

1 Einleitung

„So entsteht ein Muster eindimensionalen Denkens und Verhaltens, worin Ideen, Bestrebungen und Ziele, die ihrem Inhalt nach das bestehende Universum von Sprache und Handeln transzendieren, entweder abgewehrt oder zu Begriffen dieses Universums herabgesetzt werden. Sie werden Neubestimmt von der Rationalität des gegebenen Systems und seiner quantitativen Ausweitung.“ (Herbert Marcuse 1967, S. 32)

„*Die eindimensionale Organisation*“ lautet der Titel dieser Arbeit. Um es vorweg zu nehmen: Diese Überschrift ist im weitesten Sinne inspiriert von Marcuses 1964 erschienenem Werk *„Der Eindimensionale Mensch – Studien zur Ideologie der fortgeschrittenen Industriegesellschaft“*. Der Autor konstatierte damals sowohl für die Wissenschaft als auch für den öffentlichen Diskurs ein ‚eindimensional‘ ausgerichtetes Denken, das im Rahmen einer technokratischen Herrschaftswissenschaft in Empirie und quantitatives Denken mündet. So zeichnet sich ein pessimistisches Bild einer Gesellschaft, die als Ganzes irrational ist und in der ein kritisches, mehrdimensional ausgerichtetes Denken und Handeln praktisch eingedämmt sind. Entsprechend schwankt Marcuse im Verlauf seiner Argumentation beständig zwischen zwei einander widersprechenden Hypothesen. Die erste lautet, dass die fortgeschrittene Industriegesellschaft inmunde ist, eine qualitative Änderung für die absehbare Zukunft zu unterbinden, die zweite hingegen, dass Kräfte und Tendenzen vorhanden sind, die diese Eindämmung durchbrechen und die Gesellschaft sprengen können. Rekurrierend auf den Autoren, bestehen beide Tendenzen nebeneinander – und sogar die eine in der anderen (vgl. Marcuse 1967, S. 17). Was für das Jahr 1964 für die Wissenschaft und den öffentlichen Diskurs gilt, regte in seiner weitesten Form den resümierenden Teil dieser Studie an. In welcher Form dieses geschehen ist, diese Frage sowie die mögliche Übertragbarkeit von Marcuses Gedanken auf den Kontext der vorliegenden Untersuchung sollen jedoch nicht bereits in diesem eröffnenden Teil, sondern erst im späten Verlauf dieser Arbeit wieder aufgegriffen werden. Einleitend finden dagegen der Kontext sowie anschließend die Fragestellung und der Aufbau dieser Analyse Erläuterung.

Die Grundlage der vorliegenden Studie – die sich mit der gelebten Praxis im Rahmen einer ausgewählten Arbeitsverwaltung befasst – bildete das Projekt zur

wissenschaftlichen Begleitung eines ausgewählten JobCenters. Dieses wurde von jener nach dem SGB II eingerichteten Arbeitsverwaltung in Zusammenarbeit mit der Stiftung Universität Hildesheim sowie der HAWK (Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst) zur organisationalen Optimierung der Strukturen durchgeführt. Zu diesem Zweck wurde auch ein Steuerungskreis einberufen, welcher in regelmäßigen Abständen tagte und die Entwicklung und Realisierung des Prozesses steuerte¹. Übergeordnetes Ziel des Projekts war es, den Status quo der Teamstrukturen – mit einem besonderen Blick auf die Kundensteuerung – auf der Basis der Perspektive der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen² abzubilden und somit auch die vorhandenen Stärken und Handlungsbedarfe zu identifizieren. Im Rahmen dieses Projekts konnten zwei Dissertationen zu einerseits unterschiedlichen, aber sich andererseits ergänzenden Themenbereichen gefördert werden, deren Ergebnisse den Steuerungskreis in seiner Arbeit unterstützten. Entsprechend unterlagen alle Erhebungsformen und Verfahren stets einer engen Absprache mit dem Steuerungskreis³.

Anzumerken ist, dass zum Zeitpunkt der empirischen Erhebung die Umsetzung der ‚Hartz-Reformen‘ noch im vollen Gange war. Gerade die sogenannten Arbeitsgemeinschaften (ArGen) unterlagen lange Zeit Umbrüchen im Sinne von sich wandelnden Strukturen sowie Momenten organisationaler Unsicherheit, die heute weitgehend geklärt scheinen⁴. Daraus ließe sich durchaus folgern, dass die vorliegende Studie an Aktualität eingebüßt habe. Durch die Perspektive dieser Analyse, die Organisation Arbeitsverwaltung von den MitarbeiterInnen aus zu erfassen, ebenso wie mittels der zugrundeliegenden Fragestellung, welche im Folgenden noch eingehend erläutert wird, soll jedoch betont werden, dass sich die wesentlichen Handlungsmuster der Akteure respektive die tägliche soziale Praxis in den JobCentern nicht grundlegend geändert haben. Daneben ist es nach wie vor wichtig, die Sichtweisen der Belegschaft bei allen Schritten der Optimierung von (Arbeits)Verwaltungen im Allgemeinen zu berücksichtigen, um so die Handlungs- und Organisationsstrukturen von den Beteiligten aus zu erfassen und

1 Zur personellen Zusammensetzung des Steuerungskreises vgl. Kapitel 6.2 in dieser Arbeit.

2 Anzumerken ist Folgendes: In dieser Arbeit sollen bewusst eine gemischte Verwendung sowohl der männlichen als auch der weiblichen Schreibweisen sowie auch eine gelegentliche Pluralbildung erfolgen, um den Lesefluss nicht durch eine beständige Doppelnennung beider Geschlechter zu beeinträchtigen. Gleichwohl sollen auf diese Weise auch Einseitigkeiten vermieden werden.

3 So ist in diesem Rahmen auch bereits eine Expertise entstanden, welche die Selbstwahrnehmung sowie die Wünsche, Anliegen und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des ausgewählten JobCenters thematisiert. Die dort angeführten ersten Ergebnisse ermöglichen Aufschluss über ihre Ansprüche und dienen darüber hinaus als Grundlage für die Teilnahme aller am Optimierungsprozess.

4 Zur Neuausrichtung der Arbeitsmarktes mitsamt der Einführung von Hartz IV sowie der Einrichtung von ArGen vgl. Kapitel 2.1 in dieser Arbeit.

zu ergründen. Die anhand eines ausgewählten JobCenters durchgeführte Studie berücksichtigt dies und kann als Basis für weiterführende Fragestellungen und Forschungen betrachtet werden. Darüber hinaus kann sie als Orientierungshilfe für anstehende Planungen der Personal- und Organisationsentwicklung – auch für (Arbeits)Verwaltungen im Allgemeinen – dienen.

In dieser Studie wurde die soziale Praxis innerhalb einer ausgewählten Organisation untersucht, dazu war ein breiter empirischer Zugang notwendig: Angefangen bei den explorativ angelegten Hospitationen der Autorin im Rahmen der verschiedenen ‚Stationen‘ der Fallbearbeitung ebenso wie der Teilnahme an diversen Teamrunden und Dienstbesprechungen, bis zu hin zu der quantitativ ausgerichteten Mitarbeiterbefragung, welche durch leitfadengestützte Interviews mit Experten Ergänzung fanden, wurde es möglich, ein umfassendes Bild der sozialen Praxis in der ausgewählten Organisation zu zeichnen. Allerdings sei an dieser Stelle ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die vorliegende Untersuchung lediglich auf einem äußerst kleinen Sample basiert: Um der umfangreichen Zielstellung gerecht zu werden, war eine Beschränkung innerhalb der selektierten Arbeitsverwaltung, welche mehrere hundert Mitarbeiter umfasst, notwendig. Bezogen auf die ausgewählte Arbeitsverwaltung, waren zum Erhebungszeitpunkt in regionaler Verteilung neun Teams zuständig, deren Größe zwischen 15 und 26 Personen variierte. Mit dem Ziel, eine tiefgreifende Analyse der Handlungs- und Organisationsstrukturen durchzuführen, bezieht sich die vorliegende Studie auf die eingehende Analyse von vier ausgewählten Teams. Die Selektion der Gruppen erfolgte nach bestimmten Kriterien, um ein möglichst heterogenes bzw. kontrastreiches Untersuchungsfeld zu bekommen, das einem Querschnitt aller Teams nahekommt. Aus diesem Grund wurde bei der Auswahl der Teams u. a. neben dem Prinzip der Freiwilligkeit auf Aspekte der Teamgröße sowie des Standortes geachtet, ebenso wie auf die Trägerzugehörigkeit der Teamleitungen⁵. Entsprechend liegt der quantitativen Befragung ein äußerst kleiner Datensatz zugrunde, der sich auf 55 Fragebögen stützt. Die vollständig transkribierten und ausgewerteten Interviews mit den Teamleitungen – gesehen in ihrer Funktion als Experten – sind vier an der Zahl. Angemerkt werden muss also, dass mit den Ergebnissen der unterschiedlichen Materialsorten immer nur ein Teil der Wirklichkeit in der Arbeitsverwaltung abgebildet werden kann.

Unterstrichen werden soll zudem, dass eine empirische Studie, die, wie die vorliegende, im Kontext von Organisationsforschung angesiedelt ist, in großen Teilen von dem Engagement und der Mitwirkung der Verantwortlichen sowie der Belegschaft innerhalb der Organisation lebt. Diese waren bereit, sich zu öffnen, und ermöglichten dadurch erst den Zugang zum empirischen Material.

5 Vgl. hierzu auch Kapitel 6 in dieser Arbeit.

Besonderer Dank gilt daher insbesondere den Verantwortlichen und Mitarbeitern des ausgewählten JobCenters, die durch ihr Vertrauen sowie ihre Bereitschaft, die Autorin an ihrer täglichen Praxis teilhaben zu lassen, und nicht zuletzt auch durch ihre Offenheit den Zugang zu dem empirischen Material erst erlaubten. Nur auf diese Weise konnte diese Arbeit entstehen und neue Erkenntnisse bringen⁶.

Wie bereits erwähnt, ermöglichten es die ersten Ergebnisse, welche im Rahmen des Projekts zur wissenschaftlichen Begleitung der ausgewählten Arbeitsverwaltung dem Steuerungskreis vorgetragen wurden, Aufschluss über gewisse Ansprüche der Akteure zu erbringen. Zugleich dienten sie unlängst als Grundlage für die Teilnahme aller Mitarbeiter am Optimierungsprozess des operationalisierten JobCenters. Die vorliegende Arbeit geht jedoch noch einige Schritte weiter, indem ihr eine Fragestellung zugrundeliegt, die eine deutlich tiefer- bzw. weitergehende Analyse der gewonnenen Daten nötig machte. Deren Kontext soll nun Erläuterung finden.

1.1 Zielsetzung und Fragestellung der Arbeit

Angesichts der Einführung ‚moderner Dienstleistungen am Arbeitsmarkt‘ und den damit verbundenen Versuchen der Implementierung von Interventions- und Vermittlungsformen, die sich an Praxismethoden Sozialer Arbeit orientieren (etwa Fallmanagement, Eingliederungsvereinbarung, persönliche Ansprechpartner), ist nicht nur ein Bedarf an empirischer Forschung über die konkrete Praxis der Arbeitsvermittlung entstanden (vgl. Kolbe/Reis 2005a, S. 45). Das Desiderat der Forschung richtet sich vielmehr auch auf die ‚Organisation Arbeitsverwaltung‘ mitsamt ihren Organisationsstrukturen als solche. Von der gesetzlich vorgeschriebenen arbeitsmarktpolitischen Wirkungsforschung⁷ kann weder auf die tatsächlichen Interaktions- und Kommunikationsprozesse, die in den JobCentern tagtäglich praktiziert werden, geschlossen werden, noch auf die konkrete organisationale Praxis, denn diese setzt in der Regel entweder *vor* oder *nach* den Leistungsprozessen an: Implementationsanalysen fragen nach der Umsetzung des politischen Auftrags und messen entsprechend ‚Inputs‘, wie beispielsweise eingesetzte Eingliederungsmittel oder Aktivitäten der Fachkräfte. Wirkungsanalysen hingegen messen ‚Outcomes‘, wie etwa Vermittlungszahlen der Übergänge in Beschäftigung, und versuchen, den Effekt der veränderten Organisationsabläufe auf die beobachtbare Dauer der Arbeitslosigkeit statistisch zu isolieren (vgl. Baethge-Kinsky et al. 2006, S. 2). Entsprechend verbleibt das, was dazwischen

6 Ganz besonders herzlich bedanken möchte ich mich bei Kristian und Nia: Dies ist „euer“ Buch.

7 Zur ‚Wirkungsforschung‘ siehe Kapitel 2.2 in dieser Studie.

liegt, „*im toten Winkel ,unerklärter Varianz‘*“ (Baethge-Kinsky et al. 2006, S. 2). Von einer Analyse und Kritik diesbezüglicher Diskurse und Programmatiken⁸ sowie von den gesetzlichen und untergesetzlichen Vorgaben lässt sich zudem nicht ohne Weiteres auf jene soziale Praxis schließen, welche die *konkrete* Ausgestaltung der Organisation der ‚Organisation Arbeitsverwaltung‘ betrifft. Daneben ist anzunehmen, dass aufgrund der neuen Form der Arbeitsverwaltung, der neuen Aufgaben, der Zusammensetzung des Personals sowie auch der neuen Hierarchien und Schnittstellen – um nur einige Gesichtspunkte zu nennen – ein Bedarf an Personal- und Organisationsentwicklung nicht auszuschließen ist. Gerade mit Blick auf das Untersuchungsfeld ist zu betonen, dass die Aspekte einer Personal- und Organisationsentwicklung in diesem Feld sowohl vonseiten der Wissenschaft als auch in der Praxis stark vernachlässigt werden.

Eine Arbeitsverwaltung als eine zu operationalisierende Organisation auszuwählen, ist dabei nicht nur unter der genannten Facette des Forschungsdesiderats interessant⁹. Zwar existiert durchaus eine Reihe an Untersuchungen, die sich, wie auch hier angestrebt, mit der Materie ‚Personal- bzw. Organisationsentwicklung‘ im Kontext des organisationalen Lernens befassen, ebenso wie allgemein mit ‚Mergers‘ im Sinne einer Fusion von Betrieben. Doch diese Ausführungen sind zumeist stark betriebs- bzw. wirtschaftswissenschaftlich geprägt und lassen die öffentliche Verwaltung als Untersuchungsgegenstand außer Acht. Daneben fehlt den gängigen Verständnissen von Organisations- und Personalentwicklung häufig die Substanz, um eine vielversprechende Analyseperspektive für Prozesse organisationalen Lernens zu öffnen. Bemerkenswert für eine empirische Analyse ist die ‚Organisation Arbeitsverwaltung‘ auch aus folgendem Grund: Die nach § 44b SGB II in ganz Deutschland neu entstandene Form der Arbeitsverwaltung soll in dieser empirischen Untersuchung als Herausbildung einer Organisation durch soziale Praxis gesehen werden.

So ist es das Ziel dieser empirischen Untersuchung, aus der Organisation der ‚Organisation Arbeitsverwaltung‘ durch soziale Praxis – im Sinne alltäglicher ‚Handlungs- und Organisationsstrukturen‘ – sowie auf der Basis einer Blickrichtung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Perspektiven für eine Personal- und Organisationsentwicklung aufzuzeigen. Mit anderen Worten: Anhand einer exemplarischen Arbeitsverwaltung soll durch die Analyse sozialer Praxis ein Weg zur Entdeckung von (Sozial)Strukturen gefunden werden, um daraus

8 Z. B. des Leitsatzes ‚Fördern und Fordern‘.

9 Die Beschränkung vorliegender Arbeit auf die Untersuchung einer Arbeitsverwaltung – und nicht mehrerer – liegt unter anderem darin begründet, dass nur so ein gemeinsamer Erfahrungshorizont der Akteure vorausgesetzt werden kann. Des Weiteren stellt das ausgewählte JobCenter mit seinen Teamstrukturen eine besondere Form der Arbeitsverwaltung dar und lässt Vergleiche mit anderen JobCentern, die auf die zugrundegelegte Fragestellung zielen, nur schwerlich zu.

mögliche Anschlusspunkte einer Personal- und Organisationsentwicklung – unter Berücksichtigung des organisationalen Lernens – herauszuarbeiten. Eine angemessene Konzeptualisierung von Macht bzw. eine Beachtung der mikropolitischen Strukturen werden dabei als Voraussetzung für die empirische Untersuchung von (Sozial)Strukturen betrachtet, ebenso wie der zentrale Bezug auf organisationskulturelle Aspekte. Es geht also um eine empirische Annäherung an die ‚gelebte Praxis‘ in der Akteursperspektive. Aufgrund der unbefriedigenden Ausgangslage greift die vorliegende Studie auf die Annahme zurück, dass durch die neue Form der Arbeitsverwaltung eine Organisation entstanden ist, die weder durch gesetzliche Vorgaben, noch durch die Geschäftsmodelle der Träger *vollständig* bestimmt sein kann, sondern in ihrem Profil – und auf Grundlage der Strukturierungstheorie¹⁰ – als ein Ergebnis sozialer Praxis¹¹ angesehen werden kann. Daher modifizieren und gestalten die Akteure – trotz einer gewissen Rahmung – ihre Organisation als ‚gelebte Praxis‘. Hier setzt diese Untersuchung an. In rekonstruierender Weise soll folglich anhand eines ‚Mixed-methods‘-Ansatzes der Perspektive der Mitarbeiter auf ihre Organisation den ‚Handlungs- und Organisationsstrukturen in der Arbeitsverwaltung‘ nachgegangen werden, um daraus – als zentrales Erkenntnisinteresse dieser Forschungsarbeit – Perspektiven einer Personal- und Organisationsentwicklung herauszuarbeiten. Dazu wird auf einen Ansatz zurückgegriffen, der in der Arbeitsmarktforschung bislang nicht verbreitet ist: Die Sichtweise der Strukturierung in Verbindung mit einem mikropolitischen Blickwinkel bildet die organisationstheoretische Grundlage bzw. das theoretische Gerüst dieser Untersuchung und findet in ihrem weiteren Verlauf Erläuterung.

Eine empirische Analyse, die im Kontext der Organisation von Dienstleistungsarbeit durchgeführt werden soll, kommt allerdings nicht ohne die Einbeziehung der jeweiligen organisationalen Gegebenheiten aus¹². So ist grundlegend zu konstatieren, dass in der ausgewählten Arbeitsverwaltung eine Arbeitsgemeinschaft¹³ errichtet wurde, deren Zuständigkeit sich auf die Umsetzung der Grund-

10 Strukturierung meint dabei exakt den Prozess der Selbstformung von Handeln und Strukturen zugleich, indem nicht kurzerhand präexistente Strukturen hervorbracht werden, um damit soziale Reproduktion zu sichern, sondern in temporalen Handlungsvollzügen auch die Regelungen potentiell modifiziert werden (vgl. Reckwitz 2007, S. 321). Vgl. hierzu auch das Kapitel ‚Strukturierungstheoretisches Organisationsverständnis‘ in dieser Arbeit.

11 Vgl. hierzu das Unterkapitel 3.1.1.1 in dieser Studie.

12 In Anbetracht dessen, dass die JobCenter nach dem SGB II eingeführt wurden, können natürlich auch die rechtlichen Rahmenbedingungen von Interesse bei der Operationalisierung der ‚Organisation Arbeitsverwaltung‘ sein. Aus diesem Grund soll sich in Kapitel 2.1 unter anderem auch den für diese Arbeit wichtigsten rechtlichen Ausgangspunkten gewidmet werden.

13 Die Bezeichnung ‚Arbeitsgemeinschaft‘ bezieht sich auf die zum Untersuchungszeitpunkt aktuelle Bezeichnung der Organisation. Im Rückgriff auf § 6d SGB II werden allerdings ge-

sicherung für Arbeitssuchende richtet. Die Träger dieser ArGe bestehen aus der örtlichen Agentur für Arbeit, welche die Seite die Bundesagentur für Arbeit vertritt, sowie den dazugehörigen Landkreisen als kommunalen Trägern. Mit Blick auf das operationalisierte JobCenter sind als eine organisatorische Rahmenbedingung für die tägliche Arbeit Teamstrukturen gegeben¹⁴. In regionaler Verteilung sind 9 Teams für die Integration in den Arbeitsmarkt zuständig. Aufgrund ihrer Zusammensetzung und ihrer Arbeitsaufgaben müssen die Teams der Arbeitsverwaltung unterschiedliche Perspektiven und Rationalitäten integrieren und koordinieren, daher wird die Teamstruktur selbst in der empirischen Untersuchung eine starke Berücksichtigung finden. Nicht zuletzt rekurrierend auf Göckler, können Teamzusammensetzung und Teamaufbau sogar eine große Rolle bei der Leistungssteuerung spielen, entsprechend dürfen sie nicht vernachlässigt werden (vgl. Göckler 2006, S. 130). Ebenso wie hinsichtlich der Ablauforganisation, so existieren auch hier kaum Vorgaben des Gesetzgebers. Zwar sind vonseiten der Bundesagentur für Arbeit mit der Reform idealtypische Arbeitsgemeinschafts-Organisationsvarianten sowie Tätigkeits- und Kompetenzprofile¹⁵ eingeführt worden, das Organisationsmodell des selektierten JobCenters ist jedoch mitsamt seinem Aufbau der Teamstrukturen nach Angaben der Geschäftsführung einzigartig in seinem Bundesland.

Um die Handlungs- und Organisationsstrukturen der Arbeitsgemeinschaft deutlich zu machen sowie um daraus in einem weiteren Schritt auf Perspektiven einer Personal- und Organisationsentwicklung hinzuweisen, soll sich die Fragestellung in einem ersten Zugang auf die Organisation von Arbeitsabläufen aus der Sichtweise der Akteure richten. Neben den fehlenden Aussagen des SGB II in Bezug auf die Arbeitsorganisation existieren auch in der zu operationalisierenden Arbeitsverwaltung zwar organisationsinterne Papiere, wie eine Vereinbarung zur Bearbeitung der Fälle sowie ein Vertrag zur Errichtung einer Arbeitsgemeinschaft, doch wird sich auch dort in Bezug auf Angaben zu konkreten Arbeitsabläufen und zur Organisationsgestaltung in Zurückhaltung geübt. Aus diesen mehr oder weniger vorhandenen Vorgaben ergeben sich Handlungsspielräume, die sogar jedes Team der zu untersuchenden Arbeitsverwaltung unterschiedlich nutzen kann. Zur Bearbeitung der Untersuchungsfrage werden daher

genwärtig sowohl die Einrichtungen der ArGen als auch die zugelassenen kommunalen Träger als Jobcenter bezeichnet (vgl. hierzu auch Kapitel 2.1 in dieser Arbeit).

- 14 Dabei ist ein ‚Team‘ die kleinste Organisationseinheit von Agenturen für Arbeit, aber auch vieler Arbeitsgemeinschaften, wie den JobCentern (vgl. Ludwig-Mayerhofer/Sondermann/Behrend 2007, S. 372).
- 15 Kurzform: ‚TuK-Modell‘. Mit diesem Modell sind die Grundanforderungen für die Laufbahnguppen für jeden einzelnen Dienstposten als Kernaufgaben und Qualifikationsanforderungen definiert. Diese Profile bilden die Basis für die Neubewertung und Tarifierung der Tätigkeiten und für die Qualifizierung und Anstellung der Mitarbeiter (vgl. Bender et al. 2006, S. 190).

sowohl arbeitsorganisatorische als auch koordinierende Aspekte mit einem besonderen Blick auf ihre mikropolitischen Strukturen berücksichtigt. In einem zweiten Schritt und auf Grundlage der erfassten Daten werden anschließend – als zentrales Erkenntnisinteresse vorliegender Untersuchung – Perspektiven einer Personal- und Organisationsentwicklung unter einer Berücksichtigung konzeptioneller Überlegungen des organisationalen Lernens aufgezeigt.

1.2 Aufbau der Arbeit

Der theoretische Teil, der als heuristischer Rahmen dieser Untersuchung zu verstehen ist, beginnt mit der organisatorischen Neuausrichtung der Arbeitsverwaltung nach dem SGB II, bei deren Beschreibung die für diese Arbeit wichtigsten Marksteine der Arbeitsmarktreform vorgestellt werden. Zur Einordnung der vorliegenden Untersuchung sowie zur Ermöglichung einer Einschätzung der Anschlussfähigkeit ihrer Ergebnisse folgt eine Nachzeichnung der Hauptlinien bisheriger aktueller empirischer Studien mit ähnlich gelagerter Thematik (Kapitel 2). Innerhalb des Kapitels ‚Strukturierungstheoretisches Organisationsverständnis‘ werden hingegen zentrale Aspekte der theoretischen Fundierung dieser Arbeit aufgegriffen, indem eine organisationstheoretische Perspektive entwickelt wird, welche als das ‚Gerüst‘ dieser Arbeit betrachtet werden kann (Kapitel 3). So beginnen die Überlegungen dieser Studie mit der auf Giddens zurückzuführenden Strukturierungstheorie, welche Organisation sowohl als Struktur als auch gleichzeitig als strukturierend betrachtet. Verknüpft werden diese Gedanken sowohl mit einer prozesshaften Perspektive als auch mit einem mikropolitischen Blickwinkel. Um eine Richtung einzunehmen, die entlang der Strukturierungstheorie zum einen die Handlungen der Akteure und zum anderen die Wirkung vergesellschafteter Strukturen berücksichtigt, wird anschließend der Begriff des sozialen Handelns durch das Konzept der sozialen Praxis Ergänzung finden. Daneben soll der Begriff der Organisationskultur(en) eingeführt werden, der allerdings nicht als Gegenüber zur Organisationsstruktur gesehen werden soll. Den Abschluss des Kapitels bildet eine kurze Zusammenfassung, welche die wichtigsten Gedanken nachzeichnet und miteinander verbindet.

Der zweite Abschnitt des theoretischen Teils der vorliegenden Arbeit richtet seinen Fokus auf die Organisations- und Personalentwicklung und legt dabei das im vorangegangenen Kapitel entworfene strukturierungstheoretisch- und mikropolitisch ausgerichtete Verständnis zugrunde (Kapitel 4). Berücksichtigung finden zu Beginn Begrifflichkeiten zu Organisations- und Personalentwicklung. Darüber hinaus werden Relationen von Personalentwicklung, Organisationsentwicklung sowie Organisationalem Lernen erläutert und konzeptionell um praxisorien-

tierte Ansätze erweitert. Schließlich soll das an dieser Stelle dargelegte Paradigma um den Gedanken der Mikropolitik ergänzt werden. Enden wird auch dieses Kapitel mit einer Nachzeichnung der entworfenen Perspektive, gemeinsam mit der Formulierung erster Anknüpfungspunkte für die anschließende empirische Operationalisierung.

Das nächste Kapitel zum methodologisch-methodischen Hintergrund stellt ein Bindeglied zwischen dem theoretischen Zugang der Arbeit und der empirischen Untersuchung dar (Kapitel 5). Es diskutiert, in welcher Art und Weise die theoretischen Überlegungen – insbesondere der mikropolitische Hintergrund – für die systematische Datenerhebung fruchtbar gemacht werden können.

Mit der Fallstudie wird schließlich die ausgewählte Arbeitsverwaltung einer genaueren Betrachtung unterzogen (Kapitel 6). Sie stützt sich zentral auf den ersten Zugang zum Forschungsfeld, welcher mithilfe von Hospitationen sowie der Teilnahme an Team- und Dienstbesprechungen eröffnet wurde. So werden an dieser Stelle – neben der Erörterung des Vorgehens – auch eine Darlegung sowohl der gewonnenen Basisinformationen der einzelnen Teams als auch ein Entwurf der differierenden Teammodelle vorgenommen.

Als ein Herzstück der vorliegenden Untersuchung kann schließlich die quantitative Befragung betrachtet werden (Kapitel 7). So beginnt die eigentliche empirische Erhebung mit grundlegenden Gedanken zur Konzeption des Fragebogens, indem zum einen auf die ersten Erkenntnisse der Fallstudie und zum anderen auf die theoretische Rahmung rekurriert wird. Weiterhin wird in diesem Teil der Untersuchung die Konstruktion des Befragungsinstruments mitsamt seinen einbezogenen Themenbereichen dargelegt, die sich grundlegend auf drei unterschiedliche Dimensionen der ‚gelebten Organisation Arbeitsverwaltung‘ beziehen. Erörtert werden zudem die praktische Durchführung der Untersuchung, die Datenaufbereitung sowie die Skizzierung des Auswertungsverfahrens. Der daran anknüpfende erste Teil der Ergebnispräsentation bezieht sich sodann in grundlegender Form auf die kontextuelle Rahmung der noch folgenden Resultate (Kapitel 8). Demgegenüber befasst sich die Ergebnispräsentation zu den drei Dimensionen des Fragebogens – nach einer grundlegenden Berechnung der internen Konsistenzen der angewandten Skalen – mit den zentralen Erkenntnissen aus der quantitativen Befragung (Kapitel 9). Den Kern der Untersuchung bilden dabei die vier Teams der ausgewählten Arbeitsverwaltung. So wird der erste der drei Themenkomplexe als (Er)Leben der täglichen Arbeit und Arbeitssituation bezeichnet und wertet die gewonnenen Daten zur Arbeitszufriedenheit, differenziert nach Team- und Funktionszugehörigkeit, aus. Gleiches gilt auch für den folgenden Bereich ‚Gelebter Arbeitsalltag‘, welcher sich auf Bewertungen zur Funktionalität von Geschäftssystem und Arbeitsabläufen richtet. Entsprechend geht auch der Abschnitt zur ‚Gelebten Kommunikation im Team‘ in eine Rich-

tung, die sich zentral mit der Frage befasst, ob unterschiedliche Kommunikationsstrukturen unter einem Dach existieren. Nach einem Exkurs zur Zusammenarbeit zwischen Leistungssachbearbeitung und persönlichen Ansprechpartnern soll sich in der Folge den querliegenden Ergebnissen der Befragung – im Sinne einer dimensionsübergreifenden Analyse auf der Grundlage der extrahierten Faktoren – gewidmet werden. Zum Ausklang des quantitativen Teils finden eine Zusammenfassung bzw. eine Verdichtung der Ergebnisse statt, welche schließlich in einer Formulierung zentraler Kernaussagen münden.

Bezugnehmend auf die wichtigsten Erkenntnisse des vorangegangenen Abschnitts, sollen nunmehr diese Essenzen aufgegriffen werden und das Forschungsfeld empirisch ein Stück weit in seiner Tiefe erfasst werden (Kapitel 10). So wird anhand der leitfadenstrukturierten Interviews mit Experten in gewisser Weise darauf eingegangen, wie Akteure der ausgewählten Arbeitsverwaltung ihre Realität wahrnehmen und reflektieren. Dabei ist es das Ziel, die stark an dem Konzept der sozialen Praxis ausgerichtete Perspektive beizubehalten und anhand der Daten jene zentralen, handlungsleitenden und vor allem gesprächsübergreifend gültigen Merkmale im Sinne von ‚Mustern gelebter Praxis‘ herauszuarbeiten und zu beschreiben. Neben grundsätzlichen konzeptionellen Gedanken zur qualitativen Erhebung finden auch die Erhebungsmethode sowie die Auswertungsstrategie Erläuterung. Darauf aufbauend, befasst sich das folgende Kapitel mit der Deskription der herausdestillierten Muster organisationaler Praxis (Kapitel 11).

Die Arbeit endet zum einen mit einem Rückblick, in welchem eine stark verkürzte Nachzeichnung des beschrittenen empirischen Weges erfolgt (Kapitel 12). Zum anderen wird ein Resümee formuliert, welches den erzielten Erkenntnisgewinn in einer Weise diskutiert, indem noch einmal ein Rekurs auf die zentralen empirischen Befunde sowie deren Verknüpfung mit theoretischen Bezügen stattfinden. Die Untersuchung schließt mit einer Berücksichtigung der resultierenden Perspektive einer möglichen Personalentwicklung.



<http://www.springer.com/978-3-658-06260-6>

Die eindimensionale Organisation
Gelebte Praxis in der Arbeitsverwaltung als Perspektive
der Personalentwicklung

Roman, N.

2014, XII, 275 S. 10 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-06260-6