

Lernkultur – verstehen, analysieren, entwickeln



eLearning eSUMMIT - Eröffnungskonferenz 02. September 2021

Dr. Christoph Meier

*“From insight
to impact”* 

Übersicht



Warum ist betriebliche Lernkultur ein Thema?

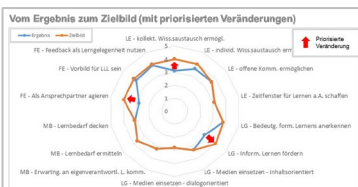
Was ist betriebliche Lernkultur?

„Lernen und Entwicklung funktioniert bei uns doch ganz gut.“
 „Wir brauchen grundlegende Veränderungen im Hinblick auf Lernen und Entwicklung.“

Funktionen von methodischen Standortbestimmungen

„Wo stehen wir wirklich?“	Versäuflichung der Diskussion
„Wo wollen wir hin?“	Gemeinsamer Ausgangspunkt für Erarbeitung Ziele
„Wo setzen wir an?“	Ansatzpunkte für Massnahmen zur Veränderung von Lernkultur
„Wie viel Veränderung können wir sein umsetzen?“	Hinweise für kultursensitive Massnahmen / Lernstrategien

Braucht es eine Standortbestimmung?

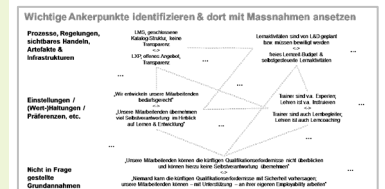
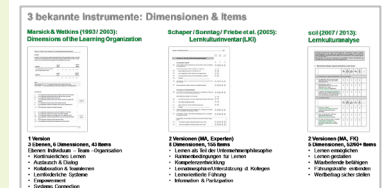
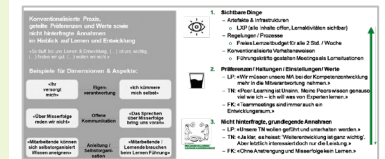


Was macht man mit dem Ergebnis?

- Kurze Standortbestimmung online zum Thema „Lernkultur“ in Ihrem Unternehmen https://stob.scil.ch/formular/standortbestimmung_lernkultur_2021-09-02_eSUMMIT (Passwort: eSUMMIT_21-09-02)
- Ergänzendes Whitepaper: **Bezug via eLearning Journal / scil**
- Vertiefende SUMMIT Masterclass des eLearning Journals am 04. November 2021
- Benchmarking-Gruppe zu betrieblicher Lernkultur → bitte Kontakt aufnehmen: www.linkedin.com/in/christoph-meier-scil
- Entwicklungspartnerschaft „Lernkulturanalyse 4.0“ → bitte Kontakt aufnehmen: www.linkedin.com/in/christoph-meier-scil

Wie geht es weiter bei diesem Thema?

Wie kann man betriebliche Lernkultur „messen“?





Universität St.Gallen

Institut für Bildungsmanagement
und Bildungstechnologien



WARUM IST LERNKULTUR EIN THEMA?



VUCA-Welt

Agilität

**Digitalisierung /
digitale Transformation**

Sinn

Eigenverantwortung

Automatisierung

Smart Machines

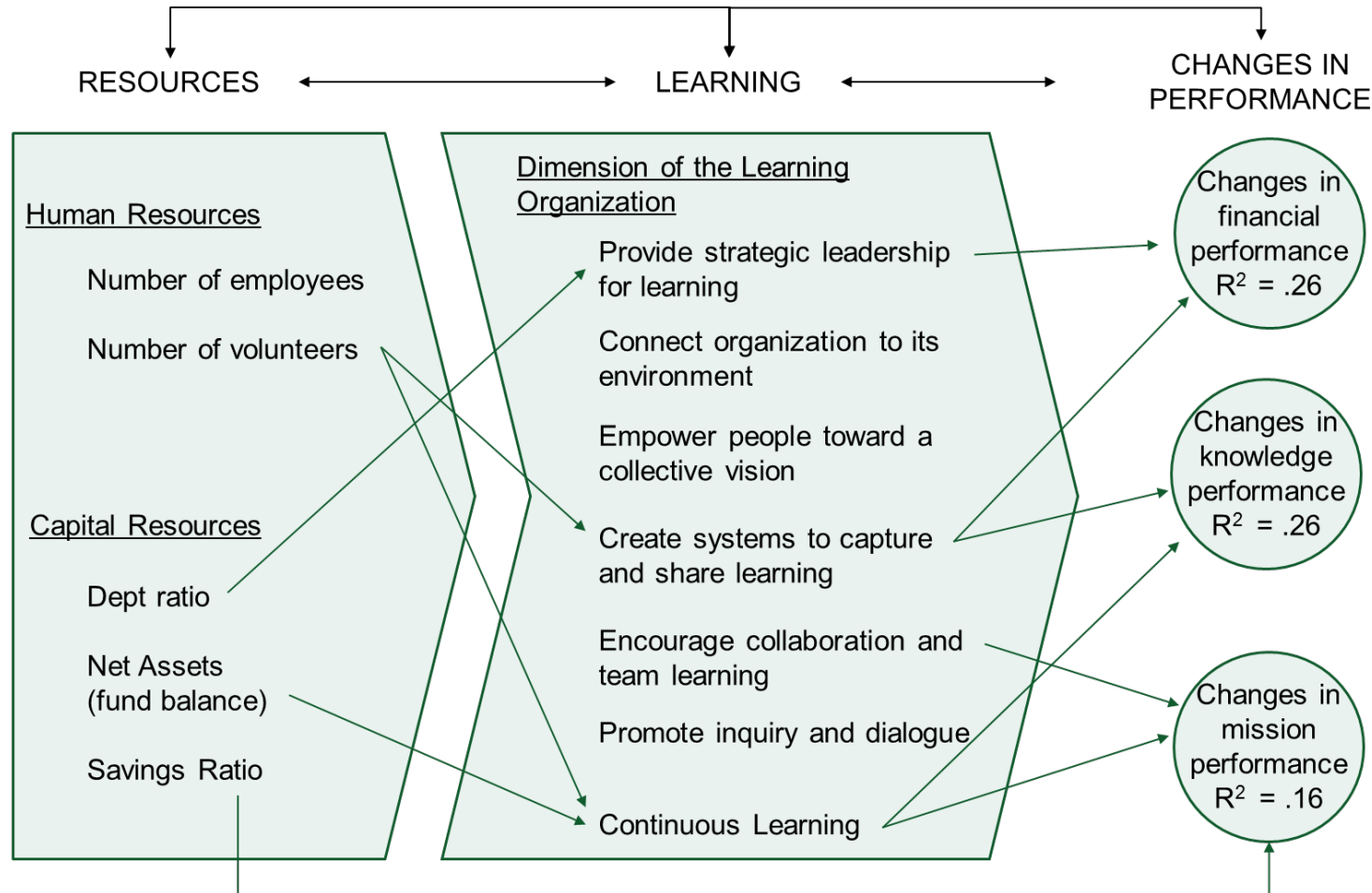
**„Just for me“ /
„Just when I need it“**



Bildquelle: https://es.wikipedia.org/wiki/Peter_F._Drucker

„Culture
eats strategy
for breakfast“

Zusammenhang zwischen Lernkultur & Leistungsfähigkeit



Analyse von ca. 250 Nicht-Regierungs-Organisationen

- Ausprägung von Merkmalen Lernkultur (DLOQ)
- Ausprägung von Kenngrössen zur organisationalen Leistungsfähigkeit

Erarbeitung eines Wirkmodells

Aspekte der Lernkultur (gemäss DLOQ) haben Auswirkungen auf

- Wissensstand bei Beschäftigten
- Finanziellen Leistungsfähigkeit
- Fähigkeit zur Mobilisierung von Freiwilligen (,mission performance')



Universität St.Gallen

Institut für Bildungsmanagement
und Bildungstechnologien



WAS IST LERNKULTUR?

„Wir haben keine Lernkultur.“

**„Wir haben nicht die Lernkultur,
die wir in unserer Situation brauchen.“**

Kultur & Lernkultur

«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)

«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)

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.» (Schein 2010, S. 18)

Lernkultur bezeichnet das **Muster** an nicht hinterfragten, grundlegenden **Annahmen** zu Lernen und Entwicklung, damit verbundene **Werthaltungen, Einstellungen und Präferenzen** sowie damit verbundene **konventionalisierte Praktiken und Artefakte**.



Lernkultur – 3 Ebenen



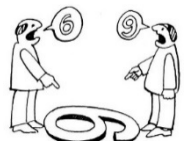
1. Sichtbare Dinge

- Artefakte & Infrastrukturen
 - LXP (alle Inhalte offen, Lernaktivitäten sichtbar)
- Regelungen / Prozesse
 - Freies Lernzeitbudget für alle 2 Std. / Woche
- Konventionalisierte Verhaltensweisen
 - Führungskräfte gestalten Meetings als Lernsituationen



2. Präferenzen / Haltungen / Einstellungen / Werte

- LP: «Wir müssen unsere MA bei der Kompetenzentwicklung mehr in die Mitverantwortung nehmen.»
- TN: «Peer-Learning ist Unsinn. Meine Peers wissen genauso viel wie ich – ich will was von Experten lernen.»
- FK: «Teammeetings sind immer auch ein Entwicklungsraum.»



3. Nicht hinterfragte, grundlegende Annahmen

- LP: «Unsere TN wollen geführt und unterhalten werden.»
- TN: «Ja klar, es heisst: 'Weiterentwicklung ist ganz wichtig'. Aber letztlich interessiert doch nur die Leistung.»
- FK: «Ohne Anstrengung und Misserfolge kein Lernen.»



Beispiele für Dimensionen & Aspekte:





Universität St.Gallen

Institut für Bildungsmanagement
und Bildungstechnologien



BRAUCHT ES STANDORTBESTIMMUNGEN ZUR LERNKULTUR?

„Lernen und Entwicklung funktioniert bei uns doch ganz gut.“

„Wir brauchen grundlegende Veränderungen im Hinblick auf Lernen und Entwicklung.“

Funktionen von methodischen Standortbestimmungen

„Wo stehen wir wirklich?“	Versachlichung der Diskussion
„Wo wollen wir hin?“	Gemeinsamer Ausgangspunkt für Erarbeitung Zielbild
„Wo setzen wir an?“	Ansatzpunkte für Massnahmen zur Veränderung von Lernkultur
„Wie viel Veränderung können wir wem zumuten?“	Hinweise für kultursensitive Massnahmen / Lerndesigns

(WIE) KANN MAN LERNKULTUR 'MESSEN'?

3 bekannte Instrumente: Dimensionen & Items

Marsick & Watkins (1993 / 2003): Dimensions of the Learning Organization

Marsick / Watkins (2003): Dimensions of Learning Organization Questionnaire

Example
Example: In this example, if you believe that leaders often look for opportunities to learn, you might score this as a four (4) by filling in the 4 on the answer sheet provided. There are no right or wrong answers. We are interested in your perception of where things are at this time.

Question	Almost never	1	2	3	4	5	6	Almost always
In my organization, leaders continually look for opportunities to learn.		1	2	3	4	5	6	

Note:
Items marked with "*" or "**" are part of the DLO-D-short version of the survey.
Items marked "****" may be used separately as they create a single scale of a learning culture.

Individual level

- In my organization, people openly discuss mistakes in order to learn from them.
- In my organization, people identify skills they need for future work tasks.
- * In my organization, people help each other learn.
- In my organization, people can get money and other resources to support their learning.
- * In my organization, people are given time to support learning.
- In my organization, people view problems in their work as an opportunity to learn.
- ** In my organization, people are rewarded for learning.

Continuous Learning

- In my organization, people give open and honest feedback to each other.
- In my organization, people listen to others' views before speaking.
- In my organization, people are encouraged to ask "why" regardless of rank.
- In my organization, whenever people state their views, they also ask what others think.
- In my organization, people treat each other with respect.
- ** In my organization, people spend time building trust with each other.

1 / 5

- 1 Version**
3 Ebenen, 6 Dimensionen, 43 Items
Ebenen: Individuum – Team – Organisation
- Kontinuierliches Lernen
 - Austausch & Dialog
 - Kollaboration & Teamlernen
 - Lernförderliche Systeme
 - Empowerment
 - Systems Connection

Schaper / Sonntag / Friebe et al. (2005): Lernkulturinventar (LKI)

Anhang A: Erhebungsinstrument 309

I. Lernen als Teil der Unternehmensphilosophie

Lernorientierte Leitlinien

1.01 In den Leitlinien unseres Unternehmens wird das Thema Lernen von Mitarbeitern angesprochen.

Unsere lernorientierten Leitlinien beschreiben u.a. folgendes:

1.02 ... welche Bedeutung Lernen im Unternehmen hat.

1.03 ... wie wir Mitarbeiter mit dem Thema Lernen umgehen sollen.

1.04 ... wie das Unternehmen das Lernen seiner Mitarbeiter unterstützt.

1.05 ... Sonstiges: _____

1.06 Wir Mitarbeiter werden von Unternehmensseite über die lernorientierten Leitlinien informiert.

1.07 Die lernorientierten Leitlinien werden bei uns tatsächlich gelebt.

Erwartungen an lernende Mitarbeiter

1.08 Das Unternehmen stellt deutliche Erwartungen an eine Mitarbeiter in Bezug auf deren Lernen und unsere Kompetenzentwicklung.

Das Unternehmen erwartet von mir, dass ich:

1.09 ... mein fachliches Wissen und Können selbstständig auf aktuellem Stand halte.

1.10 ... mein Wissen selbstständig erweitern.

1.11 ... eigene Initiative bei meiner Weiterentwicklung zeige.

1.12 ... Sonstiges: _____

1.13 Unsere Personalentwicklung macht Angebote (z.B. Trainings), die mir helfen, die an mich gestellten Erwartungen zu erfüllen.

1.14 Wir Mitarbeiter werden in Informationsveranstaltungen über an uns gestellte Erwartungen informiert.

Wie beurteilen Sie den Bereich Kommunikation/Unternehmensklima insgesamt?

1.15 Die Leitlinien unseres Unternehmens fördern mein Lernen.

1.16 Die an mich gestellten Erwartungen fördern mein Lernen.

- 2 Versionen (MA, Experten)**
8 Dimensionen, 155 Items
- Lernen als Teil der Unternehmensphilosophie
 - Rahmenbedingungen für Lernen
 - Kompetenzentwicklung
 - Lernatmosphäre/Unterstützung d. Kollegen
 - Lernorientierte Führung
 - Information & Partizipation

scil (2007 / 2013): Lernkulturanalyse

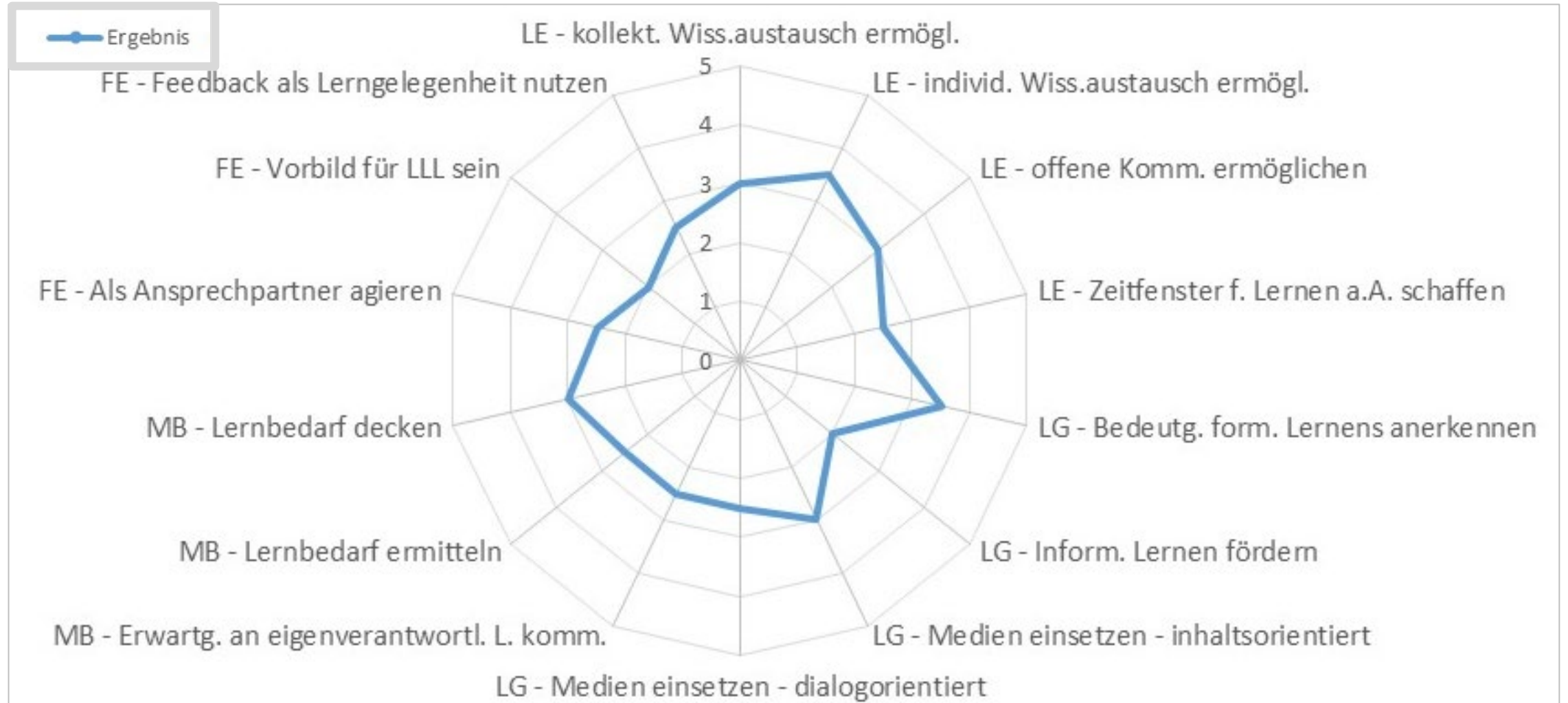
Nachfolgend werden Ihnen diverse Fragen gestellt bzw. verschiedene Aussagen vorgelegt. Bitte beantworten Sie die Fragen bzw. bewerten Sie die Aussagen durch Auswahl der jeweils zutreffenden Antwortoption. Bitte wählen Sie die Antwortoption "keine Angabe möglich" nur in Ausnahmefällen.
Bitte beachten Sie, dass bei Verwendung der Schattfläche "zurück" die Antworten der vorherigen Seite verloren gehen und erneut einzugeben sind.

1. Mitarbeitende befähigen: Eigenverantwortliches Lernen fördern

	stimmig völlig zu	stimmig etwas zu	stimmig wenig zu	stimmig gar nicht zu	keine Angabe möglich
1.a) Erwartungen an eigenverantwortliches Lernen kommunizieren					
5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.b) Lernbedarf erheben					
8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 2 Versionen (MA, FK)**
5 Dimensionen, 52/60+ Items
- Lernen ermöglichen
 - Lernen gestalten
 - Mitarbeitende befähigen
 - Führungskräfte einbinden
 - Wertbeitrag sicher stellen

Befragungsergebnis (Beispiel)





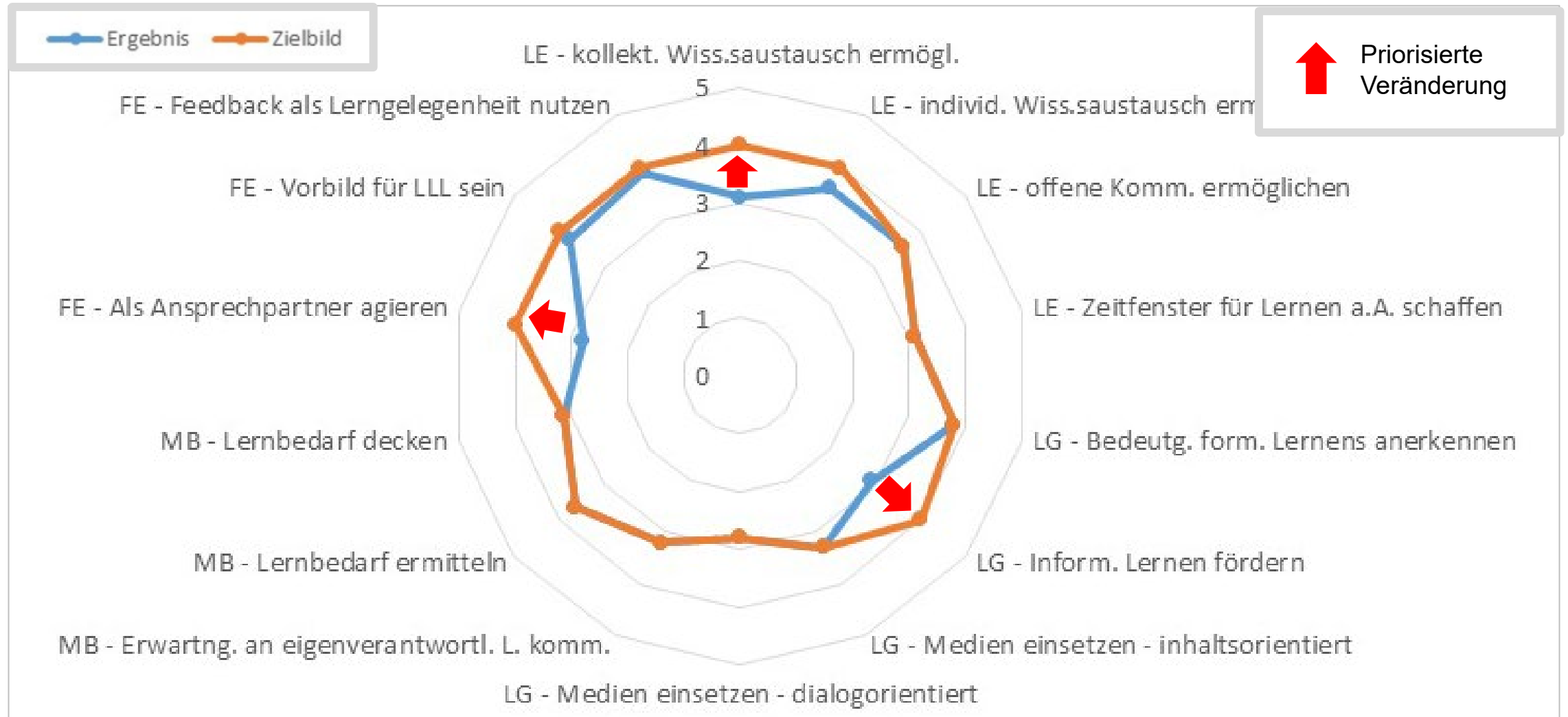
Universität St.Gallen

Institut für Bildungsmanagement
und Bildungstechnologien



WAS MACHT MAN MIT DEM ERGEBNIS?

Vom Ergebnis zum Zielbild (mit priorisierten Veränderungen)





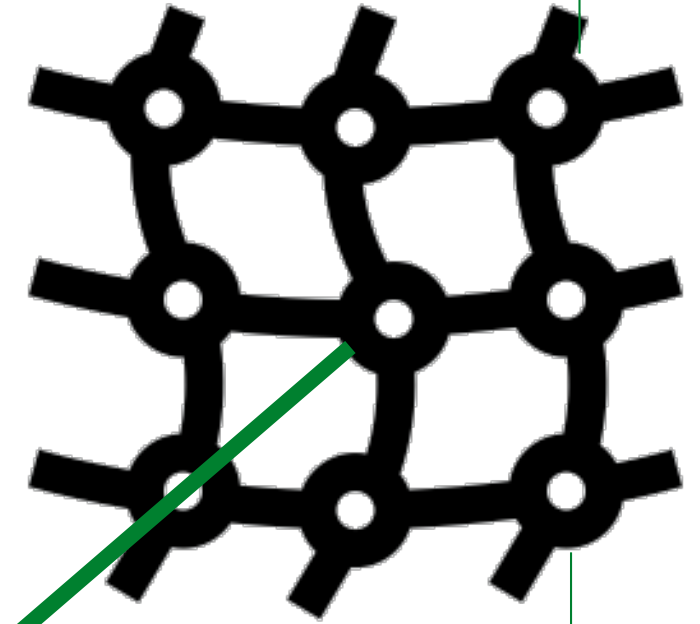
Universität St.Gallen

Institut für Bildungsmanagement
und Bildungstechnologien



WIE KANN MAN VERÄNDERUNGsimpulse SETZEN?

Lernkultur: Mechanik versus Netzwerk



„Mehr Eigenver-
antwortung beim
Lernen ist eine
gute Sache“

LMS -> LXP

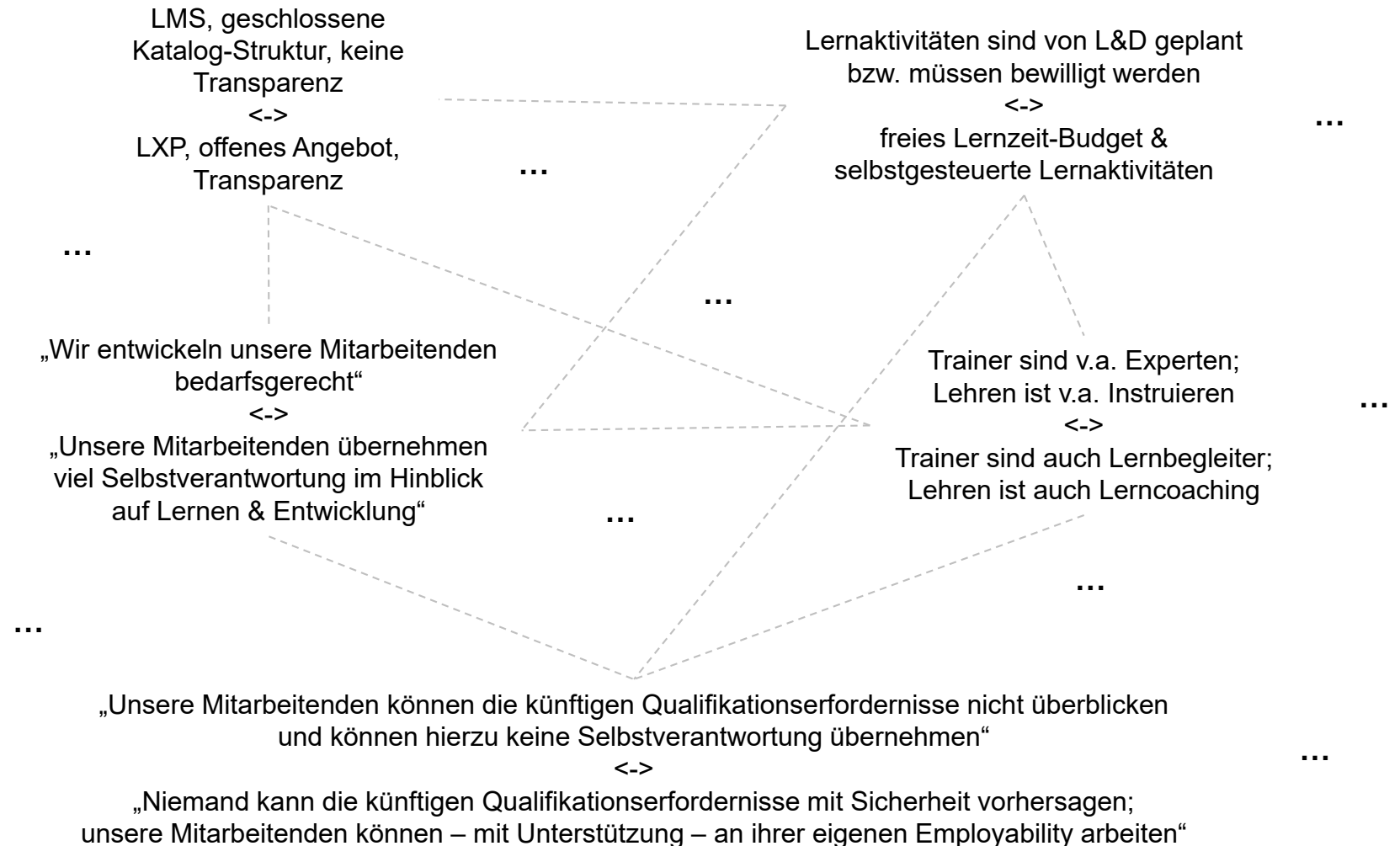
„Transparenz zu
Lernaktivitäten
bei allen ist eine
gute Sache“

Wichtige Ankerpunkte identifizieren & dort mit Massnahmen ansetzen

**Prozesse, Regelungen,
sichtbares Handeln,
Artefakte &
Infrastrukturen**

**Einstellungen /
(Wert-)Haltungen /
Präferenzen, etc.**

**Nicht in Frage
gestellte
Grundannahmen**





Universität St.Gallen

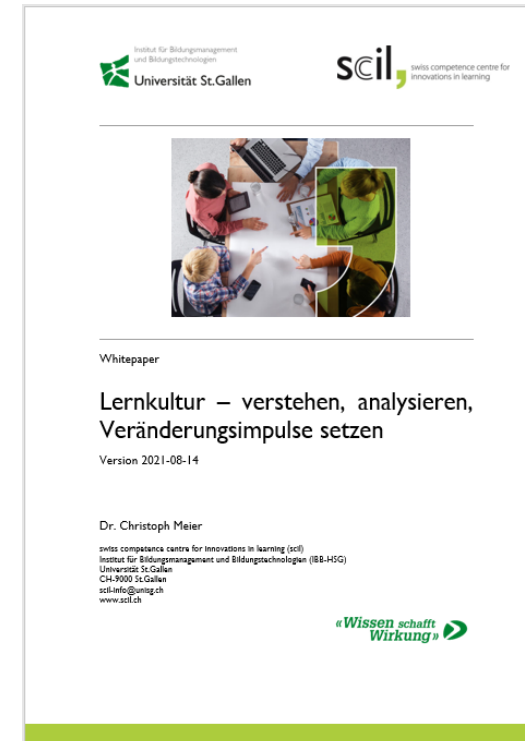
Institut für Bildungsmanagement
und Bildungstechnologien



WIE GEHT ES WEITER BEI DIESEM THEMA?

Ihre Optionen

- Kurze Standortbestimmung online zum Thema „Lernkultur“ in Ihrem Unternehmen
<https://stob.scil.ch/> -> „2021-09-02 eSUMMIT - Standortbestimmung Lernkultur“
 (Passwort: eSUMMIT_21-09-02)
- Ergänzendes Whitepaper
<https://www.scil.ch/product-category/berichte-studien/>
- Vertiefende SUMMIT Masterclass
 des eLearning Journals am 04. November 2021
- Benchmarking-Gruppe zu betrieblicher Lernkultur
 -> bitte Kontakt aufnehmen:
www.linkedin.com/in/christoph-meier-scil
- Entwicklungspartnerschaft „Lernkulturanalyse 4.0“
 -> bitte Kontakt aufnehmen:
www.linkedin.com/in/christoph-meier-scil



scil swiss competence centre for innovations in learning

2021-09 eLJ SUMMIT - Standortbestimmung Lernkultur

Wie ist die Lernkultur in Ihrem Unternehmen? Ein Fragebogen

In Anlehnung an die Definition von Kultur der LWBCO von 1982, kann organisationsinterne Lernkultur als die Gesamtheit der existierenden, sprachlichen und erlernbaren Aspekte von Lernen und Weiterbildung angesehen werden, die für eine Lernförderung in der Organisation spezifisch ist.

Ziele des Fragebogens

- ...ermöglicht Ihnen eine erste, schnelle Standortbestimmung zum Thema "Lernkultur". Dabei handelt es sich um einen Auszug von einem umfangreicheren Fragebogenkatalog, der von uns im Rahmen von kundenspezifischen Projekten eingesetzt wird. Der Fragebogen umfasst 28 inhaltliche Fragen und gliedert sich in fünf thematische Bereiche:
- Lernen ermöglichen (Rahmenbedingungen)
- Lernen vollständig gestalten (Inhalt und Aufwand)
- Mitarbeiterbefähigen (z.B. für selbstgesteuertes Lernen)
- Führungstätige befähigen (z.B. im Hinblick auf berufliche Führungskraft)
- Wert des Lernens aufzeigen (Wirkungsdimension etc.)

Um Ihnen Vergleiche mit anderen Unternehmen Ihrer Organisation zu ermöglichen, besteht die Bitte auch Fragen zum organisatorischen Kontext. Diese Aspekte können von Ihnen verändert werden, um den Fragebogen für gewisse Vergleiche zu präzisieren.

- Organisationsinterne Struktur (Bereich, Division, etc.)

Die Bearbeitung des Fragebogens sollte nicht mehr als 10 Minuten in Anspruch nehmen.

Warum Sie diesen Fragebogen einsetzen? Was ist für Sie neu?

- Für eine erste, schnelle Standortbestimmung zum Thema "Lernkultur"
- Was können wir?
- Wo stehen wir?
- Wohin wollen wir?
- Hinweise auf mögliche Beeinträchtigungen
- Zur Orientierung im Hinblick auf mögliche Beeinträchtigungen zum Thema "Lernkultur"
- Dieser Fragebogen ist als Bestandteil eines Pakets von verschiedenen Befragungsinstrumenten anzusehen.

Was geschieht mit den von Ihnen angegebenen Daten?

Die von Ihnen angegebenen Daten dienen dazu, die Ergebnisse einer 9-Minuten-erhebung zu analysieren und ermöglichen einen anonymen Zugang zur Auswertung. Wir behalten uns vor, die resultierenden, anonymen Daten (z.B. Häufigkeitsverteilungen) für Veröffentlichungen zu verwenden.

Wie werden die Themen Lernkultur Interessen geschützt?

Bitte geben Sie bitte Kontakt mit uns auf:

- christoph.meier@scil.ch
- Telefon: [+41 71 223 11 11](tel:+41712231111)

Hinweise zur Bearbeitung des Fragebogens:

- Für die Bearbeitung im Rahmen dieses Moduls wünschen Sie, stehen Internet für den gesamten Organisationsbereich zur Verfügung. Das ist natürlich sehr wichtig, weil Unternehmen / Organisationen / Organisationen oft in sich belegen sind.
- Unbedingt soll diese Fragebogen, Fragebogen, über Lernkultur analysiert werden in Ihren Organisationen / in Ihren Organisationen auf die Grundlage dieses Instrumentes durchgeführt. Welche Adresse / zu jeweiligen Fragen werden als mögliche Fragen angesehen? Welche Adresse / zu jeweiligen Fragen werden als mögliche Fragen angesehen?
- Nach dem Beenden des Fragebogens erhalten Sie sofort Zugriff auf eine Seite mit dem Ergebnis. Spätestens Sie die URL, um diese ggf. wieder - wenn weitere Antworten benutzbar sind - wieder aufzurufen und Ihre Files gemäß Vorgabe zu aktualisieren.

Kollektiven Wissensaustausch unterstützen

In meinem Arbeitsumfeld finden informelle Treffen (z.B. Lunch & Learn) statt, die dem Wissensaustausch gedient sind.

trifft gar nicht zu

trifft eher nicht zu

trifft zu

trifft eher zu

trifft voll zu

kann nicht beurteilt werden

In unserem Bereich kann ich eigenes Wissen / Know-how auf geeigneten Plattformen für alle zur Verfügung stellen.

trifft gar nicht zu

trifft eher nicht zu

trifft zu

trifft eher zu

trifft voll zu

kann nicht beurteilt werden

Individuellen Wissensaustausch unterstützen

Um Wissen und Erfahrungen (intern und extern) auszutauschen, mache ich die Möglichkeit, relevante Konferenzen, Tagungen, Camps, etc. zu besuchen.

trifft gar nicht zu

trifft eher nicht zu

trifft zu

trifft eher zu

trifft voll zu

kann nicht beurteilt werden



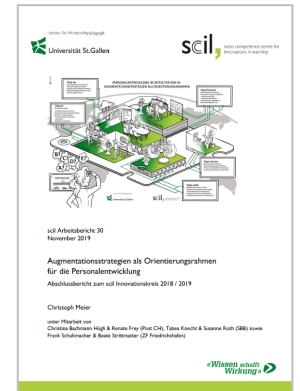
Universität St.Gallen

Institut für Bildungsmanagement
und Bildungstechnologien



ÜBER SCIL

Was ist scil? Was machen wir?



...mehr auf www.scil.ch

Dr. Christoph Meier
Geschäftsführung
swiss competence centre for innovations in learning (scil)
Institut für Bildungsmanagement
und Bildungstechnologien (IBB-HSG)
Universität St.Gallen
St. Jakobstrasse 21
CH-9000 St.Gallen

Web: www.scil.ch

Mail: christoph.meier@unisg.ch

Linkedin: www.linkedin.com/in/christoph-meier-scil

