

---

## *Einleitung*

---

Nach der Erfindung der Dampfmaschine im letzten Jahrhundert, die die Industrielle Revolution in Europa einleitete, haben in diesem Jahrhundert die Vereinigten Staaten die Pionierrolle für Innovationen im Bereich der Produktionsgestaltung und Betriebsführung übernommen. Das in der "neuen Welt" entstandene Massenproduktionskonzept hat sich als Grundlage der Produktionsgestaltung mit den entsprechenden Organisationsstrukturen auch in den meisten Betrieben Europas durchgesetzt. Auch Aspekte der *Human Relations*-Bewegung und moderne Prinzipien der Personal- und Betriebsführung sind in den vergangenen Jahrzehnten weitgehend aus den Vereinigten Staaten importiert worden. In den achtziger Jahren hat sich die Aufmerksamkeit bezüglich Innovationen in der Produktionsgestaltung hingegen zunehmend der neuen Wirtschaftsmacht Japan zugewandt. Der weltweite Erfolg japanischer Produkte, verknüpft mit den unter dem Begriff der "schlanken Produktion"<sup>1</sup> zusammengefaßten Prinzipien der Produktentwicklung und Produktionsgestaltung ist in Europa ebenfalls zu einem wichtigen Thema geworden. Doch obwohl oder gerade weil die amerikanische Wirtschaft mit tiefgreifenden Problemen kämpft, lohnt es sich aus europäischer Perspektive, die gegenwärtig in den USA stattfindende Diskussion über diese Probleme zu streifen, da sie wichtige Aspekte aufzeigt, deren Relevanz für die Zukunft europäischer Unternehmen ebenso zunehmend sichtbar wird.

Der sinkende Marktanteil amerikanischer Produkte zuhause wie im Ausland, Qualitätsprobleme und steigende Arbeitslosenzahlen haben in den Vereinigten Staaten in den letzten Jahren zu einem eigentlichen Alarmzustand hinsichtlich der langfristigen

Zukunftsperspektiven des amerikanischen Produktionssektors geführt. Hochkarätige wissenschaftliche Expertengruppen wie die "MIT (Massachusetts Institute of Technology) Commission on Industrial Productivity" und zahllose von der Regierung eingesetzte Kommissionen wurden mit der Untersuchung des Problems und der Entwicklung von Empfehlungen beauftragt. Und obwohl sich die empfohlenen Rezepte im Detail leicht unterscheiden, sind sich die vielfältigen Studien und Kommissionsberichte in einem Hauptaspekt von zentraler Bedeutung einig: die bessere Entwicklung und Ausnützung beruflicher Qualifikationen der Beschäftigten bilden das Fundament für eine umfassende Strategie der Neugestaltung der amerikanischen Wirtschaft und Industrie.<sup>2</sup>

Der häufig zitierte Bericht der MIT Commission zum Beispiel betont die Notwendigkeit andauernder Weiterbildung und Schulung der Beschäftigten sowie die Wichtigkeit alternativer Managementkonzepte und Organisationsstrukturen, die auf den Einsatz und die optimale Nutzung des Wissens und der Fähigkeiten der Beschäftigten ausgerichtet sind.<sup>3</sup> Die wahrscheinlich umfassendste Empfehlung zur Transformation der amerikanischen Industrie in "leistungseffiziente Arbeits- und Lernsysteme" stammt vom ehemaligen amerikanischen Arbeitsminister Ray Marshall. Er kritisiert die in den Vereinigten Staaten in den letzten Jahren vorherrschende Strategie, die wirtschaftliche Konkurrenzfähigkeit durch eine Niedriglohnstrategie wiederherzustellen, was zu einer Abwärtsspirale des volkswirtschaftlichen Lebensstandards im Gefolge von sinkenden Einkommen, steigender Arbeitslosigkeit und reduzierten Steuereinnahmen führt. Im Vergleich dazu, so Marshall, verfolgen die erfolgreichsten Konkurrenten in Europa und Japan eine Hochlohnstrategie, die den Lebensstandard aufrechterhält und gleichzeitig die wirtschaftliche Konkurrenzfähigkeit fördert. Das Kernstück dieser Strategie sieht Marshall in einer koordinierten Zusammenarbeit des öffentlichen und privaten Sektors bezüglich Investitionsmaßnahmen, die die Entwicklung von Qualifikationen, Fertigkeiten und Fähigkeiten der Beschäftigten zum Ziel haben.<sup>4</sup> Ähnlich argumentiert auch der neue Arbeitsminister der Clinton-Regierung, Robert Reich, der auf die zentrale Bedeutung der Erhaltung wertschaffender und qualifizierter Arbeitsplätze hinweist, wenn ein weiteres Auseinanderklaffen zwischen der auf dem Export von Arbeitsplätzen in Billiglohnländer aufbauenden Profitabilität multinationaler Unternehmen und der langfristigen Prosperität der nationalen Wirtschaft verhindert werden soll.<sup>5</sup>

Inzwischen machen sich nicht nur die Amerikaner über die Zukunft ihrer Wirtschaft Sorgen. Auch in den europäischen Industrieländern hat sich die Situation innerhalb kurzer Zeit drastisch verschlechtert. Reagiert wird mit Rationalisierungsmaßnahmen, meistens in Form von Arbeitsplatzreduktionen und unter dem Schlagwort der "schlanken Produktion" angekündigten Organisationsveränderungen vielfältiger Art. Und mit dem Ruf nach Effizienzsteigerung, Kostensenkung und vermehrter Durchlässigkeit der Märkte wird zunehmend die Forderung nach staatlicher Deregulierung der Wirtschaft verknüpft. Wenig diskutiert wird dabei die Tatsache, daß sich die japanische Wirtschaft und Industrie – auf deren Produktionskonzept der Begriff der schlanken Produktion basiert – ebenfalls in Schwierigkeiten befindet.

Dem trotz Rezession weitverbreiteten Mangel an Fachkräften in verschiedenen Bereichen stehen all jene Erwachsenen und Jugendlichen gegenüber, die auf die rasch wechselnden Anforderungen sich verändernder Märkte, neuer Technologien und flexibler Produktionskonzepte schlecht vorbereitet sind. Die Mehrheit der Beschäftigten, aus der sich die Arbeitskräfte der nächsten zwei bis drei Jahrzehnte zusammensetzen werden, hat ihre Ausbildung abgeschlossen und befindet sich bereits im Arbeitsprozeß. Und ein großer Teil dieser Beschäftigten arbeitet an Arbeitsplätzen, die den Einsatz ihrer gegenwärtigen Fähigkeiten und Fertigkeiten weder verlangen noch ermöglichen und noch weniger dazu beitragen, diese weiterzuentwickeln. Die mit dem Massenproduktionssystem verknüpften Arbeitsgestaltungsprinzipien schränken die Möglichkeiten der Beschäftigten (und auch vieler Manager) ein, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten zur Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen einzusetzen.<sup>6</sup> Wenn diese Möglichkeiten nicht vorhanden sind, besteht wenig Grund und Motivation, in die Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu investieren. Das vorliegende Buch geht davon aus, daß eine umfassende Strategie der Qualifikationsentwicklung der Beschäftigten – zusätzlich zu Investitionen im Schulungs-, Aus- und Weiterbildungsbereich – eine grundlegende Veränderung bestehender Arbeitsgestaltungsprinzipien beinhalten muß. *Der Arbeitsplatz selbst muß zum Ort des Lernens und der fortdauernden Kompetenzentwicklung werden.* Wie dieses Ziel angegangen werden kann, ist ein zentrales Thema, dem sich die erfolgreichen Unternehmen der Zukunft – das sind die mit einer *kompetenten Organisation* – stellen müssen.

## **Das Paradox organisatorischer Veränderung**

Die oft zusammenhanglosen und bruchstückhaften Bemühungen von Organisationen, sich neuen Herausforderungen und einer veränderten Umwelt anzupassen, widerspiegeln die paradoxe Natur des Veränderungsprozesses selbst. Diese Schwierigkeit hat Kurt Lewin, einer der herausragenden Sozialwissenschaftler dieses Jahrhunderts und Mitbegründer der "human resource development" Bewegung treffend beschrieben. Auf die Notwendigkeit einer neuen Wissenschaft der menschlichen Entwicklung hinweisend, verglich Lewin ein solches Unterfangen mit dem Bau eines neuen Straßennetzes in einem unbekanntem Kontinent: "Die Eroberung eines neuen Kontinents und mehr noch die Entwicklung einer neuen Wissenschaft sieht sich einem eigenartigen Paradox gegenüber. Um die richtigen Vorabklärungen durchführen zu können, müssen bereits Material und Werkzeuge transportiert werden, und dieser Transport bedingt die mehr oder weniger gleiche Straße, deren Konstruktion vom Ergebnis der Vorabklärungen abhängt. Mit anderen Worten, um herauszufinden, was man wissen möchte, muß man auf die eine oder andere Weise bereits eine Vorstellung davon haben."<sup>7</sup>

Wir sind der Ansicht, daß Betriebe, Gewerkschaften, Beschäftigte und weitere am wirtschaftlichen und sozialen Wohlbefinden einer Nation interessierte Kreise mit genau diesem Dilemma konfrontiert sind. Die Durchführung der als notwendig betrachteten Veränderungen setzt voraus, daß uns das dazu benötigte Wissen und die entsprechenden Vorgehensweisen bereits zur Verfügung stehen. Wäre dies jedoch der Fall, dann hätten sich die Probleme, die wir mit Veränderungen lösen wollen, gar nicht erst entwickelt. Wie können wir dieses Dilemma auflösen? Wie können wir – noch immer im alten Organisationsparadigma eingebettet – neue Strukturen und Prozesse und neue Formen der Arbeitsorganisation gestalten? Das vorliegende Buch stellt den Versuch dar, Wegweiser in Richtung eines erfolgreichen Veränderungsprozesses aufzustellen.

## **Qualifizierende Arbeitsgestaltung: Eine Theorie der Veränderung**

Im Jahr 1978 kommentierten Ivar Berg, Marcia und Michael Freedman an der New Yorker Columbia Universität den eher bescheidenen Erfolg der sogenannten Arbeitsreformexperimente

der Siebzigerjahre. Im Gegensatz zum weitverbreiteten Glauben, daß Arbeitsplatzreformen die Unzufriedenheit der Beschäftigten reduzieren und gleichzeitig die Arbeitsmotivation und Leistung erhöhen würden, fanden die Wissenschaftler kaum Bestätigung für diese Annahme.<sup>8</sup> Stattdessen wiesen sie auf das grundsätzliche Problem hin, dem sich die Befürworter solcher Reformen gegenüber sehen. Nach der Ansicht von Berg, Freedman und Freedman haben die meisten der diesbezüglichen Experimente ihre Wurzeln in der Tradition der *Human Relations*-Bewegung (vgl. dazu Kapitel 2) und deren Vorstellungen von Arbeitsgestaltung und menschlicher Entwicklung: Die Einführung von Reformen beschränke sich dabei auf den Mikrobereich von Arbeitsgruppen und Produktionsabteilungen. Dieser Ansatz vernachlässige das Machtgefälle zwischen Management und Beschäftigten ebenso wie übergeordnete Aspekte des Makrokontexts des Betriebs, des jeweiligen Industriesektors oder des nationalen wirtschaftlichen, sozialen und politischen Umfelds – Aspekte, die jedoch die Management- und Gewerkschaftsstrategien stark beeinflussen.

In der theoretischen Ausrichtung unseres Buchs versuchen wir eine praktische Synthese solcher Mikro- und Makroaspekte. Die Synthese ist im Konzept der *qualifizierenden Arbeitsgestaltung* enthalten. Dieser Begriff bezeichnet einen systemischen Prozeß der Entwicklung menschlichen Potentials oder der menschlichen Persönlichkeit, in dem wichtige menschliche Aktivitäten und Erfahrungen in einer Art und Weise *gestaltet* werden, die einen lebenslangen Prozeß des Lernens und der Kompetenzentwicklung fördert. In dieser Definition bezieht sich der Begriff der Qualifizierung nicht nur auf den Arbeitsplatz, sondern ist auch für das Ausbildungssystem und andere wichtige Bereiche des sozialen und politischen Lebens von Bedeutung. Er trägt auch der Verknüpfung des Mikrobereichs von Arbeits- und Familienleben mit dem größeren sozialen, wirtschaftlichen und politischen Umfeld Rechnung, das normalerweise außerhalb des individuellen Einflusses liegt.

Der Entscheid, Arbeitsgestaltung als strategischen Ansatzpunkt für Kompetenzentwicklung zu sehen, gründet auf der einfachen Tatsache, daß die meisten Erwachsenen täglich den größeren Teil ihrer Zeit “an der Arbeit” verbringen. Die Arbeitstätigkeit spielt deshalb eine zentrale Rolle in der menschlichen Entwicklung. Vor diesem Hintergrund bedeutet der Prozeß qualifizierender Arbeitsgestaltung, daß Arbeitsaufgaben so gestaltet werden sollten, daß sie die kontinuierliche Entwicklung von Kompetenzen fördern und zu einer höheren Qualifikation führen.

Qualifizierende Arbeitsgestaltung bedeutet deshalb mehr als die Erreichung eines formalen Ausbildungsabschlusses oder eines beruflichen Fähigkeitsausweises. Der Begriff bezieht sich vielmehr auf die Entwicklung der *generellen Kompetenz* eines Individuums, d.h. auf die Weiterentwicklung von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie Einstellungen, Bedürfnissen, Werten und Zielen. Kompetenz ist nicht nur für die unmittelbare Ausführung von Arbeitstätigkeiten von Bedeutung, sondern kann auch für die Problemlösung in anderen Lebensbereichen kreativ eingesetzt werden. Diese "Überschußkompetenz", d.h. Qualifikationen, die über die für die Arbeitsausführung unmittelbar notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten hinausgehen, stellt nicht nur eine wichtige Quelle der Kreativität und Entwicklung für den Betrieb dar, sondern beeinflusst auch andere Bereiche sozialer Interaktionen (z.B. als Ehepartner, Elternteil oder Mitglied des Gemeinwesens) und bildet einen nicht unwichtigen Beitrag zum besseren wirtschaftlichen, politischen und sozialen Funktionieren des Gemeinwesens und gar der Gesellschaft als ganzer.

Diese Sicht ist einerseits optimistisch und gleichzeitig realistisch im Hinblick auf ihre Annahmen bezüglich des Potentials menschlicher Wachstums- und Entwicklungsmöglichkeiten. Wir behaupten nicht, daß jeder Mensch ein potentieller Einstein sei – unser Ansatz beruht vielmehr auf der Erkenntnis, daß Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Neigungen ausgestattet sind. Gerade weil Menschen verschieden sind, müssen sie gleichwertigen Zugang zu Entwicklungsmöglichkeiten haben. Erst die Förderung der eigenen und einzigartigen Talente – in einer Umgebung, die Lern- und Anwendungsmöglichkeiten bietet – ermöglicht die Entwicklung von kompetenten Individuen, Gruppen und Organisationen.

## **Kompetente Organisationen**

Das Konzept qualifizierender Arbeitsgestaltung kann nicht losgelöst von den Strukturen und Prozessen der Organisation oder des Unternehmens insgesamt betrachtet werden. Eine auf Qualifizierung ausgerichtete, langfristig erfolgreiche Arbeitsneugestaltung bedingt eine grundlegende Veränderung der Organisationskultur. Dabei genügt es nicht, mit Schlagwörtern wie Kundennähe, Qualitätsbewußtsein, Flexibilität, Innovationsbereitschaft usw. durchgesetzte Unternehmensleitbilder zu entwickeln, die der neuen Organisationskultur Ausdruck geben sollen. Viel-

mehr verstehen wir unter Kultur alle Techniken und Technologien, Organisationsformen sowie Wert- und Normensysteme, die über Lernprozesse kollektiv vermittelt werden, d.h. das System, das das erfolgreiche Überleben der Organisation angesichts der spezifischen Herausforderungen der natürlichen, sozialen und wirtschaftlichen Umwelt gewährleisten soll.<sup>9</sup> Wenn qualifizierende Arbeitsgestaltungsprojekte die sozialen Interaktionen und Entscheidungsprozesse dort, wo Produkte hergestellt oder Dienstleistungen tatsächlich erbracht werden, nachhaltig verändern sollen, müssen die traditionellen Entscheidungsprozesse und Arbeitsorganisationsstrukturen auf all diesen Ebenen der Organisation hinterfragt werden.

### **An wen richtet sich dieses Buch?**

Wir möchten mit diesem Buch eine vielfältige Leserschaft erreichen. Es ist einerseits als konzeptioneller Leitfaden und andererseits als praktisches Hilfsmittel zur Planung und Durchführung von qualifizierenden Arbeitsgestaltungsprozessen gedacht. Es richtet sich an Personen in betrieblichen Entscheidungsfunktionen, Planer/innen, Vorgesetzte und Berater/innen, die der Überzeugung sind, daß eine sinnvolle Mitbeteiligung der Beschäftigten mehr beinhaltet als etwa ein Verbesserungsvorschlagswesen oder eine wöchentliche Problembesprechungssitzung. Unser Ziel ist es, diejenigen Verantwortlichen anzusprechen, die sich für eine Entwicklung von Betrieben und Organisationen einsetzen, die den Bedürfnissen aller beteiligten Interessengruppen Rechnung tragen möchten, indem sie den zentralen Zusammenhang zwischen der Qualität der Arbeitstätigkeit und der Qualität des Produkts oder der Dienstleistung in den Mittelpunkt stellen.

Wir möchten auch Verantwortliche in Gewerkschaften und Betriebsräten ansprechen, die erkannt haben, daß Verhandlungen über Arbeitsbedingungen die Gestaltung qualifizierender Arbeitsaufgaben einschließen müssen, wenn langfristige Arbeitsplatzsicherheit gewährleistet und die beruflichen Zukunftsperspektiven der Beschäftigten verbessert werden sollen. Und schließlich hoffen wir, daß dieses Buch von Beschäftigten selbst in verschiedenen Berufszweigen und Organisationen gelesen und benutzt wird, zur Mitbeteiligung motiviert und dazu beiträgt, vorgeschlagene Partizipationsprojekte und deren Möglichkeiten und Grenzen beurteilen zu können. Kurz – dies ist kein Buch für jene, die nach einfachen Lösungen für komplexe Probleme oder nach Koch-

buchrezepten zur Arbeitsplatzgestaltung suchen. Vielmehr richtet es sich an Leser und Leserinnen, die bereit sind, Neues zu lernen und durch ihr Verständnis und ihre Beteiligung an einem kollektiven Veränderungsprozeß zur eigenen Kompetenzentwicklung beizutragen.

Unser Ziel, eine derart breite Leserschaft zu erreichen, gründet nicht auf der naiven Annahme, daß alle Gruppen und Personen in einem Betrieb dieselben Ziele verfolgen. Wir setzen auch nicht die Auflösung gegensätzlicher Interessen im Bereich von Verteilungskonflikten voraus, die nach wie vor am besten durch kollektive Vertragsverhandlungen oder auf der politischen Ebene angegangen werden. Wir glauben jedoch, daß das hier vorgeschlagene Modell der qualifizierenden Arbeitsgestaltung und Mitbeteiligung zum zukünftigen wirtschaftlichen und psychologischen Wohlergehen der Beschäftigten beitragen kann und gleichzeitig die Effizienz und Konkurrenzfähigkeit der Betriebe und Organisationen stärkt, in denen die meisten von uns einen großen Teil unseres Lebens verbringen.

Das Buch ist in fünf Teile gegliedert. *Teil I* stellt das Modell qualifizierender Arbeitsgestaltung in einen theoretischen und historischen Zusammenhang und zeigt auf, welche Rolle diesem Ansatz im modernen Betrieb im Hinblick auf die Anforderungen einer globalen Wirtschaft zukommt. Im *1. Kapitel* beschreiben wir den Zusammenhang von Arbeit und Kompetenzentwicklung. Dieses Kapitel richtet sich vor allem an diejenigen Leserinnen und Leser, die an den theoretischen Vorstellungen und Zusammenhängen, die unserem Ansatz zugrundeliegen, interessiert sind. Das *2. Kapitel* beinhaltet einen kurzen historischen Überblick über die verschiedenen Konzeptionen der Arbeitsgestaltung, die sich – geprägt vom jeweiligen wirtschaftlichen, sozialen und politischen Umfeld sowie von unterschiedlichen Menschenbildern – im Laufe dieses Jahrhunderts entwickelten und veränderten. Darauf folgt im *3. Kapitel* eine Beschreibung der Herausforderungen, mit denen sich Unternehmen heute konfrontiert sehen im Hinblick auf neue Marktanforderungen, raschen technologischen Wandel und sich ändernde demographische Merkmale und Wertvorstellungen der Beschäftigten. Im *4. Kapitel* diskutieren wir das Konzept der *lean production* und vergleichen drei Beispiele neuer Produktionskonzepte im Automobilherstellungssektor und ihre jeweiligen Vor- und Nachteile aus der Perspektive qualifizierender Arbeitsgestaltung.



*Teil II* befaßt sich mit zwei Hauptaspekten qualifizierender Arbeitsgestaltung: Das *5. Kapitel* behandelt die Prozeßgestaltung und beschreibt ein Veränderungsmodell sozialer Systeme. Zudem wird auf einige Grundprinzipien hingewiesen, die für die erfolgreiche Planung und Durchführung eines qualifizierenden Arbeitsgestaltungsprozesses von zentraler Bedeutung sind. Das *6. Kapitel* stellt das Konzept soziotechnischer Systemgestaltung vor und beinhaltet eine Zusammenfassung der wichtigsten Bedingungen und strukturellen Merkmale, die die verknüpfte Optimierung von technischen und sozialen Systemen fördern und die Grundlage für gruppenorientierte Selbstregulation und kompetente Problemlösung bilden.

In *Teil III* erläutern wir anhand von fünf *Fallbeispielen* aus dem Produktions-, dem Dienstleistungssektor und der öffentlichen Verwaltung die praktische Anwendung des Konzepts der qualifizierenden Arbeitsgestaltung. Die Beispiele zeigen, daß – obwohl jedem Projekt die gleichen Prinzipien zugrundeliegen – der Ansatz der partizipativen Selbstgestaltung zu unterschiedlichen Prozessen und Strukturen führt, je nach individueller Geschichte, Merkmalen und Zielsetzungen der jeweiligen Organisation.

*Teil IV* enthält eine Auswahl praktischer Hilfsmittel oder Vorgehensweisen, die bei der Vorbereitung und Durchführung einer qualifizierenden Arbeitsgestaltung eingesetzt werden können. Das *12. Kapitel* zeigt, wie eine Analyse von geplanten oder sich bereits in der Durchführung befindenden organisatorischen und technischen Innovationen dazu benützt werden kann, sinnvolle Möglichkeiten der Beschäftigtenbeteiligung und Einflußnahme in der Arbeitsgestaltung aufzuzeigen und zu nutzen. Die im *13. Kapitel* dargestellten konkreten Beteiligungsmethoden bieten der vor allem anwendungsorientierten Leserschaft in der Praxis bewährte “Werkzeuge” zur Durchführung von qualifizierenden Arbeitsgestaltungsprojekten.

*Teil V* befaßt sich mit einer Reihe spezieller Probleme, die nicht selten außer acht gelassen werden, für den Erfolg eines qualifizierenden Arbeitsgestaltungsprozesses jedoch von großer Wichtigkeit sind. Das *14. Kapitel* ist der Rolle der Gewerkschaften und Betriebsräte im Zusammenhang mit qualifizierender Arbeitsgestaltung gewidmet. Eine auf Qualifizierung und erweiterten Handlungsspielraum ausgerichtete gruppenorientierte Arbeitsorganisation bedingt auch eine Neugestaltung der traditionellen Meisterrolle. *Kapitel 15* zeigt die Wichtigkeit auf, Meister und andere Vorgesetzte direkt am Veränderungsprozeß zu betei-

gen, und beschreibt die Merkmale einer durch neue Verantwortungsbereiche und befriedigendere Arbeitsaufgaben gekennzeichneten Meisterrolle. Wenn der vermehrte Einsatz der Kreativität und Problemlösungsfähigkeiten der Beschäftigten auf erhöhte Qualität und Flexibilität ausgerichtete betriebliche Veränderungsprozesse unterstützen soll, müssen auch bestehende Lohnsysteme neu überdacht werden. Im *16. Kapitel* werden Entlohnungsansätze beschrieben, die eine gruppenorientierte, auf Qualifizierung ausgerichtete Arbeitsorganisation unterstützen.

Im *Anhang* finden sich praktische Instrumente und Fragebogen, die der methodischen Unterstützung dienen – auf dem Weg zur kompetenten Organisation.

### Anmerkungen

- <sup>1</sup> Eine ausführliche Diskussion des Konzepts der sogenannten *lean production* oder “schlanken Produktion” findet sich im 4. Kapitel.
- <sup>2</sup> *Recrafting America*, Chicago Tribune series (3.-8. November, 1991). Der Begriff “recrafting” beschreibt den Prozeß der Umstellung des amerikanischen Produktionssektors auf das Zeitalter nach der reinen Massenproduktion.
- <sup>3</sup> Michael L. Dertouzos, Richard K. Lester und Robert M. Solow, The MIT Commission on Industrial Productivity, *Made in America: Regaining the Productive Edge* (Cambridge, Mass., The MIT Press, 1989).
- <sup>4</sup> Ray Marshall war Arbeitsminister der Carter-Regierung. Seine Vorschläge zur Entwicklung von leistungseffizienten Unternehmen entstammen einem anlässlich der Konferenz “High Performance Work and Learning Systems” gehaltenen Referat, Washington, D.C. 26.-27. September, 1991. Für die amerikanische Version unseres Buches (“*Work Design for the Competent Organization*”) hat Ray Marshall das Geleitwort geschrieben.
- <sup>5</sup> Robert B. Reich, “Corporation and Nation”, *The Atlantic Monthly* (Mai 1988), pp. 76-81.
- <sup>6</sup> W.J. Abernathy, K.B. Clark und A.M. Kantrow, *Industrial Renaissance: Producing a Competitive Future for America* (New York: Basic Books, 1983).
- <sup>7</sup> Kurt Lewin, *Field Theory in Social Science* (New York: Harper and Row, 1951), p. 3. (Übersetzung durch die Verf.)
- <sup>8</sup> Ivar Berg, Marcia Freedman und Michael Freedman, *Managers and Work Reform: A Limited Engagement* (New York: Free Press, 1978).
- <sup>9</sup> V. Tobler Müller, *Vom Kulturkonflikt zur Konfliktkultur – Seiltanz ohne Netz*. Verein CH 701 (Hrsg.), Zürich: ProjektATelier, 1992, pp. 7-35.