

Lernkultur in Schweizer Unternehmen

Wie Organisationen durch Lernen ihre Zukunft sichern – Ergebnisse einer empirischen Lernkulturanalyse in Schweizer Unternehmen



Impressum

Herausgeber

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
IAP Institut für Angewandte Psychologie
Zentrum Human Resources & Corporate Learning
Pfingstweidstrasse 96, Postfach
8037 Zürich

Projektleitung

Jürg Gabathuler, Felipe Gomes

Autor:innen Bericht

Jürg Gabathuler, Felipe Gomes

Sounding Board

Dr. Ana-Lena Majkovic

Illustrationen und Layout

Merlin Bader

Zitationshinweis

Gabathuler, J., Gomes, F., 2026. IAP Studie 2026: Lernkultur in Schweizer Unternehmen: Wie Organisationen durch Lernen ihre Zukunft sichern – Ergebnisse einer empirischen Lernkulturanalyse in Schweizer Unternehmen. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Weitere Informationen

www.zhaw.ch/iap/studie

Management Summary

Die vorliegende Studie untersucht die Zufriedenheit von Mitarbeitenden mit der Lernkultur in Schweizer Organisationen und vergleicht Unterschiede zwischen Branchen sowie zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften. Grundlage der Untersuchung bilden verschieden quantitative Online-Befragungen von insgesamt 1'966 Personen aus den Bereichen Gesundheitswesen, Dienstleistung & Technologie sowie Produktion, Handel & Logistik. Der dazu eingesetzte Fragebogen basiert auf den Items des Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (Marsick & Watkins, 2003) und wurde für den Schweizer Kontext angepasst.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Zufriedenheit mit der Lernkultur branchenübergreifend hoch und über den Erhebungszeitraum hinweg weitgehend stabil bleibt. Signifikante Unterschiede zwischen Branchen oder Hierarchieebenen traten nicht auf, jedoch lassen sich dynamische, kontextabhängige Schwankungen erkennen. Besonders einflussreiche Faktoren auf die wahrgenommene Lernkultur sind das Lernen aus Fehlern, lernförderliche Strukturen, regelmässiges Teamlernen, die individuelle Nutzung von Microlearnings und Prozess- und Zielklarheit. Daneben spielt die Vorbildfunktion von Führungskräften ebenfalls eine bedeutende Rolle.

Die Studie verdeutlicht, dass Lernkultur ein zentraler Erfolgsfaktor für Zufriedenheit, Motivation und Innovationsfähigkeit ist. Organisationen profitieren, wenn Lernen als kontinuierlicher, in die Arbeit integrierter Prozess verstanden und strukturell verankert wird. Daraus leitet der Bericht praxisorientierte Empfehlungen zur Förderung einer lernorientierten Organisationskultur ab.

Schlagwörter: Lernkultur, organisationale Entwicklung, Mitarbeitendenzufriedenheit, Führung, Schweiz, DLOQ

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	3
1. Einleitung	5
1.1 Das verwendete Lernkulturmodell in dieser Studie	6
1.2 Lernkultur in verschiedenen Organisationen	6
1.3 Führungskräfte nehmen Lernkultur anders wahr als Mitarbeitende	7
1.4 Zusammenhang zwischen Lernkultur und Mitarbeitendenzufriedenheit	8
1.5 Fazit und Forschungsbedarf	8
2. Methodik und Stichprobe	9
2.1 Studien Design	9
2.2 Branchen-Cluster	10
3. Ergebnisteil	11
3.1 Gesamtzufriedenheit mit der Lernkultur über alle Branchen	11
3.1.1 Gesundheitswesen	11
3.1.2 Dienstleistung und Technologie	13
3.1.3 Produktion, Handel und Logistik	13
3.2 Unterschiede zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften	14
3.3 Die fünf zentralen Stellschrauben für mehr Zufriedenheit im Unternehmen	15
4. Zusammenfassung	17
5. Handlungsempfehlungen für die Praxis	18
5.1 Umgang mit Fehlern	18
5.2 Organisationale Ebene: Lernförderliche Strukturen aufbauen	19
5.3 Befähigung mit Micro-Learnings	20
5.4 Lernen im Team	20
5.5 Ganzheitliches Denken	20
5.6 Fazit und Ausblick	20
Abbildungsverzeichnis	22
Tabellenverzeichnis	22
Literaturverzeichnis	24
6. Anhang	24

1. Einleitung

Der Begriff **Lernkultur** hat in den letzten Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen, da er als zentraler Faktor für die Leistungsfähigkeit von Organisationen gilt. Dennoch existiert keine einheitliche Definition: Lernkultur wird in unterschiedlichen Kontexten – von Schule über Hochschule bis hin zur betrieblichen Weiterbildung – verschieden verstanden. Für die Praxis bedeutet das: Lernkultur ist ein dynamisches Konzept, das sowohl individuelles Lernen als auch kollektive und organisationale Lernprozesse umfasst.

Warum ist Lernkultur wichtig?

Die Halbwertszeit von Wissen sinkt, Veränderungen erfolgen schneller. Unternehmen müssen

sich kontinuierlich anpassen, und Mitarbeitende benötigen Räume und Strukturen, die Lernen ermöglichen. Lernkultur bildet den kulturellen Rahmen dafür: Sie schafft Bedingungen, unter denen Lernen nicht nur möglich, sondern Teil der täglichen Arbeit wird.

Lernkultur kann nach Schein (2003) in drei Ebenen unterteilt und untersucht werden:

1. **Artefakte (sichtbar):** Räume, digitale Plattformen, Lernmaterialien
2. **Verhalten (beobachtbar):** Methoden, Interaktionen, Feedbackprozesse
3. **Mentefakte (unsichtbar):** Werte, Normen, Einstellungen gegenüber Lernen

Statement aus der Praxis:

«Eine gelebte Lernkultur ist für den Erfolg und die Entwicklung eines Unternehmens zentral, wobei die Ausgestaltung der jeweiligen Lernplattform oder die Bedeutung einzelner Trainings nicht überschätzt werden sollten. Vielmehr beginnt individuelles wie auch unternehmerisches Lernen mit dem Bewusstsein, dass Dinge auch ganz anders sein könnten. Mit der Bereitschaft, bestehende Denkstrukturen zu hinterfragen. Und mit der Freude an Menschen, die besser, schlauer oder einfach anders sind als man selbst. Lernen bedeutet für mich 'sich nicht wichtig zu nehmen und gleichwohl immer besser werden zu wollen'. Sowohl persönlich wie auch als Organisation.»



Gabriela Länger

Unternehmerin, Verwaltungsrätin und Beraterin mit langjähriger interdisziplinärer Führungserfahrung, Solothurn

Eine ausgeprägte Lernkultur integriert diese Ebenen und fördert sowohl individuelle Entwicklung als auch die strategische Anpassungsfähigkeit der Organisation.

1.1 Das verwendete Lernkulturmodell in dieser Studie

Da es bislang kein einheitliches Konzept zur Lernkultur gibt, wurden verschiedene Modelle geprüft und bewertet. Für die vorliegende Studie wurde das Modell von Marsick und Watkins (2003) ausgewählt. Der Grund: Dieses Modell ist empirisch fundiert, praxisnah und wurde bereits in mehreren internationalen Studien erfolgreich eingesetzt. Es bietet eine klare Struktur, um Lernkultur messbar zu machen und berücksichtigt sowohl individuelle als auch organisationale Lernprozesse. Im Vergleich zu anderen theoretisch geprägten Ansätzen (z. B. Schein oder Senge) eignet sich dieses Modell besonders gut für die Entwicklung eines Fragebogens und

die Durchführung einer quantitativen Analyse. In Abbildung 1 sind die Mittelwerte der Skalen pro Rollengruppe aus einem Beispielbericht einer quantitativen Analyse, bildlich dargestellt. Dabei werden Unterschiede der Einschätzungen von verschiedenen Rollengruppen ersichtlich, wie beispielsweise im Themenbereich «Lernen im Team», wobei die Einschätzungen der Führungskräfte deutlich über dem Benchmark liegen und die der Mitarbeitenden darunter. Dies konnte darauf hinweisen, dass die Führungskräfte häufiger die Gelegenheit bekommen, im Team zu lernen und eigene Ziele zu erarbeiten als die weiteren Mitarbeitenden.

1.2 Lernkultur in verschiedenen Organisationen

Lernkultur wird in der Praxis als kontinuierlicher Prozess betrachtet, in welchem Organisationen und ihre Mitarbeitenden neue Fähigkeiten erwerben, um bestehende Wissensstrukturen zu

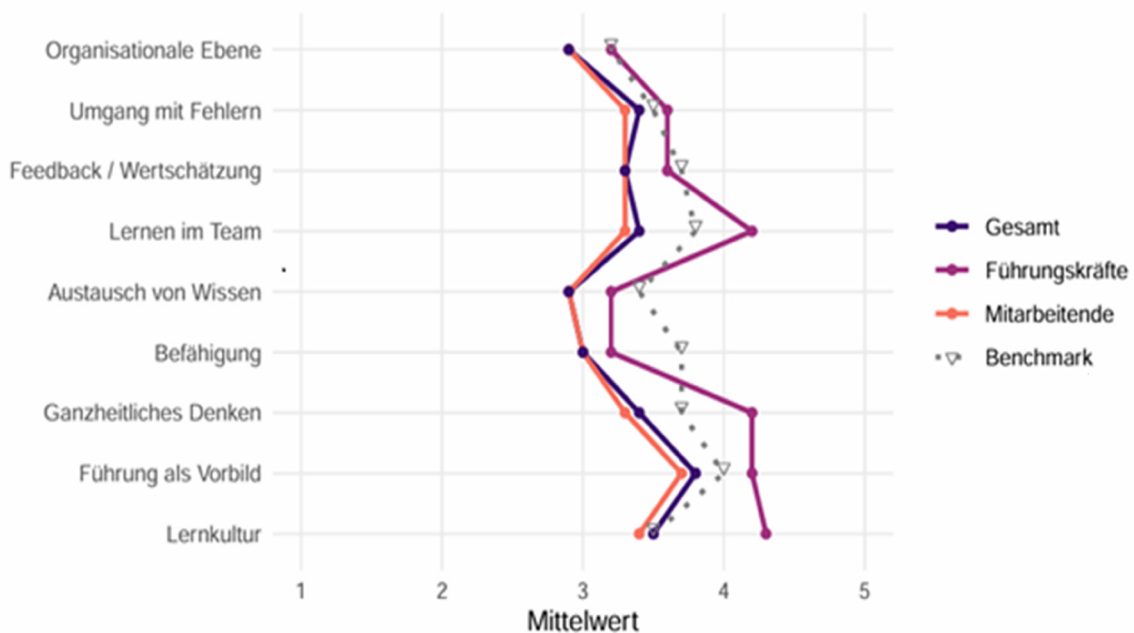


Abbildung 1: Beispielbericht einer Auswertung der Lernkulturanalyse

erweitern. Diese kontinuierliche Prozessorientierung ist notwendig, um sich stetigen Veränderungen anpassen zu können (Blum, Gabathuler, Bajus, 2025). Eine differenzierte Sichtweise hilft, Lernkultur im jeweiligen organisationalen Kontext zu verstehen und passende Massnahmen zu planen, um damit die Anpassungsfähigkeit der Organisation sicherzustellen. Da Lernkulturen abhängig vom Aufbau und der Umsetzung der jeweiligen Organisation sind, lassen sich Theorien und Methoden nicht einfach übertragen, sondern müssen den jeweiligen Rahmenbedingungen angepasst werden.

Diese organisationalen Unterschiede einer Lernkultur werden im Werk der Autor:innen Marsick und Watkins (2003) ersichtlich. In der Studie untersuchten sie, inwiefern branchenspezifische Unterschiede in der Lernkultur der Unternehmen zu erkennen sind. Dabei stellten sie markante Unterschiede in den Bereichen kontinuierliches Lernen, strategische Führung für das Lernen und dem Einsatz von Lernsystemen fest.

Von kontinuierlichem Lernen spricht man beispielsweise bei Job-Rotation mit wechselnden Aufgaben, bei Reflexionsrunden nach Projekten oder in der Produktion (Quality Circles) oder bei kurzen, digitalen Lernmodulen, die in den Arbeitsalltag integriert sind (sogenannte Microlearnings). Die strategische Führung für das Lernen zeigt sich in einer gut verankerten Lernvision in der Unternehmensstrategie, einem ausreichenden Budget für das Lernen und einer ausgeprägten Vorbildfunktion der Führungskräfte. Beim Einsatz von Lernsystemen beziehungsweise einer Lernplattform wären Funktionalitäten wie sie in den sozialen Medien bereits vorhanden sind «best practice» für das Lernen.

1.3 Führungskräfte nehmen Lernkultur anders wahr als Mitarbeitende

Lernkultur wird in der Praxis als ein fortlaufender Prozess verstanden: Organisationen und

Mitarbeitende erwerben neue Fähigkeiten, um Wissen zu erweitern und sich an Veränderungen anzupassen. Dabei zeigt sich, dass Lernkultur nicht überall gleich ausgeprägt ist. Sie wird je nach Branche, Unternehmensstruktur und Arbeitsumfeld unterschiedlich gelebt und erlebt. Untersuchungen zeigen: Lernkultur hängt nicht nur von der Einstellung der Mitarbeitenden oder der Führungskräfte ab, sondern auch von Faktoren wie Betriebszugehörigkeit, Hierarchieebene oder Schichtmodell. Kurz zusammengefasst: wie die Lernkultur erlebt wird, hängt stark von der jeweiligen Rolle im Unternehmen ab (Dymock und McCarthy 2006).

Interessant ist, dass die Ergebnisse nicht einheitlich sind. Hunter-Johnson (2012) fand heraus, dass Führungskräfte die Lernkultur deutlich positiver einschätzen als Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung. Grohnert et al. (2025) berichten dagegen das Gegenteil: In ihrer Studie bewerteten Mitarbeitende auf unteren Hierarchieebenen die Lernkultur besser als Manager. Das Management sieht Lernen vor allem als strategisches Instrument, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Diese Ausrichtung spiegelt sich auch in der hohen Bereitschaft vieler Mitarbeitender wider, sich weiterzuentwickeln und aktiv in Lernprozesse zu investieren. Das Management versteht Lernen als strategisches Instrument zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Diese Ausrichtung findet bei vielen Mitarbeitenden Anklang: Ein grosser Teil der Mitarbeitenden zeigt eine hohe Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln und aktiv in Lernprozesse zu investieren. Gleichzeitig gibt es Mitarbeitende, für die Lernen im Arbeitskontext eine geringere Priorität hat. Sie erleben Lernen eher als Pflicht und nehmen vor allem an obligatorischen Angeboten teil, während ihr Interesse an zusätzlichen Lernmöglichkeiten entsprechend niedriger ausfällt.

Die Forschung macht deutlich: Lernkultur wird je nach Rolle sehr unterschiedlich erlebt. Position und Aufgaben prägen, wie Lernen

wahrgenommen und bewertet wird.

Diese Unterschiede sind wichtig, um Lernkultur im jeweiligen Kontext zu verstehen und gezielte Massnahmen zur Weiterentwicklung zu planen. Lernkultur ist also kein einheitliches Konzept, sondern muss an die spezifischen Rahmenbedingungen angepasst werden.

1.4 Zusammenhang zwischen Lernkultur und Mitarbeitendenzufriedenheit

Verschiedene Studien weisen darauf hin, dass eine ausgeprägte Lernkultur nicht nur zur Kompetenzentwicklung beiträgt, sondern auch positive Effekte auf die Einstellung und Wahrnehmung der Angestellten hat. Hierbei gilt insbesondere die Zufriedenheit der Mitarbeitenden als Indikator für Leistung und Motivation. Dieser Zusammenhang ist für Organisation von hoher Bedeutung, da ein ausgeprägte Lernkultur nicht nur der Leistungssteigerung dient, sondern auch die Zufriedenheit fördert (Grohnert et al., 2022; Ju et al., 2021).

Eine ausgeprägte Lernkultur leistet somit einen wichtigen Beitrag zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und wirkt sich zusätzlich positiv auf die Motivation und Bindung der Mitarbeitenden aus. Ein nicht zu unterschätzender Wettbewerbsvorteil in Zeiten des Fach- oder Arbeitskräftemangels.

1.5 Fazit und Forschungsbedarf

Die theoretischen Grundlagen und bisherigen Studien zeigen klar: Eine entwickelte Lernkultur ist ein zentraler Erfolgsfaktor für Organisationen. Sie beeinflusst nicht nur das Lernen der einzelnen Mitarbeitenden, sondern auch die Zusammenarbeit in Teams, das Führungsverhalten sowie die Weiterentwicklung der gesamten Organisation. Lernkultur wirkt sich positiv auf Zufriedenheit, Motivation und Leistungsfähigkeit aus und unterstützt Organisationen dabei, mit Veränderungen erfolgreich umzugehen.

Trotz der grossen Bedeutung der Lernkultur gibt es in der Schweiz bisher nur wenige empirische Untersuchungen zu diesem Thema. Während Arbeitszufriedenheit und –motivation bereits häufiger erforscht wurden, fehlen vergleichbare Daten zur Lernkultur. Dadurch fehlt bislang eine wichtige Grundlage, um Stärken und Entwicklungsfelder in Schweizer Organisationen systematisch zu erkennen.

Das Ziel der vorliegenden Untersuchung besteht darin, einen Überblick über die Lernkultur in ausgewählten Schweizer Branchen zu schaffen. Auf Basis der Ergebnisse werden praxisnahe Empfehlungen abgeleitet, wie Lernen in Organisation gezielt gefördert werden kann.

2. Methodik und Stichprobe

Im folgenden Abschnitt wird die Methodik der Datenerhebung und die Stichprobe beschrieben.

2.1 Studien Design

Die aktuelle Studie basiert auf einer quantitativen Online-Umfrage, die durch die Firma Livo Mergen durchgeführt wurde. Insgesamt haben 1'966 Personen daran teilgenommen. Bei den teilnehmenden Personen handelt es sich um Weiterbildungsteilnehmende aus dem CAS Bildung in Organisationen strategisch führen und gestalten und dem CAS Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Jahre 2022 bis 2025. Insgesamt ergaben sich daraus sechs Erhebungszeitpunkte (T1 bis T6). Die Weiterbildungsteilnehmenden haben einen Link des Lernkultur-Fragebogens erhalten, den sie an Führungskräfte und

Mitarbeitenden ihrer Unternehmen weiterleiteten. Das Ziel dieser Analyse war es, einen Gesamtüberblick über die Lernkultur in unterschiedlichen Branchen von Schweizer Organisationen zu erhalten. Für den Fragebogen wurde eine angepasste Version des Dimensions of the Learning Organization Questionnaire von Marsick & Watkins (2003) entwickelt. Der überarbeitete Fragebogen enthielt 45 Fragen, welche jeweils auf einer Likert-Skala von 1 = «trifft überhaupt nicht zu» bis 5 = «trifft völlig zu» beantwortet werden konnten.

Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion sind in der Umfrage in der Mehrheit (63.7%). Ein Drittel der befragten Personen (32.1%) waren in einem

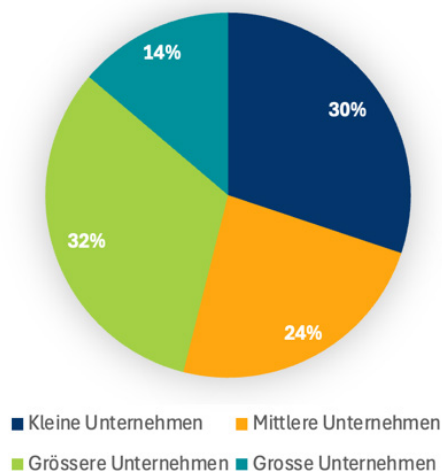


Abbildung 2: Zusammensetzung der Stichprobe nach Unternehmensgrösse

Anmerkung. Gesamtstichprobe N = 1966.

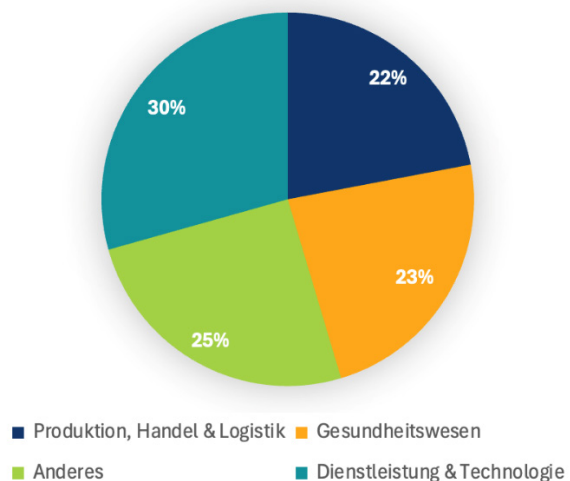


Abbildung 3: Zusammensetzung der Stichprobe nach Branche

Anmerkung. Gesamtstichprobe N = 1966.

grossen Unternehmen (1'001 – 10'000 Angestellte) tätig. Von allen Befragten waren 23.3 % im Gesundheitswesen, 29.3 % im Dienstleistungs- und Technologiesektor und 22.0 % in der Produktion, Handel und Logistik tätig. Alle anderen Teilnehmenden der Befragung gaben «andere» als Branche an, da keine der vorgegebenen Branchen ihrer entsprach (vgl. Abbildung 1 und Abbildung 2).

Die erhobenen Daten wurden statistisch ausgewertet. Zunächst erfolgte eine Untersuchung, ob sich die Zufriedenheit zwischen den Branchen unterschied und anschliessend verglichen, ob signifikante Veränderungen während des Erhebungszeitraums (2023 – 2025) innerhalb der Branchen festzustellen sind. Abschliessend wurde untersucht, welche fünf zentralen Stellschrauben die Wahrnehmung der Lernkultur insgesamt prägen. Als statistisch signifikant gelten in dieser Studie die folgenden fünf Faktoren: der Umgang mit Fehlern, die organisationale Ebene, Lernen im Team, Befähigung sowie ganzheitliches Denken.

2.2 Branchen-Cluster

Da die Stichprobengrösse in den einzelnen Branchen sehr unterschiedlich war, wurden die ursprünglich sieben Branchen zu drei größeren Gruppen zusammengefasst. Die ursprünglichen Branchen waren:

- Gesundheitswesen
- Finanzdienstleistungen und Versicherungen
- Informationstechnologie und Telekommunikation
- Einzelhandel und Konsumgüter
- Produktions- oder Industriebetriebe
- Tourismus und Gastgewerbe
- Transport und Logistik

Die genaue Zusammensetzung ist in Tabelle 1 dargestellt.

Branche	Gruppeneinteilung	Neues Cluster
Gesundheitswesen (Spitäler, Alters- und Pflegeheime, Spitexorganisationen)	Gruppe 1	Gesundheitswesen
Finanzdienstleistung und Versicherungen Informationstechnologie und Telekommunikation Tourismus und Gastgewerbe	Gruppe 2	Dienstleistung und Technologie
Einzelhandel und Konsumgüter Produktions- oder Industriebetriebe Transport und Logistik	Gruppe 3	Produktion, Handel und Logistik
Gesamt		1966

Tabelle 1: Einteilung der Branchen in die jeweiligen Gruppen

3. Ergebnisteil

3.1 Gesamtzufriedenheit mit der Lernkultur über alle Branchen

Die Auswertung zeigt: die allgemeine Zufriedenheit mit der Lernkultur unterscheidet sich zwischen den Branchen nur geringfügig. Die Unterschiede sind so klein, dass sie statistisch nicht ins Gewicht fallen. Am zufriedensten sind Mitarbeitende im Dienstleistungs- und Technologiesektor (Durchschnittswert 3.62), dicht gefolgt von Produktion, Handel und Logistik (3.59) sowie dem Gesundheitswesen (3.59).

Was bedeutet das? Über alle Branchen hinweg gibt es keine großen Unterschiede in der Gesamtzufriedenheit. Das deutet darauf hin, dass Lernprozesse in Organisationen vor allem durch übergreifende Strukturen und Trends geprägt sind – nicht nur durch die Branche selbst.

Gleichzeitig gibt es branchenspezifische Besonderheiten (siehe Abbildung 3):

- Im Dienstleistungs- und Technologiesektor spielen digitale Entwicklungen wie Künstliche Intelligenz eine große Rolle.
- Im Gesundheitswesen stehen gesetzliche Vorschriften und der Fachkräftemangel im Vordergrund (Popov et al., 2022).

Der folgende Abschnitt schildert daher die branchenspezifischen Ergebnisse beider und weiterer Sektoren.

3.1.1 Gesundheitswesen

Im Gesundheitswesen hat sich die Zufriedenheit mit der Lernkultur im Laufe der Erhebungszeitpunkte stetig erhöht. Bei der ersten Erhebung

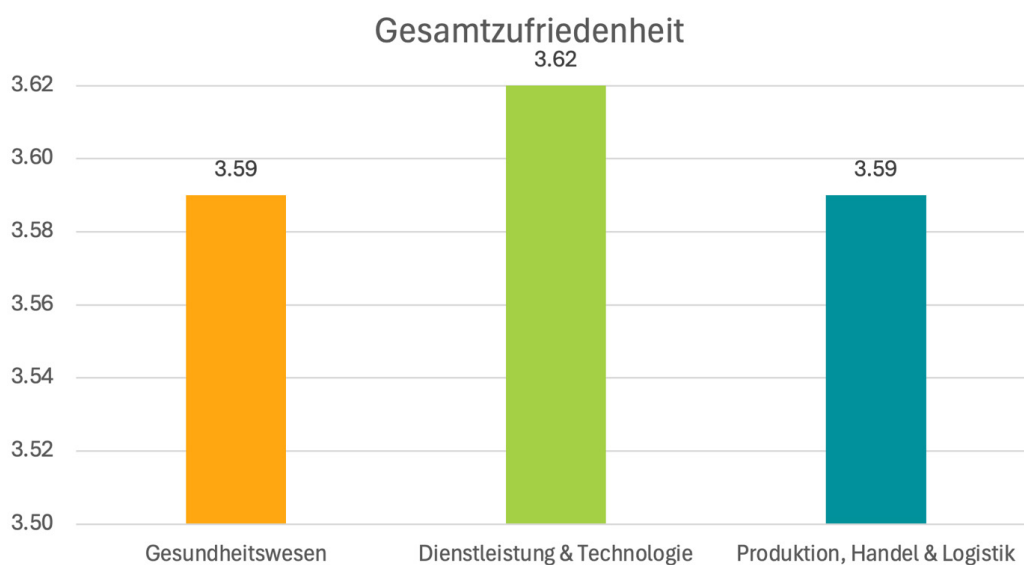


Abbildung 4: Gesamtzufriedenheit über den gesamten Erhebungszeitraum

im Jahre 2023 lag der Durchschnittswert bei **3.52**. Bis zur vierten Erhebung stieg er deutlich auf **3.98** an (siehe Abbildung 5). Für den fünften Messzeitpunkt konnten keine Daten erhoben werden, weil keine Teilnehmenden aus dem Gesundheitswesen vertreten waren. Danach sank die Zufriedenheit wieder – beim sechsten Messzeitpunkt im Jahre 2025 lag der Wert bei **3.75**. Der Mittelwert hat sich der Wert demnach zwar verringert, ist jedoch immer noch deutlich höher als beim ersten Erhebungszeitpunkt.

Was heisst das? Zufriedenheit ist keine Konstante, sondern weist Schwankungen auf. Diese Veränderungen verlaufen nicht einheitlich und sind abhängig von den jeweiligen Rahmenbedingungen. Die Daten stammen zwar immer aus derselben Branche, aber nicht aus denselben Organisationen. Das deutet darauf hin, dass interne Faktoren wie Restrukturierungen oder die Einführung neuer Weiterbildungsprogramme eine Rolle spielen.

Ein Beispiel für solche Einflüsse ist der deutliche

Anstieg der Zufriedenheit in der zweiten Hälfte des Jahres 2024. Laut dem Bundesamt für Gesundheit (2025) könnte dies mit der Ausbildungsoffensive des Bundes zusammenhängen. Ziel dieser Initiative war es, die Ausbildung von Pflegefachpersonen zu fördern und die Zahl der Abschlüsse auf Tertiärstufe zu erhöhen.

Ein weiteres Indiz für die gestiegene Zufriedenheit sind die Antworten auf Fragen wie:

- „Ich kann selbst entscheiden, welche Maßnahmen (Kurse, Weiterbildungen) mich unterstützen.“
- „Die Personalentwicklung und Weiterbildung hat einen hohen Stellenwert in unserer Organisation.“

Die Zustimmung zu diesen Aussagen stieg im Gesundheitswesen signifikant an. Das zeigt: Die Zufriedenheit mit der Lernkultur hängt stark von aktuellen Veränderungen und Prozessen ab – sie ist dynamisch, nicht statisch und kann mit geeigneten Massnahmen verändert werden.

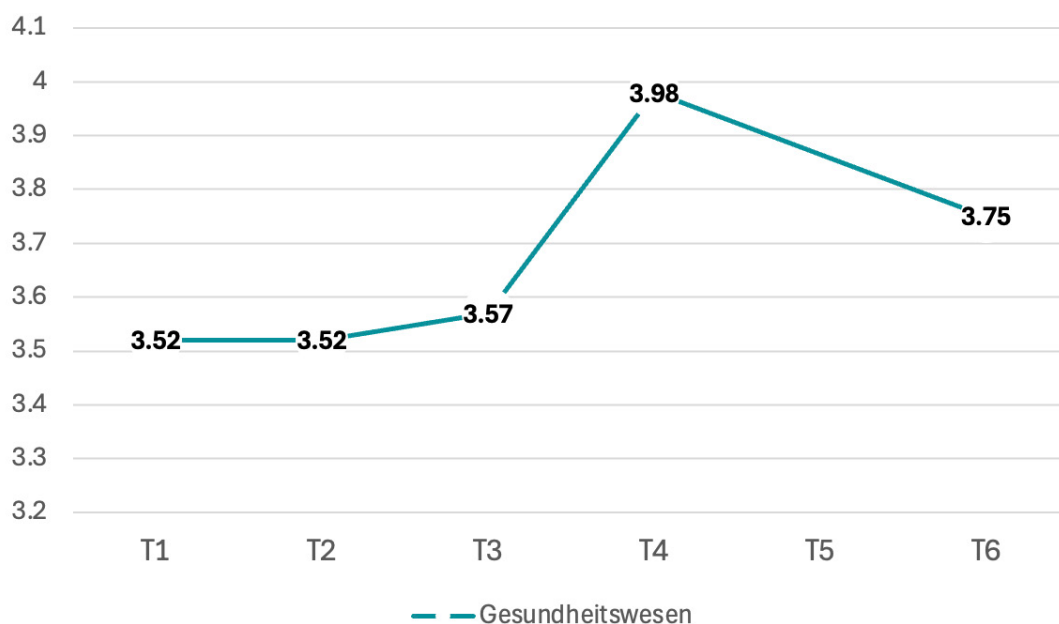


Abbildung 5: Verlauf der Gesamtzufriedenheit im Gesundheitswesen

Anmerkung. T1 = Erster Erhebungszeitpunkt im Jahr 2023. T2 = Zweiter Erhebungszeitpunkt im Jahr 2023. T3 = Erster Erhebungszeitpunkt im Jahr 2024. T4 = Zweiter Erhebungszeitpunkt im Jahr 2024. T5 = Erster Erhebungszeitpunkt im Jahr 2025. T6 = Zweiter Erhebungszeitpunkt im Jahr 2025. Mittelwerte der DLOQ-Subskala „Zufriedenheit“, erhoben auf einer 5-stufigen Likert-Skala.

3.1.2 Dienstleistung und Technologie

Im Dienstleistung und Technologiesektor blieb die Zufriedenheit insgesamt stabil. Zwar gab es über die verschiedenen Messzeitpunkte kleine Veränderungen, aber keine starken Ausschläge. Wenn man den Zeitraum insgesamt anschaut, zeigt sich ein Auf- und Abstieg der Zufriedenheitskurve: Die Zufriedenheit mit der Lernkultur stieg zuerst an, fiel dann wieder etwas zurück und legte bei der letzten Messung erneut leicht zu – wie es in Abbildung 6 dargestellt ist.

Dieses Muster ähnelt den Ergebnissen aus dem Gesundheitswesen. Auch hier gehen wir davon aus, dass die Lernkultur nichts Starres ist und sich verändert, wenn die Organisation sich bewegt – zum Beispiel durch interne Umstellungen, neue strategische Prioritäten oder Anpassungen in den Arbeitsabläufen. Die Werte verändern sich im Zeitverlauf zwar, bleiben aber insgesamt

positiv. Die Autoren verstehen diese Schwankungen als Anpassungsreaktionen auf neue Rahmenbedingungen in der Organisation.

3.1.3 Produktion, Handel und Logistik

Im Produktions-, Handels- und Logistiksektor zeigt sich ein insgesamt stabiles Bild: Die Zufriedenheit mit der Lernkultur blieb über die Zeit weitgehend konstant, auch wenn es vereinzelt leichte Schwankungen gab (Abbildung 7). Diese Veränderungen folgten keinem klaren Trend, deshalb gehen wir auch hier davon aus, dass die Veränderungen auf situativen Rahmenbedingungen in den einzelnen Organisationen zurückzuführen sind. Insgesamt wird die Lernkultur in diesem Sektor überwiegend positiv eingeschätzt, auch wenn sie dynamisch bleibt und von internen Entwicklungen beeinflusst wird.

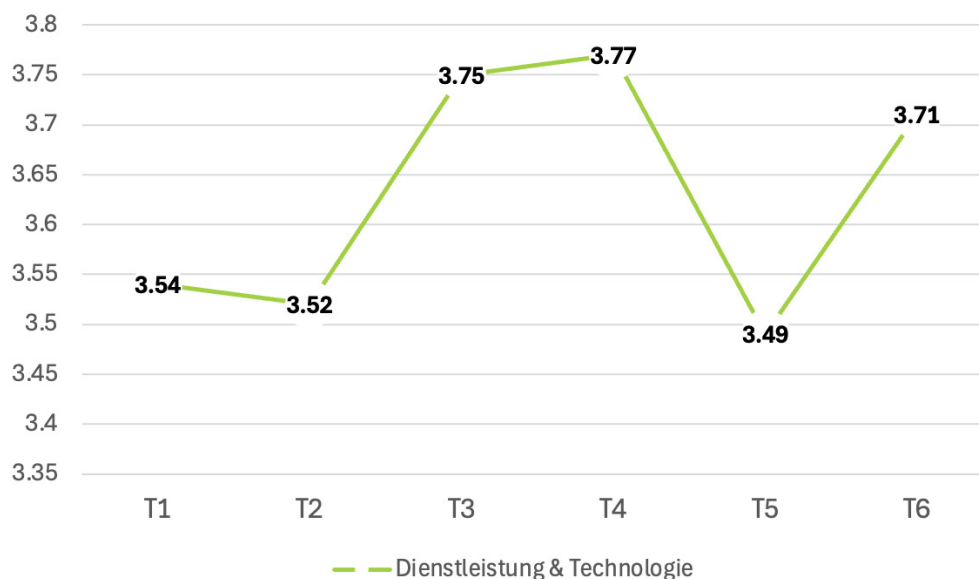


Abbildung 6: Verlauf der Gesamtzufriedenheit im Dienstleistungs- und Technologiesektor

Anmerkung. T1 = Erster Erhebungszeitpunkt im Jahr 2023. T2 = Zweiter Erhebungszeitpunkt im Jahr 2023. T3 = Erster Erhebungszeitpunkt im Jahr 2024. T4 = Zweiter Erhebungszeitpunkt im Jahr 2024. T5 = Erster Erhebungszeitpunkt im Jahr 2025. T6 = Zweiter Erhebungszeitpunkt im Jahr 2025. Mittelwerte der DLOQ-Subskala „Zufriedenheit“, erhoben auf einer 5-stufigen Likert-Skala.

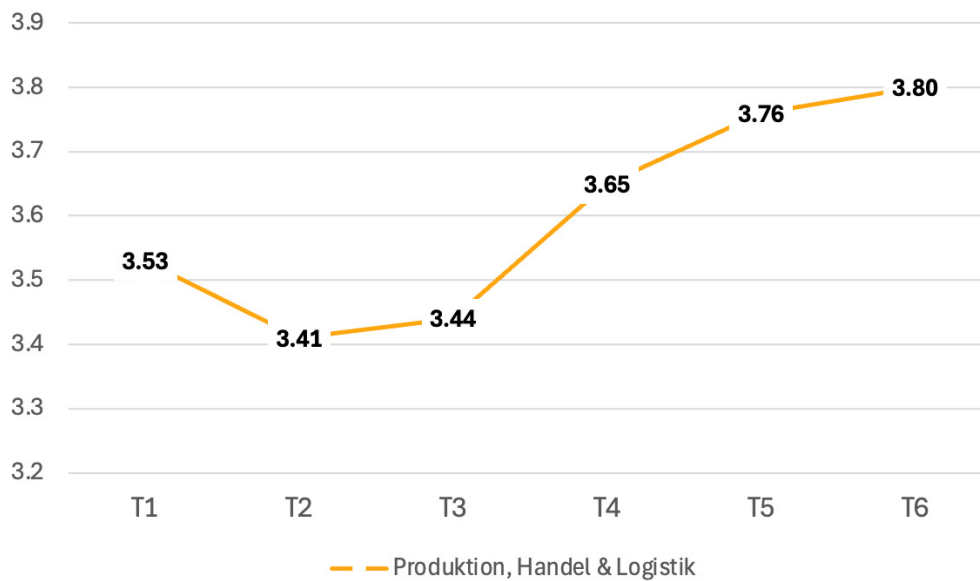


Abbildung 8: Verlauf der Gesamtzufriedenheit in der Produktion, Handel und Logistik Branche

Anmerkung. T1 = Erster Erhebungszeitpunkt im Jahr 2023. T2 = Zweiter Erhebungszeitpunkt im Jahr 2023. T3 = Erster Erhebungszeitpunkt im Jahr 2024. T4 = Zweiter Erhebungszeitpunkt im Jahr 2024. T5 = Erster Erhebungszeitpunkt im Jahr 2025. T6 = Zweiter Erhebungszeitpunkt im Jahr 2025. Mittelwerte der DLOQ-Subskala ‚Zufriedenheit‘, erhoben auf einer 5-stufigen Likert-Skala.

3.2 Unterschiede zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften

Abbildung 8 zeigt die Gesamtzufriedenheit mit der Lernkultur – unterteilt nach Branche, Rolle und Erhebungszeitpunkt. Die Ergebnisse machen deutlich, dass sich Mitarbeitende und Führungskräfte in ihrer Einschätzung kaum unterscheiden. Beide Gruppen bewerten die Lernkultur insgesamt auf einem hohen Niveau, unabhängig von Branche oder Position im Unternehmen.

Wie bereits in früheren Vergleichen sichtbar wurde, schwankt die Zufriedenheit im Zeitverlauf. Sie bleibt nicht konstant, sondern verändert sich in Abhängigkeit davon, was im Unternehmen oder im Umfeld passiert – etwa durch interne Veränderungen, neue Arbeitsabläufe oder Anpassungen an den Markt.

Da es bislang keine weiteren Studien zur Zufriedenheit mit der Lernkultur gibt, sind direkte

Vergleiche mit anderen Untersuchungen nicht möglich. Aus Studien zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit sind jedoch ähnliche Muster bekannt. Dort werden Unterschiede häufig durch kurzfristige Belastungen, technologische Entwicklungen oder branchenspezifische Veränderungen erklärt (Pilipiec et al., 2020; Zinke et al., 2024). Ein bekanntes Beispiel ist der Honeymoon-Hangover-Effekt: Nach einem Stellenwechsel steigt die Zufriedenheit zunächst deutlich an (Honeymoon), fällt aber später wieder auf ein gewohntes Niveau zurück (Hangover).

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass Unterschiede zwischen Branchen und Rollen zwar auftreten können, jedoch nicht dauerhaft stabil bleiben. Für Organisationen bedeutet dies, dass Veränderungen in Bezug auf die Zufriedenheit mit der Lernkultur in der eigenen Organisation vorsichtig interpretiert werden müssen. Schwankungen zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften oder zwischen Branchen müssen nicht zwingend mit der Lernkultur selbst

zusammenhängen, sondern können durch andere Entwicklungen ausgelöst werden.

3.3 Die fünf zentralen Stellschrauben für mehr Zufriedenheit im Unternehmen

Nebst der Gesamtzufriedenheit wurde untersucht, welche Faktoren der Lernkultur am stärksten die Zufriedenheit der Mitarbeitenden beeinflussen. Die Analyse zeigt klar: Alle erhobenen

Bereiche der Lernkultur weisen positive Zusammenhänge mit der Gesamtzufriedenheit auf. Besonders wichtig ist der Umgang mit Fehlern ($r = .527$), gefolgt von der organisationalen Ebene ($r = .516$), dem Lernen im Team ($r = .491$), der Befähigung ($r = .490$) und dem ganzheitlichen Denken ($r = .485$). Diese fünf Bereiche oder zentralen Stellschrauben hängen somit am stärksten mit der Zufriedenheit zusammen (Abbildung 9). Die Auswertung zeigt, dass alle Subskalen des Fragebogens einen positiven Zusammenhang mit der

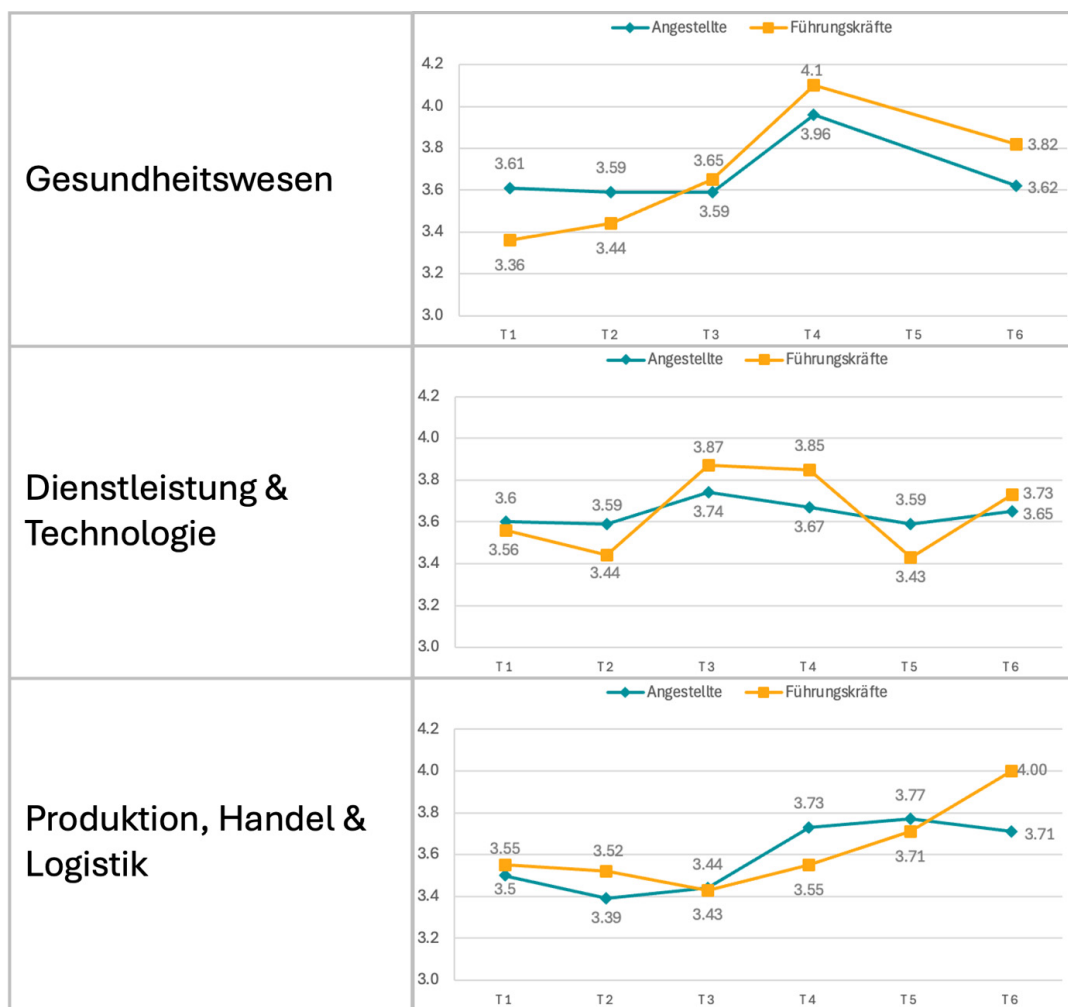


Abbildung 8: Mittelwerte der Gesamtzufriedenheit nach Branche und Funktion

Anmerkung. T1 = Erster Erhebungszeitpunkt im Jahr 2023. T2 = Zweiter Erhebungszeitpunkt im Jahr 2023. T3 = Erster Erhebungszeitpunkt im Jahr 2024. T4 = Zweiter Erhebungszeitpunkt im Jahr 2024. T5 = Erster Erhebungszeitpunkt im Jahr 2025. T6 = Zweiter Erhebungszeitpunkt im Jahr 2025. Mittelwerte der DLOQ-Subskala „Zufriedenheit“, erhoben auf einer 5-stufigen Likert-Skala. Blau = Mittelwerte der Angestellten. Orange = Mittelwerte der Führungskräfte..

Gesamtzufriedenheit haben. Die ausführlichen Ergebnisse können der Tabelle 2 im Anhang entnommen werden.

Die Ergebnisse machen deutlich, dass eine positive Lernkultur nicht zufällig entsteht, sondern dann wächst, wenn Mitarbeitende Fehler offen ansprechen können, wenn organisatorische Rahmenbedingungen Lernen unterstützen und wenn Teams aktiv gemeinsam lernen. Auch die individuelle Befähigung sowie eine ganzheitliche Sicht auf Aufgaben und Zusammenhänge tragen wesentlich zur Zufriedenheit bei.

Für Organisationen lassen sich daraus wichtige Erkenntnisse ableiten: Erstens lohnt es sich, eine konstruktive Fehlerkultur zu fördern, da sie den stärksten Zusammenhang für die Zufriedenheit aufweist. Zweitens sollten strukturelle Bedingungen geschaffen werden, die Lernen ermöglichen – beispielsweise klare Prozesse, transparente Kommunikation und ausreichend Zeitressourcen. Drittens profitieren Teams stark von gemeinsamem Lernen und Austausch. Viertens zeigt sich,

dass Mitarbeitende sich dann zufriedener fühlen, wenn sie sich im Alltag kompetent wahrnehmen und ihre Fähigkeiten einsetzen können. Fünftens unterstützt ein ganzheitlicher Blick auf Aufgaben, Abläufe und Zusammenhänge das Verständnis und die Orientierung im Arbeitsalltag.

Daraus ergeben sich konkrete Empfehlungen: (1) Fehlerbesprechungen als festen Bestandteil etablieren, (2) Lernförderliche Rahmenbedingungen verbessern, etwa durch vereinfachte Prozesse, (3) regelmässige Team-Lernformate und Wissensaustausch einführen, (4) gezielte Befähigungsmassnahmen wie kurze Lernimpulse oder Micro-Trainings anbieten und (5) Orientierung durch transparente Zielsetzungen und Prozessklarheit schaffen.

Die Abbildung 9 zeigt die fünf zentralen Stellschrauben der Lernkultur und die wichtigsten Massnahmen zur Steigerung der Mitarbeitenden-zufriedenheit in Organisationen.

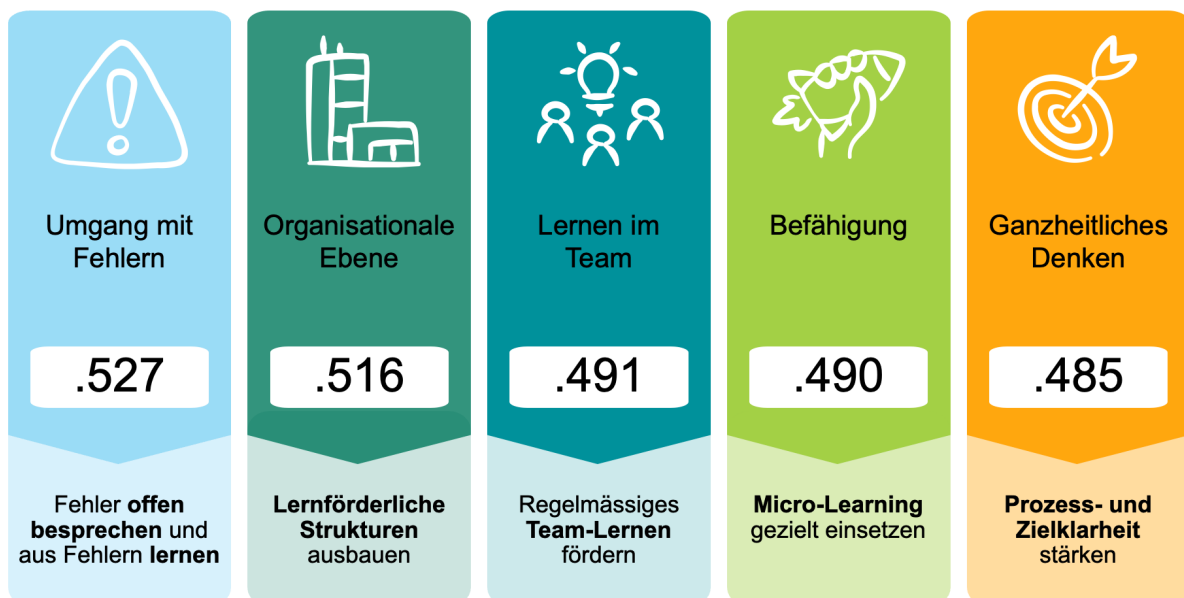


Abbildung 9: Die fünf zentralen Stellschrauben für mehr Zufriedenheit im Unternehmen

4. Zusammenfassung

Die Studie «Lernkulturanalyse» hat die Zufriedenheit mit der Lernkultur in verschiedenen Schweizer Branchen untersucht. Zusätzlich wurde analysiert, ob es Unterschiede in der Wahrnehmung der Lernkultur zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften gibt. Zudem prüften die Autoren, welche Faktoren der Lernkulturanalyse statistisch signifikant mit der Zufriedenheit der Mitarbeitenden zusammenhängen.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie verdeutlichen, dass Lernen in einer Organisation über die klassische Weiterbildung hinausgeht. Es ist ein kontinuierlicher Prozess, da sich Organisationen neuen Technologien, Prozessen oder allgemeinen Veränderungen in der Industrie anpassen und weiterentwickeln müssen. Eine starke Lernkultur entsteht nur dann, wenn das Lernen als integraler Bestandteil der Arbeit verstanden wird. Die Auswertung der Daten zeigen, dass die Gesamtzufriedenheit mit der Lernkultur branchenübergreifend stabil blieb. Die Daten konnten allerdings aufzeigen, dass es situative Schwankungen geben kann, die durch interne Veränderungen, neuen Lernformaten oder Industrie bedingte Veränderungen beeinflusst werden können. Die Lernkultur ist keine Konstante, sondern ein dynamisches System, abhängig von Mitarbeitenden, Führungskräften und der Organisation als Ganzes.

Die Bedeutung der Führungskräfte darf dabei aus Sicht der Autoren nicht unterschätzt werden, denn der Umgang mit Fehlern, Feedback und Wertschätzung werden gleichzeitig stark durch das Führungsverhalten der vorgesetzten Person geprägt. Die Führungskräfte sind deshalb aktive Treiber einer wirkungsvollen Lernkultur, da sie diese Dimensionen aktiv mitgestalten. Durch

ihre Entscheidungen prägen sie Lernprozesse, indem sie ihren Mitarbeitenden Möglichkeiten zum Lernen verschaffen und als Vorbilder handeln. Ebenso wichtig ist die organisationale Ebene, welche durch geeignete Lernstrukturen und das zur Verfügung stellen von Ressourcen, die Voraussetzungen für wirkungsvolle Lernprozesse schafft.

Für die Zukunft ergeben sich durch die Ergebnisse zentrale Implikationen, wie eine Lernkultur gefördert werden kann, um Lernen als Erfolgsfaktor zu verstehen. Einerseits kann eine Organisation die Innovationskraft stärken und andererseits durch eine hohe Mitarbeitendenzufriedenheit die Attraktivität als Arbeitgeber:in steigern. Eine offene Fehlerkultur und etablierte, regelmässige Feedbackprozesse sind dabei die Stützen einer lernorientierten Haltung.

5. Handlungsempfehlungen für die Praxis

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie verdeutlichen, dass die Zufriedenheit mit der Lernkultur in Schweizer Organisationen branchenübergreifend auf einem insgesamt stabilen und hohen Niveau liegt, jedoch dynamisch auf interne und externe Rahmenbedingungen reagiert. Daraus ergeben sich mehrere zentrale Implikationen für die betriebliche Praxis. Lernkultur sollte nicht als statischer Zustand verstanden werden, sondern als kontinuierlich zu gestaltender Entwicklungsprozess, der eng mit Führung, Organisationsstruktur und dem Arbeitsalltag verknüpft ist.

Mit den nachfolgenden Handlungsempfehlungen werden die fünf zentralen Stellschrauben der

Lernkultur nachhaltig gestärkt und gemäss den Ergebnissen aus der Studie eine hohe Mitarbeitendenzufriedenheit erreicht.

5.1 Umgang mit Fehlern

Ein konstruktiver Umgang mit Fehlern ist der stärkste Treiber der Gesamtzufriedenheit. Organisationen sollten eine offene Fehlerkultur aktiv fördern. Dazu gehören regelmässige Fehlerbesprechungen, in denen nicht die Schuldfrage, sondern das Lernen im Zentrum steht. Formate wie 'Fuck-up-Sessions', Lessons Learned oder kurze Reflexionsrunden am Ende von Meetings

Statement aus der Praxis:

«Eine gelebte Lernkultur ist in der Ausbildung entscheidend, weil sie Lernende (und Mitarbeitende) auf eine Arbeitswelt voller Veränderungen vorbereitet. Bei Roche setzen wir dabei auf Mut, Leidenschaft und Integrität. Mut bedeutet, Neues auszuprobieren und aus Fehlern zu lernen, während Leidenschaft die Neugier und Freude am Entdecken fördert. Integrität schafft das Vertrauen, das Lernende brauchen, um Verantwortung zu übernehmen. In meinen überbetrieblichen Kursen sind Fehler ausdrücklich erlaubt, denn durch Selbstreflexion werden sie zu einer wertvollen Grundlage für nachhaltiges Lernen und wirksames Handeln in Veränderungsprozessen..»



Marc Eichenberger

Berufsbildner und Program Manager Elevate Program bei Roche Basel/Kaiseraugst

verbessern die Zusammenarbeit und steigern die Lernbereitschaft. Evidenzbasierte Trainings wie Error-Management-Trainings (EMT) helfen zusätzlich, systematisch aus Fehlern zu lernen und die Angst vor Fehlern abzubauen. Wichtig ist ebenfalls, dass Führungspersonen Fehlertoleranz sichtbar vorleben und transparent zeigen, wie sie aus eigenen Fehlern lernen. Ein weiterer Schritt ist, Fehlerindikatoren und Verbesserungspunkte regelmässig im Team sichtbar zu machen, um psychologische Sicherheit zu stärken und kontinuierliche Verbesserung zu ermöglichen.

5.2 Organisationale Ebene: Lernförderliche Strukturen aufbauen

Die organisationale Ebene umfasst Strukturen, Prozesse und Rahmenbedingungen, die Lernen ermöglichen. Eine lernförderliche Organisation stellt Zeit, Ressourcen und klare Prozesse für

Lernen bereit. Dazu zählt, Lernen in der Strategie zu verankern, etwa durch Lernziele, Budget oder Rollen wie Learning Coordinators. Agile Lernmethoden wie Kanban, Scrum oder Working-Out-Loud können helfen, Lernprozesse in den Alltag zu integrieren. Ebenso sollten Weiterbildungsangebote niederschwellig zugänglich sein und mit HR-Prozessen, wie Zielvereinbarungen und Entwicklungsgesprächen, verknüpft werden. Empfehlenswert ist zudem, regelmässig eine Lernkulturanalyse durchzuführen, um strukturelle Stärken und Entwicklungsfelder sichtbar zu machen. Auf dieser Basis können Pilotprojekte gestartet und Lernstrukturen schrittweise optimiert werden.

Statement aus der Praxis:

«Eine gelebte Lernkultur bedeutet für uns, Lernende in einer sich stetig verändernden Arbeitswelt zu begleiten. Dabei orientieren wir uns an laufend angepassten Ausbildungskonzepten, evidenzbasierten Richtlinien und moderner Didaktik. Wichtig ist uns dabei eine persönliche Beziehung zu den Lernenden, denn wir begleiten sie in einer prägenden Lebensphase und fördern ihre individuelle Entwicklung.

Kontinuierliche Verbesserung erreichen wir durch den engen Austausch mit Lernenden sowie Führungspersonen, die als Vorbilder im konstruktiven Umgang mit Fehlern agieren.

So entstehen hohe Handlungskompetenzen, eine starke Bindung zur Klinik Hirslanden und Klinik Im Park sowie Perspektiven für die berufliche Weiterentwicklung.»



Mentor Alija

Leiter Berufsbildung Versorgungsregion Zürich, Klinik Hirslanden/Klinik im Park, Zürich

5.3 Befähigung mit Micro-Learnings

Befähigung bedeutet, dass Mitarbeitende die Kompetenzen und das Vertrauen haben, Herausforderungen selbständig zu bewältigen. Organisationen können dies unterstützen, indem sie Micro-Learning-Formate, Coaching, kollegiale Fallberatung oder Lernpfade anbieten. Moderne Systeme, die mit künstlicher Intelligenz arbeiten, sind heute in der Lage, individuelle Lernpfade beziehungsweise massgeschneiderte Micro-Learnings anzubieten. Lernplattformen und digitale Tools unterstützen den Kompetenzaufbau, indem sie flexibles, ortsunabhängiges Lernen ermöglichen.

Zudem sollten Führungspersonen Lernziele gemeinsam mit Mitarbeitenden definieren und regelmässiges Feedback sicherstellen. Eine klare Rollenklärung und transparente Erwartungshaltung helfen, Handlungsspielräume sichtbar zu machen. Befähigung wird zusätzlich gestärkt, wenn Mitarbeitende in Projekten Verantwortung übernehmen, Entscheidungen treffen und eigene Ideen einbringen können.

5.4 Lernen im Team

Team-Lernen stärkt Wissensaustausch, Zusammenhalt und Innovationskraft. Organisationen sollten Räume schaffen, in denen Teams regelmässig gemeinsam lernen können – etwa über Brown-Bag-Lunches, Kurzinputs von Mitarbeitenden oder Peer-Coaching. Retrospektiven unterstützen Teams dabei, ihre Zusammenarbeit kontinuierlich zu reflektieren und anzupassen. Für komplexe Aufgaben eignen sich cross-funktionale Teams, da sie Wissen bündeln und unterschiedliche Perspektiven integrieren. Psychologische Sicherheit ist dabei zentral: Teammitglieder müssen sich trauen dürfen, Fragen zu stellen, Fehler zuzugeben und Unterstützung anzufordern. Empfehlenswert ist ausserdem, Lernformate im Team zu institutionalisieren, wie kurze tägliche Lernimpulse, Wissens-Sharing

im Weekly oder Mini-Workshops zu aktuellen Herausforderungen.

5.5 Ganzheitliches Denken

Ganzheitliches Denken hilft Mitarbeitenden, Zusammenhänge zu verstehen und Entscheidungen im organisationalen Kontext einzuordnen. Empfehlenswerte Massnahmen sind Prozessvisualisierungen, transparente Zielsysteme, Kundenreisen (Customer Journeys) oder interdisziplinäre Workshops. Wenn Mitarbeitende verstehen, wie ihre Arbeit in grössere Wertschöpfungsketten eingebettet ist, steigt die Orientierung und damit ihre Zufriedenheit. Führungspersonen können dies fördern, indem sie regelmässig Kontextinformationen teilen, Zusammenhänge erklären und strategische Veränderungen transparent machen. Tools wie Kanban-Boards, Strategiedashboards oder einfache Ablaufdiagramme machen den Gesamtzusammenhang für alle sichtbar und fördern abteilungsübergreifendes Denken.

5.6 Fazit und Ausblick

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen deutlich, dass Lernkultur in Schweizer Organisationen bereits heute einen hohen Stellenwert hat und von Mitarbeitenden wie Führungskräften weitgehend positiv wahrgenommen wird. Gleichzeitig wird sichtbar, dass Lernkultur kein statischer Zustand ist, sondern sich laufend verändert – abhängig von der Art der Zusammenarbeit, den Führungsprinzipien, den vorhandenen Strukturen und vom Umgang mit Veränderungen. Die Analyse der Top-5 Einflussfaktoren verdeutlicht, dass eine starke Lernkultur das Ergebnis eines Zusammenspiels verschiedener Elemente ist. Insgesamt macht die Studie deutlich: Lernkultur ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Motivation, Innovationskraft und Zusammenarbeit in Schweizer Organisationen. Sie entsteht dort, wo Lernen sichtbar gemacht, im Alltag verankert und durch Führung aktiv unterstützt wird. Damit

Organisationen auch in Zukunft erfolgreich bleiben, braucht es eine gezielte Weiterentwicklung der Lernkultur – mutig, offen und im Bewusstsein, dass Lernkultur nicht verordnet, sondern gestaltet wird.

Die vorliegenden Ergebnisse bieten wichtige Erkenntnisse dazu, welche Faktoren Lernkultur besonders stark beeinflussen – dennoch bleiben zentrale Fragen offen, die in zukünftigen Studien vertieft werden sollten. Erstens zeigt die Studie zeitliche Schwankungen, deren Ursachen besser verstanden werden müssen. Längsschnittstudien könnten helfen, typische Entwicklungsmuster und Einflussfaktoren sichtbar zu machen. Zweitens sollten Führungsverhaltensweisen genauer untersucht werden, um zu verstehen, welche konkreten Praktiken Lernkultur im Alltag am stärksten stärken. Drittens braucht es Studien zur Wirksamkeit spezifischer Lerninterventionen, wie Micro-Learning, agile Lernformate oder Error-Management-Trainings. Viertens ist der Einfluss digitaler Technologien und künstlicher Intelligenz auf Lernkultur ein hochaktuelles Forschungsfeld, das sowohl Chancen als auch Risiken umfasst. Fünftens wären vertiefte Branchenanalysen sowie die Entwicklung eines Reifegradmodells für Lernkultur wertvoll, um Organisationen vergleichbar einordnen zu können. Schliesslich sollten zukünftige Studien den Zusammenhang zwischen Lernkultur und organisationale Leistungskennzahlen wie Produktivität, Innovation oder Mitarbeitendenbindung stärker in den Fokus rücken. Zusammenfassend bietet diese Studie eine solide Basis, aus der sich zahlreiche relevante Forschungsansätze ableiten lassen, um Lernkultur in Organisationen noch besser zu verstehen und weiterzuentwickeln.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beispielbericht einer Auswertung der Lernkulturanalyse	6
Abbildung 2: Zusammensetzung der Stichprobe nach Unternehmensgrösse	9
Abbildung 3: Zusammensetzung der Stichprobe nach Branche	9
Abbildung 4: Gesamtzufriedenheit über den gesamten Erhebungszeitraum	11
Abbildung 5: Verlauf der Gesamtzufriedenheit im Gesundheitswesen	12
Abbildung 6: Verlauf der Gesamtzufriedenheit im Dienstleistungs- und Technologiesektor	13
Abbildung 8: Verlauf der Gesamtzufriedenheit in der Produktion, Handel und Logistik Branche	14
Abbildung 8: Mittelwerte der Gesamtzufriedenheit nach Branche und Funktion	15
Abbildung 9: Die fünf zentralen Stellschrauben für mehr Zufriedenheit im Unternehmen	16

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Einteilung der Branchen in die jeweiligen Gruppen	10
Tabelle 2: Korrelationen zwischen der Gesamtzufriedenheit und den unabhängigen Variablen	25

Literaturverzeichnis

- Blum, U., Gabathuler J., & Bajus, S. (2025). *Weiterbildungsmanagement in der Praxis*. 1. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin / Heidelberg. Print
- Blum, U. & Kornfeind, J. (2024). Future Skills für Learning & Development. Zürich IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Bundesamt für Gesundheit. (2025, September 10). *Pflege auf der Tertiärstufe: Ausbildungsoffensive*. <https://www.bag.admin.ch/de/pflege-auf-der-tertiaerstufe-ausbildungsoffensive>
- Dymock, D., & McCarthy, C. (2006). Towards a learning organization? Employee perceptions. *The Learning Organization*, 13(5), 525–537. <https://doi.org/10.1108/09696470610680017>
- Fischer, G. (2022, Juni 16). *Weiterbildungsbeteiligung: Fehlende Unterstützung der Arbeitnehmenden als grösste Hürde*. <https://www.travailsuisse.ch/de/bildung/weiterbildung/2022-06-16/weiterbildungsbeteiligung-fehlende-unterstuetzung-der?.com>
- Gorzelany, J. (2020). *Integration of Structure, Culture and Strategy in Designing a Management System University of Agriculture in Kraków*.
- Grohnert, T., Ennemoser, N., Orth, M., & Gijssels, W. (2022). A Meta-Analysis Linking Organizational Learning Culture, Performance, Innovation, and Job Attitudes. *Academy of Management Proceedings*, 2022(1), 12044. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.12044abstract>
- Hunter-Johnson, Y. (2012). *Perceptions of a Learning Organization and Factors Within the Work Environment That Influence Transfer of Training in Law Enforcement*.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- Pilipiec, P., Groot, W., & Pavlova, M. (2020). A Longitudinal Analysis of Job Satisfaction During a Recession in the Netherlands. *Social Indicators Research*, 149(1), 239–269. <https://doi.org/10.1007/s11205-019-02233-6>
- Popov, V. V., Kudryavtseva, E. V., Kumar Katiyar, N., Shishkin, A., Stepanov, S. I., & Goel, S. (2022). Industry 4.0 and Digitalisation in Healthcare. *Materials*, 15(6), 2140. <https://doi.org/10.3390/ma15062140>
- Schein, E. H. (2010). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft: Der Aufbau einer helfenden Beziehung* (I. Bruckmaier, Übers.; 3. Auflage). EHP - Verlag Andreas Kohlhaage.

Literaturverzeichnis

- Senge, P. M. (2021). *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation* (11. völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage 2021). Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Voegtlin, C., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2015). How to empower employees: Using training to enhance work units' collective empowerment. *International Journal of Manpower*, 36(3), 354–373. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2012-0158>
- Zinke, J., Vahle-Hinz, T., & Hoppe, A. (2024). A longitudinal study on ICT workload in the extended stressor-detachment model: Testing moderated mediation models for extended work availability and workplace telepressure. *Work & Stress*, 38(1), 73–89. <https://doi.org/10.1080/02678373.2023.2239179>

6. Anhang

In der Tabelle 2 sind die korrelativen Ergebnisse der Untersuchung zwischen der abhängigen Variable «Gesamtzufriedenheit mit der Lernkultur» und den Subskalen des DLOQ als unabhängige Variablen.

Variablen		<i>M</i>	<i>SD</i>	1 – GZ	2 – AW	3 – BF	4 – FV	5 – FW	6 – GD	7 – LT	8 – OE
1		3.58	.76								
2	AW	3.34	.84	.373**							
3	BF	3.68	.75	.490**	.400**						
4	FV	3.99	.83	.438**	.351**	.554**					
5	FW	3.72	.71	.431**	.283**	.476**	.413**				
6	GD	3.67	.70	.485**	.492**	.640**	.532**	.521**			
7	LT	3.82	.66	.491**	.319**	.592**	.509**	.523**	.564**		
8	OE	3.15	.81	.516**	.508**	.534**	.442**	.448**	.593**	.485**	
9	UF	3.47	.74	.527**	.402**	.514**	.437**	.670**	.539**	.577**	.564

Tabelle 2: Korrelationen zwischen der Gesamtzufriedenheit und den unabhängigen Variablen

Anmerkung. AW = Austausch von Wissen. BF = Befähigung. FV = Führung als Vorbild. FW = Feedback / Wertschätzung. GD = Ganzheitliches Denken. GZ = Gesamtzufriedenheit. LT = Lernen im Team. OE = Organisationale Ebene. UF = Umgang mit Fehlern. **. Die Korrelation ist auf dem 0.01 Niveau signifikant (zweiseitig). *. Die Korrelation ist auf dem 0.05 Niveau signifikant (zweiseitig).

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

IAP
Institut für Angewandte
Psychologie

Pfingstweidstrasse 96
Postfach
8005 Zürich
+41 58 934 83 33
info.iap@zhaw.ch
www.zhaw.ch/iap

blog.zhaw.ch/iap

