

A man and a woman are standing at a light-colored wooden table in a modern office. The man, on the left, is wearing a dark t-shirt and is looking at a laptop. The woman, on the right, is wearing a dark blazer and is also looking at the laptop. They appear to be collaborating. The background shows a bright, open-plan office with large windows and modern decor.

# **LERNKULTUR- ENTWICKLUNG ZUR AGILITÄTS- STEIGERUNG PRAXISSKALIERUNG**

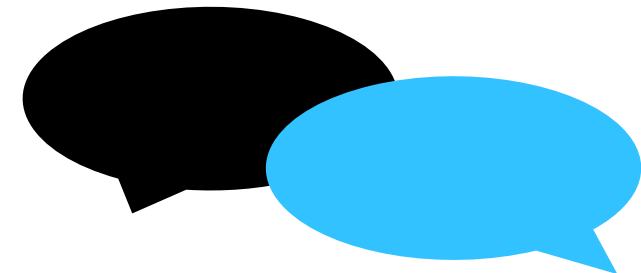
**JOËL KRAPP**

# LERNKULTURENTWICKLUNG ZUR AGILITÄTSSTEIGERUNG – PRAXISSKALIERUNG AGENDA

## Teil A: Thematische Einführung

(1)	WHY:	Warum trägt Lernkulturentwicklung zur Agilitätssteigerung bei?	Seite 03 - 06
(2)	HOW:	Theoretische Grundlagen	Seite 07 - 11
(3)	WHAT:	Lernkulturentwicklung in der Praxis – durch die Praxis	Seite 12 - 19

## Teil B: Fragen und Diskussion



---

# TEIL A1: WARUM TRÄGT LERNKULTURENTWICKLUNG ZUR AGILITÄTSSTEIGERUNG BEI?

# AGILITÄT ZUM ERFOLGREICHEN UMGANG IN EINER VUCA-WELT

## FÄHIGKEIT ZUM EFFIZIENTEN UND EFFEKTIVEN WANDEL



**Dynamische Stabilität**

**Wandel als Chance**

# GESTALTUNGSFELDER DER AGILITÄT

## LERNKULTUR ALS ELEMENTARER ASPEKT FÜR DIE AGILITÄT ALS ARBEITSKULTUR

Quelle: Krapf (2017). <https://uhh.de/rc2ki>



Kultur als kollektivierte Handlungs- und Wahrnehmungsmuster

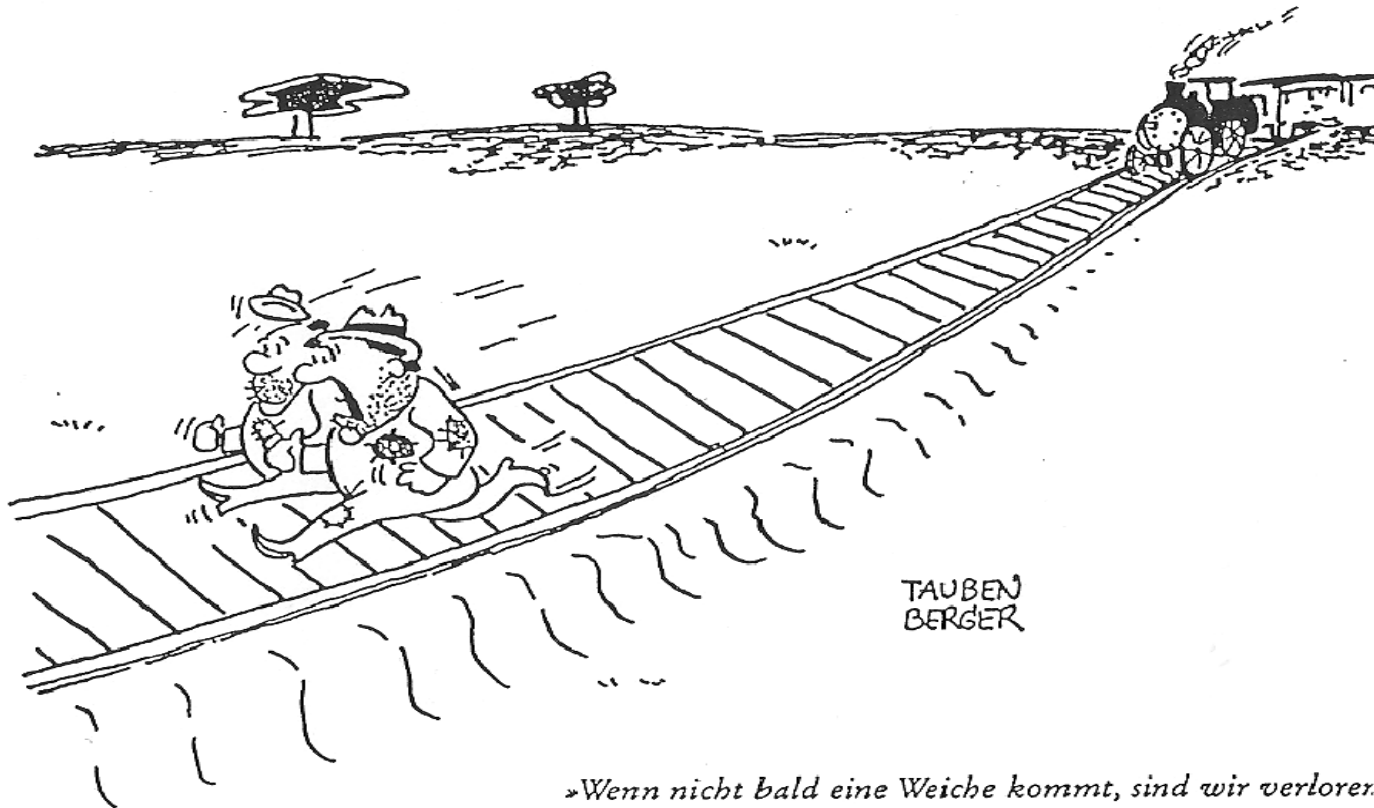
Eine «agilitätsförderliche» Kultur umfasst alle «Praktiken» und «Wahrnehmungen», die ein Kollektiv agiler machen

Es gibt nicht die eine richtige Kultur. Jedes Team muss für sich zweckmässige «Praktiken» erarbeiten

Dabei:  
**Lernkultur als elementarer Kulturaspekt**

# WARUM IST LERNKULTUR EIN ELEMENTARER KULTURASPEKT ZUR AGILITÄT?

«WENN NICHT BALD EINE WEICHE KOMMT, SIND WIR VERLOREN»



Was müssen die beiden Lernen?

«Exploit»/Effizienz  
=  
schneller Laufen

«Explore»/Effektivität  
=  
anders Laufen

**Agilität** beinhaltet die Fähigkeit, schneller und besser zu «laufen».  
Hierfür braucht es eine entsprechende (**Lern-)**Kultur

<https://joel-krapf.com/2017/04/06/was-fuer-eine-kultur-braucht-eine-agile-organisation/>

---

# **TEIL A2: THEORETISCHE GRUNDLAGEN**



# WAS IST (LERN-)KULTUR?

## DIE WAHL DES ANSATZES PRÄGT WIE KULTURENTWICKLUNG ANGEANGEN WIRD

Friebe (2005); Gebhardt (2012); Jenert & Gebhardt (2010)



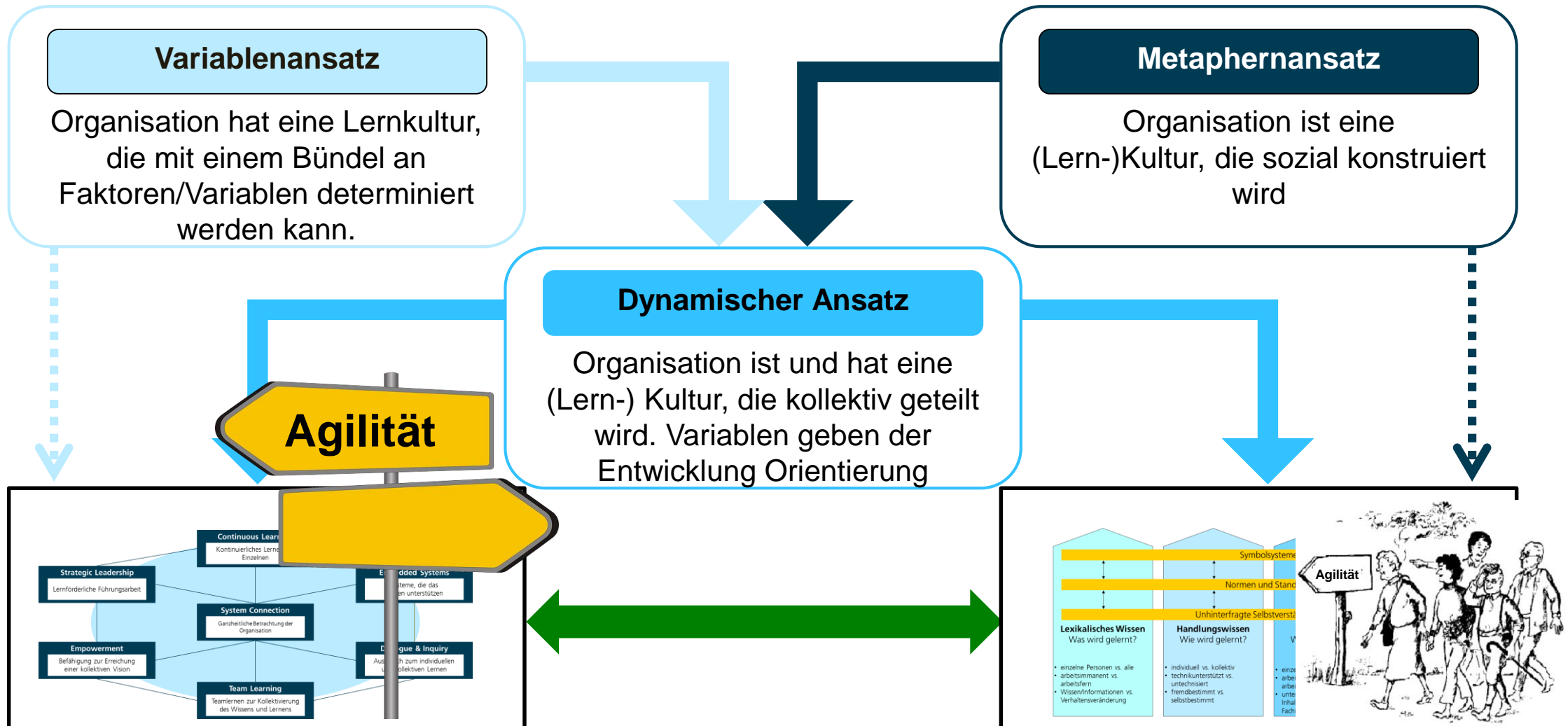
Unterscheidungsmerkmale	Variablenansatz (Funktionalistischer Ansatz)	Dynamischer Ansatz (Integrativer Ansatz)	Metaphernansatz (Symbolistischer Ansatz)
Kultur ist ...	<b>... eine homogene Gestaltungsvariable</b>	<b>... ein komplexes, dynamisches, teilweise sichtbares Konstrukt</b>	... eine heterogene, 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	<b>Kultur ist beeinflussbar</b>	<b>Kultur ist nicht gestaltbar</b>
(Forschungs-)Ziele	Gestaltung zur (Kultur-)Verbesserung als Beitrag zum Erfolg	Beeinflussen auf <b>Basis einer verstehenden Beschreibung</b>	Verstehende Kulturbeschreibung
Quelle für Veränderungen	Führungsspitze	Alle Org-Mitglieder sowie Umwelt	Alle Org-Mitglieder

**Lernkultur als kollektivierte Verhaltens- und Wahrnehmungsmuster in Bezug auf das Lernen**



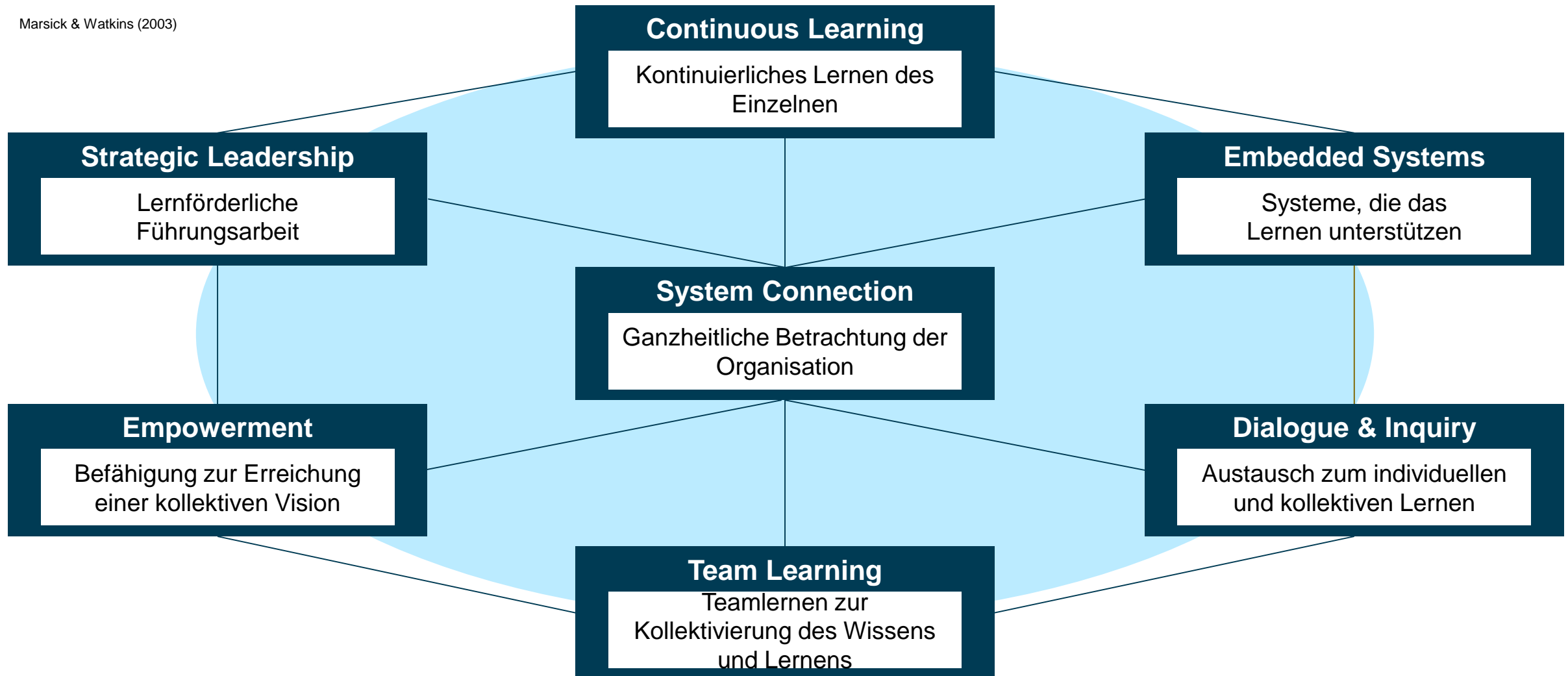
# KULTURENTWICKLUNG IM DYNAMISCHEN ANSATZ

## BEEINFLUSSUNG DURCH ORIENTIERUNG UND VERSTÄNDNIS FÜR KOMPLEXITÄT



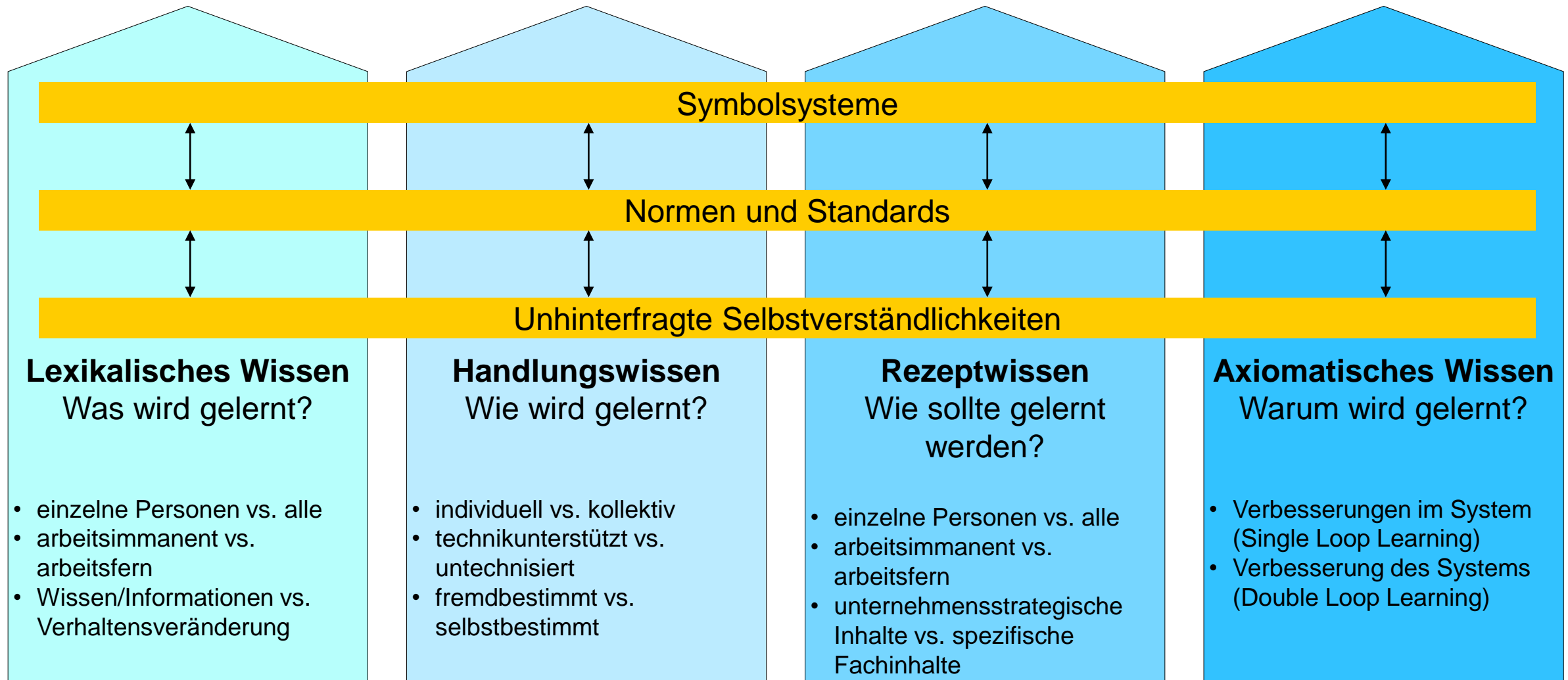
# ORIENTIERUNGSMODELL: DLOQ ALS VALIDIERTES MODELL ZUR LERNKULTUR EINER AGILEN ORGANISATION

Marsick & Watkins (2003)



# DESKRIPTIVES MODELL, UM LERNKULTUR IN IHRER KOMPLEXITÄT ZU BEOBACHTEN

Schilling & Kluge (2004); Sackmann (1991); Schein (1997)

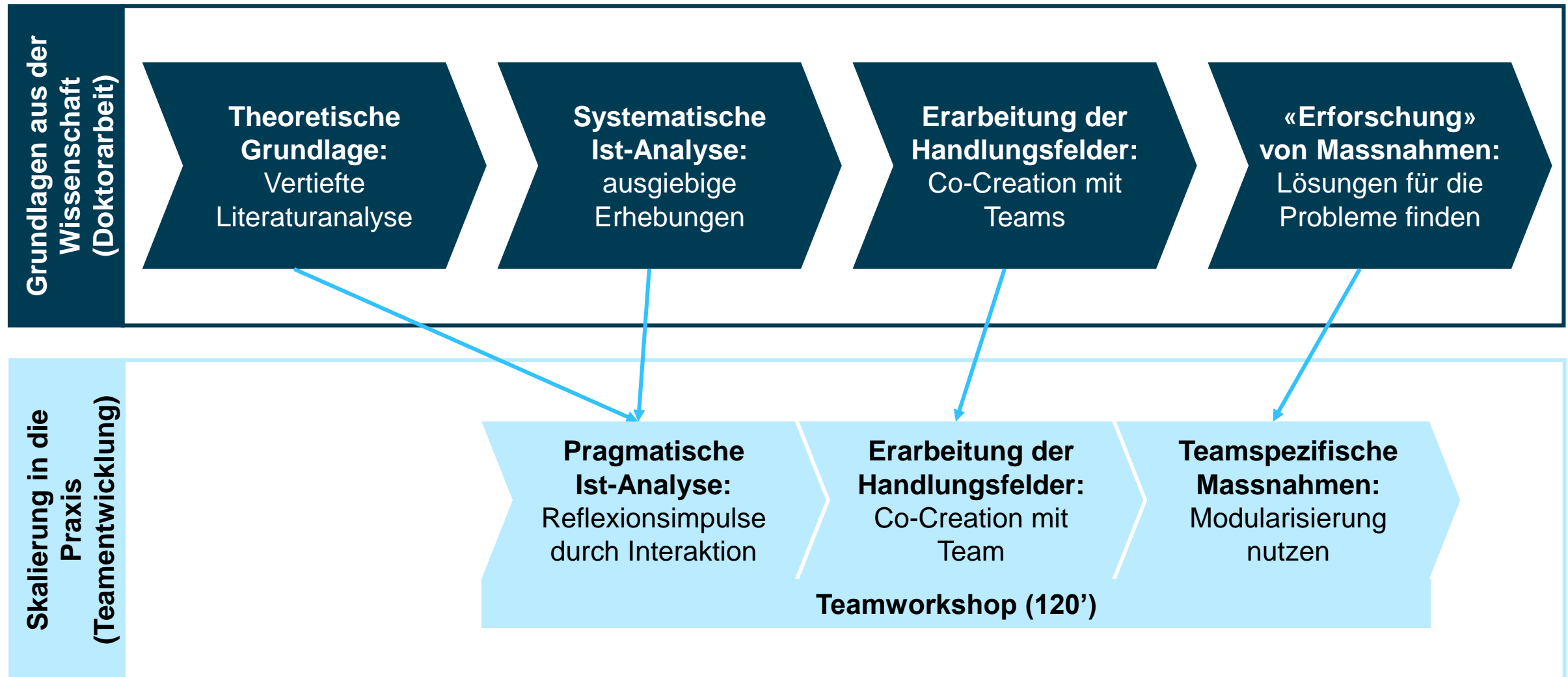


---

# **TEIL A3: LERNKULTURENTWICKLUNG IN DER PRAXIS – DURCH DIE PRAXIS**

# VON DER WISSENSCHAFT FÜR DIE PRAXIS

## SKALIERUNG DURCH TEAMWORKSHOPS



# WIE FUNKTIONIERT DIE ÜBERSETZUNG IN DIE PRAXIS

## HANDLUNGSORIENTIERTES VORGEHEN ZUR BEFÄHIGUNG DES TEAMS



### Teamworkshop (120')

#### Ist-Lernkultur

**Aktivitäten:**

Einleitung (15')

DLOQ-Kurzversion  
gemeinsam ausfüllen (30')

Lernkultur des Teams  
gemeinsam reflektieren  
(30')

**Ergebnis:**

Besseres Verständnis zur  
(eigenen) Lernkultur bzgl.  
Agilität

#### Handlungsfelder bestimmen

**Aktivitäten:**

Handlungsfelder  
gemeinsam erarbeiten  
(30')

**Ergebnis:**

Teamspezifische  
Handlungsfelder zur  
Lernkulturentwicklung

#### Verhaltensveränderung festlegen

**Aktivitäten:**

Erarbeiten bzw.  
Bereitstellen von  
Massnahmenvorschläge  
für die einzelnen  
Handlungsfelder (15')

**Ergebnis:**

Teamspezifischer  
Massnahmenkatalog

### Follow-up

#### Massnahmenkatalog umsetzen

**Aktivitäten:**

Befähigung zur  
kontinuierlichen  
Etablierung der  
gewünschten Lernkultur

**Ergebnis:**

Lernkultur kann  
selbstständig  
weiterentwickelt werden

# KONKRETE UMSETZUNG IN DER PRAXIS

## EIN IN DER PRAXIS MEHRFACH GETESTETES DREHBUCH



Drehbuch

Lernkulturentwicklung zur Agilitätssteigerung

Moderatoren/innen	
Datum, Zeit, Ort	120 Minuten

Vorbereitungsaufgabe: keine

Zeit	Thema	Inhalt / Vorgehen	Mittel / Methode	Verantw./ Moderation	
	Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"><li>Material vorbereiten<ul style="list-style-type: none"><li>Präsentation zur Einführung</li><li>A3-Blatt mit den 7 Lernkultur-Dimensionen</li><li>A3-Blatt mit Skala (7x)</li><li>Post-its und Stifte</li><li>Klebeband, um A3-Blätter aufzuhängen</li><li>Klelepunkte (grün, pro Tn 30 Stück)</li><li>Klelepunkte (rot, pro Tn 30 Stück)</li></ul></li></ul>			
	Begrüßung/ Agenda	<ul style="list-style-type: none"><li>Begrüßung durch Teamleiter</li><li>Begrüßung durch Moderatoren</li><li>Zielsetzung<ul style="list-style-type: none"><li>«Handlungsfelder für unsere Lernkultur erarbeiten, um agiler und innovativer zu werden»</li></ul></li><li>Agenda (evtl. auch nicht auf Flipchart, da dies Teil der Präsentation ist)<ul style="list-style-type: none"><li>Purpose klären: Kurze Einführung in das Thema Lernkultur und Agilität</li><li>Vision reflektieren: Wo wollen wir hin, wo stehen wir</li><li>Ziele festlegen: Handlungsfelder erarbeiten</li><li>Zielvalidierung vorbereiten: Weiteres Vorgehen bestimmen</li></ul></li></ul>	Flipchart		
	Einführung	<ul style="list-style-type: none"><li>Warum beschäftigen wir uns mit dem Thema Lernkultur<ul style="list-style-type: none"><li>VUCA</li><li>Digitale Transformation</li><li>Agilität</li><li>Lernkultur als zentrales Kulturelement für Agilität</li></ul></li><li>Wie erkennen wir heute, was wir brauchen?<ul style="list-style-type: none"><li>Erkenntnisse aus Doktorarbeit werden praxistauglich gemacht</li></ul></li></ul>	Referat mit PowerPoint	Moderator/in	

Mittel / Methode	Verantw./ Moderation	
3-Blätter (Dimensionen und Skala)	Moderator/in	30'
lelepunkte (rot/grün)		10'
		10'
		10'
		10'
		60'
ost-it tifte vand	Moderator/in	5'
		5'
		60'
		5'
		10'

	Mittel / Methode	Verantw./ Moderation	
n.	A3-Blätter (Dimensionen und Skala)	Moderator/in	30'
	Klelepunkte (rot/grün)		10'
r)			10'
			10'
			10'
			60'
jr	Post-it Stifte	Moderator/in	5'
bt diese an die	Wand		
i			



# KONKRETE UMSETZUNG IN DER PRAXIS

## VORLAGE ZUR FESTLEGUNG DER VERHALTENSVERÄNDERUNG

<b>Titel des Vorschlags</b> (am Schluss ausfüllen)
<b>Warum handeln wir: Grund für die Veränderung</b> Welches «Problem» soll in unserer bzw. mit unserer Lernkultur gelöst werden?
<b>Wie gehen wir vor: Handlungsfeld für die Veränderung</b> In welchem Handlungsfeld lässt sich dieses Problem am ehesten lösen?
<b>Was tun wir konkret: Massnahmenidee für die Veränderung</b> Was werden wir ab morgen anders machen, um dieses Problem anzugehen?

# REFLEXIONSINSTRUMENT ZUR SELBSTSTÄNDIGEN LERNKULTURENTWICKLUNG

1.

## «Blick zurück»



### Aktivität (10')

- Jedes Teammitglied äussert sich der Reihe nach, wie es die Lernkulturentwicklung in der zurückliegenden Etappe erlebt hat (auf einer Skala von 1 bis 10)
- Redezeit: max. 1' pro Teammitglied
- Fokus: Gemeinsamer Lern- und Handlungsfokus; Generell Lernkultur

2.

## «Blick nach vorne»



### Aktivität (10')

- In der Gruppe wird diskutiert, was zukünftig besser laufen muss
- Beispielfragen:
  - Was können wir tun, damit sich die Situation verbessert?
  - Wenn wir einen Zauberstab hätten, was würden wir uns für eine Situation zaubern?
  - Wo werden wir zukünftig auf ein Problem stossen, wenn wir weiterhin so unterwegs sind?

3.

## «Tätig werden»



### Aktivität (10'):

- In der Gruppe werden allfällige Sofortmassnahmen beschlossen
- In der Gruppe werden allfällige Handlungsbedarfe definiert und abgemacht, wann und in welchem Rahmen diese angegangen werden

## 1. DIMENSION: KONTINUIERLICHES LERNEN

«Wir lernen kontinuierlich für und in unserer Arbeit»

X

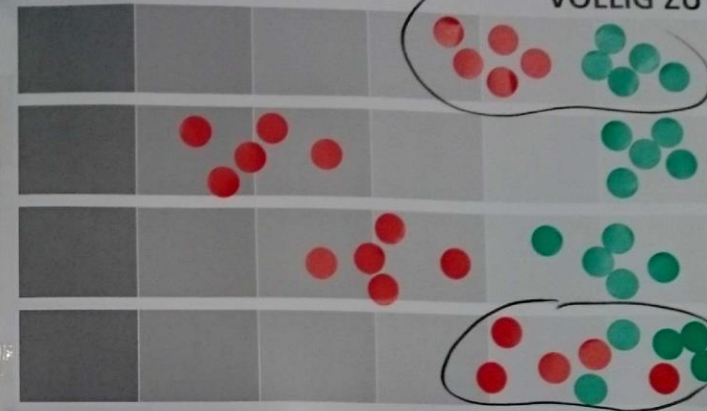
«Wir helfen uns gegenseitig beim Lernen»

«Wir haben genügend Ressourcen (Zeit, Geld, Know-How etc.) zum Lernen»

«Wir sehen Probleme und Fehler als Lernmöglichkeit»

TRIFFT GAR  
NICHT ZU

TRIFFT  
VÖLLIG ZU



## 2. DIMENSION: DIALOG UND AUSTAUSCH

K

«Wir nutzen den Austausch zum individuellen und kollektiven Lernen»

«Wir geben einander offenes und ehrliches Feedback»

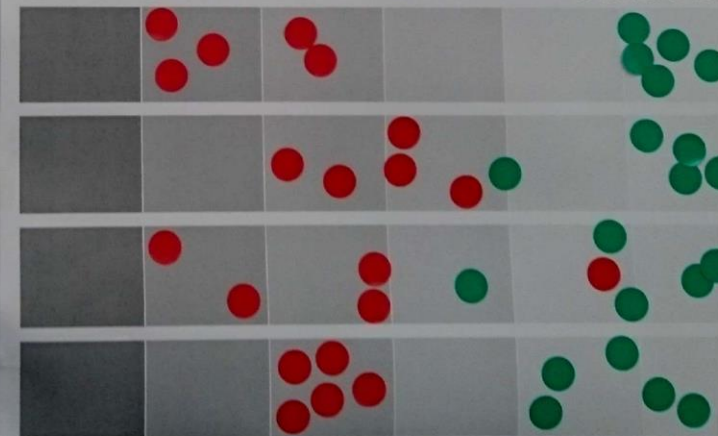
X

«Wir fragen nach der Meinung der anderen»

«Wir investieren Zeit zum Vertrauensaufbau»

TRIFFT GAR  
NICHT ZU

TRIFFT  
VÖLLIG ZU



Vorschlag zur Lernkulturentwicklung

**Titel des Vorschlags**  
amag

**Warum handeln wir: Grund für die Veränderung**  
Welches «Problem» soll in unserer bzw. mit unserer Lernkultur gelöst werden?

**Wie gehen wir vor: Handlungsfeld für die Veränderung**  
In welchem Handlungsfeld lässt sich dieses Problem am ehesten lösen?

**Was tun wir konkret: Massnahmenidee für die Veränderung**  
Was werden wir ab morgen anders machen, um dieses Problem anzugehen?

Vorschlag zur Lernkulturentwicklung

**Titel des Vorschlags**  
amag

**Warum handeln wir: Grund für die Veränderung**  
Welches «Problem» soll in unserer bzw. mit unserer Lernkultur gelöst werden?

**Wie gehen wir vor: Handlungsfeld für die Veränderung**  
In welchem Handlungsfeld lässt sich dieses Problem am ehesten lösen?

**Was tun wir konkret: Massnahmenidee für die Veränderung**  
Was werden wir ab morgen anders machen, um dieses Problem anzugehen?

Vorschlag zur Lernkulturentwicklung

**Titel des Vorschlags**  
amag

**Warum handeln wir: Grund für die Veränderung**  
Welches «Problem» soll in unserer bzw. mit unserer Lernkultur gelöst werden?

**Wie gehen wir vor: Handlungsfeld für die Veränderung**  
In welchem Handlungsfeld lässt sich dieses Problem am ehesten lösen?

**Was tun wir konkret: Massnahmenidee für die Veränderung**  
Was werden wir ab morgen anders machen, um dieses Problem anzugehen?

Vorschlag zur Lernkulturentwicklung

**Titel des Vorschlags**  
amag

**Warum handeln wir: Grund für die Veränderung**  
Welches «Problem» soll in unserer bzw. mit unserer Lernkultur gelöst werden?

**Wie gehen wir vor: Handlungsfeld für die Veränderung**  
In welchem Handlungsfeld lässt sich dieses Problem am ehesten lösen?

**Was tun wir konkret: Massnahmenidee für die Veränderung**  
Was werden wir ab morgen anders machen, um dieses Problem anzugehen?

Vorschlag zur Lernkulturentwicklung

**Titel des Vorschlags**  
amag

**Warum handeln wir: Grund für die Veränderung**  
Welches «Problem» soll in unserer bzw. mit unserer Lernkultur gelöst werden?

**Wie gehen wir vor: Handlungsfeld für die Veränderung**  
In welchem Handlungsfeld lässt sich dieses Problem am ehesten lösen?

**Was tun wir konkret: Massnahmenidee für die Veränderung**  
Was werden wir ab morgen anders machen, um dieses Problem anzugehen?

Vorschlag zur Lernkulturentwicklung

**Titel des Vorschlags**  
amag

**Warum handeln wir: Grund für die Veränderung**  
Welches «Problem» soll in unserer bzw. mit unserer Lernkultur gelöst werden?

**Wie gehen wir vor: Handlungsfeld für die Veränderung**  
In welchem Handlungsfeld lässt sich dieses Problem am ehesten lösen?

**Was tun wir konkret: Massnahmenidee für die Veränderung**  
Was werden wir ab morgen anders machen, um dieses Problem anzugehen?

Vorschlag zur Lernkulturentwicklung

**Titel des Vorschlags**  
amag

**Warum handeln wir: Grund für die Veränderung**  
Welches «Problem» soll in unserer bzw. mit unserer Lernkultur gelöst werden?

**Wie gehen wir vor: Handlungsfeld für die Veränderung**  
In welchem Handlungsfeld lässt sich dieses Problem am ehesten lösen?

**Was tun wir konkret: Massnahmenidee für die Veränderung**  
Was werden wir ab morgen anders machen, um dieses Problem anzugehen?

Vorschlag zur Lernkulturentwicklung

**Titel des Vorschlags**  
(am Schluss ausfüllen)

**ES MUSS MIR JA SPASS MACHEN!**

**Warum handeln wir: Grund für die Veränderung**  
Welches «Problem» soll in unserer bzw. mit unserer Lernkultur gelöst werden?

**ES MUSS SPANNEND SEIN, ABWECHSELND, NICHT LANGWEILIG.**

**Wie gehen wir vor: Handlungsfeld für die Veränderung**  
In welchem Handlungsfeld lässt sich dieses Problem am ehesten lösen?

**AN PLATZ VON TEILNEHNER ANSCHAUEN.**

**Was tun wir konkret: Massnahmenidee für die Veränderung**  
Was werden wir ab morgen anders machen, um dieses Problem anzugehen?

- DIE TEILNEHNER MIT UNSERE KÜRSE NEUGIRIG ZU MACHEN. VOR DEM KURS EINE KURZE VIDEO UM DEN KURS ZU PRESENTIEREN. → IN 610

- WBT UND NICHT EINTRITTSST MIT MULTICHOIS

- EIN ART QUIZ MIT ONLINE WETTBEWERB ;)

---

# TEIL B: FRAGEN UND DISKUSSION

