

Generation Y: E-Learning als Motor für arbeitsbezogenes Lernen

Jacqueline GÖBLI¹, Ursula RAMI²

¹ *Department für Kommunikation, Wissen und Medien, FH OÖ
Softwarepark 11, A-4232 Hagenberg*

² *Institut für Soziologie, Johannes Kepler Universität
Altenbergerstraße 69, A-4040 Linz*

Kurzfassung: Der demografische Wandel und die damit einhergehenden sozialen und wirtschaftlichen Veränderungen stellen für Unternehmen große Herausforderungen aber auch Chancen dar. Unsere Gesellschaft entwickelt sich immer mehr hin zur Wissensgesellschaft. Dabei entwickelt sich Wissen immer stärker zur unentbehrlichen Ressource und stellt ein wichtiges Fundament für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens dar. Populärwissenschaftliche Werke zeigen auf, dass die Generation Y – die sogenannten „Digital Natives“ – ganz anders als die vorhergehenden Generationen mit den digitalen Medien umgehen und somit auch andere Lernkonzepte, aufgrund des digitalen Wandels in unserer Gesellschaft, innehaben bzw. verfolgen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Generation Y als Erklärungsansatz für verändertes Lernverhalten zu kurz gegriffen ist.

Schlüsselwörter: Generation Y, arbeitsbezogenes Lernen, E-Learning

1. Einleitung

Gesellschaftliche Veränderungen wie der demografische Wandel und die Entwicklung von einer Industriegesellschaft zu einer Wissensgesellschaft stellen Unternehmen vor große Herausforderungen. Dabei handelt es sich nach Heidenreich (2003: 47) bei der Wissensgesellschaft eher um eine Organisationsgesellschaft bei der Lern- und Veränderungsprozesse äußerst wesentlich sind. Bedeutende Faktoren sind in diesem Zusammenhang das Innovations- und Lernpotenzial der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Beide Aspekte sind heutzutage sowohl für den Erfolg als auch den Fortbestand von Unternehmen unentbehrlich. Ebenso wie Optimierungen sind auch die Erhaltung und Weiterentwicklung der Fähigkeiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Ergebnisse von Lernprozessen (Sonntag & Stegmaier 2007: 11f). Folgerichtig bedeutet dies, dass arbeitsorientiertes Lernen wesentlich zum Erfolg und der Weiterentwicklung von Individuen und Organisationen beiträgt.

Die aufgrund des demografischen Wandels geringe Anzahl an Nachwuchskräften führt dazu, dass die Generation Y, welche die Baby-Boomer Generation ablöst, für Unternehmen von großem Interesse ist. Zahlreiche populärwissenschaftliche Werke (Hurrelmann & Albrecht 2014; Kosser 2014; Bund 2014) postulieren, dass die Generation Y ganz anders ist als alle anderen Generationen. Da wenig bis keine empirischen Untersuchungen in diesem konkreten Kontext verfügbar sind, stellt sich nun ganz allgemein die Frage, ob sich überhaupt veränderte Anforderungen hinsichtlich der Gestaltung von Lernprozessen beim arbeitsbezogenen Lernen ergeben. Im vorliegenden Beitrag gehen wir der Frage nach „wie lernt die Generation Y bevorzugt und welche Rollen spielen dabei die technischen Entwicklungen?“

2. Individuelles und organisationales Lernen

Wie Argyris und Schön (1999: 26) feststellen, ist das Lernen der einzelnen Organisationsmitglieder eine wesentliche Grundlage dafür, dass organisationales Lernen überhaupt stattfinden kann. Dabei sind nach Schreyögg und Geiger (2016: 402-406) vier Lernformen zu unterscheiden: Während beim sogenannten Erfahrungslernen, ganz im Sinne von „Learning-by-doing“, die Erfahrungen im Lernprozess eine wesentliche Rolle spielen, wird beim vermittelten Lernen die Wissensbasis der Gemeinschaft genutzt bzw. wird das Wissen anderer Organisationen in die eigene Wissensbasis integriert (Levitt & March 1988: 329ff). Eine weitere Form stellt die Inkorporation neuer Wissensstände dar. Dabei erfolgt die Integration neuen Wissens durch z.B. neue Fachkräfte. Bei der Generierung neuen Wissens wiederum werden Elemente bereits bestehenden Wissens durch Reflexion und Verknüpfung zu einer neuen Wissensbasis.

Wenn einzelne Mitglieder der Organisation lernen, dann kann nicht automatisch davon ausgegangen werden, dass dadurch auch die Organisation lernt. Denn damit die Organisation als Gesamtes lernt, ist es notwendig, dass das Wissen der einzelnen Organisationsmitglieder in die Organisation übergeht. Ist dies nicht der Fall, weiß die Organisation weniger als ihre Mitglieder (Argyris & Schön 2008: 19ff).

Grundsätzlich ist zu beachten, dass die Wissensbasis einer Organisation zwar auf dem Wissen der einzelnen Organisationsmitglieder aufbaut (Kogut & Zander 1992: 384f), es jedoch die Organisation ist, welche die Rahmenbedingungen vorgibt wie, warum und was gelernt wird (Schreyögg & Geiger 2016: 398).

3. Arbeitsbezogenes Lernen als Teil arbeitsorientierten Lernens

Ebenso wie individuelles Lernen im Arbeitskontext kann auch organisationales Lernen als Form des arbeitsorientierten Lernens gesehen werden. Dabei gestaltet es sich, wie auch Schiersmann und Remmele (2002: 31) feststellen, als äußerst schwierig eine einheitliche Definition arbeitsorientierten Lernens zu finden. Da die Definition von Sonntag und Stegmaier (2007: 13) mit den Zielen organisationalen Lernens harmonisiert wird im Rahmen dieser Arbeit deren Definition herangezogen. Demnach ist das Ziel des arbeitsorientierten Lernens, Kompetenzen zu erhalten, aufzubauen und weiterzuentwickeln, damit die berufliche Tätigkeit ausgeführt werden kann (Sonntag & Stegmaier 2007: 13). Dabei gliedert sich arbeitsorientiertes Lernen in arbeitsintegriertes und arbeitsbezogenes Lernen.

Unter ersterem wird das Lernen direkt am Arbeitsplatz im Kontext der Arbeitstätigkeit verstanden, zweit genanntes meint dahingegen, dass Lernen in unter pädagogischer Anleitung konzipierten Lernumgebungen (Sonntag & Stegmaier 2007: 13) stattfindet. Die Lerninhalte in diesem Kontext sind zwar lediglich konstruiert und entsprechen nicht der Arbeitsaufgabe, wie beim arbeitsintegrierten Lernen, diese orientieren sich aber an den relevanten Anforderungen. Darum wird auch in Labors und Schulungsräumen gelernt. Das Ziel ist es, träges Wissen zu vermeiden und den Transfer zu erhöhen (Sonntag & Stegmaier 2007: 21). Dabei eignet sich, wie Sonntag und Stegmaier (2007: 20f) feststellen, arbeitsbezogenes Lernen besonders für leistungsschwächere Lernende, da diesen das wesentliche Grundlagenwissen fehlt, welches für die problemorientierte Vorgehensweise des arbeitsintegrierten Lernens notwendig ist. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass arbeitsbezogenes

Lernen gerade zum Erlernen von Grundlagen bzw. speziellen Wissen zu empfehlen ist.

Sonntag und Stegmaier (2007: 95-109) empfehlen in diesem Kontext verschiedene Lerninstrumente (Psychoregulative akzentuierte Trainings, Kognitive Trainings, Fehlertraining, Behavior modeling, Trainings für individuelle Bewältigungsstrategien, computergestützte und simulationsbasierte Ansätze) welche nicht nur zur Wissensvermittlung, sondern auch zur Verhaltensänderung und Persönlichkeitsentwicklung geeignet sind.

Aber nicht nur Methoden und Werkzeuge haben einen Einfluss darauf, ob und wie erfolgreich ein Lernprozess ist, bzw. ob und wie das Gelernte in der alltäglichen Arbeit integriert wird (Ford et al. 1992: 522). Auch der soziale Kontext (z.B. Unterstützung durch Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen) und die personalen Merkmale (z.B. Alter, Persönlichkeit etc.) der Lernenden sind zu berücksichtigen (Sonntag & Stegmaier 2007: 115-136). Lernende sind als einzelne Individuen zu betrachten, welche sich voneinander sehr stark unterscheiden können. Folgerichtig bedeutet dies, dass bei der Planung von Lernmaßnahmen die individuellen Bedürfnisse und Anforderungen keinesfalls außer Acht gelassen werden dürfen.

4. Generation Y

Aufgrund veränderter Altersstrukturen, welche auf den demografischen Wandel zurückzuführen sind, stehen eine im Verhältnis geringe Anzahl an jungen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einer hohen Anzahl an älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gegenüber. Unternehmen stehen nun vor der Herausforderung, qualifizierte Nachwuchskräfte aus einer begrenzten Anzahl an Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteigern zu rekrutieren. Aufgrund dessen stellt es sich für Unternehmen als wesentlich dar, sich mit der sogenannten Generation Y auseinanderzusetzen. Gerade unter jenem Aspekt, dass zahlreiche populärwissenschaftliche Werke (Hurrelmann & Albrecht 2014; Kosser 2014; Bund 2014) davon ausgehen, dass sich diese Generation von den vorigen ganz wesentlich unterscheidet.

Doch wer ist diese Generation Y überhaupt? Als Generation Y, Millennials oder auch Digital Natives werden die Geburtsjahrgänge zwischen 1981 bis 1995 bezeichnet (Klaffke 2014: 59). Sie sind die Nachfolgeneration der Generation X und Baby-Boomer und stehen demnach noch am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn bzw. steigen derzeit ins Berufsleben ein.

Die voranschreitende Globalisierung und die daraus resultierende Konsumvielfalt prägen diese Generation ganz besonders. Dem Internet, als Mittel zur globalen Vernetzung, kommt hier eine wesentliche Rolle zu. Trotz oder gerade aufgrund dieser weitreichenden Vernetzung sind soziale Beziehungen äußerst wichtig. Familie und Freunde sind für die Generation Y mit Abstand am wichtigsten. Erfolg und Karriere kommen erst an zweiter Stelle (Kienbaum Institut 2015: 9). Die Vereinbarkeit von beidem ist demzufolge äußerst relevant. Dementsprechend wichtig sind Work-Life-Balance und flexible Zeiteinteilung. Die Loyalität gegenüber der Arbeitgeberin bzw. dem Arbeitgeber ist dahingegen begrenzt (Klaffke 2014: 66). Werden die Erwartungen nicht erfüllt, wird das Unternehmen relativ rasch gewechselt (Kaiser & Ringlstetter 2010: 146).

Generell sind die so genannten Digital Natives gut vernetzt und sehr flexibel und anpassungsfähig in Bezug auf die Quellen mit welchen sie verschiedenste

Informationen sammeln (Kaiser & Ringlstetter 2010: 143). Aufgrund der Tatsache, dass sie mit Internet und neuen Medien aufwachsen, wird oftmals angenommen, sie seien besonders kompetent im Umgang mit Medien. Wie jedoch Schulmeister (2008: 43ff) belegen konnte, ist diese Annahme falsch. Technische Möglichkeiten, wie Laptop, Smartphone bzw. das Internet generell, stellen lediglich Mittel zur Individualisierung und Flexibilisierung der Arbeitsmodelle dar (Parment 2013: 27).

5. Methode

Für die Beantwortung der o.a. Forschungsfrage wurde ein teilstandardisierter Leitfaden entwickelt. Die Auswahl der Unternehmen begründet sich mit dem Prinzip des „theoretischen Samplings“ (Glaser & Strauss 1967). Für die relevanten Auswahlkriterien wird eine möglichst breite Streuung der Ausprägungen angelegt. Allerdings müssen sie ausreichend homogen bleiben, um das gleiche Erhebungsinstrument für alle Untersuchungseinheiten anwenden zu können und die Vergleichbarkeit sicherzustellen. Insgesamt wurden neun Experten- und Expertinneninterviews in unterschiedlichen Branchen durchgeführt. Die Befragten sind im Bereich Human-Ressource-Management tätig und weisen eine durchschnittliche Berufserfahrung von 16 Jahren auf.

Die Interviews wurden vollständig transkribiert und in Anlehnung an die qualitative Technik der „Zusammenfassung“ nach Mayring (2015) reduziert und analysiert.

6. Ergebnisse

Generell wurde von den befragten Expertinnen und Experten angemerkt, dass die Generation Y nicht als eine große Einheit betrachtet werden kann. Jedoch scheint der Stellenwert von Aus- und Weiterbildung insgesamt relativ hoch zu sein. In Bezug auf die Motivation kann die Frage, warum an Aus- und Weiterbildungen teilgenommen wird, nicht allgemeingültig beantwortet werden. Insgesamt scheinen die Gründe jedoch eher selbstbezogen zu sein. So steht der Wunsch, Neues zu lernen und sich sowohl fachlich als auch persönlich weiterzuentwickeln im Vordergrund. Ein interessanter Aspekt dabei - Lernen scheint von der Generation Y als eine Form der Unterhaltung gesehen zu werden.

Generell scheint der Spaßfaktor im Lernprozess der Generation Y äußerst wesentlich zu sein. Jedoch erwarten sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Generation Y in Bezug auf die Lerninhalte neben Spaß auch inhaltliche Relevanz und Mehrwert. Dabei sollten die Inhalte nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch durchgenommen und erarbeitet werden. Erlerntes Wissen soll demnach auch angewendet werden dürfen, auch im Lernprozess. Das macht nicht nur mehr Spaß, sondern auch Sinn. Neben Spaß ist auch der Austausch mit anderen Lernenden, Kolleginnen und Kollegen oder Spezialistinnen und Spezialisten für diese Generation besonders wichtig.

Nicht außer Acht zu lassen bei der Planung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sind Selbstbestimmung und Mitspracherecht. Speziell die Generation Y will in den Prozess eingebunden werden, was auch dem Wunsch nach Transparenz sehr entgegen kommt. Darüber hinaus sind ein unkomplizierter Zugang zu Informationen und eine offene Kommunikation unabdingbar.

Im Großen und Ganzen sind sich Generation X und Y bezüglich Lernverhalten sehr ähnlich, im Gegensatz zur Generation Baby-Boomer, welche sich doch teilweise erheblich von den beiden zuvor genannten Generationen unterscheidet. Generell wird der Generation Y eine Affinität zu E-Learning, diversen mobilen Endgeräten (z.B. Tablet oder Smartphone) und elektronischen Medien nachgesagt. Mittlerweile nutzen zwar beinahe alle Generationen das Internet als Recherchequelle und ähnlichem. Allgemein wird aber davon ausgegangen, dass die Generation Y gerade bezüglich Aus- und Weiterbildung bzw. Austausch das Internet noch viel intensiver nutzt als dies ältere Generationen tun, gerade in Bezug auf soziale Medien und die Nutzung von diversen mobilen Endgeräten. Dies führt nach Aussage der befragten Expertinnen und Experten dazu, dass die Lernphasen immer kürzer werden und die Inhalte immer abwechslungsreicher gestaltet werden müssen.

Die Generation Y wird insgesamt als sehr vielfältig, vielseitig, spontan und autonom beschrieben. Lernen soll dabei nicht nur Spaß machen, sondern auch sinnvoll sein. Unbedingt zu berücksichtigen sind der Wunsch nach Individualität und Interaktivität. Darüber hinaus wünscht sich diese Generation ein breites Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten.

Generell wurde von allen befragten Expertinnen und Experten angemerkt, dass eine Unterscheidung der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lediglich aufgrund von Geburtsjahrgängen wenig sinnvoll ist. Wesentlich ist es, dass der Fokus auf den jeweiligen Zielgruppen bzw. den Wünschen und Bedürfnissen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegt.

7. Fazit und Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Generation Y nicht erheblich von den anderen Generationen unterscheidet. Somit kann in Frage gestellt werden, ob verändertes Lernverhalten auf bestimmte Geburtsjahrgänge zurückzuführen ist und dementsprechend limitiert werden kann. Wie Arnold und Pachner (2011: 299ff) und auch die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen, ist es vielmehr so, dass sich die Gesellschaft als gesamtes verändert und dies führt in weiterer Folge auch zu Veränderungen des Lernverhaltens. Zwar sind Tendenzen zu beobachten, welche eher bestimmten Generationen zugeschrieben werden, jedoch ist von einer Verallgemeinerung von einzelnen Individuen aufgrund von Geburtsjahrgängen abzuraten. Allgemein sollten die Wünsche und Anforderungen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuell betrachtet und analysiert werden.

Bedenkt man die sinkende Anzahl an Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger wird es für Unternehmen sicherlich immer wichtiger, die Anforderungen und Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur zu kennen, sondern diesen auch, soweit möglich, entgegen zu kommen.

Folgende Handlungsempfehlungen sind in Bezug auf arbeitsbezogenes Lernen der Generation Y zu berücksichtigen.

a) Offene Kommunikation fördern: Sowohl in Bezug darauf, dass die Relevanz von Lernen hervorgehoben wird, als auch zur Aufklärung, etwa warum an bestimmten Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen werden soll bzw. eben nicht oder welche Auswirkungen derlei Maßnahmen haben.

b) Transparenter Zugang zu Informationen: Dabei geht es weniger darum, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über alles Bescheid wissen wollen, vielmehr sollten diese Informationen im Bedarfsfall einfach zur Verfügung stehen.

c) Individuelle Bedürfnisse berücksichtigen: Bei der Generation Y handelt es sich nicht um eine homogene Personengruppe. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten als eigenständige Individuen mit individuellen Wünschen und Bedürfnissen betrachtet werden.

d) Austausch unterstützen: Der Austausch zwischen den Lernenden ist im Lernprozess äußerst wichtig. Zwar präferieren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Generation Y technische Lösungen, dennoch sollte die Relevanz der direkten Face-to-Face-Kommunikation nicht außer Acht gelassen werden.

e) Verschiedene Methoden kombinieren: Da Spaß ein wesentlicher Faktor im Lernprozess der Generation Y ist sollten idealerweise verschiedene Methoden kombiniert werden. In dem Zusammenhang, dass gerade jüngere Generationen E-Learning präferieren, wäre Blended Learning eine gute Möglichkeit, um von den Vorteilen beider Methoden zu profitieren.

8. Literatur

- Argyris C, Schön DA (1999) Die Lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Argyris C, Schön DA (2008) Die Lernende Organisation (3. Auflage). Stuttgart: Schäfer-Poeschl Verlag.
- Arnold R, Pachner A (2011) Konstruktivistische Lernkulturen für eine kompetenzorientierte Ausbildung künftiger Generationen. In: Eckert T, Hippel A, Pietraß M, Schmidh-Hertha B (Hrsg) Bildung der Generationen. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 299-307
- Bund K (2014) Glück schlägt Geld: Generation Y: Was wir wirklich wollen (2. Auflage). Hamburg: Murmann Verlag DE.
- Ford J K, Quiñones M A, Segó D J, Sorra J S (1992) Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job. *Personnel psychology* (45), 511-527.
- Glaser, B. G. / Strauss, A. (1967): *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research.* New York.
- Heidenreich M (2003) Die Debatte um die Wissensgesellschaft. In: Bösch S, Schulz-Schaeffer I (Hrsg) *Wissenschaft in der Wissensgesellschaft.* VS Verlag für Sozialwissenschaften, 25-51.
- Hurrelmann K, Albrecht E (2014) *Die heimlichen Revolutionäre: wie die Generation Y unsere Welt verändert.* Weinheim: Beltz.
- Kaiser S, Ringlstetter M J (2010) *Work-Life Balance.* Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Kienbaum Institut (2015) *Absolventen 2015 unter die Lupe genommen: Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung der Generation Y.* Dortmund.
- Klaffke M (2014) *Generationen-Management. Konzept, Instrumente, Good-Practive-Ansätze.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kogut B, Zander U. (1992) Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science* (3), 383-397.
- Kosser U (2014) *Ohne uns: die Generation Y und ihre Absage an das Leistungsdenken.* Köln: Dumont Buchverlag.
- Levitt B, March J G (1988) Organizational learning. *Annual review of sociology*, 319-340.
- Mayring P (2015) *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12. überarbeitete Auflage). Weinheim: Beltz Verlag.
- Parment A (2013) *Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schiersmann C, Remmele H (2002) *Neue Lernarrangements in Betrieben: Theoretische Fundierung - Einsatzfelder - Verbreitung.* QUEM-report (75).
- Schreyögg G, Geiger D (2016) *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien* (6. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schulmeister R (2008) *Gibt es eine »Net Generation«?* Work in Progress. Hamburg: Universität Hamburg Zentrum für Hochschul- und Weiterbildung.
- Sonntag K, Stegmaier R (2007) *Arbeitsorientiertes Lernen: Zur Psychologie der Integration von Lernen und Arbeit.* Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Soziotechnische Gestaltung des digitalen Wandels – kreativ, innovativ, sinnhaft

63. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

15. – 17. Februar 2017

GfA Press

Bericht zum 63. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 15. – 17. Februar 2017

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2017

ISBN 978-3-936804-22-5

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet, den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

USB-Print: Dr. Philipp Baumann, Olten

Screen design und Umsetzung

© 2017 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de