationen zur Verfügung stellt?

- Nutzungsmöglichkeiten der IT für das Lernen am Arbeitsplatz sollten klar mit dem Vorgesetzten abgesprochen und die Rahmenbedingungen für die Computernutzung sollten geklärt werden, um Missverständnissen vorzubeugen.

(Graf u. a. 2017)

Kooperationskompetenz

Wie schon angesprochen, ist neben der Medienkompetenz die Kooperationskompetenz bei Mandl und Krause ein wesentlicher Aspekt. Und die LEKAF-Studie bestätigt, dass insbesondere die sozialen Lernformate zunehmend (wieder) an Bedeutung gewinnen. Für das Lernen im Austausch mit anderen im Sinne des sozialen Lernens ist eine gute Kooperationskompetenz notwendig. Sie ist geprägt durch

- eine offene Kommunikation sowie das gezielte Nachfragen und Zuhören in gemeinsamen Lernprozessen;
- das Interagieren im Lernteam im Sinne gemeinsamer Lösungsentwicklung und Arbeitsteilung;
- einen wertschätzenden Umgang miteinander und
- das offene Ansprechen und Lösen von Konflikten und prophylaktisch durch die Schaffung gegenseitigen Vertrauens.

Tipps für Lerner

- Versuchen Sie das gemeinsame Lernen mit anderen! Es ist eine schnelle und effiziente Art der Weiterbildung.
- Achten Sie auf ein ausgeglichenes Geben und Nehmen beim gemeinsamen Lernen mit anderen!
- Durch gemeinsames Probieren mit Kollegen können Sie sich auch an schwierige Aufgaben trauen.
- Lernen Sie aus der Erfahrung anderer indem Sie gut zuhören und konkrete Fragen stellen!

(Graf u. a. 2017)

Lernstil

Jeder Mitarbeiter hat individuelle Präferenzen, wie er lernen möchte. Gerade beim Lernstil gibt es verschiedene Theorien. Eine der bekanntesten ist die des Sinneskanals. Hier wird danach unterschieden, ob das Lernen die auditive, visuelle oder haptische Kanäle präferiert. Allerdings steht diese Unterscheidung inzwischen massiv in der Kritik. Zum einen konnte eine Verbesserung des Lernens durch den präferierten Sinneskanal bisher nicht nachgewiesen werden, zum anderen geht man davon aus, dass insbesondere die Kombination verschiedener Sinneskanäle das Lernen befördert.

Eine Alternative bieten die Lernstile nach Kolb und Honey & Mumford. Kolb unterscheidet Divergierer (Entdecker), Assimilierer (Denker), Konvergierer (Entscheider) und Akkomodierer (Praktiker). Honey & Mumford weisen vier Lernstile aus: Theoretiker, Nachdenker, Pragmatiker, Aktivisten.

In der LEKAF-Studie konnten alle Lernstile nach Honey & Mumford empirisch bewiesen werden. Allerdings unterscheiden die Lerner selbst nur zwischen drei Lernstilen:

- Die **Nachdenker** zeichnen sich durch analytisches und logisches Denken aus. Sie möchten sich neuen Lerngegenständen zunächst gedanklich zu nähern und erst verstehen, wie Dinge funktionieren. Dafür sammeln sie erst Fakten und Informationen, bevor sich etwa ausprobieren. Durch detailreiche Wahrnehmung können Nachdenker häufig Handlungen und/oder deren Konsequenzen vorhersagen. Sie gelten als sehr reflektiert.
- Die **Aktivisten** möchten erst einmal selbst ausprobieren/experimentieren, um den Lerngegenstand kennenzulernen und sich der Thematik zu nähern. Aktivisten sind neugierig, praktisch orientiert und experimentieren gern. Sie lernen am liebsten durch eigene Erfahrungen, wie z. B. das Bearbeiten von Fallstudien, das Handtieren mit Lerngegenständen, Simulieren und Experimentieren. Mit theoretischen Grundlagen können sie besser umgehen, wenn sie ein plastisches Beispiel schon vor Augen haben. Sie gehen gern unbefangen an neue Aufgaben ran und begegnen Neuem aufgeschlossen. Alle Formate des entdeckenden Lernens sind für Mitarbeiter mit diesem bevorzugten Lernstil von Interesse.

- Die **Beobachter** möchten erst einmal andere beim Ausprobieren beobachten, wahrnehmen, reflektieren. Sie sind tendenziell vorsichtiger und tun sich damit schwer, ungeplant mit neuen Lernsituationen konfrontiert zu werden. Hospitationen und Mentoring sind ihre präferierten Lernmethoden.

Für den individuellen leichten Einstieg sollte jeder Mitarbeiter seine Präferenzen, zu lernen, kennen. Dabei tendiert jeder Mensch zu einer oder mehreren bevorzugten Vorgehensweise beim Lernen. Diese kann sich in Abhängigkeit von Erfahrung und Alter verändern.

Fazit zur dispositionalen Lernkompetenz

Die Selbstreflexion besteht aus einer Vielzahl an verschiedenen Aspekten, mit denen man sich als Lerner auseinandersetzen sollte. Ziel ist es, für sich herauszufinden, wie das eigene Lernen im beruflichen Kontext am besten gelingt, effizient ist und weitestgehend motivierend gestaltet werden kann. Mit dieser Analyse fällt es Lernern leichter, die Lernprozesse auf ihre Bedürfnisse hin zu planen und erfolgreich zu sein.

3.2.2 Prozessuale Lernkompetenzen – Lernmanagement gestalten

Neben der Selbstreflexion ist das Organisieren des Lernprozesses eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiches selbstgesteuertes Lernen. Dieser Lernprozess lässt sich in verschiedene Phasen unterteilen.

Lernziele

Wenn wir hier über Lernen reden, dann ist damit immer das intendierte also das geplante und bewusste Lernen gemeint. Für den späteren Lernerfolg ist es elementar, sich seiner Lernziele bewusst zu sein und die Lernziele zu präzisieren, also festzulegen, was man nach dem Lernen wissen oder können möchte. Dies ist wesentlich, um die Aufmerksamkeit auf relevante Lerngegenstände zu lenken, sich nicht zu verlieren und effizient voranzukommen. Größere Lernpakete können in kleinere Einheiten als Zwischenziele unterteilt werden. Außerdem können diese Zwischenziele helfen, Lernfortschritte und Lernerfolge sichtbar zu machen.

Tipps für Lerner

- Nehmen Sie sich Zeit, um Lernziele zu spezifizieren! Legen Sie vor dem Lernen fest, was Sie am Ende wissen möchten!
- Geistige Vorwegnahme von Lernerfolgen hilft, eigene Ziele zu setzen und Erwartungen für den Lernerfolg zu bilden.
- Unterteilen Sie größere Lernpakete in kleinere Einheiten und setzen Sie sich damit Zwischenziele im Lernprozess, an denen Sie Teilerfolge und Fortschritte messen können!

(Graf u. a. 2017)

Planung und Design

Ein zentraler Punkt des Lernmanagements ist die Planung des Lernprozesses also die Ausgestaltung des Lernprozesses. Lernen muss vom Mitarbeiter strukturiert und organisiert werden, da es keiner für ihn übernimmt. Neben der Bestimmung von Lernzeiten und -orten ist die Formatauswahl schwierig. Gerade im Hinblick auf das 70-20-10-Modell sind formale Lernangebote selten die präferierte Wahl. Lernen kann inzwischen auf so vielfältige Weise erfolgen, sodass die Formatauswahl zu einer hochkomplexen Entscheidung geworden ist. Von Youtube-Videos, über Hospitationen bis hin zu virtuellen Communities ist alles möglich. Weiß man über seine Lernpräferenzen Bescheid, kann das die Wahl schon einmal enorm erleichtern.

Allerdings ist bei komplexen Lernprozessen häufig ein Mix an verschiedenen Formaten notwendig, die dann noch sinnvoll kombiniert werden müssen. Lernkompetente Mitarbeiter haben bereits verschiedene Lernwege ausprobiert, kennen ihre Präferenzen und berücksichtigen sie bei ihrer Auswahl und fragen bei Bedarf aktiv nach geeigneten Weiterbildungsangeboten. Hier greift die Selbststeuerung des Lernens massiv und die individuelle Planungskompetenz wird zu einem Schlüsselfaktor. Gerade im Hinblick auf das selbstgesteuerte Lernen ist die Ausgestaltung des Lernprozesses ein wichtiger Baustein für den Lernerfolg.

Tipps für Lerner

- Strukturieren Sie Ihren Lernprozess!. Machen sie sich einen Plan, wann Sie was wie lernen möchten! Nehmen Sie sich nicht zu viel vor und kalkulieren Sie Störungen mit ein!
- Probieren Sie verschiedene Lernwege aus und lernen Sie Ihre Präferenzen kennen!
- Planen Sie Lernzeiten ein! Da hilft bei der Integration des Lernens in den Arbeitsprozess.

(Graf u. a. 2017)

Durchhaltevermögen

Das Durchhaltevermögen wird durch die Ausdauer bei längeren und schwierigeren Lernprozessen beschrieben. Lernen ist immer auch zu einem gewissen Grad anstrengend, vor allem das selbstgesteuerte Lernen, bei dem man aktiv gestaltet und organisiert und sich selbst motivieren muss. Häufig wird mit Argumenten der fehlenden Zeit das Lernen verschoben und irgendwann abgebrochen. Deshalb ist das Durchhaltevermögen im Lernprozess ein wichtiger Faktor für das Lernen. Dazu gehört, dass man sich immer wieder neu motiviert zu lernen, obwohl man dazu keine Lust hat.

Tipps für Lerner

- Schaffen Sie sich individuellen Belohnungen, wenn Sie die Lustlosigkeit zum Lernen überwinden!
- Suchen Sie sich bei schwierigen Aufgaben aktiv Unterstützung durch einen Lernpartner!
- „Aufschieberitis“ hilft nicht: Vereinbaren sie Lernzeiten mit sich und halten diese so konsequent wie möglich ein!

(Graf u. a. 2017)

Störanfälligkeit

Konträr zum Durchhaltevermögen ist die Störanfälligkeit, also die Neigung beim Lernen leicht ablenkbar zu sein. Eine hohe Störanfälligkeit ist gegeben, wenn Mitarbeiter ungeplante Ereignisse im Umfeld bereitwillig zum Anlass nehmen, den Lernprozess zu unterbrechen bzw. ganz einzustellen. Anrufe und eingehende E-Mails zählen in den Unternehmen zu den häufigsten Störfaktoren. Wenn sich diese Störfaktoren nicht ausschließen lassen oder nicht bewusst ausgeschlossen werden, kann das Lernen sehr zeitaufwendig und mühselig werden, da vielen danach der Wiedereinstieg schwerfällt. Insbesondere beim Lernen in kleinen „Häppchen“ wie zum Beispiel beim Mobile Learning ist dies ein wesentlicher Aspekt.

Auch suchen die Lernenden selbst häufig Vorwände und Gelegenheiten für Unterbrechungen, da Lernen für viele ein Angang ist.

Tipps für Lerner

- Nutzen Sie feste Lernzeiten und Lernorte, um möglichst störungsfrei und ohne Ablenkung zu lernen!
- Suchen Sie Quellen für Ablenkungen und reduzieren Sie diese weitgehend!
- Schaffen Sie sich Rituale, um den Einstieg ins Lernen zu erleichtern (z. B. Kaffee holen, Telefon umleiten)!

(Graf u. a. 2017)

Transfer

Ob Lernen erfolgreich ist oder nicht, hängt davon ab, ob ein Transfer in den Arbeitsalltag stattfindet. Wesentlich für den Transfer ist die Verknüpfung des Neugelerten mit den vorherigen Erfahrungen und die Integration des neuen in das bestehende Wissen oder bestehende Kompetenzen. Dabei ist es wichtig, neu gelerntes auszuprobieren und sich hierfür geeignete Situationen zu schaffen. Ohne diese Transferübungen und permanente Wiederholung ist der Lernerfolg nicht von langfristiger Dauer. Es geht also darum, als Mitarbeiter sich Situationen zu schaffen, in denen man gezielt

ausprobieren kann und so die Transferlücke zu schließen oder direkt am Arbeitsplatz konkret zu lernen.

Motivational kann die Vorwegnahme der positiven Veränderungen im Arbeitsalltag durch das Lernen hilfreich sein, ebenso wie die Motivation durch die Projektion positiver Auswirkungen des Lernens für die eigene Arbeit.

Tipps für Lerner

- Üben Sie neu erworbenes Wissen, indem Sie sich gezielt entsprechende Aufgaben suchen!
- Prüfen Sie schon vor dem Lernen mögliche Nutzungen der Lerninhalte, um den Lernerfolg zu unterstützen!
- Versuchen Sie sich die positiven Auswirkungen des Lernens für Ihre Arbeit vorzustellen!
- Beziehen Sie das Lernen stets auf Ihre vorherigen Erfahrungen!

(Graf u. a. 2017)

Evaluation

Um eigene Lernkompetenzen für zukünftige Lernprozesse weiterzuentwickeln und auszubauen, sollten sowohl der Lernerfolg als auch der Lernprozess reflektiert werden. Durch kontinuierliche Evaluation können Schwächen und Schwierigkeiten aufgedeckt und angegangen werden und eigene Stärken und Präferenzen erkannt werden. Dies ist gerade beim selbstgesteuerten Lernen wichtig, da die Verantwortung für den gesamten Lernprozess gänzlich beim Lerner selbst liegt.

Dazu sind zum einen das Reflektieren des Lernprozesses (Prozessevaluation) und zum anderen die Bewertung der Zielerreichung (Ergebnisevaluation) wichtig. Findet die Evaluation bereits im Lernprozess selbst statt, kann das Lernverhalten angepasst werden, wenn man im Lernprozess nicht wie gewünscht vorankommt.

Tipps für Lerner

- Ergebnisse können nur evaluiert werden, wenn Lernziele definiert wurden. Spezifizieren Sie also vor dem Lernen, was sie lernen möchten und prüfen Sie am Ende des Lernprozesses, ob Sie die Ziele erreicht haben!
- Erleben Sie Erfolgsgefühlen durch die Prüfung der Zielerreichung!
- Reflektieren Sie bei schwierigen Lernprozessen, worin das Problem liegt und suchen Sie nach Alternativen oder Unterstützung!

(Graf u. a. 2017)

Prozessuale Lernkompetenzen – Fazit

Das Managen eines hoch selbstgesteuerten Lernprozesses bedarf zumindest grundlegender didaktischer Kenntnisse, die Mitarbeiter selten in ihrer bisherigen Lernlaufbahn entwickeln konnten geschweige denn bisher gefördert wurden. Um allerdings die vier Rollen als Lerner gut ausfüllen zu können und effizient zu lernen, bedarf es eines Ausbaus des individuellen Lernmanagements.

3.2.3 Rahmenbedingungen

Da dieser Artikel sich auf die Lernkompetenzen von Mitarbeitern bezieht und in dem Kontext selbstgesteuertes Lernen in den Unternehmenskontext eingebunden ist, sollte ein erfahrender Lerner auch die Rahmenbedingungen analysieren, um zu sehen, mit welchen Fördermöglichkeiten oder Hindernissen er zu rechnen hat. Der Mitarbeiter agiert in diesem Kontext und kann sein Lernen nur in diesem Rahmen gestalten und umsetzen. Von daher liegt es nahe, für die Beschreibung von Lernkompetenzen auch diese betrieblichen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Zu den Rahmenbedingungen des Unternehmens zählen zum einen die Lernkultur und zum anderen die Unterstützung durch die Führungskraft.

Lernkultur

Die Lernkultur beschreibt wie Lernen im Unternehmen gewertet, eingeschätzt und gefördert/ermöglicht wird und welche Rahmenbedingungen bereits geschaffen wurden:

- Wird Lernen als Störung oder Investition angesehen?
- Ist eLearning Arbeitszeit?
- Sind google, Youtube und Co. für Mitarbeiter zugänglich oder gesperrt?

Die gefühlte Relevanz des individuellen Lernens spiegelt sich zum Beispiel auch in der Verfügbarkeit eines breiten Weiterbildungsangebotes bzw. der Möglichkeit, sich geeignete Formate auswählen zu können bzw. in einer durch die Personalentwicklung angebotenen individuellen Beratung wider.

Neben den Lernangeboten und Beratungsoptionen im Lernprozess ist auch die Bedeutung die dem Lernen und der Weiterbildung in persönlichen Mitarbeitergesprächen beigemessen wird, ein wesentlicher Aspekt der Lernkultur. Hier zeigt sich, ob das Unternehmen ein echtes Interesse an der Weiterbildung seiner Mitarbeiter hat.

Zudem ist die Lernkultur auch eng mit der Fehlerkultur verwoben: Inwiefern dürfen Fehler gemacht werden? Wie wird mit Fehlern umgegangen? Besteht also die Möglichkeit aus Fehlern zu lernen?

Führungskräfte

Neben der Lernkultur im Unternehmen ist auch die Unterstützung durch die Führungskraft Teil der förderlichen Rahmenbedingungen. Der Führungskraft kommt im Transformationsprozess vom fremdbestimmten hin zum selbstgesteuerten Lernen eine entscheidende Rolle zu. Aufgabe der Führungskraft ist es, dem Mitarbeiter den Rücken für das Lernen freizuhalten, die Angebote der Personalentwicklung zu kennen, geeignete Lernmethoden und -inhalte mit dem Mitarbeiter und für ihn auszuwählen oder zu schaffen und überhaupt sich für die Entwicklung seiner Mitarbeiter zu interessieren. Auch sollte die Führungskraft ihre Mitarbeiter im Bedarfsfall beim Lernen unterstützen und motivieren sowie die Aufgaben der Mitarbeiter an die neuen Kompetenzen anpassen.

Damit wird deutlich, dass auch die Rahmenbedingungen wesentlich – zumindest für die Entwicklung und Förderung von Lernkompetenzen – sind. Wird Ausprobieren erlaubt und unterstützt? Werden Mitarbeitern an das selbstgesteuerte Lernen herangeführt und existieren die passenden Rahmenbedingungen?

4 Ergebnisse der LEKAF-Studie und Fazit zu Lernkompetenzen

Selbstgesteuertes Lernen ist ein höchst anspruchsvoller Prozess, der nur mit den notwendigen Lernkompetenzen erfolgreich gemeistert werden kann. Was sich alles hinter dem Konstrukt „Lernkompetenz“ verbirgt, ist durch einige wissenschaftliche Beiträge und die groß angelegte LEKAF-Studie inzwischen dokumentiert und präzisiert worden.

Dass diese Lernkompetenzen allerdings bei nur sehr wenigen Mitarbeitern zur Zeit so ausgereift sind, dass sie den Anforderungen des selbstgesteuerten Lernens gerecht werden können, zeigt die Selbsteinschätzung der über 10 000 Befragungsteilnehmer der LEKAF-Studie:

- Mitarbeiter bewerten ihr eigenes Lernverhalten 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 aktiv und strategisch ihr Lernen. Nur gut ein Drittel (36 %) der Mitarbeiter fragt überhaupt aktiv nach für sie geeigneten Weiterbildungsangeboten 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.

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.

Allerdings zeigt die Studie zu Lernkompetenzen, dass nur ca. ein Fünftel der Studienteilnehmer bei den Lernzielen gut aufgestellt ist. Außerdem

sind sich nur 39 % der Befragten beim Lernen darüber im Klaren, was sie nach dem Lernen können und wissen möchten. Fehlende Lernziele sind auch ein Grund für die Transferlücke beim Lernen. Ist von vorneherein nicht klar, was und wozu genau gelernt werden soll, ist die Übertragung des Gelernten in den Arbeitsprozess auch deutlich geringer. So geben auch 41 % der Befragten an, dass sie im beruflichen Kontext schon mehrfach Dinge gelernt haben, die ihnen später nichts gebracht haben.

Obwohl Lernkompetenzen der Schlüssel zu einer erfolgreichen Personalentwicklung sind, sind kaum Unternehmen bekannt, die gezielt diesen Kompetenzaufbau fördern. Auch wird die Entwicklung der Lernkompetenzen im Ausbildungsbereich inkl. Schule vernachlässigt.

Ein Grund hierfür kann die bisherige Unwissenheit der relevanten Ansatzpunkte sein. Mit dem Modell ist nun eine konkrete Vorstellung vorhanden, welche Kompetenzen notwendig sind. So haben Mitarbeiter, Personalentwicklung und Führungskräfte nun eine Vorstellung, wie sie Mitarbeiter dazu befähigen, selbstgesteuert zu lernen. Die Förderung dieser Kompetenzen sollte in der Priorität vor jeder Neuentwicklung neuer Lernangebote stehen.

5 Literatur

- Arnold, R. (2002): Von der Bildung zur Kompetenzentwicklung: Anmerkungen zu einem erwachsenenpädagogischen Perspektivwechsel. In: REPORT Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung 2002(49): Kompetenzentwicklung statt Bildungsziele?, 26–38
- Baacke, D. (1997): Medienpädagogik. Tübingen: Niemeyer
- Czerwanski, A./Solzbacher, C./Vollstädt, W. (Hrsg.) (2002): Förderung von Lernkompetenz in der Schule. Band 1: Recherche und Empfehlungen. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung
- Graf, N./Gramß, D./Edelkraut, F. (2017): Agiles Lernen – Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext. Freiburg: Haufe Lexware
- Graf, N./Gramß, D./Heister, M. (2016): Gebrauchsanweisung fürs lebenslange Lernen. Vodafone Stiftung Deutschland.

- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2005): Vorschlag für eine Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Rates zu Schlüsselkompetenzen für lebenslanges Lernen
https://www.bibb.de/dokumente/pdf/a13_int_eu_eqf_keyrec_de_2005.pdf
- Mandl, H./Krause, U. (2001): Lernkompetenz für die Wissensgesellschaft
https://epub.ub.uni-muenchen.de/253/1/FB_145.pdf
- Pintrich, P. R./de Groot, E. V. (1990): Motivational and self-regulated learning components of classroom academic performance. In: *Journal of Educational Psychology*, 82(1), 33–40
<http://doi.org/10.1037/0022-0663.82.1.33>
- Reutter, G./Ambos, I./Klein, R. (2007): Neue Lernkonzepte – Selbstorganisiertes Lernen auf dem Prüfstand, Berlin: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V.
http://www.abwf.de/content/main/publik/handreichungen/liwe/005_96_hand_liwe_5.pdf
- Schermuly, C. et al (2012): Die Zukunft der Personalentwicklung. Eine Delphi-Studie. In: *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, 56 (N. F. 30) 3, 111–122
https://www.researchgate.net/profile/Carsten_Schermuly/publication/273417643_Die_Zukunft_der_Personalentwicklung_Eine_Delphi-Studie/links/564b89db08aeab8ed5e76c4a.pdf?origin=publication_detail
- Simons, P. R. J. (1992): Lernen selbständig zu lernen – ein Rahmenmodell. In: H. Mandl/H. F. Friedrich (Hrsg.): *Lern- und Denkstrategien. Analyse und Intervention*, 251–264, Göttingen: Hogrefe
- Roßnagel, C. (2008): Mythos „alter“ Mitarbeiter: Lernkompetenz jenseits der 40?! Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union
- Weinert, F. E. (1982): Selbstgesteuertes Lernen als Voraussetzung, Methode und Ziel des Unterrichts. In: *Unterrichtswissenschaft*, Heft 2, 99–100
- Wirth, J./Leutner, D. (2008): Self-Regulated Learning as a Competence. In: *Zeitschrift Für Psychologie / Journal of Psychology*, 216(2), 102–110
<http://doi.org/10.1027/0044-3409.216.2.102>

unbesetzt