HANDELkompetent

Endbericht zur Delphi-Befragung zur Erhebung der Anforderungen und des Bedarfs für Mobiles Lernen im Einzelhandel

Clarissa Eickholt (systemkonzept, Köln)
Sebastian Riebe (systemkonzept, Köln)
Sonja Blanco (systemkonzept, Köln)
Martin Templer (systemkonzept, Köln)
Dr. Kerstin Baumgarten (zbb, Berlin)

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
DLR Projektträger
Förderschwerpunkt Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel

Inhaltsverzeichnis

1 HANDELkompetent: Projektansatz und Projektdesign 3
2 Zielsetzung und Methodik des Experten-Delphis 4
2.1 Ziele des Experten-Delphis 4
2.2 Vorgehen beim Experten-Delphi 5
2.3 Kriterien zur Auswahl der Experten 6
3 Ergebnisse der ersten Befragungswelle (Oktober/November 2015) 6
3.1 Rücklauf 6
3.2 Gegenwärtige und zukünftige Einflussfaktoren auf den Einzelhandel 7
3.2.1 Identifikation von Einflussfaktoren auf Einzelhandel 7
3.2.2 Begriffsbestimmung von Digitalisierung im Einzelhandel 7
3.2.3 Demografischer Wandel 8
3.2.4 Umgang mit Einflussfaktoren 8
3.2.5 Erforderliche Kompetenzen für die Beschäftigungsfähigkeit 9
3.3 Strukturelle Bedingungen bei der Einführung eines demografie-sensiblen Kompetenzmanagements in KMU des Einzelhandels 9
4 Ergebnisse der zweiten Befragungswelle (Dezember 2015 – Januar 2016) 9
4.1 Rücklauf 10
4.2 Bewertung der Einflussfaktoren 10
4.3 Verhältnis von E-Commerce und stationärem Handel 11
4.4 Chancen und Risiken der Digitalisierung 11
4.5 Entwicklungsbedarf bei Kompetenzen 12
4.6 Digitale Kompetenzen 13
4.7 Thesen zum Mobilen Lernen 13
4.8 Gestaltung der Lernkultur, lernförderliche Bedingungen und hemmende Faktoren 13
4.9 Anforderungen an Lernmodule für den Einzelhandel 16
4.10 Anforderungen technische Infrastruktur und an eine Online-Lernplattform 17
5 Ableitungen für die Modellentwicklung 18
5.1 Concept Map über vermutete Zusammenhänge 18
5.2 Vorläufiges Modell zum betrieblichen Kompetenzmanagement 19
6 Nutzung der Delphi-Ergebnisse im Rahmen des Projekts 20

1 HANDELkompetent: Projektansatz und Projektdesign

Das vom BMBF geförderte Projekt www.handelkompetent.de erprobt die Umsetzung eines Kompetenzmanagementsystems in KMU des Einzelhandels, das durch informelle Lernprozesse („learning on the job“) mit neuen, digitalen Lernformaten und Tablet-PCs und Smartphones geprägt ist. Dieses Kompetenzmanagementsystem berücksichtigt demografische Aspekte und fördert die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer.

Die Konzepte und Lernarrangements werden in drei bis vier teilnehmenden KMU aus dem Einzelhandel erprobt. Hierbei wird es in den KMU jeweils einen Kompetenzpaten geben, der den Lernfortschritt steuert und als Ansprechpartner fungiert. In den KMU werden Lerntandems gebildet, um gegenseitige Fördermöglichkeiten zu ermöglichen. Die Lerner haben über die Tablet-PCs und/oder Smartphones die Möglichkeit, bedarfsgerecht die Lernmodule von einer Online-Plattform abzurufen.

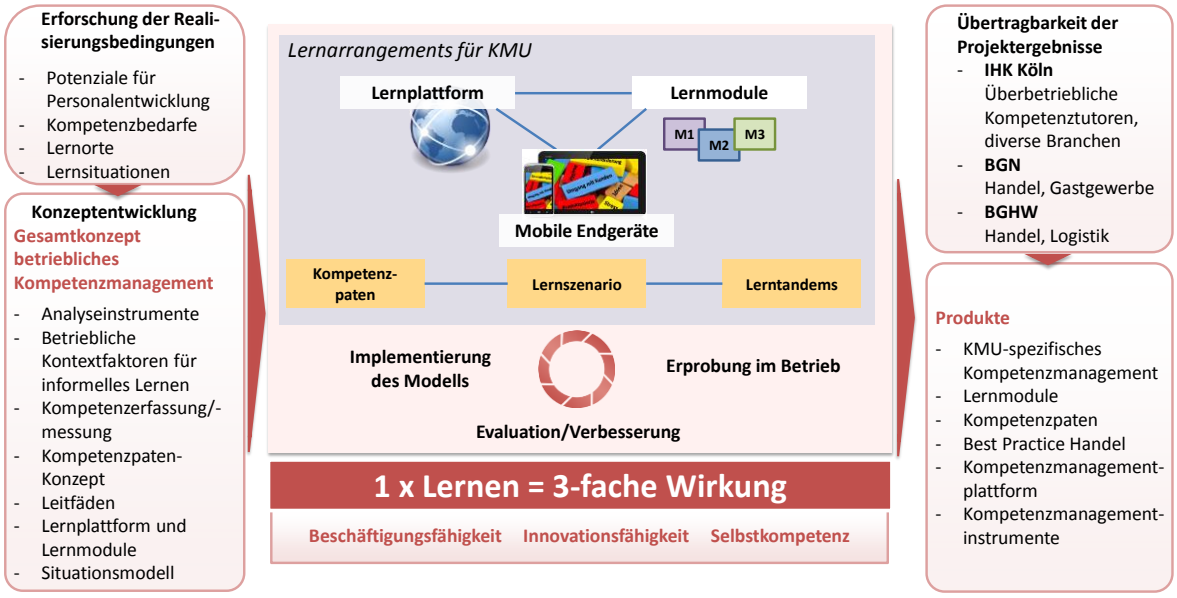

Abbildung 1 Demografie-sensibles Kompetenzmanagement

Das Projekt geht über drei Jahre (2015-2018) und gliedert sich in mehrere Arbeitspakete und Phasen. In einer **ersten Phase** erfolgen eine Bedarfserhebung und eine Analyse der Ausgangsbedingungen in den teilnehmenden Betrieben. Im Rahmen der Bedarfserhebung finden verschiedene Analysen und Auswertungen statt:

- Delphi-Befragung zum Bedarf für ein betriebliches Kompetenzmanagement in KMU aus dem Einzelhandel inkl. Workshop mit Branchenexperten
- Literaturrecherche nach bisherigen Projekten, Theorien, Modellen zum mobilen Lernen
- Betriebsstudien und Analysen vor Ort in den teilnehmenden Betrieben
- Auswertung der BIBB/BAUA-Erwerbstätigenbefragung 2012 im Hinblick auf besondere Anforderungen in KMU im Einzelhandel

Auf dieser Basis werden die Konzepte entwickelt (z. B. Kompetenzpaten-Konzept, Instrumente zur Kompetenzerfassung).

In einer **zweiten Phase** werden Lernmodule entwickelt und es wird die gesamte technische Infrastruktur der Online-Plattform bereitgestellt.

In einer **dritten Phase** erfolgt die betriebliche Erprobung und Begleitung der Betriebe. Die Erprobung wird begleitend in einer **vierten** parallel dazu laufenden **Phase** evaluiert. Auf Basis der Evaluationsergebnisse wird das Modell weiterentwickelt mit dem Ziel, es auch auf andere Betriebe aus anderen Branchen übertragen zu können. Abbildung 2 gibt einen Überblick über das Projektdesign.

Abbildung 2 Projektdesign HANDELkompetent

2 Zielsetzung und Methodik des Experten-Delphis

Über eine Befragung mit der Delphi-Methode werden Experten über zwei Wellen befragt. Delphi eignet sich als dialogorientiertes Verfahren besonders gut, um zu einem bisher wenig bekannten Problem oder einer Frage Experteninformationen sowie Einschätzungen zu Trends zu erhalten.

2.1 Ziele des Experten-Delphis

Die **Ziele** des Experten-Delphis sind:

- Kriterien, Paramater und Beurteilungskriterien für den Bedarf für ein betriebliches Kompetenzmanagement in Handelsunternehmen erheben
- Bedarfslage für eine lernförderliche, demografieorientierte Arbeitsgestaltung erheben
- Erkenntnisse zu fördernden und hemmenden Faktoren bei der Implementierung eines betrieblichen Kompetenzmanagements insbesondere in KMU aus dem Handel gewinnen

2.2 Vorgehen beim Experten-Delphi

Abbildung 3 gibt einen Überblick über das ursprünglich geplante Vorgehen bei der Durchführung der Delphi Befragung.

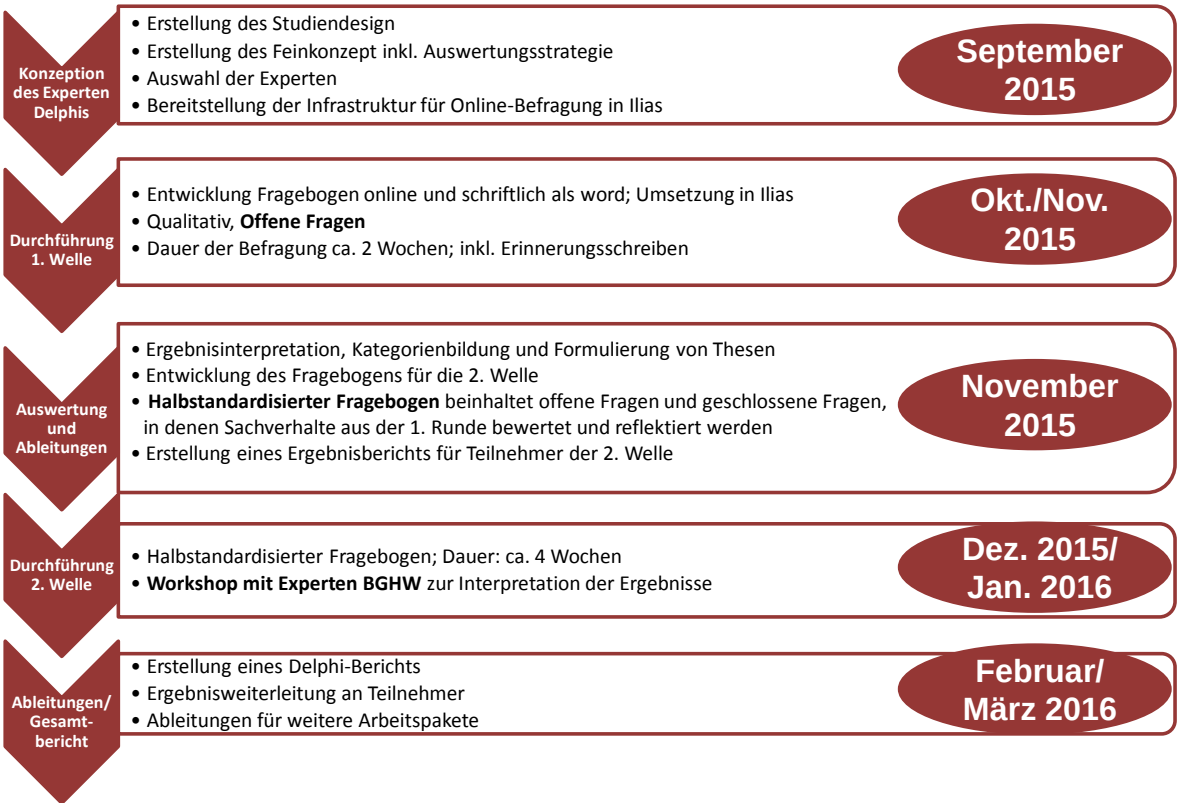

Abbildung 3 Vorgehen beim Experten-Delphi

Umsetzung der ersten Befragungswelle

Die erste Welle dient vor allem dazu, durch offene Fragen Informationen zu Trends, Einflussfaktoren im Einzelhandel sowie Möglichkeiten und Grenzen der Implementierung eines Kompetenzmanagements zu erhalten.

Die erste Welle wurde im Oktober/November 2015 durchgeführt. Die Auswertung fand im November/Dezember 2015 statt. Auf Basis der Erkenntnisse wurde der Fragebogen für die zweite Welle konzipiert.

Umsetzung der zweiten Befragungswelle

In der zweiten Welle wurden die Ergebnisse gespiegelt. Ziel war es, Thesen und Argumente der Experten aus der ersten Welle aufzugreifen, zu bewerten und zu diskutieren. Methodisch wurden sowohl geschlossene Fragen gewählt, um Thesen und Argumente eingehender zu bewerten und zu bestätigen oder mögliche neue Aspekte zu thematisieren. Darüber hinaus gab es offene Fragen, um weiterführende Informationen zu erhalten. Die zweite Welle wurde im Zeitraum Dezember 2015 bis Januar 2016 durchgeführt.

Teil der zweiten Welle war zusätzlich ein Workshop mit ausgewählten Branchen-Experten der Berufsgenossenschaft für Handel und Warenlogistik, der im Januar 2016 stattfand. Die

Experten kamen aus den Bereichen Gesundheit, Präventionsberatung und Aufsicht von Betrieben, Medienpädagogik/Qualifizierung.

Auswertung und Berichterstattung fanden im Februar/März 2016 statt.

2.3 Kriterien zur Auswahl der Experten

Nach folgenden ausgewählten Kriterien wurden Experten für die Delphi-Befragung ausgewählt:

- Unternehmer von KMU aus dem Handel
- Personalentwickler aus Handelsunternehmen
- Vertreter von KMU in Kammern und Berufsverbänden wie Industrie- und Handelskammer, Handelsverband Deutschland (HDE), Regionalverbände des Einzelhandels, Bundesfachverbände des Handels
- Arbeitsschutz-Berater für KMU bei der Berufsgenossenschaft für Handel und Warenlogistik (BGHW) und der Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe (BGN)
- Weiterbildungsträger in den jeweiligen Branchen wie die Fachschulen und Bildungszentren des Einzelhandels
- Wissenschaftliche Experten und Institutionen, die im Handel forschend tätig sind
- Wissenschaftliche Experten, die sich mit den Themen Kompetenzentwicklung, Digitalisierung, demografischer Wandel vornehmlich im Einzelhandel befassen

Die Studie erhebt keinen Anspruch, ein repräsentatives Abbild der Branche Einzelhandel zu zeichnen.

3 Ergebnisse der ersten Befragungswelle (Oktober/November 2015)

3.1 Rücklauf

In der Studie wurden 215 ausgewählte Experten angeschrieben. Von den 215 Experten haben 16 Experten den Online-Fragebogen bzw. den schriftlichen Fragenbogen ausgefüllt. Das entspricht einer Rücklaufquote von 7,5 %.

Abbildung 4 zeigt die Aufteilung auf die Institutionen.

Abbildung 4 Aufteilung der Experten auf Institutionen

3.2 Gegenwärtige und zukünftige Einflussfaktoren auf den Einzelhandel

3.2.1 Identifikation von Einflussfaktoren auf Einzelhandel

Im Teil 1 der ersten Welle haben wir gefragt, welche Einflussfaktoren es gegenwärtig und in Zukunft auf die Branche Einzelhandel (insbesondere KMU) gibt und wie KMU (re-)agieren können. Als große Einflussfaktoren auf den Einzelhandel wurden von den Experten am häufigsten folgende Entwicklungen genannt:

- Digitalisierung
- Demografischer Wandel
- Nachhaltigkeit
- Trend zu Großbetrieben
- Zunahme des Wettbewerbs
- Migration und Flüchtlingsthematik

3.2.2 Begriffsbestimmung von Digitalisierung im Einzelhandel

Digitalisierung wird von vielen Experten schwerpunktmäßig unter dem Aspekt der Konkurrenz zwischen E-Commerce und KMU aus dem stationären Einzelhandel verstanden. Statt des E-Commerce werden auch die Begrifflichkeiten Online-Handel oder Versandhandel verwendet. Die Experten verbinden mit der Digitalisierung ein verändertes Konsum- und Einkaufsverhalten (Kunden nutzen digitalen Preisvergleich), andere Kundenanforderungen, eine steigende Wettbewerbsintensität, eine steigende Differenzierung der Kundenbeziehungen und des Service. Um darauf zu reagieren, müssen KMU sich mit neuen Technologien und

Medien auseinandersetzen, Mitarbeiterkompetenzen stärken, online präsent sein (nicht zwangsläufig mit einem Online-Shop) und noch stärker auf Kundenerwartungen eingehen.

Auf Basis unserer Erkenntnisse leiten wir daraus ab, dass die Digitalisierung im Einzelhandel folgende drei Bereiche umfasst:

- Fortschreitende technologische Entwicklung und der Einsatz neuer Technologien im Einzelhandel
- Vernetzung über das Internet und Zunahme der Beziehungsgeflechte
- Veränderung der Kundenbeziehung und eine steigende Differenzierung der Kundenbeziehung und des Service (bsp. E-Commerce)

Mit der Digitalisierung verbinden die Experten sowohl Chancen als auch Risiken für KMU aus dem Einzelhandel.

Erwartete Chancen	Befürchtete Risiken
Weiterbildung der Mitarbeiter im Bereich der technischen Kompetenzen und sinnvolle Nutzung neuer Technik Erwerb von Fachwissen und Fertigkeiten zum Umgang mit neuen Medien - Wandel von Berufsbildern	Zu hohe Kompetenzanforderungen Neue Aufgaben und unbezahlte Mehrarbeit Zunahme prekärer Beschäftigung
Neue Marktnischen werden besetzt KMU beteiligen sich am E-Commerce Digitale Welt braucht stationäre Fläche zur Unterstützung	Internethandel vernichtet Arbeitsplätze Verdrängung von Kleinstunternehmen Höherer Kostendruck und Leistungsdruck
Kooperationen steigen, verbesserte Beratung	Beratung vor Ort, Kauf aber online (stationärer Handel geht leer aus) Mangelhafter Service Zu wenig Ressourcen für mehrere Vertriebswege

Tabelle 1 Chancen und Risiken der Digitalisierung (ein Ausschnitt)

3.2.3 Demografischer Wandel

Der demografische Wandel wird von den Experten facettenreich betrachtet. Im Einzelhandel äußert er sich durch alternde Belegschaften und alternde Kunden, einen hohen Frauenanteil, einen hohen Anteil an Geringqualifizierten, Rückgang bei Schulabsolventen, wenig Akademiker und Wettbewerb um Azubis und Akademiker, Zuwanderung/Flüchtlinge und Fachkräftemangel. Chancen werden in der Zuwanderung von Flüchtlingen doppelt gesehen. Flüchtlinge sind potenzielle Kunden und potenzielle Arbeitskräfte.

3.2.4 Umgang mit Einflussfaktoren

Doch wie soll der Einzelhandel mit den Einflussfaktoren umgehen? Grundsätzlich erwarten oder erhoffen sich die Experten eine bestimmte **Haltung gegenüber Veränderungen**: grundsätzliche Offenheit, Kreativität, aktiv auf Trends reagieren, flexibel sein und willens sein, sich mit Problemen auseinanderzusetzen. Das Thema Qualifizierung und **Kompetenz-**

entwicklung spielt hierbei ebenso eine Rolle: Kompetenzerhalt und –förderung, Mitarbeiter und Führungskräfte qualifizieren und deren Kompetenzen nutzen, Dienstleistungs- und Beratungskompetenz besser kommunizieren, Raum und Zeit für Weiterbildung schaffen. Neue Technologien sollten hierfür auch genutzt werden.

Mobiles Lernen erfordert ein hohes Maß an Flexibilität beim Lernen und Arbeiten, eine gewisse Technik- und Medienkompetenz und auch eine Veränderungs- und Lernbereitschaft.

3.2.5 Erforderliche Kompetenzen für die Beschäftigungsfähigkeit

Insgesamt haben die Experten ein Bündel an Kompetenzen aufgeführt, damit die Mitarbeiter in einer digitalisierten Gesellschaft **beschäftigungsfähig** bleiben. Diese wurden von uns wie folgt geclustert:

- Dialogfähigkeit/Kundenorientierung/Beratungsfähigkeit
- Lernbereitschaft
- Offenheit für Veränderungen
- Eigenverantwortung
- Querschnittskompetenz: Medienkompetenz
- Querschnittskompetenz Gesundheitskompetenz

3.3 Strukturelle Bedingungen bei der Einführung eines demografiesensiblen Kompetenzmanagements in KMU des Einzelhandels

Erfolgsfaktoren bei der Einführung eines betrieblichen Kompetenzmanagements

Aus Sicht der Experten haben KMU aus dem Einzelhandel **strukturelle Besonderheiten**, die es bei der Einführung eines demografie-sensiblen Kompetenzmanagements zu berücksichtigen gilt. Das Setting Betrieb mit branchen- und betriebsspezifischen Besonderheiten muss im Mittelpunkt stehen. Hierzu zählen beispielsweise: geringqualifizierte Beschäftigte, sinkende Arbeitsplatzangebote, fehlende Abteilungen für Personalentwicklung und Organisationsentwicklung und daher oft keine Kompetenzen, um strategisch zu planen und passgenaue Aktivitäten abzuleiten, Rückgang bei der Gewinnung von Azubis, begrenzte finanzielle und zeitliche Ressourcen.[1]

Das **Können und Wollen von Mitarbeitern und Führungskräften** muss berücksichtigt werden durch Sensibilisieren, Einbeziehen, Beteiligen und Motivieren. Führungskompetenzen sind zu fördern.

Inhaber und Geschäftsführer von KMU müssen für diese Aktivitäten gewonnen werden und sie aktiv unterstützen. Das Unternehmen muss strategisch hierauf ausgerichtet sein. Inhaber und Geschäftsführer müssen eine offene, positive Grundhaltung zum Kompetenzthema haben. Der Nutzen und Mehrwert des Vorhabens muss klar kommuniziert werden.

---

[1] Dies deckt sich mit unserer Literaturrecherche von bereits durchgeführten Studien zu Arbeitsbedingungen im Handel.

4 Ergebnisse der zweiten Befragungswelle (Dezember 2015 – Januar 2016)

4.1 Rücklauf

In der zweiten Welle wurden 328 Experten angeschrieben, von denen 30 geantwortet haben. Das entspricht einem Rücklauf von 9 %. 26 Bögen wurden online über ILIAS ausgefüllt. Vier Bögen wurden über die Word-Vorlage ausgefüllt und per Mail zugesendet. Abbildung 5 gibt einen Überblick über die Zugehörigkeit zu Institutionen der Experten.

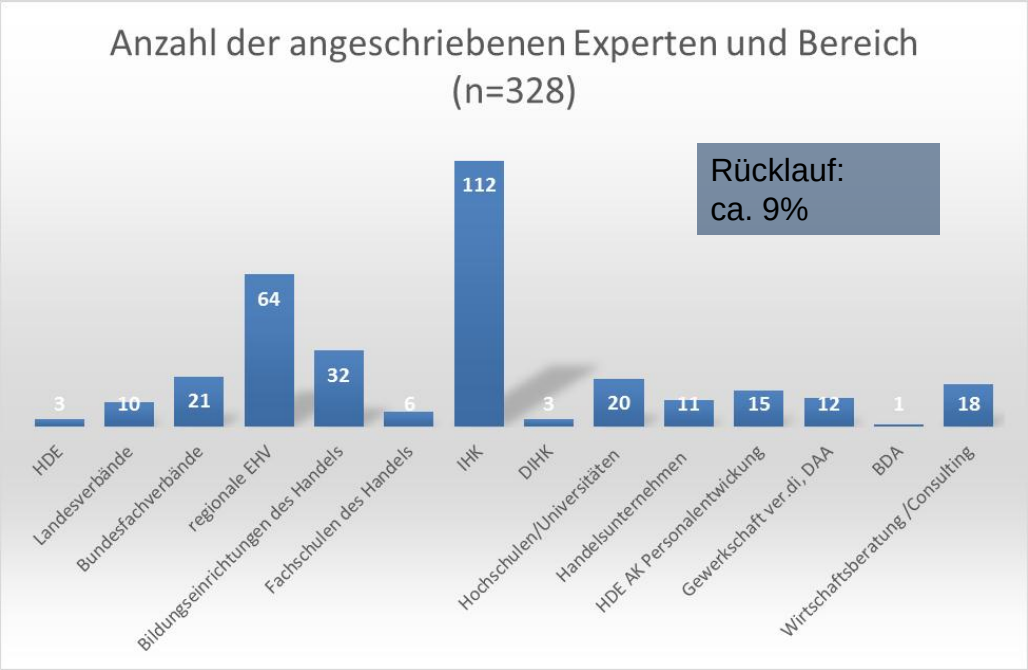

Abbildung 5 Teilnehmer der zweiten Welle

4.2 Bewertung der Einflussfaktoren

In der ersten Welle wurden durch die beteiligten Experten relevante Einflussfaktoren auf KMU aus dem Einzelhandel (jetzt und in 5 Jahren) benannt. Diese wurden geclustert und in der zweiten Welle zur Bewertung gestellt. Digitalisierung, demografischer Wandel und die Zunahme des Wettbewerbs sind nach Meinung der Experten die Einflussfaktoren mit der größten Relevanz für KMU aus dem Einzelhandel.

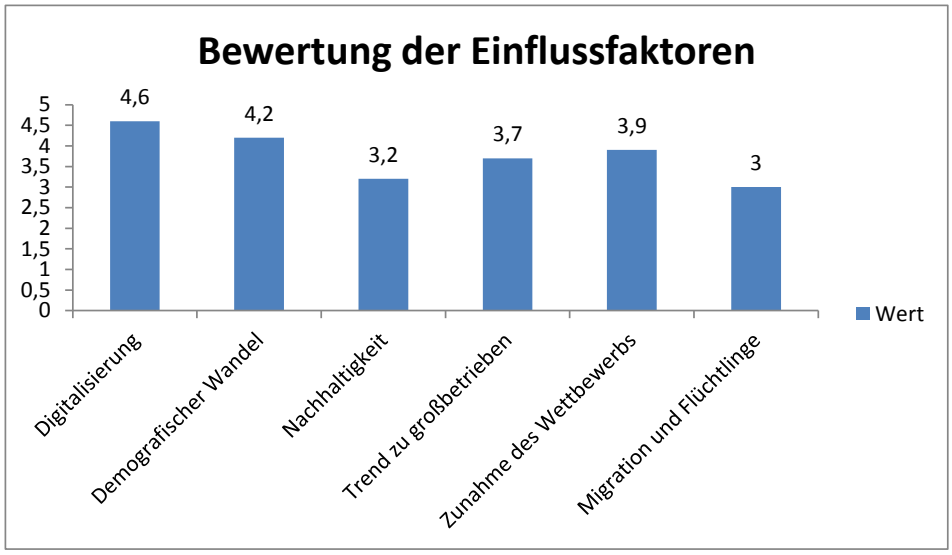

Abbildung 6 **Wie bewerten Sie die Relevanz dieser Einflussfaktoren im Hinblick auf die Auswirkungen auf KMU des Einzelhandels? (N=30) (1= sehr gering, 2=gering, 3=mittel, 4=hoch, 5=sehr hoch)**

4.3 Verhältnis von E-Commerce und stationärem Handel

Wir haben die Experten gefragt, wie sie der Aussage zustimmen, dass stationäre Händler aus KMU durch die Entwicklungen im E-Commerce abgehängt werden. Auf einer fünfstufigen Skala konnten die Experten antworten: 1=trifft nicht zu, 2=trifft eher nicht zu, 3=teils teils, 4=trifft eher zu, 5=trifft zu.

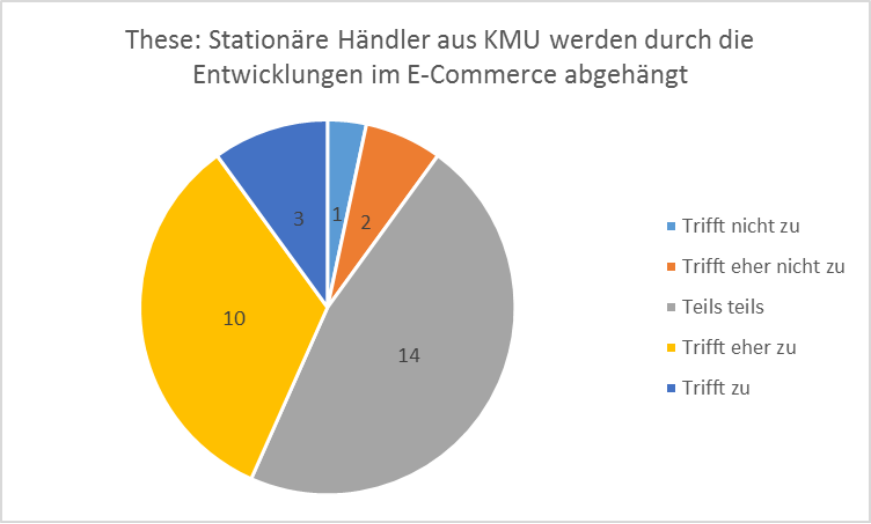

Abbildung 7 **Frage 2, 2. Welle Delphi-Umfrage HANDELkompetent**

Die Meinung der Experten tendiert in Richtung Zustimmung, wobei das Bild geteilt ist (M=3,5; N=30). Die große Streuung resultiert nicht zuletzt aus der unterschiedlichen Verteilung von E-Commerce Aktivitäten und damit Online-Anteilen am Umsatz in den einzelnen Handelsbranchen, bspw. 31 % in den Branchen Technik/Elektronik gegenüber 7,9 % für Heimwerkermarkt und Gartenbau.[2]

[2] Vgl. Online Monitor 2015 in http://www.einzelhandel.de/online-monitor

E-Commerce wurde in der Befragung häufig synonym mit dem Begriff der Digitalisierung verwendet. Eine zu große Zustimmung zu dieser These legt die Vermutung nahe, dass mit der Digitalisierung Ängste einhergehen, die im Rahmen einer Erprobung neuer Lernformen mit mobilen Endgeräten hinderlich sein könnte. Gleichwohl lässt sich von diesem Ergebnis ableiten, dass die Experten für den stationären Handel ein Risiko erkennen, abgehängt zu werden.

4.4 Chancen und Risiken der Digitalisierung

14 von 30 Experten sind der Meinung, dass die Chancen, die sich für KMU aus dem Einzelhandel aus der Digitalisierung ergeben, die Risiken überwiegen. Neun Experten sind sich unsicher. Sieben Experten stimmen eher oder ganz der Aussage zu, dass die Risiken größer sind. Chancen werden vor allem darin gesehen, dass KMU ihre Reichweite vergrößern können, sich besser profilieren können und in puncto Umsetzung und Schnelligkeit großen Handelsunternehmen voraus sind.

Die größten Risiken sehen die Experten hier in den geringen Ressourcen der KMU, den hohen Kosten, die mit der Digitalisierung einhergehen und einer immer noch zu sehr abwartenden Haltung von KMU und daraus resultierend einer erhofften Kehrtwendung im Kundenverhalten.

4.5 Entwicklungsbedarf bei Kompetenzen

Die Experten wurden befragt, wie sie den Entwicklungsbedarf bei den folgenden Kompetenzbereichen beurteilen.

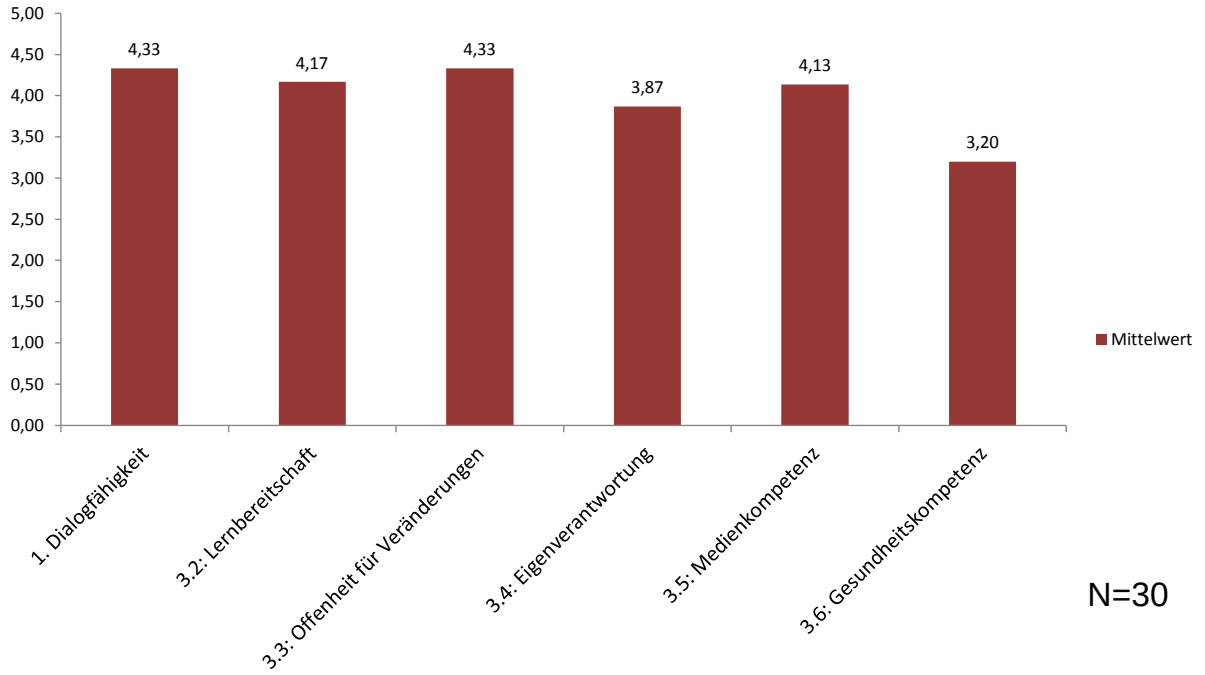

Abbildung 8 Entwicklungsbedarf bei Kompetenzen (N=30) (1=kein, 2=gering, 3=mittel, 4=hoch, 5=sehr hoch)

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass die Kerntätigkeit im Handel „Verkaufen“ durch die Entwicklung und Förderung der Kompetenz Dialogbereitschaft gestärkt werden muss. Lernbereitschaft und Offenheit für Veränderungen sind die beiden Kompetenzen, mit denen neben der Querschnittskompetenz Medienkompetenz den veränderten Anforderungen im Handel

durch Digitalisierung und den demografischen Wandel am ehesten erfolgreich begegnet werden kann.

4.6 Digitale Kompetenzen

Bei der Frage, was die Experten unter digitalen Kompetenzen verstehen, ergibt sich ein differenziertes Bild. Grob lassen sich die Expertennennungen wie folgt zuordnen:

Zielgerechte Recherche, Nutzung und Integration digitaler Medien und Technologien in die Geschäftsprozesse des Handels		
Wissen	**Fertigkeiten**	**Teilkompetenzen**
Kenntnis von Kassensystemen, Online-Shops, Informationsterminals, WWS, ERP, digitalen Bestellprozessen, digitales Bezahlen, EDI, Online-Marktplätzen, Vergleichsportalen, Social Media Plattformen Handelsübliche + Office Software (WWS, Browser, Office) Mobile Endgeräte (Smartphone, Tablet, Notebook) Handelsübliche Hardware (MDE, Etikettierung, PC, Kasse, Kartenterminal)	Aufgabenbezogen recherchieren, informieren, auswählen Bedienen, nutzen Dokumentieren	Entscheidungsfähigkeit Beurteilungsfähigkeit Lernbereitschaft Offenheit für Veränderungen Kommunikationsfähigkeit Kooperationsfähigkeit Reflexionsfähigkeit Eigenverantwortung

Diese Erkenntnisse fließen in die Entwicklung des Kompetenzmodells zum mobilen Lernen ein.

4.7 Thesen zum mobilen Lernen

In der ersten Welle der Delphi-Befragung sagte ein Delphi-Experte: „Da viele Mitarbeiter im Einzelhandel nicht über einen festen Arbeitsplatz (i. S. eines Schreibtischs mit Computer) verfügen, sondern auf der Fläche eingesetzt sind, dürfte E-Learning im betrieblichen Alltag nur über mobile Geräte wie Smartphone oder Tablet möglich sein. Inhaltlich dürften es auch nur kleine Einheiten sein, die z. B. in Beratungspausen genutzt werden könnten.“ Dies haben wir in die These umgewandelt „E-Learning ist nur über mobile Endgeräte im Handel möglich“ und zur Bewertung gestellt.

Die Einschätzungen der Experten sind in Abbildung 9 dargestellt.

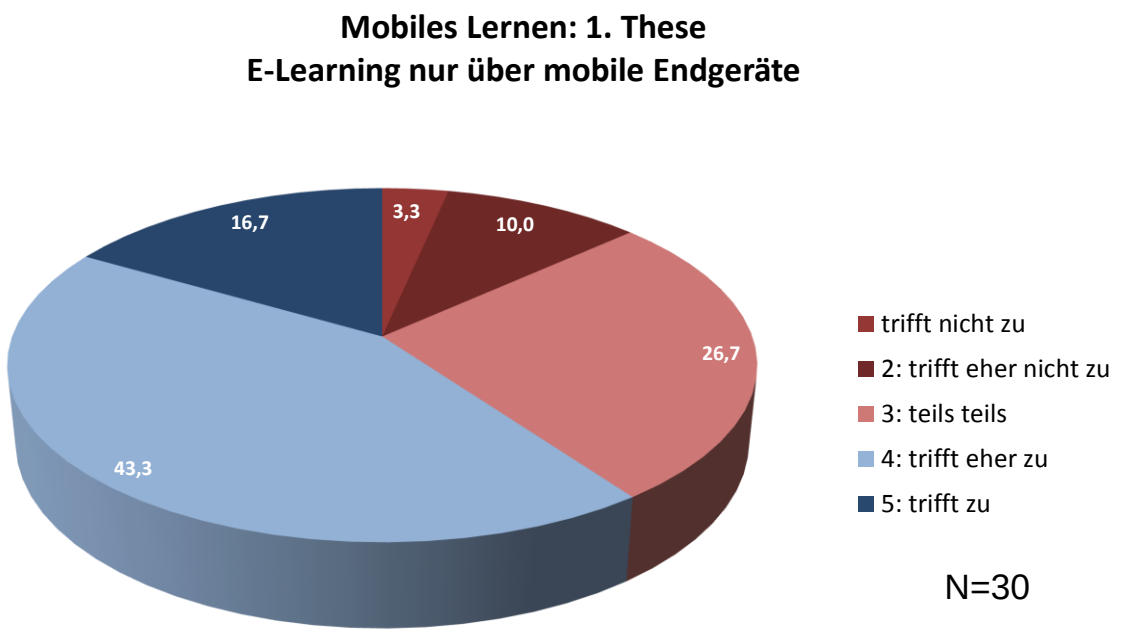

Abbildung 9 Einschätzung der ersten These

Auf Basis der Erkenntnisse aus der ersten Welle haben wir folgende Aussage getroffen:

„Mobiles Lernen erfordert ein hohes Maß an Flexibilität beim Lernen und Arbeiten, eine gewisse Technik- und Medienkompetenz und auch eine Veränderungs- und Lernbereitschaft. Die Beschäftigen aus der Branche Einzelhandel können mit diesen Anforderungen durch mobiles Lernen mit Tablets, Smartphone, Apps und Co **gut** umgehen."

Die Einschätzungen sind in Abbildung 10 dargestellt.

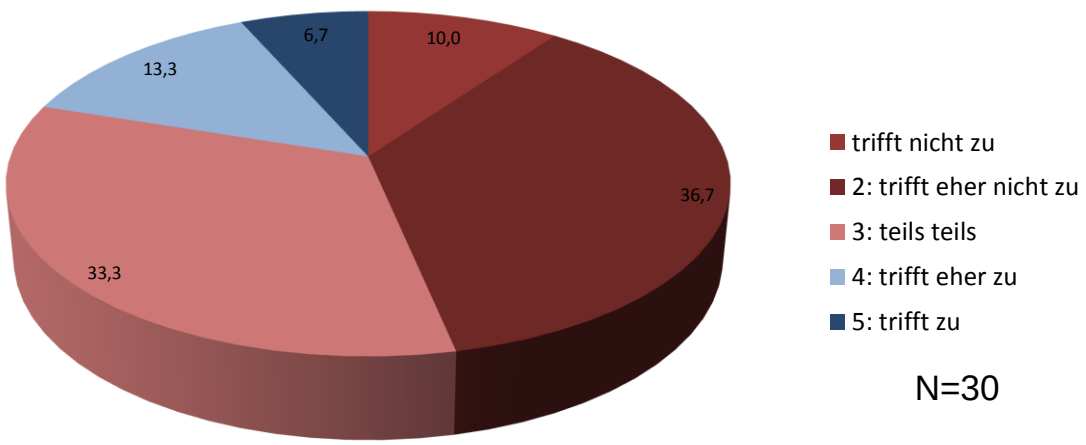

Abbildung 10 Einschätzung der zweiten These

Bemerkenswert in diesem Zusammenhang beim Vergleich der Ergebnisse: Die Experten messen dem mobilen Lernen eine große Bedeutung zu und gehen gleichzeitig davon aus, dass hier erhöhter Handlungsbedarf besteht, da die Beschäftigten aus dem Einzelhandel die

dazu gehörigen Anforderungen noch nicht gut meistern. Hier ist ein Anknüpfungspunkt und eine Bestätigung für das Projekt zu sehen.

Notwendigkeit zur lernförderlichen Gestaltung der Arbeitsbedingungen

Es liegt der Schluss nahe, dass ein Bedarf an Kompetenzentwicklung erkennbar ist. Wenn das Risiko besteht, dass Beschäftigte mit Anforderungen nicht gut umgehen, wird ein Bedarf an einer menschengerechten Gestaltung der Arbeits- und Lernbedingungen deutlich. Aus arbeitswissenschaftlichen und arbeitspsychologischen Studien ist bekannt, dass Anforderungen aus einer Arbeitsaufgabe (Belastung) oder wie hier aus dem Lernprozess Auswirkungen auf Beschäftigte (Beanspruchung) haben. Diese Beanspruchung kann sich negativ oder positiv auswirken (Beanspruchungsfolge). Dieser Befund verdeutlicht das Erfordernis zur Gestaltung einer lernförderlichen Umgebung beim mobilen Lernen in den Betrieben, um negative Folgen wie Überforderung/„Überlastung“, negativer Stress und Frustrationen zu vermeiden.

4.8 Gestaltung der Lernkultur, lernförderliche Bedingungen und hemmende Faktoren

Lernförderliche Gestaltung

Bisherige Erkenntnisse deuten auf folgende Felder hin, die lernförderlich zu gestalten sind:

- **Strukturelle Bedingungen der Einzelhandels-KMU**
  Das Setting KMU-Betrieb mit branchen- und betriebsspezifischen Besonderheiten (z. B. viele Geringqualifizierte, wenig Akademiker, Großteil weibliche Beschäftigte, ältere Mitarbeiter, fehlende Abteilung zu PE/OE, kaum strategische Planung) muss im Mittelpunkt stehen.
- **Führungsverhalten und Lernkultur**
  Das Können und Wollen von Mitarbeitern und Führungskräften muss berücksichtigt werden durch Sensibilisieren, Einbeziehen, Beteiligen und Motivieren. Führungskompetenzen sind zu fördern. Und in erster Linie muss die Unternehmensleitung für Aktivitäten gewonnen werden. Der Unternehmer muss eine offene, positive Grundhaltung zum Kompetenzthema haben. Führungskräfte leben diese Grundhaltung vor und tragen dies in die Lernprozesse.
- **Gestaltung der Inhalte und Lernbedingungen**
  Hier geht es um konkrete Lernbedingungen, die gestaltet werden wie z. B.: Vorgaben für Lernort und Lernzeiten, Unterstützung durch Führunsgkräfte oder bereitgestellte Hilfsmittel und bereitgestellte Technik. Die Technik darf die Mitarbeiter nicht überfordern. Demografische Aspekte müssen bei Auswahl und Beschaffung berücksichtigt werden (z. B. größere Displays für ältere Mitarbeiter). Eine andere zentrale Frage betrifft die Lernformen. Moderne Lernkonzepte berücksichtigen

kollaborative Lernformen, in denen Mitarbeiter gemeinschaftlich Lerninhalte erarbeiten und Wissen generieren.

- **Entwicklung der notwendigen Kompetenzen (Digitale Kompetenzen)**

Hemmende Faktoren

Hemmende Faktoren wurden insbesondere im Rahmen des Delphi-Workshops mit Experten der BGHW erarbeitet. Hierzu zählen:

- **Führungsverhalten**
  Durch falsches Führungsverhalten können Lernprozesse behindert oder verhindert werden. Hierzu zählen: Mitarbeiter über Technik kontrollieren, unangemeldete Kontrollen über die private Nutzung mit den Tablets, Strafen bei Fehlern, Kostenanfall für Mitarbeiter bei (ungewollten) Beschädigungen, Pflicht zur Umsatzsteigerung durch Nutzung mobiler Lernformate, ganz allgemein Druck ausüben, Mitarbeiter allein lassen, einfach nur anordnen
- **Inhalte und Lernbedingungen**
  Lernen in der Freizeit, keine Ansprechpartner für das Lernen und keine Anleitungen bereitstellen, zu knappe Zeitvorgaben bei den Lerneinheiten, keiner kann was mit Lerneinheiten anfangen (zielgruppen- und praxisfern)
- **Technik**
  Technik boykottieren, Bereitstellung verschiedener Geräte für Mitarbeiter (Neidfaktor; Mitarbeiter werden neidisch, wenn ein anderer ein besseres Gerät bekommt), kleines Display extra für ältere Mitarbeiter, die vielleicht nicht mehr so gut sehen können, Standortüberwachung über Tablets aktiviert

Diese Erkenntnisse werden insbesondere im Rahmen der Entwicklung der Lernumgebung und Schaffung geeigneter Voraussetzungen (z. B. Schulung der Führungskräfte) in den Betrieben genutzt.

4.9 Anforderungen an Lernmodule für den Einzelhandel

Die Experten wurden gefragt:

> Im Rahmen unseres Projekts sollen einzelhandelsspezifische Lernmodule konzipiert werden.
>
> Was ist Ihrer Meinung nach schwerpunktmäßig zu berücksichtigen?

Die durch die Delphi-Experten genannten Anforderungen zur Gestaltung der Lernmodule für den Einzelhandel umfassen folgende Bereiche:

- **Lernmodule richten sich nach zeitgemäßen Lernformen und -methoden**
  Austauschmöglichkeiten bieten, Lernbegleitung sicherstellen, Ratschläge zum selbstorganisierten und digitalen Lernen geben
- **Aufbereitung der Lernmodule berücksichtigen**
  Interessante Aufbereitung, motivierende Gestaltung, kompakt, zeitlich eng, geringe technische Hürden, Zusammenfassung und Selbsttest am Ende, Belohnung/Incentives
- **Lernmodule berücksichtigen Vielfalt**
  Unterschiedliche Nutzergruppen, unterschiedliche Kundengruppen (digital natives, smart natives, digital Unerfahrene)
- **Lernmodule fördern bestimmte Zielkompetenzen** (zu fördernde Kompetenzen)
  Hier sind sich die Experten recht uneinig. Einige Experten vertreten die Ansicht, dass Module zur Warenkunde Interna sind und nicht schwerpunktmäßig durch mobiles Lernen erfasst werden sollten. Andere Experten meinen, dass Fachkompetenz zentrale Bedeutung hat und die einzige Zielkompetenz sein kann. Parallel dazu wird die Meinung vertreten, dass durch mobile Lernmodule soziale Kompetenzen wie Sprache, Rhethorik, Auftreten, Verkaufs- und Kommunikationsfähigkeit gefördert werden sollten.

4.10 Anforderungen technische Infrastruktur und an eine Online-Lernplattform

Wir haben die Experten gefragt:

> Was muss eine Online-Plattform zum Lernen und zur Weiterbildung für KMU leisten (Anforderungen an eine Online-Plattform)?

Zugänglichkeit, leichte Bedienbarkeit und Responsive Design

Für die Hälfte der Experten ist es wichtig, dass die Lernplattform leicht zugänglich ist (z. B. Zugang für alle mit eigener Kennung) und von allen gängigen Endgeräten wie Smartphones/ Tablet-PC aufgerufen werden kann (sie muss „responsive“ sein). Die Lernplattform muss unkompliziert in der Anwendung und leicht zu bedienen sein, auch für digitale Laien. Sie soll 24 h erreichbar sein. Die Lernplattform muss wirtschaftlich sein.

Design

Die Lernplattform soll ansprechend gestaltet sein. Lerninhalte müssen übersichtlich aufbereitet und präsentiert werden.

Zum Lernen motivieren

Die Lernplattform muss Flexibilität für Lernprozesse ermöglichen. Lernerfolge sollen sichtbar sein. Die Lerner müssen „Wiederholungstäter“ werden und wieder kommen. Dies lässt sich durch eine ansprechende Gestaltung und durch Spaß beim Lernen ermöglichen. Die Lernin-

halte sollen den Anforderungen und Bedarfe der Lernenden und des Arbeitgebers entsprechen. Durch kleine Lernhäppchen (Mikrolernen) und über Feedback lässt sich die Motivation erhöhen.

Kommunikation ermöglichen und Vernetzung fördern

Die Lernplattform soll Kommunikation zwischen Lernenden ermöglichen. Asynchrone Kommunikation ist ausreichend. Austausch zwischen Lernenden und mit Lernbegleitern und Lehrpersonen muss möglich sein. Sie soll die Vernetzung fördern. Gleichzeitig soll sie auch Schnittstellen zu anderen Foren haben.

Individualisierbarkeit und Transparenz des Lernerfolgs

Eigene Lernfortschritte müssen sichtbar sein. Der eigene Lernerfolg muss transparent werden (für den Lernenden und den Betrieb), ggf. durch ein Zertifikat.

Verschiedene Lernräume für unterschiedliche Lerninhalte anbieten

Übungsräume/Übungsmöglichkeiten, Lernkontrollmöglichkeiten, Austauschmöglichkeiten; Arbeitsmaterialien, Videos, Scripts, Prüfungen müssen online absolviert werden können.

5 Ableitungen für die Modellentwicklung

5.1 Concept Map über vermutete Zusammenhänge

Aus der Vielzahl an Erkenntnissen aus den Delphi-Wellen, den Betriebsstudien, einer einzelhandelsspezifischen Auswertung der BIBB/BAUA-Erwerbstätigenbefragung 2012 und aus der Literaturrecherche wurde eine Concept Map zu den Zusammenhängen entwickelt (Abbildung 11). Eine Überprüfung der Zusammenhänge durch statistische Verfahren findet nicht statt.

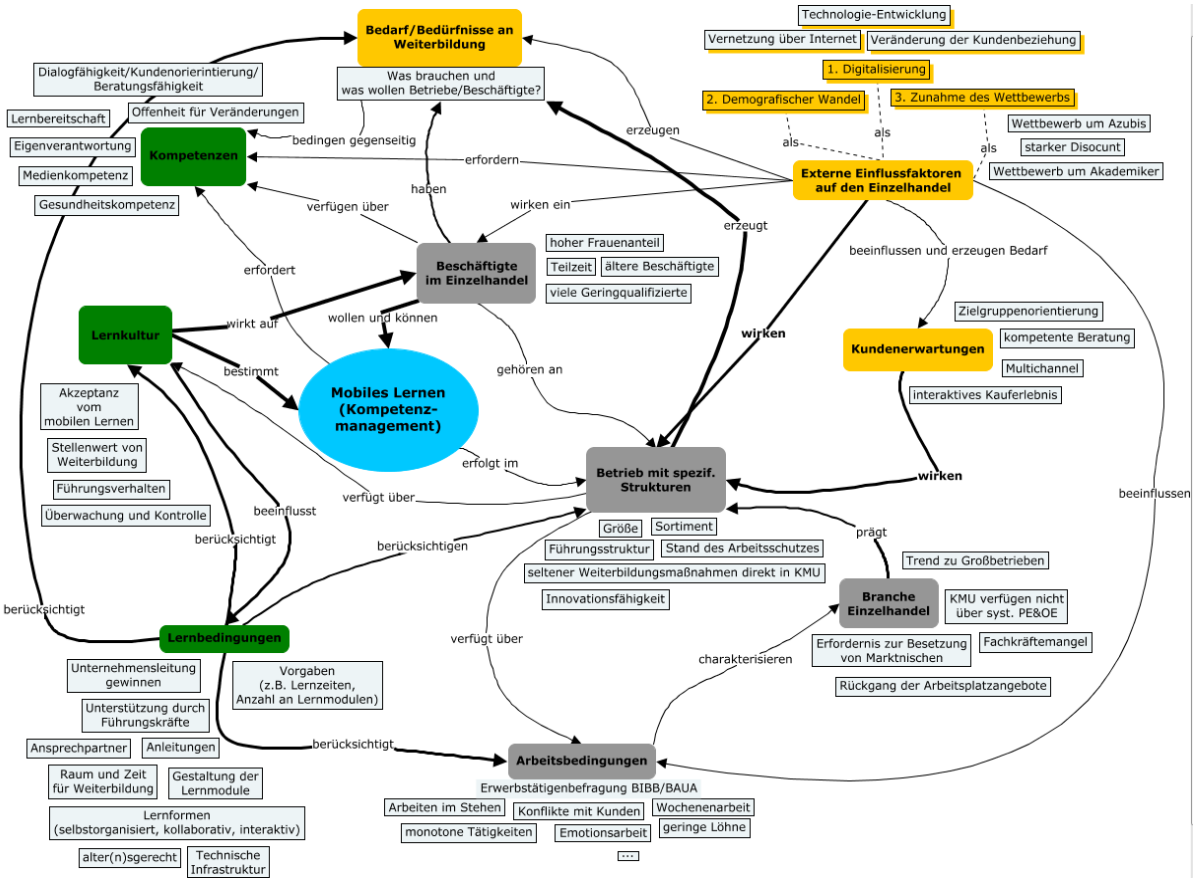

Abbildung 11 Concept Map zu den zusammenhängen zum mobilen Lernen im Einzelhandel

5.2 Vorläufiges Modell zum betrieblichen Kompetenzmanagement

Unter Nutzung der Zusammenhänge in der Concept Map wurde ein vereinfachtes Modell zur Beschreibung der Ausgangslage bei der Implementation des betrieblichen Kompetenzmanagements entwickelt (siehe Abbildung 12).

Einzelhandels-KMU werden durch äußere Einflussfaktoren geprägt, die gleichzeitig einen Bedarf für ein betriebliches Kompetenzmanagement erzeugen. Der Betrieb ist durch die Branche und weitere betriebliche Strukturen und Bedingungen geprägt. Lernkultur, Kompetenzen der Beschäftigten und die konkreten Lernbedingungen in den Betrieben vor Ort sind Gestaltungsfelder für das betriebliche Kompetenzmanagement, um Beschäftigungsfähigkeit, Innovationsfähigkeit und Selbstkompetenz zu fördern. Die Gestaltung orientiert sich immer an den betrieblichen Besonderheiten und Erfordernissen.

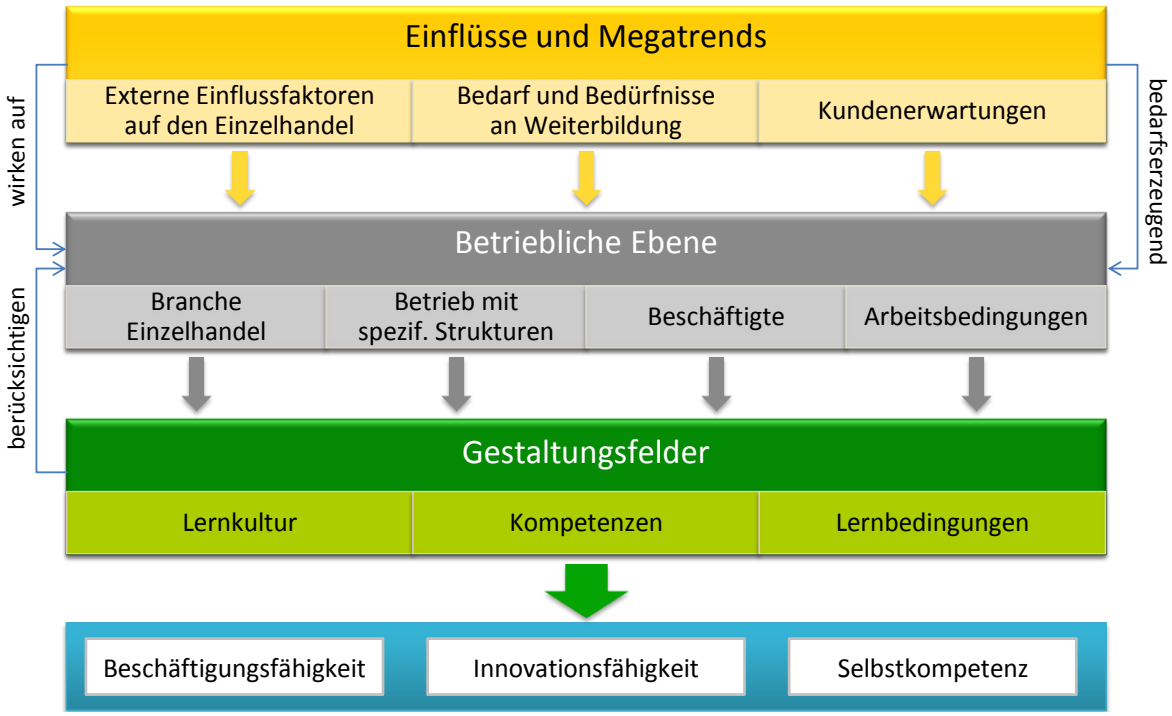

Abbildung 12 Vereinfachtes Modell zum betrieblichen Kompetenzmanagement

6 Nutzung der Delphi-Ergebnisse im Rahmen des Projekts

Die Erkenntnisse aus der Delphi-Befragung und der Anforderungserhebung werden im Rahmen des Projekts genutzt zur:

- Entwicklung der Instrumente zur Kompetenzerfassung
- Entwicklung des Konzepts für die Kompetenzpaten
- Entwicklung der Lernmodule und Gestaltung der Lerninfrastruktur
- Gestaltung lernförderlicher Bedingungen in den teilnehmenden Betrieben im rahmen der Erprobung
- Entwicklung des Evaluationskonzepts