



Timo Kortsch
Julian Decius
Hilko Paulsen

Lernen in Unternehmen

Formal, informell, selbstreguliert

Praxis der
Personalpsychologie

 hogrefe

Lernen in Unternehmen

Praxis der Personalpsychologie
Human Resource Management kompakt
Band 43

Lernen in Unternehmen

Prof. Dr. Timo Kortsch, Dr. Julian Decius, Dr. Hilko Paulsen

Die Reihe wird herausgegeben von:

Prof. Dr. Jörg Felfe, Prof. Dr. Benedikt Hell, Dr. Rüdiger Hossiep,
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Bettina Kubicek

Die Reihe wurde begründet von:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Werner Sarges

Timo Kortsch
Julian Decius
Hilko Paulsen

Lernen in Unternehmen

Formal, informell, selbstreguliert



Prof. Dr. Timo Kortsch, geb. 1985. Seit 2021 Professor für Wirtschaftspsychologie an der IU Internationale Hochschule. Arbeitsschwerpunkte: Stressmanagement, Lernen und Lernkultur in Unternehmen, Glück bei der Arbeit.

Dr. Julian Decius, geb. 1988. Seit 2021 Leitung des Arbeitsgebiets Organisationspsychologie im Fachbereich Wirtschaftswissenschaft an der Universität Bremen. Forschungsschwerpunkte: Arbeitsbezogenes Lernen, „New Learning“, Beschäftigungsfähigkeit, Job Crafting, Arbeit in algorithmisch geprägten Kontexten, Kompetenzentwicklung im Profifußball.

Dr. Hilko Paulsen, geb. 1985. Seit 2022 Leiter der Personal- und Organisationsentwicklung bei der Region Hannover. Themenschwerpunkte: Kompetenzentwicklung, arbeitsintegriertes Lernen und organisationale Lernprozesse.

Wichtiger Hinweis: Der Verlag hat gemeinsam mit den Autor:innen bzw. den Herausgeber:innen große Mühe darauf verwandt, dass alle in diesem Buch enthaltenen Informationen (Programme, Verfahren, Mengen, Dosierungen, Applikationen, Internetlinks etc.) entsprechend dem Wissensstand bei Fertigstellung des Werkes abgedruckt oder in digitaler Form wiedergegeben wurden. Trotz sorgfältiger Manuskripterstellung und Korrektur des Satzes und der digitalen Produkte können Fehler nicht ganz ausgeschlossen werden. Autor:innen bzw. Herausgeber:innen und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der in dem Werk enthaltenen Informationen oder Teilen davon entsteht. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Merkelstraße 3
37085 Göttingen
Deutschland
Tel. +49 551 999 50 0
Fax +49 551 999 50 111
info@hogrefe.de
www.hogrefe.de

Umschlagabbildung: © iStock.com by Getty Images / skynesher
Satz: Franziska Stolz, Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen
Format: PDF

1. Auflage 2024

© 2024 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen

(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-8409-3093-5; E-Book-ISBN [EPUB] 978-3-8444-3093-6)

ISBN 978-3-8017-3093-2

<https://doi.org/10.1026/03093-000>

Nutzungsbedingungen:

Durch den Erwerb erhalten Sie ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das Sie zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere dürfen Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernt werden.

Das E-Book darf anderen Personen nicht – auch nicht auszugsweise – zugänglich gemacht werden, insbesondere sind Weiterleitung, Verleih und Vermietung nicht gestattet.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden. Davon ausgenommen sind Materialien, die eindeutig als Vervielfältigungsvorlage vorgesehen sind (z. B. Fragebögen, Arbeitsmaterialien).

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Download-Materialien.

Inhaltsverzeichnis

1	Lernen in Unternehmen	1
1.1	Einordnung des Gegenstandsbereichs	1
1.2	Definition	3
1.3	Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen	4
1.4	Bedeutung für das Personalmanagement	5
1.5	Verbreitung von Lernen in Unternehmen	8
1.6	Betrieblicher Nutzen	9
1.7	Weitere Ziele	11
2	Arbeitsbezogenes Lernen in Unternehmen – Modelle und Befunde	13
2.1	Wozu wird in Unternehmen gelernt?	13
2.2	Wie wird in Unternehmen gelernt? Drei arbeitsbezogene Lernformen	15
2.2.1	Formales Lernen	16
2.2.1.1	Ergebnisse des formalen Lernens	17
2.2.1.2	Transfer des formal Erlernten	22
2.2.2	Informelles Lernen	27
2.2.2.1	Merkmale des informellen Lernens	29
2.2.2.2	Prozentgerangel: 70-20-10-Regel – „Darf’s noch etwas mehr sein?“	29
2.2.2.3	Paradoxon des informellen Lernens	30
2.2.2.4	Modelle des informellen Lernens	31
2.2.3	Selbstreguliertes Lernen	34
2.2.3.1	Definition des selbstregulierten Lernens	35
2.2.3.2	Phasenmodell des selbstregulierten Lernens	35
2.2.4	Sieben Dimensionen zur Charakterisierung von Lernformen	37
2.2.5	Übertragung der Lerndimensionen auf Praxisbeispiele	40
2.2.5.1	Typisches informelles Lernen	41
2.2.5.2	Typisches selbstreguliertes Lernen	41
2.2.5.3	Typisches formales Lernen	42
2.2.5.4	Coaching als Hybrid	43
2.2.5.5	Teilnahme an einem Web-Seminar aus dem Homeoffice als Hybrid	43
2.2.5.6	New Learning als Hybrid	44
2.3	Wie lässt sich das Lernen in Unternehmen fördern?	45
2.3.1	Lernförderliche Arbeitsgestaltungsansätze	46
2.3.2	Lernkultur	48
2.3.3	Lernklima	50
2.4	Fazit: Individuelles Lernen verstehen und ganzheitlich gestalten	51

3	Analyse und Handlungsempfehlungen	52
3.1	Der Personalentwicklungszyklus – bei formalem, informellem und selbstreguliertem Lernen	53
3.2	Bedarfsanalyse	55
3.3	Planung	58
3.4	Durchführung	59
3.5	Evaluation	59
4	Vorgehen und Methoden	63
4.1	Bedarfserhebung	63
4.1.1	Organisationsanalyse	63
4.1.2	Aufgabenanalyse	67
4.1.3	Personenanalyse	68
4.2	Vorgehen bei der Planung des arbeitsbezogenen Lernens	71
4.2.1	Orientierung an Lerndimensionen	71
4.2.2	Orientierung an Lernzieltaxonomien	73
4.3	Methoden zur Förderung des Lernens	74
4.3.1	Simulationsbasiertes Training	74
4.3.2	Microlearning	78
4.3.3	Mobile Learning	81
4.3.4	After Action Review	83
4.3.5	Blended Learning	85
4.3.6	Scrum	88
4.3.7	Working Out Loud	90
4.3.8	Barcamp	93
4.3.9	Weitere Methoden	97
4.4	Vorgehen bei der Evaluation des arbeitsbezogenen Lernens	101
4.4.1	Vorgehen bei der ergebnisbezogenen Evaluation	101
4.4.2	Vorgehen bei der prozessbezogenen Evaluation	102
4.4.3	Vorgehen bei der entwicklungsorientierten Evaluation	105
4.4.4	Vorgehen bei der integrativen Evaluation	105
5	Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis	106
5.1	TechUcation bei der Otto Group	107
5.2	WOL Healthcare – Working Out Loud im Gesundheits- und Sozialwesen	113
5.3	Selbstgesteuertes Lernen bei der SBB (Schweizerische Bundesbahnen AG)	119
5.4	„Frag James“ – Das elektronische Performance-Support-System der AOK Niedersachsen	124
5.5	Orientierungs-Center bei der Salzgitter Flachstahl GmbH	128
5.6	Simulationen bei EDEKA Südwest	134

5.7	Einführung von Lerntagen im KfH (Kuratorium für Dialyse und Nierentransplantation e.V.)	140
5.8	Organisationale Transformation mit Lernbegleitung und Barcamps bei DATEV	146
6	Fazit und Ausblick	153
7	Literaturempfehlungen	158
8	Literatur	159
9	Sachregister	172

Karten

Kurzprofile der drei Lernformen mit Vor- und Nachteilen

Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten im Personalentwicklungszyklus

Planung des Lernens anhand von sieben Lerndimensionen

Methoden und Lernformen

1 Lernen in Unternehmen

1.1 Einordnung des Gegenstandsbereichs

Lernen ist in vielen Lebensbereichen allgegenwärtig – so auch bei der Arbeit. Wenn man an Lernen bei der Arbeit denkt, denkt man oft zuerst an explizite Lernformate: sei es der Besuch einer Weiterbildungsveranstaltung, die kurze Einweisung in einen neuen Arbeitsprozess oder ein verpflichtendes Online-Seminar zum Thema Datenschutz. Doch auch jenseits dieser formalen Lernformate findet Lernen im Unternehmen statt, beispielsweise als selbstinitiiertes Handeln. Dies kann geschehen, wenn man sich für ein bestimmtes Thema interessiert und sich eine Möglichkeit ergibt, sich dafür relevantes Wissen anzueignen (z. B., indem man die Arbeitsausführung im Kollegium beobachtet oder um Feedback bittet). Da das Thema Lernen im alltäglichen Arbeitsleben einen herausgehobenen Platz einnimmt, kann es für ganz unterschiedliche Human-Resources (HR)-Prozesse relevant werden. Dies spiegelt sich beim Versuch der Einordnung des Themas in die Personalpsychologie wider: Lernen spielt in vielen Themenbereichen der Personalpsychologie eine Rolle, wie bei der Personalentwicklung, der Personaldiagnostik, der Personalführung, beim Personalmarketing, und bei der Interaktion in Gruppen und Teams. In der Tabelle 1 sind beispielhaft Berührungspunkte der genannten Bereiche mit dem Thema Lernen dargestellt.

Primär ist Lernen in Unternehmen allerdings der Personalentwicklung zuzuordnen, die einen wichtigen – wenngleich nicht den einzigen – Rahmen für Lernaktivitäten der Beschäftigten darstellt. Unter Personalentwicklung werden „alle geplanten Maßnahmen (im Unterschied zur Sozialisation) gefasst, die geeignet sind, die individuelle berufliche Handlungskompetenz (in Abgrenzung zur Organisationsentwicklung) der Beschäftigten zu entwickeln und zu erhalten“ (Kauffeld & Grote, 2019, S. 168). Lernen findet zudem nicht nur auf der individuellen Ebene statt, sondern auch auf der Team- und Organisationsebene, sodass auch Schnittmengen mit Themen der Organisationspsychologie bestehen (z. B. Organisationsentwicklung). Dabei können die Übergänge fließend sein, da individuelles Lernen oft im sozialen Kontext stattfindet (z. B. durch die Besprechung von eigenen Erfahrungen im Kollegium). In diesem Rahmen können sich auch Strukturen herausbilden, die zu organisationalem Lernen führen (beispielsweise durch die Dokumentation von „Learnings“, die für andere Organisationsmitglieder digital verfügbar gemacht werden). Diese organisationalen Aspekte des Lernens werden im vorliegenden Buch am Rande behandelt (z. B. in Abschnitt 2.4 die Verbindung von Lernen auf der individuellen und organisationalen Ebene).

Tabelle 1: Oberthemen der Personalpsychologie (in Anlehnung an Schuler & Kanning, 2014) und beispielhafte Berührungspunkte mit dem Thema Lernen

Oberthemen der Personalpsychologie	Berührungspunkte mit dem Gegenstand des Buches
Personalentwicklung	Alle Maßnahmen zum Erhalt und zur Entwicklung individueller beruflicher Handlungskompetenz umfassen Lernprozesse. Insofern beinhaltet die Personalentwicklung stets Lernen. Hierzu zählen beispielsweise: • Externe Seminare und Inhouse-Seminare • Schulungen zu verschiedenen Themen • Arbeitsintegriertes Lernen, z.B. in Projekten • Digitale Lernangebote
Personaldiagnostik	• Arbeitsanalysen: Lernen kann eine wichtige Anforderung von Tätigkeiten sein – somit kann die Fähigkeit und die Bereitschaft zum Lernen im Kontext von Arbeitsanalysen relevant werden. • Da Lernen in besonders dynamischen Arbeitswelten immer wichtiger wird, können lernassoziierte Merkmale (z.B. Gewissenhaftigkeit, Lernzielorientierung) im Rahmen von Personalauswahlprozessen Berücksichtigung finden. • In Auswahlverfahren zielen beispielsweise biografische Fragen auf frühere Lernerfahrungen ab. Daraus werden Kompetenzen geschlussfolgert. • In Nachgang zu Simulationen wie Rollenspielen werden Reflexionen eingebunden, um Rückschlüsse auf Lernfähigkeit und -bereitschaft zu ziehen.
Personalführung	• Führungskonzepte wie transformationale Führung enthalten lernbezogene Merkmale (z. B. intellektuelle Anregung). • Die Ermöglichung eigener Lernerfahrungen durch Führungskräfte trägt zur Motivierung bei, indem das Kompetenzerleben und die Selbstwirksamkeit gestärkt werden. • Mitarbeitendengespräche berücksichtigen oft auch das Thema Lernen im Sinne der weiteren Entwicklungswünsche und -möglichkeiten. • Der Umgang mit Veränderung erfordert immer Anpassungen der Kompetenzen seitens der Beschäftigten.
Personalmarketing	• Individuelle Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten (z. B. ein breites Angebot individueller Lernpfade in einem Lernmanagementsystem) können wichtige Argumente im Personalmarketing darstellen.
Interaktion in Gruppen und Teams	• Gruppen und Teams stellen einen wichtigen sozialen Kontext dar, der Lernen auslösen und/oder erleichtern kann (z.B. Beobachtung von anderen Personen im Kollegium). • Lernen als Vorgabe seitens der Führungskraft oder als soziale Norm im Team kann sowohl als Belastung (z.B. „Lernen müssen“) als auch als Ressource (z.B. als Mittel zur Erweiterung der eigenen Kompetenzen) wahrgenommen werden.

1.2 Definition

Gegenstand dieses Buches ist das *Lernen in Unternehmen*, was alle Ausprägungen des arbeitsbezogenen Lernens¹ umfasst.

Arbeitsbezogenes Lernen ist Lernen, das Bezug zur aktuellen Arbeit hat. Es zielt darauf ab, Kompetenzen (integriertes Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen) zu erwerben oder zu verbessern, um die gegenwärtige und zukünftige berufliche Leistung des Einzelnen (und letztlich auch die Leistung des Unternehmens) positiv zu beeinflussen (vgl. Kyndt & Baert, 2013).

Arbeitsbezogenes Lernen muss nicht zwangsläufig am Arbeitsplatz (z. B. Besuch einer externen Weiterbildung im Kongresshotel) und nicht während der Arbeit (z. B. Lernen für die Meisterschule nach Feierabend, Teilnahme an einem Web-Seminar am Abend) stattfinden (siehe Abbildung 1). Es findet auf der individuellen Ebene statt und umfasst verschiedene Lernformen, vor allem formales Lernen, informelles Lernen und selbstreguliertes Lernen (Decius, Knapstein & Klug, 2023). Man kann neben diesen drei Lernformen, die arbeitsbezogenes Lernen vor allem ausmachen (sie werden in Abschnitt 2.2 ausführlich beschrieben), noch weitere Lernformen wie erfahrungsorientiertes Lernen, transformationales Lernen, situiertes Lernen, arbeitsbasiertes Lernen und Deliberate Practice unterscheiden (zur Beschreibung und Unterscheidung dieser Lernformen sei Decius, 2020, empfohlen), die allerdings in der Unternehmenspraxis eine eher untergeordnete Rolle spielen.

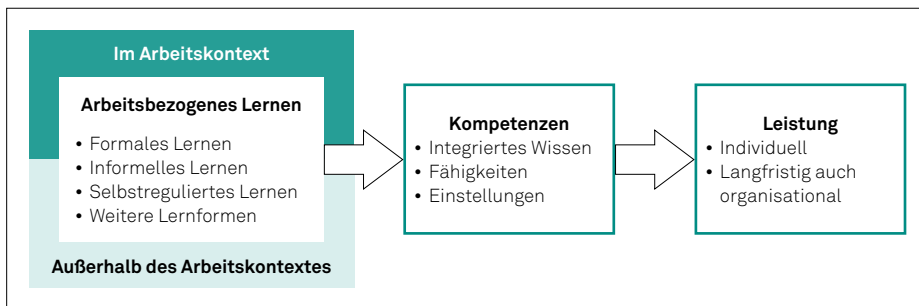


Abbildung 1: Arbeitsbezogenes Lernen und seine Konsequenzen

¹ Die Begriffe arbeitsbezogenes Lernen und Lernen in Unternehmen werden im Buch synonym verwendet.

1.3 Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen

Neben dem arbeitsbezogenen Lernen kursieren mehrere Begriffe sowohl in der Praxis als auch in wissenschaftlichen Veröffentlichungen, um Lernprozesse zu beschreiben. Im Folgenden wird eine Auswahl relevanter Begriffe vorgestellt, die definiert und vom Gegenstand dieses Buches, dem arbeitsbezogenen Lernen, abgegrenzt werden.

Ausbildung. Die Ausbildung wird als Synonym zur Berufsausbildung verwendet. Die Ausbildung bezeichnet curricular organisierte Lernaktivitäten, die die grundsätzliche Befähigung (Kompetenz) und einen Berufsabschluss (Qualifikation) zum Ziel haben. Das gesamte Lernen im Rahmen der Ausbildung hat einen Bezug zur Arbeit und kann insofern als eine hoch strukturierte Spezialform des arbeitsbezogenen Lernens in einer speziellen Phase der Berufstätigkeit verstanden werden. Die Berufsausbildung erfolgt in Deutschland meist als duale Ausbildung, in der Theoriephasen an Berufsschulen und Praxisphasen in Ausbildungsbetrieben kombiniert werden. Während das Lernen in der Theoriephase überwiegend formal erfolgt, ist das arbeitsbezogene Lernen im Rahmen der Praxisphasen stärker informell und selbstreguliert geprägt.

Berufliche Fort- und Weiterbildung. Während die Berufsausbildung die Grundqualifikation in einem Beruf zum Ziel hat, setzt die berufliche Fortbildung nach der Ausbildung an und hat die Vertiefung oder Ergänzung beruflicher Kenntnisse zum Ziel. Dabei kann zwischen dem Aufstieg (z. B. in eine Führungsposition) und der Anpassung (z. B. durch neue Anforderungen) unterschieden werden. Berufliche Weiterbildung soll den kontinuierlich verändernden Anforderungen Rechnung tragen, dient dem Erwerb neuer Qualifikationen und umfasst auch Umschulungen (z. B. Übernahme einer neuen Aufgabe). Wie auch die Ausbildung hat die berufliche Fort- und Weiterbildung einen Arbeitsbezug. Berufliche Fort- und Weiterbildung bezieht sich allerdings auf z. B. durch Vorgaben wie Fortbildungsordnungen stark formalisierte Lernformate und ist insofern auch eine Spezialform arbeitsbezogenen Lernens.

Job Crafting. Job Crafting stellt die eigenen Gestaltungsspielräume bei der Arbeit in den Vordergrund. Unter Job Crafting wird verstanden, dass Beschäftigte die Arbeit selbst so gestalten, dass sie den eigenen Vorstellungen und Fähigkeiten möglichst gut entspricht. Damit sind die individuellen Gestaltungsspielräume gemeint, ohne dass der Arbeitgeber eine Veränderung anstößt. Beschäftigte werden als aktive Gestaltende ihrer Arbeit verstanden. Dabei nutzen sie verschiedene Strategien (z. B. Aufgaben ganzheitlicher angehen, mehr Austausch mit anderen Beschäftigten aus angrenzenden Jobs suchen, herausfordernde Aufgaben anstreben; vgl. Tims, Bakker & Derks, 2012; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Die arbeitsbezogenen Tätigkeiten des Job Crafting zielen vor allem darauf ab, die Arbeit sinnvoller zu gestalten und können auch zu Lernen führen. Insofern beinhaltet Job Crafting in bestimmten Fällen arbeitsbezogenes Lernen (z. B. kön-

nen Beschäftigte im Rahmen ihres Aufgabenbereichs gezielt ein arbeitsbezogenes E-Learning absolvieren, um ihre Aufgabe besser auszufüllen), in anderen allerdings nicht (z. B., wenn Beschäftigte nur ihre Aufgabenbereiche neu aufteilen, um sinnvollere Arbeitseinheiten zu haben). Informelles Lernen sagt mittelfristig Job Crafting vorher; Job-Crafting-Verhalten (nicht jedoch gedankliches Job Crafting) sagt wiederum informelles Lernen vorher (Decius, Schaper, Klug & Seifert, 2023).

Organisationales Lernen. Organisationales Lernen findet statt, wenn innerhalb der Organisation eine ihrer Einheiten Wissen erwirbt, das sie als potenziell nützlich für die Organisation erkennt (Huber, 1991). Lernen wird dann zu organisationalem Lernen, wenn die Lernresultate sich auf der Organisationsebene niederschlagen. Dies kann zum Beispiel in Form von Richtlinien zum Lernen, gemeinsamen Praktiken (z.B. Teamreflexionsgespräche) oder sogar in neuen Produkten erfolgen. Hier findet dann sogenanntes Zwei-Schleifen-Lernen (vgl. Argyris & Schön, 1978) statt, da eine Lernerfahrung nicht nur zu einem individuell angepassten Verhalten führt (dies wäre Ein-Schleifen-Lernen), sondern das Vorgehen auf einer Metaebene generell hinterfragt und geändert wird. Beispielsweise wird dann ein Produkt auf Basis von Kundenfeedback nicht nur verbessert, sondern der Sinn des Produktes generell infrage gestellt. Eine wichtige Rolle spielt dabei, dass zuvor implizites Wissen expliziert wird, also für andere sichtbar und diskutierbar wird (vgl. Nonaka & Takeuchi, 1995). Insofern ist organisationales Lernen auch arbeitsbezogen, wenn durch Organisationen ein Arbeitskontext entsteht. Allerdings bewegt sich organisationales Lernen auf der organisationalen Ebene und fällt insofern nicht unter die hier verwendete Definition von arbeitsbezogenem Lernen.

1.4 Bedeutung für das Personalmanagement

Arbeitsbezogenes Lernen ist in Unternehmen weit verbreitet. Dies zeigen zum Beispiel die alle fünf Jahre stattfindenden europäischen Erhebungen im Rahmen des „Continuing Vocational Training Survey“ (CVTS). In diesem Rahmen finden EU-weit Erhebungen zu vielen Formen des arbeitsbezogenen Lernens statt (siehe Tabelle 2 für die Unterscheidung der untersuchten Formen), die eine Einordnung der nationalen Zahlen möglich machen.

Die CVTS6 ist die sechste Erhebung, die sich auf das Jahr 2020 bezieht. EU-weit haben demnach 67,4 % der Unternehmen ihren Beschäftigten arbeitsbezogene Lernangebote gemacht. Betrachtet man den deutschsprachigen Raum, findet man sogar noch höhere Werte: In Deutschland betrug der Anteil gut 77 % und in Österreich 79 % (siehe Tabelle 2). Die Teilnahmequote an diesen Angeboten liegt bei etwa 50 %, d. h. etwa die Hälfte der Beschäftigten nimmt arbeitsbezogene Lernangebote in Anspruch. In absoluten Zahlen bedeutet dies für Deutschland, dass

2020 etwa 6.23 Millionen Personen an arbeitsbezogenen Lernangeboten teilgenommen haben (Statistisches Bundesamt, 2021). Im Jahr 2019 – also vor der Covid-19-Pandemie – waren es sogar 7.41 Millionen Personen (Statistisches Bundesamt, 2021). Dabei zeigt sich ein stabiles Phänomen: Je größer die Unternehmen sind, desto mehr Beschäftigte nehmen an Weiterbildungsangeboten teil (Cedefop, 2015). Der Unterschied zwischen kleinen Unternehmen (10 bis 49 Beschäftigte) und großen Unternehmen (über 250 Beschäftigte) ist in Deutschland besonders stark (bezogen auf das Jahr 2015; Eurostat, 2022a).

Die Bedeutung des arbeitsbezogenen Lernens für das Personalmanagement zeigt sich u. a. an der für die Weiterbildung aufgewendeten Zeit. Diese liegt bei 22 (Deutschland) bzw. 23 Stunden (Österreich) im Jahr 2015 (siehe Tabelle 2). Allerdings ist die investierte Zeit in Deutschland im Jahr 2020 sogar auf 28 Stunden gestiegen (während sie im EU-Schnitt und in Österreich eher stagnierte), was auf die zunehmende Relevanz hindeutet. Ein weiterer Indikator für die Bedeutsamkeit sind die Kosten, die durch arbeitsbezogenes Lernen entstehen. Hier gibt es verschiedene Einheiten, die betrachtet werden können – je beschäftigter Person, je teilnehmender Person oder je Kursstunde (siehe Tabelle 2). Schaut man beispielsweise auf die Kosten je teilnehmender Person an Weiterbildungsangeboten, so lagen diese im Jahr 2020 in Deutschland bei 1846 Euro und sind damit im Vergleich zu 2015 ca. um 100 Euro angestiegen. In Österreich lagen die Kosten mit 1365 Euro (2015) bzw. 1378 Euro (2020) deutlich niedriger. Zudem kann man die Gesamtkosten der arbeitsbezogenen Lernangebote betrachten. Diese wurden vom Institut der deutschen Wirtschaft für 2019 in Deutschland auf 41.3 Milliarden Euro geschätzt, wobei der Fokus auf formalen Angeboten liegt (Seyda & Placke, 2020). Gegenüber 2010 ist dies ein Anstieg von ca. 43%. Dammals betrugen die Weiterbildungskosten insgesamt nur 28.9 Milliarden Euro – allerdings sind Preissteigerungen und Lohnentwicklungen nicht berücksichtigt. Interessant ist zudem die Zusammensetzung der Kosten. Es entfällt etwa die eine

Tabelle 2: Verbreitung verschiedener Formen der arbeitsbezogenen Lernangebote in Unternehmen sowie Weiterbildungskosten und aufgewendete Zeit im Vergleich

	Deutschland	Österreich	EU
Unternehmen in %, die Weiterbildungsmaßnahmen anbieten ¹	2015: 77.3 2020: 77.2	2015: 88.1 2020: 79.3	2015: 70.5 2020: 67.4
Teilnahmequote in % der Beschäftigten in Unternehmen, die Weiterbildung anbieten	2015: 44.7 2020: 52.3 ²	2015: 48.8	2015: 52.5
Angebot unterschiedlicher arbeitsbezogener Lernangebote			
% der Unternehmen, die Lehrveranstaltungen ^a anbieten	2010: 61 2015: 61.9 2020: 63.2	2010: 72.4 2015: 81.6 2020: 69.5	2010: 55.0 2015: 60.2 2020: 54.9

Tabelle 2: Fortsetzung

	Deutschland	Österreich	EU
% der Unternehmen, die On-the-Job-Training ^b anbieten	2010: 45 2015: 64.3 2020: 60.8	2010: 39 2015: 48.7 2020: 48.0	2010: 34
% der Unternehmen, die Job Rotation ^c anbieten	2010: 7 2015: 9.9 2020: 10.2	2010: 20 2015: 17.1 2020: 12.1	2010: 10
% der Unternehmen, die Lern- und Qualitätszirkel ^d anbieten	2010: 12 2015: 18.5 2020: 16.5	2010: 23 2015: 26.5 2020: 22.2	2010: 10
% der Unternehmen, die den Besuch von Informationsveranstaltungen ^e anbieten	2010: 56 2015: 59.3 2020: 50.3	2010: 63.7 2015: 65.4 2020: 41.5	2010: 32.7 2015: 37.2 2020: 29.4
% der Unternehmen, die selbstgesteuertes Lernen ^f anbieten	2010: 15 2015: 26.4 2020: 41.7	2010: 13.0 2015: 21.6 2020: 36.2	2010: 12.5 2015: 19.5 2020: 29.1
Kosten für die Lernangebote			
Gesamte Kosten (bezogen auf Unternehmen mit Lernangeboten) in Euro ... je beschäftigter Person	2015: 801 2020: 966	2015: 619 2020: 481	–
... je teilnehmender Person	2015: 1 739 2020: 1 846	2015: 1 365 2020: 1 378	–
Weiterbildungskosten je Kursstunde in Euro	2015: 81	2015: 63 2020: 72	–
Weiterbildungsstunden			
Weiterbildungsstunden (bezahlte Arbeitsstunden) je teilnehmender Person	2015: 22 2020: 28	2015: 23 2020: 19	2015: 24 2020: 23

Anmerkungen: Die berichteten Zahlen beruhen auf den Erhebungen CVTS4 (2010), CVTS5 (2015) und CVTS6 (2020). Zahlen von 2010 aus Cedefop (2015); Zahlen von 2015 für Deutschland aus Statistisches Bundesamt (2017); Zahlen von 2020 für Deutschland aus Statistisches Bundesamt (2022b); Zahlen von 2015 für Österreich aus Statistik Austria (2018); Zahlen von 2020 für Österreich aus Statistik Austria (2023); ¹ Zahlen aus Eurostat (2022b), ² Zahlen aus Statistisches Bundesamt (2022a); Zahlen für EU beziehen sich auf EU-27, Zahlen aus Statistik Austria (2023)

^a Dies umfasst Lehrgänge, Kurse und Seminare, die ausschließlich der betrieblichen Weiterbildung dienen und die räumlich getrennt vom Arbeitsplatz stattfinden.

^b Dies umfasst geplante Ausbildungsphasen am Arbeitsplatz oder in der Arbeitsumgebung.

^c Dies umfasst Job Rotation, Austauschprogramme, Abordnungen und Studienbesuche.

^d Dies umfasst Gruppen von Beschäftigten, die sich regelmäßig treffen, um sich z. B. über Anforderungen der Arbeitsorganisation und des Arbeitsplatzes weiterzubilden oder gemeinsam Probleme zu lösen, sofern Weiterbildung der vorrangige Zweck für die Teilnahme ist.

^e Dies umfasst Fachvorträge, Fachtagungen/Kongresse/Symposien/Kolloquien, Workshops, Fachmessen, Erfahrungsaustauschkreise.

^f Dies umfasst z. B. Lernen durch E-Learning und mit audio-visuellen Hilfen wie Videos und anderen Medien.

Hälfte auf direkte Kosten (z.B. Seminargebühren) und die andere Hälfte auf indirekte Kosten (v.a. Personalkosten) (Seyda & Placke, 2020). Dieses Verhältnis wird annähernd auch für Österreich berichtet (Statistik Austria, 2018). Übertragen auf verschiedene Formen des arbeitsbezogenen Lernens ist dieses Verhältnis ebenfalls relevant: Die direkten Kosten sind zwar oft geringer (z.B. fallen für informelles Lernen keine Seminargebühren an), indirekte Kosten existieren hier aber ebenfalls.

1.5 Verbreitung von Lernen in Unternehmen

Die im Rahmen der CVTS erhobenen Zahlen geben zudem Aufschluss darüber, wie verbreitet verschiedene Lernformate in der Praxis sind. In der CVTS6 wurde deutlich, dass besonders drei Formen arbeitsbezogenen Lernens verbreitet sind:

1. Klassische Lehrveranstaltungen (d.h. Lehrgänge, Kurse und Seminare, die ausschließlich der betrieblichen Weiterbildung dienen und die vom Arbeitsplatz räumlich getrennt stattfinden),
2. der Besuch von Informationsveranstaltungen (z.B. Fachvorträge oder Tagungen/Kongresse) und
3. On-the-Job-Training (Weiterbildung am Arbeitsplatz) (siehe Tabelle 2).

Demnach boten bezogen auf das Jahr 2020 in Deutschland 63.2 % und in Österreich 69.5 % der Unternehmen klassische Lehrveranstaltungen an. Der Besuch von Informationsveranstaltungen liegt bei 50.3 % (Deutschland) bzw. 41.5 % (Österreich) und On-the-Job-Training ist mit 60.8 % in Deutschland deutlich verbreiteter als in Österreich (48.0 %). Damit liegen beide Länder aber in allen Kategorien deutlich über dem EU-Durchschnitt. Interessant ist zudem, dass das selbstgesteuerte Lernen (d.h. Lernen durch E-Learning und mit audio-visuellen Hilfen wie Videos und anderen Medien) deutlich an Verbreitung gewonnen hat: Die Anteile haben sich in Deutschland und Österreich zwischen 2010 und 2020 beinahe verdreifacht und sind in Deutschland 2020 auf 41.7 % und in Österreich auf 36.2 % gestiegen.

Die Zahlen geben eine grobe Orientierung über die Verbreitung des arbeitsbezogenen Lernens in Unternehmen. Zu beachten ist, dass die Zahlen oft nur Schätzungen darstellen. Begrifflichkeiten bieten einen Ermessensspielraum (z.B. die unterschiedliche Verwendung des Begriffs Weiterbildung) und Stichproben beeinflussen ebenso die Schätzwerte. Als Fazit bleibt jedoch festzuhalten, dass arbeitsbezogenes Lernen für nahezu alle Unternehmen einen hohen Stellenwert besitzt. Neben klassischen Formaten des formalen Lernens wie Schulungen, Seminaren und Lehrveranstaltungen wächst die Bedeutung von arbeitsplatznahen (z.B. „On-the-Job-Training“ gemäß CVTS) und weniger formalisierten Lernformen (z.B. „selbstgesteuertes Lernen“).