

Partizipations- und lernförderliche Unternehmenskultur als Umsetzungenabler neuer Lernansätze

Intro

Bei der Neugestaltung des Lernens, weg von traditionell standardisierten, fremdgesteuerten, und primär analog formalen Ansätzen des Industriezeitalters, hin zu vernetzten, modern gestalteten „Smart Learning Environments“, die lebenslanges und selbstgesteuertes Lernen ermöglichen, kommt der Unternehmenskultur wesentliche Bedeutung zu. Die Unternehmenskultur fungiert als Kontext, in dem Lernen stattfindet (Foelsing & Schmitz, 2021) und hat einen starken Effekt auf das lernbezogene Handeln der Organisationsmitglieder (Meier, 2022). Dabei steht sie in Wechselwirkung zu den „harten Faktoren“ des organisationalen Rahmens: Sie beeinflusst (und wird ihrerseits beeinflusst durch) die Gestaltung bzw. Ausprägung des Organisationsdesigns, der Strategie, der Prozesse und Systeme (Sackmann, 2017).

Der Ausschnitt der Organisationskultur, der sich auf Muster und Werthaltungen zum Lernen und Lernhandeln bezieht, wird als Lernkultur bezeichnet. Die Lernkultur einer Organisation besteht somit aus dem gemeinsamen Set an grundlegenden lernbezogenen Überzeugungen, Werten, Normen und Einstellungen sowie den dazugehörigen Verhaltenserwartungen. Sie beeinflusst die mit dem Lernen in der Organisation verbundenen Wahrnehmungen, Gedanken, Handlungen und Gefühle und verdeutlicht die Bewertung und damit einhergehend den Stellenwert des Lernens in der Organisation. Lernkultur manifestiert sich in beobachtbarem Verhalten und Artefakten (Foelsing & Schmitz, 2021).

Kultur erfüllt dabei unterschiedliche Funktionen. Sie bietet Ordnung und Orientierung, gibt Stabilität und vermittelt Sinn. Sie dient der Komplexitätsreduktion, bietet eine gemeinsame kognitive Landkarte für die Unternehmensmitglieder und kann Motivation und Identifikation fördern. Jede Organisation ist bzw. hat eine Kultur unterschiedlicher Ausprägung (ausführlich siehe Sackmann, 2017).

Die Frage, der wir vor dem Hintergrund der Smart Learning Environments nachgehen wollen, ist die folgende: Wodurch zeichnet sich eine Unternehmenskultur aus, die den Smart Learning Ansatz bestmöglich unterstützt und dadurch selbstgesteuertes und lebenslanges Lernen fördert?

Aus Sirkka's grundlegenden Untersuchungen (Freigang, 2021) ließ sich ableiten, dass der Smart Learning Ansatz bestmöglich durch eine Unternehmenskultur unterstützt werden kann, die lern- und partizipationsförderlich ist und sich insbesondere durch die folgenden Aspekte auszeichnet:

1. Empowerment (vs. Controlling)
2. Netzwerk (vs. Hierarchie)
3. Interdisziplinarität (vs. Fachabteilung)
4. Experimente (vs. Planung)
5. Leadership (vs. Management)
6. Selbstführung (vs. Zielvereinbarung)

Eine Kultur, die sich durch diese Merkmale im Sinne von gelebten Werten auszeichnet, misst dem jeweiligen Merkmal eine hohe Bedeutung bei, sieht es als „richtige“ Praktik der (Zusammen-) Arbeit und des Entscheidungsverhaltens in der Organisation an.

Wir beleuchten diese sechs in Sirkka's Untersuchungen ermittelten Erfolgsfaktoren im Folgenden auf Basis unserer eigenen Erfahrungen in der Weiterentwicklung des Lernens in Organisationen sowie vor dem Hintergrund ausgewählter Aspekte des New Learning Ansatzes (Foelsing & Schmitz, 2021). Diese Erläuterungen können in der Praxis genutzt werden, um die eigene Unternehmenskultur zu analysieren und Ansätze zu ihrer Weiterentwicklung zu definieren. Wir stellen die Merkmale daher jeweils kurz vor und formulieren zum Abschluss der Abschnitte Fragen, die ihr als Startpunkt Eurer eigenen Analyse nutzen könnt.

Empowerment (vs. Controlling)

- ➔ Lern- und partizipationsförderliche Kulturen setzen auf Empowerment der Mitarbeitenden statt auf Kontrolle.

In Unternehmenskulturen mit hohem Controlling-Fokus liegen Macht und Entscheidungsbefugnisse bei den Führungskräften, gesteuert wird durch Anweisung und Kontrolle. Partizipative Entscheidungen und Selbstverantwortung der Mitarbeitenden sind weder gewünscht noch werden sie gefördert.

Empowerment-orientierte Unternehmenskulturen fokussieren dagegen auf die Gestaltung von Arbeitsbedingungen, die Mitarbeitenden die Erfahrung des psychologischen Empowerments ermöglichen. Strukturen und Prozesse, Personalpraktiken und Führung sind so gestaltet, dass Mitarbeitende Verantwortung, Entscheidungsbefugnisse und Macht übertragen bekommen, sie Zugang zu Informationen und Ressourcen haben und dadurch entsprechenden Partizipations- und Handlungsspielraum erhalten (strukturelles Empowerment). Die gewünschten ausgeprägten positiven Effekte zeigen diese Personalpraktiken allerdings nicht direkt, sondern indirekt über das Erleben des psychologischen Empowerments durch die Mitarbeitenden. Psychologisches Empowerment entsteht im Zusammenspiel von vier zusammenhängenden Aspekten: dem Erleben bzw. dem Gefühl der Mitarbeitenden, Kontrolle über die Situation zu haben, die eigene Arbeit frei gestalten zu können, Einfluss auf Entscheidungen nehmen zu können, kompetent in ihrem Tun zu sein und einer sinnvollen Tätigkeit nachzugehen (Spreitzer, 2008; Schermuly et al., 2022).

In Bezug auf die Gestaltung des Smart Learning Environments ist also darauf zu achten, dass alle Strukturen und Prozesse, Lernräume und Formate, so gestaltet werden, dass sie den Mitarbeitenden einen möglichst hohen Grad an Autonomie und Handlungsspielraum ermöglichen. Auch in diesem Anwendungskontext ist zu beachten, dass sich die größten Effekte im Hinblick auf eigenverantwortliches und lebenslanges Lernen nicht direkt aus der Gestaltung dieser Elemente ergeben, sondern vermittelt über das Erlebnis des psychologischen Empowerments der Mitarbeitenden (Seibert et al., 2011).

Die Frage ist also: Wodurch drückt sich das Erleben psychologischen Empowerments im Bereich Lernen aus? Da dem Empowerment der Lernenden auch im New Learning Ansatz eine zentrale Rolle zukommt (Foelsing & Schmitz, 2021; Decius, Kortsch, Paulsen & Schmitz, 2022), wollen wir die einzelnen Facetten im Folgenden etwas genauer vorstellen.

Bedeutsamkeit erleben Lernende dann, wenn sie Lernen als persönlich relevant erachten und die Lernanforderungen der Organisation als in Übereinstimmung mit den eigenen Überzeugungen,

Werten und Normen empfinden. Mitarbeitende mit einer hohen Bedeutungswahrnehmung identifizieren sich mit ihren Lernzielen und erleben das Lernen somit als wichtig.

Hilfreiche Fragen sind hier: Vermittelt die Organisation bzw. die Führungskraft den Lernenden die Bedeutung des Lernens? Ist den Lernenden klar, welchen Beitrag ihr Lernen zu der Wettbewerbsfähigkeit der Organisation leistet (vgl. Graf, Schmitz & Scheller, 2022)?

Kompetenz: Die Kompetenzdimension umfasst den Glauben an die eigene Fähigkeit, erfolgreich lernen zu können, d. h. die eigene wahrgenommene Lernkompetenz (lernbezogene Selbstwirksamkeitsüberzeugung). Dazu gehören im digitalen Kontext auch immer mehr entsprechende digitale Tool-Kompetenzen. Der Lernende muss die Tools beherrschen, um sich im Lernprozess wohl und sicher zu fühlen. Mitarbeitende mit hohem lernbezogenen Kompetenzerleben, sind der Überzeugung, dass sie den Lernanforderungen und -inhalten gerecht werden können. Genau aus diesem Grund kommt auch dem „digital upskilling“ eine immer größere Rolle im Kontext von Empowerment bzw. wachsender Selbstlernkompetenzen zu (Foelsing, 2021).

Hilfreiche Fragen sind hier: Verfügen die Lernenden über die erforderlichen Lernkompetenzen, um alle Lernformen des Smart Learning Environments erfolgreich nutzen zu können? Welche Lernformen sind neu für die Lernenden und in welchen brauchen sie ggf. Unterstützung? Welche Unterstützungsformen können in der Organisation angeboten werden, um die lernbezogene Selbstwirksamkeitsüberzeugung zu stärken?

Selbstbestimmung: Selbstbestimmung beschreibt das Gefühl der Autonomie oder Wahlfreiheit bei der Initiierung und Regulation des eigenen Lernens. Es geht also um die erlebte Entscheidungsfreiheit bei der Aufnahme und der Fortführung der eigenen Lernprozesse (z. B. in Bezug auf Entscheidungen über die genutzten Methoden, das Voranschreiten in eigenem Tempo und den Grad an erbrachter Anstrengung).

Hilfreiche Fragen sind hier: Können die Lernenden über das Was, über das Wie, über das Wann und über das Wo des Lernens bestimmen? Sind selbstbestimmte Lernzugänge für alle Mitarbeitendengruppen (z.B. inkl. Shopfloor, gewerbliche Mitarbeitende, etc.) möglich? Müssen Arbeitsprozesse angepasst werden, um höhere Grade an Selbstbestimmung im Lernen zu ermöglichen (z.B. Dispositionsprozesse, Schichtplanungsprozesse)?

Einfluss: Einfluss bezieht sich auf die Überzeugung, dass (erfolgreiches) Lernen positive Effekte auf die eigene persönliche und berufliche Entwicklung, sowie den eigenen Arbeitskontext und die Organisation als Ganzes hat. Lernende müssen erleben, dass das, was sie gelernt haben, eine Wirkung hat. D. h. dass es ihnen die z.B. die Arbeit erleichtert oder mehr Möglichkeiten eröffnet, die Organisation mitzugestalten und Einfluss auf den eigenen Arbeitskontext auszuüben.

Hilfreiche Fragen sind hier: Werden die Lernenden darin unterstützt, das Gelernte aktiv in den Arbeitskontext einzubringen? Werden neue Lernerkenntnisse, erworbenes Wissen und Fertigkeiten der Mitarbeitenden aktiv in die Entscheidungsfindung (der Führungskraft) im Arbeitskontext einbezogen? Bestehen Räume und Möglichkeiten, in denen Lernende ihr erworbenes Wissen teilen können?

Zusammengenommen tragen diese vier Kognitionen zu einer aktiven Lern-Haltung und intrinsischer Motivation bei. Psychologisches Empowerment der Lernenden ist somit ein wesentlicher Erfolgsfaktor dafür, dass Mitarbeitende, die durch die Gestaltung von Smart Learning Environments vorhandenen Möglichkeiten auch nutzen können und wollen. Ist eine dieser Dimensionen nicht erfüllt, dann ist die Erfahrung von Empowerment eingeschränkt und wird nur zu geringer

intrinsischer Motivation führen. Wenn Lernenden zum Beispiel zwar aus einer Vielzahl an Lernmöglichkeiten wählen können (d. h. Selbstbestimmung erleben), ihnen aber die Art der Entscheidungen, die sie treffen können, egal ist (d. h. es fehlt ihnen an einem Gefühl der Bedeutung), werden sie sich nicht empowered fühlen. Wenn Menschen der Überzeugung sind, dass sie durch ihr Lernen etwas bewirken könnten, aber nicht das Gefühl haben, dass sie über die erforderlichen Lernkompetenzen verfügen (d.h., es fehlt ihnen das Gefühl der Kompetenz), werden sie sich ebenfalls nicht empowered fühlen.

Netzwerk (vs. Hierarchie)

➔ Lern- und partizipationsförderliche Kulturen setzen auf Netzwerke statt auf Hierarchie.

Klassisch hierarchische Strukturen zeichnen sich durch funktionale Silos aus. Vernetzung über die unterschiedlichen Silos hinweg fehlt, die Macht und Entscheidungsbefugnisse sind auf die jeweiligen Führungskräfte der eigenen Funktion zentriert. Zusammenarbeit wird entlang der Linie koordiniert und kontrolliert, um die Stabilität des Systems zu erhalten. In den dazugehörigen Kulturen dominiert die Überzeugung „Wissen ist Macht“, was zur Abschottung des eigenen Silos führt (Foelsing & Schmitz, 2021; Seidel, 2020). D. h. freier Austausch von Wissen innerhalb der eigenen Organisationsgrenzen oder, noch weiter gedacht, mit Partnern im organisationalen Ökosystem, ist weder erwünscht noch gefördert.

Hilfreicher für den Wissensaustausch sind Strukturen und die dazugehörige Ausrichtung der Unternehmenskultur auf Netzwerke und Vernetzung. Netzwerkorganisationen haben keine festen, in Organigrammen beschreibbare Strukturen mehr, sondern organisieren sich neu je nach Kontext und bestehendem Bedarf (Seidel, 2020). Netzwerkorientierte Kulturen fördern den Austausch der Mitarbeitenden untereinander, sowie über Unternehmensgrenzen hinweg. Sie erachten Austausch auf Augenhöhe jenseits hierarchischer Grenzen, gegenseitige Unterstützung, sowie das frühe Aufgreifen von Informationen aus dem Unternehmensumfeld als wichtige Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit (Schmitz et al., 2020) und fordern entsprechendes Handeln der Organisationsmitglieder. Partizipation in internen und externen Netzwerken wird wertgeschätzt und gefördert.

Diese Grundannahmen und Werthaltungen ermöglichen es, dass Lernende die in Smart Learning Environments verfügbaren digitale Kommunikationsformen und Vernetzungsmöglichkeiten auch nutzen. Sie unterstützen somit die erfolgreiche Implementierung und aktive Nutzung von organisationsweiten informellen Lernformen wie z.B. Learning Communities und Expertennetzwerke. Eingebettet in eine solche Organisationskultur besteht eine höhere Wahrscheinlichkeit, dass Lernende zu aktiven Pro-Sumenten (Pro-Sumern) werden, die Informationen nicht nur rezipieren, sondern ihr neu erworbenes Wissen auch mit der Organisation und dem weiteren Netzwerk teilen. Dies gewinnt vor allem deshalb an Bedeutung, weil dadurch der Zugriff auf Kompetenztragende sowie ihr Wissen und ihre Erfahrungen on demand weltweit verfügbar ist, auch wenn innerhalb der eigenen Organisation nur wenig Expertise zu einem spezifischen Thema vorhanden ist.

Hilfreiche Fragen sind: Stehen den Lernenden entsprechende Austauschmöglichkeiten zur Verfügung? Verdeutlicht die Organisation den Wert der internen und externen Vernetzung? Wird die Teilgabe an Netzwerken aktiv gefördert?

Zusammengefasst zeigt sich: Digitale Vernetzungs-Plattformen, wie z.B. Enterprise Social Networks (ESN) oder auch öffentliche soziale Plattformen (wie z.B. LinkedIn, YouTube, Twitter) werden erst dann optimal für informelles Lernen genutzt werden, wenn die Organisationskultur darauf ausgerichtet ist. D. h. wenn Vernetzung als wichtig erachtet wird und entsprechende Verhaltenserwartungen an Mitarbeitende bestehen.

Interdisziplinarität (vs. Fachabteilung)

- ➔ Lern- und partizipationsförderliche Kulturen fokussieren auf Interdisziplinarität statt auf Fachabteilungen.

In unserer immer komplexer werdenden Welt steigt der Bedarf an interdisziplinären Lösungsansätzen. Aktuelle Herausforderungen, wie Klimawandel oder Digitalisierung, lassen sich nicht durch die Expertise einzelner Disziplinen bewältigen. Der reine Fokus auf die eigene Profession und Fachabteilung wird in komplexen Umwelten weniger wirksam. Damit interdisziplinäre Ansätze optimal in der Organisation gelebt werden, müssen diese nicht nur strukturell in der Organisation umgesetzt werden, sondern auch kulturell unterstützt.

Auf Interdisziplinarität ausgerichtete Unternehmenskultur drücken ihre Wertschätzung für unterschiedliche Denkansätze explizit aus. Sie fördern die Nutzung unterschiedlicher Perspektiven und Herangehensweisen aus verschiedenen Fachrichtungen. Gelebt werden können diese Werte z.B. über die interdisziplinäre Zusammensetzung von Teams.

In Bezug auf Lernen unterstützen hohe Ausprägungen des Wertes Interdisziplinarität, das Überwinden von Silostrukturen sowie die Vernetzung der Mitarbeitenden (vgl. Erfolgsfaktor Netzwerk) – auch über Professionsgrenzen hinweg. Darüber hinaus erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass kollaborative Lern- und Arbeitsformen, wie Barcamps, oder Design Sprints höhere Akzeptanz und Wirksamkeit in der Organisation finden. Des Weiteren kann davon ausgegangen werden, dass auf Interdisziplinarität ausgerichtete Kulturen solche Lernformen unterstützen, in denen Personen unterschiedlicher Hintergründe in Lern- und Explorationsräumen zusammenkommen, um aktuelle Probleme der Organisation zu lösen. Beschrieben wird eine solche Lernform z.B. im Value-creation Oriented Learning Ansatz (VOL) (Foelsing & Schmitz, 2021).

Hilfreiche Fragen sind hier: Werden Teams crossfunktional besetzt? Fördern die Bewertungssysteme Interdisziplinarität? Sind Lernangebote darauf ausgerichtet interdisziplinäres Lernen aktiv zu fördern?

Zusammenfassend kann davon ausgegangen werden, dass eine auf Interdisziplinarität sowie auch auf Vernetzung ausgerichtete Unternehmenskultur vorwiegend crossfunktionales und kollaboratives Lernen unterstützt. Auch hier gilt, dass der Wert der Interdisziplinarität explizit verdeutlicht werden muss.

Experimente (vs. Planung)

- ➔ Lern- und partizipationsförderliche Kulturen fokussieren auf Experimente statt Planung.

Risikoaverse, starre Organisationskulturen schränken Innovationsfähigkeit in komplexen und dynamischen Kontexten ein. Zielführender ist es, Freiräume dafür zu schaffen, dass Neues in Form von Experimenten erprobt werden kann und dabei das Vorgehen, die Ergebnisse und das daraus

Gelernte für die Organisation transparent gemacht werden können (Weibel et al., 2018). Experimente zu fördern bedeutet nicht, planlos vorzugehen. Auch Experimente basieren auf Vorüberlegungen. Aber ihr wesentlicher Vorteil liegt darin, dass sie ergebnisoffen sind. Neue und unterschiedliche Lösungsansätze können erprobt werden und „Fehler“, die dabei entstehen, können als Erkenntnisquelle genutzt werden. Experimentierfreudige Kulturen zeigen dabei Vertrauen in die Mitarbeitenden und geben die psychologische Sicherheit, Bestehendes ungestraft hinterfragen und kalkulierte Risiken, ohne die Befürchtung negativer Konsequenzen eingehen zu dürfen (Edmondson, 2019). In experimentierfreudigen Kulturen, die psychologische Sicherheit vermitteln, fühlen sich Personen einbezogen, bringen ihre eigenen Ideen offen ein und sind eher dazu bereit, den Status quo herauszufordern.

In Bezug auf Lernen bedeutet das, dass sich Mitarbeitende eher trauen Neues jenseits ihrer Komfortzone zu lernen. Neben Lernformen, die auf das Erreichen fest vordefinierter Lernziele ausgerichtet sind, lassen sich somit auch explorative Lernformen mit einer höheren Erfolgswahrscheinlichkeit in der Organisation verankern.

Exploratives Lernen bezieht sich dabei auf die Erkundung von und das Experimentieren mit ungewohnten Kontexten und Fachgebieten, das Verlernen von Gewohntem, das sich Einlassen auf bisher „undenkbare“ Perspektiven, d. h. auf Lernen außerhalb der aktuellen Wissens- und Fähigkeitsdomänen. Darunter fallen Verhaltensweisen, die ein tieferes Lernen ermöglichen, wie z. B. suchen, variieren, experimentieren, spielen, oder entdecken. Exploratives Lernen beschäftigt sich nicht gezielt mit der Lösung einer eng umschriebenen, klar definierbaren Aufgabe, sondern mit dem Explorieren unbestimmter neuer Möglichkeiten und dem Sammeln von weitläufigen Informationen und Erfahrungen. Der Erkenntnisgewinn steht im Fokus, auch wenn nicht von Beginn an ersichtlich ist, ob die Informationen und gewonnen Erkenntnisse direkt angewendet werden können oder zum Erfolg führen (Foelsing & Schmitz, 2021).

Hilfreiche Fragen: Werden „gescheiterte“ Experimente als ebenso wertvoll erachtet wie erfolgreiche? Wird der Prozess des Lernens ebenso wertgeschätzt wie die erzielten Ergebnisse?

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Unternehmen, in deren Kultur Experimente als sinnvolles Vorgehen zur Problemlösung und Innovation erachtet werden, unterstützen die Lernenden darin, sich auch auf unbekanntes Terrain zu begeben, neues auszuprobieren und Lernprozesse ergebnisoffen zu gestalten. Dies bietet Raum für echten Erkenntnisgewinn.

Leadership (vs. Management)

- ➔ Lern- und partizipationsförderliche Kulturen fokussieren auf Leadership statt auf Management.

Führungskräfte haben im Sinne von Kultur-Gestalter*innen wesentlichen Einfluss auf die Unternehmenskultur. Zur Umsetzung einer partizipativen Unternehmenskultur bedarf es daher auch passender Führungsansätze. In den Vordergrund rücken dabei primär zwei Dimensionen: zum einen das Ermöglichen von Partizipation im Sinne des Teilens der Macht (vgl. Empowerment), zum anderen der Fokus auf die zu führenden Menschen, oder wie Peter Drucker es formulierte: „You manage things – but you lead people“. Organisationen benötigen sowohl Ansätze des Managements als auch Ansätze des Leadership, um erfolgreich zu sein. Im Sinne der partizipativen und lernförderlichen Unternehmenskultur verschiebt sich die Balance jedoch in Richtung Leadership.

In Management-Ansätzen stehen die Aspekte Planung & Budgetierung, Organisation & Personaleinsatzplanung und Kontrolle & Problemlösung im Fokus. Es geht um das Herstellen von Ordnung und Konsistenz. Im Fokus von Leadership-Ansätzen stehen demgegenüber Mitarbeitenden-Orientierung und das Setzen eines Handlungsrahmens, das Gewinnen der Mitarbeitenden für die Erreichung der gemeinsamen Ziele, sowie die Motivation und Inspiration der Mitarbeitenden. Leadership bedeutet, andere zu beeinflussen, Visionen für Veränderungen zu schaffen und die Entwicklung der Mitarbeitenden zu fördern.

Zu den Leadership Ansätzen, die die Aspekte der Partizipation, Entwicklungsförderung und das Empowerment der Mitarbeitenden in den Vordergrund rücken, gehören z.B. Transformationale Führung, Servant Leadership und Empowering Leadership. Schermuly und Kolleg*innen konnten in einer Metaanalyse (2022) zeigen, dass alle drei dieser Führungsansätze positive Zusammenhänge mit dem Empowerment der Mitarbeitenden aufweisen.

Im Sinne der Unterstützung einer lern- und partizipationsförderlichen Unternehmenskultur geht es also darum, in dem genutzten Führungsansatz vor allem die folgenden Aspekte zu betonen:

- den Rahmen zu schaffen, in dem sich die Mitarbeitenden selbst führen und ihre Leistung im Einklang mit den Zielen und Strategien der Organisation erbringen können
- Macht, Wissen und Kontrolle zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden zu teilen
- eigenverantwortliche Aufgabenerfüllung der Mitarbeitenden zu ermöglichen, um dadurch Selbstverwirklichung, Autonomie und Selbstbestimmung zu fördern
- Mitarbeitende in ihrer kontinuierlichen Entwicklung zu unterstützen und ihre individuellen Talente bzw. Potenziale zu fördern

In Bezug auf Lernen bedeutet das: Für die Neugestaltung des Lernens in Organisationen kommt den Führungskräften eine wesentliche Rolle zu. Als „sculptors of learning culture“ (Watkins & Marsick, 1993, p. 174) beeinflussen sie Lernen durch ihre Überzeugungen, Werte und durch ihr konkretes Führungshandeln. Sie sollten Lernen dabei sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene fördern (Foelsing & Schmitz, 2021). Auf strategischer Ebene können Führungskräfte neben der Wahl des passenden Führungsansatzes Lernen dadurch fördern, dass sie es in der Strategie verankern, und somit seine Relevanz verdeutlichen, und dass sie die Bewertungssysteme so ausgestalten, dass Lernen priorisiert werden kann, z.B. weil es Bestandteil der Zielerreichung ist. Auf operativer Ebene können sie Lernen dadurch fördern, dass sie Hindernisse aus dem Weg räumen und Ressourcen bereitstellen, dass sie Kollaborations- und Lernziele in den Zielvereinbarungen festhalten, die Arbeit selbst lernförderlich gestalten, den Lernprozess der Mitarbeitenden kontinuierlich begleiten und selbst als Lernvorbild agieren (ausführlich siehe Foelsing & Schmitz, 2021; sowie Graf et al., 2022).

Hilfreiche Fragen: Sind unsere Führungsansätze lern- und partizipationsförderlich? Unterstützen Führungskräfte die Lernenden durch die Gestaltung von Rahmenbedingungen, die Begleitung des Lernprozesses und die Übernahme der Vorbildrolle?

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Führungskräften und ihrem Führungsstil kommt eine wesentliche Rolle bei der Gestaltung der Organisationskultur im Allgemeinen und der Lernkultur im Besonderen zu. Der Erfolg von Leadership-Ansätzen, die auf Partizipation und Lernen ausgerichtet sind, ist empirisch belegt. Smart Learning Environments werden also nur dann ihr volles Potenzial entfalten können, wenn sie durch entsprechende Leadership-Ansätze unterstützt werden.

Selbstführung (vs. Zielvereinbarung)

- ➔ Lern- und partizipationsförderliche Kulturen fokussieren auf Selbstführung statt Zielvereinbarung.

Eng zusammenhängend mit dem vorangegangenen Erfolgsfaktor des Führungsstils steht der Faktor Selbstführung vs. Zielvereinbarung. Ziele, die ausschließlich durch die Führungskraft vorgegeben werden schränken die Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden ein. Partizipative Führungsansätze, die Mitarbeitenden ein hohes Maß an Partizipation und Autonomie ermöglichen, setzen allerdings einen hohen Reifegrad bei den Geführten voraus, der neben entsprechender Erfahrung in der Tätigkeitsausführung auch eine hohe Kompetenz in der Selbstführung erfordert.

Selbstführung, bzw. Self-Leadership bedeutet, dass Personen in der Lage sind, ihre eigenen Gedanken, Emotionen und Verhaltensweisen zielgerichtet zu beeinflussen, und sie dadurch ihre eigene Effektivität und Leistung steigern können (Furtner, 2018).

Unternehmenskulturen, die Self-Leadership wertschätzen, gehen von der Annahme aus, dass Mitarbeitende willens und in der Lage sind, die für ihren Arbeitsbereich relevanten Ziele im Einklang mit den Zielen der Organisation zu identifizieren und sich in der Erreichung dieser Ziele selbst zu steuern. Dafür geben sie Mitarbeitenden entsprechende Freiräume und begleiten sie bedarfsorientiert.

In Bezug auf Lernen bedeutet das: Das eigenständige Setzen von Lernzielen wird von Lernenden eingefordert und sie werden gleichzeitig in diesem Prozess von der Führungskraft oder Lernbegleiter*innen unterstützt. Damit Smart Learning Systems in ihrem vollen Potenzial von den Lernenden genutzt werden können, sind also zwei Aspekte wesentlich: Die Unternehmenskultur muss Selbstführung bzw. Selbststeuerung ermöglichen und wertschätzen, und die Mitarbeitenden müssen über entsprechende Selbststeuerungsfähigkeiten verfügen. Aktuell kann nicht davon ausgegangen werden, dass alle Lernenden über diese Fähigkeit verfügen (siehe z.B. Graf et al. 2022). Dieser Befund verdeutlicht noch einmal die Bedeutung entsprechender Lernbegleitung und gezieltem Upskilling (Foelsing, 2021; Foelsing & Schmitz, 2021).

Hilfreiche Fragen: Haben Mitarbeitende den Freiraum, eigene Ziele zu setzen, bzw. werden Mitarbeitende zumindest in die Zielvereinbarung mit eingebunden? Werden Lernende ermutigt, ihre eigenen Lernziele zu definieren? Werden Mitarbeitenden individuell und bedarfsorientiert in ihren Lernprozessen begleitet?

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Eine partizipative und lernförderliche Unternehmenskultur zeichnet sich durch Freiräume für und Wertschätzung der Selbstführung von Mitarbeitenden aus. Diese Aspekte stehen in engem Zusammenhang mit den gewählten Führungsansätzen (vgl. Leadership vs. Management) sowie dem Empowerment der Mitarbeitenden (vgl. Empowerment vs. Controlling). Sie bieten gleichzeitig den Nährboden dafür, dass Mitarbeitende die in Smart Learning Environments vorhandenen Lernmöglichkeiten selbstgesteuert nutzen können. Ansätze der Selbstführung bzw. Selbststeuerung erfordern allerdings einen hohen Reifegrad bei den Mitarbeitenden, der nicht vorausgesetzt werden kann, sondern dessen Entwicklung bedarfsorientiert unterstützt werden muss.

Fazit:

Die Erfahrungen der letzten Jahre haben in vielen Organisationen verdeutlicht: Allein mit der Bereitstellung vielfältiger, verstärkt auch digitaler, Lernmöglichkeiten stellen sich nicht automatisch die erhofften Effekte des schnelleren und eigenverantwortlicheren Lernens ein. Auch wenn die

Gründe dafür je nach Organisation unterschiedlich sein können, zeichnet sich doch eine wesentliche Erkenntnis ab: Ein ganzheitlicher Ansatz der Neugestaltung des Lernens kann die Auseinandersetzung mit der eigenen Unternehmenskultur nicht außer Acht lassen. „Lernkultur“ kann dabei nicht losgelöst von der Organisationskultur betrachtet werden und entsteht in Wechselwirkung mit den „harten Faktoren“ des organisationalen Rahmens (Foelsing & Schmitz, 2021): Sie beeinflusst (und wird ihrerseits beeinflusst durch) die Gestaltung bzw. Ausprägung des Organisationsdesigns, der Strategie, der Prozesse und Systeme (Sackmann, 2017). Wesentlicher Bestandteil der Neugestaltung des Lernens in Organisationen ist also die Beantwortung der folgenden Frage: „Stehen die Grundannahmen und Werte der Organisation im Einklang mit dem Zielbild des angestrebten Lernverständnisses und drückt sich dies in entsprechenden dazu passenden greifbaren Artefakten (Strukturen, Praktiken, Regelungen, Prozesse, Lernorte, genutzte Systeme, etc.) aus?“

In verschiedenen aktuellen Praxis- und Forschungsansätzen, lassen sich auch bereits Überschneidungen erkennen, wie die Organisations- bzw. Lernkultur inhaltlich ausgestaltet sein muss, d. h. welche Grundannahmen, Werte und Praktiken im Fokus stehen müssen, um Lernen in der Organisation in Umfeldern hoher Komplexität, Dynamik und Digitalisierung bestmöglich unterstützen zu können (siehe z.B. Freigang, 2021; Foelsing & Schmitz, 2021). Diese Ansätze können somit als Ausgangspunkt für die co-creative Formulierung des eigenen organisationalen Zielbilds zukunftsfähigen Lernens dienen.

Aufbauend auf der Diagnose der aktuellen Ausprägung der Organisations- und Lernkultur lassen sich dann Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung der Kultur identifizieren (vom Ist zum Soll). Hierbei bleibt zu beachten: Kulturveränderung ist kein deterministisch planbarer Prozess, sie kann nicht per Anordnung von heute auf morgen verändert werden. Iteratives und interaktionsorientiertes Vorgehen im Einklang mit direkt beeinflussbaren Veränderungen am organisationalen Rahmen sind hier am erfolgversprechendsten (ausführlich siehe z.B. Meier, 2022; Sackmann, 2017).

Über die Autoren:

Prof. Dr. Anja Schmitz ist Professorin für Human Resource Management an der Hochschule Pforzheim. Im Institut für Personalforschung forscht und publiziert sie zu aktuellen Fragestellungen des Human Resource Managements, mit einem besonderen Fokus auf Personal- und Organisationsentwicklung (New Work - New Learning, Zukunftsfähigkeit der Personalentwicklung, Learning Ecosystems, Employee Experience, ...). Sie fungiert in unterschiedlichen Organisationen als wissenschaftliche Beirätin, agiert durch Vorträge als Impulsgeberin und berät Unternehmen in der Weiterentwicklung ihrer Lernansätze. Praktische Erfahrung sammelte sie in verschiedenen Experten- und Führungsrollen im HR-Bereich und der Unternehmensberatung.

Zusammen mit Jan Foelsing unterstützt sie im Learning Development Institute (LDi) die wirksame Entwicklung organisationaler Lernökosysteme (Learning Ecosystems). Ausführliche Angaben zum Lebenslauf und weiteren Publikationen: <https://www.hs-pforzheim.de/profile/aniaschmitz>.

Jan Foelsing ist New Learning Experte, Autor, Speaker, Tool-Nerd und Gründer des New Learning Labs - Von 2013 bis 2021 erforschte er an der Hochschule Pforzheim moderne Lernformate sowie digital gestützte Zusammenarbeitstools als kollaborative Lernumgebungen. Davor war es als IT-Consultant tätig. Seit 2014 ist er zudem als freier Berater unterwegs, sowie im Startup Bereich aktiv.

Sein Ziel ist es, dabei zu unterstützen, Lernen in Organisationen wirksamer & wertschöpfungsrelevanter zu machen. Seine Leidenschaft ist es, die neuen Lern- und Arbeitswelten aktiv zu erkunden und mitzugestalten. Learning by doing.

Das eLearning Journal bezeichnet ihn als Bildungsvisionär oder Edu Punk. Die Thinkers360 ernannten Jan zu einem der Top20 Global Thought Leaders in EdTech 2022/2023.

Hier geht's zu seinem Open Profile: <https://bit.ly/3hgfgag>

Quelle:

Dieser Beitrag ist ein AR-Zusatzinhalt zum Buch Smart Learning Design von Dr. Sirkka Freigang. ISBN: 978-3-648-15122-8. 1. Auflage 2023.

Quellen

- Decius, J., Kortsch, T., Paulsen, H., & Schmitz, A. (2022). Learning What you Really, Really Want: Towards a Conceptual Framework of New Learning in the Digital Work Environment. *Proceedings of the 55th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 5231–5240. <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/handle/10125/79975>
- Edmondson, A. C. (2019). *Die angstfreie Organisation: Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen*. Vahlen.
- Foelsing, J. (2021). Future Skills aufbauen: Up oder Re? *ManagerSeminare*(285), 62–87.
- Foelsing, J., & Schmitz, A. P. (2021). *New Work braucht New Learning: Eine Perspektivreise durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten*. Springer Gabler.
- Freigang, S. (2021). *Das Internet der Dinge für Bildung nutzbar machen: Gestaltung von Smart Learning Environments auf Basis eines interdisziplinären Diskurses*. Springer VS.
- Furtner, M. (2018). *Self-leadership: Praxis und Anwendung. essentials*. Springer Gabler.
- Graf, N., Schmitz, A. P., & Scheller, S. (2022). *#nextPE: Eine Studie zum aktuellen Stand der Zukunftsfähigkeit der Personalentwicklung und Ansätze zu ihrer systematischen Förderung*. <https://persoblogger.de/download/studienbericht-nextpe-zukunft-der-personalentwicklung-zum-download>
- Meier, C. (2022). (Digitale) Lernkultur: Standortbestimmung und Veränderungsimpulse. In A. Hohenstein & K. Wilbers (Eds.), *Handbuch E-Learning* (100. Ergänzungslieferung, pp. 1–16). Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Sackmann, S. (2017). *Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18634-0>
- Schermuly, C. C., Creon, L., Gerlach, P., Graßmann, C., & Koch, J. (2022). Leadership Styles and Psychological Empowerment: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(1), 73–95. <https://doi.org/10.1177/15480518211067751>
- Schermuly, C. C., Koch, J., Creon, L. E., Drazic, I., & Graßmann, C. (2022). Developing and Testing an Instrument to Measure the Culture for Psychological Empowerment in Organizations (IMPEC). *European Journal of Psychological Assessment*, Article 1015-5759/a000708. Advance online publication.
- Schmitz, A., Beer, A., & Fölsing, J. (2020). Werkzeugkiste (62): Barcamps - als Seismographen für emergente Veränderungen. *OrganisationsEntwicklung*(1), 85–93.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003.

- Seidel, T. (2020). Ein Agiles Reifegradmodell. In A. Häusling & S. Fischer (Eds.), *Der Weg zur agilen HR-Organisation: Modelle und Praxisbeispiele für erfolgreiche Transformationen* (pp. 53–79). Haufe.
- Spreitzer, G. (2008). Taking Stock: A Review of More than Twenty Years of Research on Empowerment at Work. In C. L. Cooper & J. Barling (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior: Vol. 1: Micro approaches* (pp. 54–72). Sage.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. Jossey-Bass.
- Weibel, A., Schafheitle, S. D., & Meidert, N. (2018). Evidenzbasiert entscheiden. Wie sich HR-Manager Forschungsergebnisse zunutze machen können. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 87(3).
<https://www.alexandria.unisg.ch/254312/>