

## Kulturelle Integration und Modernisierungsparadoxe



**Kulturelle Integration und Modernisierungsparadoxe  
„Modernisierungsfallen im Handlungsfeld der  
Organisationsentwicklung und Personalentwicklung“**

**von**

**Sylvia Pullig**

**Verlag Traugott Bautz**

Bibliographische Information Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Inter-  
net über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Verlag Traugott Bautz GmbH 99734 Nordhausen 2008  
ISBN 978-3-88309-469-4

# INHALT

Abkürzungsverzeichnis	9
Abbildungsverzeichnis	10
Einleitung	17
1. Problemstellung	
2. Vorgehensweise	23
1. TEIL: THEORETISCHE GRUNDLAGEN	30
1. Kapitel: Wirtschaftliche Entwicklung und Modernisierungskonzept	30
1.1 Destrukturierung und Modernisierungsverständnis	30
1.1.1 Entwicklungen der Arbeitsgesellschaft zu einer kulturellen Moderne	30
1.1.2 Moderne Arbeitskonzepte	38
1.1.3 Reflexiver Modernisierungsprozess	42
1.2 Betriebliche Modernisierung	49
1.2.1 Unternehmen in der Zweiten Moderne	49
1.2.2 Geplante Modernisierung durch Organisations- und Personalentwicklung	60
1.2.3 Paradoxien im Handlungsfeld der Organisations- und Personalentwicklung	63
1.3 Modernisierungsfälle	67
1.3.1 Westliche Ausrichtung der Modernisierungsfälle	64
1.3.2 Verdoppelte bis hin zu potenzierten Steuerungsproblemen von OE/PE	68
1.3.3 Problem der betrieblichen Sozialintegration	74
1.3.4 Risiken und Gefahren als Modernisierungsbeiprodukt	81
1.3.5 Begriffsbestimmung der Modernisierungsfälle	87
2. Kapitel: Rationalität und Modernisierungsprogramm von Organisations- und Personalentwicklung	92
2.1 Rationalitätsverständnis von Organisations- und Personalentwicklung	92
2.1.1 Koordinations- und Motivationsmechanismen	96
2.1.1.1 Umwelt und Komplexitätsreduktion	98
2.1.1.2 Reflexion und Steuerungsfähigkeit	103
2.1.2 Steuerungsmodifikationen von Kommunikation und Hierarchie	108
2.1.2.1 Kommunikation, die Konstruktion der betrieblichen Wirklichkeit	108

2.1.2.2	Hierarchie, die Koordination der Kommunikation	112
2.1.3	Steuerungsmodifikation von Anpassung und Flexibilität	114
2.1.3.1	Flexibilität von Rolle und Stelle	115
2.1.3.2	Personalanpassung und Motivationspotential	120
2.1.4	Grenzen von Motivation und Steuerung	124
2.2	Organisations- und Personalentwicklung als Funktion für Veränderung	128
2.2.1	Unternehmenszweck und Organisations- und Personalentwicklung	131
2.2.1.1	Komplexität von Koordination und Strukturen	134
2.2.1.2	Funktionslogik und Abstraktionsprozess	139
2.2.1.3	Organisations- und Personalentwicklung als systematisiertes Symbol	144
2.2.2	Betriebliche Akteure und Organisations- und Personalentwicklung	148
2.2.2.1	Verständigungsorientierung und Motivation	149
2.2.2.2	Komplexe Handlungsstrukturen und subjektivierte Arbeitsrollen	157
2.2.2.3	Reflexivität und sozialstrukturelle Veränderungen	163
2.2.2.4	Anerkennungsstrukturen und Identitätsbildung	162
2.2.3	Organisations- und Personalentwicklung und ihr Handlungssystem	173
2.2.3.1	Handlungssysteme und strategische Ausrichtung	173
2.2.3.2	Rationalisierung der Handlungssysteme	177
2.2.3.3	Komplexität der Handlungskoordination und ihre Folgen	185
3.	Kapitel: Soziale Integration und die Realisierung von Organisations- und Personalentwicklung als Modernisierungsprogramm	191
3.1	Soziale Integration und ihre Strukturmerkmale	192
3.2	Funktionslogik von Organisations- und Personalentwicklung und Inklusion/Exklusion	196
3.2.1	Koordinationseffizienz und Exklusionsprobleme	197
3.2.2	Motivationseffizienz und das Inklusionsproblem Lebenswelt	200
3.3	Verständigungsorientierte Organisations- und Personalentwicklung und Inklusion/Exklusion	203
3.3.1	Inklusionspotential und Partizipation	205
3.3.2	Exklusionspotential und Anerkennung	210
3.4	Handlungssystem der Organisations- und Personalentwicklung und sozial-integrative Wirkung	220
3.4.1	Systemintegration und soziale Integration	220
3.4.2	Umwelt des Handlungssystems	222
3.5	Unternehmenskultur als sozial-integrativer Faktor	228
3.5.1	Kulturelle Integrationsmechanismen	230
3.5.2	Interkulturelle Strukturen und sozial-integrative Wirkung	235

3.6	De-Konstruktion sozial-integrativer Steuerungsmodi	239
3.6.1	Soziokulturelle Entgrenzungen und Unternehmenskulturkonzept	239
3.6.2	Soziostrukturelle Kontexte und Leitdifferenz von Flexibilität und Anpassung	245
3.6.3	Entgrenzte Sinnkontexte und Leitdifferenz von Identität und Differenz	249
2.	TEIL: EMPIRISCHER BEITRAG	255
1.	Emprische Untersuchung im Modernisierungskontext von Organisations und Personalentwicklung	250
1.1	Untersuchungsdesign der empirischen Analyse	257
1.1.1	Planung	253
1.1.2	Durchführung von Experteninterviews	259
1.1.3	Auswertungsbasis der problemzentrierten Interviews	261
1.2	Theoriegenerierende Auswertung der Expertenbefragung	262
1.2.1	Interviewfragen und ihre Struktur	262
1.2.2	Auswertung der Interviewfragen im Einzelnen	265
1.2.2.1	Verständigungsorientierung und Funktionssicherung	265
1.2.2.2	Handlungsstrukturen und Reflexivitätsentwicklung	272
1.2.2.3	Handlungskoordination, Kulturentwicklung u. Orientierungswissen	281
1.3	Schlussbetrachtung	293
	Aktions- und Steuerungsfeld der Modernisierungsfalle	300
	Anhang: Interviewleitfaden	307
	Literaturverzeichnis	311

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
Bsp.	Beispiel
bspw.	beispielsweise
Bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
Diss.	Dissertation
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
HR	Human Resource(s)
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinne
i.w.S.	im weiteren Sinne
i. S.	im Sinne
Jg.	Jahrgang
Kap.	Kapitel
OE	Organisationsentwicklung
PE	Personalentwicklung
S.	Seite
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
u.U.	unter Umständen
v.a.	vor allem

vgl.

vergleiche

z.B.

zum Beispiel

z.T.

zum Teil

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	29
Abbildung 2:	Eigene Darstellung Spannungsverhältnis von Arbeitsmarkt und Regulierungskraft Staat	39
Abbildung 3:	Eigene Darstellung zur Steuerung der HR-Leistungspotentiale in betrieblichen Organisationen	44
Abbildung 4:	Der moderne Mensch	54
Abbildung 5:	Eigene Darstellung der Reflexiven Modernisierung in Anlehnung an die Definition von <i>Beck</i> und <i>Giddens</i>	59
Abbildung 6:	Potenzierung der Konflikthaftigkeit im Handlungsfeld der OE/PE in Anlehnung an <i>Heitmeyer</i>	70
Abbildung 7:	Potentielle Ausbildung von Solidarität bei polarisierter Beschäftigtenstruktur in Anlehnung an <i>Durkheims</i> Theorie der Arbeitsteilung	72
Abbildung 8:	Zusammenspiel von Organisationsstruktur, Orientierungsmuster und Leistungserstellung – Prozess als Ergebnis in Anlehnung an <i>Warnecke</i>	78
Abbildung 9:	Eigene Darstellung der Dimensionen von Modernisierungsfällen	79
Abbildung 10:	Balance für soziale Integration in Anlehnung an <i>Heitmeyer</i>	80
Abbildung 11:	Eigene Darstellung der Risiko/Sicherheit – Distinktion nach <i>Luhmann</i>	84
Abbildung 12:	Reflexionsdefizite der Organisations- und Personalentwicklung in Anlehnung an <i>Ackermann</i>	88
Abbildung 13:	Eigene Darstellung „Modernisierungsfälle“	89
Abbildung 14:	Eigene Darstellung „Reflexivitätsschleife der Organisations- und Personalentwicklung als Modernisierungssystem“	90
Abbildung 15:	Problembewältigung mit Hilfe der Leitdifferenz : Identität und Differenz	102
Abbildung 16:	Eigene Darstellung des Fortschrittsmodells einer autopoietischen Organisations- und Personalentwicklung in Anlehnung an <i>Kirsch</i>	106
Abbildung 17:	Eigene Darstellung einer getrennten Betrachtung von Rolle und Stelle als persönliches Aktionsfeld des Beschäftigten	123
Abbildung 18:	Scheinwerfermodell in Anlehnung an <i>Kirsch</i>	131
Abbildung 19:	OE/PE im Kontext geplanter und ungeplanter Strukturen in Anlehnung an <i>Prott</i>	136
Abbildung 20:	Die Herleitung des Konzeptes der Effizienzkriterien in Anlehnung von <i>Frese</i>	143

Abbildung 21: Systemsteuerung und Unternehmenskultur in Anlehnung an <i>Becker</i>	147
Abbildung 22: Handlungskoordination und Motivationswirkung der OE/PE nach <i>Habermas</i>	155
Abbildung 23: Modernisierung von Handlungsstrukturen und Reflexivitätsentwicklung in Anlehnung an die Klassifikationskoordinaten von <i>Dreitzel</i>	165
Abbildung 24: Klassifikationsschema für soziale Rollen in Anlehnung an <i>Dreitzel</i>	166
Abbildung 25: AGIL-Schema der Handlungsorientierung nach <i>Talcott Parsons</i>	177
Abbildung 26: AGIL-Schema und Handlungsprinzipien nach <i>Talcott Parsons</i>	179
Abbildung 27: Formalpragmatische Beziehungen zwischen OE/PE und betrieblichem Akteur nach <i>Habermas</i>	188
Abbildung 28: Eigene Darstellung der Inklusion/Exklusion von Organisations- und Personalentwicklung in Anlehnung an <i>Baum</i>	193
Abbildung 29: Voraussetzungen einer Identitätsbildung bzw. Identitätsressourcen	205
Abbildung 30: Eigene Darstellung Destandardisierung Leistungsprinzip in Anlehnung an <i>Neckel/Dröge</i>	213
Abbildung 31: Allgemeine Darstellung der Systemintegration, leicht verändert, aus: <i>Hill</i>	221
Abbildung 32: Lenkungssysteme und Anspruchsgruppen als Medien zwischen sozialer und sozioökonomischer Umwelt	224
Abbildung 33: Funktionale Systemintegration der Unternehmenskultur in das Handlungssystem der OE/PE in Anlehnung an <i>Schuh</i>	231
Abbildung 34: Soziale Wirklichkeitskonstruktion	234
Abbildung 35: Dimensionen von Grid und Group	241
Abbildung 36: Dreidimensionales Modell der soziokulturellen Distanz zur Unternehmenskultur mit vier Orientierungsebenen, eigene Abbildung in Anlehnung an das <i>Douglas/Wildavsky</i> : Risikokonzept: Grid-Group	244
Abbildung 37: Funktionale Kommunikationsmedien für die Selektion komplexer Probleme	251
Abbildung 38: Auswahlinstitute für die empirische Untersuchung	258
Abbildung 39: AGIL-Schema der OE/PE Handlungsorientierung nach <i>Talcott Parsons</i>	260
Abbildung 40: Eigene Darstellung des OE/PE Nutzengenerierungskreislaufs	265
Abbildung 41: Befragungsergebnis: Einschätzung Effizienzmerkmale der OE/PE	267
Abbildung 42: Funktionale und normative Sozialintegration von OE/PE	270

Abbildung 43:	Befragungsergebnis: Verhältnis funktionaler und sozialer Rationalität der OE/PE	271
Abbildung 44:	Eigene Darstellung von benannten Instrumenten zur Erfolgs- und Verständigungsorientierung	272
Abbildung 45:	Befragungsergebnis: Differenzierungsnotwendigkeit nach OE/PE-Strukturen	274
Abbildung 46:	Eigene Darstellung der Befragungsergebnisse zu Maßnahmen der Reflexivitätsentwicklung	276
Abbildung 47:	Befragungsergebnis: Diagnose von Vermittlungskompetenz	277
Abbildung 48:	Befragungsergebnis: Reflexion von Handlungsfolgen	279
Abbildung 49:	Befragungsergebnis: Feedbackperspektiven der Leistungsanerkennung	280
Abbildung 50:	Befragungsergebnis: Handlungssteuerung der OE/PE	282
Abbildung 51:	Befragungsergebnis: Handlungsprinzipien der OE/PE	283
Abbildung 52:	Befragungsergebnis: Aktivitätenreihenfolge der OE/PE Handlungssysteme	284
Abbildung 53:	Befragungsergebnis: Interpenetration der Handlungssysteme von OE/PE	286
Abbildung 54:	Befragungsergebnis: Sensibilität für lebensweltliche Ansprüche von OE/PE	287
Abbildung 55:	Befragungsergebnis: Unternehmenskulturentwicklung	289
Abbildung 56:	Befragungsergebnis: Partizipationsentwicklung	290
Abbildung 57:	Befragungsergebnis: Führungsidealbild	292
Abbildung 58:	Befragungsergebnis: Aufbau und Wirkung von Maßnahmen für Orientierungswissen	296

## Vorwort

Wie gelingt kulturelle Integration in modernen Gesellschaften, also unter den Bedingungen einer reflexiven Moderne? Kann unter den Bedingungen kultureller Diversität und sozialer Differenzierung in hoch komplexen Gesellschaften überhaupt noch Integration gelingen, ohne dass es gleichzeitig zu Ausgrenzungs- und Exklusionsprozessen kommt?

Diese Fragen werden zunehmend wichtiger in einer globalisierten Welt, in der es immer mehr zu transnationalen und interkontinentalen Verflechtungen kommt und damit zu immer mehr interkulturellen Kommunikationen, Kooperationen und Transaktionen.

Vor allem die wirtschaftlichen Verflechtungen, die Verflechtungen von Arbeits-, Kapital- und Gütermärkten erfordert von den Beteiligten eine andere Auseinandersetzung mit der jeweils anderen - auch fremden - Kultur und den Denk- und Deutungsmustern, mit denen man seine eigene Welt und die der anderen sieht, interpretiert und zu verstehen versucht. Die Frage ist längst nicht mehr, ob etwas geht oder nicht geht, sondern, ob sowohl das eine geht als auch das andere.

Dieses Buch beschäftigt sich mit Modernisierungsfallen, also mit den Ambivalenzen, Widersprüchen und Ambiguitäten einer reflexiven Moderne. Anders als die erste Moderne mit ihrer unerschütterlichen Fortschrittslogik ist die zweite, die reflexive Moderne dadurch gekennzeichnet, dass die Folgen ihrer jeweiligen Fortschritte nicht unbedingt auch Fortschritte sind oder implementieren. Im Gegenteil: Fortschritte können auch Risiken in sich bergen, Gefährdungen mit hervor bringen und Probleme erzeugen. Modernisierung wird paradox angesichts der Komplexität ihrer Strukturen und ihrer Prozesse, unter denen moderne Gesellschaften sich entwickeln; und die Komplexität führt dazu, dass Gesellschaften in Modernisierungsfallen geraten.

In diesem Buch werden Modernisierungsfallen unter dem besonderen Gesichtspunkt betrachtet, wie Unternehmen im Rahmen ihrer Organisations- und Personalentwicklung mit den Folgen umgehen, die sich aus der Komplexität ihrer Verhältnisse, Beziehungen und Strukturen ergeben. Diese Frage ist deshalb von besonderer Relevanz und Brisanz, weil wir gerade in international agierenden Unternehmen beobachten, wie diese mehr oder weniger unreflektiert die Logiken unternehmerischen Handelns eines westlichen Kapitalismus auf andere Kulturen übertragen und daran scheitern, weil diese Kulturen mit den diesen Logiken inhärenten Kommunikationsstilen und Entscheidungsfindungsprozessen und den ihnen zugrunde liegenden Prinzipien überhaupt nichts anzu-

fängen wissen, bis hin, dass ihnen das für westliche Gesellschaften kapitalistischer Orientierung typischen Arbeitsverständnis völlig fremd ist.

Vor allem der seit der Aufklärung wichtige Begriff des Rationalismus, der nach Max Weber einer der zentralen Begriffe kapitalistischer Entwicklung wurde, wird hier von der Verfasserin ins Zentrum ihrer Überlegungen gestellt. Dieser Begriff ist deshalb so zentral, weil er zu einer Rationalisierung der Bürokratie, des Wirtschaftens und des Rechts geführt hat, was die zentralen Grundlagen der Entwicklung des modernen Wirtschaftens sind die entscheidenden Charakteristika darstellen, die wir modernen Gesellschaften des Westens zuschreiben und die in anderen Kulturen so nicht auffindbar sind und noch weniger dorthin einfach exportiert werden können.

Wie also kann unter diesen Prämissen Organisations- und Personalentwicklung in international agierenden Unternehmen gelingen, welche Anforderungen an eine Human Governance müssen erfüllt werden, damit es solchen Unternehmen gelingt, über Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung kulturelle Integration unter den Bedingungen sozialer und kultureller Differenzen zu ermöglichen?

Und: wie gelingt es solchen Unternehmen, angesichts der unterschiedlichsten Vorstellungen von der Reproduktion des Lebens in den einzelnen Kulturen ein tragfähiges Konzept zu entwickeln, das der Beziehung von Arbeit und Leben dort gerecht wird und gleichzeitig ermöglicht, Produktionsweisen zu entwickeln, die den Kriterien wirtschaftlicher Rationalität gerecht werden, die ein Unternehmen auf Grund seiner kulturellen Verortung hier hat?

Vor allem geht es auch darum, Arbeit als ein zentrales Integrationsprinzip hier, in anderen Kulturen anders zu verstehen, weil Arbeit eine andere Bedeutung hat für die Reproduktion des Lebens, als in industriekapitalistischen Gesellschaften des Westens. Die Lohnarbeitszentriertheit der deutschen Sozialpolitik ist ja diesem Arbeitsverständnis geschuldet, dass sich mit der Reformation bei uns kulturell etabliert hat und einen besonderen Weg industriekapitalistischer Modernisierung hervorgebracht hat. Gilt das wo anders auch und wenn nicht - sind diese Kulturen noch nicht soweit? Oder haben wir es nicht nur mit unterschiedlichen Graden der Modernisierung zu tun, sondern mit unterschiedlichen Modernisierungspfaden, die zum Ambivalenzen und Widersprüchlichkeiten führen, die wiederum zu Modernisierungsfallen werden?

Die Unternehmen - so die These der Autorin - sind auf diese Prozesse und Fragen nicht hinreichend vorbereitet. Ihre Organisations- und Personalentwicklung geht grundsätzlich davon aus, dass weltweit agierende Unternehmen die Prinzipien industriekapitalistischer Rationalität auch in anderen Kulturen etablieren

können - wenngleich mit Verzögerungen und Kosten, und auch schon eingedenk der Tatsache, dass die anderen etwas lernen sollen.

Was aber lernen diese Unternehmen? Was müssen sie verändern, wenn die im Buch verfolgte These stimmt, dass kulturelle Integration nur unter den Bedingungen der Cultural Diversity zu haben ist und das bedeutet, dass kulturelle Muster der anderen Geltung besitzen und eine Bedeutung haben? Wenn die Entwicklung der Organisation und der Human Resources nur unter der Bedingung gelingt, dass Differenzierung möglich ist und damit Konflikte vorprogrammiert sind – was bedeutet diese für die Entwicklung der Organisation und der Menschen, die in ihr integriert sind in Blick auf ihre Konfliktaustragungsfähigkeit? Was vor allem müssen Unternehmen in westlich geprägten kapitalistischen Gesellschaften lernen in Blick auf zwei Fragestellungen:

1. Gilt das in westlichen Gesellschaften typische Denk- und Handlungsmuster des Wirtschaftens, nämlich der Rationalismus überhaupt noch - bei den anderen und auch bei uns?

2. Kann möglicherweise Human Governance unter diese Bedingungen nur gelingen bei Anerkennung des jeweils anderen als eines Gleichen, wenn auch Fremden, so dass kulturelle Differenzen nicht eliminiert werden, sondern ausgetragen werden und zu neuen - vielleicht auch höheren - Formen der Unternehmenskultur führen?

Modernisierungsfallen tauchen nicht nur im Kontext globalisierter Unternehmen auf. Das im eigenen Kulturkreis agierende Unternehmen wird auf Grund hochkomplexer moderner Gesellschaften immer mehr herausgefordert, den unterschiedlichen, zeitlich, sachlich/thematisch, sozial und kulturell sich überlagernden Prozessen und Strukturen irgendwie gerecht zu werden. Das Buch beschäftigt sich mit den in Unternehmen zunehmend auftauchenden Konfliktlinien zwischen Mitarbeitern und Management in der Frage, welches Verhältnis die Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen als Arbeitgeber und Arbeitsplatz haben. Können sie angesichts der Komplexität unternehmerischen Handelns und der Arbeitsvollzüge noch die Erfahrung machen, relevant zu sein und als integriert zu gelten und damit das Vertrauen zu haben, dazu zu gehören?

Gelingt das kollektive Bewusstsein einer Corporate Identity im Unternehmen angesichts der durch den technologischen Fortschritt zunehmenden Arbeitsteilung, die längst keine technische Arbeitsteilung mehr im Sinne der repetitiven Teilarbeit ist, sondern Projektarbeit in sich geschlossenen Arbeitszusammenhängen ist, die an das Unternehmen und seiner Kultur auch nicht immer klar angeschlossen sind?

Angesichts der Veränderung, vor allem der Segmentierung der Arbeitsmärkte entstehen auch in Unternehmen unterschiedliche Arbeitstypen, die Arbeit und

Leben, Reproduktion und Produktion in äußerst differenzierter Weise zusammenbringen, was Integration ins Unternehmen durch Organisations- und Personalentwicklung schwierig macht und was den Integrationsbegriff bzw. die Integrationsanforderungen auf den Prüfstand stellt.

Das Buch analysiert diese Zusammenhänge und Prozesse vor dem Hintergrund sozialwissenschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Theoriebestände; insbesondere setzt es sich neben den Modernisierungstheorien mit der soziologischen Theorie des Strukturfunktionalismus auseinander, der die Zusammenhänge von strukturellen Bedingungen der Organisation "Unternehmen" und den daraus ableitbaren kulturellen und sozialen Handlungsmustern zum Gegenstand hat. Für die interkulturelle Forschung ist dieses Buch von großer Bedeutung, weil es an der konkreten Entwicklung unternehmerischer Organisationen verdeutlicht, wie Interkulturalität und Diversität gelebt werden könnten.

Der Modernisierungstheorie wird eine Facette hinzugefügt, indem Modernisierungsfallen unter dem Gesichtspunkt betrachtet werden, wie sie im Unternehmen "ankommen" und wie das Unternehmen über Organisationsentwicklung und Personalentwicklung darauf zu reagieren hätte. Und hier liegt auch der für die Theorieentwicklung wichtigste Fortschritt.

Die Autorin zeigt vor dem Hintergrund ihrer langjährigen Praxis in der Führung und Beratung von Organisationen auf, warum es Unternehmen nicht gelingt, zu einer für alle Beteiligten gewinnbringenden Weiterentwicklung ihrer Organisation zu kommen und was sie dazu entwickeln müssten. Dies wird theoretisch untermauert und empirisch abgesichert.

Mit dem Buch gelingt der Autorin ein entscheidender Beitrag zu wissenschaftlichen Entwicklung von Instrumenten der Organisations- und Personalentwicklung unter den Bedingungen hoch komplexer, individualisierter Gesellschaften, die ja auch selbst mit den Ambiguitäten und Widersprüchlichkeiten der Moderne zu kämpfen haben und sich auch dort die Frage der Integration unter den Bedingungen kultureller Vielfalt stellt. Damit wird das Unternehmen zum Spiegelbild der Gesellschaft und auch zu einem zentralen gesellschaftlichen Handlungsfeld sozialer Auseinandersetzungen, Konflikte und Kommunikationsprozesse.

Prof. Dr. Dr. h. c. Detlef Baum

## Einleitung

### 1. Problemstellung

Drei Aspekte haben die OE/PE seit ihrer Etablierung in den siebziger Jahren in ihrem Handlungsfeld bestimmt: Die Zunahme von **technisch betrieblichen Veränderungen**, die **verstärkte Ausrichtung auf Mitarbeiterorientierung** und der **zunehmende Einfluss einer betrieblichen Umwelt** nicht zuletzt durch Globalisierung und damit einer **Zunahme von Komplexität**.

Organisationsentwicklung und Personalentwicklung (OE/PE) sind die Veränderungsmanager größerer sozialer Systeme. OE/PE gingen in der Vergangenheit von der Annahme aus, dass Verbesserungen in Qualität und Leistung nicht durch von außen gesteuerte Umstrukturierungen bewirkt, sondern von der Organisation und ihren Mitgliedern selbst entwickelt und realisiert werden können. Mit der einsetzenden Globalisierung und der Umsetzung einer mitarbeiterorientierten OE/PE rückte jedoch die betriebliche Umwelt in den Vordergrund der Einflüsse für die Anpassung an die schneller werdenden betrieblichen Veränderungen. OE/PE wurden zu einer permanenten betrieblichen Aufgabe, um das Unternehmen in ihren Strukturen und Mitarbeiterqualifikationen auf die ständigen Veränderungen einzustellen. Die Ressourcen für die Leistungssteigerung wurden vor allem in der Motivation und dem Know-how der Beschäftigten gesehen, wobei es gar nicht so sehr um das Problem der Steigerung von Leistung als solcher ging, sondern um die Mitarbeiter und deren Bewältigung der Komplexitätszunahme ihrer Arbeitswelt.

*„Die Tätigkeiten und auch die private Welt werden immer komplexer (mehr vielfältigere und stärker vernetzte Elemente) und die Zustände ändern sich immer schneller, werden unbestimmter und unvorhersagbarer, d.h. die Dynamik steigt. Die Menschen kommen schneller an die Grenzen ihrer Verarbeitungskapazität von Komplexität und Dynamik. (...) Die Reduktion von Komplexität und Dynamik wird der entscheidende Markt der Zukunft“<sup>1</sup>.*

Die **technisch betrieblichen Entwicklungen** führten zu mehr Arbeitsteilung und zur Bildung von Profitcentern, Matrixorganisationen und Projektorganisationen sowie zur Entstehung von Subkulturen im Unternehmen. Organisationsentwicklungen verfolgen besonders das Ziel einer größeren Flexibilität und Kundenorientierung, so dass die Stellen im Unternehmen auf flexible, instabile

---

<sup>1</sup> Kastner, Michael: Strukturwandel in der Arbeitswelt und individuelle Bewältigung (Hrsg.), Pabst Verlag, Dortmund, 2000, S. 15

und kurzfristige Arbeitsverhältnisse, -zeiten, -lage und -orte ausgerichtet sind. Dieser Prozess ist zum einen mit einer hohen Anforderung an die Selbstorganisation von Arbeit verbunden und zum anderen mit einem Segmentierungsprozess zwischen Erwerbstätigen, die sich in förderlichen oder weniger förderlichen „Möglichkeitenräumen“<sup>2</sup> für die Bewältigung dieser Anforderungen befinden.

Der **mitarbeiterorientierte Ansatz der OE/PE** trug der Anforderung einer zunehmenden Subjektivierung von Arbeit Rechnung und stellte die Sicht des Mitarbeiters in den Vordergrund, gleichzeitig trieb er auch die Individualisierung der Arbeit voran. Der Mensch steht im Mittelpunkt der Aktivitäten. In enger Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern über Mitarbeiterbefragungen, Trainings und Teamentwicklungsmaßnahmen, moderierte Arbeitskreise wie Quality-Circle, Lernstatt-Konzepte o.ä. sollten die Mitarbeiter zu mehr selbständigem Denken und Handeln und zur Leistungssteigerung gebracht werden.

Mitbestimmung, Arbeitszufriedenheit, Nutzung der Ressourcen durch die Basis und Bottom-up-Strategien wurden zu wichtigen Führungsleitlinien für den Umgang mit Selbstverantwortung des Beschäftigten, der zum unternehmerisch denkenden und handelnden Akteur erklärt wurde.

Allerdings zeigte sich deutlich: Die Subjektivierung von Arbeit ist nicht nur mit der Entstehung von neuen Handlungsmöglichkeiten und Karrierechancen, sondern auch mit Handlungszwängen und sozialen Unsicherheiten und Ungleichheiten sowie einer zunehmenden Privatisierung von gesundheitlichen und psychischen Risiken der Arbeit verbunden<sup>3</sup>. Gerade Reorganisationsmaßnahmen im Rahmen von Outsourcing brachten viele Beschäftigte in Arbeitsbeziehungen, deren Arbeitsinhalte und Arbeitsformen wenig Raum ließen, um diese sozialen Kompetenzen für die Identitätsentwicklung hervorzubringen und zu entwickeln. *Hitzler* spricht vom *>Optionen-Karussell< ohne dass damit die zwanghafte Auferlegung unbeabsichtigter und vielleicht unbedachter Konsequenzen dieses Entscheiden-Könnens (das immer auch Wählen-Müssen ist) übersehen würde*<sup>4</sup>.

Während in traditionellen Unternehmensstrukturen über Laufbahnplanungen die Orientierung der betrieblichen Akteure an vordefinierten Identitätspaketen er-

---

<sup>2</sup> Vgl. Schulze 1993 in: Berger, Peter A: Individualisierung und sozialstrukturelle Dynamik aus: Individualisierung und Integration, Opladen 1997, S. 84

<sup>3</sup> Vgl. Seibt, Hagen in : Gross, Werner: Karriere 2000, Deutscher Psychologen Verlag, Bonn, 1998

<sup>4</sup> Hitzler, Ronald: Multioptionale (Zeit-)Bastelexistenz in: Beck, Ulrich u.a., Individualisierung und Integration, Opladen, 1997, S. 56

folgte, sind heute die individuelle Passungsarbeit und Identitätsarbeit gefordert, die mit der Fähigkeit zur Selbstorganisation und Selbstverortung einhergehen<sup>5</sup>. Das Arbeiten in unsichtbaren, netzwerkartigen Betriebsstrukturen, die sich in „ortsdiffusen“ und „ortsunabhängigen“ Arbeitsstellen zeigen, verändern nicht nur die Formen der Zusammenarbeit, sondern verwischen die Grenze zwischen Arbeitswelt und Lebenswelt. Die Konstitution des Handelns und Entscheidens sowie deren Regeln finden zunehmend mehr in der Lebenswelt der Beschäftigten statt, und es entsteht ein komplexes Wirkungsgefüge für die Handlungsorientierung. So zersplittert die alltägliche Arbeitswelt des modernen Menschen in nicht mehr zusammenhängende Teil-Orientierungen, und es treten biographische Brüche und Irritationen auf.

Der **zunehmende Einfluss einer betrieblichen Umwelt** entwickelt sich nicht nur durch die Verwischung der Grenze von Arbeitswelt und Lebenswelt, sondern auch mit dem kulturellen Globalisierungsprozess. Je größer und globaler das Unternehmen arbeitet, desto mehr bilden sich abteilungsspezifische Subkulturen und multikulturelle Identitäten in den Subkulturen. Der Globalisierungsprozess tangiert jedoch inzwischen Mittelständische Unternehmen selbst in entlegenen Randgebieten. Versuche der OE/PE, eine Unternehmenskultur oder eine kulturelle Vereinheitlichung von OE/PE – Programmen durchzusetzen, würden zu einer verfehlten und kontraproduktiven Integration der multikulturellen Mitarbeiter führen. Das Unternehmen öffnet sich für Lebens- und Handlungszusammenhänge der Beschäftigten und damit für Leistungspotentiale aus deren Lebenswelt, besonders von hybriden und zwischenkategorialen Identitäten.

Es stellt sich die Frage, inwieweit die OE/PE darauf eingestellt ist, *„dass die Anteile der prinzipiell entscheidungverschlossenen Lebensmöglichkeiten abnehmen und die Anteile der entscheidungsoffenen, selbst herzustellenden Biographien zunehmen“*<sup>6</sup>.

Die betriebliche Umwelt ist gekennzeichnet von Arbeitsüberkapazitäten und einem Verdrängungswettbewerb von Arbeitsplätzen in Billiglohnländer und einer starken Forderung zur Personalkostenoptimierung. Sie zeigt sich in einer Klima-Veränderung, das traditionelle Vollbeschäftigungssystem wird aufgeweicht und die Varianz von Beschäftigungsformen steigt. Es erfolgt ein Segmentierungsprozess in zwei Entwicklungen, die Segmentierung in Arbeitsplatzbesitzer und Arbeitslose und die Segmentierung zwischen Gruppen von Ar-

---

<sup>5</sup> Vgl. Pientak, Eda u.a.: Neue Dienstleistungen und Kultur; Institut für Bildung und Kultur e.V., Josef Eul Verlag, Lohmar Köln, 2002, S. 75ff

<sup>6</sup> Sennet, Richard: Der flexible Mensch, Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin 2000

beitsplatzbesitzern<sup>7</sup>. Hatte die Erwerbstätigkeit bis vor kurzem im Wesentlichen die Identitätsbildung gesichert und dem Individuum die Konstruktion von Sinn ermöglicht, bricht die Einheit von Arbeit und Identität heute zunehmend auseinander<sup>8</sup>. Verhaltensänderungen der Beschäftigten sind spürbar, so spricht *van der Loo* von einer „*neuen mentalen Ausstattung*“<sup>9</sup>, psychisch veränderten Verhaltensmustern, Umgangsformen und Wahrnehmungen, die sich beim modernen Menschen einstellen.

Orientierung und Kontinuität für den Identitätsaufbau können aus den traditionellen Konzepten der OE/PE kaum mehr geschöpft werden - sie können die Funktion der Komplexitätsreduktion nur unzureichend erfüllen.

Wir reden bei dieser Ausgangssituation von betrieblichen, individuellen und gesellschaftlichen Veränderungen, die Risiken und Unsicherheiten sowie Chancen und Möglichkeiten in netzwerkartigen Handlungsstrukturen, Subkulturen und deren vielfältigen Identitäten hervorbringen. Die Veränderungen liegen in der Umverteilung von Einkommen, sozialer Sicherheit, Karrierechancen, Status und verunsichern nicht nur die Betroffenen auf Grund irgendwelcher Gefahren, sondern fordern auch die Akteure und Verantwortlichen selbst heraus, mehr noch, sie machen Betroffene zu Akteuren und verweisen Verantwortliche in Grenzen. Die Prägekraft des Modernisierungsprozesses zeigt sich ungebrochen, aber mit einer neuen Qualität und somit auch die Frage, wie die Motivationseffizienz und Rationalisierung der Beschäftigten bei gleichzeitiger Komplexitätszunahme der Handlungseinflüsse von OE/PE-Arbeit zu lösen versucht wird.

Eine Umfrage, nach der ein Fünftel aller Beschäftigten einen neuen Job suchen, greift bereits im Jahr 2003 eine **Disbalance von Arbeits- und Lebenswelt** in den folgenden individuellen und motivationalen Hauptgründen auf. Es werden angeführt: „Arbeitszeit“, „Betriebsklima“, „Arbeitsplatz-unsicherheit“, „mangelnde Übereinstimmung mit dem Firmenkonzept“ und „Mobbing“<sup>10</sup>. Mitarbeitermotivierung durch selbststeuernde Motivationsprozesse auszulösen, bedeutet für die OE/PE bspw. transparente Organisationsstrukturen und Orien-

---

<sup>7</sup> Mieht: in Kern & Schumann, Das Ende der Arbeitsteilung, München, 1984, S. 15

<sup>8</sup> vgl. Meschnig, Alexander / Suhr, Alexander: Arbeit als Lebensstil, Suhrkamp Verlag, Erste Ausgabe, 2003, S. 68

<sup>9</sup> Diese Auffassung bedeutet, dass keine biologischen oder instinktiven Persönlichkeitsfaktoren, losgelöst von der Situation und der Zeit, in der man handelt, vorausgesetzt werden können. Vgl. van der Loo, van Reijen, Wilhelm: Modernisierung Projekt und Paradox, Deutscher Taschenbuch Verlag, Deutsche Erstausgabe, München, 1992, S.63

<sup>10</sup> Vgl. Thurnhofer, Hubert: Aktuelle Untersuchung von research-team. Ein Fünftel aller Beschäftigten suchen einen neuen Job, <http://www.researchteam.at>, presstext.austria, 04. 08.2003

tierung in der Personalentwicklung anzubieten<sup>11</sup>. Mit der Transformation von OE/PE Konzepten und Instrumenten nimmt die OE/PE einen maßgeblichen Einfluss darauf, welche Interessen, Werte- und Zielkonflikte im Rahmen der Komplexitätszunahme Vorrang vor den anderen eingeräumt wird. Dabei ist kritisch zu betrachten, dass die OE/PE mit zunehmender Integration in Managementsysteme auch gleichzeitig unter einen funktionalen Erfolgsdruck als Teilsystem des Unternehmens gerät. So verursacht sie dort neue Formen von Konflikten, wo Veränderungen in der strukturellen Balance von Risiken und Chancen der Beschäftigten Probleme nach sich ziehen, die von den Beschäftigten in die Unternehmen und Organisationen zurückgetragen werden.

Mit dem **Modernisierungsprozess** von Differenzierung durch die technisch betrieblichen Entwicklungen, der Individualisierung durch die Subjektivierung von Arbeit und der Rationalisierung von Komplexitätszunahme durch die betriebliche Umwelt verändern sich für die OE/PE die Steuerungsgrößen und Regulationsmodifikationen für Leistungspotentiale. Die zentralen Steuerungselemente liegen in den unternehmenskonstitutiven Regeln von Instrumenten und Konzepten der Organisations- und Personalentwicklung. Die Instrumente und Konzepte können nicht zur Effizienz führen, wenn diese zum Gegenstand individueller Entscheidungen werden und keine ausreichende Orientierung von den Konzepten der Organisations- und Personalentwicklung selbst hervorgebracht werden. Unsicherheit entsteht beispielsweise aus den Konzepten die bislang die Sicherheit erhöhen sollten, wie z.B. die Modifikation und Auflösung von Laufbahnsystemen und Tarifsystemen.

Es geht darum, die Ausgrenzungen und Widersprüche, die nicht gewollten Nebenfolgen von Konzepten und von Instrumenten der Organisations- und Personalentwicklung, die sich nicht nur negativ auf die Motivation und Effizienz der Human Resource auswirken, sondern auch die Steuerungsparameter aufheben, zu erkennen und zu reflektieren.

Sie produzieren unbeabsichtigte Nebenfolgen, die zum Motor der Modernisierung werden<sup>12</sup>. Anders ausgedrückt, *„im Zuge der exponentiell wachsenden Produktivkräfte im Modernisierungsprozess werden Risiken und Selbstbedrohungspotentiale in einem bis dahin unbekanntem Ausmaße freigesetzt“*<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> Vgl. Ackermann, K.-F.; u.a.: Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1993, S. 290, 291

<sup>12</sup> Vgl. Giddens, Anthony: Risiko, Vertrauen und Reflexivität in: Beck, Ulrich: Reflexive Modernisierung, Eine Kontroverse, 1996, S. 317

<sup>13</sup> Vgl. Beck, Ulrich: Risikogesellschaft, Auf dem Weg in eine andere Moderne, Sonderausgabe, Frankfurt am Main, 2003, S. 25

Es ist zu beobachten, dass die traditionellen Konzepte und Instrumente der Organisations- und Personalentwicklung auf die Modernisierungseinflüsse nicht ausreichend reagieren können und nach *Luhmann* und *Beck* die Risiken für die Motivationseffizienz der Beschäftigten nicht an der Wurzel des Entstehens packen, sondern eine Risikobewältigung anbieten, die lediglich die Erhöhung des Risikos und damit letztlich den Fortschritt verhindert.

Inwieweit reagierte die Organisations- und Personalentwicklung mit ihrer strategisch etablierten Funktion und ihren traditionellen Rationalitäten einer Komplexitätsbewältigung auf die Modernisierungsprozesse? Ist der Erfolg im Sinne eines Fortschritts für Mitarbeiter und Unternehmen gefährdet, wenn so genannte unbeabsichtigte Nebenfolgen sich negativ auf die Leistungspotentiale auswirken und als Modernisierungsfälle (vgl. hierzu 1.3.5 Begriffsbestimmung der Modernisierungsfälle) nicht erkannt und deren Überwindung nicht mit einbezogen werden? Welche Modernisierungsfälle stellen sich? Wie sensibel sind die Unternehmen für dieses Konfliktpotential? Weiterhin ungeklärt sind auch die Kriterien oder Anforderungen, nach denen Konzepte aufzubauen sind, um mit den negativen Folgen von Modernisierungen für die Leistungspotentiale nachhaltig und konstruktiv umzugehen.

Die OE/PE sind für den Modernisierungsprozess mitverantwortlich und generieren letztendlich auch Teile der Modernisierungsfälle, indem sie Einfluss nehmen auf die Verteilung sozialer Chancen und die Integration der Beschäftigten. Um den Pfad zur Modernisierungsfalle zu finden wird zu klären sein, wie die Organisations- und Personalentwicklung die Modernisierungsauswirkungen der Arbeitswelt auf ihre Konzepte und Strategien reflektiert und welchen Zugang die betriebliche Umwelt sowie die Komplexitätszunahme im Handlungsfeld von OE/PE für deren Bearbeitung findet. Der Reflexivitätsbegriff<sup>14</sup> hat im Zuge der reflexiven Modernisierung eine modische Bedeutung erhalten, er scheint jedoch in den Konzepten der OE/PE eine geringere Bedeutung einzunehmen, selten ist von einer Reflexivitätsfähigkeit der Akteure oder von einer reflexiven OE/PE die Rede, vielmehr wird die sozial-strukturell bestimmte Reflexivität als Bedingung für den Aufbau von Leistungsressourcen angesprochen. Fasst man die derzeit in der OE/ PE – Praxis diskutierten Problemstellungen bezüglich der Rolle einer Organisations- und Personalentwicklung im Hinblick auf Betriebsmodernisierungen zusammen, so wird deutlich, dass es sich im

---

<sup>14</sup> „Reflexivität ist die Fähigkeit sich selbst zu thematisieren und als geeignete Umwelt anderer zu verstehen. Der reflexive Mensch erkennt die eigenen Bedingungen im Wahrnehmen und Urteilen und ist dementsprechend skeptisch gegenüber jeder unhinterfragten Demonstration von Erkenntnis, Wahrheit, Größe, Absolutheit.“ Aus: Reflexivität, <http://www.brock.uni-wuppertal.de>, Internet, 18.07.2005