

A photograph of three people in an office environment. In the center, a young man with a goatee and a grey V-neck sweater is smiling broadly at the camera. To his left, an older man with glasses and a blue shirt is looking down, partially out of focus. To the right, a woman with blonde hair is smiling, also partially out of focus. The background is a bright, out-of-focus office space.

Lernkulturentwicklung bei der Post

Joël Krapf

Yellow in motion.

SWISS POST 

A man with dark hair, wearing a light blue button-down shirt and dark trousers, stands in profile looking out a large glass window. The view outside shows a modern, multi-story building with a glass facade, surrounded by lush green trees and a well-maintained lawn. The scene is brightly lit, suggesting daytime.

Warum Lernkultur?

Warum (bei der Post) Lernkultur erfassen und entwickeln?

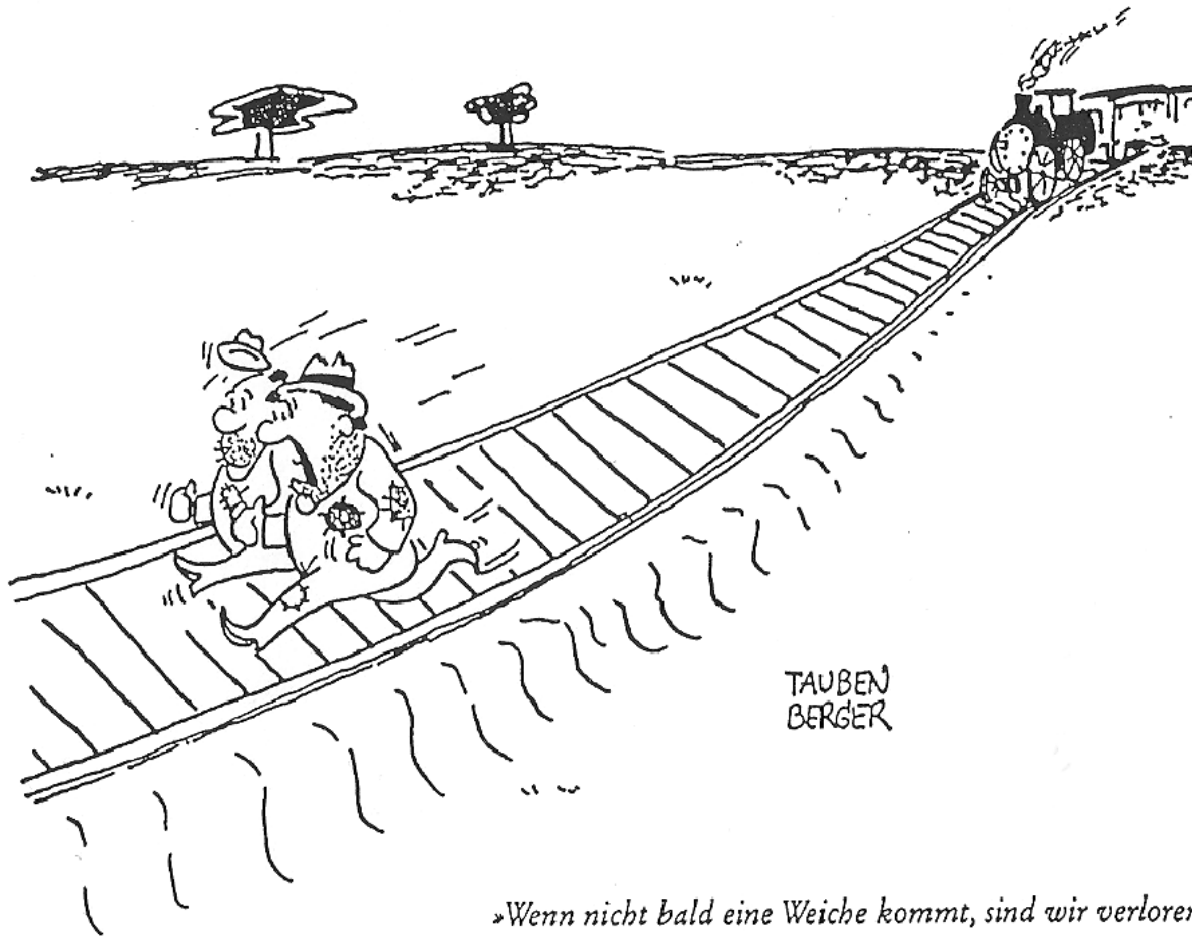


- **slido** ist sowohl mit SmartPhone als auch Laptop zugänglich:
 - www.slido.com und dann #7090
 - <https://app.sli.do/event/xhasm8ip/ask>
 - Oder QR-Code →



Warum Lernkultur?

«Wenn nicht bald eine Weiche kommt, sind wir verloren»



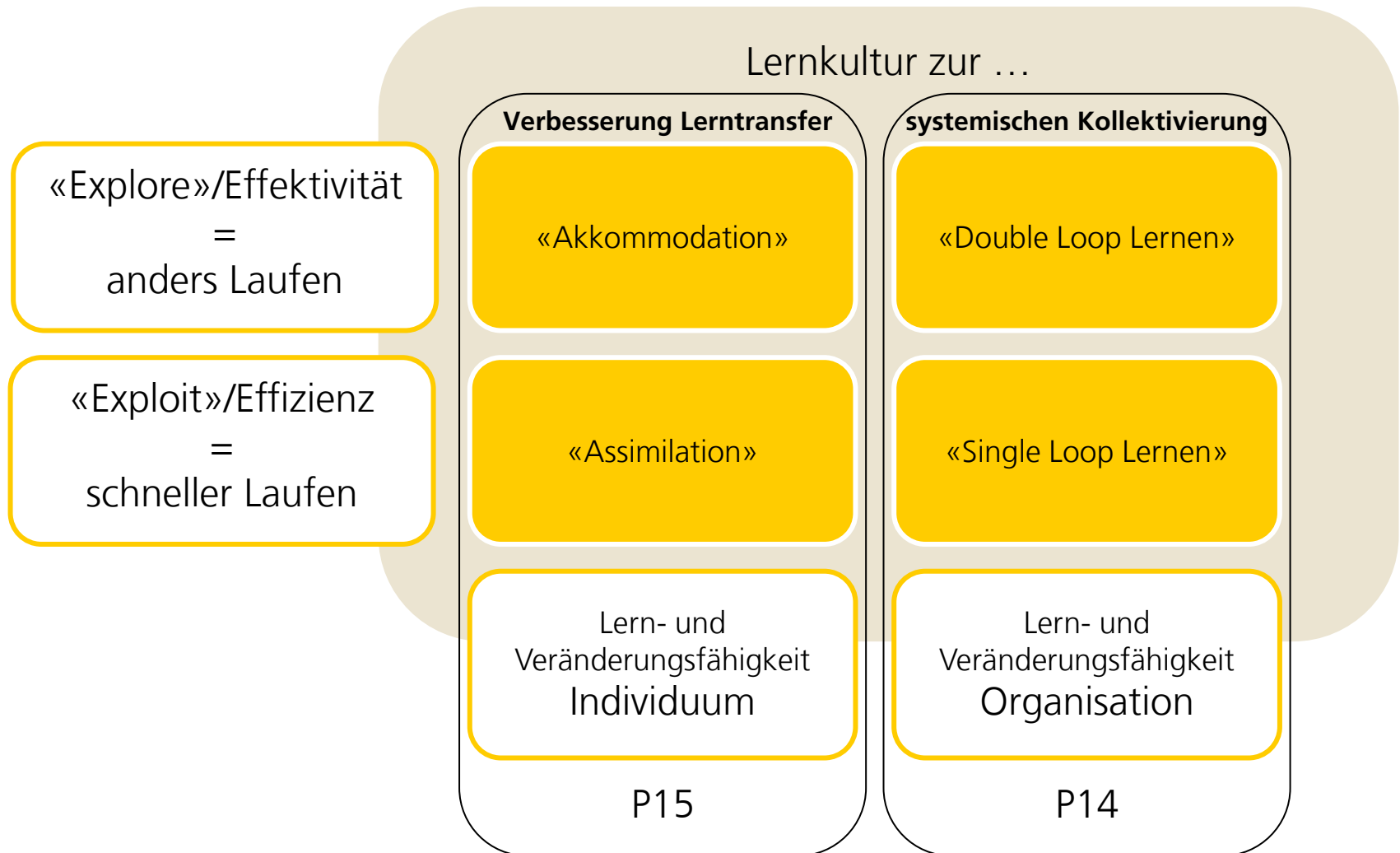
Aus der »Frankfurter Rundschau«

Was müssen die beiden Lernen?

«Exploit»/Effizienz
=
schneller Laufen

«Explore»/Effektivität
=
anders Laufen

Warum Lernkultur (bei der Post) erfassen und gestalten?



Ziel

Das Ziel der Post ist die Entwicklung der Lernkultur, um die Lern- und Veränderungsfähigkeit der Individuen sowie der Gesamtorganisation zu erhöhen.

Die heutige Challenge nimmt dieses Ziel auf, indem die Lernkultur der Post interpretiert wird, um so kontextspezifische Massnahmen vorzuschlagen

In drei Schritten zum gemeinsamen Ziel

```
graph LR; A[Post und Lernkultur verstehen] --> B[Lernkultur der Post erfassen]; B --> C[Lernkultur der Post entwickeln];
```

**Post und
Lernkultur
verstehen**

**Lernkultur
der Post
erfassen**

**Lernkultur
der Post
entwickeln**



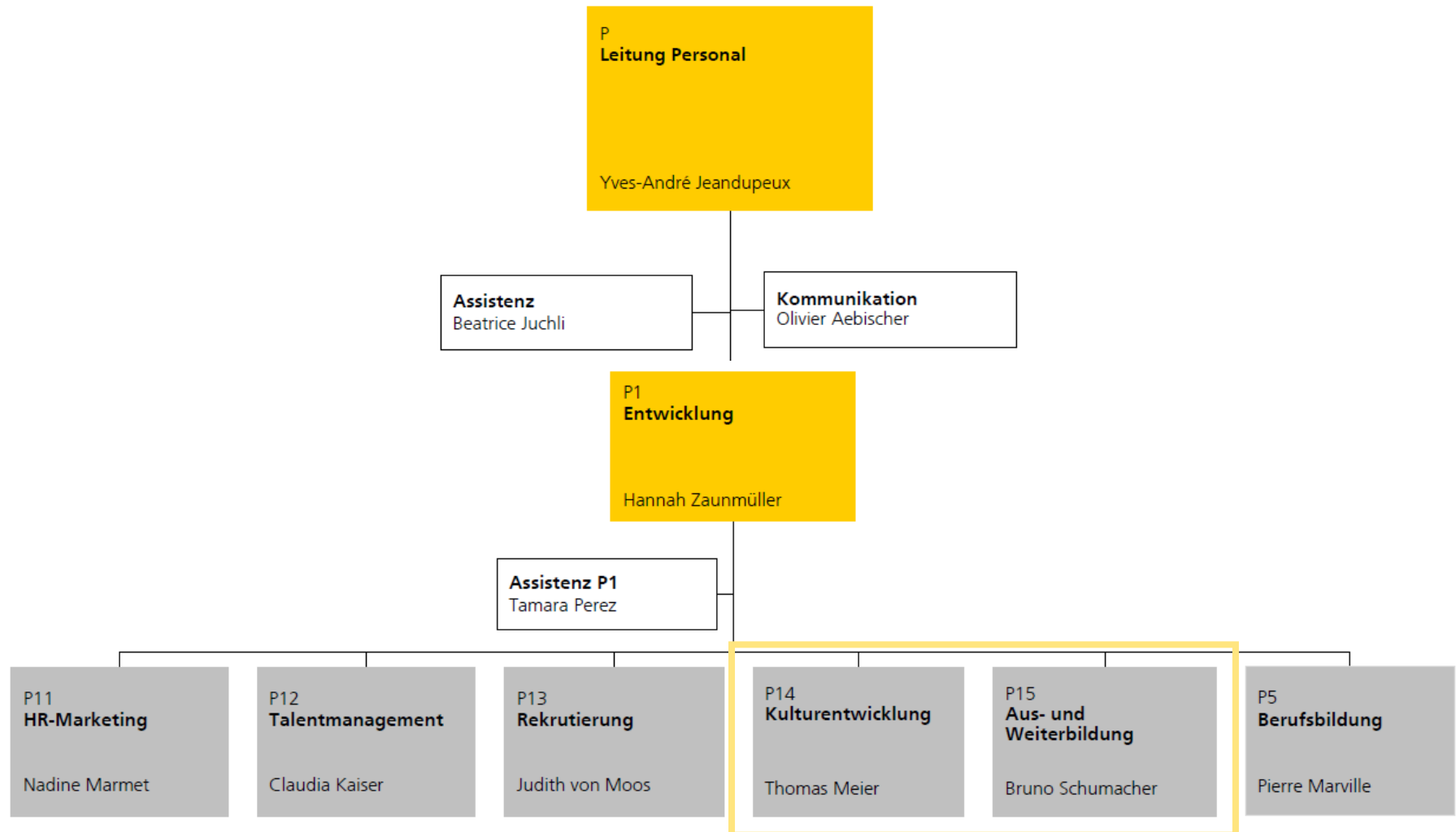
Post und Lernkultur verstehen

**Post und
Lernkultur
verstehen**

**Lernkultur
der Post
erfassen**

**Lernkultur
der Post
entwickeln**

Kulturentwicklung als Teil der Personalentwicklung



Kulturentwicklung (P14) kümmert sich um Initiativen, die das Kollektiv entwickeln sollen



Leadership-Programm:

Werte-Kompass, der für das höhere Kader handlungsleitend wirken soll



Management der Vielfalt:

Durch eine gezielte Durchmischung der Teams soll die Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitgeberattraktivität steigen



Work Smart:

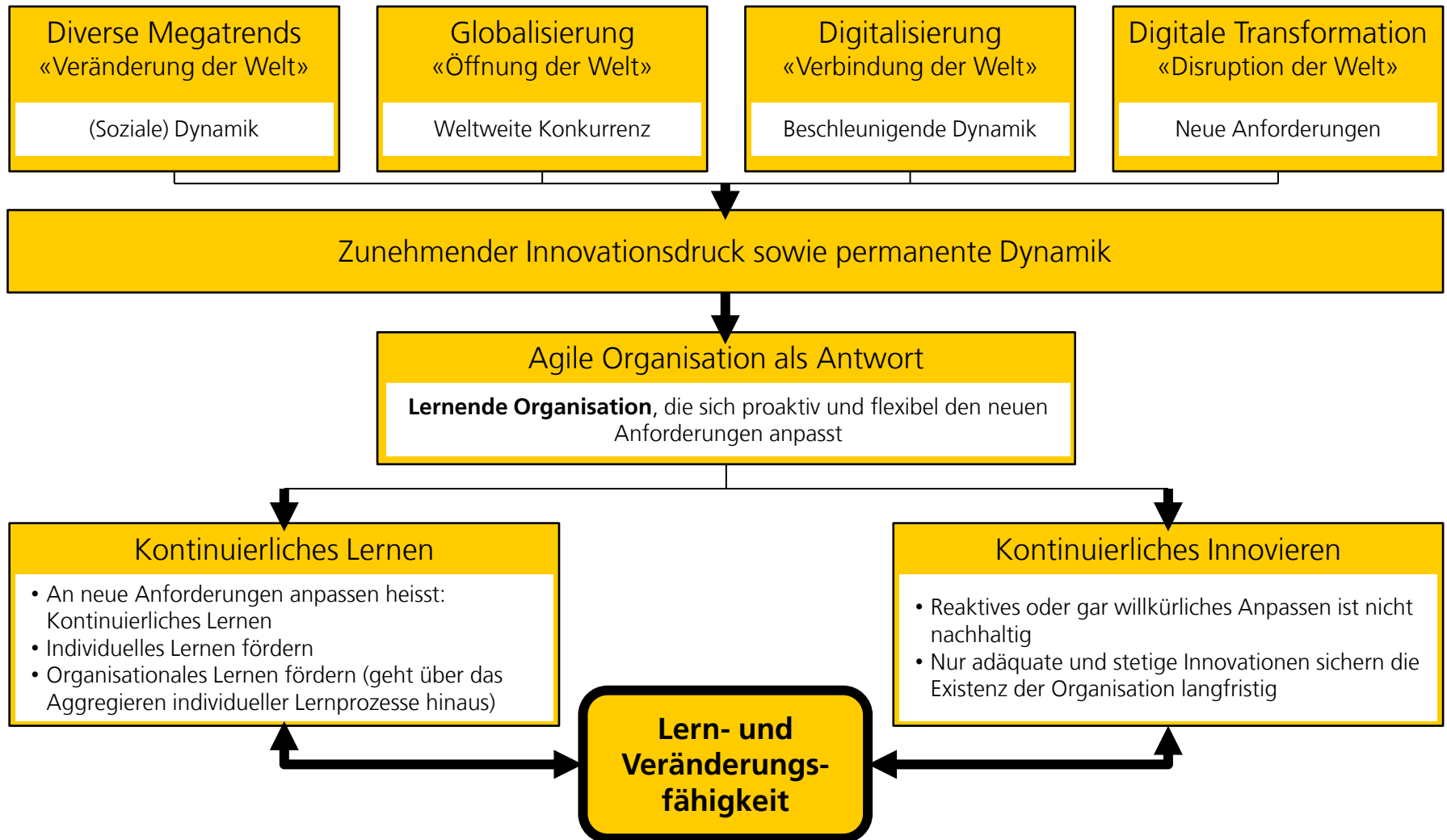
Die Digitale Transformation verändert die Art (miteinander) zu arbeiten. Die Basis ist eine entsprechende Kultur.



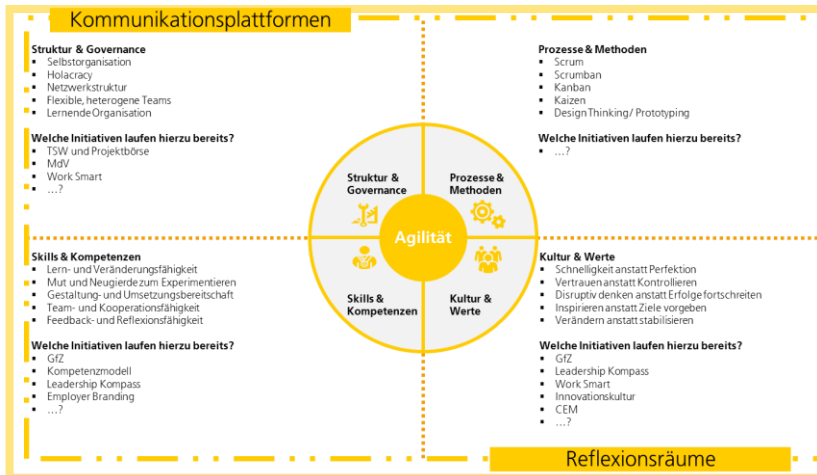
Events:

Dienen der Emotionalisierung sowie der Verankerung von Informationen und Lernprozessen.

Als neues Thema in den Startlöchern: Agilität



Als Mitarbeiter und Doktorand bin ich nun im Lead, bei der Post das Thema Agilität voranzutreiben



Operative Themen sind u.a.:

- Was versteht die Post unter Agilität?
- Warum brauchen wir (bei der Post) Agilität?
- Wie können wir Agilität ermöglichen?
- Wie können wir einen Ermöglichungsrahmen in der Organisation verankern?

Fragen der Doktorarbeit sind u.a.:

- Lernende Organisation als Synonym für agile Organisation?
- Wie kann Lernen in der Organisation verankert und kollektiviert werden?
- Wie kann die Lernkultur bei der Post entwickelt werden?



Das, was *gelernt wurde*, prägt das, was *gelernt wird* ...

Berufliche Stationen

Seit 2016	Kulturentwicklung / Doktorand (Schweizerische Post)
2015	Summer Intern Change Management (PwC)
2014 - 2015	Projektleiter Wirtschaftsberatung (Mediapolis)
2012 - 2014	Steuerberater (PwC)
2012	Praktikant Marktforschung (Mobiliar)
2011	Studentischer HiWi (IWP-HSG)
2010	Aushelfende Lehrkraft (Ortega Schule St.Gallen)
2007 - 2009	Leiter Truppenrechnungswesen (LVb Genie & Rettung)

Ausbildungsstationen

Seit 2016	Doktorand in Organisation und Kultur (Universität St.Gallen, IWP)
2010 - 2016	Diplomierter Wirtschaftspädagoge (Universität St.Gallen)
2014 - 2016	M.A. HSG in Management, Organisation und Kultur (Universität St.Gallen)
2015	Masterarbeit zum Thema «Verhaltensveränderung in Wandelprozessen durch Gamification»
2009 - 2012	B.A. HSG in Betriebswirtschaftslehre (Universität St.Gallen)
2012	Bachelorarbeit zum Thema «Lernen mit dem iPad auf Sekundarstufe II»
2003 - 2006	Gymnasium Kirchenfeld BE (Wirtschaft und Recht)

A full-page photograph of a man with dark hair and a beard, wearing a dark jacket over a plaid shirt, mustard-colored trousers, and brown shoes. He is captured mid-jump in a modern, brightly lit hallway with large glass windows on the left and a white wall on the right. The hallway leads into the distance, showing a staircase and potted plants. A semi-transparent dark brown rectangular box is overlaid on the lower-left portion of the image, containing the text 'Was ist Kultur?'.

Was ist Kultur?

Verschiedene Zugänge zu Kultur

Übersicht

Unterscheidungsmerkmal	Variablenansatz (Funktionalistischer Ansatz)	Dynamischer Ansatz (Integrativer Ansatz)	Metaphernansatz (Symbolistischer Ansatz)
Kultur ist eine homogene Gestaltungsvariable	... ein komplexes, dynamisches, teilweise sichtbares Konstrukt	... eine heterogene, soziale Konstruktion / Metapher
Verhältnis Organisation & Kultur	Organisation hat eine Kultur	Organisation ist und hat eine Kultur	Organisation ist eine Kultur
Existenz von Subkulturen	Keine Subkulturen	Subkulturen existent	Subkulturen existent
Möglichkeit der Gestaltbarkeit	Kultur ist gestaltbar	Kultur ist beeinflussbar	Kultur ist nicht gestaltbar
(Forschungs-)Ziele	Gestaltung zur (Kultur-)Ver-besserung als Beitrag zum Erfolg	Beeinflussen auf Basis einer verstehenden Beschreibung	Verstehende Kulturbeschreibung
Quelle für Veränderungen	Führungsspitze	Alle Org-Mitglieder sowie Umwelt	Alle Org-Mitglieder

Bei der Post vertreten wir den dynamischen Ansatz

Unterscheidungsmerkmal	Variablenansatz (Funktionalistischer Ansatz)	Dynamischer Ansatz (Integrativer Ansatz)	Metaphernansatz (Symbolistischer Ansatz)
Kultur ist eine homogene Gestaltungsvariable	... ein komplexes, dynamisches, teilweise sichtbares Konstrukt	... eine heterogene, soziale Konstruktion / Metapher
Verhältnis Organisation & Kultur	Organisation hat eine Kultur	Organisation ist und hat eine Kultur	Organisation ist eine Kultur
Existenz von Subkulturen	Keine Subkulturen	Subkulturen existent	Subkulturen existent
Möglichkeit der Gestaltbarkeit	Kultur ist gestaltbar	Kultur ist beeinflussbar	Kultur ist nicht gestaltbar
(Forschungs-)Ziele	Gestaltung zur (Kultur-)Verbesserung als Beitrag zum Erfolg	Beeinflussen auf Basis einer verstehenden Beschreibung	Verstehende Kulturbeschreibung
Quelle für Veränderungen	Führungsspitze	Alle Org-Mitglieder sowie Umwelt	Alle Org-Mitglieder

Definition Kultur

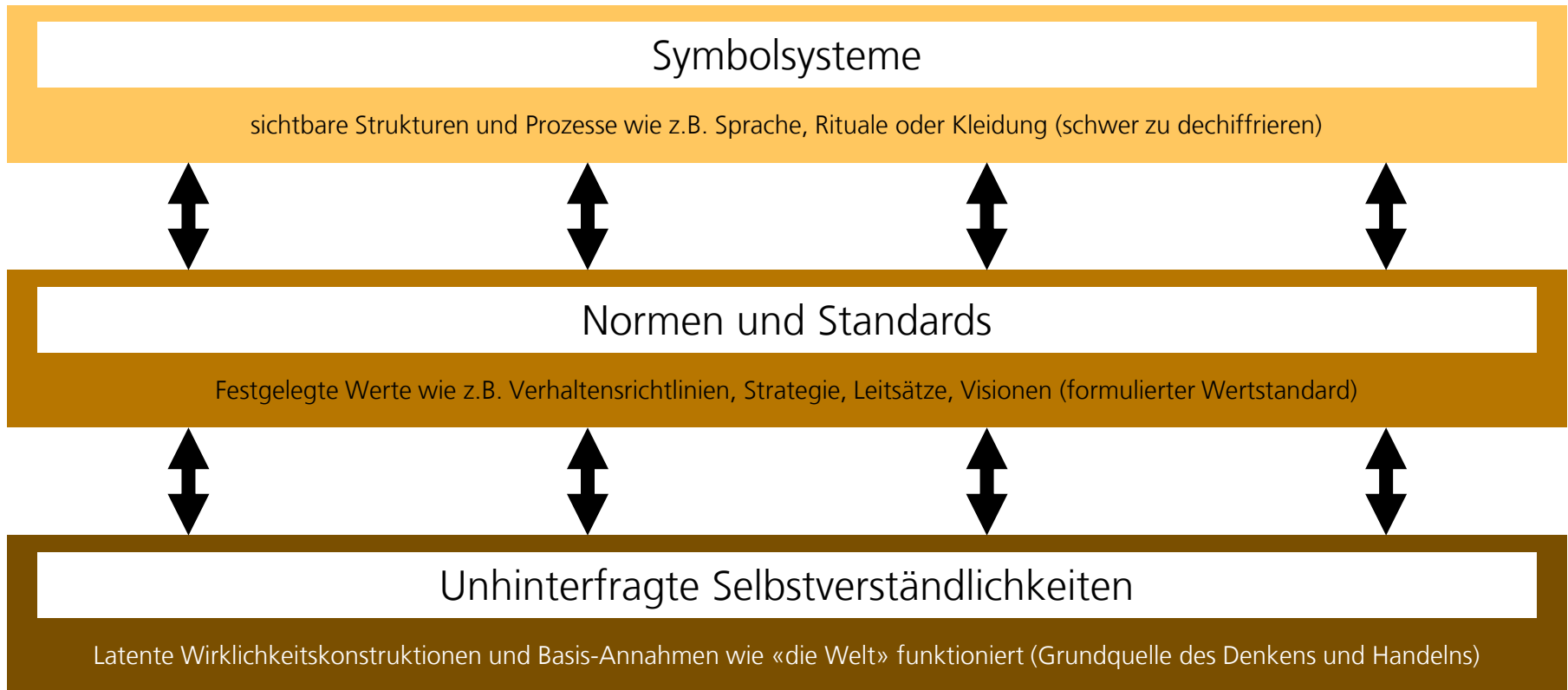


Kultur kann als Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster verstanden werden, das innerhalb einer Gruppe von Personen als (unhinterfragte) Selbstverständlichkeit geteilt wird.



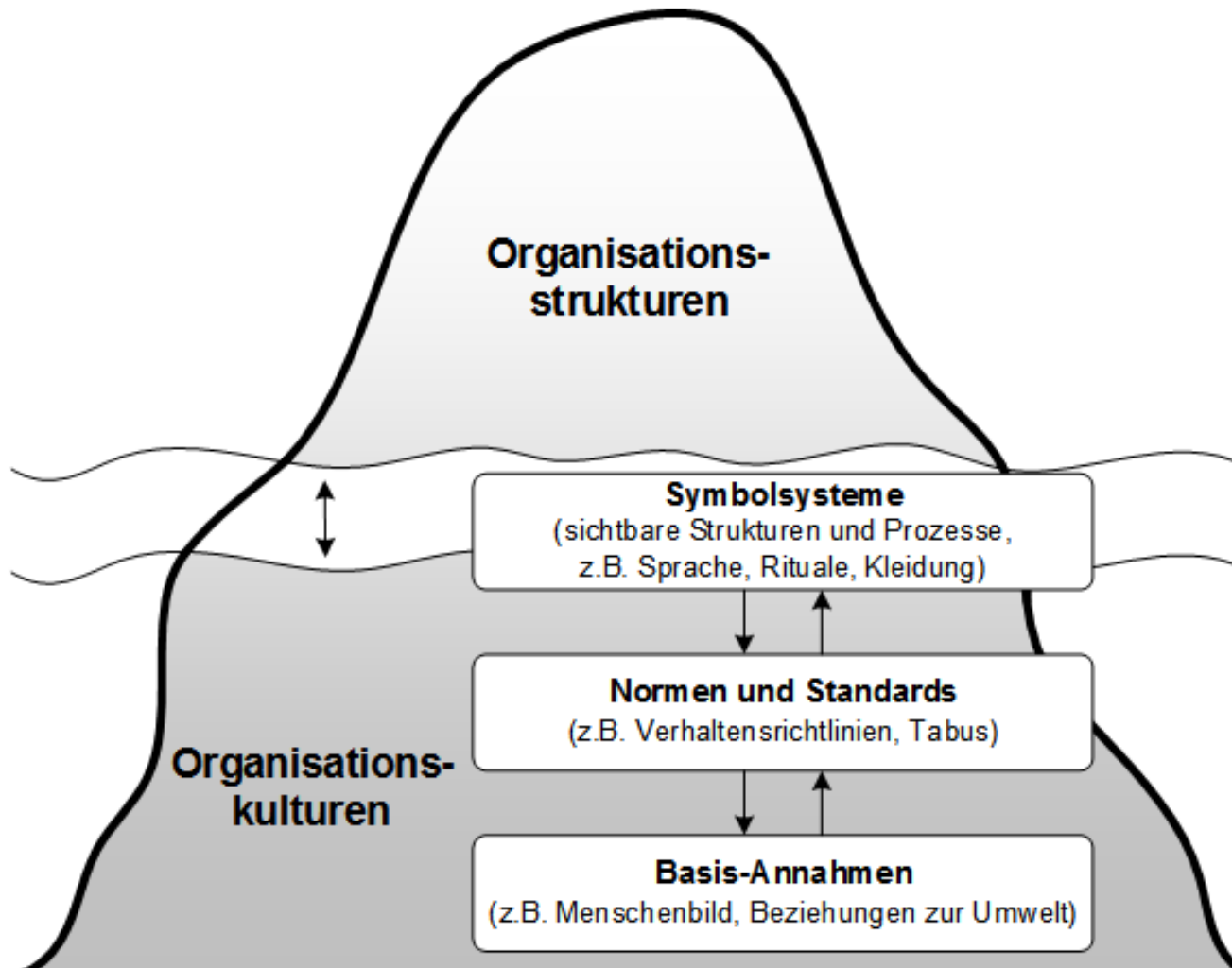
Dynamischer Ansatz: Drei Ebenen Modell nach Schein

(Schein, 1997)



Verhältnis zwischen Strukturen und Kulturen

(Seufert, 2013, S. 151)

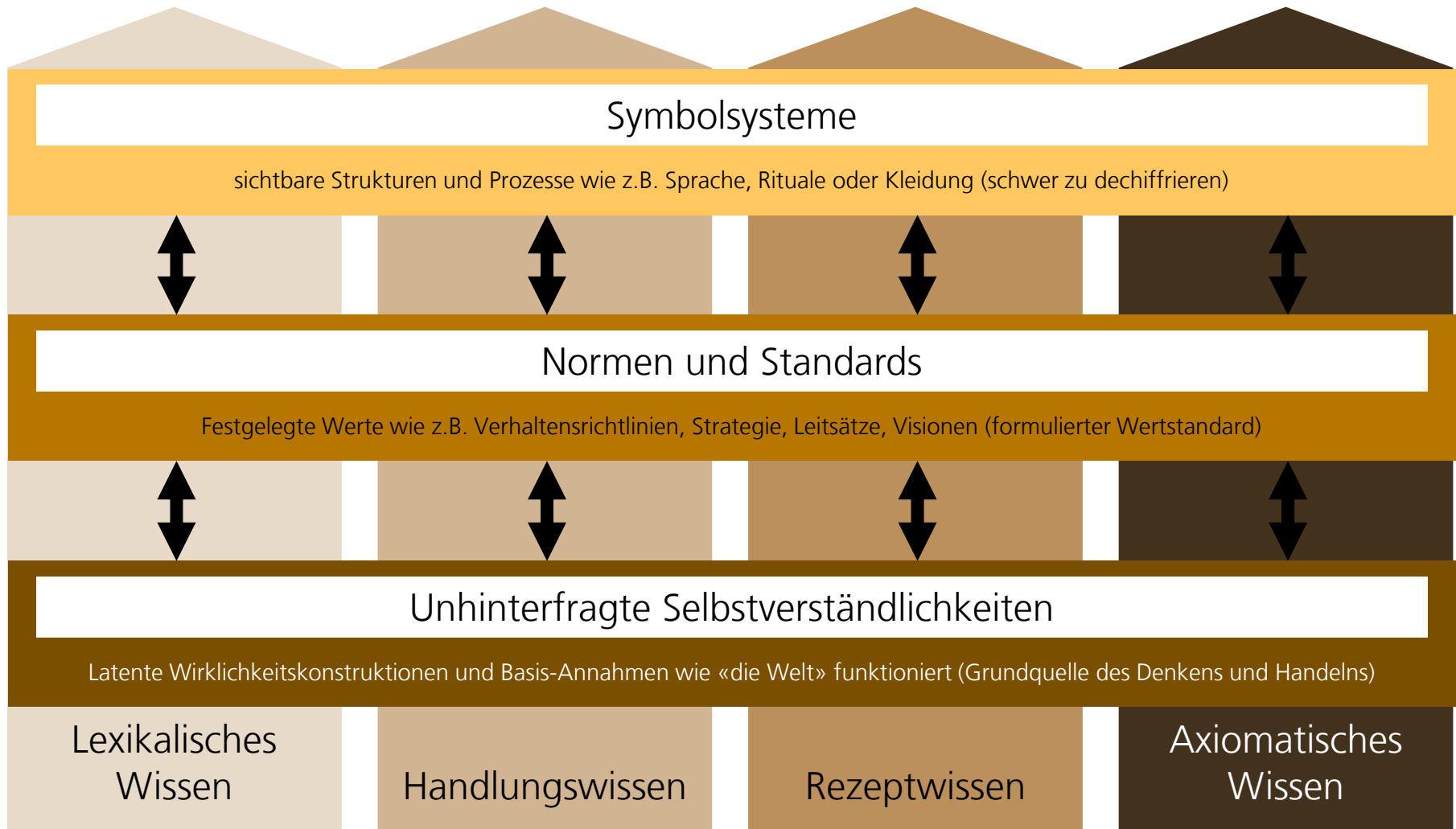


Dynamischer Ansatz: Wissenslandkarte nach Sackmann

(Sackmann, 1991)

	Kognitive Komponente	Beispielfragen	Manifestationen
Lexikalisches Wissen	deskriptive Kategorien	«Was ist wichtig?» «Was existiert?»	Definitionen und Bezeichnungen von Dingen und Ereignissen
Handlungs-wissen	kausal-analytische Attributionen	«Wie werden Dinge getan?»	Erwartungen von Ursache/Wirkung-Zusammenhängen, deskriptive Handlungstheorie
Rezept-wissen	kausal-normative Attributionen	«Was sollte ...?»	Ursache/Wirkung-Zusammenhänge von hypothetischen Ereignissen, präskriptive Handlungstheorie
Axiomatisches Wissen	Begründungen, Annahmen, Bedürfnisse	«Warum werden Dinge getan, wie sie getan werden?»	Grundsätzliche Überzeugungen

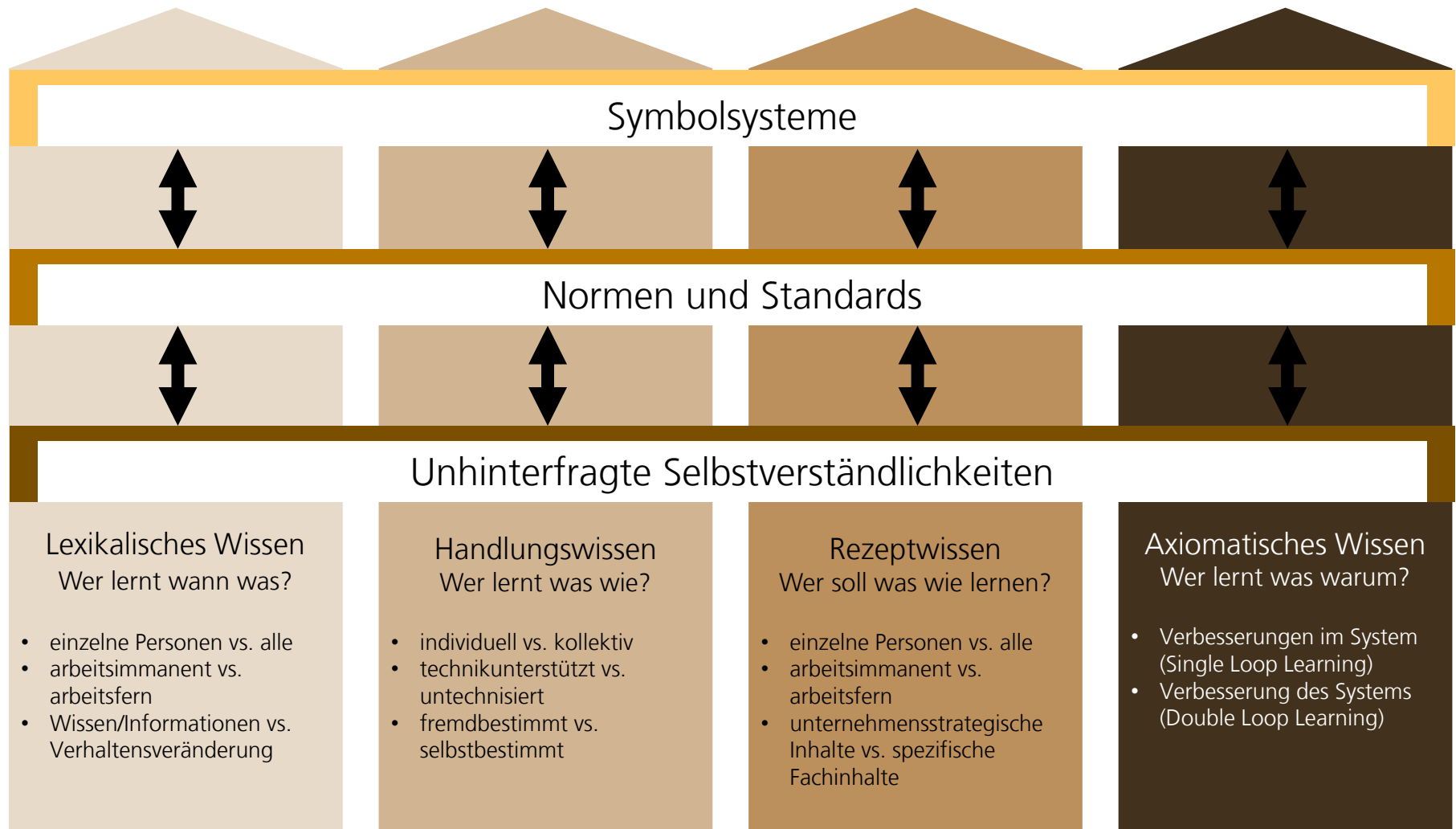
Dynamisches Kulturkonstrukt als Kombination der Modelle von Schein und Sackmann



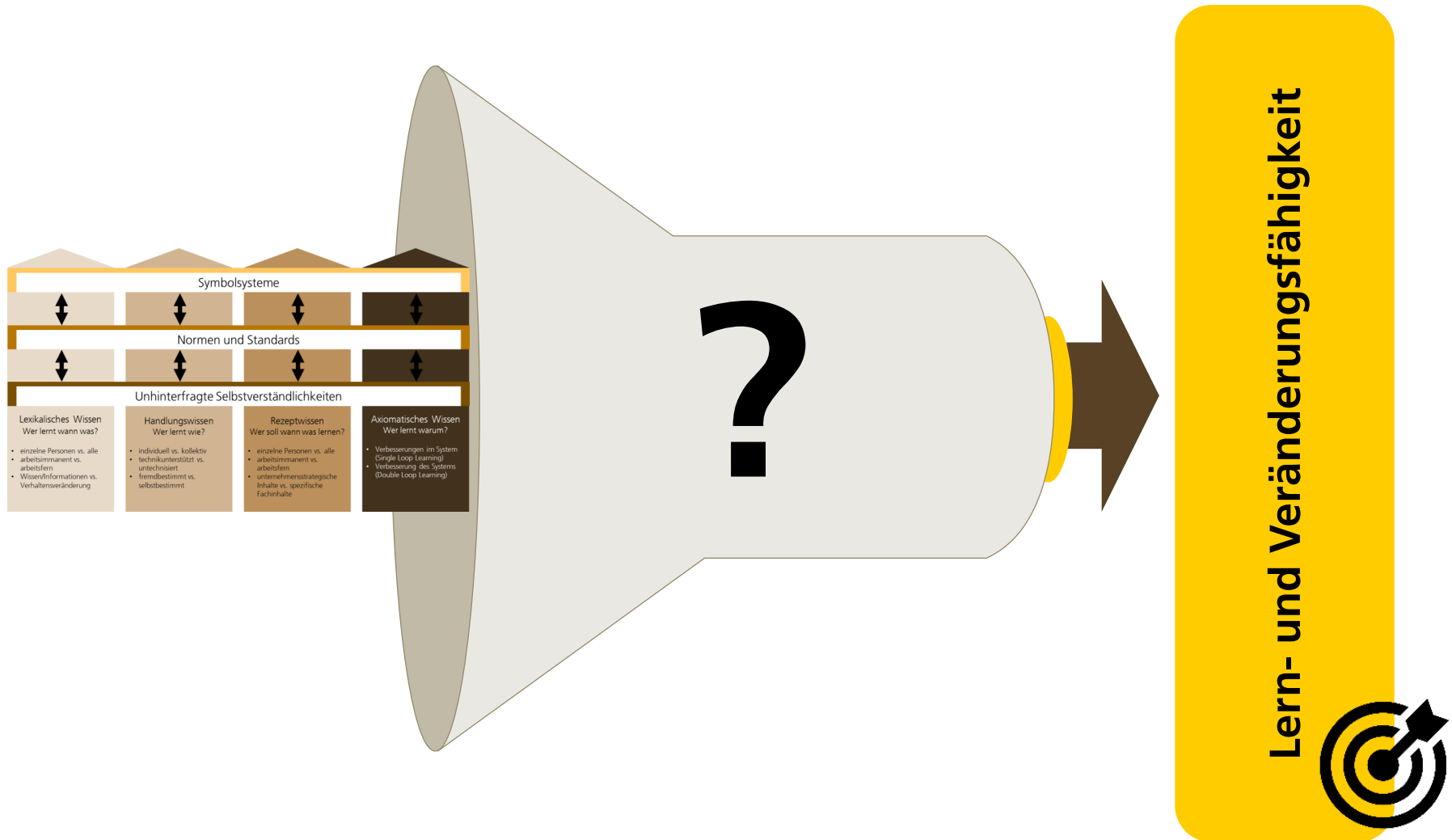
A photograph of three young people, a man and two women, standing outdoors in a city street. The man on the left has a large afro and is wearing a black leather jacket over a grey shirt. The woman in the middle has long red hair and is wearing a patterned dress. The woman on the right has blonde hair and is wearing a red leather jacket. They are all looking at a map that the man is holding. The background shows a red building and a street with a yellow sign.

Was ist Lernkultur?

Deskriptive Lernkultur als Ableitung aus dem dynamischen Kulturkonstrukt

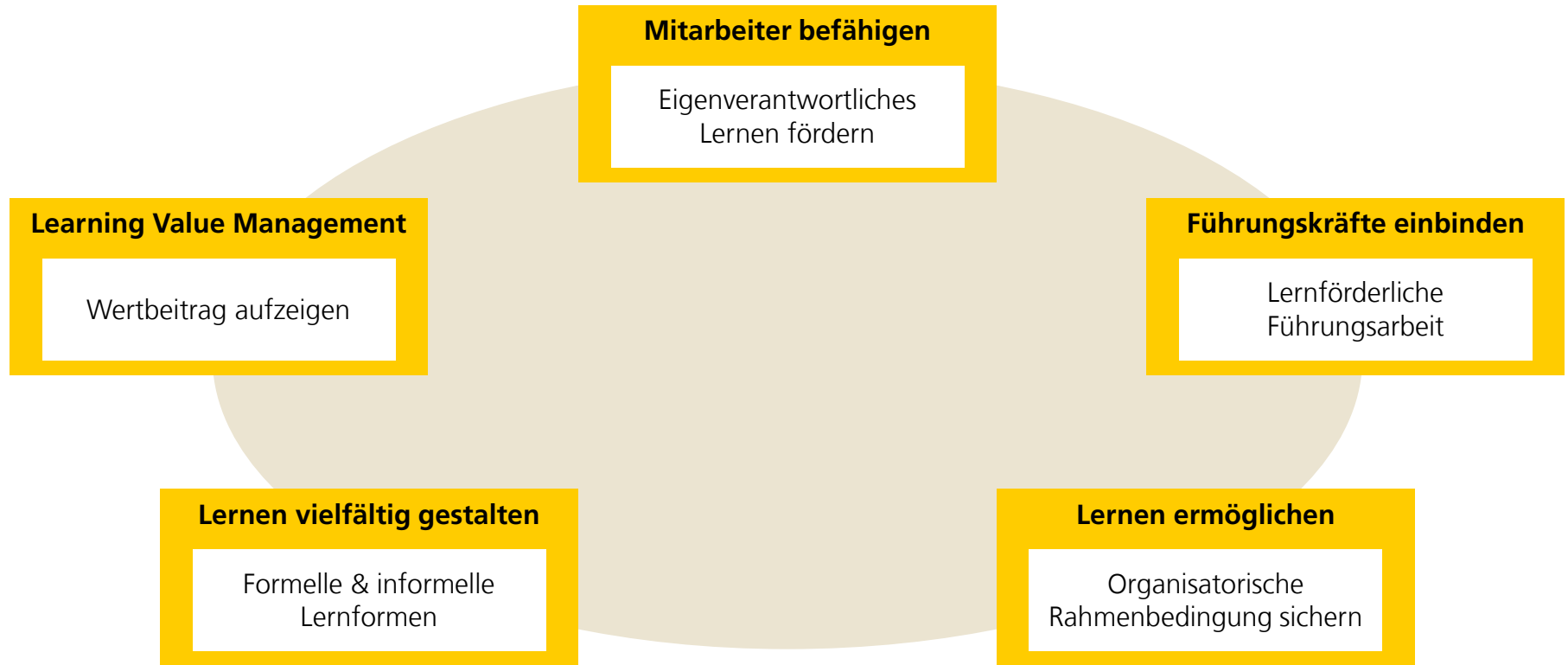


Von der deskriptiven Lernkultur zur intendierten Kultur?



Präskriptive Lernkultur mit operationalisierbaren Variablen

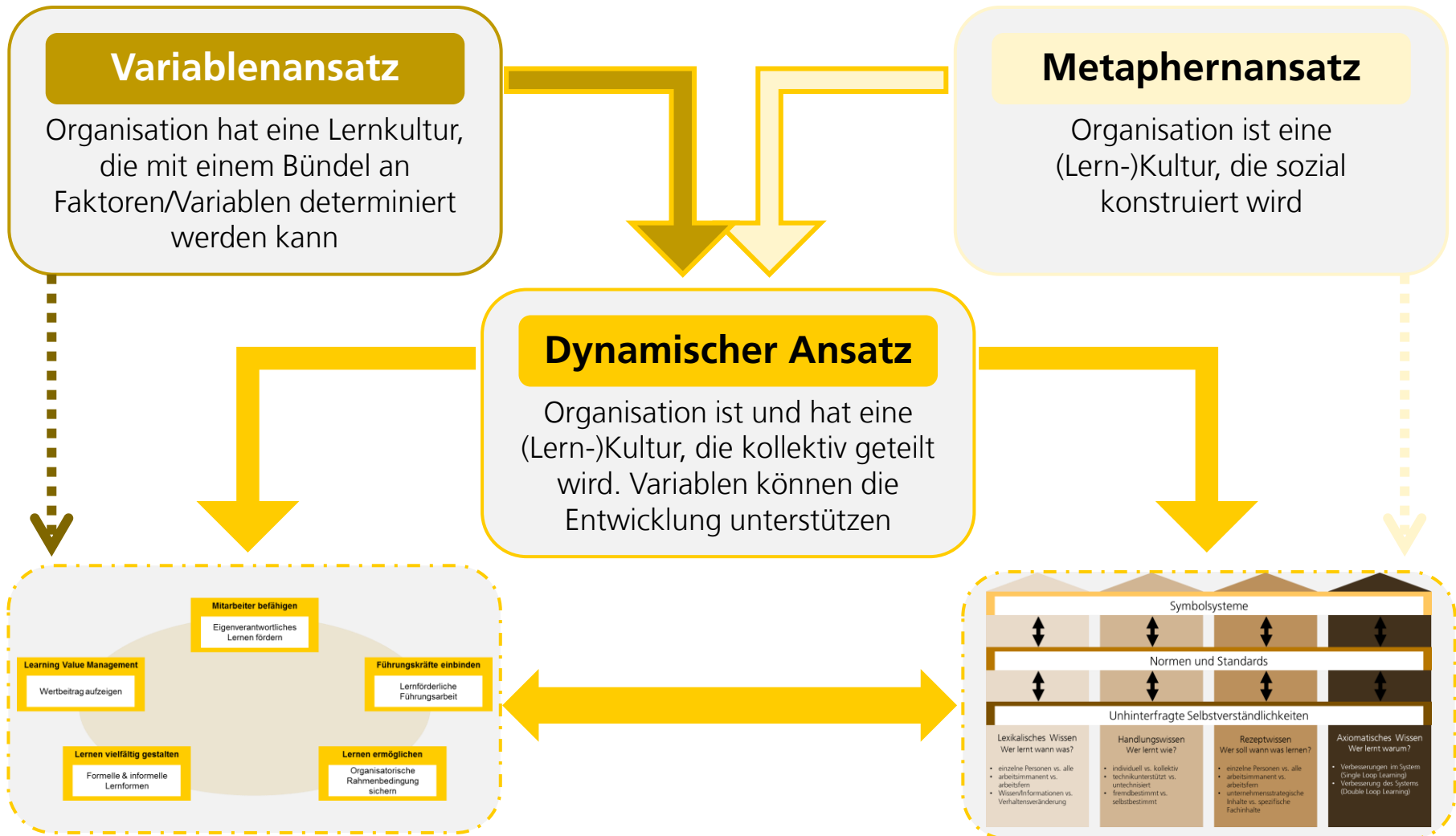
(Swiss Centre for Innovations in Learning, scil)



Lernkultur als Stellenwert, der dem Lernen in der Organisation zukommt.



Der dynamische Kulturansatz verbindet präskriptive mit deskriptiven Elemente



Lernkultur der Post erfassen

Post und
Lernkultur
verstehen

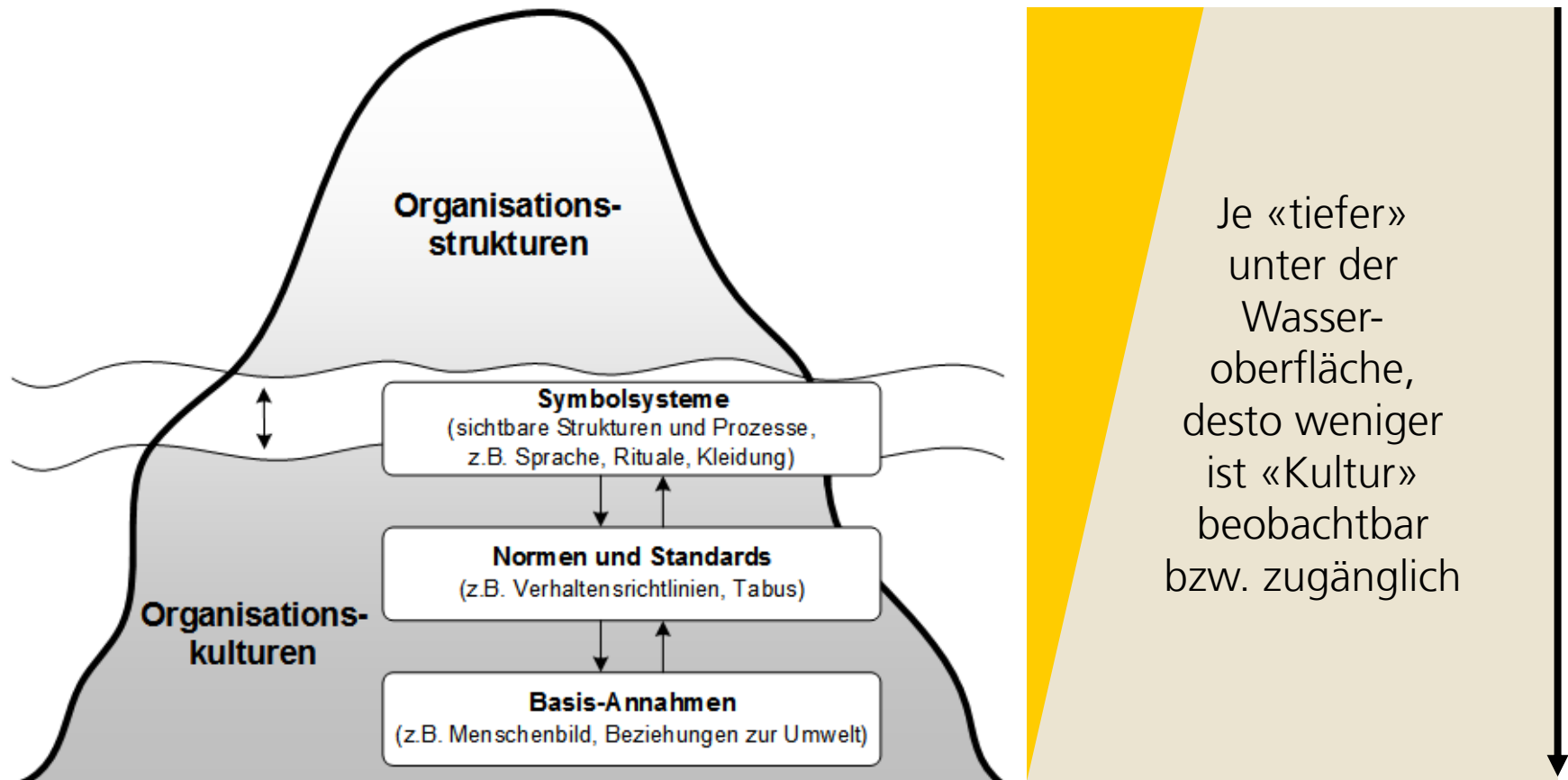
Lernkultur
der Post
erfassen

Lernkultur
der Post
entwickeln



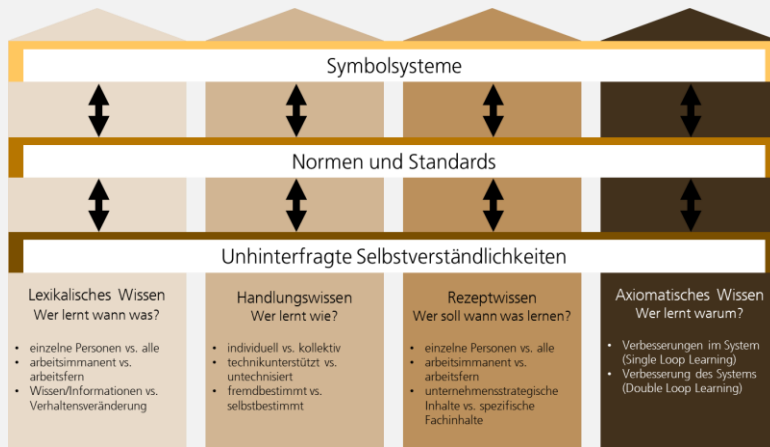
**Wie Lernkultur
erheben?**

Die Zugänglichkeit von Kultur variiert nach Ebene



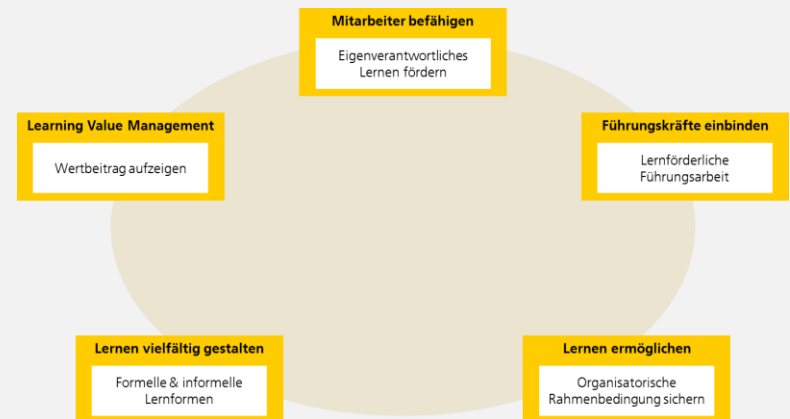
Welcher Zweck? Beobachtung von «Tatsachen» vs. Analysieren der «Zielerreichung»

Lernkultur **beobachten** wie sie «ist»
→ Kollektive Lernprozesse feststellen



eher **qualitativ**

Lernkultur **entwickeln** wie sie sein soll
→ Kollektive Lernprozesse beeinflussen



eher **quantitativ**

Je nach Ziel und Zweck eignen sich andere Ansätze zur Erfassung der Lernkultur



Wie soll die Post ihre Lernkultur erheben?



- **sli.do** ist sowohl mit SmartPhone als auch Laptop zugänglich:
 - www.slido.com und dann #7090
 - <https://app.sli.do/event/xhasm8ip/ask>
 - Oder QR-Code →

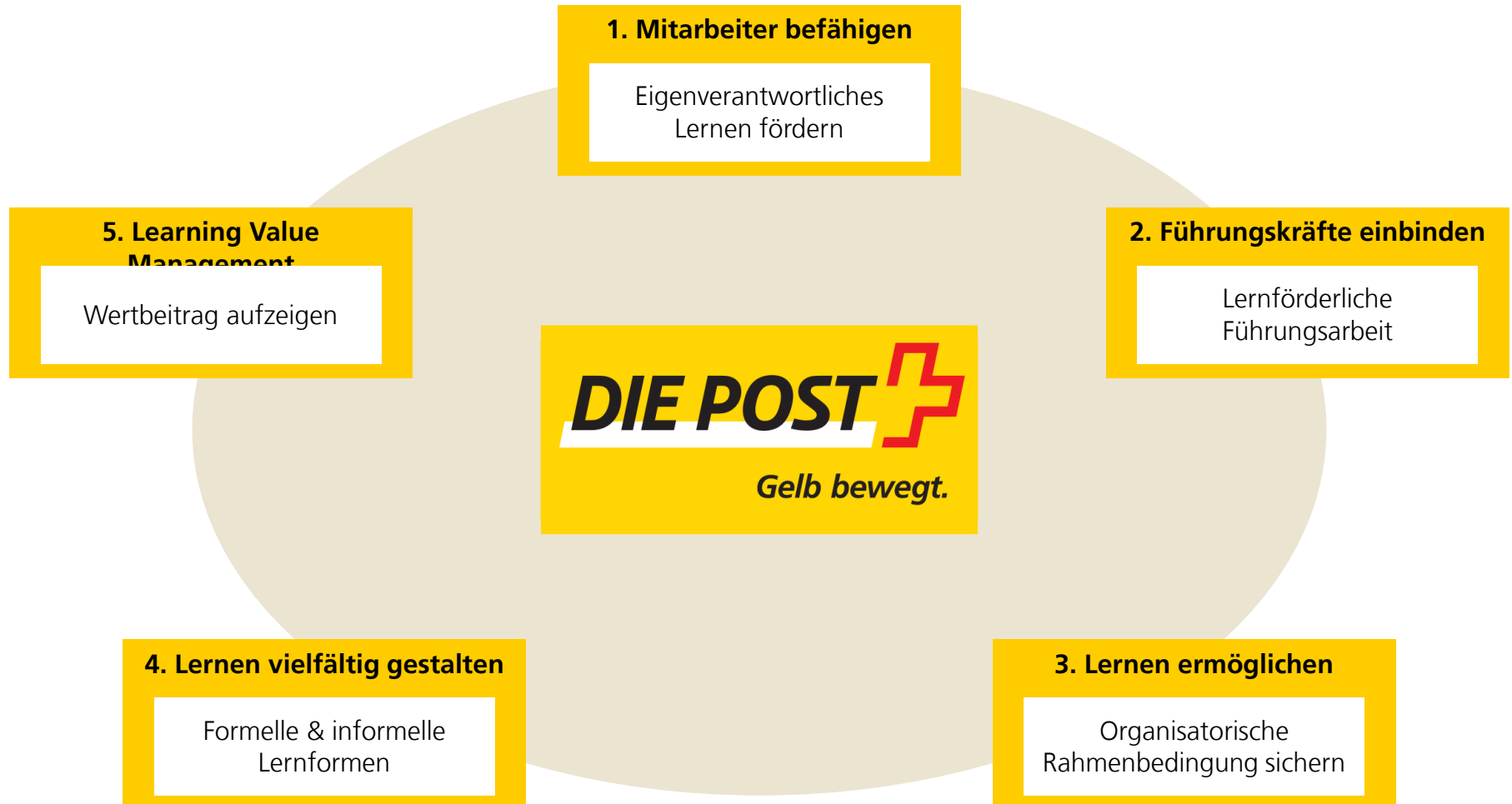


Wie Lernkultur bei der
Post erfassen?



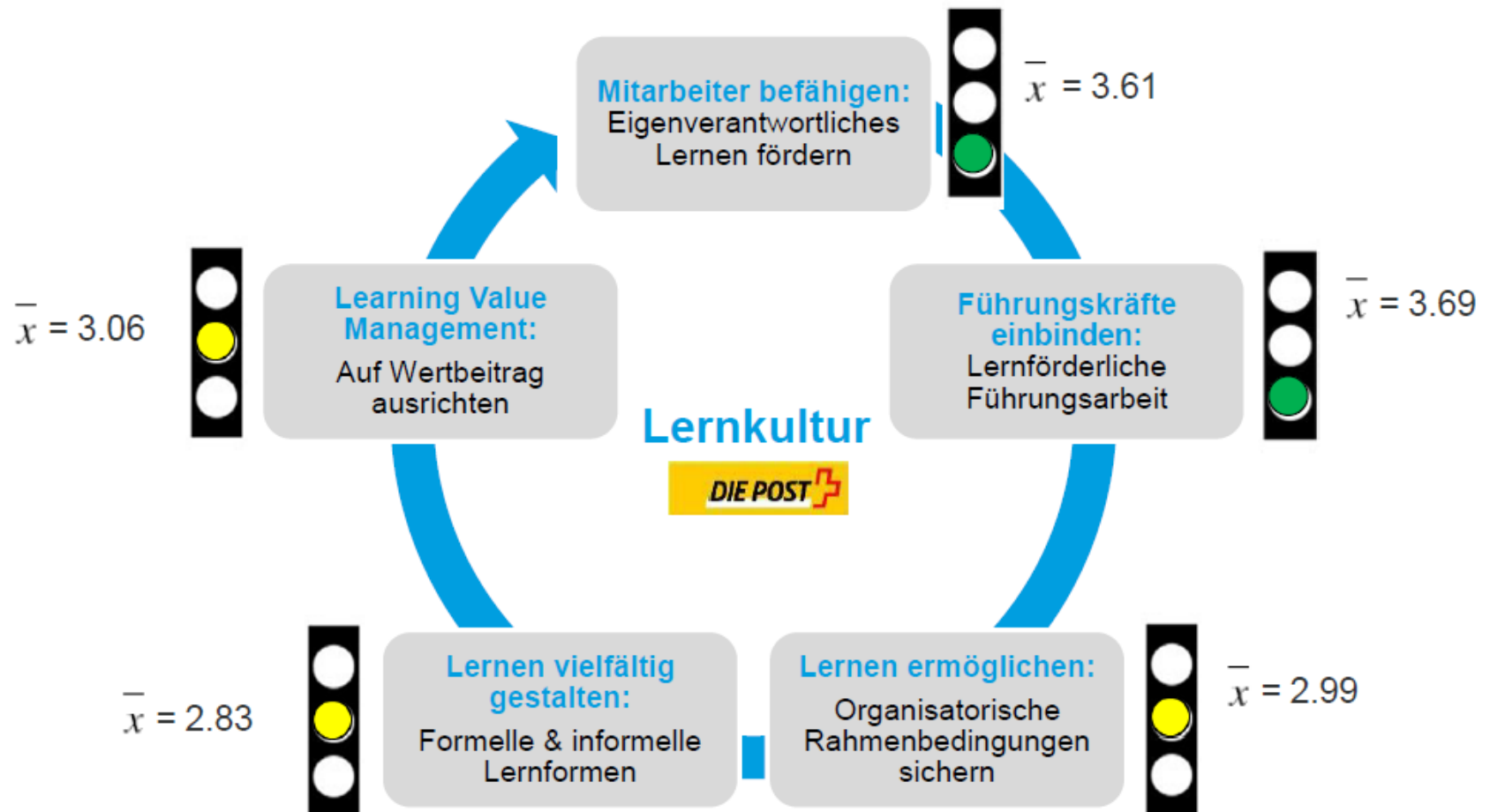
Beispiel: Lernkulturanalyse bei der Post im 2012

(Swiss Centre for Innovations in Learning, scil)



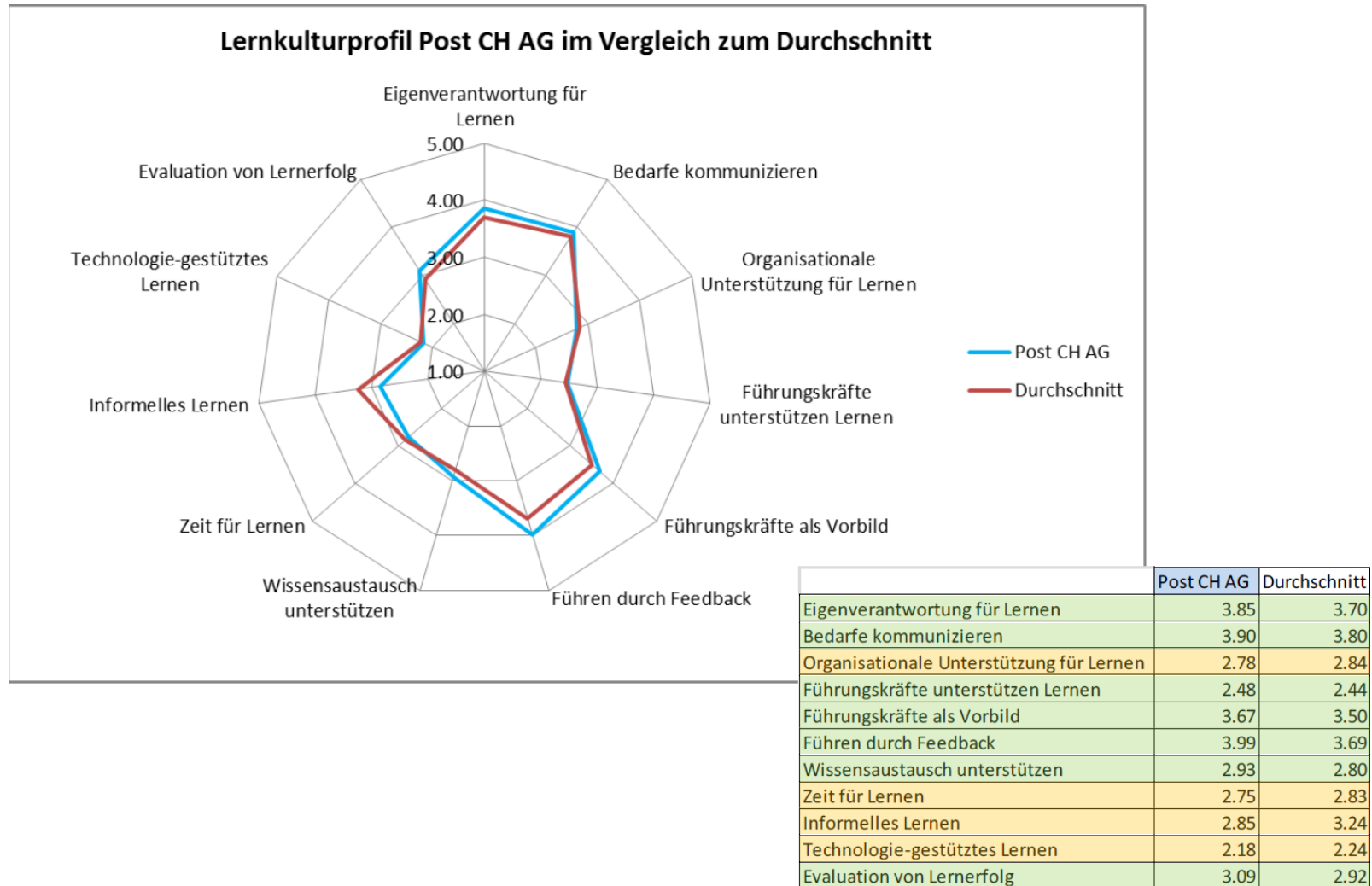
LKA Post 2012: Die zentralen Ergebnisse im Überblick

(scil, 2012, S.8)

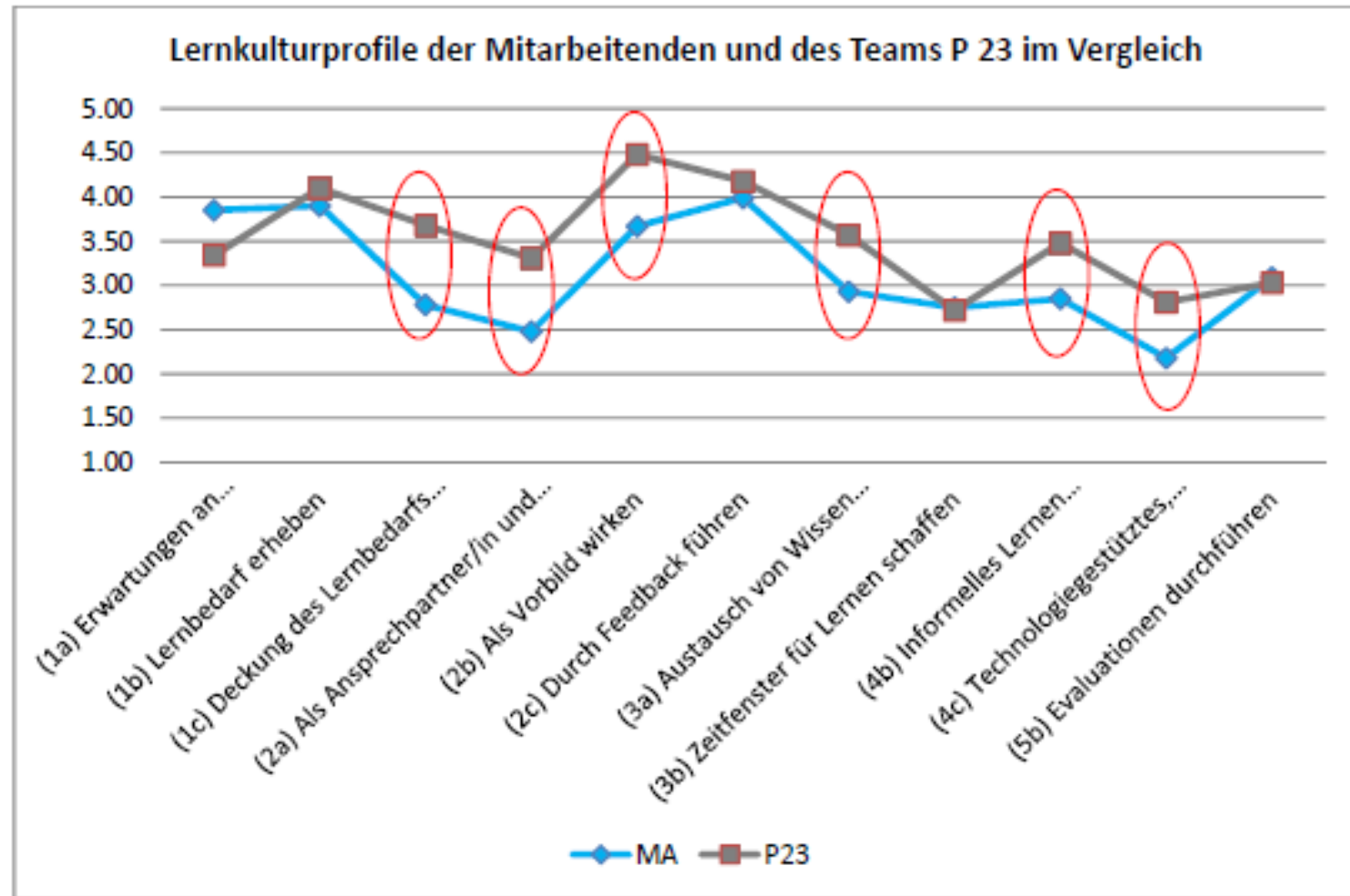


LKA Post 2012: Die Schweizerische Post im Benchmark

(scil, 2012, S.21)



LKA Post 2012: Lernkulturprofil (Gruppe MA vs. P 23)



Beispiel: Hypothesen zur Lernkultur 2016



Arbeitsauftrag

Kernfrage: «*Wie interpretiert Ihr die Lernkultur der Post?*»

- Studiert das Mgmt Summary 2012 sowie die Hypothesen zur Lernkultur 2016
- Was fällt euch auf? Was findet ihr spannend? Was überrascht? etc.
- Notiert eure Learnings auf sli.do
 - www.slido.com und dann #7090
 - <https://app.sli.do/event/xhasm8ip/ask>





Lernkultur der Post entwickeln

Post und
Lernkultur
verstehen

Lernkultur
der Post
erfassen

Lernkultur
der Post
entwickeln

Unser Grundsatz bei der Lernkulturentwicklung



Es gibt keine «richtigen» oder «falschen» Massnahmen. Nur solche, die wirksam und akzeptiert sind; oder eben nicht. Damit Massnahmen akzeptiert werden, müssen Beteiligte und Betroffene von deren Wirksamkeit überzeugt werden.



Beispiel: Förderung des kollaborativen Lernens

Newsfeed

Freigeben für Alle

Eine Unterhaltung beginnen

Ich folge

Jeder

Erwähnungen

...



Greber Roland, K62 > Digital Excellence

Der Trendreport Oktober 2016 ist abgelegt. Ich wünsch viel Spass und Inspiration beim Durchblättern.

 **TRENDONE(Trendreport) - PostFinance - 10 2016.pdf**
<https://sharepoint-my.sp.swisspost.com/sites/da/Freige...>
Vorschau

vor 32 Minuten Gefällt mir Antworten ...



Luchsinger Cyrill, PM1 > Customer Experience Management (CEM) Post

Zum morgigen fünften Todestag von Apple-Gründer Steve Jobs: Die Entwicklung des iMac war für Apple 1998 ein besonders wichtiger Schritt. Monitor und Computer waren in einer Blase aus Plastik integriert und regten das Interesse von Millionen von Kunden in aller Welt an. Ein Jahr zuvor gab Steve Jobs den mittlerweile legendären Satz zu Protokoll: «You have to start with the Customer Experience and work back toward the technology.» In meiner Wahrnehmung die Geburtsstunde aller CEM-Initiativen (Bild: Reuters).



 Ueberwasser Monique, PM6, Carulli Stefana, PM17 und 3 weiteren Personen gefällt das.
Vor ungefähr einer Stunde Gefällt mir Antworten ...

Future Corner

★ Folgen beenden

☆ Folgen

Blogs: Aktuellste Beiträge

Newsfeed OneDrive Websites

 Krapp Joel, P14

«

Es genügt nicht, eine Sache zu beweisen, man muss die Menschen auch noch zu ihr verführen. (Nietzsche)

»

sharepoint-my.sp.swisspost.com/.../Feedback für Gruppe «B...

 Titelfolie mit Bild (Logo ändern im Reiter «Post-M...
sharepoint-my.sp.swisspost.com/.../Feedback für Gruppe «T...

 Titelfolie mit Bild (Logo ändern im Reiter «Post-M...
sharepoint-my.sp.swisspost.com/.../Feedback für Gruppe «P...

 Bildungsmanagement I Vorlesung 1, HS 2016
sharepoint-my.sp.swisspost.com/.../BM_Konzeption_V2.pptx

Ich folge

40

Personen

0

Dokumente

24

Websites

3

Kategorien

Trend-Hashtags (#tags)

#ecommerce
28 Verwendungen innerhalb der letzten Woche

#logistics
13 Verwendungen innerhalb der letzten Woche

17.10.2016 | Lernkulturentwicklung bei der Post | Joël Krapp, P14

Page 41

Drei Paradigmen, die uns bei der Post in der Kulturentwicklung prägen



Challenge



Challenge 4: Lernkulturentwicklung bei der Post

Mit dem Wissen aus der Vorlesung gilt es nun die Post darin zu unterstützen, die Lernkultur zu erfassen und zu gestalten. Das **Ziel** dabei ist es, die **Lern- und Veränderungsfähigkeit** der Mitarbeitenden sowie der Gesamtorganisation zu erhöhen.

1. **Erfassen:** Nennt *fünf Handlungsfelder* aus der Lernkulturerfassung bei der Post (Mgtm Summary 2012, Hypothesen 2016), die ihr für die Erreichung des oben genannten Ziels als zentral beurteilt.
2. **Gestalten:** Nennt für *jedes Handlungsfeld je eine Massnahme*, um die Lernkultur entsprechend zu entwickeln. Erläutert dabei kurz, wie ihr die Akzeptanz schafft (Orientierungsfrage: Warum und wie ist die Massnahme für das obenstehende Ziel wirksam?). Beachtet in euren Vorschlägen auch die vorherrschenden Paradigmen zur Kulturentwicklung bei der Post.

Wir treffen uns wieder um 19:30 zu einem Wrap up sowie einem ersten Erfahrungsaustausch zur Challenge



Wrap up

**Post und
Lernkultur
verstehen**

**Lernkultur
der Post
erfassen**

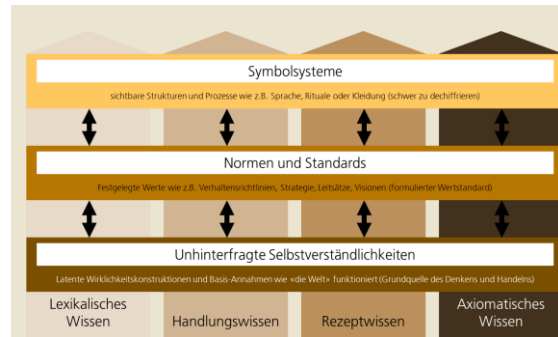
**Lernkultur
der Post
entwickeln**

Was haben wir heute gelernt?

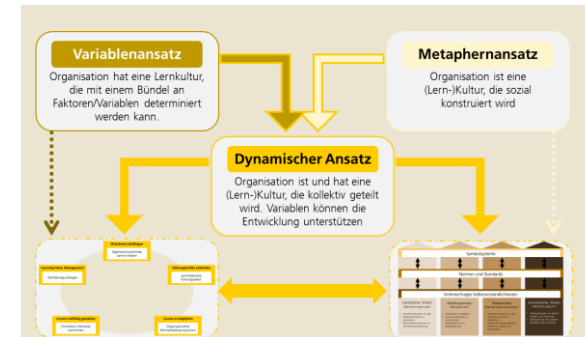
Lernkultur verstehen

Unterscheidungsmerkmal	Variablenansatz (Funktionalistischer Ansatz)	Dynamischer Ansatz (Integrativer Ansatz)	Metaphernansatz (Symbolistischer Ansatz)
Kultur ist eine homogene Gestaltungsvariable	... ein komplexes, dynamisches, teilweise sichtbares Konstrukt	... eine heterogene, soziale Konstruktion / Metapher
Verhältnis Organisation & Kultur	Organisation hat eine Kultur	Organisation ist und hat eine Kultur	Organisation ist eine Kultur
Existenz von Subkulturen	Keine Subkulturen	Subkulturen existent	Subkulturen existent
Möglichkeit der Gestaltbarkeit	Kultur ist gestaltbar	Kultur ist beeinflussbar	Kultur ist nicht gestaltbar
(Forschungs-)Ziele	Gestaltung zur (Kultur-) Verbesserung als Beitrag zum Erfolg	Beeinflussen auf Basis einer verstehender Beschreibung	Verstehende Kulturbeschreibung
Quelle für Veränderungen	Führungsspitze	Alle Org-Mitglieder sowie Umwelt	Alle Org-Mitglieder

Drei unterschiedliche Zugänge zu Kultur:
Variablenansatz, dynamischer Ansatz und Metaphernansatz



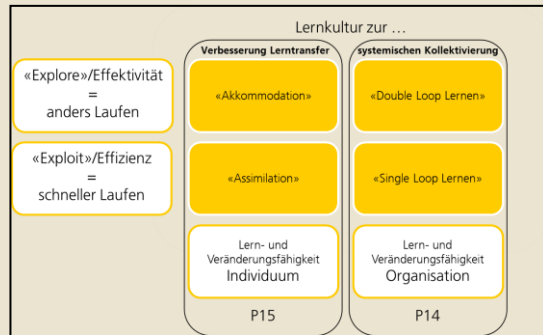
Dynamisches Kulturkonstrukt: Drei Ebenen und vier Wissensarten



Unterschiedliche Konstrukte der Lernkultur: Im dynamischen Ansatz lassen sich sowohl präskriptive als auch deskriptive Ansätze vereinen

Was haben wir heute gelernt?

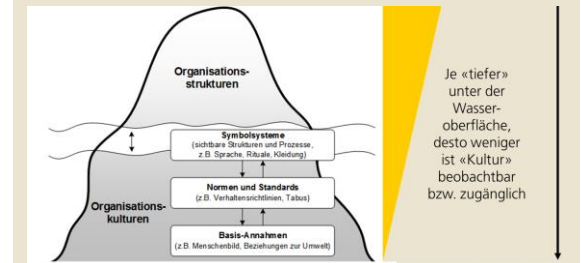
Lernkultur bei der Post erfassen



Warum Lernkultur (bei der Post): Lern- und Veränderungsfähigkeit von Individuum und Organisation sowohl für «Exploit» als auch «Explore»



Konstrukt an Zweck anpassen: Lernkultur beschreiben oder ein Zielbild vorschreiben?



Beobachtbarkeit der Lernkultur: Je näher an der «Essenz», desto weniger zugänglich ist die (Lern-)Kultur

Was haben wir heute gelernt?

Lernkultur bei der Post entwickeln

« Es gibt keine «richtigen» oder «falschen» Massnahmen. Nur solche, die wirksam und akzeptiert sind; oder eben nicht. Damit Massnahmen akzeptiert werden, müssen Beteiligte und Betroffene von deren Wirksamkeit überzeugt werden. »

Überzeugen von Wirksamkeit zur Akzeptanz: Entwicklung der Lernkultur muss auf die Gegebenheiten der entsprechenden Organisation angepasst sein



Drei Paradigmen der Kulturentwicklung:
Gärtneransatz anstatt Macheransatz,
Ermöglichung anstatt Erzeugung sowie Erlebnisse schaffen anstatt Werte kommandieren



Vielzahl an möglichen Massnahmen: Studieren Sie die Lösungen anderer Teams

Literaturempfehlung zum Nachlesen

JENERT, T./GEBHARDT, A. (2010). *Zugänge zum Begriff der Lernkultur. Eine Systematisierung auf Basis kultur- und lerntheoretischer Überlegungen*. Abrufbar unter https://www.alexandria.unisg.ch/61345/1/Arbeitsbericht2_Zugaenge_final.pdf

KRAPF, J. (2016). *Was ist Lernkultur und warum?* Abrufbar unter <https://joel-krapf.com/2016/10/09/was-ist-lernkultur-und-warum/>

KRAPF, J. (2016). *Lernkultur als Befähigungsvehikel zur Agilität*. Abrufbar unter <https://joel-krapf.com/2016/07/06/lernkultur-als-befaeigungsvehikel-zur-agilitaet/>

KRAPF, J. (2015). *Stabilisieren einer dynamischen Unternehmenskultur*. Abrufbar unter <https://joel-krapf.com/2015/02/05/stabilisieren-einer-dynamischen-unternehmenskultur/>

SEUFERT, S. (2013): *Bildungsmanagement. Einführung für Studium und Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

MEIER, CH. (2016). *Expertenforum moderne Arbeits- und Lernkultur*. Abrufbar unter <https://www.scil-blog.ch/blog/2016/10/05/expertenforum-moderne-arbeits-und-lernkultur/>

MEIER, CH. (2016). *Wie kann man lernagile Mitarbeitende und Führungskräfte entwickeln*. Abrufbar unter <https://www.scil-blog.ch/blog/2016/08/29/wie-kann-man-lernagile-mitarbeitende-und-fuehrungskraefte-entwickeln>



Offene Fragen und erster Erfahrungsaustausch

DIE POST 

Gelb bewegt.

(Weiterführende) Literatur

ALVESSON, M. (2013): Understanding organizational culture. London u.a.: SAGE Publ.

EULER, D./SEUFERT, S. (2008): Next Generation Leadership: Einführung einer kognitiven Landkarte. In: SEUFERT, S./HASANBEGOVIC, J./EULER, D. (Hrsg.): Next generation leadership. Die neue Rolle der Führungskraft in nachhaltigen Lernkulturen. St. Gallen: SCIL, S. 1–4.

FANDEL-MEYER, T./SEUFERT, S. (2010): Change Management: Vorgehensmethodik, Grundannahmen und Anwendungsfelder für Bildungsverantwortliche. In: FANDEL-MEYER, T./SEUFERT, S. (Hrsg.): Veränderungsprozesse im Bildungsmanagement gestalten. Vorgehensmethodik und Praxisbeispiele. St. Gallen: SCIL, S. 3–20.

FANDEL-MEYER, T./SEUFERT, S. (2010): Veränderungsprozesse gestalten: Synthese der Praxisbeispiele und Konsequenzen für das Bildungsmanagement. In: FANDEL-MEYER, T./SEUFERT, S. (Hrsg.): Veränderungsprozesse im Bildungsmanagement gestalten. Vorgehensmethodik und Praxisbeispiele. St. Gallen: SCIL, S. 70–81.

FRIEBE, J. (2005): Merkmale unternehmensbezogener Lernkulturen und ihr Einfluss auf die Kompetenzen der Mitarbeiter. Dissertation, Ruprecht-Karls-Universität. Heidelberg.

FROMME-RUTHMANN, M. (2013): Einfluss organisationaler Lernkultur und personaler Aspekte auf die Motivation sowie Art und Ausmaß formeller und informeller Lernaktivitäten in Unternehmen. s.l.: Rainer Hampp Verlag.

GEHARDT, A. (2012): Lernkulturen an Hochschulen. Entwicklung eines Lernkulturinventars und Analysen lernkultureller Phänomene. Dissertation, Universität St.Gallen, Nr. 4016. Bamberg: Difo-Druck.

JENERT, T. (2011): Studienprogramme als didaktische Gestaltungs- und Untersuchungseinheit. Theoretische Grundlegung und empirische Analyse. Dissertation, Universität St.Gallen, Nr. 3960. Bamberg: Difo-Druck.

JENERT, T./GEHARDT, A. (2010): Zugänge zum Begriff der Lernkultur. Eine Systematisierung auf Basis kultur- und lerntheoretischer Überlegungen. IWP Arbeitsberichte. St.Gallen: Institut für Wirtschaftspädagogik.

SACKMANN, S. (1991): Cultural knowledge in organizations. Exploring the collective mind. Newbury Park, Calif: Sage.

SACKMANN, S. (2002): Unternehmenskultur. Erkennen - Entwickeln - Verändern. Neuwied: Luchterhand.

SCHEIN, E. H. (1997): Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

SCHILLING, J./KLUGE, A. (2004): Können Organisationen nicht lernen? Facetten organisationaler Lernkulturen. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung 35, H. 4, S. 367–386.

SCHWUCHOW, K. (2008): Next Generation Leadership: Zentrale Trends der Führungskraftentwicklung. In: SEUFERT, S./HASANBEGOVIC, J./EULER, D. (Hrsg.): Next generation leadership. Die neue Rolle der Führungskraft in nachhaltigen Lernkulturen. St. Gallen: SCIL, S. 5–15.

SCIL (2012): Lernkulturanalyse bei der Post. St.Gallen: Institut für Wirtschaftspädagogik.

SEUFERT, S. (2013): Bildungsmanagement. Einführung für Studium und Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

SEUFERT, S./HASANBEGOVIC, J./EULER, D. (2007): Mehrwert für das Bildungsmanagement durch nachhaltige Lernkulturen. St. Gallen: Institut für Wirtschaftspädagogik.

SOMNTAG, K./SCHAPER, N./STEGMAIER, R./FRIEBE, J. (2004): Dem Lernen im Unternehmen auf der Spur: Operationalisierung von Lernkultur. In: Unterrichtswissenschaft 32, H. 2, S. 104–127.

STECKELBERG, A. V. (2010): Stärkung der Lernkultur in Unternehmen. Entdeckung von Potenzialen des PMBOK. Dissertation, Universität Koblenz-Landau. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

WEH, S.-M./MEIFERT, M. T. (2010): Kulturmanagement. In: MEIFERT, M. T. (Hrsg.): Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen. s.l.: Springer-Verlag, S. 315–332.

WIMMER, E. (2014): Kompetenz-Management in der Industrie. Eine theoretische und empirische Studie zum Beitrag des Kompetenzmanagements für das Personal- und Weiterbildungsmanagement. München, Mering: Hampp.