

Wie Organisationen durch Lernen ihre Zukunft sichern

Lernkultur in Schweizer Unternehmen

Ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Lernkulturanalyse für eine schnelle Einordnung und praktische Umsetzung.

Worum geht es?

Lernkultur entscheidet zunehmend darüber, ob Organisationen mit neuen Technologien, Fachkräftemangel und veränderten Arbeitsweisen Schritt halten. Die Studie zeigt: Lernen ist dann wirksam, wenn es nicht als einzelner Kurs verstanden wird, sondern als fester Bestandteil der täglichen Arbeit. Nach Kenntnis des Autor:innenteams ist die Studie in der Schweiz bislang einzigartig: Sie liefert erstmals branchenübergreifende empirische Einblicke in die Lernkultur von Organisationen.

Die gute Nachricht: Schweizer Organisationen bewerten ihre Lernkultur insgesamt positiv. Die Unterschiede zwischen Branchen und Rollen sind kleiner als oft angenommen. Entscheidend ist, wie Organisationen Fehler nutzen, Lernräume schaffen und Teams beim gemeinsamen Lernen unterstützen.

Studiendesign im Überblick

- 1'966 befragte Personen, davon 63.7% Mitarbeitende und 36.3% Führungspersonen
- Zeitraum: Online-Befragungen 2023 bis 2025
- 45 Fragen auf einer 5er-Skala
- Untersuchte Branchen: Gesundheitswesen, Dienstleistung & Technologie, Produktion, Handel & Logistik

Die wichtigsten Erkenntnisse

1 Lernkultur wird positiv erlebt

Die durchschnittliche Gesamtzufriedenheit liegt bei 3.58 von 5 Punkten. Auch die drei untersuchten Branchen liegen nahe beieinander: Dienstleistung & Technologie 3.62, Produktion, Handel & Logistik 3.59 und Gesundheitswesen 3.59.

2 Branche erklärt wenig

Über den gesamten Zeitraum zeigen sich keine starken branchenspezifischen Unterschiede. Lernkultur wird stärker durch übergreifende Strukturen, Führung und aktuelle Veränderungen geprägt als durch die Branche allein.

3 Lernkultur ist dynamisch

Zufriedenheit schwankt im Zeitverlauf. Im Gesundheitswesen stieg der Wert von 3.52 auf 3.98 und lag 2025 bei 3.75. Solche Veränderungen weisen auf interne oder externe Rahmenbedingungen hin.

4 Führungspersonen und Mitarbeitende liegen nahe beieinander

Beide Gruppen bewerten die Lernkultur insgesamt ähnlich positiv. Unterschiede treten situativ auf, sind aber nicht dauerhaft stabil und sollten deshalb vorsichtig interpretiert werden.

Fünf Stellschrauben mit dem stärksten Zusammenhang zur Zufriedenheit

Der stärkste Hebel ist der Umgang mit Fehlern. Danach folgen lernförderliche Organisationsstrukturen, Lernen im Team, Befähigung und ganzheitliches Denken.

Umgang mit
Fehlern

$r = .527$

Organisationale
Ebene

$r = .516$

Lernen im Team

$r = .491$

Befähigung

$r = .490$

Ganzheitliches
Denken

$r = .485$

Was Organisationen jetzt tun können

Die Studie macht deutlich: Lernkultur entsteht nicht durch einzelne Weiterbildungen. Sie wird im Arbeitsalltag gestaltet, durch Führung, Strukturen und Teamroutinen.

Fehler als Lernchance nutzen

Regelmässige und strukturierte Fehlerbesprechungen, Lessons Learned oder kurze Reflexionsrunden etablieren. Fokus: Was lernen wir daraus? Nicht: Wer ist schuld? Führungspersonen sollten eigene Lernmomente sichtbar machen.

Lernförderliche Strukturen aufbauen

Lernen strategisch verankern, z.B. indem in der Unternehmensstrategie «Lernen» als Begriff vorkommt sowie Zeitfenster und Ressourcen sichern, beziehungsweise zur Verfügung stellen, Angebote niederschwellig zugänglich machen und Lernziele in Entwicklungsgesprächen verbindlich festlegen.

Teamlernen fest einplanen

Kreative Lerngefässe einführen, wie z.B. Brown-Bag-Lunches, Peer-Coaching, Retrospektiven oder kurze Wissens-Slots in wöchentlichen Teammeetings einbauen und nutzen. Entscheidend ist die psychologische Sicherheit: Fragen, Zweifel und Fehler dürfen Platz haben.

Befähigung alltagsnah stärken

Micro-Learnings, Coaching, (Reverse)-Mentoring, Lernpfade und Verantwortung in Projekten fördern. Mitarbeitende brauchen Kompetenzen und Vertrauen, um Herausforderungen selbständig zu bewältigen.

Orientierung und Zusammenhänge sichtbar machen

Ziele, Prozesse und Wertschöpfung transparent erklären, etwa mit Prozessvisualisierungen, Kanban-Boards, Strategiedashboards oder interdisziplinären Workshops.

Fazit

Lernkultur ist kein statischer Zustand und lässt sich nicht verordnen. Sie wächst dort, wo Organisationen Lernen sichtbar machen, im Alltag verankern und durch Führung aktiv unterstützen. Für die Praxis bedeutet das: Wer Zufriedenheit, Innovationskraft und Zusammenarbeit stärken will, sollte Lernkultur gezielt gestalten.

Passend zum Thema

IAP
Studienreihe

Informationen unter
zhaw.ch/iap/studie

CAS Bildung
in Organisationen
strategisch führen

Informationen unter
zhaw.ch/iap/weiterbildung

Weiterbildungen
und Beratung zu
Corporate Learning

Informationen unter
zhaw.ch/iap/weiterbildung

info.iap@zhaw.ch

+41 58 934 83 33

zhaw.ch/iap

blog.zhaw.ch/iap

IAP Podcast «Psychologie konkret»

