

Selbstorganisierte Weiterbildung durch strukturierte Teamprozesse – Fallstudie eines Finanzdienstleisters

Michael DICK¹, Saskia KASSECK¹, Jan BECHSTEIN²

¹ *Otto-von-Guericke Universität Magdeburg, Lehrstuhl Betriebspädagogik,
Universitätsplatz 2, D-39106 Magdeburg*

² *Finstreet GmbH, Friedrich-Ebert-Str. 113, 48153 Münster*

Kurzfassung: Anhand einer betrieblichen Fallstudie wird in diesem Beitrag illustriert, wie selbstorganisierte Kommunikations- und Feedbackprozesse Funktionen des Lernens im Arbeitsprozess und der aufgabenbezogenen Führung substituieren. Diese Beobachtungen lassen sich theoretisch durch Ansätze der Agilität, der Team-Reflexivität oder der verteilten Führung sehr gut validieren. Die Konsequenzen für die Gestaltung betrieblicher Lern- und Entwicklungsprozesse auf individueller, Team- und Organisationsebene liegen in einer balancierten Berücksichtigung der drei Dimensionen Mensch, Technik und Organisation sowie in der Eröffnung informeller Spielräume für diese Prozesse.

Schlüsselwörter: Selbstorganisiertes Lernen, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Betriebliche Bildung, Lernen im Arbeitsprozess

1. Fragestellung: Neue Anforderungen an betriebliche Bildung

In durch Ungewissheit und hohe Dynamik geprägten Umwelten stellen sich besondere Anforderungen an die Lern-, Anpassungs- und Entwicklungsprozesse von Personen, Teams und Organisationen. Veränderungen hat es in der Arbeitswelt immer gegeben, aber derzeit vollziehen sie sich gleichzeitig auf verschiedenen Ebenen. Technologischen Innovationen bei Produkten und Prozessen ist die Arbeitswissenschaft mit Instrumenten der soziotechnischen Arbeitsgestaltung begegnet. Mehr und mehr wirken aber auch normative Veränderungsimpulse, die sich aus ökologischen, ökonomischen und sozialen Folgen im globalen Wettbewerb ergeben: die nachhaltige Bewirtschaftung natürlicher Ressourcen, die Regionalisierung der Wertschöpfung oder die Etablierung globaler sozialer Standards. Bisher adressieren nur vereinzelte Ansätze dieses erweiterte Gestaltungsspektrum, etwa der Ansatz der arbeitsökologischen Innovationen (Becke 2019).

Die Anforderungen an die Beschäftigten, mit diesen Transformationen Schritt zu halten, wachsen mit und verändern sich dabei beinahe unmerklich. Die zunehmende Automatisierung und Flexibilisierung erfordert, sich für neue Technologien zu qualifizieren, die eigenen Fähigkeiten und Wissensbestände über fachliche Weiterbildung auszubauen. Die daraus folgenden arbeitsorganisatorischen Veränderungen fordern von den Beschäftigten zunehmend Verantwortung für Qualität und Selbstorganisation. Aktuell kommen kulturelle und normative Anforderungen hinzu. Allgemein wird von einer Subjektivierung der Arbeit gesprochen (Moldaschl & Voß 2002), die neue, vor allem auch psychische, Anforderungen mit sich bringt. Diese beinhalten eine erhöhte individuelle berufliche Mobilität (Dick 2009), nachlassende stabilisierender Strukturen

oder Traditionen (Sennett 2006) und in der Folge erhöhte biografische Orientierungs- und Begründungszwänge für berufliche Entscheidungen (Bergmann et al. 2023). Individuelle Veränderung, Anpassung und Weiterentwicklung umfassen inzwischen also Mittel, Bedingungen und Ziele von Arbeit und Beschäftigung.

Wie können Unternehmen, speziell deren betriebliche Weiterbildung und Personalentwicklung auf diese Situation reagieren? Wie kann man Arbeit und Arbeitsprozesse gestalten, um diesen erweiterten Lernanforderungen gerecht zu werden? Dieser Beitrag wirft den Blick dazu in ein junges, wachsendes Unternehmen der New Economy, das diesen Anforderungen von Beginn an ausgesetzt ist und über keine institutionalisierte Weiterbildung oder Arbeitsgestaltung verfügt. Welche Praktiken des Lernens und der Innovation haben sich dort immanent herausgebildet, was lässt sich daraus für die Personal- und Organisationsentwicklung ableiten?

2. Methode und Anlass der Fallstudie

Die Fallstudie entstammt dem BMBF geförderten Forschungsprojekt *„ALL:konkret: Arbeitswelt als Kontext für lebensbegleitendes Lernen – Ethnografische Studien zu Akteuren, Agenden und Arenen“* (Förderkennzeichen W145800; Dick & Termath 2020). Ziel des Projektes ist die Rekonstruktion betrieblicher Bildung aus den Perspektiven der Akteure und der Organisationen. Dazu wurden zehn unterschiedliche Unternehmen im Feld und Online begleitet. Die Unternehmen stammen aus Dienstleistung, Industrie und Verwaltung, es sind große, mittlere und kleine darunter, sie befinden sich im Wachstum oder in einem Abbauprozess. Mit dem hier vorgestellten Fallbeispiel wird ein junges, 2012 gegründetes Unternehmen betrachtet, das Prinzipien der New Work und New Economy widerspiegelt, etwa verteiltes, ortsunabhängiges Arbeiten, und das Finanzdienstleistungen ausschließlich online und auf Basis innovativer digitaler Technologien (z. B. KI, Chatbots, Voice Assist) vertreibt. Zum Zeitpunkt der Studie waren rund 80 Personen dort beschäftigt. Die Feldaufenthalte fanden in der IT-Abteilung statt, zunächst pandemiebedingt online, dann auch physisch. Dialogische Feedbacks fanden in projektseitig angebotenen Unternehmenskonferenzen statt, am Ende folgte ein ausführlicher Workshop mit dem Abteilungsleiter und dem Forschungsteam. Datengrundlage sind 6 transkribierte Interviews, 7 Feldnotizen und 29 Beobachtungsprotokolle, die mehreren Auswertungsschleifen nach der Grounded Theory (Strauss & Corbin 1999) unterzogen wurden.

3. Empirie: Dokumentation der Fallstudie

Nach der ersten Feldphase in der ersten Auswertungsrunde erschien der Fall zunächst uninteressant, da keine ausgewiesenen oder institutionalisierten Weiterbildungsaktivitäten beobachtet worden waren. Erst in einer weiteren Kodierung durch andere Forschungspersonen fielen Aktivitäten auf, die ein Lernen im Arbeitsprozess andeuteten. Diese wurden dann in der zweiten Feldphase noch einmal genauer in den Blick genommen. Dabei wurden dann folgende Formate sichtbar:

Onboardingtage enthalten neben der Vorstellung des Unternehmens und seiner Historie bereichsübergreifende Themen und Besonderheiten. In moderierten virtuellen Meetings wird die Arbeitsweise der einzelnen Abteilungen durch deren Vertreter*innen entlang konkreter Praxisbeispiele aus dem Arbeitsgeschehen vermittelt. So werden

fachliche, soziale und kulturelle Aufgaben des Onboardings berücksichtigt.

Scrum, Code Reviews und Pairing Sessions sichern die kontinuierliche Wissens- und Erfahrungsweitergabe im täglichen Arbeitsalltag. Sie sind geprägt durch kurze Kommunikationswege und einen informellen Austausch ohne Barrieren. Sie folgen festen Regeln und Schrittabfolgen. So beginnt der Arbeitstag mit einem Daily-Standup im festgelegten Zeitrahmen von 15 Minuten, in dem sich das jeweilige Team über die tagesaktuellen Aufgaben, deren Koordination und Erfordernisse austauscht. Ein Code-Review erfolgt, sobald eine bestimmte Funktionalität der Software fertiggestellt ist, durch einzelne Mitarbeiter*innen mit den erforderlichen Kompetenzen. Sie hinterlassen Kommentare, erforderliche Änderungen und andere Hinweise. Jede Anpassung unterliegt einem erneuten Review. Neue Mitarbeiter*innen werden bereits früh als Reviewer eingesetzt.

In *Pairing Sessions* arbeiten zwei Entwickler*innen stehend gleichzeitig am Code. Eine Person schreibt den Code, die zweite gibt unmittelbares Feedback. So wird gemeinsam eine Lösung erarbeitet, den Reviewprozess ersetzt dies jedoch nicht. So lernen die Beteiligten im direkten Arbeitsprozess, indem die Handlungen gemeinsam reflektiert werden.

Bookshelf, Knowledge Database und Videos sind zur systematischen Recherche und Fortbildung eingerichtet. Insbesondere Jüngere äußerten angesichts der steigenden Anzahl und wachsenden Komplexität von Projekten den Bedarf an Grundlagenliteratur. Anschaffungsvorschläge werden von den Teamleitungen geprüft und je nach Themenschwerpunkt abgelegt. In der Knowledge Database werden u. a. relevante Kernprozesse und Pattern (Muster) festgehalten. Videoreihen als externes Subskriptionsangebot wurden eingeführt, da externe Schulungen sich als zu wenig ertragreich erwiesen hatten. In Verbindung mit den Code Reviews und Pairing Sessions wurde ein stärkerer Fokus auf die interne Expertise gelegt.

Mit dem *Engineering Day* steht jedem*r Entwickler*in ein halber Tag pro Woche zur freien Verfügung, um Videosessions, das Bookshelf oder die Knowledge Database zu nutzen. Dieser Tag kann auch genutzt werden, um in Eigenverantwortung an Softwareprojekten zu arbeiten, die nicht unmittelbar mit dem Tagesgeschäft des Unternehmens zu tun haben, wohl aber indirekt zu Innovation beitragen.

After-Work-Talks finden monatlich an informellen Orten, z. B. Bars, unter allen Führungskräften statt. Es werden aktuelle Vorhaben, erfolgreiche oder herausfordernde Projekte besprochen, in fachlicher wie in sozialer Hinsicht. Die interne Führungskräfteentwicklung baut auf diesem Format auf. Sie zielt nicht nur auf die Sicherung der fachlichen Exzellenz innerhalb der Organisation, sondern auch auf die Reflexion und das Entwickeln des Miteinanders im Betrieb.

One-on-Ones sind halbstündige Mitarbeitergespräche im zweiwöchigen Rhythmus. Es geht um Rückmeldungen über die Arbeitsweise, Leistung, Potenziale und Entwicklungsmöglichkeiten. Das Feedback erfolgt wechselseitig als ungezwungener persönlicher Austausch. So sollen Vertrauen und Offenheit gestärkt werden.

Die *Developer Week* bildet das Kernstück der gelebten Weiterbildung im IT-Bereich des Unternehmens. Angesichts eines hohen Anteils an Remote-Work und deren physischen Distanz strebten die Mitarbeitenden eine Gelegenheit an, bei der die Face-to-Face-Kommunikation intensiviert wird. Das dreitägige Zusammenkommen findet alle acht bis zwölf Wochen an einem der Standorte des Unternehmens statt. Mit einer gemeinsam aufgesetzten Agenda wird der Termin strukturiert, er ist durchgehend

moderiert. Neben fachlichen Fragen werden auch alle Interaktionsformate, Feedbackmethoden und Führungserfahrungen reflektiert. Mitglieder aus anderen Bereichen der Organisation werden bei entsprechenden Fragestellungen eingeladen, um das abteilungsübergreifende Verständnis und Netzwerke zu fördern. Durch eine kollektive Entscheidungsfindung stärkt die Developer Week die Legitimation für Veränderungen und sichert die Reaktionsfähigkeit der Organisation.

All diese Formate verfolgen unterschiedliche Zwecke, funktionieren aber nach verbindlichen Regeln, die, soweit wir es beobachten konnten, auch eingehalten wurden. Sie sind zeitlich und methodisch strukturiert und zielen auf die Weiterentwicklung von Produkten und Kompetenzen. Auf diese Weise wird die aufgabenbezogene Koordination strukturell implementiert und wechselseitiges Feedback auf allen Ebenen ermöglicht.

4. Diskussion: Strukturierte Feedbackprozesse als Basis organisationalen Lernens

Es zeigt sich, dass durch die disziplinierte Kanalisierung und Strukturierung der Gruppenprozesse Dynamik, Agilität und Lernen ermöglicht werden. Sie verbessern Produkte und Leistungen, fördern individuelle Lernprozesse und wirken sich auf Prozesse und Strukturen im Unternehmen aus (Dick et al. 2023).

Dabei fallen einige Bezüge zu bestehenden Konzepten der Führungs-, Team- und Weiterbildungsforschung auf. Da ein IT-Fachbereich beobachtet wurde, überrascht es nicht, Grundsätze des Agilen Manifests der Softwareentwicklung (Beck et al. 2001; Schwaber 2004) zu erkennen. So gewichten die Akteure den Austausch untereinander für die Produktentwicklung und Qualitätssicherung höher als festgelegte Prozesse, das Reagieren auf Veränderungen ist ihnen wichtiger als das Ausführen eines Plans.

Ein weiterer Bezug lässt sich zur Teamforschung herstellen, die gezeigt hat, dass die Reflexivität eines Teams, also die Fähigkeit zum Feedback und zur Anpassung der eigenen Strategien, eine wichtige Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit der Mitglieder ist (vgl. van Dick & West 2005). Dies führt zum Gedanken der geteilten Führung, in der Teams Funktionen der Führung in Selbstorganisation ausüben (Pearce et al. 2010; Bolden 2011). Es ist sehr gut zu erkennen, dass vor allem fachliche Aspekte der Führung, etwa die Koordination von Aufgaben oder das fachliche Feedback, so gewährleistet werden. Persönliche, beziehungsorientierte Facetten der Führungsfunktion haben wiederum ihre eigenen Formate. Selbstorganisierte strukturierte Kommunikation ersetzt hier also aufgabenorientierte Führung und schafft so Raum für strategische und persönlichkeitsorientierte Führung (Hemphill & Coons 1957). Angesichts einer zunehmenden Überfrachtung von Führungsfunktionen in einer dynamischen Umwelt ist dies eine wichtige Ressource.

Für die betriebliche Bildung bestätigt sich die große Bedeutung des informellen Lernens im Arbeitsprozess (Fischer & Rauner 2002), verstanden als Sozialisation in Praxisgemeinschaften (Lave & Wenger 1991) und als Ressource des strategischen Wissensaufbaus erkannt (Nonaka, von Krogh & Völkel 2006). Informelle Austauschprozesse bringen aber auch Anforderungen an die Fähigkeit zur Selbstorganisation mit sich (ABWF 1996; Greif & Kurtz 1996). In Anlehnung an ein prominentes Modell der Arbeitsgestaltung, den MTO Ansatz (Strohm & Ulich 1997), zeigt sich mit dieser Fallstudie, dass individuelle, teambezogene und organisationale Lernprozesse immer

in einer Balance aus den drei Komponenten Mensch, Technik und Organisation stattfinden müssen. Das Forschungsprojekt, in das die Fallstudie eingebettet ist, macht sich zur Aufgabe, daraus ein neues Verständnis und neue Handlungsfelder für die betriebliche Bildung und Personalentwicklung abzuleiten.

5. Literatur

- ABWF – Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V (Hrsg.) (2006). Lernen in der Arbeit: Selbstorganisation des Lernens. Berlin: QUEM-Report, Heft 98.
- Beck K, Beedle M, van Bennekum A, Cockburn A, Cunningham W, Fowler M. et al. (2001). Manifesto for Agile Software Development (PDF) (online: <https://agilemanifesto.org>, abgerufen: 30.10.2023).
- Becke G (Hrsg.) (2019). Gute Arbeit und ökologische Innovationen: Perspektiven nachhaltiger Arbeit in Unternehmen und Wertschöpfungsketten. München: oekom verlag.
- Bergmann D, Frosch U & Dick M (2023). Biografische Arbeit als Bestandteil Betrieblicher Bildung. bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online. (45), 1–20. (online; abgerufen 19.12.23: <https://www.bwpat.de/ausgabe/45/bergmann-etal.9>
- Bolden R (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251–269.
- Dick M (2009). Einleitung: Mobilität zwischen individueller Lebensführung und strukturellen Rahmenbedingungen. In M. Dick (Hrsg.), *Mobilität als Tätigkeit: individuelle Expansion – alltägliche Logistik – kulturelle Kapazität* (S. 9–26). Lengerich: Pabst.
- Dick M, Kasseck S, Scholz C, Modrzynski D & Bechstein J (2023). Strukturierte Kommunikation als Modus agiler Organisation: Eine Fallstudie zu Gruppenprozessen und Lernen bei einem Finanzdienstleister. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 54(4), 465–472 (online, abgerufen 15.01.2024: <https://doi.org/10.1007/s11612-023-00720-6>)
- Dick M & Termath W (2020). Begeisterung und Beharrlichkeit: Erste Ergebnisse einer ethnographischen Rekonstruktion betrieblicher Bildungsarbeit. In F. Bünning, M. Dick, R. W. Jahn, & A. Seltrecht (Hrsg.), *Zwischen Ingenieurpädagogik, Lehrkräftebildung und betrieblicher Praxis. Eine Festschrift für Klaus Jenewein* (pp. 143–160). Bielefeld: wbv.
- Dick R v & West MA (2005). *Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung*. Göttingen: Hogrefe.
- Fischer M & Rauner F (Hrsg.) (2002). *Lernfeld: Arbeitsprozess*. Baden-Baden: Nomos.
- Greif S & Kurtz H-J (Hrsg.) (1998). *Handbuch selbstorganisiertes Lernen* (2. Aufl.). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Pearce, C. L., Hoch, J. E., Jeppesen, H. J., & Wegge, J. (2010). New Forms of Management. *Journal of personnel psychology*, 9(4), 151–153.
- Hemphill JK & Coons AE (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader Behavior. Its Description and Measurement* (pp. 6–38). Columbus, OH: Ohio State University.
- Lave J & Wenger E (1991). *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge / NY: Cambridge University Press.
- Moldaschl M & Voß G (Hrsg.) (2002). *Subjektivierung von Arbeit*. München: Hampp.
- Nonaka I Krogh G v & Voelpel S (2006). Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organization Studies*, 27(8), 11791208.
- Schwaber K (2004). *Agile project management with Scrum*. Redmond, Wash: Microsoft Press.
- Sennett R (2006). *Der flexible Mensch: Die Kultur des neuen Kapitalismus* (orig. 1998). Berlin: Berliner Taschenbuch Verlag.
- Strauss A & Corbin J (1999). *Grounded Theory*. Weinheim: Beltz, PVU.
- Strohm O & Ulich E (1997). *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten: Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation*. Zürich: vdf.



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