

Transformation als Dimension nachhaltiger Entwicklung - Beispiele aus der Sozialpolitik- und der Organisationsforschung

PD Dr. Guido Becke & Dr. Peter Bleses

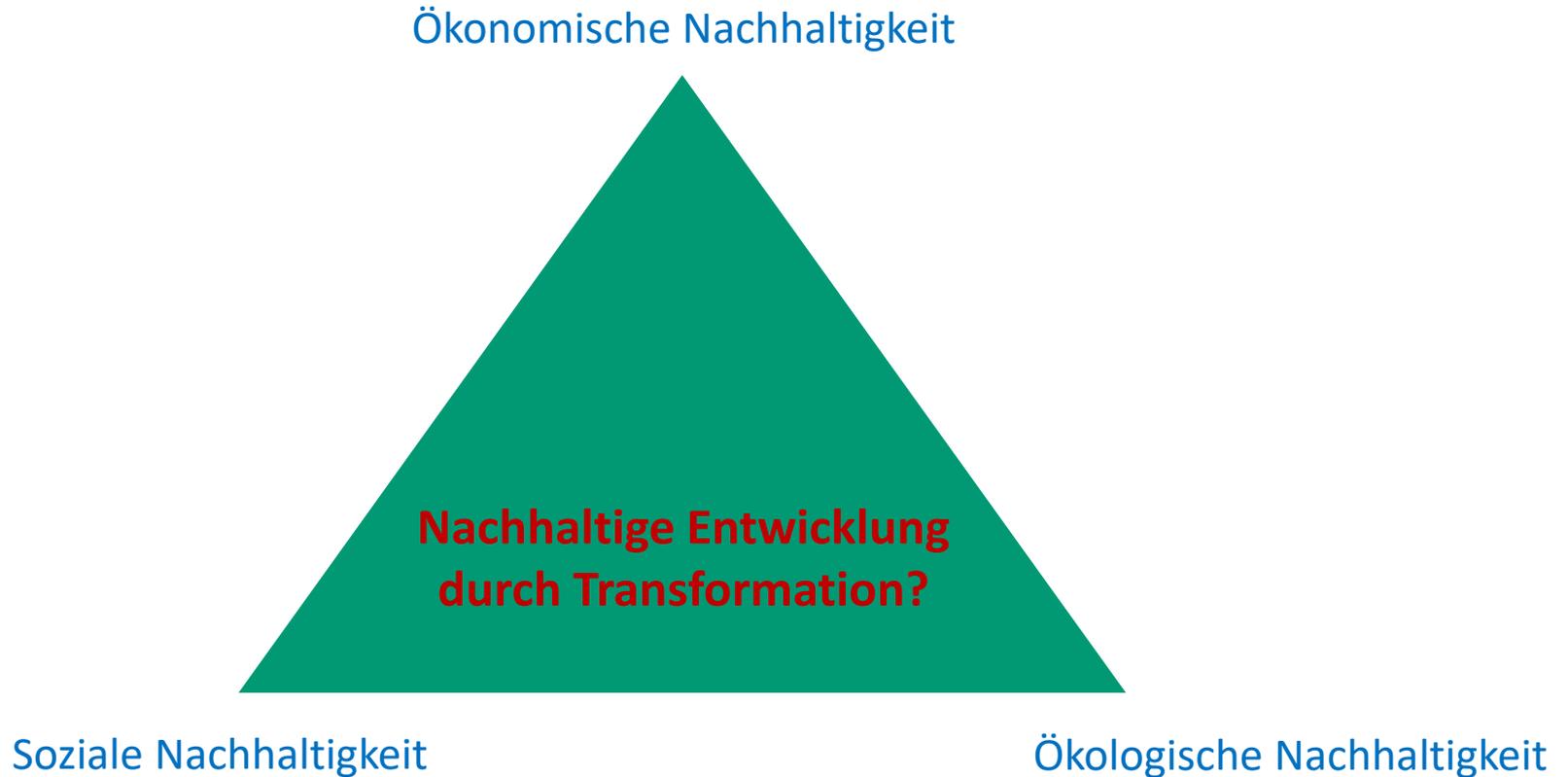
iaw-Colloquium

13.07.2021

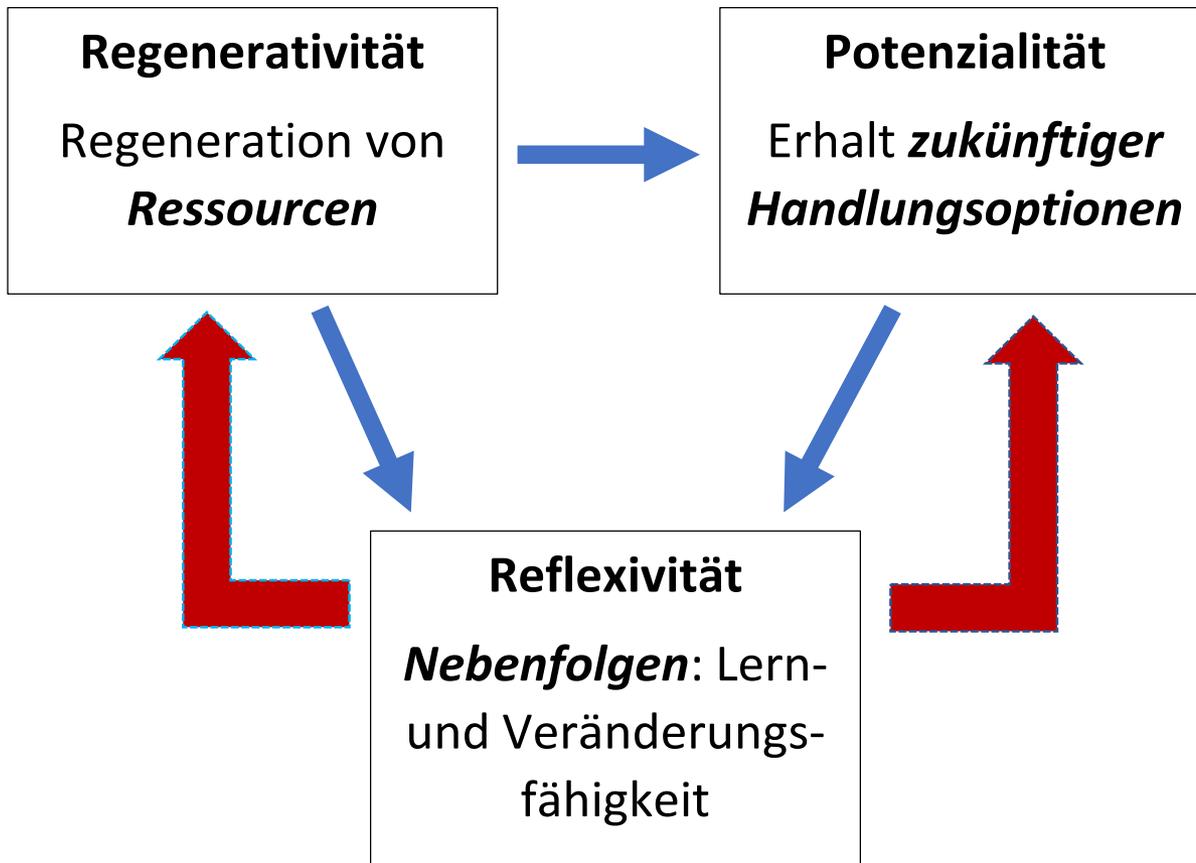
Übersicht

- (1) Nachhaltige gesellschaftliche Entwicklung
- (2) Kernprinzipien nachhaltiger Entwicklung
- (3) Mehrdimensionalität nachhaltiger Entwicklung
- (4) Transformation als Dimension nachhaltiger Entwicklung
- (5) Transformation und Nachhaltigkeit?
– Das Beispiel Change Management
- (6) Transformation und Nachhaltigkeit?
– Das Beispiel der Arbeitsmarktpolitik
- (7) Fazit und Ausblick

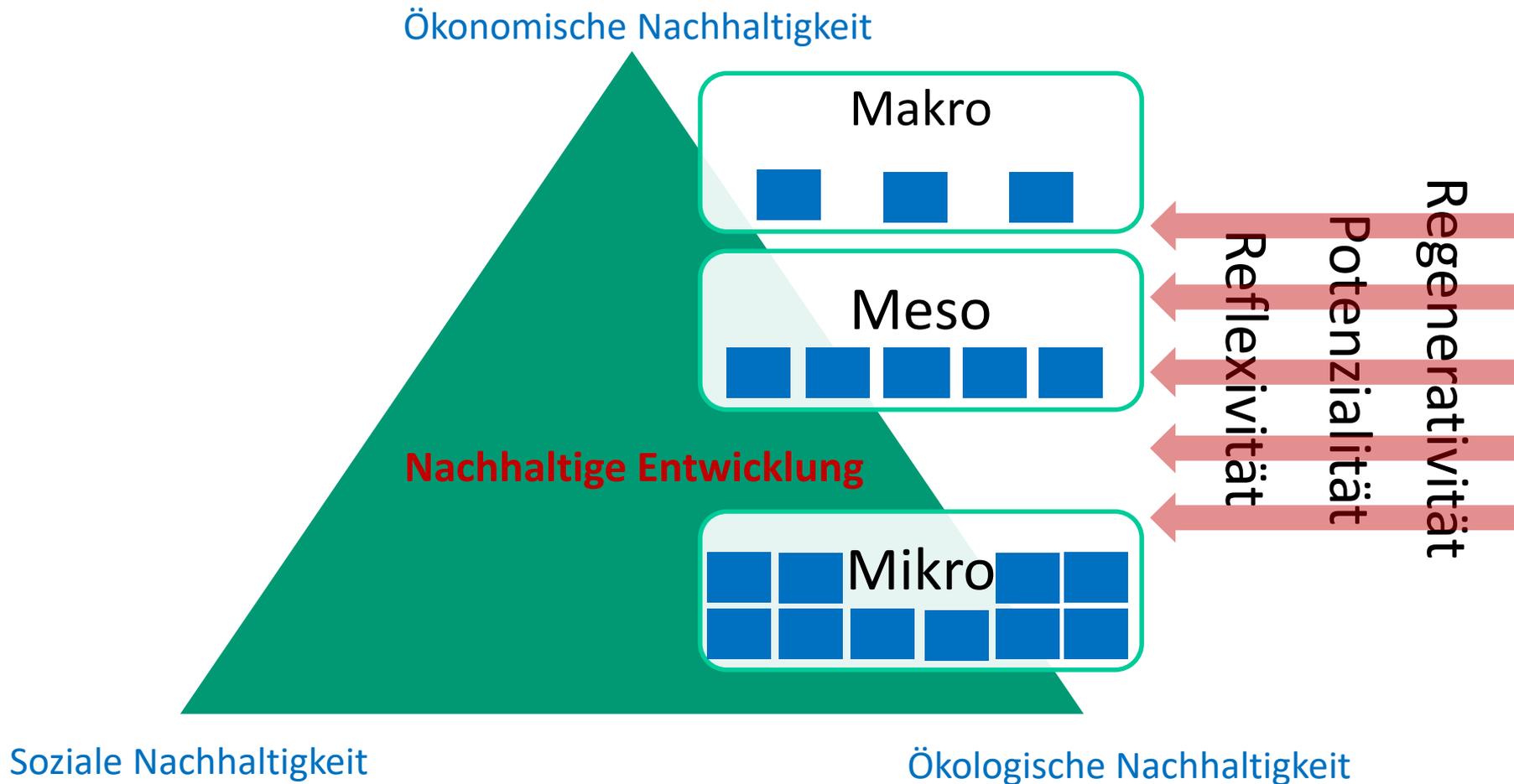
1. Nachhaltige gesellschaftliche Entwicklung



2. Kernprinzipien nachhaltiger Entwicklung



3. Mehrdimensionalität nachhaltiger Entwicklung



4. Transformation als Dimension nachhaltiger Entwicklung

Perspektive des »Erhaltens durch Verändern«

- Intentionalität des Wandels
- Systemischer Wandel
- Tiefgreifende Veränderungen, z.B.
 - Paradigmenwechsel
 - Strukturen und Kulturen

4. Transformation als Dimension nachhaltiger Entwicklung

„Erhalten durch Verändern“: Klärungsbedarfe

- In welchem Verhältnis stehen geplante und emergente Veränderungsprozesse?
- Nicht intendierte Folgen intendierter Transformationsvorhaben?
- An welchem Verständnis von Nachhaltigkeit orientiert sich die Transformation?
- Nachhaltigkeit für wen oder was?
- In welchem Verhältnis stehen grundlegender Wandel und gesellschaftliche Ordnung / Stabilität?
- Wie erfolgt die Governance der Transformation?

Zwischenfragen?

5. Transformation und Nachhaltigkeit? – Das Beispiel Change Management

Merkmals	Erläuterung
Ausgangspunkt	Diskrepanz zwischen Organisation und hoher Umweltdynamik
Prämisse	Radikaler Wandel: kulturelle Tiefenstrukturen, Prozesse, Strategien und Aufbau- und Ablaufstrukturen, Grenzen
Wandelverständnis	Episodischer Wandel 2. Ordnung Auftauen – Verändern – Einfrieren
Veränderungsstrategie	Radikaler Bruch → Neuentwicklung von Basisannahmen, Verhaltens- und Organisationsstrukturen, Strategien → Passfähigkeit zur dynamischen Umwelt
Governance	<ul style="list-style-type: none"> - Hierarchische Koordination: Unternehmensleitung als zentraler Change Agent → transformationale Führung - Unterstützung: Externe Beratende

5. Transformation und Nachhaltigkeit? – Das Beispiel Change Management

Ziele der Restrukturierung von Unternehmen:

- Effizienzsteigerung und Kostensenkungen durch Personalabbau
 - Erhöhte Flexibilität und Wettbewerbsfähigkeit
 - Dezentralisierung sowie Hierarchie- und Bürokratieabbau („De-Layering“) sollen Autonomie dezentraler Einheiten und der Beschäftigten stärken
 - Schnellere Entscheidungsfindung
- ▶ Ziele wurden nur eingeschränkt oder gar nicht erreicht!
Frage nach Erklärung der Diskrepanz?

5. Transformation und Nachhaltigkeit? – Das Beispiel Change Management

Erklärungsansätze

Grenzen der hierarchischen Koordination

- Rationales Organisationsverständnis: Kultur, Struktur und Prozesse als Transformationsvariablen
- Management als Teil des Problems → Erfordernis der Selbstveränderung von Führungskräften wird unterschätzt
- Charisma als sozialer / relationaler Prozess statt stabile Persönlichkeitseigenschaft (Elias & Scotson 1990)

5. Transformation und Nachhaltigkeit? – Das Beispiel Change Management

Erklärungsansätze

Grenzen der Veränderungsstrategie

- Flexibilitäts-Stabilitäts-Dilemma
 - Hohes Scheiternsrisiko bei ‚Hyper-Adaption‘ an Umweltdynamik
 - Erosion relevanter organisatorischer Stabilitätsanker
- Gravierende nicht intendierte Effekte für betriebliche Sozialität:
 - Erlebte Verletzung / Bruch impliziter Arbeitsverträge
 - Betriebliche Gratifikationskrisen

5. Transformation und Nachhaltigkeit? – Das Beispiel Change Management

Zur Bedeutung organisatorischer Stabilitätsanker

Stabilitätsanker = df. relativ dauerhafte Gewissheiten und Orientierungssysteme des Handelns

Stabilitätsanker

- richten sich auf interne Sozialbeziehungen und auf die Außenbeziehungen von Unternehmen
- sind erforderlich für die nachhaltige Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen

5. Transformation und Nachhaltigkeit? – Das Beispiel Change Management

Externe Stabilitätsanker	Interne Stabilitätsanker
Zentrale Markt- und Wettbewerbsstrategien	Organisatorische Loyalität
Verlässlichkeit	Soziale Reziprozität
Kundenvertrauen	Interpersonales und systemisches Vertrauen (Organisationsvertrauen)
Soziale Legitimität	Kulturelle Identifikationskerne

5. Transformation und Nachhaltigkeit? – Das Beispiel Change Management

Erlebte Verletzung impliziter Arbeitsverträge (,psychologische Verträge‘)

→ Stabilitätsanker ,Soziale Reziprozität‘

- Psychologischer Vertrag „regelt implizite, nicht schriftlich fixierte gegenseitige Erwartungen und Verpflichtungen zwischen Organisationen und Beschäftigten“ (Weiss & Udris 2006: 127)
- Sozialer Mechanismus zur Reduzierung von Unsicherheiten im Beschäftigungsverhältnis
- Tragfähigkeit des psychologischen Vertrags → hohes Maß an Übereinstimmung reziproker Erwartungen und Verpflichtungen

5. Transformation und Nachhaltigkeit? – Das Beispiel Change Management

Erlebte Verletzung impliziter Arbeitsverträge

- Enttäuschung bedeutsamer Erwartungen von Beschäftigten an das Arbeits- und Beschäftigungsverhältnis:
 - Beschäftigungsstabilität → Verunsicherung durch Stellen- und Personalabbau
 - Aussicht auf interne Entwicklungsperspektiven → Verunsicherung durch Stellen- und Hierarchieabbau
 - Gute Arbeitsqualität → Arbeitsverdichtung und erhöhte betrieblich definierte Flexibilitätsanforderungen
 - Verluste von Identifikationskernen und Enttäuschung von Sinnansprüchen an die Erwerbsarbeit
 - Ungerechtigkeitserleben in Veränderungsprozessen

Zwischenfragen?

6. Transformation und Nachhaltigkeit? – Das Beispiel Arbeitsmarktpolitik

„Moderne“ Arbeitsmarktpolitik in Deutschland durch Arbeitsförderungsgesetz (AFG) 1969

- Absicherung bei Arbeitslosigkeit = **passive** Arbeitsmarktpolitik
 - Arbeitslosengeld als lebensstandardsichernde Versicherungsleistung
 - niedrigere und bedarfsgeprüfte Arbeitslosenhilfe
- **Innovation:** Fokus auf **aktive** Arbeitsmarktpolitik
- Ziel: Verbesserung/Erhalt **dauerhafter Arbeits(markt)fähigkeit auf hohem Niveau**
- **Keine** „Beschäftigungspolitik“ – eher „Feinsteuerung“
- Beschäftigungssteuerung durch Wirtschafts-, Finanz- und Strukturpolitik (sog. „Globalsteuerung“)

6. Transformation und Nachhaltigkeit? – Das Beispiel Arbeitsmarktpolitik

„Moderne“ Arbeitsmarktpolitik in Deutschland durch Arbeitsförderungsgesetz (AFG) 1969

- Finanzierung hauptsächlich aus Beitragsmitteln (plus Steuermittel für einige Leistungen wie die Arbeitslosenhilfe)
- Absicherung des Haushalts bei Defiziten aus Bundessteuermitteln
- Absicherung des vorleistungsbezogenen Systems durch 1961 reformierte kommunale Sozialhilfe
 - Hilfe zum Lebensunterhalt (passiv)
 - Hilfe zur Arbeit (aktiv)

6. Transformation und Nachhaltigkeit? – Das Beispiel Arbeitsmarktpolitik

Nachhaltigkeitsperspektiven des AFG 1969

Übergreifende

Orientierung = Veränderungs-/Anpassungsfähigkeit

- Makroebene = Sicherung der Funktionsfähigkeit des Arbeitsmarktes
- Mesoebene = Absicherung der Bestandsfähigkeit der Arbeitslosenversicherung
- Mikroebene =
 - a) Sicherung nachhaltiger Arbeitsmarktfähigkeit
 - b) Erhalt des Lebensstandards (...vorübergehend...)

6. Transformation und Nachhaltigkeit? – Das Beispiel Arbeitsmarktpolitik

Nachhaltigkeitsperspektiven des AFG 1969:

Ebenen überschneidende Verschränkung von Nachhaltigkeit:

- Makro-, Meso- und Mikroebene in positivem Wechselverhältnis
- Einbettung in sozioökonomische Rahmenbedingungen und deren Veränderungen sowie deren Steuerung
- Potenzialität und Regenerativität von System, Institution und Individuen im Fokus
- Reflexivität durch laufendes Monitoring des Arbeitsmarktes und der Maßnahmenentwicklung (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung)

6. Transformation und Nachhaltigkeit? – Das Beispiel Arbeitsmarktpolitik

Gesetze für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt (Hartz I – IV) 2002 – 2004: „Fördern und Fordern“

- Ausgangspunkte
 - Dauerhafte Probleme am Arbeitsmarkt: Hohe Arbeitslosigkeit, zunehmende Dauer der Arbeitslosigkeit
 - Arbeitslosenversicherung als ‚Zuschussbetrieb‘
 - Zunehmende ‚Aussteuerung‘ von Langzeitarbeitslosen aus Arbeitslosenversicherung in Arbeitslosenhilfe / Sozialhilfe
 - Überforderung der kommunalen Haushalte durch wachsende Sozialhilfeausgaben
 - ‚Vermittlungsskandale‘ in der aktiven Arbeitsmarktpolitik

6. Transformation und Nachhaltigkeit? – Das Beispiel Arbeitsmarktpolitik

Gesetze für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt (Hartz I – IV) 2002 – 2004: „Fördern und Fordern“

- Grundideen
 - Arbeitsmarktpolitik an die ‚neuen‘ Anforderungen anpassen
 - Beschränkung der Lebensstandardsicherung auf kurzes Arbeitslosengeld I (SGB III)
 - Zusammenführung der Arbeitslosen- und der Sozialhilfe in eine steuerfinanzierte „Grundsicherung für Arbeitssuchende“ (SGB II)
 - Zusammenführung der Arbeitslosenvermittlung und -förderung in einem System

6. Transformation und Nachhaltigkeit? – Das Beispiel Arbeitsmarktpolitik

Gesetze für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt (Hartz I – IV) 2002 – 2004: „Fördern und Fordern“

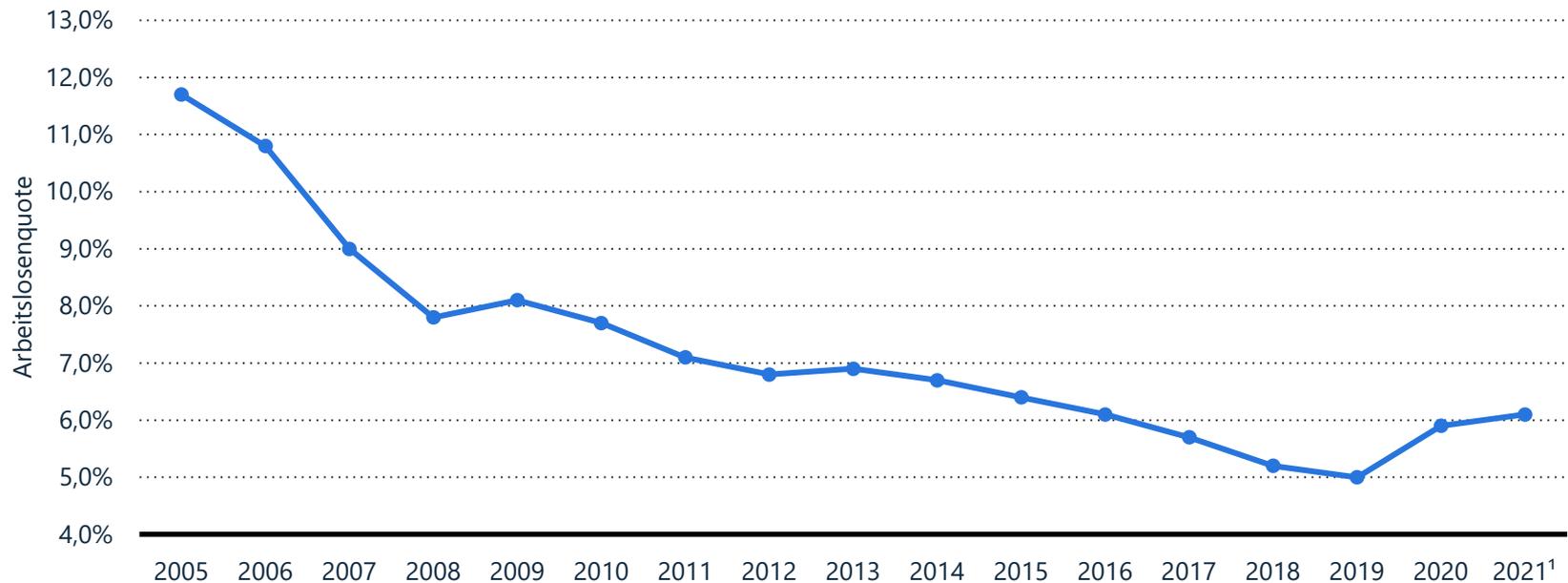
- Grundideen (Forts.)
 - Orientierung der Arbeitslosen auf den ersten Arbeitsmarkt
 - Orientierung auf Arbeitsmarktfähigkeit auch unterhalb des vorherigen Niveaus
 - Zwangsbewährtes Fordern von Aktivitäten zur Verbesserung der eigenen Arbeitsmarktfähigkeit
 - Entlastung der Kommunen von hohen Sozialhilfeaufwendungen

6. Transformation und Nachhaltigkeit? – Das Beispiel Arbeitsmarktpolitik

Gesetze für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt: **Effekte**

Arbeitslosenquote in Deutschland im Jahresdurchschnitt von 2005 bis 2021

Arbeitslosenquote in Deutschland bis 2021



Hinweis(e): Deutschland

Weitere Angaben zu dieser Statistik, sowie Erläuterungen zu Fußnoten, sind auf Seite 8 zu finden.

Quelle(n): Bundesagentur für Arbeit; ID 1224

6

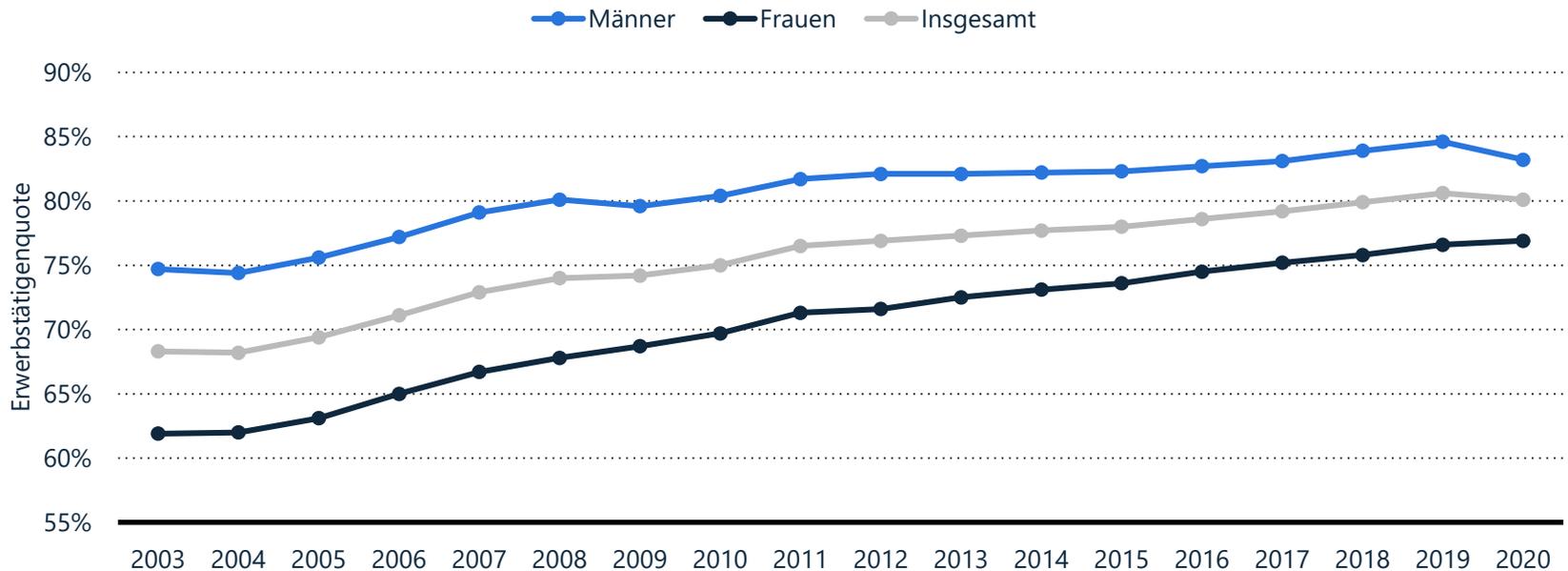
statista

6. Transformation und Nachhaltigkeit? – Das Beispiel Arbeitsmarktpolitik

Gesetze für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt: **Effekte**

Erwerbstätigenquote der 20-64-Jährigen in Deutschland nach Geschlecht von 2003 bis 2020

Erwerbstätigenquote in Deutschland nach Geschlecht bis 2020



Hinweis(e): Deutschland; 20-64 Jahre

Weitere Angaben zu dieser Statistik, sowie Erläuterungen zu Fußnoten, sind auf Seite 8 zu finden.

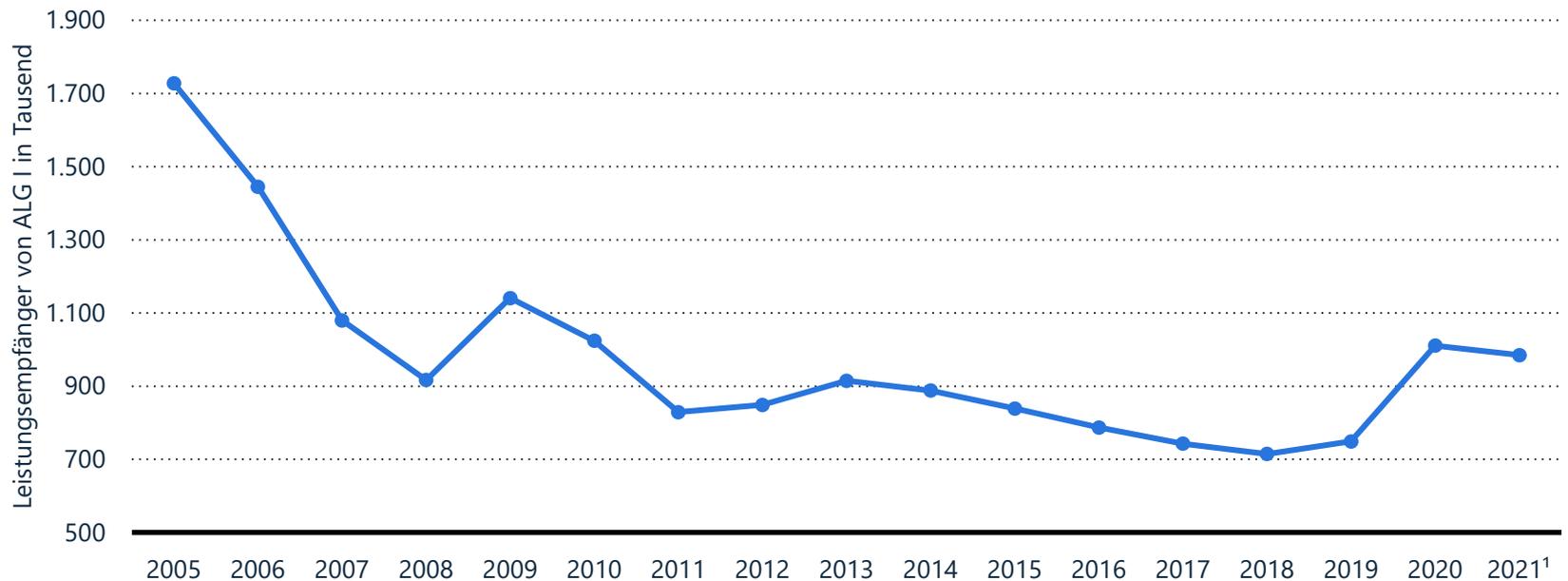
Quelle(n): Eurostat; ID 198921

6. Transformation und Nachhaltigkeit? – Das Beispiel Arbeitsmarktpolitik

Gesetze für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt: **Effekte**

Leistungsempfänger von Arbeitslosengeld I im Jahresdurchschnitt von 2005 bis 2021 (in 1.000)

Leistungsempfänger von Arbeitslosengeld I bis 2021



Hinweis(e): Deutschland

Weitere Angaben zu dieser Statistik, sowie Erläuterungen zu Fußnoten, sind auf Seite 8 zu finden.

Quelle(n): Bundesagentur für Arbeit; ID 1377

6

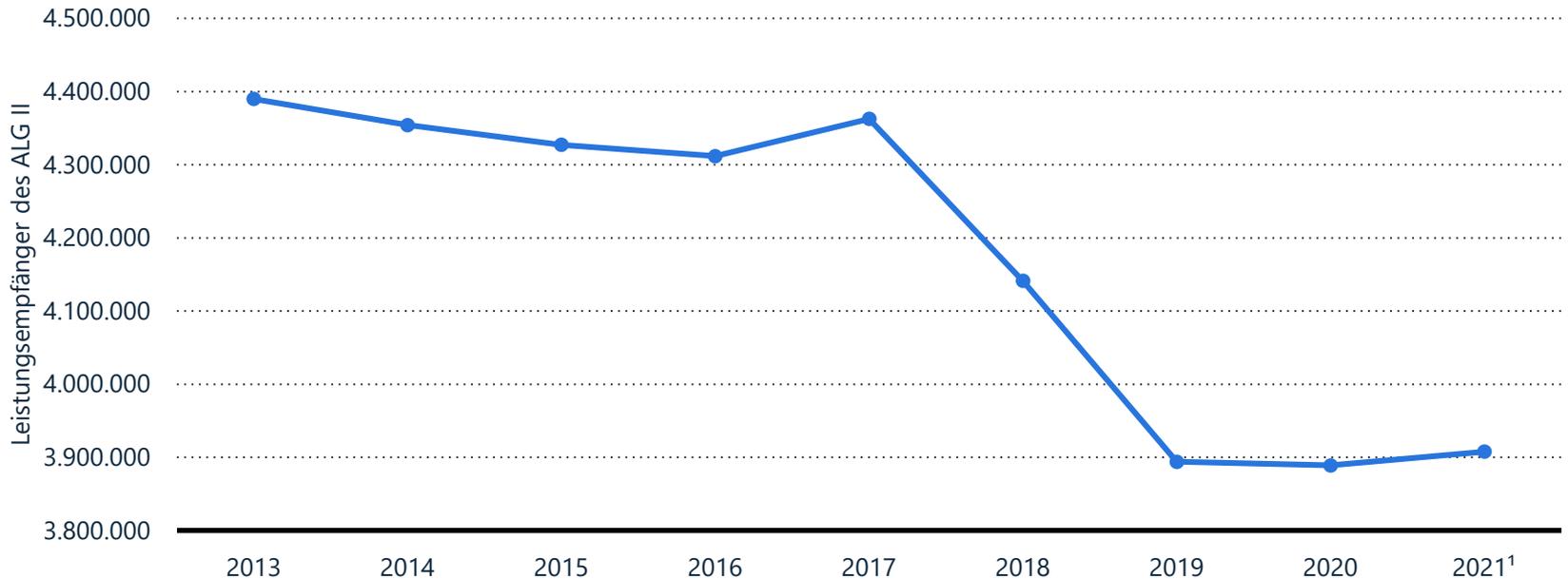
statista

6. Transformation und Nachhaltigkeit? – Das Beispiel Arbeitsmarktpolitik

Gesetze für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt: **Effekte**

Hartz IV: Leistungsempfänger von Arbeitslosengeld II im Jahresdurchschnitt von 2013 bis 2021

Hartz IV: Empfänger von Arbeitslosengeld II bis 2021



Hinweis(e): Deutschland

Weitere Angaben zu dieser Statistik, sowie Erläuterungen zu Fußnoten, sind auf Seite 8 zu finden.

Quelle(n): Bundesagentur für Arbeit; ID 1396

6

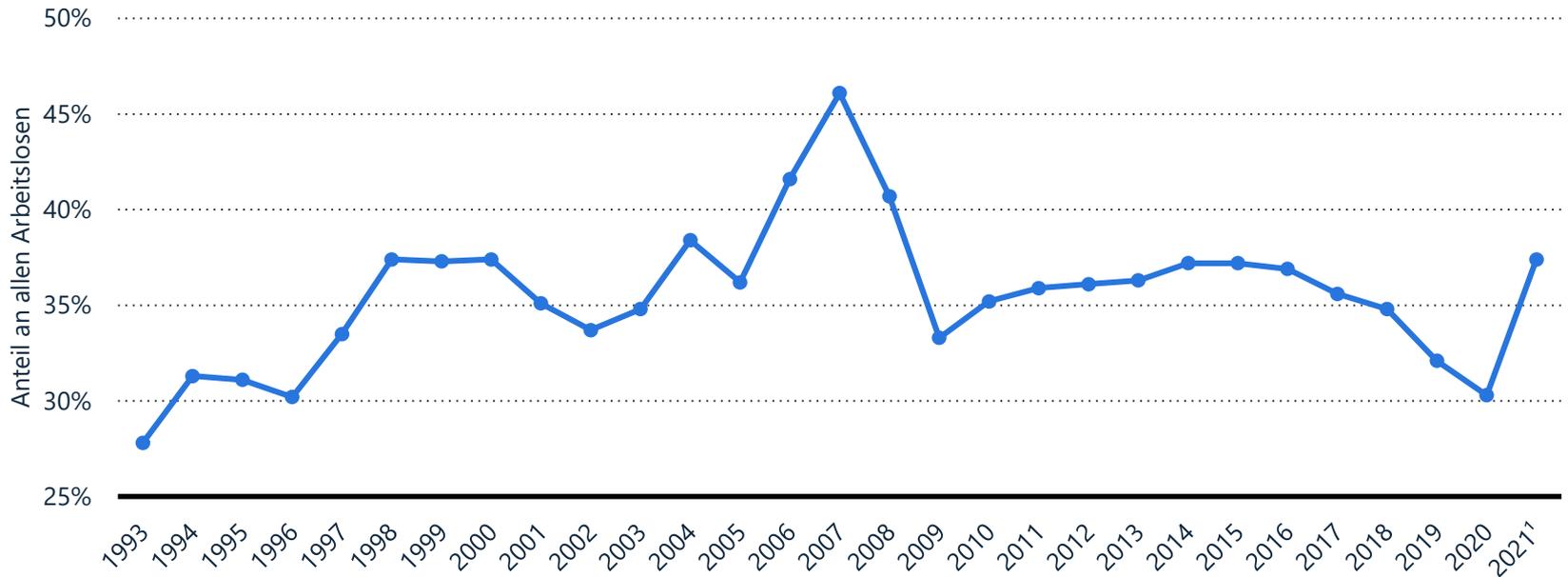
statista

6. Transformation und Nachhaltigkeit? – Das Beispiel Arbeitsmarktpolitik

Gesetze für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt: **Effekte**

Anteil der Langzeitarbeitslosen an allen Arbeitslosen in Deutschland von 1993 bis 2021

Anteil der Langzeitarbeitslosen in Deutschland bis 2021



Hinweis(e): Deutschland

Weitere Angaben zu dieser Statistik, sowie Erläuterungen zu Fußnoten, sind auf Seite 8 zu finden.

Quelle(n): Bundesagentur für Arbeit; ID 17425

6

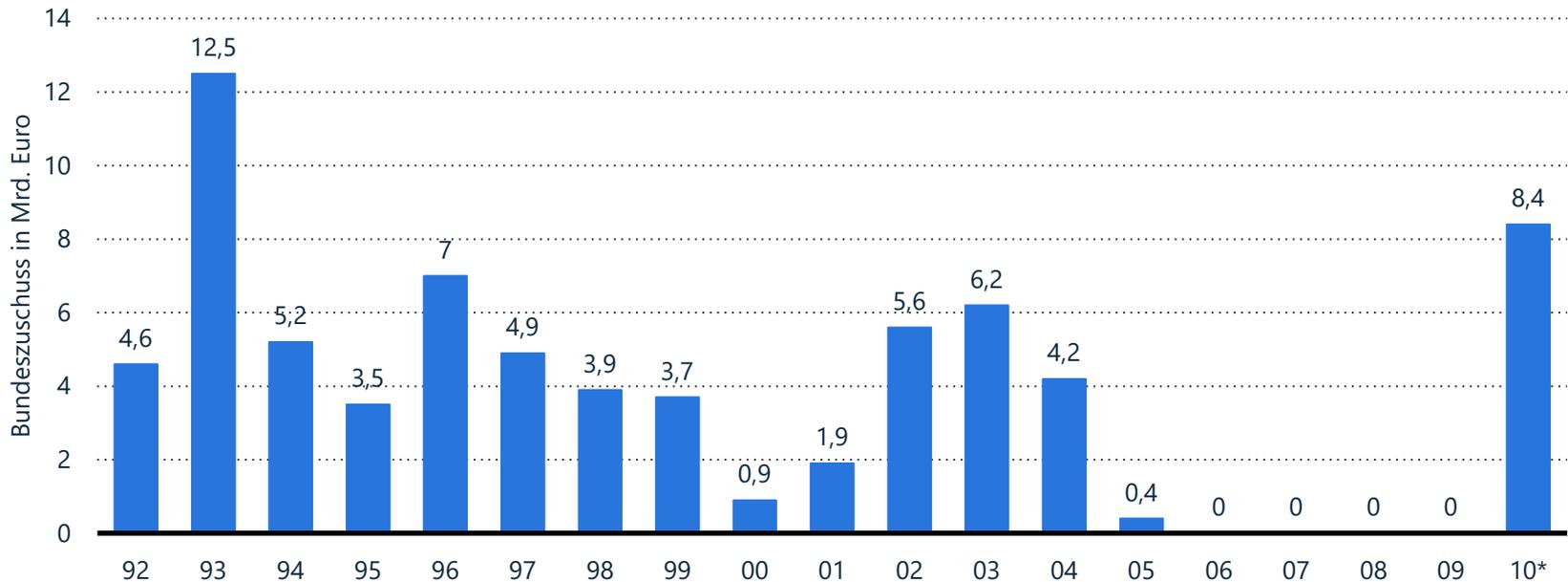
statista

6. Transformation und Nachhaltigkeit? – Das Beispiel Arbeitsmarktpolitik

Gesetze für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt: **Effekte**

Bundeszuschuss (in Mrd. Euro) für die Bundesagentur für Arbeit 1992 bis 2009 und BA-Schätzung für 2010

Bundeszuschuss für die Bundesagentur für Arbeit



Hinweis(e): Deutschland

Weitere Angaben zu dieser Statistik, sowie Erläuterungen zu Fußnoten, sind auf Seite 8 zu finden.

Quelle(n): Bundesagentur für Arbeit; ID 70039

2

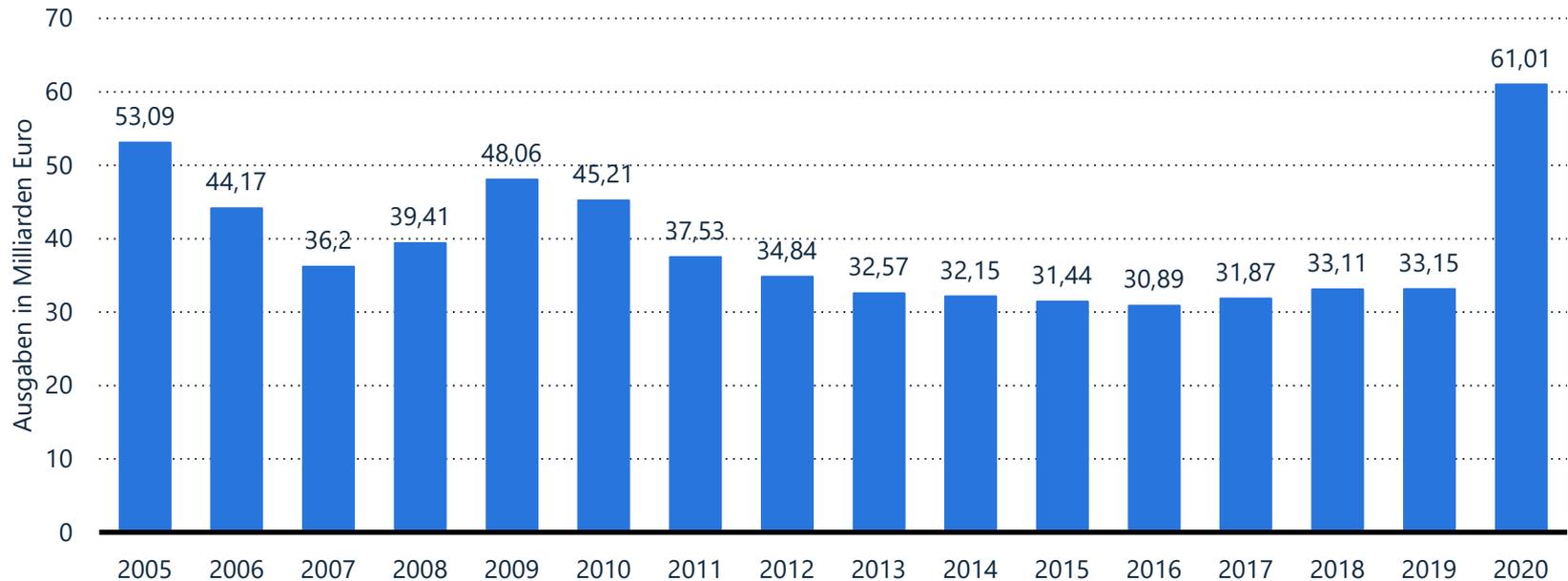
statista

6. Transformation und Nachhaltigkeit? – Das Beispiel Arbeitsmarktpolitik

Gesetze für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt: **Effekte**

Ausgaben der Bundesagentur für Arbeit von 2005 bis 2020 (in Milliarden Euro)

Ausgaben der Bundesagentur für Arbeit bis 2020



Hinweis(e): Deutschland

Weitere Angaben zu dieser Statistik, sowie Erläuterungen zu Fußnoten, sind auf Seite 8 zu finden.

Quelle(n): Bundesagentur für Arbeit; ID 75241

2

statista

6. Transformation und Nachhaltigkeit? – Das Beispiel Arbeitsmarktpolitik

Nachhaltigkeitsperspektiven der Hartz-Reformen

Übergreifende

Orientierung = Veränderungs-/Anpassungsfähigkeit

- Makroebene = a) Sicherung der Funktionsfähigkeit des Arbeitsmarktes (nur für die Mehrheit)
b) Stabilisierung kommunaler Haushalte
- Mesoebene = Absicherung der Bestandsfähigkeit der Arbeitslosenversicherung
- Mikroebene = a) Arbeitsmarktfähigkeit um jeden Preis (Statusverluste)
b) Lebensstandardsicherung für wenige und kurz

6. Transformation und Nachhaltigkeit? – Das Beispiel Arbeitsmarktpolitik

Nachhaltigkeitsperspektiven der Hartz-Reformen:

Aufgabe der Ebenen überschneidenden Verschränkung von Nachhaltigkeit

- Makro- und Meso- von Mikroebene abgekoppelt
- Anpassung an ökonomische Rahmenbedingungen
- Aufgabe der Steuerung
- Potenzialität und Regenerativität von System und Institution
- Mikroebene im „Reflexionszwang“: Individualisierung der Verantwortung für eigene Arbeitsmarktfähigkeit

Zwischenfragen?

7. Fazit und Ausblick

Wandel der Governance von Veränderungsprozessen:

- Verschiedene Nachhaltigkeitsebenen werden nicht zusammengedacht
- Systemlogik und -nachhaltigkeit überwiegt
- Unzureichende Berücksichtigung der Akteursvielfalt
→ erhöhte Selektivität
- Tendenzielle Schwächung von Stabilitätsankern
- Motivationsverluste durch Entwertung von Vergangenheit

7. Fazit und Ausblick

»Verändern durch Erhalten« als Potenzial für nachhaltige Entwicklung

- Systemlogik mit Akteurslogiken verbinden
- Makro-, Meso- und Mikroebenen für nachhaltige Entwicklung zusammendenken
- Reflexive Governance: Interdependenzen und Folgenorientierung berücksichtigen
- Stabilitätsanker: Verlässlichkeit und Dynamik ausbalancieren
 - in der Arbeitsmarktpolitik...
 - auf der Organisationsebene...

7. Fazit und Ausblick

Arbeitsmarktpolitik: »Verändern durch Erhalten« als komplementäre Strategie

Regenerativität und Potenzialität

(in aktiver und passiver Arbeitsmarktpolitik)

- Statussicherung für möglichst viele
- Statussicherung möglichst lange gewährleisten
- Absicherung ‚erwartungssicherer‘ machen
- Präventive Ausrichtung

Reflexivität

- ⑩ Arbeitsmarktpolitik (wieder) rückblickender...
- ⑩ ...und vorausschauender betreiben

7. Fazit und Ausblick

Organisation: »Verändern durch Erhalten« als komplementäre Strategie

Dynamische Stabilität von Stabilitätsankern ermöglichen:

Regenerativität

- Nicht intendierte Folgen der Verletzung von Stabilitätsankern bearbeiten

Reflexivität und Potenzialität

- Interne Klärung über betrieblich essenzielle Stabilitätsanker
 - Überprüfung von Stabilitätsankern auf Angemessenheit
 - Veränderung von Stabilitätsankern bzw. ihrer Voraussetzungen mit Blick auf Umweltdynamik
- »Experimenteller Wandel«

7. Fazit und Ausblick

Organisation: »Verändern durch Erhalten« als komplementäre Strategie

- **Perspektivenvielfalt organisieren** → Dialogverfahren als Lern- und Partizipationsräume
- **Psychologische Sicherheit** bieten für Kritik und alternative Gestaltungsentwürfe
- **Betriebliche Auseinandersetzungskulturen** fördern → Kooperative Konfliktbearbeitung
- **Nachhaltige Arbeitsqualität** anstreben: Reduktion von (Change-) Belastungen und Stärkung von Gesundheitsressourcen

Abschlussdiskussion

Ergänzende Folien

6. Transformation und Nachhaltigkeit? – Das Beispiel Arbeitsmarktpolitik

Tableau des Organisationswandels

Qualität / Dauer	Wandel 1. Ordnung	Wandel 2. Ordnung
Episodisch	Organisationsentwicklung	Change Management / Organisationstransformation (mit Personalabbau), z.B. Fusionen und Übernahmen, Restrukturierung
Kontinuierlich	Betriebliches Vorschlagswesen, Veränderungen am Arbeitsplatz	Interne Marktsteuerung

6. Transformation und Nachhaltigkeit? – Das Beispiel Arbeitsmarktpolitik Organisationsentwicklung

Merkmale	Erläuterung
Ausgangspunkt	Kritik an bürokratisch-hierarchischen Organisationen
Prämisse	Vereinbarkeit von ökonomischen und sozialen Zielen
Wandelverständnis	Episodischer Wandel zu neuem Gleichgewichtszustand → Wandel 1. Ordnung
Veränderungsstrategie	Abbau von Beharrungskräften durch: Auftauen → Verändern → Einfrieren
Governance	<ul style="list-style-type: none"> - Partizipativer Ansatz - Externer Change Agent: Aktionsforscher:in
Aktionsforschung	Gemeinsames kooperatives Handlungssystem zwischen betrieblichen Akteuren und Aktionsforschenden
Kritik	Ausblendung dynamischer Organisationsumwelten, kein radikaler Wandel, Harmonie-Modell des Wandels

6. Transformation und Nachhaltigkeit? – Das Beispiel Arbeitsmarktpolitik

Berufliche Gratifikationskrisen (Siegrist 1996)

- Erlebtes strukturelles Ungleichgewicht zwischen hoher beruflicher Verausgabung und dafür erhaltenen niedrigen Belohnungen als Quelle psychischen Stresses
- Hohe Verausgabung: z.B. Zeit- und Leistungsdruck (extrinsisch) und Verausgabungsneigung (intrinsisch)
- Niedrige Belohnung: Einkommen, Anerkennung, Unterstützung, Statuskontrolle, Arbeitsplatzsicherheit