

Moderation der Dialektik – Zentrale Aufgabe der Personalentwicklung in hybriden Arbeitswelten

Nathalie WEISENBURGER

*Lehrstuhl Betriebspädagogik, Otto-von-Guericke-Universität
Zschokkestr. 32, D-39104 Magdeburg*

Kurzfassung: Organisationen und Akteur:innen mit Personalverantwortung unterliegen gegenwärtig einer technologisch rasanten Veränderung der Arbeitswelt und ziehen damit eine Veränderung organisationaler Grenzen, ihrer Prozesse und der Arbeitsgestaltung insgesamt nach sich. Vertraute Arbeitsabläufe und Gewohnheiten, die den Beschäftigten Sicherheit boten, verschwinden. Der Transformationsprozess, samt seinen vielfältigen Optionen, wirkt sich einerseits bereichernd und zugleich verunsichernd auf Individuen aus und beeinflussen ihr Handeln. Die Moderation dieser Widersprüche ist zentrale Aufgabe der Personalentwicklung. Der Beitrag stützt sich auf Ergebnisse eines laufenden Promotionsprojekts und skizziert das Spannungsfeld, in dem sich Personalentwickler:innen bewegen.

Schlüsselwörter: Personalentwicklung, Spannungsfeld, Anforderungen, Organisation, Profession, Individuum

1. Personalentwicklung in der hybriden Arbeitswelt

Die Arbeitswelt 4.0 zeichnet sich durch einen technologisch rasanten Wandel der Arbeitsprozesse aus. Dadurch verändern sich auch Organisationen, ihre Modelle und Designs sowie ihre Arbeitsformen. Sie werden zunehmend flexibel, agil und hybrid. Die Beherrschung dieser Arbeitsformen trägt zum erfolgreichen Bestehen der Organisationen am Markt bei. Gleichzeitig verschwinden bisherige Routinen und damit Verlässlichkeit und Sicherheit für die Beschäftigten.

Diese Unbeständigkeit von Gewissheiten, der enorme Zuwachs an Komplexität und Arbeitsdichte sowie die Ambiguität der Möglichkeiten drücken sich in Form von Verunsicherung auf Individuen aus und beeinflussen ihr Handeln. Als Antwort auf diese Verunsicherung finden sich, insbesondere auf mikro-organisationaler Ebene, zahlreiche originelle Konzepte für die Personal- und Organisationsentwicklung mit der Verheißung, eine gezielte Kompetenzentwicklung der Beschäftigten werde den Wandel schon richten.

Was bedeutet jedoch diese Erwartungshaltung für die Beschäftigten und welche Anforderungen sind damit an Akteur:innen der Personalentwicklung [PE] verbunden? Diese Fragen leiten den vorliegenden Beitrag an, um sich mit den Spannungsfeldern der Personalentwicklung zwischen Organisation und Profession in hybriden Arbeitswelten zu befassen. Dabei wird auf Ergebnisse des laufenden Dissertationsprojekts zurückgegriffen.

2. Spannungsfelder der Personalentwicklung

Personalentwicklungsaktivitäten zeichnen sich durch gegensätzliche Erwartungen, Zielkonflikte und Vertrauensdivergenz aus (Niedermair 2008). In einem zunehmend komplexeren und dynamischen Umfeld steigen die Schlagzahl der Wandlungsprozesse und diffuse Konstrukte für Organisationen und damit auch Spannungsfelder der PE. Diese Spannungsfelder lassen sich auf Grundlage des aktuellen Dissertationsprojekts der Autorin in zwei zentrale Pole - den der Organisation und der Profession - zuordnen. Die Tätigkeiten der PE werden von unterschiedlichen Spannungsfeldern maßgeblich beeinflusst. In Punkt 3.1 werden ausgewählte Spannungsfelder aufgegriffen und für die PE in einer hybriden Arbeitswelt diskutiert.

2.1 Empirische Datenlage

Die empirischen Ergebnisse stützen sich auf die qualitative Studie mit 15 Personalentwickler:innen unterschiedlicher Organisationstypen (Privatwirtschaft, öffentlicher & Non-Profit-Sektor, Versorgung) hinsichtlich ihres professionellen Selbstverständnisses als Personalentwickler:in und ihrer Handlungsorientierungen in der Praxis. Der Einsatz leitfadenorientierter Expert:inneninterviews (Mauser & Nagel 1991) ermöglicht die Rekonstruktion kondensierter Erfahrung integriert in subjektive Theorie und erfolgt entlang von Reflexionsschleifen, angeregt durch zirkuläre Fragen ganz im Sinne einer kommunikativen Validierung (Klüver 1979).

Die gewählte Auswertungsmethodik kombiniert ebenfalls zwei Analyseverfahren. Im ersten Schritt wird die Narrationsanalyse nach Schütze (1983) eingesetzt, um Zugang zu Erlebnissen, Erfahrungen und Orientierungen der Befragten (Kelle & Kluge 2000) zu bekommen. Im zweiten Schritt werden das *Überindividuell-Gemeinsame* (Meuser & Nagel 2005, S.80) der Expertendeutungen, ihre Annahmen, subjektiven Theorien sowie gemeinsame typische Wissensbestände rekonstruiert in Anlehnung an die Analyseschritte von Bogner et al. (2014) für theoriegenerierende Experteninterviews. Die verdichteten Kategorien werden in die forschungsleitenden, zentralen Konzepte Organisation und Profession integriert und im Spannungsfeld systematisch angeordnet.

2.2 Unterkapitel

Das Gesamtgebilde des Spannungsfelds zwischen Organisation und Profession skizziert die Dualität zwischen den beiden Polen. Die Befragten lassen sich entweder im Pol Organisation oder im Pol Profession zuordnen. In der täglichen Arbeit stützen sich die PE-Praktiker hinsichtlich ihrer Anforderungen, Erwartungen und Werte auf ihr professionelles Selbstverständnis. Auf der einen Seite wird deutlich, dass sich PE-Aktivitäten aus organisationalen Erwartungen speisen, darunter die Erreichung organisationaler Ziele, Bewältigung der damit verbundenen Anforderungen und Einhaltung formaler Grenzen sowie einem hohen Regelfallbezug und Möglichkeiten der Kontrolle. Auf der anderen Seite stehen professionstheoretische Positionen. Hier sind individuelle Förderung, Erfahrungswissen zur Bewältigung von Vagheit sowie Gestaltungsfreiheit und Selbstorganisation im Fokus.

Ihre Entscheidungs- und Handlungsleitlinien werden aus ihren subjektiven Handlungsorientierungen bezogen, wie die nachfolgenden Kategorien im jeweiligen Pol verdeutlichen:

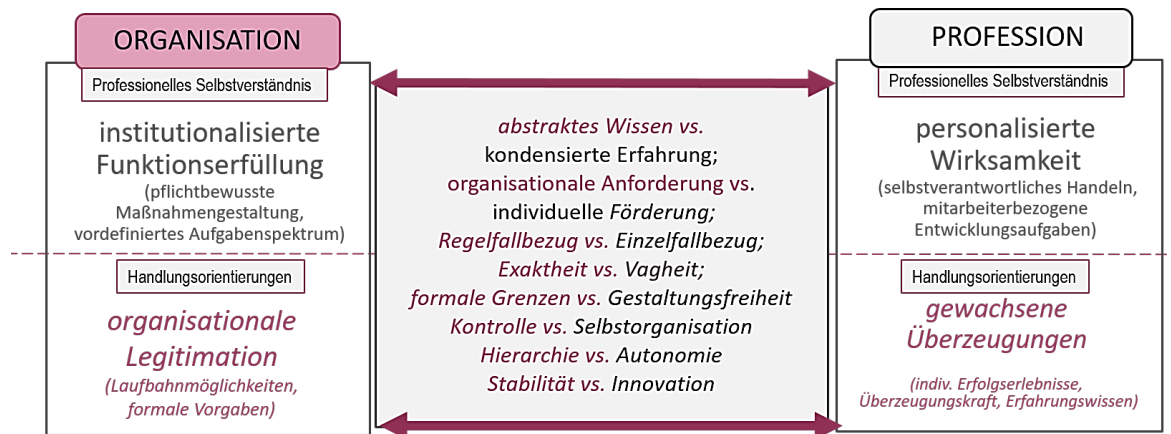


Abbildung 1: Spannungsfeld der Personalentwicklung zwischen Organisation und Profession, respektive ihrer professionellen Selbstverständnisse und Handlungsorientierungen aus der Praxis. (eigene Darstellung)

Das hier abgebildete zweipolige Spannungsfeld der PE entfaltet sich zwischen professionstheoretischen Positionen und organisationalen Ansprüchen (Abb. 1; mittleres Feld, farblich untersetzt nach Organisation und Profession).

Folglich bewegen sich PE'ler:innen in einem dynamischen Spannungsfeld zwischen unterschiedlichen Erwartungen und Anforderungen - ohne jedoch für sich eine eindeutige, orientierungsgebende Positionsbestimmung zu kennen. Die Gestaltung der PE erfordert daher widersprüchliche Handlungsmodi, etwa die Effizienzsteigerung im Fokus zu behalten und dabei zugleich die Humanzentrierung im operativen Prozess anzustreben oder den Mitarbeitenden Autonomiespielräume einzuräumen und zugleich Kontrollmechanismen zu etablieren. Die Dialektik zeichnet sich in der Widersprüchlichkeit der gegenüberstehenden Kategorien aus, denen PE'ler in ihrem Tätigkeitsumfeld ausgesetzt sind und zu denen sie sich verhalten müssen. Die Moderation dieser Widersprüche und ihre Überwindung in der Praxis erzeugen zugleich neue Spannungen, die zukünftig bewältigt und moderiert werden müssen.

3. Diskussion: Schlüsselrolle der Personalentwicklung in hybriden Arbeitsformen

Mit der Veränderung der Arbeitsprozesse und -formen stellen sich neue Anforderungen an die Arbeitsgestaltung. Diese nimmt sowohl auf technologischer Ebene, als auch bei der Erfüllung der Anforderungen menschengerechter Arbeit (Hacker & Ulich 2018) Einfluss. Problematisch an bisherigen Digitalisierungsvorhaben oder technologischen Weiterentwicklungen ist, dass sie in der Praxis häufig ohne Berücksichtigung der Merkmale gut gestalteter Arbeit festgelegt werden, ihre Folgewirkungen jedoch beträchtlich sind (Mütze-Niewöhner et al. 2021).

Routinierte Arbeitsprozesse, die den Beschäftigten Beständigkeit und Sicherheit boten, verschwinden. Der enorme Zuwachs an Komplexität und Arbeitsdichte sowie die Ambiguität der Möglichkeiten drücken sich in Form von Verunsicherung auf Individuen aus und beeinflussen ihre Handlungs- und Entwicklungsmöglichkeiten (Droste 2020). Eine zentrale Schlüsselrolle im Transformationsprozess kann die Personalentwicklung einnehmen, sofern sie die Widersprüche der organisationalen und individuellen Anforderungen aufgreift.

3.1 Anforderungen an die Beschäftigten

In hybridisierten Arbeitskontexten entstehen Systeme verteilten Handelns, Konstellationen, die aus menschlichen Akteuren einerseits und (teil-) autonomen Maschinen andererseits bestehen, und sowohl nebeneinander, miteinander oder auch gegeneinander agieren (Weyer 2005, S.6). Hierbei gilt es die Beschäftigten auf eine veränderte Rollenausübung vorzubereiten, sowohl in überwachender Funktion des künstlichen Systems, als auch in der zuarbeitenden Funktion oder beides im Wechsel (Weyer 2007). Die zentrale Aufgabe der PE besteht also darin, technologischen Wissenszuwachs und Lerngelegenheiten im Arbeitsprozess zu ermöglichen, damit den Betrieb als soziotechnisches System (Sydow 1985) aufzugreifen und Lernen als Erweiterung von Handlungsmöglichkeiten (Haase et. al) zu verstehen. Zugleich müssen Beschäftigte auf eine veränderte Rollenausübung und die flexible Wahrnehmung dieser vorbereitet werden. Damit ist PE aufgefordert, stabilisierende Maßnahmen in Form von Kompetenzentwicklung und Qualifizierung anzubieten, um individuelle Bedrohungen und Unsicherheiten der Beschäftigten aufzufangen. Im gleichen Zuge sollen die PE-Maßnahmen zur stetigen Innovationsbereitschaft und Flexibilität der Mitarbeiter:innen anregen (Meier & Seufert 2020), um den wechselnden betrieblichen Anforderungen gerecht zu werden. Damit steht die PE vor der Herausforderung, den Widerspruch zwischen Innovation und Stabilität auszubalancieren.

3.2 Anforderung an die Organisation

Auch organisationale Anforderungen verändern sich, in hybridisierten Arbeitsprozessen verschieben sich organisationale Grenzen, Designs und Rahmenbedingungen. Zentrale Steuerungsprozesse entfallen zugunsten dezentraler flexibler Koordinationsoptionen für die Beschäftigten. Die Arbeitsgestaltung wird zunehmend individualisiert und als Teil der eigenen Arbeitsaufgabe (Dettmers & Clauß 2018) umdefiniert. Je individualisierbarer allerdings Arbeitsaufgaben werden, respektive der Bedingungen der Arbeit mit den Anforderungen sowie den arbeitsbezogenen Belastungen und Ressourcen, umso weniger vorausschauend können Abläufe und Tätigkeiten geplant und anschließend kontrolliert werden. Umso wichtiger wird stattdessen die Selbstorganisation der Beschäftigten, die eigenverantwortlich betriebliche wie individuelle Bedürfnisse und Ansprüche an die Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation reflektieren und verantworten sollen (Mütze-Niewöhner et al. 2021, S.17). Diese Anforderungen der Organisation in hybriden Arbeitsformen sind ambivalent. Einerseits setzt die Organisation auf technischer Ebene Grenzen des Machbaren, durch exakte Zuständigkeitsdefinition der Maschinen, und andererseits erweitert sie zugleich den Handlungs- und Verantwortungsraum des Menschen in hybriden Arbeitsprozessen. Die Aufgabe der PE besteht darin, die Ambivalenz zwischen Selbstorganisation und Kontrolle bewusst zu machen und Interventions- und Reflexionsmethoden anzubieten.

3.3 Anforderung an die Organisation

Die Arbeit in hybriden Systemen bringt eine Reihe neuer Anforderungen an Beschäftigte und die Gesamtorganisation mit und fordert PE'ler:innen zu paradoxen Handlungen auf (Niedermair 2005): Beschäftigte finden *Einschränkungen und Gestaltungsmöglichkeiten*, sie benötigen zugleich *Kontrolle und Selbstorganisation*,

loten Handlungsspielräume zwischen *Vagheit und Exaktheit* aus und brauchen *Stabilisierungsmaßstäbe und Innovationsfreiräume*. Diese Spannungsfelder im Transformationsprozess der hybriden Arbeitswelt bergen ein hohes Konfliktpotential für Organisationen. Für die PE bedeutet es, dass sie als Lern- und Entwicklungsinstanz, sowohl auf Ebene der Organisation, als auch auf Ebene der Mitarbeitenden aktiv werden muss und damit paradoxen Handlungsaufforderungen ausgesetzt ist. Damit bewältigen Personalentwickler:innen ähnliche Aufgaben wie professionell Handelnde, die sich mit unvereinbaren Erwartungen und dilemmatischen Schwierigkeiten auseinandersetzen müssen und sie zugleich anforderungsgerecht, verantwortungsvoll und reflexiv bearbeiten (Niedermeier 2008, S.3).

4. Schlussbetrachtung: Zentrale Aufgabe der Personalentwicklung

Die skizzierten Merkmale treffen in hybridisierten Arbeitsprozessen verstärkt zu. Allerdings stoßen Organisations- und Professionslogik hier widersprüchlich aufeinander. Die Vermittlung zwischen Vagheit und Exaktheit, Kontrolle und Selbstorganisation, Stabilisierung und Innovation braucht PE eine organisationale Einbindung, nicht nur auf dem Organigramm, sondern in der strategischen Planung.

Um die hier angerissenen Widersprüche aufzufangen, ist aber eine neu definierte Positionierung von PE in Organisationen notwendig und eine Auseinandersetzung mit dem eigenen Selbstverständnis der PE-Verantwortlichen. In diesem Professionalisierungsprozess können reflexive Methoden (Qualitätszirkel, Supervision, Kollegiale Beratung, Peer-Beratung, vgl. Dick 2016) eingesetzt werden oder ressourcenbezogene Konzepte wie der Job-Crafting-Ansatz (Dettmers et.al. 2017, in Erweiterung von Demerouti et al. 2001), um proaktiv Belastungen zu erkennen und Ressourcen zu mobilisieren für eine bessere Passung von Anforderung und Gestaltung. Dazu braucht PE aber auch Akzeptanz von *außen*, d.h. Vertrauen der Führungskräfte sowie ein Mandat über Befugnisse und Gestaltungsmöglichkeiten in der Organisation.

Damit die Maßnahmen und Aktivitäten, insbesondere in hybriden Arbeitsprozessen, über bloße Anpassungsprozesse hinaus expansive Lern- und Bildungsprozesse ermöglichen und Unterstützungsleistungen erbringen, die identitätsbildend, selbstbestimmt und kooperationsförderlich sind, ist auch ein Diskurs in den Fachgesellschaften der Bezugsdisziplinen und damit verbunden, eine Aufwertung der PE aus der eigenen Berufskultur von *innen* heraus erforderlich.

5. Literatur

- Dettmers J, Clauß E (2018) Arbeitsgestaltungskompetenzen für flexible und selbstgestaltete Arbeitsbedingungen. In Gestaltungskompetenzen für gesundes Arbeiten. Springer: Berlin, Heidelberg, 13-25.
- Dick M (2016) Professionsentwicklung als Forschungs- und Handlungsfeld. Handbuch Professionsentwicklung, utb: 9-24.
- Droste L (2020) Digitalisierung als Bedrohung für den eigenen Job? Ausmaß und Determinanten subjektiver Arbeitsplatzunsicherheit aufgrund von Digitalisierung bei Erwerbstätigen in Deutschland. AIS-Studien 13(1): 7-21.
- Haase T, Termath W, Dick M (2020) Integration of VR-and AR-Technologies in Organizational Learning Processes. Abgerufen am 17. Dezember, 2021. <https://www.learn4assembly.de/wp-content/uploads/2021/02/Integration-von-VR-und-AR-Technologien-in-betriebliche-LernprozesseDELFI-2020-Workshopband-v2.pdf>.

- Hacker W, Ulich E, (2018) Menschengerechtes Arbeiten in der digitalisierten Welt. Eine wissenschaftliche Handreichung. Vol. 49, vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- Kelle U, Kluge S (1999) Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Klüver J (1979) Kommunikative Validierung - einige vorbereitende Bemerkungen zum Projekt Lebensweltanalyse von Fernstudenten. In: Heinze Th (Hrsg) Theoretische und methodologische Überlegungen zum Typus hermeneutisch-lebensgeschichtlicher Forschung. Werkstattbericht Fernuniversität. Hagen, 69-84.
- Meier C, Seufert S (2020) Personalentwicklung im Zeitalter von Smart Machines Abgerufen am 17. Dezember, 2021. <https://www.alexandria.unisg.ch/249801/>.
- Meuser M, & Nagel U (1991) ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. In Qualitative empirische Sozialforschung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 441-471.
- Meuser M, & Nagel U (2005) Experteninterviews–vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Alexander Bogner, Beate Littig und Wolfgang Menz (Hrsg) Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, 71–94.
- Mütze-Niewöhner S, Hacker W, Hardwig T, Kauffeld S, Latniak E, Nicklich M, Pietrzyk U (2021) Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt: Herausforderungen, Strategien und Empfehlungen Springer Nature.
- Niedermair G (2005) Patchwork(er) on Tour-Berufsbiografien von Personalentwicklern. Waxmann Verlag.
- Niedermair G (2008) PersonalentwicklerInnen in Österreich: Berufskulturen oder Profession? bwp@Spezial.
- Sydow J (1985) Der soziotechnische Ansatz der Arbeits- und Organisationsgestaltung. Campus, Frankfurt a.M.
- Schütze F (1983) Biographieforschung und narratives Interview. In: Neue Praxis, (13)3, 283-293.
- Ulich E (2013) Arbeitssysteme als soziotechnische Systeme - E Systeme eine Erinnerung. Journal Psychologie des Alltagshandelns, 6(1):4-12.
- Weyer J (2007) Autonomie und Kontrolle: Arbeit in hybriden Systemen am Beispiel der Luftfahrt. TATuP-Zeitschrift für Technikfolgenabschätzung in Theorie und Praxis, 16(2):35-42.
- Wiegand M (1996) Grundlagen: Organisationsforschung, organisationale Veränderung und Wissen. In: Prozesse Organisationalen Lernens, Gabler Verlag, 17-170.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Technologie und Bildung in hybriden Arbeitswelten

68. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und
Fabrikautomatisierung IFF, Magdeburg

02. – 04. März 2022

GfA-Press

Bericht zum 68. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 02. – 04. März 2022

**Otto-von Guericke-Universität Magdeburg;
Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF, Magdeburg**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Sankt Augustin: GfA-Press, 2022
ISBN 978-3-936804-31-7

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

© 2022 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de