

Förderung der Persönlichkeitsentwicklung in dialogischen Lern- und Bildungssettings – Fallstudie eines Einzelhandelsunternehmens

Charlotte SCHOLZ, Saskia KASSECK, Michael DICK

*Professur für Betriebspädagogik, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg,
Zschokkestraße 32, D-39104 Magdeburg*

Kurzfassung: Das vom BMBF geförderte Projekt ‚ALL:konkret‘ zielt auf die holistische Rekonstruktion betrieblicher Weiterbildung von Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branche. In diesem Beitrag wird besonders die Perspektive der beteiligten Akteur*innen in den Fokus genommen. Anhand einer qualitativ empirisch mittels der ethnografischen Feldforschung durchgeführten Fallstudie wird herausgestellt, welchen Einfluss die dialogische Unternehmenskultur nicht nur auf die Gestaltung von Lern- und Bildungssettings besitzt, sondern auch, wie hierdurch ein Rahmen für Individuen und ihre Persönlichkeitsentwicklung gegeben wird. Die Erkenntnisse zu den Lern- und Bildungssettings sowie ihre Merkmale werden im vorliegenden Beitrag vorgestellt.

Schlüsselwörter: Betriebliche Weiterbildung, Persönlichkeitsentwicklung, Dialogische Kultur, Lern- und Bildungssettings, Digitalisierung, Einzelhandel

1. Hintergrund der Untersuchung und theoretische Rahmung

Unternehmen aller Branchen und Größen werden durch die globalen Phänomene der verstärkten Internationalisierung, Automatisierung und des demografischen Wandels zu einer steten Anpassung ihrer Organisations-, Produktions- und Verkaufsmodele, der strategischen Ausrichtungen sowie ihrer Arbeitsorganisation veranlasst. Der Wandel der Arbeitswelt zeichnet sich längst durch die Flexibilisierung und Digitalisierung von Dienstleistungen und Produkten bei gleichzeitigem Mangel an Fachkräften aus (Merkle 2020). Die Betriebe in Deutschland stellen den wichtigsten Kontext des lebensbegleitenden Lernens dar. Dennoch werden die Aspekte der spezifischen Realität mit den verbundenen Strukturen, ökonomischen Rahmenbedingungen oder Selbstverständnissen der Akteur*innen in der betrieblichen Weiterbildungsforschung nicht hinreichend berücksichtigt oder qualitativ empirisch erforscht. Das vom BMBF geförderte Forschungsprojekt ‚ALL:konkret‘ zielt auf die Bearbeitung dieser Forschungslücke (Dick 2020). Mit dem Beitrag wird eines der zehn im Projekt beteiligten Unternehmen vorgestellt. Hierbei handelt sich um ein deutschland- und europaweit agierendes Großunternehmen des Einzelhandels. Im Rahmen des Forschungsvorhabens konnte die Wirkung der dialogischen Unternehmenskultur auf die Arbeit der betrieblichen Weiterbildung rekonstruiert und ein vertieftes Verständnis für die Förderung der Persönlichkeitsentwicklung durch die betriebliche Weiterbildung entwickelt werden. Diese dialogische Unternehmenskultur wurde im Rahmen der

Unternehmensentwicklung mit dem Hardenberg Institut erarbeitet, wobei die Verantwortungsübernahme durch den Einzelnen sowie das Handeln im Sinne der Unternehmensziele charakteristisch für diese Kultur sind. Das Unternehmen setzt seinen Warenverkauf stationär (an einem festen Standort) und nicht-stationär (Versand- und Internethandel) um (Gittenberger & Teller 2012, S. 217; Heinemann 2017, S. 1). Derzeit zeigt der vermehrt nicht stationäre Verkauf im Zuge der Digitalisierung ambivalente Entwicklungen. Während die Pandemie den Prozess beschleunigte und der Wirtschaftszweig ohnehin durch eine hohe Dynamik gekennzeichnet ist, verhindern Faktoren wie ein hoher Investitionsbedarf und Zeitaufwand, begrenztes Budget sowie das Bestehen von ‚Datensilos‘ die Implementierung digitaler Infrastrukturen (Deckert & Wohllebe 2021, S. 35 ff.). Hybride Verkaufsformen nehmen einen immer größeren Stellenwert ein. Während rein stationär agierende Handelsunternehmen im Jahr 2006 einen Anteil von 85 Prozent hatten, liegt dieser Anteil im Jahr 2016 bei 50 Prozent (vgl. Heinemann 2017, S. 16). Für den Einzelhandel wird eine digitale Revolution auf drei Ebenen – in dem Verkaufsprozess, dem Informations- und Kommunikationsprozess und in der Produktentwicklung – beschrieben, wobei sich die physische Distanzierung nachhaltig auf das Einkaufsverhalten auswirkt (Fota, Schramm-Klein 2023, S. 4 ff.). Der digitale Konsum, die Nutzung digitaler Technologien sowie der Konsum von zu Hause prägen das Einkaufsverhalten der Menschen. Um mit dem verstärkten Wettbewerb Schritt halten zu können, kann eine offene Unternehmenskultur des Austausches mit der stetigen Reflexion und agilen Prozessen Einzelhandelsunternehmen dabei unterstützen (Merkle 2020, S. 5, 232 f.).

In der Fallstudie lassen sich Merkmale einer agilstabilen Organisation finden, welche die Wirkung der dialogischen Unternehmenskultur nicht nur unterstützt, sondern es dem Betrieb ermöglicht, auf die beschriebenen Herausforderungen zu reagieren. Während die Organisation hier in Anlehnung an das Konzept der ‚Holacracy‘ aus autonomen Einheiten besteht, ist das Menschenbild geprägt durch das Einbeziehen der Mitarbeiter*innen mit ihren Persönlichkeiten, Kompetenzen und Eigenschaften und die stetige Reflexion des individuellen Beitrags zum Erreichen der Unternehmensziele (Pircher 2018, S. 39, 175). Nach diesem Ansatz sollen Organisationen immer wieder ihren eigenen Seinszweck bzw. Purpose fokussieren. Dieser gibt den Mitarbeiter*innen eine entsprechende Orientierung für ihre Aufgabenbearbeitung. Charakteristisch ist darüber hinaus die einem Beratungsprozess ähnelnde Entscheidungsfindung im Rahmen der Aufgabenbearbeitung (ebd., S. 109–113, 187 ff., 226–229). Die dialogische Unternehmenskultur knüpft daran an, indem den Mitarbeiter*innen Zutrauen hinsichtlich der Bearbeitung ihrer Aufgaben entgegengebracht wird, die Einnahme unterschiedlicher Perspektiven durch den dialogischen Austausch im Zentrum steht und sich die Mitarbeiter*innen im Gesamtzusammenhang des Unternehmens sehen (Werner 2006, S. 30 f.; Hardenberg Institut 2022, www.dialogischefuehrung.de). Mit der Förderung individueller Fähigkeiten, kreativer Ideen und der Selbstorganisation, sowie dessen Einsatz im Betriebsalltag kann auf die derzeitigen Herausforderungen im Kontext der beschriebenen globalen Phänomene und ihre Auswirkungen auf die Unternehmen adäquat reagiert werden.

2. Methodische Vorgehensweise

Die mit dem Beitrag vorgestellte Fallstudie folgt in methodischer Hinsicht dem im Forschungsprojekt ‚ALL:konkret‘ umgesetzten Anspruch einer holistischen Rekonstruktion der betrieblichen Weiterbildungsrealität, welche qualitativ empirisch mit der ethnografischen Forschung (Thomas 2019) im Feld erschlossen und durch die Grounded Theory Methodologie (Strauss & Corbin 1996; Strübing 2014) analysiert wurde. Das Unternehmen selbst wurde im Jahr 1973 gegründet und zählt zum Zeitpunkt der Forschung 62.606 Mitarbeitende, die in 13 Ländern Europas in über 3.700 Filialen beschäftigt sind. Die betriebliche Weiterbildung ist als Teil des Ressorts ‚Mitarbeiter‘ in der Unternehmenszentrale ansässig. Entsprechend der Dezentralität als ein wichtiges Merkmal der Fallstudie, ist diese betriebliche Weiterbildung jedoch durch ihre digitale Umsetzung und Verbreitung gekennzeichnet. Diese Tatsache prägt neben der pandemiebedingten Notwendigkeit einer phasenweise virtuellen Ethnografie (Mörke 2021) das methodische Vorgehen. Entsprechend den Einschränkungen zur Eindämmung der Pandemie wurde die erste Feldphase im digitalen Raum umgesetzt. Im Sommer 2021 folgte nach einer Phase der Datenanalyse eine physische Hospitation in der Hauptgeschäftsstelle in Karlsruhe, in der die bisherigen Erkenntnisse vertieft wurden. Die Datengrundlage der Fallstudie setzt sich aus zehn Interviews, 19 Beobachtungsprotokollen und sieben Feldnotizen zusammen.

3. Betriebliche Weiterbildungsakteur*innen und ihre Ansprüche an dialogische Lern- und Bildungssettings

3.1 Gestaltung dialogischer Lern- und Bildungssettings

Die Wirkfaktoren der dialogischen Unternehmenskultur sind unter anderem die Lernformate selbst und die Arbeit der betrieblichen Weiterbildungsakteur*innen. Mit Blick auf die dezentrale Organisation des Unternehmens sowie die Arbeit in einem Schichtsystem konnte die Notwendigkeit einer zeit- und ortsunabhängigen Art des Lernens als wichtiges Merkmal der Fallstudie herausgestellt werden. Mit der Verteilung der Filialen sind weder entfernte Seminarveranstaltungen mit langen Anfahrtswegen noch unregelmäßige Lernformate zielführend. Entsprechend wird für das Großunternehmen eine digitale Plattform bereitgestellt, welche als ‚Lernwelt‘ bezeichnet wird und über alle digitalen Endgeräte (Smartphone, Tablets, Computer) abrufbar ist. Obwohl auch vor der Pandemie das digitale Lernen umgesetzt wurde, intensivierten sich die Lernaktivitäten mit diesem Medium seit Beginn dieser Zeit. Die Lernwelt wird inhaltlich von den Teams der betrieblichen Weiterbildung aus dem Ressort Mitarbeiter aufbereitet, wobei die Benutzeroberfläche dem Aufbau von bekannten Streamingplattformen ähnelt. Visuell ansprechende Lernangebote zu einzelnen fachlichen Themen, bspw. Grundlagen zu pharmazeutischen Produkten, werden entsprechend auf der Startseite eingeblendet, während die Mitarbeiter*innen über ein individuelles Benutzerprofil verfügen. Diese Angebote umfassen die Vermittlung eines unternehmensspezifischen Fachwissens, dessen in den Filialalltag integrierte praktische Anwendung sowie den Austausch mit anderen Personen über virtuelle Meetings. Diese Elemente zielen zum einen darauf, an den operativen Betriebsalltag der Mitarbeiter*innen anzuknüpfen und zum anderen auf die Entwicklung der unternehmensspezifischen Handlungskompetenz.

Die Akteur*innen der betrieblichen Weiterbildung sind darüber hinaus in der Lage, eigens entwickelte Formate je nach Bedarf der Mitarbeiter*innen zu etablieren. So werden persönliche Weiterbildungsgespräche für die Bedarfserfassung und die fachliche Unterstützung, Teamtage für die kooperative Auseinandersetzung mit Fragen der Kultur und des Lernens, kollegiale Beratungen oder Workshops in den Filialen angeboten.

*3.2 Wahrgenommener Bildungsauftrag der Akteur*innen und dialogische Lernphilosophie*

Entsprechend der Organisation des Unternehmens lebt die betriebliche Weiterbildung neben den Fachverantwortlichen, welche die digitalen Lernangebote erstellen, von den Aktivitäten verteilter Akteur*innen. So betreuen etwa die Berater*innen für Aus- und Weiterbildung (BAW) jeweils 50 Filialen und die Poweruser für digitales Lernen (Pudl) begleiten fünf bis sieben Filialen zu den Themen der Digitalisierung. Für alle Akteursgruppen ist festzuhalten, dass sie ihren Tätigkeiten in einem stark selbstorganisierten Modus nachkommen, welcher durch die Priorisierung von Aufgaben und Eigeninitiative, aber auch durch das Wahrnehmen von Unterstützung durch Kolleg*innen im Sinne eines (digitalen) Austausches geprägt ist. Das Selbstverständnis der Fachverantwortlichen ist charakterisiert durch das Antizipieren und Bündeln von Weiterbildungsbedarfen sowie die darauffolgende Entscheidung über die Erstellung weiterer thematischer Lernangebote. Relevant ist dabei die Zukunftsorientierung der Arbeit: wie wird sich die Arbeit verändern? Welche Themen und Angebote bewegen die Mitarbeiter*innen gegenwärtig, aber auch in Zukunft? Wie werden die intrinsische Motivation und das unternehmerische Handeln der Individuen gefördert? Diese Fragestellungen stellten sich mit der Analyse als leitend für die Arbeit der betrieblichen Weiterbildung heraus. Herausfordernd für die Konzeption digitaler Lernangebote wirkt hier besonders die Schnelllebigkeit der Entwicklungen im Einzelhandel sowie der Zeitdruck seitens der Filialmitarbeiter*innen im Alltag. Die Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen des Unternehmens ermöglicht dabei eine schnelle Reaktion auf die Bedarfe, indem die Inhalte durch die internen Fachabteilungen als Wissensträger bereitgestellt und abgesichert werden. Eine Grenze wird jedoch in dem direkten Kontakt zu den Filialen gesehen, da das Weiterbildungsverhalten stark von den Führungskräften vor Ort beeinflusst wird. Hier knüpft der Bildungsauftrag der Berater*innen für Aus- und Weiterbildung (BAW) an, denn sie sind deutschlandweit mit 38 Personen in fünf Teams aktiv und verstehen sich als Bindeglied zwischen den Fachverantwortlichen der betrieblichen Weiterbildung und den Filialen, um die Reichweite und die Umsetzung der Angebote zu erhöhen. Sie entscheiden gemeinsam mit den Filialmitarbeiter*innen, welche Maßnahmen für die individuelle Persönlichkeitsförderung umzusetzen sind. Regelmäßige Treffen und Veranstaltungen vor Ort sowie zwischenmenschliches Vertrauen und die notwendige Offenheit bilden das Fundament für die Arbeit der BAW. Herausgefordert wird diese Tätigkeit ebenfalls durch den Zeitmangel in den Filialen sowie die physische Distanzierung während der Pandemie. Letztlich übernehmen die bundesweit verteilten 350 Pudl die Transferleistung zu allen digitalen Lernthemen (bspw. MS-Office, Lernwelt, Smartphones etc.) sowie die Vernetzung der Filialen untereinander. Sie fördern die Individuen durch das Lernen im Kontext der Arbeitstätigkeit und können durch die unmittelbare Nähe ihr Wissen über die Persönlichkeiten für das gezielte Coaching nutzbar machen.

4. Reflexion der Ergebnisse und offene Forschungsfragen

Die Analyse zeigt, dass ein Anspruch an die betriebliche Weiterbildung verfolgt wird, der vor allem die ganzheitliche Gestaltung der digitalen Lernangebote mit Elementen der praktischen Anwendung und des Austausches in den Mittelpunkt stellt, sowie die Ansprache der Mitarbeiter*innen mit ihrer Persönlichkeit. Fachliche Wissensbestände sollen zwar ausgeweitet und bewertet werden, jedoch werden besonders Kompetenzen zum Umgang mit diesem Wissen und dessen Bedeutung für die Alltagspraxis vermittelt. Die unternehmensspezifische Handlungsfähigkeit wird betont und darüber hinaus sollen unter Berücksichtigung einer Fehlerkultur und der Verantwortungsübernahme in selbstgesteuerten, reflexiven Bildungsprozessen überfachliche Aspekte wie Methodenkompetenzen und soziale Kompetenzen für den beruflichen Kontext im Allgemeinen unterstützt werden. In der Folge wird die Persönlichkeitsentwicklung mit den Angeboten nicht nur beiläufig erreicht, sondern ist ein klares Ziel der Konzeption und Durchführung. Dieses Ziel ist dabei die wichtige Gemeinsamkeit in den Lernansprüchen aller beteiligten Weiterbildungsakteur*innen, was die erfolgreiche Umsetzung fördert.

Der unmittelbare zwischenmenschliche Kontakt ist trotz der beobachteten Dezentralisierung und Digitalisierung der Arbeitsorganisation in den Filialen wie auch der betrieblichen Weiterbildung neben der Zukunftsorientierung als wichtiger Faktor in der Gestaltung dialogischer Lern- und Bildungssettings zu sehen. Während ein ständiger Perspektivwechsel dazu dienen soll, die Bedarfe und Anliegen der Mitarbeiter*innen zu integrieren, sichern ganzheitliche Lernangebote die Persönlichkeitsentwicklung nicht zuletzt deshalb ab, weil sie den Mitarbeiter*innen den Mehrwert ihrer Tätigkeit vermitteln und an Erfahrungen aus ihrem persönlichen (Berufs-)Alltag anknüpfen. Letztlich stellt das Zutrauen, welches die betrieblichen Weiterbildungsakteur*innen ihnen entgegenbringen, eine Schlüsselrolle bei den Lernprozessen dar.

Mit Blick auf die methodische Vorgehensweise ist anzumerken, dass die Erhebung der Forschungsdaten im Sinne der virtuellen Ethnografie zielführend für das Erschließen der Fallstudie war. Die zunächst in virtuellen Settings erhobenen Eindrücke wurden durch den physischen Feldaufenthalt differenziert, das Vertrauen zu den Akteur*innen konnte gestärkt werden und die Orientierung im Feld selbst wurde erleichtert. Auch die Rückkopplung der Ergebnisse und die Aufnahme der dadurch generierten Impulse lassen sich als wichtige Bestandteile für die Umsetzung solcher Forschungsvorhaben kennzeichnen. Der Anspruch, den Blickwinkel der Mitarbeiter*innen in den Filialen als ausschlaggebende Facette darzustellen, konnte allerdings nur unzureichend umgesetzt werden. Die Frage, ob die beschriebenen Ansprüche der betrieblichen Weiterbildungsakteur*innen auch auf gleiche Art von den Mitarbeiter*innen wahrgenommen und inwiefern sie akzeptiert werden, sollte in weiteren Forschungsvorhaben bearbeitet werden. Das gilt auch für die Frage nach der Übertragbarkeit dieser Ansprüche und der Umsetzung besonders in kleinen und mittelständischen Unternehmen, welche ggf. nicht die nötigen finanziellen oder personellen Ressourcen aufweisen.

5. Literatur

- Deckert R, Wohllebe A (2021). Digitalisierung und Einzelhandel. Taktiken und Technologien, Praxisbeispiele und Herausforderungen. Wiesbaden: Springer Gabler. (S.35ff.). Unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33090-3> (zuletzt abgerufen: 04.01.2024).
- Dick M (2020). ALL:konkret: Arbeitswelt als Kontext für lebensbegleitendes Lernen. Ethnografische Studien zu Akteuren, Agenden und Arenen. Unter: <https://forschung-sachsen-anhalt.de/project/allkonkret-arbeitswelt-kontext-lebensbegleitendes-3823> (zuletzt abgerufen: 04.01.2024).
- Fota A, Schramm-Klein H (2023). Auswirkungen der Coronapandemie auf das Cross-Border-E-Commerce-Kaufverhalten der Verbraucherinnen und Verbraucher. In: Rothe L, Naskrent J, Stumpf M, Westphal J, Marketing & Innovation 2023. Future Shopping – der Handel in der (Nach-) Coronazeit. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-41309-5> (zuletzt abgerufen: 04.01.2024).
- Gittenberger E, Teller C.(2012). Betriebstypen des Handels – Begrifflichkeiten, Typologisierung und Entwicklungslinien. In: Zentes J, Swoboda B, Morschett D, Schramm-Klein H (Hrsg.). Handbuch Handel. Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb. Wiesbaden: Springer Gabler. (S. 217). Unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3847-3> (zuletzt abgerufen: 04.01.2024).
- Hardenberg Institut. (2022). Dialogische Führung. Unter: <https://dialogischefuehrung.de> (zuletzt abgerufen: 04.01.2024).
- Heinemann G (2017). Die Neuerfindung des stationären Einzelhandels. Kundenzentralität und ultimative Usability für Stadt und Handel der Zukunft. Wiesbaden: Springer Gabler. (S. 1–16). Unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-15862-0> (zuletzt abgerufen: 04.01.2024).
- Merkle W (2020). Erfolgreich im stationären Einzelhandel. Wege zur konsequenten Profilierung im digitalen Zeitalter. Wiesbaden: Springer Gabler. (S. 232f.). Unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27160-2> (zuletzt abgerufen: 04.01.2024).
- Pircher R (2018). Agilstabile Organisationen. Der Weg zum dynamischen Unternehmen und verteilten Leadership. München: Vahlen. (S. 39–229). Unter: <https://doi.org/10.15358/9783800655311> (zuletzt abgerufen: 04.01.2024).
- Werner GW (2006). Führung für Mündige. Subsidiarität und Marke als Herausforderung einer modernen Führung. Karlsruhe: Universitätsverlag Karlsruhe. (S. 30f.). Unter: https://www.wiwi.uni-muenster.de/ioeb/sites/ioeb/files/downloads/Arbeitskreis_Ethik_und_Soziale_Marktwirtschaft/2010/esma_2010-7.pdf (zuletzt abgerufen: 04.01.2024).



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeitswissenschaft in-the-loop

**Mensch-Technologie-Integration
und ihre Auswirkung auf Mensch,
Arbeit und Arbeitsgestaltung**

70. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Institut für Arbeitswissenschaft und
Technologiemanagement IAT
Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für
Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

06. – 08. März 2024

GfA-Press

Bericht zum 70. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 06. – 08. März 2024

Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT), Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Sankt Augustin: GfA-Press, 2024

ISBN 978-3-936804-34-8

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin, Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003, Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2024 fröse multimedia, Frank Fröse,

office@internetkundenservice.de, www.internetkundenservice.de