



So etablieren Sie eine lebendige Lernkultur

Praxistipps aus dem lernreich.bihk.de

Eine Säule der Zukunftssicherung

„Wir wollen, dass sich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterentwickeln können und fördern daher das lebenslange Lernen“, diese und ähnliche Formulierungen finden sich in vielen Unternehmensleitbildern. Mit der Umsetzung im Arbeitsalltag, hapert es jedoch oft: Die Beschäftigten sollen sich ja nicht „irgendwie“ weiterentwickeln, sondern abgestimmt auf die betrieblichen Anforderungen und dazu braucht es eine passende Personalentwicklungsstrategie. Zudem erfordert „lebenslanges Lernen“ auch eine „Lernwilligkeit“. Doch nicht immer ist klar, wie sie erreicht und gefördert werden kann. Dabei sind sich in der Theorie eigentlich alle einig. Die Arbeitswelt, Technologien und Wirtschaftsstrukturen wandeln sich, das erfordert eine ständige Kompetenz(weiter-)entwicklung aller Beschäftigten. Letztlich müssen die Unternehmen nicht nur mit dem Wandel Schritt halten, um ihre Zukunft und die Arbeitsplätze ihrer Beschäftigten sichern zu können, sie brauchen eigene Innovationsfähigkeiten und ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft.

Vor diesem Hintergrund macht es Sinn, die Rede von der Entwicklung der Mitarbeitenden und dem lebenslangen Lernen genauer ins Visier zu nehmen. Wir haben deshalb die Praxishilfe „Strategie für die Personalentwicklung“ erstellt (vgl. lernreich.bihk.de), die wir hier um den Aspekt der Lernkultur im Unternehmen ergänzen. Denn darum geht's: **Unternehmensstrategie und Personalentwicklungsstrategie gehen ebenso Hand in Hand wie Unternehmenskultur und Lernkultur.**



Was heißt "lebendige" Lernkultur?

Kultur entfaltet dann Wirkung, wenn sie gelebt wird. Eine „lebendige“ Lernkultur bedeutet somit, dass die Beschäftigten in Strukturen arbeiten und diese selbst pflegen, in denen sie eigeninitiativ und selbstorganisiert lernen können, um letztlich ihre Aufgaben eigenverantwortlich(er), effizient(er), innovativ(er) ... zu erfüllen.

Um es deutlich zu sagen: Eine solche von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wertgeschätzte und von ihnen selbst aktiv fortgeführte Lernkultur lässt sich weder von heute auf morgen noch mit der „Brechstange“ schaffen. Im Folgenden haben wir jedoch einige Anregungen für Sie bzw. für Ihr Unternehmen zusammengestellt, die das Entstehen einer produktiven und lebendigen Lernkultur erleichtern und fördern.

EXPERTENTIPP

„Mit der Unternehmenskultur ist das reale Miteinander im Betrieb gemeint, nicht ein Soll-Zustand, der auf dem Papier steht. Ebenso ist mit der Lernkultur das gemeint, was das Lernen im Unternehmen wirklich prägt, das heißt: Unter welchen Voraussetzungen es stattfindet, mit welcher Haltung die Mitarbeitenden lernen und ob sie die jeweiligen Lernziele als Gewinn für sich identifizieren können.“

Martina Löffelmann
Ausbildungsberaterin
IHK für Niederbayern in Passau



Industrie- und Handelskammern
in Bayern



Lernkultur intern publik machen

Informieren Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig über aktuelle Lern- und Entwicklungsangebote, zum Beispiel per Intranet, über die Führungskräfte oder über Aushänge/Online-Pinboards etc.

Themenmentorinnen/-mentoren benennen

Suchen Sie für wichtige Themenbereiche Spezialisten unter Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die anderen Mitarbeitenden einen Lehnstieg ins Thema aufzeigen können. Machen Sie die Liste dieser Themenmentorinnen/-mentoren für alle Mitarbeitenden zugänglich, damit alle wissen, an wen sie sich wenden können, wenn sie sich zu diesem Thema neues bzw. mehr Know-how selbstständig aufbauen wollen.

Führungskultur = Lernkultur

Führungskräfte sind Vorbilder. Bilden sie sich selbstständig und regelmäßig weiter, hat das Wirkung auf alle Beschäftigten. Zur Führungskompetenz zählt außerdem, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern, sie zum selbstständigen Lernen zu motivieren und den Wissenstransfer zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu sichern.

Eine Anlaufstelle schaffen

Benennen Sie eine Person als offiziellen Ansprechpartner für Bildungsmaßnahmen, der bzw. die Ideen und Wünsche zunächst einmal entgegennimmt, nach einiger Einarbeitungszeit ggf. aber auch Vorschläge machen kann und vor allem erklären kann, dass Weiterbildungen und Trainings immer auch dem Unternehmen als Ganzes etwas bringen müssen.

Personalentwicklung für alle erlebbar

Mit Ihrer Personalentwicklungsstrategie können plausibel begründen und planen, welche Mitarbeitenden mit Priorität in welchen Kompetenzen weiterentwickelt werden sollen. Doch auch für möglichst alle anderen Mitarbeitenden sollte es Entwicklungsangebote geben. Wahrscheinlich sind diese Angebote weniger spezialisiert bzw. „exklusiv“ und es steht für sie auch „nur“ noch der Teil der Ressourcen zur Verfügung, der nicht für die strategisch priorisierten Maßnahmen verwendet wird. Dennoch ist es wichtig, dass für alle Mitarbeitenden erlebbar wird, dass kontinuierliche Personalentwicklung zur Unternehmenskultur zählt.

Lernfördernde Rahmenbedingungen schaffen

Die Bedeutung informellen Lernens kann kaum überschätzt werden, daher sollte es mehr oder weniger institutionalisierte Möglichkeiten für den Erfahrungsaustausch mit Kolleginnen und Kollegen, ggf. mit anderen Unternehmen/ Dienstleistern/Lieferanten und Hochschulen geben (zum Beispiel monatlicher Ingenieurstalk, Marketingcafé etc.). Zu den lernfördernden Rahmenbedingungen zählen darüber hinaus auch der Zugriff auf Fachinformationen, Lernmaterialien, etc. sowie das Vorhandensein der hierfür erforderlichen technischen Ausstattung zum Beispiel in Form von Leih-Laptops oder Lizenzen für den Zugriff auf Online-Lernmaterialien von Bildungsanbietern.



IHK
Industrie- und Handelskammern
in Bayern

Ja, kostet auch etwas

Damit eine lebendige Lernkultur entstehen kann und von den Mitarbeitenden gepflegt wird, ist der Einsatz weiterer Ressourcen erforderlich: Es geht um Entgelt- und Arbeitszeitregelungen.

Ein Unternehmen kann sich heutzutage bei den vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie gegenüber neuen Bewerberinnen und Bewerbern dadurch **auszeichnen**, dass es ...

- die Kosten für Weiterbildungen übernimmt.
- die Teilnahme an Weiterbildungen und eine erkennbar hohe Lernbereitschaft (wie genau auch immer) honoriert.
- den Beschäftigten Freiräume bietet, um ihre Lernzeiten selbst einzuteilen.
- Rückzugsmöglichkeiten (Lerninsel, Lernlounge, usw.) für das Lernen im Unternehmen bereitstellt.
- die Teilnahme an Weiter- bzw. Fortbildungen möglichst konsequent als bezahlte Arbeitszeit einstuft.



Echte Lernkultur will Erfolge transparent machen

Damit die Lernkultur als wesentlicher Baustein der Personalentwicklungsstrategie einen maximalen Nutzen für das Unternehmen entfalten kann, ist es wichtig, den Transfererfolg aller Bildungsmaßnahmen zum Beispiel durch Fragebögen, Feedbackgespräche mit den Führungskräften und/oder Zufriedenheitsbefragungen zu evaluieren. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten auch Angebote haben, wo und wie sie Änderungsvorschläge einreichen können (zum Beispiel bei der Anlaufstelle für Bildungsmaßnahmen siehe oben), und zu ihren Vorschlägen qualifizierte Rückmeldungen erhalten: Was wird aus dem Vorschlag? Nur so können die Lernangebote immer wieder an den sich ändernden Bedarf der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angepasst werden – die Lernkultur ist keine statische Struktur, sondern ein Bestandteil der Unternehmensentwicklung.

Fazit

Es gibt viele konkrete und einfach umsetzbare Maßnahmen, um eine lebendige Lernkultur im Unternehmen zu initiieren und die Mitarbeitenden hierbei aktiv einzubeziehen. Je besser die Lernkultur zudem mit der Personalentwicklungsstrategie verzahnt ist (vgl. lernreich.bihk.de), desto größere positive Effekte können für das Unternehmen und die Beschäftigten erreicht werden. Der strategisch geplante, kontinuierliche Lernprozesses aller Mitarbeitenden spiegelt sich im Unternehmenserfolg und dem Erreichen der Unternehmensziele wider: Gehen Sie es an!

Eine letzte Herausforderung bleibt: Das besondere Erfahrungswissen, das in den Köpfen der Mitarbeitenden steckt, sollte auch anderen Kolleginnen und Kollegen zugänglich gemacht werden und keinesfalls verloren gehen, wenn jemand das Unternehmen zum Beispiel aus Altersgründen verlässt. Tipps, wie das besondere Erfahrungswissen im Unternehmen transparent gemacht, multipliziert und gehalten werden kann, haben wir in einer eigenen Praxishilfe unter lernreich.bihk.de zusammengestellt.

lernreich.bihk.de

Die bayerischen IHKs bieten mit lernreich.bihk.de eine gemeinsame Plattform für Informationen, Impulse und Initiativen rund um die Praxis der beruflichen Bildung: für Personalverantwortliche, Ausbilder und alle Akteure der Aus- und Weiterbildung.

Schauen Sie doch öfter mal vorbei und nutzen Sie unseren praktischen Newsletter.



Industrie- und Handelskammern
in Bayern

Impressum

Verleger und Herausgeber: Bayerischer Industrie- und Handelskammertag (BIHK) e.V., Vorstand: Prof. Klaus Josef Lutz und Dr. Manfred Göbl, Max-Joseph-Straße 2, 80333 München, +49 (0)89-5116-0, info@bihk.de, bihk.de; Redaktion und Gestaltung: die Infomacher, Karlsruhe; Bildnachweis: S. 1 o.: iStockphoto/NickyLloyd; S. 1 M.: iStockphoto/SDI Productions; S. 2 o.: iStockphoto/andres; S. 2. u.: iStockphoto/piranka; S. 3. o.: iStockphoto/Drazen Zigic; Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Ein Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet. Stand: Mai 2020