

Lernkultur „to go“?

Wie Ihr Unternehmen zur lernenden Organisation wird

Viele traditionelle Wirtschaftszweige sehen sich plötzlich mit neuen Marktteilnehmern konfrontiert, die agil, innovativ und in hohem Maße leistungsorientiert agieren. Wer in dieser schnelllebigen Zeit überleben und wettbewerbsfähig bleiben möchte, benötigt ein hohes Maß an Offenheit, Mut und Experimentierfreude sowie die Fähigkeit zuzuhören und zu lernen – und das gilt nicht nur für Mitarbeitende, sondern insbesondere für Führungskräfte und gesamte Organisationen. Eine Möglichkeit, diese Aspekte zu beeinflussen, bietet die Förderung einer Unternehmenskultur, die Neugier, Weiterentwicklung und kontinuierliches Lernen begünstigt. Kurz gesagt: Eine Lernkultur. Doch wo können Organisationen ansetzen und welche Hebel müssen bedient werden? Unsere Empfehlung lautet, sich auf die folgenden drei Hebel zu konzentrieren: Führung, Personal und Infrastruktur. Werden diese Hebel richtig in Bewegung gesetzt, führen sie zu einer Lernkultur, die zu Ihrem Unternehmen, Ihrer Strategie und vor allem zu Ihren Mitarbeitenden passt.

Neugierig geworden? Dann los!

Freitag, 19 Uhr. Jenny, CEO eines Automobilzulieferers, klappt frustriert ihren Laptop zu. Wollte der Vorstand nicht diese Woche die Geschäftsstrategie für das kommende Quartal beschließen und die neue Produktlinie an den Start bringen? Wieder einmal wurde alles verschoben – und nicht nur das, die meisten Ideen, die präsentiert wurden, waren wenig überzeugend. Und wenn endlich ein toller Vorschlag angebracht wurde, wurde er sofort von der starken Ergebnisorientierung und dem allgemeinen Bedürfnis nach Sicherheit und Ordnung geschluckt. Nicht nur die enorme Verantwortung lastet auf Jenny, sondern auch die Trägheit, mit der sich das Unternehmen bewegt und auf neue Entwicklungen reagiert. Was Jenny benötigt, sind Antworten auf die großen Fragen, die das geschäftliche Umfeld aufwirft. Beantworten kann Sie diese Fragen nicht alleine, hierzu benötigt sie ein kompetentes Team, das seine Meinung klar äußert und sie, wenn nötig, auch herausfordert.



Was müsste sich für Jenny ändern, um eine Unternehmenskultur und -atmosphäre entstehen zu lassen, die ihr Team motiviert, klare Standpunkte zu vertreten, von Kolleg*innen aller Ebenen zu lernen und gemeinsam innovativ zu sein? Wie müssen Führungskräfte ihre Teams führen, um diese Verhaltensweisen und Einstellungen im Unternehmen zu verankern und Potenziale freizusetzen, die derzeit hinter dicken Mauern verschlossen sind? Und wie kann das Unternehmen in einer Zeit des ständigen Wandels schnelle Iterationsprozesse, Agilität, Innovation und Experimentierfreude gewährleisten? Jenny erkennt, dass ihr Unternehmen einen Kulturwandel braucht – hin zu einer Kultur, die durch Neugier, Offenheit, Kreativität und Wachstum geprägt ist sowie Innovation, Agilität und organisationales Lernen fördert. Einen Wandel hin zu einer Kultur des kontinuierlichen Lernens.

Was verstehen wir unter Kultur?

Wir definieren Kultur als den „unverwechselbaren Fingerabdruck“ einer Organisation, der:

AUF DIE UNTER-
NEHMENSSTRATEGIE
UND DIE ZU
ERREICHENDEN
ERGEBNISSE
AUSGERICHTET IST

GRUNDLEGENDE
WERTE UND
ÜBERZEUGUNGEN
DES UNTERNEHMENS
ABBILDET

VERHALTENSWEISEN
VERMITTELT, DIE
VON DER UNTER-
NEHMENSFÜHRUNG
VORGELEBT WERDEN

DURCH GUTE
ZUSAMMENARBEIT,
KOMMUNIKATION UND
ENTSCHEIDUNGS-
FINDUNG GESTÄRKT
WIRD

Kommen Ihnen Jennys Gedanken bekannt vor? Wenn ja, ist das nicht verwunderlich, denn viele Unternehmen stehen vor den gleichen Problemen wie Jenny. In jeder Organisation gibt es eine Lernkultur, von der abhängt, wie Mitarbeitende lernen, neue Ideen entwickeln und mit Misserfolgen umgehen. Oft ist diese Lernkultur aber nicht darauf ausgerichtet, Strategie und Ziele des Unternehmens wirksam zu unterstützen. Da nahezu täglich neue Akteure auf dem Markt auftauchen, die innovativer, schneller, mutiger und experimentierfreudiger sind, sollten Unternehmen jetzt ihre Lernkultur überprüfen und die richtigen Fragen stellen. Fördert die bestehende Lernkultur kontinuierliche Weiterentwicklung und künftiges Wachstum? Hilft oder behindert uns die bestehende Lernkultur dabei unsere Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und unsere strategischen Ziele zu erreichen? Und unterstützen unsere Führungskräfte, unsere Personalprozesse sowie unsere Infrastruktur eine Lernkultur, die Lernen für alle zur täglichen Erfahrung macht?

Eine Lernkultur ist gekennzeichnet durch Neugier, Offenheit für neue Ideen, Kreativität und eine wachstumsorientierte Haltung, die Innovation, Agilität sowie schnelles organisationales Lernen unterstützt.

Welche Elemente fördern Ihre Lernkultur – und wie setzen Sie diese sinnvoll ein?

Unternehmerischer Erfolg erfordert eine klare Geschäftsstrategie, etablierte Prozesse und Technologien, sowie eine ergebnisfördernde Kultur. Je schneller der technologische Wandel voranschreitet, desto häufiger müssen Unternehmen ihre Strategie und Kultur jedoch überprüfen, um sich an veränderte Umgebungen anzupassen und neu auszurichten. Die Etablierung einer Lernkultur hilft Unternehmen dabei, Veränderungen in den Märkten rechtzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren, da alle Mitarbeitende dazu befähigt werden, kreative Vorschläge zu teilen, wie die nächste Herausforderung bewältigt werden kann.

Kulturelle Veränderungen geschehen nicht über Nacht. Sie erfordern Anpassungen auf höchster Ebene und ein konsequentes Change Management. Der Prozess beginnt mit der Festlegung eines klaren Orientierungspunkts – der Vision – sowie der Prioritäten und Verhaltensweisen, die zu dieser Lernkultur gehören (z. B. Feedback geben oder mehr funktionsübergreifende Zusammenarbeit). Außerdem sollte die oberste Führungsebene an Bord sein, bevor mit der Umsetzung begonnen werden kann. Obwohl Kultur ein Gruppenphänomen ist, findet der tatsächliche Kulturwandel immer auch auf individueller Ebene statt. Das bedeutet: alle Personen in Ihrem Unternehmen sollten über die Veränderung informiert sein und den Wunsch verspüren, sich aktiv daran zu beteiligen sowie die Bereitschaft aufweisen, individuelle Verhaltensweisen zu ändern. Zuletzt muss es Anreize geben, die Mitarbeitenden dazu zu motivieren, diese neuen Verhaltensweisen auch beizubehalten.

Der Jenny-Test: Wie viel Jenny steckt in Ihnen?

Beantworten Sie dazu die folgenden Fragen:

- | | | |
|---|-----------------------------|-------------------------------|
| 1. In meiner Organisation stehen Innovation und Ergebnisorientierung in einem ausgewogenen Verhältnis | Ja
<input type="radio"/> | Nein
<input type="radio"/> |
| 2. In meiner Organisation können alle ihre Ideen frei äußern und fühlen sich dabei sicher | Ja
<input type="radio"/> | Nein
<input type="radio"/> |
| 3. In meiner Organisation geben wir einander offen Feedback, unabhängig von Hierarchie oder Position | Ja
<input type="radio"/> | Nein
<input type="radio"/> |
| 4. In meiner Organisation werden Erkenntnisse aus Misserfolgen genauso gefeiert wie Erfolge | Ja
<input type="radio"/> | Nein
<input type="radio"/> |
| 5. Mitarbeitende in meiner Organisation sind gut ausgebildet und auf zukünftige Herausforderungen vorbereitet | Ja
<input type="radio"/> | Nein
<input type="radio"/> |

Wenn Sie mindestens eine Frage mit **Nein** beantwortet haben:

Lesen Sie weiter und erfahren Sie, wie Sie Ihre Lernkultur stärken können.

Wenn Sie alle Fragen mit **Ja** beantwortet haben:

Herzlichen Glückwunsch! Bitte lesen Sie weiter und geben Sie uns Feedback, damit wir von Ihnen lernen können!

Als CEO hat Jenny erkannt, dass ihr Unternehmen mit der derzeitigen Organisationskultur nicht erfolgreich sein kann. Bei der Neuausrichtung der Lernkultur konzentriert sie sich auf drei Bereiche:

Führungskultur

Wissen die Führungskräfte in Ihrem Unternehmen, was von ihnen erwartet wird? Geben Sie ihnen die Möglichkeit, echte Vorbilder zu sein?

Mitarbeitererfahrung

Fördert die ganzheitliche Mitarbeitererfahrung die gewünschten Verhaltensweisen, wie bspw. *failing fast*, Teamarbeit und Experimentieren?

Prozesse & Strukturen

Unterstützen Ihre HR-Prozesse und -Strukturen effizientes Lernen und erfolgreiche Zusammenarbeit?

Stellen Sie sich die gleichen Fragen wie Jenny:

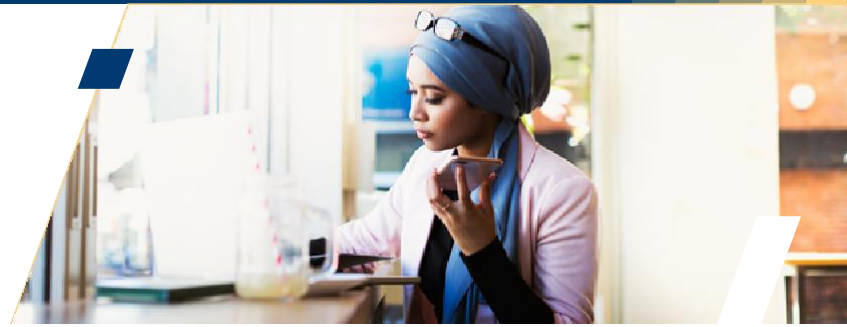
Die Überprüfung dieser Punkte hilft CHROs, eine Lernkultur zu schaffen, die zur Strategie des Unternehmens passt und es für zukünftige Erfolge in Stellung bringt.

Betrachten wir nun alle Elemente der Reihe nach.

Führung entscheidet über Erfolg oder Misserfolg

Viele Unternehmenstransformationen erfolgen nach dem Tornado-Prinzip: Man versucht, alles auf einmal zu machen, die gesamte Organisation umzukrempeln, Prozesse, Systeme und Strukturen zu verändern und alle Mitarbeitenden in neue Rollen und Teams zu schicken. Dieses Vorgehen birgt die Gefahr der Überforderung und des Unverständnisses der Beschäftigten, was von ihnen erwartet wird. Wir empfehlen Ihnen deshalb, sich Gedanken zu machen, welche Rolle Ihre Führungskräfte bei der Schaffung einer zu Ihrem Unternehmen passenden Lernkultur spielen. Wenn es Ihnen gelingt, Ihre Führungskräfte für neue Verhaltensweisen und eine neue Unternehmenskultur zu begeistern, sind diese Ihre wichtigsten Multiplikatoren und der Motor des Wandels. Beginnen Sie auf der Managementebene. Schulen Sie Ihre Führungskräfte und beziehen Sie sie in die Entwicklung eines Führungsstils ein, der die Lernkultur wirksam unterstützt. Geben Sie ihnen die Möglichkeit zu verstehen, warum wachstumsorientiertes Denken und ein Führungsstil, der Lernen und Experimentieren unterstützt, für Ihr Unternehmen notwendig sind. Entwickeln Sie gemeinsam entsprechende Ziele und einen Plan, wie diese erreicht werden können. Wenn Ihre Führungskräfte den Wandel mittragen, werden sie die gewünschten Verhaltensweisen vorleben und im gesamten Unternehmen verbreiten. Damit initiieren Sie nachhaltige Veränderungen und schaffen ein Klima der Sicherheit und des Vertrauens, in dem Experimente und Misserfolge erlaubt sind – denn Webinare und Schulungen reichen für echtes Lernen nicht aus.

Anders als Führungskräfte über die geplanten Veränderungen lediglich zu informieren, bezog Jenny diese von Anfang in den Kulturwandel ein.



Sie begann mit einer Analyse der gesamten mittleren und oberen Führungsebene, um die Ausgangssituation zu verstehen und ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass der Wandel bei den Führungskräften selbst beginnen muss. Anschließend bezog sie die Führungskräfte als Mitgestalter*innen in die Konzeption ihres eigenen Entwicklungsprogramms ein, um sie zu Vorbildern dieser Lernkultur zu entwickeln. Gemeinsam mit Fachexpert*innen entwickelten die Führungskräfte ein Programm, welches auf Selbstreflexion, dem Verständnis grundlegender Theorien zu Lernen, Scheitern und Wachstum sowie der Entwicklung praktischer Fähigkeiten zur Förderung von Innovation und ressourcenorientiertem Feedback basierte. Bereits in diesem agilen, co-kreativen und iterativen Gestaltungsprozess mit Feedbackschleifen und funktionsübergreifender Zusammenarbeit erlebten sie wichtige Aspekte einer Lernkultur.

Reflexionsfragen, die wir Unternehmen stellen:

1. Inwieweit fördern Führungskräfte in Ihrer Organisation derzeit eine Lernkultur? Wie behindern sie sie?
2. Wissen Sie und Ihre Führungskräfte, welches Führungsverhalten zu einer guten Lernkultur führt?
3. Was würde Ihren Führungskräften helfen, ihr Verhalten zu ändern? Wo müssen sie abgeholt werden?

Lernkultur konsequent in die Mitarbeitererfahrung integrieren

Ein zweites Element, mit dem Sie eine strategiekonforme Lernkultur etablieren können, ist die konsequente und bewusste Integration dieser in alle Facetten der Mitarbeitererfahrung – beginnend bei dem ersten Kontakt von potenzielle Bewerber*innen, über Einarbeitung, Personalentwicklung, Leistungsgespräche, Feedbackgespräche, Belohnungen und Beförderungen bis hin zu dem Tag, an dem sie das Unternehmen verlassen. Der gesamte Lebenszyklus der Mitarbeitenden sollte von dem Prinzip des Lernens geprägt sein. Da sich Verhalten nicht allein durch die Veränderung von Prozessen wandelt, möchten wir Sie zu einem kurzen Gedankenexperiment einladen:

Stellen Sie sich vor, Sie haben Ihre Führungskräfte an Bord geholt und ihnen die Werkzeuge an die Hand gegeben, die sie benötigen um die neue Kultur und das damit verbundene Führungsverhalten in Ihr Unternehmen tragen können. Sie fördern Teamarbeit, nehmen sich Zeit, um gemeinsam an Ideen zu arbeiten, setzen Innovationen um, ohne die Ergebnisse zu kennen, und verbringen mindestens eine Stunde pro Woche damit, ihr Wissen über verschiedene Kanäle zu erweitern. Nach einiger Zeit führen Sie Mitarbeitergespräche durch und messen Ihre Führungskräfte an den „alten“ Leistungskriterien. Diese Kriterien belohnen individuelle Ergebnisse (statt Teamergebnisse) und betrachten nur die finanzielle Leistung (statt das gesamte Spektrum innovativer Ideen und daraus entstandener Produkte und Dienstleistungen). Dadurch laufen Sie und Ihr Team Gefahr, als Führungskräfte wahrgenommen zu werden, die ihren Worten keine Taten folgen lassen – was zu Frustration, Zynismus und Verwirrung führt. Ihre HR-Prozesse müssen also auf die Lernkultur abgestimmt sein, die Sie fördern wollen.



Als Jenny und ihr Projektteam diese Prozesse auf ihre Kompatibilität mit einer Lernkultur überprüften, stießen sie auf einige ihnen unbekannte Fallstricke. Daraufhin wurden Änderungen im Recruiting- und Onboarding-Prozess vorgenommen, um besonders lernaffine Bewerber*innen herauszufiltern und vom ersten Tag an deutlich zu machen, dass Lernen nicht nur ein Einstellungskriterium, sondern für die gesamte berufliche Laufbahn wichtig ist. Im Rahmen von Belohnungs- und Anerkennungsprogrammen wurden monetäre und nicht-monetäre Belohnungen für Mitarbeiter*innen eingeführt, die Lernprogramme erfolgreich abgeschlossen oder durch das Einbringen neuer Ideen und Erkenntnisse (aus Erfolgen und Misserfolgen) gelernt haben. Durch Programme zur Mitarbeiterbindung und Nachfolgeplanung wurde zudem sichergestellt, dass alle Mitarbeitenden wissen, was von ihnen erwartet wird und was notwendig ist, um ein „Learning Champion“ zu werden. Dieses Bewusstsein und diese Fähigkeit sind nun Voraussetzung für jede neue Führungsrolle.

Reflexionsfragen, die wir unseren Kunden stellen:

1. (Wie) Stellen Sie sicher, dass neue Mitarbeiter*innen vom ersten Tag an über Ihre Lernkultur informiert sind?
2. (Wie) Unterstützt das Belohnungssystem Ihrer Organisation das, was Sie mit der Entwicklung Ihrer Lernkultur erreichen möchten?
3. (Wie) Stellen Sie sicher, dass Sie die Mitarbeiter*innen fördern, die Botschafter Ihrer Lernkultur sind?

Eine lebendige Lernkultur erfordert Struktur

Ein weiteres Element, das zur Entwicklung einer Lernkultur beiträgt, ist die Infrastruktur Ihrer Organisation. Benötigt wird eine Infrastruktur, die Lernen, Experimentieren und Innovation unterstützt. Hier gibt es drei entscheidende Hebel: Organisationsdesign (Rahmen), Tools (virtuelle Umgebung) und Büroflächen (physische Umgebung).

Zunächst sollte Ihre Organisationsstruktur die Kultur widerspiegeln, die Sie aufbauen möchten. Wenn Ihre Ziele Zusammenarbeit, Experimentierfreude und funktionsübergreifende Entscheidungsfindung sind, wird das übliche pyramidenförmige Organisationsdesign dem nicht gerecht. Denken Sie stattdessen über eine Organisationsstruktur nach, in der Zusammenarbeit wichtiger ist als Entscheidungsgewalt, in der die Pyramide durch Kreise ersetzt wird und in der alle die Möglichkeit haben, Entscheidungen zu treffen, sofern sie die Kompetenz dafür besitzen.

Nutzen Sie zudem entsprechende Werkzeuge zur Demokratisierung des Lernens. Um eine lernende Organisation aufzubauen, müssen Mitarbeitende Zugang zu Lernmöglichkeiten in ihrem Alltag haben – Workshops und Trainings nur für das Top-Management reichen hierbei nicht mehr aus. Eine virtuelle Lernumgebung, die immer verfügbar ist und in der Ihre Mitarbeitenden interagieren und gemeinsam lernen können, bietet Lernmöglichkeiten für alle und unterstützt individuelle Entwicklungsziele auf interessante und motivierende Weise. Darüber hinaus eröffnen virtuelle Lernwege, Virtual Reality und Online-Coaching-Plattformen neue Möglichkeiten, traditionelle Lernkonzepte zu ergänzen. Für Jenny waren die Tools, mit denen Entwicklungs- und Lernprozesse in ihrer Organisation unterstützt werden sollten, ein entscheidender Aspekt der Infrastruktur, der verbessert werden sollte.

Ihre Organisation verfügte zwar über eine virtuelle Lernplattform, diese wurde jedoch kaum genutzt. Deshalb achtete sie darauf, Interessent*innen über viele Kanäle an die Plattform heranzuführen, um Hemmschwellen abzubauen und selbständiges Erkunden des Angebots zu fördern. Traditionelle Formate wie moderierte Workshops werden zwar weiterhin angeboten, doch die meisten Lernschritte erfolgen in Eigenregie.

Stellen Sie zuletzt sicher, dass die Arbeitsumgebung die Lernkultur fördert, indem sie diese sichtbar und vor allem erlebbar machen. Dabei geht es nicht um eine schicke Inneneinrichtung oder die Tischtennisplatte im Pausenraum. Vielmehr ist es an der Zeit, den Zweck von traditionellen Büros grundsätzlich zu überdenken – weg vom parallelen Arbeiten, hin zur aktiven Zusammenarbeit. Warum nicht die Mitarbeiter*innen dazu ermutigen, das Büro oder den Coworking Space als kollaborative Zone zu betrachten, wenn Interaktion angesagt ist, und dafür gleich geeignetes Kreativmaterial bereitstellen? Aufgaben, die Konzentration und konzeptionelles Arbeiten erfordern, können hingegen in „stillen Büros“ oder Homeoffice erledigt werden.

Reflexionsfragen, die wir unseren Kunden stellen:

1. An welche kulturellen Aspekte denken Sie, wenn Sie Ihr Organigramm betrachten? Was denken Bewerber*innen über Ihr Unternehmen, wenn Sie sich das Organigramm ansehen?
2. (Wie) Verschaffen Sie Ihren Mitarbeiter*innen Zugang zu regelmäßigen, inspirierenden Lernmöglichkeiten?
3. Wie könnte Ihre Arbeitsumgebung den kreativen Austausch noch stärker fördern?



Zusammenfassung

Die Arbeit an diesen drei Hebeln wird Ihre Organisation nicht innerhalb weniger Tage in eine lernende Organisation verwandeln. Wenn Sie jedoch wissen, wo Ihr Unternehmen in jedem dieser Bereiche steht, können Sie – wie Jenny – eine ganzheitliche Veränderungsstrategie entwickeln. Jenny und ihr Team sehen bereits erste positive Ergebnisse: mehr kreative Ideen und Vorschläge für die Innovationsteams sowie eine stärkere Nutzung der Lernplattform. Doch die Transformation ist noch nicht abgeschlossen. Jenny hat schnell erkannt, dass Ihre Organisation sich auf dem Weg dorthin immer wieder neu ausrichten muss – und die Lernkultur, die es gilt aufzubauen, proaktiv selbst leben muss.

Auch wir, die Autor*innen dieses Artikels, lernen gerne dazu. Wenn Sie uns Feedback geben möchten, wenden Sie sich bitte an lisa.birkenbach@kincentric.com.

KONTAKTE

Bernhard Stieger

Leadership Assessment and Development
Europe Practice Leader
bernhard.stieger@kincentric.com

Lisa Birkenbach

Consultant, EMEA
lisa.birkenbach@kincentric.com

Selina Gentele

Associate, EMEA
selina.gentele@kincentric.com

[Kontaktieren Sie uns](#) gerne bei Fragen oder Anmerkungen. Wenn Sie Mitteilungen und Inhalte von uns erhalten möchten, [abonnieren Sie unsere Mailingliste](#).