

Lernen in Selbstverantwortung und Selbststeuerung – ein Wunschdenken?

Die „lernende Organisation“, das „lebenslange Lernen“ sind heute allgemeingültiger Konsens bezüglich der Anforderungen an die moderne Arbeitswelt. Die Menschen sind einem stetig wachsenden Informations-, Daten-, Fakten- und Wissensstrom ausgesetzt, der sie zu permanenten Lernschritten und Lerntransferschritten herausfordert.

Der Aufwand der Unternehmen für Weiterbildung, Training, Ausbildung etc. ist gleichermaßen gewachsen, wobei jedoch Schritt für Schritt eine Verantwortungsverlagerung vorgenommen wurde. Die „Bildungsbringschuld“ der Firma wird immer mehr zur „Bildungsholtschuld“ des Mitarbeiters gewandelt. Dies wird verstärkt durch die Individualisierung der Lerninhalte („Lernen on Demand“) und Flexibilisierung sowohl der Lernorte als auch der Lernzeit mit Hilfe der Online-Lernindustrie und ihres sprudelnden Angebotspektrums.

Der erwartete Erfolg dieser Entwicklungen setzt einen entsprechend intrinsisch motivierten, selbstgesteuerten, lernwilligen und transferstarken Mitarbeiter voraus. Solche lernstarken Menschen zeichnet aus, dass sie

- ▶ neugierig auf und offen für Neues sind
- ▶ Selbstdisziplin und Übungswillen aufbringen
- ▶ sich Lernhilfe und -unterstützung organisieren
- ▶ Frustrationstoleranz besitzen
- ▶ zur Selbstreflexion fähig sind

Die Erfahrungen in der betrieblichen Realität zwingen dabei zu deutlicher Differenzierung. Kritische Beobachter und Lerntheoretiker gehen bei der Frage nach Lernerfolg und Lerntransfer heute von einer 20-30-30-20 Bildungsformel aus (vergl. A. Koch). Gemeint ist damit die prozentuale Verteilung von lernkompetenten und veränderungsbereiten Menschen in den Unternehmen. So werden etwa 20 % zu den „Top-Lernern“ gerechnet, denen 30% folgen, die man noch mühelos auf dieses Niveau heben kann. Bei weiteren 30% werden dagegen schon erheblich mehr Zeit- und Ressourceneinsatz sowie Begleitungs-/ Betreuungsaufwand benötigt. Bei den restlichen 20% sind die erforderlichen Lernmerkmale nur gering ausgebildet und begrenzt zu entwickeln.

Soll man sich nun angesichts dieser Sachlage vom selbstverantwortlichen und selbstgesteuerten Lernen verabschieden? Die Frage ist rhetorischer Natur. Allerdings besteht eine explizite Aufgabe für die betriebliche Aus- und Weiterbildung darin, wieder (oder bewusst) die individuelle Lernkompetenz der Mitarbeiter zu erfassen und die Lernprozesse entsprechend zu gestalten.

In der Praxis bedeutet das, sich intensiv um die weniger lernaktiven, lernoffenen, transferstarken Menschen zu kümmern. Sie benötigen konkrete Begleitung und Lernunterstützung z.B. durch Führungskräfte als Transferverantwortliche, Coaches oder Trainer. Dabei gilt es, neben den kognitiven Lernerkenntnissen auch die praktische Übertragung sicher zu stellen.

Der Lerntransfer leidet in den Betrieben oft durch mangelnde Zeitressourcen oder Praxisbezogenheit der Inhalte. Gleiches gilt für fehlende Sinnbezüge, was automatische die persönliche Motivation schwinden lässt.

Gerade die Transfermotivation bestimmt, wie intensiv und zielgerichtet eine Person ans Werk gehen wird, um das Gelernte auch selbstwirksam einzusetzen. Motivation entsteht in erster Linie aus dem wahrgenommenen und erstrebenswerten Nutzen. Die Lernanstrengung lohnt sich dann, wenn persönlicher Erfolg und Anerkennung der Leistung erlebt werden kann. Hier können Führungskräfte gute Rahmenbedingungen setzen z.B. durch Beteiligung an Maßnahmenentscheidungen, Übertragung von Eigenverantwortung und Umsetzungsspielraum, Erfolgsbeteiligung im Rahmen von Bonussystemen, Vertrauensbeweisen/vorschuss, Hilfsangeboten etc..

Fazit:

Der weitaus größte Teil der Mitarbeiter benötigt Entwicklungshilfe und Unterstützung bezgl. eines Kompetenzaufbaus zu lernoffenen, lernaktiven, transfermotivierten und veränderungswilligen Persönlichkeiten. Selbstlernangebote sind eher für 20-30% der Mitarbeiter ein probates Mittel. Der weitaus größere Teil benötigt den Einsatz von Zeit- und Geldressourcen für den begleitenden Einsatz von Menschen, die zum Lernen anregen, unterstützende Rahmenbedingungen schaffen, fehlende Lern- und Transferkompetenzen ausbilden und auf die Selbstwirksamkeitskräfte der Menschen vertrauen.

Quellen:

Axel Koch, Das 70-20-10 Wunschdenken, wirtschaft + weiterbildung, Heft 5_2015

Willenstest; Institut für Bildungswissenschaft und Medienforschung, Lehrgebiet Mediendidaktik, Fernuniversität Hagen; <http://willenstest.fernuni-hagen.de/ph-leser/quest-ph-leser.php>

R. Grossman und E. Salas, The transfer of training, International Journal of Training and Development, 2011