

Beiträge zu  
Arbeit – Lernen – Persönlichkeitsentwicklung

# Kunst als Handeln – Handeln als Kunst

Was die Arbeitswelt und Berufsbildung  
von Künstlern lernen können

**Michael Brater,  
Sandra Freygarten,  
Elke Rahmann,  
Marlies Rainer**

# **Kunst als Handeln – Handeln als Kunst**

**Was die Arbeitswelt und  
Berufsbildung von  
Künstlern lernen können**

Beiträge zu Arbeit – Lernen – Persönlichkeitsentwicklung. Herausgegeben von der Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung – GAB München: Schriftenreihe Band 4

In dieser Reihe werden die wichtigsten Forschungsarbeiten und Umsetzungs- bzw. Gestaltungsergebnisse im Feld der Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung aus der Perspektive der Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung – GAB München dargestellt. Diese Reihe richtet sich sowohl an die in diesen Feldern tätigen Wissenschaftlerinnen, wie auch an all diejenigen, die in Unternehmen und Organisationen mit Fragen der beruflichen Aus- und Weiterbildung und Personalentwicklung sowie der lernenden Auseinandersetzung mit dem permanenten Wandel in der Arbeitswelt befasst sind.

Die MitarbeiterInnen dieses Bandes: Michael Brater, Sandra Freygart, Elke Rahmann, Marlies Rainer

### **Bibliografische Informationen Der Deutschen Bibliothek**

Die deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikationen in der deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Bestell-Nr.: 6004184

ISBN 978-3-7639-4844-4 (Print)

ISBN 978-3-7639-4845-1 (E-Book)

© 2011, 1. Auflage, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld

Gesamtherstellung: W. Bertelsmann Verlag

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers und des Verlages in irgendeiner Form reproduziert, in eine andere Sprache übersetzt, in eine maschinenlesbare Form überführt oder in körperlicher oder unkörperlicher Form vervielfältigt, bereitgestellt oder gespeichert werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Eigennamen oder sonstigen Bezeichnungen in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien und von jedermann benutzt werden dürfen, auch wenn diese nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

# Inhalt

<b>Geleitwort</b> .....	7
<b>Einleitung: Wie kommt die berufliche Bildung dazu, sich mit „künstlerischem Handeln“ zu beschäftigen?</b> .....	9
<b>1 Kapitel: Der Wandel in der Arbeitswelt – neue Anforderungen</b> .....	13
1.1 Entgrenzungsphänomene in der betrieblichen Arbeit .....	13
1.1.1 Informatisierung der Arbeit und neue Formen der Arbeitsorganisation .....	14
1.1.2 Stetiger Wandel in der Arbeitswelt .....	25
1.1.3 Dienstleistungs- und Wissensökonomie .....	31
1.1.4 Die Berufsbiografie als Gestaltungsaufgabe .....	42
1.2 Exkurs: Die postmoderne Gesellschaft .....	46
1.3 Der Wandel des Arbeitscharakters und der Arbeitsbegriff der Postmoderne: Gestaltung offener Prozesse .....	52
1.3.1 Arbeit als zweckrationales Handeln .....	52
1.3.2 Arbeit als Gestaltung offener Prozesse .....	57
1.4 Neue Anforderungen an die Arbeitenden: Kreativität, Flexibilität, Lern- und Gestaltungskompetenz .....	61
1.4.1 Die „kompetenzorientierte Wende“ .....	62
1.4.2 Beschäftigungsfähigkeit (Employability) .....	65
1.4.3 Gestaltungskompetenz .....	68
1.4.4 Die Forderungen nach Kreativität und Flexibilität in der Arbeitswelt .....	71
1.4.5 Überleitung: Was kann die berufliche Bildung von der Kunst und von Künstlern lernen? .....	75
<b>2 Kapitel: Das künstlerische Handeln</b> .....	85
2.1 Methodische Vorbemerkung .....	85
2.1.1 Was verstehen wir unter „künstlerischem“ Handeln? .....	85
2.1.2 Das allgemeine Muster im Individuellen. Der methodische Ansatz .....	92
2.2 Worum es geht: dem Material „Ausdruck“ verleihen .....	96
2.2.1 Wie wird aus Material Kunst? .....	96
2.2.2 Der künstlerische Ausdruck .....	99
2.3 Wie Künstler ihre Aufgabe finden .....	110
2.3.1 Das eigene Anliegen .....	111
2.3.2 Das Material als Inspirationsquelle .....	114
2.3.3 Der Auftrag .....	117

2.4	Künstlerisch handeln – ohne Zielvorgabe	120
2.4.1	Handeln mit offenem Ausgang	121
2.4.2	Was man sich vorstellen kann, ist nicht neu	126
2.4.3	Handeln unter Ungewissheit	129
2.5	Das künstlerische Handeln kommt in Gang	137
2.5.1	Entscheidungen und Setzungen	137
2.5.2	Operative Regeln	141
2.5.3	Eine Grundsituation schaffen	147
2.5.4	Gedankliche Konzepte entwickeln	148
2.6	Die Entfaltung des künstlerischen Prozesses	150
2.6.1	Die dialogische Struktur des künstlerischen Handelns	151
2.6.2	Der Wechsel zwischen Handeln und Wahrnehmen	153
2.6.3	Das Material „antwortet“ und zeigt seine Möglichkeiten	159
2.6.4	Spielen	162
2.6.5	Die künstlerische Krise	170
2.6.6	Zunehmende Verdichtung und Ende des Prozesses	179
2.7	Das Bildhafte: Zu Bedeutung, Gehalt und Sinn von Kunst	184
2.7.1	Vom Ausdruck zur Aussage	184
2.7.2	Strukturparallelität des Bildhaften	185
2.8	Zusammenfassung: Wie im künstlerischen Handeln offene Prozesse bewältigt, Neues geschaffen und mit Unsicherheit umgegangen wird	187

<b>3</b>	<b>Kapitel: Was die betriebliche Arbeit vom künstlerischen Handeln lernen kann</b>	197
3.1	Vorbemerkung	197
3.2	Die Kunst des Managements	199
3.2.1	Entscheidungen unter Unsicherheit	200
3.2.2	Aisthesis – erweiterte Wahrnehmung	203
3.2.3	Ziele finden	206
3.2.4	Führung und Motivation	210
3.3	Künstlerische Tendenzen betrieblicher Arbeit	218
3.3.1	Künstlerische Elemente in der Arbeit von Fachkräften	218
3.3.2	Wie wird betriebliche Arbeit kreativ, innovativ und originell?	230
3.3.3	Exkurs: Probleme der Übertragung des künstlerischen Handelns	241
3.3.4	Soziales Handeln als Kunst	243
3.4	Dienstleistung als Kunst	250
3.4.1	Zur Theorie der Dienstleistungsarbeit	251
3.4.2	Was Dienstleister von Künstlern lernen können	256
3.4.3	Auf dem Weg zur Dienstleistung als Kunst	260

---

3.4.4	Ungewissheit und Krise; Standardisierung	262
3.4.5	Zusammenfassung: Der Dienstleistungskünstler	265
<b>4</b>	<b>Kapitel: Künstlerische Praxis in der beruflichen Bildung</b>	<b>271</b>
4.1	Wie kann man Kompetenzen für künstlerisches Handeln lernen?	273
4.1.1	Lerntheoretische Grundlagen	273
4.1.2	Der praktische Lernansatz	275
4.2	Künstlerisches Handeln als Bildungsmittel	280
4.2.1	Vorbemerkung: Vom Bildungswert der Kunst	280
4.2.2	Die Anforderungen des künstlerischen Handelns	283
4.2.3	Die Lernchancen des künstlerischen Handelns	296
4.3	Die „künstlerische Haltung“ als Ergebnis künstlerischer Bildung	313
4.3.1	Die künstlerische Haltung als Lernziel	313
4.3.2	Ausblick: Künstlerische Kompetenz	319
<b>5</b>	<b>Kapitel: Ein Beispiel für künstlerische Aktivitäten in der Fortbildung</b>	<b>323</b>
5.1	Die Rahmenbedingungen der Aufstiegsfortbildung	324
5.2	Die Integration der künstlerischen Erfahrungen in den Lernprozess	327
5.3	Auf dem Weg zu einer „künstlerischen Haltung“	332
5.4	Widerstand und Krise	333
5.5	Reflexion und Transfer	334
5.6	Erwerb von Handlungskompetenz	336
5.7	Dialogisches Vorgehen und Ausdrucksfähigkeit	337
5.8	Teamfähigkeit	340
5.9	Individuelle Positionierung	343
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>345</b>



## Geleitwort

Dienstleistungen sind das Zauberwort für Beschäftigung und Beschäftigungswachstum; Dienstleistungsarbeit prägt die Arbeitswelt; selbst im gewerblichen Bereich nimmt die Dienstleistungsarbeit stetig zu. Obwohl wir heute schon in einer von Dienstleistungsarbeit geprägten Gesellschaft und Volkswirtschaft leben, sind viele Fragen nach dem Zusammenhang zwischen Dienstleistungsqualität und professioneller Arbeit nach wie vor offen. Gibt es für Dienstleistungsarbeit ein vergleichbares Leitbild wie für Arbeit im produzierenden Sektor? Wird professionelle Dienstleistungsarbeit gezielt nachgefragt, gefordert und gefördert und letztlich auch wertgeschätzt?

Im produzierenden Sektor existiert das Leitbild der „diversifizierten Qualitätsproduktion“. Hierdurch wurde bewirkt, dass das produzierende Gewerbe wettbewerbsstark und konkurrenzfähig geworden ist, wertschätzende Arbeit bietet, gut bezahlt ist und durch hochwertige Produkte und Leistungen Stolz begründen kann. Hier wurde erkannt, dass ein enger Zusammenhang zwischen Professionalität der Belegschaft, Produktqualität und Kundenzufriedenheit besteht.

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung greift im Rahmen des Forschungsprogramms „Innovationen mit Dienstleistungen“ mit dem Förderschwerpunkt „Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit“ Fragen nach der Professionalität, Beruflichkeit, Wertschätzung und Produzentenstolz im Kontext von Dienstleistungsarbeit auf. Mit diesem Förderschwerpunkt werden die Akzente bewusst auf die Entwicklung und Stärkung der mittleren Tätigkeitsebene – die der Facharbeit – in den Unternehmen gelegt. Es wird angenommen, dass in weiten Bereichen von Dienstleistungstätigkeiten ein Mangel an attraktiven und professionalisierten sowie wertschätzenden Arbeitsformen vorherrscht. Im Kern geht es um die Frage, wie im Bereich der Dienstleistungsarbeit die „Dienstleistungsfacharbeit“ gestärkt und verstetigt werden kann. Der Nutzen liegt für alle beteiligten Akteure auf der Hand. Motiviert und qualifiziert beschäftigte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden sich mit ihren Arbeitsaufgaben engagiert befassen, sie werden Verantwortung übernehmen und an Innovationen interessiert sein. Unternehmen sollten auf dieses Potenzial nicht verzichten.

Dienstleistungsarbeit findet heute in vielfältiger Weise und in verschiedensten Bezügen statt. Gerade „moderne“ Dienstleistungsarbeit geht weit über die Auffassung hinaus, Dienstleister sollen Problemlöser sein. Wesentlich dürfte sein, dass Dienstleistungsarbeit im Umfeld von informierten, selbstbewusst auftretenden Kunden stattfindet, in vielen Fällen zunächst ergebnisoffen ist und dass die Tätigkeit stark prozessorientiert verrichtet wird. Die Qualität der erbrachten Dienstleistungen ist häufig subjektiv bestimmt und vom Verhandlungsgeschick der Beteiligten abhän-



gig. Sie wird oft erst im Prozess der Leistungserbringung erfahrbar, daher ist Vertrauen in die Professionalität der beteiligten Akteure unabdingbar. In den klassischen Bereichen der produzierenden Arbeit werden Dienstleistungstätigkeiten sichtbar, die es zuvor nicht gab. Kunden wünschen Lösungen statt Produkte, sodass daraus hybride Tätigkeitsprofile entstehen, die sich noch kaum in formellen Qualifikationsstrukturen und spezifischen Kompetenzanforderungen niederschlagen. Hier vermengen sich beruflich-professionelle Anforderungen vormals getrennter Berufsbereiche zu komplexen Tätigkeitszuschnitten, die nun zunehmend von einer Person auszufüllen sind.

Unter den nahezu 60 Forschungsprojekten des Förderschwerpunkts befindet sich auch das Verbundvorhaben „Dienstleistung als Kunst – KunDien“. Mit jeweils inhaltlichen Schwerpunktsetzungen wurden zentrale Defizite und Wissenslücken bezogen auf die Thematik des Förderschwerpunktes aufgegriffen und gemeinsam mit Verbundpartnern aus Unternehmen, Intermediären, Universitäten und Forschungsinstituten über mehrere Jahre bearbeitet.

„KunDien“ befasst sich intensiv mit dem diffusen und offenen Charakter von Dienstleistungsarbeit: „Moderne“ Dienstleistungsarbeit setzt voraus, dass Dienstleister „sicher unsicher sein können“ (Prof. Hans Pongratz). Das Verbundvorhaben legt mit dieser Publikation Antworten auf die Frage vor, wie Dienstleister befähigt werden können, sich auf offene und unsichere Situationen einzulassen und wie diese zu meistern wären. Forschung und Unternehmen haben nach dreijähriger Forschungs- und Entwicklungsarbeit konzeptionelle Beiträge zu den Wegen zu innovativer und professioneller Dienstleistungsarbeit vorgelegt, wie in Unternehmen künstlerische Lernformen erprobt und implementiert wurden mit dem Ziel der nachhaltigen Ergebnisverwertung und -verbreitung. Nicht zuletzt wurde der Transfer der Ergebnisse in Bildungsgänge geleistet. Damit liegen umfassende und weiterführende Ergebnisse für den Förderschwerpunkt „Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit“ vor.

Es bleibt zu wünschen, dass die Beiträge dieser Publikation von der Forschung aufgenommen werden und die Unternehmen erkennen, dass professionelles Arbeiten und Handeln wirtschaftlichen Erfolg nach sich zieht und Innovationen fördert.

Klaus Zühlke-Robinet

Projekträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt, Bonn  
Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen

## Einleitung: Wie kommt die berufliche Bildung dazu, sich mit „künstlerischem Handeln“ zu beschäftigen?

Künstler tun offenbar schon lange, was man in der Arbeitswelt erst lernen muss.

Das ist der Grund, warum wir uns in diesem Buch, das in einer berufspädagogischen Reihe erscheint, ausführlich und empirisch basiert mit einer Analyse des „künstlerischen Handelns“ beschäftigen, d. h. mit dem Handeln von (professionellen) Künstlern, wenn sie künstlerisch tätig sind. Denn diese Thematik mag in diesem Kontext Fragen aufwerfen. Gehört so etwas nicht eher in einen kunstwissenschaftlichen Zusammenhang? Was hat eine Analyse des künstlerischen Handelns mit der beruflichen Bildung zu tun?

Wir möchten gleich zu Beginn alle Leser – vor allem und gerade die berufspädagogisch interessierten – ermutigen, das Buch nicht gleich wieder aus der Hand zu legen, weil es ihnen weitab zu liegen scheint von ihren berufspädagogischen Fragestellungen. Wir möchten ihnen versichern, dass dieser Zusammenhang zwischen berufspädagogischen Fragen und dem, was wir hier künstlerisches Handeln nennen, viel enger ist, als sie vielleicht bisher gedacht haben, und wir gehen davon aus, dass dieses Buch gerade denen, die sich wissenschaftlich oder in praktischer Verantwortung mit konzeptionellen Fragen der beruflichen Bildung und der Personalentwicklung beschäftigen, viele Denkanstöße und neue Ideen zu geben vermag. Was nicht heißen soll, dass nicht auch Künstler und Kunstwissenschaftler ebenso wie Arbeits- und Industriosozioologen hier hoffentlich viele Bezüge entdecken können, die ihnen bisher vielleicht noch nicht aufgefallen sind und die an ihre Überlegungen zum Verständnis der Arbeitswelt der Gegenwart anschließen und sie anregen.

Denn es geht in diesem Buch darum, eine ziemlich weit reichende These über genau diesen Zusammenhang zwischen künstlerischem Handeln und beruflicher Bildung zu entfalten und zu begründen. Diese These besagt: Die Arbeitsverhältnisse der „postmodernen“ Gesellschaften *stellen* neue grundlegende *Anforderungen an die Arbeitenden, zu deren Bewältigung eine künstlerische Haltung und die Kompetenz zum künstlerischen Handeln wesentlich beitragen können*. Oder, zugespitzt: Im künstlerischen Handeln können wir heute geradezu ein *Paradigma des Arbeitshandelns in der postmodernen Gegenwart* sehen – wie, folgt man dem Zukunftsforscher Charles Leadbeater, Kunst generell ein Modell für das gesellschaftliche Leben geworden ist.<sup>1</sup> Wenn das aber so ist, dann muss die berufliche Bildung Wege finden, *für dieses allgemein in der heutigen Arbeitswelt benötigte und geforderte künstlerische Handeln zu qualifizieren bzw. Kompetenzen zu diesem künstlerischen Han-*

1 Vgl. Ch. Leadbeater, K. Oakley, *The Independents. Britain's new cultural entrepreneurs*, London 1999; und ders., *We-think: The Power of Mass Creativity*, London 2008

*deln zu fördern.* Darauf, wie man solche Kompetenzen in der beruflichen Bildung wecken und stärken kann, werden wir im 4. und 5. Kapitel des Buches wieder zurückkommen.

Diese Thesen wollen wir in diesem Buch schrittweise begründen. Wir beginnen damit, uns die zentralen und charakteristischen Veränderungen in der Arbeitswelt in den letzten Jahrzehnten und die sich daraus ergebenden neuen Herausforderungen für die Arbeitenden zu vergegenwärtigen. Ziel ist hier, zu zeigen, dass unser überkommenes Verständnis von „Arbeit“ als zielgerichtetes, zweckrationales Handeln diesen Anforderungen nicht mehr entspricht, weil es in der gegenwärtigen Erwerbsarbeit – ganz besonders dort, wo diese Dienstleistungscharakter annimmt – immer mehr um das *Gestalten offener Prozesse* geht. Demgegenüber geht das klassische Arbeitsverständnis implizit von geschlossenen Prozessen mit klaren Zielvorgaben und Zweck-Mittel-Zuordnungen aus (Kapitel 1).

Der Wandel kommt in den zentralen Anforderungen an die Arbeitenden klar zum Ausdruck. Von ihnen wird heute vor allem erwartet, flexibel, innovativ, kreativ, teamfähig und mit-unternehmerisch zu handeln im Bewusstsein, dass es auf die originelle Leistung und den Einsatz jedes Einzelnen ankomme. Das unterscheidet sich deutlich von früher stärker betonten (wenn auch heute, obwohl etwas anachronistisch, immer noch gewünschten) Haltungen wie Zuverlässigkeit, Regeltreue, Fachlichkeit im Sinne von Rezeptwissen, Anpassungsfähigkeit und Unterordnung.

Für die berufliche Bildung stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage, wie sie denn aktuelle und zukünftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei unterstützen bzw. sie darauf vorbereiten kann, in der Arbeit kreativ, flexibel, mitunternehmerisch und motiviert zu handeln und offene, unbestimmte Prozesse – einschließlich ihrer eigenen Berufsbiografie – individuell und aktiv zu gestalten. Der Paradigmenwandel der Arbeit verlangt notwendigerweise auch eine inhaltliche und methodische Neuorientierung der beruflichen Bildung und ihrer pädagogischen Leitbilder.

In der „Arbeit“ von Künstlern – also im künstlerischen Handeln – finden wir einen Typus des Handelns, für den es – zumindest seit der Moderne – immer schon elementar darum ging, sich offenen Prozessen zu stellen, innovativ, kreativ und originell zu sein und sich nicht an Regeln und Traditionen zu halten, sondern sie zu überwinden und Neues zu wagen. Uns interessiert, wie Künstler das eigentlich machen bzw. „hervorbringen“, wie sie es „beworkstelligen“, kreativ und innovativ und originell zu sein, und wir suchen den Schlüssel dazu nicht in Merkmalen ihrer Persönlichkeit, sondern wir wollen wissen, wie sie dabei eigentlich vorgehen. Deshalb untersuchen wir nicht Persönlichkeitsstrukturen der Künstler, sondern ihr *Handeln*, um zu verstehen, wie sie es eigentlich „machen“, offene, unbestimmte Situationen zu bewältigen und zu innovativen, kreativen und originellen Ergebnissen (den

Kunstwerken) zu kommen. Die genaue Analyse des künstlerischen Handelns – Herzstück dieses Buchs – ist Thema des 2. Kapitels.

Im 3. Kapitel versuchen wir an Beispielen zu zeigen, wie künstlerisches Handeln in der Arbeitswelt aussehen könnte. Wir untersuchen dabei, inwieweit ein solches „künstlerisches“ Handeln die Arbeitenden in die Lage versetzen kann, die erwähnten aktuellen Anforderungen – an Kreativität, Originalität, Flexibilität usw. der Arbeit – zu meistern, und zwar besser als das klassische Arbeitshandeln mit seiner Orientierung an vorgegebenen Zielen. Dabei werden wir insbesondere auch auf den Bereich der Dienstleistungen eingehen.

In Kapitel 4 wechseln wir die Perspektive und wenden uns im engeren Sinne berufspädagogischen Fragen zu: Nun geht es nämlich um die Frage, wie man dieses künstlerische Handeln *lernen* kann. Entsprechend unserem konstruktivistischen Lernansatz gehen wir von dem Grundgedanken aus: Die Kompetenzen zum künstlerischen Handeln bilden sich am wirksamsten – im künstlerischen Handeln, also in künstlerischer Praxis, an künstlerischen Aktivitäten und Aufgabenstellungen.

Um dies plausibel zu machen, werden wir in Kapitel 4 zunächst untersuchen, was man in künstlerischen Aktivitäten alles lernen kann und wie relevant dies auch für die moderne Arbeitswelt und deren Kompetenzanforderungen ist. Das künstlerische Handeln steht damit nicht nur paradigmatisch für die zukunftsweisenden Veränderungen des heutigen Arbeitshandelns, sondern es bietet zugleich ein hoch wirksames *Lernfeld*, um genau jene Kompetenzen zum künstlerischen Handeln zu entwickeln. Mit anderen Worten: In diesem Kapitel geht es darum, *künstlerische Praxis, künstlerische Aktivitäten als berufspädagogisches Bildungsmittel* zu begründen.

Im abschließenden Kapitel 5 werden wir an einem realen Beispiel der Qualifizierung für einen Dienstleistungsberuf – einem Lehrgang zum gepr. Handelsfachwirt/-fachwirtin – zeigen, wie ein solcher künstlerischer Ansatz in der beruflichen Bildung konkret aussehen kann.

Mit dieser Untersuchung des künstlerischen Handelns und seiner Relevanz für die berufliche Bildung nimmt die GAB Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung mbH München ein Thema wieder auf, das sie seit ihrer Gründung im Jahr 1980 immer wieder beschäftigt. Wir begegneten der „Kunst in der beruflichen Bildung“ bereits im ersten Projekt, das wir wissenschaftlich begleitet haben.<sup>2</sup> Nach einer Reihe weiterer Projekte und einer Reihe von Veröffentlichungen über empirische Untersuchungen zu Teilfragen dieses Themenfelds kam es zu einem ers-

---

2 Vgl. M. Brater (unter Mitarbeit von C. Munz u. a.), Das Projekt JUBA. Ausbildungsvorbereitung schwer vermittelbarer Jugendlicher, Reihe Modellversuche zur Beruflichen Bildung, Band 17, BIBB (Hrsg.), Berlin 1983

ten Versuch, diese Erfahrungen theoretisch zusammenzufassen in einem ersten Konzept des „künstlerischen Handelns“. <sup>3</sup> In einer dritten Buchveröffentlichung zum Thema „Kunst und Beruf“ versuchten wir – auf der Grundlage einer größeren empirischen Qualifikationsanalyse im Auftrag des Umweltbundesamtes – zu zeigen, wie eine Arbeit, die die „selbst erarbeiteten“ Umweltprobleme zu vermeiden sucht, „künstlerische“ Züge und Strukturmerkmale annimmt. <sup>4</sup> Inzwischen hat sich unser Verständnis vom künstlerischen Handeln – auch dank der intensiven Zusammenarbeit mit Künstlern verschiedener Fachrichtungen der Alanus-Hochschule für Kunst und Gesellschaft in Alfter bei Bonn – erheblich verfeinert und unser Blick für den Bedarf an künstlerischem Handeln in der Arbeitswelt – insbesondere im Bereich der Dienstleistungen – deutlich erweitert, sodass uns diese neuerliche Veröffentlichung zum Thema gerechtfertigt erscheint. Mit ihr werden zugleich einige theoretische Grundlagen für das Forschungsprojekt „KunDien – Dienstleistung als Kunst“ gelegt, das in späteren Veröffentlichungen zeigen wird, wie die Orientierung am Leitbild des „Dienstleistungskünstlers“ einen Weg aus der „Servicewüste Deutschland“ weisen kann. <sup>5</sup>

Wir danken Anna Maurus, Claudia Munz und Hans G. Bauer für die Texte, die sie uns zur Verfügung gestellt haben, und Stephanie Juraschek und Nico Schrode für die Betreuung des Manuskripts.

Wenden wir uns nun also zuerst dem Wandel in der Arbeitswelt und ihren veränderten Anforderungen an die Arbeitenden zu.

---

3 Vgl. M. Brater, U. Büchele, F. Fücke, G. Herz: Künstlerisch Handeln. Die Förderung beruflicher Handlungsfähigkeit durch künstlerische Prozesse, Stuttgart 1989

4 Vgl. M. Brater, C. Hemmer-Schanze, A. Maurus, C. Munz, Wird Arbeit Kunst, kann die Natur leben. Umweltschutz durch ein neues Verständnis von Arbeit und Beruf, Ostfildern 1996

5 Vgl. C. Munz, E. Hartmann, J. Wagner, Die Kunst guter Dienstleistung. (Arbeitstitel). Bielefeld 2012

# 1 Kapitel: Der Wandel in der Arbeitswelt – neue Anforderungen

## 1.1 Entgrenzungsphänomene in der betrieblichen Arbeit

Seit etwa zwei Jahrzehnten werden von Arbeits- und Industriesoziologen immer wieder strukturelle Veränderungen in der Arbeitswelt beschrieben, die in ihrer Summe auch die Stellung und Bedeutung der Arbeitenden im Arbeitsprozess – und damit die Anforderungen an sie – im Vergleich zur traditionellen Nutzung ihrer Arbeitskraft im industriellen Zusammenhang wesentlich berühren.<sup>6</sup> In diesen Veränderungen erkennen wir als übergreifende Tendenz einen Wandel von überwiegend „geschlossenen“ Arbeitsprozessen mit klar vorgegebenen Zielen und Abläufen zu mehr und mehr „offenen“ Prozessen, bei denen sich die Ziele (oder zumindest deren fallbezogene Konkretisierungen) erst aus dem Prozess ergeben und die angemessenen Wege vom Arbeitenden selbst gefunden werden müssen. Damit, so unsere These, gewinnen individuelle Entscheidungs- und Gestaltungsleistungen der Arbeitenden an Bedeutung, womit erhebliche Auswirkungen auf ihr Verhältnis zur Arbeit, ihre Bedeutung für das Unternehmen und nicht zuletzt auf die Anforderungen an sie und ihren Bildungsbedarf verbunden sind.

In der Arbeitssoziologie werden diese Entwicklungen als Aspekte eines allgemeinen Trends zur „Entgrenzung“ der betrieblich organisierten Arbeit behandelt, d. h. einer zunehmenden Auflösung der in der industriellen Vergangenheit überwiegen- den relativ starren Strukturen der betrieblichen Arbeit (z. B. ihrer betrieblichen Organisation, der betrieblichen Vorgaben und Steuerungen, ihrer Sinnstrukturen, vor allem auch der Stabilität von Beschäftigungsverhältnissen). Damit sei, so eine weiterführende These, eine „Subjektivierung“ der Arbeit verbunden, bei der die strukturellen Vorgaben durch zusätzliche (und unbezahlte, da nicht thematisierte) Steuerungs-, Planungs- und Ordnungsleistungen der Arbeitenden ersetzt werden.<sup>7</sup>

Ohne auf diese Ansätze näher einzugehen, wählen wir drei Beispiele für die hier gemeinten Veränderungsprozesse, um daran deutlich zu machen, worum es uns geht. Dabei handelt es sich um Veränderungen der Arbeit

---

6 Gute Überblicke und weiterführende Literatur bieten die Artikel von H. Jacobsen, Strukturwandel der Arbeit im Tertiärisierungsprozess; S. Pfeiffer, Technisierung von Arbeit; M. Moldaschl, Organisation und Organisation von Arbeit; Ch. Köhler, A. Krause, Betriebliche Beschäftigungspolitik; sowie G. Voß, Arbeit und Subjekt, alle in: F. Böhle, G. Voß, G. Wachtler (Hrsg.), Handbuch Arbeitssoziologie, Wiesbaden 2010

7 Vgl. dazu G. Voß: Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 31 (2), 1998, sowie H. J. Pongratz, G. Voß: Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin 2003

- in der Folge von neuen Arbeitstechniken und neuen Organisationsformen,
- im Zuge des stetig gewordenen Wandels und
- im Zusammenhang mit den Entwicklungen zur Dienstleistungs- und Wissensökonomie.

Danach werden wir noch kurz einen Blick auf damit verbundene typische Veränderungen in der Berufsbiografie der Arbeitenden werfen.

### 1.1.1 Informatisierung der Arbeit und neue Formen der Arbeitsorganisation

#### a. Technische Veränderungen

Eine kaum zu übersehende Erscheinungsform des Wandels ist in den letzten Jahren die fortschreitende Informatisierung aller Arbeitsabläufe und -plätze. Der Siegeszug der Informationstechnik hat heute nahezu alle Arbeitsfelder erreicht und grundlegend umgestaltet. Der Einsatz dieser Technologien erfordert Umstrukturierungen in der Arbeitsorganisation und im Arbeitsablauf und stellt die Mitarbeiter vor neue und andere Aufgaben.

„So führt z. B. der zunehmende Einsatz rechnergestützter Fertigungs- und Materialflusssysteme sowie der Einsatz bereichsübergreifender Planungs-, Steuerungs- und Überwachungssysteme in der Produktionstechnik dazu, dass die entsprechenden Facharbeitertätigkeiten nur noch wenig mit der traditionellen, direkt produktionsbezogenen Herstellungsarbeit gemein haben. Sie zielen vielmehr auf indirekte, planende, steuernde und kontrollierende Arbeiten, deren wichtigste Anforderung darin besteht, die Funktionsfähigkeit und den kontinuierlichen Ablauf maschineller Systeme sicherzustellen und den Nutzungsgrad der neuen Anlagen zu erhöhen. Darüber hinaus führt der Vernetzungsgrad der technischen Anlagen zu notwendigen Veränderungen der Arbeitsorganisation (z. B. der Arbeit in technologischen Teams), die nicht zuletzt den gestiegenen Interessen von Arbeitnehmern an inhaltlich anspruchsvoller Arbeit zugute kommen.“<sup>8</sup>

Dabei hat diese Entwicklung tief greifenden Einfluss auf die Art der Arbeit und ihre Anforderungen<sup>9</sup>: Informatisierung bedeutet, dass alle *algorithmisierbaren*, also regel- und gesetzmäßigen, eindeutigen Wenn-Dann-Beziehungen folgenden Abläufe der menschlichen Arbeit entzogen und an die Maschine übertragen werden. Damit verbleiben bei der menschlichen, lebendigen Arbeit aber im Prinzip die unplanbaren, zufälligen, unvorhersehbaren, kontingenten, nicht-regelhaften Aufgaben, die somit

---

8 M. Brater, M. Reuter-Herzer, Künstlerische-kreative Übungen in der beruflichen Bildung, Fernuniversität Hagen 1991, S. 3–4

9 Die folgende Argumentation stützt sich (allerdings mit etwas anderen Schlüssen) u. a. auf W. Volpert, Zauberlehrlinge: die gefährliche Liebe zum Computer, Weinheim 1985, sowie J. Weizenbaum, Die Macht der Computer und die Ohnmacht der Vernunft, Frankfurt 1978

einen immer größeren Anteil der menschlichen Arbeit ausmachen. Denn diese Elemente der Arbeit sind eben nicht informatisierbar und nicht automatisierbar.

### Offenheit nicht-informatisierbarer Arbeiten

Zu solchen nicht-informatisierbaren Arbeiten gehören Planungs-, Wartungs- und Überwachungsaufgaben, vor allem aber gehört dazu die Beseitigung von Störungen in automatisierten Abläufen und die Behandlung von Individual- und Sonderfällen, die „das System nicht nimmt“. Hier versagt der Versuch, die Abläufe vorzudenken, denn von „Stör- und Sonderfällen“ weiß man natürlich nicht im Voraus, wann und wo sie auftreten, worum es sich genau handelt und was wann zu tun ist. Das alles hängt nämlich *von der Situation* ab und muss „situativ“ entschieden werden. Aus Marktgründen (s. den übernächsten Abschnitt zur Dienstleistungsökonomie) kann man davon ausgehen, dass solche Individual- und Sonderfälle ganz erheblich zunehmen – mit der Konsequenz für die Arbeitenden, dass sie hier mit technischen Vorgaben und Routinen nicht weiterkommen, sondern technikunterstützte Einzelfallbearbeitung betreiben, die sie innerhalb ihrer Rahmenvorgaben in vielerlei Hinsicht selbst gestalten müssen.

Man kann Wartungs- und Überwachungsaufgaben ebenso wenig inhaltlich langfristig planen und nur sehr begrenzt standardisieren, wie die Bearbeitung von Individual- und Sonderfällen. Obwohl es selbstverständlich ein übergeordnetes Arbeitsziel (besser vielleicht: einen fallbezogen zu interpretierenden allgemeinen Zielrahmen) gibt – z. B. Stillstände so gering wie möglich zu halten, sich bei Sonderfällen an die allgemeinen Firmenvorgaben zu halten –, können die kurzfristigen, unmittelbaren Ziele – was muss wie repariert oder behoben werden? Wieweit kann ich auf diesen Sonderfall eingehen? – nicht vorgegeben sein, weil man ja im Voraus gar nicht wissen kann, worin die jeweilige Störung oder der Sonderfall besteht und was also getan werden muss. Dieses muss man vielmehr erst einmal herausfinden, und zwar jedes Mal wieder neu, und auch die zu ergreifenden angemessenen Maßnahmen können erst in der Situation gewählt werden. Das Ergebnis dieser Diagnose ist zu Beginn der Tätigkeit noch unbekannt, das genaue, konkrete Ziel der eigentlichen Reparaturtätigkeit bzw. Fallbearbeitung und das Vorgehen dabei müssen aber erst von den Arbeitenden selbst gefunden und formuliert werden (und erst dann können sie oder dafür zuständige Stellen das weitere zielorientierte Vorgehen planen).

Ohne den betrieblichen Zielrahmen zu verlassen, muss dieser also bei Instandhaltungs- und Wartungsaufgaben bzw. bei der Bearbeitung von Stör- und Sonderfällen *selbständig und „intelligent“ interpretiert und auf den jeweils vorliegenden Fall angewendet werden*. Die Arbeitenden müssen zunächst ohne konkrete Zielvorgabe die *unmittelbaren* Handlungsziele in der Situation selbst herausfinden. Erst dann können und müssen sie ihr weiteres Vorgehen planen – und auch selbst entschei-



den, weil in vielen Fällen mehrere Wege zum Ziel möglich sind und sich daher das weitere Vorgehen weder aus der Diagnose noch dem unmittelbaren Ziel eindeutig deduzieren lässt.

### **Arbeit verlangt die „Bewältigung des Unplanbaren“**

Damit aber verschiebt sich der Charakter professioneller Arbeit von der Anwendung von Regeln zur Zielerreichung auf die Wahrnehmung und Integration von Unregelmäßigkeiten, von Sonderfällen und Störungen. *Im Computerzeitalter verschiebt sich die menschliche Arbeit dramatisch weg von der klassischen Materialbearbeitung nach professionellen Gesetzmäßigkeiten hin zur Bewältigung des Unbestimmten und Situativ-Unplanbaren!*<sup>10</sup> „Arbeiten“ heißt immer mehr: Prozesse beobachten und durch sachgemäße Eingriffe situativ angemessene Lösungen herbeiführen, die vor der Arbeit unbekannt sind. *Situatives Handeln* geht nicht deduktiv von einer konkreten Zielvorgabe aus, sondern von einer *offenen Situation* (und einem abstrakten Rahmenziel), in der sich die angemessenen Arbeitsziele und -schritte (als Konkretisierungen des abstrakten Rahmenziels) erst noch zeigen, erst noch ergeben müssen. Bis man bestimmt hat, was nun notwendig ist, kann man nicht *zielgeleitet*, sondern muss man *wahrnehmungsgeleitet* vorgehen. Dieser „diagnostische“ Abschnitt der Arbeitshandlung wird nicht von einem Ziel her bestimmt, sondern er verläuft gewissermaßen von der momentanen Situation ins Unbekannte, Offene: Das Ziel ebenso wie der angemessene Weg zu ihm können sich erst aus dem Prozess ergeben.

Im Bürobereich lässt sich eine ähnliche Tendenz beobachten, nach der die technischen Veränderungen die Komplexität der Arbeitsinhalte und der Arbeitsabläufe verändert und den Aufgabenbereich erweitert haben. Elektronische Textverarbeitung, moderne Mittel der Kommunikation, multifunktional gestaltete Arbeitsplätze, all dies erfordert neue Organisations- und Kooperationsformen.<sup>11</sup>

Damit wachsen den Sachbearbeitern und Fachkräften durchaus *dispositive Aufgaben* zu: Sie können in solchen Situationen keine Vorgaben abarbeiten, sondern sie müssen weitgehend selbständig Situationen wahrnehmen, sie interpretieren, passende Lösungswege finden und bestehende Regeln selbständig interpretieren und ggf. verändern. Sie bearbeiten damit in unserem Verständnis neben ihren Routineaufgaben immer mehr *weitgehend offene Prozesse*: Ihre Arbeit nimmt in diesen Fällen den Charakter wahrnehmungsgeleiteter *Gestaltung* an, wobei wir unter „Gestalten“ eine vorgabenfreie Formgebung amorphen Materials verstehen wollen.<sup>12</sup>

### **Neue Anforderungen an die Arbeitenden**

Im Grunde bedeutet diese Entwicklung, dass es immer weniger standardisierbare Aufgaben und Abläufe gibt, dass immer mehr Selbstständigkeit und kreativer Um-

---

10 Vgl. F. Böhle, S. Pfeiffer, N. Sevsay-Tegethoff, Die Bewältigung des Unplanbaren, Wiesbaden 2004

11 Vgl. M. Brater, M. Reuter-Herzer a. a. O., S. 4

gang mit Problemen und die „Erfindung“ möglicher Lösungen erforderlich sind. Die Fähigkeit in Teams zu arbeiten, flexibel mit Veränderungen in der Arbeit, der Organisation und dem Arbeitsmarkt umgehen zu können, sich auf neues Wissen einzulassen und es sich vor allem selbstständig aneignen zu können rückt in den Vordergrund der für die Erfüllung der Aufgaben notwendigen Kompetenzen.

„Die nicht formalisierbaren Bestandteile der Arbeit wie Entscheiden, Verhandeln, Beraten, nehmen deutlich zu, das Bearbeiten von Problem- und Störfällen erhält ein großes Gewicht“.<sup>13</sup>

In sehr vielen Fällen setzt dies die Fähigkeit zu *originärer Wahrnehmung* voraus und vor allem zu *unbefangener* Wahrnehmung: Man darf nicht nur „sehen, was behagt“, sondern man muss unbedingt „sehen, was ist“ (Goethe). Gefühl und Gespür sind hier ernst zu nehmende Methoden der Informationssammlung und -verarbeitung. Die Wahrnehmung ist ganzheitlich und sehr differenziert gefordert („das Gras wachsen hören“).<sup>14</sup>

Der Arbeitsablauf geht dann nicht vom Kopf aus und hin zum Arbeitsgegenstand, sondern er beginnt beim aktiven Wahrnehmen der Situation und geht zur gedanklich-gefühlsmäßigen Interpretation der Situation, aus der der Arbeitende einen Entschluss darüber fasst, wie auf das „Gegenüber“ (also eine Maschine/Anlage, aber auch ein Mensch, Problem, Fragestellung) eingegangen werden soll. Gefordert sind somit neben der Unbefangenenheit der Wahrnehmung ein aktives Interesse (Engagement) am „Gegenüber“, dessen vorurteilslose, d. h. auch vorstellungslose Entschlüsselung unter Zuhilfenahme nicht-systematischer (assoziierter) Vorerfahrungen, Erinnerungen, Einfälle, Fragen, Ideen usw., und deren wiederum unbefangene Überprüfung am Objekt.

Zentral ist jedenfalls die Anforderung an die Arbeitenden, *aus sich selbst heraus einen zwar begründeten, aber nicht „logisch zwingenden“ Entschluss zu fassen!* Der Arbeitende ist hier somit als Quelle selbstständiger Entscheidungen gefordert. *Er* muss sich eigenaktiv seinem Gegenüber zuwenden, *er* muss sich von allem Mitgebrachten unabhängig machen können, *er* muss offen sein für exakte Fantasie und Anregungen aus der Sache, und *er* muss neue und angemessene Handlungen aus der Situation „erfinden“ und die Verantwortung dafür übernehmen können.

---

12 Wobei unter „Gestaltung“ „ein kreativer Schaffensprozess (zu verstehen ist), bei welchem durch die Arbeit des Gestaltenden eine Sache (ein materielles Objekt, eine Struktur, ein Prozess, ein Gedankengut etc.) verändert wird, d. h. erstellt, modifiziert oder entwickelt wird und dadurch eine bestimmte Form oder ein bestimmtes Erscheinungsbild verliehen bekommt oder annimmt.“ Wikipedia, Stichwort „Gestaltung“, [de.wikipedia.org/wiki/Gestaltung](https://de.wikipedia.org/wiki/Gestaltung)

13 M. Brater, M. Reuter-Herzer a. a. O., 1991, S. 4

14 S. dazu die Ausführungen zum „subjektivierenden“ bzw. „erfahrungsgeleiteten“ Arbeitshandeln unten in Kapitel 3

Dazu benötigt er Erfahrung und Übersicht, vor allem aber auch die Fähigkeit, sich offen auf eine konkrete Situation einzulassen *und hier spontan Erfahrungen zu machen, d. h. „erfahrungsgeleitet“ handeln zu können* – trotz aller Hochtechnik, aller Messgeräte und automatischer Steuerungen: Im Ernstfall ist es der Mensch, der entscheiden muss, wie u. U. entgegen aller Technik gehandelt werden soll. Und er ist es, der vor allem auch entscheiden muss, wann er sich auf die Technik, und wann er sich lieber auf seine eigenen Wahrnehmungen, seine Erfahrung und – nicht zuletzt – seine Intuition verlässt. Deshalb fliegen trotz hoch leistungsfähiger Autopiloten in Flugzeugen immer noch Piloten aus Fleisch und Blut mit, da nur der Mensch in der Lage ist, Situationen zu bewältigen, die jenseits der vorhersehbaren (und damit automatisierbaren) Normalität liegen.<sup>15</sup>

Ein Teil der *menschlichen Arbeit* beginnt heute gerade dort, wo Regeln versagen, wo Ungewolltes, Unvorhersehbares, Unberechenbares zu bewältigen ist. Dementsprechend kommt es für die arbeitenden *Menschen* gerade auf solche Fähigkeiten an, die der Computer nicht besitzt, nämlich: unbefangene Wahrnehmung, Offenheit für Neues und Überraschendes, Gefühl und Gespür, Fantasie, Ideenreichtum, die Kraft, etwas Neues zu tun, und die *Fähigkeit zum dialogischen Handeln*. Und dies alles keineswegs nur dort, wo es um zwischenmenschliche Arbeitssituationen geht, sondern interessanterweise gerade auch bei technischen Überwachungsarbeiten und der Bewältigung unvorhersehbarer oder sehr individueller Ereignisse.

### **b. Arbeitsorganisatorische Veränderungen**

Ähnlich tief greifende Umwälzungen wie bei der Arbeitstechnik haben in den vergangenen Jahrzehnten in der *Arbeitsorganisation*, im sozialen Gefüge der Unternehmen stattgefunden.

Mit der Industrialisierung wuchsen die Betriebe z. T. zu gewaltiger Größe an, die formal-bürokratisch organisiert und grundsätzlich *hierarchisch* geführt wurden. Es entstand das klassische Organisationsbild der Pyramide. Die Anweisungsbefugnis geht von oben nach unten, die Berichtspflicht von unten nach oben. Diese hierarchische Struktur verbindet sich mit einigen anderen Regeln – z. B. der Verteilung formeller Zuständigkeiten, der Einführung von Dienstwegen und dem Prinzip der Schriftlichkeit – zu dem, was man „bürokratische Organisation“<sup>16</sup> nennt. Eines ihrer Kennzeichen ist, dass die eigentliche Arbeit (der Primärprozess) von der untersten

---

15 Vgl. dazu H. G. Bauer u. a., High Tech-Gespür, Bielefeld 2002

16 Dazu immer noch lesenswert die entsprechenden Passagen bei M. Weber, Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen 1956, Teil I, Kap. 2, und Teil II, Kap. 9; sowie R. Mayntz, Bürokratische Organisation, Köln 1968; zur neueren Behandlung des Themas siehe M. Faust, M. Funder und M. Moldaschl, Die 'Organisation' der Arbeit, Mehring 2005; oder auch Kieser, A./Kubicek, H.: Organisation, Stuttgart 2007

Hierarchieebene ausgeföhrt wird, über die sich ein gewaltiger „vertikaler“ Bau von Planungs-, Leitungs- und Kontrollebenen erhebt (Sekundär- und Tertiärprozesse).

Die konkrete Arbeit an der Basis dieser Pyramide verläuft hingegen „horizontal“ (Trennung von Planung, Kontrolle und Ausführung). Die einzelnen Bearbeitungsstationen dieses Prozesses vollziehen genau abgegrenzte und vorgegebene Teilarbeiten. Sie sind nach einem übergreifenden (den Arbeitenden selbst meist nicht bekannten) Plan genau so definiert, dass der Zusammenhang der Teilarbeiten nicht mehr von den Arbeitenden selbst hergestellt werden muss. Er ergibt sich vielmehr „hinter deren Rücken“ – wenn jeder genau das tut, was ihm „von oben“ vorge-schrieben ist (Prinzip der formalisierten Arbeit). Seinen Höhepunkt und zugleich seine größte Ausdifferenzierung hatte dieses Modell im Prinzip der Fließbandarbeit.

### **Grenzen bürokratischer und tayloristischer Arbeitsorganisation**

Dieses hierarchische Organisationsmodell, das in der Lage ist, zehntausende von Arbeitenden so zusammenzufassen, dass dabei ein übergreifendes Ziel verfolgt werden und ein gemeinsames Werk zustande kommen kann, ist seit etwa den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts immer stärker in die Kritik gekommen. Dies zum einen durch die Bewegung zur „Humanisierung des Arbeitslebens“, zum anderen aber auch aus Markt- bzw. Wirtschaftlichkeitsgründen. Innerbetrieblich erwies sich die Praxisferne der höheren Hierarchieebenen zunehmend als Problem. Die langen Dienstwege transportierten Informationen viel zu langsam, und die schwerfälligen Entscheidungsstrukturen erschwerten es, auf die zunehmend individuelleren Kundenwünsche einzugehen. Das hat u. a. damit zu tun, dass sich die bürokratisch durchstrukturierten und hoch formalisierten Arbeitsstrukturen als überaus starr und träge erwiesen haben und kaum in der Lage sind, kurzfristig auf Veränderungen zu reagieren. Stattdessen ist es wesentlich effizienter, die Arbeitsprozesse gerade nicht bis ins Detail durchzuplanen und vorzuschreiben, sondern die endgültigen Abläufe an der Basis „dezentral“ den Arbeitenden selbst zu überlassen und auf ihre Selbststeuerungsfähigkeiten zu setzen. Dazu müssen sie „mitdenken“ und nicht nur nach vorgegebenen Mustern handeln, sondern selbst angemessene Teilziele setzen und Wege finden, sie umzusetzen.<sup>17</sup>

So wurde das hierarchische Prinzip immer mehr durch gegenläufige Organisationsentwicklungen aufgeweicht. Anzuführen sind etwa die betriebliche Mitbestimmung, die Einführung von Qualitätszirkeln, die Erfindung der teilautonomen Gruppen oder die Verbreitung partizipativer Führungskonzepte (z. B. Management by Objectives, MBO).

### **Lean Organization**

In den 1990er Jahren wurde das alte hierarchisch-bürokratische Modell der Arbeitsorganisation endgültig und komplett infrage gestellt und weitgehend abgelöst

---

<sup>17</sup> Vgl. D. Oelsnitz, Die innovative Organisation, 2., erw. Aufl., Stuttgart 2009

durch eine ganze Reihe neuer Organisationskonzepte, die den Gesamtbetrieb ins Auge fassten und radikal umorganisieren. Am bekanntesten wurde der Ansatz der „Schlanken Organisation“ („lean organization“ bzw. „lean management“), dem heute, zumindest in zentralen Teilen dieses Konzepts, wohl die überwiegende Zahl der produzierenden Betriebe folgt. Er bewährt sich dabei nicht nur in der Produktion, sondern durchaus auch im Dienstleistungsbereich.

Das Besondere dieses Ansatzes ist, dass er konsequent wirtschaftlich argumentiert und nachweist, dass die bisherige bürokratisch-hierarchisch-tayloristische Arbeitsorganisation unter heutigen Bedingungen am Markt vergleichsweise unproduktiv ist. Denn er bringt überall Verschwendung in großem Stil hervor, trägt relativ wenig zur Wertschöpfung des Betriebs bei, vernichtet aber viel Wert. Dagegen lautet die Parole des „lean management“: Unterlasse möglichst alles, was nicht zur Wertschöpfung beiträgt, und unternahme alles, um die Wertschöpfung zu steigern!<sup>18</sup>

Wesentliche Folgen für die Arbeitsorganisation sind

- die Einführung möglichst „flacher“ Hierarchien,
- Teamarbeit in selbstgesteuerten Gruppen,
- das Ersetzen der Formalisierung der Arbeit durch Selbstorganisation und direkte Absprachen,
- leitbildorientiertes Arbeiten,
- Übertragung von Arbeitsaufgaben zur selbstständigen Bearbeitung,
- „ganzheitliche“ Aufgaben zur Verminderung von Schnittstellenproblemen,
- Wiederverbindung von Planung, Ausführung und Kontrolle,
- konferenzartige Besprechungsformen u.Ä.

Insgesamt sind moderne Arbeitsorganisationen im Vergleich zu früher durch ein beachtliches Maß an Dezentralisierung, Selbstständigkeit der Arbeitenden, individuelle Handlungs- und Entscheidungsspielräume und ein hohes Maß an Selbstorganisation im Team gekennzeichnet. Die einzelnen Organisationseinheiten können dabei durchaus differenzierte Strukturen ausbilden.<sup>19</sup>

Mit dem Konzept der „internen Dienstleistungen“ für „interne Kunden“, der Entformalisierung der Arbeitsabläufe und der Orientierung an den Kernprozessen durch die „Konzentration aufs Wesentliche“ tritt eine Art Umkehr der klassischen Pyramidenform der Hierarchie ein: Die „Basis“ derer, die direkt wertschöpfend ar-

---

18 Vgl. J.P. Womack, D.T. Jones, Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen, Frankfurt 1997

19 Vgl. C. Deutschmann, Postindustrielle Industriosozologie, München 2002

beiten, wird unterstützt und getragen von einem Management, dessen Aufgabe es ist, dafür zu sorgen, dass die an der Basis gut arbeiten können. Dabei ist es der Sachkenntnis der Letzteren überlassen, selbst im Team den besten Weg zur Lösung ihrer Aufgaben zu finden, während das Management den strategischen und wirtschaftlichen Rahmen setzt.

An die Stelle starrer, vertikaler Entscheidungsstrukturen treten damit heute also eher flache Hierarchien und projektorientierte Arbeitsabläufe. Teamarbeit verbreitete und verbreitet sich immer mehr, verbunden mit der Aufgabe, für offene Probleme im Team Lösungen zu finden. Betriebliche Arbeitsabläufe werden tendenziell *entformalisiert* und „verschlankt“, denn man hat erkannt, dass die Organisation insgesamt flexibler und effektiver wird, wenn man an der „Basis“ mehr Spielräume offen lässt, die von den Arbeitenden anhand ihrer spezifischen Praxiserfahrungen besser gefüllt werden können als von den Planern am grünen Tisch. Diese Einsicht hat sich z. B. in der Arbeit mit Qualitätszirkeln und im Konzept der sog. „teilautonomen Gruppen“ niedergeschlagen.<sup>20</sup> Das alles gilt nicht nur für die Fertigung, sondern in der Tendenz auch für Büro- und Verwaltungsarbeit und – ganz besonders – für alle Dienstleistungen.<sup>21</sup>

### **Auswirkungen auf den Charakter der betrieblichen Arbeit**

Im Vergleich zu den tayloristischen Arbeitsformen der vorausgehenden Epoche ändert sich durch diesen Wandel im Hinblick auf die Arbeit vor allem zweierlei:

- (a) Es gibt keine reinen „Ausführungstätigkeiten“ mehr, sondern auf jeder Ebene muss geplant und müssen selbstständige und verantwortliche Entscheidungen getroffen und ihre Auswirkungen kontrolliert werden, und
- (b) jede Arbeit ist als Teamarbeit Bestandteil eines sozialen Zusammenhangs, in dessen Rahmen sie ausgehandelt werden muss (Wer macht was? Wie machen wir es? Wie teilen wir uns die Arbeit ein?).

Das heißt: Auch hier nimmt die ehemals ausführende Arbeit dispositive Züge an und bekommt den Charakter der „Problemlösung“. Betriebliche Arbeit ist damit nicht mehr nur Vollzug vordefinierter technischer Verrichtungen, sondern immer zugleich auch verbunden mit sozialen Gestaltungsaufgaben, Kommunikationsleistungen, Vereinbarungen, die letztlich von den Zusammenarbeitenden selbst miteinander getroffen werden müssen (also nicht mehr „formalisiert“ vorgegeben sind).

Zugleich verläuft Arbeit weniger nach vorgegebenen Prinzipien und von der Arbeitsvorbereitung vorgedachten Schritten. Tendenziell muss jetzt jeder den in der

---

20 Vgl. L. Kamp: Gruppenarbeit. Analyse und Handlungsempfehlungen. Düsseldorf 1999; K. Rischer, Ch. Titze, Qualitätszirkel: effektive Problemlösung durch Gruppen im Betrieb, Renningen 2002

21 Vgl. M. Brater, A. Maurus, Das schlanke Heim, Hannover 1999; T. Bieger, Dienstleistungsmanagement, Bern (4) 2007

jeweiligen Situation (z. B. einem bestimmten Kunden gegenüber) besten Weg selbst herausfinden. Arbeit wird also individueller, weniger verregelt, gestaltbarer und damit zugleich situationsoffener. Hier kann

„immer weniger auf vorgegebene Orientierungen, Ordnungen und Strukturen zurückgegriffen werden ... In vielen Bereichen reicht es nicht mehr, über die traditionellen, fachlichen Qualifikationen zu verfügen, vielmehr müssen die Beschäftigten in der Lage sein ihr Wissen und Können ständig zu aktualisieren, sich neue Zugänge zu verschaffen, sich den Gegebenheiten nicht nur anzupassen, sondern sie aktiv zu gestalten.“<sup>22</sup>

### **Mitdenken und soziale Kompetenzen sind gefordert**

Das aber heißt: Vom Einzelnen werden mehr „Mitdenken“ und eigenes Entscheiden und „Mitgestalten im Team“ gefordert. Außerdem spielen soziale Prozesse und Bemühungen eine immer größere Rolle in der Arbeitsleistung des einzelnen Mitarbeiters, die immer stärker „wirksam zusammenarbeiten“ und dazu ihre Zusammenarbeit weitgehend selbst organisieren und gestalten, d. h. ihre Wahrnehmungen austauschen, sich gegenseitig unterstützen und sich miteinander vereinbaren müssen.<sup>23</sup>

Im Prinzip muss jeder Arbeitende eine *Aufgabe* übernehmen und sein Fachkönnen so individuell mobilisieren, wie es zur Lösung dieser Aufgabe erforderlich ist.<sup>24</sup> Qualifikationen werden zu „Werkzeugen in einem Werkzeugkasten“, die nicht sagen, wie gearbeitet werden muss, sondern die individuell und situativ für die verschiedensten Arbeiten genutzt werden können. Nicht die „Regeln der Profession“, sondern der Arbeitende selbst muss ihren Einsatz regulieren und steuern. Die neuen Organisationsformen stellen somit relativ hohe Anforderungen an die *Selbstständigkeit, das Verantwortungsgefühl und Selbstbewusstsein der Arbeitenden*.

Der zweite große neue Anforderungskomplex als Folge der neuen Organisationsformen betrifft die *sozialen Kompetenzen*. Die Arbeitenden nehmen nun nicht mehr einfach Anweisungen entgegen, sondern sie müssen sich miteinander beraten, gemeinsam einen Weg finden, sich im Team absprechen usw. Dazu benötigen sie in erhöhtem Maße *Teamfähigkeit*, zu der auch *Kritik- und Konfliktfähigkeit* gehören. Und sie benötigen in steigendem Maß *kommunikative Kompetenzen*. Auf die Frage nach den Anforderungen, die sich für den Leiter einer Filiale eines Handelsunternehmens heute stellen, erhielten wir in einem Interview folgende Antwort:

„Man kann drei Teile sehen, einmal die fachliche Fähigkeit bezüglich Sortiment, dann die betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten, zu schauen, dass der Laden in den Zahlen läuft, und

---

22 M. Brater, M. Reuter-Herzer a. a. O., S. 4

23 Vgl. H. Kocyba, U. Vormbusch: Partizipation als Managementstrategie. Gruppenarbeit und flexible Steuerung in Automobilindustrie und Maschinenbau. Frankfurt am Main 2000

24 „Aufgaben“ unterscheiden wir von „Verrichtungen“ durch ihre Problemhaltigkeit; die Lösung ist nicht in der Formulierung des Arbeitsauftrags enthalten

das dritte, was immer mehr Raum greift, ist die soziale Kompetenz, mit Mitarbeiterführung, Eingehen auf Mitarbeiter, Abholen der Mitarbeiter von da, wo sie stehen in ihrer Biografie. Das gilt es immer wieder von Neuem zu entdecken und da wach zu sein für das, was sich in der gesamten Mannschaft tut.“(DL-Int. 1)<sup>25</sup>

Von Führungskräften wird vor allem ein Bewusstsein für die individualisierten Bedürfnisse und die komplexen sozialen Verhältnisse gefordert, in denen sich heute die Mitarbeiter befinden. Klare hierarchische Unterordnungen lassen sich mit dem Verständnis lebenslanger Lernprozesse nicht zusammenbringen und verhindern zudem kreatives Potenzial.<sup>26</sup>

### **Veränderte Führungsaufgaben und neue Anforderungen an Führungskräfte**

Wo bislang hierarchische Anweisungen zu befolgen waren, muss nun sowohl bei den Führungskräften wie bei den Mitarbeitern die Orientierung an selbstverantwortlichem Handeln treten, das sich zugleich im Team sozial vermitteln muss. Jeder Einzelne muss in der Lage sein, seine individuelle Arbeit am gemeinsamen übergreifenden Leitbild zu orientieren. Dazu gehören die Identifikation mit diesem Leitbild sowie die Fähigkeit, das eigene Handeln an selbst gewählten ideellen Zielen auszurichten – und es auch selbstständig an ihnen zu überprüfen.

Eine ehemalige Filialleiterin beschrieb ihre Aufgabe folgendermaßen:

„Also, als ich angefangen habe als Filialleitung, habe ich gefragt, was ist mein Job als Filialleitung? Und dann hat ein Gebietsverantwortlicher zu mir gesagt, Ihr Job ist es, dass Sie nicht gebraucht werden in der Filiale.

[...] Ja, genau. Und wenn man das unter dem Aspekt sieht, ist die ganz klare Aufgabe von einem Filialleiter, sich auf die Mitarbeiterführung zu konzentrieren und zu gucken, wie wächst das Team zusammen und wie kann ich das ganze Wissen, was ich vielleicht durch die Erfahrung habe, an meine Mitarbeiter weitergeben.

Und dann ganz klassische Aufgaben: die ganzen Mitarbeiterereinsatzpläne, die Urlaubsplanung, Moderieren und Planen von Mitarbeiterbesprechungen. Dann gucken, welche Abläufe in der Filiale nicht so laufen wie man sich es wünscht oder wie andere es wünschen und gemeinsam den Anstoß zu geben, dass Ideen sich auch im Team entwickeln.“ (DL-Int. 1)

Ähnlich wie bei Störungen im technischen Ablauf führt dieser organisatorische Wandel dazu, dass den Arbeitenden weniger Detailziele und konkrete Vorgehensweisen vorgeschrieben sind, sondern dass sie mehr und mehr für offene Situationen Ad-hoc-Regelungen „erfinden“ und miteinander absprechen müssen. Die sozialen Situationen, die hier entstehen, sind wiederum offene Situationen, in denen man sich auf ein gemeinsames Ziel und den Weg zu ihm einigen muss, ohne im Voraus

---

25 Aus einem Interview mit einem Gebietsverantwortlichen (Regionalleiter) eines Drogeriemarktes Interview mit Dienstleistern Nr. 1

26 Vgl. K. Sawyer, *Group Genius: The Creative Power of Collaboration*, England 2008



genau zu wissen, wie die anderen die Situation beurteilen und welche Ideen sie einbringen. „Verhandeln“ und „kommunizieren“, „sich vereinbaren“ und „sich selbst organisieren“ werden in diesem Sinn zu zentralen Komponenten der Arbeit. Denn hier wie in allen sozialen Situationen geht es darum, die anderen wahrzunehmen und zu verstehen, ihre Intentionen zu erkunden, sich mit ihnen abzusprechen, Kompromisse zu schließen, evtl. Konflikte und Missverständnisse auszuräumen. Solche Ver- und Aushandlungssituationen gelingen aber grundsätzlich nur und führen nur zu guten, evtl. auch überraschenden, originellen Ergebnissen, wenn die Akteure offen in die Verhandlung gehen, wahrnehmen, was da ist und aus dem, was zur Sprache kommt, gemeinsame, von allen getragene Ziele entwickeln.

Selbst der wohl derzeit verbreitetste Führungsstil, das „Management by Objectives“ (MBO, Führen durch Zielvereinbarungen<sup>27</sup>) behält zwar die grundsätzliche Orientierung an Zielen und Zielvorgaben bei, gibt diese Ziele aber nicht einfach vor, sondern *vereinbart* sie erst mit den Arbeitenden, die damit auch auf dieser Ebene in den Zielfindungsprozess einbezogen und nicht einfach „Ausführende“ sind. Außerdem überlässt man es bei diesem Führungsstil den Geführten, die Wege zu den vereinbarten Zielen selbst zu finden. Damit ist es nur vernünftig, den Arbeitenden die Ziele und Wege nicht vorzuschreiben, sondern sie im Vertrauen auf ihre Erfahrung, ihre Kompetenz, ihren Erfindungsreichtum und ihre persönliche Einschätzung der Situation *mitgestalten zu lassen*. Das hat nach allgemeiner Überzeugung nicht nur erhebliche Motivationsvorteile, sondern führt gewöhnlich auch zu besseren Entscheidungen und Vorgehensweisen, weil die Arbeitenden ihr Umfeld gewöhnlich viel besser kennen als ihre Vorgesetzten. Und es reduziert den Planungsaufwand, ist also ökonomischer.<sup>28</sup>

Einer der ganz aktuellen Führungsstile, die „Dialogische Führung“<sup>29</sup> geht noch einen entscheidenden Schritt weiter. Sie versucht, Anweisungen durch den Dialog „auf gleicher Augenhöhe“ zu ersetzen. Dialogische Führung möchte die Mitarbeiter ermutigen, aus eigener Einsicht und in eigener Verantwortung zu handeln, und geht davon aus, dass dies nur gelingen kann, wenn die Mitarbeiter auch tatsächlich von den Führungskräften als mündige Menschen ernst genommen werden. Das heißt gerade, dass ihnen so wenig wie möglich – auch übergreifende – Ziele vorgegeben werden, sondern dass sie aufgefordert sind, selbst in den Dialog um die Zielfindung einzutreten.

---

27 Vgl. P. F. Drucker, Die Praxis des Managements. Düsseldorf 1998; sowie A. Scherwofe: Management by Objectives als Führungsinstrument: Kritische Auseinandersetzung mit der praktischen Umsetzung. München 2008

28 S. dazu auch H. Minssen, Von der Hierarchie zum Diskurs. Die Zumutungen der Selbstregulation. München/Mering 1999

29 Vgl. K.-M. Dietz, T. Kracht, Dialogische Führung. Grundlagen, Praxis, Fallbeispiel: dm-Drogerie-Markt, Frankfurt am Main 2002

Wir sehen also wieder: Auch unter diesem Aspekt besteht die betriebliche Arbeit nicht mehr nur darin, vorgegebene Ziele zu erreichen, sondern zu ihr gehört es, Ziele zu finden und zu setzen, und zwar im *Dialog*, d. h. im Rahmen sozialer Aushandlungsprozesse.

„Dass die Filialleiter sich frei machen von der Persönlichkeitshierarchie, dass sie versuchen, die Aufgaben zu sehen und die Aufgabenhierarchie in der Filiale praktizieren. Und den Kollegen, ganz gleich wo sie in ihrer Biografie stehen, auf gleicher Augenhöhe begegnen. Dass sie das Gespür dafür haben, die Nase nicht zu weit oben und nicht zu weit unten zu haben. Das ist das Wesentliche. Und die Rahmenbedingungen so zu schaffen, dass sich jeder entsprechend seiner Stärken und Schwäche einbringen kann, auch die Möglichkeit bekommt Schwächen auszubügeln, aber auch die Stärken, die er hat, erfolgreich einzubringen. Also die entsprechende Rahmenbedingung für die Eigenmotivation dann findet.“ (DL-Int.1)

Sich als Führungskraft überflüssig zu machen, nicht mehr gebraucht zu werden heißt, die Mitarbeiter in die Selbstständigkeit führen, sie zu befähigen ihre Aufgaben zu ergreifen ohne dass sie dazu angewiesen werden müssen.

### Fazit

Es sind auch hier nicht die berufsspezifischen, sondern bestimmte „gestaltungsrelevante“ berufsübergreifende „Schlüsselqualifikationen“ bzw. Handlungskompetenzen, die einen guten Mitarbeiter auszeichnen – Kompetenzen wie Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, sensibles Wahrnehmen und Einfühlungsvermögen, Selbstständigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Flexibilität, Übersicht, Fantasie und Problemlösefähigkeit. Von den Führungskräften wird erwartet, dass sie den Mitarbeitern diese Gestaltungsfreiräume geben und sie dabei unterstützen, sie auszufüllen. Das alles aber verlangt auch von den Arbeitenden Kompetenzen zur Bewältigung offener Situationen, in denen sie heute im Betrieb dispositive, „mitunternehmerische“ Aufgaben übernehmen und dabei ihre Handlungsfähigkeit unter Beweis stellen müssen.

### 1.1.2 Stetiger Wandel in der Arbeitswelt

Die Vielfalt von Veränderungen in der Arbeitswelt, die, angetrieben durch wirtschaftliche Wachstums- und Wettbewerbsverhältnisse, in immer schnellerem Tempo stattfinden, ist heute für jeden Erwerbstätigen fast schon eine Selbstverständlichkeit, mit der er täglich umgeht: Von den ca. 15 000 Artikeln im Sortiment eines Drogeriemarktes ändern sich etwa 12 000 pro Jahr – manchmal nur in Details der Verpackung, aber immerhin. Neue Arbeitsmittel, neue Software, neue Kollegen, neue Maschinen, neue Richtlinien, neue Managementideen, ständige Reorganisationen, neue gesetzliche Rahmenbedingungen, neue Märkte, neue Produkte, neue Mitbewerber, neue Logos, neue Werbestrategien... – ein Strom von Neuerungen, Änderungen und Umbrüchen geht ohne Pause auf die Arbeitenden nieder. Tiefe

technologische, organisatorische, soziale und kompetenzbezogene Umbrüche und damit verbundene Managementphilosophien folgen immer schneller aufeinander. Damit verändern sich auch laufend die Berufe und ihre Anforderungen. Arbeitsplätze verschwinden, andere entstehen neu, kaum ein Arbeitsverhältnis ist noch auf Dauer angelegt. In den USA z. B. wechselt man im Durchschnitt im Lauf seines Lebens elfmal seine Arbeit, z. T. verbunden mit erheblichem Bedarf, Neues bzw. umzulernen, mit hoher geografischer Mobilität, Wechsel seines gesamten Freundeskreises und seiner sozialen Beziehungen, usw.<sup>30</sup> Ihre Dynamik ist nach Meinung vieler Autoren eines der hervorstechenden Kennzeichen der „Modernität“ der Arbeitswelt geworden.

### Der stetige Wandel

Dabei ist Veränderung nicht mehr eine relativ kurze Phase des Umbaus zwischen stabilen Zuständen, sondern ein Dauerphänomen. Der Strom der Veränderungen ist „stetig“ geworden.<sup>31</sup> Außerdem vollziehen sich diese Wandlungsprozesse nicht nur in langen, generationsübergreifenden Bögen und einem Nacheinander eher kleiner Veränderungen, sondern so kurzzyklisch und geballt, dass jedermann sie in seinem eigenen Leben mehrfach erlebt. Peter Vaill spricht von dieser Veränderungsflut als dem „Leben in einer Welt permanenten Wildwassers“<sup>32</sup>. Hier muss man andauernd mit neuen Hindernissen rechnen und sich auf plötzliche Strudel, Kehrwasser und Stromschnellen einstellen, auf die man schnell und sicher reagieren muss.

Diese Veränderungen sind im Einzelnen unvorhersehbar und unplanbar: Man weiß nur, dass sich alles andauernd verändern wird, und muss bereit sein, jederzeit vom alten Zustand Abschied zu nehmen und sich auf einen neuen einzustellen. Die Fülle der Veränderungen addiert und verstärkt sich zu einem permanenten Prozess des Wandels auch eher grundlegender Strukturen und Verhältnisse, in deren Verlauf sich z. B. Arbeitsformen herausbilden, die mit den klassisch industriellen kaum mehr etwas gemeinsam haben und dazu beitragen, auch gesellschaftliche Grundordnungen – wie etwa die „Sozialpartnerschaft“, auf der die Stabilität der politischen Ordnung in den letzten 50 Jahren beruhte – ins Wanken zu bringen.<sup>33</sup>

---

30 Diese Zahl findet sich bei R. Sennett, *Der flexible Mensch*, Berlin 2006 (im Original heißt dieses Buch interessanterweise „The Corrosion of Character“)

31 Vgl. P. Vaill, *Lernen als Lebensform*, Stuttgart 1998

32 Ebd., S. 19 ff.

33 In der Arbeitswelt ist diese Dynamik zwar besonders ausgeprägt, sie beschränkt sich aber natürlich keineswegs auf diesen Bereich. Sozialer Wandel erstreckt sich als eine Art Normalzustand auf alle Lebensgebiete – von der Wirtschaft über die Politik, das Rechtssystem, die privaten Lebensverhältnisse, die Familie, die Religion, alle kulturellen Felder, die Bildungssysteme, den Umgang miteinander... Vgl. dazu A. Weymann, *Sozialer Wandel: Theorien zur Dynamik der modernen Gesellschaft*. München 1998

Praktisch bedeutet dies: Man kann nicht mehr davon ausgehen, dass nach einer Phase der Veränderung wieder ruhigere Zeiten eintreten. Die Arbeitenden müssen sich vielmehr daran gewöhnen, dass sich die Dinge um sie herum *ständig* weiter wandeln, und zwar mit relativ hohem Tempo. Jedes Unternehmen muss sich heute mit einem Umfeld auseinandersetzen, in dem sich andauernd etwas verändert. Diese stetige Veränderung hat viele Wurzeln: Kostendruck, neue Produkte und Verfahren, neue Organisationskonzepte, Veränderungen des Wettbewerbs und des Marktes, veränderte und meist steigende Kundenerwartungen in Bezug auf Leistung, Service, Aufmachung, Auftragsabwicklung, Präsenz usw. prägen das Umfeld, in dem sich Unternehmen bewegen. Auch der Gesetzgeber sorgt mit einer beständigen Flut von neuen Gesetzen, Verordnungen und sogenannten „Reformen“ dafür, dass die Unternehmen ihre steuerliche Abwicklung, ihre Finanzierungsstrategien, ihre Qualitäts-, Verbraucher- und Umweltpolitik, ihren Gesundheitsschutz, ihr arbeitsrechtliches Wissen usw. ständig auf einen neuesten Stand bringen und überall auf dem Laufenden bleiben müssen. Unternehmen müssen sich jederzeit flexibel und kreativ auf neue Bedingungen einstellen. Sie müssen sich ständig mit neuen technischen Ausrüstungen, veränderten Arbeitsabläufen, neuen Produkten, neuen Märkten, neuen Gesetzen, neuen wirtschaftlichen Bedingungen auseinandersetzen – immer ist alles in Bewegung und muss im Unternehmen verarbeitet werden. Im globalen Wettbewerb müssen die Unternehmen ständig wachsam auf neue Situationen eingehen und sie verkraften.

Die Tatsache des sich z. T. beschleunigenden permanenten Wandels der Arbeitswelt birgt gravierende Herausforderungen für alle ihre Institutionen und Akteure, muss dieser Wandel doch strukturell wie persönlich bewältigt werden. Denn permanenter Wandel heißt auch: Es wird immer schwieriger, aus vergangenen Erfahrungen auf die Zukunft zu schließen. Man muss damit rechnen, dass Erwartungen ins Leere laufen. Was man kann, droht irrelevant zu werden. Gestern erreichte Leistungen und Lösungen sind morgen nichts mehr wert. Arbeits- wie Lebensverhältnisse verlieren ihre Stabilität, werden brüchig, unzuverlässig, können nicht mehr geplant und vorausberechnet werden. Man weiß nicht, was morgen kommt und übermorgen sein wird. Wissen und Können veralten im Zuge der Veränderungen, das „Entlernen“ wird ebenso wichtig wie das ständige Neu- und Umlernen des immer wieder Neuen. Im permanenten Wandel werden das Langfristige, Verlässliche, Tragfähige relativiert, und das Flüchtige wird dominant (R. Sennett). Der augenblickliche Zustand lässt sich nicht festhalten (und sei er noch so schön), sondern er macht ständig Neuem, Unbekanntem Platz, wie Welle auf Welle auslöscht, was vorangegangen ist.

## Die Arbeit im Zeichen des stetigen Wandels: Unbestimmtheit und Unplanbarkeit

Wenn sich nicht nur bestimmte Zustände verändern, sondern wenn Veränderung ein Dauerzustand wird, hat dies tief greifende Folgen für die Unternehmen und ihre Organisation ebenso wie für die Arbeitenden. Beide können bei Veränderungen immer weniger damit rechnen, ihre Verhältnisse nur einmal umbauen zu müssen, um sie der Veränderung anzupassen. Sie müssen vielmehr Vorkehrungen dafür treffen, *in einem dauerhaft instabilen, sich permanent wandelnden Umfeld zu-rechtzukommen*. Die Unternehmen müssen schnell und präzise auf die Umfeldveränderungen reagieren, wollen sie nicht ins Hintertreffen geraten.

Wir können nun sehen, dass die im letzten Abschnitt beschriebenen organisationalen Veränderungen der betrieblichen Arbeit zum Teil wenigstens ihre Wurzeln in der Notwendigkeit haben, die betriebliche Arbeitsorganisation für den stetigen Wandel fit zu machen; denn die Antwort auf den stetig gewordenen Wandel heißt hier: Entbürokratisieren, lange Dienstwege vermeiden, weniger Hierarchie, mehr Entscheidungsspielräume an der Basis, eher Deregulierung und mehr Freiheit für die Mitarbeiter, in ihren Bereichen nicht nach engen Vorgaben, sondern innerhalb relativ weiter Korridore situativ offen und eigenverantwortlich handeln zu können. Manche Organisationen erreichen die geforderte Flexibilität z. B., indem sie eher kleine, dezentrale Einheiten (profit center) einrichten, die untereinander möglichst nur „lose gekoppelt“ sind und damit breite Spielräume gewinnen.

Wir können nun aber auch noch einen weiteren Aspekt erkennen: Für die Manager und Planer ist die fernere, oft sogar auch die nähere Zukunft nicht mehr vorhersehbar. Sie wissen heute nicht, was in einem Jahr, oft sogar in sechs Monaten sein wird und wie dann reagiert werden muss. Zwar planen sie weiterhin, aber die Planungshorizonte werden enger und die Sicherheit, Pläne auch umsetzen zu können, schwindet. Permanenter Wandel – in der Arbeitswelt ebenso wie in vielen anderen gesellschaftlichen Bereichen – bedeutet somit: Unbestimmtheit und Ungewissheit in Bezug auf eine grundsätzlich offene, unplanbare Zukunft. Heißt: nicht zu wissen, was kommen wird, aber offen sein zu müssen, wenn es kommt, und es aktiv aufzugreifen. Es nicht abzuwehren, sondern es grundsätzlich zu begrüßen. Es in das Bestehende so gut wie möglich zu integrieren und dieses dadurch ebenfalls zu verändern.

### Situatives und flexibles Handeln wird wichtiger als regelgeleitetes

Stetiger Wandel zieht Organisationsstrukturen nach sich, die dem einzelnen Mitarbeiter mehr Problemlösungskompetenz, mehr Selbstständigkeit und Selbstverantwortung zugestehen – aber auch abverlangen. Es genügt nicht, Regeln und Vorschriften einhalten zu können, sondern man muss mit erheblich unbestimmteren Regeln hoch flexibel und souverän umgehen können: Es wird erwartet, *nicht ge-*

*horsam, sondern sinngemäß zu handeln.* Das heißt: Die Mitarbeiter benötigen nicht nur bestimmte Fachqualifikationen, sondern sie brauchen *Handlungskompetenzen* – oder, wie es im Berufsbildungsgesetz heißt: Sie müssen „beruflich handlungsfähig“ sein.

Diese neue Disposition der Arbeitswelt verlangt von den Arbeitenden neue Arbeitshaltungen. Die Grundeinstellungen zur Arbeit müssen sich verändern. Das betrifft nicht nur den Rahmen der Werte und Tugenden – „Betriebstreue“, „Identifikation mit seiner Arbeit“ oder „Berufsstolz“ stehen dem Wandel eher entgegen –, sondern den Charakter dessen, was als (fachliche, professionelle) „Arbeit“ verstanden wird: Bestand früher professionelles Wissen und Können vor allem darin, wie man bestimmte Ziele mit den „richtigen“ Mitteln erreicht, in Regeln und ihrer sicheren Anwendung also, bekommt dies unter Bedingungen des stetigen Wandels ein neues Gesicht. Denn wo sich immer etwas verändern kann, wo nicht geplant werden kann, wo sich die Bedingungen jederzeit ändern können, da kann auch nicht ohne Weiteres nach Regeln vorgegangen werden, sondern da muss zuerst die Situation geprüft und müssen die Anwendungsbedingungen geklärt werden. *Ein situatives Handeln wird wichtiger als ein regelgeleitetes.* Auch wenn das Arbeitsziel klar ist (was keineswegs immer der Fall ist), muss das, was bisher zum Ziel geführt hat, in der aktuellen Situation bzw. nach der Veränderung keineswegs weiterhin dazu taugen. Die Arbeitenden müssen also u. U. damit rechnen, dass ihr bisheriges Wissen und Können nicht mehr brauchbar ist und es selbstständig für die neue Situation variieren, weiterentwickeln oder transformieren.

„Ja. Man muss halt super offen sein für alles. Einfach die Dinge so nehmen, wie sie kommen. Und wenn ich denke, ich hätte es lieber anders, dann muss man sich was anderes suchen.“ (DL-Int. 2)<sup>34</sup>

Für die Arbeitenden gilt die Notwendigkeit, die eigene Arbeit ständig zu verbessern bzw. neue Ideen aufzugreifen und umzusetzen. Um mit all diesen Veränderungen zurechtzukommen, fordert man von den Menschen eine neue Tugend, die zu einer Art Zentraltugend des „modernen Kapitalismus“ (Sennett) geworden ist, nämlich *Flexibilität*, verstanden als die Fähigkeit, sich ständig, jederzeit und möglichst reibungslos auf neue Verhältnisse einzustellen und sie zu bewältigen. *Flexibilität* wird eine Grundforderung an Organisation und Mensch. Die Menschen sollen lernen, Wandel als Schicksal klaglos zu akzeptieren.<sup>35</sup>

### **Lebenslanges selbstgesteuertes Lernen**

Die Unplanbarkeit des Wandels heißt aber auch, dass es kaum mehr möglich ist, die Arbeitsprozesse und die Arbeitenden planvoll an die hereinbrechenden Verände-

---

34 Aus einem Interview mit einer Filialleiterin – Interview mit Dienstleistern Nr. 2

35 R. Sennett, der im „flexiblen Menschen“ eine Art neuen Sozialcharakter erkennt, beschreibt in seinem gleichnamigen Buch die äußerst weitläufigen Folgen dieser Flexibilitätsforderung im Leben der Menschen, wo z. B. das Flüchtige das Verbindliche ersetzt.