

Lernkultur – verstehen, analysieren, entwickeln

SUMMIT MasterClass Lernkultur, 30. November 2021

Dr. Christoph Meier



Einführung & Standortbestimmung: Übersicht

Automatisierung
Digitalisierung / digitale Transformation
Smart Machines
VUCA-Welt **Sinn** **Eigenverantwortung**
Agilität
 „Just for me“ / „Just when I need it“

Warum ist betriebliche Lernkultur ein Thema?

„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?“	Verschärfung der Deklaration
„Wo wollen wir hin?“	Gemeinsamer Ausgangspunkt für Erlebung Zielbild
„Wo stehen wir an?“	Analyse der Massnahmen zur Veränderung von Lernkultur
„Wo mit Veränderung können wir wann starten?“	Hinweise für kulturelle Massnahmen / Lernsettings

Braucht es eine Standortbestimmung?

Vom Ergebnis zum Zielbild (mit priorisierten Veränderungen)



Was macht man mit dem Ergebnis?

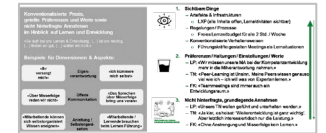
Kollektiven Wissensaustausch unterstützen

In meinem Unternehmen / Organisationsbereich findet Wissensaustausch statt, die dem Wissensaustausch gesteuert sind.

- sehr gut
- gut
- mittel
- wenig
- nicht

Standortbestimmung

Was ist betriebliche Lernkultur?



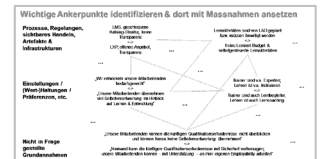
Wie kann man betriebliche Lernkultur „messen“?

3 bekannte Instrumente: Dimensionen & Items

Measures & Metrics (2015-2020)	Schragel (2016) / Feddes et al. (2016)	scil (2017)
<ul style="list-style-type: none"> 1. Visionen & Strategien 2. Strukturen & Prozesse 3. Kultur & Werte 4. Kompetenzen & Fähigkeiten 5. Ressourcen & Investitionen 6. Messung & Evaluation 7. Kommunikation & Netzwerke 8. Innovation & Experimentation 9. Führung & Rollen 10. Lernkultur & Lernaktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Visionen & Strategien 2. Strukturen & Prozesse 3. Kultur & Werte 4. Kompetenzen & Fähigkeiten 5. Ressourcen & Investitionen 6. Messung & Evaluation 7. Kommunikation & Netzwerke 8. Innovation & Experimentation 9. Führung & Rollen 10. Lernkultur & Lernaktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Visionen & Strategien 2. Strukturen & Prozesse 3. Kultur & Werte 4. Kompetenzen & Fähigkeiten 5. Ressourcen & Investitionen 6. Messung & Evaluation 7. Kommunikation & Netzwerke 8. Innovation & Experimentation 9. Führung & Rollen 10. Lernkultur & Lernaktivitäten

Wie kann man Veränderungsimpulse setzen?

Wichtige Ankerpunkte identifizieren & dort mit Massnahmen ansetzen

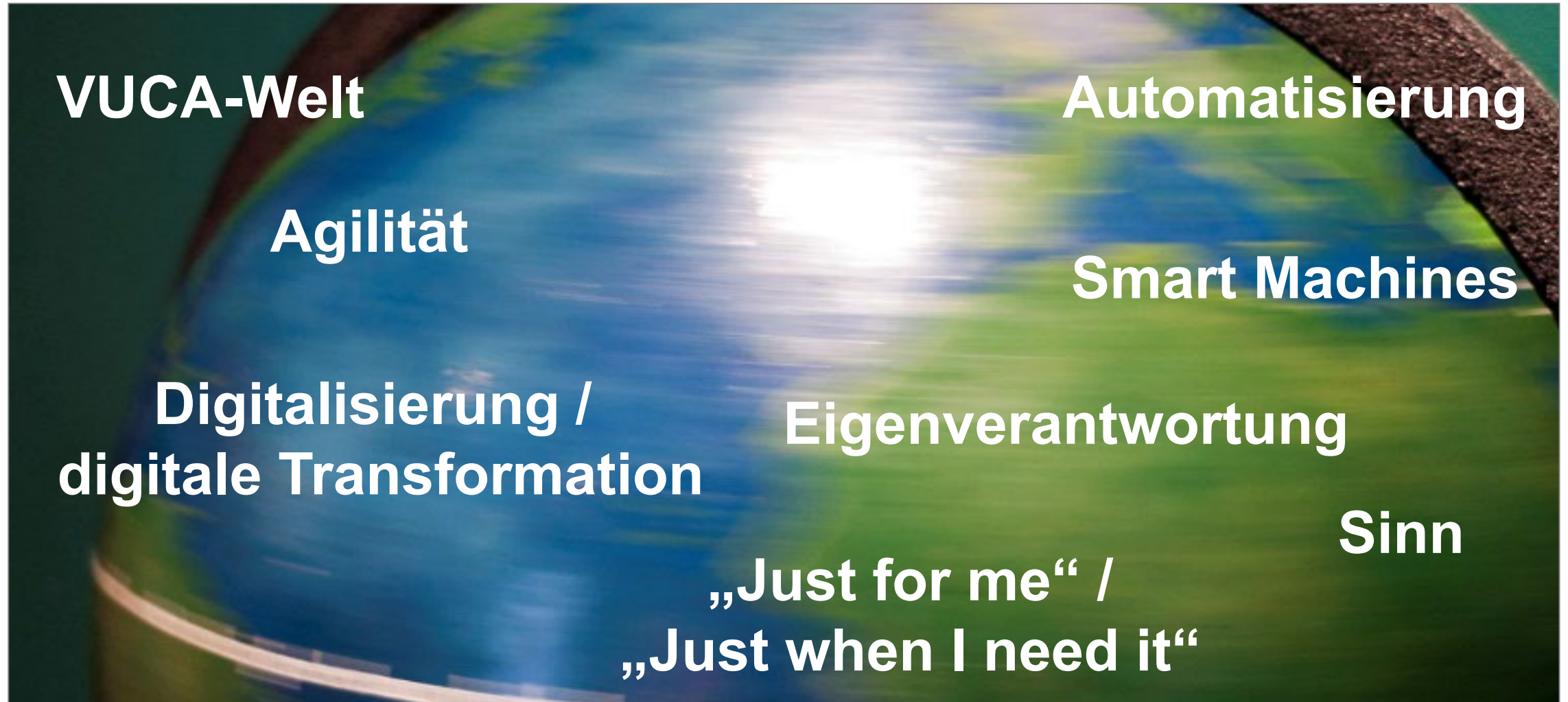


Wie kann es weitergehen bei diesem Thema?

- Ergänzendes Whitepaper: Bezug via eLearning Journal / scil
- Vertiefende SUMMIT Masterclass des eLearning Journals am 04. November 2021 -> bitte Kontakt aufnehmen: www.linkedin.com/in/schlagel-meier-scil
- Benchmarking-Gruppe zu betrieblicher Lernkultur -> bitte Kontakt aufnehmen: www.linkedin.com/in/schlagel-meier-scil
- Entwicklungspartnerschaft „Lernkulturanalyse 4.0“ -> bitte Kontakt aufnehmen: www.linkedin.com/in/schlagel-meier-scil

WARUM IST BETRIEBLICHE LERNKULTUR EIN THEMA?

Unsere Welt ändert sich... und wir müssen veränderungsfähig bleiben

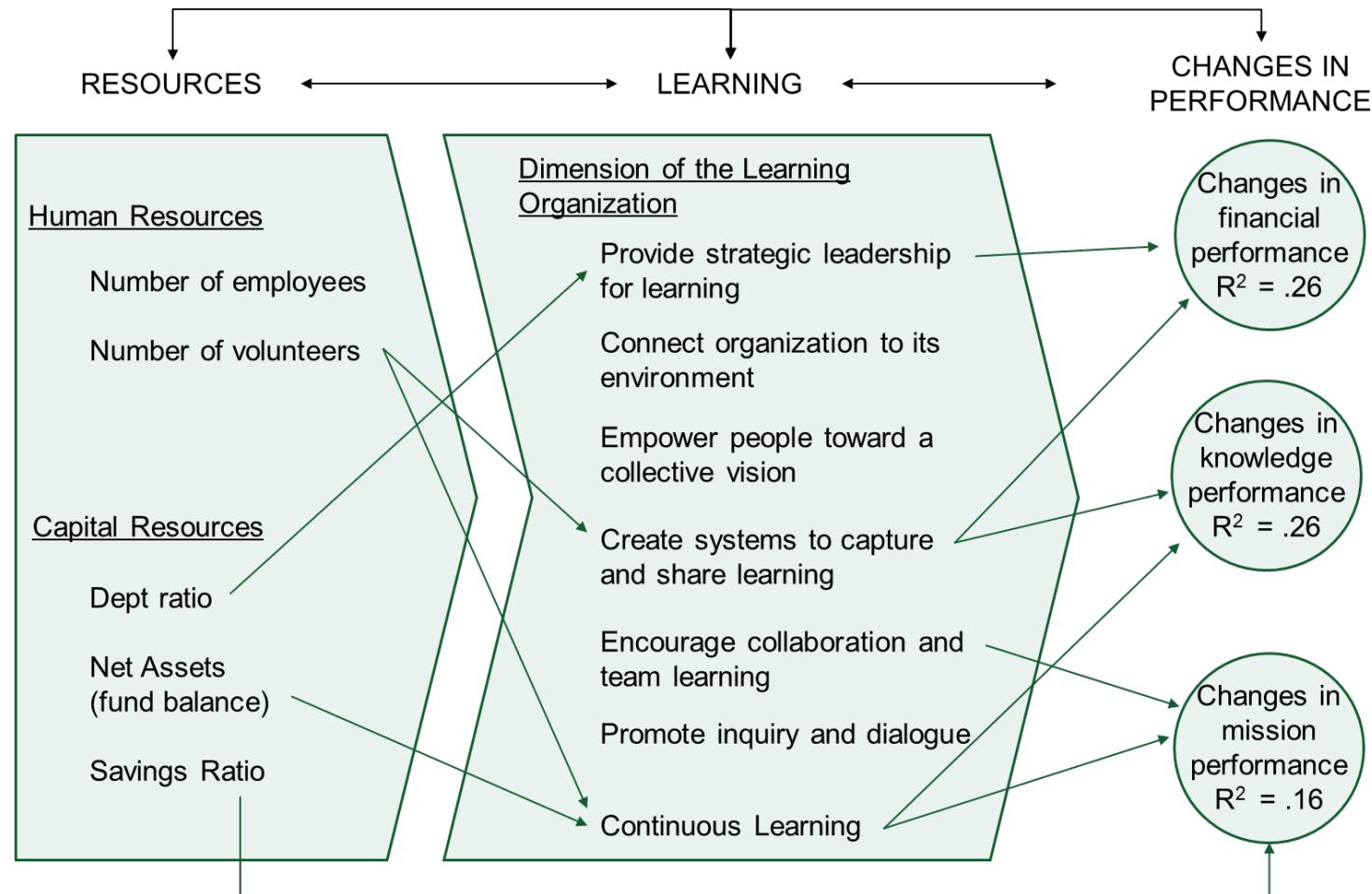




Bildquelle: https://es.wikipedia.org/wiki/Peter_F._Drucker

„Culture
eats strategy
for breakfast“

Lernkultur hat Auswirkungen auf betriebliche 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
- finanzielle Leistungsfähigkeit
- Fähigkeit zur Mobilisierung von Freiwilligen (‘mission performance‘)

Quelle: McHargue 2003, S. 199)

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)

Arbeitsdefinition

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**.



Bildquellen: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:School_education_kids_classroom_school_desk_tableau_women_Fortepan_25323.jpg; https://youtu.be/XErm_kdsLyk

Lernkultur – 3 Ebenen

1. Sichtbare Dinge



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

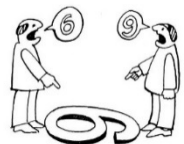
2. Präferenzen / Haltungen / Einstellungen / Werte



- 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 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.»



Bildquelle:
<https://andrei-lupu.com/team-work/the-art-of-assumption-making/>

Beispiele für Dimensionen & Aspekte:



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	
Question	Almost never	1	2	3	4	5	6	Almost always

Note:
Items marked with "*" or "**" are part of the D.O.O.-a 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

- 0* In my organization, people give open and honest feedback to each other.
- 9 In my organization, people listen to others' views before speaking.
- 10 In my organization, people are encouraged to ask "why" regardless of rank.
- 11* In my organization, whenever people state their views, they also ask what others think.
- 12 In my organization, people treat each other with respect.
- 13** 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 beinhalten 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 Mitarbeiterin in Bezug auf deren Lernen und unsere Kompetenzentwicklung.

Das Unternehmen erwartet von mir, dass ich:

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

1.10 ... mein Wissen selbständig 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 uns eine 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 (z.B. 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 Schiebefläche "zurück" die Antworten der vorherigen Seite verloren gehen und erneut einzugeben sind.

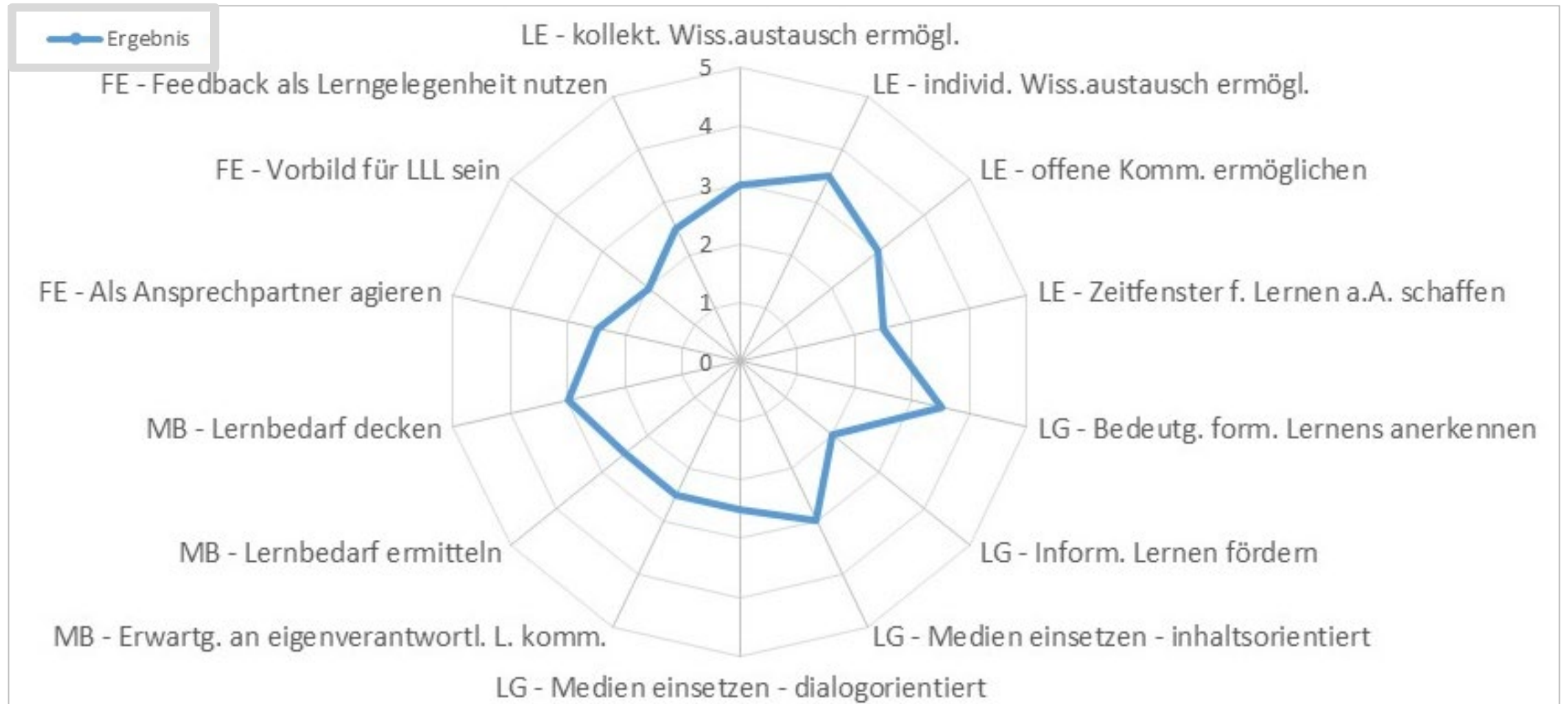
1. Mitarbeitende befähigen: Eigenverantwortliches Lernen fördern

	stimmig völlig zu	stimmig etwas zu	stimmig kaum 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"/>

3

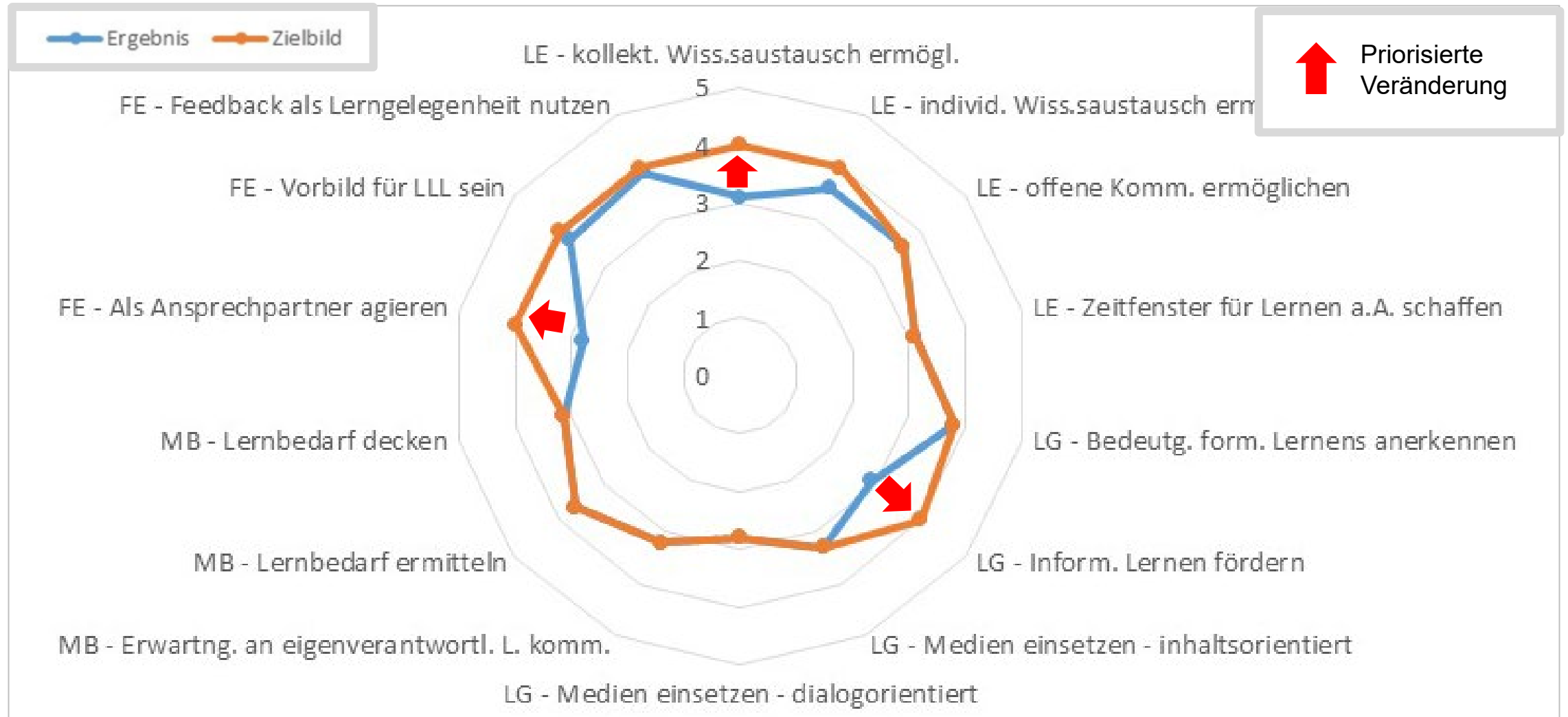
- 2 Versionen (MA, FK)**
5 Dimensionen, 52/60+ Items
- Lernen ermöglichen
 - Lernen gestalten
 - Mitarbeitende befähigen
 - Führungskräfte einbinden
 - Wertbeitrag sicher stellen

Befragungsergebnis (Beispiel)



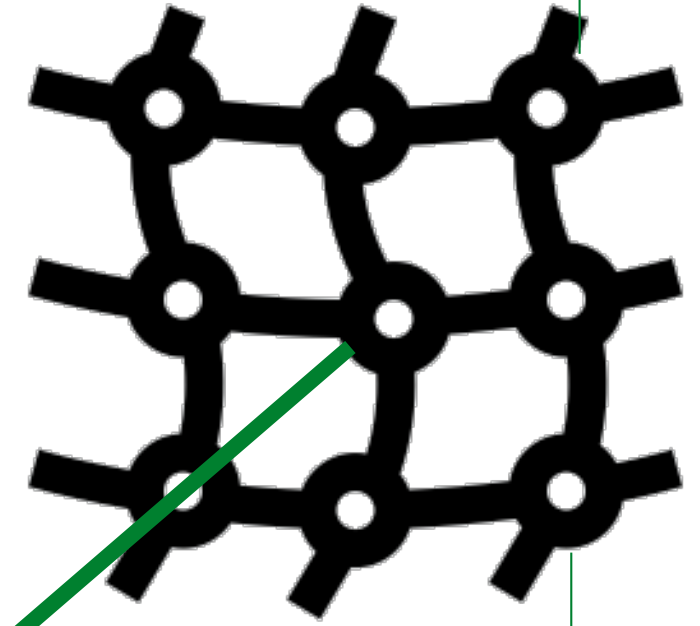
WAS MACHT MAN MIT DEM ERGEBNIS?

Vom Ergebnis zum Zielbild (mit priorisierten Veränderungen)



WIE KANN MAN VERÄNDERUNGSPULSE SETZEN?

Lernkultur: Mechanik versus Netzwerk



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

LMS -> LXP

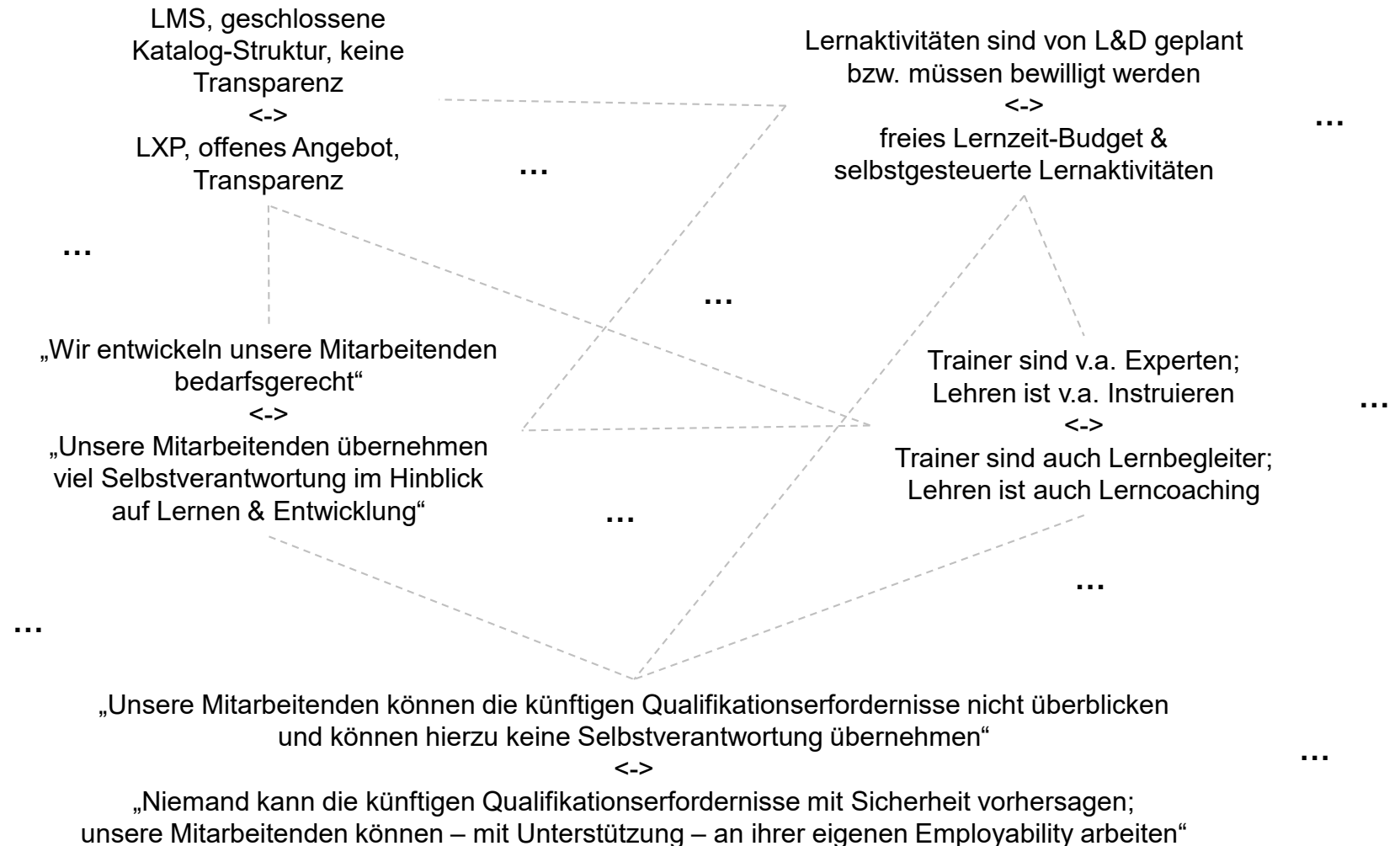
„Transparenz zu
Lernaktivitäten
bei allen ist eine
gute Sache“

Ankerpunkte identifizieren & koordinierte Massnahmen angehen

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

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

**Nicht in Frage
gestellte
Grundannahmen**



Weitere Hinweise zum Thema

- Ergänzendes Whitepaper zum Vortrag
<https://www.scil.ch/product-category/berichte-studien/>
- 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





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

