

Brita Modrow-Thiel

**Subjektivität im Arbeitshandeln  
als neue Perspektive der Personalarbeit**

**artec-paper Nr. 38  
Oktober 1995**

ISSN 1613-4907



artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit  
Enrique-Schmidt-Str. 7  
Postfach 330 440  
28334 Bremen

**Abstract:**

Veränderte Umweltanforderungen, die mit veränderten Konkurrenzanforderungen verbunden sind, haben neue Organisationskonzepte und den Einsatz neuer Produktionstechnologien zur Folge. Ein Paradigmenwechsel von hierarchischen Strukturen zu dynamischen, selbststeuernden Systemen kündigt sich vielerorts an. Im Produktionsbereich heißt dies für die Arbeitenden in allen Hierarchiestufen, daß sie neue Kompetenzen, die auch - bisher vielfach vernachlässigte - lebensweltliche Fertigkeiten und Fähigkeiten betreffen, einbringen müssen. Kompetenzen, die früher außergewöhnlich und karrierefördernd waren, werden unter den neuen Bedingungen zur Selbstverständlichkeit. Um diesen Anforderungen nachkommen zu können, müssen entsprechende entwicklungsförderliche Bedingungen für die Arbeitenden und damit auch letztendlich für die Organisation selbst geschaffen werden. Personalarbeit - als Personalentwicklung - muß auf personaler, interpersonaler und apersonaler Ebene einsetzen. Dabei wird auf die Gestaltung des Zusammenspiels von Personentwicklung und Organisationsentwicklung ein wesentlicher Schwerpunkt gesetzt werden müssen.

**Gliederung:**

- |      |                                                                                                                           |    |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| I.   | Veränderte Umweltanforderungen verbunden mit veränderten Konkurrenzanforderungen an die Unternehmen im Produktionsbereich | 2  |
| II.  | Neue Anforderungen an die Arbeitszusammenhänge und Arbeitsaufgaben in der Produktion                                      | 2  |
| III. | Neue Aufgabenanforderungen verlangen das Einbringen von Subjektivität der Arbeitenden                                     | 3  |
| IV.  | Anforderungen an die Personalarbeit : Erschließen und Respektieren der Subjektivität                                      | 11 |

## **I. Veränderte Umweltaforderungen verbunden mit veränderten Konkurrenzforderungen an die Unternehmen im Produktionsbereich**

Die Kundenanforderungen an inländische Unternehmen haben sich - auch unter dem Einfluß neuer Produktionstechnologien und einer Internationalisierung des Handels - geändert und zwar in Richtung verbesserter Qualität, größerer Variantenvielfalt, kürzerer Lieferzeiten, ausgeprägtem Service. Als Arbeitsziel in der Produktion wird durch das Management vielfach ein aktives Einleiten von Verbesserungsmaßnahmen statt bloßes Reagieren auf Probleme postuliert. Dadurch ändern sich aber auch die Ansprüche der Arbeitenden (ausführend und leitend) an ihre Arbeit, an Fertigungsorganisation und Produktionstechnologien und an ihre KollegInnen.

Technische Entwicklung und die darauf basierende Rationalisierung haben dazu geführt, daß vielfach nur noch wenige qualifizierte Mitarbeiter an hochwertigen und komplizierten Maschinen und Anlagen arbeiten. Dem Nutzungsgrad der Anlagen muß daher eine besondere Beachtung zukommen. Nur geringfügige Fehler sind oft mit langen Stillstandszeiten und hohen Kosten verbunden; deshalb ist die Qualifikation der Arbeitenden wichtig bzw. wird zunehmend wichtiger. Es zeichnen sich Tendenzen einer Reintegration und Reprofessionalisierung von industrieller Arbeit - bei gleichzeitiger Segmentierung - immer deutlicher ab<sup>1</sup>.

## **II. Neue Anforderungen an die Arbeitszusammenhänge und Arbeitsaufgaben in der Produktion**

Organisationen - Betriebe - verlieren ohne Innovationen ihre Wettbewerbsfähigkeit. Das Neue kann aber nur von den Mitarbeitern im Betrieb in Verbindung mit Kundenwünschen entwickelt werden. Diese Entwicklungen beziehen sich zum einen auf die Produkte, zum anderen auf die Produktionsprozesse. Sie können sich weiterhin auf soziale Innovationen, neue Entlohnungssysteme, neue Beteiligungsformen oder auf Arbeitsplatzgestaltungen beziehen. Von herausragender Bedeutung sind hier die Anforderungen an die Qualifikationen der MitarbeiterInnen. Ulich/Frei<sup>2</sup> differenzieren zwischen dem Arbeitsauftrag - wie er von Betriebsseite formuliert wird - und der Arbeitsaufgabe, die die subjektive Redefinition des Arbeitsauftrages darstellt. Im Arbeitshandeln finden wir zum einen auftragsgerechtes Erledigen eines

1 Kern/Schumann 1990 (4. Aufl., 1984<sup>1</sup>), S. 300-319.

2 Ulich / Frei 1980, hier bes. S. 75; ebenso Schuchard 1985, S. 9-21; Schuchardt 1985, S. 22-41; Frei 1985, S. 42-55; Fricke 1985, S. 73-84.

objektiv gegebenen Arbeitsauftrages und zum anderen subjektives Redefinieren des Arbeitsauftrages, d.h. der Mensch beschäftigt sich mit der aus seiner Sicht zu definierenden Arbeitsaufgabe. Dazu sind Qualifikationen notwendig, die im Arbeitshandeln gefestigt und erweitert werden können. Durch laufendes Einbringen, Korrigieren und Erweitern von Erfahrungen lernt das Individuum; durch Lernen verändern sich Persönlichkeitsmerkmale und -strukturen.<sup>3</sup>

Ulich/Frei<sup>4</sup> unterscheiden zwischen **generalisierbaren Qualifikationen** wie beruflichen Fertigkeiten oder Problemlösungsstrategien, sozialen Kompetenzen, Zielerreichungsstrategien oder Verhandlungsstrategien, die sich auch im nichtberuflichen Bereich einsetzen lassen und **innovatorischen Qualifikationen**, die dazu befähigen, im Sinn der eigenen Interessen auf die Arbeitssituation Einfluß nehmen zu können. Im Rahmen der innovatorischen Qualifikationen wird unterschieden zwischen reflektorischen Qualifikationen - im Sinne einer bewußten Reflexion des eigenen Handelns - und qualifikatorischen Qualifikationen, die der Genese eigener Problemlösungspläne dienen.

Reintegration und Reprofessionalisierung der Industriearbeit<sup>5</sup> sind vielfach mit Einführung von Gruppenarbeit<sup>6</sup> - in ihren unterschiedlichsten Facetten - verbunden. Organisatorische Restrukturierungen mit der Folge einer Aufweichung hierarchischer Strukturen, Vergrößerung des Handlungsspielraumes, verbesserter Kommunikation und höherer Innovationsbreitschaft bzw. -verpflichtung haben zu einem Verlust der traditionellen Kontrollmöglichkeiten des Managements geführt. Bisherige Fremdkontrolle wird zur Selbstkontrolle der Beschäftigten mit der Folge der Verantwortungsübernahme für die erbrachte Leistung bzw. das erstellte Produkt.

### **III. Neue Aufgabenanforderungen verlangen das Einbringen von Subjektivität der Arbeitenden Im Produktionsbereich**

Durch organisatorische Restrukturierung in Verbindung mit Gruppen- oder Teamarbeit sind die Anforderungen an die Subjektivität der in der Produktion arbeitenden Menschen gestiegen. Man kann sogar soweit gehen und sagen, daß die

---

3 Ulich/Frei 1980, S. 76

4 Ulich/Frei 1980, S. 77

5 Schumann/Baethge-Kinsky/Kurz/Neumann 1990, bes. S. 419 ff. auf denen die Position des Systemregulierers beschrieben wird.

6 Vgl. zur Definition von Gruppenarbeit Brödner 1985, S. 145 ff..

neuen Produktionskonzepte<sup>7</sup> erst dann funktionieren, wenn jede einzelne Person Subjektivität einbringt. Dazu sollen die folgenden Ausführungen über Konzepte der Subjektivität im Arbeitshandeln einige Hinweise bringen:

"Bei Fähigkeiten, die sich auf offene Situationen, auf Kommunikations- und Kooperationsprozesse ohne eng fixierte Verhaltensspielräume und auf komplexe Probleme richten", handelt es sich, so Brater, "in ihrem Kern ausnahmslos um Ich-Leistungen"<sup>8</sup>. Bei Betrachtung der Ich-Leistungen kann auf die soziologische Rollentheorie verwiesen werden. So differenziert beispielsweise Dahrendorf<sup>9</sup> die einer Berufsrolle inhärenten Rollenerwartungen in Muß-, Soll- und Kann-Erwartungen. Muß-Erwartungen schreiben die Handlungsvollzüge genauestens vor, Leistungen werden nur in Form des Abarbeitens der vorher in Einzelheiten festgelegten Erwartungen möglich. Soll-Erwartungen ermöglichen Handlungsräume mit etwas weiteren Spielräumen, während Kann-Erwartungen den weitesten Handlungs- und Gestaltungsspielraum mit der größten Ich-Leistung haben. Damit sind Verbindungen zu positiven und negativen Sanktionen hergestellt. Bei Nichterfüllung von Soll- und Muß-Erwartungen erfolgen in der Regel abgestufte negative Sanktionen - je nach Rigidität der jeweiligen Norm. Werden dagegen Kann-Erwartungen nicht erfüllt, so erfolgen meist keine direkten negativen Sanktionen, z.B. in Form von Rügen oder gar Umsetzung oder Entlassung. Die Erfüllung von Kann-Erwartungen trägt dazu bei, das Ansehen oder das Image der Person zu steigern und damit Karrierechancen zu erhöhen.

Im Gegensatz zu Dahrendorfs Rahmenbedingungen und dem Ansatz, bei dem Ich-Leistungen belohnt werden, stellen sich unter den neuen Anforderungen die Ich-Leistungen als Selbstverständlichkeit im Arbeitshandeln dar. Ehemalige Kann-Erwartungen werden somit zu Soll- und Muß-Erwartungen, wobei jedoch die Handlungsspielräume entsprechend weit gehalten werden. Sie sind zwingend notwendig, will der auf der operationalen Ebene arbeitende Mensch im Arbeitsalltag den immer komplexer werdenden Anforderungen nachkommen (können). Dies hat zur Folge, daß auch die Sanktionen geändert werden. Führte in streng tayloristisch-fordistischer Organisation die Erfüllung von Kann-Erwartungen zu positiven Sanktionen wie erhöhtem Prestige oder mehr Anerkennung, so folgen nunmehr bei Nichterfüllung der zur Muß- und Soll-Erwartung gewordenen Kann-Erwartung zwangsläufig negative Sanktionen. Selbst die Gestaltung der (Soll-)Erwartungen wird

7 Vgl. insbesondere Lutz 1987, S. 195-207.

8 Brater 1987, S. 133.

9 Dahrendorf 1970, S. 37 ff.

zur allgemeinen Erwartung, wie es beispielsweise Qualitätszirkelarbeit beweist. Wir sehen also, daß sich die Anforderungen an die Arbeitstätigkeit mit Einführung neuer Produktionskonzepte grundlegend gewandelt haben.

Schimank<sup>10</sup> hebt in diesem Zusammenhang den "Subjektivitätsbedarf" technischer Systeme und die zunehmende Relevanz eines "Subjektivitätsparadigmas" gegenüber dem "Kontrollparadigma"<sup>11</sup> des Taylorismus hervor. Dieses Kontrollparadigma beinhaltet innerhalb formaler Organisationen die weitgehende soziale Kontrolle der Mitglieder; das Aufgehen von Subjektivität in formale Mitgliederrollen, damit die organisatorische Ordnung optimiert wird und Technisierung als Strategie zur Effektivierung der organisatorischen Kontrolle von Subjektivität.<sup>12</sup> Subjektivität bedeutet nach Schimank zum einen, daß eine Person sich aus ihrem Handlungsrepertoire auf eine bestimmte Handlung festlegt. Die Person verhält sich also zu sich selbst. Zum anderen verhält sich die Person aktiv zu ihrer sozialen Umwelt dadurch, daß sie durch ihre ausgewählte Handlung an der Definition der sozialen Umwelt teilnimmt. Subjektivität ist danach immer Bewußtsein - im Verhältnis der Person zu sich selbst - und auch immer Kommunikation - im Verhältnis der Person zu ihrer Umwelt.<sup>13</sup>

Beisheim/v.Eckardstein/Müller<sup>14</sup> sehen einen Wandel der Einstellungen der Mitarbeiter von einer "Pflicht-Moral" zur "Verantwortungs-Ethik" verbunden mit neuen Anforderungen an die Arbeitsorganisation und die Mitarbeiterführung.

Behr u.a.<sup>15</sup> machen den erhöhten Subjektivitätsbedarf in einer Studie zur Einführung neuer Technologien in der Industrieverwaltung deutlich. Mit dem Einsatz von IuK-Technologien wachse der Bedarf an Entscheidungen in Unternehmen. Durch den erhöhten Entscheidungsbedarf entstehen aber größere Unsicherheit und Exponiertheit, so daß die erhöhte Belastung des Entscheidungshandelns neue Konzepte der Entlastung notwendig macht. Mehr Entscheidung bedeutet auch mehr Verantwortung, wodurch neue Anforderungen an die Individuen, mit ihrer Umwelt 'verantwortungsbewußt' zu kommunizieren, entstehen. Das heißt auch, daß ein erhöhter Bedarf an 'Selbst-Bewußtsein' entsteht, - also verstärkte Individuation - mit gleichzeitig erhöhter Fähigkeit, auch mögliche Folgen, Risiken und Reichweiten des

10 Schimank 1986, S. 75 ff.

11 Braverman 1985, S. 100ff. und 119.

12 Schimank 1986, S. 73f.

13 Schimank 1986, S. 75f.

14 Beisheim/v. Eckardstein/Müller 1991, S. 130

15 Behr u.a. 1991, S. 143 ff.

eigenen Handelns überblicken zu können. Eine Erweiterung des fachlichen Horizontes ist damit verbunden. Gleichzeitig müssen auch stützende Sinnbezüge vorhanden sein, um die gestiegene Exponiertheit und Unsicherheit, die mit der Position des Entscheidungsträgers verbunden ist, wieder abzufangen.<sup>16</sup>

Aichholzer/Schienstock<sup>17</sup> unterscheiden zwischen 'Arbeitskraftperspektive', die sich aus der sozioökonomischen Position des Beschäftigten ergibt und der 'Subjektperspektive'. Sie umschreiben die Subjektperspektive als Anspruch, die ganze Person mit der ihr eigenen Identität in die Arbeit einzubringen und mit der Arbeitsrolle soziale Anerkennung zu erfahren. Schumann u.a.<sup>18</sup>, auf die dieser Ansatz zurückgeht, beschreiben die Subjektperspektive als die Dimensionen, unter denen sich der Arbeiter auf seine Arbeit als subjektive und sinnhafte Tätigkeit bezieht und darin Selbstbestätigung und Selbstbewertung sucht. Das Konzept der Subjektperspektive bei Schumann u.a. bezieht sich auf die Person mit ihrem biographischen Hintergrund und ihrer Eingebundenheit in einen Komplex von Rollen, die ihr unabweisbar Interpretations- Identifikations- und Distanzierungsleistungen (Rollendistanz und Rollenbalance) abverlangen. Dies geschieht unter Rückgriff auf ihre eigene Identität, die aber gleichzeitig gewahrt bleiben muß, um die Handlungsfähigkeit aufrechtzuerhalten. Diese Subjektperspektive und die eigene Identitätswahrung schließen die Notwendigkeit der eigenen Sinnggebung in der Arbeitssituation ein, d.h. die Interpretation von Elementen der Arbeit als bedeutungsvoll bzw. sinnhaft im Rahmen der eigenen Intentionen und der eigenen Biographie.<sup>19</sup>

In einem von Leithäuser, Senghaas-Knobloch und Volmerg entworfenen Modell von Subjektivität im Arbeitsprozeß wird dem Sinn der Arbeit als identitätsstiftendem Moment im Arbeitsbewußtsein maßgebliche Bedeutung zugeschrieben. Arbeit wird im modernen Leistungserstellungsprozeß vielfach als unbefriedigend und menschenunwürdig erlebt, und die "Frage nach einem sinnvollen Leben wird auf die arbeitsfreie Zeit verschoben"<sup>20</sup>. In ihren subjektiven Erlebnis- und Erfahrungsperspektiven haben sich die Arbeitenden jedoch nicht mit der Trennung von Arbeit und Leben abgefunden.<sup>21</sup> Arbeit ist im subjektiven Erleben der Arbeitenden

16 Behr u.a. 1991, S. 144.

17 Aichholzer/Schienstock 1985, S. 55.

18 Schumann/Einemann/Siebel-Rebell/Wittemann 1982, S. 31.

19 Schumann u.a. 1982, S. 328, S. 552 ff.

20 Leithäuser in Volmerg, Senghaas-Knobloch, Leithäuser 1986, S. 245.

21 Ders. S. 245.

eine zentrale Praxis, die die Welt inhaltlich vermittelt und gestaltet. In der Arbeit ist der Mensch Mitglied der Gesellschaft. Er kann somit an der Welt teilhaben und sie gestalten. Die Welt wirkt aber auch in Form von Rahmenbedingungen auf ihn zurück - entsprechend der Gestaltung der Arbeitsbedingungen und -verhältnisse.<sup>22</sup> Je nach Qualität und Umgebungsbedingungen der Arbeit bedarf es eines gewissen Maßes psychischer Abwehr, um sie überhaupt ausführen zu können.<sup>23</sup> John Evans hat im zweiten Bericht des Club of Rome ("Gedeih und Verderb") Kriterien für eine sinnstiftende, zufriedenstellende Arbeit zusammengestellt: Arbeitsinhalte, Arbeitssinn, das damit verbundene Lernen, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsmilieu, die sozialen Kontakte, die mit der Arbeit gewährleistet sind. Aspekte, die mit dem Arbeitsinhalt gekoppelt werden, sind: Fachkenntnisse, Verantwortung, die Freiheit von Überwachung, das eigene Bestimmen-Können des Arbeitstempos. Bei der Beurteilung des Sinns einer Arbeit ist es wichtig, ob man die Bedeutung der eigenen Arbeit für das Endprodukt und den Produktionsprozeß erkennen kann.<sup>24</sup> Aber selbst wenn die Arbeitsbedingungen beispielsweise hinsichtlich des Maschinentaktes, der Arbeitsorganisation oder der Zeitvorgaben sehr restriktiv sind, versuchen die Arbeitenden, sich ein Minimum an psychischem und physischem Freiraum zu erhalten. Die Anpassung an die Arbeitsgesellschaft gelingt nie vollständig. Gegenüber dem psychischen Zwang gibt es immer wieder das Streben des Individuums nach Autonomie.<sup>25</sup>

Leithäuser/Senghaas-Knobloch/Volmerg<sup>26</sup> haben in einer qualitativen phänomenologischen Untersuchung die subjektive Bedeutung der Arbeit in sozialen Problemsituationen erfaßt. Dabei haben sie auf den Begriff der Lebenswelt verwiesen, den sie als "unvermeidlichen, quasi natürlichen, selbstverständlichen Zusammenhang alltäglichen Lebens"<sup>27</sup> verstehen. Die betriebliche Lebenswelt ist in die soziale Lebenswelt eingebettet. Die soziale Lebenswelt stellt sich - in Anlehnung an Habermas - als in der Alltagswelt bewährte Erfahrungsregeln dar, die mit Emotionen durchsetzt sind.<sup>28</sup>

---

22 Ders. S. 247.

23 Ders. S. 248.

24 Zit. in: Leithäuser 1986, S. 248.

25 Leithäuser 1986, S. 254.

26 Leithäuser/Senghaas-Knobloch/Volmerg 1985, dies. 1986 da bes. Leithäuser S. 256.

27 Leithäuser 1986, S. 256.

28 Ders. 1986, S. 256.

Leithäuser u.a. differenzieren den Begriff "betriebliche Lebenswelt" mit Hilfe des Habermas'schen Konstruktes von System und Lebenswelt. Gerade im Industriebetrieb sind die vielfältigen Kommunikationen durch die entsprachlichten Kommunikationsmedien Geld und Macht zu immer komplexeren Netzen organisiert worden.<sup>29</sup> Eine Materialisierung dieser Medien stellen die Maschinerie und die Arbeitsorganisation dar. Ein Industriebetrieb scheint von einem kommunikativ hergestellten Konsens der in ihm Arbeitenden nur unerheblich abhängig. Nach Leithäuser/Senhaas-Knobloch/Volmergs Studie wird die - scheinbar - entkoppelte Lebenswelt aber dann wieder sichtbar, wenn sich der Betrieb in einer Krise befindet, die mit tiefgreifenden technischen, organisatorischen oder ökonomischen Veränderungen einhergeht. Die betrieblichen - systemischen - Steuerungsmechanismen funktionieren dann nicht mehr reibungslos. Diese Funktionsuntüchtigkeit des Systems muß durch eine Reaktivierung der lebensweltlichen Kommunikations- und Interaktionsstrategien kompensiert werden. Zum Beispiel leitet eine Station, die ausreichend mit Material versorgt ist, das Material an eine andere Station um, die zur Zeit Materialmangel hat und dadurch weiterproduzieren kann. Diese Aktivierung lebensweltlicher Kommunikations- und Interaktionsbezüge hat vor allem in der ehemaligen DDR wenigstens ein Minimum an Produktionsmöglichkeiten aufrechterhalten.

Konrad Thomas spricht in diesem Zusammenhang von einer "verborgenen Situation" in jedem Betrieb, die unterhalb und neben der formellen Betriebsorganisation situiert und Vorgesetzten, Betriebsrat und Betriebsleitung meist nicht bekannt ist. Sie trägt zum guten Funktionieren der Leistungserstellung bei. Hier organisieren sich aber auch Unzufriedenheit und Widerstand. Die "verborgene Situation" ist ein Spielraum, der zum reibungslosen Funktionieren der Organisation beiträgt.<sup>30</sup> Werden durch Straffung der Arbeitsorganisation diese Spielräume ausgelöscht, so steigen die Belastungen in der Arbeitssituation. Die "verborgene Situation" ist ein "Zentrum der betrieblichen Lebenswelt, in dem sich Aktionen und Reaktionen auf die systemischen Zugriffe, die offiziellen Planungen und Kommandos bilden und kultivieren"<sup>31</sup>. Diese lebensweltlichen Nischen im Betrieb sind der Ort, an dem sich sowohl Humanisierungsbedürfnisse als auch Humanisierungsbarrieren am deutlichsten artikulieren.

Mit Hilfe der "verborgenen Situationen" innerhalb der betrieblichen Lebenswelt wird zum einen das subjektive Erleben fremdbestimmter Arbeit reduziert. Zum anderen

29 Ders. 1986, S. 256 nach Habermas 1981, Bd. 2, S. 275.

30 Nach Thomas 1964, S. 87.

31 Leithäuser 1986, S. 257.

zeigt sich, daß ohne diese "verborgenen Situationen" der Arbeitsablauf erheblich gestört wäre.

"Die betriebliche Lebenswelt mit ihren "verborgenen Situationen" und der subjektiven "Aneignungspraxis", in der die "Persönlichkeitsberaubung und -verarmung des modernen Menschen in Industrie, Verwaltung und Handel"<sup>32</sup> ein Stück weit rückgängig gemacht wird, hat so eine objektive Funktion für den Produktionsprozeß. Ihre systematische Vernachlässigung hat schädliche Folgen für die Menschen und die Arbeit."<sup>33</sup> Betriebliche Lebenswelt läßt sich nach Leithäuser jedoch nicht mit Betriebsklima gleichsetzen. Betriebsklima läßt sich als "Oberflächendimension" der betrieblichen Lebenswelt beschreiben. Sie reicht jedoch nicht zu jenen Motivationsschichten heran, die innerhalb der betrieblichen Lebenswelt auf Selbstverwirklichung und Autonomie der Arbeitenden drängen und selbst bei restriktivsten Arbeitsbedingungen zur Bildung verborgener Nischen führen.<sup>34</sup>

Dieses Ergebnis läßt das vielfach durch das Management beschworene "Nichtwollen" der Arbeitnehmer hinsichtlich Denk-Autonomie, Weiterbildung oder Verantwortungsübernahme obsolet werden. Die Ausführungen zeigen auch, daß Planungsfehler des Managements ohne die - von ihm oft nicht wahrgenommene - Initiative und das Engagement der ausführenden Arbeitnehmer längst zu einem Stocken im Fertigungsablauf geführt hätte. Hier liegt der Ausgangspunkt für erste Schritte einer Erweiterung der Handlungsspielräume, will man die Organisationsstruktur im Sinne einer Entwicklungsförderlichkeit für den Menschen<sup>35</sup> und das Unternehmen selbst umgestalten.

Die Bedeutung dieser sozialisatorischen Funktion von Arbeit haben Autoren wie Ulich, Frei, Duell, Baitsch erkannt und einen Kompetenzbegriff entwickelt, mit dem die Fähigkeiten zur Verbindung von Arbeitserfahrungen mit Wissen, Fertigkeiten, Werten, Einstellungen, Bedürfnissen, Motiven und Zielen erfaßt werden können<sup>36</sup>. Arbeit ist dann persönlichkeitsentwickelnd, wenn sie weite Handlungsspielräume läßt, in denen durch Arbeitserfahrungen diese Kompetenzen erweitert und erworben werden können. Durch entsprechende Gestaltung der Arbeitsbedingungen - d.h.

---

32 Friedmann 1953, S. 300.

33 Leithäuser 1986, S. 258.

34 Ders. 1986, S. 258.

35 Volpert 1989, S. 117ff.

36 Frei/Duell/Baitsch 1984, S. 36 ff.

Organisations-, Arbeits- und Technikgestaltung - wird die Persönlichkeitsentwicklung der Arbeitenden gefördert oder restringiert.<sup>37</sup>

Fassen wir an dieser Stelle zusammen:

Veränderte Umweltbedingungen mit neuen Konkurrenzverhältnissen, infolge einer Internationalisierung der Wirtschaft, neue Qualitätserwartungen und geändertes Konsumverhalten der Industrienationen stellen neue Anforderungen an die betriebliche Arbeitsorganisation im Produktionsbereich. Dies zeigt sich in einem Wandel von tayloristisch-fordistischen Strukturen hin zu ganzheitlichen Strukturen mit wesentlich geänderten Anforderungen an die Arbeitenden. Dies betrifft alle Hierarchiestufen innerhalb eines Betriebes. Organisatorische Veränderungen gehen meist mit Einführung computergesteuerter Technologie in Verwaltung und Produktion -allgemein der Leistungserstellung - einher. Damit verbunden sind Änderungen der Qualifikationsanforderungen. Erweiterte Handlungsspielräume - insbesondere mit mehr dispositiven und kontrollierenden Aufgaben - sind mit einem Wandel des Charakters der Arbeit verbunden. Der Gegenstand des Arbeitshandelns im Produktionsbereich wird vielfach nur noch über Informationen "erfahren", die Arbeitsmittel sind Informationstechniken verschiedener Art. Die Arbeitshandlungen reichen vom Informationsübertragen und Kodieren bis zum Lösen komplexer Planungsprobleme mit interagierenden Variablen. Neue Organisationsformen der Arbeit - wie beispielsweise Gruppenarbeit in ihren unterschiedlich anspruchsvollen Facetten - fordern immer mehr subjektive Anteile im Arbeitshandeln. Das Einbringen differenzierter Kompetenzen, wie sie Frei, Ulich und Kollegen beschrieben haben, wird zum Muß für die Arbeitenden. In der Lebenswelt erworbene Qualifikationen werden vielfach im Rahmen des betrieblichen Geschehens zu allgemeinen - auch sanktionierten - Rollenerwartungen. Das was früher eine - positiv sanktionierte - Zusatzleistung war, wird heute zur allgemeinen Rollenerwartung im Arbeitshandeln. Sie wird negativ sanktioniert, wenn sie nicht erfüllt wird. Durch EDV (z.B. BDE) werden lebensweltliche Nischen, verborgene Situationen, die unter weniger komplizierten Technologien einerseits für die Verarbeitung der Belastungen und andererseits für das gute Funktionieren der Leistungserstellung eine bedeutende Funktion hatten, immer mehr ausgeleuchtet. Traditionelle verborgene Situationen verlieren an Kompensationskraft, neue verborgene Situationen können möglicherweise durch die Arbeitenden nur schwer geschaffen werden.

#### IV. Anforderungen an die Personalarbeit: Erschließen und Respektieren der Subjektivität der Arbeitenden

Eine Personalarbeit, die die oben beschriebenen Zusammenhänge zwischen objektiven Rollen-/Arbeitsanforderungen und subjektivem Erlebnishorizont und betrieblich-lebensweltlichen Zusammenhängen unter geänderten Umweltbedingungen berücksichtigt, muß einen Teil ihrer traditionellen Vorgehensweisen aufgeben und sich diesem Wandel anpassen. Personalarbeit - als Entwicklung des Arbeitsvermögens des Personals (Neuberger 1991) - hat zur Aufgabe, sich die Potenzen des Menschen nutzbar zu machen, damit sowohl Unternehmen als auch MitarbeiterInnen Leistungen erbringen und Gewinn daraus ziehen können.<sup>38</sup> Personalarbeit ist mit Personalentwicklung gleichzusetzen, und sie muß deshalb vielfach ein neues Selbstverständnis gewinnen. Sie wird - in entsprechend großen Betrieben - von der Personalabteilung initiiert. Personalarbeit findet aber in neuen Organisationsformen insbesondere auf VorgesetztenInnen- bzw. Coach-Ebene und MitarbeiterInnenebene untereinander statt. Personalarbeit selbst ist ein laufender Selbst-Entwicklungsprozeß. Wir müssen also hier differenzieren zwischen Personalarbeit, die durch eine entsprechende Funktionsabteilung eingeleitet und gesteuert wird und einer Personalarbeit, die "vor Ort" von den Arbeitenden im täglichen Arbeitsalltag selbst geleistet wird. Dies ist sowohl in bezug zu den Vorgesetzten zu sehen als auch - und das immer mehr - in bezug zur Dynamik, der Selbstentwicklung und -steuerung innerhalb von Gruppenprozessen<sup>39</sup>. Wir müssen weiterhin differenzieren zwischen den Zielen / Ergebnissen der Personalarbeit und den Prozessen / Methoden, die zur Erreichung der Ziele oder Ergebnisse führen.

Personalentwicklung wird nach Neuberger (1991) differenziert in Person-entwicklung mit Weiterbildung und Qualifizierung einzelner Personen, in Teamentwicklung als interpersonale Komponente und in eine apersonale Komponente - die Organisationsentwicklung.<sup>40</sup>

Wie Ansätze zur Subjektivität zeigen, sind die Autonomiebestrebungen von ArbeitnehmerInnen - auch auf untersten Hierarchieebenen unter restriktiven Arbeitsbedingungen - gegeben. Sinn der Arbeit wird in selbstbestimmter Arbeit gesehen. Dem sind die Arbeits-Anforderungen unter veränderten Umweltbedingungen

38 Martin 1993, S. 168f schreibt der Personalarbeit folgende Funktionen zu: Selektion, Sozialisation, Anreizgestaltung, Kontrolle, Arbeitsgestaltung und Regelung der Arbeitsbeziehungen.

39 Vgl. dazu auch Schmidt 1993, S. 72ff.

40 Neuberger 1991, S. 12ff.

entgegenzusetzen. Sie fordern Autonomie vom einzelnen Arbeitenden, Entscheidungssicherheit und Eigenkontrolle. An dieser Schnittstelle müssen Ziele und Prozesse von Personalarbeit - Personalentwicklung ansetzen. Dabei ist klarzustellen, daß Personalarbeit in jedem Segment der Beschäftigten ansetzen muß. Dies betrifft sowohl ungelernnte/angelernte ArbeiterInnen, ausgebildete Personen (z.B. FacharbeiterInnen, Kaufleute, TechnikerInnen) als auch untere bis höchste Führungsebenen.

Betrachten wir die traditionellen Bereiche der Personalentwicklung wie Fort- und Weiterbildung. Hier müssen Methoden entworfen werden, die die Personen dort abholen, wo sie hinsichtlich ihres Ausbildungs- und Erfahrungsstandes stehen.<sup>41</sup> Die eingangs beschriebenen veränderten Umwelтанforderungen fordern zum einen die Entwicklung fachlicher - generalisierbarer - Qualifikationen - insbesondere bei Einführung computergesteuerter Technik - zum anderen die Entwicklung innovatorischer Qualifikationen, die dazu befähigen, die Interessen der Arbeitenden bei Veränderungen einzubringen und eine Grundlage für betriebliche Innovationen sind. Veränderungen können innerhalb der Arbeitssituationen oder auch bei der Produktgestaltung einfließen.

Sollen die Beschäftigten generalisierbare und innovatorische Qualifikationen anwenden und einbringen, so müssen die Voraussetzungen dazu geschaffen werden. Dazu bedarf es der Bildung von Gruppen - wie sie die neuen Produktionskonzepte fordern. Nur da werden beide Arten von Qualifikationen erwartet und können systematisch verfestigt und erweitert werden. Wir befinden uns nun auf der interpersonalen Ebene. Können die personenzentrierten Weiterbildungsmaßnahmen noch vom Management - gegebenenfalls von der Personalabteilung - initiiert werden, so werden die teamorientierten Maßnahmen zwar auch vom Management getragen, ihr Erfolg ist jedoch überwiegend von den sozialen Interaktionen der einzelnen abhängig. Interpersonale Personalentwicklung besteht in der engen Zusammenarbeit der verschiedenen Gruppen und Abteilungen. Die verschiedenen Formen der Gruppenarbeit z.B. Qualitätszirkel, Lernstatt, teilautonome Arbeitsgruppe, Projektgruppe werden zwar durch die Managementebene initiiert, jedoch spielen hier generalisierbare und innovative Qualifikationen der MitarbeiterInnen die wesentliche Rolle, wenn die Gruppen "laufen" und sich entwickeln sollen. Hier setzt die Personalarbeit eines jeden einzelnen vor Ort an sich selbst und in bezug zur Gruppe an. Die Personalabteilung hätte dann die Funktion eines Katalysators im Rahmen einer ihr zufallenden kontinuierlichen Supervision.

41 Ein Beispiel für eine solche Methode, die bei ungelerten ArbeiterInnen ansetzt und den Umgang mit CNC-Maschinen zum Ziel hat, ist das von Krogoll/Pohl/Wanner 1986 entwickelte Verfahren CLAUS -- CNC Lernen Arbeit und Sprache.

Dazu müssen im Rahmen der Organisationsentwicklung - also der apersonalen Ebene - die Voraussetzungen geschaffen werden. Organisationsentwicklung heißt ein Verändern bestehender Strukturen, Normen und Werte. Im Hinblick auf neue Produktionskonzepte ist das Konzept der ganzheitlichen Innovationen zu beachten, wonach bei einem Gestaltungsvorgang gleichzeitig und gleichwertig Organisation, Qualifikation der Beschäftigten, Technik und Gesundheit und Umwelt berücksichtigt werden müssen. Organisationsentwicklung heißt, Regeln, Funktionen und Strukturen aufzubrechen und umzugestalten. Dieses Aufbrechen und Umgestalten heißt auch Verlernen und Hinzulernen. Machtbereiche müssen aufgegeben werden, neue Verantwortlichkeiten müssen verteilt und angenommen werden. Personalentwicklung wird immer mehr zur Verknüpfung interpersonaler und apersonaler Elemente, wobei der Schwerpunkt auf der Gestaltung entwicklungsfähiger und -förderlicher Strukturen liegt.<sup>42</sup>

Wir sehen hier, daß eine enge Beziehung zwischen Entwicklung der Person, der interpersonalen Beziehungen und der Organisation besteht. Veränderungen in einem der drei Bereiche ziehen unweigerlich - sollen die Veränderungen effizient sein - Veränderungen in den anderen beiden Bereichen nach sich. Die Ziele und Prozesse der Personalarbeit sind beeinflusst vom Selbst-Verständnis des Managements (Führungs-/Vorgesetztenebenen und Personalabteilung) und vom Selbstverständnis der MitarbeiterInnen. Geänderten inner- und außerbetrieblichen Situationen ist Rechnung zu tragen. Die Ziele müssen in Teilen konkret vorhanden sein, teils müssen sie abstrakt und damit inhaltlich variabel ausfüllbar gehalten sein. Es müssen grobe Leitlinien sein, die speziell von der jeweiligen Situation her konkretisiert werden müssen. Dabei sind besonders die Prozesse, die zu diesen Zielen führen, zu analysieren. Sie sind flexibel zu gestalten, d.h. sie müssen sich an den Bezugsgruppen orientieren, für die sie eingesetzt werden. Die MitarbeiterInnen sollten Ziele und Prozesse der Personalarbeit / Personalentwicklung - als ExpertInnen in eigener Sache - selbst mitgestalten können, wodurch eine Transparenz beider, verbunden mit Akzeptanz selbstentworfenener Regeln und Kriterien möglich wird.

Ein großer Schritt in Richtung Autonomie der MitarbeiterInnen und sinnstiftende, zufriedenstellende Arbeit wäre dadurch möglich. Verborgene Situationen, die zum einen das subjektive Erleben fremdbestimmter Arbeit kompensieren helfen zum anderen aber den betrieblichen Arbeitsablauf aufrechterhalten, würden vielfach überflüssig werden.

## Literaturliste:

- Aichholzer, G./Schienstock, G.: Kontrolle und Identität, in: Österreichische Zeitschrift für Soziologie 1/1985, S. 45-58.
- Becker, F./Martin, A. (Hg.) Empirische Personalforschung. Methoden und Beispiele. München/Mering 1993.
- Behr, M./Heidenreich, M./Schmidt, G./v. Schwerin, H.-A.: Neue Technologien in der Industrieverwaltung. Opladen 1991.
- Beisheim, M./v. Eckardstein, D./Müller, M.: Partizipative Organisationsformen und Industrielle Beziehungen. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. München, Mering 1993 (1991<sup>1</sup>), S. 125-140.
- Brater, M.: Allgemeinbildung und berufliche Qualifikation, in: Müller-Rolli, S. (Hg.): Das Bildungswesen der Zukunft. Stuttgart 1987, S. 119-137.
- Brater, M.: Die Aufgaben beruflicher Weiterbildung - zur Konzeption einer "subjektorientierten" Weiterbildung, in: Weymann, A. (Hg.) Handbuch für die Soziologie der Weiterbildung, Darmstadt/Neuwied 1980, S. 66-101.
- Braverman, H.: Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß. Frankfurt/New York 1985 (2. Auflage der Studienausgabe 1985, aus der amerikanischen Ausgabe von 1974: Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century. New York/London)..
- Brödner, P.: Fabrik 2000: alternative Entwicklungspfade in die Zukunft der Fabrik. Berlin 1985.
- Dahrendorf, R.: Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle. Köln/Opladen 1970 (9. Aufl.; 1958<sup>1</sup>).
- Frei, F.: Psychologische Voraussetzungen innovatorischen Handelns - Konzeption und Problemaufriß. In: Fricke, W./Schuchardt, W. (Hrsg.) Innovatorische Qualifikationen - eine Chance gewerkschaftlicher Arbeitspolitik. Erfahrungen aus den Niederlanden, Italien, Schweden und der Bundesrepublik, Bonn 1985, S. 42-55.
- Frei, F./Duell, W./Baitsch, Ch.: Arbeits- und Kompetenzentwicklung, Bern, Stuttgart, Wien 1984.
- Fricke, E.: Lernen und Gestalten. Möglichkeiten der Entwicklung und Anwendung innovatorischer Qualifikationen in der betrieblichen Berufsausbildung. In: Fricke, W./Schuchardt, W. (Hrsg.) Innovatorische Qualifikationen - eine Chance gewerkschaftlicher Arbeitspolitik. Erfahrungen aus den Niederlanden, Italien, Schweden und der Bundesrepublik, Bonn 1985, S. 73-84.
- Fricke, W./Schuchardt, W. (Hrsg.): Innovatorische Qualifikationen - Eine Chance gewerkschaftlicher Arbeitspolitik. Erfahrungen aus den Niederlanden, Italien, Schweden und der Bundesrepublik. Bonn 1985.
- Friedmann, G.: Zukunft der Arbeit. Köln 1953.
- Habermas, J.: Theorie des kommunikativen Handelns. Frankfurt 1981, Bd. 2.

Kell, A./Lipsmeier, A.: Lernen und Arbeiten, Stuttgart 1989.

Kern, H./Schumann, M.: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. München 1990<sup>4</sup> (1984<sup>1</sup>).

Krogoll, T./Pohl, W./Wanner, C. entwickelte Verfahren CLAUS -- CNC Lernen Arbeit und Sprache Stuttgart 1986.

Leithäuser, Th.: Subjektivität im Arbeitsprozeß. In: Volmerg, B./Senghaas-Knobloch, E./Leithäuser, Th.: Betriebliche Lebenswelt. Opladen 1986, S. 245-266.

Lutz, B.: Wie neu sind die 'neuen Produktionskonzepte'? In: Malsch, Th./Weltz, R.: Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand. Beiträge zur Entwicklung der Industriearbeit. Berlin, 1987, S. 195-207.

Malsch, Th./Weltz, R.: Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand. Beiträge zur Entwicklung der Industriearbeit. Berlin 1987.

Martin, A.: Die Beurteilung des betrieblichen Personalwesens als Aufgabe der Personalforschung. In: Becker, F./Martin, A. (Hg.) Empirische Personalforschung. Methoden und Beispiele, München/Mering 1993, S. 147-172.

Müller-Rolli, S. (Hg.): Das Bildungswesen der Zukunft. Stuttgart 1987.

Neuberger, O.: Personalentwicklung. Stuttgart 1991.

Schimank, U.: Technik, Subjektivität und Kontrolle in formalen Organisationen - eine Theorieperspektive. In: Seltz, R./Mill, U./Hildebrandt, E. (Hg.): Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen. Berlin 1986, S. 71 - 91.

Schmidt, J.: Die sanfte Organisationsrevolution. Von der Hierarchie zu selbststeuernden Systemen. Frankfurt/Main / New York 1993.

Schuchard, W.: Innovatorische Handlungspotentiale abhängig Beschäftigter zur Veränderung und Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen gemäß ihren Zielen und Interessen - ein Problemüberblick. In: Fricke, W./Schuchardt, W. (Hrsg.) Innovatorische Qualifikationen - eine Chance gewerkschaftlicher Arbeitspolitik. Erfahrungen aus den Niederlanden, Italien, Schweden und der Bundesrepublik, Bonn 1985, S. 9-21.

Schuchardt, W.: Technisch-organisatorischer Wandel, Beteiligung der Arbeitnehmer und gewerkschaftliche Arbeitspolitik; Notwendigkeit, Möglichkeit und Perspektiven für die Entwicklung und Anwendung innovatorischer Qualifikationen. In: Fricke, W./Schuchardt, W. (Hrsg.) Innovatorische Qualifikationen - eine Chance gewerkschaftlicher Arbeitspolitik. Erfahrungen aus den Niederlanden, Italien, Schweden und der Bundesrepublik, Bonn 1985, S. 22-41.

Schumann, M./Baethge-Kinsky, V./Kurz, C./Neumann, U.: Reprofessionalisierung der Industriearbeit: ein Selbstläufer?, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 7 1990, S. 417-427.

Schumann, M./Einemann, E./Siebel-Rebell, Ch./Witte mann, K.P.: Rationalisierung, Krise, Arbeiter. Eine empirische Untersuchung der Industrialisierung auf der Werft. Frankfurt/M. 1982.

Seltz, R./Mill, U./Hildebrandt, E. (Hg.): Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen. Berlin 1986

Thomas, K.: Die betriebliche Situation der Arbeiter. Stuttgart 1964.

Ulich, E./ Frei, F.: Persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung und Qualifizierungsprobleme. In: Beiträge zur psychologischen Handlungstheorie. Herausgegeben von Walter Volpert. Bern, Stuttgart, Wien 1980, S. 71-86.

Volmerg, B./Senghaas-Knobloch, E./Leithäuser, Th.: Erlebnisperspektiven und Humanisierungsbarrieren im Industriebetrieb. Empfehlungen und Anleitungen für die Praxis. Frankfurt 1985.

Volmerg, B./Senghaas-Knobloch, E./Leithäuser, Th.: Betriebliche Lebenswelt, Opladen 1986.

Volpert, W.: Beiträge zur psychologischen Handlungstheorie. Bern, Stuttgart, Wien 1980

Volpert, W.: Entwicklungsförderliche Aspekte von Arbeits- und Lernbedingungen. In: Kell, A./Lipsmeier, A.: Lernen und Arbeiten, Stuttgart 1989, S. 117-134.