
Vorwort zur 1. Auflage

Was brauchen Wirtschaft, Staat und Gesellschaft dringlicher als *kompetente Organisationen* – mit *kompetenten Menschen*, die sie hervorbringen?

Mit unserem Buch wollen wir zeigen, wie menschliche Arbeit und Kompetenz zusammenhängen, in welchem veränderten Umfeld Unternehmen heute und künftig ihre Kompetenz erweisen müssen und was konkret zu tun ist auf dem Weg zu einer kompetenten Organisation.

Dieses Buch hat eine lange Vorgeschichte. 1978 führte Felix Frei – damals mit Christof Baitsch – am Institut für Arbeitspsychologie der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich die Vorstudie zu einem größeren Forschungsprojekt über “Qualifizierung in der Arbeitstätigkeit” durch. Das Projekt, das im Auftrag des deutschen Bundesministeriums für Forschung und Technologie (BMFT, Projektträger “Humanisierung des Arbeitslebens”) von 1980 bis 1985 realisiert wurde, untersuchte die Frage, wie denn Arbeit zu gestalten sei, damit eine Persönlichkeitsentwicklung der Beschäftigten in der und durch die Arbeitstätigkeit selbst möglich würde. Außer den oben genannten Wissenschaftlern arbeiteten in diesem Projekt Andreas Alioth, Werner Duell, Reto Casanova und Eberhard Ulich, der Leiter des Instituts, mit.

Die Frage nach einer – wie wir es damals nannten – *arbeitsimmanenten Qualifizierung* war nicht trivial in einer Zeit, wo in Frage stand, ob sich Unternehmen, die wirtschaftlich sein wollten, “menschliche Arbeitsbedingungen” überhaupt leisten konnten. Heute, bald in der Mitte der neunziger Jahre, steht fest, daß die Förderung und Nutzung der menschlichen Potentiale in der Arbeit nicht nur die Wirtschaftlichkeit nicht beeinträchtigt, son-

dern in vielem überhaupt erst ermöglicht. Das "Erfolgsrezept" von Unternehmen – egal welcher Größe – besteht heute in flexiblen, schnell anpassungsfähigen, überschaubaren und schlanken Einheiten. Im Falle erfolgreicher Großunternehmen wird dies über radikale operative Dezentralisierung erreicht, die mit finanzmäßig zentralisierter Stärke verbunden wird. Davon, wie operativ erfolgreiche Einheiten mit *kompetenter Organisation* geschaffen werden, handelt dieses Buch.

Ein Produkt des damaligen Forschungsprojektes war ein für Praktiker geschriebener "*Leitfaden für qualifizierende Arbeitsgestaltung*", der 1986 erschien.¹ Bereits 1984 war die damalige Forschergruppe in Kontakt gekommen mit Margrit Hugentobler, einer gebürtigen Schweizerin, die seit einigen Jahren in Ann Arbor, USA, lebte und an der University of Michigan arbeitete. Mit ihr entstand die Idee, den Leitfaden ins Englische zu übersetzen und in den USA zu publizieren. Margrit Hugentobler und ihre Kollegin Susan Schurman vom Labor Studies Center in Ann Arbor sollten das Buch übersetzen respektive auf amerikanische Verhältnisse adaptieren. Die zweite Hälfte der achtziger Jahre war aber von einem so ungeheuer schnellen Wandel vor allem bezüglich der technologischen Entwicklung und veränderter Märkte gekennzeichnet, daß dieses aus dem Geist der ausgehenden siebziger Jahre geborene Buch in bloßer Übersetzung schon beim Erscheinen völlig veraltet gewesen wäre. Die Notwendigkeit, mit den veränderten Rahmenbedingungen Schritt zu halten, führte zu einer totalen Neukonzeption des Buches. Im Frühjahr 1993 ist das Buch "*Work Design for the Competent Organization*" in den USA erschienen.² Was lag nun näher, als sehr rasch eine "Rückübersetzung" ins Deutsche mit einigen notwendigen "Europäisierungen" zu machen? Das Ergebnis liegt hier vor. Zu den Europäisierungen gehören auch zwei weitere Fallbeispiele, deren eines nun auch unseren Kollegen Luzian Ruch zu der Autorengruppe führte.

Beim Schreiben dieses Buches hat uns die Überzeugung geleitet, daß Arbeit mehr sein kann und mehr sein muß als Geld verdienen. Die Möglichkeit, in der Arbeit gemeinsam mit anderen Kompetenz zu entwickeln, scheint uns eine wesentliche Voraussetzung für die Persönlichkeitsentwicklung im Erwachsenenalter. Dieselbe Möglichkeit ist aber gleichzeitig die Voraussetzung für Organisationen, ihre Ziele auch unter erschwerten wirtschaftlichen Bedingungen zu erreichen. Denn eine kompetente Organisation kann nur auf einem Ensemble kompetenter Individuen aufgebaut werden. Wir wünschen uns, mit diesem Buch einen

Beitrag zur Stärkung von Organisationen leisten zu können, die ihre Kompetenz nicht auf dem Rücken autoritätsgläubiger Individuen, sondern mit dem Geist und den Händen kompetenter Menschen aufbauen. Solche Organisationen lassen sich leicht daran erkennen, daß sie stets noch kompetenter werden wollen.

Dank

Zunächst danken wir den vielen "unsichtbaren" Helfern: all den Arbeiterinnen und Arbeitern, den Angestellten und Managern sowie den Gewerkschafterinnen und Gewerkschaftern, mit denen wir im Laufe der letzten Jahre in unterschiedlichsten Kontexten zusammenarbeiten durften. Sie waren, auch wenn sie das meist gar nicht wußten, unsere wichtigsten Lehrmeister in der Kunst der Entwicklung einer kompetenten Organisation. Vor allem haben wir von ihnen gelernt, daß kein außenstehender Berater diese Aufgabe alleine bewältigen kann, bestenfalls kann er der Gehilfe sein, wenn die Lehrmeister selber am Werk sind. Denn jede Organisation muß *ihre* Kompetenz entwickeln, auch wenn sie dabei das Rad scheinbar wieder neu erfindet.

Wir danken auch vielen Fachkolleginnen und Fachkollegen, allen voran Susan Schurman, von der wir bei der Arbeit an der amerikanischen Version viel lernen konnten. Wir danken Ken Mericle, dessen Originalbeitrag aus unserem amerikanischen Buch wir im vorliegenden 16. Kapitel freizügig mitverarbeitet haben. Besonders danken wir Christof Baitsch und Eberhard Ulich, deren Mitwirken in den Anfängen unserer Arbeit auch hier unverkennbar bleibt. Christof Baitsch hat eine erste Version dieses Buches kritisch gelesen. Sein Feedback hat uns sehr geholfen. Ein Dankeschön auch an Alcatel STR, Swissair, Tetra Pak, Continental und das Bundesamt für geistiges Eigentum, die uns die Veröffentlichung der Fallstudien gestattet haben. Thomas Moll und Paul Truniger von der Swissair danken wir für ihr kommentierendes Gespräch über die Fallstudie, das wir in diesem Band abdrucken durften.

Wir danken außerdem ganz herzlich Andreas Drinkuth von der IG Metall und Ralf Krügel vom Berliner Institut Mensch-Umwelt-Technik für ihren Beitrag zu diesem Buch: es scheint uns wichtig, daß auch die Gewerkschaften auf dem Weg zu kompetenten Organisationen eine aktive Rolle spielen. Daß sich Martin Posth, Vorstandsmitglied der Volkswagen AG, spontan bereit

erklärt hat, ein Geleitwort zu unserem Buch zu schreiben, hat uns ganz besonders gefreut – einen herzlichen Dank auch ihm!

Für die kompetente verlegerische Betreuung und die angenehme Zusammenarbeit danken wir schließlich Kerstin Gellusch und Chester Romanutti ganz herzlich.

Anmerkungen

- ¹ Werner Duell und Felix Frei unter Mitarbeit von Andreas Alioth, Christof Baitsch und Eberhard Ulich, *Leitfaden für qualifizierende Arbeitsgestaltung* (Köln: TÜV-Rheinland, 1986). Vgl. auch Werner Duell und Felix Frei, *Arbeit gestalten – Mitarbeiter beteiligen: Eine Heuristik qualifizierender Arbeitsgestaltung* (Frankfurt/M.: Campus, 1986).
- ² Felix Frei, Margrit Hugentobler, Susan Schurman, Werner Duell und Andreas Alioth, *Work Design for the Competent Organization* (Westport, Conn.: Greenwood Press, Quorum Books, 1993).