

**Rolf Meier**

# **Lernstrategien im Unternehmen**

**33 Impulse zu einer durchdachten Organisation des Lernens**



## Ihre Download-Ressourcen zum Buch

Seite 6/7: Mind Map

Seite 13: **Tabelle** Einschätzungshilfe/Bestandsaufnahme

Seite 112: **Tabelle** Auswahl von Lernformaten

Seite 126: **Tabelle** Auswahl von Teilnehmenden

Seite 131: **Tabelle** Auswahl von Trainerinnen und Trainern

Seite 152: Beispielhaftes Selbstlernmodul

Seite 160: **Tabelle** Auswahl der Lernunterstützung

Seite 163: **Tabelle** Didaktische Elemente

Seite 168: **Tabelle** Anforderungen an ein LMS

Seite 274: **Aufstellung** Umsetzungsimpulse

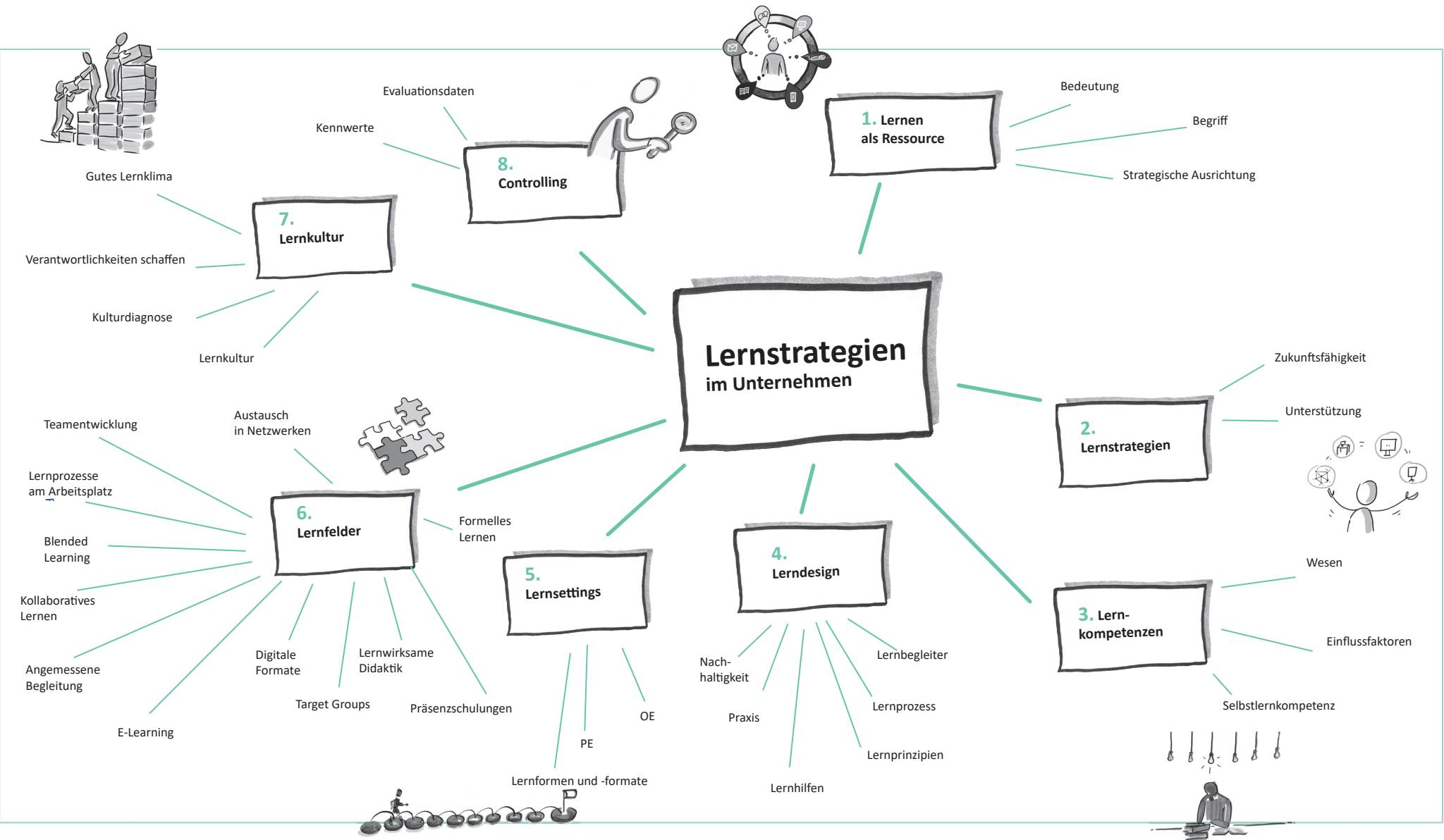
Seite 277: **Tabelle** Umsetzungsplan

Literaturverzeichnis

# Inhalt

Einleitung .....	6
Darum geht's .....	8
<b>1. Lernen – die unterschätzte Ressource .....</b>	<b>14</b>
Warum Lernen für Unternehmen von zentraler Bedeutung ist .....	15
Was sich hinter dem Begriff Lernende Organisation verbirgt .....	17
Unternehmen profitieren von einer strategischen Ausrichtung .....	20
<b>2. Lernstrategien – Bedingung für einen nachhaltigen Erfolg .....</b>	<b>22</b>
Welche Lernstrategien mehr Gewicht bekommen werden .....	22
Wie Sie die Entwicklung effektiver Lernstrategien unterstützen können .....	25
<b>3. Lernkompetenzen – die Grundlage erfolgreichen Lernens .....</b>	<b>28</b>
Was Lernen ausmacht .....	29
Welche Faktoren Lernen beeinflussen .....	34
Wie sich eine Selbstlernkompetenz entwickelt .....	44
<b>4. Lerndesign – Unterstützung effizienter Lernprozesse .....</b>	<b>48</b>
Verstehen Sie sich als Lernbegleiter bzw. Lernbegleiterin .....	49
Orientieren Sie sich am Lernprozess .....	51
Beachten Sie wichtige Lernprinzipien .....	57
Arbeiten Sie mit Lernhilfen .....	61
Schaffen Sie eine Verbindung zur Praxis .....	62
Achten Sie auf die Nachhaltigkeit von Lernprozessen .....	82

<b>5. Lernsettings – die passende Herangehensweise .....</b>	<b>86</b>
Unterstützen Sie die Organisationsentwicklung.....	87
Schaffen Sie eine Verknüpfung mit der Personalentwicklung.....	88
Wählen Sie passende Lernformen und Lernformate .....	100
<b>6. Lernfelder – die bunte Welt des Lernens .....</b>	<b>108</b>
Sorgen Sie für Flexibilität beim formellen Lernen .....	111
Setzen Sie Präsenzs Schulungen gezielt ein.....	120
Achten Sie auf eine lernwirksame Didaktik .....	140
Vergessen Sie einzelne Target Groups nicht .....	147
Setzen Sie einen Schwerpunkt bei digitalen Formaten .....	149
Fördern Sie E-Learning .....	152
Achten Sie auf eine angemessene Begleitung .....	172
Schaffen Sie Möglichkeiten zum kollaborativen Lernen .....	181
Verknüpfen Sie Selbstlernen mit Präsenzveranstaltungen .....	186
Unterstützen Sie Lernprozesse am Arbeitsplatz.....	197
Fördern Sie die Teamentwicklung.....	208
Setzen Sie auf einen Austausch in Netzwerken.....	225
<b>7. Aufbau einer Lernkultur – die Bedingung für Corporate Learning .....</b>	<b>240</b>
Fördern Sie eine gute Lernkultur .....	241
Nehmen Sie eine Kulturdiagnose vor .....	247
Schaffen Sie Verantwortlichkeiten .....	248
Schaffen Sie ein gutes Lernklima .....	251
<b>8. Controlling – Steuerung der Lernstrategie .....</b>	<b>254</b>
Stützen Sie sich auf Kennwerte.....	256
Setzen Sie auf aussagekräftige Evaluationsdaten .....	260
<b>Service</b>	
Was für Sie interessant sein könnte .....	274
Jetzt sind Sie dran .....	277
Stichworte .....	278



## Darum geht's

- ▶ Ein Mitarbeiter liest in einem Newsletter das Wort Serendipität. Er weiß nicht, was das Wort bedeutet, und informiert sich im Internet.
- ▶ Eine neue Mitarbeiterin lässt sich von einer Kollegin erklären, was man bei einer Ausschreibung beachten muss.
- ▶ In einem Qualitätszirkel nehmen sich die Teilnehmenden einen Prozess vor und analysieren ihn gemeinsam.
- ▶ Ein Teamleiter sitzt in einem Führungskräfte-seminar, um zu lernen, wie man die eigenen Mitarbeitenden motiviert.

In jedem Unternehmen finden jeden Tag zahlreiche Lernprozesse statt, in jeder Abteilung, in jedem Team, an jedem Arbeitsplatz. Es gilt die Abwandlung des Spruchs von Paul Watzlawick: „Man kann nicht nicht lernen.“

Was auch bedeutet: Effektive Lernstrategien benötigt jeder in einem Unternehmen, jeder einzelne Mitarbeitende, jedes Team und indirekt das gesamte Unternehmen. Solche Strategien sind wichtiger denn je. Die Notwendigkeit systematischer Lernprozesse wird durch die vielfältigen Veränderungen, die schnelle und präzise Reaktionen von Unternehmen verlangen, immer deutlicher. Die Folge ist schlicht, dass es für die einzelnen Mitarbeitenden nicht mehr ausreichen wird, sich gelegentlich mit neuen Themen zu beschäftigen. Gefragt sind flexible und wissbegierige Beschäftigte, die es gelernt haben, eigenständig und eigenverantwortlich mit neuen Herausforderungen umzugehen und solche Herausforderungen als Lernanlässe zu begreifen.

Mit diesen Gedanken sind zwei Vorstellungen verbunden:

- ▶ **Situatives Lernen** – Lernen immer dann und genau dann, wenn man das Wissen benötigt
- ▶ **Lebenslanges Lernen** – Aufbau einer Lernkultur, bei der Lernen so selbstverständlich ist wie Arbeiten

Die Förderung von Lernprozessen als Aufgabe lässt sich gut unter den Begriff Learning & Development (L&D) fassen. Die Reihenfolge der Begriffe ist wichtig. Alle Maßnahmen zur Personalentwicklung einzelner Personen, Teams, Zielgruppen oder Netzwerke gehören zu Learning & Development, ebenso wie Maßnahmen zur Organisationsentwicklung. Changeprozesse sind durch Lernprozesse geprägt und eröffnen Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeitende und Teams.

Dabei verschieben sich auch die Akzente bei der Unterstützung von Lernprozessen. Stand im Fokus von Human Resources (HR) lange Zeit die Organisation von Schulungen, rückt jetzt das Lernen am Arbeitsplatz mehr und mehr in den Mittelpunkt.

Corporate Learning mit allen seinen Facetten ist für Unternehmen eine Notwendigkeit, stellt zugleich aber auch eine Herausforderung dar.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Beschäftigung mit dem Thema und viele nützliche Erkenntnisse für Ihren Arbeitsalltag.

Rolf Meier

**Info:** Zu diesem Buch gibt es begleitende Arbeitshilfen zum Herunterladen. Die **Download-Ressourcen** sind im Buch durch das nebenstehende Symbol gekennzeichnet. Den Link hierzu finden Sie in der inneren Umschlagklappe des Buchs (Print) bzw. auf Seite 2 unter den bibliografischen Angaben (E-Book).



## Ihr Fahrplan

Sie kennen die Transferproblematik, die Schwierigkeit, Gelerntes in die Praxis zu überführen. Ein ähnliches Theorie-Praxis-Problem gibt es bei Lernstrategien. Wir verfolgen unter Stichworten wie „Neue Lernwelten“ und „New Learning“ verschiedene Ansätze, die ein hochinteressantes Bild vermitteln, wie Lernen in Zukunft aussehen sollte und längst Realität sein könnte. Das schafft die Assoziation, dass es in Unternehmen völlig anderer Lernstrategien bedarf.

### Neue Lernwelten

Das ist aber nur die halbe Wahrheit. Notwendig ist, die ganze Bandbreite an Lernprozessen ins Auge zu fassen, digitale Lernformen auszubauen, Lernen am Arbeitsplatz und Lernen in Netzwerken mehr Aufmerksamkeit zu widmen, aber auch Trainings, Workshops und andere Präsenzveranstaltungen gezielt zu nutzen. Denn im Alltagsgeschäft denken wahrscheinlich gerade viele Expertinnen und Experten aus HR, wie sie die nächste Führungskräftebildung auf die Beine stellen sollen, und ungefähr 90.000 freie Trainerinnen und Trainer, zusammen mit 18.000 Coaches allein im deutschsprachigen Raum warten darauf, die Schulungen durchzuführen.

Die Welt des Lernens ist bunt. Das sollte auch so bleiben. Die Möglichkeiten zu lernen werden sich vergrößern, denken Sie nur an Simulationen und Serious Games. Bei anderen Lernformen sind die Möglichkeiten bis jetzt nicht ausgereizt, manchmal noch nicht einmal erkannt. Denken Sie etwa an Chatbots und an Augmented Reality.

Lernen Sie die vielfältigen Lernstrategien kennen, sehen Sie sich die Vor- und Nachteile einzelner Lernformate und Lernformen an. Suchen Sie sich die Strategien aus, die zu Ihrem Unternehmen und dessen Belegschaft passen.

### Der Status quo an Lernstrategien in deutschen Unternehmen

In jedem Unternehmen existiert ein bestimmter Status quo, wenn es um die Lernstrategien und um die Lernkultur geht. Dieser Status quo ist stark geprägt von den Verantwortlichen für HR, aber auch vom Selbstverständnis und der Kultur des Unternehmens.

Wir kennen Unternehmen, deren Lernstrategien sich auf altbewährten Strukturen gründen und die sich nur langsam neuen Entwicklungen öffnen. Es finden sich aber auch Organisationen, die aktuelle Tendenzen schnell adaptieren und mit neuen Strategien experimentieren. In vielen Unternehmen lässt sich der Status quo mit folgenden Aussagen charakterisieren:

1. Traditionelle Lernformate wie Seminare und Workshops spielen nach wie vor eine große Rolle und binden ein Großteil der Ressourcen in HR.
2. Diese Formen wurden in letzten Jahren ergänzt durch Webinare, allein schon aus Kostengründen.
3. E-Learning wird gerne eingesetzt, vor allem, wenn eine große Zahl an Mitarbeitenden in kurzer Zeit geschult werden muss.
4. Es gibt Erfahrungen mit Blended-Learning-Maßnahmen, die Erfahrungen sind aber nicht durchweg positiv.
5. Es existiert ein Learning-Management-System, auf dem sich eine ganze Reihe von Lernprogrammen und anderen Medien, selbst erstellte und zugekaufte, finden.
6. Die Angebote an Seminaren und Lernprogrammen orientieren sich an den Wünschen der Mitarbeitenden und den Nachfragen einzelner Abteilungen.
7. Der Umsetzung des Gelernten, also der Nachhaltigkeit von Lernprozessen, wird wenig Aufmerksamkeit gewidmet.



8. Führungskräfte kennen ihre Aufgabe, Lernprozesse ihrer Mitarbeitenden systematisch zu unterstützen, allerdings nehmen sie diese Aufgabe häufig nicht gewissenhaft wahr.
9. Es ist bekannt, dass sich ein Großteil der Lernprozesse am Arbeitsplatz vollziehen, allerdings ist unklar, ob und wie solche Lernprozesse systematisch gefördert werden können.
10. Das Unternehmen hat eine Art Lernkultur, von einer ausgezeichneten Lernkultur kann aber keine Rede sein.
11. Die Evaluation beschränkt sich hauptsächlich auf Feedbackbögen am Ende von Kursen, wobei insbesondere die Zufriedenheit der Teilnehmenden und ihre Einschätzung des Lernerfolgs erfasst wird.
12. Eine direkte Verbindung zwischen Unternehmenszielen und Qualifizierungsmaßnahmen ist nur schwer herzustellen, der Nutzen von Qualifizierungen ist unklar.

Wenn Sie sich mit dieser Beschreibung identifizieren können, lautet die gute Nachricht, dass es für Sie eine ganze Reihe von Möglichkeiten gibt, die Lernstrategien in Ihrem Unternehmen fortlaufend zu verbessern. Wenn Sie vielleicht noch mit Begriffen wie Learning-Experience-Plattform, People Analytics, Performance Support, Big Data vertraut sind, ahnen Sie wahrscheinlich schon, in welche Richtung sich die Lernstrategien in Ihrem Unternehmen entwickeln lassen.

Wollen Sie die Vielzahl an Lernprozessen in Ihrem Unternehmen unterstützen, gilt es erst einmal, sich über die Bandbreite dieser Prozesse Klarheit zu verschaffen, die Stellschrauben für den Erfolg von Lernprozessen zu ermitteln und dann nach Möglichkeiten zu suchen, diese Stellschrauben richtig zu justieren.

Dieses Buch wird Ihnen Wege aufzeigen, wie Sie in Ihrem Unternehmen Lernstrategien etablieren, die genauso effektiv wie effizient sind und Ihnen Impulse geben, wie Sie erprobte Lösungen umsetzen, und das mit überschaubarem Aufwand und sicheren Erfolgen.

**Wie Sie in Ihrem Unternehmen passende Lernstrategien etablieren**

**Anmerkung:** Sind im Text Ergebnisse empirischer Untersuchungen angesprochen, dabei keine Quellenangabe vermerkt, dann sind dies Ergebnisse eigener Studien.

## Welche Themen erwarten Sie?

### **Lernstrategien**

Wie können Sie für Ihr Unternehmen Lernstrategien entwickeln, die die Unternehmensziele berücksichtigt und nachhaltig zum Erfolg des Unternehmens beiträgt?

### **Lernkompetenzen**

Welche Lernkompetenzen müssen Mitarbeitende mitbringen, um allein und gemeinsam erfolgreich zu lernen, wie können Sie eine gute Selbstlernkompetenz fördern?

### **Lerndesign**

Wie können Sie die Lernerfahrungen und Lernpräferenzen einzelner Mitarbeitender aufgreifen, verbunden mit einem strikten Bezug auf Praxis?

### **Lernsettings**

Wie können Sie eine Verknüpfung zwischen Organisations- und Personalentwicklung einerseits und unterschiedlichen Lernformen und Qualifizierungsangeboten andererseits schaffen?

### **Lernfelder**

Wie können Sie unterschiedliche Lernformate und Lernformen gezielt nutzen und miteinander kombinieren?

### **Lernkultur**

Wie können Sie dafür sorgen, dass alle Personen im Unternehmen Lernen als wichtigen Erfolgsfaktor sehen und dies im Alltag leben?

### **Controlling**

Wie können Sie den Erfolg und die Effekte von Qualifikationen ermitteln und sich auf diese Weise eine gute Basis für Qualitätsverbesserungen schaffen?

## Ihre Bestandsaufnahme

Mit der folgenden Einschätzungshilfe können Sie eine erste Einschätzung Ihrer Bemühungen um effektive Lernstrategien in Ihrem Unternehmen vornehmen. Widmen Sie den Themen besondere Aufmerksamkeit, bei denen Sie wenige Punkte erreicht haben.



	stimmt	stimmt teils	stimmt nicht
Punkte	0	1	2
<b>Lernstrategien</b>			
Die Zahl der Seminare, die wir pro Jahr durchführen, nimmt langsam ab.			
Eigenständiges Lernen am Arbeitsplatz sehen wir als Notwendigkeit, weshalb wir diese Art des Lernens unterstützen.			
Wir streben mit unserer Lernstrategie ein Learning on Demand an.			
<b>Lernkompetenzen</b>			
Wir versuchen, den Lernaufwand für die Qualifikationen der Mitarbeitenden niedrig zu halten.			
Wir versuchen, bei unseren Qualifizierungsangeboten für eine gute Lernmotivation zu sorgen.			
Mitarbeitenden ermöglichen wir, ihre Lerntechniken zu überprüfen und neue Lernstrategien zu entwickeln.			
<b>Lerndesign</b>			
Bei allen Qualifizierungsangeboten orientieren wir uns am Lernprozess.			
Vor Qualifizierungen steht bei uns eine Bedarfsanalyse.			
Wir unterstützen systematisch die Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz.			
<b>Lernfelder</b>			
Wir bieten für bestimmte Zielgruppen passende Lernmedien an.			
Blended Learning entwickelt sich bei uns zum Standard bei Qualifizierungsmaßnahmen.			
Wir unterstützen das Lernen in Netzwerken, etwa Communitys of Practice.			
<b>Lernkultur</b>			
Bei uns herrscht eine gute Kommunikations- und Feedbackkultur vor.			
Fehler werden bei uns als Lernchance betrachtet.			
Bei Veränderungen werden alle Betroffenen einbezogen und können das Vorhaben mitsteuern.			
<b>Controlling</b>			
Wir nutzen als Grundlage für ein Controlling ein Kennzahlensystem, das sich aus den strategischen Zielen ableitet.			
Wir ermitteln die Ergebnisse, aber auch den Erfolg und den Umsetzungserfolg von Qualifizierungsmaßnahmen.			
Wir überprüfen zudem die Effektivität und die Effizienz von Qualifikationen.			

# 7

## Aufbau einer Lernkultur – die Bedingung für Corporate Learning



Erfolgreiche Lernstrategien sind ohne eine gute Lernkultur kaum vorstellbar. Eine gute Lernkultur schafft die Voraussetzungen und Bedingungen, um auf allen Ebenen und auf vielfältige Weise Lernen zu fördern und Lernen zur Selbstständigkeit zu machen.

Eine Lernkultur gibt es in jedem Unternehmen. Die Frage ist nur, wie sie aussieht, welche Merkmale sie auszeichnet, ob Lernen und Arbeiten genügend verzahnt sind.

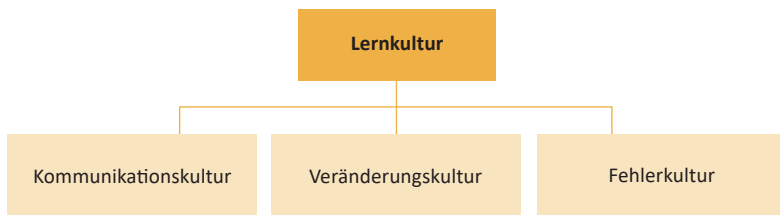
### Besonderheiten einer guten Lernkultur

Eine gute Lernkultur zeichnet sich durch folgende Besonderheiten aus:

- ▶ Lernen ist ein stetiger Prozess, der sich auf alle Ebenen der Organisation bezieht.
- ▶ Den Mitarbeitenden stehen alle Informationen zur Verfügung, die sie für ihre Arbeit benötigen.
- ▶ Lernen voneinander ist eine Notwendigkeit, die keine hierarchischen und organisatorischen Grenzen aufweist.
- ▶ Die Lernprozesse beziehen sich nicht nur auf das eigene Handeln und die eigene Organisation, sondern beziehen auch den Markt, die Mitbewerber, das gesellschaftliche Umfeld mit ein.
- ▶ Das Lernen hat Folgen, schlägt sich in der Reflexion des eigenen Handelns und im Erproben von Alternativen und Verbesserungen nieder.
- ▶ Notwendige Veränderungen, Problemlösungssituationen, Zielvorgaben werden als Herausforderungen angenommen.
- ▶ Fehler, Irrtümer, Probleme, Missverständnisse werden als willkommene Lernanlässe gesehen.
- ▶ Das Miteinander ist geprägt durch eine intensive Kommunikation untereinander, die auch Schwierigkeiten und Probleme einbezieht.
- ▶ Es herrscht eine ausgeprägte Feedbackkultur.
- ▶ Formen gemeinsamen Lernens werden systematisch gefördert, inklusive Lernwerkstätten und kollegiale Beratung.

## Fördern Sie eine gute Lernkultur

Eine gute Lernkultur stützt sich auf drei Säulen.



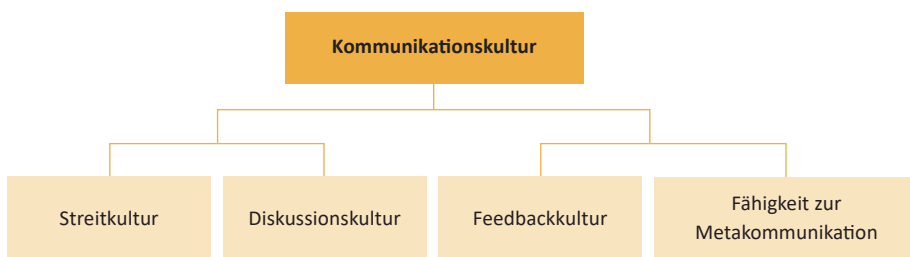
### Kommunikationskultur

Eine wichtige Rolle spielt bei der Lernkultur die Kommunikation:

- ▶ Sprechen die Mitarbeitenden auch über die Grenzen des Fachbereichs miteinander?
- ▶ Gibt es einen intensiven Austausch mit anderen Unternehmen, etwa über Fachgruppen?
- ▶ Existiert ein intensiver Dialog mit den Kunden?

Eine gute Lernkultur zeigt sich deshalb im Alltag in einer guten Kommunikationskultur, besonders in einer guten Feedbackkultur.

**Feedbackkultur**



Ohne einen guten Austausch werden Lernprozesse behindert. Deshalb gehört zu einer Kommunikationskultur auch eine Diskussionskultur, vielleicht sogar eine Streitkultur. Gemeinsam müssen Möglichkeiten ausgelotet, die unterschiedlichen Ansatzpunkte und Perspektiven der Mitarbeiter gehört und diskutiert, unterschiedliche Meinungen akzeptiert, Lösungen erarbeitet und umgesetzt werden. Die Erfahrungen bei

der Umsetzung gilt es vorurteilsfrei und offen zu diskutieren, um wiederum Verbesserungsmöglichkeiten auszuloten.

Auch ist ohne eine gute **Feedbackkultur** eine Lernkultur kaum möglich. Feedback bedeutet nichts anderes, als dem Gesprächspartner eine Rückmeldung zu geben, wie eine Person das Verhalten einer anderen Person wahrnimmt und empfindet. Feedback beinhaltet damit bewusst oder unbewusst eine Wertung. Das sollte nicht zur Folge haben, dass Gesprächspartner Diskussionen beginnen oder Begründungen abgeben, dass sie sich sperren, das Feedback anzunehmen. Deshalb ist es wichtig, Feedback in der richtigen Form zu geben. Dieses Kommunikationsverhalten ist oft die Voraussetzung, dass das Feedback angenommen wird.

### Über den gemeinsamen Umgang verständigen

Bei Schwierigkeiten in der Kommunikation lässt sich gut auf **Meta-kommunikation** zurückgreifen. Metakommunikation bedeutet, darüber zu reden, wie man miteinander redet, die Kommunikationssituation anzusprechen und zu klären. Bildlich gesehen, verlässt man die Kommunikationsebene und begibt sich eine Ebene darüber, um die eigene Kommunikation aus der Distanz betrachten zu können.

Metakommunikation können Mitarbeitende als Hilfe dann gut nutzen,

- ▶ wenn sie mit der Art und Weise der Kommunikation nicht einverstanden sind,
- ▶ sie Missverständnisse befürchten und
- ▶ Gespräche und Diskussionen in eine andere Bahn lenken wollen.

Metakommunikation wird mit einem Satz wie „Ich würde mich gerne einmal mit Ihnen unterhalten, wie wir miteinander umgehen und reden“ eingeleitet.

## Veränderungskultur

### Die Bereitschaft und Fähigkeit, sich Veränderungen zu stellen

Eine gute Veränderungskultur steht für die Bereitschaft und die Fähigkeit, sich Veränderungen zu stellen, auf die ein Unternehmen reagieren muss oder die ein Unternehmen selbst initiiert. Unterscheiden lassen sich deshalb reaktive und aktive Anlässe. Eine solche Veränderungskultur steht auch für die Motivation der Mitarbeitenden, sich einzubringen und am Erfolg mitzuarbeiten. Nur so können Herausforderungen gemeinsam bewältigt werden.

Die Häufigkeit, mit der sich Mitarbeitende mit Veränderungen auseinandersetzen müssen, der Grad, mit der Veränderungen in gewohnte

Abläufe eingreifen und die Geschwindigkeit, mit der Veränderungen umgesetzt werden (müssen), kann schnell dazu führen, dass einzelne Veränderungen mit Argwohn betrachtet werden, weil die Mitarbeitenden nicht wissen, welche Änderungen im Alltag auf sie zukommen, wie viel Arbeit das mit sich bringt und welchen Erfolg das Vorhaben haben wird.

Die Mitarbeitenden müssen deshalb bei neuen Vorhaben abschätzen und abwägen,

- ▶ wie stark die Veränderungen sie betreffen,
- ▶ wie hoch der Aufwand ist,
- ▶ ob sie davon profitieren oder dies negative Umstände mit sich bringt.

Voraussetzung dafür ist, dass sie Informationen in ausreichendem Umfang erhalten.

Ein weiterer Umstand kann hinzukommen: **negative Lernerfahrungen**. Nicht selten bleiben Veränderungen nur Stückwerk. Manch gut gemeintes Vorhaben gerät schon wieder in Vergessenheit, bevor es umgesetzt werden kann. Andere Ideen werden begeistert aufgegriffen und die Umsetzung wird mit hohem Aufwand begonnen. Bereits nach kurzer Zeit kommen manche Vorhaben aber ins Stocken und werden nur noch halbherzig vorangetrieben. Schließlich werden sie ganz aufgegeben. Im Nachhinein darf man sich oft noch nicht einmal wundern, dass die anfängliche Begeisterung der Beteiligten schnell in Frustration umgeschlagen ist. Die Motivation und das Engagement bei den Beteiligten und Betroffenen sinkt. Aber gerade auf den Änderungswillen und die Änderungsbereitschaft kommt es an.

Am Ende kann sich dies in **Widerständen** niederschlagen. Solche Widerstände resultieren vorrangig aus fehlender Einsicht, fehlende Einsicht oft aus fehlender Kommunikation.

Die Veränderungskultur kann gefördert werden durch ...

- ▶ frühe Information
  - Die Mitarbeitenden sollten früh informiert werden, sodass Gerüchte erst gar nicht auftauchen.

Veränderungs-  
kultur fördern  
durch ...

- ▶ konkrete Aussagen
  - Achten Sie darauf, dass sich die Mitarbeitenden auf Ihre Aussagen verlassen können. Machen Sie keine Zusagen, die Sie nicht halten können oder wollen.
  
- ▶ transparente Kommunikation
  - Die Kommunikation sollte offen und ehrlich sein. Die Mitarbeitenden sollten Gelegenheit haben, Vorschläge einzubringen, aber auch Bedenken zu äußern.
  
- ▶ den Einbezug der Mitarbeitenden
  - Veränderungen sollten nie über die Köpfe der Mitarbeitenden hinweg geschehen, vielmehr sollten sich die Mitarbeitenden als Mitgestalter des Veränderungsprozesses verstehen, an Entscheidungen beteiligt sein und diese dann auch umsetzen.
  
- ▶ angepasste Geschwindigkeit
  - Geben Sie den Betroffenen Zeit, sich an die Veränderungen zu gewöhnen und sich mit den Veränderungen auseinanderzusetzen.

### Vertrauenskultur schaffen

Ein entscheidender Schlüssel zum Erfolg von Veränderungen ist der Aufbau einer **Vertrauenskultur**. Wer misstraut, benötigt mehr Informationen, mehr Kommunikation und mehr Unterstützung. Durch Vertrauen wird dagegen eine Atmosphäre geschaffen, die den Mitarbeitenden die Sicherheit schafft, dass offen kommuniziert wird, dass sie nicht pro forma an Veränderungsvorhaben beteiligt werden, dass sie ihr Wissen, Können und ihre Talente einbringen können. So steigen auch die Chancen, dass Mitarbeitende Aktivitäten unterlassen, die zwar dem eigenen Interesse kurzfristig dienen, langfristige Erfolge der gemeinsamen Arbeit aber schmälern. Verantwortungsbewusstes Handeln wird gefördert.

#### Impuls 31: Gehen Sie auf Widerstände ein

Gehen Sie respektvoll mit den Sorgen und Befürchtungen der Mitarbeitenden um. Versuchen Sie herauszufinden, welche Gründe für eine negative Einstellung zu der Veränderung existieren und wo die unterschiedlichen Interessen liegen. Meist verbergen sich dahinter Befürchtungen:

- ▶ Befürchtungen, dass das Vorhaben zu viel Arbeit macht.
- ▶ Befürchtungen, dass die zusätzliche Arbeit zu einer Überforderung führt.



- ▶ Befürchtungen, dass sich die Arbeitsbedingungen verschlechtern.

Gehen Sie aktiv mit solchen oder ähnlichen Bedenken um.

- ▶ Nehmen Sie Bedenken ernst. Betrachten Sie sie nicht als lästige Blockade.
- ▶ Versuchen Sie herauszufinden, woraus die Bedenken resultieren. Denken Sie dabei nicht nur an sachliche Gründe, sondern auch an emotionale. Häufig werden sachliche Gründe nur vorgeschoben, und die tatsächliche Ursache sind diffuse Ängste, die die betroffene Person oft nicht präzise benennen kann oder nicht präzise benennen will.
- ▶ Nehmen Sie sich Zeit, die Bedenken mit den Mitarbeitenden zu besprechen. Beschränken Sie sich dabei nicht nur auf eine Argumentation in der Sache, sondern sprechen Sie offen mögliche Befürchtungen Ihrer Mitarbeitenden an.

## Fehlerkultur

Ein wichtiger Prüfstein für die Kultur des Miteinanders ist der Umgang mit Mängeln und Fehlern, kurz: eine gute **Fehlerkultur**.

Um Erfahrungen machen zu können, müssen Beschäftigte ein kalkulierbares Risiko eingehen. Dabei werden sie sicherlich nicht immer nur positive Erfahrungen machen. Dies dürfte auch nicht entscheidend sein.

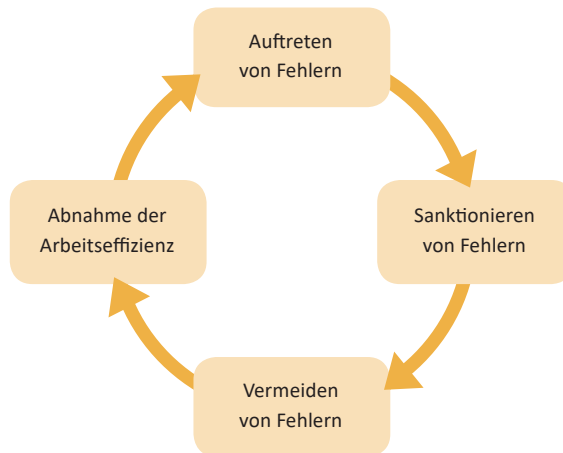
Jede Erfahrung sollte als wertvoll betrachtet werden. Auch aus Fehlern sollten Mitarbeitende lernen.

Leider ist ein konstruktiver Umgang mit Fehlern wenig verbreitet. Fehler zu begehen, gilt gemeinhin als Makel. Fehlleistungen und fehlerhafte Ergebnisse werden in der Folge gerne vertuscht und versteckt oder auch anderen in die Schuhe geschoben. Es fehlt die Erkenntnis, dass man aus Fehlschlägen genauso viel lernen kann wie aus Erfolgen. Fehler sind Trittsteine, keine Stolpersteine.

Ein Klima, in dem jeder Fehler als schuldhaftes Verhalten geahndet und bestraft wird, erstickt jede Risikobereitschaft und Entscheidungsfreude.

**Wie konstruktiv gehen Sie mit Mängeln und Fehlern um?**

Ein solcher fragwürdiger Umgang mit Fehlern führt zu einem Teufelskreis.



Mitarbeitende meiden Situationen, in denen sie Fehler machen könnten. Sie halten starr an bewährten Strukturen und Abläufen fest. Die Eigeninitiative leidet. „Kluge“ Organisationen haben deshalb eine Fehlerkultur entwickelt, die es allen Beschäftigten erlaubt, verantwortungsvoll und ohne Angst mit Fehlern umzugehen.

Das bedeutet:

- ▶ Fehler sind notwendig
  - Immer wenn sich Mitarbeitende mit neuen Dingen auseinandersetzen, wenn sie ausgetretene Wege verlassen, wenn sie neue Techniken und Methoden nutzen, etwas Neues ausprobieren, steigt die Fehlerzahl.
- ▶ Gehäufte Fehler sind jedoch ein Warnzeichen
  - Kommen Fehler gehäuft vor und kommen dieselben Fehler beim selben Teammitglied häufiger vor, sollten Sie dies als Zeichen sehen, dass diese Person Fehler nicht als Lernanlass nutzt und Unterstützung benötigt.

## Nehmen Sie eine Kulturdiagnose vor

Die Ermittlung der Lernkultur im Unternehmen kann helfen, eine Bestandsanalyse vorzunehmen, Schwachstellen und Hemmnisse zu erkennen und daraus gezielte Maßnahmen zur Entwicklung der Kultur abzuleiten. In erster Linie bieten sich für eine Bestandsanalyse Umfragen an. Aber auch Interviews sind ein probates Mittel; hinzu kommen systematische Beobachtungen.

Es kursieren eine ganze Reihe diagnostischer Fragebögen, die eine Kulturanalyse erlauben. Die Bögen ähneln sich. Wählt man einen Ansatz, der gut die Praxis widerspiegelt, lassen sich folgende Felder unterscheiden:

### Diagnostische Fragebögen

- ▶ Individuelles Lernen
  - Veränderungsbereitschaft
  - Lernmotivation
  - Lerntraining
  
- ▶ Teamlernen
  - Kohäsion
  - Kommunikation
  - Wissensmanagement
  
- ▶ Lernen in Netzwerken
  - Kollaboration
  - Kommunikation
  - Wissensmanagement
  
- ▶ Lernkultur
  - Bereitschaft, voneinander zu lernen
  - Bereitschaft, miteinander zu lernen
  - Organisatorische Rahmenbedingungen
  
- ▶ Lernklima
  - Kommunikationskultur
  - Fehlerkultur
  - Feedbackkultur
  
- ▶ Lerndesign
  - Lernebenen
  - Lernformen
  - Lernstrategien

Zu den einzelnen genannten Kategorien werden dann verschiedene Aussagen zum Ankreuzen vorgegeben. Hier ein Beispiel:

Veränderungsbereitschaft	nie	selten	öfter	meist	immer
Punkte	0	1	2	3	4
Unsere Mitarbeitenden wissen, dass Veränderungen auch ihnen zugutekommen.					
Veränderungen werden von unseren Mitarbeitenden mitgetragen.					
Unsere Mitarbeitenden engagieren sich bei Changeprozessen.					
...					

Aus den Ergebnissen der Befragung und durch die Analyse der Antworten zu den einzelnen Items können Sie erschließen, in welchen Punkten Verbesserungen möglich und notwendig sind. Fehlt etwa das Bewusstsein, dass Veränderungen auch den einzelnen Beschäftigten zugutekommen, sollten Sie diesen Punkt bei der Kommunikation zu bestimmten Veränderungsvorhaben häufig genug betonen und den Mitarbeitenden positive Erfahrungen ermöglichen, möglichst im frühen Stadium des Vorhabens.

Sie sollten sich aber bewusst sein, dass es sich bei den Ergebnissen der Befragung immer um eine subjektive Einschätzung handelt. Sie ermitteln damit nicht die Lernkultur, sondern nur deren Wahrnehmung.

## Schaffen Sie Verantwortlichkeiten

**Gefragt ist der Einsatz aller Beteiligten im Unternehmen**

Eine gute Lernkultur erfordert den Einsatz aller Beteiligten im Unternehmen.

### Mitarbeitende

Wichtig aufseiten des Teammitglieds ist eine klare Zielorientierung. Nur wenn Mitarbeitende sich Ziele setzen und dann den Erfolg ihrer Bemühungen kontrollieren, ist ein Soll-Ist-Vergleich möglich. Dieser ist wiederum der Ansatzpunkt für weitere Lernschleifen, die notwendig sind, um komplexe und schwierige Aufgaben zu lösen und den Lösungsweg zu optimieren. Es geht aber nicht nur um die Effizienz von Arbeits-

ablaufen, es geht auch um die Qualität von Arbeitsergebnissen. Um die Qualität richtig einzuschätzen, bedarf es des Feedbacks von anderen Personen, etwa von Kundinnen oder Kunden. Denn die Frage, wie hoch die Qualität von Ergebnissen sein sollte, kann nur der Abnehmer einer Dienstleistung oder eines Produktes in seinem Sinne bewerten.

Mitarbeitende, die in ihrem Team einen Beitrag zu einer guten Lernkultur leisten können, zeichnen sich durch folgende Besonderheiten aus:

► Geistige Beweglichkeit, Kreativität und Neugier

Ein Teammitglied, das gebetsmühlenartig immer wieder dieselben Vorschläge vorträgt, ohne nach rechts und links zu blicken, bringt das Team nicht weiter. Ein gutes Teammitglied lässt sich auf Ideen anderer ein, und trägt neue Aspekte und andere Blickwinkel bei.

► Offenheit für Austausch

Eine hoch qualifizierte Expertin, die lieber für sich allein arbeitet und Teamsitzungen für „Schwafelrunden“ hält, ist für die Teamarbeit wenig geeignet. Wenn erforderlich, sichern Sie sich das Know-how von Mitarbeitenden mit einer solchen individualistischen Einstellung am besten in einem persönlichen Gespräch.

Auch Personen mit einer stark konkurrierenden Einstellung, die das Team als Plattform für die Selbstdarstellung betrachten, sollten Sie im Auge behalten und gezielt versuchen, sie ins Team zu integrieren.

► Frustrationstoleranz

Ein gutes Teammitglied muss damit umgehen können, dass dessen Vorschläge abgelehnt werden. Es sollte sich auch dann nicht beleidigt zurückziehen, wenn es sich nicht durchsetzen konnte.

► Kritikfähigkeit

Ideen müssen nicht nur entwickelt, sondern auch bewertet werden. Auch das sollte gemeinsam erfolgen. Kritikfähigkeit ist deshalb eine wichtige Eigenschaft von Teammitgliedern.

## **Führungskräfte**

Führungskräfte haben einen großen Einfluss auf die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden. Damit entscheiden sie auch mit, ob ihre Teammitglieder innovativ sind oder nicht.

Besteht Konsens, dass Veränderungen zum Alltag gehören und das Eigeninitiative gewünscht wird, werden Mitarbeitende eher motiviert sein,

**Führungskräfte  
haben großen  
Einfluss auf die  
Motivation ihrer  
Mitarbeitenden**

sich neuen Aufgaben zu widmen und neue Wege zu gehen, als wenn Normen und Werte im Team und das Verhalten der Führungskraft dem entgegenstehen.

**Freiräume**, die Führungskräfte ihren Mitarbeitenden zugestehen, sind die Voraussetzung, wenn die Beschäftigten engagiert ihre Arbeit machen sollen. Wenn Mitarbeitende erfahren, dass sie tatsächlich mitgestalten können, sind sie auch gerne bereit, Verantwortung zu übernehmen. Wenn sie erfahren, dass ihr Einsatz geschätzt und ihre Ergebnisse gewürdigt werden, dann werden sie stolz auf ihre Arbeit sein und sich mit dem Unternehmen und seinen Ziele identifizieren. Wenn die beschäftigte Person dann noch erfährt, dass sie auch eigene Ideen einbringen kann und dies als besondere Leistung gewertet wird, ist viel für eine gute Lernkultur getan.

### Leitungsspitze

#### Vier Einflussgrößen des Managements

Die Leitungsspitze hat gleich vierfach Einfluss auf die Lernkultur im Unternehmen:

- ▶ Sie gibt die Richtung an, entwickelt Strategien und gibt damit einen Rahmen für die Entwicklung des Unternehmens und die gemeinsame Arbeit vor.
- ▶ Sie gibt Verantwortung ab und lässt Führungskräfte und Mitarbeitende eigenständig Entscheidungen fällen.
- ▶ Drittens akzeptiert sie dies und hütet sich davor, Entscheidungen nachträglich zu ändern.
- ▶ Schließlich setzt sie auf Vertrauen und setzt Formen der Kontrolle behutsam ein.

Es dürfte die Regel sein, dass organisationale Lernprozesse in der Praxis vielfach von der Leitungsebene angestoßen werden. Allerdings ist ein entscheidendes Qualitätsmerkmal, dass dabei die Leitungsebene Impulse und Ideen aus dem Mitarbeiterkreis systematisch fördert und bewusst aufgreift. Die Leistungsebene fungiert dabei als Transmissionsriemen.

Die Leitungsspitze hat zudem die Aufgabe, vorhandene Strukturen, bewusste und unbewusste Annahmen und Strategien immer wieder in Frage zu stellen und zum kritischen Nachdenken aufzufordern. Damit fällt ihr die Rolle eines „Unruhestifters“ zu, der die Organisation mit Selbstlernanreizen, Selbstlernanstößen und den dafür notwendigen Ressourcen und Freiräumen versorgt.

Um den Lernprozess in Bewegung zu bringen, muss bei der Führungsspitze eine gewisse **Risikobereitschaft** vorhanden sein. Die Betonung liegt auf dem Stichwort „gewisse“. Zu vorsichtiges Handeln, die Tendenz, jeden Schritt abzusichern, Risiken möglichst ganz aus dem Weg zu gehen, dürfte Veränderungsprozesse schnell ins Stocken bringen. Allerdings dürfte eine zu hohe Risikobereitschaft die Gefahr erhöhen, dass unrealistische Ziele gesetzt und wenig Erfolg versprechende Prozesse in Gang gesetzt werden.

Nicht zuletzt: Die Organisationsstrukturen müssen so ausgerichtet sein, dass eine schnelle und präzise Reaktion auf Veränderungen möglich ist, seien es Veränderungen bei der Technologie, im Markt, bei Mitbewerbern, bei den Kunden oder bei den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen.

## Schaffen Sie ein gutes Lernklima

Zu einer Lernkultur gehört auch ein gutes **Lernklima**. Ein solches Lernklima ist gleichzeitig die Voraussetzung und das Ergebnis einer guten Lernkultur.

Wie gut das Lernklima im Unternehmen tatsächlich ist, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Förderlich für ein gutes Lernklima sind ein Klima des Vertrauens und die Bereitschaft aller Teammitglieder, Verantwortung zu übernehmen.

Der **Konkurrenzdruck** sollte nicht zu groß sein. Da gute Vorschläge häufig das Ergebnis der Zusammenarbeit vieler Köpfe sind, dürfen Konkurrenzgedanken Mitarbeitende nicht davon abhalten, sich auszutauschen und anderen gute Ideen zu „überlassen“. Mitarbeitende müssen auch Gelegenheit haben, ihre Gedanken vor anderen zu präsentieren und ihre guten Ideen notfalls gegen Widerstände zu verteidigen. Denn bei neuen, ungewöhnlichen Gedanken und Ideen ist mit Widerständen und Barrieren zu rechnen. Besitzstände sind vielleicht bedroht, die Bequemlichkeit und Sicherheit des derzeitigen Zustands ist infrage gestellt.

Barrieren entstehen oft aus fehlenden Ressourcen, aber auch aus fehlendem Wissen. Dann ist es entscheidend, Möglichkeiten nutzen zu können, solche Hindernisse abzubauen oder zu umgehen. Das ist primäre Aufgabe des Managements. Ansonsten ist mit negativen Lernprozessen zu rechnen. Mitarbeitende bringen eine Idee ein und stoßen auf Widerstand, vielleicht macht sich sogar jemand über die Idee lustig.

Bauen Sie  
Barrieren ab

Der Mitarbeitende wird sich sagen: „Ich habe es nicht nötig, mich hier lächerlich machen zu lassen. Dann behalte ich meine Ideen beim nächsten Mal für mich.“

Abträglich sind für ein gutes Lernklima bürokratische Strukturen, verbunden mit langen Entscheidungswegen und einem hohen Maß an Kontrollen. Die Folge ist oft ein hoher Anpassungsdruck. Damit wird divergentes Denken und Handeln schnell als nonkonform eingestuft.

Allerdings gibt es nicht nur lange Entscheidungswege, sondern auch fehlende Entscheidungen. Wenn Entscheidungen immer wieder verschoben werden und immer neue Bedenken auftauchen, werden Entwicklungen verzögert und Mitarbeitende entmutigt.

Wo alles bis ins Kleinste geregelt ist, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeitende sich anstrengen, Neues zu lernen. Es wird ohnehin nicht abgefragt und angewandt.