

# LIFELONG- LEARNING



## 1 | EINLEITUNG

**Lebenslanges Lernen ist für Unternehmen ein wichtiger Erfolgsfaktor und Voraussetzung für ihre Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit. Um den Herausforderungen der neuen Arbeitswelt zu begegnen, braucht es neue Kompetenzen wie:**

- Innovatives und kreatives Denken
- Lösungsorientierung
- Veränderungsbereitschaft
- Selbstmanagement und Eigenverantwortung
- Bereitschaft zur Selbstreflexion
- Entscheidungsfähigkeit
- Kommunikation und Kollaboration
- Umgang mit neuen Technologien und digitalen Tools



## 2 | ZIELE

- Befähigung der Mitarbeitenden (bspw. Digitalisierung)
- Arbeitsmarktfähigkeit sicherstellen
- Fachkräftemangel umgehen durch interne Kompetenzentwicklung und Talentförderung



## 3 | BESCHREIBUNG

### MASSNAHME

- Das Fördern von lebenslangem Lernen bedeutet **selbständiges, eigenverantwortliches, arbeitsintegriertes und kontinuierliches Lernen langfristig zu etablieren**.
- Dazu bedarf es einer Veränderung im Mindset der Lernenden Mitarbeitenden, der Führungskräfte sowie der Bildungsverantwortlichen.
- Lernen soll als alltäglicher Bestandteil der Arbeit angesehen werden.
- Unterstützt werden sollte dieser Prozess durch die bewusste Gestaltung der Unternehmenskultur hin zu einer lernfreundlichen und lernförderlichen Arbeitsatmosphäre.
- Diese Veränderungen in Kultur und Mindset werden sich nicht von selbst ergeben, sondern sollten aktiv vorangetrieben werden.
- In der Verantwortung stehen das Unternehmen, die Personalentwicklung, die Führungskräfte und die Mitarbeitenden selbst. Diese drei Akteure agieren im Idealfall in engem Zusammenspiel.

Es wird den **Unternehmen** empfohlen, in die berufliche Entwicklung ihrer Mitarbeitenden zu investieren. Dafür sollten entsprechende Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Lebenslanges Lernen ist in der Strategie zu verankern und es ist eine Kultur zu schaffen, die Lernen ermöglicht. Die Herausforderung liegt in der Regel darin, dass Kosten und Nutzen der Weiterbildung zeitlich auseinanderfallen: Die Kosten in Form von Arbeitszeit und Ausgaben für Schulungen entstehen sofort. Mögliche Erträge liegen in der Zukunft und sind nicht sicher prognostizierbar.

Von der **Personalentwicklung** werden definierte Lernprozesse und individuelle, flexible Lernangebote benötigt. Die Personalentwicklung sollte sich vom klassischen «Seminaranbieter» hin zum «Lern-Coach» entwickeln und Mitarbeitende bei ihrer individuellen Weiterentwicklung begleiten. Digitale Lerntechnologien können das lebenslange Lernen unterstützen. Mit Hilfe von digitalen Lerntechnologien können Mitarbeitende spielerisch und bedarfsorientiert lernen und im Optimalfall den eigenen Wissens- und Kenntnisstand ermitteln sowie individuelle Entwicklungspotenziale bestimmen.

**Führungskräfte** sind in der Verantwortung, ihre Mitarbeitenden gezielt in der Weiterentwicklung zu unterstützen und das Lernen im Berufsalltag zu ermöglichen. Die Etablierung von Lernen als Alltagsroutine, persönliches Feedback seitens der Führungskraft und Austauschmöglichkeiten im Team können die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden begünstigen.

Es braucht **Mitarbeitende**, die mitdenken und sich selbständig und eigenverantwortlich weiterentwickeln. Dazu benötigen sie den Willen und die Fähigkeiten zur ausgeprägten Selbstreflexion. Es ist notwendig, dass sie sich selbst, den eigenen Wissensstand, die eigenen Stärken und Entwicklungspotenziale genau kennen. Eine aktive Suche nach externen Sichtweisen (z.B. 360 Grad-Feedback, Mentoring-Programm) ist dabei essenziell für den Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung und für die Aufdeckung «blinder Flecken».

### SO GELINGT ES

Daraus können folgende Handlungsempfehlungen auf den Ebenen Unternehmen, Personalentwicklung und Führungskräfte abgegeben werden. Die drei Ebenen können nicht separat betrachtet werden. Es braucht insbesondere eine enge Zusammenarbeit zwischen HR (Personalentwicklung) und Linie (Führungskräfte).

#### **Ebene Unternehmen**

- Lebenslanges Lernen in Strategie verankern
- Offene Lernkultur schaffen

---

### **Ebene HR / Personalentwicklung**

- Coaching- und / oder Mentoringprogramm aufbauen zur individuellen Förderung und Entwicklung der Führungskräfte.
  - Interne Bildungsberatung (oder HR und Vorgesetzte/r) aufbauen, welche die individuellen Kompetenzen der Mitarbeitenden berücksichtigen.
  - Kleine, thematisch aufbauende Lerneinheiten anbieten zur kontinuierlichen Weiterentwicklung (Trend: Micro-Learnings).
- 

### **Ebene Führungskräfte**

- Regelmässiges Lernen und Erfahrungsaustausch als Routine in den Arbeitsalltag integrieren.
  - Laufend Mitarbeitergespräche führen zwecks beruflicher Weiterentwicklung.
  - Selbstreflexion der Mitarbeitenden durch (interkollegiale) Feedbackgespräche fördern.
- 

### **HERAUS- FORDERUNG**

- Mehraufwand
  - Strategie und Prozess entwickeln und pflegen
- 

### **NUTZEN**

- Aufbau von Kernkompetenzen, die zur Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit beitragen.
  - Abbau von Fachkräftemangel.
  - Mitarbeiterbindung durch Weiterbildungsmöglichkeiten.
  - Mitarbeitende stellen dadurch ihre Arbeitsmarktfähigkeit sicher.
  - Verbesserte Leistung und Produktivität durch Kompetenzentwicklung.
  - Gezielte Talentförderung.
-