



Massnahmen zur Förderung des selbstgesteuerten Lernens in der Arbeitswelt

BACHELOR THESIS

Juni 2024

Autorin

Elsener, Nadine

Betreuungsperson

Mateescu, Magdalena

Praxispartnerin

Schweizerische Versicherung

Abstract

Die vorliegende Bachelor Thesis untersucht das selbstgesteuerte Lernen innerhalb des Arbeitsplatzkontextes und generiert praxisbezogene Handlungsempfehlungen zur Förderung des selbstgesteuerten Lernens von Mitarbeitenden einer schweizerischen Versicherung. Die daraus resultierende Fragestellung, welche Massnahmen in der Personalentwicklung das selbstgesteuerte Lernen der Mitarbeitenden fördern oder schwächen, wird mithilfe einer Onlinebefragung ($N = 173$) sowie vier Experteninterviews beantwortet. Im Fokus stehen dabei die Sub-Prozesse der Modelle des selbstgesteuerten Lernens von Zimmerman (2000) und Pintrich (2000), welche kognitive, metakognitive und motivationale Aspekte beinhalten, die Lernkultur sowie der Lernkontext am Arbeitsplatz. Die signifikanten Zusammenhänge zwischen den Sub-Prozessen, der Lernkultur und dem Lernkontext am Arbeitsplatz mit dem selbstgesteuerten Lernen legen nahe, selbstgesteuertes Lernen mit Massnahmen auf persönlicher sowie kultureller Ebene zu fördern und nachhaltig zu stärken. Der festgestellte signifikante Zusammenhang zwischen dem selbstgesteuerten Lernen und der Lernaktivität am Arbeitsplatz zeigt auf, dass selbstgesteuertes Lernen ein zentraler Erfolgsfaktor für die Lernaktivität der Mitarbeitenden darstellt.

Schlüsselwörter: Lernen, Lebenslanges Lernen, Selbstgesteuertes / Fremdgesteuertes Lernen, Formales / Informelles Lernen, Lernen 4.0, Agiles Lernen, Lernkultur, Lernkontext am Arbeitsplatz, Lernaktivität am Arbeitsplatz, Motivation, Kognition, Metakognition

Anzahl Zeichen (mit Leerzeichen): 124'952

Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	1
1. Theoretische Grundlagen.....	3
1.1 Lernen in Organisationen.....	3
1.2 Selbstgesteuertes Lernen.....	4
1.3 Modelle des selbstgesteuerten Lernens.....	6
1.3.1 Das selbstregulierte Lernen unter sozial-kognitiver Perspektive von Barry J. Zimmerman.....	7
1.3.2 Pintrich's Motivationsmodell des selbstregulierten Lernens.....	9
1.3.3 Selbstgesteuertes Lernen am Arbeitsplatz.....	9
1.4 Agile Personalentwicklung.....	10
1.5 Lernkultur.....	11
2. Fragestellungen und Hypothesen.....	14
3. Methodik.....	16
3.1 Untersuchungsdesign.....	16
3.2 Sampling.....	17
3.3 Quantitative Onlinebefragung.....	17
3.3.1 Messinstrument.....	18
3.3.2 Stichprobe.....	24
3.3.3 Durchführung und Datenauswertung.....	25
3.4 Experteninterviews.....	26
3.4.1 Aufbau Interviewleitfaden.....	27
3.4.2 Durchführung und Datenauswertung.....	27
4. Ergebnisse.....	29
4.1 Quantitative Onlinebefragung.....	29
4.1.1 Überprüfung der Hypothese 1.1: Zusammenhang Sub-Prozesse mit selbstgesteuertem Lernen.....	31

4.1.2 Überprüfung der Hypothese 2.1 und 2.2: Zusammenhang Lernkontext am Arbeitsplatz und Lernkultur mit selbstgesteuertem Lernen	33
4.1.3 Überprüfung der Hypothese 3.1: Zusammenhang selbstgesteuertes Lernen mit Lernaktivität am Arbeitsplatz	34
4.2 Experteninterviews	34
4.2.1 Lernen als Teil der Unternehmensphilosophie.....	34
4.2.2 Selbstgesteuertes Lernen	37
4.2.3 Rahmenbedingungen für Lernen im Unternehmen.....	38
4.2.4 Aspekte der Personalentwicklung im Unternehmen	39
4.2.5 Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	41
4.2.6 Lernorientierte Führungsaufgaben.....	43
4.2.7 Information und Partizipation im Unternehmen.....	44
5. Diskussion	46
5.1 Interpretation Ergebnisse	46
5.2 Handlungsempfehlungen	49
5.3 Limitation	51
5.4 Ausblick	51
Literaturverzeichnis	53
Abbildungsverzeichnis.....	59
Tabellenverzeichnis.....	60
Anhang	61

Einleitung

In einer VUCA-Welt sind Unternehmen und dessen Mitarbeitende gefordert, Wissen und Handlungsfähigkeit stets zu aktualisieren. Dazu ist gemäss Giese und Suhr (2023) Lern- und Veränderungsbereitschaft sowie systemisches und vernetztes Denken zum Lösen komplexer Situationen gefordert. Während ein Teil von *New Work* als Antwort auf die strukturellen Veränderungen im Arbeitsleben eingeht, ist ein anderer Teil die Aneignung von Kompetenzen durch *lebenslanges Lernen*. Um in einer dynamischen Arbeitswelt zu agieren, ist Lernen im gesamten Lebenslauf für die Menschen erforderlich (Giese & Suhr, 2023). Eine häufige Antwort auf diese Fragestellungen ist der selbstgesteuerte Lernansatz, welcher den Prinzipien des New-Work-Konzepts folgt (Foelsing & Schmitz, 2021). Bei diesem Ansatz wird Lernen mehrheitlich durch die Lernenden selbst gesteuert und weniger fremdgesteuert (beispielsweise durch die Führungskraft). Der Lernprozess wird durch die Lernenden selbst beeinflusst, indem die Zielerreichung, Zeit und Art des Informationserwerbs sowie die Bewertung des Lernerfolgs selbst definiert wird (Giese & Suhr, 2023; Foelsing & Schmitz, 2021). Das Aneignen von Kompetenzen, das selbstständige Planen von Wissen, das Gegensteuern bei Unstimmigkeiten und die Selbstmotivation, wird auch als Selbstlernkompetenz bezeichnet (Panadero, 2017; Zimmermann, 2002). Insbesondere beim informellen Arbeitsplatzlernen kann Selbstlernkompetenz dazu beitragen, mit den zunehmenden Veränderungen in der Arbeitswelt, unter anderem dem digitalen Wandel, umzugehen und mitzuhalten (Kittel, Kunz & Seufert, 2021). Gemäss Panadero (2017) wurde das selbstgesteuerte Lernen bislang vor allem im formellen Bildungskontext, wie beispielsweise in der Schule, untersucht, weshalb sich die Frage stellt, ob sich die Annahmen des selbstgesteuerten Lernens auch auf das informelle Lernen am Arbeitsplatz übertragen lassen und welche Rolle kontextuelle Faktoren am Arbeitsplatz spielen. Neben dieser Frage ist es zentral für diese Arbeit herauszufinden, wie die Mitarbeitenden gefördert werden, Strategien zur Selbstlernkompetenz, beziehungsweise zum informellen Arbeitsplatzlernen, zu erwerben.

Die Praxispartnerin ist ein schweizweit tätiges Unternehmen in der Versicherungsbranche mit ungefähr 4500 Mitarbeitenden, welches sich mit diesen Fragen auseinandersetzt. Die Zielsetzung dieser Arbeit ist daher die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für die Personalentwicklung der Praxispartnerin, um das selbstgesteuerte Lernen der Mitarbeitenden zu fördern. Zur Personalentwicklung gehören auch die verschiedenen Fachausbildungsteams, welche bei der Praxispartnerin tätig sind.

Im Fokus stehen dabei die Verhaltens- und Denkweisen einer Person, welche das selbstgesteuerte Lernen beeinflussen, der Einfluss der Lernkultur sowie der Lernkontext am Arbeitsplatz. Daraus leitet sich folgende Hauptfragestellung ab:

Welche Einflussfaktoren in der Personalentwicklung fördern oder schwächen das selbstgesteuerte Lernen der Mitarbeitenden?

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in 5 Hauptkapitel mit dem Ziel, die Fragestellungen und Hypothesen, welche im Kapitel 2 aufgegriffen werden, zu beantworten. Die theoretischen Grundlagen (Kapitel 1) beinhalten 5 Unterkapitel, welche die Begriffe rund um Lernen, Theorien und Modelle zum selbstgesteuerten Lernen sowie Aspekte der Personalentwicklung und Lernkultur beleuchten. Das methodische Vorgehen wird in Kapitel 3 detailliert erklärt und die Wahl des Forschungsdesigns begründet. Anschliessend werden die Ergebnisse in Kapitel 4 erläutert sowie die Hypothesen geprüft. Im Kapitel 5 werden die aus den Ergebnissen gewonnenen Erkenntnisse ausführlich interpretiert und diskutiert sowie die Fragestellungen beantwortet. Daraus werden Handlungsempfehlungen für die Personalentwicklung abgeleitet. Am Schluss werden Limitationen im Rahmen dieser Arbeit offengelegt sowie ein Ausblick für zukünftige Forschung gegeben.

1. Theoretische Grundlagen

Um Handlungsempfehlungen für die Personalentwicklung zur Förderung des selbstgesteuerten Lernens zu erarbeiten, werden zuerst die theoretischen Grundlagen aufgezeigt und ein passendes Modell zum selbstgesteuerten Lernen gewählt. Im folgenden Kapitel wird zuerst auf den Lernbegriff und anschliessend auf zwei Modelle des selbstgesteuerten Lernens eingegangen. Zudem werden Aspekte einer agilen Personalentwicklung sowie Lernkultur aufgezeigt, welche relevante Informationen für die Beantwortung der Fragestellungen und Hypothesen, die in Kapitel 2 erläutert werden, hergeben.

1.1 Lernen in Organisationen

In der Literatur existieren zahlreiche Definitionen zum Begriff *selbstgesteuertes Lernen*. Bevor auf diese Begriffsdefinition eingegangen wird, ist es wichtig, den Begriff des Lernens zu verstehen. Gemäss Cook und Yellow (1993) hängt Lernen mit Wissen zusammen und ist somit ein Akt der Aneignung oder des Erwerbs von Wissen. Gemäss Madsen und Wilson (2012, zitiert nach Hovdar-Stojakovic, Steinbacher, Situm & Märk, 2023) kann dadurch eine dauerhafte Änderung des Verhaltens von Personen auf Grund neuer Erfahrungen eintreten. Eine ähnliche Definition stammt von Hasselhorn und Gold (2022): „Lernen ist ein Prozess, bei dem es zu überdauernden Änderungen im Verhaltenspotenzial als Folge von Erfahrungen kommt“ (S. 35).

In der heutigen Praxis werden weitere Begriffe im Zusammenhang mit Lernen wie *Lernen 4.0*, *New Learning* oder *Agiles Lernen* häufig undifferenziert verwendet, wobei jeder Begriff in Kombination mit Arbeiten oder Lernen einen anderen Ursprung und Fokus hat (Graf, Gramß und Edelkraut, 2022). Der Begriff Lernen 4.0 orientiert sich gemäss Graf und Schmitz (2019) an der Industrie 4.0 und basiert auf der digitalen und technologischen Vernetzung und fokussiert sich auf die Effizienzsteigerung. Das Lernen wird insbesondere durch ein smartes Lernumfeld, wie beispielsweise Avatare, unterstützt und durch Kollaboration zwischen Menschen und Maschine, KI-gestützte Assistenzsysteme sowie Individualisierung geprägt. New Learning beinhaltet Lernprozesse, welche von Lernenden als sinnhaft erlebt werden und die Teilnahme an einer Gemeinschaft ermöglichen. Dabei prägen Selbstbestimmung, Autonomie und das Streben nach Wirksamkeit die Lernprozesse (Graf & Schmitz, 2019). Agile Lernprozesse haben kurze, klar strukturierte Abläufe mit gleichzeitiger Flexibilisierung und Individualisierung der Inhalte (z. B. WOL, Barcamp). Zielorientierung, Kollaboration, Selbststeuerung, Dynamik und Reflexion prägen diesen

Ansatz. Das Agile Lernen benötigt ein passendes Mindset, wie Selbstwirksamkeit und Entwicklungsfähigkeit, Skills, wie die Lernkompetenz und eine entsprechende Lern- und Fehlerkultur (Graf & Schmitz, 2019).

1.2 Selbstgesteuertes Lernen

Einer der ersten Definitionen von selbstgesteuertem Lernen stammt von Weinert (1982, zitiert nach Kopp und Mandl, 2011), welche beinhaltet, dass der Lernende „die wesentlichen Entscheidungen, ob, was, wann, wie und woraufhin gelernt wird, folgenreich beeinflussen kann“ (S. 102). Beim selbstgesteuerten Lernansatz wird der Lernprozess durch die Lernenden selbst beeinflusst, indem sie selbst die Zielerreichung, Zeit und Art des Informationserwerbs sowie die Bewertung des Lernerfolgs definieren (Giese & Suhr, 2023; Foelsing & Schmitz, 2021). Eine erweiterte Definition von Schiefele und Pekrun (1996) ergänzen die Definition um kognitive, metakognitive und volitionale Merkmale des Lernenden: „Selbstreguliertes Lernen ist eine Form des Lernens, bei der die Person in Abhängigkeit von der Art der Lernmotivation selbstbestimmt eine oder mehrere Selbststeuerungsmassnahmen (kognitiver, metakognitiver, volitionaler und verhaltensmässiger Art) erreicht und den Fortgang des Lernprozesses selbst überwacht“ (S. 258). Somit beinhalten Theorien des selbstgesteuerten Lernens einerseits kognitive Elemente des Lernprozesses sowie auch metakognitive und volitionale Elemente (Schiefele & Pekrun, 1996). Kognitive Komponenten beinhalten die Informationsverarbeitung und die Fähigkeit, Strategien anzuwenden. Volitionale sind motivationale Komponenten und beschreiben Aktivitäten, die der Selbstmotivation und dem Aufrechterhalten des Lernens, Attribuieren von Erfolgen oder Misserfolgen sowie der Selbstwirksamkeit dienen. Metakognitive Komponenten beinhalten die Selbstreflexion und somit die Planung, Selbstbeobachtung und adaptive Anpassung des Verhaltens in Bezug auf ein angestrebtes Ziel (Friedrich & Mandl, 1997; Perels, Dörrenbächer-Ulrich, Landmann, Schnick-Vollmer & Schmitz, 2020; Schiefele & Pekrun, 1996; Zimmerman, 2000). Nebst dem selbstgesteuerten Lernen gibt es eine Vielzahl weiterer Begriffe, wie beispielsweise selbstbestimmtes, selbstorganisiertes, autonomes und aktives Lernen, die in der Literatur teilweise nicht einheitlich verwendet werden (Straka, 2005). Diese unterschiedlichen Begriffe kommen von unterschiedlichen Forschungsrichtungen, in denen das selbstgesteuerte Lernen behandelt wird. Der Begriff des selbstregulierten Lernens stammt aus der Psychologie und Erwachsenenpädagogik und wurde aus dem Begriff des selbstbestimmten Lernens hervorgebracht (Straka, 2005). Diese Begriffe unterscheiden sich inhaltlich nur wenig, weshalb eine eindeutige Abgrenzung kaum möglich ist (Friedrich &

Mandl, 1997; Straka, 2005). Im angelsächsischen Sprachraum werden die Begriffe *self-directed*, *self-regulated learning* (SRL) und *learner-controlled learning* als synonym verwendet (Friedrich & Mandl, 1997). Aus diesem Grund werden in der vorliegenden Arbeit die Begriffe selbstgesteuertes Lernen, selbstreguliertes Lernen sowie SRL als synonym verwendet.

Graf et al. (2022) machen die Unterscheidung zwischen fremdgesteuertem und selbstgesteuertem Lernen. Fremdgesteuertes Lernen wird von aussen gesteuert und strukturiert. Lernziele, -inhalte, -prozesse und -methoden sind vorgegeben. Mitarbeitende haben keine Kontrolle über den Lernprozess und deren Bedürfnisse und Voraussetzungen werden nicht berücksichtigt. Die Steuerung kann durch Menschen oder auch vorstrukturierte Lernangebote wie Seminare, synchrone E-Learning-Module und Workshops geschehen (Graf et al., 2022). Beim selbstgesteuerten Lernen liegt die Verantwortung in der Hand des Mitarbeitenden, welcher selbst bestimmt ob, was, wie, wann und wo gelernt wird (Graf et al., 2022).

Lernen erfolgt gemäss Graf et al. (2022) auch einerseits formal, heisst gezielt, um eine bestimmte Qualifikation zu erreichen, andererseits aber auch nebenbei im Alltag und im Arbeitsprozess, sprich informell. Das formale Lernen ist hauptsächlich fremdgesteuert, meistens institutionalisiert und dient häufig zum Erwerb eines anerkannten Abschlusses. Der Begriff des informellen Lernens wird gemäss Gnahs (2016) in der Literatur vielfach als Synonym von selbstgesteuertem Lernen verwendet. Gemäss Graf et al. (2022) gibt es in der Bildungsforschung kein einheitliches Verständnis darüber, was unter dem informellen Lernen zu verstehen ist. Gemäss Graf et al. (2022) beschreibt informelles Lernen somit Lernen ausserhalb formaler Strukturen, wie beispielsweise am Arbeitsplatz, Gemeinschaft, Familie und entsteht durch Anforderungen der Arbeitsaufgaben und -prozesse. Somit ist informelles Lernen ein individueller Prozess, der vielmehr selbstmotiviert und selbstgesteuert durch den Lernenden erfolgt. Die Abbildung 1 zeigt die Verflechtung mit der vorherigen Dimension von selbstgesteuertem vs. fremdgesteuertem Lernen zusammen mit formalem vs. Informellem Lernen auf und gibt einige Beispiele mit dazugehörigen Lernformaten. „Je selbstgesteuerter ein Lernprozess ist, desto individueller wird er und desto weniger ist er in formale Abschlüsse zu überführen“ (Graf et al., 2022, S. 100).

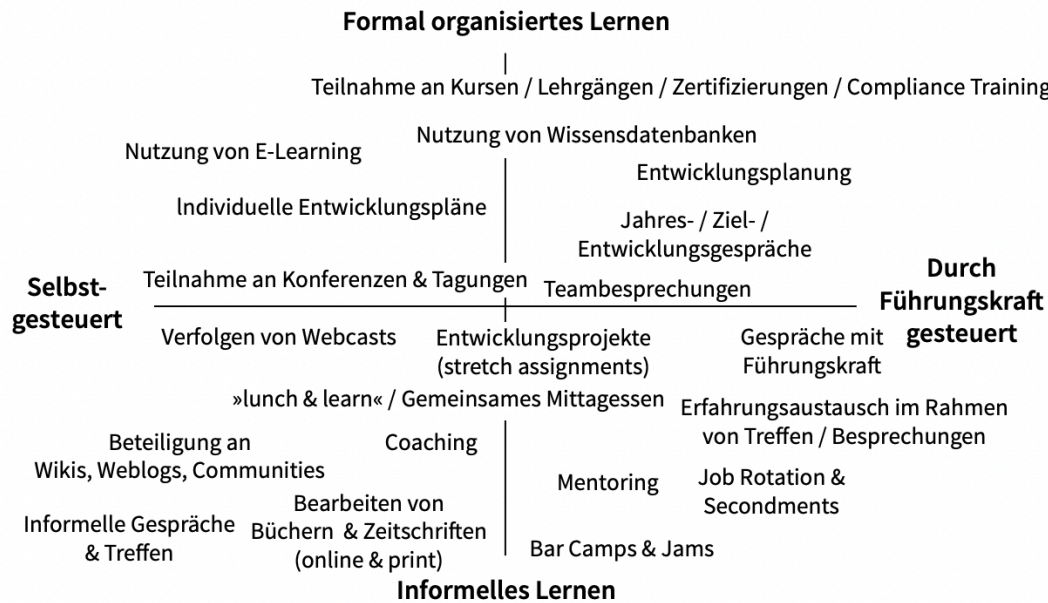


Abbildung 1. Übersicht Lernformate: „formal vs. Informell“ und „selbst- vs. fremdgesteuert“ (Seufert, Fandel-Meyer, Meier, Diesner, Fäckeler & Raatz, 2013, S. 44)

1.3 Modelle des selbstgesteuerten Lernens

Das Modell des selbstregulierten Lernens unter sozial-kognitiver Perspektive von Barry J. Zimmerman (2000) sowie das Motivationsmodell des selbstregulierten Lernens von Pintrich (2000) werden dieser Arbeit zugrunde gelegt. Die beiden Modelle haben die Annahme einer phasenweisen Betrachtung der Regulation des Lernens gemeinsam, bei der beispielsweise das Selbstreflektieren über vorherige Lernerlebnisse die nachfolgende Zielsetzung beeinflusst (Zimmerman & Kitsantas, 1999). Das Modell von Zimmerman basiert auf Banduras (1986) sozial-kognitiver Theorie und beschreibt die Selbstregulation des Lernens anhand der Planungs-, Durchführungs- und Reflexionsphase (Zimmerman, 2000). Das Motivationsmodell von Pintrich (2000) wiederum beschreibt 4 Phasen, welche an den Phasen von Zimmerman angelehnt sind, jedoch noch weitere Aspekte wie beispielsweise Lernstrategien sowie kritisches Denken ergänzen (Fontana, Milligan, Littlejohn und Margaryan, 2015) und den Fokus auf die Bedeutung der Überwachung und Regulation des Lernprozesses durch metakognitive Strategien betont (Pintrich, 2000). Die Modelle wurden ausgewählt, da sie eine umfassende Perspektive der verschiedenen Dimensionen des Lernens enthalten und sich für den Arbeitskontext eignen (Fontana et al., 2015). Auf weitere Modelle, wie beispielsweise das selbstregulierte Lernen unter der Perspektive der Informationsverarbeitung von Philip H. Winne und Allyson F. Hadwin (1998), das drei-Schichten-Modell selbstregulierten Lernens von Monique Boekaerts (1999) sowie das integrative Rahmenmodell selbst- und fremdgesteuerten Lernen von Ulrich

Schiefele und Reinhard Pekrun (1996) wird im Rahmen dieser Arbeit daher nicht noch weiter eingegangen.

1.3.1 Das selbstregulierte Lernen unter sozial-kognitiver

Perspektive von Barry J. Zimmerman

Das Modell von Zimmerman (2000) beschreibt den selbstregulierten Lernprozess als eine Interaktion zwischen Person, Umwelt und Verhalten. Die drei Komponenten stehen in ständiger Wechselwirkung zueinander, weshalb die lernende Person ihr Lernverhalten immer wieder anpasst. Die personeninternen (Person) Faktoren beinhalten das Vorwissen und die Motivation des Lernenden. Die umgebungsbezogenen (Environment) Faktoren beinhalten die Charakteristika der Lernaufgabe (Komplexität, Anforderungsniveau, etc.) sowie die Rahmenbedingungen (beispielsweise der Lernort). Verhaltensbezogene (Behavior) Aspekte umfassen die Aktivitäten der Lernenden beim selbstregulierten Lernen, wie beispielsweise die metakognitiven Lernbeurteilungen und -kontrollen (Selbstinstruktion, Selbstreflexion und -beurteilung, etc.) (Zimmerman 2000). Die Effektivität des selbstregulierten Lernens ist abhängig davon, wie gut oder angemessen sich die lernende Person mit ihrem Verhalten auf die jeweiligen Veränderungen in der Umwelt anpassen kann (Zimmerman, 2000).

Der Selbstregulationsprozess wird gemäss Zimmerman (2000) in drei Phasen eingeteilt, der in Abbildung 2 ersichtlich ist: Die Planungsphase (Forethought), die Durchführungsphase (Performance oder Volitional Control) und die Reflexionsphase (Self-Reflection-Phase).

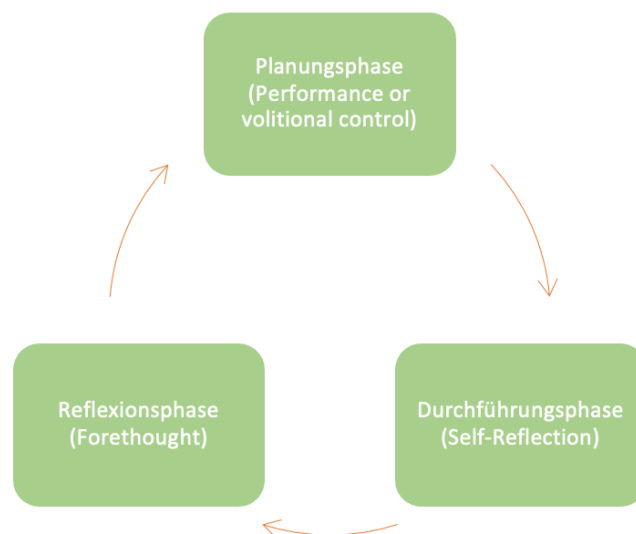


Abbildung 2. Phasen-Modell des selbstgesteuerten Lernens (eigene Darstellung, in Anlehnung an Zimmerman, 2000)

Die Planungsphase beinhaltet gemäss Zimmerman (2000) die Vorbereitung auf das Lernen. Mittels einer Aufgabenanalyse werden Massnahmen zur Zielsetzung sowie die Lernstrategie gewählt, um die erfolgreiche Bewältigung der Aufgabe zu erlangen. Zudem sind motivationale Aspekte, die Selbstmotivation, Zielorientierung sowie die Selbstwirksamkeit von wichtiger Bedeutung. Die Selbstwirksamkeit ist ein zentrales Element bei der Planung und Steuerung der Verhaltensweisen, welche die Entwicklung und Planung der Strategien zur Bewältigung der Aufgaben beeinflusst, was wiederum die Leistung beeinflusst. Die Zielorientierung ist insofern wichtig, da sie dazu dient, die Aufmerksamkeit und Energie während der Durchführungsphase zu bündeln und einen Einfluss auf das Durchhaltevermögen sowie die Effektivität der Planung hat. Die Ergebniserwartung, inwiefern die Erwartungen an den Erfolg aussehen, können ebenfalls die Leistung beeinflussen (Kopp & Mandl, 2012; Perels & Dörrenbächer, 2020; Zimmerman, 2000).

Während der Durchführungsphase findet die Handlung des Lernens statt. Nebst kognitiven Aspekten spielen die volitionalen Strategien eine Rolle, sodass der Fokus bei der Aufgabe bleibt. Auch die Selbstkontrolle und Selbstbeobachtung, welche zu den metakognitiven Aspekten gehören, unterstützen die Lernenden dabei, den eigenen Lernprozess zu überwachen und, wenn nötig, Anpassungen vorzunehmen (Kopp & Mandl, 2012; Perels & Dörrenbächer, 2020; Zimmerman, 2000).

Während der Reflexionsphase (Zimmerman, 2000) wird ein Abgleich der zu Beginn gesetzten Ziele mit dem Ergebnis gemacht. Zum einen wird die eigene Leistung evaluiert und zum anderen auf bestimmte Ursachen hin attribuiert. Diese Attributionen haben Auswirkungen auf den emotionalen Zustand und somit auf die Selbstzufriedenheit der Lernenden. Insbesondere Attributionen, die die Ursachen der Lernergebnisse in der Person selbst sehen, beispielsweise in der Anstrengung, sind lernförderlich. Dies hält die Motivation, sich weiterhin anzustrengen, aufrecht. Die adaptiven Schlussfolgerungen helfen wiederum die Lernstrategien für zukünftige Aufgaben anzupassen. Wenn ein Ziel beispielsweise nicht erreicht wurde, können die Lernstrategien beim nächsten Mal angepasst werden (Kopp & Mandl, 2012; Perels & Dörrenbächer, 2020; Zimmerman, 2000). Gemäss Bandura (2016) ist die Selbstreaktion ein relevanter Faktor bei der Selbstregulation und Handlungsfähigkeit einer Person. Je nachdem, ob die Leistungen den Zielen entsprochen haben, belohnen oder sanktionieren sich Menschen selbst. Daraus resultierende emotionale Reaktionen können die Selbstregulation unterstützen oder sogar hindern.

1.3.2 Pintrich's Motivationsmodell des selbstregulierten Lernens

Pintrich hat sich mit seinen Arbeiten vor allem auf den Zusammenhang zwischen selbstreguliertem Lernen und Motivation konzentriert und einen Fragebogen, *Motivated Strategies for Learning Questionnaire (MSLQ)*, zur Erfassung und Beurteilung der Motivation von Schüler:innen beim Einsatz verschiedener Lernstrategien sowie Aufdeckung verschiedener Teilprozessen des selbstgesteuerten Lernens konstruiert (Pintrich, Smith, Garcia und McKeachie, 1991).

Das Modell von Pintrich (2000) basiert auf dem Modell von Zimmerman (2000) und ist im Gegensatz dazu jedoch bestehend aus vier Phasen: 1. Phase der Voraussicht, Planung und Aktivierung (forethought, planning and activation), 2. Phase der Überwachung (monitoring), 3. Phase der Kontrolle (control) und die 4. Phase der Reaktion und Reflexion (reaction and reflection). Pintrich betont, dass nicht immer alle 4 Phasen für Lernen notwendig sind, es jedoch eine Heuristik ist, um das Denken und die Forschung über selbstreguliertes Lernen zu organisieren (Zimmerman, 2000). Auch der Ablauf dieser Phasen muss nicht strukturiert erfolgen. Meistens können Überwachung, Kontrolle und Reaktion gleichzeitig und dynamisch erfolgen, wobei die Ziele und Pläne basierend darauf und dessen Beobachtungen geändert oder aktualisiert werden.

1.3.3 Selbstgesteuertes Lernen am Arbeitsplatz

In den letzten Jahrzehnten hat informelles Lernen an Bedeutung gewonnen, da der Wandel vom aufgabenbasierten zu kompetenzbasierten Training eine grössere Vielfalt an Lernmöglichkeiten umfasst und vor allem auch informelle Lernaktivitäten einschliesst (Segers, Messmann und Dochy, 2018). Die Tätigkeiten des informellen Arbeitsplatzlernens sind oftmals vielfältiger und reichen von einer Tätigkeit bis hin zu Reflexionen über die Zusammenarbeit, Arbeitserfahrungen oder die Bewältigung neuer Herausforderungen (Tynjälä, 2012). Selbstgesteuertes Lernen kann somit wesentlich zum Lernerfolg informellen Lernens beitragen, da dieses hauptsächlich von den Lernenden kontrolliert und gesteuert wird (Vancouver, Halper und Bayes, 2017). Fontana et al. (2015) konnten in ihrer Studie die Hypothese annehmen, dass das selbstgesteuerte Lernen positiv mit der Lernaktivität am Arbeitsplatz korreliert und dass jeder der durch die Hauptkomponentenanalyse identifizierten Faktoren diese positive Korrelation widerspiegelt. Personen, welche ihr Lernen selbst regulieren, sind sich ihrer Lernbedürfnisse bewusster und lernen proaktiver, indem sie ihre Lernmöglichkeiten am Arbeitsplatz auch wahrnehmen.

Die meisten Modelle, unter anderem auch die beiden vorgestellten Modelle in der vorliegenden Arbeit, wurden im formellen Bildungskontext untersucht. Der Kontext, der

einen Einfluss auf das Lernen am Arbeitsplatz hat, ist jedoch ebenfalls Bestandteil vieler Modelle des selbstgesteuerten Lernens (Panadero, 2017). In der Studie von Fontana et al. (2015) wurde ebenfalls festgestellt, dass der Lernkontext am Arbeitsplatz einen Zusammenhang mit dem selbstgesteuerten Lernen hat.

1.4 Agile Personalentwicklung

Da sich die Handlungsempfehlungen dieser Arbeit an die Personalentwicklung richten, widmet sich dieses Kapitel der agilen Personalentwicklung, um aktuelle und moderne Ansätze zu integrieren.

Die Personalentwicklung ist eine wichtige Funktion innerhalb des Personalmanagements und ist für die Sicherstellung einer qualifizierten und kompetenzbezogenen Einsetzbarkeit der Mitarbeitenden im Kontext der sich permanent verändernden Arbeitswelt zuständig (Lindner-Lohmann, Lohmann & Schirmer, 2023). Die Bedeutung und Wichtigkeit der Personalentwicklung ist gestiegen aufgrund der zunehmenden Dynamisierung der Märkte und entsprechendem Aufkommen kontinuierlicher Verbesserungsprozesse, wobei stetige Lernprozesse erforderlich sind (Drumm, 2008). Durch gezielte Personalförderung im Rahmen des Talentmanagements hilft die Personalentwicklung den Bedarf an Fachkräften im Unternehmen abzudecken, sodass Unternehmen arbeits- und wettbewerbsfähig bleiben. Mithilfe von Organisationsentwicklungsmaßnahmen bis hin zu agilen und zukunftsorientierten Strukturen befähigt die Personalentwicklung die Mitarbeitenden mit mehr Selbstorganisation (Lindner-Lohmann et al., 2023).

Im klassischen Sinne hat die Personalentwicklung insbesondere das formale Lernen gefördert. Die Bedeutung des informellen Lernens hat jedoch zugenommen, da gemäss Eraut (2011) 70% bis 90% des Lernens am Arbeitsplatz und somit informell erfolgt. Somit muss die Personalentwicklung sich mit den Anforderungen der neuen Arbeitswelt auseinandersetzen und die Bedeutung der Selbststeuerung durch Mitarbeitende verstehen und Lernformate zur Verfügung stellen, die selbstgesteuertes Lernen fördern (Graf et al., 2022; Graf & Edelkraut, 2021). Durch die dynamische Arbeitswelt ist die Personalentwicklung gefordert, *just in time* die passenden Qualifizierungsoptionen zur Verfügung zu stellen. Ein Paradigmenwechsel weg von der organisierten und strukturierenden Personalentwicklung, hin zu einem agilen, selbstverantwortlichen Verständnis von Lernen ist notwendig (Foelsing & Schmitz, 2021). Gemäss Lindner-Lohmann et al. (2023) ist für agiles Lernen eine Lernkultur notwendig, welche die eigenverantwortliche Selbstentwicklung der Mitarbeitenden in den Vordergrund stellt. Dabei muss die Personalentwicklung die Rolle der Gestalterin der Lernkultur einnehmen (Graf et

al., 2022). Eine wichtige Rolle der Personalentwicklung ist zudem als *Content-Kurator* zu agieren. Das bedeutet, aus der Vielzahl verfügbarer Angebote und Informationen ein qualitativ hochwertiges und inhaltlich sowie didaktisch abgestimmtes Angebot zu schaffen. Die besten Artikel, MOOCs, Videos, etc. werden erkannt und als kurze, themenbezogene Lehrgänge mit Quizzes und Tests eingebettet und über ein Learning Management System oder Lern-Apps den Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt (Lindner-Lohmann et al., 2023). Agiles Lernen wird dadurch gefördert, indem die ständige Anpassung der Arbeitsanforderungen mittels personalisierter, selbstgesteuerter und zeitnaher Lernprozesse bezeichnet wird. Das Lernen 4.0 wird somit im Agilen Lernen integriert. Eine weitere Rolle der Personalentwicklung ist es, Lernende miteinander zu verbinden, damit der Wissens- und Erfahrungsaustausch gefördert wird und somit das kollaborative Lernen zum Wissensaustausch führt (Lindner-Lohmann et al., 2023).

Die Rolle der Mitarbeitenden verändert sich ebenfalls, da sie zu den ersten Personalentwickler:innen für sich selbst agieren (Lindner-Lohmann et al., 2023). Eigene Optimierungsbedarfe erkennen und für sich Massnahmen ergreifen, gehört dabei zum selbstgesteuerten Lernen. Hilfreich sind sogenannte *real-time-Feedbacks* aus dem Arbeitsalltag und aus dem kollegialen Arbeitsumfeld, um die eigenen Kompetenzen realistisch einschätzen zu können. Diese Haltung erfordert bei den Mitarbeitenden eine kulturell gestützte Einsicht und eine Lernmotivation zum Erhalt der eigenen *Employability*. Die Selbststeuerungskompetenz bedarf hoher Ansprüche, da eigene Zeitressourcen effizient einzusetzen sind und Lerninhalte sowie Bedarf zu definieren sind (Graf et al., 2022; Lindner-Lohmann et al., 2023). Auch die Rolle der Führungskräfte ändert sich zu *Lerncoaches*, da sie die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden fördern sollen. Führungskräfte fungieren als wichtige Multiplikator:innen für das selbstgesteuerte Lernen, da sie die kognitive und affektive Einstellung bei den Mitarbeitenden sowie die Haltung zum lebenslangen Lernen positiv als Vorbildfunktion beeinflussen können (Graf et al., 2022; Lindner-Lohmann et al., 2023)

1.5 Lernkultur

In der Literatur wird der Begriff Lernkultur sehr unterschiedlich definiert, abhängig davon, welche Sichtweise eingenommen wird. Gemäss Reinmann-Rothmeier und Mandl (1993) bedeutet Lernkultur einerseits eine Änderung der Einstellung und Bereitschaft zum Lernen auf allen Ebenen des Unternehmens, bei den Mitarbeitenden, beim Management bis über die Unternehmensleitung. Andererseits inkludiert der Begriff die konkreten Änderungen, die in einem Unternehmen stattfinden müssen, wie beispielsweise Rahmenbedingungen, die

geplantes, explizites und ungeplantes, implizites Lernen fördern. Sobald diese Aspekte zu beobachten sind, handelt es sich um eine lernende Organisation. Zusammenfassend beinhaltet Lernkultur somit drei Aspekte: Eine positive Einstellung zum Lernen, Lernen in expliziter Form sowie Lernen in impliziter Form (Reinmann-Rothmeier und Mandl, 1993). Nach Sonntag, Schaper und Friebe (2005, zitiert nach Gabathuler & Kornfeind, 2023) bezieht sich der Begriff Lernkultur im Unternehmenskontext auf „sämtliche mit Lernen verbundenen kognitiven, kommunikativen oder soziokulturellen Aspekte und ist zugleich Ausdruck des Stellenwertes, der Lernen im Unternehmen zukommt“ (S. 107). Das Ziel neuerer Lernkulturen ist gemäss Koller (2021), Lernen als wichtigen Faktor der nachhaltigen Anpassungsfähigkeit zu etablieren. Damit ist eine Kultur gemeint, welche lebenslanges Lernen in den Vordergrund stellt, und ein Bewusstsein schafft, mit Veränderungen und Neuerungen konstruktiv umzugehen. Gemäss Schaper, Friebe, Wilmsmeier und Hochholdingner (2006) besitzt eine explizit gemachte Lernkultur verschiedene Funktionen. Einerseits liefert sie Antworten darauf, wie im Unternehmen gelernt und was im Lernprozess erwartet wird wodurch die Lernkultur eine wichtige Orientierungsfunktion besitzt. Zudem trägt sie zur Kompetenzentwicklung und zum Wissenserwerb der Mitarbeitenden bei und ist auf Unternehmensebene ein relevanter Faktor für den Unternehmenserfolg. Die Flexibilität und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens sowie die Veränderungsfähigkeit der Mitarbeitenden wird ebenfalls durch eine lernförderliche Lernkultur erhöht (Schaper et al., 2006).

Empirische Forschung zeigt die Verbindung von Lernkultur mit der aktiven Beteiligung an informellen Lernaktivitäten auf (Nurmala, 2014). Einige Studien zeigen einen Zusammenhang zwischen der Lernkultur und verschiedenen Strategien zum selbstregulierten Lernen auf (Kittel et al., 2021). Zudem haben einige Studien eine positive Beziehung zwischen lernförderlichen Umgebungen und Strategien zum selbstgesteuerten Lernen festgestellt (Fontana et al., 2015; Littlejohn, Milligan, Fontana & Margaryan, 2016; Schulz & Stamov Roßnagel, 2010). Die Studie von Kittel et al. (2021) untersucht, ob die generellen Modelle des selbstgesteuerten Lernens von formellen Lernumgebungen auf informelle Arbeitsumgebungen übertragen werden können. Sie streicht zudem hervor, dass informelles Lernen durch Interaktion mit dem Kontext stattfindet, weshalb die Studie den Einfluss der Lernkultur und der Arbeitsmerkmale auf selbstreguliertes Lernen untersucht. Unter anderem testet die Studie die Hypothese, ob eine positive Lernkultur in der Organisation die Selbstregulationsstrategien der Mitarbeitenden fördert. In der Studie wurde eine Stichprobe von 170 Mitarbeitenden verschiedener Branchen verwendet. Die Ergebnisse weisen einen Zusammenhang der Lernkultur mit der Zielorientierung auf, die

wiederum mit Selbstregulationsstrategien zusammenhängt. Somit hat die Studie eine indirekte Beziehung zwischen der Lernkultur und den Selbstregulationsstrategien, die über die Zielorientierung vermittelt werden, gefunden. Somit wird aufgezeigt, dass die Lernkultur einerseits das Lernverhalten der Mitarbeitenden beeinflusst sowie auch die Fähigkeit zur Selbstregulation unterstützt.

2. Fragestellungen und Hypothesen

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, wurde das selbstgesteuerte Lernen bislang vor allem im formellen Bildungskontext, wie beispielsweise in der Schule untersucht (Panadero, 2017). Die Zielsetzung dieser Arbeit ist daher, das selbstgesteuerte Lernen innerhalb des Arbeitsplatzkontextes zu untersuchen und Handlungsempfehlungen zur Förderung des selbstgesteuerten Lernens bei Mitarbeitenden zu erarbeiten. Im Fokus stehen dabei die Sub-Prozesse der Modelle von Zimmerman (2000) und Pintrich (2000), die Lernkultur sowie der Lernkontext am Arbeitsplatz, die das selbstgesteuerte Lernen beeinflussen. Aufgrund der beschriebenen Ausgangslage und unter Berücksichtigung wissenschaftlicher Erkenntnisse, verfolgt die Arbeit folgende Fragestellungen und Hypothesen, welche in Abbildung 3 visualisiert sind.

Hauptfragestellung: Welche Einflussfaktoren in der Personalentwicklung fördern oder schwächen das selbstgesteuerte Lernen der Mitarbeitenden?

Unterfragestellung 1: Welche Verhaltens- und Denkweisen beim Lernen beeinflussen das selbstgesteuerte Lernen?

Hypothese 1.1: Selbstgesteuertes Lernen hat einen Zusammenhang mit den Sub-Prozessen, angelehnt an den Phasen von Zimmermann (2000) und Pintrich (2000).

Unterfragestellung 2: Wie beeinflusst der Lernkontext am Arbeitsplatz und die Lernkultur das selbstgesteuerte Lernen?

Hypothese 2.1: Der Lernkontext am Arbeitsplatz hat einen Zusammenhang mit dem selbstgesteuerten Lernen.

Hypothese 2.2: Die Lernkultur hat einen Zusammenhang mit dem selbstgesteuerten Lernen.

Unterfragestellung 3: Wie beeinflusst das selbstgesteuerte Lernen die Lernaktivität am Arbeitsplatz?

Hypothese 3.1: Selbstgesteuertes Lernen hat einen Zusammenhang mit der Lernaktivität am Arbeitsplatz.

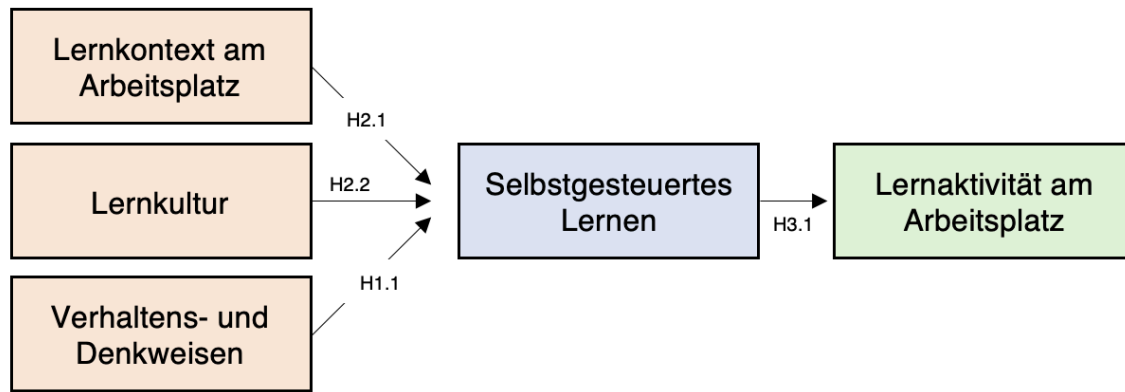


Abbildung 3. Wirkungsmodell der zu messenden Faktoren auf das selbstgesteuerte Lernen und die Lernaktivität am Arbeitsplatz (eigene Darstellung)

3. Methodik

In den nachfolgenden Kapiteln wird das Untersuchungsdesign und das Sampling erläutert. Im Unterkapitel 3.3 wird das Messinstrument und die Datenauswertung der Onlinebefragung und in Kapitel 3.4 der Aufbau und die Durchführung der Experteninterviews erläutert.

3.1 Untersuchungsdesign

Um die im Kapitel 2 beschriebenen Fragestellungen und Hypothesen zu beantworten, bedient sich die Arbeit dem Mixed-Methods-Design. Nebst der quantitativen Onlinebefragung bringt diese Methode den Vorteil, dass zusätzlich beantwortete qualitative Fragen einen vertieften Einblick ermöglichen und die quantitativen Ergebnisse ergänzen kann (Hussy, Schreier & Echterhoff, 2013). Im Zentrum dieser Arbeit steht die quantitative Onlinebefragung, welche den Einfluss der Verhaltens- und Denkweisen beim Lernen, der Lernkultur sowie des Lernkontextes am Arbeitsplatz auf das selbstgesteuerte Lernen sowie den Einfluss des selbstgesteuerten Lernens auf die Lernaktivität am Arbeitsplatz untersucht und somit die in Kapitel 2 aufgestellten Hypothesen testet. Die 4 qualitativen Experteninterviews werden zur Informationsbeschaffung eingesetzt und zielen darauf ab, die aktuelle Situation bezüglich Lernens und Lernkultur der Praxispartnerin zu verstehen und zu eruieren, welche Massnahmen zur Förderung des selbstgesteuerten Lernens bereits unternommen werden. Darauf aufbauend werden in Kapitel 5.2 Handlungsempfehlungen abgeleitet. Das Untersuchungsdesign ist in Abbildung 4 dargestellt.

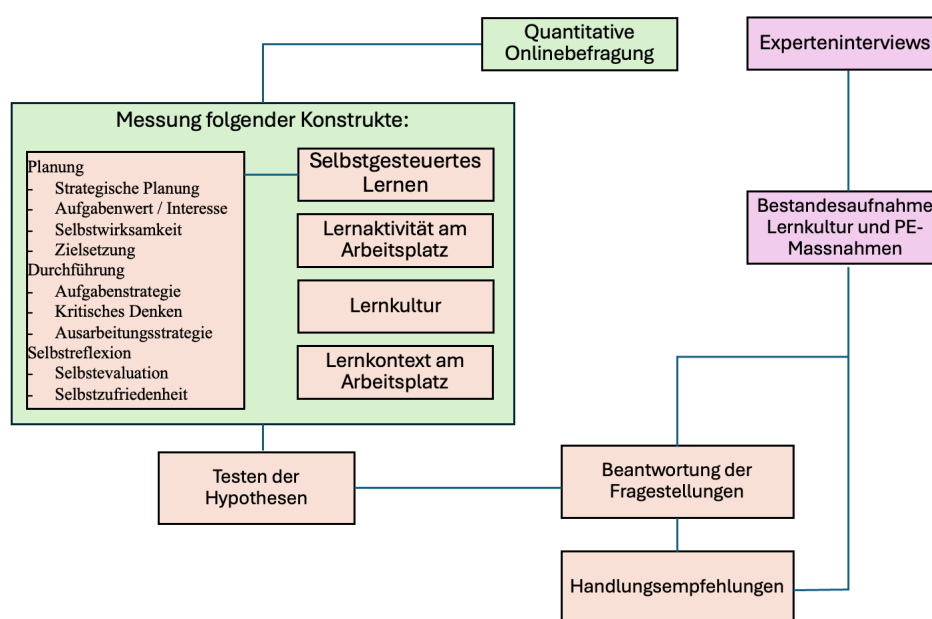


Abbildung 4. Untersuchungsdesign der zugrundeliegenden Arbeit (eigene Darstellung)

3.2 Sampling

Um ein aktuelles Bild der Lernkultur der Praxispartnerin zu erhalten, wurde für die Untersuchung gemeinsam mit der Praxispartnerin definiert, welche Personen sich für ein Experteninterview eignen. Dabei wurde ein Sampling typischer Fälle nach Flick (2016) gewählt. Das bedeutet, dass die ausgewählten Fälle, in diesem Fall die interviewten Personen, als repräsentativ für das zu untersuchende Phänomen angesehen werden. Die Kriterien, welche gemeinsam mit der Praxispartnerin festgelegt wurden, sind, dass die Personen im Ausbildungsbereich der Praxispartnerin tätig sind. Geschlecht, Alter sowie Dienstalster waren keine entscheidenden Kriterien. Um verschiedene Ansichten zu erhalten, wurden zwei Expert:innen im HR in der Personalentwicklung sowie zwei Expert:innen, welche in den Fachausbildungen des Unternehmens tätig sind, befragt.

Die Stichprobe der quantitativen Onlinebefragung ist in Kapitel 3.3.2 beschrieben. Die Zielgruppe waren Mitarbeitende der Praxispartnerin. Weitere Kriterien waren zur Beantwortung der Fragestellungen und Hypothesen nicht notwendig zu berücksichtigen.

3.3 Quantitative Onlinebefragung

Die Quantitative Onlinebefragung misst die Konstrukte *selbstgesteuertes Lernen*, *Lernkontext am Arbeitsplatz*, *Lernaktivität am Arbeitsplatz* sowie *Lernkultur*. Zur Erfassung der ersten drei Skalen orientiert sich die vorliegende Arbeit an der Studie von Fontana et al. (2015), die die Konstruktion und Validierung eines Instruments zur Erfassung des selbstgesteuerten Lernens am Arbeitsplatz *The Self-Regulated at Work Questionnaire* durchgeführt haben. Der Fragebogen wurde an 170 Wissensarbeitenden in der Finanzbranche validiert und die Ergebnisse zeigen auf, dass die fünf Skalen des Instruments zuverlässig sowie gültig sind und einige Teilprozesse des selbstgesteuerten Lernens testen. Das Instrument wurde zudem bereits in weiteren Studien verwendet (Decius, Knappstein & Klug, 2024; Littlejohn, Hood, Milligan & Mustain, 2016).

Für die Skala der Lernkultur bedient sich die Arbeit an den Elementen des Lernkulturinventars von Friebe (2005). Anhand Literaturanalysen und Experteninterviews wurden die Dimensionen und Skalen des Lernkulturinventars erarbeitet (Friebe, 2005). Für die zugrundeliegende Arbeit wurden einzelne Dimensionen inklusive Items übernommen (siehe Kapitel 3.3.1). Das Instrument wurde in Bezug auf psychometrische Güterkriterien in verschiedenen Studien überprüft (Schaper et al., 2006) und bereits in mehreren Studien als Methode oder Teilmethode eingesetzt (Hochholdinger & Schaper, 2008; Richter, Ribbat & Mühlenbrock, 2020).

In den folgenden Kapiteln wird das Messinstrument sowie die Vorgehensweise erläutert.

3.3.1 Messinstrument

In der Wissenschaft existieren eine Vielzahl an Skalen zur Erfassung des selbstgesteuerten Lernens und der Lernkultur. Aus Limitationsgründen und um der Praxispartnerin einen Nutzen zu garantieren, wurde der Fragebogen kompakt konstruiert, sodass die Beantwortung maximal 15 Minuten dauert. Zu erwähnen an dieser Stelle ist, dass die Praxispartnerin an der Erstellung des Messinstrumentes beteiligt war, weshalb die Skalen der vorhandenen Originalstudien teilweise modifiziert wurden. Nach der Einleitung mit Vorstellung der Autorin sowie Erläuterung von Ziel und Zweck der Onlinebefragung, wurde auf Anonymität und Vertraulichkeit sowie Datenaufbewahrung hingewiesen. Das Einverständnis bezüglich Datenaufbewahrung sowie -verwendung wurde mittels Pflichtkreuz eingeholt. Die Onlinebefragung ist thematisch in 4 Teile gegliedert und enthält insgesamt 61 Items, welche nachfolgend beschrieben werden. Der vollständige Fragebogen ist anonym erhoben worden und im Anhang A ersichtlich.

Um die Lernaktivitäten am Arbeitsplatz zu ermitteln, wurde auf die *Workplace Learning Activity Scale* (WLA-Skala) von Fontana et al. (2015) zurückgegriffen. Für die vorliegende Arbeit wurde ein Teil der Items übernommen und in die deutsche Sprache übersetzt. Da es in der Arbeit um selbstgesteuertes Lernen geht, wurde eine zusätzliche Frage mit einer Auflistung verschiedener Selbstlernangebote ergänzt. Insgesamt beinhaltet dieser Teil der Umfrage 8 Items. Die Skala wurde ebenfalls von Fontana et al. (2015) übernommen und reicht von *sehr oft oder immer* (1) bis *nie* (5).

Zur Messung des selbstgesteuerten Lernens wurde ebenfalls die Studie von Fontana et al. (2015) herangezogen. Die Skalen stützen sich in erster Linie auf das Modell mit den drei beschriebenen Phasen von Zimmermann (2000): Planung, Durchführung und Selbstreflexion. Sie beinhalten jedoch auch Aspekte des Modells von Pintrich (2000). Die Sub-Prozesse sind in Tabelle 1 ersichtlich. Insgesamt wurden 30 Items vom Instrument von Fontana et al. (2015) übernommen und übersetzt (siehe Anhang A). Die Skala wurde zu einer 4-stufigen Likert-Skala angepasst, um die Tendenz zur Mitte zu verhindern und reicht von *trifft voll und ganz zu* (1) bis *trifft überhaupt nicht zu* (4).

Tabelle 1

Erhobene Sub-Prozesse des selbstgesteuerten Lernens (eigene Abbildung, angelehnt an Fontana et al., 2015)

Phase und Sub-Prozess	Bedeutung	Anzahl Items
Planungsphase		14
Strategische Planung	Dieser Faktor hängt mit den Massnahmen zusammen, die zur Planung und Organisation des Lernens am Arbeitsplatz ergriffen werden.	5
Aufgabenwert / Interesse	Dieser Faktor beschreibt das persönliche Interesse einer Person an ihren Aufgaben und den Wert, den sie mit der Bewältigung ihrer Aufgaben verbindet.	3
Selbstwirksamkeit	Dieser Faktor gibt an, inwieweit eine Person die Zuversicht hat, die Aufgaben in ihrem Job bewältigen zu können.	3
Zielsetzung	Dieser Faktor bezieht sich auf die Fähigkeit einer Person, sich langfristige oder kurzfristige Ziele für das Lernen am Arbeitsplatz zu setzen.	3
Durchführungsphase		10
Aufgabenstrategie	Dieser Faktor beinhaltet eine Reihe von Strategien und Ansätzen, um das Lernen zu fördern	4
Kritisches Denken	Dieser Faktor beschreibt die Fähigkeit einer Person, kritisch über ihr Lernen nachzudenken.	3
Ausarbeitungsstrategie	Dieser Faktor deckt Teilprozesse im Zusammenhang mit Hilfesuchen und Ausarbeitungsverhalten ab.	3
Selbstreflexionsphase		6
Selbstevaluation	Dieser Faktor bezieht sich auf die Fähigkeit einer Person über ihre Lernerfahrung nachzudenken und das tatsächlich Gelernte, das stattgefunden hat, zu bewerten.	3
Selbstzufriedenheit / -beeinflussung	Dieser Faktor bezieht sich auf die Fähigkeit der Person, den intrinsischen Wert des kürzlich Gelernten über dessen aktuellen Wert hinaus zu erkennen.	3

Zur Messung des Lernkontextes am Arbeitsplatz orientiert sich die Arbeit ebenfalls an der Studie von Fontana et al. (2015), welche die Skala von Schalk und van Woerkom (2009) adaptiert hat. Für diese Arbeit werden alle 6 Items mit der gleichen Skala wie beim

Konstrukt Lernaktivität am Arbeitsplatz übernommen und in die deutsche Sprache übersetzt (siehe Anhang A).

Um zu messen, wie die Mitarbeitenden die Lernkultur des Unternehmens wahrnehmen, wurden Items aus dem Lernkulturinventar (LKI) von Friebe (2005) adaptiert. Gemäss Sonntag et al. (2005) fasst das Inventar verschiedene Ansätze zur organisationalen Lernkultur und das entsprechende Lernklima in einem übergreifenden Modell zur Lernkultur zusammen, welches acht Dimensionen enthält. Für den Fragebogen wurden die Dimensionen *Lernen als Teil der Unternehmensphilosophie, Rahmenbedingungen für das Unternehmen, Aspekte der Personalentwicklung, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie Information und Partizipation im Unternehmen* übernommen. Insgesamt wurden 17 Items ausgewählt und in der Formulierung teilweise angepasst (siehe Anhang A). Insbesondere aus der Kategorie *Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten* wurden am meisten Items selektiert, da deren Beantwortung relevante Informationen für die Personalentwicklung hergeben. Auch in diesem Teil des Fragebogens wird mit der vierstufigen Likert-Skala von *trifft voll und ganz zu* (1) bis *trifft überhaupt nicht zu* (4) gearbeitet. In Tabelle 2 sind die Dimensionen inklusive Bedeutung ersichtlich.

Tabelle 2
Erhobene Merkmale einer Lernkultur (eigene Darstellung, angelehnt an Schaper et al., 2006)

Bereich	Bedeutung	Anzahl Items
Lernen als Teil der Unternehmensphilosophie	Vorhandensein, Ausprägung und Umsetzung von Leitlinien und Erwartungen in Bezug auf den Stellenwert von Lernen im Unternehmen.	2
Rahmenbedingungen für das Lernen im Unternehmen	Strukturelle und formale Merkmale im Unternehmen, die entweder förderlich oder hinderlich auf das Lernen im Unternehmen wirken.	3
Aspekte der Personalentwicklung	Aspekte einer systematischen sowie qualitäts- und strategieorientierten Personalentwicklung im Unternehmen.	2
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	Die Bedeutung und Umgang mit ausgewählten neuen Lernformen, die eine förderliche Lernkultur verkörpern.	7
Information und Partizipation im Unternehmen	Informations- und Wissensaustausch im Unternehmen sowie Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden bei der Gestaltung von Personalentwicklung.	3

Die interne Konsistenz und Zuverlässigkeit der Variablen wurde nach der Datenerhebung anhand der Reliabilitätsanalyse mittels Cronbachs Alpha durchgeführt. Damit wird geprüft, wie gut die einzelnen Variablen der Skala das gleiche Konstrukt messen. Die Tabelle 3 zeigt die Resultate der Reliabilitätsanalyse mittels Cronbachs Alpha auf.

Tabelle 3

Übersicht Cronbachs Alpha Werte der Variablen Lernaktivität am Arbeitsplatz, Selbstgesteuertes Lernen, Lernkontext am Arbeitsplatz und Lernkultur

Skala	Anzahl Items	Cronbachs Alpha
Lernaktivität am Arbeitsplatz	8	0.67
Selbstgesteuertes Lernen	30	0.88
Lernkontext am Arbeitsplatz	6	0.77
Lernkultur	17	0.90

Die Skala Lernaktivität am Arbeitsplatz weist gemäss Blanz (2015) eine fragwürdige interne Konsistenz auf. Der Wert verbessert sich auch nicht, wenn ein Item wegelassen wird. Die Skala wird für die weiteren Analyse trotzdem verwendet, weil sich die Lernaktivitäten teilweise unterscheiden und in der Praxis die Mitarbeitenden nicht an allen Lernaktivitäten teilnehmen. Die anderen Werte weisen einen akzeptablen bis guten Wert auf (Blanz, 2015). Um zu messen, welche Sub-Prozesse beim Lernen auf das selbstgesteuerte Lernen einwirken, wurden die Skalen in Tabelle 4 gebildet und ebenfalls auf ihre interne Konsistenz geprüft.

Tabelle 4
 Übersicht Cronbachs Alpha Werte der Sub-Prozesse innerhalb der Planungs-, Durchführungs- und Reflexionsphase

Skala	Anzahl Items	Cronbachs Alpha
Planungsphase		
Strategische Planung	5	0.76
Aufgabenwert / Interesse	3	0.65
Selbstwirksamkeit	3	0.73
Zielsetzung	3	0.64
Durchführungsphase		
Aufgabenstrategie	4	0.65
Kritisches Denken	3	0.63
Ausarbeitungsstrategie	4	0.74
Reflexionsphase		
Selbstevaluation	3	0.57
Selbstzufriedenheit / -beeinflussung	3	0.82

Innerhalb der Planungsphase weist das Konstrukt *Aufgabenwert / Interesse* sowie die *Zielsetzung* einen fragwürdigen Wert auf (Blanz, 2015). Um zu analysieren, wie die interne Konsistenz verbessert werden kann, wurde innerhalb der Planungsphase eine explorative Faktorenanalyse vorgenommen (Anhang B). Die rotierte Komponentenmatrix ist in Abbildung 5 ersichtlich.

Items	Faktoren			
	1	2	3	4
Strategische Planung				
Ich setze mir langfristige Ziele (monatlich oder jährlich), um meine Lernaktivitäten zu steuern und zu überprüfen.		.85		
Ich setze mir Ziele, um meine Lernzeit besser zu steuern / zu nutzen.		.81		
Ich setze mir realistische Lernfristen, wenn ich einen Lernbedarf festgestellt habe.		.68		
Beim Lernen verwende ich Strategien, die sich in Vergangenheit bereits bewährt haben.				.77
Ich setze spezifische Strategien für verschiedene Arten von Dingen ein, die ich lernen muss.				.71
Aufgabenwert / Interesse				
Ich denke, dass ich das Gelernte in meinem Job auch in der Zukunft anwenden kann.			.54	
In meinem Job ist es mir wichtig, Neues zu lernen.			.86	
Der Lernprozess während der Arbeit ist mir wichtig.			.82	
Selbstwirksamkeit				
Bei Schwierigkeiten & Herausforderungen im Job bleibe ich ruhig, weil ich mich auf meine Fähigkeiten verlassen kann.	.66			
Wenn ich in meinem Job mit einem Problem konfrontiert werde, kann ich meist mehrere Lösungen finden.	.67			
Was auch immer in meinem Job auf mich zukommt, ich kann es normalerweise meistern.	.84			
Zielsetzung				
Ich erreiche die Ziele, die ich mir in meinem Job gesetzt habe.	.74			
Ich fühle mich auf die meisten Anforderungen in meinem Job vorbereitet.	.79			
Ich setze mir persönliche Leistungsziele in meinem Job.			.63	

Abbildung 5. rotierte Komponentenmatrix der der explorativen Faktorenanalyse mit Variablen innerhalb der Planungsphase (eigene Darstellung)

Beim Konstrukt Aufgabenwert / Interesse wurde daher das Item „Ich denke, dass ich das Gelernte in meinem Job auch in Zukunft anwenden kann.“, entfernt, sodass sich der Wert auf 0.74 verbessert. Beim Konstrukt Zielsetzung wurde das Item „Ich setze mir persönliche Leistungsziele in meinem Job.“, ausgeschlossen, da dieses nicht mit den beiden anderen Items der Zielsetzung zusammen lädt (siehe Abbildung 5). Somit verbessert sich der Wert auf 0.69. Bei der *strategischen Planung* werden die beiden Items „Beim Lernen verwende ich Strategien, die sich in Vergangenheit bereits bewährt haben.“ sowie „Ich setze spezifische Strategien für verschiedene Arten von Dingen ein, die ich lernen muss.“, ebenfalls ausgeschlossen, da sie nicht zusammen mit den anderen drei Konstrukten laden. Somit verbessert sich hier der Wert auf 0.77.

Bei der Durchführungsphase wurden gemäss Faktorenanalyse (Abbildung 6) ebenfalls zwei Skalen festgestellt, welche eine fragwürdige Konsistenz aufweisen. Beim Konstrukt *Kritisches Denken* wird für die weitere Analyse das Item „In meinem Job hinterfrage ich bestehende Prozesse und denke über andere Möglichkeiten nach, um Aufgaben zu erledigen.“, ausgeschlossen, sodass sich der Wert auf 0.72 verbessert und somit akzeptabel ist (Blanz, 2015). Bei der Durchführungsphase lädt gemäss Faktorenanalyse (siehe Abbildung 6) das Item „Ich frage mich wie das, was ich lerne mit bereits vorhandenem Wissen zusammenhängt.“, mehr beim Konstrukt Kritisches Denken. Aus diesem Grund wird das Item beim Konstrukt *Aufgabenstrategie* entfernt, womit sich das Cronbachs Alpha auf den Wert .67 verbessert.

Items	Faktoren		
	1	2	3
Aufgabenstrategie			
Ich erstelle mir einen Plan, wie ich mir erhoffe meine Lernziele zu erreichen.			.85
Wenn ich keine Fortschritte beim Lernen mache, verändere ich meine Lernstrategie.			.69
Während dem Lernen mache ich Notizen (inklusive Diagramme, etc.) um meine Gedanken zu sortieren.			.75
Ich frage mich wie das, was ich lerne, mit bereits vorhandenem Wissen zusammenhängt.	.71		
Kritisches Denken			
Beim Lernen verwende ich gewonnene Informationen als Ausgangspunkt um meine eigenen Ideen zu entwickeln.	.81		
Gelerntes versuche ich mit meinem eigenen Wissen und meinen eigenen Ideen in Verbindung zu bringen.	.84		
In meinem Job hinterfrage ich bestehende Prozesse und denke über andere Möglichkeiten nach, um Aufgaben zu erledigen.	.46		
Ausarbeitungsstrategie			
Wenn ich mir über etwas unsicher bin, schaue oder lese ich nach.		.87	
Ich fülle meine Wissenslücken, indem ich mir die relevanten Informationen / das relevante Wissen besorge und aneigne.		.87	
Bei der Konfrontation mit Herausforderungen versuche ich das Problem so gut wie möglich zu verstehen.		.63	

Abbildung 6. rotierte Komponentenmatrix der der explorativen Faktorenanalyse mit Variablen innerhalb der Durchführungsphase (eigene Darstellung)

In der Reflexionsphase weist das Konstrukt *Selbstevaluation* ein unzureichendes Cronbachs Alpha (Blanz, 2015) auf. Daher wird das Item „Nachdem ich eine Aufgabe

erledigt habe, denke ich über andere Wege nach, wie diese erledigt werden könnte.“, von der weiteren Analyse ausgeschlossen, sodass sich der Wert auf .66 verbessert.

In folgender Tabelle 5 sind die Skalen inklusive Cronbachs Alpha ersichtlich, welche zur weiteren Analyse in Kapitel 4 und 5 verwendet werden.

Tabelle 5

Übersicht Cronbachs Alpha Werte der Sub-Prozesse innerhalb der Planungs-, Durchführungs- und Reflexionsphase nach den Korrekturen

Skala	Anzahl Items	Cronbachs Alpha
Planungsphase		
Strategische Planung	3	0.77
Aufgabenwert / Interesse	2	0.74
Selbstwirksamkeit	5	0.73
Zielsetzung	2	0.69
Durchführungsphase		
Aufgabenstrategie	3	0.67
Kritisches Denken	2	0.72
Ausarbeitungsstrategie	3	0.74
Reflexionsphase		
Selbstevaluation	2	0.66
Selbstzufriedenheit / -beeinflussung	3	0.82

3.3.2 Stichprobe

Die Onlinebefragung haben insgesamt 174 Mitarbeitende der Praxispartnerin abgeschlossen. Die Beendigungsquote der Umfrage beträgt 57.43 %. Eine Person wurde aufgrund der Angabe eines Arbeitspensums von 110 % aus der weiteren Analyse ausgeschlossen, da dieses Pensum vertraglich nicht möglich ist. Aus diesem Grund besteht die Stichprobe aus $N = 173$. Davon sind 88 Personen (50.9 %) weiblich und 85 Personen (49.1 %) männlich. Das Durchschnittsalter liegt bei 43.08 Jahren. Die Mehrheit (60.1 %) der Teilnehmenden arbeitet in einem 100 % Pensum. Die Verteilung der Bildungsabschlüsse ist in Abbildung 7 ersichtlich. Die Mehrheit der Teilnehmenden verfügen über einen Abschluss der höheren Berufsbildung (28.3 %) oder einen Master (32.9 %).

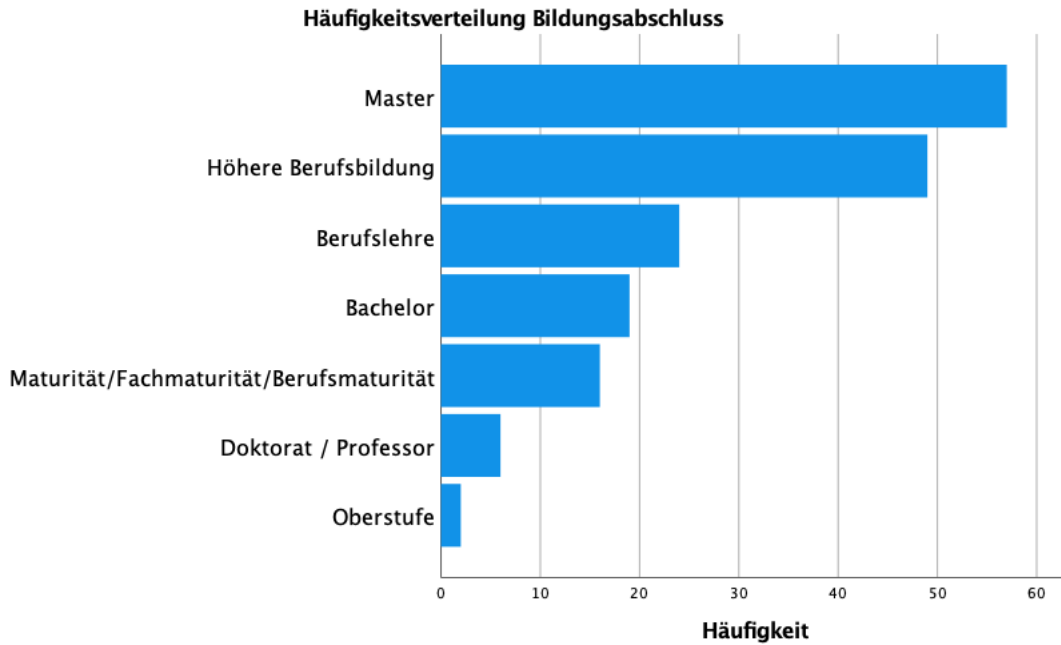


Abbildung 7. Häufigkeitsverteilung Bildungsabschluss (eigene Darstellung)

Die durchschnittliche Anstellungsdauer liegt bei 12.09 Jahren, wobei ein grosser Teil der Stichprobe auch ein bis zwei Anstellungsjahre vorweisen (siehe Abbildung 8). Weitere Informationen und Berechnungen sind im Anhang C ersichtlich.

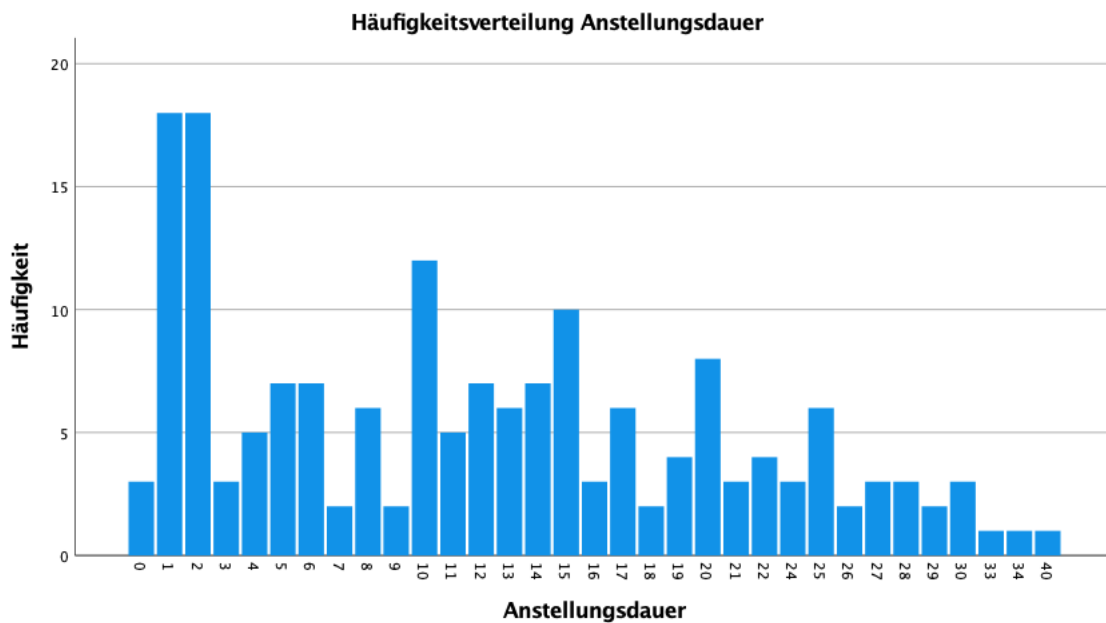


Abbildung 8. Häufigkeitsverteilung Anstellungsdauer (eigene Darstellung)

3.3.3 Durchführung und Datenauswertung

Da die Originalitems in englischer Sprache formuliert sind, wurde die deutsche Übersetzung von einer anderen Person wieder in die englische Sprache übersetzt, um zu

überprüfen, ob die deutsche Version korrekt übersetzt wurde. Die Übersetzungen waren bis auf kleine Unterschiede in der Bedeutung gleich. Der Fragebogen wurde einerseits der Betreuungsperson, andererseits der Praxispartnerin vorgelegt und gemeinsam besprochen. Diese Absprachen führten zu wenig sprachlichen Anpassungen sowie Umformulierungen in den Items. Der Fragebogen wurde ebenfalls 8 Personen zum Testen auf technische Fehler sowie für die Verständlichkeit versendet.

Die Teilnehmenden an der Onlinebefragung wurden mittels E-Mail durch die Praxispartnerin an die Mitarbeitenden eingeladen. Der Text der E-Mail ist in Anhang D ersichtlich. Die Umfrage fand zwischen dem 12.02.2024 und 14.03.2024 statt. Der Kreis der Teilnehmenden wurde aufgrund der kleinen Rücklaufquote während der Laufzeit einmalig erhöht.

Nach der Datenerhebung wurden in einem ersten Schritt die Daten bereinigt und nicht plausible Datensätze aus der weiteren Analyse entfernt. Daraufhin wurde das Messinstrument auf die interne Konsistenz und Zuverlässigkeit der Variablen anhand der Reliabilitätsanalyse mittels Cronbachs Alpha getestet (siehe Kapitel 3.1.1). Um die Ergebnisse anschaulich darzustellen, wurden die Items vor den Berechnungen umgepolt, sodass die Skalen aufwärts von 1 (negativ) bis 4 oder 5 (positiv) zu deuten sind. Im Kapitel 3.3.1 und im Fragebogen im Anhang A sind die Skalen noch vor der Umpolung abgebildet. Anschliessend wurden die einzelnen Items zu den Variablen berechnet, welche im Kapitel 4.1 in Tabelle 7 abgebildet sind.

Nach der Datenaufbereitung wurde als erster Schritt die deskriptive Datenanalyse vorgenommen. Dabei wurden Häufigkeiten, Mittelwerte sowie Standardabweichungen berechnet, die in Kapitel 4.1 erläutert werden und in Anhang C detailliert zu finden sind. Um die Hypothesen zu testen, wurden zuerst die Pearson-Korrelationen berechnet. Um anschliessend den Einfluss der unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable zu testen, wurde zudem eine multiple und einfache lineare Regression durchgeführt (siehe Kapitel 4.1). Die Voraussetzungen, welche für die Berechnung dieser Verfahren notwendig sind, wurden geprüft und sind im Anhang siehe Anhang E einzusehen. Die Resultate sind in Kapitel 4.1 erläutert.

3.4 Experteninterviews

Mittels Experteninterviews werden die Lernkultur sowie die Personalentwicklungsmassnahmen, um selbstgesteuertes Lernen zu fördern, analysiert. Diese Informationen sind erforderlich, um am Schluss der Arbeit Handlungsempfehlungen

basierend auf den bisher unternommenen sowie aktuellen Massnahmen der Praxispartnerin abzuleiten.

3.4.1 Aufbau Interviewleitfaden

Ein Leitfaden standardisiert die Gesprächsführung durch die inhaltliche wie auch systematische Struktur von Erzählaufforderungen, vordefinierten Fragen sowie Stichworte und optionale Fragen, um bei Bedarf vertieft nachzufragen (Helfferich, 2014).

Der Interviewleitfaden wurde deduktiv aus der Literatur vom Lernkulturinventar von Friebe (2005) erstellt, da das Ziel ist, eine Momentaufnahme der Praxispartnerin bezüglich Lernkultur von den Fachpersonen der Personalentwicklung sowie Fachausbildungen zu erhalten sowie einen Überblick über die aktuellen Personal- und Entwicklungsmassnahmen zu erhalten. Der Leitfaden beinhaltet folgende Themen, die im Interview angesprochen wurden: Lernen als Teil der Unternehmensphilosophie, Rahmenbedingungen für Lernen im Unternehmen, Aspekte der Personalentwicklung im Unternehmen, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen, Lernerorientierte Führungsaufgaben sowie Information & Partizipation im Unternehmen. Die Fragebögen wurden zudem mit spezifischen Fragen zum selbstgesteuerten Lernen angereichert. Für die Interviews wurden zwei Fragebögen erstellt. Der erste Fragebogen ist für die zwei Expert:innen, welche im HR tätig sind. Beim zweiten Fragebogen wurden die Fragen sprachlich etwas angepasst, sodass sie auf die zwei Expert:innen in den Fachausbildungen abgestimmt sind. Somit sind es minimale Unterschiede, welche die beiden Fragebogen voneinander unterscheiden. Die beiden Leitfäden sind im Anhang F einzusehen.

3.4.2 Durchführung und Datenauswertung

Der Fragebogen mit einer unabhängigen Person auf Verständlichkeit getestet, um ein reibungsloser Ablauf und die Verständlichkeit der Fragen sicherzustellen. Die Interviews wurden von Februar 2024 bis März 2024 via Microsoft Teams durchgeführt. Die interviewten Personen wurden mittels einer Einverständniserklärung in Anhang G über die Datenschutzregelungen aufgeklärt. Mit Microsoft Teams wurde ein erster Entwurf der Transkripte erstellt, der anschliessend mit der Software MAXQDA gemäss Kuckartz und Rädiker (2022) transkribiert wurde. Die vorliegende Arbeit bedient sich der fokussierten Interviewanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2020), wobei die Daten in einem ersten Schritt codiert wurden, um aussagekräftige Kategorien zu bilden. Bei allen vier Interviews wurde ein deduktiv-induktives Vorgehen angewendet, indem das *broad brush coding* angewendet wurde. Das bedeutet, dass in einem ersten Schritt das Kategoriensystem

deduktiv aus dem Leitfaden erstellt wurde. Anschliessend wurde die Basiscodierung vorgenommen und pro Kategorie Definitionen und typische Beispiele in Memos festgehalten. Mit der Feincodierung wurden mit dem Textmaterial induktive Subkategorien gebildet. Das finale Kategoriensystem ist im Anhang H ersichtlich. Die Übersicht der Subkategorien inklusive Definitionen und Memos sind Anhang I ersichtlich. Zur Analyse bedient sich die Arbeit an der themenorientierten Analyse nach Kuckartz und Rädiker (2020), wobei die Textstellen mit derselben Kategorie oder Subkategorie zusammengetragen wurden, sodass anschliessend eine Zusammenfassung zu den jeweiligen Themen gemacht werden konnte.

4. Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der quantitativen Onlinebefragung und der Experteninterviews erläutert.

4.1 Quantitative Onlinebefragung

In Tabelle 7 ist eine Übersicht der Mittelwerte, Standardabweichungen und Pearson-Korrelationen der zu messenden Variablen.

Tabelle 6

Mittelwerte, Standardabweichungen und Pearson-Korrelationen der Variablen Selbstgesteuertes Lernen inkl. Sub-Prozessen, Lernaktivität und Lernkontext am Arbeitsplatz sowie Lernkultur

Variable	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. Selbstgesteuertes Lernen	3.11	0.34													
Planungsphase															
2. Strategische Planung	2.61	0.72	.71**												
3. Aufgabenwert / Interesse	3.65	0.44	.43**	.25**											
4. Selbstwirksamkeit	3.36	0.46	.46**	.06	.13										
5. Zielsetzung	3.37	0.5	.46**	.06	.03	.60**									
Durchführungsphase															
6. Aufgabenstrategie	2.75	0.66	.68**	.59**	.27**	.03	.08								
7. Kritisches Denken	3.31	0.55	.49**	.16*	.32**	.29**	.19*	.21**							
8. Ausarbeitungsstrategie	3.62	0.42	.49**	.12	.09	.38**	.40**	.16*	.24**						
Reflexionsphase															
9. Selbstevaluation	2.74	0.6	.67**	.51**	.26**	.08	.09	.45**	.25**	.20**					
10. Selbstzufriedenheit / -beeinflussung	2.77	0.66	.73**	.45**	.22**	.22**	.30**	.36**	.26**	.26**	.52**				
11. Lernaktivität am Arbeitsplatz	3.69	0.5	.32**	.27**	.29**	.16*	.13	.26**	.14	-.06	.26**	.21**			
12. Lernkontext am Arbeitsplatz	4.02	0.54	.31**	.08	.27**	.39**	.22**	.12	.36**	.14	.13	.13	.28**		
13. Lernkultur	2.89	0.45	.43**	.30**	.35**	.14	.18*	.35**	.17*	.21**	.26**	.29**	.23**	.33**	

Anmerkungen. Wertebereich der Variablen 1 bis 10 und 13 jeweils 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 4 (trifft voll und ganz zu); Wertebereich der Variablen 11 und 12 jeweils 1 (nie) bis 5 (sehr oft oder immer; N = 173

* $p < 0.05$ (2-seitig), ** $p < 0.01$ (2-seitig)

Mit einem Mittelwert von 3.11 liegt die Stichprobe beim selbstgesteuerten Lernen im oberen Bereich der Skala. Dies bedeutet, dass die Teilnehmenden die Items bezüglich selbstgesteuerten Lernens durchschnittlich positiv beantwortet haben. Innerhalb der Planungsphase weisen alle Konstrukte einen Mittelwert von über 3.0 auf, bis auf das Variable Strategische Planung, die mit einem Mittelwert von 2.61 jedoch ebenfalls im oberen Bereich der Skala liegt. Die Variablen in der Durchführungsphase weisen alle einen Mittelwert von grösser als 3.0 auf und liegen somit ebenfalls im oberen Bereich der Skala. Die beiden Variablen innerhalb der Reflexionsphase sind mit den Mittelwerten von 2.74 und 2.77 weniger hoch ausgeprägt wie die Variablen der Planungs- sowie Durchführungsphase, liegen jedoch ebenfalls im oberen Bereich der Skala. Kein Mittelwert ist unter einem Wert von 2.0, was bedeutet, dass die Stichprobe die Items durchschnittlich positiv beantwortet hat und eine mittlere bis hohe Ausprägung der Variablen aufweist. Der höchste Mittelwert liegt bei der Variable Aufgabenwert / Interesse mit 3.65, was bedeutet, dass die Stichprobe durchschnittlich ein starkes Interesse an ihren Aufgaben aufweist. In diesem Fall ist die Standardabweichung von 0.72 ebenfalls der höchste Wert und deutet auf eine moderate Streuung hin. Das bedeutet, dass die Werte grundsätzlich nahe um den Mittelwert streuen, es jedoch dennoch eine gewisse Variation zwischen den Werten gibt.

Die Lernaktivität am Arbeitsplatz weist einen Mittelwert von 3.69 auf und liegt somit im oberen Bereich der Skala. Der Mittelwert von 4.02 beim Lernkontext am Arbeitsplatz zeigt auf, dass der Lernkontext am Arbeitsplatz durchschnittlich vorhanden ist. Die Lernkultur liegt mit einem Mittelwert von 2.89 ebenfalls im oberen Bereich der Skala.

4.1.1 Überprüfung der Hypothese 1.1: Zusammenhang Sub-Prozesse mit selbstgesteuertem Lernen

Gemäss Tabelle 7 besteht zwischen jedem Sub-Prozess innerhalb der Phasen des selbstgesteuerten Lernens ein signifikanter Zusammenhang mit dem Gesamtwert des selbstgesteuerten Lernens. Gemäss Cohen (1992) weisen die Werte innerhalb der Planungsphase alle einen mittleren bis starken Effekt des Zusammenhangs auf. Insbesondere die Variable Strategische Planung weist einen starken signifikanten Zusammenhang mit dem selbstgesteuerten Lernen auf ($r = 0.71$, $p = 0.01$, $N = 173$). Innerhalb der Durchführungsphase weisen die Werte ebenfalls einen mittleren bis starken Zusammenhang mit dem Gesamtwert des selbstgesteuerten Lernens auf. Bei der Reflexionsphase weisen die beiden Sub-Prozesse einen starken Zusammenhang auf, wobei die Variable *Selbstzufriedenheit / -beeinflussung* den stärksten signifikanten

Zusammenhang aller Verhaltensweisen mit dem selbstgesteuerten Lernen aufweist ($r = 0.73$, $p = 0.01$, $N = 173$).

In Tabelle 8 ist die Beziehung zwischen den Sub-Prozessen (unabhängige Variablen) und dem selbstgesteuerten Lernen (abhängige Variable) anhand der multiplen linearen Regression abgebildet.

Tabelle 7

Multiple lineare Regression mit einzelnen Sub-Prozessen zur Vorhersage des selbstgesteuerten Lernens

Koeffizienten	<i>b</i>	SE	β	<i>T</i>	<i>p</i>	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	0.08	0.06		1.41	0.16	-0.03	0.2
Strategische Planung	0.12	0.01	0.27	14.14	< .001	0.11	0.14
Aufgabenwert Interesse	0.1	0.01	0.13	8.36	< .001	0.08	0.12
Selbstwirksamkeit	0.12	0.01	0.16	8.75	< .001	0.09	0.14
Zielsetzung	0.08	0.01	0.12	6.56	< .001	0.06	0.11
Aufgabenstrategie	0.13	0.01	0.25	13.91	< .001	0.11	0.15
Kritisches Denken	0.11	0.01	0.18	11.13	< .001	0.09	0.13
Ausarbeitungsstrategie	0.12	0.01	0.14	8.96	< .001	0.09	0.14
Selbstevaluation	0.09	0.01	0.17	9.17	< .001	0.07	0.11
Selbstzufriedenheit / - beeinflussung	0.11	0.01	0.22	11.89	< .001	0.09	0.13

Anmerkungen. Wertebereich der Variablen 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 4 (trifft voll und ganz zu)
 $N = 173$; $R^2 = 0.967$; *korr. R*² = 0.996; $F(9, 163) = 536.64$; $p < 0.001$

Das Regressionsmodell als Ganzes zeigt auf, dass die Sub-Prozesse einen signifikanten Einfluss auf das selbstgesteuerte Lernen haben $F(9, 163) = 536.64$, $p < 0.001$, $N = 173$. Das bedeutet, dass 96.7% der Streuung beim selbstgesteuerten Lernen durch die 9 Sub-Prozesse erklärt werden, was gemäss Cohen (1992) einen starken Effekt darstellt. Konkret bedeutet das, dass wenn beispielsweise die Strategische Planung um einen Punkt steigt, das selbstgesteuerte Lernen um 0.12 zunimmt. Die einzelnen Regressionskoeffizienten in der Spalte *b* weisen gemäss Cohen (1992) eine kleine Effektstärke auf.

Aufgrund dieser Ergebnisse lässt sich H1.1 „Selbstgesteuertes Lernen hat einen Zusammenhang mit den Sub-Prozessen, angelehnt an den Phasen von Zimmermann (2000) und Pintrich (2000).“, annehmen und dadurch ergänzen, dass ein signifikanter Einfluss auf das selbstgesteuerte Lernen vorliegt.

4.1.2 Überprüfung der Hypothese 2.1 und 2.2: Zusammenhang Lernkontext am Arbeitsplatz und Lernkultur mit selbstgesteuertem Lernen

In der Tabelle 7 ist die signifikante Korrelation zwischen der Lernkultur und dem selbstgesteuerten Lernen ersichtlich ($r = 0.43$, $p = 0.01$, $N = 173$). Gemäss Cohen (1992) ist dies ein mittlerer bis starker Zusammenhang zwischen den beiden Variablen. Auch zwischen dem Lernkontext am Arbeitsplatz sowie dem selbstgesteuerten Lernen besteht ein signifikanter Zusammenhang ($r = 0.31$, $p = 0.01$, $N = 173$), was gemäss Cohen (1992) einem mittleren Effekt entspricht.

Die Berechnung der multiplen linearen Regression, die in Tabelle 9 dargestellt ist, zeigt auf, dass der Lernkontext am Arbeitsplatz sowie die Lernkultur einen signifikanten Einfluss auf das selbstgesteuerte Lernen haben $F(2,170) = 21.98$, $p < 0.001$, $N = 173$. Das bedeutet, dass 21% der Streuung beim selbstgesteuerten Lernen durch den Lernkontext am Arbeitsplatz sowie die Lernkultur erklärt werden kann, was gemäss Cohen (1992) einem mittleren bis starken Effekt entspricht. Wenn der Lernkontext am Arbeitsplatz um einen Punkt steigt, so nimmt das selbstgesteuerte Lernen um 0.12 zu. Dies entspricht gemäss Cohen (1992) einem kleinen Effekt. Bei der Lernkultur wiederum steigt das selbstgesteuerte Lernen um 0.26 Punkte an, was einem mittleren Effekt entspricht.

Tabelle 8

Multiple lineare Regression mit Variablen Lernkontext am Arbeitsplatz und Lernkultur zur Vorhersage des selbstgesteuerten Lernens

Koeffizienten	b	SE	β	T	p	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	1.88	0.19		9.7	< .001	1.5	2.27
Lernkontext am Arbeitsplatz	0.12	0.04	0.2	2.74	0.01	0.03	0.21
Lernkultur	0.26	0.05	0.35	4.77	< .001	0.15	0.36

Anmerkungen. Wertebereich der Variable Lernkontext am Arbeitsplatz 1 (*nie*) bis 5 (*sehr oft oder immer*); der Variable Lernkultur 1 (*trifft überhaupt nicht zu*) bis 4 (*trifft voll und ganz zu*)
 $N = 173$; $R^2 = 0.21$; korr. $R^2 = 0.20$; $F(2,170) = 21.98$; $p < 0.001$

Somit lässt sich H2.1 „Der Lernkontext am Arbeitsplatz hat einen Zusammenhang mit dem selbstgesteuerten Lernen.“ sowie H2.2 „Die Lernkultur hängt mit dem selbstgesteuerten Lernen zusammen.“, ebenfalls annehmen und dadurch ergänzen, dass ein signifikanter Einfluss der beiden Variablen auf das selbstgesteuerte Lernen vorliegt.

4.1.3 Überprüfung der Hypothese 3.1: Zusammenhang

selbstgesteuertes Lernen mit Lernaktivität am Arbeitsplatz

Der Zusammenhang zwischen dem selbstgesteuerten Lernen und der Lernaktivität am Arbeitsplatz weist abschliessend gemäss Cohen (1992) einen mittleren signifikanten Zusammenhang auf ($r = 0.32$, $p = 0.01$, $N = 173$).

Die einfache lineare Regression in Tabelle 10 zeigt, dass auch ein signifikanter Einfluss des selbstgesteuerten Lernens auf die Lernaktivität am Arbeitsplatz vorliegt $F(1,171) = 26.93$, $p < 0.001$, $N = 173$. 14% der Streuung bei der Lernaktivität am Arbeitsplatz wird durch die unabhängige Variable Selbstgesteuertes Lernen erklärt, was gemäss Cohen (1992) einer mittleren Varianzaufklärung entspricht. Der Regressionskoeffizient von 0.55 bedeutet in diesem Fall, dass wenn das selbstgesteuerte Lernen um einen Punkt steigt, die Lernaktivität am Arbeitsplatz um 0.55 zunimmt. Dies entspricht gemäss Cohen (1992) einer starken Effektstärke.

Tabelle 9

Einfache lineare Regression mit Selbstgesteuertem Lernen zur Vorhersage der Lernaktivität am Arbeitsplatz

Koeffizienten	<i>b</i>	SE	β	T	p	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	1.97	0.33		5.89	< 0.001	1.31	2.63
Selbstgesteuertes Lernen	0.55	0.11	0.37	5.19	< 0.001	0.34	0.76

Anmerkungen: Wertebereich der Variable 1 (*trifft überhaupt nicht zu*) bis 4 (*trifft voll und ganz zu*)
 $N = 173$; $R^2 = 0.14$; korr. $R^2 = 0.13$; $F(1,171) = 26.93$; $p < 0.001$

Somit lässt sich H3.1 „Selbstgesteuertes Lernen hat einen Zusammenhang mit der Lernaktivität am Arbeitsplatz.“, annehmen und mit der Aussage ergänzen, dass das selbstgesteuerte Lernen einen signifikanten Einfluss auf die Lernaktivität am Arbeitsplatz hat.

4.2 Experteninterviews

Die Ergebnisse der Experteninterviews werden in diesem Kapitel anhand der Hauptkategorien in Anhang H erläutert.

4.2.1 Lernen als Teil der Unternehmensphilosophie

Für alle vier Personen hat Lernen einen hohen bis sehr hohen Stellenwert. Dabei wurde von jemandem der Aspekt des lebenslangen Lernens erwähnt, der in der VUCA-Welt immer wie wichtiger wird. In diesem Zusammenhang zeigt eine andere Person auf, dass ständige

Veränderungen zu laufend neuen Ausgangslagen führen, auf welche sich die Mitarbeitenden einstellen müssen. Dies bedingt eine stetige Weiterentwicklung. In Abbildung 9 sind Zitate der interviewten Personen zum Stellenwert von Lernen zu lesen.

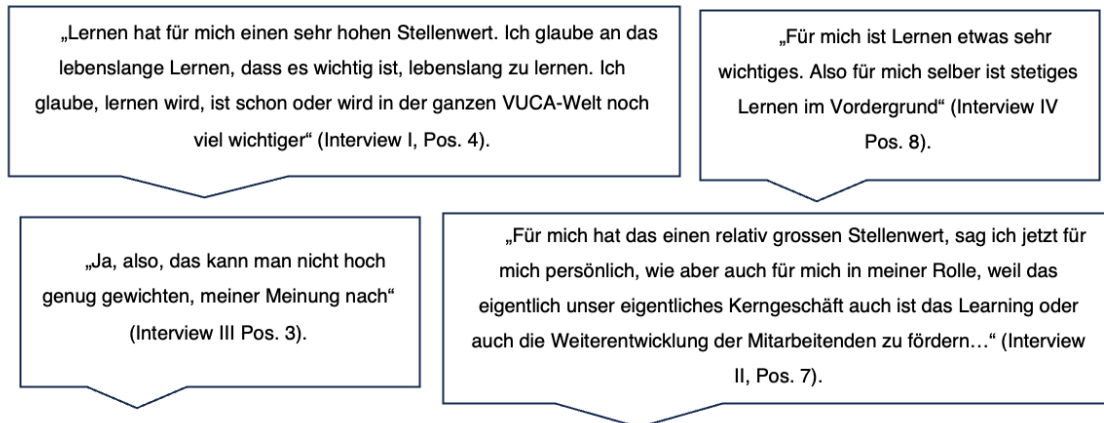


Abbildung 9. Zitate zum Stellenwert von Lernen (eigene Darstellung)

Bezüglich der Frage zum Stellenwert von Lernen im Unternehmen sind sich alle vier interviewten Personen einig, dass dieser im Gesamtfirmenkontext sehr unterschiedlich wahrgenommen wird. Eine interviewte Person hat zudem den Aspekt erwähnt, dass historisch gesehen der Fokus lange auf dem Fachwissen lag und sich langjährige Mitarbeitende nicht weiterentwickeln mussten. Aufgrund der heutigen Zeit und den Entwicklungen, welche anfangs beschrieben wurden, befindet sich das Unternehmen diesbezüglich in einer Transformation. In einigen Abteilungen ist bemerkbar, dass das Thema Lernen einen hohen Stellenwert hat und proaktiv in die Weiterentwicklung investiert wird. Bei anderen Bereichen oder Standorten wird Lernen wiederum eher als Mittel zum Zweck angesehen und versucht zu umgehen. In diesem Zusammenhang wurde auch der Aspekt erwähnt, dass die Personalentwicklung im HR aufgrund wenig vorhandener Ressourcen stagniert hat und wenig Lernangebote zur Verfügung stehen. Deshalb wurde eher auf die individuelle Weiterentwicklung gesetzt oder entsprechend in den einzelnen Fachausbildungen investiert, da diese ein grösseres und vielfältigeres Angebot haben.

Die Personalpolitik enthält unter anderem die Lernphilosophie und verfolgt den Ansatz, dass die Mitarbeitenden in ihren Skills, respektive Kompetenzen, weiterentwickelt werden, um ihr volles Potenzial zu schöpfen. In den Interviews wurde jedoch mehrmals erwähnt, dass die Lernkultur, respektive Lernphilosophie, wie der Stellenwert von Lernen ebenfalls unterschiedlich im Unternehmen gelebt wird. In diesem Kontext wurde nochmals erwähnt, dass die Fachausbildungen in gewissen Themen, wie beispielsweise selbstgesteuertem Lernen, bereits einen Schritt weiter sind als die Personalentwicklung im HR. Zudem hat

eine der Fachausbildungen im Rahmen eines Vorhabens bereits die Initiative einer Lernkultur gestartet, bei welcher die Förderung der Eigenverantwortung im Fokus steht. Ein weiterer Faktor, der genannt wurde, betrifft die Führungskräfte, welche je nach Organisationseinheit dem Lernen gegenüber aufgeschlossener sind als andere. Der Aspekt der Führungskräfte wird im Kapitel 4.2.6 vertieft aufgenommen. Eine interviewte Person der Fachausbildungen erwähnte den *Blended Learning* Ansatz, welcher unternehmensweit geregelt ist. Das bedeutet, dass mit Vorbereitungsaufgaben gearbeitet wird und unterschiedliche Lernformate, online und physisch, angeboten werden. Diesbezüglich gibt es auch Selbstlernangebote, die den Praxistransfer sowie die Anwendung fördern sollen. Dabei sei es wichtig die Lernangebote sowie die Inhalte im beruflichen Kontext einbetten zu können.

Bezüglich Leitlinien ist die Personalentwicklung (HR) aktuell an der Überarbeitung des Personalentwicklungskonzepts. Dieses Konzept soll den Lernrahmen unternehmensweit abstecken. Das bedeutet, dass das Konzept Richtlinien und Empfehlungen beinhaltet, wie der Personalentwicklungsprozess und die Zusammenarbeit mit den Fachausbildungen funktioniert, was aktuelle und moderne Lernmethoden sind und was bezüglich Seminarhotels / Räumlichkeiten zu beachten ist. Ein weiterer Bestandteil ist die Beschreibung der unternehmensweiten Lernkultur. Eine Person der Fachausbildungen hat jedoch darauf hingewiesen, dass es eher unwahrscheinlich ist, dass eine Lernkultur zu 100 % unternehmensweit gelebt werden kann, da historisch gesehen strukturelle Unterschiede zwischen den Organisationseinheiten gewachsen sind. Die interviewte Person der einen Fachausbildung erwähnt, dass aktuell wenig übergreifende Leitlinien vorhanden sind. Es existieren zwar übergreifende Rahmenbedingungen zu didaktischen Ansätzen, jedoch nichts zum Thema Selbstlernen oder Zeitnutzung während der Arbeit, oder falls etwas in dieser Art existieren würde, wäre dies auf jeden Fall nicht bekannt. Zudem wird die unterschiedliche Handhabung je nach Standort beobachtet. Die andere Fachausbildung erwähnt in diesem Zusammenhang, dass sie keine obligatorischen Kurse mehr anbietet, da sie das Selbstlernen fördern möchten und der Ansicht sind, dass die Teamleitenden in der Verantwortung sind, ihren Mitarbeitenden Kursempfehlungen zu machen.

Eigenverantwortung ist eine der meistgenannten Antworten bei der Frage, welche Erwartungen an die Mitarbeitenden in der Thematik Lernen existieren. Die Mitarbeitenden sollen Eigenverantwortung wahrnehmen, wenn es um ihre persönliche Kompetenzentwicklung geht. Dazu gibt es den Zielvereinbarungsprozess mit dem Mitarbeitendendialog, in welchem die Mitarbeitenden gemeinsam mit ihrer Führungskraft die Entwicklung mit den entsprechenden Kompetenzen festlegt. Ziel ist es, dass sich die

Mitarbeitenden kontinuierlich weiterentwickeln und ihre Kompetenzentwicklung proaktiv mit ihrer Führungskraft aufnehmen. Wie bereits beim Aspekt der Lernkultur erwähnt wurde, wird dies im Unternehmen aktuell noch sehr unterschiedlich gelebt.

4.2.2 Selbstgesteuertes Lernen

Die interviewten Personen wurden unter anderem gefragt, wie sie selbstgesteuertes Lernen definieren und was sie darunter verstehen. In der Abbildung 10 sind die Zitate der interviewten Personen dazu ersichtlich.

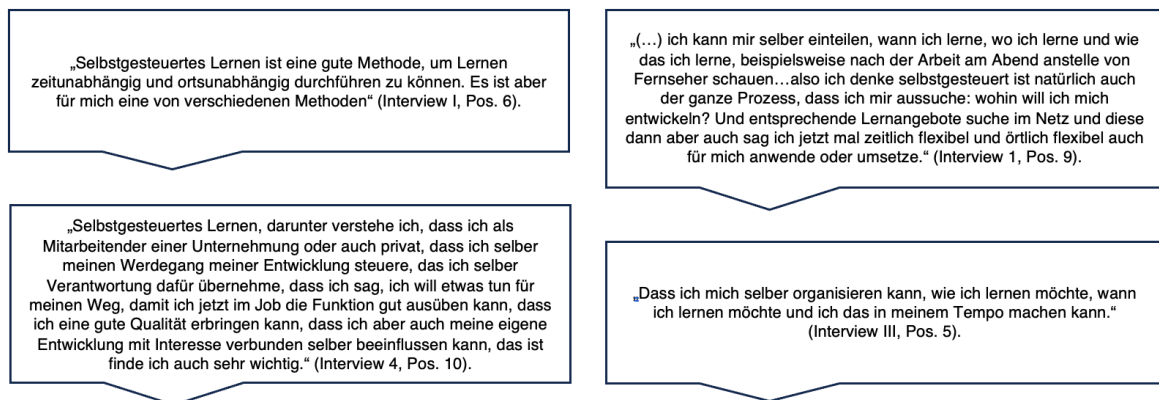


Abbildung 10. Zitate zu den Definitionen von selbstgesteuertem Lernen (eigene Darstellung)

Für eine interviewte Person stellt selbstgesteuertes Lernen eine Methode von vielen verschiedenen Methoden dar und eignet sich nicht für jeden Lerntyp. Daher sei der Einsatz verschiedener Lernmethoden wichtig, sodass für jeden Lerntyp etwas dabei ist.

Selbstgesteuertes Lernen könne insbesondere in einer Learning-Journey eingesetzt werden, sodass beispielsweise ein Element mit selbstgesteuertem Lernen existiert und anschliessend eine Präsenzveranstaltung stattfindet. Grundsätzlich sind sich die interviewten Personen einig, dass das Unternehmen noch am Anfang der Reise von selbstgesteuertem Lernen steht, zukünftig jedoch mehr Angebote in diesem Format angeboten werden sollen. Diese Entwicklung ist zentral, um den Kompetenzanforderungen der Zukunft gerecht zu werden.

Bezüglich der Frage, inwieweit den Mitarbeitenden selbstgesteuertes Lernen zugetraut wird, wurden unterschiedliche Aspekte genannt. Eine Person hat erwähnt, dass je nach Lerntyp unterschiedlich auf das selbstgesteuerte Lernen reagiert wird und für gewisse Mitarbeitende eine Herausforderung ist. Ein anderes Thema, welches angesprochen wurde, betrifft die grosse Anzahl an langjährigen Mitarbeitenden, welche teilweise veränderungsresistent sind und nicht immer Motivation zeigen oder die Dringlichkeit sehen, sich weiterzuentwickeln. Jedoch hat sich dieser Aspekt durch eine grössere Reorganisation

in der Vergangenheit etwas weiterentwickelt. Viele Mitarbeitende wurden in diesem Zusammenhang aufgerüttelt und haben verstanden, dass es wichtig ist, sich Gedanken, um die eigene Arbeitsmarktfähigkeit zu machen und sich weiterzuentwickeln. Somit sei die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden im Gegensatz zu früher etwas gestiegen. Die Begleitung der Führungskräfte ist ein weiterer Aspekt, der als sehr wichtig empfunden wird und wird in Kapitel 4.2.6 aufgegriffen.

4.2.3 Rahmenbedingungen für Lernen im Unternehmen

Bezüglich der Organisationsstrukturen im Unternehmen gibt es verschiedene Formate und Gefässe, die einen lernförderlichen Austausch ermöglichen. Dies ist jedoch, je nach Organisationseinheit, sehr unterschiedlich gestaltet. Es gibt Events, die teilweise digital oder physisch stattfinden, bei welchen der übergreifende Austausch möglich ist. Die Zielgruppe ist teilweise offen für alle Mitarbeitende, teilweise aber auch gezielt für Führungskräfte. Der Austausch soll bewusst gefördert werden, indem ein Austausch über aktuelle Arbeiten und Themen stattfindet. Gemäss einer interviewten Person seien digitale soziale Plattformen, wie beispielsweise *viva Engage* von Microsoft, wünschenswert, sodass der übergreifende Austausch gefördert wird. Eine andere interviewte Person hat von sogenannten physischen Veranstaltungen gesprochen, bei denen ein schweizweiter Austausch über Herausforderungen, Prozessverbesserungen, fachliche Themen, usw. möglich ist. Diese Gefässe sind enorm wichtig, weil gerade der gezielte Austausch einen wichtigen Teil des Lernens darstellt.

Gemäss Fachausbildungen gibt es wenig bis gar keine übergeordneten Rahmenbedingungen bezüglich Lernens. In der Praxis werden Rahmenbedingungen betreffend Lernen wie bereits im Kapitel 4.2.1 unterschiedlich und situativ gehandhabt. Der Wunsch nach unternehmensweisen Empfehlungen oder abgesteckten Rahmenbedingungen seitens HR wird von den Fachausbildungen geäussert. Jedoch ist auch das Bewusstsein vorhanden, dass HR aktuell an der Überarbeitung des Personalentwicklungskonzepts dran ist, die Ressourcen wieder aufgestockt hat und dies entsprechend nicht von heute auf morgen geht.

Eine Person hat erwähnt, dass aktuell viele Entscheidungskompetenzen bei der Führungskraft liegen. Insbesondere auch bei den externen Weiterbildungen, liegt bis zu einem gewissen finanziellen Betrag die Entscheidungshoheit bei der Führungskraft, ob eine Teilnahme zeitlich sowie finanziell bewilligt wird, weil das Budget auch bei der jeweiligen Führungskraft verantwortet wird. Hierzu gibt es jedoch einen klaren Prozess, der von HR verantwortet wird. Je nach Summe gibt HR auch eine Empfehlung ab. Bei der internen

Weiterbildung soll das bereits genannte Personalentwicklungskonzept auch die Arbeitszeitregelung bezüglich Lernens regeln. Stand heute gibt es noch keine Regelung zur Lernzeit und inwiefern auf Arbeitszeit gelernt werden kann. Dazu wurde jedoch ein Vorschlag gemacht, dass einem Mitarbeitenden pro Jahr beispielsweise drei Tage für die Kompetenzentwicklung zur Verfügung stehen. Damit sind nicht die Kurse oder Trainings gemeint, welche zu der besetzten Rolle gehören, sondern generell zusätzliche Lernangebote, die man im Rahmen der eigenen Entwicklung absolvieren kann. Zudem wird eine neue Sprachlernplattform eingeführt, in dessen Rahmen eine Zeitempfehlung im Mitarbeitendenhandbuch aufgenommen wird. Damit sollen die Führungskräfte unterstützt werden, indem ihnen einen Richtwert angegeben wird, falls sie nicht wissen, was in solch einem Kontext angebracht ist. Jedoch liegt auch hier schlussendlich die Entscheidungskompetenz bei der Führungskraft, wieviel Arbeitszeit investiert werden darf und unterstreicht somit auch wieder die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden, in die Verhandlungen mit der Führungskraft zu gehen. Grundsätzlich ist die Regelung, dass interne Kurse und auch Selbstlernprogramme seitens Fachausbildungen als Arbeitszeit deklariert werden. Zudem wird bei Präsenzs Schulungen die Verpflegung grundsätzlich vom Unternehmen getragen.

4.2.4 Aspekte der Personalentwicklung im Unternehmen

Im Unternehmen gibt es eine im HR zentral gesteuerte Personalentwicklung, die Aus- und Weiterbildungsangebote zu Sozial- und Methodenkompetenzen sowie den Prozess der externen Weiterbildungen verantwortet. Zudem existiert ein Mini-Bereich zum digital Learning, um E-Learning Methoden aktiv einzubinden und aktuelle Trends und Entwicklungen zu verfolgen. Daneben gibt es Fachausbildungen, welche sich um das Angebot zur fachlichen Aus- und Weiterbildung kümmern. Die Zusammenarbeit wird von allen vier interviewten Personen als gut und wohlwollend wahrgenommen. Viermal im Jahr treffen sich alle zu einer Fachausbildnerkonferenz, welche durch HR organisiert wird. In dieser Konferenz findet Austausch zu diversen Themen betreffend Lernen statt. Generell gibt es im Gegensatz zu früher mehr informelle sowie formelle Austausche, um sich thematisch abzustimmen und voneinander zu lernen. Zudem soll die Zusammenarbeit intensiviert werden, indem auch überprüft wird, ob gewisse Themen unternehmensübergreifend durch HR aufgenommen werden können, um gewisse Synergien zu nutzen und sich besser aufeinander abzustimmen. Eine Person hat zudem festgestellt, dass die Fachausbildungen teilweise bereits einen Schritt weiter sind, was die Vielfalt an Lernangeboten und deren Kommunikation betrifft. Auf diese Weise kann man

auch voneinander lernen. Auch die Fachausbildungen untereinander tauschen sich sehr regelmäßig aus und versuchen gemeinsame Synergien zu nutzen. Aufgrund der unterschiedlich aufgestellten Organisationseinheiten ist eine Zentralisierung nicht überall möglich und teilweise wird bedauert, dass Synergien noch nicht überall genutzt werden und dies zu einer Ressourcenverpuffung führt.

Bezüglich Reichweite und Nutzung der Personalentwicklungsmassnahmen innerhalb des Unternehmens gibt es Unterschiede zwischen den Angeboten von HR und den Fachausbildungen. Aufgrund des eher kleineren Lernangebots seitens HR, ist dieses innerhalb der Organisation auch nicht mehr so bekannt wie früher. Von den Führungskräften wird das Angebot in den Ziel- und Entwicklungsgesprächen aufgenommen, jedoch kam hier auch schon die Rückmeldung, dass es zu wenig Angebote gibt. Hinzu kommt, dass das Learning Management System (LMS) nicht besonders nutzerfreundlich daherkommt und somit bei der Suche nach Lernangeboten nicht als Unterstützung dient. Ziel wäre, dass die Lernangebote eine vollkommene Reichweite treffen. Aus diesem Grund ist das Personalentwicklungsteam bereits daran, eine entsprechende andere Lösung, wie beispielsweise SharePoint, zu erstellen, sodass die Lernangebote nutzerfreundlicher präsentiert werden. Auch das Team selbst möchte sich zukünftig besser im Unternehmen positionieren und den Ruf stärken und mehr Lernangebote erarbeiten, sodass die Angebote gefragter sind und zu einem positiven Überraschungseffekt bei den Mitarbeitenden führt. Bei den Fachausbildungen wiederum sind die Angebote gut besucht, da die fachlichen Themen teilweise eine Bedingung sind, um die Funktion auszuüben. Es gibt ein sehr gezieltes Angebot, das für spezifische Funktionen gedacht ist. Dies wird einerseits über SharePoint kommuniziert, andererseits durch direkte Kontakte zu Führungskräften. Zudem existieren auch Angebote, die unternehmensweit relevant sind und genutzt werden können. Dort gibt es einzelne Personen in den Prozess-Schnittstellen, welche als Sparring Partner dienen und in den eigenen Bereichen Werbung dazu machen können.

Bei der Erhebung des Ausbildungsbedarfs der Mitarbeitenden seitens HR sieht eine interviewte Person noch Optimierungsbedarf. Einerseits werden die HR Business Partner als wichtigen Kanal angesehen, um die interne Kundenstimme abzuholen, in diesem Fall vor allem die Stimme der Führungskräfte. Ziel ist jedoch, diesen Bedarf zukünftig spezifischer und gezielter abzuholen. Andererseits gibt der Kompetenzkatalog klar vor, welche Kompetenzen in Form von Lernangeboten gestärkt werden sollen. Jedoch wäre es unterstützend den Bedarf der Mitarbeitenden abzuholen, um den IST-Zustand zu eruieren und somit den Schulungslücke festzustellen. Auch die interviewten Personen der

Fachausbildungen sehen noch Verbesserungsbedarf. Der Schulungsbedarf wird zwar in Gremien abgeholt, was jedoch nicht mehr als zeitgemäss gesehen wird. Mittlerweile existiert eine Dynamik, in welcher sich die Rollen und Verantwortlichkeiten stetig verändern und verschieben. Diese Dynamik führt zwangsläufig zu einer Lücke im Kursangebot. Eine Person der Fachausbildungen gibt an, dass ca. 80% des Kursangebots abgeholt wird.

Die Qualitätsüberprüfung der Personalentwicklungsmassnahmen erfolgt im HR durch sogenannte *Happy Sheets*, welche Feedback zum Inhalt, Vorbereitungsunterlagen sowie zum Trainer oder Trainerin einer Schulung abholt. Langzeitevaluationen zum Transfer und Impact werden aktuell noch nicht erhoben, soll zukünftig jedoch auch Bestandteil sein. Diese Feedbacks werden Ende Jahr ausgewertet, um eine Gesamtübersicht zu erhalten. Pro Kurs jedoch wird das Feedback jeweils auch mit den betroffenen Referent:innen besprochen, um allfällige Massnahmen für die nächste Durchführung abzuleiten. Die Fachausbildungen holen nebst formellen Surveys auch informelles Feedback ein. Sie leben einen kundenzentrierten Ansatz, indem sie auch immer wieder mit den entsprechenden Standorten Rücksprache halten, wie das Angebot ankommt. Bei der anderen Fachausbildung wird nun im Rahmen eines Projektes ein Vorschlag getestet, um die Wirkungsmessung zu entwickeln. Dies soll mittels quantitativer und qualitativer Befragungen bei Mitarbeitenden und Führungskräften nach einer gewissen Zeit nach dem Kurs vorgenommen werden, um den Transfer in der Praxis zu messen.

4.2.5 Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen

Wie bereits erwähnt, wurde das Angebot von HR aufgrund der wenig vorhandenen Ressourcen stark reduziert. Einerseits gibt es seitens HR die Möglichkeit für externe Ausbildungen. Intern konzentriert sich HR wie bereits erwähnt andererseits auf Lernangebote zu Sozial- und Methodenkompetenzen. Aktuell werden Schulungen zu den Grundlagen der Kommunikation sowie Kommunikationstrainings mit Schauspielenden, Einführungskurse für neue Mitarbeitende sowie Pensionierungsvorbereitungskurse angeboten. Im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagement werden ebenfalls Kurse angeboten, wie beispielsweise zum Absenz- und Case Management. Für eine kurze Zeit war *Gamelearn* im Einsatz. Dabei handelt es sich um eine Plattform, die Lernspiele zu verschiedenen Themen anbietet. Dieses Angebot wurde aber wieder eingestellt. Die Führungskräfte haben im Rahmen des Coachings-Angebot ebenfalls die Möglichkeit, Online-Lerneinheiten auf der Coachingplattform zu absolvieren. Die Personalentwicklung möchte solche Online-Lernangebote erneut prüfen und zukünftig wieder anbieten, sodass die Mitarbeitenden die Möglichkeiten haben, sich selbstgesteuert Lerneinheiten

anzuschauen, um sich im Sinne der Eigenverantwortung weiterzuentwickeln. Seit Februar 2024 gibt es in der Personalentwicklung einen Mini-Bereich Digital Learning, um auf digitale Lernangebote zu setzen digitale Lernangebote zu fördern. Ziel ist es, den Mitarbeitenden Learning-Nuggets oder Lernvideos zur Verfügung zu stellen, sodass modularer gelernt werden kann.

Die Fachausbildungen haben insgesamt ein umfassenderes Angebot. Eine Person erklärt, dass sie seit 2022 prozessorientiert arbeiten. Das bedeutet, dass pro Rolle Lernangebote existieren. Der Ansatz des selbstgesteuerten Lernens wird aktuell anhand interaktiver Powerpoints verfolgt, sodass sich Mitarbeitende orts- und zeitunabhängig Wissen aneignen können. Die Ambition besteht darin, die Powerpoints irgendwann durch interaktive und moderne WBTs zu ersetzen. Intern gibt es zwar ein Autorentool zur Produktion von E-Learnings, jedoch ist die Anwendung aus Sicht der Fachausbildungen eher kompliziert und zeitintensiv. Das Tool wurde seitens Personalentwicklung evaluiert und steht für das ganze Unternehmen zur Verfügung. Gemäss einer der interviewten Personen fehlt der 360-Grad Blick auf das digitale Lernen, bei welchem das Selbstlernen ein wichtiger Pfeiler ist. Auch die andere interviewte Person der Fachausbildung ist der Meinung, dass das Autorentool etwas komplex ist, insbesondere wenn es lange Zeit nicht genutzt wurde, weshalb vorerst die Methode mit interaktiven Powerpoints gewählt wurde. Der Wunsch und Anspruch für modernere und intuitivere Autorentools ist auf jeden Fall vorhanden, um zukünftig vermehrt auf eine einfache, schnelle Art und Weise E-Learnings zu produzieren. In diesem Zusammenhang wurde auch der Bedarf für simple Videos oder kurze E-Learnings erwähnt, da heute vor allem noch die etwas veralteten 45-minütigen WBTs im Einsatz seien.

Die andere Fachausbildung bietet ebenfalls klassische fachliche Themen in Form von Schulungen und Trainings an. Zudem bieten sie auch Stages an. Auch hier wird der Ansatz des selbstgesteuerten Lernens verfolgt, indem Angebote zum Basiswissen modular aufgebaut sind. Ebenfalls wird mit interaktiven Powerpoints, Wissenskontrollen sowie Quizzes gearbeitet. Zudem werden Kurse im Online-Format angeboten, bei welchen sich im Sinne von Question & Answers ausgetauscht werden kann. Auch zu Beratungskompetenzen bietet die Fachausbildung diverse Kurse vor Ort sowie online an. Bei diesen Kursen werden Lernvideos im Vorbereitungsauftrag eingesetzt, in welchen Fragen zu spezifischen Situationen gestellt werden. Je nach Antwort der Lernenden fällt auch die Reaktion im Video anders aus. Im Präsenzkurs wird anschliessend auf Theorie verzichtet und der Fokus auf das Training gesetzt. Diese Videoproduktion ist sehr aktuell und erst im Aufbau. Die Plattform, auch Kundenportal genannt, ist ein weiterer Aspekt, der

durch die Fachausbildungen geschult wird. Aktuell wird dort noch mit Anleitungen und Videosequenzen gearbeitet. Hinzu kommt eine kleine Testumgebung, auf welcher die Mitarbeitenden praktische Fälle trainieren können. Die Übungsplattform soll weiter ausgebaut werden, sodass noch spezifischer trainiert werden kann. Dies ist jedoch mit hohen Kosten verbunden, weshalb dieses Vorhaben aktuell etwas zurückgestellt wurde. Um den Ansatz des selbstgesteuerten Lernens noch weiter zu unterstützen, werden aktuell sogenannte Selbsteinschätzungen aufgebaut, mit welchen die Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, mit verschiedenen Fragen herauszufinden, auf welchem Wissensstand sie sind und darauf basierend Schulungsempfehlungen erhalten.

Auf die Frage, wie viele der Angebote obligatorisch und wie viele der Angebote freiwillig sind, kamen teilweise unterschiedliche Antworten. Seitens HR sind die Soft-Skills Angebote grundsätzlich alle freiwillig. Je nach Funktion kann es aber sehr unterschiedlich sein, wie viel obligatorisch und wie viel freiwillig ist. Besonders beim Onboarding wird von einer Person geschätzt, dass der Anteil 50 : 50 und danach dann 90 : 10 (freiwillig : obligatorisch) ist. Seitens Finanzen gibt es stark regulierte Themen, die obligatorisch sind. Beispielsweise auch Datenschutzschulungen. Bei den Fachausbildungen gibt es sehr wenige obligatorische Schulungen, was teilweise gut ist und teilweise auch zum Nachteil werden kann. Bei den Fachausbildungen wird der Ansatz verfolgt, dass ein Level vorausgesetzt wird, den die Mitarbeitenden erreichen oder mitbringen müssen. Um auf diesen Level zu kommen, werden verschiedene Angebote empfohlen. Dies wird damit begründet, dass das Vorwissen der Mitarbeitenden teilweise sehr unterschiedlich sein kann. Somit soll die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden gefördert werden aber auch die Rolle der Führungskraft, den Wissensstand dessen Mitarbeitenden einzuschätzen und Empfehlungen zu sprechen. Aktuell führt dies bei gewissen Mitarbeitenden noch zur Überforderung, da historisch bedingt den Mitarbeitenden jeweils genau vorgeschrieben wurde, welche Kurse oder Trainings absolviert werden mussten.

4.2.6 Lernorientierte Führungsaufgaben

Alle vier interviewten Personen haben die ähnliche Meinung, wenn es um die Rolle und Verantwortung der Führungskräfte bezüglich Lernens geht. Die Führungskräfte sind ein wichtiger Stellhebel im ganzen Lerntransfer. Die Verantwortung liegt darin, den Lerntransfer zu fördern, nachzufragen und dies auch beispielsweise in Sitzungen einzubauen. Insbesondere ist auch die Begleitung der Mitarbeitenden während dem Lernen wichtig, um diesen Transfer zu fördern und die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zu stärken und zu fördern. Es liegt auch in der Aufgabe der Führungskraft gemeinsam mit dem

Mitarbeitenden zu beurteilen, ob eine Teilnahme an einem Lernangebot Sinn macht und entsprechend Empfehlungen abzugeben. Eine interviewte Person erklärt, dass die Führungskraft die individuellen Entwicklungsfelder und Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden kennen sollte, um die Mitarbeitenden darin zu begleiten. Dieser Ansatz ist wichtig, da es Personenunterschiede gibt, inwiefern jemand intrinsisch motiviert ist zu lernen oder auch nicht. Somit ist es wichtig als Führungsperson, die Mitarbeitenden auf diese Schiene zu bringen und sie darin zu unterstützen, da sonst das Lernen teilweise auf der Strecke bleibt. Auch bei der Wirkungsmessung wird die Führungskraft genannt, da diese beurteilen kann, inwieweit das Gelernte nun in der Praxis gelebt wird oder nicht. Aus diesen Gründen wird auch zweimal erwähnt, dass eine Sensibilisierung und gute Führungsausbildung, welche genau diese Themen beinhalten, zentral sind, um diese Aspekte zu fördern. Die Führungskultur sei ein zentrales Element, welches die Lernkultur tangiert und beeinflusst, inwiefern sich Mitarbeitende auch getrauen in ihre Kompetenzentwicklung zu investieren.

Die interviewten Personen sind sich einig darin, dass aktuell eine sehr heterogene Führungskultur bezüglich Lernens herrscht. Es gibt Führungskräfte, welche sehr vorbildlich unterwegs sind und all die oben genannten Ansätze proaktiv fördern. Andere wiederum überlassen die Kompetenzentwicklung eher dem Zufall oder versuchen ihre Mitarbeitenden davor zu schützen. Aus diesem Grund wird auch gerade seitens Fachausbildungen erwähnt, dass eine Sensibilisierung dieser Themen sehr wichtig wäre für die Führungskräfte.

4.2.7 Information und Partizipation im Unternehmen

Bezüglich Partizipation, inwiefern die Mitarbeitenden miteinbezogen werden, kamen unterschiedliche Rückmeldungen. Eine interviewte Person arbeitet regelmässig auf den verschiedenen Standorten, um die Meinungen auch informell bei den Mitarbeitenden abzuholen oder auch Workshops zu gestalten. In den Fachausbildungen besteht ein hoher Anspruch, die Mitarbeitenden und deren Wünsche miteinzubeziehen. Jedoch stellt sich dies schweizweit als sehr herausfordernd dar, da die Bedürfnisse teilweise stark divergieren. Somit werden diesbezüglich auch Kompromisse eingegangen. Es macht jedoch auf jeden Fall Sinn, die Mitarbeitenden offen miteinzubeziehen, im Sinne einer modernen Lernkultur.

Die Lernangebote werden zurzeit unterschiedlich an die Mitarbeitenden kommuniziert. Ausgeschrieben und administriert werden die Lernangebote alle über das LMS. HR beispielsweise macht einmal im Jahr einen News-Beitrag auf dem Intranet, um das Lernangebot zu kommunizieren. Parallel dazu arbeitet HR aktuell an dem Aufbau einer SharePoint-Seite, um die Lernangebote ansprechender an die Mitarbeitenden zu

kommunizieren. Es besteht jedoch Potenzial, noch weitere Kommunikationskanäle zu nutzen, um alle Mitarbeitenden zu erreichen, wie beispielsweise die HR Business Partner. Die beiden Fachausbildungen, welche interviewt wurden, haben ebenfalls jeweils einen separaten SharePoint, auf welchem sie ihre Lernangebote platzieren und aktualisieren. Auch News werden regelmässig kommuniziert, sodass die Mitarbeitenden jeweils auf dem aktuellen Stand bleiben.

Interne Bildungsnetzwerke, nebst der Fachausbildnerkonferenz, wurden aufgrund der Ressourcendezimierung eher etwas zurückgestellt. Seitens HR wird ein Gefäss organisiert, um den Dialog zu fördern. In diesem Gefäss werden die Ergebnisse der halbjährlichen Mitarbeitendenbefragungen, welche verschiedene Themen aufgreifen, diskutiert und teilweise auch Massnahmen abgeleitet. Ziel ist ein interdisziplinärer Austausch. Dies ist jedoch weniger ein Bildungsnetzwerk oder Lernzirkel, sondern eher ein Instrument zur Kulturentwicklung.

5. Diskussion

In folgenden Kapiteln werden die vorliegenden Ergebnisse interpretiert und diskutiert. Zudem werden Handlungsempfehlungen für die Praxispartnerin abgeleitet. Die Fragestellungen und Hypothesen werden auf die zugrundeliegenden Ergebnisse beantwortet. Abschliessend wird die Arbeit kritisch gewürdigt, Limitationen werden aufgezeigt und ein Ausblick auf mögliche Forschungen in der Zukunft wird gemacht.

5.1 Interpretation Ergebnisse

Die in der Einleitung formulierte Fragestellung „Welche Einflussfaktoren in der Personalentwicklung fördern oder schwächen das selbstgesteuerte Lernen der Mitarbeitenden?“, wird anhand der quantitativen und qualitativen Ergebnisse sowie Erkenntnissen aus der Literatur in diesem Kapitel beantwortet. Aus der Hauptfragestellung wurden vier Unterfragestellungen abgeleitet, zu welchen wiederum Hypothesen aufgestellt wurden (siehe Kapitel 2). Die Unterfragestellungen und Hypothesen werden wie folgt beantwortet und interpretiert.

Unterfragestellung 1: Welche Verhaltensweisen beim Lernen beeinflussen das selbstgesteuerte Lernen?

Die dazugehörige Hypothese 1.1 kann, wie im Kapitel 4.1.1 aufgezeigt, angenommen werden, da ein signifikanter Zusammenhang der Sub-Prozesse Strategische Planung, Aufgabenwert / Interesse, Selbstwirksamkeit, Zielsetzung, Aufgabenstrategie, Kritisches Denken, Ausarbeitungsstrategie, Selbstevaluation und Selbstzufriedenheit / -beeinflussung vorliegt und sogar ein signifikanter Einfluss auf das selbstgesteuerte Lernen festgestellt wurde. Somit konnten die Ergebnisse der Studie von Fontana et al. (2015) repliziert werden. In der Literatur werden ebenfalls kognitive Elemente des Lernprozesses sowie auch metakognitive und volitionale Elemente erwähnt, welche zentral sind für das selbstgesteuerte Lernen und je nach Person variieren kann (Schiefele & Pekrun, 1996). Auch wenn die ursprünglich untersuchten Modelle im formalen und schulischen Lernkontext entstanden sind, sind sie in Bezug auf den Arbeitskontext ebenfalls relevant (Fontana et al., 2015; Kittel et al., 2021).

Unterfragestellung 2: Wie beeinflusst der Lernkontext am Arbeitsplatz und die Lernkultur das selbstgesteuerte Lernen?

Die dazugehörigen Hypothesen 2.1 und 2.2 können wie im Kapitel 4.2.2 aufgezeigt, ebenfalls angenommen werden, da ein signifikanter Zusammenhang zwischen den Variablen Lernkontext am Arbeitsplatz sowie Lernkultur und selbstgesteuertem Lernen

festgestellt wurde. Die Lernkultur ist zentral für die Änderung der Einstellung und Bereitschaft zum Lernen, und zwar auf der Ebene der Mitarbeitenden bis zur Unternehmensleitung (Reimann-Rothmeier & Mandl, 1993). Zudem beinhaltet Lernkultur gemäss Gabathuler & Kornfeind (2023) alle mit Lernen verbundenen kognitiven, kommunikativen oder soziokulturellen Aspekte und gibt Aufschluss über den Stellenwert von Lernen im Unternehmen. Die empirische Forschung zeigt zudem auf, dass Lernkultur einen Zusammenhang mit der aktiven Beteiligung an informellen Lernaktivitäten hat (Nurmala, 2014). Einige weitere Studien zeigen den Zusammenhang zwischen Lernkultur und selbstgesteuertem Lernen (Kittel et al., 2021) und Friebe (2005) nimmt den Aspekt des selbstgesteuerten Lernens in ihrem Lernkulturinventar als Bestandteil auf. Gemäss Lindner-Lohmann et al. (2023) hat die Personalentwicklung eine wichtige Rolle in der Gestaltung einer Lernkultur, welche die eigenverantwortliche Selbstentwicklung bei den Mitarbeitenden fördert und eine Vielzahl an Angebote zur Verfügung zu stellen, welche das agile und selbständige Lernen fördern sollen. Diese Erkenntnis lässt sich auch aus den Experteninterviews herausfiltern. Die vier Personen sind sich einig, dass ein attraktives Angebot zur Verfügung gestellt werden muss, um selbstgesteuertes Lernen zu fördern. Darüber hinaus wird die Notwendigkeit nach übergeordneten Leitlinien aufgezeigt, welche die Aspekte solch einer Lernkultur mit Eigenverantwortung und selbstgesteuertem Lernen regelt. Die Vertrauenskultur und entsprechende Befähigung der Führungskräfte auf dem Thema Kompetenzentwicklung und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden wird als zentraler Erfolgsfaktor genannt, um eine Lernkultur dieser Art zu leben. Damit verbunden ist der Lernkontext am Arbeitsplatz. In den qualitativen Interviews wurde mehrmals erwähnt, dass ein Umfeld geschaffen werden muss, unter anderem von den Führungskräften, um Platz für Lernen zu geben, um dies auch im Arbeitsalltag umzusetzen. Dafür werden jedoch auch Lernangebote benötigt, welche orts- und zeitunabhängig absolviert werden können. Hinzu kommen Empfehlungen und die Befähigung der Führungskräfte, inwiefern am Arbeitsplatz gelernt werden kann. Gemäss Lindner-Lohmann et al. (2023) werden Führungskräfte zu sogenannten Lernförderern und Lerncoaches ernannt, da sie die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden fördern sollten und als wichtige Multiplikator:innen einer Lernkultur fungieren. Weiter ist das sogenannte real-time-Feedback aus dem Arbeitsalltag und kollegialem Arbeitsumfeld wichtig, um die eigenen Kompetenzen einzuschätzen.

Unterfragestellung 3: Wie beeinflusst das selbstgesteuerte Lernen die Lernaktivität am Arbeitsplatz?

Auch die Hypothese 3.1 konnte, wie in Kapitel 4.1.3 beschrieben, angenommen werden, da der Gesamtscore des selbstgesteuerten Lernens einen signifikanten Einfluss auf die Lernaktivität am Arbeitsplatz der Mitarbeitenden hat. Somit konnte auch hier die Studie von Fontana et al. (2015) repliziert werden. Interessanterweise wurde in der Studie von Milligan, Fontana, Littlejohn und Margaryan (2015) festgestellt, dass nicht alle Sub-Prozesse einen signifikanten Einfluss auf die Lernaktivität am Arbeitsplatz aufweisen, sondern lediglich die Variablen Aufgabenwert / Interesse, Aufgabenstrategien und Selbstevaluation. In der vorliegenden Arbeit wurden die einzelnen Sub-Prozesse zwar nicht mit einem Regressionsmodell auf den Einfluss auf die Lernaktivität geprüft, jedoch weisen diese drei Variablen, nebst der Strategischen Planung, die drei höchsten Werte bei den Korrelationen mit Lernaktivität am Arbeitsplatz auf (siehe Tabelle 7). Gemäss Interviews ist selbstgesteuertes Lernen jedoch nicht der alleinige Faktor, der die Lernaktivität am Arbeitsplatz beeinflusst. Wichtig sei ein Mix verschiedener Methoden, womit auch mehrere Lerntypen adressiert werden. Ein zusätzlich wichtiger Aspekt ist die Vernetzung der Lernenden, damit Wissens- und Erfahrungsaustausche gefördert werden können, was wiederum als kollaboratives Lernen bezeichnet wird und ebenfalls in der Literatur als wichtig erachtet wird (Lindner-Lohmann et al., 2023). Milligan et al. (2015) untersuchten zudem den direkten Zusammenhang des Lernkontextes sowie Lernaktivität am Arbeitsplatz und konnten diesbezüglich aufzeigen, dass dieser Kontext ebenfalls die Lernaktivität direkt beeinflusst.

Die anfangs erwähnte Hauptfragestellung lässt sich somit mit den gewonnenen Erkenntnissen dieser Unterfragestellungen beantworten. Selbstgesteuertes Lernen hat verschiedene Einflussfaktoren und kann mit vielen verschiedenen Massnahmen in der Personalentwicklung gefördert werden, die ihren Ursprung bei kognitiven, metakognitiven und motivationalen Aspekten, Arbeitsplatzkontext sowie Lernkultur haben. Da ein signifikanter Zusammenhang des selbstgesteuerten Lernens mit der Lernaktivität am Arbeitsplatz festgestellt wurde, lohnt es sich entsprechend auch in solche Massnahmen zu investieren. Beispiele möglicher Massnahmen sind im nachfolgenden Kapitel 5.2 in den Handlungsempfehlungen zu finden. Eine Schwächung des selbstgesteuerten Lernens kann durch Nichtberücksichtigung dieser Aspekte oder auch bei einer reinen fremdgesteuerten Lernkultur entstehen, indem den Mitarbeitenden lediglich vorgeschrieben wird, wie und was sie lernen müssen und somit die Eigenverantwortung in den Hintergrund rückt.

5.2 Handlungsempfehlungen

Ausgehend von den vorliegenden Ergebnissen sowie den Erkenntnissen aus den Experteninterviews, werden in folgenden Abschnitten Handlungsempfehlungen definiert. Der Fokus wird dabei auf Personalentwicklungsmassnahmen zur Förderung des selbstgesteuerten Lernens der Mitarbeitenden gelegt.

Da ein Zusammenhang der Lernkultur mit selbstgesteuertem Lernen festgestellt wurde, ist es wichtig die Lernkultur mit Massnahmen zu fördern. In den Experteninterviews wurde mehrmals angesprochen, dass die Lernkultur teilweise sehr unterschiedlich im Unternehmen gelebt wird. Daher ist die Empfehlung in einem ersten Schritt das Personalentwicklungskonzept, welches in Überarbeitung ist, gut mit den Fachausbildungen abzustimmen und gemeinsam festzulegen, welche Aspekte der Lernkultur und Rahmenbedingungen unternehmensweit geregelt werden können und welche Aspekte weiterhin in der Entscheidungskompetenz der Führungskräfte liegt. Aufgrund der historisch gewachsenen Heterogenität in den Organisationseinheiten sollten die Rahmenbedingungen nicht zu stark reguliert und Handlungsspielraum gegeben werden. Dies unterstützt wiederum die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden sowie die Rolle der Führungskräfte, ihre Verantwortung als Lerncoaches wahrzunehmen. Gleichzeitig ist eine gute Begleitung seitens HR wichtig, weshalb die beiden nächsten Handlungsempfehlungen konkrete Personalentwicklungsmassnahmen sind, welche die Sensibilisierung und Befähigung der Mitarbeitenden betreffen.

In der Literatur sowie auch in der quantitativen Onlinebefragung wurden kognitive, motivationale und metakognitive Aspekte festgestellt, welche den Prozess des selbstgesteuerten Lernens beeinflussen. Um die intrinsische Motivation zu fördern und die Wichtigkeit des Lernens aufzuzeigen, können Workshops zum Thema Arbeitsmarktfähigkeit mit den Mitarbeitenden durchgeführt werden. Ziel dieser Workshops ist es, die Mitarbeitenden auf Themen wie lebenslanges Lernen und dynamisch verändernde Arbeitsmärkte zu sensibilisieren und ihnen die Möglichkeit zu geben, eine Auslegeordnung ihrer Kompetenzentwicklung und beruflichen Orientierung zu machen. Ein daraus erarbeiteter individueller Massnahmenplan soll die Mitarbeitenden in ihrer Eigenverantwortung und Selbstwirksamkeit stärken. Dies wäre insbesondere eine Massnahme zur proaktiven Sensibilisierung von langjährigen Mitarbeitenden, welche sich lange Zeit in der gleichen Position befanden und gemäss Experteninterviews teilweise skeptisch gegenüber Veränderungen eingestellt sind. Um die Lernkompetenz zu stärken ist die Empfehlung einen zweiten Workshop anzubieten. Damit wird das Ziel verfolgt, dass die

Mitarbeitenden mögliche Lernstrategien kennenlernen und die für sich am geeignetsten Strategie entdecken. Die Planung und Organisation von Lernen, sich langfristig oder auch kurzfristige Ziele zu setzen und diese auch zu überprüfen, die Herangehensweise sowie mögliche Ressourcen, die aktiviert werden könnten, sind Bestandteile dieser Workshops, welche vertieft und geübt werden können.

Nebst den Mitarbeitenden ist auch die Sensibilisierung der Führungskräfte, hinsichtlich ihrer Rolle bei der Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeitenden, eine wichtige Basis, um das selbstgesteuerte Lernen zu fördern. Aufgrund der Experteninterviews zeigt sich, dass der Stellenwert von Lernen sehr heterogen im Unternehmen gelebt wird und noch nicht alle Führungskräfte die Rolle als Lerncoach wahrnehmen. Aus diesem Grund ist die Empfehlung, das Thema Lernen, respektive das Thema Kompetenzentwicklung, in die Führungsausbildung mitaufzunehmen und die Rolle der Führungskräfte klar zu vermitteln. Um die Führungskräfte von Beginn an abzuholen, könnte ein Modul zum Thema Kompetenzentwicklung innerhalb der Leadership Academy im Onboarding angeboten werden. Das Thema kann beispielsweise mit dem Zielvereinbarungsprozess und Mitarbeitendendialog kombiniert werden.

Damit die Mitarbeitenden das selbstgesteuerte Lernen umsetzen können und die Führungskräfte ihre Rolle als Multiplikator:innen einnehmen können, wird ein vielfältiges Angebot benötigt. Daher widmet sich die letzte Handlungsempfehlung der Überarbeitung der aktuellen Lernangebote der Praxispartnerin. Dabei ist es wichtig, ein entsprechender Mix an verschiedenen Methoden einzusetzen, um die verschiedenen Lerntypen abzuholen. Grundlegend ist ebenfalls die Mitarbeitenden miteinzubeziehen und ihren Bedarf abzuholen, sodass die Lernangebote anschliessend auch genutzt werden. Um konkret eine Lernkultur zu fördern sowie auch den selbstgesteuerten Lernansatz, ist eine Plattform mit einem grossen Angebot mit Online-Kursen empfehlenswert. Als erster Schritt sollten verschiedene Anbieter evaluiert werden, um das passende Angebot für die Praxispartnerin zu finden. Der Vorteil solch einer Plattform ist, dass eine Grundmenge an kurzer Lerneinheiten zur Verfügung gestellt wird, die den Ansatz des orts- und zeitunabhängigen Lernens sowie Microlearning verfolgt. Zudem können die einzelnen Lerneinheiten mit wenig Aufwand in anderen Lernangeboten als Vorbereitungs- und Nachbearbeitungsaufträge eingesetzt werden, um das nachhaltige Lernen zu fördern und das Angebot zu verbreiten. Mit der Plattform wird nicht vertieftes Expertenwissen vermittelt, eignet sich jedoch um den Gedanken von kurzen Lernsequenzen, die orts- und zeitunabhängig absolviert werden können, zu stärken.

5.3 Limitation

Um die in der vorliegenden Arbeit entstandenen Resultate und Erkenntnisse optimal einzuordnen, bedarf es einer kritischen Betrachtung bestimmter Limitationen.

Das Messinstrument der quantitativen Onlinebefragung weist teilweise eine ungenügende interne Konsistenz der Variablen auf (< 0.7). Spezifisch das Konstrukt der Lernaktivität am Arbeitsplatz weist mit einem Cronbachs Alpha von 0.67 eine ungenügende Zuverlässigkeit auf. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Skala der Originalstudie modifiziert wurde. Einerseits könnte die deutsche Übersetzung nicht dieselbe Bedeutung haben, andererseits wurden ein paar Items in Absprache mit der Praxispartnerin gestrichen. Aufgrund dieser teilweise ungenügenden oder fragwürdigen Werte sind die in Kapitel 4.1 berechneten Ergebnisse unter Berücksichtigung der teilweise fragwürdigen Cronbachs Alpha Werte zu interpretieren.

Bei den Experteninterviews ist zu beachten, dass die Anzahl von vier Interviews nicht als vollkommen repräsentativ für die Grundgesamtheit angesehen werden darf. Die Interviews geben einen Einblick in die aktuelle Situation der Praxispartnerin und eignen sich daher optimal, die Handlungsempfehlungen davon abzuleiten. Zudem geben sie spannende Einblicke in die Praxis, womit die theoretischen und wissenschaftlichen Erkenntnisse mit praxisrelevanten Informationen angereichert werden. Die Interviewleitfäden decken sehr viele Themen ab. Dementsprechend wurden Daten erhoben, die teilweise nicht direkt relevant sind zur Beantwortung der Fragestellungen. Die Leitfäden hätten somit noch spezifischer und detaillierter im Hinblick auf die Fragestellung konkretisiert werden können, um dies zu verhindern.

Insgesamt ist die Zielsetzung und die damit zusammenhängenden Fragestellungen und Hypothesen sehr umfangreich. Die Schwierigkeit lag somit darin, eine Abgrenzung vorzunehmen, um den Umfang der vorliegenden Arbeit einzugrenzen und bei der wesentlichen Forschungsfrage zu bleiben. Infolgedessen hat das Untersuchungsdesign einen grossen Umfang, insbesondere die Onlinebefragung hat viele Konstrukte gemessen. Um dies zu vermeiden, wäre eine noch klarere Abgrenzung und Eingrenzung am Anfang der Arbeit eine gute Möglichkeit gewesen, um die Zielsetzung der Arbeit fokussierter zu verfolgen.

5.4 Ausblick

Die Zielsetzung der Arbeit, das selbstgesteuerte Lernen innerhalb des Arbeitsplatzkontextes zu untersuchen, wurde zwar abgedeckt, bedarf aber noch weiterer

Forschung. Dabei sollen konkrete Handlungsempfehlungen in der Personalentwicklung von Unternehmen dienen, die Motivation und die Eigeninitiative der Mitarbeitenden zu steigern, um lebenslang zu lernen und sich arbeitsmarktfähig zu halten. Für die weitere Forschung ist es interessant, die einzelnen Verhaltens- und Denkweisen innerhalb der Phasen noch spezifischer zu erforschen. Pro Sub-Prozess könnte wiederum eine Studie gemacht und untersucht werden, wie diese entsprechenden Verhaltens- oder Denkmuster gefördert werden können und wo allenfalls Limitationen bestehen, da gewisse Aspekte eventuell auf die Persönlichkeit zurückzuführen sind. Die vorliegende Arbeit hat zudem den Einfluss des Gesamtwerts des selbstgesteuerten Lernens auf die Lernaktivität am Arbeitsplatz gemessen. Hier wäre eine Prüfung pro Sub-Prozess innerhalb der Phasen auf deren Einfluss auf die Lernaktivität am Arbeitsplatz spannend, um herauszufinden, welche dieser Sub-Prozesse am meisten Einfluss hat. Diese Erkenntnisse könnten als Unterstützung zur Priorisierung der Massnahmen in der Personalentwicklung dienen.

Literaturverzeichnis

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Blanz, M. (2015). *Forschungsmethoden und Statistik für die Soziale Arbeit: Grundlagen und Anwendungen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Boekaerts, M. (1999). Self-regulated learning: Where we are today. *International Journal of Educational Research*, 31(6), 445–475. [https://doi.org/10.1016/s0883-0355\(99\)00014-2](https://doi.org/10.1016/s0883-0355(99)00014-2)
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–159. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>
- Cook, S. D. N., & Yellow, D. (1993). Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, 2(4), 373–390. <https://doi.org/10.1177/1056492693240>
- Decius, J., Knappstein, M., & Klug, K. (2024). Which way of learning benefits your career? The role of different forms of work-related learning for different types of perceived employability. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(1), 24–39. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2191846>
- Drumm, H.J. (2008). *Personalwirtschaft*. 6. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-77697-0>
- Eraut, M. (2011). Informal learning in the workplace: evidence on the real value of work-based learning (WBL). *Development And Learning in Organizations*, 25(5), 8–12. <https://doi.org/10.1108/14777281111159375>
- Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (7., vollständig überarb. und erweiterte Neuaufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag
- Foelsing, J. & Schmitz, A. (2021). *New Work braucht New Learning. Eine Perspektivreise durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-32758-3>

- Fontana, R. P., Milligan, C., Littlejohn, A. & Margaryan, A. (2015). Measuring self-regulated learning in the workplace. *International Journal Of Training And Development*, 19(1), 32–52. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12046>
- Friebe, J. (2005). *Merkmale unternehmensbezogener Lernkulturen und ihr Einfluss auf die Kompetenzen der Mitarbeiter*, Dissertation, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg.
- Friedrich, H. F. & Mandl, H. (1997). Analyse und Förderung selbstgesteuerten Lernens. In F. E. Weinert & H. Mandl (Hrsg.), *Psychologie der Erwachsenenbildung. Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Praxisgebiete, Serie I, Band 4* (S. 237–293). Göttingen: Hogrefe.
- Giese, J. & Suhr, C. (2023). New Work erfordert New Learning. In I. Knappertsbusch & G. Wisskirchen (Hrsg.), *Die Zukunft der Arbeit. New Work mit Flexibilität und Rechtssicherheit gestalten* (S. 289–295). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gnahn, D. (2016). Informelles Lernen in der Erwachsenenbildung/Weiterbildung. In M. Rohs (Hrsg.), *Handbuch informelles Lernen* (S.107–122). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-05953-8_8
- Graf, N. & Edelkraut, F. (2021). Wo bitte geht's zur Personalentwicklung? Die Rolle der PE neu gedacht. In Foelsing, J., Schmitz, A. (Hrsg.), *New Work braucht New Learning* (S. 231-244). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32758-3_8
- Graf, N., Gramß, D. & Edelkraut, F. (2022). *Agiles lernen: Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext*. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Graf, N. & Schmitz, A. P. (2019). *Definition & Abgrenzung der Begriffe Lernen 4.0, Agiles Lernen & New Learning*. Verfügbar unter: <http://humex-consulting.de>
- Hasselhorn, M., & Gold, A. (2022). *Pädagogische Psychologie: Erfolgreiches Lernen und Lehren*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag. <https://doi.org/10.17433/978-3-17-039783-5>
- Helfferrich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur., J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 411–423). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_39

- Hochholdinger, S., & Schaper, N. (2008). Die Bedeutung von Lernkultur und Transfermotivation für betrieblichen E-Learning-Erfolg. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 7(2), 81-89. <https://doi.org/10.1026/1617-6391.7.2.81>
- Hovdar-Stojakovic, I., Steinbacher, H. P., Situm, M., & Märk, S. (2023). *Innovatives Lehren und Lernen mit Blended Learning: Bausteine, Strukturen und Umsetzung in der Organisation*. Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-38718-1>
- Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. Berlin-Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-34362-9>
- Kittel, A. F. D., Kunz, R. A. C. & Seufert, T. (2021). Self-Regulation in Informal Workplace Learning: Influence of Organizational Learning Culture and Job Characteristics. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.643748>
- Koller, J. (2021). Vernetzte Lernkulturen. In *Theorie und Empirie lebenslangen Lernens*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-32124-6>
- Kopp, B., & Mandl, H. (2011). Selbstgesteuertes Lernen. In S. Rahm & C. Nerowski (Hrsg.), *Enzyklopädie Erziehungswissenschaft online*. Weinheim: Beltz Juventa. <https://doi.org/10.3262/eeo09110162>
- Lindner-Lohmann, D., Lohmann, F., & Schirmer, U. (2023). Personalentwicklung. In *Personalmanagement BA Kompakt* (S. 191-281). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-65732-4_7
- Littlejohn, A., Hood, N., Milligan, C. & Mustain, P. (2016). Learning in MOOCs: Motivations and self-regulated learning in MOOCs. *The Internet And Higher Education*, 29, 40–48. <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2015.12.003>
- Littlejohn, A., Milligan, C., Fontana, R. P. & Margaryan, A. (2016). Professional Learning Through Everyday Work: How Finance Professionals Self-Regulate Their Learning. *Vocations And Learning*, 9(2), 207–226. <https://doi.org/10.1007/s12186-015-9144-1>

- Milligan, C., Fontana, R. P., Littlejohn, A. & Margaryan, A. (2015). Self-regulated learning behaviour in the finance industry. *Journal Of Workplace Learning*, 27(5), 387–402. <https://doi.org/10.1108/jwl-02-2014-0011>
- Nurmala, I. (2014). *The relationship of the dimensions of the learning culture and participation in professional development of public health professionals* (Doctoral dissertation, University of Georgia, 2014).
- Panadero, E. (2017). A review of self-regulated learning: Six models and four directions for research. *Frontiers in psychology*, 8, 422. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00422>
- Perels, F., Dörrenbächer, L. (2020). Selbstreguliertes Lernen und (technologiebasierte) Bildungsmedien. In H. Niegemann & A. Weinberger (Eds.), *Handbuch Bildungstechnologie* (S.81–92). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-54368-9_5
- Perels, F., Dörrenbächer-Ulrich, L., Landmann, M., Otto, B., Schnick-Vollmer, K., & Schmitz, B. (2020). Selbstregulation und selbstreguliertes Lernen. In E. Wild, und J. Möller (Eds.), *Pädagogische Psychologie* (S.45-66). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-61403-7_3
- Pintrich, P. R. (2000). The Role of Goal Orientation in Self-Regulated Learning. In M. Boekaerts, M. Zeidner and P. R. Pintrich (Eds.), *Handbook of Self-Regulation* (pp. 451-502). San Diego, CA: Academic Press.
- Pintrich, P. R., Smith, D. A. F., Garcia, T., & McKeachie, W. J. (1991). *A manual for the use of the Motivated Strategies for Learning Questionnaire (MSLQ)* (Tech. Report No. 91-B-004). Board of Regents, University of Michigan. <https://eric.ed.gov/?id=ED338122>
- Reinmann- Rothmeier, G. & Mandl, H. (1993). Lernen im Unternehmen: Von einer gemeinsamen Vision zu einer effektiven Förderung des Lernens. *Unterrichtswissenschaft*, 21(3), 233-260. <https://doi.org/10.25656/01:8190>
- Richter, G., Ribbat, M., & Mühlenbrock, I. (2020). Lernförderliche Arbeitsgestaltung im Dienstleistungssektor am Beispiel der Sachbearbeitung: Die doppelte Rolle der

- Führungskraft. *Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)*: Dortmund, Germany. <https://doi.org/10.21934/baua.fokus20191127>
- Schalk, R. & van Woerkom, M. (2009, September). *Does age influence the relationship between learning opportunities at work and employee well-being and mobility?* In L. Deitmer, L. Lassnigg & S. Manning (Eds.), *Proceedings of the ECER VETNET Conference 2009: Papers presented for the VETNET programme of ECER 2009 "Theory and Evidence in European Educational Research" in Vienna (28 to 30 September 2009)* (S. 105-126). Berlin: Wissenschaftsforum Bildung und Gesellschaft e.V.
- Schaper, N., Friebe, J., Wilmsmeier, A. & Hochholding, S. (2006). Ein Instrument zur Erfassung unternehmensbezogener Lernkulturen das Lernkulturinventar (LKI). In R. Rapp, P. Sedlmeier & Gisela Zunker-Rapp (Hrsg.), *Perspectives on Cognition. A Festschrift for Manfred Wettler*. Lengerich: Pabst Science Publishers. <http://docplayer.org/33558177-Ein-instrument-zur-erfassung-unternehmensbezogener-lernkulturen-das-lernkulturinventar-lki-1.html>
- Schiefele, U. & Pekrun, R. (1996). Psychologische Modelle des fremdgesteuerten und selbstgesteuerten Lernens. In F. E. Weinert (Hrsg.), *Psychologie des Lernens und der Instruktion (Enzyklopädie der Psychologie, D, Serie Pädagogische Psychologie, Bd. 2)* (S. 249- 278). Göttingen: Hogrefe.
- Schulz, M., & Roßnagel, C. S. (2010). Informal workplace learning: An exploration of age differences in learning competence. *Learning and Instruction, 20*(5), 383-399. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2009.03.003>
- Segers, M., Messman, G., & Dochy, F. (2018). Emergence, theoretical foundation, and conceptualisation of informal learning at work. In G. Messman, M. Segers, & F. Dochy (Eds.), *Informal learning at work: Triggers, antecedents and consequences* (pp. 1–11). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315441962-1>
- Seufert, S., Fandel-Meyer, T., Meier, C., Diesner, I., Fäckeler, S., & Raatz, S. (2013). *Informelles Lernen als Führungsaufgabe: Problemstellung, explorative Fallstudien und Rahmenkonzept* (scil Arbeitsbricht, Bd. 24). St. Gallen: Universität St. Gallen, Swiss Centre for Innovations in Learning.

- Straka, G.A. (2005): *Von der Klassifikation von Lernstrategien im Rahmen selbstgesteuerten Lernens zur mehrdimensionalen und regulierten Handlungsepisode* (ITB-Forschungsberichte, Nr. 18). Bremen: Universität Bremen, Institut Technik und Bildung (ITB).
- Tynjälä, P. (2012). Toward a 3-P Model of Workplace Learning: a Literature Review. *Vocations And Learning*, 6(1), 11-36. <https://doi.org/10.1007/s12186-012-9091-z>
- Vancouver, J. B., Halper, L. R., and Bayes, K. A. (2017). Regulating our own learning: Stuff you did not realize you needed to know. In J.E. Ellingson & R. A. Noe (Eds.), *Autonomous Learning in the Workplace* (pp. 95-116). New York, NY: Routledge. 10.4324/9781315674131-6
- Winne, Philip H. u. Hadwin, Allyson F. (1998). Studying as Self Regulated Learning. In J. Douglas, J. Hacker, J. Dunlosky & A. Graesser (Hrsg.), *Metacognition in educational theory and practice*. (S. 227-306). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Zimmerman, B.J. (2000). Attaining Self-Regulation: A Social Cognitive Perspective. In M. Boekerts, M. Zeidner und P.R. Pintrich (Eds.), *Handbook of Self-Regulation* (pp. 13-39). San Diego, CA: Academic Press.
- Zimmerman, Barry, J. (2002). Becoming a self-regulated learner: An overview. *Theory Practice* 41(2), 64–70. https://doi.org/10.1207/s15430421tip4102_2
- Zimmerman, B. J., & Kitsantas, A. (1999). Acquiring writing revision skill: Shifting from process to outcome self-regulatory goals. *Journal of educational Psychology*, 91(2), 241.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Übersicht Lernformate: „formal vs. Informell“ und „selbst- vs. fremdgesteuert“ (Seufert, Fandel-Meyer, Meier, Diesner, Fäckeler & Raatz, 2013, S. 44).....	6
Abbildung 2. Phasen-Modell des selbstgesteuerten Lernens (eigene Darstellung, in Anlehnung an Zimmerman, 2000)	7
Abbildung 3. Wirkungsmodell der zu messenden Faktoren auf das selbstgesteuerte Lernen und die Lernaktivität am Arbeitsplatz (eigene Darstellung)	15
Abbildung 4. Untersuchungsdesign der zugrundeliegenden Arbeit (eigene Darstellung)	16
Abbildung 5. rotierte Komponentenmatrix der der explorativen Faktorenanalyse mit Variablen innerhalb der Planungsphase (eigene Darstellung)	22
Abbildung 6. rotierte Komponentenmatrix der der explorativen Faktorenanalyse mit Variablen innerhalb der Durchführungsphase (eigene Darstellung).....	23
Abbildung 7. Häufigkeitsverteilung Bildungsabschluss (eigene Darstellung)	25
Abbildung 8. Häufigkeitsverteilung Anstellungsdauer (eigene Darstellung)	25
Abbildung 9. Zitate zum Stellenwert von Lernen (eigene Darstellung).....	35
Abbildung 10. Zitate zu den Definitionen von selbstgesteuertem Lernen (eigene Darstellung)	37

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Erhobene Sub-Prozesse des selbstgesteuerten Lernens (eigene Abbildung, angelehnt an Fontana et al., 2015)	19
Tabelle 2 Erhobene Merkmale einer Lernkultur (eigene Darstellung, angelehnt an Schaper et al., 2006)	20
Tabelle 3 Übersicht Cronbachs Alpha Werte der Variablen Lernaktivität am Arbeitsplatz, Selbstgesteuertes Lernen, Lernkontext am Arbeitsplatz und Lernkultur	21
Tabelle 4 Übersicht Cronbachs Alpha Werte der Sub-Prozesse innerhalb der Planungs-, Durchführungs- und Reflexionsphase	22
Tabelle 5 Übersicht Cronbachs Alpha Werte der Sub-Prozesse innerhalb der Planungs-, Durchführungs- und Reflexionsphase nach den Korrekturen	24
Tabelle 6 Mittelwerte, Standardabweichungen und Pearson-Korrelationen der Variablen Selbstgesteuertes Lernen inkl. Sub-Prozessen, Lernaktivität und Lernkontext am Arbeitsplatz sowie Lernkultur.....	30
Tabelle 7 Multiple lineare Regression mit einzelnen Sub-Prozessen zur Vorhersage des selbstgesteuerten Lernens	32
Tabelle 8 Multiple lineare Regression mit Variablen Lernkontext am Arbeitsplatz und Lernkultur zur Vorhersage des selbstgesteuerten Lernens.....	33
Tabelle 9 Einfache lineare Regression mit Selbstgesteuertem Lernen zur Vorhersage der Lernaktivität am Arbeitsplatz	34

Anhang

Anhang A

Fragebogen Onlineumfrage

Demografische Fragen	
Geschlecht	Männlich, weiblich oder non-binär
Alter	Freies Textfeld, ganze Zahl (Kategorien werden später gebildet)
Bildungsabschluss	<ul style="list-style-type: none"> - Oberstufe - Berufslehre - Maturität/Fachmaturität/Berufsmaturität - Höhere Berufsbildung - Bachelor - Master - Doktorat / Professor <p>→ Quelle: Bundesamt für Statistik, Bildungsabschlüsse</p>
Abteilungen & Regionen	Bitte geben Sie an, in welcher Abteilung / Region Sie tätig sind. <ul style="list-style-type: none"> - Abteilungen der Praxispartnerin
Arbeitspensum	Angabe in Prozent, ganze Zahlen
Führungsfunktion	<ul style="list-style-type: none"> - Sind Sie aktuell in einer Führungsposition tätig (Linienführung)? - Ja - nein
Seit wie vielen Jahren arbeiten Sie bei der [REDACTED]?	Freies Textfeld, ganze Zahl (ev. Kategorien später bilden)
Messung der Lernaktivität am Arbeitsplatz	
Wie oft haben Sie im letzten Jahr die folgenden Lernaktivitäten ausgeführt oder daran teilgenommen?	
Skala:	
1= nie, 2 = ein oder zweimal, 3 = manchmal, 4 = oft, 5 = sehr oft oder immer	
1. Neueste Entwicklungen in meinem Berufsfeld verfolgen.	
2. Arbeitskolleg:innen nach Rat / Hilfe fragen.	
3. Teilnahme an einer Schulung.	
4. Beobachten oder Reproduzieren der Arbeitstrategien von Kolleg:innen, um eine Aufgabe zu erledigen oder eine Herausforderung oder Kundenanliegen zu lösen.	
5. Reflektieren über eigene Aktionen / Vorhaben von vergangenen Arbeiten.	
6. Feedback zur eigenen Arbeit von Arbeitskolleg:innen erhalten.	
7. Feedback zur eigenen Arbeit von der direkten Führungskraft erhalten.	
8. Selbstlernangebote: Welche Selbstlernangebote haben Sie im letzten Jahr genutzt?	
<ul style="list-style-type: none"> - MOOCs (Massive Open Online Courses, beispielsweise LinkedIn Learning oder Coursera) - WBT (Web based Trainings) im LMS (Learning Management System) - Schulungsangebote auf Sharepoint meiner Abteilung - Diverse Lehrmittel oder Artikel zu einem Thema 	

<ul style="list-style-type: none"> - Beschaffung neuer Informationen durch Recherche im Internet oder in der Wissensdatenbank des Unternehmens - Videos auf YouTube - Podcasts zur Wissen- und Informationsbeschaffung - keine 	
Messung Selbstgesteuertes Lernen	
Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen Ihr Verhalten beschreiben.	
Skala: 1 = trifft überhaupt nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3= trifft eher zu, 4= trifft voll und ganz zu	
Items	Zu messende Verhaltensweise
Planungsphase	
9. Ich setze mir langfristige Ziele (monatlich oder jährlich), um meine Lernaktivitäten zu steuern und zu überprüfen.	Strategische Planung
10. Ich setze mir Ziele, um meine Lernzeit besser zu steuern / zu nutzen.	
11. Ich setze mir realistische Lernfristen, wenn ich einen Lernbedarf festgestellt habe.	
12. Beim Lernen verwende ich Strategien, die sich in Vergangenheit bereits bewährt haben.	
13. Ich setze spezifische Strategien für verschiedene Arten von Dingen ein, die ich lernen muss.	
14. Ich denke, dass ich das Gelernte in meinem Job auch in der Zukunft anwenden kann.	Aufgabenwert / Interesse
15. In meinem Job ist es mir wichtig Neues zu lernen.	
16. Der Lernprozess während der Arbeit ist mir wichtig.	
17. Bei Schwierigkeiten & Herausforderungen im Job bleibe ich ruhig, weil ich mich auf meine Fähigkeiten verlassen kann.	Selbstwirksamkeit
18. Wenn ich in meinem Job mit einem Problem konfrontiert werde, kann ich meist mehrere Lösungen finden.	
19. Was auch immer in meinem Job auf mich zukommt, ich kann es normalerweise meistern.	
20. Ich erreiche die Ziele, die ich mir in meinem Job gesetzt habe.	Zielsetzung
21. Ich fühle mich auf die meisten Anforderungen in meinem Job vorbereitet.	
22. Ich setze mir persönliche Leistungsziele in meinem Job	

Durchführungsphase	
23. Ich erstelle mir einen Plan, wie ich mir erhoffe meine Lernziele zu erreichen.	Aufgabenstrategie
24. Wenn ich keine Fortschritte beim Lernen mache, verändere ich meine Lernstrategie.	
25. Während dem Lernen mache ich Notizen (inklusive Diagramme, etc.) um meine Gedanken zu sortieren.	
26. Ich frage mich wie das, was ich lerne, mit bereits vorhandenem Wissen zusammenhängt.	
27. Beim Lernen verwende ich gewonnene Informationen als Ausgangspunkt um meine eigenen Ideen zu entwickeln.	Kritisches Denken
28. Gelerntes versuche ich mit meinem eigenen Wissen und meinen eigenen Ideen in Verbindung zu bringen.	
29. In meinem Job hinterfrage ich bestehende Prozesse und denke über andere Möglichkeiten nach, um Aufgaben zu erledigen.	
30. Wenn ich mir über etwas unsicher bin, schaue oder lese ich nach.	Ausarbeitsstrategie
31. Ich fülle meine Wissenslücken, indem ich mir die relevanten Informationen / das relevante Wissen besorge und aneigne.	
32. Bei der Konfrontation mit Herausforderungen versuche ich das Problem so gut wie möglich zu verstehen.	
Reflexionsphase	
33. Nachdem ich eine Aufgabe erledigt habe, denke ich über andere Wege nach, wie diese erledigt werden könnte.	Selbstevaluation
34. Wenn ich eine Aufgabe erledigt habe, denke ich darüber nach, was ich gelernt habe.	
35. Ich weiss, wie gut ich gelernt habe, nachdem ich eine Aufgabe erledigt habe.	
36. Ich überlege, wie sich das, was ich gelernt habe, auf mein Team auswirkt.	Selbstzufriedenheit / -beeinflussung
37. Ich versuche zu verstehen wie sich die neuen Informationen & Erkenntnisse, welche ich gelernt haben, auf meine Arbeit auswirken.	
38. Ich überlege, wie das, was ich gelernt habe, in das Gesamtbild meines Arbeitgebers passt.	

Messung Lernkontext am Arbeitsplatz
Bitte geben Sie an, inwiefern Ihre aktuelle Rolle Ihnen Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten bietet.
Skala: 1= nie, 2 = ein oder zweimal, 3 = manchmal, 4 = oft, 5 = sehr oft oder immer
39. Meine Funktion verlangt von mir, kreativ zu sein.
40. Ich kann meine Aufgaben frei wählen
41. Ich habe die Möglichkeiten meine eigenen besonderen Fähigkeiten zu entwickeln
42. Ich kann variieren, wie ich meine Arbeit mache.
43. Meine Funktion erfordert ein hohes Mass an Fähigkeiten
44. Meine Funktion erfordert meine Bereitschaft Neues zu lernen.

Messung Lernkultur	
Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen zutreffen.	
Skala: 1 = trifft überhaupt nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3= trifft eher zu, 4= trifft voll und ganz zu	
45. Die Leitlinien der ■■■ fördern mein Lernen.	Lernen als Teil der Unternehmensphilosophie
46. Die an mich gestellten Erwartungen fördern mein Lernen.	
47. Unsere Organisationsstrukturen fördern, dass ich mich auch mit Kolleg:innen aus anderen Bereichen / Abteilungen austauschen kann	Rahmenbedingungen für das Lernen im Unternehmen
48. Ich bin motiviert zu lernen, da ich Entwicklungsmöglichkeiten in der ■■■ sehe.	
49. Unsere Arbeitszeitregelungen ermöglichen es, dass ich mir die Zeit fürs Lernen selbst einteilen kann.	
50. Das Weiterbildungs- und Kompetenzentwicklungsangebot der ■■■ orientiert sich am Bedarf von uns Mitarbeitenden.	Aspekte der Personalentwicklung
51. Die Ausbildungsteams sind offen für Anregungen und Vorschläge von uns Mitarbeitenden.	
52. Die ■■■ unterstützt selbständiges Lernen durch methodische Hilfestellungen (Selbstlernprogramme, Bibliothek mit Fachliteratur, etc.).	Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten
53. Meine Führungskraft hilft mir dabei, eigenen Lernbedarf zu erkennen und Lernziele zu setzen.	

<p>54. Lernen mit neuen Medien (z.B. webbasierte Lernangebote, Lernsoftware) wird in der Suva in hohem Masse praktiziert.</p>	
<p>55. Ob wir das in Seminaren und Trainings Gelernte in unserer Arbeit anwenden können, wird anhand einer Befragung der Seminarteilnehmenden nach der Veranstaltung überprüft.</p>	
<p>56. Meine Führungskraft unterstützt mich beim Anwenden des Gelernten in meiner Arbeit, indem sie mir dazu Feedback gibt.</p>	
<p>57. Ich kann das im Training Gelernte in meiner alltäglichen Arbeit anwenden.</p>	
<p>58. Die [] fördert die Anwendung des Gelernten in der Arbeit, indem sie unterstützende Massnahmen vor, während und nach dem Training einsetzt.</p>	
<p>59. Das Informationsangebot über Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten der [] unterstützt mich beim Lernen.</p>	<p>Information und Partizipation im Unternehmen</p>
<p>60. Ich bin mit den Einflussmöglichkeiten bei der Gestaltung von Personalentwicklungsmassnahmen der Ausbildungsteams zufrieden.</p>	
<p>61. Wie der Wissensaustausch in der [] gestaltet ist, fördert Lernen.</p>	

Inverse Korrelationsmatrix

	Ich setze mir langfristige Ziele (monatlich oder jährlich), um meine Lernaktivitäten zu steuern und zu überprüfen.	Ich setze mir Ziele, um meine Lernzeit besser zu steuern / zu nutzen.	Ich setze mir realistische Lernfristen, wenn ich einen Lernbedarf festgestellt habe.	Beim Lernen verwende ich Strategien, die sich in Vergangenheit bereits bewährt haben.	Ich setze spezifische Strategien für verschiedene Arten von Dingen ein, die ich lernen muss.	Ich denke, dass ich das Gelernte in meinem Job auch in der Zukunft anwenden kann.	In meinem Job ist es mir wichtig, Neues zu lernen.	Der Lernprozess während der Arbeit ist mir wichtig.	Bei Schwierigkeiten & Herausforderungen im Job bleibe ich ruhig, weil ich mich auf meine Fähigkeiten verlassen kann.	Wenn ich in meinem Job mit einem Problem konfrontiert werde, kann ich meist mehrere Lösungen finden.	Was auch immer in meinem Job auf mich zukommt, ich kann es normalerweise meistern.	Ich erreiche die Ziele, die ich mir in meinem Job gesetzt habe.	Ich fühle mich auf die meisten Anforderungen in meinem Job vorbereitet.	Ich setze mir persönliche Leistungsziele in meinem Job.
Ich setze mir langfristige Ziele (monatlich oder jährlich), um meine Lernaktivitäten zu steuern und zu überprüfen.	2,329	-1,336	,023	-,052	-,031	-,042	-,264	,174	,284	-,008	-,012	-,189	,248	-,658
Ich setze mir Ziele, um meine Lernzeit besser zu steuern / zu nutzen.	-1,336	2,390	-,619	,056	-,314	-,158	,159	-,161	-,270	,047	-,037	,225	,171	,040
Ich setze mir realistische Lernfristen, wenn ich einen Lernbedarf festgestellt habe.	,023	-,619	1,529	-,320	,067	-,062	-,114	,148	-,092	,028	,121	-,136	-,056	-,284
Beim Lernen verwende ich Strategien, die sich in Vergangenheit bereits bewährt haben.	-,052	,056	-,320	1,392	-,581	-,046	,047	-,127	,155	-,059	,055	,114	-,103	,059
Ich setze spezifische Strategien für verschiedene Arten von Dingen ein, die ich lernen muss.	-,031	-,314	,067	-,581	1,624	,024	,030	-,080	-,193	-,091	-,126	-,060	,155	-,390
Ich denke, dass ich das Gelernte in meinem Job auch in der Zukunft anwenden kann.	-,042	-,158	-,062	-,046	,024	1,323	-,330	-,085	,216	-,224	-,165	-,071	-,182	,075
In meinem Job ist es mir wichtig, Neues zu lernen.	-,264	,159	-,114	,047	,030	-,330	1,679	-,914	-,010	-,019	,087	,024	-,019	,045
Der Lernprozess während der Arbeit ist mir wichtig.	,174	-,161	,148	-,127	-,080	-,085	-,914	1,739	-,053	,025	-,260	,224	,123	-,361
Bei Schwierigkeiten & Herausforderungen im Job bleibe ich ruhig, weil ich mich auf meine Fähigkeiten verlassen kann.	,284	-,270	-,092	,155	-,193	,216	-,010	-,053	1,612	-,245	-,609	,193	-,420	,095
Wenn ich in meinem Job mit einem Problem konfrontiert werde, kann ich meist mehrere Lösungen finden.	-,008	,047	,028	-,059	-,091	-,224	-,019	,025	-,245	1,468	-,434	-,090	-,126	,039
Was auch immer in meinem Job auf mich zukommt, ich kann es normalerweise meistern.	-,012	-,037	,121	,055	-,126	-,165	,087	-,260	-,609	-,434	2,272	-,762	-,399	,066
Ich erreiche die Ziele, die ich mir in meinem Job gesetzt habe.	-,189	,225	-,136	,114	-,060	-,071	,024	,224	,193	-,090	-,762	1,770	-,512	-,093
Ich fühle mich auf die meisten Anforderungen in meinem Job vorbereitet.	,248	,171	-,056	-,103	,155	-,182	-,019	,123	-,420	-,126	-,399	-,512	1,980	-,621
Ich setze mir persönliche Leistungsziele in meinem Job.	-,658	,040	-,284	,059	-,390	,075	,045	-,361	,095	,039	,066	-,093	-,621	1,857

KMO- und Bartlett-Test

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.		,751
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat	779,831
	df	91
	Signifikanz nach Bartlett	<,001

Kommunalitäten

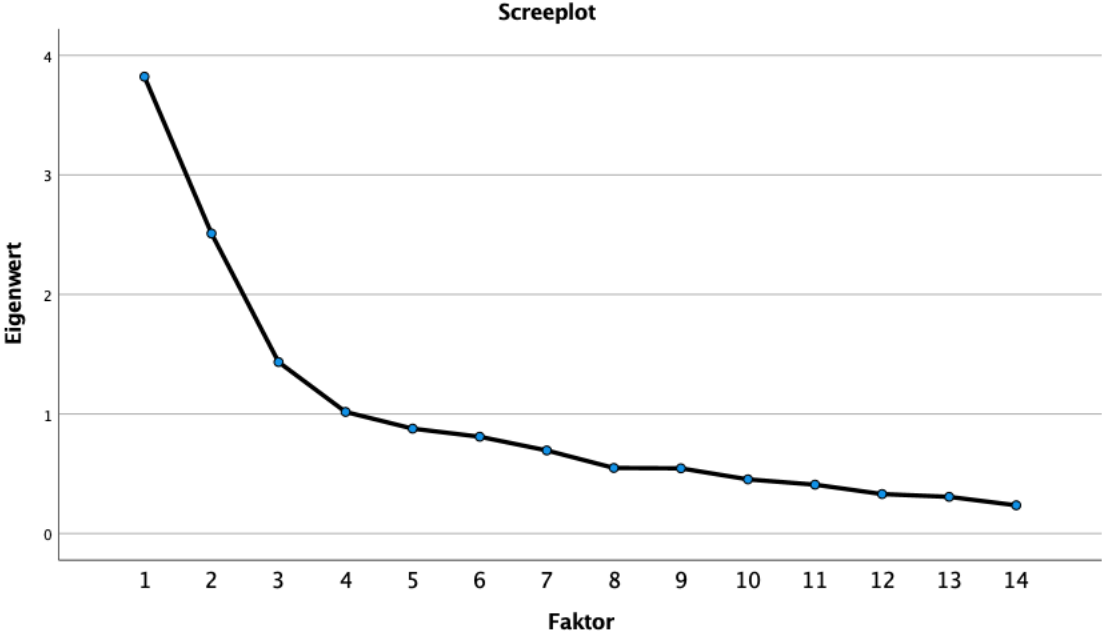
	Anfänglich	Extraktion
Ich setze mir langfristige Ziele (monatlich oder jährlich), um meine Lernaktivitäten zu steuern und zu überprüfen.	1,000	,749
Ich setze mir Ziele, um meine Lernzeit besser zu steuern / zu nutzen.	1,000	,700
Ich setze mir realistische Lernfristen, wenn ich einen Lernbedarf festgestellt habe.	1,000	,511
Beim Lernen verwende ich Strategien, die sich in Vergangenheit bereits bewährt haben.	1,000	,657
Ich setze spezifische Strategien für verschiedene Arten von Dingen ein, die ich lernen muss.	1,000	,681
Ich denke, dass ich das Gelernte in meinem Job auch in der Zukunft anwenden kann.	1,000	,462
In meinem Job ist es mir wichtig, Neues zu lernen.	1,000	,762
Der Lernprozess während der Arbeit ist mir wichtig.	1,000	,740
Bei Schwierigkeiten & Herausforderungen im Job bleibe ich ruhig, weil ich mich auf meine Fähigkeiten verlassen kann.	1,000	,508
Wenn ich in meinem Job mit einem Problem konfrontiert werde, kann ich meist mehrere Lösungen finden.	1,000	,490
Was auch immer in meinem Job auf mich zukommt, ich kann es normalerweise meistern.	1,000	,719
Ich erreiche die Ziele, die ich mir in meinem Job gesetzt habe.	1,000	,628
Ich fühle mich auf die meisten Anforderungen in meinem Job vorbereitet.	1,000	,640
Ich setze mir persönliche Leistungsziele in meinem Job.	1,000	,540

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Erklärte Gesamtvarianz

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	3,822	27,303	27,303	3,822	27,303	27,303	2,967	21,190	21,190
2	2,510	17,932	45,235	2,510	17,932	45,235	2,553	18,238	39,429
3	1,435	10,249	55,484	1,435	10,249	55,484	1,840	13,141	52,570
4	1,017	7,268	62,752	1,017	7,268	62,752	1,426	10,182	62,752
5	,878	6,270	69,022						
6	,810	5,787	74,809						
7	,695	4,968	79,777						
8	,549	3,921	83,698						
9	,546	3,898	87,595						
10	,453	3,238	90,834						
11	,409	2,922	93,756						
12	,330	2,360	96,116						
13	,307	2,194	98,310						
14	,237	1,690	100,000						

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.



Komponentenmatrix^a

	Komponente			
	1	2	3	4
Ich setze mir persönliche Leistungsziele in meinem Job.	,686	-,183	-,131	-,138
Ich setze spezifische Strategien für verschiedene Arten von Dingen ein, die ich lernen muss.	,608	-,223	-,201	,470
Ich setze mir Ziele, um meine Lernzeit besser zu steuern / zu nutzen.	,569	-,531	-,242	-,190
Ich setze mir langfristige Ziele (monatlich oder jährlich), um meine Lernaktivitäten zu steuern und zu überprüfen.	,551	-,541	-,196	-,339
Ich setze mir realistische Lernfristen, wenn ich einen Lernbedarf festgestellt habe.	,541	-,342	-,297	-,113
Ich denke, dass ich das Gelernte in meinem Job auch in der Zukunft anwenden kann.	,492	,024	,385	-,267
Wenn ich in meinem Job mit einem Problem konfrontiert werde, kann ich meist mehrere Lösungen finden.	,487	,486	,053	,114
Was auch immer in meinem Job auf mich zukommt, ich kann es normalerweise meistern.	,582	,617	,008	,001
Ich fühle mich auf die meisten Anforderungen in meinem Job vorbereitet.	,536	,583	-,075	-,080
Ich erreiche die Ziele, die ich mir in meinem Job gesetzt habe.	,467	,547	-,172	-,285
Bei Schwierigkeiten & Herausforderungen im Job bleibe ich ruhig, weil ich mich auf meine Fähigkeiten verlassen kann.	,418	,511	-,066	,260
In meinem Job ist es mir wichtig, Neues zu lernen.	,417	-,239	,727	-,045
Der Lernprozess während der Arbeit ist mir wichtig.	,460	-,226	,670	,169
Beim Lernen verwende ich Strategien, die sich in Vergangenheit bereits bewährt haben.	,423	-,332	-,155	,586

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

a. 4 Komponenten extrahiert

Rotierte Komponentenmatrix^a

	Komponente			
	1	2	3	4
Was auch immer in meinem Job auf mich zukommt, ich kann es normalerweise meistern.	,838	,035	,120	,043
Ich fühle mich auf die meisten Anforderungen in meinem Job vorbereitet.	,793	,093	,035	-,023
Ich erreiche die Ziele, die ich mir in meinem Job gesetzt habe.	,737	,197	-,067	-,204
Wenn ich in meinem Job mit einem Problem konfrontiert werde, kann ich meist mehrere Lösungen finden.	,670	-,023	,144	,137
Bei Schwierigkeiten & Herausforderungen im Job bleibe ich ruhig, weil ich mich auf meine Fähigkeiten verlassen kann.	,657	-,097	,002	,258
Ich setze mir langfristige Ziele (monatlich oder jährlich), um meine Lernaktivitäten zu steuern und zu überprüfen.	-,077	,847	,151	,043
Ich setze mir Ziele, um meine Lernzeit besser zu steuern / zu nutzen.	-,057	,806	,110	,188
Ich setze mir realistische Lernfristen, wenn ich einen Lernbedarf festgestellt habe.	,081	,678	,012	,211
Ich setze mir persönliche Leistungsziele in meinem Job.	,278	,630	,190	,170
In meinem Job ist es mir wichtig, Neues zu lernen.	-,009	,117	,864	,034
Der Lernprozess während der Arbeit ist mir wichtig.	,028	,064	,821	,246
Ich denke, dass ich das Gelernte in meinem Job auch in der Zukunft anwenden kann.	,283	,259	,542	-,147
Beim Lernen verwende ich Strategien, die sich in Vergangenheit bereits bewährt haben.	-,011	,235	,073	,772
Ich setze spezifische Strategien für verschiedene Arten von Dingen ein, die ich lernen muss.	,193	,362	,086	,711

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.
 Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.^a

a. Die Rotation ist in 5 Iterationen konvergiert.

Durchführungsphase:

Korrelationsmatrix

Korrelation	Ich erstelle mir einen Plan, wie ich mir erhoffte meine Lernziele zu erreichen.	Wenn ich keine Fortschritte beim Lernen mache, verändere ich meine Lernstrategie.	Während dem Lernen mache ich Notizen (inklusive Diagramme, etc.) um meine Gedanken zu sortieren.	Ich frage mich wie das, was ich lerne, mit bereits vorhandenem Wissen zusammenhängt.	Beim Lernen verwende ich gewonnene Informationen als Ausgangspunkt um meine eigenen Ideen zu entwickeln.	Gelerntes versuche ich mit meinem eigenen Wissen und meinen eigenen Ideen in Verbindung zu bringen.	In meinem Job hinterfrage ich bestehende Prozesse und denke über andere Möglichkeiten nach, um Aufgaben zu erledigen.	Wenn ich mir über etwas unsicher bin, schaue oder lese ich nach.	Ich fülle meine Wissenslücken, indem ich mir die relevanten Informationen / das relevante Wissen besorge und aneigne.	Bei der Konfrontation mit Herausforderungen versuche ich das Problem so gut wie möglich zu verstehen.
	1,000	,452	,460	,156	,201	,017	,122	,073	,102	-,015
	,452	1,000	,327	,301	,220	,198	,098	,132	,154	,140
	,460	,327	1,000	,217	,152	,084	,125	,167	,082	,097
	,156	,301	,217	1,000	,449	,509	,239	,172	,211	,155
	,201	,220	,152	,449	1,000	,568	,271	,036	,147	,283
	,017	,198	,084	,509	,568	1,000	,238	,106	,206	,286
	,122	,098	,125	,239	,271	,238	1,000	,089	,203	,205
	,073	,132	,167	,172	,036	,106	,089	1,000	,660	,352
	,102	,154	,082	,211	,147	,206	,203	,660	1,000	,437
	-,015	,140	,097	,155	,283	,286	,205	,352	,437	1,000
Sig. (1-seitig)		<,001	<,001	,020	,004	,410	,054	,170	,092	,423
	,000		,000	,000	,002	,005	,099	,041	,022	,033
	,000	,000		,002	,023	,136	,051	,014	,142	,103
	,020	,000	,002		,000	,000	,001	,012	,003	,021
	,004	,002	,023	,000		,000	,000	,319	,027	,000
	,410	,005	,136	,000	,000		,001	,082	,003	,000
	,054	,099	,051	,001	,000	,001		,121	,004	,003
	,170	,041	,014	,012	,319	,082	,121		,000	,000
	,092	,022	,142	,003	,027	,003	,004	,000		,000
	,423	,033	,103	,021	,000	,000	,003	,000	,000	

Inverse Korrelationsmatrix

	Ich erstelle mir einen Plan, wie ich mir erhoffe meine Lernziele zu erreichen.	Wenn ich keine Fortschritte beim Lernen mache, verändere ich meine Lernstrategie.	Während dem Lernen mache ich Notizen (inklusive Diagramme, etc.) um meine Gedanken zu sortieren.	Ich frage mich wie das, was ich lerne, mit bereits vorhandenem Wissen zusammenhängt.	Beim Lernen verwende ich gewonnene Informationen als Ausgangspunkt um meine eigenen Ideen zu entwickeln.	Gelerntes versuche ich mit meinem eigenen Wissen und meinen eigenen Ideen in Verbindung zu bringen.	In meinem Job hinterfrage ich bestehende Prozesse und denke über andere Möglichkeiten nach, um Aufgaben zu erledigen.	Wenn ich mir über etwas unsicher bin, schaue oder lese ich nach.	Ich fülle meine Wissenslücken, indem ich mir die relevanten Informationen / das relevante Wissen besorge und aneigne.	Bei der Konfrontation mit Herausforderungen versuche ich das Problem so gut wie möglich zu verstehen.
Ich erstelle mir einen Plan, wie ich mir erhoffe meine Lernziele zu erreichen.	1,565	-,535	-,541	,050	-,301	,253	-,078	,068	-,179	,226
Wenn ich keine Fortschritte beim Lernen mache, verändere ich meine Lernstrategie.	-,535	1,397	-,142	-,243	,019	-,115	,057	-,015	-,026	-,120
Während dem Lernen mache ich Notizen (inklusive Diagramme, etc.) um meine Gedanken zu sortieren.	-,541	-,142	1,366	-,159	,016	,021	-,061	-,241	,207	-,099
Ich frage mich wie das, was ich lerne, mit bereits vorhandenem Wissen zusammenhängt.	,050	-,243	-,159	1,565	-,327	-,535	-,125	-,137	-,083	,164
Beim Lernen verwende ich gewonnene Informationen als Ausgangspunkt um meine eigenen Ideen zu entwickeln.	-,301	,019	,016	-,327	1,719	-,718	-,146	,184	,025	-,285
Gelerntes versuche ich mit meinem eigenen Wissen und meinen eigenen Ideen in Verbindung zu bringen.	,253	-,115	,021	-,535	-,718	1,776	-,072	,060	-,113	-,161
In meinem Job hinterfrage ich bestehende Prozesse und denke über andere Möglichkeiten nach, um Aufgaben zu erledigen.	-,078	,057	-,061	-,125	-,146	-,072	1,149	,101	-,184	-,112
Wenn ich mir über etwas unsicher bin, schaue oder lese ich nach.	,068	-,015	-,241	-,137	,184	,060	,101	1,881	-,174	-,190
Ich fülle meine Wissenslücken, indem ich mir die relevanten Informationen / das relevante Wissen besorge und aneigne.	-,179	-,026	,207	-,083	,025	-,113	-,184	-,174	2,040	-,422
Bei der Konfrontation mit Herausforderungen versuche ich das Problem so gut wie möglich zu verstehen.	,226	-,120	-,099	,164	-,285	-,161	-,112	-,190	-,422	1,406

KMO- und Bartlett-Test

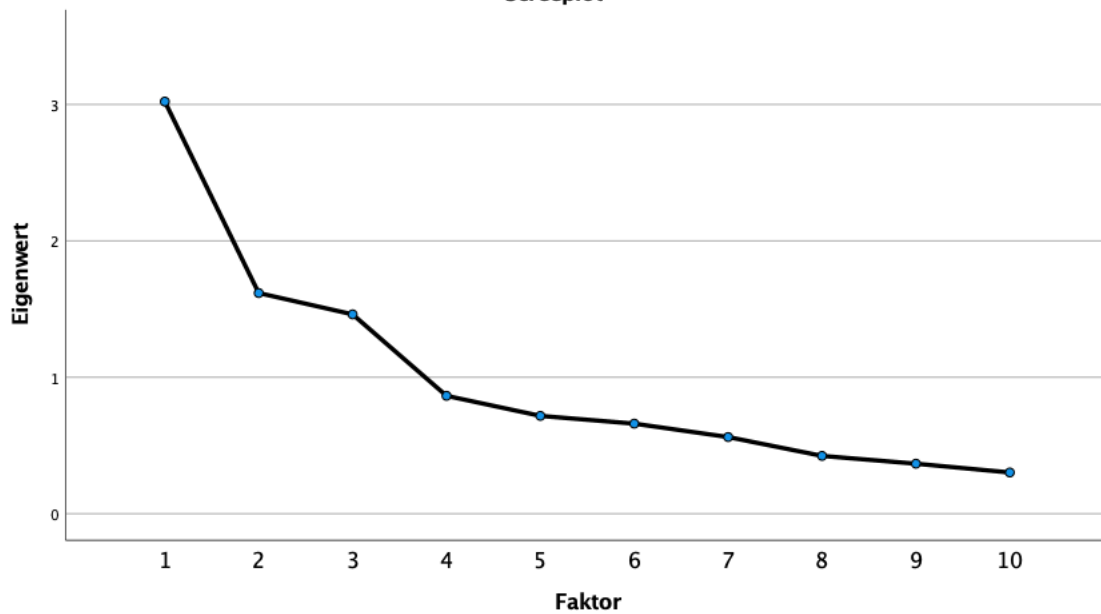
Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.		,700
Bartlett-Test auf Sphärität	Ungefähres Chi-Quadrat	429,168
	df	45
	Signifikanz nach Bartlett	<,001

Kommunalitäten

	Anfänglich	Extraktion
Ich erstelle mir einen Plan, wie ich mir erhoffe meine Lernziele zu erreichen.	1,000	,716
Wenn ich keine Fortschritte beim Lernen mache, verändere ich meine Lernstrategie.	1,000	,544
Während dem Lernen mache ich Notizen (inklusive Diagramme, etc.) um meine Gedanken zu sortieren.	1,000	,579
Ich frage mich wie das, was ich lerne, mit bereits vorhandenem Wissen zusammenhängt.	1,000	,560
Beim Lernen verwende ich gewonnene Informationen als Ausgangspunkt um meine eigenen Ideen zu entwickeln.	1,000	,678
Gelerntes versuche ich mit meinem eigenen Wissen und meinen eigenen Ideen in Verbindung zu bringen.	1,000	,716
In meinem Job hinterfrage ich bestehende Prozesse und denke über andere Möglichkeiten nach, um Aufgaben zu erledigen.	1,000	,244
Wenn ich mir über etwas unsicher bin, schaue oder lese ich nach.	1,000	,769
Ich fülle meine Wissenslücken, indem ich mir die relevanten Informationen / das relevante Wissen besorge und aneigne.	1,000	,782
Bei der Konfrontation mit Herausforderungen versuche ich das Problem so gut wie möglich zu verstehen.	1,000	,513

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Screplot



Komponentenmatrix^a

	Komponente		
	1	2	3
Ich frage mich wie das, was ich lerne, mit bereits vorhandenem Wissen zusammenhängt.	,664	,146	-,314
Beim Lernen verwende ich gewonnene Informationen als Ausgangspunkt um meine eigenen Ideen zu entwickeln.	,649	,156	-,482
Gelerntes versuche ich mit meinem eigenen Wissen und meinen eigenen Ideen in Verbindung zu bringen.	,640	-,023	-,553
Ich fülle meine Wissenslücken, indem ich mir die relevanten Informationen / das relevante Wissen besorge und aneigne.	,587	-,566	,342
Bei der Konfrontation mit Herausforderungen versuche ich das Problem so gut wie möglich zu verstehen.	,547	-,463	,020
Wenn ich keine Fortschritte beim Lernen mache, verändere ich meine Lernstrategie.	,534	,430	,271
In meinem Job hinterfrage ich bestehende Prozesse und denke über andere Möglichkeiten nach, um Aufgaben zu erledigen.	,455	-,023	-,191
Ich erstelle mir einen Plan, wie ich mir erhoffte meine Lernziele zu erreichen.	,413	,593	,441
Wenn ich mir über etwas unsicher bin, schaue oder lese ich nach.	,495	-,539	,483
Während dem Lernen mache ich Notizen (inklusive Diagramme, etc.) um meine Gedanken zu sortieren.	,446	,458	,413

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

a. 3 Komponenten extrahiert

Rotierte Komponentenmatrix^a

	Komponente		
	1	2	3
Gelerntes versuche ich mit meinem eigenen Wissen und meinen eigenen Ideen in Verbindung zu bringen.	,839	,103	-,031
Beim Lernen verwende ich gewonnene Informationen als Ausgangspunkt um meine eigenen Ideen zu entwickeln.	,812	,010	,135
Ich frage mich wie das, was ich lerne, mit bereits vorhandenem Wissen zusammenhängt.	,705	,100	,230
In meinem Job hinterfrage ich bestehende Prozesse und denke über andere Möglichkeiten nach, um Aufgaben zu erledigen.	,456	,169	,088
Ich fülle meine Wissenslücken, indem ich mir die relevanten Informationen / das relevante Wissen besorge und aneigne.	,134	,871	,078
Wenn ich mir über etwas unsicher bin, schaue oder lese ich nach.	-,027	,866	,134
Bei der Konfrontation mit Herausforderungen versuche ich das Problem so gut wie möglich zu verstehen.	,338	,630	-,052
Ich erstelle mir einen Plan, wie ich mir erhoffe meine Lernziele zu erreichen.	,042	-,016	,845
Während dem Lernen mache ich Notizen (inklusive Diagramme, etc.) um meine Gedanken zu sortieren.	,073	,086	,753
Wenn ich keine Fortschritte beim Lernen mache, verändere ich meine Lernstrategie.	,232	,088	,694

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.
 Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.^a

a. Die Rotation ist in 4 Iterationen konvergiert.

Anhang C

Deskriptive Auswertungen

		Alter	Pensum	Anstellungsdauer
N	Gültig	173	173	173
	Fehlend	0	0	0
Mittelwert		43.08	89.25	12.09
Standardfehler des Mittelwerts		.98	1.24	.69
Median		45	100	11
Std.-Abweichung		12.06	16.25	9.04
Varianz		145.44	263.97	81.79
Spannweite		46	60	40
Minimum		17	40	0
Maximum		63	100	40

Deskriptive Statistiken

	N Statistik	Bereich Statistik	Minimum Statistik	Maximum Statistik	Mittelwert Statistik	Std.-Fehler	Std.-Abweichung Statistik	Varianz Statistik
Anstellungsdauer	173	40	0	40	12,09	,688	9,044	81,794
Alter	173	46	17	63	43,08	,917	12,060	145,435
Pensum	173	60	40	100	89,25	1,235	16,247	263,967
Bildungsabschluss	173	6	1	7	4,47	,115	1,512	2,285
Geschlecht	173	1	1	2	1,49	,038	,501	,251
Führungsfunktion	173	1	1	2	1,81	,030	,394	,155
Gültige Werte (listenweise)	173							

Statistiken

		Anstellungsda uer	Geschlecht	Alter	Bildungsabsch luss	Pensum	Führungsfunkti on
N	Gültig	173	173	173	173	173	173
	Fehlend	0	0	0	0	0	0
Mittelwert		12,09	1,49	43,08	4,47	89,25	1,81
Median		11,00	1,00	45,00	4,00	100,00	2,00

Geschlecht

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	weiblich	88	50,9	50,9	50,9
	männlich	85	49,1	49,1	100,0
Gesamt		173	100,0	100,0	

Bildungsabschluss

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Oberstufe	2	1,2	1,2	1,2
	Berufslehre	24	13,9	13,9	15,0
	Maturität/Fachmaturität/B erufsmaturität	16	9,2	9,2	24,3
	Höhere Berufsbildung	49	28,3	28,3	52,6
	Bachelor	19	11,0	11,0	63,6
	Master	57	32,9	32,9	96,5
	Doktorat / Professor	6	3,5	3,5	100,0
	Gesamt	173	100,0	100,0	

Pensum					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	40	3	1,7	1,7	1,7
	50	8	4,6	4,6	6,4
	60	11	6,4	6,4	12,7
	70	6	3,5	3,5	16,2
	80	25	14,5	14,5	30,6
	90	16	9,2	9,2	39,9
	100	104	60,1	60,1	100,0
	Gesamt	173	100,0	100,0	

Führungsfunktion					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	33	19,1	19,1	19,1
	nein	140	80,9	80,9	100,0
	Gesamt	173	100,0	100,0	

Anhang D

E-Mail zum Versand der Onlineumfrage

Guten Tag

Im Rahmen meiner Bachelorarbeit *im Studiengang „Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie“* an der Hochschule für Angewandte Psychologie (FHNW) führe ich eine Umfrage zu selbstgesteuertem Lernen durch. Ziel der Umfrage ist den Zusammenhang zwischen selbstgesteuertem Lernen und Kontextfaktoren der Arbeit sowie der Lernkultur zu messen und anschliessend Handlungsempfehlungen für XY abzuleiten. Die Umfrage ist anonym und dauert zwischen 10 bis 15 Minuten.

Über folgenden Link gelangen Sie zur Umfrage: <https://survey.fhnw.ch/uc/selbstgesteuertesLernen/>

Oder nehmen Sie via QR-Code mit dem Smartphone teil:

Vielen Dank für Ihre Teilnahme. Für Fragen oder Unklarheiten stehe ich gerne per E-Mail nadine.elsener@students.fhnw.ch zur Verfügung.

Anhang E

Berechnung / Voraussetzungen Regressionsanalyse zwischen Sub-Prozesse und selbstgesteuertem Lernen

Modellzusammenfassung^b

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Änderung in R-Quadrat	Statistikwerte ändern			Sig. Änderung in F	Durbin-Watson-Statistik
						Änderung in F	df1	df2		
1	,984 ^a	,967	,966	,06142	,967	536,640	9	163	<,001	2,068

a. Einflußvariablen : (Konstante), Gesamtscore_Selbstzufriedenheit_beeinflussung, Gesamtscore_Selbstwirksamkeit, Gesamtscore_Aufgabenwert_Interesse, Gesamtscore_Aufgabenstrategie, Gesamtscore_Ausarbeitungsstrategie, Gesamtscore_Kritisches_Denken, Gesamtscore_Selbstevaluation, Gesamtscore_Zielsetzung, Gesamtscore_Strategische_Planung

b. Abhängige Variable: Gesamtscore_Selbstgesteuertes_Lernen

ANOVA^a

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	18,220	9	2,024	536,640	<,001 ^b
	Nicht standardisierte Residuen	,615	163	,004		
	Gesamt	18,835	172			

a. Abhängige Variable: Gesamtscore_Selbstgesteuertes_Lernen

b. Einflußvariablen : (Konstante), Gesamtscore_Selbstzufriedenheit_beeinflussung, Gesamtscore_Selbstwirksamkeit, Gesamtscore_Aufgabenwert_Interesse, Gesamtscore_Aufgabenstrategie, Gesamtscore_Ausarbeitungsstrategie, Gesamtscore_Kritisches_Denken, Gesamtscore_Selbstevaluation, Gesamtscore_Zielsetzung, Gesamtscore_Strategische_Planung

Koeffizienten^a

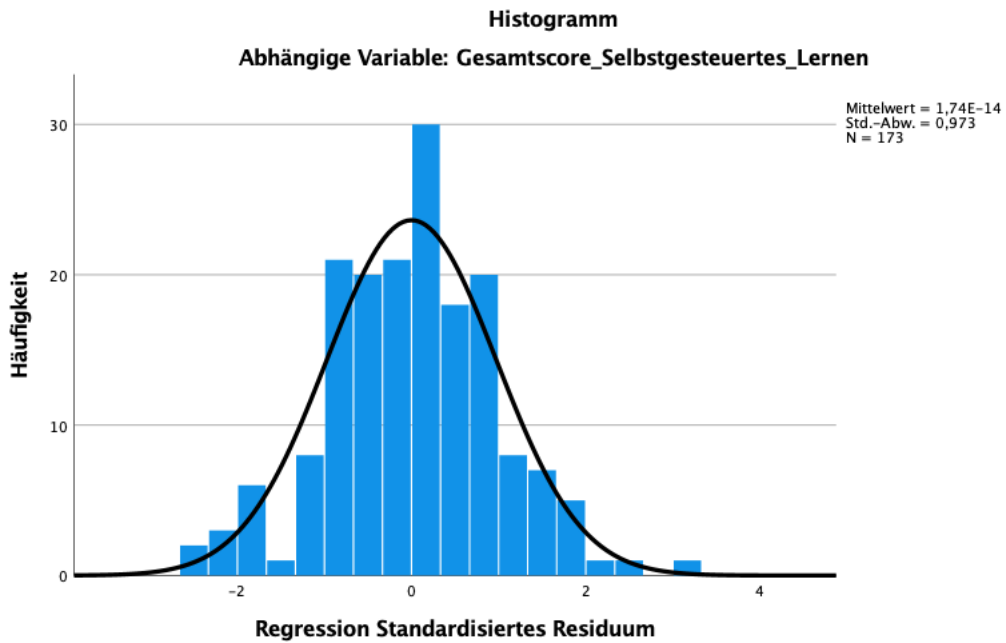
Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.	Korrelationen		
		Regressionskoeffizient	Std.-Fehler	Beta			Nullter Ordnung	Partiell	Teil
1	(Konstante)	,082	,058		1,411	,160			
	Gesamtscore_Strategische_Planung	,125	,009	,270	14,140	<,001	,695	,742	,200
	Gesamtscore_Aufgabenwert_Interesse	,099	,012	,130	8,362	<,001	,451	,548	,118
	Gesamtscore_Selbstwirksamkeit	,118	,013	,163	8,753	<,001	,444	,565	,124
	Gesamtscore_Zielsetzung	,082	,012	,123	6,561	<,001	,433	,457	,093
	Gesamtscore_Aufgabenstrategie	,127	,009	,255	13,911	<,001	,675	,737	,197
	Gesamtscore_Kritisches_Denken	,106	,010	,177	11,126	<,001	,519	,657	,157
	Gesamtscore_Ausarbeitungsstrategie	,115	,013	,145	8,964	<,001	,473	,575	,127
	Gesamtscore_Selbstevaluation	,092	,010	,168	9,171	<,001	,665	,583	,130
	Gesamtscore_Selbstzufriedenheit_beeinflussung	,107	,009	,216	11,893	<,001	,700	,682	,168

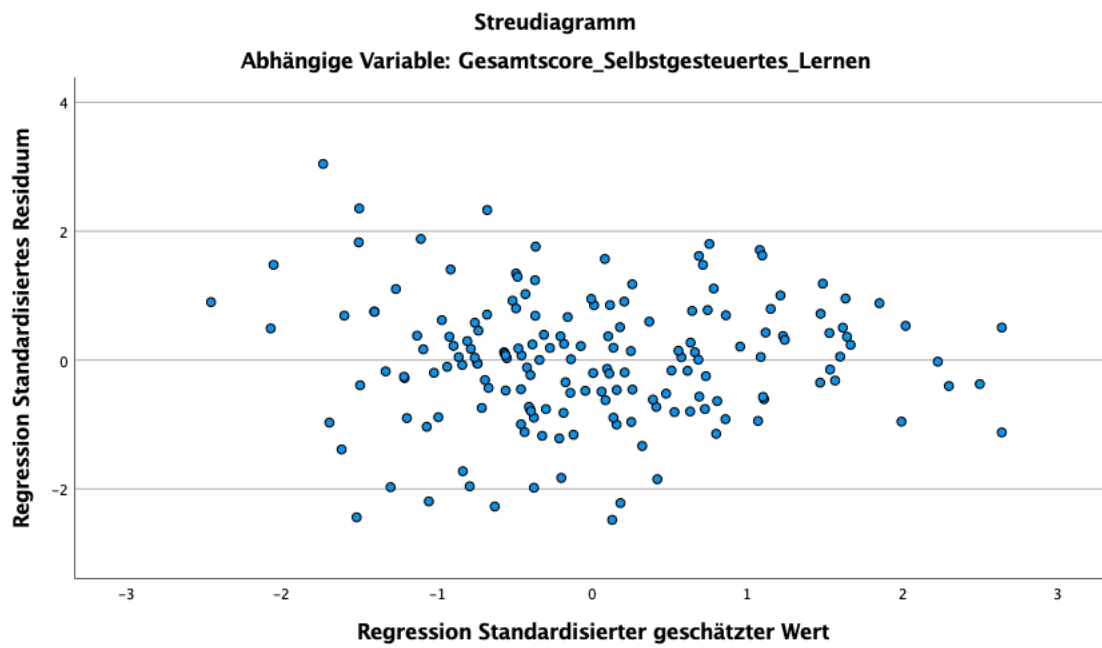
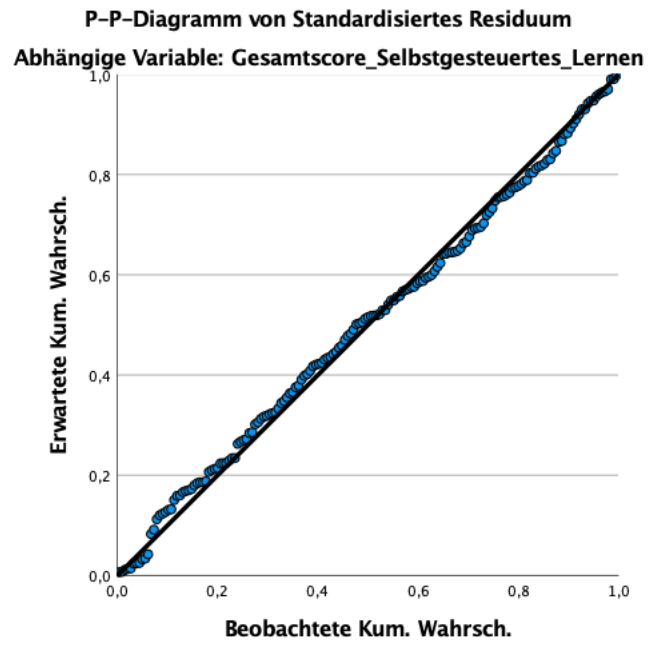
a. Abhängige Variable: Gesamtscore_Selbstgesteuertes_Lernen

Residuenstatistik^a

	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.- Abweichung	N
Nicht standardisierter vorhergesagter Wert	2,3114	3,9689	3,1106	,32547	173
Standardisierter vorhergesagter Wert	-2,456	2,637	,000	1,000	173
Standardfehler des Vorhersagewerts	,008	,026	,014	,003	173
Korrigierter Vorhersagewert	2,2995	3,9726	3,1102	,32596	173
Nicht standardisierte Residuen	-,15227	,18705	,00000	,05979	173
Standardisierte Residuen	-2,479	3,045	,000	,973	173
Stud. nicht standardisierte Residuen	-2,605	3,146	,003	1,007	173
Gelöschtes Residuum	-,16807	,19960	,00042	,06407	173
Stud. gelöschtes Residuum	-2,652	3,236	,003	1,015	173
Mahalanobis-Abstand	1,672	29,302	8,948	4,735	173
Cook-Distanz	,000	,103	,007	,014	173
Zentrierter Hebelwert	,010	,170	,052	,028	173

a. Abhängige Variable: Gesamtscore_Selbstgesteuertes_Lernen





Berechnung / Voraussetzungen Regressionsanalyse zwischen Lernkultur, Lernkontext am Arbeitsplatz und selbstgesteuertem Lernen

Modellzusammenfassung^b

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Statistikwerte ändern					
					Änderung in R-Quadrat	Änderung in F	df1	df2	Sig. Änderung in F	Durbin-Watson-Statistik
1	,453 ^a	,205	,195	,29683	,205	21,889	2	170	<,001	1,813

a. Einflußvariablen : (Konstante), Gesamtscore_Lernkultur, Gesamtscore_Lernkontext

b. Abhängige Variable: Gesamtscore_Selbstgesteuertes_Lernen

ANOVA^a

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	3,857	2	1,929	21,889	<,001 ^b
	Nicht standardisierte Residuen	14,978	170	,088		
	Gesamt	18,835	172			

a. Abhängige Variable: Gesamtscore_Selbstgesteuertes_Lernen

b. Einflußvariablen : (Konstante), Gesamtscore_Lernkultur, Gesamtscore_Lernkontext

Koeffizienten^a

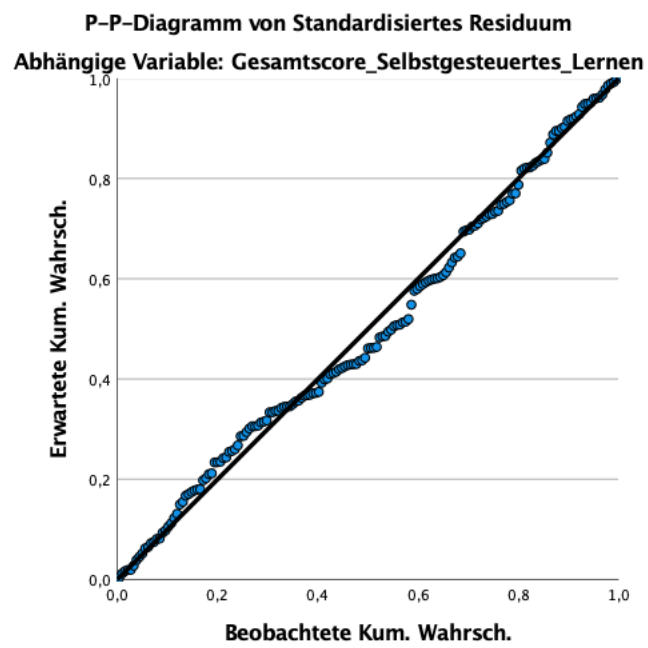
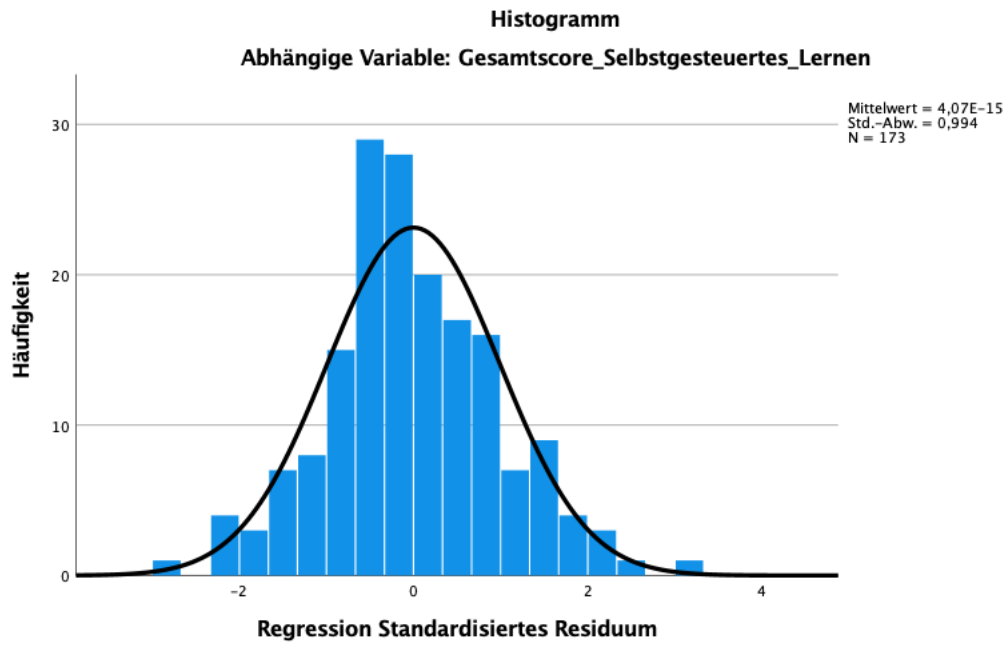
Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.	Korrelationen		
		Regressionskoeffizient B	Std.-Fehler				Beta	Nullter Ordnung	Partiell
1	(Konstante)	1,884	,194		9,700	<,001			
	Gesamtscore_Lernkontext	,121	,044	,199	2,738	,007	,314	,205	,187
	Gesamtscore_Lernkultur	,256	,054	,346	4,765	<,001	,412	,343	,326

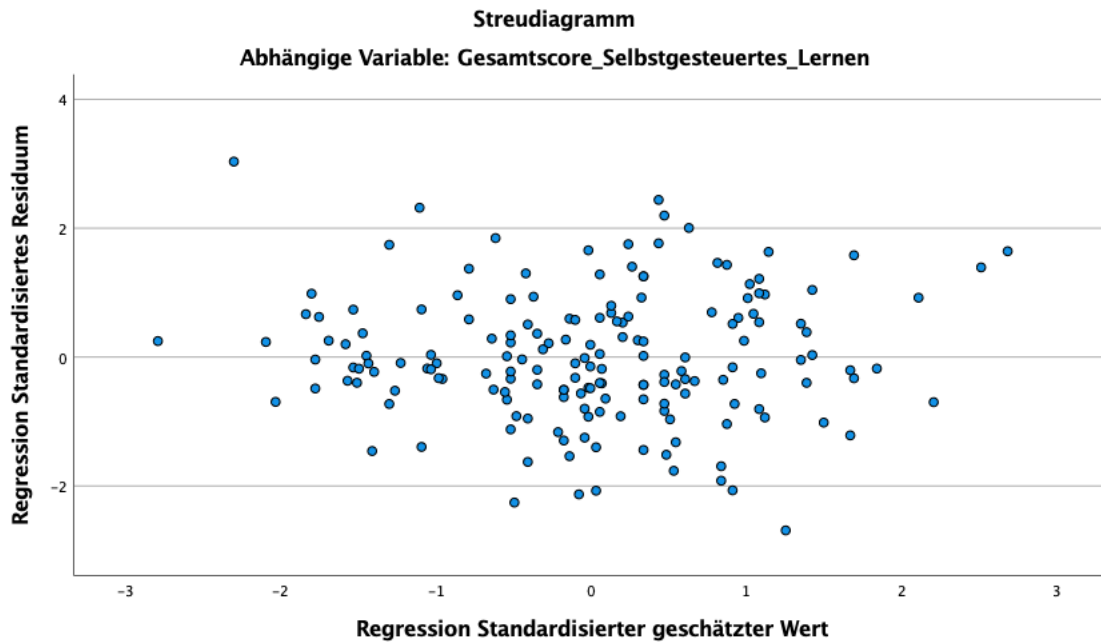
a. Abhängige Variable: Gesamtscore_Selbstgesteuertes_Lernen

Residuenstatistik^a

	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.-Abweichung	N
Nicht standardisierter vorhergesagter Wert	2,6926	3,5121	3,1106	,14975	173
Standardisierter vorhergesagter Wert	-2,791	2,681	,000	1,000	173
Standardfehler des Vorhersagewerts	,023	,087	,037	,012	173
Korrigierter Vorhersagewert	2,6804	3,4877	3,1100	,15074	173
Nicht standardisierte Residuen	-,79809	,90080	,00000	,29510	173
Standardisierte Residuen	-2,689	3,035	,000	,994	173
Stud. nicht standardisierte Residuen	-2,709	3,175	,001	1,005	173
Gelöstes Residuum	-,81016	,98627	,00064	,30153	173
Stud. gelöstes Residuum	-2,761	3,264	,002	1,012	173
Mahalanobis-Abstand	,002	13,911	1,988	2,219	173
Cook-Distanz	,000	,319	,007	,026	173
Zentrierter Hebelwert	,000	,081	,012	,013	173

a. Abhängige Variable: Gesamtscore_Selbstgesteuertes_Lernen





Berechnung / Voraussetzungen Regressionsanalyse zwischen selbstgesteuertem Lernen und Lernaktivität am Arbeitsplatz

Modellzusammenfassung^b

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Statistikwerte ändern					
					Änderung in R-Quadrat	Änderung in F	df1	df2	Sig. Änderung in F	Durbin-Watson-Statistik
1	,369 ^a	,136	,131	,46305	,136	26,926	1	171	<,001	1,983

a. Einflußvariablen : (Konstante), Gesamtscore_Selbstgesteuertes_Lernen
b. Abhängige Variable: Gesamtscore_Lernaktivität

ANOVA^a

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	5,773	1	5,773	26,926	<,001 ^b
	Nicht standardisierte Residuen	36,664	171	,214		
	Gesamt	42,438	172			

a. Abhängige Variable: Gesamtscore_Lernaktivität
b. Einflußvariablen : (Konstante), Gesamtscore_Selbstgesteuertes_Lernen

Koeffizienten^a

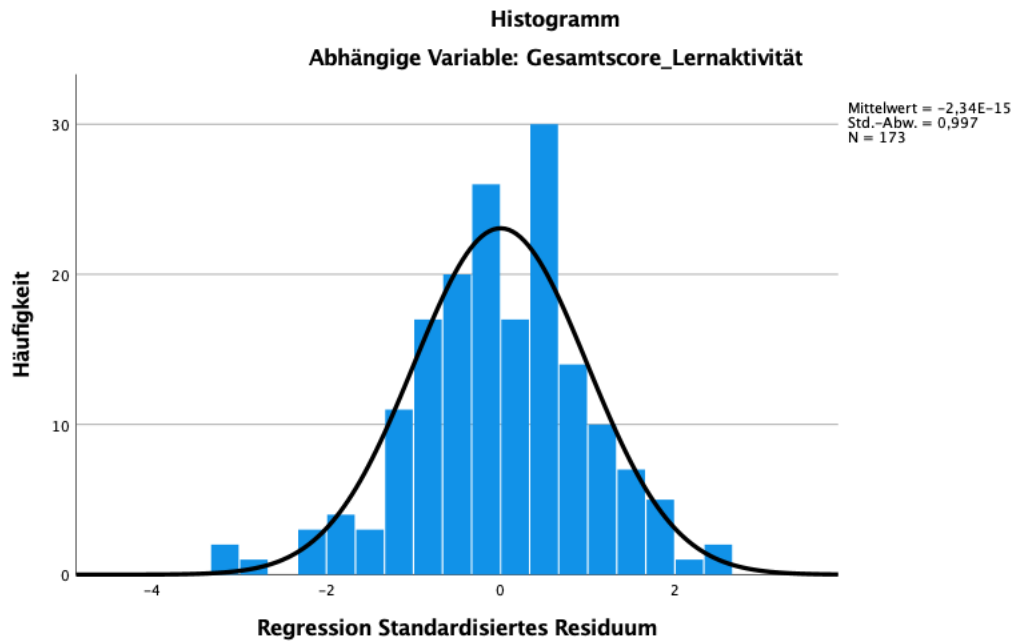
Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.	Korrelationen		
		Regressionskoeffizient ^b	Std.-Fehler	Beta			Nullter Ordnung	Partiell	Teil
1	(Konstante)	1,967	,334		5,892	<,001			
	Gesamtscore_Selbstgesteuertes_Lernen	,554	,107	,369	5,189	<,001	,369	,369	,369

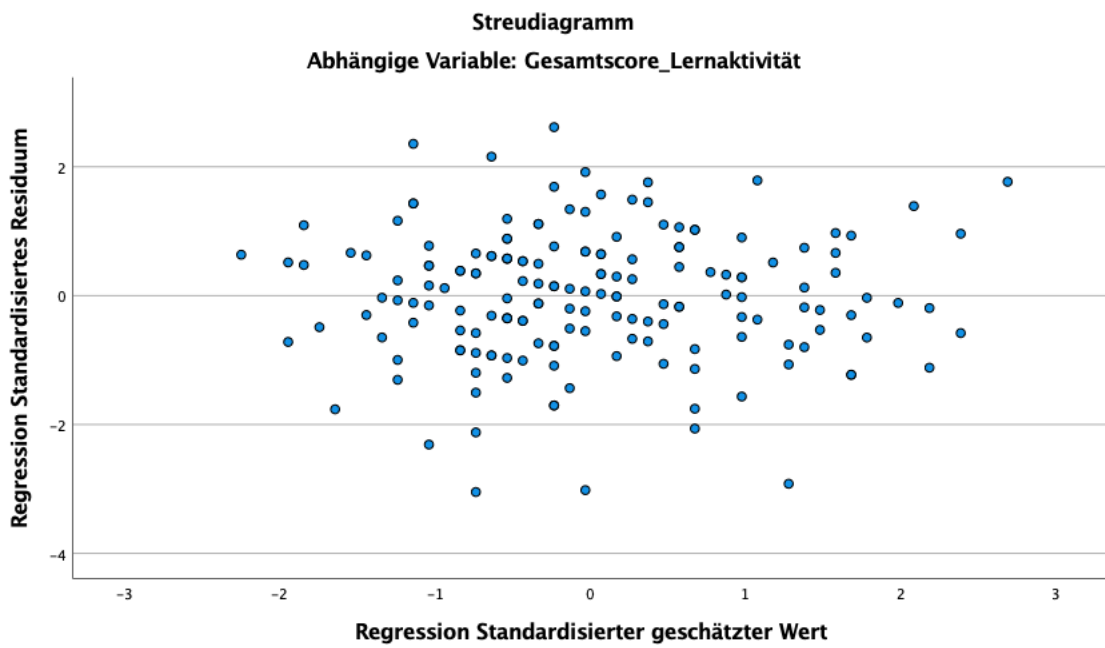
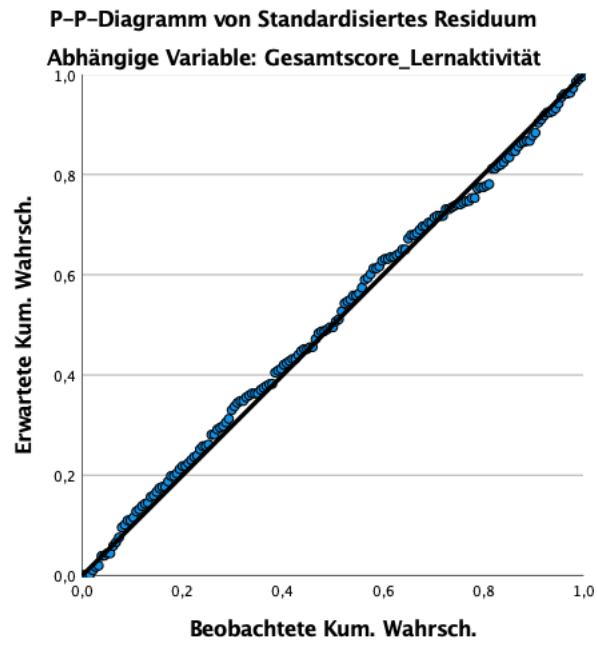
a. Abhängige Variable: Gesamtscore_Lernaktivität

Residuenstatistik^a

	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.- Abweichung	N
Nicht standardisierter vorhergesagter Wert	3,2768	4,1811	3,6887	,18321	173
Standardisierter vorhergesagter Wert	-2,248	2,688	,000	1,000	173
Standardfehler des Vorhersagewerts	,035	,101	,048	,014	173
Korrigierter Vorhersagewert	3,2661	4,1400	3,6886	,18309	173
Nicht standardisierte Residuen	-1,41078	1,21123	,00000	,46170	173
Standardisierte Residuen	-3,047	2,616	,000	,997	173
Stud. nicht standardisierte Residuen	-3,060	2,624	,000	1,003	173
Gelöschtes Residuum	-1,42350	1,21866	,00010	,46703	173
Stud. gelöschtes Residuum	-3,139	2,670	-,001	1,011	173
Mahalanobis-Abstand	,001	7,224	,994	1,307	173
Cook-Distanz	,000	,082	,006	,011	173
Zentrierter Hebelwert	,000	,042	,006	,008	173

a. Abhängige Variable: Gesamtscore_Lernaktivität





Anhang F

Fragebogen für HR Expert:innen

Leitfaden Interview mit Personalentwicklung zur Erfassung der Personalentwicklungsmassnahmen und Lernkultur

<p>Vorstellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Einverständniserklärung (vorab zusenden) <input type="checkbox"/> Aufnahme <input type="checkbox"/> Erklärung Leitfadeninterview <input type="checkbox"/> Aufforderung zum frei antworten <input type="checkbox"/> Rolle Interviewer <input type="checkbox"/> Zweck der Studie 			
Leitfrage/Erzählaufforderung	Check-wurde das erwähnt? (mögliche Nachfragen)	Konkrete Fragen (an passender Stelle oder evtl. am Ende)	Aufrechterhaltung- und Steuerungsfragen
Vorstellung			
<p>Bitte stelle dich zu Beginn kurz vor</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Kurzer Werdegang; aktueller Arbeitgeber, aktueller Job <input type="checkbox"/> Verständnis Selbstgesteuertes Lernen <input type="checkbox"/> Erfahrungen mit Selbstgesteuertem Lernen im Arbeitsumfeld 	<ul style="list-style-type: none"> • Welchen Stellenwert hat Lernen für dich? • Was bedeutet selbstgesteuertes Lernen für dich, vor allem im Arbeitskontext? 	

Lernen als Teil der Unternehmensphilosophie			
<p>Erzähl mir doch mal, wie die Lernphilosophie bei der [REDACTED] aussieht</p>	<p><input type="checkbox"/> Leitlinien des Unternehmens</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Bedeutung von Lernen ○ Umgang mit Lernen ○ Unterstützung Lernen ○ Umsetzung der Leitlinien ○ Spezifisch: Unterstützend für selbstgesteuertes Lernen ○ 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird das Thema Lernen in euren Leitlinien aufgenommen? Gibt es spezielle Leitlinien bzgl. Lernen? • Wie beurteilst du die Leitlinien der [REDACTED] bezüglich Lernens? • Was beinhalten eure lernorientierten Leitlinien? • Wie werden diese Leitlinien tatsächlich im Unternehmen gelebt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kannst du das präzisieren? • Kannst du dies anhand eines Beispiels präzisieren? • Weshalb?
	<p><input type="checkbox"/> Erwartungen an Mitarbeitende</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kompetenzentwicklung ○ Selbständiges Lernen / aktuellen Stand behalten ○ Eigeninitiative ○ Speziell: Einfordern von selbstgesteuertem Lernen ○ Spezifische Angebote seitens PE; die das unterstützen <p><input type="checkbox"/> Informationsfluss bzgl. Erwartungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Erwartungen werden an die Mitarbeitenden bzgl. Lernen & Kompetenzentwicklung gestellt? → auch in den Leitlinien? • Wie werden diese Erwartungen kommuniziert? Sind diese den MA bewusst? • Welche Eigeninitiative wird von den MA abverlangt? • Inwiefern wird den MA zugetraut, selbstgesteuert zu lernen? (in den Leitlinien) • Inwiefern wird das auch von den Mitarbeitenden verlangt? Gibt es dazu Massnahmen / kommunikativ? • Welche spezifischen Angebote gibt es seitens PE, welche den MA helfen, diese Erwartungen zu erfüllen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kannst du das präzisieren? • Kannst du dies anhand eines Beispiels präzisieren? • Weshalb?

Rahmenbedingungen für Lernen im Unternehmen			
<p>Bitte erzähl mir mal von den Rahmenbedingungen im Unternehmen die es bezüglich Lernens in der [] gibt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Organisationsstrukturen im Unternehmen <input type="checkbox"/> Entgelt- und Anreizsysteme <input type="checkbox"/> Arbeitszeitregelung <input type="checkbox"/> Lernen in Veränderungsprozessen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie sind die Organisationsstrukturen im Unternehmen gestaltet, sodass man sich mit anderen Bereichen, etc. austauschen kann? • Wie werden Anreize und Entgeltsysteme für Lernen & Weiterentwicklung angeboten? <ul style="list-style-type: none"> ○ Gibt es finanzielle Anreize? ○ Wird motiviert durch anschliessende Entwicklungsmöglichkeiten? --> z.B. Laufbahnprogramme • Wie werden spezifisch beim selbstgesteuerten Lernen Anreize geschaffen? • Welche Arbeitszeitregelungen habt ihr, damit selbstgesteuertes Lernen ermöglicht wird? • Inwiefern gibt es Qualifizierungsmassnahmen bei Veränderungsprozessen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kannst du das präzisieren? • Kannst du dies anhand eines Beispiels präzisieren? • Weshalb?
Aspekte der Personalentwicklung im Unternehmen			
<p>Erzähl mir mal, wie ihr bei der [] mit der Personalentwicklung und Ausbildungsteams aufgestellt seid.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Reichweite & Nutzung von PE-Massnahmen <input type="checkbox"/> Unterstützung durch die PE <input type="checkbox"/> Erfassung Bedarf der MA <input type="checkbox"/> Qualitätsüberprüfung <input type="checkbox"/> Spezifische Massnahmen der [] bzgl. Selbstgesteuertem Lernen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie sieht das Angebot an Personalentwicklungsmassnahmen aus? • Welche Reichweite hat die Arbeit der PE / Ausbildungsteams in der []? Habt ihr einen hohen Stellenwert? • Wie stark orientiert sich das Angebot der PE am Bedarf der MA? • Wie offen ist die PE für Anregungen und Vorschläge seitens MA? • Wie wird das Angebot kommuniziert / verbreitet? • Wie werden Bedürfnisse / Bedarf der Mitarbeitenden erfasst? Wie stark fliessen diese in die Entwicklung der Massnahmen ein? --> beispielsweise MA-Gespräche / Entwicklungsgespräche, Befragungen, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kannst du das präzisieren? • Kannst du dies anhand eines Beispiels präzisieren? • Weshalb?

		<ul style="list-style-type: none"> Wie überprüft ihr die Qualität eurer Massnahmen? Outcome / Impact Messungen? --> Fragebogen, MA-Befragung, etc. 	
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen			
<p>Erzähl mir mal von eurem Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, die es bei der [] gibt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Lernen im Arbeitsalltag <input type="checkbox"/> Gruppenbezogenes Lernen <input type="checkbox"/> Selbstorganisiertes Lernen <input type="checkbox"/> Eigenverantwortliches Lernen <input type="checkbox"/> Lernen mit neuen Medien → E-Learning <input type="checkbox"/> Anwendung des Gelernten / Transfer 	<ul style="list-style-type: none"> Welche Massnahmen werden seitens PE angeboten, um auch am Arbeitsplatz oder in Arbeitsnähe zu lernen? Selbstorganisiert? Inwiefern wird das Lernen in Gruppen gefördert? → mit beispielsweise Erfahrungsaustauschen, Projektarbeiten, etc. → Herrschen dafür geeignete Rahmenbedingungen? Welche methodischen Hilfestellungen werden vom Unternehmen bereitgestellt, um eigenverantwortlich und selbstgesteuert zu lernen? Z.B. Selbstlernprogramme, Bibliotheken, etc.) Wie werden MA unterstützt, ihren Lernbedarf zu erkennen und sich selbständig Lernziele zu setzen? → individualisiertes Lernen / adaptives Lernen Wie ist der Umgang mit neuen Medien? Bspw. E-Learnings Wie wird sichergestellt, dass das Gelernte auch in der Praxis umgesetzt wird / sichergestellt wird? 	<ul style="list-style-type: none"> Kannst du das präzisieren? Kannst du dies anhand eines Beispiels präzisieren? Weshalb?

Lernorientierte Führungsaufgaben			
<p>Welche Rolle haben Führungskräfte bei der [REDACTED] wenn es ums Thema Lernen und Entwicklung geht?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Rolle & Verantwortung der Führungspersonen <input type="checkbox"/> Spezifische Angebote für Führungspersonen bzgl. Lernen / Entwicklung <input type="checkbox"/> Instrumente / Tools für Führungspersonen 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Rolle & Verantwortung haben die Führungskräfte bezüglich Lernens / Entwicklung der Mitarbeitenden? • Wie ist das Verständnis für selbstgesteuertes lernen? • Welche Tools / Instrumente bekommen Führungskräfte zur Hand, um dies zu unterstützen? • Wie zufrieden seid ihr aktuell mit der Unterstützung / Einsatz der Führungskräfte? • Wie werden die PE-Massnahmen von den Führungskräften unterstützt / bekannt gemacht? Auch empfohlen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kannst du das präzisieren? • Kannst du dies anhand eines Beispiels präzisieren? • Weshalb?
Information & Partizipation im Unternehmen			
<p>Erzähl mir mal generell, wie eure Massnahmen kommuniziert werden und inwiefern Mitarbeitende Einflussmöglichkeiten bei der Gestaltung von Massnahmen haben.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Informationswege und -möglichkeiten <input type="checkbox"/> Kommunikation & Bekanntmachung der Massnahmen <input type="checkbox"/> Nutzung der Massnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie regelmässig informiert ihr über Lern- und Entwicklungsangebote? • Inwiefern haben Mitarbeitende Einfluss darauf? • Inwiefern gibt es Wissensdatenbanken oder sonstige Möglichkeiten, wie beispielsweise Kaffeeecken, Sitzgruppen etc.= • Inwiefern existieren interne Bildungsnetzwerke? • Wie werden die Massnahmen auch genutzt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kannst du das präzisieren? • Kannst du dies anhand eines Beispiels präzisieren? • Weshalb?
Abschluss			
<p>Gibt es irgendwas, worüber wir nicht gesprochen haben aber du dennoch als wichtig erachtest in Bezug auf selbstgesteuertes Lernen? Nimm dir gerne einen Moment Zeit, um darüber nachzudenken.</p>			
<p>Dank und Verabschiedung</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Aufnahme stoppen 			

Fragebogen für Expert:innen in Fachausbildungen

Leitfaden Interview mit Personalentwicklung zur Erfassung der Personalentwicklungsmassnahmen und Lernkultur Sicht Fachausbildungen

Vorstellen: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Einverständniserklärung (vorab zusenden) <input type="checkbox"/> Aufnahme <input type="checkbox"/> Erklärung Leitfadeninterview <input type="checkbox"/> Aufforderung zum frei antworten <input type="checkbox"/> Rolle Interviewer <input type="checkbox"/> Zweck der Studie 			
Leitfrage/Erzählaufforderung	Check-wurde das erwähnt? (mögliche Nachfragen)	Konkrete Fragen (an passender Stelle oder evtl. am Ende)	Aufrechterhaltung- und Steuerungsfragen
Vorstellung			
Bitte stelle dich zu Beginn kurz vor	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Kurzer Werdegang; aktueller Arbeitgeber, aktueller Job <input type="checkbox"/> Verständnis Selbstgesteuertes Lernen <input type="checkbox"/> Erfahrungen mit Selbstgesteuertem Lernen im Arbeitsumfeld 	<ul style="list-style-type: none"> • Welchen Stellenwert hat Lernen für dich? • Was bedeutet selbstgesteuertes Lernen für dich, vor allem im Arbeitskontext? 	

Lernen als Teil der Unternehmensphilosophie			
<p>Erzähl mir doch mal, wie die Lernphilosophie bei der [REDACTED] aussieht</p>	<p><input type="checkbox"/> Leitlinien des Unternehmens --> Fokus Fachausbildungen</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Bedeutung von Lernen ○ Umgang mit Lernen ○ Unterstützung Lernen ○ Umsetzung der Leitlinien ○ Spezifisch: Unterstützend für selbstgesteuertes Lernen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird das Thema Lernen in euren Leitlinien aufgenommen? Gibt es spezielle Leitlinien bzgl. Lernen? • Wie beurteilst du die Leitlinien der [REDACTED] bezüglich Lernens? • Was beinhalten eure lernorientierten Leitlinien? • Wie werden diese Leitlinien tatsächlich im Unternehmen gelebt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kannst du das präzisieren? • Kannst du dies anhand eines Beispiels präzisieren? • Weshalb?
	<p><input type="checkbox"/> Erwartungen an Mitarbeitende --> Fokus Fachausbildungen</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kompetenzentwicklung ○ Selbständiges Lernen / aktuellen Stand behalten ○ Eigeninitiative ○ Speziell: Einfordern von selbstgesteuertem Lernen ○ Spezifische Angebote seitens Fachausbildungen; die das unterstützen <p><input type="checkbox"/> Informationsfluss bzgl. Erwartungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Erwartungen werden an die Mitarbeitenden bzgl. Lernen & Kompetenzentwicklung gestellt? → auch in den Leitlinien? • Wie werden diese Erwartungen kommuniziert? Sind diese den MA bewusst? • Welche Eigeninitiative wird von den MA abverlangt? • Inwiefern wird den MA zugetraut, selbstgesteuert zu lernen? (in den Leitlinien) • Inwiefern wird das auch von den Mitarbeitenden verlangt? Gibt es dazu Massnahmen / kommunikativ? • Welche spezifischen Angebote gibt es seitens Fachausbildungen, welche den MA helfen, diese Erwartungen zu erfüllen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kannst du das präzisieren? • Kannst du dies anhand eines Beispiels präzisieren? • Weshalb?

Rahmenbedingungen für Lernen im Unternehmen			
<p>Bitte erzähl mir mal von den Rahmenbedingungen im Unternehmen die es bezüglich Lernens in der ■■■■ gibt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Organisationsstrukturen im Unternehmen <input type="checkbox"/> Entgelt- und Anreizsysteme <input type="checkbox"/> Arbeitszeitregelung <input type="checkbox"/> Lernen in Veränderungsprozessen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie sind die Organisationsstrukturen im Unternehmen gestaltet, sodass man sich mit anderen Bereichen, etc. austauschen kann? • Wie werden Anreize und Entgeltsysteme für Lernen & Weiterentwicklung angeboten? <ul style="list-style-type: none"> ○ Gibt es finanzielle Anreize? ○ Wird motiviert durch anschließende Entwicklungsmöglichkeiten? --> z.B. Laufbahnprogramme • Wie werden spezifisch beim selbstgesteuerten Lernen Anreize geschaffen? • Welche Arbeitszeitregelungen habt ihr, damit selbstgesteuertes Lernen ermöglicht wird? • Inwiefern gibt es Qualifizierungsmaßnahmen bei Veränderungsprozessen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kannst du das präzisieren? • Kannst du dies anhand eines Beispiels präzisieren? • Weshalb?
Aspekte der Personalentwicklung im Unternehmen			
<p>Erzähl mir mal, wie ihr bei der ■■■■ mit den Fachausbildungen und der Personalentwicklung aufgestellt seid.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Reichweite & Nutzung von Fachausbildungsmaßnahmen <input type="checkbox"/> Unterstützung durch die Fachausbildung <input type="checkbox"/> Erfassung Bedarf der MA <input type="checkbox"/> Qualitätsüberprüfung 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Reichweite hat die Arbeit der PE und Ausbildungsteams in der ■■■■? Habt ihr einen hohen Stellenwert? --> hier Fokus auf Fachausbildungen • Wie stark orientiert sich das Angebot der Fachausbildungen am Bedarf der MA? • Wie offen sind die Fachausbildungen für Anregungen und Vorschläge seitens MA? • Wie wird das Angebot kommuniziert / verbreitet? • Wie werden Bedürfnisse / Bedarf der Mitarbeitenden erfasst? Wie stark fließen diese in die Entwicklung der Maßnahmen ein? --> beispielsweise MA-Gespräche / Entwicklungsgespräche, Befragungen, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kannst du das präzisieren? • Kannst du dies anhand eines Beispiels präzisieren? • Weshalb?

		<ul style="list-style-type: none"> • Wie überprüft ihr die Qualität eurer Massnahmen? Outcome / Impact Messungen? --> Fragebogen, MA-Befragung, etc. 	
<p>Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen</p>			
<p>Erzähl mir mal von eurem Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, die es bei der [] gibt. --> Fokus Fachausbildungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Lernen im Arbeitsalltag <input type="checkbox"/> Gruppenbezogenes Lernen <input type="checkbox"/> Selbstorganisiertes Lernen <input type="checkbox"/> Eigenverantwortliches Lernen <input type="checkbox"/> Lernen mit neuen Medien → E-Learning <input type="checkbox"/> Anwendung des Gelernten / Transfer <input type="checkbox"/> Spezifische Massnahmen der [] bzgl. Selbstgesteuertem Lernen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie sieht das Angebot eurer Fachausbildungen aus? • Welche Massnahmen werden seitens Fachausbildungen angeboten, um auch am Arbeitsplatz oder in Arbeitsnähe zu lernen? Selbstorganisiert? • Inwiefern wird das Lernen in Gruppen gefördert? → mit beispielsweise Erfahrungsaustauschen, Projektarbeiten, etc. → Herrschen dafür geeignete Rahmenbedingungen? • Welche methodischen Hilfestellungen werden vom Unternehmen bereitgestellt, um eigenverantwortlich und selbstgesteuert zu lernen? Z.B. Selbstlernprogramme, Bibliotheken, etc.) • Wie werden MA unterstützt, ihren Lernbedarf zu erkennen und sich selbständig Lernziele zu setzen? → individualisiertes Lernen / adaptives Lernen • Wie ist der Umgang mit neuen Medien? Bspw. E-Learnings • Wie wird sichergestellt, dass das Gelernte auch in der Praxis umgesetzt wird / sichergestellt wird? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kannst du das präzisieren? • Kannst du dies anhand eines Beispiels präzisieren? • Weshalb?

Lernorientierte Führungsaufgaben			
<p>Welche Rolle haben Führungskräfte bei der [REDACTED] wenn es ums Thema Lernen und Entwicklung geht? --> insbesondere auch Fokus Fachausbildungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Rolle & Verantwortung der Führungspersonen <input type="checkbox"/> Spezifische Angebote für Führungspersonen bzgl. Lernen / Entwicklung <input type="checkbox"/> Instrumente / Tools für Führungspersonen 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Rolle & Verantwortung haben die Führungskräfte bezüglich Lernens / Entwicklung der Mitarbeitenden? • Wie ist das Verständnis für selbstgesteuertes lernen? • Welche Tools / Instrumente bekommen Führungskräfte zur Hand, um dies zu unterstützen? • Wie zufrieden seid ihr aktuell mit der Unterstützung / Einsatz der Führungskräfte? • Wie werden die Angebote seitens Fachausbildungen von den Führungskräften unterstützt / bekannt gemacht? Auch empfohlen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kannst du das präzisieren? • Kannst du dies anhand eines Beispiels präzisieren? • Weshalb?
Information & Partizipation im Unternehmen			
<p>Erzähl mir mal generell, wie eure Massnahmen kommuniziert werden und inwiefern Mitarbeitende Einflussmöglichkeiten bei der Gestaltung von Massnahmen haben.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Informationswege und -möglichkeiten <input type="checkbox"/> Kommunikation & Bekanntmachung der Massnahmen <input type="checkbox"/> Nutzung der Massnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie regelmässig informiert ihr über Lern- und Entwicklungsangebote in den Fachausbildungen • Inwiefern haben Mitarbeitende Einfluss darauf? • Inwiefern gibt es Wissensdatenbanken oder sonstige Möglichkeiten, wie beispielsweise Kaffeecorner, Sitzgruppen etc.= • Inwiefern existieren interne Bildungsnetzwerke? • Wie werden die Massnahmen auch genutzt? --> Rücklaufquote • Zusätzliche Frage: Wie ist das Verhältnis zwischen obligatorischen und freiwilligen Angeboten? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kannst du das präzisieren? • Kannst du dies anhand eines Beispiels präzisieren? • Weshalb?

Abschluss

Gibt es irgendwas, worüber wir nicht gesprochen haben aber du dennoch als wichtig erachtest in Bezug auf selbstgesteuertes Lernen? Nimm dir gerne einen Moment Zeit, um darüber nachzudenken.

Dank und Verabschiedung

Aufnahme stoppen

Anhang G

Einverständniserklärungen Interviews (4 mal)



Einverständniserklärung zur Teilnahme an der studentischen Bachelor Thesis [selbstgesteuertes Lernen bei der ██████]

Studienverantwortung: Nadine Elsener
 Kontaktinformation: nadine.elsener@students.fhnw.ch

Informationen zur Studie

Diese Studie wird im Rahmen der Bachelorarbeit zum Thema "Selbstgesteuertes Lernen" im Studiengang "Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie" an der Hochschule für Angewandte Psychologie der FHNW durchgeführt. Ziel dieser Studie ist die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für die Personalentwicklung der ██████ um das selbstgesteuerte Lernen der Mitarbeitenden zu fördern. Die Arbeit wird von Magdalena Mateescu begleitet.

Teilnahme

Ihre Teilnahme an der Studie beinhaltet ein qualitatives Interview von ungefähr 45 bis 60 Minuten, das aufgezeichnet wird. Ihnen werden Fragen zur Lernkultur und aktuellen Personalentwicklungsmassnahmen gestellt, um einen Einblick in die aktuelle Situation der ██████ zu erhalten. Die Daten werden verwendet, um darauf aufbauend mit den Ergebnissen der quantitativen Befragung Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Rücktritt von der Teilnahme oder Widerruf der Einwilligung

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht von der Teilnahme an der Studie zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und Ihre personenbezogenen Daten löschen zu lassen.



Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung

Die im Rahmen der Studie gesammelten Daten werden nur für diese Studie genutzt. Ihr Name oder andere Informationen zu Ihrer Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Ihr Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und wird nach Abschluss der Studie gelöscht, es sei denn die Daten sind im Rahmen eines Forschungsprojektes entstanden, die mit der gleichen Vertraulichkeit behandelt werden.

Einverständnis

Ich habe die Informationen in dieser Erklärung gelesen und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zur Studie zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet. Ich gebe mein Einverständnis an dieser Studie teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner im Rahmen dieser Studie gesammelten Daten.

Unterschriften

Name der teilnehmenden Person ██████████	Unterschrift 	Datum: 23.02.2024
Einverständnis eingeholt von Nadine Elsener	Unterschrift 	Datum: 23.02.2024



Einverständniserklärung zur Teilnahme an der studentischen Bachelor Thesis [selbstgesteuertes Lernen bei der ██████████]

Studienverantwortung: Nadine Elsener
 Kontaktinformation: nadine.elsener@students.fhnw.ch

Informationen zur Studie

Diese Studie wird im Rahmen der Bachelorarbeit zum Thema "Selbstgesteuertes Lernen" im Studiengang "Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie" an der Hochschule für Angewandte Psychologie der FHNW durchgeführt. Ziel dieser Studie ist die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für die Personalentwicklung der ██████████, um das selbstgesteuerte Lernen der Mitarbeitenden zu fördern. Die Arbeit wird von Magdalena Mateescu begleitet.

Teilnahme

Ihre Teilnahme an der Studie beinhaltet ein qualitatives Interview von ungefähr 45 bis 60 Minuten, das aufgezeichnet wird. Ihnen werden Fragen zur Lernkultur und aktuellen Personalentwicklungsmassnahmen gestellt, um einen Einblick in die aktuelle Situation der ██████████ zu erhalten. Die Daten werden verwendet, um darauf aufbauend mit den Ergebnissen der quantitativen Befragung Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Rücktritt von der Teilnahme oder Widerruf der Einwilligung

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht von der Teilnahme an der Studie zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und Ihre personenbezogenen Daten löschen zu lassen.



Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung

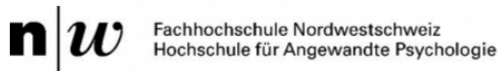
Die im Rahmen der Studie gesammelten Daten werden nur für diese Studie genutzt. Ihr Name oder andere Informationen zu Ihrer Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Ihr Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und wird nach Abschluss der Studie gelöscht, es sei denn die Daten sind im Rahmen eines Forschungsprojektes entstanden, die mit der gleichen Vertraulichkeit behandelt werden.

Einverständnis

Ich habe die Informationen in dieser Erklärung gelesen und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zur Studie zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet. Ich gebe mein Einverständnis an dieser Studie teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner im Rahmen dieser Studie gesammelten Daten.

Unterschriften

Name der teilnehmenden Person ██████████	Unterschrift 	Datum: 23.02.2024
Einverständnis eingeholt von Nadine Elsener	Unterschrift 	Datum: 23.02.2024



Einverständniserklärung zur Teilnahme an der studentischen Bachelor Thesis [selbstgesteuertes Lernen bei der ██████]

Studienverantwortung: Nadine Elsener
 Kontaktinformation: nadine.elsener@students.fhnw.ch

Informationen zur Studie

Diese Studie wird im Rahmen der Bachelorarbeit zum Thema "Selbstgesteuertes Lernen" im Studiengang "Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie" an der Hochschule für Angewandte Psychologie der FHNW durchgeführt. Ziel dieser Studie ist die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für die Personalentwicklung der ██████, um das selbstgesteuerte Lernen der Mitarbeitenden zu fördern. Die Arbeit wird von Magdalena Mateescu begleitet.

Teilnahme

Ihre Teilnahme an der Studie beinhaltet ein qualitatives Interview von ungefähr 45 bis 60 Minuten, das aufgezeichnet wird. Ihnen werden Fragen zur Lernkultur und aktuellen Personalentwicklungsmassnahmen gestellt, um einen Einblick in die aktuelle Situation der ██████ zu erhalten. Die Daten werden verwendet, um darauf aufbauend mit den Ergebnissen der quantitativen Befragung Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Rücktritt von der Teilnahme oder Widerruf der Einwilligung

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht von der Teilnahme an der Studie zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und Ihre personenbezogenen Daten löschen zu lassen.


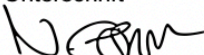
Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung

Die im Rahmen der Studie gesammelten Daten werden nur für diese Studie genutzt. Ihr Name oder andere Informationen zu Ihrer Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Ihr Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und wird nach Abschluss der Studie gelöscht, es sei denn die Daten sind im Rahmen eines Forschungsprojektes entstanden, die mit der gleichen Vertraulichkeit behandelt werden.

Einverständnis

Ich habe die Informationen in dieser Erklärung gelesen und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zur Studie zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet. Ich gebe mein Einverständnis an dieser Studie teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner im Rahmen dieser Studie gesammelten Daten.

Unterschriften

Name der teilnehmenden Person ██████████	Unterschrift 	Datum: 07.03.2024
Einverständnis eingeholt von Nadine Elsener	Unterschrift 	Datum: 07.03.2024





Einverständniserklärung zur Teilnahme an der studentischen Bachelor Thesis [selbstgesteuertes Lernen bei der ██████████]

Studienverantwortung: Nadine Elsener
 Kontaktinformation: nadine.elsener@students.fhnw.ch

Informationen zur Studie

Diese Studie wird im Rahmen der Bachelorarbeit zum Thema "Selbstgesteuertes Lernen" im Studiengang "Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie" an der Hochschule für Angewandte Psychologie der FHNW durchgeführt. Ziel dieser Studie ist die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für die Personalentwicklung der ██████████ um das selbstgesteuerte Lernen der Mitarbeitenden zu fördern. Die Arbeit wird von Magdalena Mateescu begleitet.

Teilnahme

Ihre Teilnahme an der Studie beinhaltet ein qualitatives Interview von ungefähr 45 bis 60 Minuten, das aufgezeichnet wird. Ihnen werden Fragen zur Lernkultur und aktuellen Personalentwicklungsmassnahmen gestellt, um einen Einblick in die aktuelle Situation der ██████████ zu erhalten. Die Daten werden verwendet, um darauf aufbauend mit den Ergebnissen der quantitativen Befragung Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Rücktritt von der Teilnahme oder Widerruf der Einwilligung

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht von der Teilnahme an der Studie zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und Ihre personenbezogenen Daten löschen zu lassen.



Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung

Die im Rahmen der Studie gesammelten Daten werden nur für diese Studie genutzt. Ihr Name oder andere Informationen zu Ihrer Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Ihr Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und wird nach Abschluss der Studie gelöscht, es sei denn die Daten sind im Rahmen eines Forschungsprojektes entstanden, die mit der gleichen Vertraulichkeit behandelt werden.

Einverständnis

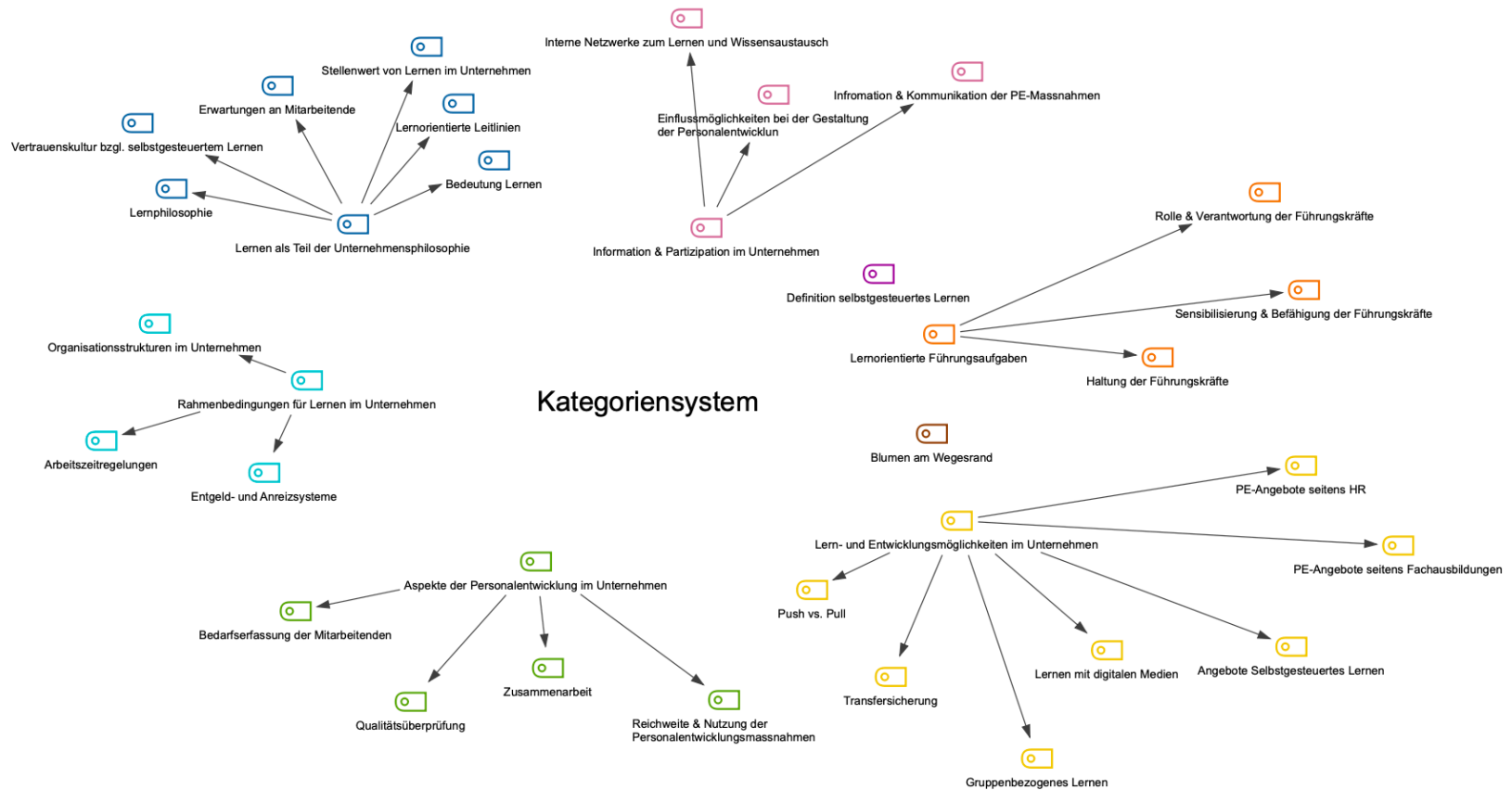
Ich habe die Informationen in dieser Erklärung gelesen und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zur Studie zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet. Ich gebe mein Einverständnis an dieser Studie teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner im Rahmen dieser Studie gesammelten Daten.

Unterschriften

Name der teilnehmenden Person ██████████	Unterschrift 	Datum: 14.03.2024
Einverständnis eingeholt von Nadine Elsener	Unterschrift 	Datum: 14.03.2024

Anhang H

Finales Kategoriensystem aus MAXQDA



Anhang I

Codebuch qualitative Datenerhebung

Hauptkategorie	Subkategorie	Definition	Kodierregel / Abgrenzung	Ankerbeispiel
Lernen als Teil der Unternehmensphilosophie	Lernphilosophie	Die Bedeutung und Definition von Lernen bei dem Unternehmen inkl. Haltung gegenüber Lernen.	Im Fokus ist die Haltung des Unternehmens gegenüber dem Lernen, nicht die Haltung der interviewten Personen.	„Die Lernphilosophie haben wir in der Personalpolitik verankert, in dem, dass wir sagen wir wollen Mitarbeitende in ihren Skills also in ihren Kompetenzen weiterentwickeln“ (Interview I, Pos. 8).
	Vertrauenskultur bzgl. selbstgesteuertem Lernen	Das Vertrauen in die Mitarbeitenden, inwiefern sie selbstgesteuert Lernen können.	Das Vertrauen der Führungskräfte und interviewten Personen in die Mitarbeitenden.	„(...) also das sind wir sicher noch in einer Bringschuld, aber grundsätzlich glaube ich wird das eine wirklich eine wichtige Begleitung erfordern der Führungskräfte, eben auch diese Personen dann zu motivieren diese Kurse zu machen und sie ja heranzuführen, auch wie geschieht sequenzielles Lernen und so weiter und da, ja da ist noch nicht so viel gegangen, merke ich jetzt nach so zwei Monaten, wo wir das leben“ (Interview III, Pos. 17).
	Erwartungen an Mitarbeitende	Erwartungen, welche im Zusammenhang mit der Kompetenzentwicklung an die Mitarbeitenden gestellt werden.	Erwartungen, welche seitens Unternehmen gestellt werden.	„Ja, dass sie im Prinzip schon den übergeordneten Ansatz des lebenslangen Lernens (...)“ (Interview I, Pos. 18).
	Stellenwert von Lernen im Unternehmen	Der Stellenwert, welcher Lernen im Unternehmen hat.	Der Stellenwert, welcher Lernen bei den interviewten Personen hat, ist hier nicht gemeint.	„Wenn ich es aus Gesamtfirmenkontext betrachte, dann, glaube ich, ist der Stellenwert unterschiedlich gelebt (...)“ (Interview IV, Pos. 14).
	Lernorientierte Leitlinien	Leitlinien, die das Thema Lernen enthalten oder definieren.	Diese Subkategorie enthält alle Textpassagen, welche Hinweise zu den Leitlinien eines Unternehmens gibt, welche das Thema Lernen ansprechen oder	„(...) Nichtsdestotrotz braucht es, glaube ich ein von uns von HR Seite ein gutes Personal-, oder ein gutes Konzept, was wollen, wie wollen wir die Lernkultur denn auch entwickeln,

Hauptkategorie	Subkategorie	Definition	Kodierregel / Abgrenzung	Ankerbeispiel
			definieren. Dazu gehört auch die Personalpolitik oder ein Personalentwicklungskonzept	dass die, dass die Mitarbeiter eben auch gewollt sind oder motiviert sind, auch eigenständig oder aus ihrer eigenen Motivation heraus gewisse Themen in gewissen Themen sich weiterzuentwickeln“ (Interview II, Pos. 14).
	Bedeutung Lernen	Die Einstellung und das Verständnis der interviewten Personen gegenüber Lernen.	Diese Subkategorie sammelt die Einstellungen & das Verständnis der interviewten Personen zum Thema Lernen.	„Lernen hat für mich einen sehr hohen Stellenwert. Ich glaube an das lebenslange Lernen, dass es wichtig ist, lebenslang zu lernen (...)“ (Interview I, Pos. 4)
Rahmenbedingungen im Unternehmen	Organisationsstrukturen im Unternehmen	Aspekte, wie die Strukturen, Zusammenarbeit organisiert ist, sodass interdisziplinäre Zusammenarbeit möglich ist und man voneinander lernen kann.	Die Zusammenarbeit zwischen der Personalentwicklung und Fachausbildung ist nicht gemeint damit.	„Also Unternehmens-weit gibt es, sage ich mal, verschiedene Möglichkeiten, wo man sich austauschen kann im Sinne von Formaten (...)“ (Interview IV, Pos. 36).
	Arbeitszeitregelungen	Arbeitszeitregelungen beim Lernen.	Wie viel auf Arbeitszeit gelernt werden kann.	„Nein, also, allenfalls bei den externen Weiterbildungen gibt es Regelungen, dass man einen Teil der Arbeitszeit zur Verfügung stellt auch den Mitarbeitenden (...)“ (Interview I, Pos. 40).

Hauptkategorie	Subkategorie	Definition	Kodierregel / Abgrenzung	Ankerbeispiel
	Entgelt- und Anreizsysteme	Anreiz- und Entgeltsysteme, welche die Lernmotivation der Mitarbeitenden steigern sollten.	Damit sind Lohnerhöhungen, Weiterentwicklungsmöglichkeiten sowie auch Arbeitszeitregelungen angesprochen.	„Mhm. Anreizsysteme haben mir gar keine oder relativ wenig oder fällt mir diesbezüglich nichts ein und auch Laufbahnprogramme (...)“ (Interview II, Pos. 44).
Aspekte der Personalentwicklung im Unternehmen	Bedarfserfassung der Mitarbeitenden	Erhebungen des Ausbildungsbedarfs bei den Mitarbeitenden.	Nicht eingeschlossen ist dabei, ob die Inputs und Bedürfnisse der Mitarbeitenden in die Personalentwicklungsmassnahmen aufgenommen werden – dies ist bei der Sub-Kategorie Einflussmöglichkeiten bei der Gestaltung der Personalentwicklungsmöglichkeiten	„(...) Wir sind jetzt aber natürlich in der neuen Organisation im HR auch dabei bei den HR Business Partnern eigentlich dieses diese Kundenstimme oder die interne Kundenstimme dann auch aufzunehmen (...)“ (Interview II, Pos. 53).
	Qualitätsüberprüfung	Die Qualitätsmessung der Personalentwicklungsmassnahmen und Lernangebote	Ob und wie die Qualität der Lernangebote gemessen wird.	„Da erfolgt systematisch immer ein Survey“ (Interview III, Pos. 40).
	Zusammenarbeit	Die Zusammenarbeit innerhalb der Personalentwicklung, innerhalb der Fachausbildungen und die Zusammenarbeit miteinander.	Die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden ist hier nicht gemeint.	„Mhm also die Zusammenarbeit funktioniert zum einen über die Fachausbilderkonferenzen (...)“ (Interview I, Pos. 44).
	Reichweite & Nutzung der Personalentwicklungsmassnahmen	Die Reichweite, welche die Personalentwicklung und die Fachausbildungen innerhalb des Unternehmens haben.	Dazu gehören der Stellenwert, Zufriedenheit sowie die Nutzung / Rücklauf der Massnahmen.	„Wir haben vernommen, dass das sehr beliebt ist, weil wir haben das Basiswissen, Vertiefungswissen und dann hast du langjährige Mitarbeitende und da ist es immer

Hauptkategorie	Subkategorie	Definition	Kodierregel / Abgrenzung	Ankerbeispiel
				„Schwieriger ein Kursangebot zu gestalten (...)“ (Interview III, Pos. 29).
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	Push- vs. Pull	Anteile der Angebote, die obligatorisch oder freiwillig sind.		„hm. Also bei unseren Soft-Skills ist eigentlich alles freiwillig (...)“ (Interview I, Pos. 109).
	Transfersicherung	Angebote und Massnahmen, dass der Praxistransfer im Arbeitsalltag sichergestellt wird.		„Ja, wir haben seit diesem Jahr systematisch Wissenskontrollen (...)“ (Interview III, Pos. 43).
	Gruppenbezogenes Lernen	Angebote, in welchen gruppenbasiert gelernt werden kann.		„Finde ich sehr wichtig. Also ich jetzt bei den Kommunikationskursen setze sehr auf so, also so auf Projektarbeit (...)“ (Interview I, Pos. 72).
	Lernen mit digitalen Medien	Digitale Lernmethoden, wie Lernvideos, WBTs sowie Tools, um diese herzustellen.	Erfasst auch die Offenheit gegenüber digitalen Lernmedien.	„(...) wir müssen prüfen, welche online Lernangebote wir in Zukunft anbieten wollen (...)“ (Interview II, Pos. 38).
	Angebote Selbstgesteuertes Lernen	Angebote, die den Ansatz des selbstgesteuerten Lernens verfolgen.	Können sich überschneiden mit anderen Sub-Kategorien der Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	„(...) mit interaktiven Powerpoints aufgebaut und da gibt es jeweils dann Wissenskontrollen, so Quiz-mässig wo die Leute selbst auch Einschätzungen machen können, wo sie stehen (...)“ (Interview IV, Pos. 60).

Hauptkategorie	Subkategorie	Definition	Kodierregel / Abgrenzung	Ankerbeispiel
	PE-Angebote seitens HR	Personalentwicklungsangebote, spezifisch auch Lernangebote, die seitens HR angeboten werden.	Können sich Überschneiden mit anderen Sub-Kategorien der Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	„(...) Bei uns kann ich sagen Soft-Skills bieten wir Kommunikationsschulungen, Kommunikations-Basics, Trainings mit Schauspielenden (...)“ (Interview I, Pos. 64).
Lernorientierte Führungsaufgaben	Haltung der Führungskräfte	Die Haltung und Einstellung der Führungskräfte gegenüber Lernen, Kompetenzentwicklung und selbstgesteuertem Lernen	Damit ist nicht gemeint die Meinung der interviewten Personen gemeint, was die Haltung sein sollte, sondern wie es aktuell tatsächlich gelebt wird.	„Das, glaube ich ist genau gleich, geht da die Schere auseinander (...)“ (Interview II, Pos. 68).
	Sensibilisierung & Befähigung der Führungskräfte	Die Sensibilisierung und Befähigung der Führungskräfte in dem Thema Kompetenzentwicklung und Lernkultur	Ob in Form von Schulungen, Veranstaltungen, etc. die Führungskräfte sensibilisiert werden.	„(...) die Sensibilisierung der Führungskraft: Du bist für die Personalentwicklung zuständig. Das braucht schon auch, sag mal, ja awareness aber auch knowhow, wie du das machst. Und das wird sehr verschieden gelebt (...)“ (Interview III, Pos. 61).
	Rolle & Verantwortung der Führungskräfte	Die Rolle und Verantwortung, welche die Führungskräfte bei der Kompetenzentwicklung und beim Thema Lernen übernehmen sollten.	Dies ist aus Sicht der interviewten Personen.	„(...) Meiner Meinung nach, das ist meine persönliche Meinung, sind die Führungskräfte ein intensiver Stellhebel im ganzen Lerntransfer (...)“ (Interview I, Pos. 89).
Information & Partizipation im Unternehmen	Interne Netzwerke zum Lernen und Wissensaustausch	Interne Netzwerke, Lernzirkel und Wissensaustausche, die innerhalb des Unternehmens stattfinden.	Damit sind nicht die Gefässe gemeint, welche für die Zusammenarbeit zwischen HR und den Fachausbildungen dienen.	„Also so wie Working out loud oder sowas (...)“ (Interview I, Pos. 105).

Hauptkategorie	Subkategorie	Definition	Kodierregel / Abgrenzung	Ankerbeispiel
	Einflussmöglichkeiten bei der Gestaltung der Personalentwicklungsmaßnahmen	Einflussmöglichkeiten seitens Mitarbeitenden auf die Gestaltung der Personalentwicklungsmaßnahmen, respektive wie stark diese überhaupt mitgestalten können.	Inwiefern die Feedbacks und Ideen seitens Mitarbeitenden überhaupt miteinbezogen und berücksichtigt werden.	„(...) deshalb wir hören sehr, sehr genau hin, aber wir können es dann nicht immer umsetzen, was auch teilweise etwas frustrierend ist“ (Interview III, Pos. 41).
	Information & Kommunikation der PE-Massnahmen	Die Kommunikation der Personalentwicklungsmaßnahmen seitens HR und Fachausbildungen an die Mitarbeitenden	Dazu gehört nicht die Kommunikation zwischen den Fachausbildungen und HR.	„(...) das ist eine Sharepoint basierte Plattform und dort haben wir, ich sage mal Kommunikationskanäle zu allen Mitarbeitenden direkt (...)“ (Interview IV, Pos. 48).
Definition selbstgesteuertes Lernen		Das Verständnis und die Bedeutung von selbstgesteuertem Lernen für die interviewten Personen	Grenzt sich ab von der Bedeutung von Lernen.	„Dass ich mich selber organisieren kann wie ich lernen möchte, wann ich lernen möchte und ich das in meinem Tempo machen kann“ (Interview III, Pos. 5).