



LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Lebenslanges Lernen als Chance begreifen

Warum Unternehmen von einer Lernkultur profitieren können

Eine Studie in Kooperation mit:

Stifterverband
für die Deutsche Wissenschaft

otto group

INHALT

Zur Sache

Lebenslanges Lernen möglich machen: Welchen Beitrag Unternehmen zur Quartären Bildung leisten können und wie sie selbst davon profitieren..... 4

Executive Summary

Was eine Lernkultur ausmacht, wie Unternehmen sie fördern können und warum sie dies unbedingt sollten 5

Lernkultur: Definition, Erfassung und Konzepte

Wie sich Lebenslanges Lernen im unternehmerischen Kontext zum Begriff der Lernkultur zusammenfügt 6

Datenerhebung und Methodik

Wie die Wissenschaftler bei der Untersuchung vorgegangen sind ... 11

Ergebnisse 1: Die vier Stellhebel zur Verbesserung der Weiterbildungskultur

Woran Mitarbeitende eine gute Weiterbildungskultur ausmachen – und welche Konsequenzen sich daraus für das Unternehmen ergeben 12

Ergebnisse 2: Die ideale Weiterbildung

Was von Weiterbildungsangeboten erwartet wird und welche Eigenschaften den Mitarbeitenden dabei besonders wichtig sind ... 17

Ergebnisse 3: Chancen und Herausforderungen eines berufsbegleitenden Studiums

Welche Herausforderungen sich durch ein berufsbegleitendes Studium für Angestellte ergeben und wo Unternehmen, Hochschulen und Teilnehmende ansetzen können, um die Zusammenarbeit zu optimieren 19

Die Digitalisierung von Weiterbildung: Vom Katalog zur OTTO Online-Akademie

Welchen Einfluss die Studienergebnisse auf die Lernkultur bei OTTO genommen haben und wie sie die Umstellung vom Printkatalog zur OTTO Online-Akademie anstießen..... 21

Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Wie die Lernkultur bei OTTO weiter forciert werden kann und welche Maßnahmen für Unternehmen grundsätzlich von Interesse sein können 23

Forschungsprogramm „Quartäre Bildung“

Wie sich die Untersuchung im Kontext des Forschungsprogramms „Quartäre Bildung“ einordnen lässt..... 24

Perspektive Praxis

Im Gespräch mit der OTTO-Personalentwicklung 25

Perspektive Wissenschaft 27

Beirat..... 28

Literatur 29



Prof. Dr. Sabine Remdich Leiterin des Instituts für Performance Management (IPM) an der Leuphana Universität Lüneburg und Leiterin des Forschungsprogramms „Qualität und Transparenz in der Quartären Bildung“



Dr. Volker Meyer-Guckel Stellvertretender Generalsekretär und Mitglied der Geschäftsleitung des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft e. V. sowie Initiator des Förderprogramms „Quartäre Bildung“

Lebenslanges Lernen möglich machen: Welchen Beitrag Unternehmen zur Quartären Bildung leisten können und wie sie selbst davon profitieren

Der allgemeine gesellschaftliche Wandel zeigt immer deutlicher seine unumgänglichen Folgen – auch die Wirtschaft bekommt diese zu spüren. So ist die heutige Arbeitswelt komplexer als je zuvor und stellt große Herausforderungen an Unternehmen und ihre Mitarbeitenden. Es sind die veränderten Märkte und Technologien und nicht zuletzt auch die immer weiter voranschreitende Globalisierung, auf die Unternehmen reagieren lernen müssen.

Auch auf Ebene des Personals hat sich in den letzten Jahrzehnten viel verändert: Hier wird vor allem der stetig wachsende, individuelle Lernbedarf eines jeden Einzelnen immer offensichtlicher. Mitarbeitende brauchen eine spezielle und umfassende Weiterbildung, um im Arbeitsalltag mit den deutlich komplexer werdenden Aufgaben zurechtzukommen.

Das Thema Lernen darf sich folglich nicht mehr nur auf die Schul- und Ausbildungszeit beschränken. Hier heißt das Schlüsselwort Quartäre Bildung. Dieses Bildungskonzept sieht vor, dass Menschen, die eine abgeschlossene akademische oder berufliche Ausbildung haben, sich berufsbegleitend weiterqualifizieren, um fürs Erwerbsleben fit zu bleiben. Dies bedeutet die Überwindung der Grenzen formalisierter Bildungslaufbahnen und fordert Engagement von allen Beteiligten – vom Mitarbeitenden selbst, vom

Unternehmen, von Weiterbildungsanbietern und nicht zuletzt auch von der Bildungspolitik.

Lebenslanges Lernen ist in Deutschland immer noch nicht selbstverständlich. Doch langsam kommt der Markt in Bewegung: Immer neue Konzepte Quartärer Bildung, die für Unternehmen und ihre Angestellten gleichermaßen vielversprechend sind, etablieren sich. Zum einen arbeiten Hochschulen und private Weiterbildungsanbieter mit Hochdruck an passgenauen Formaten, die es ermöglichen sollen, eine Weiterqualifizierung problemlos in den beruflichen Alltag zu integrieren. Zum anderen beschäftigen sich auch immer mehr Firmen mit dem Thema Lebenslanges Lernen. Dabei verfolgen die meisten das große Ziel, eine unternehmenseigene Lernkultur zu schaffen, welche die Mitarbeitenden effektiv für Weiterbildung begeistert. Doch was genau macht eine gute und funktionierende Lernkultur aus und wie erfasst man sie? Können Organisationen und ihre Mitarbeitenden kontinuierlich effektiv lernen? Und was sind wünschenswerte Lernformen für lernende Organisationen?

Diesen Fragen haben sich die Wissenschaftler des Instituts für Performance Management (IPM) der Leuphana Universität Lüneburg gestellt. Zusammen mit dem Versandhandelsunternehmen OTTO erforschten sie im Rahmen der vorliegenden Studie das Konzept der unternehmenseigenen Lernkultur und dessen Nutzen. Die Untersuchung ist Teil des vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft initiierten und geförderten Forschungsprogramms „Quartäre Bildung“.

EXECUTIVE SUMMARY

Was eine Lernkultur ausmacht, wie Unternehmen sie fördern können und warum sie dies unbedingt sollten

Die Untersuchung „Lebenslanges Lernen als Chance begreifen – Warum Unternehmen von einer Lernkultur profitieren können“ hat in Zusammenarbeit mit dem deutschen Versandhandelsunternehmen OTTO gezeigt, welche Bedeutung eine Lernkultur für ein Unternehmen und seine Mitarbeitenden haben kann. OTTO beschäftigt sich schon seit längerem intensiv mit diesem Themenkomplex – das Ergebnis ist die OTTO Online-Akademie, der im Rahmen dieser Untersuchung besondere Aufmerksamkeit zuteilwurde.

An der Untersuchung des Instituts für Performance Management der Leuphana Universität Lüneburg haben Führungskräfte, kaufmännische Angestellte und Nachwuchskräfte des Hamburger Unternehmens teilgenommen. Mittels qualitativer Interviews und schriftlicher Befragung wurden dabei ihre Wahrnehmung zur Lernkultur bei OTTO abgefragt und gleichzeitig Lösungsansätze für die sich ergebenden Herausforderungen entwickelt.

Die zentralen Ergebnisse

Gut ausgebildetes und engagiertes Personal stellt heutzutage den Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg dar. Durch qualifizierte Mitarbeitende kann die Innovationskraft des Unternehmens langfristig gesichert und gestärkt werden. Die rasante Entwicklung der Technologie, der Wirtschaft und Kommunikation sorgt allerdings dafür, dass Mitarbeitende sich längst nicht mehr nur auf ihre schulische Ausbildung oder ihr Wissen aus dem Studium verlassen können. Vielmehr rückt das Lebenslange Lernen für das Individuum und das Gesamtunternehmen immer mehr in den Mittelpunkt.

Sich erfolgreich berufsbegleitend weiterzubilden ist dem einzelnen Angestellten aber nur möglich, wenn gewisse Rahmenbedingungen im Unternehmen erfüllt sind. So muss dem Thema Lernen zunächst einmal ein Platz im Arbeitsalltag eingeräumt werden. Nur auf diese Art und Weise kann eine Work-Learn-Life-Balance entstehen, bei der der Mitarbeitende durch eine Ausgewogenheit von Berufsalltag, Privatleben und Weiterbildung profitiert. Eine firmeneigene Lernkultur kann hier unterstützend wirken und wird deshalb zu einer immer entscheidenderen Rahmenvariablen für den Erfolg eines Unternehmens.

Weiterbildungsangebote müssen passgenau sein und mit adäquaten Inhalten und Methoden überzeugen.

Unternehmen müssen dafür sorgen, dass Weiterbildungsmaßnahmen individuell gestaltet werden und sich auf eine besondere Zielgruppe konzentrieren. Mitarbeitende müssen in der Weiterbildung einen Mehrwert für sich und ihren Job erkennen, sonst verlieren sie unter Umständen die Motivation.

Die Personalentwicklungsabteilung muss sich strategisch in den Weiterbildungsprozess einbinden.

Neben der Konzeption der Palette von Weiterbildungsangeboten besteht eine der zentralen Aufgaben der Personalentwicklungsabteilung (PE-Abteilung) darin, ein Weiterbildungscontrolling zu entwickeln und sich von der Nachhaltigkeit und Qualität der durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen zu überzeugen. Ebenso sollte die PE-Abteilung deutlich offensiver bei der Promotion von Weiterbildungsangeboten vorgehen und regelmäßig neue Themengebiete der Weiterbildung und innovative Formate vorstellen. Außerdem liegt es in der Verantwortung der PE-Abteilung, für eine anregende Lernatmosphäre innerhalb des Betriebs zu sorgen.

Die Führungsebene muss gemeinsam mit den Mitarbeitenden den konkreten Weiterbildungsbedarf formulieren und selbst offensiver für Maßnahmen werben.

Nur auf der Grundlage von konkreten Weiterbildungswünschen können den Mitarbeitenden passgenaue Formate angeboten werden. Außerdem sollten Führungskräfte in puncto Lernkultur selbst als Vorbild dienen können. Sie sind dazu angehalten, die unternehmenseigene Lernkultur aktiver zu vermitteln, denn sie stellen die Personaler vor Ort dar und tragen die Verantwortung für die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden.

Mitarbeitenden muss mehr Zeit zum Kompetenzerwerb zur Verfügung gestellt werden.

Es muss den Angestellten unbedingt ermöglicht werden, eine Work-Learn-Life-Balance herzustellen. Dies kann durch lernförderliche Maßnahmen wie beispielsweise durch ausgewiesene Lernzeiten geschehen, die sich der Mitarbeitende flexibel einteilen kann. So kann er am Arbeitsplatz lernen und empfindet die Kollision zwischen Arbeit, Lernen und Beruf als weniger heftig, was die allgemeine Zufriedenheit des Angestellten und damit auch seine Bindung an das Unternehmen erhöht.

LERNKULTUR: DEFINITION, ERFASSUNG UND KONZEPTE

Wie sich Lebenslanges Lernen im unternehmerischen Kontext zum Begriff der Lernkultur zusammenfügt

In den vergangenen Jahren hat der Begriff des Lebenslangen Lernens immer öfter Verwendung gefunden – und das interessanterweise in den verschiedensten Zusammenhängen. Er taucht nicht nur im Kontext mit Bildungskonzepten auf, sondern steckt genauso in Kursbeschreibungen von Universitäten und anderer Weiterbildungsanbieter. Auch bildungspolitische Debatten und Programme schmücken sich immer öfter mit der Begrifflichkeit. Hierbei zeichnen sich trotz der unterschiedlichen Kontexte immer wieder zwei grundlegende Diskurse von Lebenslangem Lernen ab: Zum einen die bildungspolitische Perspektive, die die institutionellen und gesellschaftlichen Dimensionen von Lebenslangem Lernen vor dem Hintergrund der veränderten Arbeits- und Wissensgesellschaft in den Mittelpunkt stellt. Hier werden das Individuum und seine Lernleistung primär als strukturelle Ressource verstanden. Zum anderen die pädagogische Perspektive, die sich mit der Frage beschäftigt, welche Bedingungen für ein optimales Lernergebnis erfüllt sein müssen und welche Chancen das Bildungskonzept für den Fortschritt birgt (vgl. Dausien 2008: 151 f). Wie lässt sich also der Begriff der Lernkultur an das Konzept des Lebenslangen Lernens anknüpfen? Oder anders gefragt: Wie fügt sich Lebenslanges Lernen in einen unternehmerischen Kontext ein?

Lernen, für sich allein genommen, meint im Allgemeinen die Entfaltung von Potenzialen sowie die Stärkung und Entwicklung der Handlungskompetenz eines einzelnen Menschen. Eine Lernkultur kann demnach als Teil der Unternehmensphilosophie verstanden werden, die das Lernen sowohl im individuellen als auch im organisationalen Kontext ermöglicht (vgl. Steckelberg 2011: 9). Sie ist Ausdruck des Stellenwerts von Lernen im Unternehmen und umfasst somit nicht nur den Lernenden selbst, sondern genauso die Lernumgebung, normative Setzungen und organisationale Rahmenbedingungen (vgl. Friebe 2005: 253; Sonntag & Stegmaier 2008: 228). Konkret handelt es sich um die Gesamtvorstellungen, Denkmuster, Handlungsweisen und Rahmenbedingungen einer Organisation und ihrer Mitglieder hinsichtlich der Förderung und Pflege von Lernen im Unternehmen (vgl. Sonntag & Stegmaier 2008: 229). Dabei gilt es zu betonen, dass eine Lernkultur die Erweiterung der Wissensbestände sowohl der Mitarbeitenden als auch der Abteilung und des Unternehmens im Ganzen beabsichtigt.

Erst durch eine unternehmenseigene Lernkultur können Mitarbeitende Lernen als wichtigen Bestandteil des Arbeitsalltags begreifen und umsetzen. Sie ist Voraussetzung für den effektiven Erwerb und Austausch von Wissen innerhalb eines Unternehmens (Sonntag & Stegmaier 2008: 228, Übersetzung von Tracey, Tannenbaum & Tavanagh 1995). Eine Lernkultur fördert die Kompetenzentwicklung maßgeblich, bietet Orientierung und unterstützt die Eigeninitiative der Mitarbeitenden. Insgesamt vermag sie so die Innovationskraft des Betriebs zu stärken und den Wissensfluss im Unternehmen noch zielgerichteter zu steuern (vgl. European Centre for the Development of Vocational Training 2012: 7). Nicht zuletzt sorgt eine Lernkultur durch ihren sinn- und identitätsstiftenden Moment auch für ein gestärktes Gemeinschaftsgefühl unter den Mitarbeitenden (Schaper et al. 2006: 3).

Bislang ist die Wichtigkeit des organisationalen Lernens allerdings vielfach verkannt und in Unternehmen nicht strategisch verankert worden. Tatsache ist, dass viele Unternehmen erst noch die Hürde nehmen müssen, eine eigene Lernkultur aufzubauen. Oft wird jedoch der vermeintlich hohe Aufwand gescheut, der beim Aufbau und der Entwicklung einer Lernkultur vermutet wird. Dies kann auf lange Sicht gesehen fatale wirtschaftliche Folgen für das Unternehmen mit sich bringen: Denn nur die stetige Veränderung und Anpassung der Organisation an die Umwelt sichert Überleben und unternehmerischen Erfolg (Steckelberg 2011: 9).

Wie also lässt sich eine Lernkultur im eigenen Unternehmen etablieren und festigen? Grundlage muss die Verankerung lern- und entwicklungsbezogener Aspekte innerhalb der Unternehmensphilosophie sein, die es zunächst zu formulieren gilt und die von den jeweiligen Führungskräften und nicht zuletzt auch von der Unternehmensführung vorgelebt werden müssen. Insgesamt sind Veränderungen und Anpassungen auf allen drei Ebenen des Unternehmens notwendig, um eine nachhaltige Lernkultur zu schaffen:

- normative Ebene: Formulierung von Werten und Normen sowie Konkretisierung von Erwartungen und Leitbild
- strategische Ebene: Schaffung und stetige Anpassung von organisationalen Rahmenbedingungen
- operative Ebene: Umsetzung in konkretes Handeln durch Individuen

(Vgl. Sonntag & Stegmaier 2008: 229–230)

Entscheidend für den Erfolg einer Lernkultur ist die Bereitschaft zur Veränderung. Sowohl Lernende als auch Lehrende müssen sich in neuen Rollen einfinden und neuen Formen des Lernens offen begegnen (vgl. Friebe 2005: 13).

Wie Lernkultur als Bestandteil der Unternehmenskultur erfasst werden kann und was Unternehmen bei der Entwicklung und Festigung einer eigenen Lernkultur beachten sollten, haben die Wissenschaftler des Instituts für Performance Management (IPM) der Leuphana Universität Lüneburg im Rahmen dieser Studie untersucht. Praxispartner ist das deutsche Versandhandelsunternehmen OTTO, das sich bereits intensiv mit einer eigenen Lernkultur auseinandergesetzt hat und mit seinen Ideen als Vorreiter auf diesem Feld gelten kann.

Mit welchen Methoden die Lernkultur eines Unternehmens gemessen und beurteilt werden kann und welche empirischen Ergebnisse hierzu bisher schon vorliegen

Um die Lernkultur innerhalb eines Unternehmens greifbar zu machen, haben sich in der Wissenschaft verschiedene Verfahren und Instrumente zur Messung und Bewertung einer Lernkultur etabliert, die – je nach Fragestellung – allesamt interessante Ergebnisse aufzeigen können. Regelmäßige Anwendung finden beispielsweise folgende Methoden:

- Lernkulturinventar
- Lernen in der Arbeit
- Checkliste Lernkultur
- Checkliste des lernenden Unternehmens
- Learning Climate Questionnaire
- Creative Climate Questionnaire
- Skala zur Erfassung der kontinuierlichen Lernkultur
- Fragebogen zum Innovationsklima
- Learning Transfer System Inventory

(Vgl. Sonntag & Stegmaier 2008: 228)

Diese Verfahren stellen durch die Prüfung und Bewertung bestimmter Unternehmenseigenschaften auf wissenschaftlicher Ebene dar, wie

der jeweilige Betrieb in puncto Weiterbildung aufgestellt ist. Dabei beziehen sich die genannten Methoden fast ausnahmslos auf ähnliche Aspekte, die sie als relevant für die unternehmenseigene Lernkultur erachten. Welche Fragen sich Unternehmen also stellen müssen, um ihre Lernkultur einschätzen zu können, wird im Folgenden erläutert.

Information und Partizipation des Mitarbeitenden

Für die Beurteilung einer Lernkultur ist es zunächst wichtig zu klären, welche Informationswege den Mitarbeitenden eines Unternehmens zur Verfügung stehen, um sich über Weiterbildungsangebote zu informieren, und wie effizient diese sind. Außerdem stellt sich die Frage, wie sehr sich der einzelne Angestellte im Unternehmen einbringen kann. So prüfen viele der Verfahren zur Messung der Lernkultur, ob der Arbeitnehmer über Einflussmöglichkeiten bei der Gestaltung von Lernen und der Personalentwicklung verfügt. Ebenso wird abgefragt, ob Führungskräfte auf neue Ideen der Arbeitnehmer eingehen und inwieweit sie bei betrieblichen Veränderungen mitbestimmen dürfen. Auch die Existenz lernfördernder Strukturen wie beispielsweise interne Netzwerke zum Wissensaustausch können Auskunft über die Qualität der Lernkultur geben.

Rahmenbedingungen für das Lernen im Arbeitsalltag

Damit Angestellte sich gern und ausreichend weiterbilden, ist es für Unternehmen hilfreich, gewisse Rahmenbedingungen zu erfüllen, die ihren Mitarbeitenden das Lernen im Arbeitsalltag erleichtern. Ein Punkt, der den meisten Weiterbildungsteilnehmenden dabei besonders wichtig ist, ist die Zeit, die ihnen fürs Lernen zur Verfügung gestellt wird. Deshalb prüfen viele der Verfahren zur Bewertung der Lernkultur zunächst einmal, ob während der Arbeit genug Zeit bleibt, um sich neues Wissen anzueignen und sich mit Kollegen über die Arbeit auszutauschen. Neben solchen Lernzeitenregelungen können ebenfalls Entgelt- und Anreizsysteme Bestandteil einer Lernkultur sein.

Lernen als Teil der Unternehmensphilosophie

Um das Thema Weiterbildung im Betrieb zu verankern, ist es förderlich, lernorientierte Leitlinien zu entwickeln und diese im Leitbild des Unternehmens festzuschreiben. Dazu gehört beispielsweise auch die Formulierung der Erwartungen der Führungsriege an lernende Mitarbeitende.

Die PE-Abteilung als Triebkraft

Die Lernkultur eines Unternehmens wird maßgeblich von der Arbeit der PE-Abteilung bestimmt, in deren Verantwortung nicht nur die Erfassung des Lernbedarfs liegt, sondern die auch dafür zuständig ist, die Weiterbildungsteilnehmenden optimal zu betreuen. Nur wenn hier strategisch gearbeitet wird und die Reichweite und der Nutzen von Personalentwicklungsmaßnahmen hoch sind, kann das Unternehmen von einer Lernkultur profitieren. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass sowohl Unternehmensführung als auch Mitarbeitende der Personalentwicklung einen angemessen hohen Stellenwert einräumen.

Soziales Klima und Lernatmosphäre im Betrieb

Wenn Arbeitnehmer sich wohlfühlen, ist dies die beste Voraussetzung dafür, dass sie sich weiterbilden lassen. So beschäftigen sich beispielsweise einige der Verfahren zur Bewertung der unternehmens-eigenen Lernkultur mit dem sozialen Klima im Betrieb. Dabei fragen sie ab, ob die Stimmung zwischen den Kollegen in Ordnung ist und ob Vorgesetzte ihren Mitarbeitenden trauen und ihnen Verantwortung übertragen. Neben diesem Themenkomplex ist darüber hinaus auch die Lernatmosphäre innerhalb der Abteilungen von Relevanz. Dieser Punkt lässt sich zum Beispiel daran festmachen, ob Weiterbildungs-

Das Lernkulturinventar

Das Lernkulturinventar (LKI) ist sowohl für wissenschaftliche Forschungszwecke als auch für konkrete Diagnosen und Evaluationen in Unternehmen geeignet. Grundlegendes Ziel des LKI ist die Erfassung organisationaler Merkmale von Lernkulturen in Unternehmen, aus denen dann wiederum Gestaltungsempfehlungen zur Optimierung des langfristigen organisationalen Lernens entwickelt werden können (vgl. Stegmaier & Sonntag 2008: 229). Hier bewerten die befragten Mitarbeitenden verschiedene Items mit Hilfe einer fünfstufigen Likert-Skala beziehungsweise mit Hilfe eines „Ja“-und-„Nein“-Antwortformats. Das LKI bezieht insgesamt neun Gestaltungsdimensionen von Lernkultur ein und teilt seine Items dementsprechend in genauso viele Kategorien ein:

Ergebnisse bisheriger Untersuchungen

Mit Hilfe des LKI wurden interessante Untersuchungen durchgeführt: So hat man beispielsweise 2003 eine Reihe kleiner und mittelständischer Unternehmen aus den Branchen Verwaltung, Produktion, IT und Dienstleistung in Hinblick auf ihre Lernkultur geprüft. Es entstand ein aufschlussreicher Überblick über Lernkulturen im Branchenvergleich mit folgenden Ergebnissen:

1. Arbeitszeitregelungen sind in Verwaltungen und IT-Unternehmen deutlich lernförderlicher als in produzierenden Unternehmen.

2. Die Reichweite, Nutzung, Qualitätsüberprüfung und Stellenwert der Personalentwicklung sind in Dienstleistungsunternehmen förderlicher als in Verwaltungen. Produzierende Unternehmen setzen Personalentwicklung darüber hinaus strategischer ein als IT-Unternehmen.
3. Das Lernen durch Wissensaustausch ist in IT-Unternehmen ausgeprägter als in Verwaltungen.
4. Die Anwendung des Gelernten und die Transfersicherung sind in produzierenden Unternehmen wichtiger als in der Verwaltung oder IT-Unternehmen.

(Vgl. Schaper & Friebe 2005; Wilsmeier 2003)

Eine weitere Untersuchung auf Grundlage des LKI ermittelte den Zusammenhang zwischen Lernkulturmerkmalen, Arbeitsmerkmalen und beruflichen Kompetenzen. Die Ergebnisse sind nicht minder bemerkenswert: Die Analyse ergab, dass Lernkulturmerkmale und Kompetenzmerkmale durchweg positiv korreliert sind. Insbesondere zeichnen sich der Wissensaustausch mit dem Unternehmensumfeld und die lernorientierte Führung zentral für Kompetenzentwicklung ab.

(Vgl. Friebe 2005; vgl. Sonntag et al. 2005)

teilnehmende ihr Engagement durch ihre Vorgesetzten wertgeschätzt und durch Kollegen unterstützt fühlen.

Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen

Wie Mitarbeitende ihre Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen wahrnehmen, kann großen Einfluss auf die Lernkultur nehmen. Hier sollte es das Ziel sein, Angestellten zu vermitteln, dass gute Chancen für sie bestehen, durch Weiterbildung auf der Karriereleiter aufzusteigen.

Wie Unternehmen Lernkultur wahrnehmen und welche Pilotprojekte es gibt

Unternehmen müssen lernen, adäquat auf die großen Herausforderungen unserer Zeit zu reagieren. Vor allen Dingen das Personalmanagement wird mit vielfältigen Hürden konfrontiert. Es muss nicht nur komplexeren Wissensanforderungen und neuen Technologien

begegnen, sondern hat auch mit einer bisher nie dagewesenen Belegschaftsstruktur zu arbeiten. Altern des Personal, Fachkräftemangel und Globalisierung sind hier nur einige Problemherde. Auch die neuen Erwartungen an den Beruf und die Arbeit fordern ein Umdenken: Mitarbeitende wollen partizipieren und sich selbst entfalten.

Einige Unternehmen haben bereits reagiert und eigene Konzepte entwickelt, um eine unternehmensindividuelle Lernkultur zu schaffen und von ihr zu profitieren. Bevor OTTO mit seinen Ideen rund um das Thema Lernkultur in den Mittelpunkt dieser Untersuchung rückt und die eigentliche Studie folgt, sollen vorab zwei weitere interessante Pilotprojekte aus der Praxis Erwähnung finden.

Lernkultur bei MLP

Das auf die Beratung von Akademikern fokussierte Finanzdienstleistungsunternehmen MLP AG, Heidelberg, hat bereits 1999 eine eigene Corporate University gegründet. In dieser internen Aus- und Weiterbildungseinrichtung mit eigenem Campus werden jährlich in

ABB. 1: WAS AUSZUBILDENDE BEIM PILOTPROJEKT „BLIP“ BEI DAIMLER LERNEN KÖNNEN

Fachliche Kompetenz	Fachwissen, Handlungswissen	Welches Wissen gibt es über den auszuführenden Arbeitsprozess, mein Handeln, mein Tun, meine Tätigkeit?
Methodische Kompetenz	Interaktives Handeln, interaktive Kompetenz	Wie gestalte ich methodisch den Arbeitsprozess, mein Handeln, mein Tun, meine Tätigkeit?
Emotionale Kompetenz	Ich-Du-Wir-Kompetenz, kommunikatives Handeln	Wie gestalte ich die zwischenmenschlichen Beziehungen im Arbeitsprozess, bei meinem Handeln, meinem Tun, meiner Tätigkeit?
Persönliche Kompetenz	Ich-Kompetenz, individuelles Handeln	Inwieweit steuere ich mein Handeln und meine Tätigkeit nach vereinbarten Werten, Regeln, Normen?

Quelle: BLIP 2011

mehreren 10 000 Teilnehmertagen die etwa 3 500 Mitarbeitenden in Fach- und Führungsthemen qualifiziert. Durch zeitgemäße methodische und didaktische Ausbildungsformate und auf Basis neuester E-Learning-Techniken kann auf die Kundenansprüche, die gesetzlichen Vorgaben und die hohe Innovationsgeschwindigkeit reagiert werden. Der Campus selbst ist mittlerweile das Herzstück des Unternehmens, ein lebendiger Treffpunkt der Mitarbeitenden aus der Zentrale und den Beraterinnen und Beratern aus dem gesamten Bundesgebiet. Die MLP Corporate University ist bereits 2007 von der European Foundation for Management Development (EFMD) mit der sogenannten CLIP-Akkreditierung (Corporate Learning Improvement Process) ausgezeichnet worden.

Lernkultur bei Daimler

Ein weiteres Pilotprojekt zum Thema Lernkultur bildet das sogenannte BLIP, kurz für das „Berufliche Lernen im Produktionsprozess“. Hier kooperieren Daimler, die Daimler AG, die Leadership-Kulturstiftung Landau (Universität Koblenz-Landau) sowie die IG Metall, die Infoman GmbH und die Werner-von-Siemens-Schule (Value Partner). Ziel des Projektes ist die zielgruppengerechte und anschauliche Wissensvermittlung während der Aus- und Weiterbildung (vgl. BLIP 2011b: 1).

Beim BLIP handelt es sich um eine neue, internetbasierte Lernplattform, die zum ersten Mal im Mercedes-Benz Werk Mannheim Anwen-

dung fand. Die dort arbeitenden Auszubildenden bekamen so die Möglichkeit, an einer modernen und praxisnahen Lernkultur teilzuhaben (vgl. BLIP 2011b: 1).

Mit Hilfe von Web-2.0-Technologien soll ein aktives, prozessorientiertes und selbstgesteuertes berufliches Lernen erleichtert werden. Verschiedene Lernorte (Berufsschule, Fachbereich, Lehrwerkstatt) sowie weitere Lernmöglichkeiten außerhalb der klassischen Lernorte werden thematisch miteinander verzahnt (vgl. Abb. 1: Was Auszubildende beim Pilotprojekt „BLIP“ bei Daimler lernen können). Dadurch entsteht ein systematischer Wissenstransfer, von dem die Auszubildenden profitieren können (vgl. BLIP 2011a).

Fazit

Das Thema Lernkultur scheint bei großen Unternehmen immer mehr an Bedeutung zu gewinnen, hat sich jedoch bei weitem noch nicht vollends etabliert. Die existierenden Pilotprojekte sind erst in den letzten Jahren entstanden und somit noch relativ jung und dementsprechend ausbaufähig. Hinzu kommt, dass insbesondere viele kleine und mittlere Unternehmen in Sachen Lernkultur noch nicht nachgezogen haben.

DATENERHEBUNG UND METHODIK

Wie die Wissenschaftler bei der Untersuchung vorgegangen sind

Um ein möglichst klares Bild von den Weiterbildungswünschen und den persönlichen Lernstrategien der OTTO-Mitarbeitenden zu erlangen, entschieden sich die Wissenschaftler des Instituts für Performance Management (IPM) für die Durchführung einer Interview-Studie. So war es möglich, die Meinung der Mitarbeitenden zur unternehmens-eigenen Akademie und ihre persönlichen Weiterbildungserfahrungen detailliert abzufragen.

Die Stichprobe: An der Studie teilgenommen haben insgesamt dreißig Mitarbeitende aus verschiedenen Bereichen bzw. Abteilungen von OTTO. Von den Befragten waren mehr als die Hälfte Führungskräfte, knapp 40 Prozent kaufmännische Angestellte und rund fünf Prozent Nachwuchskräfte. Die meisten Teilnehmer waren zwischen 31 und 40 Jahre alt (vgl. Abb. 2: Altersstruktur der Probanden).

Außerdem relevant für die Studienergebnisse – besonders hinsichtlich des Themas der Work-Learn-Life-Balance – waren folgende personenbezogenen Daten: Die befragten Personen haben im Schnitt 1,8 Kinder und verbringen durchschnittlich 2,3 Stunden am Tag mit deren Betreuung.

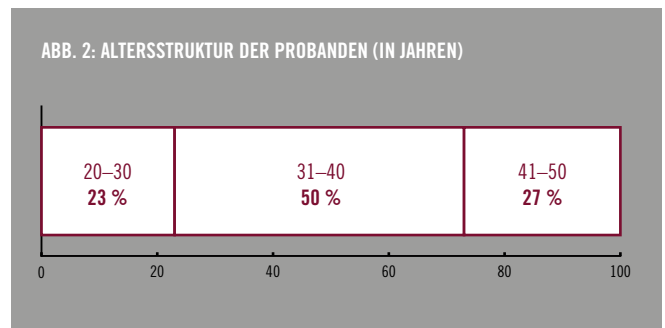
Die Befragungsinstrumente: Die qualitativen Interviews wurden ergänzt durch Fragebögen, in denen spezifische Aspekte der Befragung noch weiter vertieft wurden und die die Teilnehmenden eigenständig ausfüllten. So konnten insgesamt dreißig Fragen zu sechs übergreifenden Themen geklärt werden. Zur Verdeutlichung hier einige konkrete Fragebeispiele aus den Interviews und Fragebögen:

Themenkomplex I: Bewertung der Weiterbildungskultur bei OTTO

- Wie würden Sie die Weiterbildungsaktivität insgesamt bei OTTO (in Ihrer Abteilung) beschreiben?
- Woran machen Sie diese Weiterbildungskultur fest?

Themenkomplex II: Lerntransferfaktoren

- Inwiefern konnten Sie bisher in Weiterbildung Gelerntes in der Praxis umsetzen?



- Welche Rahmenbedingungen müssen herrschen, damit Sie den Lerntransfer vorantreiben können?

Themenkomplex III: Einstellung zur OTTO-Akademie

- Wie bewerten Sie das Angebot der Themen der OTTO-Akademie?
- Sofern Sie länger (> 1 Jahr) nicht mehr an den Angeboten teilgenommen haben, welche Gründe gibt es dafür?

Themenkomplex IV: Work-Learn-Life-Balance

- Inwiefern kollidiert bei Ihnen die Arbeit mit Familien- und Privatleben?
- Inwiefern finden Sie bei hoher Arbeitsbelastung die Zeit, Ihre Ressourcen zu stärken und Ihre Batterien aufzuladen? Und was tun Sie hier konkret?

Themenkomplex V: Lernzeiten und deren Rahmenbedingungen

- Inwieweit finden Sie es hilfreich, Lernzeiten zu erfassen, die als Arbeitszeiten angerechnet werden?
- Welche Rahmenbedingungen müssen hierbei vorherrschen, damit sich Lernzeiten (in z. B. Lernräume, Unternehmens-Bibliothek) in das Arbeitsleben integrieren lassen?

Themenkomplex VI: Einstellung zum berufsbegleitenden Studium

- Welche Gründe sprechen Ihrer Meinung nach für, welche gegen ein berufsbegleitendes Studium?
- Ein berufsbegleitendes Studium kann eine erhöhte Belastung darstellen. Was kann er/sie, Arbeitgeber und Universität tun, um die Balance zwischen Arbeit, Privatleben und Studium sicherzustellen?

ERGEBNISSE 1: DIE VIER STELLHEBEL ZUR VERBESSERUNG DER WEITERBILDUNGSKULTUR

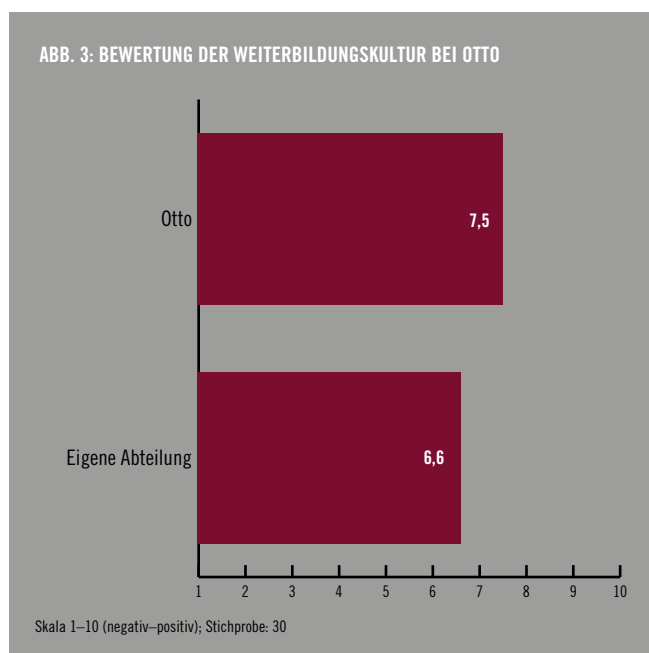
Woran Mitarbeitende eine gute Weiterbildungskultur ausmachen – und welche Konsequenzen sich daraus für das Unternehmen ergeben

Die Weiterbildungskultur eines Unternehmens vermag es, die Effektivität des organisationalen Lernens und das interne Wissensmanagement zu steuern. So nimmt sie auch entscheidenden Einfluss auf den langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Nur wenn sich Mitarbeitende lebenslang weiterqualifizieren, kann ein Unternehmen die Herausforderungen bewältigen, die die heutige Zeit mit sich bringt. So sorgt das ständige Angebot zur Aktualisierung von Wissen nicht nur dafür, dass Mitarbeitende länger im Unternehmen verbleiben, sondern garantiert ebenfalls für eine hohe Innovationskraft.

Dass eine funktionierende Weiterbildungskultur große Vorteile mit sich bringt, hat auch OTTO erkannt. Schon zum Zeitpunkt der Befragung durch das IPM und damit vor dem Launch der neuen digitalen Weiterbildungsplattform fiel die Bewertung der Lernkultur im Unternehmen gut aus (vgl. Abb. 3: Bewertung der Weiterbildungskultur bei OTTO).

Die OTTO-Mitarbeitenden hoben im Gespräch positiv hervor, dass sich im Unternehmen alle gegenseitig beim Wissens- und Kompetenzerwerb helfen. Viele von ihnen befanden sogar, dass den Lernenden in der Regel ausreichend Zeit für eine Weiterbildung eingeräumt wird. Eine besondere Rolle beim Lernen spielt für die meisten die unmittelbare Führungskraft, denn sie fungiert oft als Mentor und Coach für die Weiterbildungsteilnehmenden. Auch die Tatsache, dass Gelerntes für alle Mitarbeitenden zugänglich gemacht wird und die aufgewendete Zeit und die eingesetzten Ressourcen für die Maßnahme erfasst werden, empfanden die Interviewten als Bestandteil der insgesamt gut bewerteten Lernkultur.

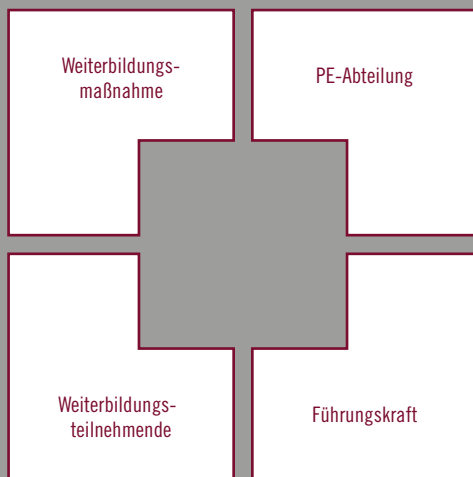
Die Analyse der Interviews hat jedoch auch ergeben, dass einige Aspekte der Weiterbildungskultur bei OTTO noch weiter optimiert werden können. So kritisierte beispielsweise rund ein Drittel der Befragten die Tatsache, dass die Palette der Weiterbildungsangebote oft zu wenig zielgruppenspezifisch ausfalle. Außerdem fehle es laut 23 Prozent der Interviewten vor Beginn einer Maßnahme an genauen Bedarfsanalysen und konkreten Zielvereinbarungen. Ebenso wurde Kritik an der Nachhaltigkeit der Qualifizierungen, der bescheidenen Budgetierung, dem



Mangel an fachbezogenen Inhalten und der Tatsache geäußert, dass das Lebenslange Lernen zu wenig „von oben“ forciert werde.

Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse konnten die Wissenschaftler der Leuphana Universität Lüneburg ein Profil für eine optimale Weiterbildungskultur entwickeln, das nachfolgend erläutert wird. Dieses Profil konnte OTTO im Anschluss an die Studie als Grundlage für den Aus- und Umbau seiner Weiterbildungsstrukturen nutzen. So nahmen die Anregungen aus den Interviews und die Ergebnisse des IPM starken Einfluss auf den Aufbau der neuen digitalen OTTO Online-Akademie (siehe Kapitel „Die Digitalisierung von Weiterbildung: Vom Katalog zur OTTO Online-Akademie“, S. 21).

ABB. 4: DIE VIER STELLEHEBEL ZUR VERBESSERUNG DER WEITERBILDUNGSKULTUR



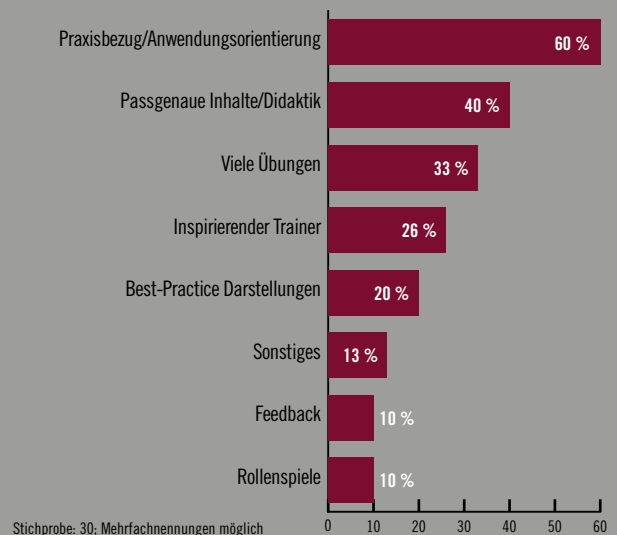
Welche Anforderungen eine Weiterbildungskultur erfüllen sollte – und wo Unternehmen ganz konkret ansetzen müssen

Weiterbildung muss ...

1. zielgruppenspezifisch sein,
2. nachhaltig wirken,
3. auf Bedarfen und Zielen aufbauen,
4. und vorgelebt werden.

Diese Anforderungen, die Mitarbeitende an Weiterbildung stellen, sind insgesamt sehr komplex. Unternehmen müssen auf verschiedenen Ebenen reagieren, um sie zu erfüllen. Die Stellhebel zur Verbesserung der Weiterbildungskultur befinden sich nicht nur bei der Weiterbildungsmaßnahme, sondern auch in der Abteilung für Personalentwicklung (PE), bei der zuständigen Führungskraft und beim Weiterbildungsteilnehmenden selbst (vgl. Abb. 4: Die vier Stellhebel zur Verbesserung der Weiterbildungskultur).

ABB. 5: KRITERIEN ZUR ERHÖHUNG DER ZIELGRUPPENSPEZIFITÄT VON WEITERBILDUNGSMAßNAHMEN



Wie Unternehmen eine Weiterbildungskultur mit Hilfe dieser vier Stellhebel aufbauen beziehungsweise ihre bestehende Lernkultur weiterentwickeln können, wird auf den folgenden Seiten Schritt für Schritt erläutert. Alle Ergebnisse stützen sich dabei auf die detaillierten Studien, die in Zusammenarbeit des Instituts für Performance Management mit OTTO entstanden.

1. Bei der Gestaltung von Weiterbildungsangeboten muss die Zielgruppenspezifität im Mittelpunkt stehen.

Weiterbildungsangebote müssen passgenau sein – das haben die befragten OTTO-Mitarbeitenden in den Interviews klar gefordert. Einheitlich gestaltete Formate, die sich auf keine besondere Zielgruppe konzentrieren, laufen Gefahr, die individuellen Bedürfnisse der einzelnen Angestellten zu ignorieren. Darunter können die Lerneffektivität, die Motivation des Lernenden und der Wissenstransfer in den Berufsalltag stark leiden. Deshalb ist es wichtig, Qualifizierungsmaßnahmen an speziellen Zielgruppen und deren Ansprüchen auszurichten. Welche Anforderungen Mitarbeitende dabei ganz konkret stellen, hat die Ana-

lyse der durchgeführten Interviews ergeben (vgl. Abb. 5: Kriterien zur Erhöhung der Zielgruppenspezifität).

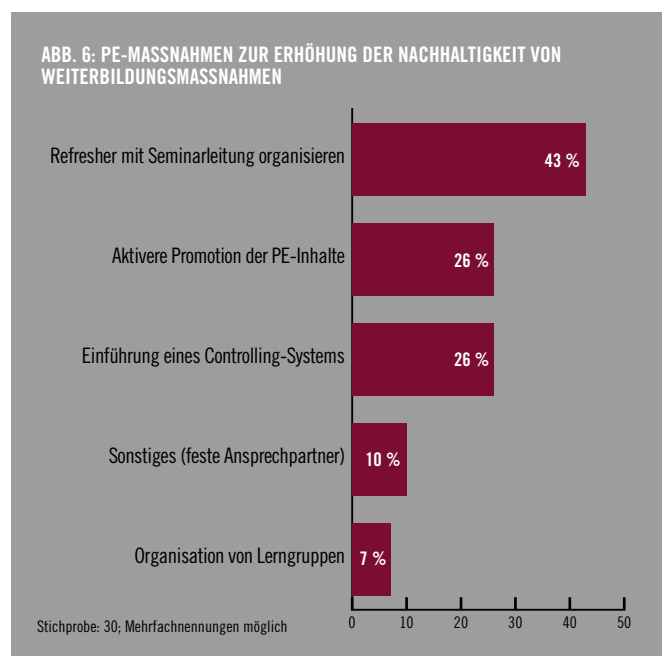
Unternehmen, hier im speziellen Falle OTTO, sollten unbedingt ihr Augenmerk auf diese entscheidenden Kriterien zur Erhöhung der Zielgruppenspezifität legen. Vor allen Dingen die drei Faktoren, die die meisten Befragten als relevant einschätzen, müssen hier von Interesse sein. So findet die Mehrzahl der Befragten einen hohen Praxisbezug wichtig, 40 Prozent weisen auf die Passgenauigkeit der Inhalte hin. An dritter Stelle steht die Integration vieler Übungen, die ein Drittel der Befragten betonen.

Fazit: Die Kriterien zur Erhöhung der Zielgruppenspezifität, die sich durch die detaillierte Befragung der OTTO-Angestellten ergeben haben, liefern hilfreiche Implikationen für die Gestaltung von Weiterbildung. So hat sich zum einen gezeigt, dass Seminare und andere Qualifizierungsformate immer dann von Teilnehmenden als gut befunden werden, wenn sie einen hohen Praxisbezug aufweisen. Für Unternehmen, die ihre Weiterbildungskultur voranbringen wollen, bedeutet dies in der Konsequenz, dass sie stets die Praxisnähe aller Maßnahmen im Auge behalten sollten.

Zum anderen zeigte sich in den Interviews die entschiedene Forderung nach passgenauen Inhalten und einer adäquaten Didaktik. Um dies gewährleisten zu können, müssen die Weiterbildungsformate, ihre Methoden und Inhalte unbedingt an die Bedarfe der Teilnehmenden angepasst werden. Zudem wurde deutlich, dass sich die Mitarbeitenden viele Übungen während der Weiterbildung wünschen. Dies sollte unbedingt beim methodischen Aufbau der Maßnahmen beachtet werden. Hier kann beispielsweise die begleitende Durchführung von berufsrelevanten Hausaufgaben zuträglich sein.

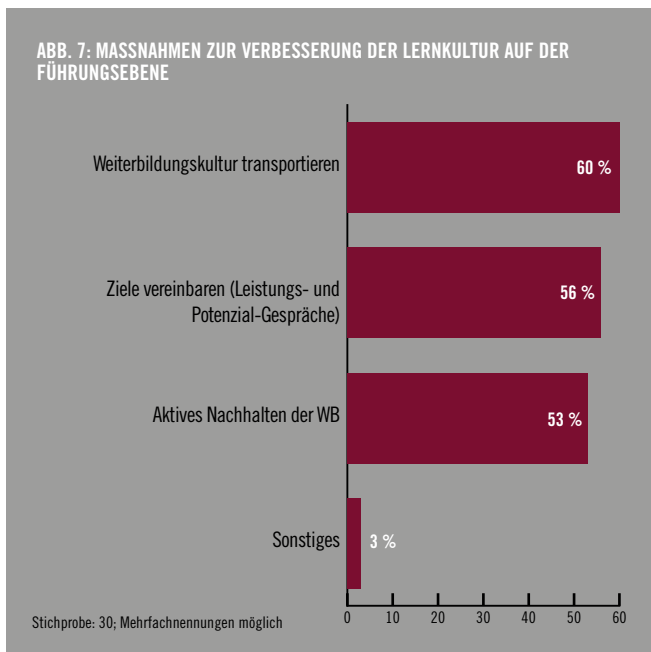
2. Die Nachhaltigkeit der angebotenen Weiterbildungsformate muss erhöht werden. Dies kann durch die strategische Einbindung der PE-Abteilung in den Weiterbildungsprozess geschehen.

Damit Mitarbeitende das Erlernte in ihrer Berufspraxis anwenden können und so langfristig von einer Weiterbildung profitieren, ist es nötig, für eine gewisse Nachhaltigkeit der Maßnahme zu sorgen. Nur wenn diese gegeben ist, kann von einer gelungenen Weiterbildungskultur



die Rede sein. Wie Unternehmen dies umsetzen können, zeichnete sich in den Gesprächen mit den Mitarbeitenden deutlich ab. So deckten die Wissenschaftler des IPM den Wunsch der Mitarbeitenden nach einer stärkeren Einbindung der PE-Abteilung in den Weiterbildungsprozess auf. Die Befragten nannten dabei fünf konkrete Maßnahmen zur Erhöhung der Nachhaltigkeit von Weiterbildungsformaten (vgl. Abb. 6: PE-Maßnahmen zur Erhöhung der Nachhaltigkeit von Weiterbildungsmaßnahmen).

Fast die Hälfte der interviewten Personen erachtet es als sinnvoll, dass die PE-Abteilung nach Abschluss der Weiterbildungsmaßnahme einen Refresher, also eine Veranstaltung mit auffrischendem Charakter, mit der Seminarleitung organisiert. Mehr als ein Viertel geben außerdem aktivere Vermarktung der Weiterbildungsmöglichkeiten und die Einführung eines Controlling-Systems als wichtige Aufgaben der PE-Abteilung an.



Fazit: Um die Nachhaltigkeit von Weiterbildungsmaßnahmen zu erhöhen, sollte sich die PE-Abteilung aktiv in den Weiterbildungsprozess einbringen. Insgesamt haben die Interviewergebnisse gezeigt, dass sich die befragten Mitarbeitenden vor allen Dingen längerfristige Beziehungen zwischen den Weiterbildungsanbietenden und den Teilnehmenden wünschen. Die Bindung zwischen Seminarleitung und dem teilnehmenden Personal sollte nach Meinung der Befragten nicht mit dem letzten Tag der Maßnahme enden. Vielmehr sollte weiterhin die Möglichkeit bestehen, sich mit inhaltlichen Fragen an den Weiterbildungsanbieter oder an einen festen fachlichen Ansprechpartner innerhalb des eigenen Betriebs wenden zu können.

Zudem sollten Unternehmen die Einführung eines Weiterbildungscontrollings forcieren. So können Fortschritte und Nachholbedarfe zeitnah aufgedeckt werden. Ebenso sollte die PE-Abteilung deutlich offensiver bei der Promotion von Weiterbildungsangeboten vorgehen. Nur wenn das Personal über die Palette der Weiterqualifizierungsmaßnahmen informiert ist, ist es in der Lage, diese auch zu nutzen.

3. Die Führungsebene muss gemeinsam mit den Mitarbeitenden den konkreten Weiterbildungsbedarf formulieren. Außerdem sollte sie in puncto Lernkultur selbst als Vorbild dienen.

Die Befragung hat ergeben, dass die OTTO-Mitarbeitenden bei der Ermittlung der Weiterbildungsbedarfe und beim aktiven Vorleben der Lernkultur vor allen Dingen die Führungskräfte in der Pflicht sehen. Die Interviewten erwarten von ihren Führungskräften, dass sie die Weiterbildungskultur transportieren, konkrete Ziele vereinbaren und die Weiterbildung aktiv nachhalten (vgl. Abb. 7: Maßnahmen zur Verbesserung der Lernkultur auf der Führungsebene).

Interessanterweise werden die drei Aufgabengebiete der Führungsebene als annähernd gleich wichtig bewertet: Sowohl die Vermittlung der Lernkultur als auch die verbindliche Vereinbarung von Zielen vor der Maßnahme und das aktive Nachhalten der Weiterbildung werden von mehr als der Hälfte der Studienteilnehmenden befürwortet.

Fazit: Um die unternehmenseigene Lernkultur zu fördern, ist es unerlässlich, dass sich die Führungsriege als Vorbild innerhalb des Weiterbildungsprozesses zeigt. Die Normen und Werte der Lernkultur müssen unbedingt auch von den leitenden Angestellten umgesetzt werden – zum Beispiel durch die eigene Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen und die Anerkennung des Mehraufwands, den Lernende auf sich nehmen.

Eine weitere Aufgabe der Führungsebene sollte darin bestehen, konsequente Bedarfsanalysen durchzuführen. Nur so können den Mitarbeitenden passgenaue Weiterbildungsformate angeboten werden. Darüber hinaus sollten Führungskräfte aktiv auf ihre Mitarbeitenden zugehen und vor Beginn einer konkreten Weiterqualifizierungsmaßnahme in gemeinsamen Gesprächen konkrete Ziele vereinbaren. So kann die Lerneffektivität und der Wissenstransfer maßgeblich gesteigert werden. Derartige Übereinkünfte fördern das Vertrauen des Personals in seine Vorgesetzten und zeigen den Weiterbildungsteilnehmenden, dass ihr Engagement gewollt ist und geschätzt wird.

4. Damit Mitarbeitende zufrieden sind und langfristig im Unternehmen verbleiben, muss es ihnen möglich sein, eine Work-Learn-Life-Balance aufzubauen.

Dass eine Ausgewogenheit zwischen der Arbeit, dem Privatleben und der persönlichen wie fachlichen Weiterbildung wichtig für den einzelnen Angestellten ist, hat auch OTTO für sich und seine Lernkultur erkannt. Doch wie genau setzen Führungskräfte, die PE-Abteilung und die Mitarbeitenden selbst die Work-Learn-Life-Balance im Unternehmensalltag um? Bei genauerer Betrachtung fallen gleich mehrere Maßnahmen auf, die bei OTTO eine Work-Learn-Life-Balance intendieren.

Zum einen herrscht eine ausgeprägte Terminkultur im Hamburger Unternehmen, durch die reger Austausch provoziert wird. Prozesse und Entscheidungen entstehen so keineswegs nur dadurch, dass die Führungsebene sie anstößt bzw. durchsetzt. Vielmehr wird auf allen Ebenen und auch abteilungsübergreifend diskutiert. Dass Entscheidungswege so vergleichsweise lang werden, nimmt man in der Regel gerne in Kauf, da der fachliche Diskurs, der auf diese Art und Weise angeregt wird, für das Unternehmen von größerer Bedeutung ist.

Zum anderen zeigt sich OTTO sehr offen, was das Thema Internet und Social Media angeht. Jedem Mitarbeitenden steht das Internet unter Auflage der üblichen Social Media-Richtlinien während der Arbeitszeit offen. Bei OTTO geht man bewusst sogar noch einen Schritt weiter: Führungskräfte bestärken ihre Mitarbeitenden, sich beispielsweise durch das Lesen von Expertenblogs auf dem Laufenden zu halten. Auch sollen die Mitarbeitenden selber bloggen können – und zwar gerne mit Verweis auf das Unternehmen und eventuell interessante Jobangebote, die die Leser reizen könnten.

Darüber hinaus ist man bei OTTO vom Learning-on-the-Job-Konzept überzeugt. Das bedeutet, dass nicht nur die Fach- oder Persönlichkeitstrainings zur Weiterbildung des Mitarbeitenden dienen, sondern dass es vor allen Dingen die Aufgaben im Berufsalltag sind, an denen jeder einzelne Angestellte wächst.

Trotz dieser bereits bestehenden Maßnahmen zur Herstellung einer Work-Learn-Life-Balance, gaben die befragten OTTO-Mitarbeitenden an, dass der Learn-Aspekt im Unternehmen noch weiter ausgebaut werden könnte. So äußerten sie vermehrt den Wunsch nach einem Zeitkorridor, der fürs Lernen beziehungsweise für die Auffrischung des Fachwissens reserviert ist.

Außerdem, so die einhellige Meinung, würden die Mitarbeitenden deutlich davon profitieren, wenn die Themen Lernen und Lernkultur generell mehr in den Mittelpunkt rücken würden. Während die Diskussion über die Work-Life-Balance durchaus salonfähig geworden und in vielen Unternehmen klar geregelt ist, ist die Diskussion über den Learn-Aspekt allerdings noch nicht selbstverständlich. Dabei ist es durchaus ratsam und festigt die Lernkultur im Unternehmen erheblich, wenn man Mitarbeitenden durch Leitlinien eine Sicherheit gibt, wie viel Lernen im Unternehmen denn eigentlich erwünscht ist.

Fazit: Mitarbeitenden muss die Möglichkeit gegeben werden, eine Work-Learn-Life-Balance herzustellen. Dies kann beispielsweise durch eine durchdachte Diskussionskultur, dem Learning-on-the-Job-Konzept und der fortschrittlichen Einstellung zur Nutzung des Webs und der Social Media erreicht werden. Als besonders nützlich erweisen sich außerdem klar formulierte Vereinbarungen zwischen der Unternehmensführung und den Mitarbeitenden, die Auskunft darüber geben, wie und wie viel im Unternehmen gelernt werden soll und darf.

ERGEBNISSE 2: DIE IDEALE WEITERBILDUNG

Was von Weiterbildungsangeboten erwartet wird und welche Eigenschaften den Mitarbeitenden dabei besonders wichtig sind

Um die Studienergebnisse rund um das Thema Lernkultur abzurunden, haben die Wissenschaftler im Rahmen der Interviews auch geklärt, wie eine ideale Weiterbildung aussehen muss, um den Ansprüchen des Personals zu genügen.

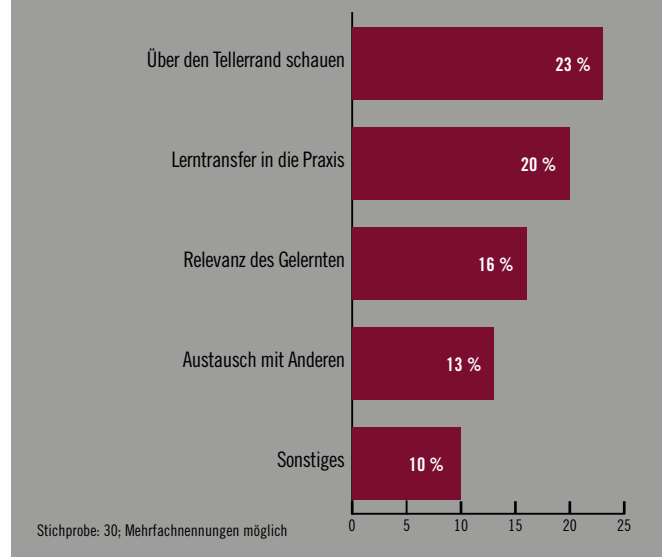
Als Grund, um sich weiterzubilden, führen fast drei Viertel der befragten OTTO-Mitarbeitenden den Ausbau von Softskills und die einhergehende Persönlichkeitsentwicklung an. Auch der Ausbau der fachlichen Fähigkeiten ist von Interesse – etwas mehr als die Hälfte der Interviewten nannte ihn als Motivation. Außerdem erwarten die Mitarbeitenden vom Lernprozess einen Blick über den Tellerrand, eine Relevanz des Gelernten im Arbeitsalltag bzw. die Möglichkeit zum Lerntransfer in die Praxis sowie den Austausch mit Anderen (vgl. Abb. 8: Kriterien für eine ideale Weiterbildung).

Methodisch werden vor allen Dingen Coaching und Mentoring (34 Prozent) bevorzugt. Hier versprechen sich die Mitarbeitenden eine hohe Individualität der Lerninhalte, ein vertrautes Verhältnis zwischen Coach bzw. Mentor und den Teilnehmenden und eine hohe Intensivität des Lernens. Auch Seminare und Trainings (23 Prozent) werden wegen der Abwechslung zum Berufsalltag, der Chance des Netzwerkens und der Intensivität geschätzt.

In den Interviews hat sich herausgestellt, dass Weiterbildungsmaßnahmen, die von externen Dozenten geleitet werden, von der Hälfte der OTTO-Angestellten präferiert werden. Nur knapp ein Viertel lässt sich lieber intern weiterbilden. Für den Rest der Befragten ist es unerheblich, wer die Weiterbildung anleitet, ihm kommt es ausschließlich auf die Qualität der Maßnahme an.

Weniger deutlich fällt die Einschätzung aus, wie wichtig formale Abschlüsse sind. 43 Prozent der Befragten ist es nicht sonderlich wichtig, ob die Weiterbildung beispielsweise durch ein Zertifikat abschließt. Genauso viele sehen hingegen doch einen Vorteil – zumindest bei fachlichen Inhalten wie zum Beispiel bei den International

ABB. 8: KRITERIEN FÜR EINE IDEALE WEITERBILDUNG



Financial Reporting Standards- oder United States Generally Accepted Accounting Principles-Abschlüssen im Rechnungswesen.

Bei annähernd allen Fragen rund um die ideale Weiterbildung ist von den Befragten die Abwechslung vom Berufsalltag erwähnt worden. Dementsprechend wünschen sich auch 73 Prozent von ihnen, dass Seminare extern, also an einem nicht unternehmenseigenen Ort, durchgeführt werden.

Welche Veränderungserwartungen Angestellte in der Regel haben, wenn sie eine Weiterbildung absolvieren, haben sie im Rahmen der Interviews ebenfalls verraten. An erster Stelle steht das strategische Denkvermögen, es folgen Konfliktfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Überzeugungsfähigkeit (vgl. Abb. 9: Veränderungserwartungen der Weiterbildungsteilnehmenden).

ABB. 9: VERÄNDERUNGSERWARTUNGEN DER WEITERBILDUNGSTEILNEHMENDEN



Stichprobe: 30, Bewertung auf Likert-Skala 1–5 (1=sehr unwichtig, 5=sehr wichtig)

Fazit: Weiterbildungsangebote müssen sich sowohl inhaltlich als auch methodisch eng an den individuellen Bedürfnissen der Teilnehmenden orientieren. So sollten Maßnahmen idealerweise den Horizont erweitern, lerntransferorientiert und für den Arbeitsalltag relevant sein. Coachings, Mentorings, Trainings und Seminare sowie Best-Practices stehen ganz oben auf der Wunschliste der befragten Angestellten. Weiterbildungsveranstaltungen sollten dabei eher im Intervall und nicht im Block angeboten werden. Zudem werden externe Dozenten bevorzugt, weil von diesen tendenziell aktuelleres Fachwissen erwartet wird und sie zudem eine neue Perspektive abseits der unternehmens-eigenen Sichtweise liefern. Interessant ist ebenso, dass sich Weiterbildungsteilnehmende meist einen Ortswechsel wünschen, um zu lernen, da dies für sie einen angenehmen Kontrast zum Arbeitsalltag darstellt. Formale Abschlüsse sind hingegen weniger wichtig und werden eher nur für spezifische, fachliche Weiterbildung erwartet.

ERGEBNISSE 3: CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN EINES BERUFSBEGLEITENDEN STUDIUMS

Welche Herausforderungen sich durch ein berufsbegleitendes Studium für Angestellte ergeben und wo Unternehmen, Hochschulen und Teilnehmende ansetzen können, um die Zusammenarbeit zu optimieren

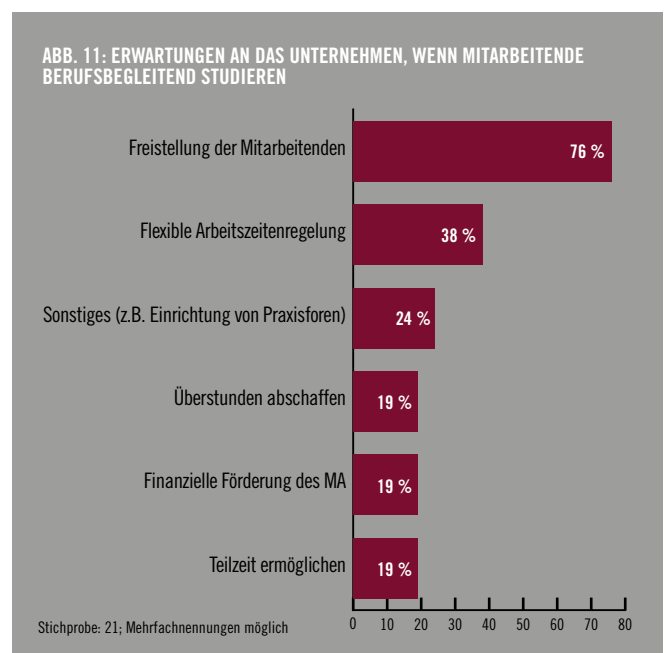
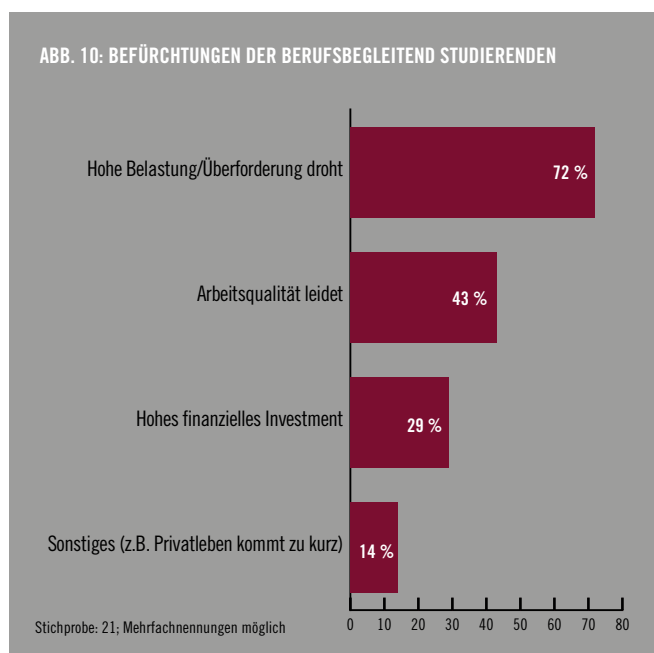
Besondere Aufmerksamkeit innerhalb der Interviews galt dem Thema des berufsbegleitenden Studiums. Die OTTO-Mitarbeitenden wurden dahingehend befragt, welche Hürden sie bei der Aufnahme eines Studiums neben dem Beruf sehen. Auf dieser Grundlage lassen sich Maßnahmen ableiten, die seitens der Unternehmen, Hochschulen und Teilnehmenden helfen können, eine hochschulische Weiterbildung zu erleichtern.

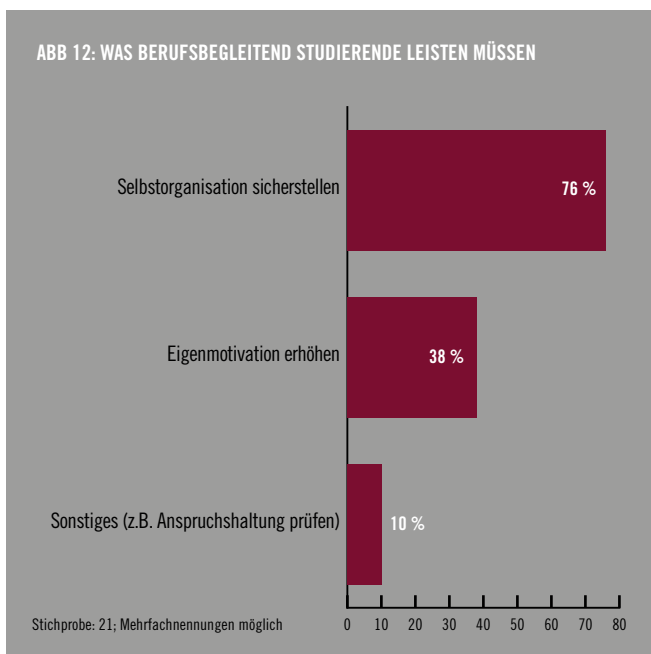
Zunächst einmal gilt es zu klären, welche Hindernisse Angestellte bei einem berufsbegleitenden Studium vermuten. Im Rahmen der Interviews wurden von den OTTO-Mitarbeitenden unter anderem die hohe Belastung bzw. die drohende Überforderung genannt. Außerdem befürchteten sie, dass ihre Arbeitsqualität leidet, die Maßnahme viel Geld

kostet oder das Privatleben zu kurz kommt (vgl. Abb. 10: Befürchtungen der berufsbegleitend Studierenden).

Es stellt sich also an dieser Stelle die Herausforderung, den Mitarbeitenden eine Work-Learn-Life-Balance zu bieten. Zudem sollte gewährleistet werden, dass die Motivation der Teilnehmenden über den gesamten Weiterbildungszyklus aufrecht erhalten wird. Nur so kann Lebenslanges Lernen erfolgreich funktionieren.

Wie genau das geschehen kann, konnten die Befragten auch beantworten. Sie lieferten Lösungsansätze, bei denen das Unternehmen, die Hochschule und der Teilnehmende gleichermaßen aktiv werden müssen. Von Unternehmen wird zur Förderung des berufsbegleitenden Studierens beispielsweise erwartet, dass sie Mitarbeitende freistellen oder die Arbeitszeiten flexibel regeln (vgl. Abb. 11: Erwartungen an das Unternehmen, wenn Mitarbeitende berufsbegleitend studieren).





Unternehmen müssen also einen großen Schritt auf ihre Angestellten zugehen. Gleiches gilt für Hochschulen, die in der Pflicht stehen, das Lehrangebot und die Organisation von Prüfungen deutlich flexibler zu gestalten. Hier bietet sich beispielsweise die Digitalisierung von Lerninhalten an. So können die Studierenden wahlweise vom Arbeitsplatz oder von zu Hause aus lernen und sind dabei an keine festen Zeitfenster gebunden. Zudem sollte die Verbindung von Theorie und Praxis innerhalb der einzelnen Weiterbildungsmodule weiter ausgebaut wer-

den, damit Teilnehmende den Lerninhalt im Arbeitsalltag noch besser umsetzen können und so direkt vom Studium profitieren.

Auch Mitarbeitende müssen ihren Teil leisten, um ein Studium neben dem Arbeitsalltag erfolgreich zu absolvieren. Nach Meinung der interviewten OTTO-Angestellten müssen sie vor allen Dingen ihre Selbstorganisation sicherstellen und ihre Eigenmotivation erhöhen (vgl. Abb. 12: Was berufsbegleitend Studierende leisten müssen).

Fazit: Ein berufsbegleitendes Studium eröffnet Mitarbeitenden neue berufliche Perspektiven, birgt allerdings nicht nur für sie, sondern auch für Hochschulen und Arbeitgeber große Herausforderungen.

So ist es beispielsweise für Weiterbildungsteilnehmende ratsam, private Verpflichtungen für die Dauer des Studiums zu reduzieren und gegebenenfalls neu zu koordinieren. Genauso wichtig sind realistische Ziele und die Unterstützung des sozialen Umfelds. Während Hochschulen versuchen sollten, eine maximale Flexibilität des Studiums zu gewährleisten, sollten Unternehmen für eine vertragliche Neugestaltung des Arbeitsverhältnisses in Bezug auf die Arbeitszeit, die Flexibilität der Leistungserbringung und die Entwicklungsmöglichkeiten nach dem Studium sorgen.

Außerdem muss es den Studierenden durch Richtlinien im Unternehmen ermöglicht werden, eine Work-Learn-Life-Balance zu erreichen. Das bedeutet zwangsläufig, dass die Aufgaben des Mitarbeitenden im Unternehmen und sein Privatleben mit dem Studium in Einklang gebracht werden müssen. Ebenso wichtig ist, dass Mitarbeitende die Kosten der Weiterbildung schultern können – auch hier muss das Unternehmen gegebenenfalls einspringen.

DIE DIGITALISIERUNG VON WEITERBILDUNG: VOM KATALOG ZUR OTTO ONLINE-AKADEMIE

Welchen Einfluss die Studienergebnisse auf die Lernkultur bei OTTO genommen haben und wie sie die Umstellung vom Printkatalog zur OTTO Online-Akademie anstießen

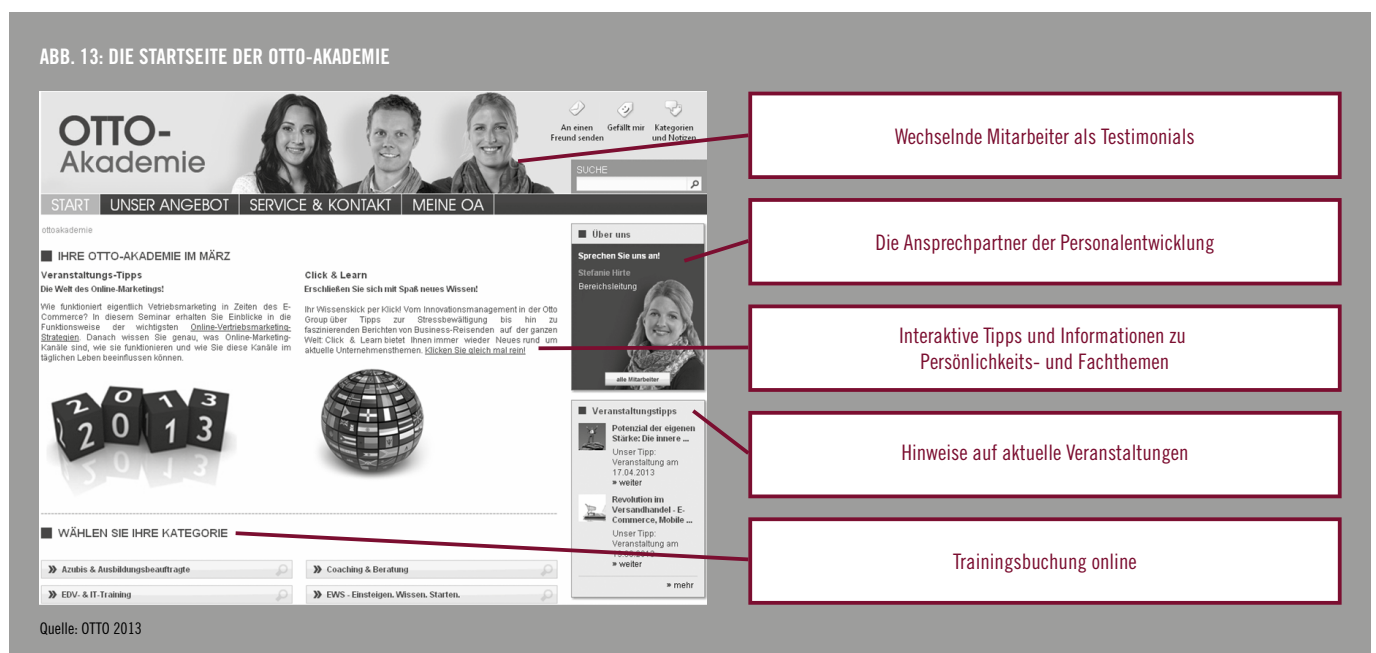
Die Befragungen, auf denen die bis hierher vorgestellten Studienergebnisse beruhen, wurden Ende 2010 in Zusammenarbeit zwischen OTTO und dem IPM der Leuphana Universität Lüneburg durchgeführt. Im Rahmen dieses Projekts wurde neben der Lernkultur bei OTTO im Allgemeinen auch die damalige OTTO-Akademie auf den Prüfstand gestellt, die bis dato die Weiterbildungsangebote des Hamburger Unternehmens in Form eines Printkatalogs zusammenfasste.

Die Ergebnisse der Interviews zeigten trotz hoher Zufriedenheit zu diesem Zeitpunkt eine deutliche Forderung seitens der Mitarbeitenden: Die befragten Personen wünschten sich eine Digitalisierung der Angebote und damit eine Umstellung hin zur Online-Akademie, die es erlauben sollte, Web-2.0-Elemente einzusetzen und die Suche nach

Maßnahmen einfacher und lebendiger zu gestalten. In Hinblick auf dieses klare Studienergebnis und die Tatsache, dass sich OTTO auch im Kerngeschäft immer mehr zu einem Onlinehändler und somit auch zu einem E-Commerce-Unternehmen entwickelt, lag es für die PE-Abteilung nahe, den Schritt in Richtung Online-Akademie zu gehen.

Die erste Phase des Aufbaus der Online-Akademie nahm etwa ein Jahr in Anspruch. Anfang 2012 konnten der Belegschaft dann alle Weiterbildungsangebote digital präsentiert werden. Wie die Online Akademie aufgebaut ist und auf welche Wünsche der Mitarbeitenden sie damit eingegangen ist, wird nachfolgend kurz erläutert.

Zugriff auf die neue Online-Akademie hat jeder Mitarbeitende über das firmeneigene Intranet, auf dessen Startseite ein direkter Link zur Online-Akademie hinterlegt ist. Bei der Online-Akademie angekommen, kann der Weiterbildungssuchende zwischen den Angeboten für Führungskräfte und Mitarbeitende wählen.



Im Vergleich zum Printkatalog werden bei der Online-Akademie gleich mehrere Vorteile offensichtlich: Zum einen ist die Usability des digitalen Katalogs deutlich höher als zuvor bei der Printversion, denn Mitarbeitende und Führungskräfte können jetzt schneller und gezielter nach einer Weiterbildungsmaßnahme suchen (vgl. Abb. 13: Die Startseite der OTTO-Akademie). Sie haben beispielsweise nicht nur die Möglichkeit, die Weiterbildungsveranstaltungen nach Alphabet oder nach Themenfeldern zu ordnen, sondern können auch gezielt nach bestimmten Trainern suchen. An dieser Stelle knüpft ein weiteres interessantes Web-2.0-Element an, das die befragten OTTO-Mitarbeitenden in den Interviews oft vorgeschlagen hatten. So ist in der Online-Akademie für die meisten der Trainer und Trainerinnen ein persönliches Profil mit einem oder mehreren kurzen Videos hinterlegt (vgl. Abb. 14: Die Trainingsbuchung). Mit Hilfe dieser Videosequenzen stellen sie nicht nur das Thema ihrer Weiterbildungsangebote vor, sondern geben auch etwas über sich und ihre Person preis. Mitarbeitende können so schon vor der Teilnahme an einer Veranstaltung prüfen, ob der Trainer menschlich zu ihnen passt.

Zum anderen bietet die Online-Akademie den Vorteil, dass die einzelnen Trainings von Teilnehmenden direkt bewertet werden können. So wird die Evaluation nicht nur deutlich vereinfacht, sondern dient den Weiterbildungssuchenden auch als schnelle Entscheidungshilfe.

Nicht minder interessant sind die Click-&-Learn-Angebote, die die PE-Abteilung von OTTO innerhalb der Online-Akademie anbietet. Hier werden neue, aktuelle Weiterbildungs- oder Geschäftsthemen durch Videos, Präsentationen oder kurze Texte vorgestellt, die bei den Mitarbeitenden Lust auf eine Vertiefung des Themas wecken sollen. Unentschlossene Weiterbildungssuchende können sich auf diese Art und Weise unkompliziert Anregungen dazu holen, welche (weniger üblichen) Weiterbildungsangebote sich ebenfalls lohnen.

ABB. 14: DIE TRAININGSBUCHUNG

The screenshot shows the OTTO-Akademie website interface for booking a training course. The main content area displays details for a course titled 'Konfliktmanagement 1: Konflikte verstehen und erfolgreich für sich nutzen'. It includes a star rating, a list of benefits, a list of trainers, and a calendar view for selecting a date. A sidebar on the right provides additional information about the course and the trainer, including a video player and contact details. Red callout boxes point to specific features:

- Über 170 Präsenztrainings buchbar**: Points to the search and filter options at the top of the page.
- Bewertung durch die Teilnehmer möglich**: Points to the star rating system for the course.
- Individuelle Appetizer für die Trainings**: Points to the 'Argumente' section, which includes a video and text snippets to entice participants.
- Empfehlung per E-Mail und Ausdruck der Informationen möglich**: Points to the 'Termin' section, which includes a calendar and options to print or email the booking details.
- Vollautomatische Buchung (Schnittstelle MS Sharepoint mit SAP VA-Management)**: Points to the 'Termin' section, which includes a calendar and options to print or email the booking details.

Quelle: OTTO 2013

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR UNTERNEHMEN

Wie die Lernkultur bei OTTO weiter forciert werden kann und welche Maßnahmen für Unternehmen grundsätzlich von Interesse sein können

Die folgenden Handlungsempfehlungen, die die Wissenschaftler des IPM auf der Grundlage der Studie entwickelt haben, sind auf das Unternehmen OTTO zugeschnitten, lassen sich aber zum großen Teil auch auf andere Unternehmen übertragen.

Die Studie hat ergeben, dass OTTO an insgesamt vier Stellhebeln ansetzen kann, um die unternehmenseigene Lernkultur voranzubringen. Sowohl die Weiterbildung selbst und ihre Teilnehmenden als auch die Personalentwicklungsabteilung und die Führungskräfte müssen ihren Teil dazu leisten. Für diese vier Bereiche stellen sich unterschiedliche Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt:

1. Weiterbildungsformate müssen durch maximale Praxisnähe glänzen, wobei Inhalte und Methoden unbedingt individuell an die Bedarfe der Teilnehmer angepasst werden sollten.
2. Weiterbildungsteilnehmende brauchen die Möglichkeit, eine Work-Learn-Life-Balance herzustellen. Dies kann beispielsweise durch das Angebot von Lernzeiten erreicht werden, die es jedem Einzelnen gestatten, am Arbeitsplatz zu lernen. Auf diese Art und Weise wird die Kollision zwischen den drei Bereichen Arbeiten, Lernen und Leben auf ein Mindestmaß reduziert.
3. Führungskräfte sind dazu angehalten, die Unternehmenskultur – hier im Speziellen die Lernkultur – aktiver zu vermitteln. Sie sind

dafür zuständig, konsequente Bedarfsanalysen durchzuführen, klar formulierte Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitenden zu treffen und den Lernerfolg des Einzelnen nachzuhalten.

4. Die PE-Abteilung spielt eine wichtige Rolle beim Ausbau der Lernkultur. Denn ihr obliegt es, Weiterbildungsmaßnahmen offensiver zu vermarkten, damit möglichst viele Angestellte angesprochen werden und sich zu einer Weiterbildung entscheiden. Außerdem sollte die Lernkultur noch sichtbarer werden – zum Beispiel durch personalisierte Newsletter oder Quartalskampagnen zu verschiedenen Themen und einen allgemein höherem Werbeaufwand.

Neben der Etablierung und regelmäßigen Durchführung eines Weiterbildungscontrollings sollte es darüber hinaus zu den Aufgaben der PE-Abteilung gehören, sicherzustellen, dass der Anwendungsbezug der Weiterbildungsinhalte auf die Bedarfsanalysen der Führungskräfte zugeschnitten ist. Außerdem sollte sie dafür zu sorgen, dass der Kontakt zwischen Weiterbildungsteilnehmenden und -anbietern möglichst langfristig besteht, um den Lerneffekt zu maximieren.

Für OTTO ergab sich außerdem die Empfehlung, den Katalog der OTTO-Akademie zu überarbeiten und um detailliertere Angaben von potenziellen Zielgruppen sowie die Präsentation der Didaktik zu ergänzen. Auch die Entwicklung von bereichsübergreifenden, angepassten Plattformen zur Wissensorganisation, wie sie beispielsweise schon im Bereich des Konzernrechnungswesens existieren, kann für die Lernkultur des Unternehmens förderlich sein.

FORSCHUNGSPROGRAMM „QUARTÄRE BILDUNG“

Wie sich die Untersuchung im Kontext des Forschungsprogramms „Quartäre Bildung“ einordnen lässt

Unternehmerischer Erfolg kommt nicht mehr ohne qualifiziertes Personal aus, das regelmäßig an Weiterbildungsveranstaltungen teilnimmt – zu schnell sind Entwicklungen auf dem Markt, mit denen sich Mitarbeitende im Alltag konfrontiert sehen. Dementsprechend müssen Unternehmen dafür sorgen, dass sich ihre Angestellten ein Leben lang weiterqualifiziert. Hier kann eine gefestigte Lernkultur helfen und so maßgeblich zum Unternehmenserfolg beitragen. Sie motiviert Mitarbeitende nicht nur zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen, sondern erleichtert ihnen im besten Falle auch den Zugang zu ihnen. Unternehmen können auf diese Art und Weise einen großen Beitrag zum Lebenslangen Lernen leisten.

Das vorliegende Booklet beschäftigt sich grundlegend mit den Fragen, woran sich eine Lernkultur im Unternehmen überhaupt ausmachen lässt und wie und warum Führungskräfte und Personalentwicklung diese aufbauen bzw. weiterentwickeln sollten. Grundlage ist eine Studie, die im Rahmen des Forschungsprogramms „Quartäre Bildung“

entstand, das der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft in Kooperation mit dem Institut für Performance Management (IPM) der Leuphana Universität Lüneburg im Jahr 2009 initiiert hat. Der Begriff „Quartäre Bildung“ umfasst in diesem Zusammenhang die berufs begleitende Weiterqualifizierung nach Abschluss einer Berufsausbildung oder eines Studiums.

Das Forschungsprogramm gliedert sich insgesamt in mehrere Teilstudien, die jeweils einzelne Aspekte der Transparenz und Qualitätsentwicklung in der Quartären Bildung erkunden, um konkrete Handlungsempfehlungen für Hochschulen und Unternehmen sowie für die Bildungspolitik zu erarbeiten. Verschiedene Partner aus der Wirtschaft engagierten sich mit Konzeptideen und praktischer Unterstützung. Die übrigen Studien beschäftigen sich beispielsweise mit Qualitätsstandards und Transparenz in der Quartären Bildung oder untersuchen den Einfluss von Weiterbildung auf das Retention Management von mittelständischen Unternehmen (vgl. Abb. unten). Die Ergebnisse der einzelnen Untersuchungen sind in weiteren Broschüren dieser Reihe nachzulesen.

PERSPEKTIVE	FORSCHUNGSFELD	TEILSTUDIE	
Unternehmen	Qualitätsstandards und Markttransparenz in der Quartären Bildung	Weiterbildungsrecherche: Erfassung der Kommunikation zwischen Anbietern und Nachfragern	Quartäre Bildung als Bindungselement in KMU: Mögliche Strategien für Retention Management
		Weiterbildungsportale im Internet: Technik- und Usability-Analyse	
Weiterbildungsteilnehmende	Lerntransferorientierung in der Quartären Bildung	Weiterbildungs-Bedarfsanalyse: Erhebung individueller Weiterbildungsstrategien	
		Weiterbildungs-Controllingsysteme: Lerntransferanalyse und Evaluation von Controllingssystemen im Unternehmen	
Weiterbildungsinstitutionen	Professionalisierung der Quartären Bildung	Qualitätskriterien wissenschaftlicher Weiterbildung: Erhebung des Bedarfs von wissenschaftlicher Weiterbildung und Validierung ihrer Qualitätskriterien	
Weiterbildungspolitik	Durchlässigkeit in der Quartären Bildung	Offene Hochschule: Öffnung der wissenschaftlichen Weiterbildung für neue Zielgruppen und Durchlässigkeit zwischen beruflicher und akademischer Bildung	

PERSPEKTIVE PRAXIS: IM GESPRÄCH MIT DER OTTO-PERSONALENTWICKLUNG

Frau Hirte, Sie sind als Bereichsleiterin verantwortlich für die Personalentwicklung und das Personalmarketing bei OTTO. Was bedeutet Lernen für Sie und Ihr Unternehmen?

In Hinblick auf die rasanten Veränderungen am Markt und die fortschreitende Digitalisierung bin ich der festen Überzeugung, dass es sich heutzutage kein Unternehmen mehr leisten kann, auf die stetige Weiterbildung des Personals zu verzichten. Hier bei OTTO bieten wir deshalb eine große Palette an Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeitende und Führungskräfte an.

Allerdings sollte dabei immer klar sein: Das eigentliche Lernen geschieht über die Aufgabe. Und so bedeutet Weiterbildung hier bei OTTO nicht nur, einmal im Jahr zu einem dreitägigen Workshop zu fahren. Es gibt kein: Jetzt arbeite ich und jetzt lerne ich. Mitarbeitende lernen während der Arbeit, ganz fließend – und es liegt in der Verantwortung der Personalentwicklung, diesen Vorgang bestmöglich zu begleiten und zu strukturieren.

Welche Aufgaben der Personalentwicklung eines E-Commerce-Unternehmens erachten Sie in Hinblick auf die unternehmens-eigene Lernkultur als besonders wichtig?

Es sind im Prinzip zwei große Themen, mit denen wir als Personalentwicklung tagtäglich zu tun haben und die großen Einfluss auf die Lernkultur bei OTTO haben: Führung und Digitalisierung. Beides sind Schwerpunkte unserer Arbeit hier im Unternehmen. Außerdem nehmen wir die Vermarktung un-

serer Weiterbildungsangebote sehr ernst. Wir müssen dafür Sorge tragen, dass Mitarbeitende die perfekte Weiterbildung für sich finden und betreiben deshalb ganz gezielt ein internes Marketing.

Warum ist das Thema Führung für die Lernkultur bei OTTO von so entscheidender Wichtigkeit?

Für uns steht fest: Die Führungskraft ist der erste Personaler vor Ort. Das ist unser grundlegendes Verständnis von Personalarbeit hier bei OTTO. Deshalb investieren wir viel Energie in die Aus- und Weiterbildung unserer Führungskräfte – auch in Hinblick auf die Lernkultur. Nur so können wir sicherstellen, dass das Thema Bildung über verschiedenen Führungsebenen auch an die einzelnen Mitarbeitenden transportiert wird. Am Ende bleibt es eben immer Sache der Führungskraft den hohen Stellenwert des Lebenslangen Lernens zu vermitteln und sich um eine Work-Learn-Life-Balance ihrer Angestellten zu bemühen.

Welche Maßnahmen setzen Sie hier als Personalentwicklung zur Förderung der Führungskräfte konkret um?

Um unsere Führungskräfte optimal zu schulen und zu begleiten, haben wir ein Leadership-Programm entwickelt. Das ist zwar nicht verpflichtend, wird aber von einem Großteil der Führungskräfte wahrgenommen. Hier dreht es sich für die jüngeren Nachwuchsführungskräfte im Basic Level vorwiegend um das klassische Handwerkzeug eines Managers. Dann folgen das Advanced und Senior Level, bei denen gilt: Je höher das



Stefanie Hirte verantwortet als Bereichsleiterin die OTTO-Personalentwicklung und das OTTO-Personalmarketing.

Level, desto strategischer sind die Themen der Fortbildungen.

Wenn man nun vergleicht, welche Aufgaben Sie als PE-Abteilung im Rahmen dieses Leadership-Programms erfüllen und welche Rolle Sie bei der Qualifizierung der anderen Mitarbeitenden innehaben, wo liegen die grundlegenden Unterschiede?

Tatsache ist, dass ich als Weiterbildungsverantwortliche beim Leadership-Programm einen deutlich größeren Einfluss auf die Führungskräfte nehme, weil ich hier inhaltliche Schwerpunkte setzen und so die strategische Ausrichtung des Gesamtunternehmens innerhalb einer Weiterbildungsmaßnahme thematisieren kann. In den letzten Jahren haben wir uns so beispielsweise intensiv mit OTTO als „E-Commerce driven Company“ so-

wie der Generation Y und der zunehmenden Digitalisierung auseinandergesetzt.

Bei den anderen Weiterbildungsmaßnahmen, die wir den übrigen Mitarbeitenden im Unternehmen zur Auswahl stellen, agieren wir als PE-Abteilung eher als Dienstleister, als Rundumbetreuung, die gewährleistet, dass Person XY passgenau weitergebildet wird und erfolgreich lernen kann. Aber auch hier wirken wir übergreifend auf bestimmte Themen und Schwerpunkte ein, indem wir sie neu in das Weiterbildungsangebot aufnehmen. Zum Beispiel haben wir im letzten Jahr das Thema Onlinehandel in unsere Fachtrainings integriert.

Ein wichtiges Element unserer Lernkultur sind außerdem die „offenen“ Veranstaltungen zu bestimmten Themen. Hier organisieren wir Kurzvorträge von Führungskräften aus dem Haus zu aktuellen Themen, die für Teilnehmende kostenlos sind und sehr gut besucht werden. Über die Auswahl der Themen nehmen wir aktiv Einfluss auf die Inhalte der Lernkultur.

Als zweites, wichtiges Aufgabengebiet der Personalentwicklung nannten Sie die Digitalisierung. Welche Herausforderungen birgt dieses Thema und welchen Einfluss hat es auf die Lernkultur bei OTTO?

Ganz allgemein gesprochen: Unternehmen müssen sich meiner Meinung nach mehr und mehr dem Thema Digitalisierung widmen, sowohl didaktisch als auch inhaltlich. Daran führt einfach kein Weg mehr vorbei. Die Digitalisierung nimmt in allen Lebensbereichen Einzug. Und deshalb darf es hier

nicht nur darum gehen, dass sich Mitarbeitende ihr Wissen nun nicht mehr aus Büchern, sondern vermehrt aus Blogs holen. Diese rein didaktische Ebene muss unbedingt durch eine inhaltliche ergänzt werden: In den Köpfen der Mitarbeitenden muss ein Umdenken stattfinden – und das muss die PE-Abteilung vorantreiben und lenken. Bei OTTO reagierten wir unter anderem mit der Online-Akademie auf die Digitalisierung der Prozesse.

Was genau kann man sich unter der Online-Akademie vorstellen und worin sehen Sie die Vorteile dieses Instruments?

Bis 2011 haben wir unsere Weiterbildungsangebote noch in einem Printkatalog präsentiert – langfristig bei dieser Variante zu bleiben, war aber ausgeschlossen, denn wir reden schließlich ständig über Innovation und Digitalisierung. Da wirkt ein Katalog doch wie ein Relikt aus der alten Welt. Kurzum: Die OTTO Akademie, unter der seit 2006 alle Weiterbildungsmaßnahmen zusammengefasst werden, wurde so in 2012 zur OTTO Online-Akademie. Mitarbeitende und Führungskräfte haben jetzt ausschließlich über das Intranet Zugriff auf die Palette unserer Fortbildungsmaßnahmen.

Welche Herausforderungen ergaben sich beim Aufbau der Online-Akademie?

In erster Linie handelte es sich beim Aufbau der Akademie um ein riesiges IT-Projekt – insgesamt war die größte Hürde also technischer Natur, natürlich auch verbunden mit einem vergleichsweise hohen Zeit- und Kostenaufwand. Für uns hat sich die Um-

stellung allerdings gelohnt: So sind wir beispielsweise deutlich flexibler, was die Angebotserstellung angeht. Außerdem bietet die Online-Akademie eine deutlich höhere Usability für die Mitarbeitenden, die auf der Suche nach einer passenden Weiterbildung sind.

Zum Schluss noch einmal ein Blick auf das Thema E-Learning, das im Zusammenhang mit der Digitalisierung des Lernprozesses für Unternehmen immer relevanter wird. Wie weit ist OTTO hier?

Wir versuchen, nach und nach immer mehr Web-2.0-Elemente innerhalb der Online-Akademie zu nutzen. So haben wir zum Beispiel Trainings umgestellt, die bisher nur frontal von einem Referenten aus der Personalberatung abgehalten wurden. Nun ist es zum Teil so, dass die Teilnehmenden den Theorieteil vorab per E-Learning durcharbeiten müssen und die eigentliche Veranstaltung dann wirklich nur für Fragen und Beispiele geblockt ist. Eine weitere Idee, die wir gerne noch umsetzen möchten, ist der Aufbau einer E-Learning-Bibliothek. Vielfach gibt es ja schon hilfreiche Tools, Präsentationen oder Videos, auf die wir aufmerksam machen und die wir gerne direkt zur Verfügung stellen möchten. Außerdem können wir uns vorstellen, dass der sogenannte Refresher, das Gespräch zwischen dem Seminarleiter und dem Teilnehmenden nach Abschluss der Maßnahme, übers Netz stattfinden könnte. Wir haben da wirklich viele Ideen, denn die Digitalisierung eröffnet große Entwicklungsmöglichkeiten für Unternehmen und ganz neue Wege für die Personalentwicklung.

Momentan befinden sich die Weiterbildungsstrukturen vieler Unternehmen im Umbruch. Das liegt nicht zuletzt auch an der Generation Y. Mit wem hat man es hier eigentlich zu tun?

Zur Generation Y zählen die Arbeitnehmer, die seit 2000 auf den Arbeitsmarkt geströmt sind. Diese jungen Menschen haben seitdem viele bisher als selbstverständlich angesehenen Vorstellungen und Bedingungen der Arbeitswelt in Frage gestellt. Ihnen geht es im Job vor allem um Selbstentfaltung, weniger um reine Pflichterfüllung und Disziplin. Hier funktionieren viele althergebrachte Unternehmensstrukturen einfach nicht mehr – das gilt auch für die Weiterbildung.

Welchen Stellenwert hat das Thema Weiterbildung bei der Generation Y?

Lernen scheint den Mitarbeitern der Generation Y äußerst wichtig. Für sie sind attraktive Weiterbildungsangebote im Job selbstverständlich. Bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber halten sogar 60 Prozent von ihnen die Qualität der Lernkultur für ausschlaggebend. Wer als Arbeitgeber also in puncto Weiterbildung nichts bieten kann, hat schlechte Karten. Die Generation Y muss anders gelockt und gebunden werden als die Generationen vor ihr.

Welche konkreten Ansprüche stellen die jungen Arbeitnehmer in Bezug auf das Lernen am Arbeitsplatz und auch allgemein an ihre Arbeit?

Zunächst einmal sollte man nicht unterschätzen, dass die Generation Y quasi mit

dem Smartphone in der Hand aufgewachsen ist. Sie lebt die neuen Technologien und ist offen für Innovationen. Die Digitalisierung von Weiterbildung wird hier zu einem wichtigen Stichwort. Darauf sollten sich Unternehmen unbedingt einstellen. Aber insgesamt wird schnell klar: Die Ansprüche, die die jungen Arbeitnehmer an Unternehmen stellen, gehen weit darüber hinaus.

Egal, ob es nun die firmeneigene Kinderkrippe, Möglichkeiten für eine Elternzeit, eine allgemeine Auszeit, Weiterbildungsangebote oder die Führungsposition ist, die per Job-sharing besetzt werden kann – die Generation Y fordert diese Dinge vehement von den Unternehmen ein. Ein großer Diskussionspunkt ist zudem immer wieder das Thema „Home Office“. Die Generation Y wünscht sich flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte und ist gedanklich weit entfernt von der traditionellen Präsenzkultur. Die zur Generation Y gehörenden Arbeitnehmer sind aus Unternehmensperspektive also durchaus arbeitsintensiv, wenn man sie halten möchte.

Wie müssen Unternehmen in puncto Weiterbildung also auf die Generation Y reagieren und warum sollten sie das unbedingt tun?

Unternehmen müssen sich bemühen, für leistungsstarke Mitarbeiter attraktiv zu sein – und das sind Vertreter der Generation Y. Das Personalmanagement sollte stets neben den harten, auch die Attraktivitätsfaktoren wie Führungskultur, interessante Arbeitsinhalte und Weiterbildungsmöglichkeiten in den Fokus stellen. Unternehmen, die hier nicht umdenken, werden ihre Mitarbeitenden langfristig verlieren. Wenn für die Generation Y ein



Prof. Dr. Sabine Remdich ist Leiterin des Instituts für Performance Management (IPM) an der Leuphana Universität Lüneburg.

Arbeitgeber nicht attraktiv genug ist, dann geht sie eben zum nächsten. Dabei kommt es ihr zugute, dass wir es heutzutage aufgrund des demografischen Wandels mit einem Arbeitnehmermarkt zu tun haben. Hier kann die Generation Y – je nach Branche – recht frei unter einer Vielzahl an offenen Stellen wählen.

Wenn es um die Arbeitgeberattraktivität geht, dann spielen zwei zentrale Ansatzpunkte eine Rolle: Zum einen das Retention Management, also die Bindung von Talenten und Leistungsträgern, und zum anderen das Employer Branding, also das Unternehmensimage und der Zugang zu den richtigen Talenten. Weiterbildung kann beide Punkte positiv beeinflussen – so hilft eine gute Lernkultur nicht nur bei der Bindung von Mitarbeitenden, sondern pusht genauso auch das Image des Unternehmens.

Mitglieder des Beirates im Forschungsprogramm „Qualität und Transparenz in der Quartären Bildung“

Dr. Udo Bohdal-Spiegelhoff

Partner und Practice Leader des Bereichs
Human Capital Advisory Services
Deloitte-Stiftung der Deloitte & Touche GmbH

Hans-Jürgen Brackmann

Geschäftsführer
Foundation for International Business
Administration Accreditation (FIBAA)

Dr. Dorothee Buchhaas-Birkholz

Referat 415 – Wissenschaftlicher Nachwuchs
Bundesministerium für Bildung und Forschung

Andreas Buß

Vorstand der Laurens Spethmann Holding AG & Co
Laurens Spethmann Holding AG & Co

Dr. Annette Freitag

Spezialistin für Bildungsprodukte
Führungsakademie der Bundesagentur für Arbeit

Stefanie Hirte

Bereichsleiterin Personalentwicklung und Personalmarketing
OTTO GmbH & Co KG

Bernhard Küppers

Langjähriger Bereichsvorstand der MLP Finanz-
dienstleistungen AG, Berater und Buchautor

Dr. Josef Lange

Staatssekretär a. D.
Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur

Sirka Laudon

Leiterin Personalentwicklung
Axel Springer AG

Dr. Volker Meyer-Guckel

Stellvertretender Generalsekretär und Mitglied der
Geschäftsleitung des Stifterverbandes
Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V.

Thomas Schnädter

Geschäftsführer Montblanc Deutschland
MONTBLANC International Holding GmbH

Ann-Katrin Schröder-Kralemann

Programmleiterin Hochschule Wirtschaft
Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V.

Dr. h. c. Jürgen Walter

Vorsitzender des nbeb e. V.
Niedersächsischer Bund für freie Erwachsenenbildung e. V.

LITERATUR

BASF (2012): *Das Lernzentrum der BASF. Artikel auf Unternehmenshomepage*. Online verfügbar unter: <http://www.basf.com/group/corporate/de/sustainability/employees/training>, Zugriff erfolgte am 12.11.2012.

BLIP (2012a): *Das Projekt*. Artikel auf Projekthomepage. Online verfügbar unter: <http://www.blip-projekt.de/index.htm>, Zugriff erfolgte am 12.11.2012.

BLIP (2012b): *BLIP Abschlusstagung: Moderne Lernkultur im Werk Mannheim*. Bericht BLIP Abschlusstagung. Online verfügbar unter: www.blip-projekt.de/doc/Ueberblick%20ueber%20die%20Fachtagung.pdf, Zugriff erfolgte am 12.11.2012.

Dausien, B. (2008): *Lebenslanges Lernen als Leitlinie für die Bildungspraxis? Überlegungen zur pädagogischen Konstruktion von Lernen aus biographietheoretischer Sicht*. In: Herzberg, H. (Hrsg.): *Lebenslanges Lernen – theoretische Perspektiven und empirische Befunde im Kontext der Erwachsenenbildung*. Frankfurt a. M.: Peter Lang.

European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop): *Learning and innovation in enterprises*. Luxembourg: Publications Office, 2012.

Friebe, J. (2005): *Merkmale unternehmensbezogener Lernkulturen und ihr Einfluss auf die Kompetenzen der Mitarbeiter*. Dissertationsschrift an der Universität Heidelberg. Online verfügbar unter: http://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/5847/1/Dissertation_Judith_Friebe.pdf, Zugriff erfolgte am 08.11.2012.

Schaper, N.; Freibe, J.; Wilsmeier, A. & Hochholdinger, S. (2006): *Ein Instrument zur Erfassung unternehmensbezogener Lernkulturen – das Lernkulturinventar (LKI)*. In: Rapp, R.; Sedlmeier, P.; Zunker-Rapp, G. (Hrsg.): *Perspectives on cognition. A Festschrift for Manfred Wettler*. Lengerich: Pabst Science Publishers, S. 175–198.

Sonntag, Kh.; Schaper, N & Friebe, J. (2005): *Erfassung und Bewertung von Merkmalen unternehmensbezogener Lernkulturen*. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (Hrsg.): *Kompetenzmessung im Unternehmen – Lernkultur- und Kompetenzanalysen im betrieblichen Umfeld*. Münster: Waxmann.

Sonntag, Kh. & Stegmaier, R. (2008): *Das Lernkulturinventar (LKI) – Ermittlung von Lernkulturen in Wirtschaft und Verwaltung*. In: Fisch, R.; Müller, A.; Beck, D. (Hrsg.): *Veränderungen in Organisationen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH.

Herausgeberin:

Leuphana Universität Lüneburg
Institut für Performance Management
Wilschenbrucher Weg 84, 21335 Lüneburg

Durchführung der Studie:

Leuphana Universität Lüneburg
Institut für Performance Management
Prof. Dr. Sabine Remdisch, Wissenschaftliche Leitung
Ernst Roidl, Dipl.-Wirtschaftspsychologe (FH), Projektdurchführung
Nora Unger B. A., Projektkoordination
Joscha Enger B. A., Recherche

In Kooperation mit:

OTTO (GmbH & Co KG), Wandsbeker Straße 3–7, 22172 Hamburg

Gefördert durch:

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V., Barkhovenallee 1, 45239 Essen
Ann-Katrin Schröder-Kralemann, Programmleiterin Quartäre Bildung

Redaktionelle Bearbeitung und Interviews:

Ulrike Kusak M. A.

Satz:

Ron Müller

Veröffentlichung:

Juni 2013

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere des Nachdrucks, der Entnahme der Abbildungen, der Funk-
sendung, der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben vorbehalten.
Herausgeber und Autoren übernehmen keine Haftung für inhaltliche oder drucktechnische Fehler.

