

## Exkurs

## Lernkulturanalyse und -veränderung

Tanja Fandel-Meyer

In: Diesner, I./Seufert, S. (2010): Trendstudie 2010 - Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Unternehmen. St.Gallen: Swiss Centre for Innovations in Learning, S. 80-86.

In der Umfrage formulierten die Bildungsverantwortlichen als eine wesentliche Herausforderung für das Bildungsmanagement, in den nächsten Jahren die Lernkultur im Unternehmen verstärkt in den Fokus zu nehmen. Damit sind Ziele verbunden wie beispielsweise „die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zu stärken“, „die Wissensverantwortung der Experten zu erhöhen“ oder „Lernen als wichtige Führungsaufgabe zu verankern“. Die aktuellen Entwicklungen verstärken die Notwendigkeit einer nachhaltigen Lernkultur in Unternehmen, um mit dem Wettbewerbstempo und den veränderten Rahmenbedingungen Schritt halten zu können. Wie können Bildungsverantwortliche nun die Lernkultur in ihrem Unternehmen analysieren und gegebenenfalls verändern? Nachfolgend wird aufgezeigt, auf welche Weise dies möglich ist und wie zwei Beispielunternehmen diese Aufgabe angegangen sind.

### Lernkulturen analysieren

Mithilfe einer Lernkulturanalyse können potenzielle Barrieren für Lernen und Veränderungen am Arbeitsplatz erfasst werden. Die Ergebnisse bieten die Grundlage für die Ableitung von Gestaltungs-

empfehlungen zur Veränderung der bestehenden Lernkultur. Ein mögliches Analyseinstrument stellt die scil-Lernkulturanalyse dar. Diese wurde schon mehrfach in der Unternehmenspraxis eingesetzt, um aufbauend auf den Ergebnissen konkrete Gestaltungsmaßnahmen ableiten zu können und einen Dialog im Unternehmen zum Thema „Wie lernt unser Unternehmen?“ zu initiieren. Das Modell besteht aus fünf Lernkultur-Bausteinen und vier Prozessphasen. Es ist in enger Zusammenarbeit mit der Bildungspraxis (Praktikernetzwerk) und unter wissenschaftlicher Begleitung entwickelt und validiert worden.

### Lernkultur-Bausteine

#### Mitarbeiter befähigen

Diese Dimension orientiert sich an Unterstützungsmassnahmen, welche auf die Stärkung und Förderung des selbstgesteuerten und eigenverantwortlichen Lernens im Unternehmen abzielen. In dieser Dimension geht es beispielsweise um folgende Fragestellungen: „Wird die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden für Lernen klar kommuniziert?“, „Können die Mitarbeitenden aktiv ihre Weiterbildungsbedürfnisse einbringen?“ oder „Werden die Mitarbeitenden methodisch beim eigenverantwortlichen und selbstständigen Lernen unterstützt (z. B. Coaching oder Transferpläne)“?

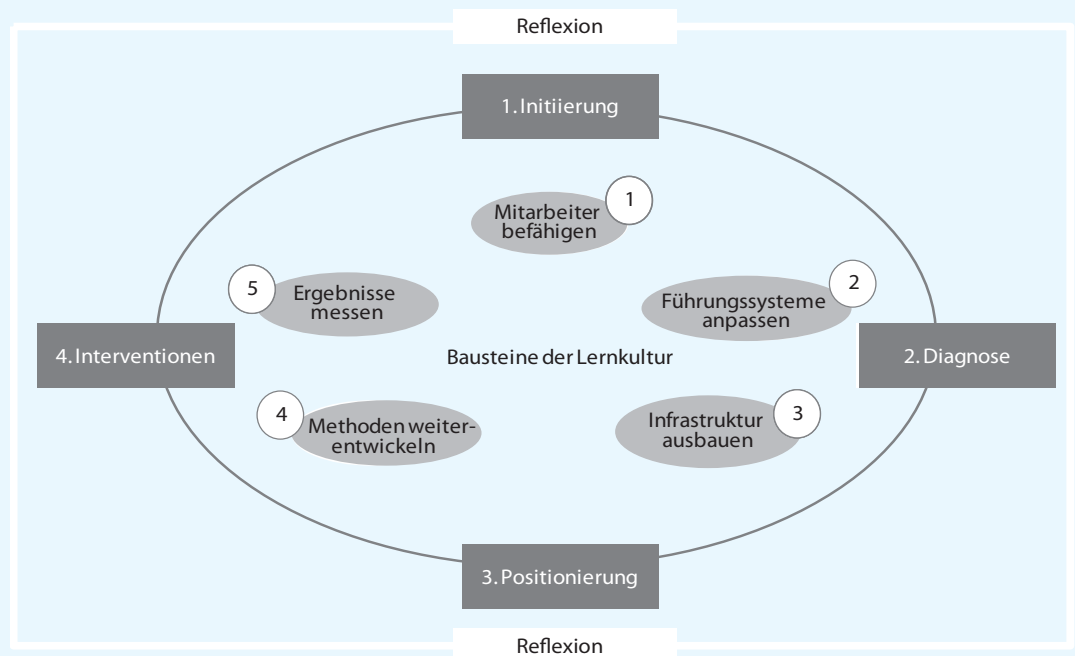


Abb. 42: Bausteine der Lernkultur (Seufert et al., 2007, S. 13)

### **Führungssysteme anpassen**

Innerhalb dieser Dimension steht die Rolle der Führungskräfte hinsichtlich der Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden im Vordergrund. Diese Rolle wird in Fragen, wie beispielsweise „Dienen sie als Vorbild für Lernen in der Organisation?“ oder „Geben Führungskräfte konstruktives Feedback und zeigen Mitarbeitenden neue Lernmöglichkeiten auf?“ analysiert.

### **Infrastruktur ausbauen**

Diese Dimension fokussiert die Rahmenbedingungen für das Lernen im Unternehmen. Beispielsweise werden folgende Kriterien untersucht: „Wird der Austausch untereinander gepflegt und gefördert?“, „Haben Mitarbeitende Zeitressourcen zum lernen?“ oder „Gibt es im Unternehmen Rückzugsmöglichkeiten, wo ein konzentriertes Lernen am Arbeitsplatz möglich ist?“

### **Methoden weiterentwickeln**

Diese Dimension bezieht sich auf die Kernarbeit des Bildungsmanagements: Massnahmen zur Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden zu planen und umzusetzen (z. B. „Welche Selbstlernformen werden im Unternehmen eingesetzt?“ oder „Wie praxisnah sind die Seminarinhalte?“).

### **Ergebnisse messen**

Diese Dimension bezieht sich schliesslich auf die Messung und Qualitätsbewertung von Bildungsmaßnahmen. Beispielsweise werden folgende Fragestellungen untersucht: „Wie wird die Lernwirksamkeit von Trainings systematisch überprüft?“ oder „Werden die Evaluationsergebnisse mit dem Trainer besprochen?“

Innerhalb des Prozessmodells werden vier Phasen unterschieden:

- Initiierung: In dieser Phase gilt es das Veränderungsdesign zu definieren.
- Diagnose: Eine Ist-Analyse der bestehenden Lernkultur durchführen.
- Positionierung: Die Ergebnisse der Analyse interpretieren und Schwerpunkte setzen.
- Interventionen: Gestaltungsempfehlungen ableiten und umsetzen.

Die Reflexion über den Prozess und über die Handlungen und Sichtweisen der Akteure begleitet das Veränderungsvorhaben einer Lernkultur-Initiative idealerweise in allen Phasen.

Das nachfolgende Fallbeispiel veranschaulicht die Bedeutung einer gründlichen Analyse der bestehenden Lernkultur als Ausgangspunkt für die Gestaltung lernkultureller Veränderungsprozesse in Unternehmen.

### **Durchführung der Lernkulturanalyse bei der Mobiliar**

Die Mobiliar wurde 1826 als erste private Versicherung der Schweiz gegründet. Sie ist genossenschaftlich verankert und schweizweit mit über 80 Generalagenturen dezentral organisiert. Die Genossenschaftsphilosophie prägt dabei auch die Unternehmensführung, indem diese auf Langfristigkeit setzen kann und damit weniger dem Druck unterliegt, kurzfristige Erfolge zur eigenen Aktienkurspflege aufzuweisen. Die schweizerische Versicherungsgruppe Mobiliar ist im Jahr 2009 über Markt gewachsen und konnte selbst im schwierigen Wirtschaftsumfeld mehr als 100 neue Stellen schaffen. Die Mobiliar ist aber auch mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert. Die Komplexität des Versicherungsgeschäfts steigt und dies erfordert topausgebildete Fachleute. Um den Erfolgskurs weiter halten zu können, bedarf es daher Mitarbeiter und einer Organisation, die sich durch eine hohe Flexibilität, Lernbereitschaft und eine rasche Anpassungsfähigkeit auszeichnen. Vor diesem Hintergrund definierte die Leitung der Personalentwicklung die Förderung der Lernkultur im Unternehmen als ein zentrales Leistungsziel für das Jahr 2010.

---

„Lernen und die damit verbundene Veränderungsfähigkeit ist bei der Mobiliar ein strategisches Thema.“ Roger Lüthi (Personalentwickler bei Mobiliar)

---

In einem ersten zentralen Schritt führte Roger Lüthi, Ausbildungsverantwortlicher im Bereich der Personalentwicklung bei der Mobiliar, Anfang 2010 eine Lernkulturanalyse im Unternehmen durch. Ziel dieser Analyse war es, Antworten auf folgende Fragen

zu finden: „Welche Aspekte der bestehenden Mobiliar-Lernkultur sind lernförderlich bzw. -hinderlich?“ und „Welche konkreten Bildungsmaßnahmen können schliesslich zur lernförderlichen Gestaltung der Mobiliar-Lernkultur abgeleitet werden?“ Zur Beantwortung dieser Fragen setzte die Mobiliar die scil-Lernkulturanalyse ein und erstellte auf dieser Grundlage eine Ist- und Soll-Lernkultur und leitete konkrete Handlungsfelder für die Organisation ab.

#### **Ablauf der Lernkulturanalyse**

Die Mobiliar hat sich für eine Online-Befragung in Kooperation mit dem Swiss Centre for Innovations in Learning (scil) entschieden. Es wurden zwei Fragebogenversionen zur Analyse eingesetzt: eine Version für die Perspektive der Mitarbeitenden und eine Version aus der Perspektive der Führungskräfte.

Dieses Vorgehen ermöglicht, eine differenzierte Wahrnehmung der bestehenden Lernkultur zu erfassen. Die Fragebögen wurden von der Mobiliar sprachlich angepasst, um die Anschlussfähigkeit an die Organisation zu erhöhen. Die Stichprobe umfasste 551 Mitarbeitende (55 Führungskräfte) der Mobiliar aus verschiedenen Organisationseinheiten der Direktion und von Generalagenturen.

Die Onlinebefragung wurde in Deutsch und in Französisch durchgeführt und hatte eine sehr positive Rücklaufquote von 81 %.

#### **Interpretation der Ergebnisse**

Die Ergebnisse der Lernkulturanalyse wurden von einer Arbeitsgruppe der Personalentwicklung im Rahmen eines Workshops interpretiert. Es wurde der Handlungsbedarf ermittelt, Handlungsfelder definiert und konkrete Massnahmen entwickelt und diese mit bereits laufenden Aktionen der Personalentwicklung verknüpft (vgl. Abb. 43). Die Ergebnisse werden dann an die Beteiligten der Lernkulturanalyse, Führungskräfte und Mitarbeitende kommuniziert.

#### **Ein Beispiel aus den Ergebnissen**

Für das Kriterium „Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten“ wurde zu der Ist-Lernkultur u. a. festgestellt, dass eine hohe Arbeitsbelastung und Störquellen am Arbeitsplatz (Telefon, Schalter, Grossgruppenbüro) das Lernen am Arbeitsplatz behindern. Als Lernen am Arbeitsplatz wird von den Befragten eher das (computerbasierte) Lernen im Selbststudium wahrgenommen. Lernen findet aus Sicht der Befragten hauptsächlich formal organisiert in Seminaren statt.

Als Handlungsbedarf identifizierte die Projektgruppe eine lernförderliche Gestaltung der Rahmenbedingungen für arbeitsplatzbezogenes Lernen und die Sensibilisierung für und Förderung von informellen Lernformen. Diesen Handlungsfeldern wurden mit der Ampel-Darstellung der Farben gelb und rot eine hohe Bedeutung und Priorisierung zugesprochen.

Beispielhafte Massnahmen sind die Einführung vermehrter Lernelemente on-/near-the-job, die Neukonzeption von Lehrgängen und der dazugehörigen Trainerqualifizierung, eine stärkere Einbindung der Führungskräfte auch bei der Gestaltung lernförderlicher Rahmenbedingungen oder das Thema „informelles Lernen“ in der Mitarbeiterzeitung aufgreifen.

Insgesamt ergaben sich aus der durchgeführten Mobiliar-Lernkulturanalyse sechs zentrale Handlungsfelder: Erwartungen an lernende Mitarbeitende kommunizieren, Lernorientierte Formulierung von Führungsaufgaben und -leitlinien, Durchführung einer didaktischen Analyse, Durchführung einer Wirkungsanalyse, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten fördern und schliesslich einen lernorientierten Umgang mit Veränderungen unterstützen und weiter ausbauen. Resultierend aus diesen Handlungsfeldern wurden neun zentrale Bildungsmassnahmen abgeleitet, wie beispielsweise „Neuausrichtung des Blended Learning Konzepts“ oder „Lernorientierte Leitlinien auf Widersprüche zur Soll-Kultur überprüfen“.

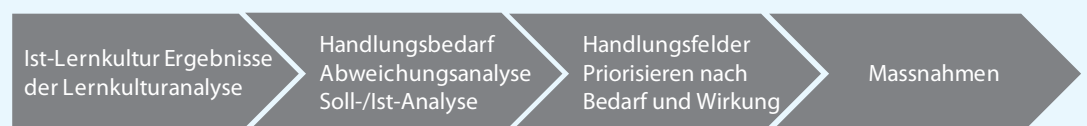


Abb. 43: Interpretation der Ergebnisse der Mobiliar Lernkulturanalyse

Die Durchführung der Lernkulturanalyse hat neben der Identifizierung inhaltlicher Handlungsfelder und Bildungsmaßnahmen auch eine Reflexion in der Organisation über das Lernen angestossen.

---

„Die Lernkulturanalyse hat uns gezeigt, dass wir noch viele Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten haben, aber auch, dass wir schon vieles gut machen!“ Roger Lüthi (Personalentwickler bei Mobiliar)

---

Mit der Umfrage wurden verschiedene Kriterien und Einflussfaktoren einer Lernkultur genauer betrachtet und aufgrund der Ergebnisse ein Dialog im Unternehmen zum Thema „Wie lernen wir bei der Mobiliar?“ initiiert. Auch die Stärken der bestehenden Lernkultur konnten neben der Identifizierung von Handlungsfeldern herausgestellt werden. Bei der Mobiliar wird angestrebt, dass dieser Blick auf die Lernkultur kein einmaliges Vorgehen bleiben soll, sondern auch zukünftig kontinuierlich an der Thematik weitergearbeitet und weitergedacht wird.

Die in einer Lernkulturanalyse identifizierten Handlungsfelder bieten Bildungsverantwortlichen neue Gestaltungsmöglichkeiten zur Veränderung und Begleitung von Kulturveränderungsprozessen. Aber kann eine bestehende Lernkultur überhaupt gezielt verändert werden?

### Lernkulturen verändern

Zu der Frage, inwieweit Lernkulturen bewusst veränderbar sind, herrscht in der Literatur und in der Praxis eine rege Diskussion. Kulturelle Veränderungsprozesse sind, wie Veränderungsprozesse im Allgemeinen, von zahlreichen Faktoren und einer Vielzahl von nicht-intendierten Ereignissen abhängig. Daher muss davon ausgegangen werden, dass Lernkulturen nicht technokratisch verändert und rational gesteuert werden können. Dennoch können Bildungsverantwortliche auf die Entwicklung einer Lernkultur Einfluss nehmen. Wenn auch die Prozesse und Ergebnisse nicht prognostizierbar sind, können Bildungsverantwortliche Massnahmen entwickeln und auswählen und normative Ziele definieren, um eine Lernkultur professionell mitzugestalten. Hierbei wird der Annahme gefolgt, dass für eine erfolgreiche und sinnvolle Kulturveränderung

eine genaue Kenntnis und Diagnose der jeweiligen Lernkultur erforderlich ist. Das nachfolgende Fallbeispiel zeigt beispielhaft auf, wie Bildungsverantwortliche eine Lernkulturveränderung gestalten und begleiten können.

### Der Gestaltungsansatz des Eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten

Das Eidgenössische Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA) gestaltet und koordiniert im Auftrag des Bundesrats die schweizerische Aussenpolitik. Das Ziel der Tätigkeit ist die Wahrung der schweizerischen Interessen gegenüber dem Ausland. Das EDA besteht aus der Zentrale in Bern und über 300 Aussenvertretungen (Botschaften, Missionen, Konsulate, Verbindungs- und Koordinationsbüros). Die Vorsteherin des Departements für auswärtige Angelegenheiten ist die seit dem Jahre 2003 amtierende Bundesrätin Micheline Calmy-Rey.

Die Rahmenbedingungen, in welchen das EDA als Aussenministerium seine Aufgaben wahrnimmt, unterliegen aufgrund eines wechselnden innenpolitischen Umfelds und sich stetig verschiebender internationaler Schwergewichte ständigen Veränderungsprozessen. Flexibilität und Lernfähigkeit gehören zu den zentralen Erfolgsfaktoren der Organisation. Diese Schlüsselfaktoren sind stark von der Lern- und Veränderungsfähigkeit der Mitarbeiter abhängig. Vor diesem Hintergrund wurde von dem Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung das Kulturentwicklungsprojekts „Lernen im EDA“ initiiert, um zukünftig Lernen in der Organisation besser verankern zu können. Der Projektauftrag bestand darin, für das Eidgenössische Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA) einen Prozessansatz für eine Lernkulturveränderung aufzuzeigen. Das übergeordnete Ziel hinter diesem Projekt ist die Schaffung einer „Lernenden Organisation“.

---

„Mit diesem Projekt allein werden wir nicht gleich zu einer Lernenden Organisation, aber es ist ein zentraler Bestandteil strategischer Entwicklungen, die dieses grosse Ziel verfolgen.“ Christian Wyman (Leiter der Aus- und Weiterbildung der EDA)

---

Gemäss der Beobachtung aus dem Change Management „Wandel ist ein Prozess, kein Ereignis“, wurden die Veränderungsprozesse innerhalb dieses Projekts phasengerecht gestaltet. Dem Projekt liegt eine – für alle Beteiligten – sichtbare Logik des Fortschreitens von der Klärung über die Grob- und Detailkonzeption bis hin zur Entwicklung von Massnahmen zugrunde. Ziel war es dabei beispielsweise nicht, Lernkultur nur als bestimmtes Thema auf die Agenda zu setzen, sondern vielmehr einen strategischen Dialog über Lernen organisationsweit in Gang zu bringen. Es wird davon ausgegangen, dass auf diesem Weg eine Lernkultur nachhaltiger gefördert werden kann, als anhand von thematischen Einzelaktionen.

„Kultureller Wandel erfordert viel Zeit und viel Geduld.“ Christian Wymann (Leiter der Aus- und Weiterbildung)

Das Veränderungsprojekt „Lernen im EDA“ zeichnet sich dabei durch ein mehrstufiges Prozessdesign aus. Im Folgenden wird die Lern- und Veränderungsarchitektur des Projekts „Lernen im EDA“ ausschnittsweise skizziert (vgl. Abb. 44).

#### Lernkulturanalyse EDA zur Erhebung des Handlungsbedarfs

Das Projektteam analysierte zu Beginn des Projekts mithilfe der SOFT-Analyse die Stärken und Schwächen der bestehenden Lernkultur. Die Ergebnisse geben Hinweise auf die Handlungsbereiche, in denen Entwicklungsmassnahmen als vordringlich erscheinen und zugleich auch eine grösstmögliche Wirkung hinsichtlich der Ziele des Veränderungsprojekts versprechen. Diese Vorgehensweise ermöglicht eine zielgerichtete Identifikation des Handlungsbedarfs in den unterschiedlichen Handlungsfeldern des Projekts und erhöht die Chance auf die Entwicklung und Implementierung anschlussfähiger Interventionen innerhalb des Veränderungsprojekts.

#### Meilenstein 1: Entwicklung des Grobkonzepts

Im Rahmen der Entwicklung eines Grobkonzepts wurden die Ergebnisse der Lernkulturanalyse beschrieben und kommuniziert. Die Analyseprozesse des Projektteams ergaben drei zentrale Handlungsfelder: „Commitment des obersten Managements“, „Stärkung der Rolle von Führungskräften und Mitarbeitenden im Lernen“ und „Systemati-

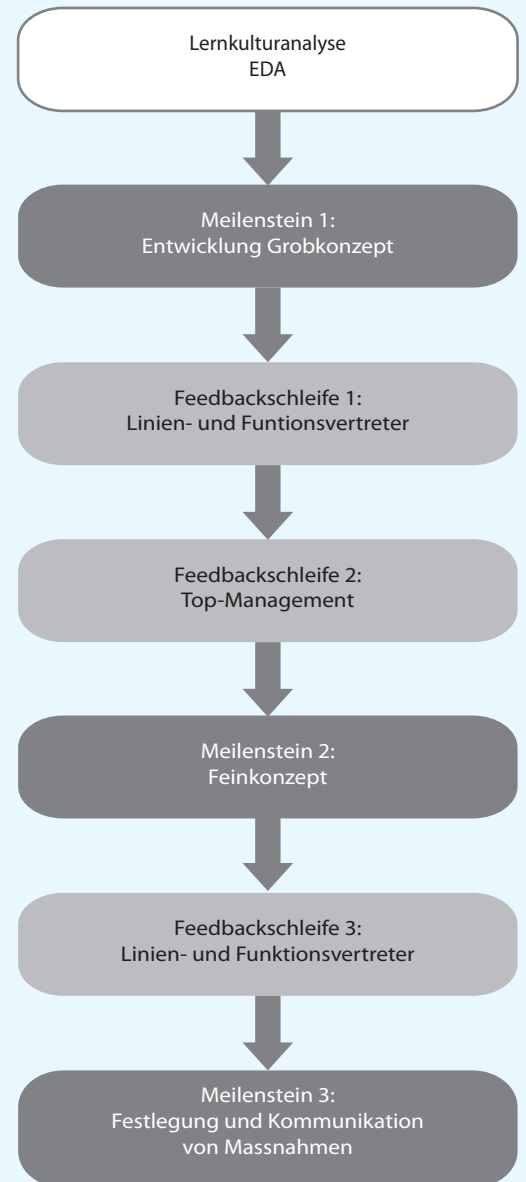


Abb. 44: Lern- und Veränderungsarchitektur des Projekts Lernen im EDA

scher Lern- und Wissenstransfer“. Das Grobkonzept wurde organisationsintern im Rahmen von zwei aufwändig gestalteten Feedbackschleifen reflektiert (Befragungen).

### **Feedback-Schleife 1: Linien- und Funktionsvertreter**

Innerhalb dieser Feedbackschleife holte sich das Projektteam erste Rückmeldungen zum geplanten Vorgehen ein: Gibt es Aspekte der Lernkultur im EDA, die Sie anders einschätzen würden? Stimmen Sie mit dem Handlungsbedarfs überein? Worauf muss Ihrer Meinung nach bei der Entwicklung der Lernkultur im EDA besonders geachtet werden? Die Ergebnisse der ersten Feedbackschleife haben dabei gezeigt, dass nicht alle Ergebnisse und Empfehlungen aus der Lernkulturanalyse von allen Führungskräften und Mitarbeitern gleichermaßen akzeptiert werden. Diese Reaktion ist jedoch nicht überraschend, sondern ist Ausdruck der Heterogenität in der Wahrnehmung und dem Erleben von Lernkultur. Insgesamt wurde die Lernkulturanalyse jedoch von der Mehrheit der Befragten als positiv bewertet.

### **Feedback-Schleife 2: Top-Management**

Innerhalb dieser Feedbackschleife holte sich das Projektteam erste Rückmeldungen vom Top-Kader ein: Gibt es Aspekte der Lernkultur im EDA, die Sie anders einschätzen würden? Sind Sie damit einverstanden, dass wir uns auch in Zukunft eingehender mit diesen Themenfeldern beschäftigen? Worauf muss Ihrer Meinung nach bei der Entwicklung der Lernkultur im EDA besonders geachtet werden? Im Rahmen der zweiten Feedbackschleife mit dem EDA Top-Kader konnte sich das Projektteam das Commitment von der Organisationsspitze abholen. Alle Rückmeldungen aus den beiden Feedbackschleifen sind in die Ausgestaltung des Feinkonzepts mit eingeflossen.

### **Meilenstein 2: Entwicklung des Feinkonzepts**

Im Rahmen der Erstellung des Feinkonzepts wurden Massnahmen zur Realisierung empfohlen, die darauf abzielen, die Lernkultur des EDA zu erweitern und zu stärken. Zu Beginn wurden vom Projektteam 35 Massnahmen im Rahmen einer Brainstorming-Sitzung erarbeitet. Diese wurden dann anhand der Kriterien „Wirksamkeit in Bezug auf die übergeordneten Ziele des Projekts“, „Erfolgswahrscheinlichkeit“ und „Finanzielle und praktische Realisierungschancen“ auf 13 Massnahmen verdichtet.

### **Feedback-Schleife 3: Linien- und Funktionsvertreter**

In dieser Feedbackschleife wurden folgende Fragen gestellt: Auf welche der 13 empfohlenen Massnahmen könnten Sie am ehesten verzichten? Warum? Gibt es Massnahmen, bei deren Realisierung besondere Anliegen berücksichtigt werden müssen? Worauf müsste man achten? Die Rückmeldungen wurden aufgenommen und im Rahmen eines weiteren Prozessschritts vom Projektteam verdichtet.

### **Meilenstein 3: Festlegung und Kommunikation von Massnahmen**

Als Ergebnis dieser dritten Feedbackschleife sind 8 Massnahmen entstanden, die nun zur Umsetzung durch die Linie bereitstehen (z. B. „Aktive Rollen für Top-Kader“ oder „Gemeinsame Festlegung strategischer Lernziele“).

Der Einsatz von Feedbackschleifen in unterschiedlichen Prozessphasen entspricht dem Gestaltungsansatz im Change Management einer „partizipativen Kulturgestaltung“, d. h. die beteiligten Zielgruppen werden aktiv in das Veränderungsvorhaben einbezogen. Diese „dialogorientierte Vorgehensweise“ ermöglichte einerseits die Gewinnung von Feedback-Partnern aus der ganzen Organisation, was wiederum Lernprozesse innerhalb der Organisation auslöste. Diese führten dazu, dass die aus dem Projekt entstandenen Massnahmen und Lösungen näher am Bedarf der Beteiligten liegen, was sich wiederum begünstigend auf die Akzeptanz, das Commitment und die Nachhaltigkeit der Ergebnisse für das Veränderungsvorhaben auswirkt. Andererseits wurde mit dem reflexiven Vorgehen der partizipativen Kulturentwicklung die angestrebte Lernkultur in der Organisation schon beispielhaft vorgelebt.