



Wie baue ich eine nachhaltige Lernkultur in meinem Unternehmen auf?

Lernkultur in Zeiten von ChatGPT, Inflation und Klimawandel

Die Lernfähigkeit einer Organisation ist ein Schlüsselfaktor, um in einer vernetzten und dynamischen Weltwirtschaft erfolgreich zu sein. Unternehmensstrategie und Lernstrategie müssen darum eng verbunden werden und es muss ein Ansatz gefunden werden, um kontinuierliche organisationale Lernfortschritte zu erzielen.

In diesem Beitrag wird aufgezeigt, wie die Grundlagen einer Lernkultur entwickelt werden können und wie diese in der Organisation in 6 Schritten nachhaltig implementiert werden. Anhand praktischer Unternehmensbeispiele werden diese 6 Schritte anschaulich erläutert und es wird gezeigt, wie sie konkret umgesetzt werden können.

Lernkultur und Learning Loop

Lernkultur

Was unter Lernkultur zu verstehen ist, ist schon vielfach beschrieben und im Internet publiziert worden. Statt ganz klassisch zahlreiche dieser Definitionen aufzuarbeiten, ist hier ein anderer Ansatz gewählt worden. Mit entsprechenden «prompts» wurde ChatGPT befragt und hat auf der Grundlage vieler Definitionen und mit statistischen Berechnungen eine Definition geliefert, die anschliessend noch angepasst und optimiert wurde.

Unter Lernkultur wird also nach diesem Vorgehen folgendes verstanden: «Lernkultur bezieht sich auf die Gesamtheit der Werte, Einstellungen, Überzeugungen, Praktiken und Verhaltensweisen innerhalb einer Organisation, die das Lernen fördern und unterstützen. Eine positive Lernkultur schafft eine Umgebung, in der Lernen als zentraler Bestandteil der Arbeit angesehen wird und

Mitarbeitende dazu ermutigt werden, kontinuierlich zu lernen und ihr Wissen und ihre Fähigkeiten zu erweitern.

Eine gute Lernkultur kann sich durch verschiedene Merkmale auszeichnen, wie zum Beispiel:

- Offenheit gegenüber Veränderungen und neuen Ideen
- Feedbackkultur, die konstruktives Feedback fördert
- Zusammenarbeit und Vernetzung zwischen den Mitarbeitenden
- Wertschätzung von Wissensaustausch und Lernen
- Förderung von Weiterbildungen und Schulungen
- Experimentierfreude und Lernbereitschaft
- Fehlerkultur, die das Lernen aus Fehlern unterstützt

In einer positiven Lernkultur erfahren Mitarbeitende ganz konkret, dass ihre persönliche und berufliche Entwicklung gefördert wird und dass das Lernen zu einer besseren Leistung und zu beruflichem Erfolg führt.»

Abbildung 1 fasst diesen Sachverhalt grafisch zusammen. Die vier Quadranten lassen sich dabei wie folgt beschreiben:

- Werte: Welche Prinzipien im betrieblichen Wertekatalog beziehen sich spezifisch auf das Lernen der Mitarbeitenden und des Unternehmens?
- Einstellungen: Welche Haltungen im Unternehmen prägen den Umgang mit Innovationen, Fehlern und dem kontinuierlichen Lernen als Teil des Arbeitsprozesses?
- Überzeugungen: Welche impliziten und expliziten Glaubenssätze prägen das Lernen im Unternehmen?
- Praktiken und Verhaltensweisen: Wie manifestieren sich die ersten drei Bereiche ganz konkret im Alltag der Mitarbeitenden?

Lernkultur in Kurzform

Wer es kürzer mag, der kann diese Definition übernehmen:

«Die Lernkultur beschreibt den Stellenwert, den Lernen in einem

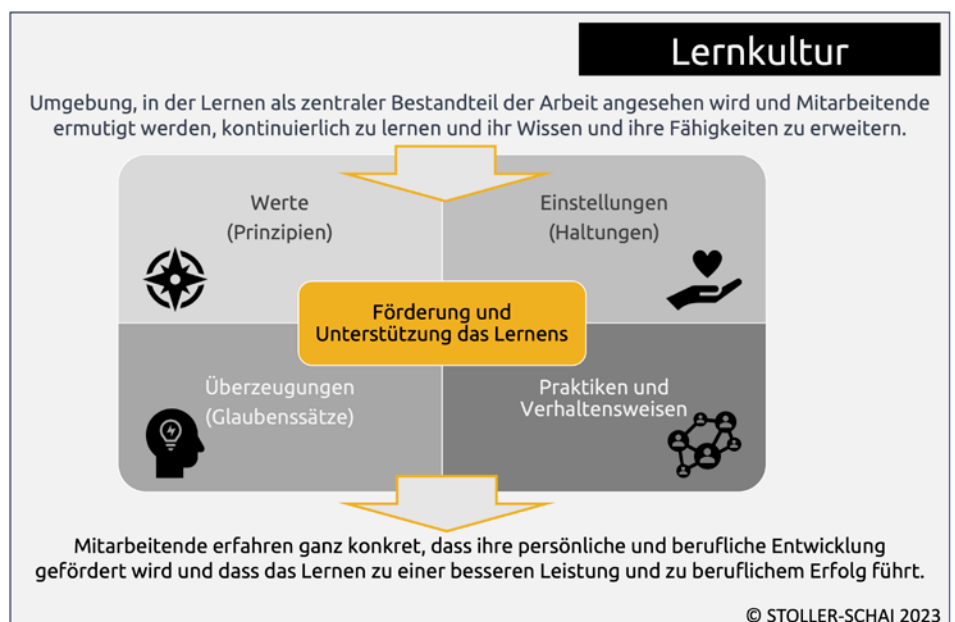


Abbildung 1: Definition Lernkultur (Quelle: Stoller-Schai)

Unternehmen einnimmt.» (Stoller-Schai)

Praxistipp:

- Tragen Sie Werte, Einstellungen und Überzeugungen zusammen, die die Lernkultur in ihrem Unternehmen prägen. Tun Sie dies z.B. in Form einer unternehmensweiten Umfrage und werten Sie dann die Ergebnisse aus.
- Listen Sie danach Praktiken und Verhaltensweisen auf und ordnen Sie diese den Werten, Einstellungen und Überzeugungen zu. Auf diese Weise erhalten Sie rasch ein recht passendes Bild zum Stellenwert, den Lernen in ihrem Unternehmen einnimmt.
- Diskutieren Sie die Ergebnisse mit einer heterogenen Gruppe von Stakeholdern (Mitarbeitende, Auszubildende, Geschäftsleitung, Investoren, Kunden etc.).
- Legen Sie damit die Grundlage für einen nachhaltigen Aufbau einer Lernkultur mit den Learning Loop Konzept.

Learning Loop

Wenn geklärt ist, was unter Lernkultur verstanden wird und wie sie sich im Unternehmensalltag manifestiert, kann sie verstärkt und nachhaltig weiter aufgebaut werden. Dazu dient das Konzept des «Learning Loops». Dieses zeichnet sich durch 6 Schritte aus:

6 Schritte zu einer nachhaltigen Lernkultur

- Entwicklung der Grundsätze einer Lernkultur.
Fragestellung: „strategisches top down“ oder „partizipatives bottom up“ Ansatz?
- Bewertung und „Nullmessung“.
Fragestellung: Wo stehen wir heute und wo möchten wir in einem Jahr sein?
- Ableiten von Umsetzungsprojekten.

Fragestellung: Welche Projekte pro Grundsatz müssen umgesetzt werden, um das Jahresziel zu erreichen?

- Durchführung der Umsetzungsprojekte.
Fragestellung: Wie können die Umsetzungsprojekte gemanagt werden, ohne dass der Fokus verloren geht?
- Teilen und Reflektieren der Projekterfahrungen an einem „Learning Day“.
Fragestellung: Wie können die Ergebnisse aus den Jahresprojekten mit der ganzen Organisation geteilt werden?
- Ableiten von Entscheidungen und Massnahmen, die Eingang in die nächste Version der Lernkultur finden.
Fragestellung: Welche Erkenntnisse aus den Jahresprojekten müssen in einer nächsten Version der Lernkultur ihren Niederschlag finden?

Zentral ist der letzte Schritt, der an den ersten Schritt anschliesst. Erst damit schliesst sich der Learning Loop und entwickelt so eine selbstkorrigierende und selbstverstär-

kende Wirkung. Abbildung 2 fasst dies grafisch zusammen.

Inspirationsquellen

Die Ideen hinter dem „Learning Loop“ greifen auf verschiedene Quellen zurück: Gregory Batesons Konzept des „Deutero Learnings“, dass er bereits 1942 formulierte (Bateson 1985), sowie das Konzept des „Double Loop Learning in Organizations“, das von Chris Argyris im Jahr 1977 entwickelt wurde (Argyris / Schön 1996). Die Betrachtung der Lernkultur wird massgeblich beeinflusst durch die Werke von Edgar Schein (Schein 2018). Die Entwicklung von Grundsätzen im Team orientiert sich an Amy Edmondsons und Edgar Scheins Teaming-Ansatz (Edmondson / Schein 2012), während Simon Sinek mit seinem Konzept des „Golden Circle“ auf den Zusammenhang von Sinnhaftigkeit und Inspiration und Innovation hingewiesen hat (Sinek 2009). Der «Learning Loop» ist ein Motor für Sinnhaftigkeit im Unternehmen.

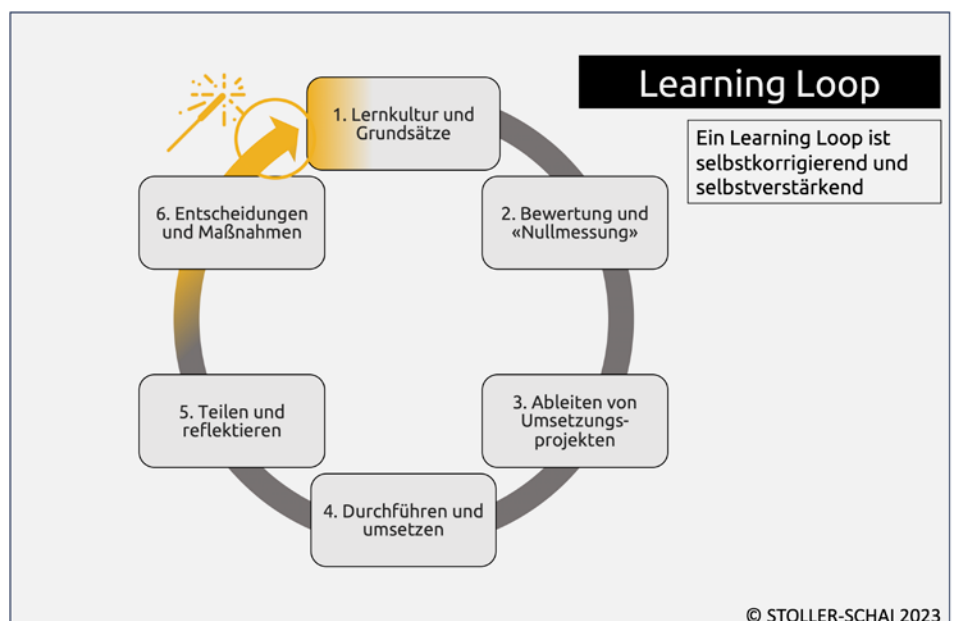


Abbildung 2: Learning Loop (Quelle: Stoller-Schai)

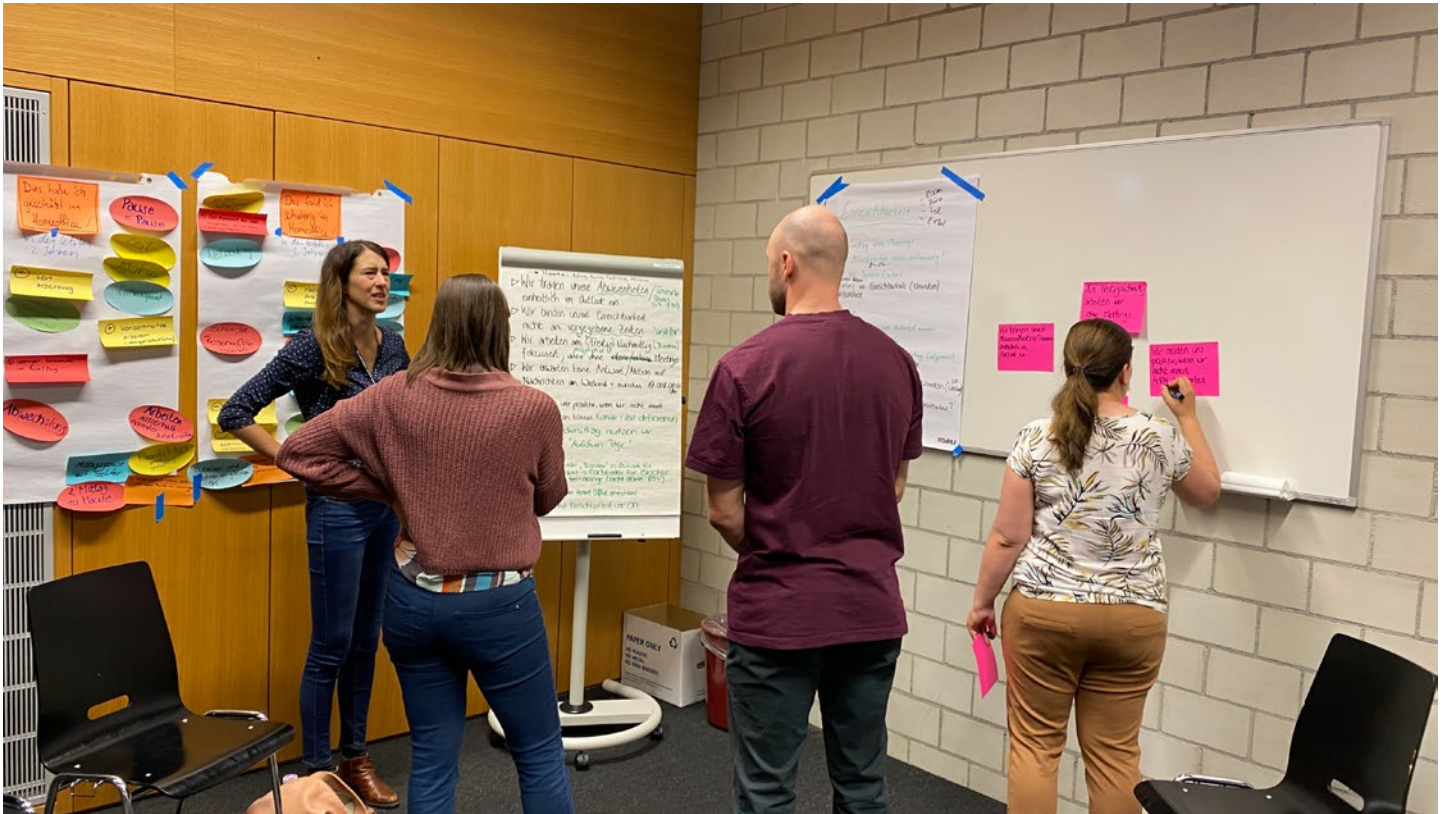


Abbildung 3: Die Themenfelder sind festgelegt, die Teams erarbeiten dazu Grundsätze (Quelle: Stoller-Schai)



Abbildung 4: Die Grundsätze pro Team werden vorgestellt und bilden die Basis der Lernkultur-Charta (Quelle: Stoller-Schai)

Schritt 1: Entwicklung von Grundsätzen

Die «Grundsätze einer Lernkultur» können bottom up oder top down entwickelt werden.

Bottom up geschieht dies in einem partizipativen Prozess, in dem Themenfelder festgelegt werden, die aus der Lernkultur-Analyse hervorgehen können.

- Danach werden Subteams gebildet, die zu ihrem Thema auf Flipcharts passende Lerngrundsätze entwickeln (Abbildung 3).
- Jedes Subteam bewertet und ergänzt dann in einem Parcours die Grundsätze auf den Flipcharts der anderen Subteams. Dabei können Fragen und Ergänzungen hinzugefügt werden oder ganze Sätze gestrichen werden.
- In der letzten Runde ist dann jedes Subteam wieder bei seinem eigenen Flipchart, liest sich die Ergänzungen durch und wählt dann 3-4 Grundsätze für ihr Thema aus.
- Die so bereinigten und ergänzten Grundsätze werden in einer Plenumsdiskussion zu einer Lernkultur-Charta -Charta zusammengetragen (Abbildung 4).

Jeder Grundsatz wird zudem mit möglichen Ergebnissen («An was erkennen wir die Umsetzung dieses Grundsatzes in der Praxis?») und mit den Namen der dafür verantwortlichen Personen ergänzt (Abbildung 5).

Geschieht dieser ganze Prozess top down wird diese Arbeit vom Top-Management übernommen und die Ergebnisse danach im Unternehmen kommuniziert. Wichtig ist dabei, dass die Grundsätze nicht einfach verordnet, sondern zur Diskussion gestellt werden.

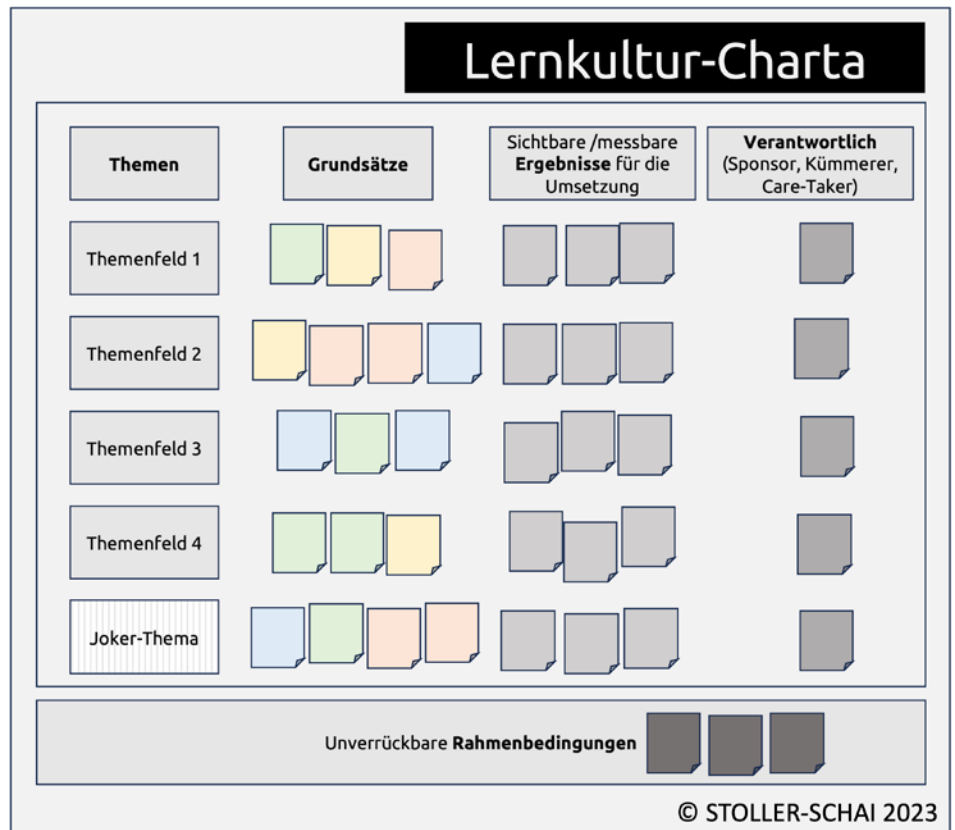


Abbildung 5: Generisches Modell einer Lernkultur-Charta mit Grundsätzen, Ergebnissen, Verantwortlichkeiten (Quelle: Stoller-Schai)

Schritt 2: Bewertung und „Nullmessung“

Die Grundsätze der Lernkultur-Charta werden anschliessend bewertet. Dies muss nicht streng wissenschaftlich passieren, sondern kann auf einer einfachen Einschätzung beruhen. Bewährt haben sich Skaleneinschätzungen von 1-10 (Abbildung 6). Eine ausgesuchte und repräsentative Gruppe von Personen aus dem Unternehmen schätzt jeden Grundsatz bezüglich

seiner Umsetzung im Unternehmen auf einer Skala von 1-10 ein. Dies ergibt einen guten Indikator dafür, welche Grundsätze durch entsprechende Projekte prioritär bearbeitet werden sollten.

Schritt 3: Ableiten von Umsetzungsprojekten

Aufgrund dieser Einschätzung werden entsprechende Umsetzungsprojekte definiert, die mithelfen, die Grundsätze im Unternehmen

Grundsatz	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grundsatz 1: Lernstrategie folgt der Unternehmensstrategie										
Begründung Die Unternehmensstrategie dient als Ziel und Orientierung für die Lernstrategie. Die Lernstrategie richtet sich mit ihren Massnahmen an der Unternehmensstrategie aus. Dieser Grundsatz ist zu 70% umgesetzt (subjektive Einschätzung des Projektteams Digital Learning). 100% wird wohl kaum erreicht, da es auch Ziele in der Lernstrategie gibt, die nicht 1:1 auf die Unternehmensstrategie zurückgeführt werden können und dennoch wichtig sind.	Fokus - Unternehmensstrategie prüfen, inwieweit die Lernstrategie ihr folgt									

Abbildung 6: Grundsätze werden auf einer Skala von 1-10 bewertet (Quelle: Stoller-Schai)

Tabelle 1: Grundsätze der Lernkultur mit entsprechenden Umsetzungsprojekten

Exemplarische Grundsätze	Beispiele Umsetzungsprojekte und Zuordnung zu Grundsätzen
1. Grundsatz: Lernstrategie folgt der Unternehmensstrategie	Microsoft Teams einführen -> Grundsatz 4, 9
2. Grundsatz: Von der Ausbildungsstelle zum Entwicklungspartner	ChatGPT für Generierung von Testfragen nutzen -> Grundsatz 10
3. Grundsatz: Selbstverantwortliches Lernen steht im Vordergrund	Webinar-Reihe weiter ausbauen -> Grundsatz 4, 5, 7
4. Grundsatz: Gemeinsam statt einsam (Förderung des sozialen, kollaborativen Lernens)	Learning Day entwickeln -> Grundsatz 8
5. Grundsatz: Vielfältige Lernformen einsetzen	Video-Studio ausbauen -> Grundsatz 12
6. Grundsatz: Lerninhalte erstellen, einkaufen oder bestellen	Learning Analytics vertiefen -> Grundsatz 8
7. Grundsatz: Aktuelle Themen aufgreifen und als Veranstaltungen anbieten	Produktion interaktiver Videos anstossen -> Grundsatz 6
8. Grundsatz: Lernen sichtbar machen	Teilnahme an eLearning Awards initiieren -> Grundsatz 8
9. Grundsatz: Lernen und «New Work» verbinden	
10. Grundsatz: Künstliche Intelligenz und persönliche Lernbegleiter	
11. Grundsatz: Mobil lernen – Mobile First Ansatz umsetzen	
12. Grundsatz: Toolstrategie folgt der Lernstrategie	

besser zu verankern. Dies ergibt ein Projektportfolio, an dem verschiedene – im Idealfall bereichsübergreifende – Teams ein Jahr zusammen arbeiten. Mit der Umsetzung trägt jedes Projekt dazu bei, dass einer oder mehrere Grundsätze der Lernkultur weiterentwickelt und damit besser im Unternehmen implementiert werden.

Tabelle 1 zeigt in der linken Spalte einen Überblick über mögliche Grundsätze. Diese stammen aus einem Firmenbeispiel. Sie wurden natürlich sehr viel ausführlicher und unternehmensbezogen formuliert und beschrieben. Für diesen Artikel mögen aber die ver-

einfachten Sätze als illustrierende Beispiele genügen. In den rechten Spalte finden sich Beispiele für Umsetzungsprojekten. Jedes Umsetzungsprojekt wird einem oder mehreren Grundsätzen zugeordnet.

Schritt 4: Durchführung der Umsetzungsprojekte

Die Umsetzungsprojekte werden bearbeitet und regelmässig auf ihren Umsetzungsstand hin überprüft. Der jeweilige Status wird mithilfe eines Kanban-Boards und wöchentlichen oder zweiwöchentlichen Meetings überprüft. Am Ende des Jahres kann Bilanz gezogen werden.

Praxistipp

Es müssen nicht alle Umsetzungsprojekte gleichermassen bearbeitet und abgeschlossen werden. Es können auch Teilergebnisse erzielt oder Projekte zurückgestellt werden. Wichtig ist jedoch, dass man die Gründe dafür protokolliert. Eine externe Projektbegleitung kann helfen, dass die internen Teams auf Kurs bleiben. Diese Projektbegleitung kann sehr lose sein, wenn es gut läuft oder sehr eng und unterstützend, wenn Engpässe und Schwierigkeiten überwunden werden müssen.

Schritt 5: Teilen und Reflektieren der Projekterfahrungen

Die Projekterfahrungen mit den Umsetzungsprojekten werden einmal im Jahr an einem sog. «Learning Day» miteinander geteilt und ausgetauscht. Es geht darum, Erfolge zu feiern, Schwierigkeiten zu verstehen und Erfahrungen gemeinsam zu reflektieren. Dazu können neue kollaborative Austauschformate wie ein BarCamp (Abbildung 7 und Abbildung 8), eine Zukunftskonferenz oder eine Open-Space-Konferenz eingesetzt werden.

Schritt 6: Ableiten von Entscheidungen und Massnahmen

Schliesslich folgt der letzte, entscheidende Schritt. Die Erfahrungen aus dem «Learning Day» werden in Form von Entscheidungen und Massnahmen zusammengefasst. Hier schliesst sich nun der Learning Loop. Dieser Schritt ist essenziell, den sonst sind die sechs Schritte einfach ein Projekt, das mit dem sechsten Schritt endet. Erst wenn die Erkenntnisse, Entscheidungen und Massnahmen dazu führen, dass die Lernkultur-Grundsätze angepasst und verbes-

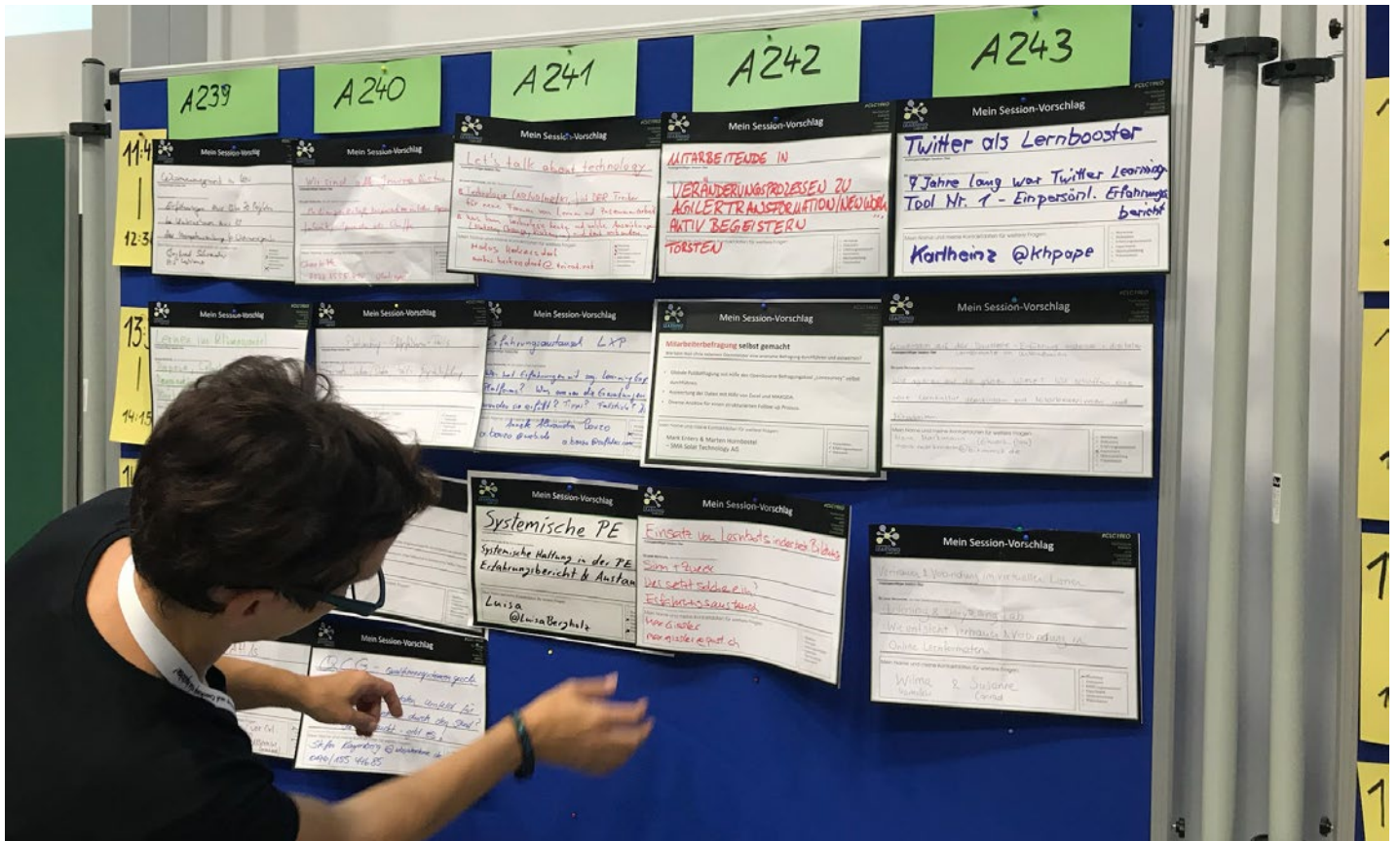


Abbildung 7: BarCamp der Corporate Learning Community 2019 an der Hochschule Koblenz (Quelle: Stoller-Schai)



Abbildung 8: BarCamp der Corporate Learning Community 2019 an der Hochschule Koblenz (Quelle: Stoller-Schai)

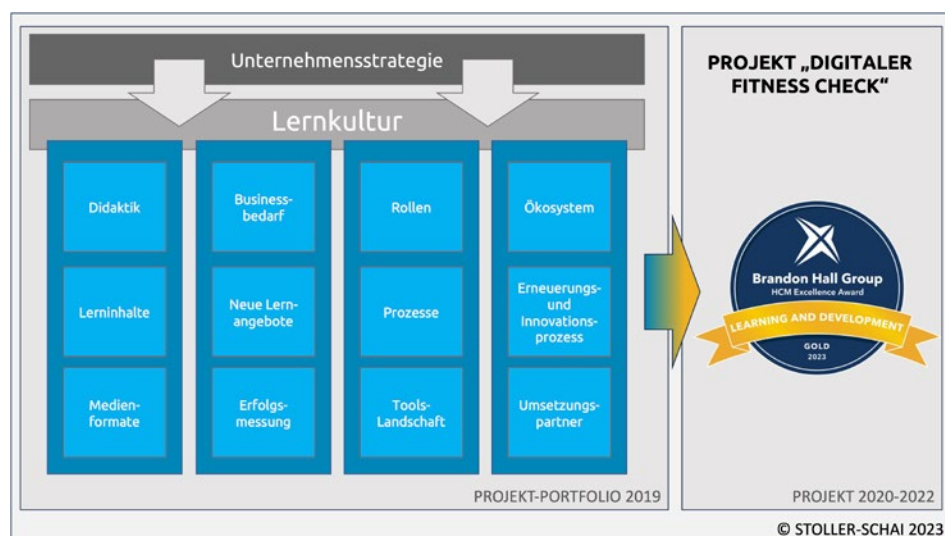


Abbildung 9: Vom Projekt-Portfolio zum Gold-Award (Stoller-Schai)

sert werden, entsteht ein Learning Loop, der eine selbstkorrigierende und selbstverstärkende Wirkung erzeugt.

Sind die sechs Schritte etabliert, können sie über mehrere Jahre durchlaufen werden.

Praxisbeispiel

Die CSS Versicherung (Krankenkasse) in der Schweiz praktiziert das Konzept «Learning Loop» seit Jahren. Was mit einem Projektportfolio im Jahre 2019 gestartet hat, hat 4 Jahre später dazu geführt, dass in der Kategorie «Best Advance in Competencies and Skill Development» bei Brandon Hall eine Gold-Medaille gewonnen wurde.

Fazit

«Wie bauen wir eine nachhaltige Lernkultur in unserem Unternehmen auf? Wie entwickeln wir eine Lernkultur in Zeiten von ChatGPT, Inflation und Klimawandel?»

Die Antwort darauf lautet: mit dem «Learning Loop». Neue Themen wie ChatGPT, Inflation und Klimawandel können problemlos in den Learning Loop aufgenommen werden.

Das Konzept «Learning Loop» ist einfach – genau darum scheitern viele Unternehmen daran. Es braucht einen guten Startprozess zur Festlegung der Lernkultur-Grundsätze, eine objektive Nullmessung, innovative und businessrelevante Umsetzungsprojekte, eine partizipative, ehrliche und offene Form der jährlichen Auswertung, den Mut, daraus Schlüsse zu ziehen und Entscheidungen zu treffen und diese schliesslich in die Verbesserung der Lernkultur-Grundsätze einfließen zu lassen. Die gelingt nur, wenn das Top-Management dahinter steht und die entsprechenden personellen und finanziellen Ressourcen bereitstellt und an den Ergebnissen wirklich interessiert ist.

Literatur

Argyris, C.; Schön, D.A. (1996): Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice. Addison Wesley, Reading, Massachusetts.

Bateson, G. (1985): Die Ökologie des Geistes. Suhrkamp, Frankfurt am Main.

Edmondson, Amy; Schein, Edgar (2012): Teaming. How Organizations Learn, Innovate, and Compete

in the Knowledge Economy. John Wiley & Sons Inc.

Schein, Edgar H. (2018): Organisationskultur und Leadership. Vahlen.

Sinek, Simon (2009): Start with Why. How Great Leaders Inspire Everyone to Take. Portfolio.

Autor



Dr. Daniel Stoller-Schai ist ein erfahrener Digital Collaboration & Learning Experte. Als Manager für digitale Lern- und Arbeitstechnologien hat er in verschiedenen internationalen Firmen im Finanz- und Medtech-Bereich sowie in Startups Erfahrungen mit der Gestaltung von hybriden Lern- und Arbeitsumgebungen gesammelt. Seit Februar 2019 ist er Geschäftsführer der Firma «Collaboration Design GmbH».