

Unternehmensakademien und Kooperation

am Beispiel der tegut... akademie

Kerstin Ritz

Zusammenfassung

Die tegut... akademie wird im Folgenden als Unternehmensakademie vorgestellt, die bereits in ihrer Veranlagung Kooperation als Denk- und Handlungsform enthält. Kooperation wird hier verstanden als Wertschöpfungspartnerschaft, d. h., die Partner im Wirtschaftsleben übernehmen eine gemeinsame Verantwortung für eine Wertschöpfungskette oder einen Teilbereich hiervon. Auch betriebliche Weiterbildung kann als entwicklungs- und lernbezogene Wertschöpfung betrachtet werden. Kooperation als Haltung setzt voraus, dass die Beteiligten ein „Gewinner-Gewinnerprinzip“ anstelle eines konkurrenzorientierten „Gewinner-Verliererprinzip“ pflegen. Ausgehend von organisationsstrukturellen und -kulturellen Veränderungsanforderungen wird die strategische Neuausrichtung der Weiterbildung im Unternehmen beleuchtet und Ansätze für Kooperation herausgearbeitet. An ausgewählten Beispielen werden bereits vorzufindende Kooperationsformen der tegut... akademie reflektiert und ein Ausblick auf weitere Kooperationsmöglichkeiten gegeben.

1. Die tegut... akademie und ihre Weiterbildungsarbeit

Die tegut... akademie ist eine Organisationseinheit der tegut...¹ Gutberlet Stiftung & Co. mit Sitz im osthessischen Fulda. Als Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen ist tegut... vor allem regional in Hessen, Thüringen, Bayern, Niedersachsen und Rheinland-Pfalz mit über 300 Lebensmittelmärkten zu finden. Die tegut...-Arbeitsgemeinschaft umfasst derzeit über 6.300 Mitarbeitende im Handel, den Zentralen Diensten (Verwaltungseinheiten) und den vier Tochterunternehmen. Das Unternehmen zeichnet sich durch eine hohe Kompetenz im Bereich biologischer Lebensmittel aus, denen sich nicht nur im Handel, sondern auch in den verschiedenen Tochterunternehmen gewidmet wird.²

Die betriebliche Weiterbildungsabteilung tegut... akademie befindet sich aktuell in einem organisationsstrukturellen Veränderungsprozess. Im März 2011 wurde die betriebliche Weiterbildungsabteilung umgewandelt in eine Unternehmensakademie. Mit der Gründung der tegut... akademie wurde die vormals organisatorische Zuord-

nung der Weiterbildung zum Personalbereich allerdings aufgegeben und diese als Stababteilung dem Altvorstand zugeordnet. Damit beabsichtigt war eine neue strategische Ausrichtung der Weiterbildung für das Gesamtunternehmen. Durch eine organisatorische Stellung außerhalb der Linienhierarchie soll zum einen die Verschränkung von individuellem und organisationalem Lernen möglich werden. Zum anderen soll die Ausweitung des Weiterbildungsprogramms auf Zielgruppen über die Organisationsgrenzen hinaus realisierbar sein, wie beispielsweise auf Kunden der Lebensmittelmärkte, Lieferanten, Produzenten und interessierte Organisationen, Teams und Personen. Damit versteht sie sich im Gegensatz zu den meisten unternehmensinternen Weiterbildungseinrichtungen als eine nach innen aber auch nach außen hin offen agierende und partizipativ veranlagte Lernstatt im Sinne einer „Lern-Werkstatt“, die sich mit ihren Teilnehmenden und Lehrenden weiterentwickelt – sowohl inhaltlich durch Bearbeitung der jeweils zu bearbeitenden (individuellen, organisationalen, gesellschaftlichen) Lernfragen als auch strukturell und kulturell durch dazu immer wieder neu sich konstituierende Arbeitsgruppen aus akademie-Mitarbeitenden, Trainern und Partnern.

Die tegut... akademie konzipiert heute vor allem Bildungskonzepte für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Handelslinie, der Zentralen Dienste und der Tochterunternehmen. Im Jahre 2011 wurden über 7.700 Teilnehmende an den Weiterbildungsangeboten gezählt.³

Das Weiterbildungsangebot der tegut... akademie gliedert sich in folgende drei Bereiche:

- Lebensmittel und Ernährung
- Mensch und Entwicklung
- Organisation und Kultur.

In Zukunft sollen Teile dieses Angebots z. B. zu den Themen Lebensmittel und Ernährung oder Führung geöffnet werden für externe Zielgruppen, genauer gesagt für Kunden, Lieferanten, Partner, Unternehmen, Teams und Einzelpersonen, die sich in den genannten Themenbereichen weiterbilden möchten.

2. Organisationale Spannungsfelder als Anlass für Kooperation

Unternehmensakademien erfreuen sich wachsender Verbreitung und gewinnen zunehmend an Bedeutung in Deutschland, wie eine Studie der Universität Witten/Herdecke im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung zeigt (vgl. Wimmer/Emmerich/Nicolai 2002). Die tegut... akademie ähnelt dabei dem Konstrukt einer Unternehmensakademie, die „im Kern (...) eine innovative Lernarchitektur (darstellt), die Personal- und Unternehmensentwicklung enger miteinander verzahnt und Lernprozesse in den Strategieprozess des Unternehmens integriert. Dies erfolgt häufig über neue Formen der Kooperation mit international ausgerichteten Universitäten und den Einsatz neuester Lerntechnologien“ (Wimmer/Emmerich/Nicolai 2002, S. 2; K.R.). Damit stellt die Unternehmensakademie eine Institutionalisierungsform des privatwirtschaftlichen Sektors dar, die bestimmte Ansatzpunk-

te strukturierter Zusammenarbeit bietet.⁴ Anhand von sieben Spannungsfeldern können die in der Praxis vorzufindenden Gestaltungsformen von Unternehmensakademien eingeordnet werden (vgl. ebd.). Diese werden hier aufgezeigt, um die tegut... akademie als Unternehmensakademie zu charakterisieren und Ansätze für Kooperationen ausfindig zu machen.

Fokus Organisation vs. Fokus Individuum

Die tegut... akademie hat aus ihrer innerbetrieblichen Weiterbildungshistorie heraus das Individuum im Fokus. Als Bereich, der Weiterbildungen und Führungskräfteentwicklungsprogramme für Mitarbeitende konzipiert, organisiert und teilweise auch durch interne Lehrende umgesetzt, ist für sie das individuelle Lernen nach wie vor Hauptbestandteil der Bildungsarbeit. Dennoch kann die Ausweitung auf Themen der Organisations-/Kulturentwicklung als strategische Neuausrichtung der Bildungsarbeit des Unternehmens bezeichnet werden. In einer „kulturbewussten Personalentwicklung“ (Ritz 2012) spielt die Organisations- und Lernkultur auf strategisch-konzeptioneller, inhaltlich-didaktischer und strukturell-pädagogischer Ebene eine Rolle. Kultur meint „die Gesamtheit von im Laufe der Zeit in einer Unternehmung entstandenen, gewachsenen und akzeptierten Werten und Normen, die über bestimmte Denk- und Verhaltensmuster das Entscheiden und Handeln der Mitglieder (...) prägen“ (Bea/Haas 2005, S. 464). Die Reflexion von unternehmenskulturellen Werten und Normen, die Förderung und Entwicklung von Führungsnachwuchskräften sind Maßnahmen, die zumindest organisationales Lernen mitdenken. Personalentwicklung bei tegut... ist Teil einer Lernenden Organisation, ohne dass bewusste Schnittstellen zwischen organisationalem und personalem Lernen vorzufinden sind (vgl. Ritz 2012, S. 321).

Unterstützung des kulturellen und strategischen Wandels

Die tegut... akademie unterstützt den kulturellen Wandel des Unternehmens. So wurde beispielsweise bei der didaktischen Überarbeitung der Unternehmensgrundsätze mitgewirkt und diese in Seminaren mit Mitarbeitenden reflektiert und auf den Unternehmensalltag rückbezogen. Die tegut...- Personalentwicklung kann als kulturbewusst bezeichnet werden, da sie organisationale und personale Entwicklungsprozesse verbindet und organisationales und individuelles Lernen über den gemeinsamen Lerngegenstand der Organisationskultur definiert. Mit *Reflexivität*, die zugleich Ziel, Inhalt und Methode von Weiterbildungskonzepten ist, wird diese Integration geleistet. Sie ist zudem orientiert an der Unternehmensstrategie, den Menschen gute Lebensmittel anzubieten. Diese zieht sich durch fachliche Qualifizierungskonzepte für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und äußert sich in einem hohen Stellenwert der Kompetenzentwicklung im Bereich „Bio“.

Diese Kompetenzentwicklung kann durch unternehmensinterne wie -externe Kooperationsformen unterstützt werden, die sich als inhaltsbezogene Kooperationen auf die gesamte Wertschöpfungskette beziehen.

Strategieimplementierung vs. Strategieentwicklung

Vorrangig ist die Arbeit der tegut... akademie auf Strategieimplementierung durch Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeitenden ausgerichtet (top-down). Zukünftig könnte allerdings eine gerade angestoßene kollektive Strategieentwicklung durch die tegut... akademie koordiniert, begleitet und inhaltlich unterstützt werden. Die tegut... akademie kann sich auf diese Weise zum Ort und Medium für eine kollektive Strategieentwicklung entwickeln.⁵

Die tegut... akademie tritt damit als Stabstelle für organisationales und personales Lernen mit dem Vorstand, den Fachbereichen und Tochterunternehmen als eigenständiger Leistungspartner zur Strategie- sowie Kulturimplementierung und -entwicklung in Kontakt, was neue *tegut...-interne Kooperationsformen* ermöglicht.

Nur „ausgewählte“ Teilnehmer vs. „breit angelegte Zielgruppe“

Die tegut... akademie bietet Weiterbildungsmaßnahmen für alle Mitarbeitenden des Unternehmens an. Vor allem warenkundliche und fachliche Weiterbildungsangebote können von jedem Mitglied der Arbeitsgemeinschaft genutzt werden, wobei führungsbezogene Themen in speziellen Förderprogrammen für (Nachwuchs-)Führungskräfte vorgesehen sind, zu denen diese von ihrem Vorgesetzten vorgeschlagen werden müssen. Die Unternehmensakademie als Stabstelle ist durch ihre Stellung außerhalb der Linienorganisation darüber hinaus in der Lage, auch Seminare für Mitglieder der Geschäftsleitung und des Vorstandes durchzuführen, beispielsweise zu den Führungswerten und -methoden der tegut...-Unternehmenskultur. Die organisationsstrukturelle *Halbaußen-Stellung* erlaubt es außerdem, auch Zielgruppen außerhalb des Unternehmens anzusprechen. Dazu gehören Kunden des Unternehmens, Lieferanten und Freunde und Verwandte von Mitarbeitenden. Durch den Einbezug von Kunden und Lieferanten in Bildungsprozesse soll die strategische und kulturelle Weiterentwicklung des Unternehmens unterstützt werden. Durch diese Ausweitung der Zielgruppe über die Organisationsgrenzen hinweg sind *Kooperationsformen mit Organisationen und Institutionen* möglich, für welche Weiterbildungsleistungen zur Verfügung gestellt oder gemeinsam mit diesen entwickelt und angeboten werden können.

Die Zugänglichkeit des Weiterbildungsangebots für eine „breit angelegte Zielgruppe“ auch über die Unternehmensgrenzen hinweg gehört demnach zu den nächsten strategischen Schritten.⁶

Konzeption der Lerninhalte durch Universitäten vs. Unternehmen

Die Lerninhalte der Weiterbildungsangebote werden vorrangig durch die Weiterbildungsreferenten des akademie-Teams konzipiert. Dies ist insbesondere bei warenkundlichen Inhalten und speziell auf das Unternehmen tegut... zugeschnittenen Trainings wie beispielsweise zur Auseinandersetzung mit der organisationalen und individuellen Führungskultur der Fall. Die tegut... akademie geht allerdings seit ihrer Gründung zur Entwicklung von innovativen Trainingskonzepten auch Kooperationen mit Universitäten bzw. Arbeitsbereichen und Professuren ein, die Unterstützung

in der Konzeption sowie der wissenschaftlichen Begleitung und Auswertung von Trainingsmaßnahmen bieten.

In *projektartigen Kooperationen mit Universitäten* können zum einen Trainingskonzepte gemeinsam neu entwickelt und zum anderen mit der tegut... akademie und einzelnen tegut...-Märkten als Praxispartner Drittmittelprojekte von Universitäten und Hochschulen umgesetzt werden.

Lernen vs. Geschäft

Eng mit der Verbindung *Individuum und Organisation* hängt das Zusammendenken von *Lernen und Geschäft* zusammen. Lern- und Geschäftsfeld werden bei tegut... seit jeher verbunden, was sich bereits in dem Leitspruch der Bildungsarbeit „arbeitend lernen und lernend arbeiten“ bzw. im Verständnis der Arbeitsgemeinschaft als „Lern- und Leistungsgemeinschaft“ widerspiegelt (vgl. Ritz 2012, S. 241 ff.). In organisierten Lernprozessen wird zudem versucht, strategische Fragen und Problemstellungen zu bearbeiten, so dass reale Geschäftsfragen mehr und mehr zu Lernfragen werden.

Face-to-Face vs. virtuell

Die Vorstellung der Weiterbildungsarbeit zu Beginn zeigt, dass das Leistungsspektrum sich größtenteils durch Präsenzveranstaltungen auszeichnet. Demnach wird hauptsächlich in Seminarform im eigenen Seminarhaus „tegut... Lernstatt“ bzw. in der Praxis in Filialen vor Ort gelernt. Fachliches und warenkundliches Wissen sowie Wissen zum Umgang mit dem Kunden wird zudem in schriftlichen Selbstlernprogrammen vermittelt, zu welchen alle Mitarbeitende freien Zugang haben. Einzelne Themen werden auch in Form von E-Learning-Trainingseinheiten geschult. Diese Form des virtuellen Lernens soll in Zukunft durch die Einführung einer mobil zugänglichen Lernplattform unterstützt und organisiert werden. Auch soll diese Plattform als Auftritt der tegut... akademie auf dem externen Markt und zur Bereitstellung von Lernmaterial, zur Bekanntmachung und schließlich Buchung von Weiterbildungsangeboten für Kunden genutzt werden.

Inhaltlich sind durch die Verknüpfung von Lern- und Geschäftsfragen *inhaltliche Kooperationen über die gesamte Wertschöpfungskette* ausgehend vom Produzenten, über Verarbeitungsbetriebe, Lieferanten hin zum Kunden möglich.⁷ Auch durch virtuelle Lernformen können Kooperationen in Form einer gemeinsamen Wissensplattform, der vereinfachten Zugänge zu Lernmaterialien, Austauschforen und innovativen Kommunikationstechnologien unterstützt werden.

Nachdem in den sieben Spannungsfeldern bereits mehrere Ansätze für Kooperationen ausfindig gemacht wurden, werden im Folgenden konkrete Beispiele für Kooperationen der tegut... akademie vorgestellt.

3. Beispiele für Kooperationen der tegut... akademie

Die Kooperationen der tegut... akademie können nach ihrer Richtung intern (1) oder extern (2) und nach ihrer Strukturdimension Form (3) und Inhalt (4) unterschieden werden. Sie sind insgesamt weniger strukturiert als vielmehr individualisiert, da sie in

Anbetracht des erst einjährigen Bestehens der tegut... akademie noch in den Anfängen sind und je nach aktuellem Weiterbildungsbedarf und situativen Erfordernissen und Möglichkeiten zustande kommen. Ihre Kontinuität und Tiefe zu festigen wird Aufgabe für die zukünftige Gestaltung von Kooperationen sein.

tegut... interne Kooperationen

Als gelungenes Beispiel für Kooperationen innerhalb des Unternehmens kann ein Weiterbildungsprojekt der tegut... akademie aufgeführt werden, das sich durch eine neue Form der internen Zusammenarbeit auszeichnet. Neu insofern, als dass alle mitwirkenden Bereiche des Unternehmens über ihre jeweiligen Dienstleistungen hinaus ein fester pädagogischer Bestandteil des Trainingskonzeptes waren. In sieben Großgruppenveranstaltungen wurden knapp 700 Mitarbeitende in Produktwissen und Beratungswissen anhand von beispielhaften Feinkost-Produkten und deren Qualitätsaussagen trainiert. Dieses Weiterbildungskonzept wurde gemeinsam mit den Veranstaltungs- und Produktionstochterunternehmen entwickelt und durchgeführt. Als Co-Trainer zur Vermittlung des Produktwissens haben Mitarbeitende des Produktionsunternehmens mitgewirkt. Außerdem wurden die Beispielprodukte selbst vor Ort im Seminar zubereitet und von den Teilnehmenden verkostet. Bei Fragen zur Zubereitung wurden die Teilnehmenden durch die anwesenden Köche beraten.

Eine neue Bildungsinitiative der tegut... akademie fördert das Lehren von Mitarbeitenden im Unternehmen und macht diese zu Kooperationspartnern. Sie können ihre Kompetenz zum Nutzen für andere Kolleginnen und Kollegen einsetzen und selbst ein Angebot konzipieren und durchführen (wie beispielsweise Kochen, Backen, Kreatives, Office-Trainings). Als Anreiz für diese Lehrtätigkeit innerhalb der tegut... akademie können Bildungspunkte erlangt werden.

tegut... externe Kooperationen

Kooperationen mit Organisationen und Institutionen zeichnen sich eher durch eine produktbezogene Zusammenarbeit aus. So wurde beispielsweise zur Erstellung von E-Learning-Materialien mit einem befreundeten Unternehmen kooperiert. Dazu wurden die jeweils eigenen Wissensvorräte geteilt und in einem neu entwickelten Online-Lernprogramm zusammengestellt, so dass dieses für die fachliche Weiterbildung von Mitarbeitenden beider Unternehmen anschlussfähig ist.

Mit Weiterbildungsanbietern wie auch mit selbstständigen Trainern wird zur Durchführung von Seminaren zusammen gearbeitet.

Führen Mitarbeitende von tegut... eigene kleine Weiterbildungsangebote im Rahmen der zuvor erwähnten Weiterbildungsinitiative durch, erhalten sie Bildungspunkte. Diese interne Währung kann eingelöst werden in einen Subventionszuschuss der tegut... akademie, wenn sich die Personen für private Weiterbildungsangebote bei bspw. der Volkshochschule des Landkreises Fulda und der Heimvolkshochschule Burg Fürsteneck interessieren. Die Öffnung des Weiterbildungsangebots für externe Kunden eröffnet außerdem Möglichkeiten, attraktive Kurse externer Weiterbildungsanbieter wie der Volkshochschule in den Räumen der tegut... akademie durchzuführen. Auf diese Weise kann das Angebot der akademie sinnvoll ergänzt werden und

die Mitarbeitenden profitieren von kurzen Wegen und Angeboten direkt nach der Arbeitszeit und dem gemeinsamen Lernen mit Kollegen in der Freizeit. Sie können zudem aktiv das Bildungsprogramm mitgestalten, indem sie ihre Weiterbildungsinteressen äußern, woraufhin ein neues Angebot (oftmals mit Unterstützung externer Experten) konzipiert und durchgeführt wird oder sich selbst als Lehrende engagieren. Auf diese Weise können zukünftig Kooperationen mit öffentlichen und privaten Bildungsanbietern intensiviert werden.

Projektartige Kooperationsformen

Seit der Gründung der tegut... akademie sind bereits einige projektartige Kooperationen mit Universitäten eingegangen worden. So beispielsweise eine Prozessbegleitung und Auswertung der oben genannten Großgruppenveranstaltungen. Das im Zuge dieser Seminare entstandene Datenmaterial wurde in mehreren Abschlussarbeiten durch Studierende ausgewertet und somit dem Unternehmen aber auch der wissenschaftlichen Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

In einem weiteren Projekt arbeitete eine Hochschulgruppe in einem praxisorientierten Seminar der Wirtschaftsinformatik in einem Planspiel eine Entscheidungsvorlage für eine Lernplattform aus. Durch diese Lernallianz konnten die Studierenden Einblick in die Betriebswelt erlangen und ein reales Fallbeispiel bearbeiten, dessen Ergebnisse praktische Verwertung fanden. Der tegut... akademie wurde durch diese Kooperation über ein Semester hinweg die Versorgung mit neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen und eine externe Analyse ihrer Prozesse und der Anbieter von Lernplattformen ermöglicht.

Ein weiteres Projekt zum Thema „Nachhaltigkeit“ wird als Kooperationsprojekt zwischen der tegut... akademie, einer Universität und zwei weiteren Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen durchgeführt. In diesem mehrjährigen Projekt fungiert tegut... als Praxispartner; von Hochschuleseite werden Nachhaltigkeitsmaßnahmen vor Ort in ausgewählten tegut...-Märkten begleitet und Nachhaltigkeitseinstellungen der Mitarbeitenden erhoben.

Darüber hinaus bietet die tegut... akademie Studierenden die Möglichkeit, Praxissemester oder Praktika im Feld der betrieblichen Weiterbildung zu absolvieren und betreut Themen für Abschlussarbeiten. Ein Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis wird außerdem durch Vorträge an Hochschulen unterstützt, die Mitarbeitende der akademie im Rahmen von Seminaren oder Berufsfeldinformationen durchführen. Öffentliche Angebote von Universitäten werden zudem zur eigenen Weiterbildung der akademie-Mitarbeitenden genutzt.

Inhaltsbezogene Kooperationen

Inhaltsbezogene Kooperationen werden zum einen mit den tegut...-Produktionsbetrieben eingegangen, die bei der Erstellung von Lernmaterial unterstützen, Fachpersonal für Trainertätigkeiten in der tegut... akademie zur Verfügung stellen und auf diese Weise aus erster Hand Inhalte vermitteln und den Mitarbeitenden in den Märkten als Berater zur Verfügung stehen. Auf diese Weise werden die Themen „gute Lebensmittel“ und „Bio“ über die gesamte Wertschöpfungskette hin bearbeitet, von der

Produktion, über die Mitarbeitende hin zum Endkunden durch kompetente KundenberaterInnen vor Ort. Diese Kooperationen soll in Zukunft durch Weiterbildungsmaßnahmen mit Kunden und Mitarbeitenden in gemischten Lernsettings ausgeweitet werden, um noch stärker den Bedürfnissen des Kunden in Bezug auf eine gesunde Ernährung und Lebensweise gerecht zu werden.

4. Zusammenfassung und Ausblick

Die betriebliche Weiterbildungsarbeit der tegut... akademie wurde unter dem Fokus „Kooperation“ beleuchtet. Ausgehend von sieben Spannungsfeldern, die Unternehmensakademien charakterisieren, wurden vier Dimensionen von Wertschöpfungspartnerschaften herausgearbeitet: interne und externe sowie projektartige und inhaltsbezogene Kooperationsformen. Ausgewählte aktuelle Beispiele haben ein breites Spektrum an Kooperationen deutlich gemacht, wobei in Zukunft ein großes Entwicklungspotential in dem strukturellen Ausbau der Lernallianzen mit Weiterbildungsträgern wie den Volkshochschulen und der Zusammenarbeit mit Hochschulen und Universitäten zur wissenschaftlichen Begleitung der praktischen Weiterbildungsarbeit gesehen wird. Mit der strategischen Ausrichtung der tegut... akademie als Weiterbildungsanbieter sowohl für Mitarbeitende des Unternehmens als auch für externe Kunden werden weitere Anknüpfungspunkte für Kooperationen möglich.

Anmerkungen

- 1 An dieser Stelle sei auf die besondere Schreibweise des Unternehmens „tegut...“ hingewiesen. Die Kleinschreibung sowie die Punktsetzung sind Teil des Namens und sollen nicht zu Irritationen auf Seiten des Lesers führen. Der vollständige Firmenname „tegut... Gutberlet Stiftung und Co. KG“ wird im Text mit „tegut...“ abgekürzt. Die Punktsetzung steht für die drei Begriffe „Kopf, Herz und Hand“, die den Kern des Menschbildes des Unternehmens ausmachen (vgl. Ritz 2012, S. 26).
- 2 So beispielsweise in Form der Produktion von biologischen Lebensmitteln (Fleisch- und Wurstwaren, Backwaren) und der Erforschung der Qualität und Wirksamkeit von Lebensmitteln (siehe auch www.tegut.com).
- 3 Im Jahr 2011 haben 1.021 Einzelveranstaltungen stattgefunden. Umgerechnet in ganze Seminartage à 7,5 Stunden sind es 613 Seminartage, wobei die Teilnehmenden zu 80 % aus dem Vertrieb kamen und hierunter zum größten Teil Führungsnachwuchskräfte zählen, die eine verantwortliche Funktion in einem der sieben Warenfächer (Obst und Gemüse, Brote und Backwaren, Feinkost, Getränke, Lebensmittel, Nonfood-Drogerie, Molkereiprodukte) anstreben oder sich zum stellvertretenden Filialgeschäftsführer bzw. Filialgeschäftsführer qualifizieren. Zudem wurden warenkundliche Selbstlernprogramme für über 1.500 Mitarbeitende zur Verfügung gestellt, die diese selbstgesteuert genutzt haben.
- 4 Dieser interorganisationalen Ebene übergeordnet wird Kooperation im Kontext des Lebenslangen Lernens (vgl. Dollhausen/Feld 2010, S. 24 ff.) und hier speziell bezogen auf den öffentlich-rechtlichen Weiterbildungssektor diskutiert (vgl. Dollhausen/Mickler 2012).
- 5 Laut Dieser (1998) wäre mit dieser Beauftragung zur Unterstützung der Strategieentwicklung für eine Unternehmensakademie als Stabstelle die höchste Entwicklungsstufe erreicht (vgl. Deiser 1998, S. 39 ff.).

- 6 Siehe auch Wimmer/Emmerich/Nicolai 2002, S. 4, die zur Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen auch externe Akteure wie Kunden und Lieferanten zu wichtigen Teilnehmern zählen.
- 7 Bereits heute wird durch den „tegut... Kundenrat“ – ein regelmäßiges Austauschforum zwischen Kunden und Vertretern des Unternehmens – die Perspektive des Kunden zur Entwicklung der Produkte und Dienstleistungen und durch Lieferantentagungen die der Lieferanten aktiv in organisationale Lernprozesse eingebunden (vgl. www.tegut.com/ueber-uns/ueberuns.html).

Literatur

- Bea, F.X./Haas, J. (2005): Strategisches Management. 4. Auflage. Stuttgart.
- Deiser, R. (1998): Corporate Universities – Modeerscheinung oder strategischer Erfolgsfaktor? In: Organisationsentwicklung, Nr. 1, 36-49.
- Dollhausen, K./Feld, T.C. (2010): Für Lebenslanges Lernen kooperieren. In: DIE-Zeitschrift für Erwachsenenbildung, Heft 1, S. 24-26.
- Dollhausen, K./Mickler, R. (2012): Kooperationsmanagement in der Weiterbildung. Bielefeld.
- Ritz, K. (2012): Kulturbewusste Personalentwicklung in wertorientierten Unternehmen. Wiesbaden.
- Wimmer, R./Emmerich, A./Nicolai, A. T. (2002): Corporate Universities in Deutschland. Eine empirische Untersuchung zu ihrer Verbreitung und strategischen Bedeutung. Online unter: www.osbi.de/fileadmin/user_upload/Forschungsfelder/FF_Corporate_universities_in_deutschland.pdf (Stand 28.03.2012)
- www.tegut.com (Stand 28.03.2012)