

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

AG-BFN | Stuttgart | 12. – 13. März 2026

Dr. Manuel Kaiser

Fraunhofer IAO

Prof. Caroline Raps

Fraunhofer IAO

Vanessa Hartmann

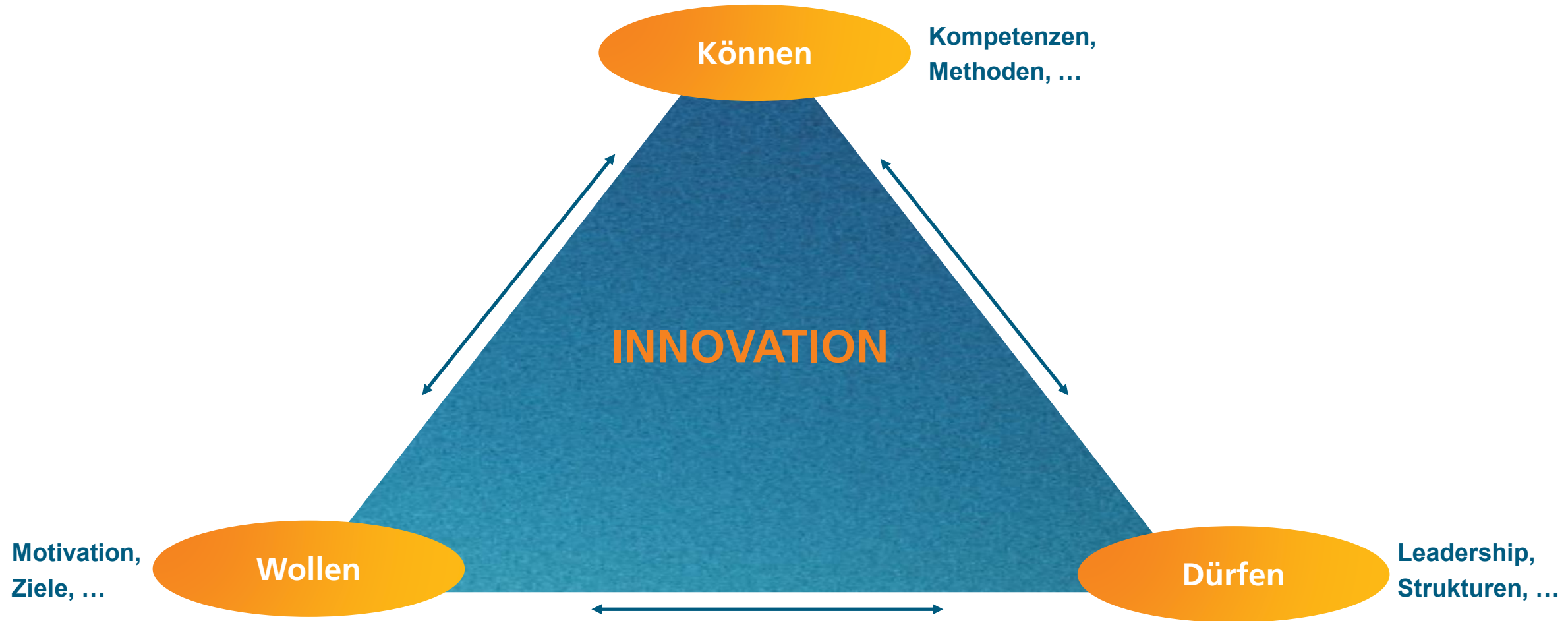
Fraunhofer IAO / IAT Universität Stuttgart

Madline Lopes da Rosa

Fraunhofer IAO

Innovationsfähigkeit und das Zusammenspiel mit Lernkultur

Einflussfaktoren, Aufgaben und Herausforderungen



Quelle: in Anlehnung an Lead Innovation (2023)

Einleitung

Lernkultur als strategischer Erfolgsfaktor

- 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).



Einleitung

Forschungslücken

Es 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.



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

Methodik

Kombination aus Literaturanalyse und Experteninterviews

Literaturanalyse

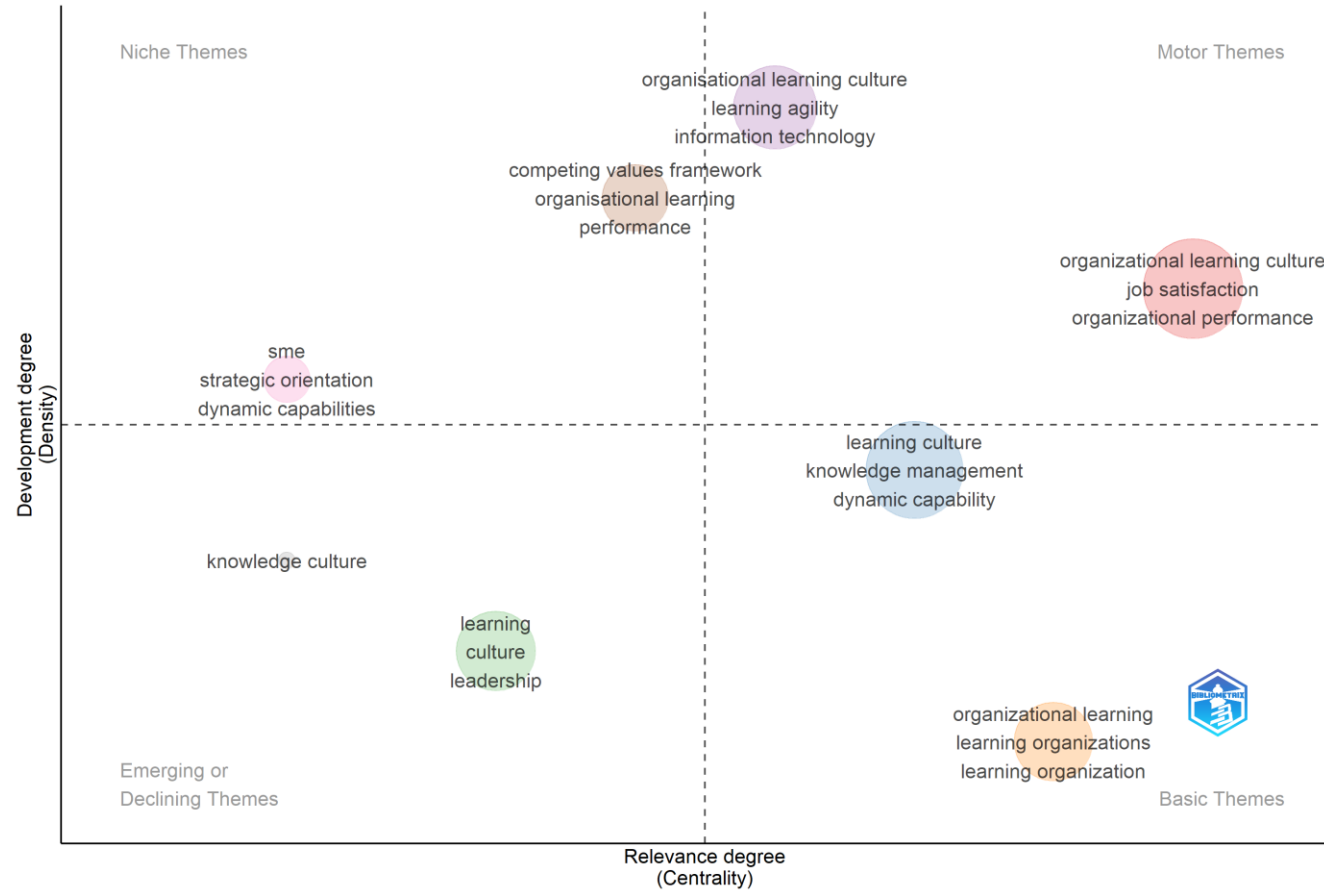
Analyse von 160 wissenschaftlichen Artikeln aus der Datenbank Scopus, die sich unter dem Keyword „learn* cultur*“ finden lassen und zur Kategorie „Business, Management and Accounting“ zählen.

Experteninterviews

Durchführung und Analyse von 14 Experteninterviews zwischen Mai 2025 und August 2025 mit Personen aus dem Bereich Personalentwicklung und Organisationsentwicklung.

Thematic Map zur Lernkultur-Forschung

Übersicht der Schlüsselthemen aus 160 wissenschaftlichen Veröffentlichungen



Experteninterviews

Forschungsdesign



Experteninterviews

Branchen

1	PHARMAINDUSTRIE	5	FINANZWESEN	9	METALL-& ELEKTROINDUSTRIE
2	BAUINDUSTRIE	6	MASCHINENBAU	10	MEDIENWIRTSCHAFT
3	BILDUNGSWESEN	7	VERSICHERUNGEN	11	HANDEL & LOGISTIK
4	ÖFFENTLICHE VERWALTUNG	8	ENERGIEWIRTSCHAFT		

Experteninterviews

Definition Lernkulturbegriff



Experteninterviews

Hemmnisse für Lernkultur – Auswahl

Überforderung durch Informations- und Tool-Flut

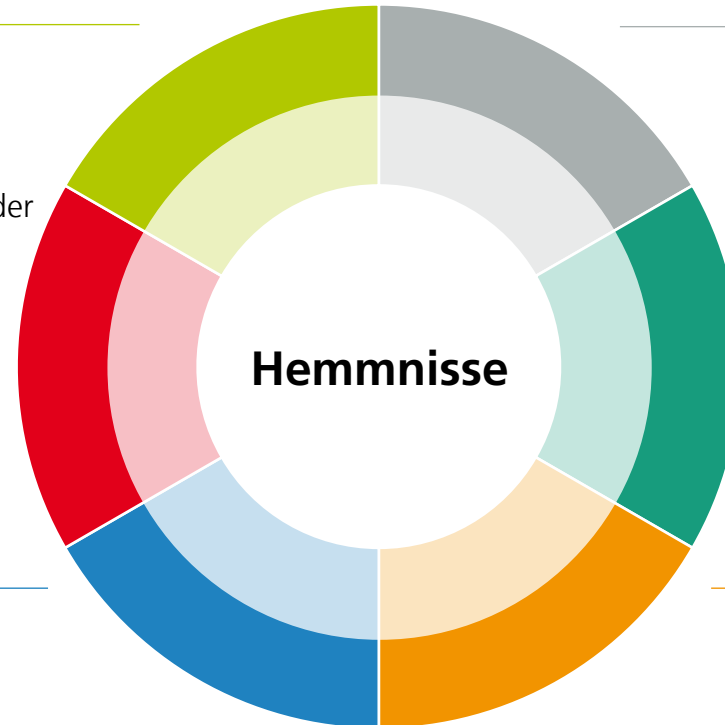
Zu viele Trends und Formate ohne Priorisierung oder Guidance, Lernzeiten werden deshalb zuerst gestrichen

Starre Hierarchien

Lange Abstimmungsschleifen und Entscheidungswege bremsen neue Lernformate, Starke Kontrolllogik und Skepsis gegenüber Kultur- und Lerninitiativen

Angst und Unsicherheit

Angst vor Überforderung, Nicht-Mitkommen, Blamage, Kontrollverlust. Hemmung, Lernwünsche zu äußern oder Neues auszuprobieren



Unklar definierte Lernbedarfe

Unternehmen spüren hohen Weiterbildungsbedarf, können ihn aber nicht konkret benennen

Ambivalente Führungshaltung

Lernen als Kostenfaktor statt als strategisch notwendig, fehlende Erlaubnis- und Schutzsignale, Lernen als „nice to have“ gesehen

Perfektionismus / schwache Fehlerkultur

Anspruch auf „120%“ und Vermeidung von Fehlern hemmen Experimente, Fokus auf Schuld statt auf Lernen aus Fehlern, Lernbereitschaft und sichtbares Einnehmen einer Lernrolle

Experteninterviews

Erfolgsfaktoren für Lernkultur – Auswahl

Klarer Business-Bezug

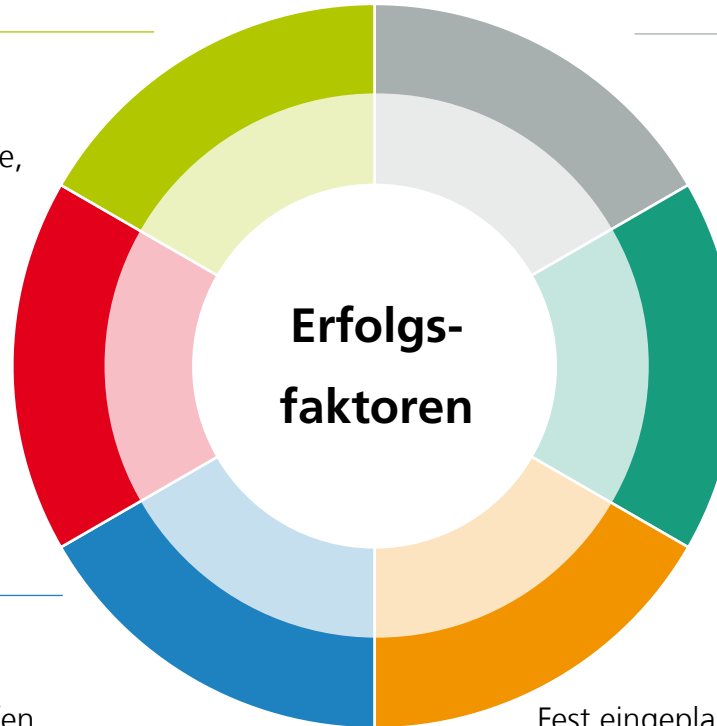
Kopplung von Weiterbildung an strategische Ziele, Future Skills, Wettbewerbsfähigkeit und Fachkräftesicherung

Praxisnahe Lernformate

Kurze Lernnuggets, Digital-Learning-Days, Communities, Peer-Learning, Wissensnuggets, praxisorientierte Workshops

Vorbilder

Führungskräfte leben Lernen sichtbar vor, schaffen Zeiträume und Räume, nutzen selbst Formate und Tools und senden klare Pro-Lernen-Signale, interne Lernbotschafter, motivierende Vorbilder in allen Bereichen, Ambassador-Netzwerke



Haltung / Mindset

Kontinuierliches, lebenslanges Lernen als selbstverständlich, Neugier, Offenheit, Selbstverantwortung für Entwicklung

Psychologische Sicherheit

Sicherer Rahmen, um Fragen stellen zu können, Ausprobieren und Fehler-Teilen ohne Angst vor Sanktionen

Strukturen / Zeit / Ressourcen

Fest eingeplante Lern-/Screening-Zeiten, Lernräume, Budgets, LMS, Lernplattformen, E-Learnings, klare Prozesse, KI-Tools

Publikationen



Der Transformations- und Innovationsnavigator Zur Stärkung der Zukunftsfähigkeit von Organisationen

2025

<https://doi.org/10.24406/publica-4664>



Das Onboarding in Unternehmen wirksam gestalten Onboarding als strategischer Prozess zwischen Integration, Lernen und Führung

2026

<https://doi.org/10.24406/publica-7156>

Ihre Ansprechpartner:innen

Kontakt



Dr. Manuel Kaiser

Fraunhofer IAO
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
Mail: manuel.kaiser@iao.fraunhofer.de



Prof. Caroline Raps

Fraunhofer IAO
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
Mail: caroline.raps@iao.fraunhofer.de



Vanessa Hartmann, M.Sc.

Fraunhofer IAO / IAT Universität Stuttgart
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
Mail: vanessa.hartmann@iao.fraunhofer.de



Madline Lopes Da Rosa, B.A.

Fraunhofer IAO
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
Mail: madline.lopes.da.rosa@iao.fraunhofer.de