

II. Immaterielle Mitarbeiterbestätigung

A. Personalentwicklung

Prof. Dr. Karl-Klaus Pullig
Universität-GH-Paderborn

Rahmenbedingungen für eine zeitgemäße Personalentwicklung

Gliederung

- I. Zur Bewußtseinslage als Grundlage für Personalentwicklung
 - II. Betriebliche Rahmenbedingungen für eine zeitgemäße Personalentwicklung
 - III. Ausgewählte, konkrete Gestaltungsansätze für eine „selbststeuernde“ Personalentwicklung
- I. Zur Bewußtseinslage als Grundlage für Personalentwicklung

Existenz- und Todesangst bestimmen weitgehend unsere Personalentwicklungs politik und –diskussion: Immer wieder und bis zum Überdruß ist die Rede von der „stärkeren Ausnutzung menschlicher, geistiger, innovativer etc. Ressourcen“ oder von dem – übrigens seit ich denken kann! – „immer stärker werdenden Wettbewerb ...“ oder ähnlichen Begründungen im Zusammenhang mit Fragen der Personalentwicklung. Denkbar und erwünscht wäre aber eine Personalentwicklung aus Freude am Neuen, am Wachsen, am Leben, an der Verwandlung. Dazu bedarf es positiver Vorstellungen, begeisternder Bilder, mitreißender Perspektiven!

Meine Ausgangsthese lautet:

Nur ökonomische Systeme, die der Bewußtseinslage einer Gesellschaft bzw. deren positiven Leitbildern entsprechen, sind funktionstüchtig und werden als „menschenwürdig“ empfunden. Ähnlich sieht es Tlach (1989): „Entwicklung ist derjenige Einfluß auf Menschen, der als menschengemäß zu betrachten ist.“

Beispiel:

Die erfolgreichen Unternehmen der 1. und 2. Industrialisierungsphase wurden nicht nur getragen von der neuen Technik (Dampfmaschine, Verbrennungsmotor, Elektrizität), sondern vom Geist der Aufklärung und u.a. vom Darwinismus. Leitideen wurden die Gleichheit der Menschen, die Auffassung, daß jeder seines Glückes eigener Schmied sei, aber auch das darwinistische Entwicklungsgesetz, daß der Stärkere bzw. Anpassungsfähige sich durchsetze. Daraus ergab sich die Hierarchie aller Lebewesen sowie das Prinzip des Wettbewerbs und des Kampfes zur Auslese der Besten.

Organisationsmodelle bzw. Unternehmensformen, die diesem darwinistischen Axiom nicht entsprachen, konnten sich weniger durchsetzen, genauso wie sich entsprechende geistig-wissenschaftliche Überzeugun

gen damals nicht durchsetzen konnten. Beispiel dafür sind die wissenschaftlichen Ergebnisse und gesellschaftlichen Ideen Peter Kropotkins (1842-1921): Fürst Kropotkin war international anerkannter russischer Geologe und Geomorphologe und – natürlich nur von Teilen der Gesellschaft anerkannter – Revolutionär. Er kommt zu einer ganz anderen wissenschaftlichen Einschätzung natürlicher Entwicklungsgesetze als die Darwinianer „Bearing upon Man“, 1888 dargelegt sind:

In der Natur sei eine außergewöhnlich ausgeprägte gegenseitige Hilfe zu beobachten. Dies macht Kropotkin in seinem Buch „Gegenseitige Hilfe in der Tier- und Menschenwelt“ (1908) anhand zahlreicher eigener und fremder wissenschaftlicher Befunde deutlich. Dieses Gestaltungsprinzip der gegenseitigen Hilfe innerhalb einer Spezies will er auch auf die menschliche Gesellschaft übertragen wissen: D.h. Betonung der Kooperationen statt des Kampfes aller gegen alle, bei dem sich die Stärkeren bzw. Anpassungsfähigsten durchsetzen.

Wie kann unsere heutige Bewußtseinslage charakterisiert werden?

Wir befinden uns in bzw. am Ende der dritten Industrialisierungsphase (Mikroelektronik, die zur Automatisierung von Denkoperationen befähigt; Mikrobiologie mit der Möglichkeit, Erbanlagen zu verändern).

Das Paradigma, die Hauptantriebskraft der Wirtschaft sei der auf Egoismus beruhende Wettbewerb, dürfte weiterhin weitgehend anerkannt sein.

Allerdings gibt es spätestens seit den siebziger Jahren neue Leitbegriffe zummindest in der Fachliteratur: Wertewandel, Ökologie, Unternehmenskultur und Wirtschaftsethik.

Was ergibt sich aus diesen Begriffen zur Charakterisierung der Bewußtseinslage und damit wiederum für die Frage der Personalentwicklung? Wertewandel!

Personalentwicklung wird bis heute überwiegend zum Zwecke der Funktionsstüchtigkeit der Mitarbeiter im Sinne der Unternehmensziele betrieben. Dabei ist die Rendite bzw. der Gewinn übergeordneter Gütermaßstab. Aus der Sicht des einzelnen wird Personalentwicklung interpretiert als Karriere im Sinne von Zuwachs an Macht und Geld.

1) Aus dem Inhaltsverzeichnis:

1. und 2. Kapitel: Gegenseitige Hilfe bei den Tieren – gegenseitige Hilfe, ein Naturgesetz und wesentlicher Faktor der fortschreitenden Entwicklung – Ameisen und Bienen – Vögel – Brutgeschichten – Jagdvereinigungen von Wölfen, Löwen usw. – Gegenseitige Hilfe im Kampf ums Dasein.

3. Kapitel: Gegenseitige Hilfe bei den Wilden. 4. Kapitel: Gegenseitige Hilfe unter den Barbaren. 5. und 6. Kapitel: Gegenseitige Hilfe in der Stadt des Mittelalters. 7. und 8. Kapitel: Gegenseitige Hilfe in unserer Zeit.

Inglehart (1979) stellte in den siebziger Jahren einen sog. Wertewandel fest und spricht in diesem Zusammenhang von einer „stillen Revolution“: Postmaterialistische Ziele, wie z.B. mehr Mitspracherechte, Selbstbestimmung, Selbstverantwortung und Sinn Erfüllung hätten insbesondere bei jüngeren Menschen an Bedeutung gewonnen, während die älteren weiterhin eher materialistische Ziele wie Einkommen, hierarchischen Aufstieg und Konsum verfolgten. (Auf die umfangreiche Kritik an Methode und Interpretation der Befunde Ingleharts kann hier nicht eingegangen werden!).

Klages (1987) spricht von einer Bewegung von den sog. Pflicht-/Akzeptanzwerten hin zu Selbstentfaltungswerten (Kreativität, Ungebundenheit, Eigenständigkeit); dies wiederum insbesondere bei jüngeren mit gehobener Bildung.

Stümpel (1989, in Vorbereitung, zitiert bei Prante/Becker/Kurtz, 1989, S. 194) bestätigt diesen Befund: Immateriell-intrinsische Ansprüche (interessante Arbeit, Kontakt, Kreativität) hätten an Bedeutung gewonnen, während Werte wie Aufstieg und Einkommen einen Bedeutungsverlust erfahren hätten.

Auch verschiedene Befragungen bei Studenten kommen übereinstimmend zu dem Ergebnis, daß für Eintrittsentscheidungen in die Organisation bzw. als Kriterium für die Arbeitszufriedenheit die größte Bedeutung (Wichtigkeit) dem Handlungs- und Entfaltungsspielraum (HIS-Studie bei 4.200 Studenten, 1980) bzw. dem selbständigen Arbeiten und neuen Aufgaben (BMfBW, 1984) beigegeben wurde.

Rosenstiel (1986) stellte allerdings speziell bei der Nachwuchsgeneration eine wachsende Diskrepanz zwischen persönlichen Wertorientierungen und den Organisationszielen fest.

Interessant ist auch, daß, sowohl in der HIS-Studie als auch in der BMfBW-Untersuchung die Gruppe der Wirtschaftswissenschaftler vom Gesamtbild abweichende materialistische Wertorientierungen zeigten: Für sie war Karriere im Sinne von Hierarchiemacht und Einkommen am wichtigsten. Ähnliche Ergebnisse hatte schon eine DGFP-Studie 1970/71 erbracht. Daraus ergibt sich u.a. die Frage, ob sich die zukünftigen Wirtschaftsfachleute in ihren Wertorientierungen den bestehenden oder vermuteten Wertorientierungen in den Unternehmen anpassen oder ob unsere Unternehmen in einer Weise von einer Gruppe von Menschen gestaltet werden, deren Wertorientierung von vornherein von der gesamtgesellschaftlichen stark abweicht.

Auf die umfangreiche Diskussion zum Thema Unternehmenskultur möchte ich an dieser Stelle nicht eingehen, zumal hierzu seitens der AGP umfangreiches Material bereits vorliegt.

Wirtschaftsethik

Die Literatur zum Thema Wirtschaftsethik schwilkt an. Die „Trend News“ (Gehrken, 1989) z.B. sprechen von einer „beginnenden Ethisierung des business“ und führen aus, die „Ethik (sei) dabei, in die Personalpolitik einzudringen.“ Im gleichen Aufsatz werden „echte Werte“ und keine „Schein-Ethik“ gefordert. Aspekte des Altruismus würden immer wichtiger. Nach dem Selbstentfaltungsschub kommt jetzt ein Gefühl für globale Verantwortung. Unternehmen in „un-ethischen Bereichen“ hätten es immer schwerer, besonders gute Mitarbeiter zu bekommen; dies gelte z.B. für Militärgüter, Pharmaproducte oder Energie herstellende Unternehmen.

Ökologie

Die ökologische Bewegung betont die Interdependenz lebendiger Systeme, das komplizierte Gleichgewicht autonomer, aber voneinander abhängiger Lebensgemeinschaften. Heute hat die moderne Systemtheorie der Organisation diesen ökologischen Grundgedanken wieder neu belebt und begründet (Vester 1985; Malik, 1985) und leitet daraus z.B. die organisationalen Gestaltungsprinzipien der „Selbststeuerung“ von Systemen oder der „optimalen Vernetzung“ von Systemelementen ab.

Zusammenfassend sei zur Bewußtseinslage festgehalten, daß die Menschen, zumindest in der BRD, deutlicher, ausgeprägter nach Autonomie streben, nach Gestaltungsfreiheit, nach sozialem Kontakt, nach Sinn. Bei Wirtschaftswissenschaftlern finden sich allerdings ausgeprägte materialistische Wertorientierungen. Es gibt ein wachsendes ökologisches Bewußtsein, das sich manifestiert in der Verantwortung für größere Zusammenhänge.

Als Schlußfolgerung für die Personalentwicklungsproblematik ergibt sich daraus:

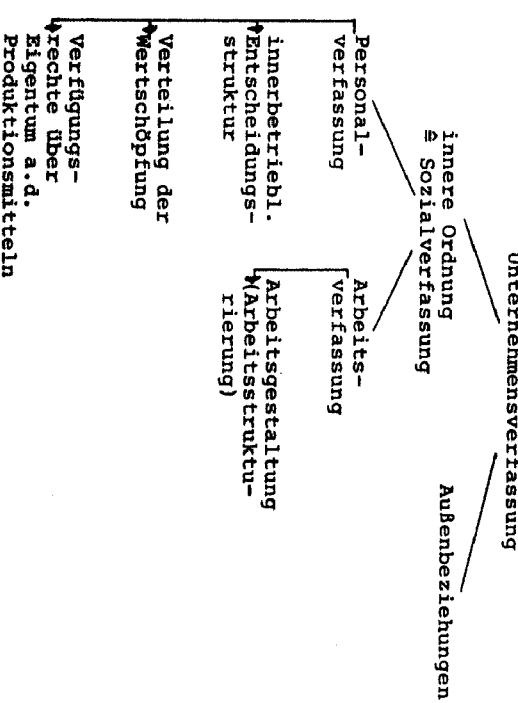
Personalentwicklung heißt nicht fremdbestimmte Entwicklung in Richtung einer aufgezwungenen Funktionalität im Sinne der Organisationsziele (der Personalentwickler oder das Unternehmen entwickelt seine Mitarbeiter), sondern Personalentwicklung heißt Rahmenbedingungen für Selbstentwicklung, befriedigende Sozialformen und Sinnbefüllung schaffen.

Und wenn Tlach (1989 S. 216) schreibt: „Moderne Entwicklung arbeitet mit der Entwicklung des Ichs, der Beziehungsfähigkeit und der Sinnfindung“, dann ist damit – zu meiner Freude – genau das Ergebnis meiner Überlegungen getroffen.

II. Betriebliche Rahmenbedingungen für eine zeitgemäße Personalentwicklung

Personalentwicklung ist als Teil der umfassenderen Organisationsentwicklung aufzufassen. Die Organisationsentwicklung bzw. Organisationsverfassung der Unternehmung.

Der autonomen Persönlichkeit muß die Sozialgestalt entsprechen, sonst ist Personalentwicklung im oben charakterisierten Sinne nicht möglich. Bräuer/Herz (1988) formulieren entsprechend: „Selbstständigkeitsorientierte Organisation und selbständige Mitarbeiter bedingen sich gegenseitig.“ Ich verstehe unter Sozialverfassung den Teil der Unternehmensverfassung, der die innere Ordnung betrifft, in Abgrenzung von den Teilen der Unternehmensverfassung, welche die Außenbeziehungen ordnen. Die Sozialverfassung wiederum besteht aus der Personalverfassung einerseits und der Arbeitsverfassung andererseits (Kolbinger, 1979). Während es bei der Arbeitsverfassung um die Arbeitsgestaltung (Arbeitsstrukturierung) geht, gehören folgende wichtige Regelungsbereiche zum Begriff der Personalverfassung: Die innerbetriebliche Entscheidungsstruktur, die Verteilung der Wertschöpfung und die Verfügungsrechte über das Eigentum an den Produktionsmitteln.



Zur Sozialverfassung

Wenn sich beispielsweise die AGP für partnerschaftliche Strukturen einsetzt, dann bedeutet das nach meiner Terminologie eben Gestaltung der Sozialverfassung und entspricht deshalb zeitgemäßer Personalentwicklung in dem von mir gemeinten Sinn! Um es nochmals zu betonen: Personalentwicklung bedeutet in erster Linie Gestaltung der Sozialverfassung als Rahmen für freie, würdevolle, entwickelnde Arbeit.

In diesem Zusammenhang sei eine neuere Untersuchung von Mergner (1989) erwähnt, in der der Frage nachgegangen wird, ob und welchen Einfluß die betriebliche Arbeits- bzw. Sozialordnung auf den Umgangsstil mit lebendiger Arbeit hat und welche möglichen Entwicklungshemmungen bzw. Entwicklungsstörungen im Sinne psychischer Belastungen daraus resultieren. Mergner fand in seiner Fallstudie drei Sozialverfassungstypen mit jeweils typischen Entwicklungshindernissen bzw. Beanspruchungsfolgen:

1. Den Betriebsgemeinschaftstyp, in dem das Betriebsganze betont, eine hohe Identifikation mit den Unternehmenszielen erwartet und andererseits eine ausgeprägte Fürsorgepflicht des Betriebes beobachtet wird in dem formalisierte Regelungen fehlen, traditionell begründete moralische Imperative und personengeprägte Problemlösungen mit weiten persönlichen Ermessensspielräumen vorherrschen und in dem ein Gefühl der Vereinnahmung durch den Betrieb häufig vorzufinden ist. Typische Entwicklungshindernisse seien hier Autoritäts- und Sanktionsängste sowie Gefühle der Abhängigkeit und des Ausgeliefertseins.
2. Der produktivistische Typ ist gekennzeichnet durch einseitig betriebswirtschaftliche Ziele der Gewinnmaximierung, der Steigerung der Arbeitsproduktivität bzw. der Senkung der Arbeitskosten. In ihm herrscht ein ökonomistisches Menschenbild, und Arbeitskraft wird ausschließlich unter Kosten-Nutzen-Aspekten gesehen. Soziale Bedürfnisse werden bei restriktiver Auslegung gesetzlicher und tariflicher Regelungen weitgehend ignoriert, soziale Kosten werden abgewälzt. Instrumente der Personalpolitik sind leistungsorientierte Entlohnung, Methoden des Arbeits- und Zeitstudiums und autoritäre Disziplinierung. Als typische Entwicklungshindernisse treten bei diesem Sozialverfassungstyp Gesundheitsgefährdungen durch Defizite der Arbeitsgestaltung auf sowie das Gefühl, als Sache behandelt zu werden.
3. Sozial-techno-(büro)kratischer Typ: Dieser sei typisch für Großbetriebe, in denen eine Expertokratie eine minutiöse, auf Expertenkompetenz und Mikroelektronik gestützte Planung und Steuerung vornehme. Allerdings

sei die Legitimität und Verhandelbarkeit von sozialen Ansprüchen akzeptiert. Die Normierung, Standardisierung und Reglementierung der Arbeit („es ist immer alles geregelt“) sei so umfangreich, daß die Regeln nicht mehr überschaubar seien. Durch die entmündigende Fürsorge entstehen soziale Hilflosigkeit und Versorgungsmentalität. Als Entwicklungshindernisse werden Gerüchte der Sinnlosigkeit, der Individualisierung (nur ein Rädchen im Getriebe, „auf mich kommt's nicht mehr an“) beschrieben.

Dem gegenüberstehen bzw. diese Fallstudien wären zu ergänzen durch die zahlreichen positiven Ansätze bei Mitgliedsfirmen der AGP, auf die in diesem Rahmen nicht weiter eingegangen werden soll.

Zur Arbeitsverfassung

Die empirische Untersuchung von Brünninghaus (1989) bei 50 Absolventen der Wirtschaftswissenschaften der Universität-GH Paderborn über die Wichtigkeit der Arbeits- und Sozialverfassung bei Bewerbungs- bzw. Eintrittsentscheidungen ergab folgende Rangfolge:

- Am wichtigsten war die Aufgabengestaltung/der Aufgabenzuschmitt. 60% machten ihre Eintrittsentscheidung davon abhängig. Man erwartet insbesondere eine „kooperative Aufgabenverteilung“. Am zweitwichtigsten, nämlich für ca. 50 %, war eintrittsentscheidend die Entscheidungsstruktur. Man erwartet Entscheidungsfreiheit, was den eigenen Aufgabenbereich betrifft, bzw. Mitbestimmungsrechte hinsichtlich strategischer Unternehmensentscheidungen. Diese Erwartungen erwiesen sich nicht als macht-, sondern als entfaltungsmotiviert.

Die Verteilung der Wert schöpfung wird nur bei 10 % zur Voraussetzung ihrer Eintrittsentscheidung. Zwar finden 45 % Ergebnissbeteiligungen wichtig, es überwiegen aber konventionelle Erwartungen eines guten Gehalts und konventionelle Sozialleistungen.

Die geringste Bedeutung in den Eintrittsüberlegungen hatte das Sozialordnungselement Eigentum bzw. Verfügungsgerecht über die Produktionsmittel: 70 % der Befragten hatten das Kriterium in ihren Eintrittsüberlegungen gar nicht erwogen. Die restlichen 30 % maßen ihm geringe Bedeutung zu. Diese ergab sich aus grundsätzlichen (Verteilung von Entscheidungsmacht, Kontrolle des Veräußerungsrechtes etc.) und nicht aus materiellen Erwägungen.

Schlußfolgerung

Bezieht man in diese Überlegungen neuere Ergebnisse der Systemtheorie ein (Malik, 1985; Vester, 1985), daß nämlich in offenen, organismischen Systemen, d.h. in von Menschen gestalteten Organisationen, die wirksamen Regulationssysteme selbstregulierend sind, dann darf man aus allem bisher Vorgebrachten wohl schlußfolgern, daß Lenkungssysteme zu schaffen sind, die für Selbstregulation Freiraum lassen bzw. daß Arbeits- und Sozialverfassungen zu gestalten sind, in denen sich individuelle Selbstentwicklung vollziehen kann.

Dem entspricht auch die Erfahrung aus vielfältigen Arbeitsstrukturierungsprojekten, die Baitch (1985) auf den Nenner bringt: „Personlichkeitförderliche Prozesse der Kompetenzentwicklung sind ... dann am wahrscheinlichsten, wenn in der Arbeitstätigkeit ein hinreichend großer Raum für individuelle und kollektive Selbstregulation besteht.“

III. Ausgewählte, konkrete Gestaltungsansätze für eine „selbststeuernde“ Personalentwicklung (Selbstentwicklung)

Ich beschränke mich hier auf Ausführungen zur Arbeitsgestaltung und verweise bezüglich Sozialverfassungsvarianten auf die AGP-Mitgliedsunternehmen. Wir sollten bewußt Selbstzuordnungsmöglichkeiten von Personen und Aufgaben schaffen; dies könnte beispielsweise über das Instrument des Assessmentcenters geschehen, sofern es nicht als Selektions- und Fremduordnungsinstrument, sondern als Hilfsmittel zur Selbstzuordnung eingesetzt wird. Ähnlich könnte auch die geplante job-rotation eingesetzt werden.

Ein ernsthaftes Hemmnis für solche Selbstzuordnungs- bzw. Selbstregulations-Prozesse stellt oft das Vergütungssystem dar, indem prinzipiell mit einer bestimmten Arbeit auch ein bestimmtes Einkommen verbunden wird. Nun kann kaum bestritten werden, daß diese Koppelung von Arbeit und Einkommen starke Leistungsanreizwirkungen haben kann, auf der anderen Seite sind aber auch Motivations- und Entwicklungshindernisse zu berücksichtigen: Immerhin sind suboptimale Selbstzuordnungen nicht nur denkbare, sondern auch vielfältig zu beobachten, wenn nicht Neigung und Kompetenz, sondern materielle Gründe den Ausschlag für die Übernahme einer Tätigkeit geben, so daß dann nicht die von der Sache her Geeigneten und Kompetentesten die Aufgabe übernehmen, sondern die Geld-, Konsum- und Statusmotivierten. Zu berücksichtigen ist weiterhin die mögliche Demotivierung der weniger Verdienenden, was sich in Aussagen wie „dafür gibt es Leute, die mehr als ich verdienen“, ihren Ausdruck findet. Außerdem

wird es zunehmend schwieriger, in den technisch und sozial komplexen Systemen Lohn und Leistung akzeptabel zuzurechnen.

Als Ergebnis dieser Überlegungen ergibt sich die Empfehlung, den „Verfiffter“ hohes Einkommen zu bremsen, um zu mehr intrinsisch motivierter und damit entwicklungsförderlicher Arbeit zu finden.

In diesem Zusammenhang ist der Befund bei 73 Mitarbeitern von Versicherungsunternehmen im Kölner Raum interessant (Pante/Becker/Kurtz, 1989): „Ein hierarchischer Abstieg scheint jedoch dann akzeptabel zu sein, wenn er auf dem Gebiet des Arbeitsinhalts relevante Verbesserungen spricht.“

Ethik als Inhalt bzw. Grundlage für Personalentwicklung

Selbstverwaltung und Selbstverantwortung sind einerseits Vehikel der Personalentwicklung, setzen aber andererseits schon ein Mindestmaß an Entwicklung voraus. Ich unterstelle, daß ethische Fähigkeiten den sozialen Kompetenzen zugerechnet werden können. Es wäre deshalb zu überlegen, ob ethische (moralische) Fähigkeiten nicht auch im Rahmen betrieblicher Personalentwicklung gezielt unterstützt werden sollten.

Theoretische Grundlage dafür könnte das derzeit meistdiskutierte und empirisch viel untersuchte Modell moralischer Entwicklung des amerikanischen Psychologen und Biologen Lawrence Kohlberg (1978) sein, dessen Arbeiten insbesondere auf Piaget (1972) aufzubauen.

Kohlberg unterscheidet drei Ebenen moralischen Denkens mit jeweils zwei Stufen:

I. Präkonventionelle Ebene

Stufe 1: Heteronome Moral: Handlungen sind an Bestrafung und Gehorsam orientiert; egozentrische Position.

Stufe 2: Instrumentell-relativistische Orientierung: Handlungen erfolgen nach hedonistischen Gesichtspunkten; die Befriedigung eigener Bedürfnisse steht im Vordergrund, man weiß jedoch um die Gegenseitigkeit ("eine Hand wäscht die andere").

II. Konventionelle Ebene

Stufe 3: Konformistische Orientierung: Die Handlungen orientieren sich an personen gebundener Zustimmung: richtig ist, was anderen gefällt bzw. deren Zustimmung findet.

Stufe 4: Recht und Ordnung: Die Handlung richtet sich nach festgelegten Regeln und Autoritäten.

III. Postkonventionelle Ebene

Stufe 5: Legalistische/Sozialvertrags-Orientierung: Aufgrund der Relativität von Werten strebt man nach Konsens.

Stufe 6: Orientierung an universellen Prinzipien: Selbstgewählte ethische Prinzipien sind Grundlage der Handlung.

Beispiele für ethische Inhalte im Rahmen der Personalentwicklung:

Anfang der achtziger Jahre gab es ein Projekt mit 50 Schweizer Banklehrlingen im Alter von 16-20 Jahren, die in je Ein-Wochen-Seminaren mit jeweils 25 Teilnehmern unter der Zielsetzung zusammenkamen: „Humanisierung der Ausbildung von Lehrlingen durch die Förderung des sozialmoralischen Urteils“ (Schläfli, 1986). Die Kernfrage lautete: „Wie lassen sich bei Lehrlingen sozial-moralisches Argumentieren, offene, faire Konfliktlösungen, kooperatives Verhalten im Betrieb, ideelle Wertvorstellungen, Reflexionen über ethische Probleme in unserer Zeit fördern?“ Wie können wir einen Lehrling zu einem verantwortungsbewußteten, engagierten Mitbürger und Berufstätigen erziehen?“ (Schläfli, 1986: 1).

Higgins/Gordon (1986) berichten von einem Versuch, sozio-moralische Entwicklung in zwei US-amerikanischen selbstverwalteten Betrieben zu erfassen. Man ging von der Vermutung aus, daß es eine Wechselwirkung zwischen moralischem Handeln der Individuen und der betrieblichen „Moralstufe“ gebe.

Lempert (1981) behauptet demgegenüber, Organisationen seien als Moralerzieher grundsätzlich ungeeignet, da sie am ökonomischen Gewinn orientiert und grundsätzlich ohne moralische Bedenken seien hinsichtlich übergeordneter Werte wie Friedens- oder Kriegsunterstützung, Umweltverträglichkeit etc., so daß von den Mitarbeitern generell erwartet werde, daß sie im Zweifel gegen ihre Überzeugungen handelten und sich in erster Linie am Einkommen und Aufstieg orientierten bei gleichzeitiger Rücksichtlosigkeit gegenüber Kollegen, Ressourcen und Abnehmern.

Nach allem vorher Gesagten muß ich zu der Auffassung gelangen, daß die Beantwortung dieser Frage weitgehend von der konkreten Ausgestaltung der Sozial- und Arbeitsverfassung und den damit verbundenen Persontwicklungsmöglichkeiten abhängt.

Methodischer Ansatz für Versuche selbststeuernder Personalentwicklung: Aktionsforschung

Aktionsforschung will simultan praktische Probleme lösen und wissenschaftliche Erkenntnisse fördern dort, wo Menschen sowohl die Informationsquellen als auch Gegenstand der Analyse und des Wandels sind (Meadows; 1981).

Wissenschaftliche Untersuchungen haben in der Regel wenig Zugang zu den lebensnahen, natürlichen Abläufen, Daten und Informationsquellen. Rein praktische Problemlösungen entbehren dagegen der zureichenden wissenschaftlichen Gründlichkeit und Fundierung.

Bei der Aktionsforschung werden Klient und Wissenschaftler zusammengeführt. Der Klient (der eigentliche Untersuchungsgegenstand) wird aktiv in den Untersuchungsprozeß mit einbezogen. Der Wissenschaftler orientiert sich am praktischen Problem und dessen Entwicklung während des Untersuchungszeitraums. Damit wird die Unterscheidung in Theorie und Praxis weitgehend aufgehoben. Sie durchdringen und bedingen sich iterativ in schneller Auseinandersetzung.

Literatur:

Baitsch, Ch.: Kompetenzentwicklung und partizipative Arbeitsgestaltung, Bern 1985, S. 17.

Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft: Studiensituation und studentische Orientierungen, Bonn 1984.

Bräter, M./Herz, G.: Persönlichkeitsorientierte Arbeitsgestaltung als integrierter Innovations- und Weiterbildungssprozeß, in: Personalwissenschaft 7/88, S. 315-323.

Brünninghaus, M.: Das Kriterium „Personalverfassung“ bei Einrittsentscheidungen, Dipl.-Arbeit Universität-GH Paderborn (Prof. Dr. K.-K. Püllig), 1989.

Gerken, G. (Hrsg.): Radar für Trends, Worpsswede.

Higgins, A./Gordon, F.: Arbeitsthema und sozio-moralische Entwicklung in zwei arbeitereigenen und selbstverwalteten Betrieben, in: Oser, F./Fathke, R./Höffe, O. (Hrsg.): Transformation und Entwicklung. Frankfurt/M. 1986, S. 252-296.

Hochschul-Informations-System, GmbH: Studenten zwischen Hochschule und Arbeitsmarkt, Hochschulplanung Bd. 32, München u.a. 1980.

Inglehart, Ronald: Wertewandel in den westlichen Gesellschaften: Politische Konsequenzen von materialistischen und postmaterialistischen Prioritäten, in: Klages, H./Kmiecik, P.: Wertewandel und gesellschaftlicher Wandel, Frankfurt/Main. 1979, S. 279-315.

Klages, H.: Indikatoren des Wertewandels, in: Simon, H. u.a. (Hrsg.): Wertewandel als Herausforderung für die Unternehmenspolitik, Erftstadt 1987, S. 3ff.

Kohlberg, L./Turiel, E.: Moraleische Entwicklung und Moralerziehung, in: Portele, G. (Hrsg.): Sozialisation und Moral, Weinheim/Basel 1978, S. 13-80.

Kolbinger, J.: Kognitive Leitlinie organisatorischen Selbstverständnisses als Grundlage aufgabenbezogener „Personalpolitik“, in: Wunderer, R. (Hrsg.): Humane Personal- und Organisationsentwicklung, Festschrift z. G. Fischers 80. Geburtstag, Berlin 1979, S. 115-145.

Kropotkin, P.: Gegenseitige Hilfe in der Tier- und Menschenwelt, Berlin: Kramer 1977 (Leipzig: Thomas 1908).

Lempert, W.: Moralische Sozialisation durch den „heimlichen Lehrplan“ des Betriebs, in: Zeitschrift für Pädagogik, 27. Jg. 1981, Nr. 5, S. 723-738.

Malik, F.: Gestalten und Lenken von sozialen Systemen, in: Probst, G.J.W./Siegwart, H. (Hrsg.): Integriertes Management (Festschrift für H. Ulrich z. 75. Geburtstag), Bern 1985, S. 205-216.

Meadows, Ian S.G.: Qualität des Arbeitslebens, in: DB 4/1981, S. 519-536.

Mergner, U.: Zur sozialen Konstitution psychischer Belastung durch Arbeit, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisations-Psychologie 2/89, S. 64-72.

Piaget, J.: Urteil und Denkprozeß beim Kinde, München 1972 (1932).

Prante, A./Becker, J./Kurtz, H.-J.: Rückschritt und Stagnation. Eine Explorationsstudie über Einstellungen und Erwartungen von Arbeitnehmern zur Karriere – unter besonderer Berücksichtigung von Downward Movement, in: ZfP 3/1989 S. 187-199.

Pullig, K.-K.: Weiterbildung im Wandel. Ergebnisse einer Befragung, in: Pullig, K.-K./Schäkel, U. (Hrsg.): Weiterbildung im Wandel, Hamburg: Windmühle 1987, S. 7-40, insbes. S. 28-31.

Rosenstiel, L. v.: Führungskräfte nach dem Wertewandel: Zielkonflikte und Identifikationskrisen?, in: ZfO, 55/1986, 2, S.89-96.

Schläfli, A.: Förderung der sozial-moralischen Kompetenz. Evolution, Curriculum und Durchführung von Interventionsstudien, Frankfurt/M. 1986.

Tlach, P.: Begegnungsethos und Beziehungsethik, in: ZfP 3/89, S. 201-219.

Vester, F.: Ökologisches Systemmanagement, in: Probst, G.J.W./Siegwart, H. (Hrsg.): Integriertes Management (Festschrift für H. Ulrich z. 75. Geburtstag), Bern 1985, S. 205-216.

Wiedmann, K. P.: Werte und Wertewandel, Mannheim 1984.