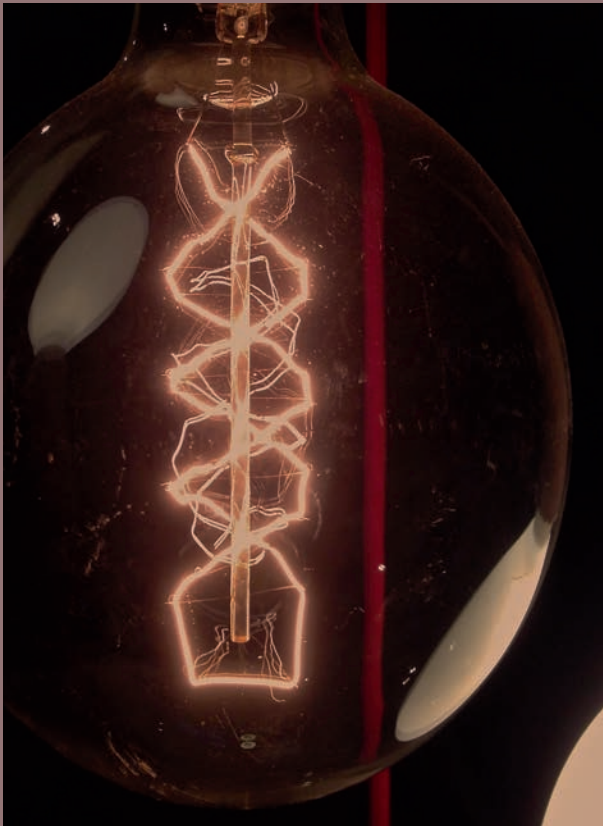


# Innovationsabhängigkeit und Lernkultur in Unternehmen

*Eine Studie zur Lernorientierung  
in der pharmazeutischen Industrie*

Dennis Barkmin



*ibidem*

Dennis Barkmin

# **Innovationsabhängigkeit und Lernkultur in Unternehmen**

Eine Studie zur Lernorientierung  
in der pharmazeutischen Industrie



Dennis Barkmin

# **INNOVATIONSABHÄNGIGKEIT UND LERNKULTUR IN UNTERNEHMEN**

Eine Studie zur Lernorientierung  
in der pharmazeutischen Industrie

*ibidem*-Verlag  
Stuttgart

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

## **Bibliographic information published by the Deutsche Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available in the Internet at <http://dnb.d-nb.de>.

∞

Gedruckt auf alterungsbeständigem, säurefreiem Papier  
Printed on acid-free paper

ISBN-13: 978-3-8382-6980-1

© *ibidem*-Verlag  
Stuttgart 2018

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und elektronische Speicherformen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronical, mechanical, photocopying, recording or otherwise) without the prior written permission of the publisher. Any person who does any unauthorized act in relation to this publication may be liable to criminal prosecution and civil claims for damages.

# Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung, Fragestellung und Forschungsstand.....	1
2. Theoretische Grundlagen.....	7
2.1 Begriffsbestimmungen .....	7
2.2 Das Lernkulturinventar .....	13
2.2.1 Entwicklung und Aufbau des Lernkulturinventars.....	13
2.2.2 Merkmalsbereiche einer lernförderlichen Kultur im Unternehmen.....	16
2.2.2.1 Lernorientierte Unternehmensphilosophie.....	17
2.2.2.2 Strukturelle und formale Rahmenbedingung einer förderlichen Lernkultur.....	18
2.2.2.3 Aspekte der Personalentwicklung.....	18
2.2.2.4 Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen.....	19
2.2.2.5 Lernatmosphäre und Unterstützung durch Kollegen.....	19
2.2.2.6 Lernorientierte Führungsleitlinien und -aufgaben.....	20
2.2.2.7 Information und Partizipation im Unternehmen.....	20
2.2.2.8 Lernorientierte Umwelt- und Außenkontakte.....	21
2.3 Der Zusammenhang von Lernkultur und Kompetenzentwicklung.....	22
3. Exkurs: Das Lernkulturinventar aus Sicht einer konstruktivistischen Lerntheorie.....	29
3.1 Konstruktivistische Grundannahmen.....	29
3.2 Grundannahmen einer konstruktivistischen Didaktik .....	30
3.3 Zum Zusammenhang einer konstruktivistischen Didaktik und dem Lernkulturinventar.....	32
4. Empirischer Teil.....	35
4.1 Beschreibung lernkulturbezogener Charakteristika der pharmazeutischen Industrie.....	35
4.2 Methodisches Vorgehen.....	37
4.3 Ergebnisse der Untersuchung.....	38
4.3.1 Beschreibung der Stichprobe .....	38
4.3.2 Die allgemeine Einschätzung der Lernkultur durch die Beschäftigten.....	44
4.3.3 Die Ergebnisse der Item- und Skalenanalysen.....	46
4.3.3.1 Lernorientierte Unternehmensphilosophie.....	47
4.3.3.2 Strukturelle und formale Rahmenbedingungen einer förderlichen Lernkultur.....	49
4.3.3.3 Aspekte der Personalentwicklung.....	51
4.3.3.4 Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen.....	54
4.3.3.5 Lernatmosphäre und Unterstützung durch Kollegen.....	56
4.3.3.6 Lernorientierte Führungsleitlinien und -aufgaben.....	57

4.3.3.7 Information und Partizipation im Unternehmen .....	59
4.3.3.8 Lernorientierte Umwelt- und Außenkontakte.....	61
4.4 Kritische Diskussion der Untersuchungsergebnisse.....	63
5. Zusammenfassung und Ausblick.....	65
6. Literaturverzeichnis.....	71
7. Anhang.....	76
7.1. Fragebogen: Mitarbeiterversion des LKI.....	76

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beispieltitems des Lernkulturinventars mit den drei verschiedenen Antwortformaten (Quelle: Friebe, 2005, S. 142).....	15
Abbildung 2: Die acht Dimensionen des LKI im Überblick.....	16
Abbildung 3: Hypothetisches Modell zur Beschreibung des Wirkungszusammenhangs von Lernkultur sowie aufgaben- und personenbezogenen Faktoren auf die Herausbildung beruflicher Kompetenzen (Quelle: Friebe, 2005, A. 131).....	23
Abbildung 4: Anzahl der eingegangenen Umfragebögen je Umfrageversion. ....	39
Abbildung 5: Altersverteilung der Beschäftigten.....	40
Abbildung 6: Mitarbeiterzahl der Unternehmen.....	42
Abbildung 7: Arbeitsort der befragten Mitarbeiter (nach Ländern).....	42
Abbildung 8: Angegebene verschiedene Partizipationsmöglichkeiten .....	43
Abbildung 9: Gesamtbeurteilung der Lernkulturmerkmale (Basis: Gesamtitems) .....	45
Abbildung 10: Kennwerte der Dimension „Lernen als Teil der Unternehmensphilosophie“ und ihrer Subdimensionen .....	49
Abbildung 11: Kennwerte der Dimension „Rahmenbedingungen für Lernen“ und ihrer Subdimensionen.....	51
Abbildung 12: Kennwerte der Dimension „Aspekte der Personalentwicklung im Unternehmen“ und ihrer Subdimensionen .....	53
Abbildung 13: Kennwerte der Dimension „Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen“ und ihrer Subdimensionen .....	56
Abbildung 14: Kennwerte der Dimension „Lernatmosphäre und Unterstützung durch Kollegen“ ..	57
Abbildung 15: Kennwerte der Dimension „Lernorientierte Führungsaufgaben“.....	58
Abbildung 16: Kennwerte der Dimension „Information und Partizipation“ und ihrer Subdimensionen .....	61
Abbildung 17: Kennwerte der Dimension „Lernkontakte des Unternehmens mit seiner Umwelt“ ..	62



## 1. Einleitung, Fragestellung und Forschungsstand

Durch den sozioökonomischen und technologischen Strukturwandel kam und kommt es zu veränderten Anforderungen an die Innovationsfähigkeit und das Lernpotenzial von Unternehmen und Organisationen. Da die Halbwertszeit von Wissen stark abnimmt, muss erforderliches Wissen zeitnah und bedarfsgerecht erworben werden. Die veränderten beruflichen Anforderungen haben ihre Gründe vor allem darin, dass neue Informations- und Kommunikationstechnologien eine immer stärkere Ausbreitung erfahren und die Arbeitsorganisationen großen strukturellen Veränderungen unterworfen sind (Vgl. Sonntag/Stegmaier, 2007, S. 11 und Sonntag/Stegmaier, 2008, S. 227).<sup>1</sup> Prozessorientierte Arbeitsorganisation und Teamarbeit führen zu einer Dezentralisierung von Aufgaben, wodurch Selbstorganisation und Eigenverantwortung der Mitarbeiter stärker erforderlich sind (Vgl. Geldermann/Günther/Hofmann, 2005, S. 2).

Das Lernen der Mitarbeiter spielt eine zentrale Rolle bei der Durchführung von Verbesserungs- und Optimierungsprozessen, im Rahmen der Qualitätssicherung oder im Bereich des Wissensmanagements. Denn durch Aktivierung personaler und organisationaler Potenziale werden Marktchancen für das Unternehmen erhöht. Es sind demnach sowohl betriebliche als auch ökonomische Gründe, welche dazu führen, dass eine lern- und kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung zu einem entscheiden-

---

<sup>1</sup> In einer kürzlich erschienenen Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) weisen die Autoren auf die Gefahr einer strukturellen Arbeitslosigkeit in den nächsten Jahren im Zusammenhang mit der Industrie 4.0 hin. Unter Industrie 4.0 wird eine industrielle Produktion verstanden, welche mit modernsten Informations- und Kommunikationstechnologien eng verzahnt ist. Wenn Unternehmen nicht entgegensteuern würden, bestünde demnach gerade für Facharbeiter, welche bisher vor allem Routinearbeiten ausführen, die Gefahr der Arbeitslosigkeit. Hier sind die Unternehmen aufgefordert durch die Anleitung entsprechender Lernprozesse für neue Qualifikationen der Mitarbeiter zu sorgen. Auch dies zeigt die Relevanz der in der vorliegenden Arbeit verfolgten Fragestellung, welche in diese Arbeit verfolgt wird (Vgl. Badische Zeitung, 23. Oktober 2015, S. 19).

den Wettbewerbsvorteil wird. Da die modernen Arbeitssituationen und -prozesse immer weniger simulierbar sind, wird Wissen zur wichtigsten Produktivkraft in einer stark kundenorientierten Welt. Mitarbeiter benötigen eine berufliche Handlungskompetenz, welche durch formelle Lernprozesse nicht erworben werden kann, weshalb wiederum informelle Lernprozesse einen enormen Bedeutungszuwachs erfahren (Vgl. Dehnboitel/Elsholz, 2007, S. 35 - 40 und Reuther, 2002, S. 151). Da Problemstellungen in der Praxis selbstorganisiert gelöst werden sollen, sind vermehrt Selbstorganisationsfähigkeiten notwendig (Vgl. Erpenbeck/Sauter, 2010, S. 6). Die Unternehmen und Organisationen geben dabei nicht vor, was die Mitarbeiter wissen sollen, sondern ermöglichen, dass diese selbstständig Kompetenzen erwerben und einsetzen können. Dies geschieht durch Arbeitszusammenhänge, in deren Mittelpunkt Wissenserwerb und Wissensaustausch steht, wodurch ein größtmöglicher Praxistransfer gewährleistet wird (Vgl. Reuther, 2002, S. 152).

Diese Veränderungen in den beruflichen und betrieblichen Anforderungen zeigen sich auch in wissenschaftlichen Fragestellungen zu diesem Thema.

Seit den 1990er Jahren wurden Konzepte zum Lernen im Arbeitsprozess auf wissenschaftlicher Ebene diskutiert. Dies stand im Gegensatz zu traditionellen Weiterbildungskonzepten und -modellen. Es wurde angenommen, dass traditionelle Weiterbildung bald durch Kompetenzentwicklung abgelöst werden würde. Dies ist bis jetzt in dieser endgültigen Form jedoch nicht geschehen und wird auch heute weitgehend in dieser radikalen Form nicht mehr vertreten. Lernen innerhalb des Arbeitsprozesses wird dennoch weiterhin vor allem aus ökonomischer Sicht als sehr bedeutend wahrgenommen. Auch wenn es aus dem Blickwinkel des Unternehmens vor allem darum geht, die Arbeitsergebnisse zu verbessern und zu optimieren, liegt eine sehr wichtige Aufgabe darin, sowohl die Ar-

beitsprozesse als auch die Arbeitsumgebungen nach lernförderlichen Kriterien zu gestalten (Vgl. Dehnbostel/Meister, 2002, S. 12 - 16). Severing weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass Unternehmen in Zukunft auch darin bewertet werden, ob der Arbeitsplatz Möglichkeiten bietet, Kompetenzen zu entwickeln und zu erweitern (Vgl. Severing, 2005, S. 5). Dies gelingt dadurch, dass die Lernmöglichkeiten, die in Arbeitsprozessen vorhanden sind, identifiziert und weitere Lernmöglichkeiten zielgerichtet in bestehende Prozesse integriert werden (Vgl. Reuther, 2002, S. 167).

Wissenschaftliche Fragestellungen, wie arbeitsimmanente Lernprozesse ablaufen und wie Lernumgebungen problemorientiert und authentisch gestaltet werden können, rücken demnach vermehrt in den Vordergrund (Vgl. Sonntag/Stegmaier, 2007, S.12).

In diesem Kontext wird auch vermehrt nach Kriterien gefragt, welche eine Beurteilung des Arbeitsplatzes in Bezug auf lernförderliche Bedingungen und Möglichkeiten des Arbeitsplatzes zulassen. Lernförderliche Strukturen beziehen sich hierbei sowohl auf personelle Maßnahmen als auch auf die materielle Gestaltung des Arbeitsplatzes (Vgl. Dehnbostel/Meister, 2002, S.16). Champion/Cheraskin/Stevens schlagen in diesem Zusammenhang vor, dass Arbeitsaufgaben immer in Bezug auf mögliche Entwicklungsfähigkeiten für die Mitarbeiter untersucht werden sollen (Vgl. Champion/Cheraskin/Stevens, Michael: 1994, S. 1538).

In Bezug auf Kriterien und Rahmenbedingungen für erfolgreiches Lernen in den Arbeitsprozessen betonen Dehnbostel/Elsholz die Bedeutung einer Unternehmenskultur, welche lernförderliche Rahmenbedingungen schafft (Vgl. Dehnbostel/Elsholz, S. 41). Es geht dabei primär um die Frage, ob und inwieweit eine kompetenz- und lernförderliche Kultur in den Organisationen gelebt wird, da dies eine Voraussetzung für Lernprozesse darstellt (Vgl. Sonntag/Stegmaier, 2008, S. 227).

Die hier vorliegende Arbeit untersucht die Lernkultur in Unternehmen der pharmazeutischen Industrie und verwendet hierbei das von Sonntag u.a. (Sonntag u.a., 2005) entwickelte Lernkulturinventar (LKI). Hier wurden Kriterien in Bezug auf eine lernförderliche Unternehmenskultur herausgearbeitet und in Fragebögen dargestellt. Auf diese Weise lässt sich der Ist-Zustand einer Lernkultur in einem Unternehmen auf einer theoretisch und methodisch fundierten Basis feststellen. In Kapitel 3 wird dieses Modell noch ausführlicher dargestellt. Das Lernkulturinventar wurde bereits bei einigen empirischen Untersuchungen eingesetzt.

Während Sonntag u.a. bei der Bewertung einer empirischen Studie in Bezug auf den Zusammenhang ausgewählter Lernkulturmerkmale mit der Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen aufgrund der geringen Stichprobengröße noch zur Vorsicht mahnten (Vgl. Sonntag u.a., 2005, S. 252.), konnte Judith Friebe in ihrer Dissertation bestätigen, dass Lernkulturmerkmale und berufliche Kompetenzen in einem positiven Zusammenhang stehen (Vgl. Friebe, 2005, S.1).

Sonntag u.a. nutzten das Lernkulturinventar in einer weiteren empirischen Untersuchung, um Branchenunterschiede in Bezug auf Lernkulturmerkmale zu erforschen, wobei allerdings nur die Perspektive der Weiterbildungsverantwortlichen beachtet wurde. Es wurde davon ausgegangen, dass die Lernförderlichkeit in Unternehmen in ihrer Ausprägung je nach Branche variiert, was aus der Unterschiedlichkeit in Bezug auf Umweltfaktoren und Anforderungen resultiere (Vgl. Sonntag u.a., 2005, S. 193 – 226).

Die hier vorliegende Arbeit ist im Kontext dieser Forschungsarbeiten zu verstehen und verfolgt dabei folgende Zielsetzungen

- Die Arbeit zielt darauf, die empirische Basis in Bezug auf das Lernkulturinventar zu verbreitern, wie es in der Literatur gefordert wird.

So fordern beispielsweise Sonntag u.a. ganz konkret, dass Folgeuntersuchungen in Bezug auf Branchenunterschiede notwendig sind. Es geht demnach darum, weitere Benchmarkdaten zu gewinnen, um so folgende Studien zu unterstützen (Vgl. Friebe, 2005, S. 278; Sonntag u.a., 2005, S. 227 ).

- Zu einem besseren Verständnis des ökonomischen Nutzens der Lernkultur muss diese zu anderen unternehmensbezogenen Faktoren in Bezug gesetzt werden. So scheinen die Unternehmensgröße und die Branchenzugehörigkeit der beteiligten Unternehmen die Lernkultur zu beeinflussen (Vgl. Friebe, 2005, S. 272). Judith Friebe forderte Untersuchungen in Bezug auf einen möglichen Zusammenhang zwischen der organisationalen Innovationsfähigkeit und einer ausgeprägten Lernkultur (Vgl. Friebe, 2005, S. 278; Sonntag u.a., 2005, S. 258). Diese Fragestellung spielte eine wichtige Rolle in der Entstehungsgeschichte der hier vorliegenden Arbeit. Pharmazeutische Unternehmen sind in extremem Maße abhängig, innovativ zu arbeiten. Um einen Zusammenhang zwischen der Ausprägungsstärke einer Lernkultur und der Innovationsfähigkeit der Unternehmen herstellen zu können, bietet sich diese Branche als Untersuchungsgegenstand an.<sup>2</sup> Auf diese Weise ließe sich dann auch erklären, weshalb eine kompetenzförderliche Lernkultur „zu einer immer entscheidenderen Rahmenvariablen für den Erfolg eines Unternehmens“ (Remdisch/Meyer-Guckel, 2013, S. 5) wird.
- Eine weitere Zielsetzung besteht darin, zu verdeutlichen, wie Lernen im Arbeitsprozess stattfindet und wie lernrelevante Faktoren

---

<sup>2</sup> Hier könnte beispielsweise auch die Anzahl von wissenschaftlichen Publikationen eines Unternehmens in Beziehung zu anderen ökonomischen Kennzahlen gesetzt werden. Dies war im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich.