



New Learning

Von der Unternehmenskultur zur Lernkultur

Die Arbeitswelt ist im Wandel. Digitalisierung, KI und Disruption erfordern ständige Anpassung und Lernbereitschaft von Arbeitnehmenden. Eine gut verankerte Lernkultur im Unternehmen trägt entscheidend dazu bei, den aktuellen Herausforderungen und Problemen mit innovativen Lösungen begegnen zu können. Wie man eine Lernkultur etabliert und wodurch sich diese auszeichnet, erfahren Sie in diesem Beitrag.

■ Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich



Der Wandel in der Arbeitswelt

Nachhaltigkeit, Digitalisierung und KI verändern unsere Rollen und Aufgaben im Unternehmen. Es ist kaum zu überschätzen, wie turbulent die letzten Jahre waren. Die Pandemie führte zu Lockdowns und dann zu einer langsamen teilweisen Rückkehr an den Arbeitsplatz. Fast unmittelbar folgten Krieg, steigende Energiepreise und Lücken in der Supply Chain.

Der schnelle Einsatz neuer Technologien stellt eine neue Welle des Wandels dar, insbesondere durch den Aufstieg der generativen KI. Dazu kommt der starke Druck für eine dringend benötigte grüne Transformation, dass künftige kohlenstoffintensive Arbeitsplätze verdrängt werden. Nach Studien des WEF wird fast ein Viertel aller bestehenden Arbeitsplätze zugunsten von neuen mit den entsprechenden Qualifikationen ersetzt werden. Technologie wird zu strukturellen Veränderun-

gen führen, ein Viertel der Unternehmen wird Arbeitsplätze abbauen, während mehr als die Hälfte neue Jobs schaffen wird.

Körperliche und manuelle Arbeit wird weniger durch Maschinen verdrängt werden. Aufgaben, die durch logisches Denken, Kommunikation und Koordination Ergebnisse erzielen, können dagegen stärker automatisiert und durch KI ersetzt werden. In allen Jobs müssen sich über 44% der Qualifikationen der Mitarbeiter ändern. Der Schwerpunkt wird bei analytischem Denken, KI und Big Data sowie kreativem Denken liegen.

Aufbau neuer Qualifikationen

Für die Mitarbeiter von morgen werden analytische und zwischenmenschliche Kompetenzen sowie die Fähigkeit, digitale Technologien zu verstehen und mit diesen zu arbeiten, entscheidend sein.

Die Unternehmen müssen verstärkt in Qualifikation und systematisches Lernen investieren. Sie unterstützen systematisches Lernen auf allen Ebenen des Unternehmens und legen Wert auf Sicherheit und Wohlbefinden, fördern Vielfalt, Gleichberechtigung und Integration. Arbeitgeber, die diese Massnahmen ergreifen, schliessen Qualifikationslücken schneller und steigern nachweislich Loyalität, Produktivität und Motivation.

Disruption und Lernkultur

Es besteht kein Zweifel, dass die Zukunft der Arbeit disruptiv sein wird. Aber sie muss nicht dystopisch sein; vielmehr kann sie eine Chance sein, die Grundlage zu schaffen, dass der Mensch im Zentrum der neuen digitalen globalen Wirtschaft steht.

Eine gut verankerte Lernkultur im Unternehmen trägt entscheidend dazu bei, innovative Lösungen für aktuelle Herausforderungen und Probleme zu finden. Wie man eine solche Lernkultur etabliert und welche Erfolgsbedingungen ausschlaggebend sind, wird im Folgenden erläutert.

Was bedeutet Lernkultur?

Mit dem Begriff «Lernkultur» sind alle (fördernden und hemmenden) Wertvorstellungen, Handlungsweisen und Rahmenbedingungen in einem Unternehmen hinsichtlich des Themas Lernen gemeint. Die Lernkultur bezieht sich also auf den Stellenwert, der dem Lernen im Betrieb zukommt. Gerade in der heutigen Zeit der digitalen Transformation geht es dabei nicht nur um Lernprozesse, die dem Entwickeln von Fachkompetenzen dienen. Stattdessen stehen vermehrt auch die Prozesse und Rahmenbedingungen für agiles, selbst organisiertes und eigenverantwortliches Lernen im Zentrum. Neben den Fachkompetenzen sind soziale und kommunikative Kompetenzen aufzubauen.

Welche Relevanz hat Lernkultur in Unternehmen?

Mitarbeiter in Unternehmen mit einer guten Lernkultur können sich neue Fähigkeiten schneller aneignen und Probleme besser benennen und lösen. In einer Umgebung, in der die Führungskräfte eine hohe Lernbereitschaft zeigen und eine offene Fehlerkultur vorleben, tun die Mitarbeiter es ihnen nach. Sie trauen sich, neue Wege zu gehen und



unkonventionelle Lösungen auszuprobieren. Ausserdem kennen sie die neuesten Trends in ihrem Bereich und können mit Mitarbeitern aus verschiedenen Abteilungen agieren und voneinander lernen. Denn: Barrieren, die einen Wissenstransfer zwischen einzelnen Unternehmensbereichen erschweren, gibt es nicht mehr aufgrund eines funktionierenden Wissensmanagements. Agile Organisationsstrukturen sind dafür essenziell.

Eine moderne, digitale Lernkultur kommt ohne einen neuen Mindset im Unternehmen und moderne Learning-Tools nicht aus. Unternehmensleitungen sind daher aufgefordert, eine Kultur und Personalentwicklung zu etablieren, in der Lernen fester Teil des Alltags ist und Wissen über Hierarchie- und Abteilungsgrenzen hinweg geteilt werden kann. Funktionsübergreifende Teams müssen die Lernfähigkeit in sich etablieren.

Warum brauchen Unternehmen heutzutage eine Lernkultur?

Die moderne Arbeitswelt ist von Phänomenen wie der Digitalisierung, der Globalisierung und dem demografischen Wandel geprägt. Die Generation Z hat andere Wertvorstellungen als die Babyboomer. Alle drei ziehen tiefgreifende Veränderungen nach sich und führen dazu, dass man sich nicht sein gesamtes Berufsleben auf das Wissen aus der beruflichen Ausbildung verlassen kann.

Durch die digitale Transformation befinden wir uns in einem ständigen Wandel, Berufsbilder verändern sich, und Wissen ist innerhalb kürzester Zeit überholt. Permanentes Lernen ist angesagt. Berufe wandeln sich, der Controller wird zum Data Scientist und benötigt andere Kompetenzen. Für die Arbeitnehmer bedeutet das, dass sie sich immer schneller neue Fähigkeiten und Kompetenzen aneignen müssen. Damit dies gelingen kann, benötigen Unternehmen eine starke Lernkultur. Denn: Nur wenn dem kontinuierlichen Lernen ein entsprechender Wert beigemessen wird, können Unternehmen auch in Zukunft von den für die Erledigung der Arbeit nötigen Skills profitieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern.

Hinzu kommt, dass auf dem heutigen Arbeitsmarkt Entwicklungsmöglichkeiten eine der Top-Prioritäten für Bewerber sind. Unter-

nehmen mit einer aktiven Lernkultur ziehen also junge Talente an. Ausserdem fördert eine starke Lernkultur Werte und Soft Skills wie Flexibilität, Offenheit, Selbstreflexion und Neugier. Mitarbeitern, die diese Fähigkeiten besitzen, fällt es leichter, sich an veränderte Situationen anzupassen. Die Lernkultur prägt die Arbeitgeberattraktivität.

Wodurch zeichnet sich eine gelungene Lernkultur aus?

Arbeitnehmer in Betrieben mit einer etablierten Lernkultur eignen sich neue Fähigkeiten schneller an und sind bessere Problemlöser. Eine Lernkultur ist aber nur dann wirklich gelungen, wenn sich alle Mitarbeiter mitgenommen fühlen. Aus diesem Grund braucht es Transparenz über die laufenden Prozesse und Veränderungen. Die Beschäftigten sind so weit wie möglich in die Prozessgestaltung einzubeziehen. Dadurch steigt die Motivation der Belegschaft, und die Mitarbeiter fühlen sich wohl im Unternehmen. Eine gute Lernkultur zeichnet sich durch folgende Aspekte aus:

- Lernen ist klar definierter Kernwert der Organisation.
- Lernen wird incentiviert (z.B. Anerkennung für das Besuchen von Weiterbildungen).
- Führungskräfte sind Mentoren und geben Feedback (aktive Feedbackkultur).
- Lernplan ist vorhanden (System für das Nutzen der Lernressourcen, z.B. in der Personalentwicklung in Form individueller Entwicklungspläne).
- Wissen ist leicht zugänglich und für alle verfügbar.
- Eingehen von Risiken wird gefördert, Fehlschläge werden akzeptiert.
- offene Fehlerkultur: Lernen hat Vorrang vor Schuldzuweisungen.
- Innovation wird gefeiert, innovatives Denken wird gefördert.
- Lernen hört nicht auf (lebenslanges Lernen), Bestehendes wird infrage gestellt.
- Lernen ist eine gemeinschaftliche Erfahrung (Peer-to-Peer-Learning).
- Lernen geht über das eigene Unternehmen hinaus (Benchmarks, Best of Class).
- Lernkultur und moderne Arbeitswelt

Lernkultur im eigenen Unternehmen messen

Vielen Unternehmen fällt es schwer, einzuschätzen, wie es um ihre Lernkultur in ihrer

Gesamtheit bestellt ist. Doch wie kann man diese eigentlich erfassen? Folgende Fragen helfen bei der Beurteilung:

- Welche Lernangebote gibt es zurzeit in der Organisation? Werden vor allem Präsenztrainings angeboten, oder kommen auch (oder sogar hauptsächlich) digitale Lernformate zum Einsatz?
- Haben alle Beschäftigten Zugriff auf digitale Lernformate und -inhalte?
- Können die Lerninhalte individuell zusammengestellt werden?
- Ist das Lernen ortsunabhängig?
- Wie oft/regelmässig und intensiv nutzen die Mitarbeiter die angebotenen Lernmöglichkeiten?
- Wie kann das Gelernte in der Praxis umgesetzt werden?
- Wie wird das Thema Lernen in seiner Gesamtheit in der Organisation gelebt?

Der Weg zur lernenden Organisation

Eine lernende Organisation ist eine Organisation, die sich anpassungsfähig und flexibel auf innere und äussere Reize einstellt und sich kontinuierlich weiterentwickelt. Sie bietet ihren Mitarbeitern oder Mitgliedern die Möglichkeit, ihre Dienstleistungen an ein sich ständig veränderndes Umfeld anzupassen. Sie stösst systematisch strategische und zielgerichtete Lernprozesse an und kombiniert zukunftsorientiertes Lernen mit dem Lernen aus den Erfahrungen. Sie erzeugt die kollektive Fähigkeit zu gemeinsamen Visionen, indem sie die Bereitschaft, das Engagement und die Neugier der Mitarbeiter anspricht.

QUELLEN

Saadias Zahidi, WEF-Geschäftsführerin, Neue Anforderungen der Arbeitswelt im Handelsblatt 14.7.2023
www.papershift Lernkultur im Unternehmen
Peter Senge, Die fünfte Disziplin – die lernende Organisation



AUTOR

Prof. Dr. Claus W. Gerberich ist Investor, Unternehmer und geschäftsführender Gesellschafter eines Familienunternehmens im Bereich Maschinenbau. Er war lange in

Vorständen verschiedener internationaler Unternehmen tätig (u.a. BASF, Adidas und Mövenpick). Als Inhaber und Partner der Gerberich Consulting AG berät er mittelständische Unternehmen in strategischen Fragen. Er hat Maschinenbau und Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT in Cambridge studiert.