



Lernkulturentwicklung bei der Post

Joël Krapf

Yellow in motion.

SWISS POST 

The Swiss Post logo consists of the word "SWISS POST" in a bold, black, sans-serif font. To the right of the text is a red graphic element resembling a stylized 'P' or a plus sign, composed of several intersecting lines.



Warum Lernkultur?

Warum (bei der Post) Lernkultur erfassen und entwickeln?

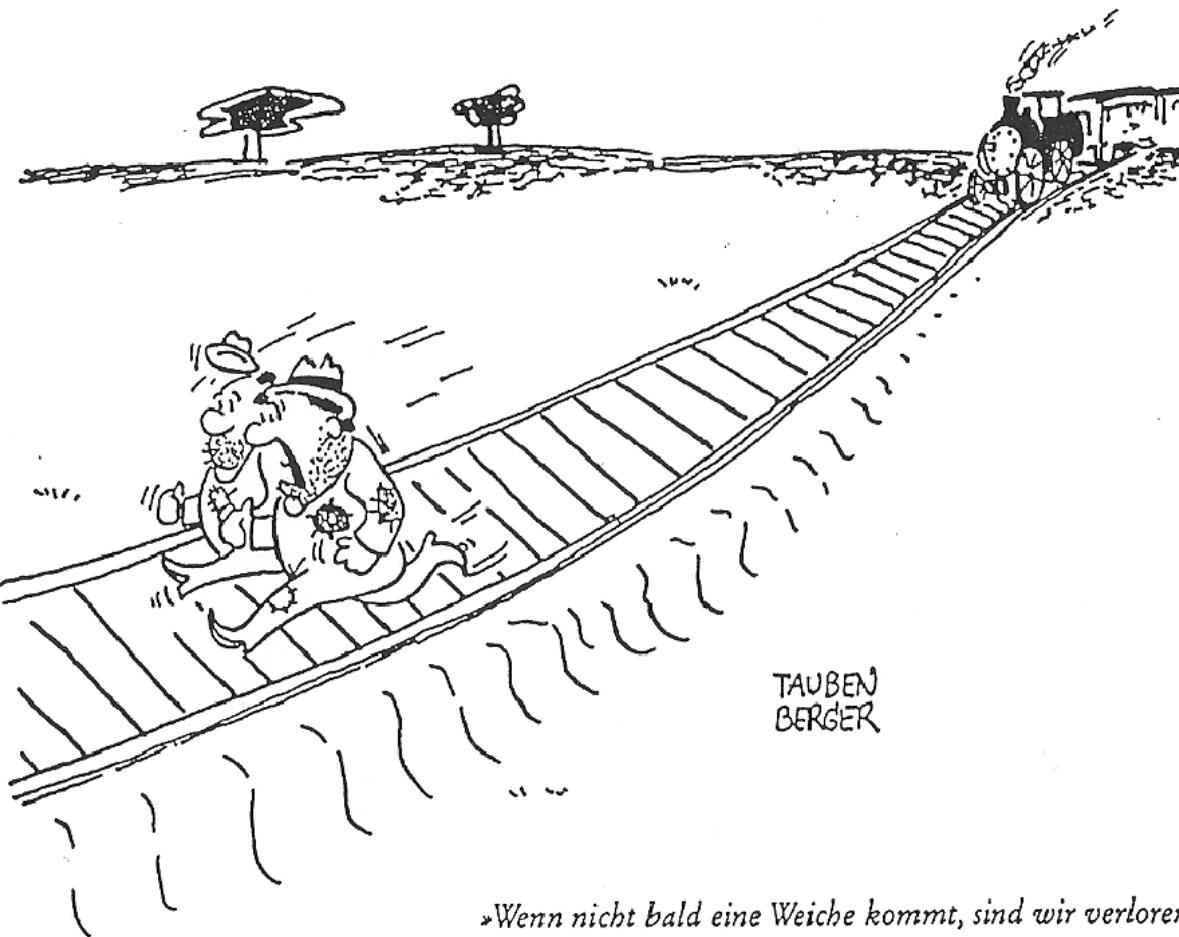


- **sli.do** ist sowohl mit SmartPhone als auch Laptop zugänglich:
 - www.slido.com und dann #7090
 - <https://app.sli.do/event/xhasm8ip/ask>
 - Oder QR-Code →



Warum Lernkultur?

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



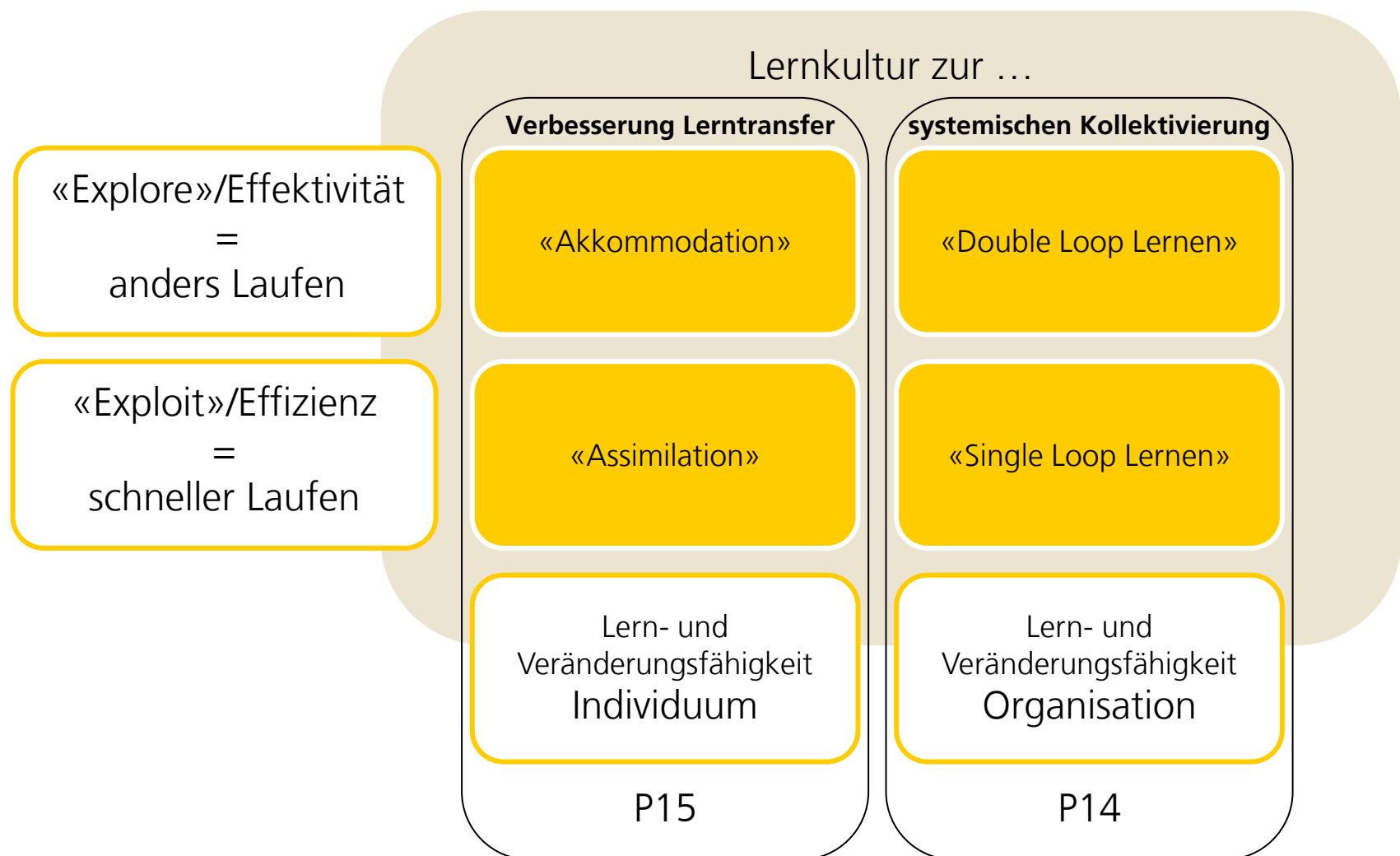
Was müssen die
beiden Lernen?

«Exploit»/Effizienz
=
schneller Laufen

«Explore»/Effektivität
=
anders Laufen

Aus der »Frankfurter Rundschau«

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



**Post und
Lernkultur
verstehen**

**Lernkultur
der Post
erfassen**

**Lernkultur
der Post
entwickeln**

A photograph of four people in an office environment. A woman in a purple shirt is on the left, looking down at a tablet. In the center, a woman in a dark cardigan and a man in a light blue shirt are also looking at the tablet. To the right, a man in a dark shirt is looking towards the tablet. They are all focused on the device. The background shows large windows with a view of a city skyline.

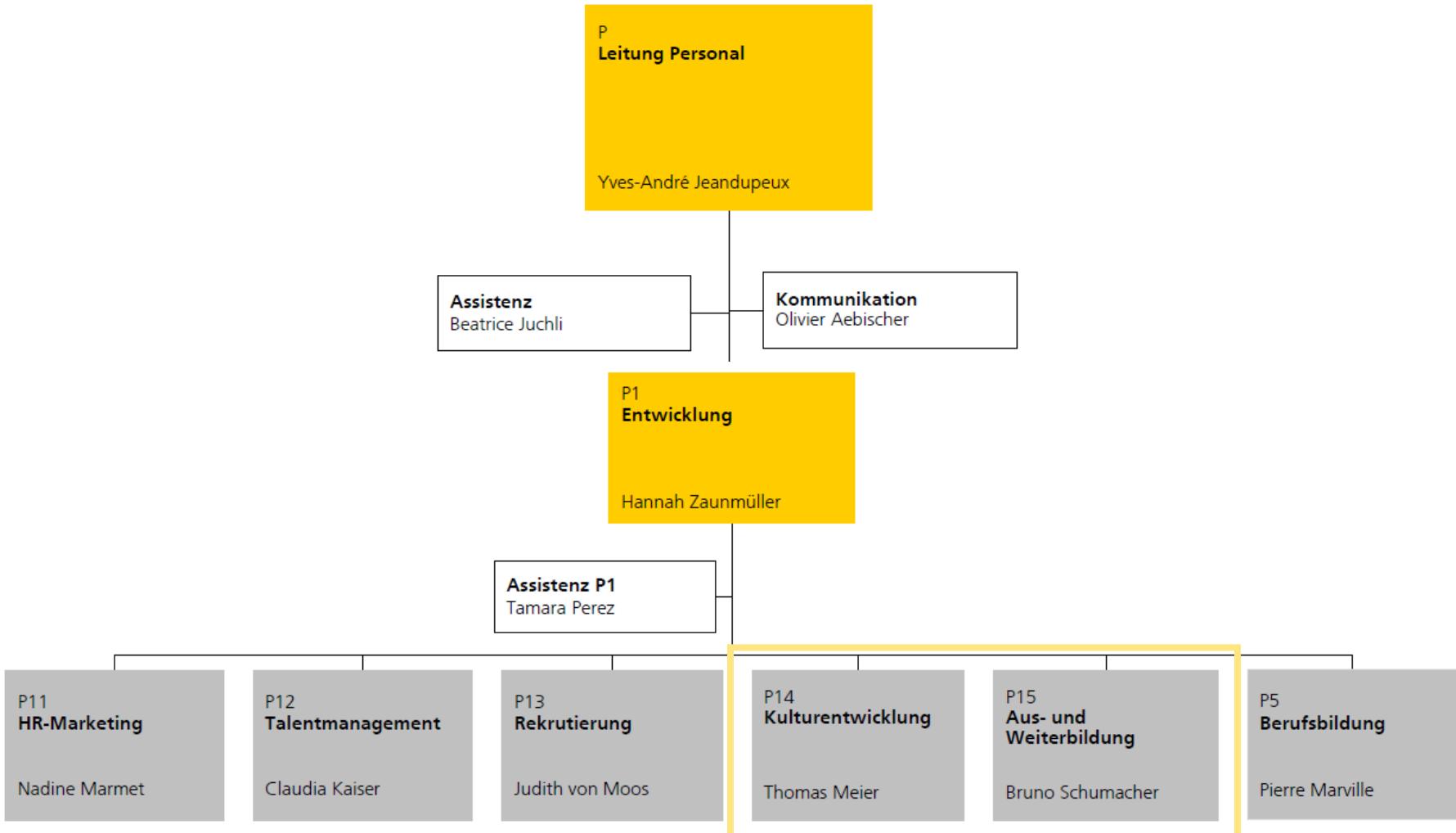
Post und Lernkultur verstehen

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

MdV-Zielsetzung	Durch eine gezielte Durchmischung der Teams generieren wir Wettbewerbsvorteile am Markt und als Arbeitgeber.
MdV-Stossrichtungen	Die Diversität im Kader und in Teams fördern Unterschiede zulassen, managen und deren Potenzial nutzen. Rahmenbedingungen unterstützen, um Verträglichkeit entlang der Lebensphasen zu ermöglichen.

Management der Vielfalt:

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



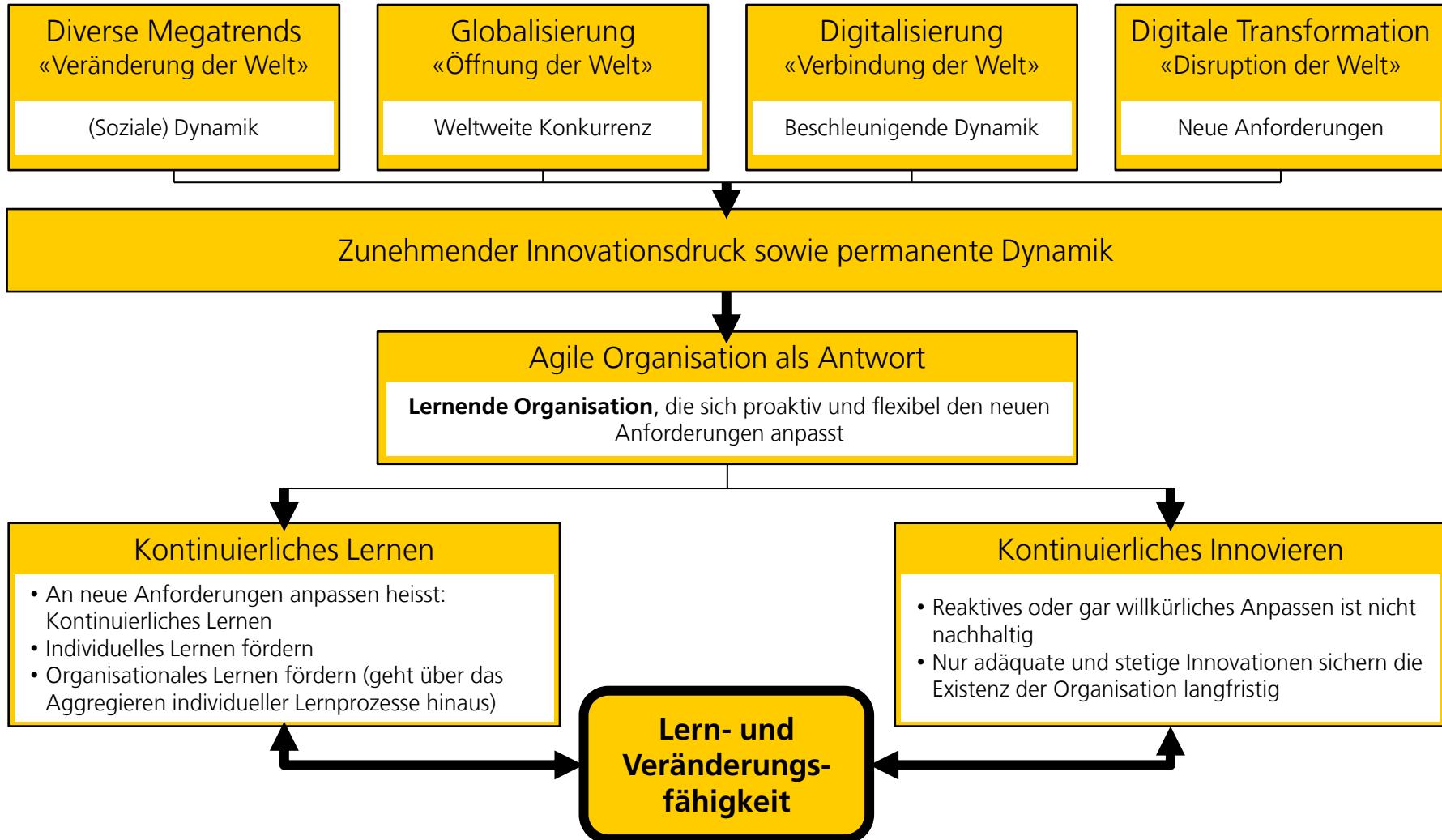
Work Smart:
Die Digitale Transformation verändert die Art (miteinander) zu arbeiten. Die Basis ist eine entsprechende Kultur.



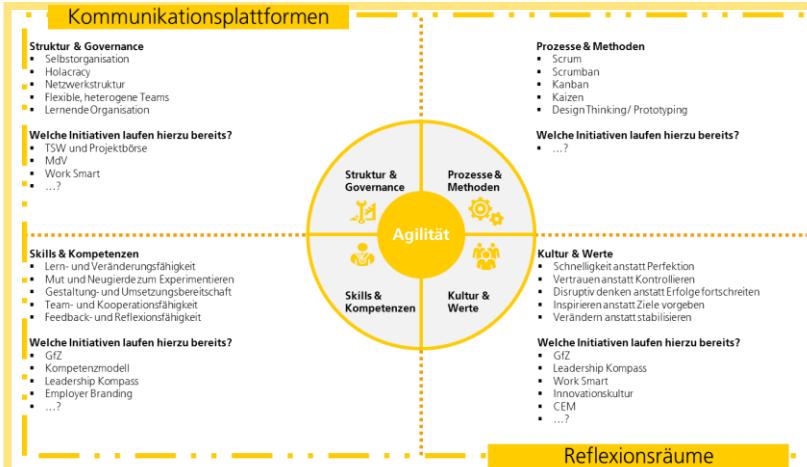
Events:

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?

Agile Organisation als Zielbild

Ein System, das sich flexibel und proaktiv auf sich verändernde Umweltbedingungen anpasst

Lernkultur als Befähigungsvehikel zur agilen Organisation

Lernende Organisation als Synonym für agile Organisation

Die Lernende Organisation ist eine Vision, damit sich das System flexibel und proaktiv auf sich verändernde Umweltbedingungen anpassen kann. Damit verfolgt es die gleichen Ziele wie die agile Organisation. Erforscht wird die Lernende Organisation seit über 25 Jahren, weshalb eine fundierte Theorie besteht.

(Innovatives) Lernen in der Organisation verankern und kollektivieren

Die Gestaltung einer lernenden Organisation beinhaltet im Kern, dass individuelles Lernen im System kollektiviert wird, damit Innovationen und Lernergebnisse in der Organisation wirksam werden

Lernkultur als Vehikel zur Kollektivierung des individuellen Lernens

Per Definition kann Lernkultur als Kollektivierung des individuellen Lernens verstanden werden. Lernkultur ist so die geteilten Selbstverständlichkeiten, die Individuen in einer Organisation/Gruppe teilen. Damit ist Lernkultur ein zentraler Stellhebel zur Lernenden Organisation.

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

Berufliche Stationen		Ausbildungsstationen	
Seit 2016	Kulturentwicklung / Doktorand (Schweizerische Post)	Seit 2016	Doktorand in Organisation und Kultur (Universität St.Gallen, IWP)
2015	Summer Intern Change Management (PwC)	2010 - 2016	Diplomierter Wirtschaftspädagoge (Universität St.Gallen)
2014 - 2015	Projektleiter Wirtschaftsberatung (Mediapolis)	2014 - 2016	M.A. HSG in Management, Organisation und Kultur (Universität St.Gallen)
2012 - 2014	Steuerberater (PwC)	2015	Masterarbeit zum Thema «Verhaltensveränderung in Wandelprozessen durch Gamification»
2012	Praktikant Marktforschung (Mobiliar)	2009 - 2012	B.A. HSG in Betriebswirtschaftslehre (Universität St.Gallen)
2011	Studentischer HiWi (IWP-HSG)	2012	Bachelorarbeit zum Thema «Lernen mit dem iPad auf Sekundarstufe II»
2010	Aushelfende Lehrkraft (Ortega Schule St.Gallen)	2003 - 2006	Gymnasium Kirchenfeld BE (Wirtschaft und Recht)
2007 - 2009	Leiter Truppenrechnungswesen (LVb Genie & Rettung)		

A man with dark hair and a beard is captured mid-air in a dynamic pose, as if he is running or jumping. He is wearing a dark blue plaid shirt under a dark blazer, bright yellow trousers, and brown leather shoes. The background shows a modern interior space with large windows on the left, a wooden reception desk, and a staircase in the distance. The ceiling has a grid of recessed lights.

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 ...	<i>... eine homogene Gestaltungsvariable</i>	<i>... ein komplexes, dynamisches, teilweise sichtbares Konstrukt</i>	... 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

Definition Kultur

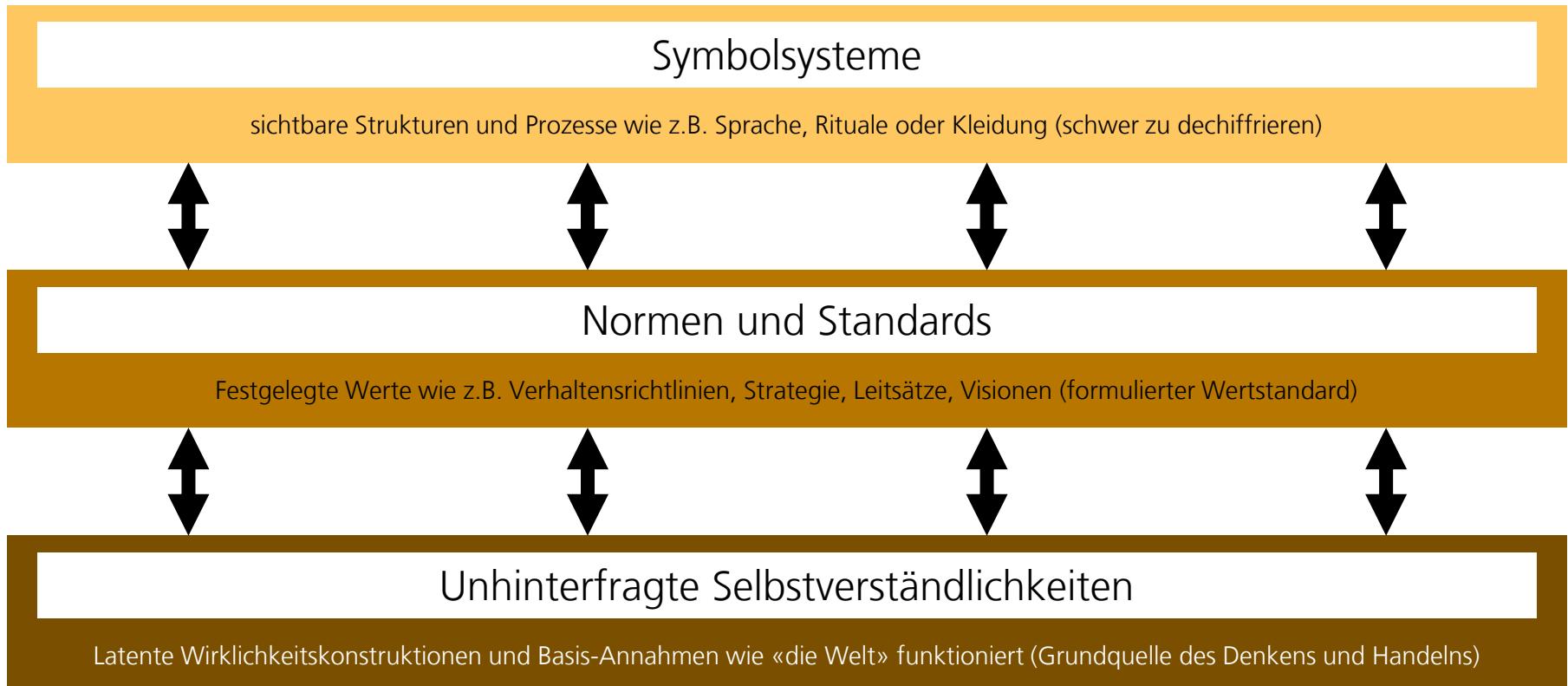


Kultur kann als Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster verstanden werden, das innerhalb einer Gruppe von Personen als (unhinterfragte) Selbstverständlichkeit geteilt wird.



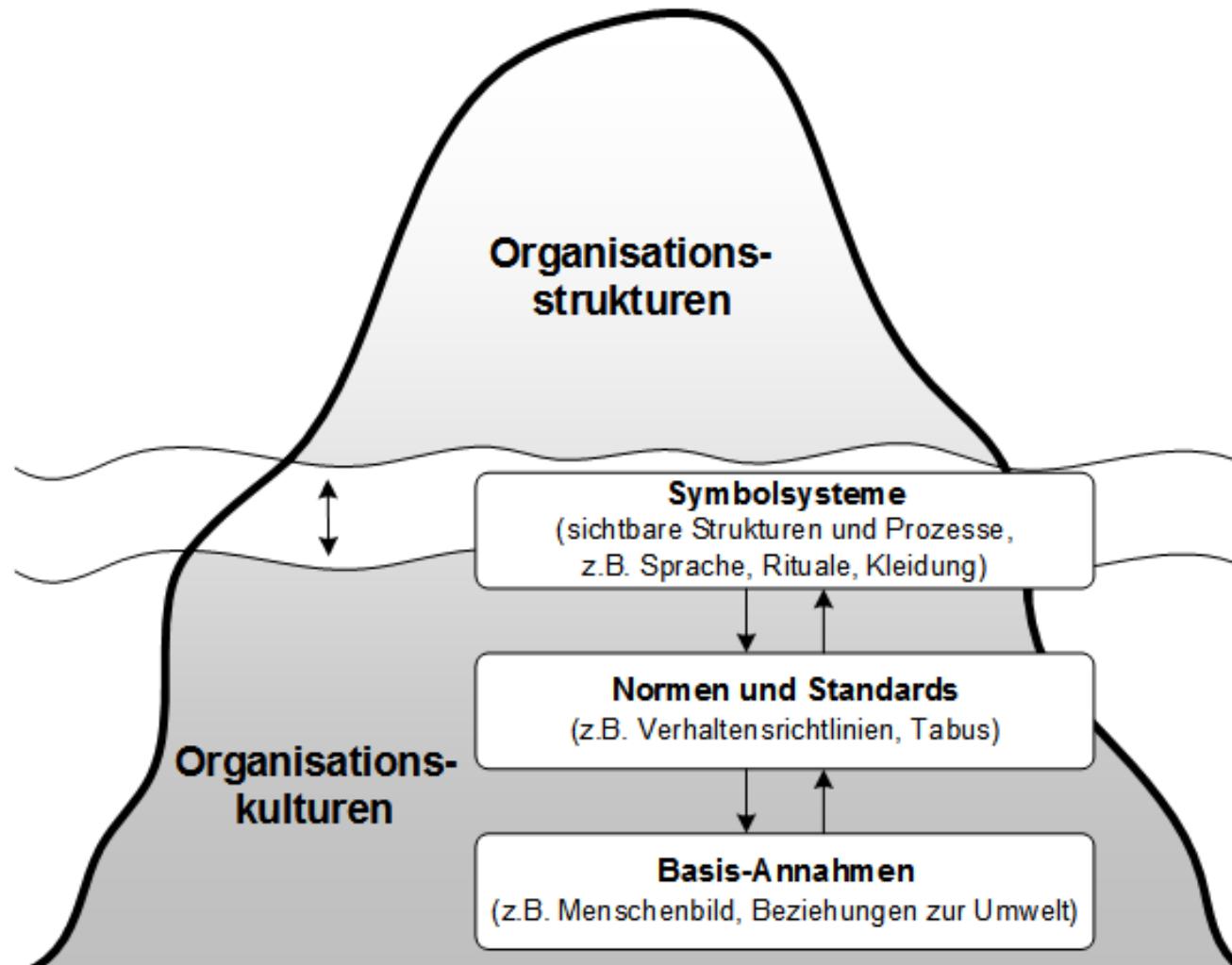
Dynamischer Ansatz: Drei Ebenen Modell nach Schein

(Schein, 1997)



Verhältnis zwischen Strukturen und Kulturen

(Seufert, 2013, S. 151)

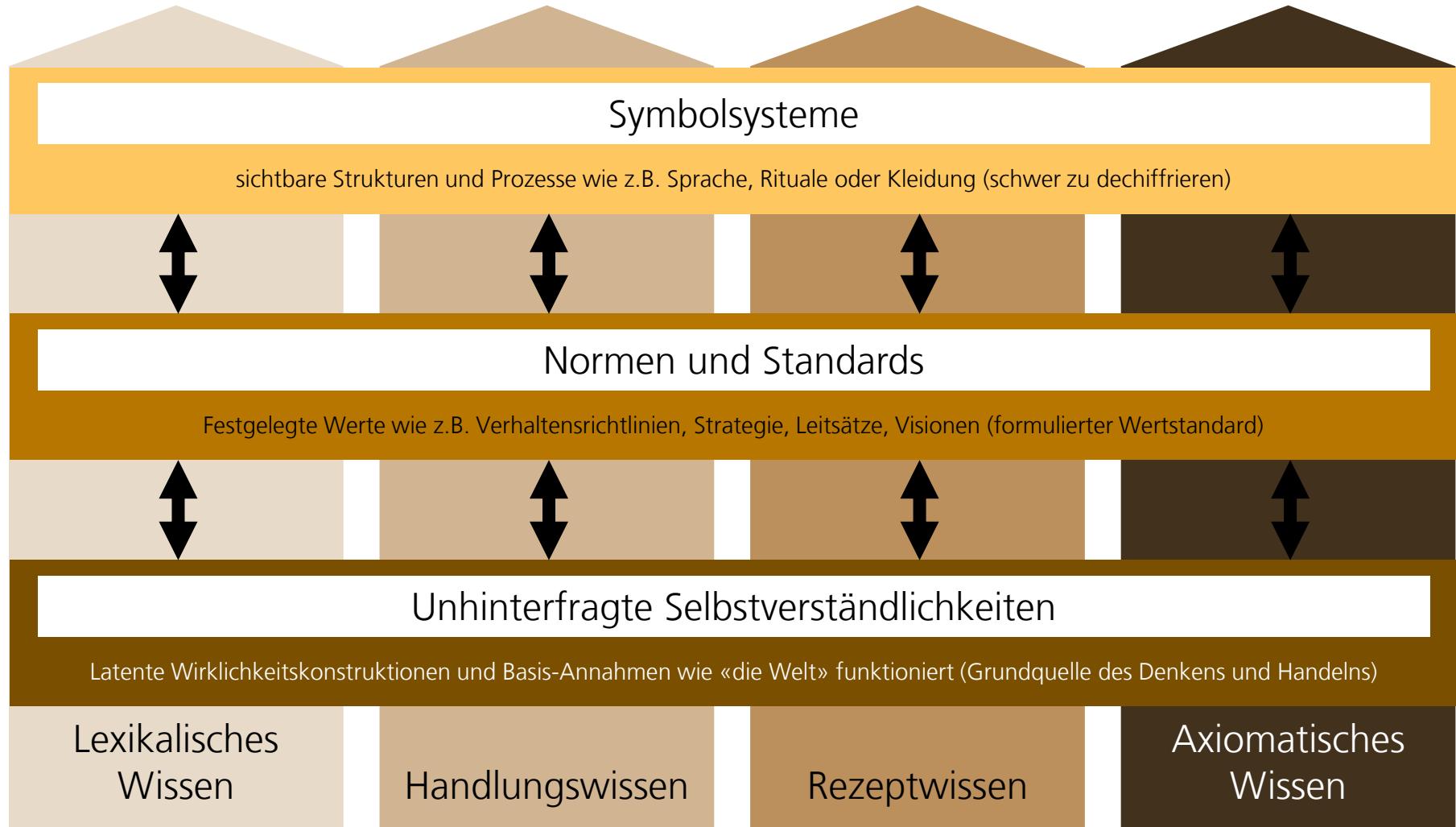


Dynamischer Ansatz: Wissenslandkarte nach Sackmann

(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

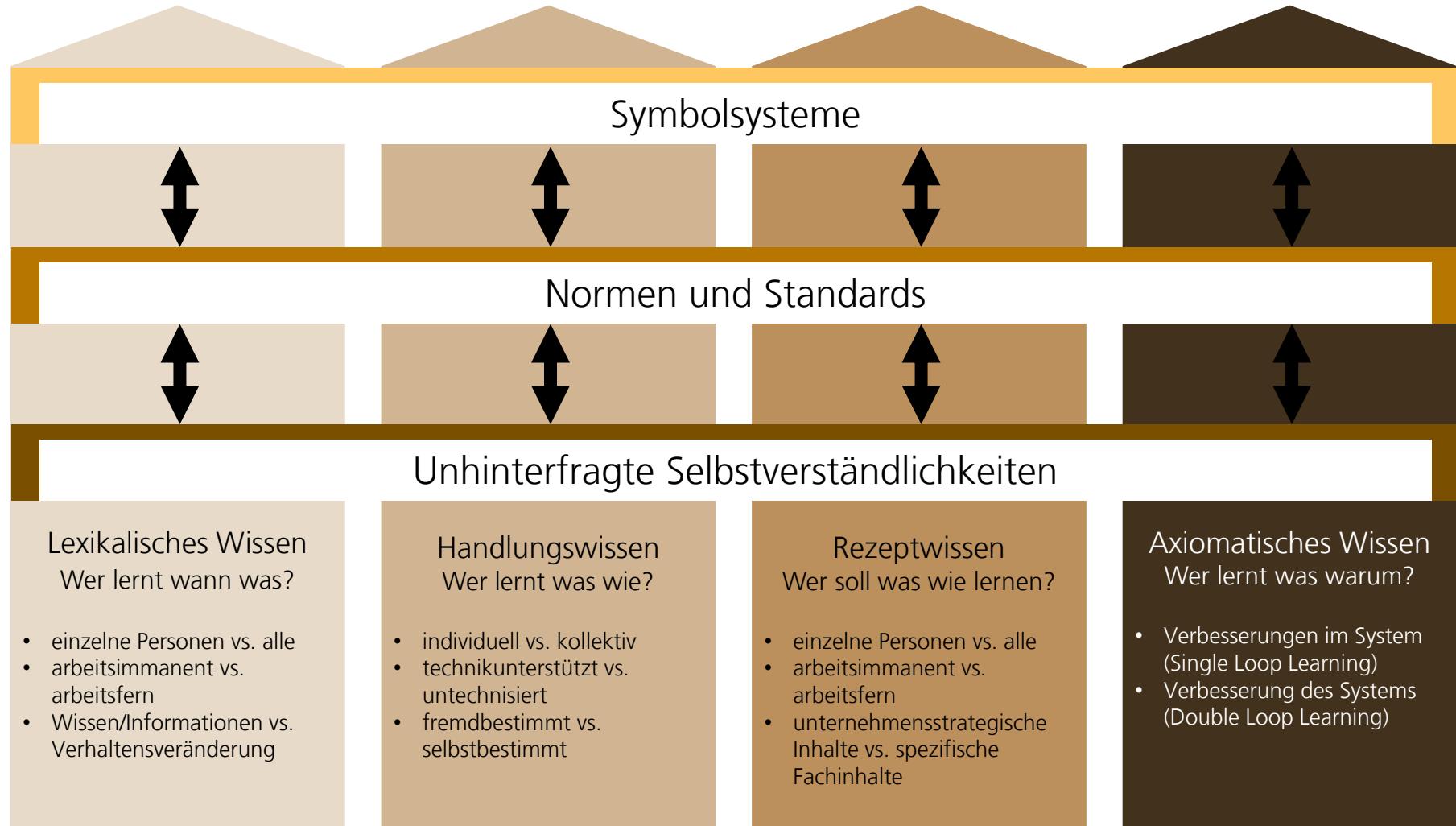
Dynamisches Kulturkonstrukt als Kombination der Modelle von Schein und Sackmann



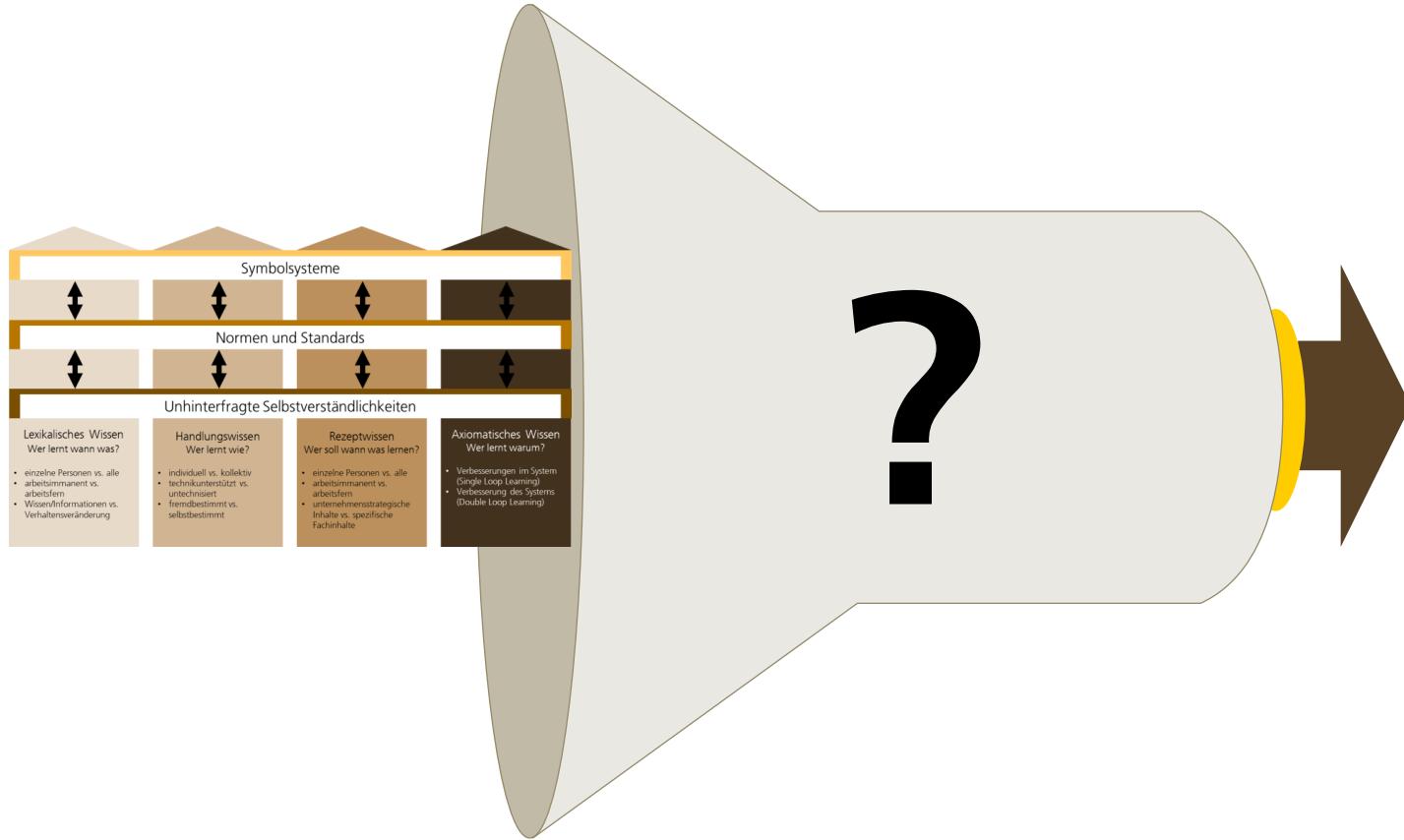
A photograph of three young adults—two men and one woman—standing outdoors in an urban setting. They are looking at a large paper map together, seemingly trying to figure out directions. The man on the left has curly brown hair and is wearing a black leather jacket over a white shirt. The woman in the center has long red hair and is wearing a patterned top. The woman on the right has blonde hair and is wearing a bright orange jacket. They are all smiling and appear to be having fun. In the background, there are modern buildings, including a prominent red brick building and a white building with many windows.

Was ist Lernkultur?

Deskriptive Lernkultur als Ableitung aus dem dynamischen Kulturkonstrukt



Von der deskriptiven Lernkultur zur intendierten Kultur?

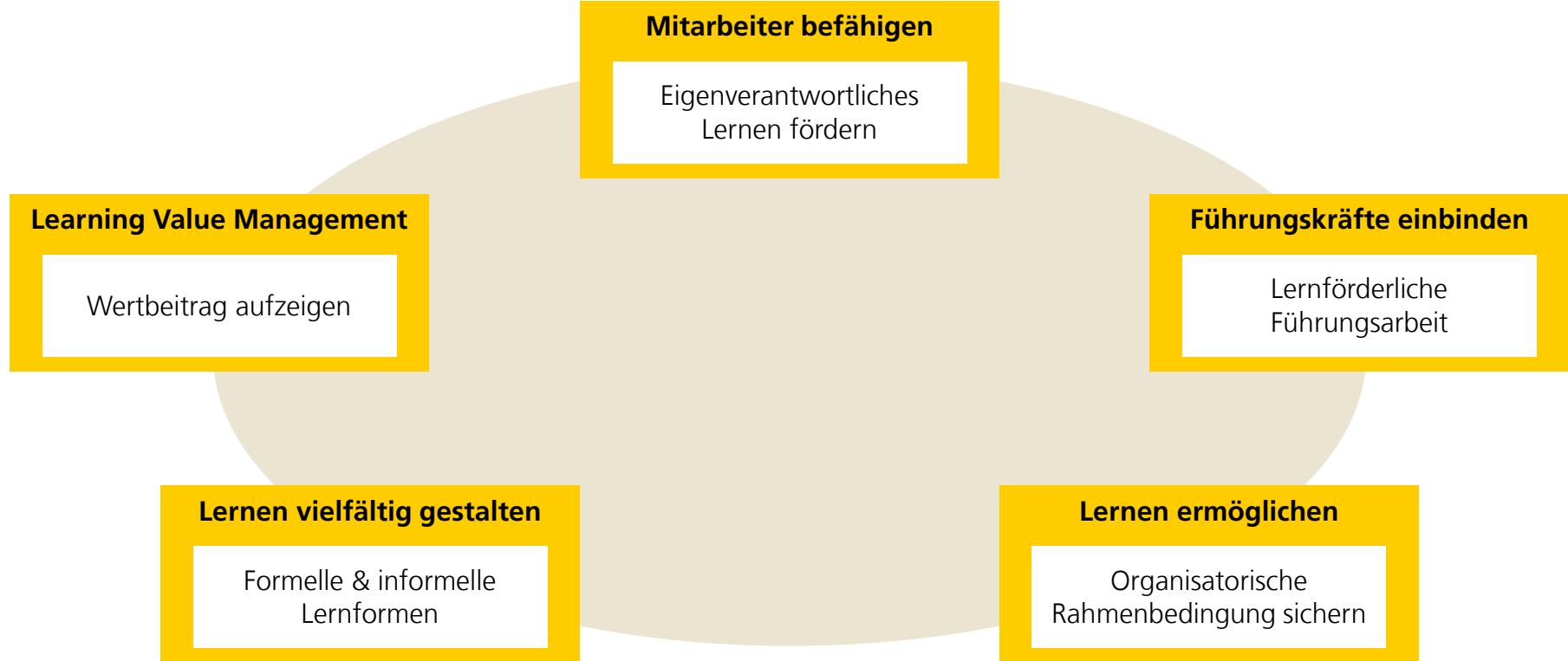


Lern- und Veränderungsfähigkeit



Präskriptive Lernkultur mit operationalisierbaren Variablen

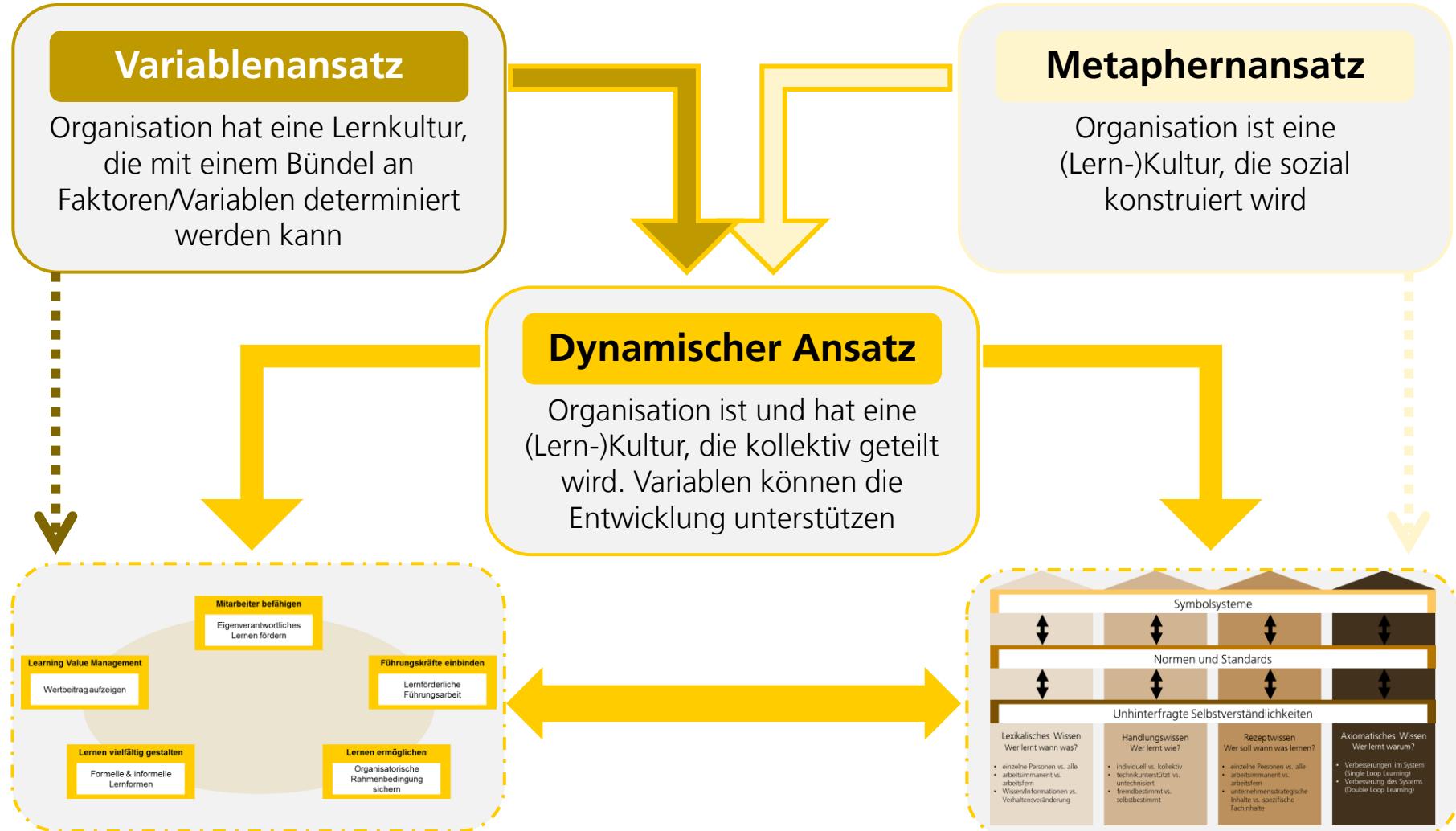
(Swiss Centre for Innovations in Learning, scil)



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



Der dynamische Kulturansatz verbindet präskriptive mit deskriptiven Elementen





Lernkultur der Post erfassen

Post und
Lernkultur
verstehen

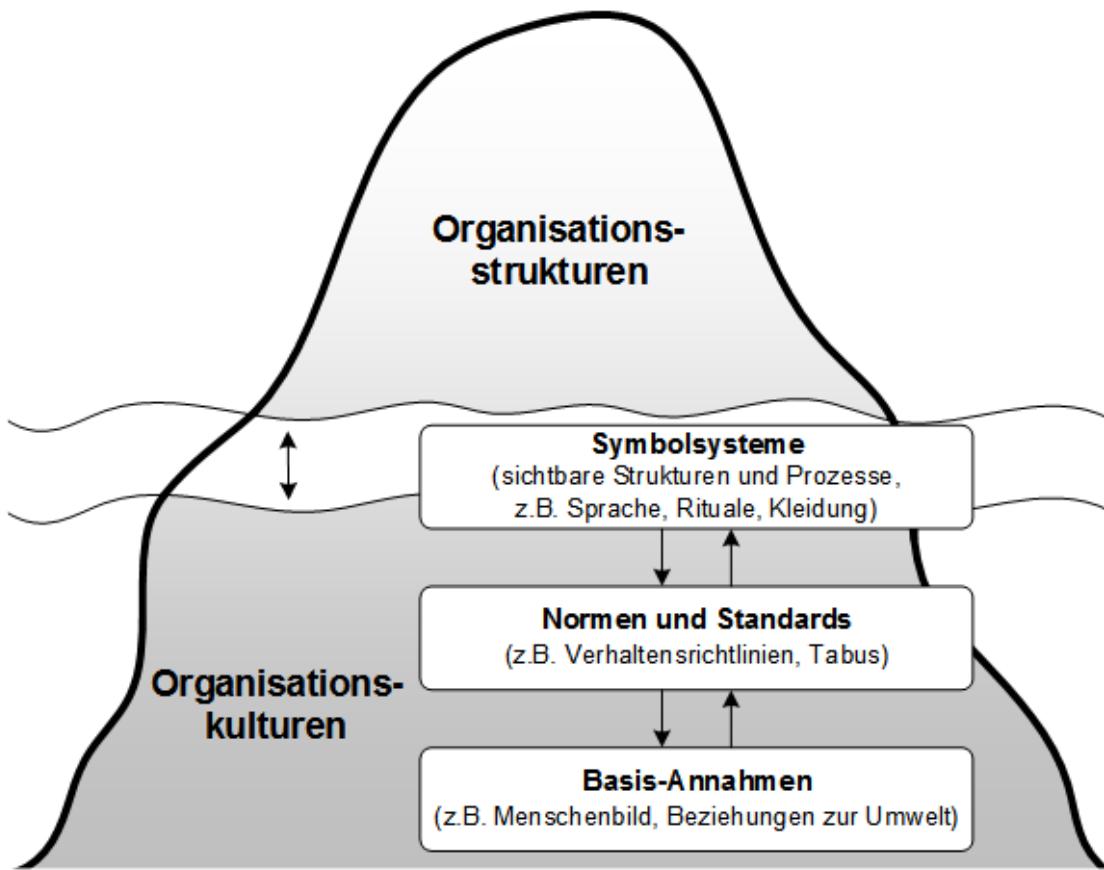
Lernkultur
der Post
erfassen

Lernkultur
der Post
entwickeln



Wie Lernkultur
erheben?

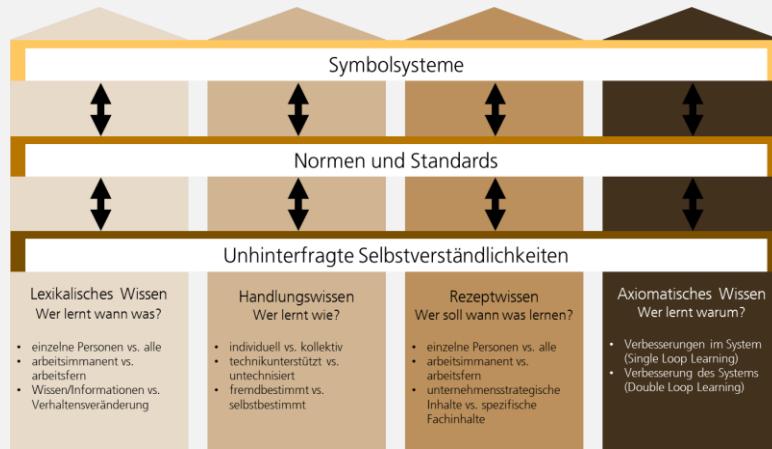
Die Zugänglichkeit von Kultur variiert nach Ebene



Je «tiefer» unter der Wasseroberfläche, desto weniger ist «Kultur» beobachtbar bzw. zugänglich

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.sli.do und dann #7090
 - <https://app.sli.do/event/xhasm8ip/ask>
 - Oder QR-Code →

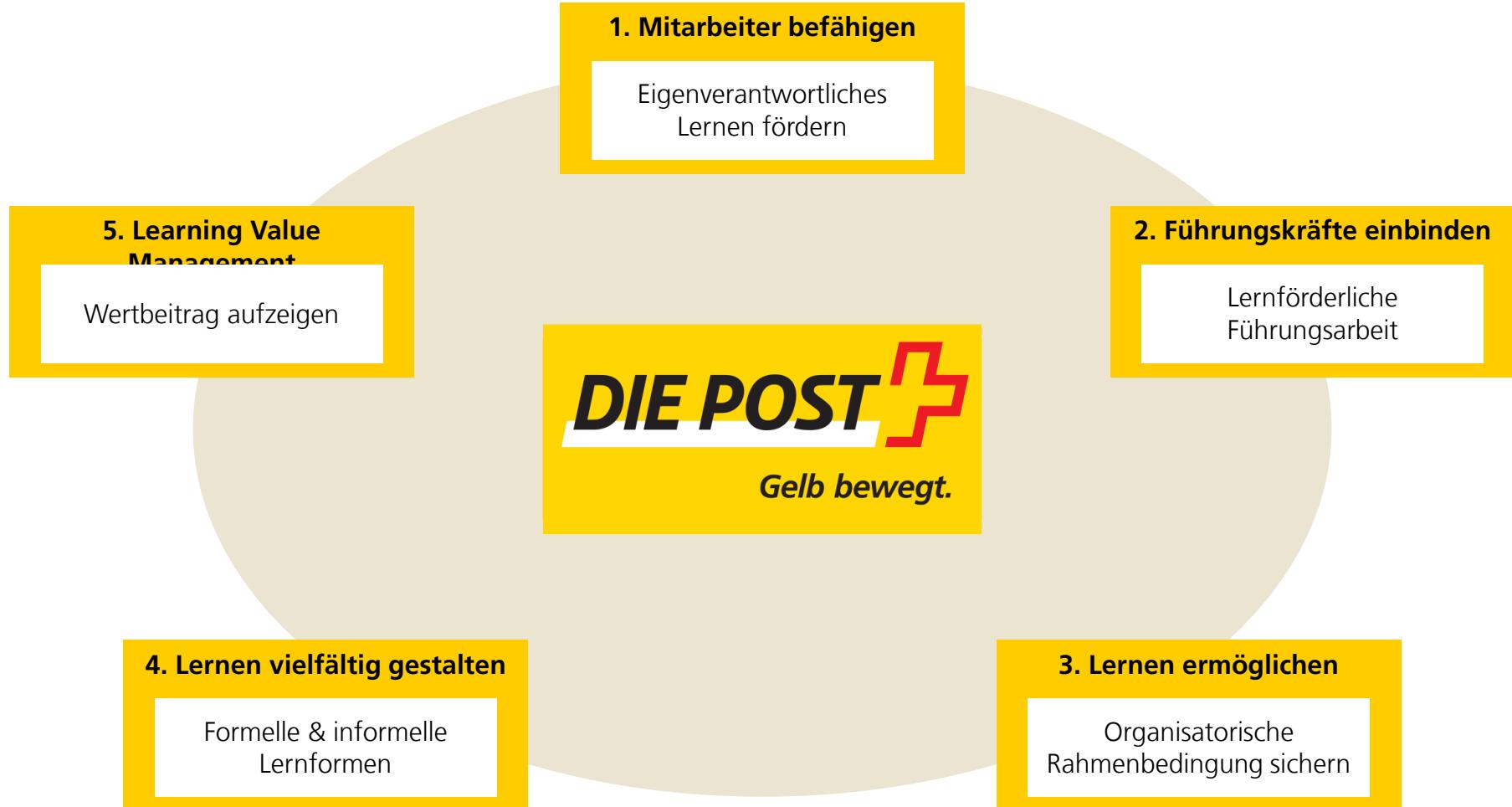


Wie Lernkultur bei der Post erfassen?



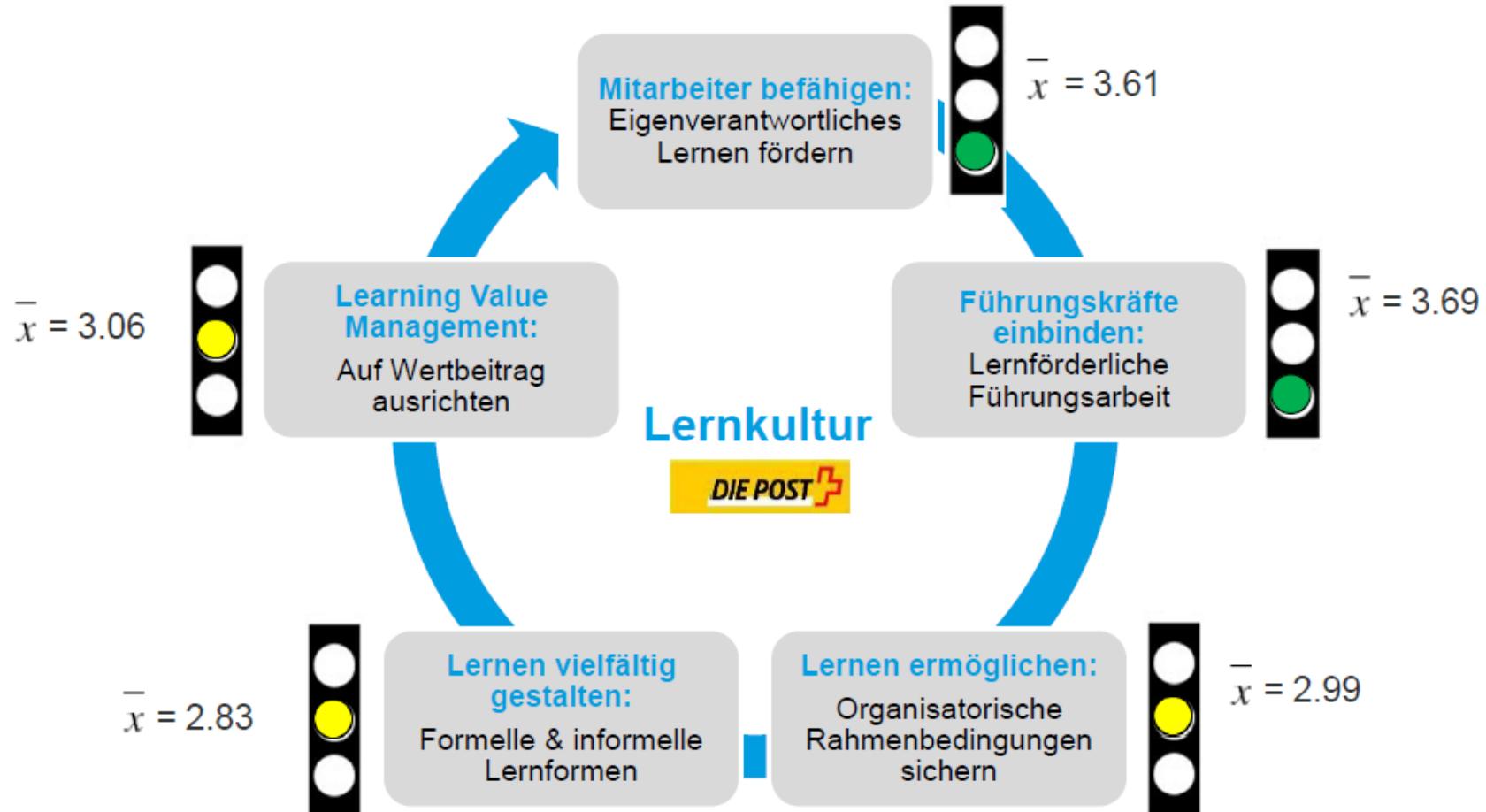
Beispiel: Lernkulturanalyse bei der Post im 2012

(Swiss Centre for Innovations in Learning, scil)



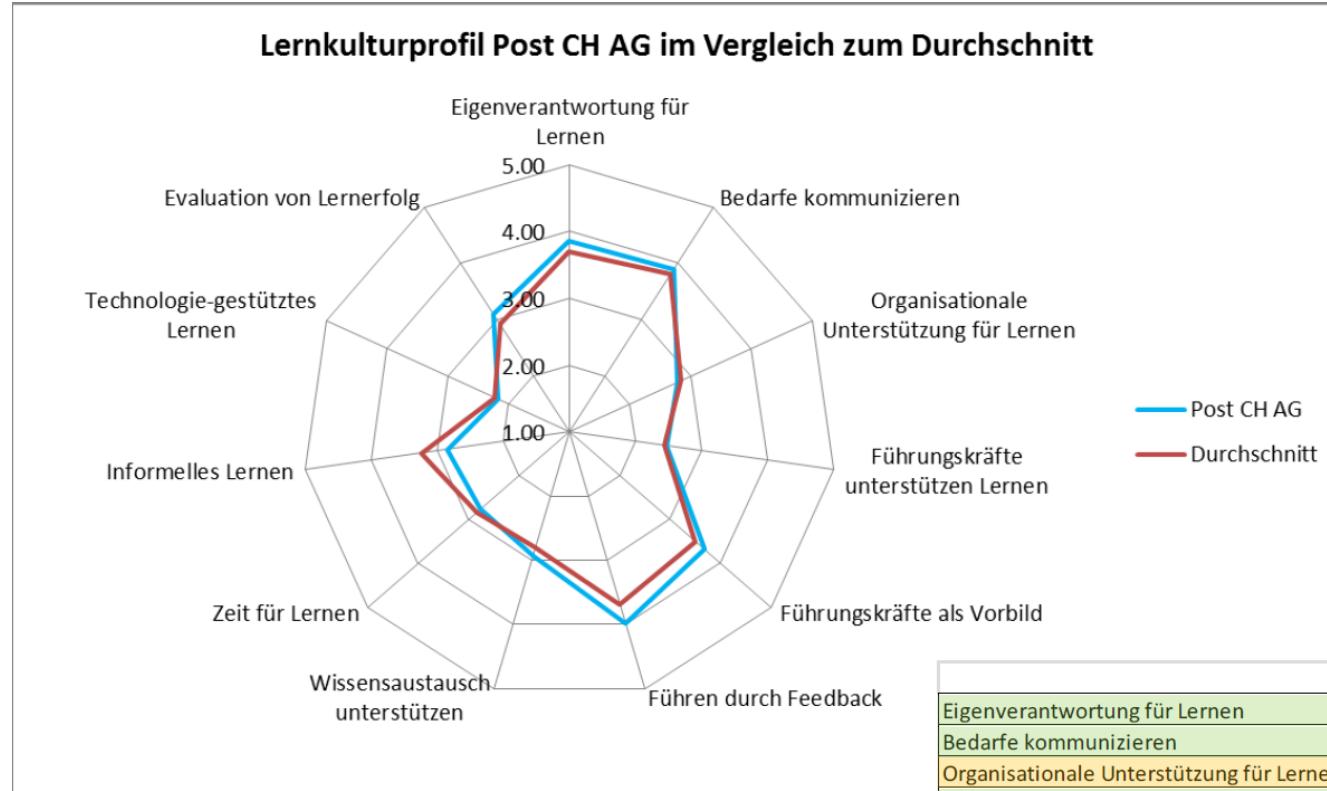
LKA Post 2012: Die zentralen Ergebnisse im Überblick

(scil, 2012, S.8)



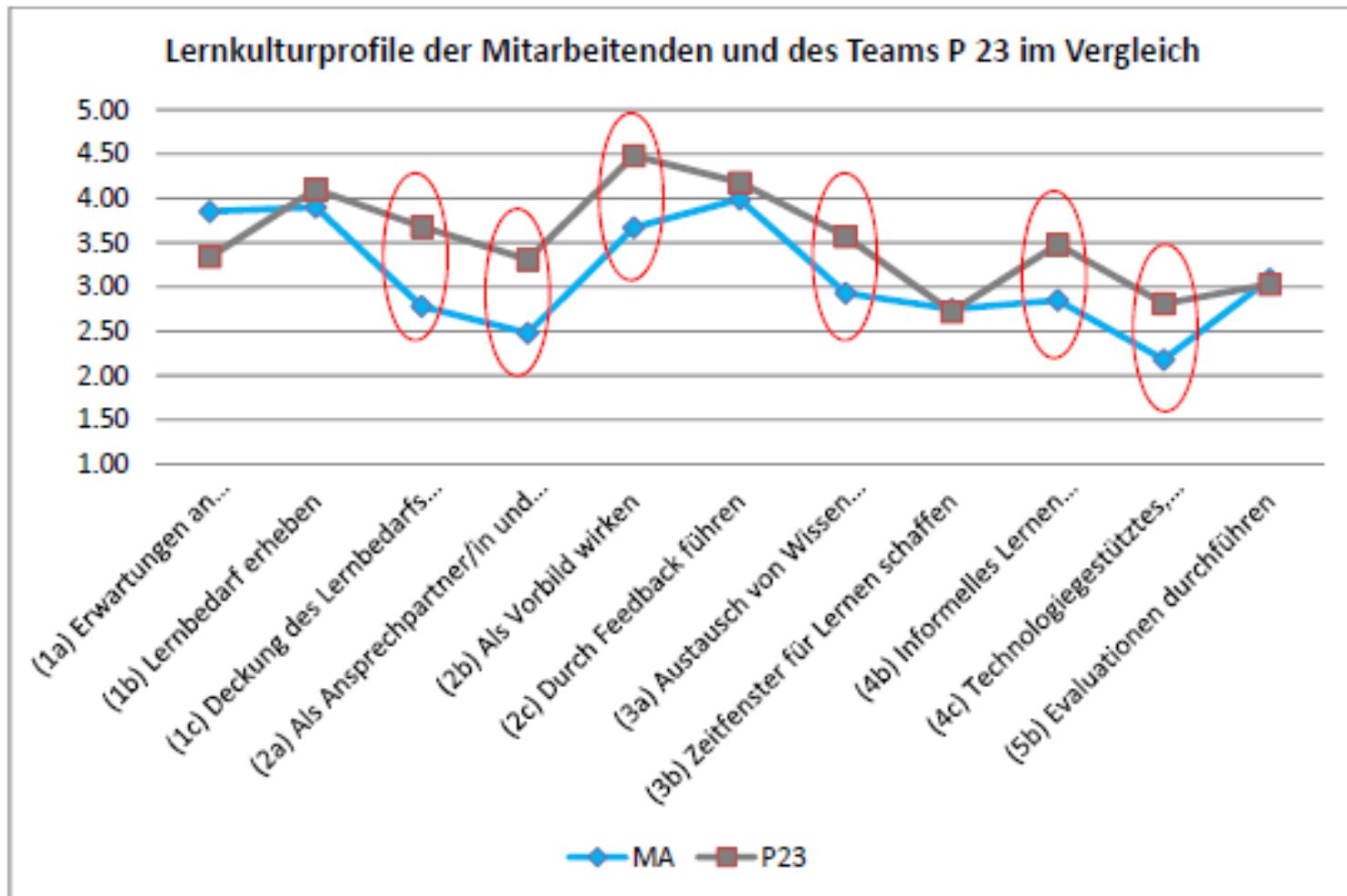
LKA Post 2012: Die Schweizerische Post im Benchmark

(scil, 2012, S.21)



	Post CH AG	Durchschnitt
Eigenverantwortung für Lernen	3.85	3.70
Bedarfe kommunizieren	3.90	3.80
Organisationale Unterstützung für Lernen	2.78	2.84
Führungskräfte unterstützen Lernen	2.48	2.44
Führungs Kräfte als Vorbild	3.67	3.50
Führen durch Feedback	3.99	3.69
Wissensaustausch unterstützen	2.93	2.80
Zeit für Lernen	2.75	2.83
Informelles Lernen	2.85	3.24
Technologie-gestütztes Lernen	2.18	2.24
Evaluation von Lernerfolg	3.09	2.92

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 OneDrive Websites Krapf Joel, P14 ▾

alles durchsuchen

« Neue Website eröffnen

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 Cyril, 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 weitere Personen gefällt das.
Vor ungefähr einer Stunde Gefällt mir Antworten ...

Future Corner ★ Folgen

Blogs: Aktuellste Beiträge

« 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

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.

- 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.
- 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

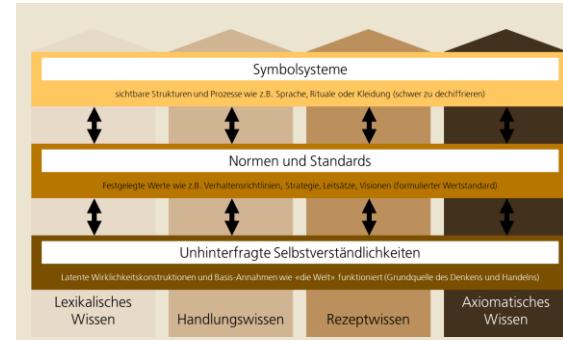
Lernkultur
der Post
entwickeln

Was haben wir heute gelernt?

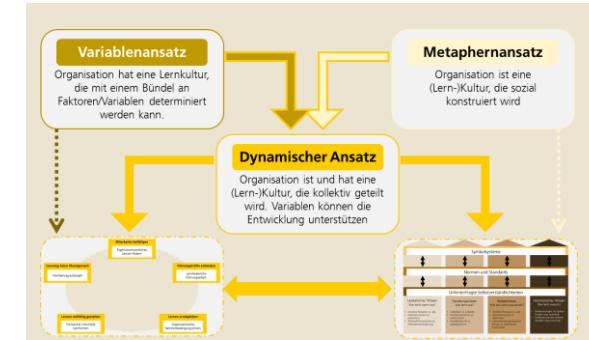
Lernkultur verstehen

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 versteckender Kulturbeschreibung	Verstehende Kulturbeschreibung
Quelle für Veränderungen	Führungsspitze	Alle Org-Mitglieder sowie Umwelt	Alle Org-Mitglieder

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

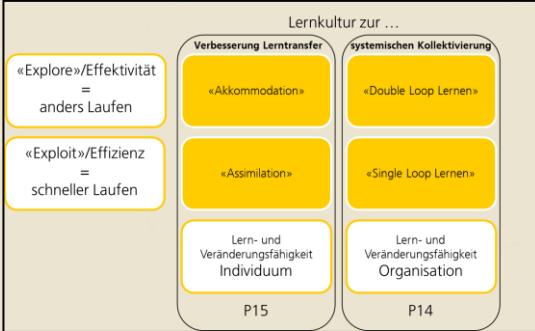


Dynamisches Kulturkonstrukt: Drei Ebenen und vier Wissensarten



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?

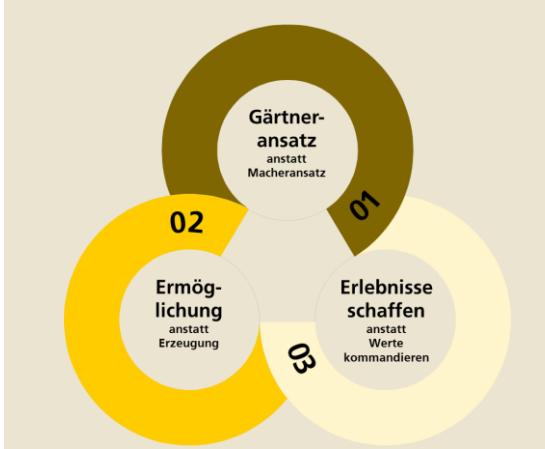


Was haben wir heute gelernt?

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



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.
- GEBHARDT, 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./GEBHARDT, 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.
- SONNTAG, 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.