

Kompetenzentwicklung, Qualifizierung und Weiterbildung im Betrieb – Formales, informelles und selbstreguliertes Lernen am Arbeitsplatz



Inhalt

1	Stress und Überforderung für die Beschäftigten verhindern, Mitspracherecht bei der Schulungsplanung nutzen	3
2	Aller guten Dinge sind drei – die Lernformen	3
3	Lernen ist nicht gleich Lernen: Es muss nicht immer formal sein	4
4	Die Herausforderungen bei den drei Lernformen für die berufliche Weiterbildung	7
5	Lernbarrieren verringern durch „agiles“ und „neues“ Lernen	9
6	Den Boden bereiten: Gelingensbedingungen für das informelle und selbstregulierte Lernen im Betrieb	10
7	Handlungsmöglichkeiten für Interessenvertretungen	11
8	Literaturverzeichnis	13

Hinweis

In diesem White Paper werden die Begriffe „Mitarbeitende“ und „Beschäftigte“ synonym verwendet; gleiches gilt für die Begriffe „Organisation“, „Unternehmen“ und „Betrieb“.

Autoren

- **Dr. Julian Decius** | Leiter des Arbeitsgebiets Organisationspsychologie, Universität Bremen
- **Michael Gensler** | Berater der TBS NRW



1. Stress und Überforderung für die Beschäftigten verhindern, Mitspracherecht bei der Schulungsplanung nutzen

Das Arbeitsumfeld der meisten Beschäftigten ist permanent in Bewegung. Der eigene Arbeitsplatz ist ebenso Veränderungen unterworfen wie die IT-Systeme und die Aufgabenstellungen. Für die Unternehmen bedeutet dies, qualifizierte Angebote zur Weiterbildung zu entwickeln und bereitzuhalten. Hierbei erleben wir immer wieder einen fundamentalen Widerspruch: Einerseits identifizieren die Unternehmen Schulungen und Qualifizierungsmaßnahmen als ein wichtiges Thema. Andererseits hakt es häufig bei der Umsetzung und man setzt auf Schulungsformate, die dem konkreten Thema nicht immer angemessen sind. Das reduziert die Lernerfolge der Beschäftigten mit dem Ergebnis, dass sie ihre Aufgabe im Arbeitsalltag nicht adäquat ausfüllen können. Stress und Überforderung der Beschäftigten sind dann nicht mehr weit. Die Interessenvertretungen haben bei der betrieblichen Schulungsplanung ein starkes Mitspracherecht. Sie können aktiv darauf hinwirken, Lernmethoden zu entwickeln, die der Aufgabenstellung angemessen sein. Dabei muss es nicht immer der „klassische“ Unterricht außerhalb des Jobs in einem Schulungsraum oder -zentrum sein. Es sind auch andere Formen denkbar, die je nach Aufgabenstellung deutlich effektiver oder effizienter sind und schneller zum Ziel führen. In diesem White Paper möchten wir Ihnen die drei grundlegenden Lernformen näherbringen und die Entscheidung erleichtern, welche Lernform zu welcher Situation am besten passen. Denn erfahrungsgemäß kommt es zum einen auf den richtigen Mix der einzelnen Formen an, zum anderen auf die Schaffung der hierfür erforderlichen Rahmenbedingungen. So sorgen Sie dafür, dass Stress und Überforderung Ihrer Kolleg*innen gar nicht erst entstehen.

2. Aller guten Dinge sind drei – die Lernformen

Um den vollen Lernerfolg im Sinne der Beschäftigten zu erzielen, kann Lernen auf folgende Art stattfinden:

Formales Lernen: Hierbei handelt es sich um klassische strukturierte Schulungen, Trainings und Unterweisungen. Diese Form ist für alle Beteiligten gut zeitlich planbar, da sie außerhalb des eigentlichen Arbeitsprozesses bzw. „off the Job“ passiert.

Informelles Lernen wird meistens durch ein Problem oder eine Herausforderung im Arbeitsprozess ausgelöst. Diese Form erfolgt üblicherweise direkt bei der Arbeit bzw. „on the Job“.

Selbstreguliertes Lernen ist ein durch die Beschäftigten selbstbestimmter und selbstgesteuerter Lernprozess. Die lernende Person verfolgt unabhängig von aktuell zu lösenden Problemen selbst gesteckte Lernziele und überwacht die eigene Zielerreichung. Diese Form findet „near the Job“ statt.





3. Lernen ist nicht gleich Lernen: Es muss nicht immer formal sein

In vielen Betrieben finden Betriebsräte, wenn es um das Thema „Lernen und Weiterbildung“ geht, nur wenige Angebote und oft ausschließlich strukturierte Schulungen im Sinne des formalen Lernens vor. Diese sind zwar – wie erwähnt – gut planbar, aber häufig auch unflexibel und „schwerfällig“. Schulungen finden selten genau dann statt, wenn das dort vermittelte Wissen gerade benötigt wird. In Zeiten einer abnehmenden „Halbwertszeit des Wissens“ ist „Lernen auf Vorrat“ jedoch eine ineffiziente Strategie. Ein Teil der Beschäftigten steht formaler Weiterbildung außerdem skeptisch bis ablehnend gegenüber. Manchmal spielen persönliche Hintergründe eine Rolle, wie etwa schlechte Erinnerungen an die eigene Schulzeit und entsprechende Weiterbildungsängste. Manchmal sind aber auch einfach unpassend gewählte Inhalte oder Methoden der Schulungen die Ursache für die Berührungsängste. Sicherlich ist formales Lernen in einigen Bereichen auch weiterhin wichtig. Dazu zählen beispielsweise rechtlich vorgeschriebene Sicherheitsschulungen, deren

Durchführung dokumentiert werden muss. Zukünftig dürften allerdings zunehmend auch die anderen beiden Formen – das informelle Lernen und das selbstregulierte Lernen – im Fokus stehen. Mit gutem Grund, denn sie räumen den Lernenden eine höhere Autonomie ein (ausführliche Beschreibungen sind bei Decius, 2020, zu finden).

Beim informellen Lernen ist ein häufiger Auslöser, dass die Beschäftigten versuchen, ein akutes Problem zu lösen. Hierbei probieren sie eigene Lösungen aus, schauen sich Best-Practice-Beispiele bei anderen Kolleginnen und Kollegen ab, holen sich Rückmeldungen ein oder denken über die Problemlösung nach (vgl. Oktagon-Modell des informellen Lernens, Abbildung 1). Auch wenn die Problemlösung und nicht das Lernen dabei im Vordergrund steht, sind sich die Mitarbeitenden währenddessen bewusst, dass sie gerade auch ihr Wissen oder ihre Fähigkeiten verbessern.



Abb. 1: Oktagon-Modell des informellen Lernens am Arbeitsplatz (in Anlehnung an Decius, Schaper & Seifert, 2019, S. 502) mit Beispielen für informelles Lernen bei einer industriellen Tätigkeit (in Anlehnung an Decius & Schaper, 2021a, S. 25)

Betrieblich ebenfalls häufig anzutreffen, aber nur selten im Blick der Betriebsparteien, ist das selbstregulierte Lernen (siehe Otto et al., 2015). Beim selbstregulierten Lernen löst die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter den Lernprozess selbstbestimmt aus – also ohne die Notwendigkeit, direkt eine Lösung für ein akutes Problem zu finden. Meistens setzt die lernende Person sich ein eigenes berufliches Lernziel, zum Beispiel die Aneignung einer neuen Arbeitsmethode. Sie recherchiert dann beispielsweise Informationen zu dieser neuen Methode und prüft während ihres Lernens, ob die Informationen zu ihrem eigenen Lernziel passen. Um sich nicht ablenken zu lassen, „überwacht“ die Person ihren Lernprozess und steuert gegen, wenn sie von ihrer „Ideallinie des Lernens“ abzudriften droht. Selbstreguliertes Lernen findet am Arbeitsplatz oder auch z. B. zu Hause statt, aber üblicherweise nicht während eines Arbeitsprozesses, sondern in der

sprichwörtlichen „ruhigen Minute“ zwischen verschiedenen Aufgaben bzw. „near the Job“.

Wissenschaftliche Untersuchungen gehen davon aus, dass der Anteil des informellen und selbstregulierten Lernens am gesamten betrieblichen Lernen bei 70 bis 90 % liegt (Cerasoli et al., 2018). Umso wichtiger ist es, für diese Lernformen in der Praxis gezielt förderliche Rahmenbedingungen zu schaffen (vgl. Kauffeld & Frerichs, 2018, Empfehlungen speziell für kleine und mittelständische Unternehmen). Trotz vieler Vorzüge des informellen und selbstregulierten Lernens gegenüber formalen Schulungen und Trainings sollten Unternehmen und Interessenvertretungen diese Lernformen aber nicht als „Allheilmittel“ ansehen. Chancen und Herausforderungen für eine gute Gestaltung ergeben sich bei allen Lernformen (siehe Tabelle 2).



	Formales Lernen	Informelles Lernen	Selbstreguliertes Lernen
Eigenschaften	Zeit, Ort, Lernziele und Lernunterstützung sind vorgegeben bzw. stark strukturiert	Auslöser des Lernens ist häufig ein Problem oder eine Herausforderung bei der Arbeit; das Lernen geschieht beiläufig und eher unstrukturiert	Die lernende Person verfolgt selbstgesteckte Lernziele und überwacht die eigene Zielerreichung
Vorteile	Richtigkeit und Vollständigkeit der Lerninhalte durch externe Kontrolle grundsätzlich gegeben	Transfer der Lerninhalte in die alltägliche Arbeit gelingt mühelos, keine Anwendungshürden vorhanden	Große Selbstbestimmung der lernenden Person; zeitliche sowie räumliche Flexibilität beim Lernen
Nachteile	Zeitlich unflexibel, selten bedarfsorientiert, teilweise nur geringe Lernmotivation bei den Beschäftigten vorhanden	Keine Kontrolle der Lerninhalte (z. B. auch Weitergabe von unerwünschten Hinweisen zur Umgehung von Sicherheitsbestimmungen möglich), Evaluation sehr schwierig	Erfordert Eigeninitiative, Anstrengung und Reflexionskompetenz der Beschäftigten, Evaluation schwierig
Vorkommen	„off the Job“	„on the Job“	„near the Job“
Beispiel	Klassische Schulungen, Unterweisungen und Trainings (im Betrieb oder in externen Einrichtungen)	Lösung eines Problems (z. B. durch Feedback, Reflexion oder das Anwenden eigener Ideen) während einer Arbeitsaufgabe, um den Arbeitsprozess fortsetzen zu können	Selbstständiges Lernen durch die freiwillige, zeitlich flexible Bearbeitung von E-Learning-Modulen

Tabelle 2: Charakteristika der drei weitverbreiteten arbeitsbezogenen Lernformen formales Lernen, informelles Lernen und selbstreguliertes Lernen

4. Die Herausforderungen bei den drei Lernformen für die berufliche Weiterbildung

In der betrieblichen Praxis kommen die drei Lernformen des formalen, informellen und selbstregulierten Lernens selten in Reinform vor (siehe Kortsch et al., 2023, Kap. 2.2, für Praxisbeispiele zu "Mischformen" des Lernens). Während Fortbildungen und auf Konferenzen finden beispielsweise in den Pausen informelle Lernprozesse beim Austausch mit Kolleginnen und Kollegen statt. Formale Weiterbildungen enthalten oft Praxisphasen, in denen auch selbstreguliert zur Erreichung selbstgesteckter Lernziele gelernt werden soll. Informelles Lernen kann außerdem Anstoß sein, Fortbildungen zu besuchen, oder eigene Lernziele zu setzen und diese anschließend selbstreguliert zu verfolgen. Dies gilt auch umgekehrt: Wenn Beschäftigte nach einer Trainingsteilnahme über das

Training nachdenken und reflektieren, lernen sie verstärkt informell im Arbeitsalltag (Richter et al., 2020).

Die Herausforderungen bei der Förderung der verschiedenen Lernformen wird insbesondere dann deutlich, wenn man die Lernphase und die Transferphase unterscheidet (siehe Tabelle 3). Mit Lernphase ist der Zeitraum gemeint, in welchem die Mitarbeitenden den eigentlichen Lernprozess durchlaufen und Wissen erwerben (zum Beispiel ein Training). Mit Transferphase ist der Zeitraum gemeint, in welchem die Beschäftigten die erlernten Kompetenzen im Arbeitsalltag einsetzen und auf neue Problemstellungen übertragen.

Lernformen	Lernphase	Transferphase
Formales Lernen	Verantwortung bei Trainerinnen und Trainern (Organisation muss sinnvolle Entscheidungen bei der Trainingswahl im Vorhinein treffen)	Zeit und soziale Unterstützung durch die Organisation notwendig
Informelles Lernen	Automatisch, aber nicht immer effizient & effektiv (Organisation muss Rahmenbedingungen schaffen)	Läuft mehr oder weniger automatisch ab (Organisation muss Rahmenbedingungen schaffen)
Selbstreguliertes Lernen	Lernunterstützung durch die Organisation notwendig	Unterstützung durch die Organisation notwendig, aber Transfer durch hohe Passgenauigkeit der Lerninhalte erleichtert

Tabelle 3: Herausforderungen in der Lernphase und Transferphase bei den drei arbeitsbezogenen Lernformen

Beim **formalen Lernen** müssen sich die Verantwortlichen im Unternehmen während der **Lernphase** nur selten um die Beschäftigten kümmern. Eine interne oder externe Trainerin bzw. ein Trainer übernimmt hier die Steuerung. Auch das **informelle Lernen** am Arbeitsplatz geschieht mehr oder minder von selbst: Tritt ein Problem am Arbeitsplatz auf, ist die/der Beschäftigte bestrebt, dieses zu lösen und die dafür nötigen Kompetenzen im Arbeitsprozess zu erwerben. Allerdings ist nicht jeder Arbeitsplatz gleichermaßen förderlich für informelles Lernen. Beispielsweise dürfen Mitarbeitende an manchen Arbeitsplätzen im sicherheitsrelevanten Bereich keine eigene Lösungsstrategien ausprobieren. Sie müssen vielmehr ein Feedback einholen und sich auf eigene Reflexion als Lernstrategie beschränken. Je nachdem, wie viel Lernerfahrung und Vorwissen die Beschäftigten haben, kann die Effektivität und Effizienz des informellen Lernens in der Lernphase variieren – relevant ist informelles Lernen jedoch für jüngere und ältere Beschäftigte gleichermaßen (Decius, 2021). Daher ist es wichtig, die Lernkompetenz der Beschäftigten durch betriebliche Maßnahmen wie Trainings

zu fördern. Eher losgelöst von Problemen im Arbeitsprozess kommt das **selbstregulierte Lernen** vor. Prinzipiell bestimmt die/der Beschäftigte das Lernziel, den Zeitpunkt und Ort des Lernens zwar selbst – allerdings ist er hierbei an Vorgaben und alltägliche Zwänge gebunden und muss anderen Aufgaben eventuell Priorität einräumen. Für die Unternehmen bedeutet dies, dass insbesondere beim selbstregulierten Lernen in der Lernphase ausreichend **Zeit** und **Entscheidungsmöglichkeiten** für Beschäftigte zur Verfügung gestellt werden müssen.

Während beim **formalen Lernen** in der Lernphase kaum betrieblicher Unterstützungsbedarf besteht, sieht dies in der **Transferphase** gänzlich anders aus. Die große Herausforderung besteht hier, die Anwendung der erlernten Fähigkeiten und des erworbenen Wissens im Arbeitsalltag zu ermöglichen. Oftmals sind Beschäftigte direkt nach einem externen Training motiviert, das Gelernte in den Arbeitsalltag zu transferieren, scheitern dabei aber an der Realität. Dabei fallen insbesondere zwei Arten von Hürden auf: **Zeitdruck** und **mangelnde soziale Unterstützung**. Um neu gelerntes Wissen

in die alltägliche Arbeit zu integrieren, ist eine gewisse Zeit notwendig. Selbst anwendungsorientierte Trainings müssen ausreichend allgemein gestaltet sein, um für alle Trainingsteilnehmenden relevant zu sein. Daher ist es zwangsläufig notwendig, dass Beschäftigte das Gelernte entsprechend den Bedingungen ihrer Arbeitsplätze anpassen. Bevor sich mittel- bis langfristig ein positiver Effekt, z. B. Zeitersparnis, auf die eigene Arbeit einstellt, ist in der Transferphase zunächst ein gewisses Zeitinvestment durch die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter zu leisten. Kurz gesagt: Oftmals holpert es erst einmal, bevor es später dann umso runder läuft. Diese Zeit wird jedoch nicht allen Beschäftigten eingeräumt. Hier ist insbesondere die soziale Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzte wichtig.

Der soziale Einfluss ist nicht zu unterschätzen: Stehen Vorgesetzte den Schulungsinhalten skeptisch gegenüber, verweisen sie darauf, dass man das doch „nie so brauchen“ werde, oder ziehen das Gelernte sogar ins Lächerliche. Deshalb benötigen die Trainingsteilnehmenden schon ein sehr „dickes Fell“, die neu gelernten Dinge trotzdem umzusetzen. Wenn neue Strategien oder Methoden eingesetzt werden, passieren zu Beginn normalerweise außerdem kleinere Fehler. Reagieren Vorgesetzte darauf positiv, wirkt sich dies häufig bestärkend auf den Mitarbeiter aus. Werden Fehler jedoch übermäßig kritisiert und nicht als normaler Bestandteil des Transfers angesehen, wird sich die/der Beschäftigte eher zurückziehen und keine weiteren Versuche unternehmen, Lerninhalte im Arbeitsalltag anzuwenden. Zusammenfassend kann man sagen: Eine **negative Unterstützungs- und Fehlerkultur** zerstört den Lerntransfer.

Beim **informellen Lernen** läuft der Transfer weitgehend automatisch ab. Der Grund ist, dass der Impuls für das informelle Lernen direkt aus Herausforderungen und Problemen der

Arbeitsaufgabe stammt. Somit ist der informelle Lernprozess sehr spezifisch auf den eigenen Arbeitsplatz zugeschnitten. Die/der Beschäftigte lernt durch eigenes Handeln genau diejenigen Dinge, die für die eigene Problemlösung notwendig sind. Dadurch ist zugleich sichergestellt, dass die gelernten Inhalte zu ihrer/seiner Arbeitsaufgabe passen – ein expliziter Transferprozess entfällt. Zusätzliche Zeit oder soziale Unterstützung ist hierbei nicht erforderlich: Wird ein Problem durch während der Arbeit erworbenes Wissen (zum Beispiel durch eigenes Ausprobieren) gelöst, ist oftmals keine weitere Überzeugungsarbeit im Kollegenkreis oder bei den Vorgesetzten notwendig; die Funktionalität des Gelernten wurde schließlich durch die erstmalige Anwendung während des Lernprozesses bereits nachgewiesen.

Beim **selbstregulierten Lernen** findet der Transfer im Gegensatz zum informellen Lernen zwar zeitlich getrennt vom Lernprozess statt. Die gelernten Inhalte sind in der Regel allerdings deutlich einfacher in die alltägliche Arbeit zu integrieren, als es beim formalen Lernen der Fall ist. Der Grund ist, dass sich die/der Beschäftigte beim selbstregulierten Lernen eigene Lernziele setzt, die prinzipiell zur eigenen Arbeitsaufgabe passen. Deshalb sind die Lerninhalte deutlich individualisierter als Trainingsinhalte bei einer formalen Schulung. Analog zum formalen Lernen ist beim Lerntransfer zu beachten, dass die/der Beschäftigte genügend Zeit und soziale Unterstützung bzw. die Erlaubnis haben muss, die erworbenen Kompetenzen im Arbeitsalltag anzuwenden. Unternehmen müssen daher die Rahmenbedingungen schaffen, um selbstreguliertes Lernen zu fördern. Zudem sollten sie den Mitarbeitenden explizit mitteilen, dass Eigeninitiative beim Lernen gewünscht ist. Dies ist ebenso ein wichtiger Bestandteil einer positiven Lernkultur wie die Möglichkeit für offenes und ehrliches Feedback sowie eine lernförderliche Führung (Kortsch et al., 2019).



Insgesamt gesehen ist bei der beruflichen Weiterbildung Folgendes zu beachten:

- Während der Lernphase sollten ausreichend Möglichkeiten und Zeit zum Lernen zur Verfügung gestellt werden – etwa zur Reflexion, zum eigenen Ausprobieren, zum Einholen von Feedback und zum generellen Erfahrungsaustausch mit Kolleg*innen.
- In der Transferphase ist darauf zu achten, den Beschäftigten die Möglichkeit und Erlaubnis zum Einsatz des Erlernten zu geben. Soziale Unterstützung von Seiten der Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten fördert zudem die Anwendung der gelernten Kompetenzen im Arbeitsalltag.
- Ein weiterer Ansatz zur Förderung vor allem des informellen und selbstregulierten Lernens wäre, zu schauen, in welchen Bereichen im Betrieb diese Lernformen bereits erfolgreich umgesetzt werden und welche förderlichen Bedingungen dies ermöglichen. Diese „gute Praxis“ kann dann auf andere Bereiche und Beschäftigte ausgeweitet werden.

5. Lernbarrieren verringern durch „agiles“ und „neues“ Lernen

In der betrieblichen Praxis wird in letzter Zeit ebenfalls von „New Learning“ gesprochen. Dabei handelt es sich häufig um überwiegend selbstbestimmtes Lernen der Beschäftigten unter Anwendung analoger und digitaler Methoden und Tools (Kortsch et al., 2021). Informelles Lernen und selbstreguliertes Lernen spielen hierbei eine wichtige Rolle. Eine weit verbreitete Methode des „New Learning“ ist das agile Lernen (für die Wirkmechanismen siehe Jungclaus & Schaper, 2021). Analog zur Projektmanagementmethodik Scrum werden beim agilen Lernen drei Rollen unterschieden: Auftraggeber, Lernmaster/Coach und Lernteam. Der „Auftraggeber“ – beispielsweise die Bereichsleitung oder Geschäftsführung unter Beachtung der Mitbestimmung des Betriebsrates – legt übergeordnete Lernziele und Lernthemen fest. Beschäftigte aus verschiedenen Bereichen finden sich in einem Lernteam zusammen. Der Lernprozess wird dabei in kleinere Etappen unterteilt, sogenannte Lernsprints. Die Teammitglieder legen darüber hinaus auch persönliche Etappenziele fest. Im gesamten Lernprozess werden sie vom Lernmaster – einem erfahrenen und methodisch geschulten Mentor bzw. einer Mentorin – unterstützt. Das Lernteam erhält ein festes Zeitbudget und technische Unterstützung für die Bearbeitung der Lernthemen. Grundsätzlich können die Beschäftigten des Lernteams den Weg zum Lernziel dabei selbst bestimmen. Alle Lernergebnisse („Learnings“) werden aufbereitet und allen Beschäftigten im Unternehmen zur Verfügung gestellt, beispielsweise über das Internet oder speziell entwickelte Lernumgebungen (siehe Höhne et al., 2017, oder Longmuß et al., 2018, für Anwendungsbeispiele im Industriekontext).

Das agile Lernen kombiniert die Vorteile der verschiedenen Lernformen: Durch die formale Vorgabe eines Lernziels durch den „Auftraggeber“ ist sichergestellt, dass der Lerninhalt zu den strategischen Zielen der Organisation passt. Da das Lernen im täglichen Arbeitsprozess stattfindet, ergeben sich zudem Synergie-Effekte durch das ohnehin stattfindende informelle Lernen im Arbeitsalltag. Der Nachteil des selbstregulierten Lernens, dass die Beschäftigten durch mangelnde Zeit und Stress im Arbeitsalltag von der Erreichung der eigenen Lernziele abgehalten werden, wird beim agilen Lernen ebenfalls abgemildert: Dank der gezielten Unterstützung des Lernteams durch den „Lernmaster“ und die Bereitstellung von unterstützenden Ressourcen können sich die Beschäftigten vollends auf den Lernprozess fokussieren.

Wenn agiles Lernen oder andere Methoden des „New Learning“ sinnvoll und partizipativ in Absprache mit den Beschäftigten eingesetzt werden, können sowohl die Mitarbeitenden als auch der Betrieb profitieren. Allerdings sollte man genau hinschauen, was sich wirklich hinter diesen in der Praxis weit verbreiteten Schlagwörtern verbirgt. Hin und wieder erhalten auch klassische Lernformate oder solche, die Nachteile für die Beschäftigten mit sich bringen können, „moderne Etiketten“, um sich besser verkaufen zu lassen. Andere Ansätze sind jedoch auch wissenschaftlich fundiert (siehe als Positivbeispiel Decius et al., 2022, für einen Rahmenmodell des „New Learning“, bei dem die Entscheidungsfreiheit und persönliche Entwicklung der Beschäftigten im Fokus steht).



6. Den Boden bereiten: Gelingensbedingungen für das informelle und selbstregulierte Lernen im Betrieb

Wie bereits oben erwähnt, liegt der Anteil des informellen und selbstregulierten Lernens am gesamten Wissenserwerb in den Betrieben zwischen 70 – 90 %. Die Versuchung der Unternehmen mag deshalb groß sein, mit Verweis auf diese hohe Quote kaum mehr formale Trainings anzubieten. Dies würde dem Unternehmen Ausgaben ersparen und die Verantwortung der Weiterbildung auf die Seite der Beschäftigten schieben: An die Stelle der verheißungsvollen Möglichkeiten des lebenslangen Lernens könnte ein Lernzwang, ein „lebenslängliches“ Lernen treten (Gnahs, 2016).

Wie können stattdessen in Unternehmen positive Rahmenbedingungen geschaffen werden, um informelles und selbstreguliertes Lernen zu erleichtern? Prinzipiell sind hier vier förderliche Aspekte zu nennen: 1. Lernunterstützende Kommunikation, 2. Stärkung der Metakompetenz „Lernen lernen“, 3. Informelle Lernunterstützung durch Vorgesetzte, 4. Entfernung von Lernhindernissen. Dazu mehr in den folgenden Ausführungen.

- 1. Lernunterstützende Kommunikation:** Arbeitgeber können den hohen Wert von informellem und selbstreguliertem Lernen offiziell kommunizieren. Geeignete Formate sind beispielsweise Mitarbeitendenversammlungen, der gemeinsame Auftritt mit dem Betriebsrat in Betriebsversammlungen, Rundschreiben und Aushänge. Noch wichtiger ist jedoch, dass die dahinterliegende Grundannahme, dass lebenslanges Lernen während der Arbeitszeit wichtig und gewünscht ist, von Beschäftigten und Führungskräften auf allen Ebenen täglich unterstützt und gelebt wird. Insbesondere sollten potenzielle Lerngelegenheiten hervorgehoben und praxisnahe Beispiele gegeben werden, wie alltägliches Lernen im jeweiligen Unternehmen aussehen kann. So können Arbeitgeber eine positive Lernkultur entwickeln. Dabei ist zu beachten, dass es sich bei Lernprozessen im Arbeitsalltag selten um große Lerninhalte und einen gewichtigen Wissenszuwachs handelt – daher wird der Wert des Lernens häufig übersehen. Steter Tropfen höhlt hier den Stein. Viele Dinge im Alltag sind von eher geringer Größe, aber dadurch nicht per se unwichtig. Als Metapher kann das kleine, alltägliche Lernen mit dem Zähneputzen verglichen werden. Wer nur großen Trainingsprogrammen Beachtung schenkt, fördert zwar wenige spezielle Momente, verkennt allerdings die Möglichkeit eines stetigen Wissenszuwachses im Arbeitsalltag.
- 2. Stärkung der Metakompetenz „Lernen lernen“:** Eng mit der lernunterstützenden Kommunikation verknüpft ist die Aufgabe der Arbeitgeber, die Beschäftigten dazu zu befähigen, Lerngelegenheiten zu erkennen und zu nutzen. Diese Fähigkeit – auch als Metakompetenz „Lernen lernen“ bezeichnet – ist eine wichtige Basis für erfolgreiches Lernen am Arbeitsplatz und sollte daher allen Beschäftigten vermittelt werden. Beschäftigte, die bereits gelernt haben, „Trigger“ für Lerngelegenheiten zu erkennen, können zu „Lernexpert*innen“ weitergebildet werden, um zukünftig ihre Kolleginnen und Kollegen beim informellen und vor allem beim selbstre-

gulierten Lernen zu unterstützen. Durch ihren eigenen beruflichen Werdegang – Lernexpertise entwickelt sich über die Jahre – kennen sie die üblicherweise auftretenden Schwierigkeiten und können sich so oftmals gut in die Perspektive der anderen Lernenden hineinversetzen. Zudem können formale Schulungen und Trainings – anstelle der üblichen Fachinhalte – verstärkt Lernmethoden vermitteln. Die Fachinhalte können dann informell und selbstreguliert im Arbeitsalltag erworben werden. Hier gilt das sprichwörtliche Motto: Schenke einer Person keinen Fisch, sondern bringe ihr lieber das Angeln bei.

- 3. Informelle Lernunterstützung durch Vorgesetzte:** Kolleginnen und Kollegen sind wichtige soziale Bezugspersonen beim Lernen. Für einzelne Beschäftigte ist aber auch die Wirkung der Vorgesetzten nicht zu unterschätzen: Vorgesetzte verteilen Kritik (und im besten Fall auch mal ein Lob), dienen als Rollenmodell für den Umgang mit Fehlern und beeinflussen somit maßgeblich die Fehlerkultur in einer Gruppe. Entscheidend ist hierfür, wie eine Führungskraft mit Fehlern umgeht, sowohl mit eigenen als auch mit denen von Beschäftigten. Lernförderlich ist, wenn Fehler offen mit dem Ziel der gemeinsamen Suche nach Möglichkeiten der zukünftigen Fehlervermeidung angesprochen werden. Es stellt sich also die Frage: Bewertet die Führungskraft einen Fehler von sich selbst oder von anderen als potenzielle Lerngelegenheit? Oder trägt sie zu einer wenig konstruktiven Null-Fehler-Toleranz-Kultur in der Gruppe bei? Die Führungskraft sollte dabei bei sich selbst die gleichen Maßstäbe anlegen wie bei anderen. Gerade wegen der wichtigen Vorbildwirkung sollten Organisationen ihre Führungskräfte dahingehend schulen, informelle Lernunterstützung anzubieten. Dazu gehört das Erkennen von Stärken und Schwächen bezüglich des informellen und selbstregulierten Lernens bei den einzelnen Teammitgliedern genauso wie der erwähnte konstruktive Umgang mit Fehlern und Missgeschicken, der von Führungskräften erlernt werden kann.
- 4. Entfernung von Lernhindernissen:** Häufig liegen jedoch auch systemische oder formale Lernbarrieren in der Organisation vor, die oft unerkannt bleiben, Lernprozesse dennoch unterbinden oder behindern. Dazu zählen eingeschlossene und längst überholte Weisungsstrukturen, die einen effizienten Wissensaustausch und eine positive Feedbackkultur verhindern. Je nach Begebenheiten in der Organisation können auch räumliche bzw. architektonische Hindernisse bestehen. In Produktionshallen oder Großraumbüros besteht teilweise kein Rückzugsort. Problemstellungen in Ruhe und störungsfrei zu reflektieren oder im persönlichen Gespräch Rückmeldungen zur eigenen Arbeitsleistung von einer anderen Person einzuholen, ist dort also meist nicht möglich. Zudem fehlt oftmals schlicht die Zeit für Reflexion, Feedback, eigenes Ausprobieren sowie das Verfolgen selbst gesteckter Lernziele. Durch die Entfernung dieser Lernhindernisse kann der Betrieb insbesondere informelles und selbstreguliertes Lernen effektiv unterstützen.

7. Handlungsmöglichkeiten für Interessenvertretungen

Für die Interessenvertretungen im Betrieb bestehen diverse Handlungsmöglichkeiten, die vier genannten Gelingensbedingungen für gute Weiterbildung und Lernen am Arbeitsplatz mitzugestalten. Dies soll am Beispiel der Einführung eines neuen IT-Systems veranschaulicht werden.

Bei der Verhandlung einer entsprechenden Vereinbarung sind sich die Betriebsparteien häufig darüber einig, dass es wichtig ist, passende Qualifizierungsmaßnahmen anzubieten und den Kompetenzentwicklungsprozess zu evaluieren (siehe Decius & Schaper, 2021b, für das Beispiel der Einführung der Kompetenzmanagementtabelle in Industriebetrieben). Neben der Verhandlung von formalen Schulungen vor, während und nach der Einführung sowie als begleitendes Angebot ergeben sich auch Möglichkeiten, als Interessenvertretung förderliche Rahmenbedingungen für informelles und selbstgesteuertes Lernen festzuschreiben. Im Folgenden werden Beispiele anhand der vier Gelingensbedingungen gegeben und auf mögliche Inhalte der Betriebsvereinbarung hingewiesen.

1. Lernunterstützenden Kommunikation: Von der Einführung des neuen IT-Systems haben vermutlich alle betroffenen Mitarbeitenden lange vor dem Start erfahren. Gerade in dieser Situation kann es destruktive Stresssituationen reduzieren, wenn auf Wissensquellen und Lernunterstützung von beiden Betriebsparteien hingewiesen wird.

→ **Mögliche Inhalte der Betriebsvereinbarung:**
Regelmäßiger Newsletter u.a. zu Wissensquellen, Fixierung von Grundsätzen der Lern- sowie Fehlerkultur

2. Stärkung der Metakompetenz „Lernen lernen“: Insbesondere bei hoher Komplexität eines neuen IT-Systems lohnt es sich, nicht nur die inhaltlichen Schulungen selbst zu unterstützen. Zudem sollten Unternehmen auch langfristiges Wissen zu der Frage aufbauen und vermitteln, wie die Beschäftigten effektiv informell und selbstreguliert während der Arbeitszeit lernen können. Dies ist insbesondere im Hinblick auf mögliche zukünftige Updates des IT-Systems relevant – aber auch bezüglich spezieller Funktionen, die nicht in ausreichender Tiefe in Schulungen vermittelt, sondern im Rahmen von „Learning by Doing“ erlernt werden können.

→ **Mögliche Inhalte der Betriebsvereinbarung:**
Formale Schulungen zu Lernmethoden, E-Learnings zum Thema Lernen

3. Informelle Lernunterstützung durch Vorgesetzte: Neue IT-Systeme sind oftmals nicht selbsterklärend. Vorgesetzte können z. B. ihren Mitarbeitenden einen Überblick über ihr neues Arbeitsmittel vermitteln. Zudem können sie Strukturen zur abteilungsinternen Unterstützung durch tägliche oder wöchentliche freie Zeiteinheiten schaffen und in Rahmen von Abteilungssitzungen auf gute Wissensquellen verweisen.

→ **Mögliche Inhalte der Betriebsvereinbarung:**
spezifische Schulungen für Führungskräfte, Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für Führungskräfte, Fixierung der unterstützenden Rolle der Vorgesetzten

4. Entfernung von Lernhindernissen: Hindernisse wie überholte Weisungsstrukturen abbauen und Wege zu eigenem Ausprobieren, Feedback und Reflexion eröffnen – hierfür können gezielt bereichsübergreifende betriebliche Wissensquellen gefördert werden. Diese Wissensquellen können – abseits von umfangreichen Handbüchern – beispielsweise in Hilfetexten oder Klickanleitungen bestehen, die mit dem IT-System verknüpft und schnell auffindbar sind. Wissens Elemente können während der Einführungsphase von Key Usern erstellt werden. Ebenfalls können arbeitsplatznahe Key User unkompliziert zentral bei Fragen und Problemen ansprechbar sein. Es lässt sich auch ein Testsystem zum „Ausprobieren“ und „Herumspielen“ mit den Funktionen des neuen IT-Systems bereitstellen. Dadurch kann das informelle und selbstregulierte Lernen in einem geschützten Rahmen gefördert werden.

→ **Mögliche Inhalte der Betriebsvereinbarung:**
Struktur des Wissensspeichers, Aufgabenverteilung der Erstellung der Inhalte, Key-User-Konzept (u.a. Auswahl, Ausbildung, freie Zeiteinheiten)





Für die Interessenvertretung ebenfalls wichtig ist, eine logische Prüfung vorzunehmen, welche Lernform für welches Themenfeld die passende ist. In vielen Bereichen wird informelles und selbstreguliertes Lernen wegen der hohen Dynamik und den Freiräumen für die Beschäftigten bevorzugt eingesetzt. Dies gilt jedoch weniger für den sicherheitsrelevanten Bereich. Denn hier können Lerninhalte durch Erfahrungsaustausch weitergegeben werden, die negative Auswirkungen für Beschäftigte oder den Betrieb haben. So etwa, wenn ein Mitarbeiter einer Kollegin eine Möglichkeit zeigt, die schützende, aber teilweise als nervig empfundene Lichtschranke an einer industriellen Schneidemaschine auszuschalten. Von Seiten der betrieblichen Interessenvertretung sollte daher darauf geachtet werden, dass sich Organisationen nicht mit Verweis auf die Selbstverantwortung der Beschäftigten aus der Verantwortung begeben. Dies kann mit einem „Loblied“ auf informelles und selbstreguliertes Lernen verbunden sein. Informelles und selbstreguliertes Lernen ist in vielen Bereichen wichtig und die Förderung von entsprechenden Rahmenbedingungen in der Praxis noch unterrepräsentiert – allerdings sollte auf die richtige, an die jeweilige Situation angepasste Mischung mit dem formalen Lernen geachtet werden.

Für die Interessenvertretungen gilt es somit, im eigenen Betrieb die passenden Rahmenbedingungen für Kompetenzentwicklung und Qualifizierung zu verhandeln. Neben dem oben beschriebenen situativen Agieren kann die Interessenvertretung auch grundlegende betriebliche Regelungen in einer zentralen Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung mit dem Arbeitgeber festschreiben.

Wichtige Einstiegsthemen sind die notwendigen Ressourcen. Hierzu gehören insbesondere die arbeitszeitliche und räumliche Selbstbestimmung sowie die Möglichkeit, Lernentscheidungen selbst treffen zu können. In der Diskussion sollten dann die Themen Fehlerkultur und denkbare Lernmethoden sowie entsprechende Schulungen für Vorgesetzte aufgenommen werden. Auch das Thema Zugangsmöglichkeiten zu verschiedenen Formen des Lernens sollte hier platziert werden. Wichtige Punkte wären hier die Einrichtung einer Lernplattform, die Etablierung von Austauschkreisen zu Fachthemen sowie die Entwicklung eines Weiterbildungskatalogs.

Diese Fragestellungen können Interessenvertretungen zunächst im Gremium sowie im Austausch mit den Beschäftigten aufgreifen und für sich erschließen. Hierdurch können sich bereits Ansätze und Argumente für die Gespräche mit dem Arbeitgeber ergeben. Ein sinnvolles „Festhalten“ der Ergebnisse ist dann das schriftliche Fixieren der Rahmenbedingungen in einer (Betriebs-/Dienst-)Vereinbarung mit dem Arbeitgeber.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen und Ansatzpunkte sind in dem White Paper „Rechte und Mitbestimmung bei Kompetenzentwicklung und Qualifizierung“ auf der Website der TBS NRW nachzulesen.

Bei allen Fragen im Zusammenhang mit dem Thema Kompetenzentwicklung, Qualifizierung und betriebliches Lernen können ebenfalls die Beraterinnen und Berater der TBS NRW mit Seminaren und Beratung unterstützen.

Literaturverzeichnis

- Cerasoli, C. P., Alliger, G. M., Donsbach, J. S., Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I. & Orvis, K. A.** (2018). Antecedents and outcomes of informal learning behaviors: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 33(2), 203–230. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9492-y>
- Decius, J.** (2020). Informelles Lernen im Kontext industrieller Arbeit – Konzeptualisierung, Operationalisierung, Antezedenzen und Lernergebnisse (Manteltext der kumulativen Dissertationsschrift). Universität Paderborn. <http://dx.doi.org/10.17619/UNIPB/1-1072>
- Decius, J.** (2021). Zu den wechselseitigen Zusammenhängen des informellen Lernens mit den Arbeitsbedingungen bei älteren Beschäftigten: Offene Fragen für Wissenschaft und Praxis. In G. Richter (Hrsg.), *Arbeit und Altern: Eine Bilanz nach 20 Jahren Forschung und Praxis* (S. 387-399). Nomos. ISBN: 978-3-8487-6838-7 <https://doi.org/10.5771/9783748909378-387>
- Decius, J., Kortsch, T., Paulsen, H. & Schmitz, A.** (2022). Learning What you Really, Really Want: Towards a Conceptual Framework of New Learning in the Digital Work Environment. In HICSS (Hrsg.), *Proceedings of the 55th Hawaii International Conference on System Sciences* (S. 5231 – 5240). <http://hdl.handle.net/10125/79975>
- Decius, J. & Schaper, N.** (2021a). Informelles Lernen am Arbeitsplatz – eine Frage der Demografie und Branche? *PERSONALquarterly*, 73(2), 23-29. https://www.researchgate.net/publication/350784337_Informelles_Lernen_am_Arbeitsplatz_-_Eine_Frage_der_Demografie_und_der_Branche
- Decius, J. & Schaper, N.** (2021b). Strategische Kompetenzentwicklung in gewerblichen Betrieben: Die Kompetenzmanagementtabelle (KMT). Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 52(2), 261-277. <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00566-w>
- Decius, J., Schaper, N. & Seifert, A.** (2019). Informal workplace learning: Development and validation of a measure. *Human Resource Development Quarterly*, 30(4), 495-535. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21368>
- Gnahn, D.** (2016). Informelles Lernen in der Erwachsenenbildung/Weiterbildung. In M. Rohs (Hrsg.), *Handbuch informelles Lernen* (S. 107-122). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-05953-8_8
- Höhne, B. P., Bräutigam, S., Longmuß, J. & Schindler, F.** (2017). Agiles Lernen am Arbeitsplatz – Eine neue Lernkultur in Zeiten der Digitalisierung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 71(2), 110-119. <https://doi.org/10.1007/s41449-017-0055-x>
- Jungclaus, J. & Schaper, N.** (2021). Agiles Sprintlernen wirkt–aber warum? Theoriegeleitete Analyse der Wirkprinzipien eines Gestaltungsansatzes für arbeitsbezogene Kompetenzentwicklung. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 52(1), 105-120. <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00557-x>
- Kauffeld, S. & Frerichs, F.** (2018). Kompetenzmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Eine Frage der Betriebskultur? Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-54830-1>
- Kortsch, T., Decius, J. & Paulsen, H.** (2021). „New Learning“: Wie sich das Lernen bei der Arbeit verändert. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 2021(1), 44-48. ISSN: 1611-9207 https://www.researchgate.net/publication/350409800_New_Learning_Wie_sich_das_Lernen_bei_der_Arbeit_verandert
- Kortsch, T., Decius, J. & Paulsen, H.** (2023). Lernen in Unternehmen – formal, informell, selbstreguliert (Praxis der Personalpsychologie, Band 43). ISBN 978-3-8017-3093-2
- Kortsch, T., Paulsen, H. & Kauffeld, S.** (2019). Lernkultur in Unternehmen – wie man sie messen und gestalten kann. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 2019(2), 27-32. https://www.researchgate.net/publication/334317699_Lernkultur_in_Unternehmen_-_wie_man_sie_messen_und_gestalten_kann
- Longmuß, J., Grantz, T. & Höhne, B.** (2018). Mediengestützte Arbeits- und Lernprojekte als Instrument der betrieblichen Kompetenzentwicklung. In D. Ahrens & G. Molzberger (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung in analogen und digitalisierten Arbeitswelten* (S. 53-72). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-54956-8_5
- Otto, B., Perels, F. & Schmitz, B.** (2015). Selbstreguliertes Lernen. In H. Reinders, H. Ditton, C. Gräsel & B. Gniewosz, B. (Hrsg.), *Empirische Bildungsforschung. Strukturen und Methoden* (S. 41-53). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19994-8_3
- Richter, S., Kortsch, T. & Kauffeld, S.** (2020). Understanding learning spillover: The major role of reflection in the formal–informal learning interaction within different cultural value settings. *Journal of Workplace Learning*, 32(7), 513–532. <https://doi.org/10.1108/JWL-01-2020-0008>

TBS NRW

Die TBS wird von den Gewerkschaften in NRW sowie dem Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen getragen und handelt im Rahmen eines Landesauftrages. Zentrales Ziel ist die Gestaltung und Förderung eines arbeitnehmer:innenorientierten und sozial verträglichen Strukturwandels in NRW in den Geschäftsfeldern:

- Arbeit und EDV
- Arbeit und Organisation
- Arbeit und Ökonomie
- Arbeit und Gesundheit

Dazu unterstützt die TBS Betriebs- und Personalräte sowie Mitarbeitervertretungen und interessierte Arbeitnehmer:innen, sich konstruktiv in betriebliche Umgestaltungsprozesse einzubringen. Sie bietet ihre Leistungen branchenübergreifend und flächendeckend in NRW an. Besondere Berücksichtigung finden die Probleme von Klein- und Mittelunternehmen.

Die TBS bietet folgende Leistungen an:

- Beratung in Betrieben
- Seminare und Veranstaltungen
- Nutzung arbeitsorientierter Landesprogramme
- Informationsmaterialien

Hauptstelle / Regionalstelle Dortmund

Westenhellweg 92–94
44137 Dortmund
Tel. 0231 249 69 80
tbs-hauptstelle@tbs-nrw.de
tbs-ruhr@tbs-nrw.de

Regionalstelle Bielefeld

Stapenhorststraße 42b
33615 Bielefeld
Tel. 0521 96 63 50
tbs-owl@tbs-nrw.de

Regionalstelle Düsseldorf

Harkortstraße 15
40210 Düsseldorf
Tel. 0211 179 31 00
tbs-rheinland@tbs-nrw.de

Impressum

Autoren

Dr. Julian Decius | Leitung des Arbeitsgebiets
Organisationspsychologie, Universität Bremen
Michael Gensler | Berater der TBS NRW

Grafik und Layout

Vera Kurilo | TBS NRW
Sommerprint GmbH

Bildnachweis

stock.adobe.com: romul014 (Titelbild), stokkete,
Ulia Koltyrina, Blue Planet Studio, Chinnapong, BullRun,
NDABCREATIVITY, Jacob Lund

Herausgeber

Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.
Westenhellweg 92 – 94 | 44137 Dortmund
0231 249 69 80 | www.tbs-nrw.de

Die TBS ist eine vom Ministerium für Arbeit,
Gesundheit und Soziales des Landes
Nordrhein-Westfalen geförderte Einrichtung.

Gefördert vom

Ministerium für Arbeit,
Gesundheit und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen

