

(Digitale) Lernkultur

Standortbestimmung und Veränderungsimpulse

Aus- und Weiterbildung • Bildungsorganisationen • Bildungsverantwortliche • Digitalisierung / digitale Transformation • Kultur • Lernkultur • Organisationskultur • Veränderungsmanagement

Schlagworte

Lernkultur bezeichnet das Muster von konventionalisierter Praxis, von Werthaltungen und von tief liegenden Annahmen, die mit Bildung, Lernen und Entwicklung verbunden sind. Lernkultur ist ein starker Treiber für das lernbezogene Handeln von Menschen in Organisationen ebenso wie in Bildungsinstitutionen. Lernkultur ist im Zuge der Digitalisierung aber auch im Zuge der COVID-Pandemie erneut zu einem wichtigen Thema geworden. Die Ansicht, dass sich in Bezug auf Lernen grundsätzlich etwas ändern müsse, ist aktuell weit verbreitet.

Überblick

Für das Vorgehen bei der Standortbestimmung und dem gezielten Setzen von Veränderungsimpulsen zur (betrieblichen bzw. institutionellen) Lernkultur sind sechs Schritte zentral: 1) Lernkultur verstehen; 2) die aktuelle Ausprägung von Lernkultur bestimmen; 3) Ergebnisse visualisieren und handhabbar machen; 4) ein Zielbild zur Lernkultur erarbeiten; 5) Ansatzpunkte für Veränderungsimpulse formulieren; 6) Veränderung begleiten und beobachten.

Es gibt etablierte Instrumente, über die Lernkultur beobachtbar gemacht werden kann. Allerdings werden verschiedene Aspekte, die im Zuge der Digitalisierung wichtig geworden sind, von diesen nicht ausreichend erfasst. Es wird daher ein aktualisiertes Modell vorgeschlagen, mit dem eine „digitale Lernkultur“ besser erfasst werden kann.

Eine gezielte (und erfolgreiche) Lernkulturveränderung ist alles andere als eine exakte Wissenschaft. Unerwartete Nebenwirkungen sind nicht auszuschließen. Wichtig ist ein systematisches Vorgehen und vor allem ein Beobachten von Veränderungen gekoppelt mit wiederholtem Nachsteuern.

Dr. Christoph Meier leitet das „swiss competence centre for innovations in learning (scil)“ am Institut für Bildungsmanagement und Bildungstechnologien (IBB-HSG) der Universität St. Gallen. Sein primäres Arbeitsfeld ist die digitale Transformation von Bildungsorganisationen und der betrieblichen Bildungsarbeit. Er begleitet Praxispartner bei Entwicklungsprojekten (scil development) und fördert Bildungsverantwortliche in ihrer eigenen Kompetenzentwicklung (scil academy).

Autor

Kontakt: Universität St.Gallen, Institut für Bildungsmanagement und Bildungstechnologien, St. Jakobstrasse 21, CH-9000 St.Gallen

E-Mail: christoph.meier@unisg.ch

Inhalt	1	Warum ist Lernkultur ein Thema?	2
	2	Schritt 1: Lernkultur verstehen	3
	2.1	Lernen	3
	2.2	Kultur	3
	2.3	Organisationskultur	5
	2.4	Organisationale Lernkultur	5
	3	Schritt 2: Die Ausprägung von Lernkultur bestimmen	6
	3.1	Instrumente zur Umsetzung	7
	3.2	Exkurs: Digitalisierung und digitale Lernkultur	8
	4	Schritt 3: Ergebnisse visualisieren und handhabbar machen	9
	5	Schritt 4: Zielbild zur Lernkultur erarbeiten	11
	6	Schritt 5: Ansatzpunkte für Veränderungsimpulse formulieren	12
	7	Schritt 6: Veränderung begleiten und beobachten	13
		Literaturverzeichnis	

1 Warum ist Lernkultur ein Thema?

Die Lernkultur in Bildungsinstitutionen, Unternehmen und Organisationen ist in den letzten Jahren wieder stärker als Erfolgsfaktor in den Blick gerückt.

COVID-19 Im Zuge der COVID-19-Pandemie sind in vielen Bildungskontexten etablierte Praktiken, Haltungen und Präferenzen im Hinblick auf Lernen und Entwicklung in Frage gestellt worden. Bildungsdienstleister und Bildungsverantwortliche, die digitalen Lehr- und Lernformen ablehnend gegenüberstanden und deren Potenziale noch nicht erschlossen hatten, sind in große Schwierigkeiten bzw. unter großen Druck geraten. Die Pandemie-Situation hat insbesondere auch im Bereich der Aus- und Weiterbildung einen starken Digitalisierungsschub ausgelöst (Meier / Seufert 2022). In diesem Zusammenhang ist dann an vielen Stellen deutlich geworden, dass sich im Hinblick auf Lernen und Entwicklung grundsätzlich etwas ändern muss, um in einem dynamisch sich verändernden Umfeld leistungsfähig zu bleiben.

Digitalisierung, New Work & New Learning

Dies gilt auch vor dem Hintergrund der durch Globalisierung und Digitalisierung angetriebenen tiefgreifenden Veränderungen in der Arbeitswelt. Diese betreffen nicht nur die Gestaltung von betrieblichen Leistungsprozessen und Geschäftsmodellen (Verhoef et al. 2021), sondern darüber hinaus auch Aspekte wie Führungsformen, Delegation von Verantwortung und agile Arbeitsmethoden. Sinnstiftende Führung, Handlungsspielraum und Partizipation, Empowerment und Selbstbestimmung aber auch die Bedeutung und Pflege von sozialer Zugehörigkeit sind Aspekte, die unter dem Schlagwort «New Work» diskutiert werden und die, so wird argumentiert, ein «New Learning» erforderlich machen (Foelsing und Schmitz 2021).

Lernkultur als Gyroskop für die Navigation in der VUCA-Welt

In seinem Buch „Workplace learning – how to build a culture of continuous employee development“ (2019) erkundet der vormalige CLO der BBC, Nigel Paine, die Zusammenhänge von Lernkultur, lernender Organisation und organisationalem Lernen. Dabei entwickelt er ein Bild von Lernkultur als einem Kreiselkompass. Dieser Kreiselkompass sorgt für die erforderliche Stabilität bzw. Orientierung, auf der dann das Management einer lernenden Organisation aufbauen kann. Beide Ebenen (Lernkultur einerseits und die Praxis des Managements einer lernenden Organisation andererseits) sind aus seiner Sicht Voraussetzung dafür, dass sich eine Organisation bzw. ein Unternehmen erfolgreich im Wildwasser einer VUCA-Welt bewegen kann (Paine 2019).

„Culture eats strategy for breakfast“ – dieses Bonmot, das dem Management-Vordenker Peter Drucker zugeschrieben wird, verweist auf die große Bedeutung von Kultur als handlungsleitendem Faktor – und damit auch auf die Bedeutung von Kultur für den Erfolg von Unternehmen, Organisationen und Institutionen. Und was für Kultur im Allgemeinen gilt, gilt auch für Lernkultur im Besonderen. Lernkultur ist ein wichtiger Treiber für das lern- und entwicklungsbezogene Handeln in verschiedenen Bildungskontexten: Dies gilt für Lehrpersonen und Lernende (Schüler:innen; Studierende) in Bildungsinstitutionen ebenso wie für Beschäftigte, Führungskräfte und Bildungsverantwortliche in Unternehmen und Organisationen.

Neben den bisher angeführten eher konzeptionellen Überlegungen gibt es auch empirische Fundierungen für die Bedeutung von Lernkultur. So zeigen verschiedene Studien auf, dass es einen Zusammenhang von Lernkultur und organisationaler Leistungsfähigkeit gibt. Ein Beispiel ist die Studie von McHargue (2003), der auf der Grundlage einer Untersuchung von zahlreichen Nichtregierungsorganisationen (NGO) den Zusammenhang zwischen Aspekten von Lernkultur einerseits und zentralen Leistungsindikatoren für NGOs andererseits aufzeigt. So erklären Faktoren wie «Lernförderliche Führung» und «Interne Systeme für Wissensmanagement» einen wichtigen Teil der Veränderungen im Bereich der finanziellen Leistungsfähigkeit von NGOs. Und die Studie von Davis und Daley (2008), an der sich mehr als 600 Vertreter von US-amerikanischen Unternehmen mit Selbsteinschätzungen beteiligten, zeigt ebenfalls einen positiven und statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen lernbezogenen Verhaltensweisen der Beschäftigten einerseits und betrieblichen Erfolgskenngrößen wie Umsatz pro Mitarbeiter:in oder Anteil neuer Produkte am Umsatz.

Dieser Beitrag behandelt das Thema Lernkultur insbesondere mit Blick auf Unternehmen und Organisationen. Damit ist nicht gesagt, dass Bildungsinstitutionen wie Schulen, Hochschulen oder Institutionen der Berufsbildung keine beschreibbaren oder unterscheidbaren Lernkulturen aufweisen. Untersuchungen zur Lernkultur in diesen Kontexten finden sich u. a. von Kolbe et al. (2008), Gebhardt (2012) sowie Barabasch und Keller (2020).

Kultur als handlungsleitender Faktor

Zusammenhänge mit organisationaler Leistungsfähigkeit

2 Schritt 1: Lernkultur verstehen

Für die Annäherung an das Thema Lernkultur und die Entwicklung eines tragfähigen Arbeitsbegriffs ist es hilfreich, zunächst einmal benachbarte Begrifflichkeiten zu klären.

2.1 Lernen

Lernen bezeichnet einen zeitlich ausgedehnten Prozess, in dessen Verlauf veränderte Verhaltensweisen bzw. Handlungskompetenzen entwickelt werden. Im Ergebnis resultiert eine dauerhafte Verhaltensänderung (Euler/Hahn 2014, S. 97–98).

Lernen wird, theoretisch wie praktisch, in sehr unterschiedlicher Weise verstanden. Daraus leiten sich unterschiedliche Ziele und Ausformungen ab – beispielsweise hinsichtlich der Gestaltung von Rollen (Lehrpersonen vs. Lernbegleiter), von Aktivitäten (z. B. Lehren vs. Lernen im Prozess der Arbeit ermöglichen) und von Infrastrukturen (z. B. Kursräume vs. Begegnungszonen).

2.2 Kultur

In einer ersten Annäherung können wir Kultur als eine Ebene der Verhaltenssteuerung verstehen, die zwischen allgemeinen, biologisch begründeten Ver-

Prozess & Ergebnis eines Prozesses

Mittlere Ebene der Verhaltenssteuerung

haltensweisen einerseits und spezifischen, individuellen, in der Persönlichkeit begründeten Verhaltensweisen andererseits steht (Hofstede et al. 2010):

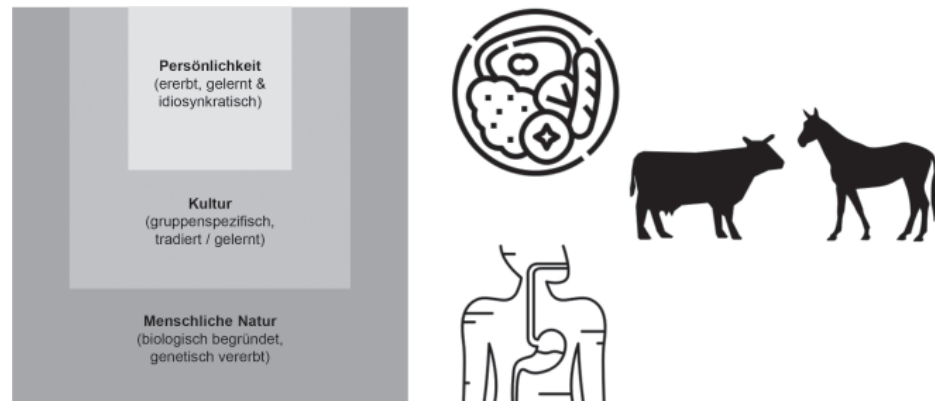


Abb. 1: Drei Ebenen der Verhaltenssteuerung nach Hofstede (Darstellung in Anlehnung an Hofstede et al. 2010, S. 6)

Unser Verhalten und Handeln ist durch biologische Grundlagen geprägt, kulturell geformt und kann individuelle Eigenheiten aufweisen. Dies zeigt sich beispielsweise bei der Nahrungsaufnahme. Dass wir Nahrung zu uns nehmen müssen, ist biologisch gegeben. Ebenso, dass wir bestimmte Dinge nicht als Nahrung verwerten können (z. B. Holz oder Gras). Was wir Essen (Rohes oder Gekochtes, Fleischliches oder Vegetarisches und wenn Fleisch, dann von welchen Tieren?) und wie wir Essen (gemeinsam aus großen Schüsseln oder von persönlichen Tellern) ist in erster Linie kulturell geformt, darüber hinaus aber auch individuell gefärbt.

Unterschiedliche Definitionen von Kultur, Immaterielles im Kern

Was also ist «Kultur» genau? Zwei Definitionen aus unterschiedlichen historischen Kontexten zeigen, dass «Kultur» unterschiedlich gefasst werden kann:

Kontextualisierung	Definition von Kultur
In den Anfängen der akademischen Disziplin Kulturanthropologie hat der Brite Edward B. Tylor Kultur als ein komplexes Ganzes definiert, das Wissen, Glauben, Kunst, Moral, Gesetz, Brauchtum und andere Fähigkeiten und Gewohnheiten umfasst, die Menschen als Mitglieder der Gesellschaft erwerben.	«Kultur (...) ist jenes komplexe Ganze, das Wissen, Glauben, Kunst, Moral, Gesetz, Brauchtum und alle anderen Fähigkeiten und Gewohnheiten umfasst, die sich der Mensch als Mitglied der Gesellschaft erworben hat.» (Tylor 2010 – Original 1871)
Ziemlich genau 100 Jahre später hat der US-amerikanische Kulturanthropologe Clifford Geertz Kultur noch pointierter semiotisch und bedeutungsorientiert definiert: als System von in Symbolen repräsentierten Vorstellungen; Vorstellungen, über die Menschen sowohl ihr Wissen über als auch ihre Sicht auf ihre Welt und ihr Leben kommunizieren, verstetigen und schließlich auch weiterentwickeln.	«Kultur ist ein System von ererbten und in Symbolen repräsentierten Vorstellungen (...) über das Menschen ihr Wissen über und ihre Sicht auf die Welt und das Leben kommunizieren, verstetigen und entwickeln.» (Geertz 2006 – Original 1973, eigene Übersetzung)

Beide Definitionen stellen immaterielle Aspekte (Wissen, Glauben, Brauchtum, Symbolsysteme und Vorstellungen, etc.) in den Mittelpunkt einer Definition von Kultur. Materielle bzw. sichtbare Aspekte einer Kultur bzw. Gesellschaft (z. B. Kleidung, Werkzeuge, Bauwerke, etc.) werden als Ausfluss

bzw. Reflexionen dieser tieferen immateriellen Aspekte verstanden. Und beide Definitionen weisen darauf hin, dass Kultur ein komplexes und in sich verwobenes Ganzes ist.

2.3 Organisationskultur

Unterscheidbare Kulturen finden sich nicht nur im Kontext von Gesellschaften und Nationen, sondern auch im Kontext von Unternehmen, Organisationen und Institutionen (Deal und Kennedy 2000 – Original 1982; Schein 2010 – Original 1985). Sackmann (2017, S. 42) definiert Organisationskultur wie folgt:

«... das von einer Gruppe gemeinsam gehaltene Set an grundlegenden Überzeugungen, das für die Gruppe insgesamt typisch ist. Dieses Set (...) beeinflusst Wahrnehmungen, Denken, Handeln und Fühlen der Gruppenmitglieder und kann sich auch in (...) Artefakten manifestieren.»

Kulturen und ihre Manifestationen können als verfestigte (aber nicht starre) Lösungen für Herausforderungen des Lebens in einer physischen Umwelt (z. B. Regenwaldregion oder Steppe) aber auch in einer wirtschaftlich-sozialen Umwelt (z. B. Versicherung oder Werbeagentur) verstanden werden.

Kultur ist (...) «ein Muster aus gemeinsamen Grundprämissen, das eine Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration gelernt hat und das sich bewährt hat. Daher wird es an neue Mitglieder als rational und emotional richtiger Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben.» (Schein 2010, S. 18)

Die Unterschiede im Hinblick auf Werthaltungen (z. B. Zuverlässigkeit und Genauigkeit versus Kreativität und Spontaneität) aber auch Verhaltensweisen und Materialisierungen (z. B. formale versus sportliche Kleidung) können sehr deutlich sein – wie vermutlich jede:r, die/der einmal zwischen einer Versicherungsgesellschaft und einer Werbeagentur als Arbeitsort gewechselt hat, bestätigen kann.

2.4 Organisationale Lernkultur

Ebenso wie Kultur kann auch Lernkultur historisch-gesellschaftlich verortet werden als „Muster institutionalisierter Formen pädagogischer Handlungen“ (Zimmer 2001, S. 129) oder als „Gesamtheit der für eine bestimmte Zeit typischen Lernformen und Lernstile sowie die ihnen zugrundeliegenden (...) pädagogischen Orientierungen“ (Weinert 1997, S. 12). Lernkultur kann aber auch als Element und Bestandteil von übergeordneten Unternehmens- bzw. Organisationskulturen verstanden werden, wie sie Schein oder Sackmann in den Blick nehmen.

Mit Blick auf eine Analyse und nachfolgende Bemühungen zur Veränderung von organisationsspezifischen (Lern-)Kulturen ist das 3-Ebenen-Modell von Schein (2003, S. 9) hilfreich. Er unterscheidet – auf der Grundlage des Grads der Beobachtbarkeit – die folgenden Ebenen:

Ebene	Charakterisierung	Beispiel
Artefakte [inkl. beobachtbares Handeln]	Sichtbare Organisationsstrukturen und -prozesse	Getrennte Kantinen für Mitarbeitende und Führungskräfte
Öffentlich propagierte Werte	Strategien, Ziele, Philosophien, Rechtfertigungen	«Wir begegnen uns alle auf Augenhöhe.»

Verfestigte Lösungen für Herausforderungen des Lebens in einer Organisation

3 Ebenen: Artefakte, Werte, Annahmen

Ebene	Charakterisierung	Beispiel
Grundlegende, in der Regel nicht hinterfragte Annahmen	Für selbstverständlich gehaltene Überzeugungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle	«Du kannst doch eine Führungskraft nicht zurück in die Linie nehmen.»

Tab. 1: Ebenen von Organisationskultur nach Schein (2003, S. 31)

Für die Lernkultur in einer Bildungsinstitution, einem Unternehmen oder einer Organisation sind folglich die auf Lernaktivitäten bezogenen grundlegenden Annahmen (über die häufig nicht gesprochen wird), die auf Lernaktivitäten bezogenen Werte, Normen und Einstellungen sowie die diese Ebenen reflektierenden Manifestationen (auf Lernaktivitäten bezogene Artefakte und Handlungsmuster) zentral.

Ebene	Charakterisierung	Beispiele
Artefakte und beobachtbares Handeln	Sichtbare Ressourcen für Lernaktivitäten (inkl. digitale Lernumgebungen) und lernbezogene Abläufe	Sterile Kursräume; digitale Lernprogramme in Form von «Blättermaschinen»;
Öffentlich propagierte Werte	Strategien, Ziele, Philosophien, Rechtfertigungen im Hinblick auf Lernen & Entwicklung	Hohe Bedeutung von Eigenverantwortung im Hinblick auf Lernen & Kompetenzentwicklung. Konsequente Nutzung der Vorteile digitaler Lernumgebungen.
Grundlegende, in der Regel nicht hinterfragte Annahmen	Für selbstverständlich gehaltene Überzeugungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle im Hinblick auf Lernen & Entwicklung	«Als Trainer muss ich mit den Teilnehmenden im gleichen Raum sein, ich muss ihnen in die Augen schauen und sie spüren können.»

Tab. 2: Ebenen organisationaler Lernkultur, in Anlehnung an Schein (2003, S. 31)

3 Schritt 2: Die Ausprägung von Lernkultur bestimmen

Funktionen einer systematischen Standortbestimmung

Um grundsätzliche Änderungen im Hinblick auf Bildung, Lernen und Entwicklung anzugehen, ist es hilfreich, zunächst eine Klärung vorzunehmen: «Wo stehen wir überhaupt im Hinblick auf unsere Lernkultur?» Eine solche Klärung kann einfach und schnell auf der Grundlage von Einschätzungen beispielsweise von Personalentwickler:innen oder anderen internen Expert:innen erfolgen. Allerdings können sich solche Einschätzungen widersprechen oder von anderen in Frage gestellt werden. Eine systematische Standortbestimmung zur betrieblichen Lernkultur kann demgegenüber folgendes leisten:

- die Diskussion zum Thema betriebliche Lernkultur und Lernkulturentwicklung versachlichen („Wo stehen wir wirklich?“);
- einen gemeinsamen Ausgangspunkt für die Arbeit an der Entwicklung eines Zielbilds zur betrieblichen Lernkultur etablieren („Wo wollen wir hin?“);
- Ansatzpunkte für kulturverändernde Maßnahmen aufzeigen („Wo setzen wir an?“);

- Hinweise für kultursensitive Lerndesigns liefern („Wie viel Veränderung können wir welchen Zielgruppen zumuten?“).

3.1 Instrumente zur Umsetzung

Es gibt verschiedene Instrumente, über die Lernkultur operationalisiert und beobachtbar gemacht werden kann. Im deutschsprachigen Raum sind vor allem die folgenden drei Instrumente bekannt:

- das Instrument „Dimensions of the learning organization“ (DLOQ) (Marsick und Watkins 2003); hierzu ist auch eine validierte deutschsprachige Fassung verfügbar (Kortsch und Kauffeld 2019);
- das „Lernkulturinventar“ (Friebe 2005; Sonntag et al. 2005);
- die „scil-Lernkulturanalyse“ (Hasanbegovic et al. 2007; Fandel-Meyer 2010).

Diese Instrumente wurden im Kontext verschiedener, aber benachbarter Wissenschaftsdisziplinen entwickelt. So haben Marsick und Watkins ihre Theorie und später ihr Instrument u. a. im Kontext der Diskussion um informelles Lernen (Polanyi), Erfahrungslernen (Dewey), Feldtheorie (Lewin) sowie lernende Organisationen (Argyris und Schoen) entwickelt (Watkins und O’Neil 2013, S. 134). Schaper und Sonntag sind in der Arbeits- und Organisationspsychologie (Universität Paderborn, Universität Heidelberg) verankert und die scil-Lernkulturanalyse wurde ursprünglich am Institut für Wirtschaftspädagogik der Universität St.Gallen entwickelt.

Entwicklungskontexte der Instrumente

Jedes dieser Instrumente schneidet den Gegenstandsbereich „Lernkultur“ in etwas anderer Weise zurecht, um ihn beobachtbar und handhabbar zu machen. Bei einer vergleichenden Gegenüberstellung dieser Instrumente zeigen sich sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede. Gemeinsamkeiten insofern, dass ähnlich lautende Dimensionen von Lernkultur unterschieden werden und einzelne Frage-Items ähnlich formuliert sind.

Hierzu jeweils ein Beispiel aus dem «Lernkulturinventar» und der «scil-Lernkulturanalyse»:

- «Lernorientierte Führungsaufgaben»
 - o «Meine Führungskraft unterstützt mich beim Lernen.»
- «Führungskräfte einbinden / lernförderliche Führung»
 - o «Meine Führungskraft unterstützt mich dabei, meine tägliche Arbeit zu überdenken und daraus zu lernen.»

Gleichzeitig finden sich aber auch Unterschiede bei den in den Instrumenten abgebildeten Aspekten von Lernkultur. Die nachfolgend angeführten Aspekte sind jeweils nur in einem dieser Instrumente als eigene Dimension von Lernkultur ausgewiesen:

DLOQ	Lernkulturinventar	scil Lernkulturanalyse
Systeme für Dokumentation und Austausch	Lernen als Teil der Unternehmensphilosophie	Bedeutung der Transparenz zum Aufwand für und zum Nutzen von (Weiter-)Bildung

Welches Instrument oder welche Kombination von Frage-Items aus verschiedenen Instrumenten für eine Standortbestimmung sinnvoll ist, das muss jeweils im Einzelfall und vor dem Hintergrund der konkreten Zielsetzungen für eine Lernkulturanalyse entschieden werden.

3.2 Exkurs: Digitalisierung und digitale Lernkultur

Digitalisierung und digitale Transformation

Stufen einer nachhaltigen Veränderung unserer Lebens- und Arbeitswelten

Digitalisierung und digitale Transformation bezeichnen Stufen einer nachhaltigen Veränderung unserer Lebens- und Arbeitswelten. Dabei wird Digitalisierung (verstanden als Veränderung mit Fokus auf Einsatz und Nutzung digitaler Medien) unterschieden von digitaler Transformation (verstanden als tiefgreifendere Veränderung von betrieblichen Leistungsprozessen sowie von Geschäftsmodellen) (vgl. Verhoef et al. 2021). Im Zuge von Digitalisierung bzw. digitaler Transformation verändert sich auch die Organisation von Arbeit. Nicht nur durch digitale Arbeitsmittel und durch die Möglichkeiten der Zusammenarbeit und der Führung auf Distanz. Sondern auch durch Möglichkeiten für mehr Eigenverantwortung, mehr Selbstbestimmung und mehr Empowerment. Dies hat dann auch – wie oben bereits angesprochen – Folgen für die Organisation von Lernen und Entwicklung: «New Work braucht New Learning» (Foelsing/2021).

Digitale Lernkultur

„Digitale Lernkultur“ als Chiffre

Im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung wird vielerorts die Frage gestellt, ob nun eine «digitale Lernkultur» erforderlich ist bzw. wie diese denn ausgestaltet sein sollte. Hierzu ist zunächst einmal festzuhalten, dass es eine „digitale Lernkultur“ als solche nicht gibt. Die Bezeichnung „digitale Lernkultur“ muss als Chiffre bzw. als Kurzform verstanden werden für eine Lernkultur, die im Kontext der Digitalisierung vorteilhaft ist. Also eine Lernkultur, die konventionalisierte Praktiken, Einstellungen und Annahmen beinhaltet, die sich im Kontext einer digitalisierten Arbeitswelt als hilfreich, förderlich und ziel führend erweisen.

Die oben angesprochenen Instrumente für eine Standortbestimmung zur Lernkultur wurden Mitte der 1990er-Jahre bzw. Anfang der 2000er-Jahre entwickelt. Zu einer Zeit, als ein erster Digitalisierungsschub (Internet, Dot.com-Blase) bereits stattgefunden hatte, die Digitalisierung aber noch nicht so weit vorangeschritten war, wie dies heute der Fall ist. Vor diesem Hintergrund haben wir bei scil die genannten Instrumente noch einmal überprüft. Dabei wurde deutlich, dass die Instrumente in ihren bisherigen Versionen die hier zugrunde gelegten drei Ebenen von Lernkultur nicht systematisch aufgreifen. Die meisten Frage-Items sind auf Aspekte ausgerichtet, die der obersten Ebene (konventionalisierte Praxis, Regelungen, Infrastrukturen) zuzuordnen sind. Die im Rahmen von Befragungen schwieriger zu erfassenden Ebenen (Einstellungen sowie grundlegende Annahmen) werden kaum oder nur indirekt adressiert. Darüber hinaus werden Aspekte, die im Zuge der Digitalisierung zunehmend Bedeutung erhalten, nicht systematisch erfasst. Beispielsweise die Offenheit für digitale Lernumgebungen, die Förderung von eigenverantwortlichem Lernen mit digitalen Medien oder die Akzeptanz für die (verantwortungsvolle) Nutzung von digitalen Lernprozessdaten zur Analyse und anschließenden Verbesserung von Lernumgebungen (Learning Analytics).

Aktualisiertes Instrumentarium

Systematische Berücksichtigung aller drei Ebenen

Vor diesem Hintergrund wurde das Instrument «scil Lernkulturanalyse» in 2021/2022 gründlich überarbeitet. Die aktuelle Fassung des Instruments (Version 2022) ist jetzt darauf ausgerichtet, die hier zugrunde gelegten drei Ebenen von Lernkultur systematisch zu berücksichtigen. Darüber hinaus werden wichtige Träger von bzw. Ankerpunkte für Lernkultur ebenfalls systematisch berücksichtigt: einerseits Personengruppen wie Bildungsverantwortliche, Führungskräfte und Mitarbeitende; und andererseits betriebliche Regelungen, Prozesse und Infrastrukturen. Die genannten Personengruppen sind aufgrund ihrer Handlungspraxis, ihrer Haltungen und Einstellungen sowie auch ihrer Annahmen zu Lernen und Entwicklung wichtige Träger von Lernkultur. Auf

Seiten der Mitarbeitenden sind beispielsweise deren Präferenzen bezüglich verschiedener Entwicklungsformate wichtig. Bei den Führungskräften beispielsweise Haltungen im Hinblick auf das Ermöglichen von Freiräumen für Lern- und Entwicklungsaktivitäten. Bei den Bildungsverantwortlichen beispielsweise Einstellungen zu digital unterstütztem Lehren und Lernen.

Abbildung 2 zeigt die Systematik, die dem aktualisierten Instrument zur Lernkulturanalyse von scil in der Version 2022 zugrunde liegt. Auf der vertikalen Achse sind die drei Ebenen von Lernkultur (Praktiken, Regelungen, Infrastrukturen; Werthaltungen etc.; Annahmen) repräsentiert. Auf einer horizontalen Achse repräsentiert sind wichtige Ankerpunkte für bzw. Träger von Lernkultur (u. a. Bildungsverantwortliche (BV), Mitarbeitende (MA) und Führungskräfte (FK). Durch Unterstreichungen hervorgehoben sind Aspekte von Lernkultur, die im Zuge der Digitalisierung eine besondere Bedeutung annehmen. Die Abkürzung TEL in der Abbildung steht für «technology enhanced learning» bzw. «Technologie-unterstütztes Lernen».




Lernkultur bezeichnet das jeweilige Muster von	<ul style="list-style-type: none"> • grundlegenden (i.d.R. nicht hinterfragten) Annahmen zu Lernen und Entwicklung, • damit verbundenen Werthaltungen, Einstellungen und Präferenzen sowie • damit verbundenen (konventionalisierten) Praktiken, Regelungen, Infrastrukturen, etc. 		
	Infrastrukturen etc.	Regelungen & Prozesse	Konventionalisierte Praxis BV MA FK
1) Praktiken, Regelungen, Infrastrukturen 	1.1 PE / L&D & Angebote einfach sicht- / erreichbar 1.2 Orientierung zu Kompetenz-erfordernissen 1.3 Einladende Orte, Räume, digitale Plattformen	1.4 Nutzung von Lernressourcen im Selbstbedienungsmodus 1.7 Unterstützung informellen Lernens 1.8 Förderung eigenverantwortlichen Lernens 1.11 Transparenz zu L&E-Aktivitäten	1.5 Lerndesigns mit Elementen von TEL 1.6 Lernförderliche Gestaltung von Entwicklungsformaten (ICAP) 1.9 Entwicklungsförderliche Führung 1.10 Offene Kommunikation
2) Werthaltungen, Einstellungen, Präferenzen & Motivationsstrukturen 	2.1 Bedeutung verschiedener Entwicklungsformate 2.2 Präferenzen bzgl. L&D-Formate 2.3 Offenheit für TEL 2.4 Verantwortung für Kompetenz / Kompetenzentwicklung 2.5 Umgang mit Spannungsfeld Persönlichkeitsentwicklung - Personalentwicklung 2.6 Akzeptanz von Transparenz zu L&E-Aktivitäten (Prozessdaten) 2.7 Bedeutung von Transparenz zu Aufwand & Nutzen 2.8 Motivation für Entwicklung bei MA (intrinsisch vs. extrinsisch)	3.1 Priorität von Lernen vs. Aufgabenerledigung – Sicht FK 3.2 «Traditionelles» vs. «modernes» Bild von 'Lernen' 3.3 Priorität Kompetenz für selbstreguliertes Lernen (SRL) vs. Fachkompetenz 3.4 Fähigkeit der MA, persönliche Entwicklungsziele zu setzen & zu verfolgen	
3) Grundlegende Annahmen 			
	BV	MA	FK

Abb. 2: Ebenen, Träger/Ankerpunkte und Aspekte von Lernkultur

4 Schritt 3: Ergebnisse visualisieren und handhabbar machen

In den letzten 12 Jahren wurden von scil zahlreiche Lernkulturanalysen mit verschiedenen Partnern durchgeführt. Dabei hat sich gezeigt, dass für eine gezielte Veränderung betrieblicher Lernkultur eine hoch verdichtete Ergebnisdarstellung hilfreich ist. Wir sind daher dazu übergegangen, die Ergebniswerte für die untersuchten Aspekte von Lernkultur in einem sogenannten Radar-Chart zu verdichten. Diese Charts bieten eine gute Grundlage, um mit Bildungsverantwortlichen und Entscheidern über die Ergebnisse zu sprechen und Perspektiven für Veränderungen aufzuzeigen.

Die folgende Abbildung zeigt ein solches hoch verdichtetes Ergebnis-Bild für eine Standortbestimmung zur betrieblichen Lernkultur:

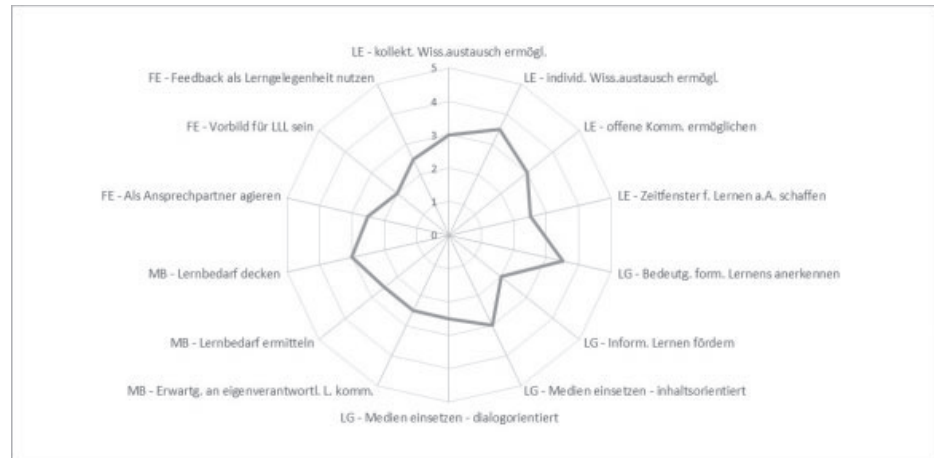


Abb. 3: Beispiel für das Gesamtergebnis einer Standortbestimmung zur betrieblichen Lernkultur

Mehr Aussagekraft durch Vergleiche

Für die Beteiligten stellt sich dann die Frage: «Ja, nun, was machen wir jetzt damit?». Für sich allein genommen ist so ein Ergebnis nur eingeschränkt aussagekräftig. Natürlich kann man schauen, welche Dimensionen der betrieblichen Lernkultur stärker ausgeprägt sind und welche schwächer. Aber was die jeweilige Ausprägung bedeutet, ob das so gut ist oder nicht zufriedenstellend, das ist zunächst einmal schwer zu sagen. Mehr Aussagekraft erhält ein solches Ergebnis dann, wenn Vergleiche angestellt werden können:

- Vergleiche mit den Ergebnissen von Standortbestimmungen zur Lernkultur in anderen Unternehmen/Organisationen bzw. Organisationsbereichen;
- Vergleiche mit den Ergebnissen früherer Standortbestimmungen zur Lernkultur innerhalb der gleichen Organisation.

Voraussetzung für sinnvolle Vergleiche ist dabei, dass jeweils das gleiche Erhebungsinstrument (Fragebogen) eingesetzt wurde.

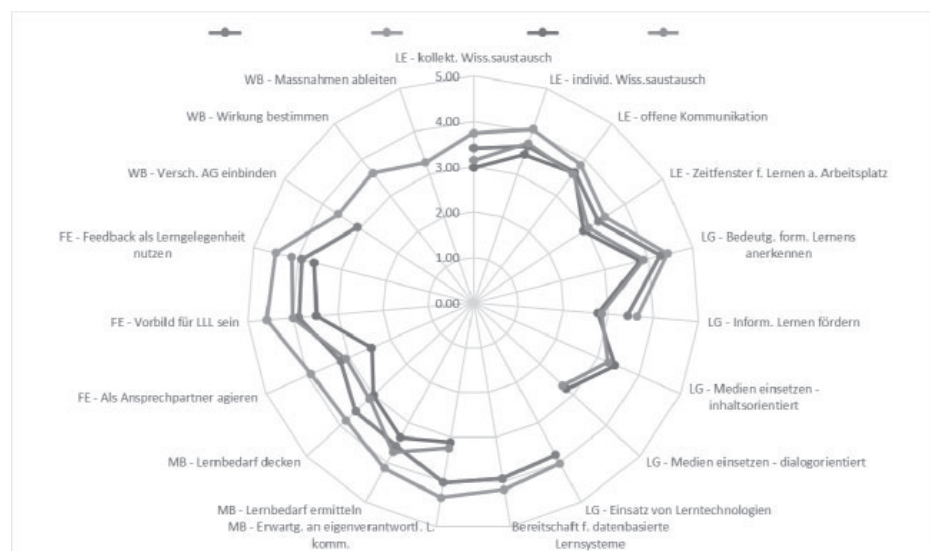


Abb. 4: Beispiel für eine vergleichende Gegenüberstellung von Ergebnissen zur Lernkultur; die verschiedenen Grautöne repräsentieren verschiedene Organisationen (fehlende Abschnitte im Ergebnis-Graphen sind durch fehlende bzw. nicht vergleichbare Werte bedingt)

5 Schritt 4: Zielbild zur Lernkultur erarbeiten

Ob nun Möglichkeiten für Vergleiche gegeben sind oder nicht – mit Blick auf eine gezielte Veränderung der betrieblichen Lernkultur ist es in jedem Fall sinnvoll, ausgehend vom erzielten Ergebnisbild ein Zielbild für die Lernkultur im eigenen Unternehmen / in der eigenen Organisation zu formulieren.

Hier stellt sich zunächst einmal die Frage, wer in die Erarbeitung eines solchen Zielbilds zur Lernkultur eingebunden werden soll. Gesetzt sind in der Regel die Bildungsverantwortlichen. Darüber hinaus ist es sinnvoll, weitere Personengruppen einzubinden: Mitarbeitende aus verschiedenen Beschäftigtengruppen; Personen, die Aufgaben im Bereich des betrieblichen Veränderungsmanagements übernehmen; Personen, die wichtige Funktions- beziehungsweise Geschäftsbereiche vertreten; Vertreter von Führungskräften; etc.

Einbinden von Anspruchsgruppen in das Erarbeiten eines Zielbilds

Für eine so zusammengesetzte Arbeitsgruppe stellt sich dann die Frage, wie denn ein sinnvolles Zielbild zur betrieblichen Lernkultur aussieht. Einfach nur zu sagen: «Wir wollen auf allen Dimensionen deutlich besser werden» (vgl. Abbildung 5, links) ist in der Regel nicht zielführend. Vielmehr gilt es zu klären, bei welchen Aspekten der betrieblichen Lernkultur eine Stärkung bzw. Verbesserung besonders wichtig ist, welche Aspekte gegebenenfalls später weiterbearbeitet werden und welche Aspekte vorerst ausreichend entwickelt sind (vgl. Abbildung 5, rechts).

Ein differenzierendes Zielbild ist sinnvoll



Abb. 5: Zwei Varianten für ein Zielbild zur betrieblichen Lernkultur

Aus einer solchen Betrachtung lässt sich dann ein Zielbild mit priorisierten Feldern für eine Veränderung ableiten:

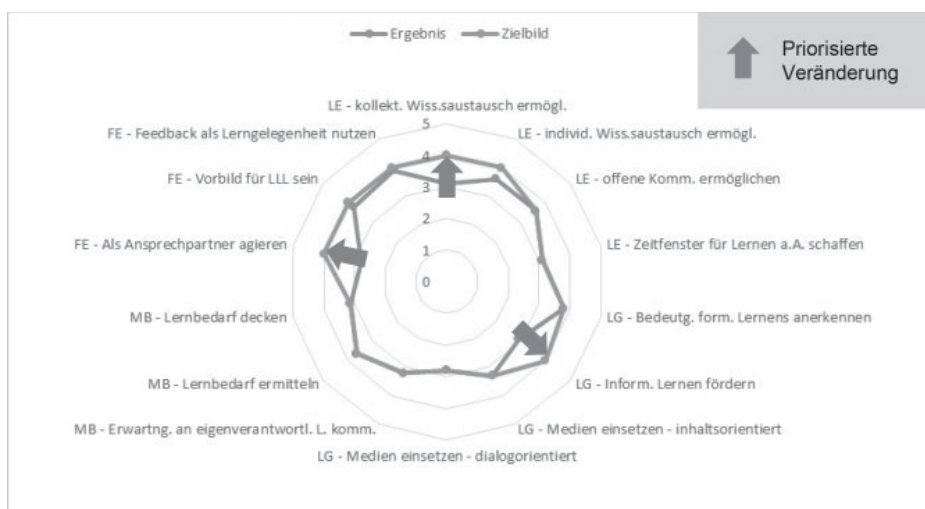


Abb. 6: Zielbild zur betrieblichen Lernkultur mit priorisierten Entwicklungsfeldern

6 Schritt 5: Ansatzpunkte für Veränderungsimpulse formulieren

Kulturen sind in undurchschaubarer Weise verwobene Netze von Handlungen, Gegenständen, Bedeutungen, Haltungen und Annahmen. Und eben keine mechanischen Uhrwerke, bei denen voraussehbar ist, welche Veränderung sich ergibt, wenn man bei einem Zahnrad eingreift und etwas nach rechts oder links dreht.

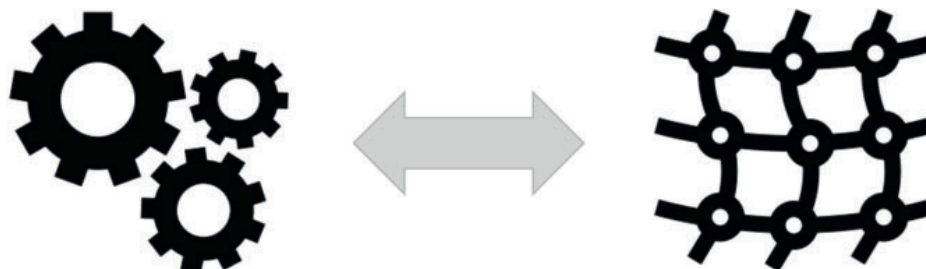


Abb. 7: Mechanik versus verwobenes Netz (Bildquelle: Pixabay)

Wirkungen von Interventionen sind nicht immer vorherzusehen

Im Kontext der gezielten Entwicklung und Veränderung von Organisationskultur hat Kühl (2018, S. 43) diese Schwierigkeit wie folgt auf den Punkt gebracht: «Das grundlegende Problem einer Arbeit an der Organisationskultur besteht darin, dass es keinerlei Gewissheit gibt, wie die Kulturprogramme von den Mitarbeitern aufgenommen werden.»

Analog gilt: Lernkulturen kann man nicht so einfach gezielt verändern. Natürlich kann man Veränderungsimpulse setzen. Aber wie sich diese Impulse dann tatsächlich auswirken, wo sich Veränderungen einstellen und wo nicht, das muss man kontinuierlich beobachten. Und dann gegebenenfalls mit nächsten Veränderungsimpulsen nachsteuern.

Wenn es also darum geht, einen im Zielbild priorisierten Aspekt betrieblicher Lernkultur (beispielsweise das Prinzip der persönlichen Mitverantwortung für Kompetenzentwicklung) zu stärken, dann muss man Folgendes überlegen:

- Wo sind Praktiken, Haltungen und Annahmen zur persönlichen Mitverantwortung im Hinblick auf Lernen und Kompetenzentwicklung verankert?
- Mit welchen Veränderungsimpulsen kann hierzu eine möglichst große (Hebel-)Wirkung erzielt werden?

Im konkreten Fall könnten dies unter anderem die folgenden Aspekte sein:

- Führungsleitlinien;
- Führungsverhalten der Vorgesetzten;
- Prozesse und Regelungen (z. B. zur Bewilligung von Weiterbildungsaktivitäten);
- Etablierte Praktiken für Peer-Feedback und Peer-Review (z. B. Peer-Hospitationen an Schulen oder Peer Code-Reviews in der Anwendungsentwicklung in der Informatik);

- Informelle Netzwerke unter den Beschäftigten (z. B. Peer-to-Peer Lerngruppen);
- Technische Infrastrukturen (z. B. Plattformen, die vielfältige Lernressourcen im Sinne einer Selbstbedienung zugänglich machen).

Daraus ergibt sich, dass wirksame Veränderungsimpulse verschiedene Ankerpunkte von Lernkultur gleichzeitig adressieren sollten, um auf diese Weise eine nachhaltige Veränderung zu erreichen:

Mit Veränderungsimpulsen verschiedene Ankerpunkte gleichzeitig adressieren

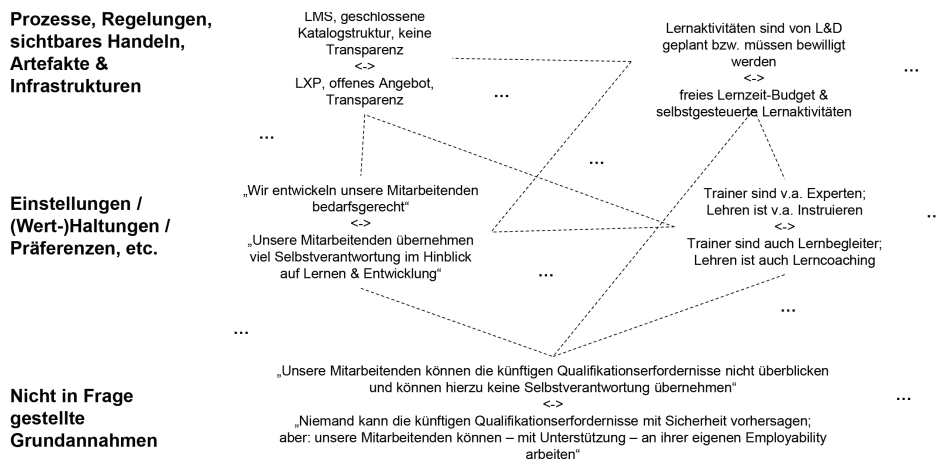


Abb. 8: Elemente von Lernkultur auf verschiedenen Ebenen und vielfältige Vernetzungen bzw. Wechselwirkungen (eigene Darstellung)

7 Schritt 6: Veränderung begleiten und beobachten

Lernkulturen sind in nur schwer zu durchschauender Weise verwobene Netze von tief liegenden Annahmen im Hinblick auf Lernen und Entwicklung, von Bewertungen, Präferenzen und Regelungen sowie von darauf bezogenen Symbolen, Gegenständen, Handlungen und Infrastrukturen. Lernkulturen können mit verfügbaren Instrumenten analysiert werden. Die erzielten Ergebnisse können als Grundlage für die Entwicklung von Zielbildern sowie anschließend für die Erarbeitung von Veränderungsimpulsen herangezogen werden. Allerdings: Eine gezielte (und erfolgreiche) Lernkulturveränderung ist alles andere als eine exakte Wissenschaft. Unerwartete Nebenwirkungen sind nicht auszuschließen. Wichtig ist aber in jedem Fall ein systematisches Vorgehen und vor allem ein sorgfältiges Beobachten von Veränderungen gekoppelt mit wiederholtem Nachsteuern.

Lernkulturveränderung bedeutet « Steuern auf Sicht »

Lernkulturen als verwobene Netze von Annahmen, Präferenzen, Regelungen und konventionalisierten Praktiken verändern sich nicht von heute auf morgen. Da die durch Impulse ausgelösten Veränderungen einer Lernkultur nicht sicher vorhergesagt werden können, ist es wichtig, den (längerfristigen) Veränderungsprozess zu beobachten und die Ausprägung wichtiger Aspekte von Lernkultur wiederkehrend zu bestimmen. Dies muss nicht immer im Rahmen von umfangreichen Befragungen erfolgen, die tendenziell zu einer Befragungsmüdigkeit führen.

Veränderung beobachten und begleiten

Sinnvoll ist zum einen, dass Bildungsverantwortliche oder Verantwortliche für das Veränderungsmanagement ihre Aufmerksamkeit auf wichtige Aspekte von Lernkultur richten und diese so gut es geht beobachten. Dies kann beispielsweise im Rahmen von Fokusgruppen geschehen, in denen Aspekte von Lernkultur thematisiert werden.

Sinnvoll ist darüber hinaus, wiederkehrende, fokussierte und kurze Pulsmessungen zu genau den Aspekten von Lernkultur durchzuführen, deren Veränderung durch gezielte Impulse angestrebt wurde. Hier ist am ehesten zu erwarten, dass Veränderungen sichtbar werden. In welchen Intervallen solche Pulsmessungen sinnvoll sind, das hängt zum einen davon ab, welche Aspekte adressiert wurden. Zum anderen aber auch davon, wie veränderungsbereit oder veränderungsresistent die jeweilige Organisation ist.

Literatur

- Barabasch, Antje/Keller, Anna (2020): Innovative Learning Cultures in VET – 'I generate my own projects'. In: *Journal of Vocational Education & Training*, 72 (4), S. 536–554.
- Davis, Deborah/Daley, Barbara J. (2008): The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance. In: *Human Resource Development International*, 11 (1), S. 51–66.
- Deal, Terrence E./Kennedy, Allan A. (2000): *Corporate cultures. The rites and rituals of corpo-rate life*. 18. Auflage (1. Auflage 1982). Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Euler, Dieter/Hahn, Angela (2014): *Wirtschaftsdidaktik*. 3. Auflage. Bern: Haupt.
- Fandel-Meyer, Tanja (2010): Lernkulturanalyse und -veränderung. In: Ilona Diesner und Sabine Seufert (Hg.): *Trendstudie 2010. Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Unternehmen*. St. Gallen: Swiss Centre for Innovations in Learning (SCIL), University of St. Gallen, S. 80–86.
- Foelsing, Jan/Schmitz, Anja (2021): *New Work braucht New Learning. Eine Perspektivreise durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer Gabler.
- Friebe, Judith (2005): *Merkmale unternehmensbezogener Lernkulturen und ihr Einfluss auf die Kompetenzen der Mitarbeiter*. Dissertation. Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, Heidelberg.
- Gebhardt, Anja (2012): Quantitative Erfassung der Lernkulturen in den Studiengängen BWL und Wirtschaftspädagogik. *Zeitschrift Für Hochschulentwicklung (ZFHE)*, 7(3), S. 110–123.
- Geertz, Clifford. (2006): *The interpretation of cultures: Selected essays*. New York: Basic Books.
- Hasanbegovic, Jasmina/Seufert, Sabine/Euler, Dieter (2007): Lernkultur als Ausgangspunkt für die Implementierung von Bildungsinnovationen. In: *OrganisationsEntwicklung*, 26 (2), S. 22–30.
- Hofstede, Geert/Hofstede, Gert Jan/Minkov, Michael (2010): *Cultures and organizations. Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival*. Rev. and ex-pand. 3rd ed.: McGraw-Hill.
- Kolbe, Fritz-Ulrich/Reh, Sabine/Fritzsche, Bettina/Idel, Till-Sebastian/Rabenstein, Kerstin (2008): Lernkultur: Überlegungen zu einer kulturwissenschaftlichen Grundlegung qualitativer Unterrichtsforschung. In: *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 11 (1), S. 125–143.

- Kortsch, Timo/Kauffeld, Simone (2019): Validation of a German Version of the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) in German Craft Companies. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 63 (1), S. 15–31.
- Kühl, Stefan (2018): *Organisationskulturen beeinflussen. Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Marsick, Victoria J./Watkins, Karen E. (2003): Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. In: *Advances in Developing Human Resources* 5 (2), S. 132–151.
- McHargue, Susan K. (2003): Learning for Performance in Nonprofit Organizations. In: *Advances in Developing Human Resources* 5 (2), S. 196–204.
- Meier, Christoph/Seufert, Sabine (2022): Online, Hybrid oder Blended Learning? Trends in der Weiterbildung nach der Corona-Pandemie. In: *weiterbilden*, 2022 (2), S. 26–29. <http://www.die-bonn.de/id/41537>.
- Paine, Nigel (2019): *Workplace Learning: How to Build a Culture of Continuous Employee Development*. London: Kogan Page Limited.
- Sackmann, Sonja A. (2017): *Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern. Erfolg-reich durch kulturbewusstes Management*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schein, Edgar H. (2003): *Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide*. Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie.
- Schein, Edgar H. (2010): *Organizational culture and leadership*. 4. Auflage (1. Auflage 1985). Hoboken New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Sonntag, Karlheinz/Schaper, Niclas/Friebe, Judith (2005): Erfassung und Bewertung von Merkmalen unternehmensbezogener Lernkulturen. In: e. V./ Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung (Hg.): *Kompetenzmessung im Unternehmen. Lernkultur- und Kompetenzanalysen im betrieblichen Umfeld*, Bd. 18. Münster, New York: Waxmann (edition QUEM).
- Tylor, Edward. B. (2010): *Primitive culture, Volume 2: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*. Original 1871. Cambridge library collection. Anthropology. Cambridge: Cambridge University Press.
- Verhoef, Peter. C./Broekhuizen, Thijs/Bart, Yakov/Bhattacharya, Abhi/Qi Dong, John/Fabian, Nicolai/Haenlein, Michael (2021): Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. In: *Journal of Business Research*, 122, S. 889–901.
- Watkins, Karen E./O'Neil, Judy (2013): The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (the DLOQ). A nontechnical manual. In: *Advances in Developing Human Resources*, 15 (2), S. 133–147.
- Weinert, Franz (1997): *Lernkultur im Wandel*. In: Erwin Beck, Titus Guldemann und Michael Zuta-vern: *Lernkultur im Wandel*. Tagungsband der Schweizerischen Gesellschaft für Lehrerinnen- und Lehrerbildung und der Schweizerischen Gesellschaft für Bildungsforschung. Hg. v. Erwin Beck. St. Gallen: UVK Fachverlag für Wissenschaft und Studium (Kollegium, 4), S. 11–30.
- Zimmer, Gerhard (2001): *Ausblick: Perspektiven der Entwicklung der telematischen Lernkultur*. In: Arnold, P. (2001): *Didaktik und Methodik telematischen Lehrens und Lernens*. Münster: Waxmann.

unbesetzt