

Learning for Future: Welches Wissen ist wichtig?

Unsere komplexe, volatile Arbeitswelt fordert von Organisationen und ihren Mitgliedern kontinuierliches Weiter-, Neu- und Umlernen. Statt den Fokus auf den Erwerb spezifischer Fähigkeiten zu legen, unterstützen moderne Lernkulturen die Entwicklung eines Learning Mindsets: einer Haltung, die von Selbststeuerung, Lernfähigkeit und Selbstreflexion geprägt ist. Im Fokus stehen Metakompetenzen, die die Basis für einen sicheren Umgang mit Unsicherheit legen und die Grundlage für persönliches Wachstum bilden, unabhängig von spezifischen Tätigkeits- und Aufgabenbereichen.

Metakompetenzen und die Wirksamkeit von Lernformaten

Im Rahmen der meta | five Jahresstudie 2019 wurden 70 Unternehmensvertreter, vorwiegend führende Mitarbeitende aus HR-Abteilungen verschiedener Branchen dazu befragt,

- inwieweit Lernen und Mitarbeiterentwicklung fester Bestandteil ihrer Unternehmensstrategien sind,
- welche Rolle Metakompetenzen aktuell in den Lerncurricula spielen und
- welche Lernformate als wirksam empfunden werden.

Angesichts der kontinuierlich abnehmenden Halbwertszeit von Wissen scheint die Entwicklung von Metakompetenzen demnach unabdingbar: Lernkompetenz, Veränderungsbereitschaft und die Fähigkeit zur Selbstreflexion sowie -organisation werden von den Befragten als „absolut relevant“ bewertet, um zukünftigen Anforderungen der Arbeitswelt kompetent zu begegnen.

Dennoch findet die explizite Förderung von Metakompetenzen bisher selten (bei acht Prozent) Eingang in die Lerncurricula. Vielfach fokussiert sich das Angebot noch klassisch auf fachliche Kommunikations- und Führungstrainings.

Nur 13 Prozent berichten, dass ihre Lernformate Möglichkeiten bieten, eigene Lernstrategien zu entwickeln, mentale Modelle zu überprüfen und Inhalte mit anderen zu reflektieren.

Die Antworten auf die Frage, welche Lernformate einen nachhaltigen Transfer des Gelernten am besten unterstützen, zeigt einen Widerspruch auf:

■ Häufig genutzte Lernformate (wie zum Beispiel Präsenztrainings, E-Learning, Webinare u.Ä.) werden gleichzeitig als die mit der geringsten Transferwirkung eingeschätzt.

■ Dagegen scheinen Formate mit enger persönlicher Bindung (eine oder mehrere Bezugspersonen) und der Möglichkeit zur intensiven Reflexion und zum Austausch (z.B. Coaching, Mentoring oder kollegiale Supervision), den Transfer positiv zu beeinflussen.

■ Neue Lernformate (Bar Camps, Working out Loud) werden eher kritisch gesehen und nur vereinzelt angeboten, obwohl in diesen Settings Austausch und gemeinsames Entwickeln von Lernstrategien im Vordergrund stehen.

Einflussfaktoren auf nachhaltiges Lernen

Als wichtige Faktoren für erfolgreiches Lernen gelten für die Befragten

- die positive Einstellung von Mitarbeiter und Führungskraft zum Lernen,
- die Freiwilligkeit in der Auswahl der Lerninhalte und
- die freiwillige, selbstbestimmte Teilnahme an Lernformaten.

Um Motivation und Offenheit zum Lernen entwickeln zu können, muss das Neue in einen unternehmerischen und vor allem persönlichen Sinnzusammenhang gesetzt werden und im Arbeitsalltag anwendbar sein. Die bloße Anwendung neu gelernter Methoden, ohne die Entwicklung einer entsprechenden Haltung provoziert Frustration und Demotivation. Hierzu passt, dass nur 31

Prozent der befragten Unternehmen angeben, die Anwendbarkeit der Lerninhalte in ihrem Umfeld „absolut sicherzustellen“. Auch haben Mitarbeitende nur selten Freiräume, erworbene Kompetenzen und neue Methoden außerhalb der expliziten Lernzeiten auszuprobieren.

Was bedeutet das für die Praxis?

Lernformate werden dann wirksam, wenn sie neben fachlichem und methodischem Input stets die Entwicklung von Metakompetenzen fördern. Trainingskonzepte sollten dazu hohe Praxisanteile in Form von dialogischen Austauschelementen (z.B. Diskussionen, kollegiale Supervision, Feedback, Rollenspiele) bereithalten, um Selbstreflexion und -erfahrung zu ermöglichen. Lernen wird damit sowohl selbstorganisierter als auch sozialer.

Die Studie zeigt, dass vor allem informelles Lernen, zum Beispiel im hierarchie- und abteilungsübergreifenden Austausch, das Potenzial für hohen Transfer bereithält. Dafür braucht es

- Konstanz, z.B. durch definierte Freiräume in Form individueller Lernzeitbudgets,
- die technische Ausstattung, um standortübergreifend kollaborieren zu können,
- Selbstverantwortung der Lernenden für die eigene Entwicklung und die Organisation von Lerngelegenheiten. Empowerment & Vorbild durch Führungskräfte („Nehmt euch Zeit zu lernen!“) ist dabei fundamental.

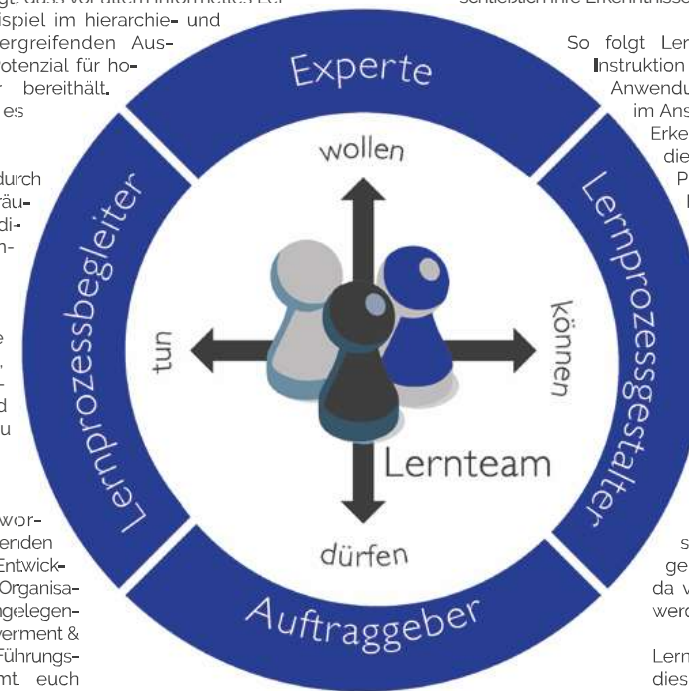
Selbstreflexion kann auch in Lernsettings gefördert werden: Mitarbeitende werden aufgefordert,

- Hypothesen oder Lösungsideen zu entwickeln,
- diese praktisch (Rollenspiel, Action-Learning) zu testen,
- ihre Erfahrungen selbst und in der Gruppe zu reflektieren,
- Verbesserungen vorzunehmen,
- in die Erprobung zu gehen und schließlich ihre Erkenntnisse zu kommunizieren.

So folgt Lernen dem Prinzip Instruktion – Introspektion – Anwendung. Lernbuddies im Anschluss helfen, den Erkenntnistransfer und die Anwendung in der Praxis zu verankern. Führungskräfte werden zu Lernverstärkern, wenn sie Anreize für informelles Lernen setzen und Wissenstransfer im Team fördern.

So kann das Teilen von persönlichen „Learnings“ oder das Vorstellen von Neugelerntem zur Agenda von Teammeetings werden.

Lernende werden auf diese Weise immer wieder auch zu Lehrenden.



Adaptiver Lernprozess bei der STIHL AG | (C) meta | five gmbh

Adaptive Lernprozesse bei der STIHL AG

Die Adaptive Lernprozessgestaltung (ALP) berücksichtigt viele Aspekte eines Learning Mindsets. Die Andreas Stihl AG & Co. KG greift daher dieses Konzept auf und stellt den Mitarbeiter als Gestalter ins Zentrum der Lernkonzeption. Fünf Rollen bilden dabei den Rahmen des Lernprozesses:

- **Der Lernende** ist offen für den Lernprozess und seine persönliche Entwicklung.
- **Der Auftraggeber** erkennt den Lernbedarf und ist Sponsor des Lernprozesses.
- **Der Lernprozessbegleiter** ist oft ein erfahrener Kollege, der die Lernenden und die Herausforderungen am Arbeitsplatz kennt.
- **Die Lernprozessgestalter** sind methodisch und didaktisch erprobte Trainer.
- **Die Expertenrolle** steht in Form von verschiedenen Medien/Personen für Spezialwissen zur Verfügung.

Die Anforderungen an einen wirksamen Lernprozess untergliedern sich in

- **Wollen** = die eigene Haltung als Basis
- **Dürfen** = die Möglichkeit zur Anwendung
- **Können** = Lernkompetenz und Lernergebnis
- **Machen** = sichtbarer Lernerfolg für sich und andere

Durch den Bezugsrahmen aus Rollen wird gemeinsames Lernen etappenweise und im Dialog realisiert und interaktiv sowie individuell angepasst. „Mit ALP ermöglichen wir selbstbestimmtes Lernen, das dazu führt, dass sich Beschäftigte eine umfassende Lernkompetenz aneignen“, so Johannes Guischard, Abteilungsreferent Technische Weiterbildung bei STIHL.



Die Autorinnen:

Melissa Hensch ist systemische Beraterin und Trainerin bei meta I five und begleitet Unternehmen durch die Auswahl und nachhaltige Entwicklung ihrer Mitarbeitenden hin zu positiven Lernkulturen.

✉ hensch@wissensmanagement.net

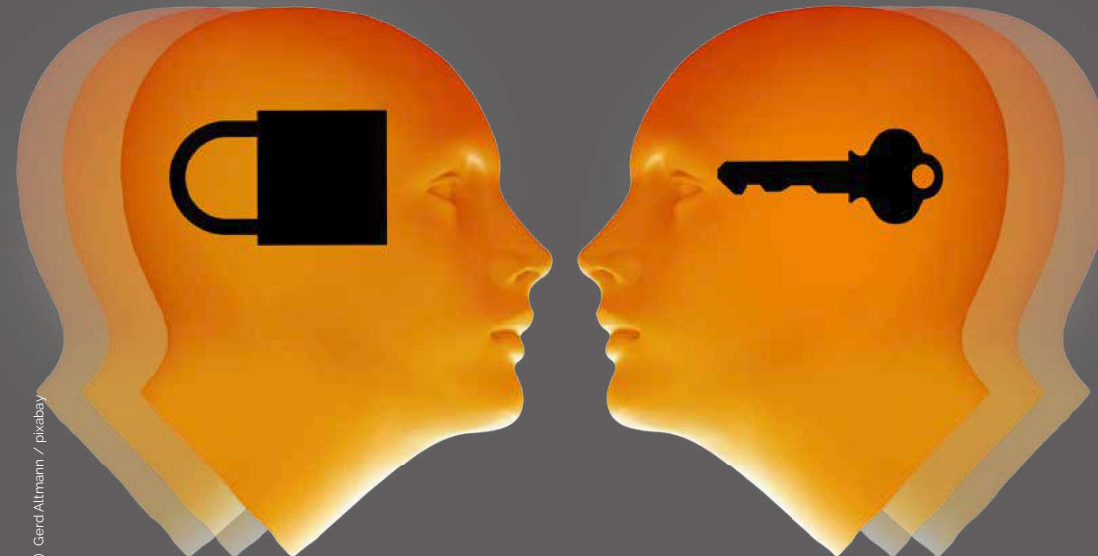


Judith Wegener leitet den Bereich Training & Coaching bei meta I five. Neben Führungskräftecoaching begleitet sie Teamentwicklungen und die Implementierung von Personalentwicklungsinstrumenten.

✉ wegener@wissensmanagement.net



Whitepaper



(C) Gerd Altmann / pixabay

MITARBEITER WISSEN SICHERN

Wettbewerbskritisches Know-how langfristig bewahren.

Starten Sie jetzt!

> Jetzt downloaden: www.wissensmanagement-beratung.com