



Whitepaper

Lernkultur – verstehen, analysieren, Veränderungsimpulse setzen

Version 2021-08-30

Dr. Christoph Meier

swiss competence centre for innovations in learning (scil)
Institut für Bildungsmanagement und Bildungstechnologien (IBB-HSG)
Universität St. Gallen
CH-9000 St. Gallen
scil-info@unisg.ch
www.scil.ch

Inhalt

Management Summary	3
1 Warum ist betriebliche Lernkultur ein Thema?	4
2 Betriebliche Lernkultur - was ist das?	4
2.1 <i>Lernen</i>	4
2.2 <i>Kultur</i>	4
2.3 <i>Organisationskultur</i>	6
2.4 <i>Organisationale Lernkultur</i>	7
3 Wo stehen wir? Die Ausprägung von betrieblicher Lernkultur bestimmen.....	8
3.1 <i>Warum eine Standortbestimmung zur Lernkultur?</i>	9
3.2 <i>Möglichkeiten der Umsetzung einer Standortbestimmung: Instrumente</i>	9
3.3 <i>Und jetzt? Was machen wir mit dem Ergebnis?</i>	10
4 Wo wollen wir hin? Ein Zielbild für betriebliche Lernkultur erarbeiten	12
5 Wie kommen wir dahin? Ansatzpunkte identifizieren und Veränderungsimpulse formulieren	14
6 Fazit: Lernkulturveränderung bedeutet «Steuern» auf Sicht	16
7 Literaturverzeichnis.....	17
Anhang: Ausgewählte Instrumente zur Lernkulturanalyse.....	20

Management Summary

Lernkultur bezeichnet die konventionalisierte Praxis, die geteilten Werthaltungen und den Stellenwert von Bildung, Lernen und Entwicklung. Kultur ist ein starker Treiber für das Handeln von Menschen – auch in Organisationen. Wenn es um Handeln geht, das auf Lernen bezogen ist, dann ist Lernkultur ein wichtiger Taktgeber. Empirische Untersuchungen zeigen Wirkzusammenhänge zwischen Lernkultur einerseits und organisationaler Leistungsfähigkeit andererseits.

Im Kontext der aktuellen Veränderungen in der Arbeitswelt (Arbeit 4.0) und der digitalen Transformation wird oft davon gesprochen, dass neues Arbeiten und neues Lernen Hand in Hand gehen müssen. Um grundsätzliche Änderungen der Lernkultur anzugehen ist es hilfreich, zunächst eine Standortbestimmung vorzunehmen. Eine solche Standortbestimmung versachlicht die Diskussion zum Thema und liefert einen gemeinsamen Ausgangspunkt für die Arbeit an der Entwicklung eines Zielbilds zur betrieblichen Lernkultur.

Es gibt verschiedene Instrumente, über die Lernkultur operationalisiert und beobachtbar gemacht werden kann. Bekannt sind vor allem drei Instrumente: der Fragebogen zu “Dimensions of the learning organization” (DLOQ), das „Lernkulturinventar“ und die „scil-Lernkulturanalyse“. Ganz gleich, mit welchem Instrument man eine Standortbestimmung vornimmt – im Anschluss stellt sich die Frage, wie man von den Ergebnissen zu Massnahmen kommt. Ein wichtiger Zwischenschritt ist die Erarbeitung eines Zielbilds zur betrieblichen Lernkultur. Ausgehend von diesem Zielbild kann dann die Arbeit an Interventionen zur Veränderung der betrieblichen Lernkultur in Angriff genommen werden. Aber: eine gezielte (und erfolgreiche) Lernkulturveränderung ist schwierig und alles andere als eine exakte Wissenschaft. Unerwartete Nebenwirkungen sind nicht auszuschliessen. Die Arbeit an der Veränderung von betrieblichen Lernkulturen erfordert ein sorgfältiges Beobachten von Veränderungen und bedeutet letztlich «Steuern» auf Sicht.

Die folgende Abbildung zeigt die Abfolge der Themen, die in den verschiedenen Abschnitten dieses Whitepapers behandelt werden:

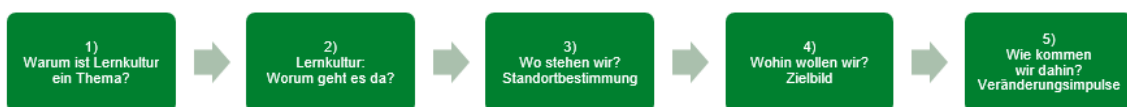


Abbildung 1: Die Themen dieses Whitepapers

1 Warum ist betriebliche Lernkultur ein Thema?

„Culture eats strategy for breakfast“ – dieses Diktum des Management-Vordenkers Peter Drucker verweist auf die Bedeutung von Kultur für das Handeln in Unternehmen und Organisationen. Und was für Kultur im Allgemeinen gilt, gilt auch für Lernkultur im Besonderen. Lernkultur ist ein wichtiger Treiber für das entwicklungsbezogene Handeln von Beschäftigten, Führungskräften und Bildungsverantwortlichen (Learning Professionals). Daher überrascht es nicht, dass im Kontext von tiefgreifenden Veränderungen in der Arbeitswelt Lernkultur zu einem Thema wird (Foelsing und Schmitz 2021) und dass empirische Studien einen Zusammenhang von Lernkultur und organisationaler Leistungsfähigkeit aufzeigen (McHargue 2003; Ellinger et al. 2003; Davis und Daley 2008; weitere Hinweise dazu bei Foelsing und Schmitz 2021, Kapitel 5).

2 Betriebliche Lernkultur - was ist das?

Für die Annäherung an das Thema (betriebliche) Lernkultur ist es hilfreich, zunächst einige vorgelagerte 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 und 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 Verhaltensweisen einerseits und spezifischen, individuellen, in der Persönlichkeit begründeten Verhaltensweisen steht (Hofstede et al. 2010):

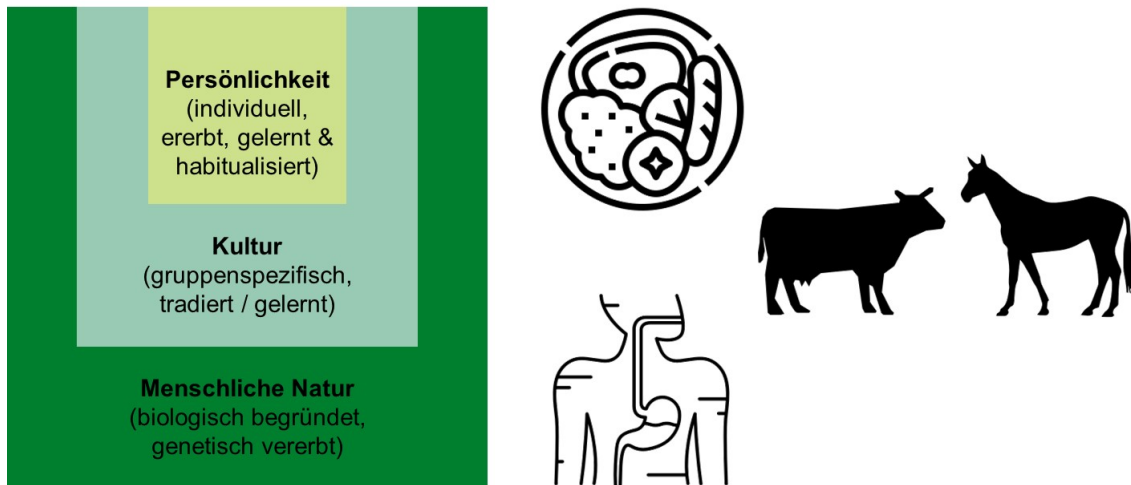


Abbildung 2: Drei Ebenen der Verhaltenssteuerung nach Hofstede (Darstellung in Anlehnung an Hofstede et al. 2010, S. 6)

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.

Was also ist «Kultur» genau? Zwei Beispiele zeigen, dass «Kultur» unterschiedlich gefasst werden kann:

Kontextualisierung	Definition von Kultur
In den Anfängen der akademischen Disziplin hat der britische Kulturanthropologe 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 über das Menschen sowohl ihr Wissen über als auch ihre Sicht auf die Welt und das Leben kommunizieren, verstetigen und schliesslich auch weiterentwickeln. Und er hat dies anhand einer dichten Beschreibung des balinesischen Hahnenkampfs verdeutlicht.	«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, etc.) in den Mittelpunkt. Materiale 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 und Organisationen (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. einer Regenwaldregion oder einer 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. Verlässlichkeit versus Kreativität / Spontaneität) aber auch Verhaltensweisen und Materialisierungen (z.B. 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 organisations-spezifischen (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:

Tabelle 1: Ebenen von Organisationskultur nach Schein 2003, S. 31

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

Für die Lernkultur in einem Unternehmen bzw. in 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.

Tabelle 2: Ebenen organisationaler Lernkultur, in Anlehnung an Schein 2003, S. 31

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;
Grundlegende, 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.»

3 Wo stehen wir? Die Ausprägung von betrieblicher Lernkultur bestimmen

Im Kontext der laufenden Veränderungen der Arbeitswelt (Arbeit 4.0, digitale Transformation, etc.) nehmen (Bildungs-)Verantwortliche immer wieder ein Spannungsverhältnis zwischen der Art und Weise, «wie wir bei uns Lernen und Entwicklung der Mitarbeitenden handhaben» und den Erfordernissen der Gesamtorganisation wahr. Die Wahrnehmung ist häufig, dass sich grundsätzlich etwas ändern muss im Hinblick auf Lernen und Entwicklung: «Neues Arbeiten braucht neues Lernen» (vgl. dazu auch Foelsing und Schmitz 2021). Um solche grundsätzlichen Änderungen anzugehen ist es hilfreich, zunächst eine Klärung vorzunehmen: «Wo stehen wir überhaupt im Hinblick auf unsere betriebliche Lernkultur?»

3.1 Warum eine Standortbestimmung zur Lernkultur?

Eine solche Klärung kann einfach und schnell auf der Grundlage von Einschätzungen beispielsweise von Personalentwicklern erfolgen. Allerdings können sich solche Einschätzungen widersprechen oder von anderen in Frage gestellt werden. Eine systematische Standortbestimmung zur betrieblichen Lernkultur kann daher 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?“).

3.2 Möglichkeiten der Umsetzung einer Standortbestimmung: Instrumente

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 am Institut für Wirtschaftspädagogik der Universität St.Gallen entwickelt.

Jedes dieser Instrumente schneidet den Gegenstandsbereich "Lernkultur" in etwas anderer Weise zurecht, um ihn besser beobachtbar und handhabbar zu machen. Eine Übersicht über die mit diesen Instrumenten erfassten Dimensionen findet sich im Anhang – inklusive Beispiele zu Frage-Items.

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 ein Beispiel aus dem «Lernkulturinventar» und der «scil-Lernkulturanalyse» (vgl. Anhang):

- «Lernorientierte Führungsaufgaben»
 - «Meine Führungskraft unterstützt mich beim Lernen.»
- «Führungskräfte einbinden / lernförderliche Führung»
 - «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. 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	Lernen auf Wertbeitrag ausrichten

Eine Übersicht zu den Dimensionen und Frage-Items der drei Instrumente findet sich im Anhang.

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 betriebliche Lernkulturanalyse entschieden werden.

3.3 Und jetzt? Was machen wir mit dem Ergebnis?

Im Zuge der gut ein Dutzend Lernkulturanalysen, die wir bei SCIL in den letzten Jahren mit verschiedenen Partnern durchgeführt haben, hat sich gezeigt, dass für eine auf gezielte Veränderung betrieblicher Lernkultur ausgerichtete Arbeit eine hoch verdichtete Ergebnisdarstellung besonders hilfreich ist. Wir bilden die Ergebniswerte für die untersuchten Dimensionen und Subdimensionen von Lernkultur in einem sogenannten Radar-Chart ab und haben damit eine gute

Grundlage, um mit Bildungsverantwortlichen und Entscheidern über die Ergebnisse und Perspektiven für Veränderung zu sprechen. Die folgende Abbildung zeigt ein solches hoch verdichtetes Ergebnis-Bild für eine Standortbestimmung zur betrieblichen Lernkultur:

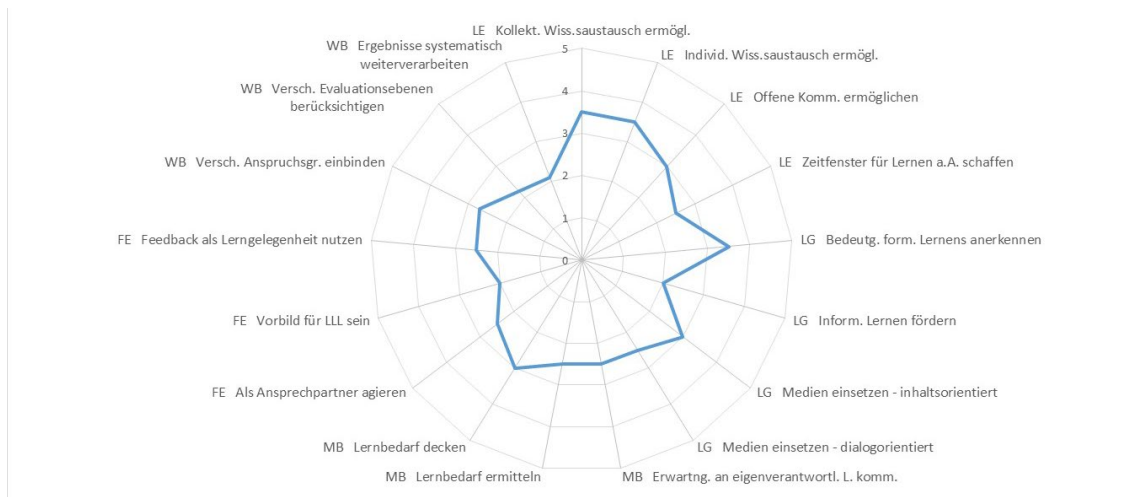


Abbildung 3: (Fiktives) Beispiel für das Gesamtergebnis einer Standortbestimmung zur betrieblichen Lernkultur

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 / 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.

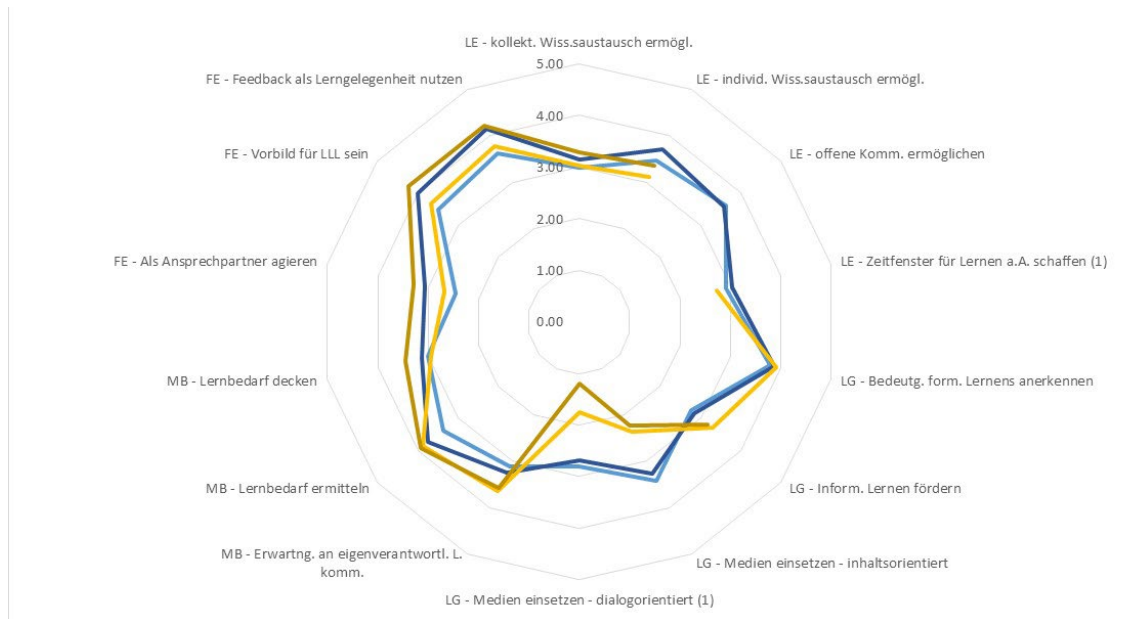


Abbildung 4: Beispiel für eine vergleichende Gegenüberstellung von Ergebnissen zur Lernkultur; die verschiedenen Farben repräsentieren verschiedene Organisationen; fehlende Abschnitte im Ergebnis-Graphen sind durch fehlende / nicht vergleichbare Werte bedingt.

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

4 Wo wollen wir hin? Ein Zielbild für betriebliche Lernkultur erarbeiten

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 Personenkreise einzubinden: Personen, die Aufgaben im Bereich des betrieblichen Veränderungsmanagement übernehmen; Personen, die wichtige Funktionsbeziehungsweise Geschäftsbereiche vertreten; Vertreter von Führungskräften; etc.

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 Dimensionen der betrieblichen Lernkultur eine Stärkung bzw. Verbesserung besonders wichtig ist, welche Dimensionen gegebenenfalls später weiter bearbeitet werden und welche Dimensionen ausreichend entwickelt sind und vorerst nicht gezielt bearbeitet werden (vgl. Abbildung 5, rechts).

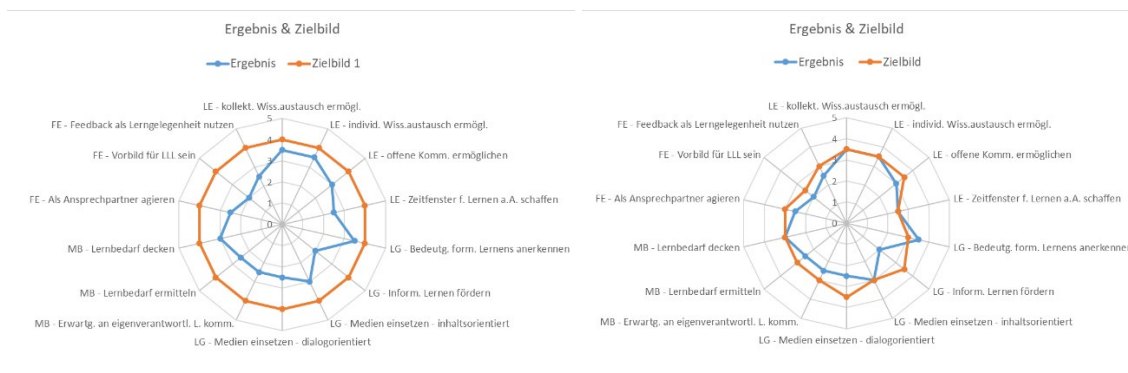


Abbildung 5: Zwei Varianten für ein Zielbild zur betrieblichen Lernkultur

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

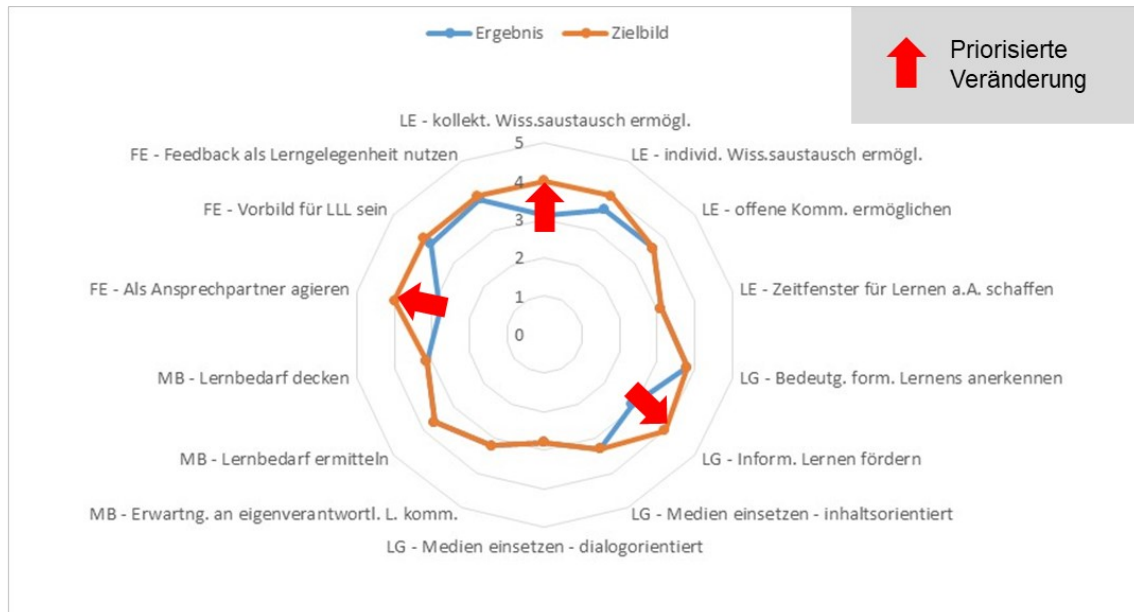


Abbildung 6: Zielbild zur betrieblichen Lernkultur mit priorisierten Entwicklungsfeldern

5 Wie kommen wir dahin? Ansatzpunkte identifizieren und Veränderungsimpulse formulieren

Kulturen sind in undurchschaubarer Weise verwobene Netze von Handlungen, Gegenständen, Bedeutungen, Haltungen und Annahmen (vgl. Abschnitt 2.2). Und eben keine mechanischen Uhrwerke, bei denen voraussehbar ist, welche Veränderung sich ergibt, wenn man bei einem Zahnrad die Anzahl der Zähne vergrößert oder verkleinert.

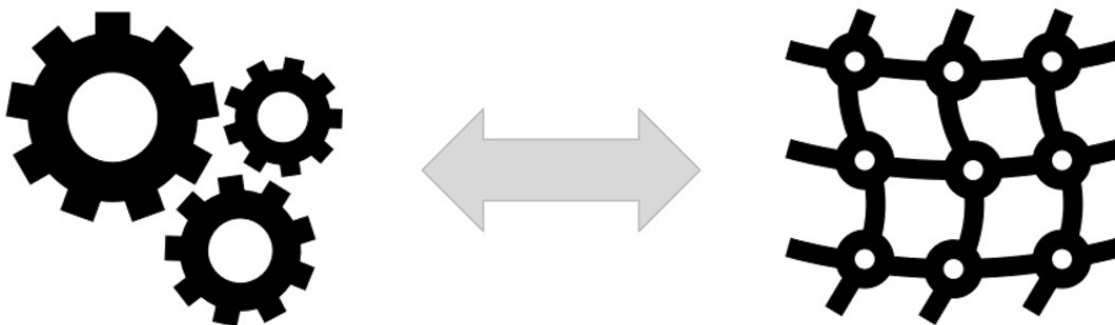


Abbildung 7: Mechanik versus verwobenes Netz (Bildquelle: Pixabay)

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. Man kann Veränderungsimpulse setzen. Wie sich diese Impulse dann tatsächlich auswirken, wo sich Veränderungen einstellen und wo nicht, das muss man 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 und Employability – zu stärken, dann muss man überlegen, wo Praktiken, Haltungen und Annahmen zur persönlichen Mitverantwortung verankert sind und mit welchen Veränderungsimpulsen man eine möglichst grosse (Hebel-)Wirkung erzielen kann. Im konkreten Fall können dies unter anderem die folgenden Aspekte sein:

- Führungsleitlinien
- Führungsverhalten der Vorgesetzten
- Prozesse und Regelungen (z.B. zur Bewilligung von Weiterbildungsaktivitäten)
- 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 gleichzeitig adressieren sollten, um auf diese Weise eine nachhaltige Veränderung zu erreichen:

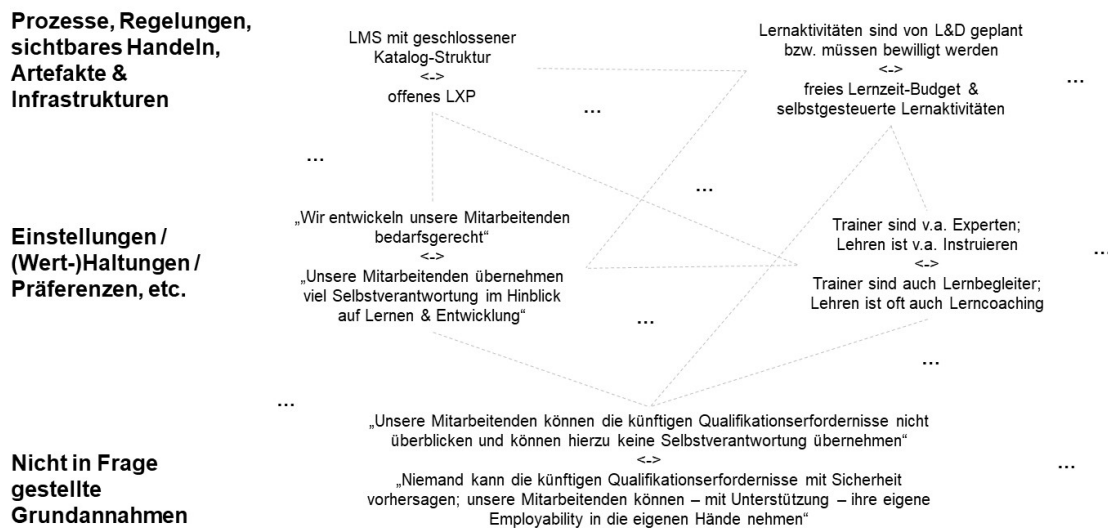


Abbildung 8: Elemente von Lernkultur auf verschiedenen Ebenen und vielfältige Vernetzungen bzw. Wechselwirkungen (eigene Darstellung)

6 Fazit: Lernkulturveränderung bedeutet «Steuern» auf Sicht

Betriebliche Lernkulturen, um ein Fazit zu ziehen, sind in nur schwer zu durchschauender Weise verwobene Netze von tief liegenden Annahmen mit Bezug zum Lernen, 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 schwierig und 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.

7 Literaturverzeichnis

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. DOI: 10.1080/13678860701782352.

Deal, Terrence E.; Kennedy, Allan A. (2000): Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life. 18. Neuauflage; 1. Auflage 1982. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Ellinger, Andrea D.; Ellinger, Alexander E.; Yang, Baiyin; Howton, Shelly W. (2003): Making the Business Case for the Learning Organization Concept. In: *Advances in Developing Human Resources* 5 (2), S. 163–172. DOI: 10.1177/1523422303005002004.

Euler, Dieter; Hahn, Angela (2014): Wirtschaftsdidaktik. 3., aktualisierte 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. 1. Auflage 2021. 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.

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 expand. 3rd ed.*: McGraw-Hill.

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, zuletzt geprüft am 24.06.2019.

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.

Sackmann, Sonja A. (2017): *Unternehmenskultur: Erkennen - Entwickeln - Verändern. Erfolgreich durch kulturbewusstes Management. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte 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.

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).

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. DOI: 10.1177/1523422313475854.

Weinert, Franz (1997): Lernkultur im Wandel. In: Erwin Beck, Titus Guldemann und Michael Zultavern: *Lernkultur im Wandel. Tagungsband der Schweizerischen Gesellschaft für Lehrerinnen-*

und Lehrerbildung und der Schweizerischen Gesellschaft für Bildungsforschung. Hg. v. Erwin Beck. St. Gallen: UVK Fachverl. für Wiss. 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.

Anhang: Ausgewählte Instrumente zur Lernkulturanalyse

Instrument	Erfasste Dimensionen	Beispiele für Items
Dimensions of the learning organization" (DLOQ), Marsick und Watkins 2003 Eine Version 62 Fragen Berücksichtigung von 3 Ebenen: - Individuelles Lernen - Teamlernen - Organisationales Lernen	Kontinuierliches Lernen	«Bei uns identifizieren die Mitarbeitenden eigenständig jene Skills, die sie für zukünftige Aufgaben benötigen.»
	Austausch & Dialog	«Bei uns fragen die Mitarbeitenden nach dem "Warum" unabhängig von der hierarchischen Position.»
	Zusammenarbeit & Lernen im Team	«Unser Team kann sein Denken als ein Resultat von Gruppendiskussionen oder gesammelten Informationen anpassen.»
	Systeme für Dokumentation und Austausch	«Bei uns werden ‚Lessons Learned‘ allen zur Verfügung gestellt.»
	Empowerment der Mitarbeitenden	«Bei uns arbeiten wir mit externen und internen Communities zusammen, um gegenseitig voneinander zu profitieren.»
	Verbindung der Organisation mit Ihrer Umgebung	«Bei uns arbeiten wir mit externen und internen Communities zusammen, um gegenseitig voneinander zu profitieren.»
	Lernförderliche Führung	«Bei uns unterstützen die Führungskräfte Anfragen zu Möglichkeiten für Lernen und Training.»

Lernkultur – verstehen, analysieren, Veränderungsimpulse setzen

Instrument	Erfasste Dimensionen	Sub-Dimensionen	Beispiele für Items
Lernkulturinventar, Schaper / Sonntag / Friebe 2005 Version Experten Version Mitarbeitende 155 Fragen (Version Mitarbeitende)	Lernen als Teil der Unternehmensphilosophie	Lernorientierte Leitlinien	«In den Leitlinien unseres Unternehmens wird das Thema Lernen von Mitarbeitenden angesprochen.»
		Erwartungen an lernende Mitarbeiter:innen	«Das Unternehmen erwartet von mir, dass ich mein fachliches Wissen und Können selbständig auf aktuellem Stand halte.»
	Rahmenbedingungen für Lernen im Unternehmen	Organisationale Strukturen	«Unsere Organisationsstrukturen fördern, dass ich mich auch mit Kollegen aus anderen Bereichen/Abteilungen austauschen kann.»
		Entgelt- & Anreizsysteme	«Lernen und Weiterentwicklung wird bei uns auch durch finanzielle Anreize (z.B. Gehaltsbonus/-prämie, andere Gehaltsstufe) honoriert.»
		Arbeitszeitregelungen	«Während meiner Arbeit habe ich Zeit, mich mit Kollegen auszutauschen.»
		Lernen in Veränderungsprozessen	«Wir Mitarbeiter werden in Veränderungsprozessen auf neue Arbeiten und Aufgaben ausreichend vorbereitet.»
	Aspekte der Personalentwicklung im Unternehmen	Reichweite und Nutzung von PE-Massnahmen	«Uns steht ein umfangreiches Weiterbildungsangebot zur Verfügung.»
		Unterstützung durch die Personalentwicklung	«Für uns Mitarbeiter gibt es konkrete Ansprechpartner in der Personalentwicklung.»
		Erfassung des Lernbedarfs	«Die Personalentwicklung erfasst den Lernbedarf von uns Mitarbeitern regelmäßig.»
		Überprüfung der Qualität der PE-Massnahmen	«Wenn ich Änderungswünsche einbringe, werden diese auch zur Kenntnis genommen und umgesetzt.»
	Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	Lernformen	«Meine Arbeitstätigkeit ist so gestaltet, dass ich gefordert bin, immer Neues dazu zu lernen. (Lernen im Arbeitsalltag)»
		Anwendung des Gelernten	«Ich kann das im Training Gelernte in meiner alltäglichen Arbeit anwenden.»
	Lernatmosphäre und Unterstützung durch Kollegen		«Wir Mitarbeiter geben uns gegenseitig Rückmeldung über unsere Arbeitsleistung.»
Lernorientierte Führungsaufgaben		«Meine Führungskraft unterstützt mich beim Lernen.»	

Lernkultur – verstehen, analysieren, Veränderungsimpulse setzen

Instrument	Erfasste Dimensionen	Sub-Dimensionen	Beispiele für Items
	Information und Partizipation im Unternehmen	Informationswege und -möglichkeiten	«Es gibt für die Mitarbeiter konkrete Ansprechpartner in der PE-Abteilung, die über Lern- und Entwicklungsangebote informieren.»
		Partizipationsmöglichkeiten (Gestaltg. von Lernen & PE)	«Die Mitarbeiter werden in grundlegende Entscheidungen im Rahmen der Personalentwicklung mit einbezogen.»
		Lernen durch Wissensaustausch & interne Netzwerke	«Bei uns gibt es organisierte interne Netzwerke zum Wissens- und Erfahrungsaustausch.»
	Lernkontakte des Unternehmens mit seiner Umwelt	«Das Unternehmen unterstützt aktiv den Ausbau von lernförderlichen Kontakten zur Umwelt.»	

Instrument	Erfasste Dimensionen	Sub-Dimensionen	Beispiele für Items
scil-Lernkulturanalyse (Fandel-Meyer 2010) Version Mitarbeitende Version Führungskräfte 73 Fragen (Version Mitarbeitende)	Mitarbeitende befähigen (Eigenverantwortung fördern)	Erwartungen an eigenverantwortliches Lernen kommunizieren	«Mir gegenüber wird klar kommuniziert, dass ich für meine Weiterbildung <u>auch</u> selbst verantwortlich bin.»
		Lernbedarf ermitteln	«Ich kann meine Weiterbildungsbedürfnisse aktiv einbringen.»
	Führungskräfte einbinden (lernförderliche Führung)	Decken / Erfüllen des Lern- bzw. Entwicklungsbedarfs unterstützen	«Beim eigenverantwortlichen Lernen werde ich von XXX bzw. meinem Bereich unterstützt durch [verschiedene Optionen zur Auswahl].»
		Als Ansprechpartner/in und Unterstützer/in von Lernprozessen agieren	«Vor Weiterbildungen (z.B. Präsenztrainings oder online-Kursen) findet ein Vorbereitungsgespräch mit meiner Führungskraft statt.»
		Vorbild für lebenslanges Lernen sein	«Meine Führungskraft ist in Bezug auf kontinuierliche Weiterbildung ein Vorbild für mich.»
	Lernen ermöglichen (Rahmenbedingungen sichern):	Feedback als Lerngelegenheit nutzen	«Meine Führungskraft unterstützt mich dabei, meine tägliche Arbeit zu überdenken und daraus zu lernen.»
		Kollektiven Wissensaustausch unterstützen	«In unserem Bereich finden informelle Treffen statt (z.B. Lunch & Learn), die dem Wissensaustausch gewidmet sind.»

Lernkultur – verstehen, analysieren, Veränderungsimpulse setzen

Instrument	Erfasste Dimensionen	Sub-Dimensionen	Beispiele für Items
		Individuellen Wissensaustausch unterstützen	«Um Wissen und Erfahrungen (intern und extern) auszutauschen, habe ich die Möglichkeit, [verschiedene Optionen zur Auswahl].»
		Zeitfenster für Lernen am Arbeitsplatz schaffen	«Ich erhalte während der Arbeitszeit explizit Zeit für Weiterbildung (z.B. Präsenztrainings oder online-Kurse).»
		Anreize für das Lernen	[Die Befragten müssen eine Reihe von extrinsischen und intrinsischen Motivationsfaktoren in die für sie selbst passende Reihe bringen]
	Lernen vielfältig gestalten (formell - informell)	Bedeutsamkeit formellen Lernens (an) erkennen	«Die Teilnahme an Weiterbildungen (z.B. Präsenztrainings oder online-Kursen) ist wichtig, weil sie [verschiedene Optionen zur Auswahl]»
		Informelles Lernen ermöglichen und fördern	«Die Räumlichkeiten in unserem Bereich unterstützen informelle Lernaktivitäten (z.B. frei verfügbare Arbeitsecken, Kaffeeecken, Lounge Bereiche, Zugang zu Online-Lernressourcen).»
		Einsatz von Technologien im Lernen (inhaltsorientiert)	«Bei den von mir besuchten Weiterbildungen (z.B. Präsenztrainings oder online-Kurse) werden inhaltsorientierte Lernmedien (z.B. Web-Based Training oder Videos) so eingesetzt, dass sie den Lernerfolg wirksam unterstützen.»
		Einsatz von Technologien bei Lernaktivitäten (dialogorientiert / soziales Lernen)	Bei den von mir besuchten Weiterbildungen (z.B. Präsenztrainings oder online-Kurse) werden austauschorientierte Lernmedien (z.B. Wikis / OneNote / Blogs / Diskussionsforen / Communities) so eingesetzt, dass sie den Lernerfolg wirksam unterstützen
	Lernen auf Wertbeitrag ausrichten (Anspruchsgruppen berücksichtigen)	Verschiedene Anspruchsgruppen / Stakeholder einbinden	«Bei Bedarfsanalysen und Zielklärungen für Weiterbildungen (z.B. Trainings oder online-Kursen) werden Vertreter der Zielgruppe (Teilnehmende) systematisch eingebunden und befragt.»
		Relevante Evaluationsebenen abbilden	«Nach Weiterbildungen (z.B. Trainings oder online-Kursen) wird überprüft, ob ich dadurch leistungsfähiger geworden bin.»
		Ergebnisse kommunizieren und Massnahmen ableiten	«Evaluationsergebnisse zu Weiterbildungen (z.B. Trainings oder online-Kursen) werden für Teilnehmende passend aufbereitet und kommuniziert (z.B. Zusammenstellungen zu Leistungsindikatoren).»