

**Silke Geithner**

**Arbeits- und Lerntätigkeit in  
Industrieunternehmen**

**Fallstudien aus Perspektive  
der kultur-historischen Tätigkeitstheorie**

**Berlin 2012**

## Inhaltsverzeichnis

<b>Danksagung</b> .....	<b>I</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>III</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XI</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XIII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XV</b>
<b>Forschungsinteresse und Forschungsgegenstand</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Einführung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Forschungsziel, konzeptioneller Zugang und empirisches Forschungsfeld .....	6
1.3 Argumentationsgang der Arbeit.....	9
<b>2 Wandel industrieller Produktion und Formen des Lernens</b> .....	<b>13</b>
2.1 Wandel der industriellen Produktion .....	13
2.2 Produktionsformen und ihre Anforderungen an Wissen, Können und Lernen .....	19
2.3 Personalentwicklung als betriebliches Handlungsfeld .....	27
2.3.1 <i>Verständnis und Bedeutung von Personalentwicklung</i> .....	27
2.3.2 <i>Konzeptionelle Grundlagen und Vorgehen der                 Personalentwicklung</i> .....	29
2.3.3 <i>Personalentwicklung in der betrieblichen Praxis</i> .....	32
2.4 Organisationsentwicklung als betriebliches Handlungsfeld.....	37
2.4.1 <i>Verständnis und Bedeutung von Organisationsentwicklung</i> .....	37
2.4.2 <i>Konzeptionelle Grundlagen und Methoden der                 Organisationsentwicklung</i> .....	41
2.4.3 <i>Organisationsentwicklung in der betrieblichen Praxis</i> .....	44
2.5 Diskussion.....	47
2.6 Implikationen für das Forschungsvorhaben .....	55

<b>Theoretisch-konzeptioneller Bezugsrahmen .....</b>	<b>59</b>
<b>3 Arbeiten und Lernen aus Perspektive der kultur-historischen Tätigkeitstheorie .....</b>	<b>59</b>
3.1 Entstehungskontext und erkenntnistheoretische Verortung.....	60
3.1.1 <i>Entstehungskontext: Kultur-historische Schule.....</i>	<i>60</i>
3.1.2 <i>Erkenntnistheoretische Verortung: Paradigma des praxistheoretischen Forschens.....</i>	<i>62</i>
3.2 Verständnis von Tätigkeit.....	64
3.2.1 <i>Kultur-historisch vermitteltes Handeln .....</i>	<i>64</i>
3.2.2 <i>Makrostruktur der Tätigkeit.....</i>	<i>69</i>
3.2.2.1 <i>Entstehungskontext.....</i>	<i>69</i>
3.2.2.2 <i>Analytische Ebenen der Tätigkeit.....</i>	<i>71</i>
3.2.3 <i>Tätigkeitssystem(e) als Strukturmodell von Tätigkeit.....</i>	<i>78</i>
3.2.3.1 <i>Modell des Tätigkeitssystems.....</i>	<i>78</i>
3.2.3.2 <i>Interagierende Tätigkeitssysteme .....</i>	<i>82</i>
3.3 Verständnis von Lernen und Entwicklung.....	88
3.3.1 <i>Lernen als Aneignung kollektiver Erfahrung .....</i>	<i>88</i>
3.3.2 <i>Facetten des Lernens.....</i>	<i>90</i>
3.3.3 <i>Zyklus expansiven Lernens.....</i>	<i>93</i>
3.3.4 <i>Dialektik von Vergegenständlichung und Anwendung.....</i>	<i>101</i>
3.3.5 <i>Lernmethodische Implikationen.....</i>	<i>104</i>
3.4 Traditionelle Personal- und Organisationsentwicklung aus tätigkeitstheoretischer Perspektive.....	108
3.5 Zwischenfazit.....	114
<b>Empirische Untersuchung .....</b>	<b>117</b>
<b>4 Fallstudien in drei Industrieunternehmen.....</b>	<b>117</b>
4.1 Fallstudienforschung .....	117
4.1.1 <i>Bedeutung und Ziel von Fallstudien.....</i>	<i>117</i>
4.1.2 <i>Ablauf von Fallstudienforschung.....</i>	<i>119</i>
4.2 Vorstellung der Fallunternehmen und ihrer Branchen.....	123
4.2.1 <i>JerseyTex GmbH – Textilunternehmen.....</i>	<i>124</i>
4.2.2 <i>Press&amp;Mount GmbH – Automobilzulieferer .....</i>	<i>128</i>
4.2.3 <i>ECC – Elektronik- und Technologieunternehmen.....</i>	<i>131</i>
4.2.4 <i>Zusammenfassung der Fallunternehmen.....</i>	<i>134</i>

---

4.3 Untersuchungsdesign .....	136
4.3.1 <i>Analyserahmen und Präzisierung der Untersuchungsfragen</i> .....	136
4.3.2 <i>Methoden und Vorgehen der Datenerhebung</i> .....	138
4.3.3 <i>Methodik und Vorgehen der Datenauswertung</i> .....	143
4.3.4 <i>Ergebnisdarstellung und -interpretation</i> .....	145
4.4 Ergebnisse der Fallstudie JerseyTex GmbH.....	146
4.4.1 <i>Produktionsprozess</i> .....	146
4.4.2 <i>Arbeitstätigkeit</i> .....	148
4.4.2.1 <i>Erfüllende Tätigkeiten</i> .....	149
4.4.2.2 <i>Informationsfluss und Zusammenarbeit</i> .....	165
4.4.2.3 <i>Widersprüche in der Arbeitstätigkeit</i> .....	168
4.4.2.4 <i>Zusammenfassung und Interpretation</i> .....	172
4.4.3 <i>Personalentwicklung</i> .....	177
4.4.3.1 <i>Qualifikationsstand und individuelle Lernbedarfe</i> .....	177
4.4.3.2 <i>Verantwortung für Personalentwicklung</i> .....	181
4.4.3.3 <i>Methoden und Vorgehen</i> .....	182
4.4.3.4 <i>Einschätzung durch die Mitarbeiter</i> .....	184
4.4.4 <i>Organisationsentwicklung</i> .....	187
4.4.4.1 <i>Kollektive Lern- und Entwicklungsbedarfe</i> .....	187
4.4.4.2 <i>Verantwortung für Organisationsentwicklung</i> .....	189
4.4.4.3 <i>Methoden und Vorgehen</i> .....	190
4.4.4.4 <i>Einschätzung durch die Mitarbeiter</i> .....	191
4.4.5 <i>Zusammenfassung der Ergebnisse JerseyTex GmbH</i> .....	195
4.5 Ergebnisse der Fallstudie Press&Mount GmbH.....	197
4.5.1 <i>Produktionsprozess</i> .....	197
4.5.2 <i>Arbeitstätigkeit</i> .....	199
4.5.2.1 <i>Forschungs- und Entwicklungstätigkeit</i> .....	200
4.5.2.2 <i>Erfüllende Tätigkeiten</i> .....	203
4.5.2.3 <i>Informationsfluss und Zusammenarbeit</i> .....	217
4.5.2.4 <i>Widersprüche in der Arbeitstätigkeit</i> .....	220
4.5.2.5 <i>Zusammenfassung und Interpretation</i> .....	223
4.5.3 <i>Personalentwicklung</i> .....	230
4.5.3.1 <i>Qualifikationsstand und individuelle Lernbedarfe</i> .....	230
4.5.3.2 <i>Verantwortung für Personalentwicklung</i> .....	234
4.5.3.3 <i>Methoden und Vorgehen</i> .....	235
4.5.3.4 <i>Einschätzung durch die Mitarbeiter</i> .....	238

4.5.4	<i>Organisationsentwicklung</i> .....	240
4.5.4.1	<i>Kollektive Lern- und Entwicklungsbedarfe</i> .....	240
4.5.4.2	<i>Verantwortung für Organisationsentwicklung</i> .....	241
4.5.4.3	<i>Methoden und Vorgehen</i> .....	242
4.5.4.4	<i>Einschätzung durch die Mitarbeiter</i> .....	244
4.5.5	<i>Zusammenfassung der Ergebnisse – Press&amp;Mount GmbH</i> .....	250
4.6	<i>Ergebnisse der Fallstudie ECC</i> .....	253
4.6.1	<i>Produktionsprozess</i> .....	253
4.6.2	<i>Arbeitstätigkeit</i> .....	255
4.6.2.1	<i>Erfüllende Tätigkeiten</i> .....	257
4.6.2.2	<i>Informationsfluss und Zusammenarbeit</i> .....	274
4.6.2.3	<i>Widersprüche in der Arbeitstätigkeit</i> .....	279
4.6.2.4	<i>Zusammenfassung und Interpretation</i> .....	282
4.6.3	<i>Personalentwicklung</i> .....	286
4.6.3.1	<i>Qualifikationsstand und individuelle Lernbedarfe</i> .....	286
4.6.3.2	<i>Verantwortung für Personalentwicklung</i> .....	291
4.6.3.3	<i>Methoden und Vorgehen</i> .....	293
4.6.3.4	<i>Einschätzung durch die Mitarbeiter</i> .....	297
4.6.4	<i>Organisationsentwicklung</i> .....	300
4.6.4.1	<i>Kollektive Lern- und Entwicklungsbedarfe</i> .....	300
4.6.4.2	<i>Verantwortung für Organisationsentwicklung</i> .....	301
4.6.4.3	<i>Methoden und Vorgehen</i> .....	302
4.6.4.4	<i>Einschätzung durch die Mitarbeiter</i> .....	308
4.6.5	<i>Zusammenfassung der Ergebnisse – ECC</i> .....	314
4.7	<i>Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse</i> .....	316
	<b>Diskussion</b> .....	<b>321</b>
<b>5</b>	<b>Erkenntnisse und Implikationen</b> .....	<b>321</b>
5.1	<i>Erkenntnisse aus den Fallstudien</i> .....	321
5.1.1	<i>Arbeitstätigkeit und Widersprüche</i> .....	322
5.1.2	<i>Lernverständnis und praktizierte Formen des Lernens</i> .....	331
5.1.3	<i>Diskussion der Integration von Arbeiten und Lernen sowie von individueller und kollektiver Entwicklung</i> .....	335

---

5.2 Personal- und Organisationsentwicklung im Kontext der Lerntätigkeit.....	345
5.2.1 <i>Lerntätigkeit</i> .....	345
5.2.2 <i>Handlungsempfehlungen für die Fallunternehmen</i> .....	354
5.3 Potenziale und Grenzen der kultur-historischen Tätigkeitstheorie.....	357
5.4 Reflexion der Forschungsmethodik und des Forschungsprozesses.....	367
<b>Schlussbetrachtung</b> .....	<b>373</b>
<b>6 Fazit und Ausblick</b> .....	<b>373</b>
<b>Literatur</b> .....	<b>383</b>
<b>Anhang</b> .....	<b>409</b>
Interviewleitfaden für die Mitarbeiter und Führungskräfte.....	409
Interviewleitfaden für die Unternehmensleitung.....	413
Beobachtungsleitfaden.....	415

# Forschungsinteresse und Forschungsgegenstand

## 1 Einführung

### 1.1 Problemstellung

Es ist unbestritten, dass sich industrielle Produktions- und Arbeitsformen mit den globalen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen grundlegend verändern (vgl. z. B. Victor, Boynton 1998; Barley, Kunda 2001; Adler 2001, 2003; Sydow et al. 2004; Ackroyd et al. 2005; Engeström 2008b; Grant, Parker 2009; Jacobsen 2010). Heute dominiert nicht mehr das traditionelle industrielle Produktionssystem, welches durch standardisierte Massenfertigung, klar definierte Arbeitsaufgaben sowie planbare Ausbringungsmengen charakterisiert war. Im Zeitalter der kundenindividuellen Fertigung, der flexiblen Spezialisierung und der kooperativen Herstellung von Produkten und Dienstleistungen (Ko-Konfiguration) sind die Produktionsprozesse modularisiert (vgl. Victor, Boynton 1998, S. 233; Thompson, MacHugh 2002; Cressey et al. 2006, S. 13; Engeström 2004). In unterschiedlichen Zusammensetzungen entstehen einzigartige Kunden-Produkt/Dienstleistungs-Wertschöpfungsketten (vgl. Pihlaja 2005, S. 61). Komplexität und Vernetzung nehmen dadurch sowohl im Unternehmen als auch in dessen Beziehung zur Umwelt zu (vgl. Ahonen 2008; Menzel 2009, S. 12; Engeström, Sannino 2010, S. 3). Dies trifft auch auf die drei Fallunternehmen aus dem produzierenden Gewerbe in Sachsen zu, die der empirische Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit sind.

Zu verstehen, wie das Produkt, der Kunde und das Unternehmen dynamisch interagieren, ist die zentrale Herausforderung für Unternehmen (vgl. Pihlaja 2005, S. 60), wobei sich die Kundenanforderungen verändern und stetig zunehmen. Kundenbedürfnisse können daher nicht mehr mit standardisierten Produkten und Prozessen befriedigt werden. Unternehmen sind gefordert, sich zum Anbieter komplexer Systemlösungen in kontinuierlicher Zusammenarbeit mit Lieferanten und Kunden zu entwickeln. Individuell auf die Kundenbedürfnisse zugeschnittene flexible Fertigung wird zur dominanten Form industrieller Wertschöpfung (vgl. Lindemann et al. 2006). Die permanente Weiterentwicklung von Produkten sowie Produktionsprozessen ist eine daraus resultierende Notwendigkeit. Produkt- und Prozessinnovationen werden zu wichtigen Zielgrößen (vgl. BDI et al. 2008, S. 31). In einer aktuellen Studie mit 48 sächsischen Industrieunternehmen werden Produkt-, Prozess- sowie Organisationsentwicklung ebenso als die wichtigsten Herausforderungen der Unternehmensentwicklung gesehen (vgl. Franke et al. 2009; Jentsch et al. 2009; Jentsch, Fox 2010).

Mit dem Wandel der Produktion verändern sich nicht nur die Arbeitsstrukturen, sondern auch die Anforderungen an die Beschäftigten (vgl. u. a. Peters et al. 2003; Pihlaja 2005; Cressey et al. 2006; Elmholdt, Brinkmann 2006; Karg 2006, S. 17ff.; Kirchhöfer 2006; Reuther 2006; Engeström 2008a; Hackel 2011). Die Geschäftsführer der drei in dieser Arbeit untersuchten Unternehmen erwarten beispielsweise, dass die Mitarbeiter über die Fähigkeit zum unternehmerischen Denken, ausgeprägten Problemlösekompetenzen sowie die Bereitschaft verfügen, sich aktiv in die Entwicklung des Unternehmens einzubringen. Diese Forderungen gelten für die Beschäftigten aus allen Unternehmensbereichen und über alle Hierarchiestufen hinweg, d. h. vom Werker<sup>1</sup> an der Produktionslinie, dem Mitarbeiter in einer administrativen Abteilung wie Controlling oder Personalwesen sowie den mittleren und oberen Führungskräften. Die Mitarbeiter sollen in der Lage sein, erfolgreich in einer Umgebung zu arbeiten, in der Kundenansprüche flexibel sind und Qualitätsforderungen kontinuierlich steigen. Darüber hinaus sind neue Technologien und Anwendungen zu erlernen. Gleichzeitig nimmt die Tätigkeit in wechselnden Teams und Projekten zu (vgl. Ardichvili 2003, S. 5; Fürstenau 2003, S. 85; Peters et al. 2003, S. 22f.).

Durch die zunehmende Flexibilität und Dynamik nimmt allerdings die Planbarkeit des Handelns ab. Das Unplanbare und Unprognostizierbare organisationaler und personaler Anforderungen nimmt deutlich zu (vgl. Peters et al. 2003, S. 24; Böhle 2004b). Mitarbeiter sind daher gefordert, die Arbeitsprozesse mit dem Ziel zu reflektieren, diese adäquat zu gestalten (vgl. Ridder et al. 2001, S. 122; Strauß, Kruse 2004a; Cressey et al. 2006, S. 15). Die Mitarbeiter und das Unternehmen sollen sich dabei nicht nur an aktuelle Bedingungen anpassen, sondern individuelle und kollektive Fähigkeiten zur Bewältigung zukünftiger Herausforderungen entwickeln. Arbeitsprozesse sollen vorausschauend gestaltet und Innovationen ermöglicht werden. Hieraus lässt sich Organisations- und Personalentwicklungsbedarf schlussfolgern:

„That is, not simply to focus on errors experienced and the positive lessons to be drawn, but also on the process and methodology of learning and work itself, on how innovation can occur and how new organizational knowledge is constituted.” (Cressey et al. 2006, S. 12).

Mit der verstärkten Wahrnehmung und dem öffentlichen Diskurs der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungsdynamik haben auch die The-

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird nachfolgend die männliche Personenbezeichnung verwendet; die weibliche Form ist eingeschlossen.



men *Lernen und Entwicklung* in der wissenschaftlichen Diskussion und der betrieblichen Praxis erheblich an Aktualität und Popularität gewonnen (vgl. Säljö 2003, S. 311; Baldauf-Bergmann 2006, S. 153). Diskutiert werden sie auf individueller (Mitarbeiter) und kollektiver bzw. organisationaler Ebene (Unternehmen). Lernen und Wissen werden seit einiger Zeit sogar als die einzigen überdauernden Wettbewerbsfaktoren angesehen (vgl. Blessin 2001, S. 17). Es besteht dabei eine wachsende Nachfrage nach Lernmethoden, die Beschäftigte und Unternehmen unterstützen, die Veränderungsdynamik zu bewältigen (vgl. Virkkunen, Ahonen 2005, S. 601; Engeström, Sannino 2010, S. 15; Maurer, Githens 2010, S. 268; Schulte-Zurhausen 2010, S. 340).

In diesem Kontext werden vor allem *zwei Forderungen* laut: (1) *Erstens* sollen *Arbeiten und Lernen stärker miteinander verknüpft werden* (vgl. u. a. Dehnbostel 2001, 2002; Engeström 2001, 2004; Dehnbostel, Pätzold 2004; Lompscher 2004, S. 8). Dies ist notwendig, weil sich die Arbeitswelt so dynamisch verändert, dass vom Arbeitsprozess getrennte Lernformen (z. B. externe Seminare) zwangsläufig tatsächlichen Bedarfen hinterherlaufen (vgl. Reuther 2006, S. 114). (2) *Zweitens* wird gefordert, ein „gesamtbetriebliches System des Lernens“ (Kirchhöfer 2006, S. 29) zu konzipieren, welches das *Lernen des einzelnen Mitarbeiters mit dem kollektiven Lernen von Gruppen und der Organisation vereint* (vgl. Säljö 2003, S. 316). Lernen zielt einerseits darauf ab, Mitarbeiter für aktuelle und zukünftige Aufgaben zu qualifizieren und andererseits Strukturen und Prozesse in den Unternehmen zu gestalten. Um im globalen Wettbewerb bestehen zu können, sind stetig organisatorische, technische oder soziale Innovationen erforderlich (vgl. Meyer 2001; Kirchhöfer 2006).

Engeström und Sannino (2010) fordern daher ein entwicklungsorientiertes und ergebnisoffenes Verständnis von Lernen sowie arbeitsbezogene Formen der integrierten individuellen und kollektiven Entwicklung:

„The basic argument for such a focus on work settings is that traditional modes of learning deal with tasks in which the contents to be learned are well known ahead of time by those who design, manage and implement various programs of learning. When whole collective activity systems, such as work processes and organizations, need to redefine themselves, traditional modes of learning are not enough. Nobody knows exactly what needs to be learned. The design of the new activity and the acquisition of the knowledge and skills it requires are increasingly intertwined.“ (Engeström, Sannino 2010, S. 3).

In der betrieblichen Praxis nehmen die Handlungsfelder *Personal- und Organisationsentwicklung* (PE, OE) diesbezüglich eine zentrale Rolle ein: Sie beschäftigen sich qua Definition mit der Entwicklung von Personen und Organisationen (vgl. Vince 2005, S. 26; Becker 2005a, b, 2010b). Durch Personalentwick-

lung sollen Mitarbeiter für aktuelle Anforderungen qualifiziert und auf zukünftige Herausforderungen vorbereitet werden (vgl. Becker 2004, S. 56). Organisationsentwicklung soll Strukturen, Abläufe, Prozesse und Schnittstellen im Unternehmen gestalten (vgl. von Rosenstiel 2004, S. 170). Allerdings verändert der Wandel in der Arbeitswelt auch die Strukturen, Inhalte und Formen des Lernens nachhaltig (vgl. Reuther 2006, S. 87):

„Employees needed to go beyond formal training in order to learn a range of vocational, interpersonal and organizational skills that were not part of previous job demands.“ (Cressey et al. 2006, S. 12).

Gefragt sind daher betriebliche Konzepte und Methoden des Lernens, die den Herausforderungen flexibler Produktionskonzepte gerecht werden. Traditionelle Formen der Personal- und Organisationsentwicklung, wie etwa externe fachliche Seminare oder das betriebliche Vorschlagswesen, stehen damit auf dem Prüfstand (vgl. Lompscher 2004, S. 190; Garavan, McCarthy 2008, S. 452; Maurer, Githens 2010, S. 268).

Der betrieblichen Personal- und Organisationsentwicklung wird zwar grundlegend eine hohe Bedeutung attestiert (vgl. Becker 2004; von Rosenstiel 2004), allerdings besteht zwischen der wahrgenommenen Bedeutung und der konkreten Übersetzung in unternehmensspezifische Konzepte häufig eine eklatante Lücke (vgl. Schindler 2008, S. 92). Daher können und müssen sowohl die Ausgestaltung von Personal- und Organisationsentwicklung in der Praxis als auch deren theoretisch-konzeptionelle Grundlagen hinterfragt werden. Zentrale Kritikpunkte werden im Verlauf der Arbeit präzisiert und sollen an dieser Stelle zunächst nur ausschnittsweise zur Begründung der vorliegenden Forschung skizziert werden. Beispielsweise kritisieren Maurer und Githens (2010), dass Personal- und Organisationsentwicklung nicht den Anforderungen der Arbeitspraxis gerecht werden, weil organisationale Realitäten von den Lernverantwortlichen ungenügend reflektiert werden (S. 268). Vor dem Hintergrund der Veränderungsdynamik in Arbeitsorganisationen erscheinen bestehende Strukturen und Methoden des Lernens zunehmend als nicht ausreichend, wenn nicht sogar inadäquat (vgl. Peters et al. 2003, S. 12). Am Beispiel der Organisationsentwicklung lässt sich konstatieren, dass diese in der Literatur häufig noch immer als linearer Prozess beschrieben wird, bei dem bestimmte Variablen beeinflusst werden können und der Veränderungsprozess dadurch in die vom Management gewünschte Richtung gelenkt wird (vgl. Virkkunen, Ahonen 2005, S. 620f.; Maurer, Githens 2010, S. 268). OE-Praktiker erfahren aber häufig, dass die organisationale Realität komplex und unbeständig ist. Der Wandel ist nicht als linear zu beschreiben, sondern stellt sich als spiralförmiger Prozess dar, der in einem spezifischen Kontext stattfindet und

durch Überschneidungen und Rückbezüge gekennzeichnet ist (vgl. Weick, Quinn 1999). Die Entwicklung von Arbeitsorganisationen ist einzigartig und „cannot be prescribed through a cookbook approach or in a set of procedures.“ (Maurer, Githens 2010, S. 268).

Engeström (2008a, S. 415) untermauert das Argument der Arbeitsferne traditioneller Lernformen unter Verweis auf die Organisationsforscher Barley und Kunda (2001). Lernmethoden haben sich in ihrem historischen Entwicklungsverlauf vom realen Arbeitsprozess entfernt. Durch die standardisierte industrielle Massenproduktion wurde auch die Standardisierung des Lernens gefördert. Dies führte dazu, dass individuelles Lernen in Kurse oder Seminare externer Weiterbildungseinrichtungen verlagert wurde. In diesem Zuge kam es zu einem regelrechten Boom der Weiterbildungsbranche (vgl. Wittwer 2006, S. 193). Hier dominierte die Vorstellung von Personalentwicklung als externem Zulieferer von speziellen Trainingsmaßnahmen für Mitarbeiter und Führungskräfte. Dieses Lernverständnis ist heute noch vielfach in der betrieblichen Praxis, v. a. in Industrieunternehmen, vorzufinden. Es überwiegen noch immer Lernkonzepte und -methoden, die sich auf die Logik der Massenproduktion mit standardisierten Produkten und Prozessen beziehen, obwohl diese Formen der Produktion nicht mehr in dieser Art vorzufinden sind (vgl. Vince 2005). Bisher steht die Anpassung der Mitarbeiterqualifikationen an vorab, meist von Vorgesetzten, definierten Anforderungen im Vordergrund. Auch wenn dieses Vorgehen zukünftig nicht gänzlich obsolet wird, vernachlässigt es sowohl die ganzheitliche Entwicklung der Beschäftigten als auch die innovationsorientierte Entwicklung des Unternehmens (vgl. ebd. S. 30f.). Lernen ist zukünftig stärker auf die Veränderungsprozesse von Organisationen auszurichten, wie auch Garavan und McCarthy (2008) für die Personalentwicklung hervorheben:

„The traditional menu of HRD interventions is no longer appropriate. They are required to design interventions that focus on learning in situ instead of off-line HRD interventions. Practitioners are expected to use more novel interventions and to enable organizations cope in many learning situations.“ (Garavan, McCarthy 2008, S. 452).

Engeström (2008a, S. 415) plädiert folglich dafür, die konkreten Arbeitszusammenhänge in Organisationen zu analysieren und zum Ausgangspunkt individuellen und kollektiven Lernens zu machen (vgl. auch Barley, Kunda 2001; Gherardi 2008; Miettinen et al. 2009). Nicht aus den allgemeinen Vorstellungen des Managements über die Arbeit, sondern aus dem realen Arbeitskontext sind Lernziele und -methoden abzuleiten (vgl. Yanow 2004). Der Zusammenhang zwischen individueller und kollektiver Entwicklung ist entsprechend zu berücksichtigen.

Es lässt sich festhalten, dass die Entwicklung der industriellen Produktion von der standardisierten Massenfertigung hin zu flexiblen Produktionsformen mit geänderten Anforderungen an die Unternehmen und ihre Beschäftigten einhergehen. Diese Entwicklungen stellen traditionelle Methoden der Personal- und Organisationsentwicklung in Frage, weil ein Lernen, das allein auf die Anpassung an gegebene Bedingungen ausgerichtet ist, unzureichend ist, um die Komplexität der Veränderungsdynamik zu bewältigen. Daher gilt es, traditionelle PE und OE zu reflektieren und Anschlussstellen ihrer Weiterentwicklung aufzuzeigen.

## **1.2 Forschungsziel, konzeptioneller Zugang und empirisches Forschungsfeld**

Das Forschungsinteresse der Arbeit setzt an der skizzierten Problematik an. Die These ist, dass zur Bewältigung aktueller Anforderungen und zukünftiger Herausforderungen in Industriebetrieben sowohl ein anderes Verständnis von Lernen als auch andere Lernmethoden notwendig sind, als jene, die traditionell in den betrieblichen Handlungsfeldern der Personal- und Organisationsentwicklung vorhanden sind. Das Erkenntnisinteresse konzentriert sich auf folgende Fragen:

- (1) Wie kann die Integration von Arbeiten und Lernen sowie von individueller und kollektiver Entwicklung theoretisch-konzeptionell adäquat beschrieben werden?*
- (2) Wie können die Arbeitstätigkeiten und ihre Lernanforderungen in Industrieunternehmen charakterisiert werden?*
- (3) Wie sind Lernprozesse als Integration von Arbeits- und Lerntätigkeit sowohl theoretisch als auch praktisch zu konzipieren, damit sie einen Beitrag zur Entwicklung der Organisation und ihrer Mitglieder leisten (Lernen als Lerntätigkeit<sup>2</sup>)?*

Die erste Frage bezieht sich auf die Erarbeitung eines theoretisch-konzeptionellen Bezugsrahmens, der genutzt wird, um die Arbeits- und Lernprozesse in drei Industrieunternehmen zu rekonstruieren und zu analysieren (zweite Fra-

---

<sup>2</sup> Mit dem Begriff der „Lerntätigkeit“ nehme ich an dieser Stelle ein Konzept vorweg, welches in Kapitel 3.3 eingeführt und auf Grundlage der Reflexion der empirischen Erkenntnisse in Kapitel 5.2 diskutiert wird. Ich habe an dieser Stelle bewusst nicht die Begriffe Personal- und Organisationsentwicklung gewählt, weil diese in der Lerntätigkeit aufgehen, d. h. Bestandteile der Lerntätigkeit sind.

ge). Die Beantwortung der dritten Frage zielt auf darauf ab, die konzeptionellen und empirischen Erkenntnisse zu systematisieren.

Untersuchungsgegenstände sind insofern die Arbeitstätigkeit sowie die Konzepte und Methoden des individuellen und kollektiven Lernens in produzierenden Unternehmen. Dabei sollen nicht nur die klassischen Aufgaben, Leistungen und Instrumente von PE und OE an veränderten Rahmenbedingungen und Herausforderungen gespiegelt werden. Vielmehr soll ein adäquater theoretisch-konzeptioneller Bezugsrahmen für die Arbeits- und Lerntätigkeit in Organisationen erarbeitet werden, auf dessen Basis Erklärungsansätze und Empfehlungen für die Gestaltung von Lernprozessen formuliert werden können. Es stellt sich somit die Frage nach einer geeigneten Theorie des arbeitsbezogenen Lernens, die einen Beitrag zur Weiterentwicklung der PE- und OE-Praxis leisten kann. Ardichvili (2003, S. 5) zufolge trifft dies in besonderem Maße auf die kultur-historische Tätigkeitstheorie zu.

Die *kultur-historische Tätigkeitstheorie* (vgl. u. a. Engeström 1999a, 2001, 2008a, 2008b, 2009a, 2011; Chaiklin et al. 1999; Lompscher 2004; Engeström et al. 2005; Daniels et al. 2010; Engeström, Sannino 2010) ist für die vorliegende Fragestellung ein vielversprechender Bezugsrahmen, weil sie das wechselseitige Verhältnis von Arbeiten und Lernen sowie den Zusammenhang individueller und kollektiver Entwicklung betrachtet (dazu u. a. Ardichvili 2003; Lompscher 2004, S. 8f.; Giest, Lompscher 2006; Lektorsky 2009, S. 78f.). Erkenntnistheoretisch lässt sie sich dem *Paradigma des praxistheoretischen Forschens* zuordnen (vgl. Sannino et al. 2009, S. 3; auch Chaiklin et al. 1999; Engeström, Blackler 2005; Gherardi 2008; Blackler, Regan 2009), welches die gegenständliche Lebenspraxis als Ausgangspunkt der Forschung versteht (vgl. Schulz 2006, S. 30). Tätigkeitstheoretische Forschung zielt darauf ab, Arbeitsprozesse in ihrem Kontext zu analysieren. Das Individuum wird hierbei als verantwortlich handelnder Akteur in einer spezifischen sozialen Praxis verstanden (vgl. Lave, Wenger 1991; Engeström, Mietinen 1999, S. 11; Ludvigson et al. 2003, S. 296; Schulz 2006, S. 19; Schulz 2008, S. 458; Sannino et al. 2009, S. 3). Die Arbeitsorganisation ist der Kontext, in dem Individuen handeln und lernen. Zugleich gestalten sie diese durch ihr Handeln und Lernen.

*Empirisches Forschungsfeld* sind drei Unternehmen des produzierenden Gewerbes<sup>3</sup>: Die *JerseyTex GmbH* fertigt mit 220 Beschäftigten Stoffe für die europäische Bekleidungs- und Heimtextilindustrie sowie Sport- und Funktionswä-

---

<sup>3</sup> Die Namen der drei Unternehmen wurden aus Gründen der Anonymität geändert. Die Angaben der Beschäftigtenzahlen beziehen sich auf den Untersuchungszeitpunkt.

sche. Die *Press&Mount GmbH* (85 Mitarbeiter) produziert Motorenkomponenten für die internationale Automobilindustrie. Das dritte Unternehmen, *ECC*<sup>4</sup>, ist ein Elektronik- und Technologieunternehmen, das mit 760 Beschäftigten Schaltschränke, Bauelemente und Automatisierungslösungen für Werkzeugmaschinen und Produktionsanlagen herstellt. Das produzierende Gewerbe ist als Forschungsfeld besonders relevant, da es die Wirtschaftskraft in Deutschland nachhaltig beeinflusst. Im Freistaat Sachsen, in dem die drei Unternehmen angesiedelt sind, ist das produzierende Gewerbe der umsatzstärkste Wirtschaftsbereich; gemessen am Anteil der Beschäftigten der viertgrößte Sektor (vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen 2010, S. 176 u. S. 259).

Auf Grundlage des tätigkeitstheoretischen Bezugsrahmens wurden mittels Methoden der qualitativen Sozialforschung die Arbeitstätigkeit sowie die Entwicklungs- und Lernanforderungen in den drei Unternehmen erforscht. Identifiziert wurden arbeitsbezogene Probleme und Widersprüche, die Auslöser für Lernen sind bzw. sein können. Außerdem wurden die praktizierten Formen der PE und OE analysiert und gefragt, inwieweit diese die Widersprüche der Arbeitstätigkeit aufgreifen und lösen. Jedes Unternehmen wird zunächst in seiner Einzigartigkeit betrachtet. Darüber hinaus werden die Fallunternehmen miteinander verglichen und verallgemeinerbare Phänomene herausgearbeitet. Schließlich können empirisch begründete und theoretisch reflektierte Ansätze zur Förderung arbeitsprozessbezogenen Lernens in der betrieblichen Praxis abgeleitet werden. Der tätigkeitstheoretische Bezugsrahmen wird weiterhin auf Grundlage der empirischen Erkenntnisse reflektiert und diskutiert. Abbildung 1 zeigt den Zusammenhang zwischen dem konzeptionellen Bezugsrahmen und den Fallstudien:

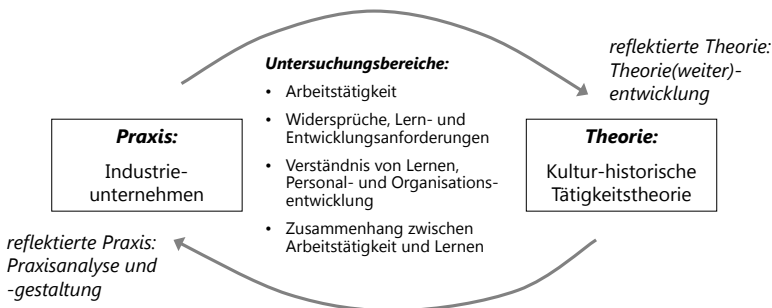


Abbildung 1: Theorie-Praxis-Zusammenhang der Arbeit (eigene Darstellung)

<sup>4</sup> *ECC* steht für Electric Control Cabinet (deutsch: Schaltschrank).

Die Ziele des theoretisch-konzeptionellen und empirischen Forschungs- und Erkenntnisprozesses dieser Arbeit sind zusammengefasst:

- die Rekonstruktion des Wandels industrieller Produktion und der Anforderungen an Lernen,
- die Beschreibung aktueller Konzepte der Personal- und Organisationsentwicklung, einschließlich der Diskussion ihrer Grenzen,
- die Erarbeitung eines adäquaten konzeptionellen Bezugsrahmens zur Beschreibung und Analyse von Arbeiten und Lernen in Unternehmen,
- die Anwendung des Bezugsrahmens zur Analyse und Rekonstruktion der Arbeits- und Lernzusammenhänge in drei Industrieunternehmen,
- die Diskussion des Zusammenhangs zwischen den Anforderungen der Arbeitstätigkeit und den praktizierten Methoden der Personal- und Organisationsentwicklung in den Fallunternehmen,
- die Ableitung begründeter Prinzipien und Ansätze zur Förderung arbeitsbezogenem Lernens sowie konkreter Gestaltungshinweise für die betriebliche Praxis,
- die Reflexion und Diskussion des tätigkeitstheoretischen Bezugsrahmens anhand der empirischen Forschungsergebnisse.

Die empirische Analyse in den Fallunternehmen anhand des tätigkeitstheoretischen Bezugsrahmens beschreibt deren Arbeitspraxis und zeigt, wie und unter welchen Bedingungen sich die Beschäftigten und die Unternehmen weiterentwickeln können. Des Weiteren werden die empirischen Ergebnisse abstrahiert, systematisiert und verallgemeinert. In diesem Kontext wird der konzeptionelle Bezugsrahmen reflektiert und diskutiert, um Anschlussstellen zu dessen Weiterentwicklung aufzuzeigen.

### **1.3 Argumentationsgang der Arbeit**

Im *ersten Kapitel* wurden die Entwicklungen in der Arbeitswelt sowie einhergehende Veränderungen hinsichtlich der Anforderungen an Unternehmen und ihre Beschäftigten skizziert, um das Problemfeld und den Hintergrund der Arbeit aufzuspannen. Es wurde die These formuliert, dass praktizierte Formen der Personal- und Organisationsentwicklung in Industrieunternehmen in hohem Maße unzureichend sind, um aktuelle und zukünftige Anforderungen bewältigen zu können. Verwiesen wurde auf die Entkopplung von Arbeiten und Lernen sowie die Trennung von individueller und kollektiver Entwicklung als zwei zentrale Kritikpunkte traditioneller Lernformen. Darauf aufbauend wurde das Forschungs- und Erkenntnisinteresse der Arbeit abgeleitet sowie die kultur-historische Tätigkeitstheorie als geeigneter konzeptioneller Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung in drei Fallunternehmen des produzie-

renden Gewerbes eingeführt. Des Weiteren wurden die erkenntnisleitenden Forschungsfragen sowie nachfolgend der Argumentationsgang dargelegt.

Das *zweite Kapitel* greift den Problemaufriss auf und beschreibt, wie sich industrielle Produktion gewandelt hat (2.1) und welche Anforderungen an Wissen, Können und Lernen mit verschiedenen Produktionsformen einhergehen (2.2). Darüber hinaus wird erläutert, wie Personal- und Organisationsentwicklung üblicherweise in der Literatur dargestellt werden (2.3, 2.4). Daran anschließend werden die oben skizzierten Kritikpunkte an PE und OE präzisiert und diskutiert (2.5) sowie Implikationen für das eigene Forschungsvorhaben abgeleitet (2.6). Das zweite Kapitel dient damit der Einbettung der Forschung in den Kontext der Entwicklung von Arbeit und Lernen und soll einen grundlegenden Überblick über die relevanten Themenfelder der Arbeit hinsichtlich des Wandels der Produktions- und Arbeitsformen sowie Personal- und Organisationsentwicklung liefern. Zugleich begründet es die kultur-historische Tätigkeitstheorie als gewählten konzeptionellen Bezugsrahmen.

Das *dritte Kapitel* der Arbeit widmet sich der kultur-historischen Tätigkeitstheorie. Dabei wird zunächst die kultur-historische Schule als Entstehungskontext tätigkeitstheoretischer Forschung skizziert (3.1). Danach werden die zentralen Denkfiguren des konzeptionellen Bezugsrahmens (3.2), insbesondere das Modell des Tätigkeitssystems zur Beschreibung von Arbeitstätigkeit, erarbeitet. Rekuriert wird hierbei auf die Lesart der Tätigkeitstheorie nach Yrjö Engeström (1999a, 2001, 2008a, 2011), welcher die Prinzipien der ursprünglich psychologischen Entwicklungstheorie auf die Analyse und Gestaltung von Arbeits- und Lernprozesse in Arbeitsorganisationen übertrug. Ein weiterer Schwerpunkt des dritten Kapitels ist das tätigkeitstheoretische Verständnis von Lernen und Entwicklung, speziell die Theorie des expansiven Lernens (3.3). Darauf aufbauend werden die betrieblichen Handlungsfelder Personal- und Organisationsentwicklung aus tätigkeitstheoretischer Perspektive interpretiert (3.4). Hierbei handelt es sich um erste Überlegungen, die im Verlauf der Arbeit auf Grundlage der empirischen Erkenntnisse präzisiert werden. Das Kapitel endet mit einem Zwischenfazit (3.5), welches auf die empirische Untersuchung in den Fallunternehmen vorbereitet.

Im Mittelpunkt des *vierten Kapitels* steht die empirische Untersuchung in den drei Industrieunternehmen. Zunächst werden Fallstudien als Forschungsstrategie beschrieben (4.1). Anschließend (4.2) werden die drei Fallunternehmen, *JerseyTex GmbH*, *Press&Mount GmbH*, *ECC*, vorgestellt sowie Herausforderungen der Branche aufgezeigt, die die hohe Bedeutung der Themen Lernen und Entwicklung begründen. In 4.3 werden das Untersuchungsdesign, d. h. der



Analyserahmen und die spezifischen Forschungsfragen sowie die Methoden der Datenerhebung (halbstandardisierte Interviews, teilnehmende Beobachtung) und Datenauswertung (qualitative Inhaltsanalyse) dargelegt. Im Anschluss daran werden Ergebnisse der empirischen Untersuchung beschrieben. Beginnend mit dem Textilhersteller *JerseyTex GmbH* (4.4) werden jeweils die Produktionsprozesse und Arbeitstätigkeit in den Unternehmen dargestellt. Vor allem die Widersprüche in der Arbeitstätigkeit, die dem tätigkeitstheoretischen Lernverständnis nach Auslöser für Entwicklung sind, werden herausgearbeitet. Des Weiteren werden die praktizierten Formen der Personal- und Organisationsentwicklung in den Unternehmen beschrieben. Die Ergebnisse werden fallspezifisch dargestellt und interpretiert.

Die fallübergreifende Systematisierung und Diskussion der Erkenntnisse erfolgt im *fünften Kapitel*. Dazu werden zunächst die empirischen Ergebnisse hinsichtlich Arbeitstätigkeit und Widersprüche sowie in Bezug auf das vorhandene Lernverständnis und die praktizierten Formen des Lernens zusammengefasst und diskutiert (5.1). Kapitel 5.2 abstrahiert die Erkenntnisse und diskutiert grundlegende Prinzipien von Personal- und Organisationsentwicklung im Kontext der expansiven Lerntätigkeit (5.2.1). Zugleich werden Implikationen für die Gestaltung von Lernen in der betrieblichen Praxis anhand der drei Fallunternehmen skizziert (5.2.2). Schließlich werden auf Grundlage der Auseinandersetzung mit der kultur-historischen Tätigkeitstheorie im Verlauf der Arbeit und anhand der empirischen Erkenntnisse ihre Potenziale und Grenzen diskutiert (5.3). Des Weiteren erfolgt die Reflexion der gewählten Forschungsmethoden sowie des Forschungsprozesses anhand von Gütekriterien (5.4).

Das abschließende *sechste Kapitel* der Arbeit fasst die Ergebnisse zusammen, resümiert die Erkenntnisse und formuliert den weiteren Forschungsbedarf. Die wesentlichen Inhalte und Schritte der Arbeit sind in der nachfolgenden Abbildung 2 zusammengefasst dargestellt:

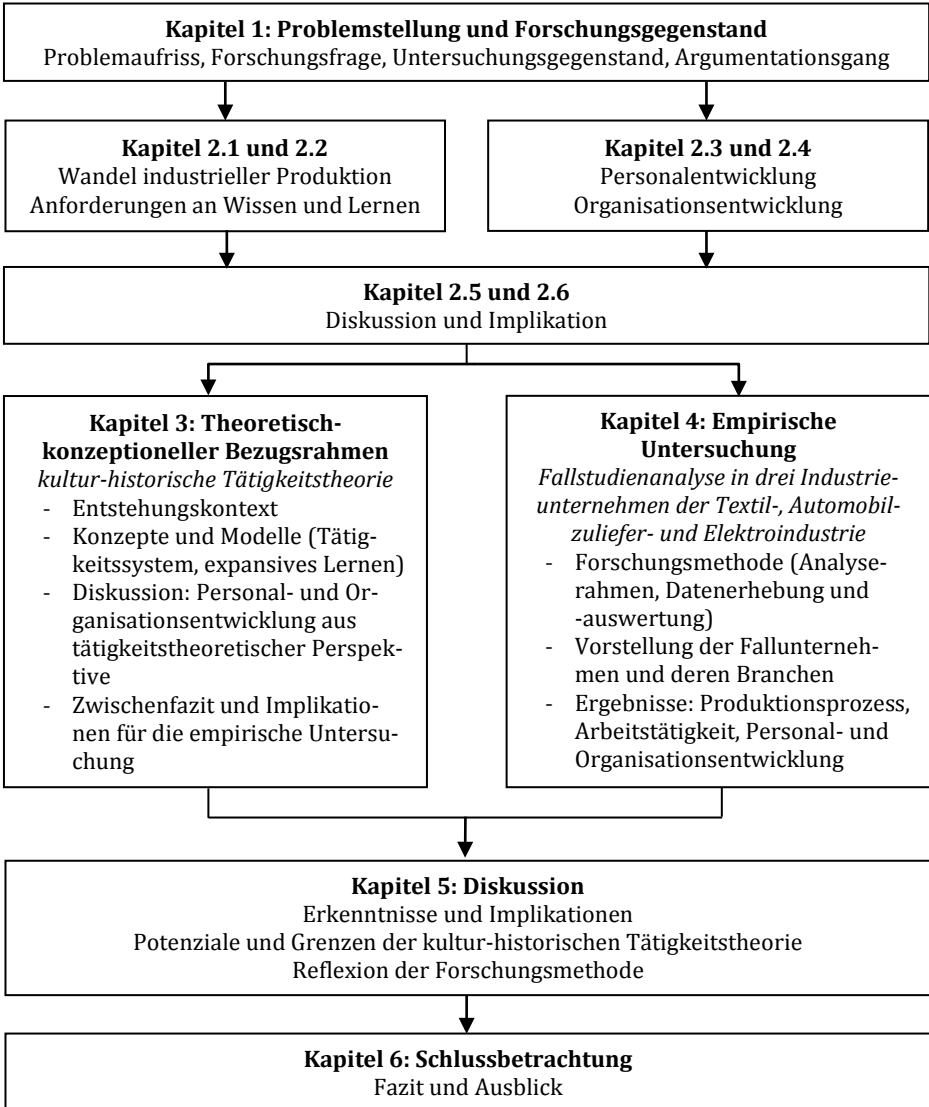


Abbildung 2: Aufbau der Arbeit (eigene Darstellung)