

Lernkultur verstehen und gestalten: Erfolgsfaktoren, Hemmnisse und ein Canvas-Ansatz zur Förderung organisationalen Lernens in der Praxis

Manuel Kaiser^a, Caroline Raps^{a,b}, Vanessa Hartmann^c, Madline Lopes da Rosa^a

^a Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

^b Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen, Neckarsteige 6-10, 72622 Nürtingen

^c Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement IAT, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

Abstract

In einer sich schnell wandelnden Arbeitswelt wird kontinuierliches Lernen zum Schlüsselfaktor für Innovationsfähigkeit, Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz von Unternehmen (Egan et al., 2004). Lernkultur, dabei verstanden als die Gesamtheit der Werte, Normen und Praktiken, die Lernen ermöglichen und fördern (Foelsing & Schmitz, 2021), entwickelt sich dabei zunehmend zu einem strategischen Erfolgsfaktor (Achenbach et al. 2025; Bates & Khasawneh, 2005; Egan et al., 2004; Raps et al. 2025). Jedoch existiert trotz der hohen Relevanz in vielen Organisationen ein diffuses oder unstrukturiertes Verständnis von Lernkultur (Jenert & Gebhardt, 2010). Gleichzeitig sind wenig belastbare Erkenntnisse darüber vorhanden, wie Lernkultur konkret gestaltet, gelebt und weiterentwickelt wird, insbesondere im Mittelstand und in branchenübergreifenden Netzwerken. Vor diesem Hintergrund will die vorliegende Studie zwei Forschungsfragen adressieren:

- (1) Wie definieren und interpretieren Unternehmen den Begriff Lernkultur?
- (2) Welche Faktoren fördern oder hemmen eine positive Lernkultur in Unternehmen?

Zur Beantwortung wird ein Mixed-Method-Ansatz verwendet. Im ersten Schritt werden 160 wissenschaftliche Artikel und Reviews über die Scopus Datenbank identifiziert, die in den Fachbereichen *Business, Management und Accounting* veröffentlicht wurden. Diese werden anschließend bibliometrisch ausgewertet und in einer »**Thematic Map**« dargestellt. Dieser Auswertungsansatz macht anhand einer Matrix Schlüsselthemen der bisherigen Forschung sichtbar und zeigt auf, wohin sich das Forschungsfeld bewegt (Aria & Cuccurullo, 2017; Aria

et al. 2022) und gibt dementsprechend Impulse für Forschungsfrage zwei. Im zweiten Schritt werden 14 Experteninterviews in die Analyse einbezogen, die zwischen Mai 2025 und August 2025 durchgeführt wurden. Diese Interviews werden anschließend mit einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Ergebnisse der bibliometrischen Analyse sowie den Experteninterviews werden anschließend gebündelt und Lösungsvorschläge zur Beantwortung der zuvor gestellten Fragen diskutiert. Für den Praxistransfer werden die Ergebnisse außerdem weiter aufbereitet und als eine »**Organizational Learning Canvas**« organisiert. Damit soll Organisationen ein Werkzeug auf Basis aktueller Forschung zur Verfügung gestellt werden.

Referenzen

Achenbach, M., Diensthuber, R., Lange, B., Bühren, J., Both, D. (2025). Weiterbildung im Wandel – Wie KI und Digitalisierung das Lernen verändern.

Aria, M., Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*. 11(4), pp. 959-975

Aria, M., Cuccurullo, C., D’Aniello, L., Misuraca, M., Spano, M. (2022). Thematic Analysis as a New Culturomic Tool: The Social Media Coverage on COVID-19 Pandemic in Italy. *Sustainability*, 14(6):3643.

Bates, R., Khasawneh, S. (2005). Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations. *International Journal of Training and Development*, 9(2), pp. 96–109.

Egan, T.M., Yang, B., Bartlett, K.R. (2004). The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), pp. 279–301.

Foelsing, J., Schmitz, A. (2021). Lernkultur – Ein schwer kopierbarer Wettbewerbsvorteil. In *Springer eBooks* (pp. 187–208)

Jenert, T., Gebhardt, A. (2010). Zugänge zum Begriff Lernkultur. Eine Systematisierung auf Basis kultur- und lerntheoretischer Überlegungen. IWP Arbeitsberichte. Universität St. Gallen.

Raps, C., Hartmann, V., Kaiser, M., Rüger, M., Lopes da Rosa, M. (2025). Der Transformations- und Innovationsnavigator. Zur Stärkung der Zukunftsfähigkeit von Organisation. Fraunhofer IAO.