

*Lernkultur ist die  
„bewusste und unbewusste Wirklichkeitsgestaltung unter  
dem Aspekt des Lernens“*

## Lernkultur in Unternehmen

Jede komplexe Aufgabe ist eine Lernaufgabe, daher gehören Lernen und Arbeiten untrennbar zusammen. Um nachhaltig erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen eine gute Lernkultur entwickeln. Dies ist die Aufgabe von Personal- und Organisationsentwicklern und externen Beratern. Eine gute Kulturentwicklung hält Konstruktion und Selbstorganisation in Balance. Gemäß dem Drei-Welten-Modell steht die Persönlichkeit der Mitarbeiter im Zentrum und vereint Professionswelt, Organisationswelt und Privatwelt. Die Persönlichkeitsentwicklung ist gleichzeitig Organisationslernen und ein kontinuierlicher Prozess.

### Lernkultur in Unternehmen heute

**Veraltet** scheint heutzutage, Arbeits- und Entwicklungsprozesse ohne integrierte Lernkultur zu gestalten, Einzelne isoliert und ohne Strategie zu Schulungen zu schicken, reine Wissensvermittlung zu betreiben und vor allem, das Lernen selbst und den darauf folgenden Transfer in die Praxis zu trennen. Als **Zukunftsvision sehen wir am isb** vielmehr ein gemeinschaftliches Lernen an gemeinsamen Herausforderungen in einer Lernkultur, die mit der Arbeitskultur Hand in Hand geht. Gelernt wird hier jeden Tag an realen Aufgaben und Kontexten, durchaus auch mit experimentellem Charakter, immer im Hinblick auf die eigene Rollenkompetenz. Das **isb** entwickelt seit vielen Jahren eine sich stetig verbessernde Lernkultur, die auf den Prinzipien „Kultur multiplizieren, Besinnlichkeit fördern, fragmentarisch und beispielhaft Lernen, Netzwerke bilden und kollegial beraten“ basiert. Wenn Lernen Kultur erzeugen soll, sollte man in dem Kulturraum lernen, für den gelernt wird. Lernen und Arbeiten gehören zusammen.

*Wie aber kann diese Transformation in einer Organisation gelingen?*

Die Transformation von Lernen in Organisationen hat viele Dimensionen und erfordert sowohl komplexe als auch integrierte Ansätze. Nur dann kann mit nachhaltigen Effekten gerechnet werden. Es gibt keine Entwürfe und fertigen Rezepte, die für jeden und überall passen. Daher gilt es, neue Gestaltungsprinzipien für konkretes und individuelles Experimentieren zu entwickeln. Bedeutend ist der Dialog mit den Verantwortlichen vor Ort und die Entwicklung gemeinsamer oder komplementär wechselseitig bekannter Wirklichkeitsverständnisse: Welche Fragen müssen eine Antwort finden? Wer kann, will, darf und muss wie zur gemeinsamen Verantwortung beitragen? Wie kann mit Verantwortungslücken, mit Verantwortungsvermeidung umgegangen werden?

Entwickelt werden soll ein **Repertoire an gemeinschaftlichen Arbeitsformen, Vorgehensweisen und Konzepten**, das in der Organisation lebendig genutzt werden kann. Hierzu zählt auch das Bilden guter Gewohnheiten. So entsteht mehr Kraft für Arbeitsinhalte. Der Fokus sollte bei der Veränderung auf Experimenten mit wenigen, aber entscheidenden Elementen liegen, die für die Beteiligten durchhaltbar sind und zu wirklicher und nachhaltiger Veränderung führen.

*„Organisationen sind wie Großgärtnereien – erstmal Versuchsgärten anlegen und die neuen Kulturen etablieren, wenn sie dort funktioniert haben.“*

Ein **integriertes Vorgehen, das Personen-Qualifizierung und System-Qualifizierung ineinandergreifen lässt, ist die Grundlage**. Lernen muss als Eigenverantwortung der Lernenden konzipiert werden. Nicht nur Einzelne sollen fähig und entschieden sein, sich als ständig Lernende zu begreifen, sondern auch die Gemeinschaft, für die und in der gelernt wird.

Teams sind so gemeinsam verantwortlich für Leistung und Lebensqualität bei der Arbeit, persönlich-professionelles Lernen und ihr gemeinsames Organisationlernen. Hier greifen zahlreiche Komponenten, wie Auftrag, verfügbare Ressourcen, Gewohnheiten, ineinander. Im **Kollegialen Lernen** werden Einzelne kooperations- und lernfähig, sie begreifen die eigenen Lernstile und die der anderen und vermitteln das für sich Erworbene weiter (Multiplikatives Prinzip).

Als **Lernpartner** ist jeder kompetent und mitverantwortlich, andere in ihrem Lernen zu unterstützen und nimmt so eine Rolle im **Lernsystem der Organisation** ein. Ein Beispiel für das Lernen von Regie-Kompetenzen im gemeinschaftlichen Lernen ist das Prinzip des Job-Enrichments, wie es etwa SAP mit Teilzeit-Coaches etabliert hat, die neben ihren Kernaufgaben einen bestimmten Prozentsatz ihrer Arbeitszeit als Coach im eigenen Unternehmen tätig sind.

Die Etablierung einer neuen Lernkultur reichert so immer auch das persönliche Selbstverständnis der einzelnen Akteure an: Professionelle sind auch Lernpartner, Führungskräfte schaffen eine Lernkultur bei der Arbeit, Bildungsverantwortliche sind nicht (nur) Wissensvermittler, sondern Lernkulturentwickler und unterstützen das selbstgesteuerte Lernen.