



# Fraunhofer

IAO

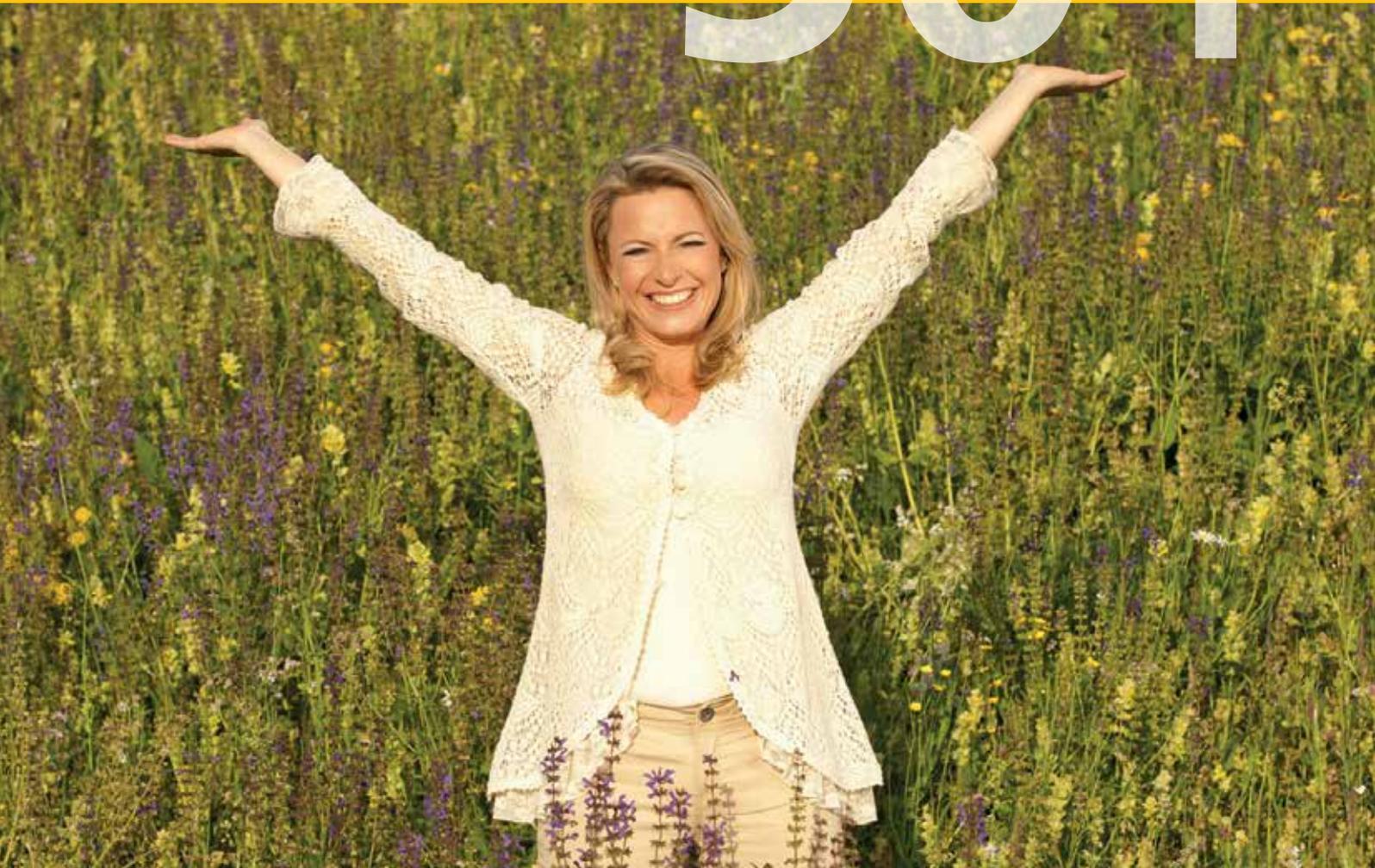
FRAUNHOFER-INSTITUT FÜR ARBEITSWIRTSCHAFT UND ORGANISATION IAO

GABRIELE KORGE | CHRISTIAN PIELE

## ZENTRALE ERGEBNISSE DER STUDIE »LERNEN ÄLTERE«

LERNSETTINGS FÜR ÄLTERE VERWALTUNGSMITARBEITENDE

# 50+



IM AUFTRAG VON



Von Menschen. Für Menschen.

IN ZUSAMMENARBEIT MIT

STUTTGART



# THEMA UND ZIELSETZUNG

Das Lernen der älteren Verwaltungsmitarbeitenden gewinnt weiter an Bedeutung. Einmal aufgrund des demografischen Wandels, des Fachkräftemangels und der längeren Lebensarbeitszeit. Und zum anderen aufgrund von Innovationen und Wandel in der Arbeitswelt, die sich u.a. in der zunehmenden Digitalisierung der Verwaltungsarbeit zeigen.

Dabei wissen wir noch zu wenig über das Lernen der älteren Verwaltungsmitarbeitenden. Das liegt auch daran, dass es die »älteren Lernenden« nicht gibt. Je nach Lebens-, Arbeits- und Lernsituation sowie Lernerfahrung variieren die Anforderungen an ein Lernen das leicht fällt, Spaß macht und den Lernenden im Nachhinein einen möglichst hohen Nutzen bringt.

Ziel der Studie »Lernen Ältere« war entsprechend, detailliert aufzuzeigen, wie die älteren Verwaltungsmitarbeitenden erfolgreicher lernen und nach welchen Teilzielgruppen dabei zu unterscheiden ist. Beantwortet werden die Fragen:

- Mit welchen Lernsettings – nach Lernorten, -zeiten, -quellen, Gruppenkonstellationen, Selbstorganisation, Selbstwirksamkeitserleben – lernen ältere Verwaltungsmitarbeitende erfolgreicher?
- Wie sind die Rahmenbedingungen auszugestalten, um ein erfolgreiches Lernen zu unterstützen?
- Wie unterscheiden sich dabei die Teilzielgruppen, je nach Geschlecht, beruflicher Position, Lernbiografie oder Motivation?

## Übersicht zum ausführlichen Studienreport

Der ausführliche Report zur Studie »Lernen Ältere« liefert detaillierte Erkenntnisse zum erfolgreichen Lernen älterer Verwaltungsmitarbeitender. Personalverantwortliche und Bildungsanbieter sind damit in der Lage, ihre Bildungsangebote für diese Zielgruppe zu optimieren.

## Inhalt dieser Broschüre

Diese Broschüre bringt eine Auswahl an Ergebnissen zur Studie »Lernen Ältere« und dient als schneller Einstieg für Entscheider und Interessierte auch aus den Unternehmen, der Bildungslandschaft und der Forschung. Nach allgemeinen Informationen zur Studie – theoretisches Gerüst, Methode, Stichprobe – werden wesentliche Ergebnisse auszugsweise dargestellt.



Abb.1: Inhalt des Studienreports »Lernen Ältere – Lernsettings für ältere Verwaltungsmitarbeitende«

# THEORIE UND METHODE

## Theorie

Im Rahmen der Studie »Lernen Ältere« wird Lernen als Lernhandlung aufgefasst. Das Untersuchungsmodell stellt entsprechend ein typisches Handlungsmodell dar, in welchem das Handlungsergebnis (der Lernerfolg) die Folge einer Handlung (des Lernens) ist, wobei Einflussfaktoren das Handeln mehr oder weniger direkt beeinflussen (s. oberer Teil der Abbildung 2).

Dieses einfache Handlungsmodell wurde erweitert um solche personenbezogenen Merkmale, Aspekte zur aktuellen, persönlichen Lernsituation und zum organisatorischen Lernrahmen (Lernsetting), die nach Banduras Konzept der Selbstwirksamkeitserwartung das Lernhandeln und damit den Lernerfolg beeinflussen (s. unterer Teil der Abbildung 2):

- Die Lernbiografie, die die eigenen Lernerfahrungen abbildet;
- die stellvertretenden und symbolischen Lernerfahrungen für ein Lernen durch Vorbilder bzw. Mutmacher;
- die Lernmotivation, welche die mit dem Lernen verbundenen Emotionen abbildet;
- das Selbstwirksamkeitserleben im Rahmen der aktuellen Lernhandlung, um die Selbstwirksamkeitserwartung als »kleine Rückkopplungsschleife« umzusetzen.

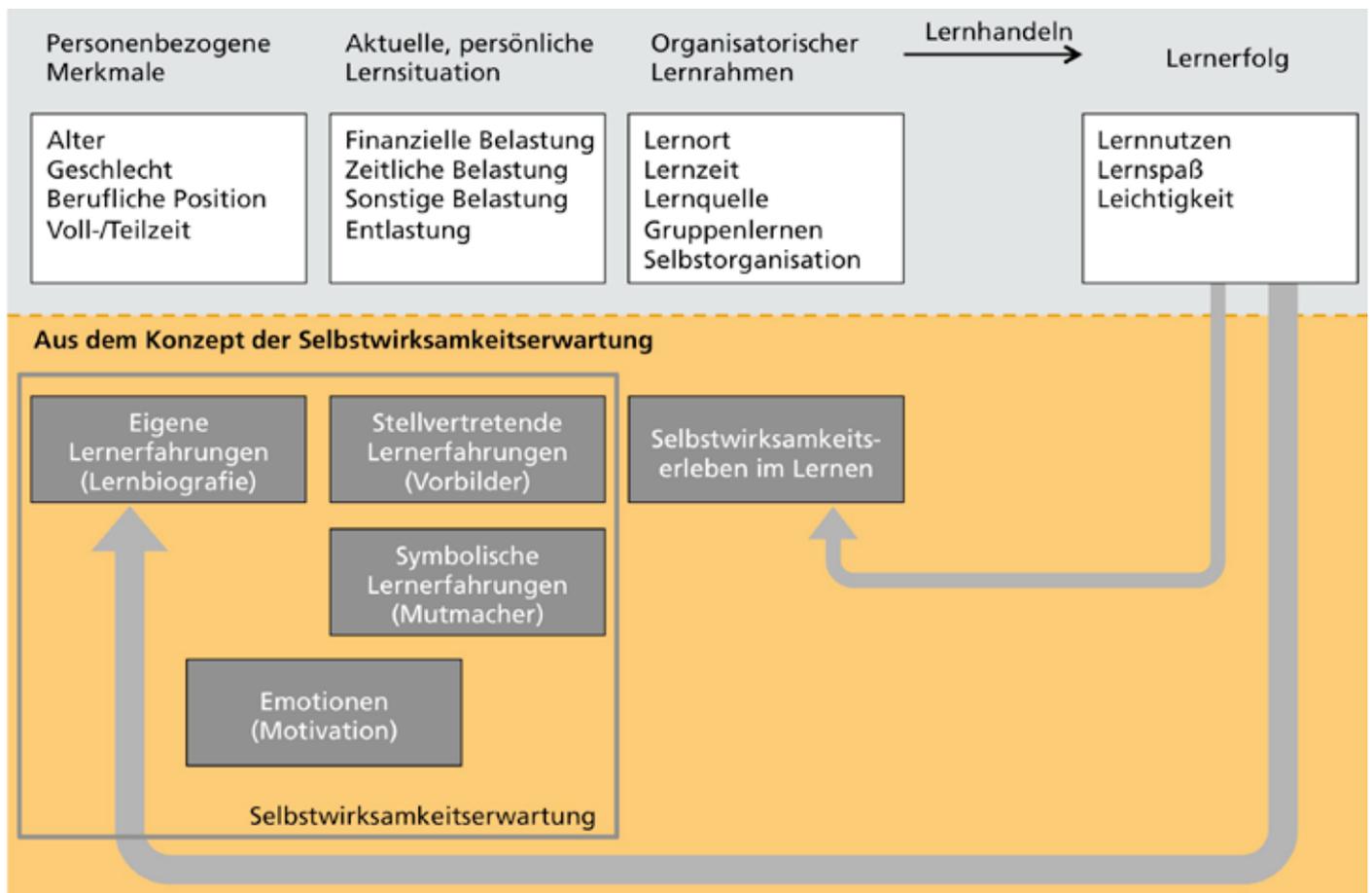


Abb. 2: Untersuchungsmodell der Studie »Lernen Ältere«

# 50+

## Stärkung des Selbstwirksamkeitserlebens durch:

- Sich willkommen fühlen
- Wissen, wozu was zu lernen ist
- Wissen, was wie zu lernen ist
- Bezug zum Gesamtzusammenhang
- Wissen in überschaubare Einzelthemen aufteilen
- Eigenen Lernfortschritt kennen

## Ausmaß der Selbstorganisation:

- Lernziele/Lernzielerreichung
- Lern-/Pausenzeiten
- Lerntempo/Start neues Thema
- Lerninhalte
- Lernweg

## Mögliche Lernorte:

- Beim Bildungsanbieter oder Arbeitgeber
- Im Seminarraum
- Direkt am Arbeitsplatz
- In einer Lerninsel
- Im virtuellen Klassenraum
- In der Öffentlichkeit
- Unterwegs
- Zuhause



## Konstellationen einer Lerngruppe:

- Lernen in der Gruppe, alleine oder beides
- Homogenität :
- Fachlich
  - Technisch-methodisch
  - Kulturell/ethnisch/sprachlich

## Mögliche Lernzeiten:

- Unter der Woche und tagsüber
  - Oder in der Freizeit
- Und
- Mehrere Wochen am Stück
  - Mehrere Tage am Stück
  - Einzelne Tage/halbe Tage
  - Kurze Dauer, 1-2 Stunden
  - Unter 1 Stunde

## Mögliche Lernquellen:

- Dozent/in trägt oder führt vor
- Teilnehmende bringen Beitrag
- Kollege/Kollegin trägt/führt vor
- Diskussion in der Lerngruppe
- Moderierter Austausch
- Vorbereitete Unterlagen
- Selbst erstellte Unterlagen
- Lernprogramm am PC

---

### **Das Konstrukt des »organisatorischen Lernrahmens«**

---

Der organisatorische Rahmen des Lernens, der auch mit »Lernsetting« bezeichnet wird, beschreibt, welche Lernmethoden in welcher Häufigkeit oder Intensität zum Einsatz kommen. Dabei ist eine große Fülle an Lernmethoden denkbar: die unterschiedlichsten Orte können genutzt werden, aus einer Vielzahl an Quellen können Informationen bezogen werden etc. Um die wichtigsten Lernmethoden zu berücksichtigen, erfolgte eine Abfrage über 40 Einzelmethoden (s. Abbildung 3):

- Zu Lernorten, Lernzeiten, Lernquellen: Wie häufig bzw. intensiv kamen diese Methoden zum Einsatz?
- Zu Lerngruppen: Wurde in Gruppen oder/und in Einzelunterricht/alleine gelernt? Und, sofern (auch) in Gruppen gelernt wurde: Wie homogen waren diese Gruppen zusammengesetzt?
- Zur Selbstorganisation: In welchem Ausmaß bestimmten sie selbst über Lernziele, -zeiten etc. bzw. wie stark war dies durch Dritte vorgegeben?
- Zum Selbstwirksamkeitserleben: Wie sehr die Älteren Aussagen zustimmen, die das Vorhandensein des Selbstwirksamkeitserlebens (während des Lernens) zum Ausdruck bringen.

---

### **Methode**

---

Die methodische Umsetzung erfolgte so, dass die älteren Verwaltungsmitarbeitenden (Mitarbeitende der Landeshauptstadt Stuttgart ab 50 Jahren) über einen Online-Fragebogen

1. zunächst Auskünfte zur Person und beruflichen Position gaben sowie ihre Lernbiografie, bezogen auf das berufliche und das private Lernen, ausführlich schilderten;
2. sie dann gebeten wurden, sich für eine besonders positive oder besonders negative Lernerfahrung zu entscheiden;
3. um alle weiteren Angaben – zu Motivation und Zielsetzung ihres Lernens, zur persönlichen Lernsituation, zum organisatorischen Lernrahmen (den 40 Lernmethoden) und zu ihrem Lernerfolg – auf diese eine positive oder negative Lernerfahrung zu beziehen.

Die Befragung erfolgte über einen Zeitraum von ca. 6 Wochen, von 21. Juli bis 5. September 2014. Zur Teilnahme aufgefordert waren alle Verwaltungsmitarbeitenden der Landeshauptstadt Stuttgart (außer den städtischen Kliniken), die zum Befragungszeitpunkt 50 Jahre oder älter waren.

# STICHPROBE UND REPRÄSENTATIVITÄT

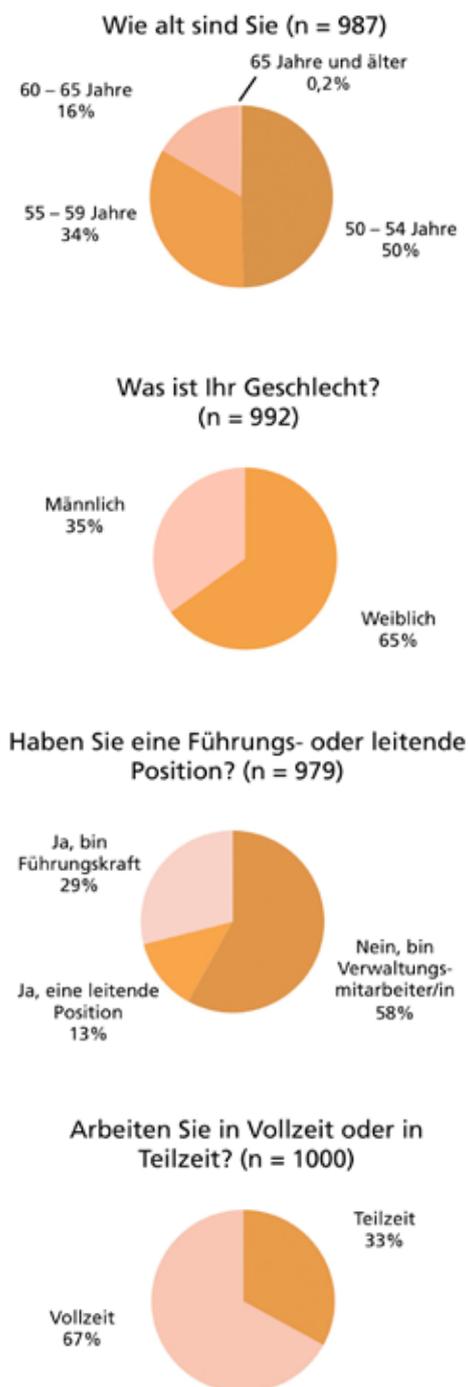


Abb. 4: Lernenden-Merkmale

## Lernenden-Merkmale und Repräsentativität

Nach persönlichen und beruflichen Merkmalen betrachtet, setzt sich die Stichprobe wie in Abbildung 4 dargestellt zusammen.

Vergleicht man die Stichprobe anhand dieser Verteilungen mit der Grundgesamtheit (allen älteren Verwaltungsmitarbeitenden der Stadt Stuttgart), so liegt keine Repräsentativität vor. Dennoch sind die Ergebnisse der Studie für die Verwaltungen gut verwertbar, da alle Fragestellungen auch für die Teilzielgruppen Männer/Frauen, Führungskräfte/Leitende/Fachkräfte, Lernbiografie-Typen und extrinsisch/intrinsisch Motivierte untersucht wurden.

## Vier Lernbiografie-Typen

Nach ihrer Lernbiografie sind die älteren Verwaltungsmitarbeitenden in vier Typen zu unterteilen (dies ergab eine Clusterzentrenanalyse; s. Abbildung 5):

- **Zu den Wenig-Lernenden** (25 Prozent der Befragten) zählen jene älteren Verwaltungsmitarbeitenden, die sowohl beruflich als auch privat deutlich weniger und auch weniger kontinuierlich lernen als alle anderen.

- **Die Privat-Lernenden** (31 Prozent) und die **Beruflich-Lernenden** (18 Prozent) lernen deutlich häufiger und kontinuierlicher als die Wenig-Lernenden, dabei konzentriert sich ihr Lernen auf private bzw. berufliche Zielsetzungen.
- **Die Viel-Lernenden** (27 Prozent) lernen noch einmal deutlich mehr und kontinuierlicher als die Privat- und die Beruflich-Lernenden und verfolgen dabei sowohl private als auch berufliche Ziele.

## Ermittelte Lernbiografietypen (n = 1002)

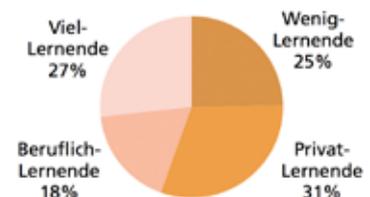


Abb. 5: Lernbiografie-Typen

---

### Positive vs. negative Lernerfahrungen

---

Im Hauptteil des Fragebogens schilderten die älteren Verwaltungsmitarbeitenden die näheren Umstände zu einer ausgewählten Lernerfahrung, die ihnen als besonders positive oder aber besonders negative im Gedächtnis blieb.

Die allermeisten Befragten (94 Prozent) entschieden sich dazu, von einer positiven Lernerfahrung zu berichten: 64 Prozent von einer positiven beruflichen Lernerfahrung und weitere 30 Prozent von einer positiven, privat organisierten Lernerfahrung. Nur 6 Prozent berichteten von einer negativ in Erinnerung gebliebenen, beruflich oder privat motivierten Lernerfahrung. (S. Abbildung 6)

Wie ordnen Sie Ihre Lernerfahrung ein?  
(n = 1002)

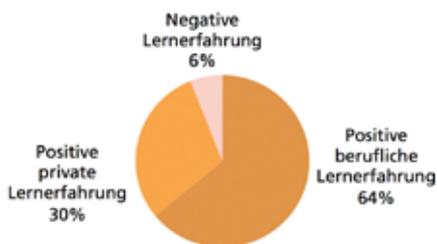


Abb. 6: Positiver/negativer Lernhintergrund

---

### Lernmotivation

---

Mit Bezug zur ausgewählten positiven bzw. negativen Lernerfahrung, die näher geschildert wurde, wurden die Befragten gebeten, Auskunft über ihre Motivation zu geben.

Insgesamt nahm über ein Drittel (36 Prozent) der Befragten die Lernaktivität aus extrinsischen Motiven heraus in Angriff: Sie wurden zum Lernen »verdonnert« oder lernten, um eine wichtige berufliche Aufgabe meistern zu können.

Fast zwei Drittel hingegen (64 Prozent) waren intrinsisch motiviert: Sie wollten damit ein wichtiges berufliches oder privates Ziel erreichen, ihre Neugier stillen oder lernten, weil es Spaß macht.

Was war Ihre Motivation, warum haben Sie gelernt?  
(n = 995)

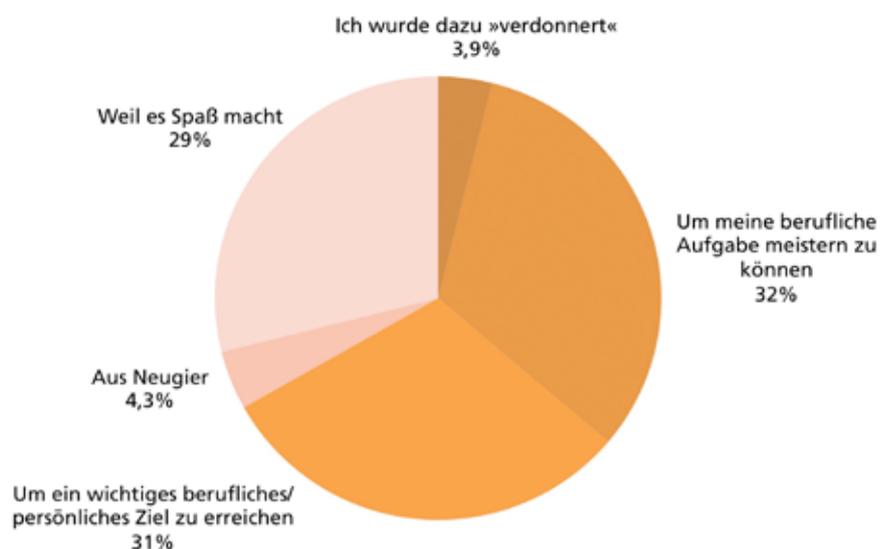


Abb. 7: Stichprobe nach Lernmotivation

# ERGEBNISSE TEIL I: WIE ÄLTERE GERNE LERNEN

## Zielsetzung

Die älteren Verwaltungsmitarbeitenden haben eine Reihe von Lernerfahrungen gesammelt. Ziel war es hier zunächst, zu ermitteln, an welche dieser Lernerfahrungen sie gerne zurückdenken. Die Antwort auf diese Frage würde dann Aufschluss darüber geben, welche Angebote gerne angenommen werden – und welche eher zurückgewiesen werden.

## Vorgehen

Ausgehend von den ausführlichen Schilderungen zu positiven beruflichen bzw. positiven privaten Lernerfahrungen wurden – unter gesamtheitlicher Betrachtung aller 40 abgefragten Lernmethoden – anhand einer Clusterzentrenanalyse typische Lernsettings identifiziert: Lernsettings also, die in ihrer jeweiligen Kombination von genutzten Lernorten, -zeiten und -quellen etc. von einer größeren Gruppe der Lernenden in ähnlicher Weise als positiv erinnert werden.

## Ergebnis

Sechs beliebte Lernsettings konnten identifiziert werden (siehe Abbildung 8).

### Dozentenzentriertes Lernen

Gelernt wird ganz klassisch in homogen zusammengesetzten Gruppen, beim Bildungsanbieter oder Arbeitgeber und im Seminarraum, wobei die Lernenden

Dozentenvorträgen folgen. Das Lernen erfolgt eher tageweise und im Rahmen der Arbeitszeit. Das Lernen ist fremdbestimmt, Selbstorganisation spielt keine Rolle. Das Selbstwirksamkeitserleben wird ein Stückweit unterstützt.

### Erweitertes dozentenzentriertes Lernen

Das Lernen ist eher privat organisiert. Das klassische Gruppenlernen in Seminarräumen und anhand von Dozentenvorträgen wird hier entsprechend ergänzt durch ein (Selbst-) Lernen Zuhause und in der Freizeit. Es erfolgt aber genauso fremdbestimmt wie das dozentenzentrierte Lernen.

### Vielfältiges Lernen

Mit Ausnahme der Lernorte Lerninseln, Lernen in der Öffentlichkeit (auf Messen, in Museen u. ä.), Lernen im virtuellen Klassenzimmer kommen alle Lernmethoden zum Einsatz. Das Lernen erfolgt zu den unterschiedlichsten Zeiten und unter Nutzung unterschiedlichster Lernquellen. Das Selbstwirksamkeitserleben ist entsprechend stark ausgeprägt, wobei die Selbstorganisation jedoch Grenzen kennt.

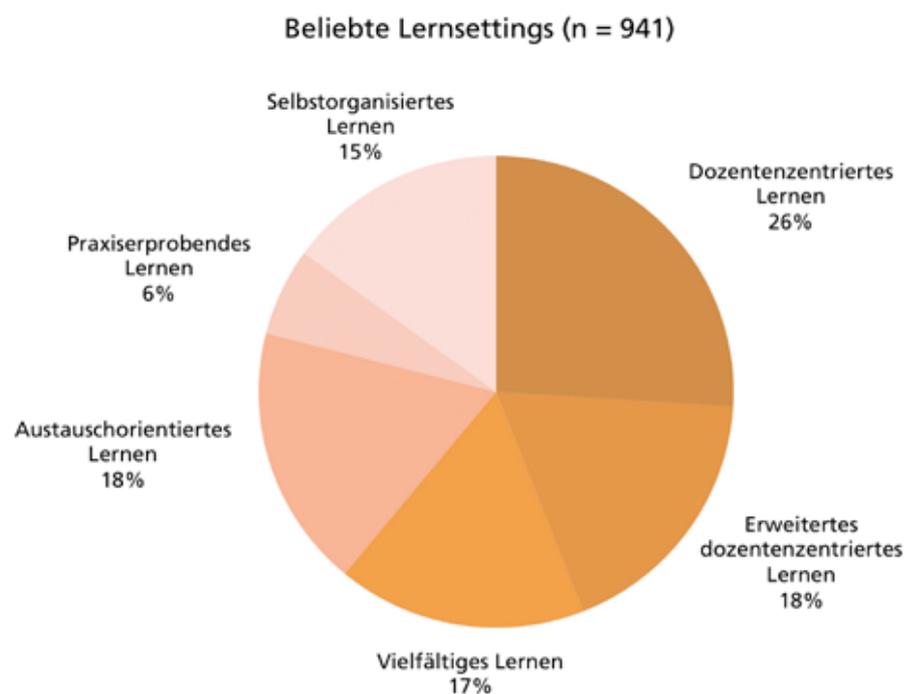


Abb. 8: Beliebte Lernsettings

### Austauschorientiertes Lernen

Es erfolgt ein Lernen, das stark an das erweiterte dozenten-zentrierte Lernen erinnert, das jedoch ergänzt wird um die Nutzung von Lernquellen, die den Austausch in der Lerngruppe und mit dem Trainer/der Trainerin fördern. Das Selbstwirksamkeitserleben ist entsprechend stärker ausgeprägt, allerdings erfolgt auch hier ein eher fremdbestimmtes Lernen.

### Praxiserprobendes Lernen

Gelernt wird auf Arten und an Orten, die das direkte und intensive Machen eigener Erfahrungen unterstützen, etwa durch das tagelange Lernen sowohl in der Freizeit und Zuhause als auch in Lerninseln, wobei Diskussionen und ein Austausch in Gruppen stattfinden. Die Selbstorganisation ist, mit Ausnahme der Lernziele, eher gering ausgeprägt. Das Selbstwirksamkeitserleben allerdings ist in diesem Lernsetting so hoch ausgeprägt wie in keinem anderen Lernsetting.

### Selbstorganisiertes Lernen

Das Lernen erfolgt in sehr großem Maße und in jeder Hinsicht selbstorganisiert, also unter Selbstbestimmung von Lernzielen, -inhalten etc. Hinzu kommt, dass ganz überwiegend in der Freizeit und Zuhause aus selbsterstellten Unterlagen gelernt wird. Auch das Selbstwirksamkeitserleben ist höher ausgeprägt als in den meisten andern Lernsettings, vor allem wissen die selbstorganisierten Lernenden immer, wozu sie lernen.

### Diskussion der beliebten Lernsettings

Es überrascht zunächst, dass die klassischen Lernsettings des (erweiterten) dozenten-zentrierten Lernens so beliebt sind, während insbesondere das praxiserprobende Lernen nur von 6 Prozent der älteren Verwaltungsmitarbeitenden als positives Lernen geschildert wird.

Dazu ist zunächst zu sagen, dass ein dozenten-zentriertes Lernen nicht per se schlecht ist: Je nach Zielsetzung und Thema sowie Fähigkeiten des Dozenten/der Dozentin kann man auf diese Art sehr erfolgreich lernen.

Zum zweiten beruhen die Schilderungen auf gemachten Erfahrungen – und die bei weitem meisten Erfahrungen sammelten die Älteren sicher im Rahmen klassischer Lernsettings, während viele evtl. noch nie die Gelegenheit zu praxiserprobendem Lernen hatten. Gestützt wird dieses These dadurch, dass die nach ihrer Lernbiografie erfahreneren Viel-Lernenden weit häufiger das praxiserprobende Lernen schilderten als der Durchschnitt (vergl. Abbildung 9 mit Abbildung 8).

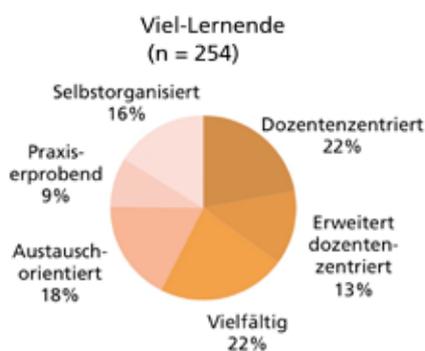


Abb. 9: Beliebte Lernsettings bei Viel-Lernenden

Zudem zeigt sich, dass gerade jene besonders häufig ein (erweitertes) dozenten-zentriertes Lernen als positive Erfahrung schildern, die aus extrinsischen Motiven das Lernangebot besuchten. Ihnen kommt solch ein Lernen entgegen, verlangt es doch kein besonderes Engagement ab: für ein Lernen in der Freizeit, das Einbringen eigener Beiträge o.ä. (vergl. Abbildung 10 mit Abbildung 8).



Abb. 10: Beliebte Lernsettings bei extrinsisch Motivierten

# ERGEBNISSE TEIL II: WIE ÄLTERE ERFOLGREICHER LERNEN

## Zielsetzung

Ein Fazit aus den Untersuchungen zu den beliebten Lernsettings der älteren Verwaltungsmitarbeitenden lautet: Es genügt nicht, die Älteren nach ihren Vorlieben zu fragen, vielmehr gilt es zu prüfen, mit welchen Lernsettings und Lernmethoden die Älteren erfolgreicher lernen.

## Vorgehen

Um das optimale Lernsetting zu finden, wurde für jede der 40 Lernmethoden untersucht, wie sie zum Lernerfolg der älteren Verwaltungsmitarbeitenden beiträgt. Trägt zum Beispiel der Lernort Seminarraum dazu bei, dass das Lernen leichter fällt, es mehr Spaß macht und der Lernnutzen größer ist? Und: Welche Unterschiede zeigen sich für die Zielgruppen nach Geschlecht, beruflicher Position, Lernbiografie-Typ und Motivation?

## Ergebnis

Abbildung 11 zeigt auf einen Blick, mit welchem Lernsetting Ältere erfolgreicher lernen.

## Lernorte

Den größten (aber nicht den maximalen) Einfluss auf den Lernerfolg hat die Öffentlichkeit als Lernort (das Lernen auf Ausstellungen, Messen etc.). Nur noch einen schwachen Einfluss auf den Lernerfolg haben das Lernen beim Bildungsanbieter,

beim Arbeitgeber, am Arbeitsplatz, in der Lerninsel/Werkstatt und Zuhause: Sie wirken sich jeweils nur auf einen Erfolgsaspekt positiv aus, auf die Leichtigkeit des Lernens oder auf den Lernspaß oder auf den Lernnutzen.

## Lernzeiten

Am erfolgversprechendsten ist, entweder mehrere Tage am Stück oder aber zumindest tageweise zu lernen. Auch ein längeres Lernen von mehreren Wochen Dauer ist noch empfehlenswert. Ob unter der Woche und tagsüber, also zu den

üblichen Arbeitszeiten, gelernt wird, oder eher im Rahmen der Freizeit, ist dabei unerheblich.

## Lernquellen

Optimal erfolgswirksam ist das Lernen der Älteren, wenn Diskussionen stattfinden, ein Austausch zwischen Lernenden und Trainer/Trainerin gefördert wird sowie aus selbsterstellten Unterlagen gelernt wird. Ergänzend können Lernprogramme zum Einsatz kommen oder es wird aus vorbereiteten Unterlagen gelernt.



Abb. 11: Maximal erfolgswirksames Lernsetting für ältere Verwaltungsmitarbeitende (Lese- und Interpretationshinweis: Je größer und dunkler die Schrift, desto größer ist der Einfluss der betreffenden Lernmethode auf den Lernerfolg. Rote Schrift signalisiert einen negativen Erfolgseinfluss.)

### **Lerngruppen**

Deutlich erkennbar ist, dass die Älteren eher nicht in Gruppen lernen sollten, Einzelunterricht oder das Lernen alleine scheinen erfolversprechender zu sein. Wird in Gruppen gelernt, so ist es allenfalls wichtig, dass sich diese Gruppe aus eher Gleichaltrigen zusammensetzt.

### **Selbstorganisation**

Jede Lernmethode, die der Selbstorganisation dient, wirkt sich deutlich positiv auf den Lernerfolg der älteren Verwaltungsmitarbeitenden aus. Was das Mitbestimmen über bzw. das Selbstfestlegen von Lerninhalten, Lernweg, Lernziele und Lerntempo betrifft sogar auf alle drei Erfolgskomponenten: Den Lernspaß, den Lernnutzen und die Leichtigkeit des Lernens.

### **Selbstwirksamkeitserleben**

Alle Selbstwirksamkeitskomponenten – sich willkommen fühlen; wissen wie und wozu zu lernen ist; Aufteilung der Inhalte in überschaubare Einzelthemen und kennen des Gesamtzusammenhangs; den eigenen Fortschritt kennen – haben einen positiven Einfluss auf alle drei Erfolgskomponenten: Den Lernspaß, den Lernnutzen und die Leichtigkeit des Lernens.

---

### **Unterschiede nach Zielgruppen**

---

»Die älteren Lernenden« gibt es nicht, und so zeigen sich durchaus Unterschiede in der Erfolgswirksamkeit der Lernmethoden, wenn einzelne Zielgruppen näher betrachtet werden.

Bemerkenswert ist dabei: Gleich, welche Zielgruppe betrachtet wird, sie lernen alle erfolgreicher, wenn sie zumindest in Ansätzen selbstorganisiert lernen und wenn ihr Selbstwirksamkeitserleben im Lernen maximal gefördert wird.

### **Nach Geschlecht**

Frauen lernen dann besonders erfolgreich, wenn sie tageweise in der Öffentlichkeit und aus eigenen Unterlagen sowie durch Diskussion und im Austausch lernen. Männer sollten eher in der Freizeit lernen, wobei sie dies Zuhause, beim Bildungsanbieter, in der Öffentlichkeit oder auch unterwegs tun können. Das Selbstlernen anhand von eigenen Unterlagen oder Lernprogrammen sind vorzuziehen.

### **Nach beruflicher Position**

Fachkräfte und Führungskräfte lernen besser in Lerninseln oder in der Öffentlichkeit (auf Ausstellungen, Messen u. ä.). Als Lernquellen sollten Lernprogramme, der Austausch und Diskussionen sowie eigene Unterlagen dienen.

Leitende (ältere Verwaltungsmitarbeitende mit Leitungsaufgaben) dagegen lernen erfolgreicher, wenn sie mehrere Tage am Stück Dozentenvorträgen/-vorführungen folgen.

### **Nach Lernbiografie-Typ**

Wenig-Lernende lernen erfolgreicher, wenn sie in der Öffentlichkeit oder am eigenen Arbeitsplatz über mehrere Wochen hinweg und anhand eigener Unterlagen sowie in der Diskussion und im Austausch mit andern lernen.

Viel-Lernende dagegen sollten nicht am eigenen Arbeitsplatz lernen, vielmehr im Rahmen der Freizeit, in der Öffentlichkeit oder unterwegs. Neben Diskussion und Austausch lernen sie erfolgreich anhand von Beiträgen von Kollegen/Kolleginnen oder aus vorbereiteten Unterlagen.

### **Nach Motivation**

Intrinsisch und extrinsisch Motivierte lernen gleichermaßen erfolgreich, wenn sie in der Öffentlichkeit oder am eigenen Arbeitsplatz und im Austausch/in der Diskussion lernen. Dabei sollte das Lernen der extrinsisch Motivierten nur wenige Stunden andauern, während intrinsisch Motivierte mehrere Tage am Stück lernen sollten.

# ERGEBNISSE TEIL III: WIE PERSONALENTWICKLUNGSMASSNAHMEN FÜR ÄLTERE OPTIMIERT WERDEN KÖNNEN

## Zielsetzung

Lernen gestalten heißt, für ein konkretes Lernziel und -thema ein in sich stimmiges Lernsetting aufzusetzen, in welchem die jeweilige Zielgruppe erfolgreich lernen kann. Die Studie »Lernen Ältere« liefert hinreichend Erkenntnisse, um dieses in Angriff zu nehmen. Wie es geht, wird im Rahmen der Studie an acht Beispielen gezeigt.

Als kleiner Auszug wird hier am Beispiel der Personalentwicklungsmaßnahme

»Fortschrittsanpassung« demonstriert, wie bestehende Entwicklungsmaßnahmen angepasst werden können, um den Lehrerfolg der Zielgruppe zu fördern.

Mit Fortschrittsanpassung sind hier Personalentwicklungsmaßnahmen gemeint, die darauf zielen, auch diejenigen auf neue Anforderungen (z.B. neue Computersysteme oder -programme) zu schulen, die nur lernen, wenn sie »müssen«.

## Vorgehen

Zur schrittweisen Entwicklung eines optimierten Lernangebotes für die extrinsisch Motivierten, wird

1. zunächst aufgezeigt, wie ein entsprechendes Lernsetting aussieht, das die Zielgruppe positiv beschreibt, wenn es darum geht, Methoden-/Medienkompetenzen zu erwerben.
2. Dieses Lernsetting wird dann am für die Zielgruppe erfolgsoptimierten Lernsetting gespiegelt, um erfolgswirksame Lernmethoden stärker zu nutzen und weniger erfolgswirksame Methoden weniger zu nutzen.



Abb. 12: Ist-Lernsetting »Fortschrittsanpassung« für extrinsisch Motivierte (Lese- und Interpretationshinweis: Je größer und dunkler die Schrift, desto häufiger kommt die betreffende Lernmethode zum Einsatz.)

## Schritt 1: Beschreibung Ist-Lernsetting »Fortschrittsanpassung«

Die Abbildung 12 zeigt das Lernsetting, wie es die Zielgruppe der extrinsisch Motivierten zum Thema Methoden-/Medienkompetenzerwerb schilderte: Gelernt wird in eher homogen zusammengesetzten Gruppen und beim Bildungsanbieter oder dem Arbeitgeber und dort in Seminarräumen, wobei das Lernen in der Freizeit stattfindet und meist wenige Stunden dauert. Wesentliche Lernquellen sind Dozentenvorträge, selten wird dies ergänzt durch Beiträge von Kollegen/Kolleginnen oder ein Lernen mit Lernprogrammen. Das Lernen ist fremdbestimmt, das Selbstwirksamkeitserleben dennoch recht hoch ausgeprägt.

Gelernt wird also in einem Lernsetting, das weitgehend dem dozenten-zentrierten Lernen entspricht.

**Schritt 2: Diskussion des Lernsettings  
»Fortschrittsanpassung«**

**Kritik zu den Lernorten**

Geht es nach dem Erfolg, so wird gerade nicht beim Bildungsanbieter oder in Seminarräumen, vielmehr in öffentlichen Ausstellungen u. ä. oder allenfalls am Arbeitsplatz gelernt.

**Kritik zu den Lernzeiten**

Da als Lernort der eigene Arbeitsplatz zu bevorzugen ist, sollte zu den üblichen Arbeitszeiten und aus organisatorischen wie erfolgswirksamen Gründen tage- bzw. stundenweise gelernt werden.

**Kritik zu den Lernquellen**

Für den Erwerb von Methoden-/Medienkompetenz am Arbeitsplatz sollten die extrinsisch Motivierten anhand eigener Unterlagen lernen und als Lernquellen zudem den eigenen Rechner sowie Kollegen/ Kolleginnen nutzen, evtl. ergänzt um selbst zusammengestellte Unterlagen.

**Kritik zu den Lerngruppen**

Lernen in der Gruppe wirkt sich negativ auf den Erfolg der extrinsisch Motivierten aus. Hier sollte konsequenterweise auf Einzelunterricht bzw. Selbstlernen, unterstützt durch kompetente Kollegen/Kolleginnen, gesetzt werden.

**Kritik zur Selbstorganisation**

Die Selbstorganisation ist deutlich erfolgsentscheidend. Darum sollte, gerade im Zuge eines Selbstlernens am Arbeitsplatz, deutlich stärker auf Selbstorganisation gesetzt werden – unterstützt durch erfahrene Kollegen/Kolleginnen.

**Kritik zum Selbstwirksamkeitserleben**

Der Vergleich der Lernsettings zeigt, dass das Selbstwirksamkeitserleben im Ist-Lernsetting noch zu schwach ausgeprägt ist. Es sollte gerade auch mit Blick auf das selbstorganisierte Lernen am Arbeitsplatz maximal unterstützt werden.

**Ergebnis**

Insgesamt ergibt sich dann das in der Abbildung 13 dargestellte, optimierte Lernsetting zum Lernen von extrinsisch Motivierten mit dem Ziel der Fortschrittsanpassung durch Methoden-/Medienkompetenzerwerb.



Abb. 13: Optimiertes Lernsetting »Fortschrittsanpassung« für extrinsisch Motivierte (Lese- und Interpretationshinweis: Je größer und dunkler die Schrift, desto häufiger kommt die betreffende Lernmethode zum Einsatz)

# ERGEBNISSE TEIL IV: WELCHE RAHMENBEDINGUNGEN DAS LERNEN DER ÄLTEREN UNTERSTÜTZEN

## Zielsetzung

Neben den Lernmethoden eines Lernsettings haben auch die weiteren Rahmenbedingungen, die im Untersuchungsmodell unter »aktuelle, persönliche Lernsituation« zusammengefasst sind, einen Einfluss auf den Lernerfolg (s. Abbildung 2). Hier wird es interessant sein zu erfahren, wie die Rahmenbedingungen für das Lernen der älteren Verwaltungsmitarbeitenden zu gestalten sind.

## Vorgehen

Zu neun ausgewählten Rahmenbedingungen wurde untersucht, inwiefern sie einen Einfluss auf den Lernerfolg – Spaß am Lernen, das Lernen fällt leicht, der Lernnutzen stellt sich ein – haben:

- Belastungen: Finanzielle Belastung durch anfallende Kosten oder zeitliche Belastung aufgrund hohen Zeitaufwands für das Lernen;
- Entlastung/Unterstützung: Entlastung von privaten oder beruflichen Pflichten einerseits und organisatorische Unterstützung andererseits;
- ungestörtes Lernen: Konzentriertes Lernen ohne unerwünschten Unterbrechungen;
- Förderung der Selbstwirksamkeit: Es gibt im privaten und im beruflichen Umfeld Personen, die Mut zusprechen und Lernen positiv bewerten und unterstützen.

## Ergebnis

Wie die Abbildung 14 zeigt, haben die neun Rahmenbedingungen einen ganz unterschiedlichen Erfolgseinfluss auf das Lernen der älteren Verwaltungsmitarbeitenden.

Drei der Rahmenbedingungen haben keinerlei Einfluss auf den Lernerfolg. Ob die Lernenden organisatorische Unterstützung haben oder von privaten Pflichten bzw. beruflichen Aufgaben entlastet sind, wirkt sich weder auf die Leichtigkeit ihres Lernens, noch auf den Lernspaß oder ihren Lernnutzen aus.

Zwei Rahmenbedingungen haben einen schwachen Einfluss auf den Lernerfolg: Die finanzielle und die zeitliche Belastung.

Je höher die Kosten, desto mehr Lernspaß tritt ein – oder evtl. eher umgekehrt zu argumentieren: Je mehr Lernspaß sich die Lernenden versprechen, desto mehr sind sie bereit, zu bezahlen. Und je größer der zeitliche Aufwand, desto schwerer fällt den Älteren das Lernen – desto höher fällt aber auch der Lernnutzen aus. Hier wäre also ein vernünftiges Mittelmaß anzustreben.

Einen starken positiven Einfluss auf den Lernerfolg haben die Rahmenbedingungen »ungestört lernen« sowie die drei dem Selbstwirksamkeitskonzept zuzurechnenden Rahmenbedingungen. Ohne Störung konzentriert lernen zu können erhöht also nicht nur den Lernnutzen, das Lernen fällt auch leichter und macht mehr Spaß. Gleiches gilt, wenn das private und berufliche Umfeld moralisch unterstützen.

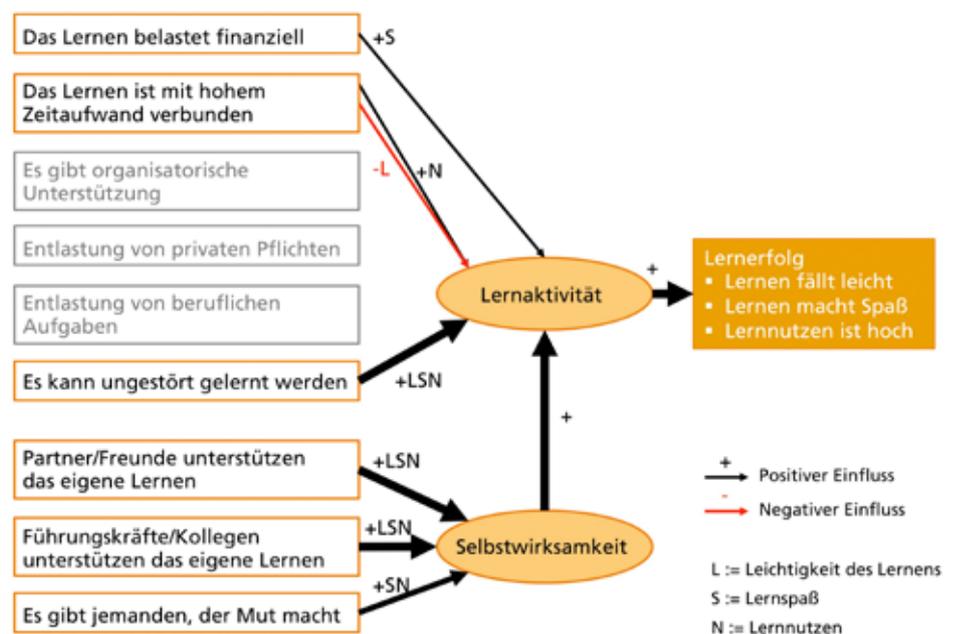


Abb. 14: Rahmenbedingungen und ihre Erfolgswirksamkeit (Lese- und Interpretationshinweis: Über die Dicke der Pfeile und die Beschriftung sind Stärke und Richtung des Erfolgseinflusses erkennbar.)

# ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Fragt man die älteren Verwaltungsmitarbeitenden nach Lernerfahrungen, die ihnen positiv in Erinnerung blieben, so zeigt sich kein einheitliches Bild. Vielmehr lassen sich die Beschreibungen dazu, wie jeweils gelernt wurde, über sechs zu unterscheidende Lernsettings abbilden, die von klassischem Lernen über ein auf Austausch und Diskussion orientiertes oder auch praxiserprobendes, bis hin zu einem sehr stark selbstorganisiertem Lernen reichen.

Trotz dieser Heterogenität lassen sich jedoch allgemeingültige Kriterien für ein erfolgreicherer Lernen der älteren Verwaltungsmitarbeitenden formulieren:

- Methoden, die das Selbstwirksamkeitserleben unterstützen, fördern allesamt den Lernspaß, erleichtern das Lernen und erhöhen den Lernnutzen.
- Gleiches gilt für die Methoden der Selbstorganisation, wenn die Lernenden ihre Lernziele, die Lerninhalte, die Lernzeiten, das Lerntempo (in dem vorangeschritten wird) und den Lernweg (auf dem etwas gelernt wird) eigständig und eigenverantwortlich festlegen.
- Auch das austauschorientierte Lernen ist, von wenigen Ausnahmen abgesehen, eher erfolgförderlich.
- Als Lernorte sollte eher nicht der klassische Seminarraum gewählt werden, sondern, je nach Thema und Zielgruppe, die zahlreichen Alternativen wie etwa das Lernen am Arbeitsplatz oder in der Öffentlichkeit (in Ausstellungen, auf Messen, in Museen etc.).
- Von den Rahmenbedingungen, die nur eingeschränkt durch Arbeitgeber oder Bildungsanbieter gestaltet werden können, sind jene besonders erfolgförderlich, die den Lernenden moralische Unterstützung und ein ungestörtes Lernen versprechen.



Abb. 15: Optimiertes Lernsetting für ein erfolgreiches Lernen ab 50

**Fraunhofer-Institut für  
Arbeitswirtschaft und Organisation  
IAO**

Nobelstraße 12  
70569 Stuttgart

**Kontakt**

Gabriele Korge  
Telefon +49 711 970-2261  
gabriele.korge@iao.fraunhofer.de

Christian Piele  
Telefon +49 711 970-2132  
christian.piele@iao.fraunhofer.de

[www.iao.fraunhofer.de](http://www.iao.fraunhofer.de)

Eine Studie im Auftrag der BBBank  
Stiftung, durchgeführt vom  
Fraunhofer Institut für  
Arbeitswirtschaft und Organisation  
IAO in Zusammenarbeit mit der  
Landeshauptstadt Stuttgart.  
Download der Studie und dieser  
Kurzfassung unter:

[www.bbbank-stiftung.de/index.php?id=leitprojekt](http://www.bbbank-stiftung.de/index.php?id=leitprojekt)