

## Der Prozess des Organisationslernens bei Vorhaben zur betrieblichen Kompetenzentwicklung<sup>1</sup>

Thomas Hardwig

*In den letzten Jahren hat sich in der betrieblichen Praxis das Leitbild vom „lernenden Unternehmen“ in großer Breite durchgesetzt. Es orientiert darauf, dass ein Unternehmen (und nicht nur das Management oder die Beschäftigten) „lernen“ muss, wenn es auf die raschen Veränderungen des Marktes und der Wettbewerbsbedingungen rasch und flexibel reagieren will. Konzepte des organisationalen Lernens bzw. des Organisationslernens beschäftigen sich aus analytischer Perspektive mit der gleichen Problematik: Wie ist es möglich, dass eine Organisation sich aus eigener Kraft verändert und dabei ihre Fähigkeiten weiter entwickelt? Diese Konzepte zeichnen sich durch eine neue Sichtweise der Organisation aus. Die Organisation wird nicht durch Umweltzwänge (z.B. den Markt) oder interne Strukturen determiniert, sondern durch Menschen gestaltet.. Die spannende Frage ist dabei die nach dem Zusammenhang zwischen Organisationslernen und individuellem Lernen.; Unter welchen Bedingungen führt Organisationslernen auch zu einer umfassenden Entwicklung, Erhaltung und Nutzung von Kompetenzen der Beschäftigten.*

*Unter welchen Voraussetzungen können Unternehmen, die dem Leitbild des „lernenden Unternehmens“ folgen, einen Umbruch des Personalmanagements in Richtung auf eine intensivere Nutzung von Kompetenzen der Beschäftigten vollziehen? Und unter welchen Bedingungen lassen sich die Beschäftigten, auf deren Erfahrungen und Engagement es dabei maßgeblich ankommt, auf einen solchen Prozess ein. Das zentrale Ergebnis dieser Untersuchung besteht in der Erkenntnis, dass Unternehmen sich vor allem auf einen politischen Aushandlungsprozess einlassen und einlassen müssen, wenn sie ihre Beschäftigten dazu bewegen wollen, neue Aufgaben und mehr Verantwortung zu übernehmen und sich stärker für ihre Arbeit zu engagieren wenn die Bereitschaft der Beschäftigten zu lernen und ihre Kompetenzen ständig weiter zu entwickeln, eine Grundbedingung für ein Personalmanagement bildet, welches auf den Aufbau, die Nutzung und die Weiterentwicklung der Kenntnisse und Fähigkeiten der Beschäftigten setzt. Dabei ist es zweitrangig, ob dieser Aushandlungsprozess sich auf der Grundlage expliziter Artikulation von Beschäftigteninteressen, oder eher über deren implizites Geltendmachen vollzieht.*

*Ein kompetenzorientiertes Personalmanagement lässt sich dann nicht mehr vorstellen als bloße Ausweitung betrieblicher Bildungsarbeit in Richtung auf eine stärkere pädagogische Unterstützung des Lernens im Prozess der Arbeit. Vielmehr gilt es, die in den letzten Jahren verstärkt erhobene Forderung nach einer systematischen Integration von Personal- und Organisationsentwicklung in bestimmter Weise aufzugreifen*

---

1 Die empirische Grundlage dieses Beitrages bildet die wissenschaftliche Begleitung von 6 Unternehmen im Rahmen des Programms „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Strukturwandel betrieblicher Weiterbildung“ der Jahre 1996 bis 2000. Das Programm wurde aus Mitteln des BMBF und des Europäischen Sozialfonds gefördert. Im Rahmen der Begleitforschung haben Volker Baethge-Kinsky und ich insgesamt etwa 140 Expertengespräche mit Verantwortlichen und fast 250 Interviews mit den Zielgruppen der Kompetenzentwicklung geführt. Hinzu kommen zahlreiche weitere Aktivitäten, die als Datengrundlage dienen: Eine zu zwei Zeitpunkten durchgeführte schriftliche Befragung von etwa 260 Beschäftigten, Projektgespräche, teilnehmende Beobachtungen, Ergebnisrückmeldungen und Diskussionen in den Betrieben.

## Die Akteure und der Gegenstand des organisationalen Lernens

Dass in diesem Prozess nicht „die“ Organisation lernt, sondern betriebliche Akteure, die zu verschiedenen Zeiten, mit unterschiedlicher Intensität und nicht immer sehr gezielt den Prozess vorantreiben, gilt auch für den hier ins Auge gefassten Gegenstand. Im Gegensatz zu Dierkes (1997, 97) wird hier nicht vorausgesetzt, dass Organisationslernen damit verbunden ist, dass „die Gesamtorganisation, oder zumindest ein großer oder ein mächtiger Teil der Organisation“ auf Veränderungen reagiert. Denn zu Beginn sind es zumeist einzelne Akteure aus dem Management (Unternehmensleitung, Personal- oder Produktionsverantwortliche), welche den Anstoß für den Prozess geben, indem sie Entwicklungs- und Innovationsprobleme ihrer Organisation als „Kompetenzproblem“ thematisieren. „Kompetenzproblem“ heißt: in ihren Augen bewältigt „die Organisation“ bestimmte Anforderungen nicht, die sie vor dem Hintergrund bestimmter Strategien oder Markt-Einschätzungen eigentlich bewältigen müsste. Voraussetzung für einen organisationalen Lernprozess ist, dass diese Wahrnehmung „Betroffenheit“ auslöst, die Erkenntnis, dass eine routinemäßige Bearbeitung des Problems nach bekannten Handlungsmustern nicht mehr Erfolg versprechend ist (vgl. Kissling-Näf/Knoepfel 1998, 245). Durch die Thematisierung werden Reflexionsprozesse und soziale Interaktionen angestoßen, welche dazu führen sollen, das Problem genauer zu definieren, es auf die Tagesordnung zu setzen und das Wissen und die Kompetenzen des Betriebes zu seiner Lösung zu mobilisieren. Einem konkreten Problembezug wird eine wesentliche Rolle im Prozess des organisationalen Lernens zugeschrieben (vgl. Swieringa/Wierdsma 1993; Nonaka 1994; Wilkesmann 1999).

Worin schließlich das Problem genau gesehen wird und was als eine mögliche Lösungsperspektive gelten könnte, das hängt nicht unwesentlich davon ab, welche Akteure sich schließlich darum bemühen, die mit dem Problem aufgeworfene Situation der Unsicherheit mit Hilfe ihrer Kompetenz zu kontrollieren (vgl. Friedberg

1995, 285), und welche Deutungsangebote sich am Ende durchsetzen. Hinter dem Prozess des Organisationslernens steht die bewusste Aktivität von Akteuren, welche darauf gerichtet ist, eine erweiterte Kontrolle über die Organisation im Lichte früherer Erfahrungen zu erlangen (vgl. Nicolini/Meznar 1995). Die betriebliche Definition des „Kompetenzproblems“ ist das Resultat von Aushandlungen zwischen Akteuren, über den Charakter des Problems und die entsprechenden Handlungsmöglichkeiten auseinander setzen. Sie orientiert sich dabei zwar immer an den sachlichen Bedingungen der gestellten Aufgabe, doch weil Ursache-Wirkungs-Beziehungen nur sehr selten eindeutig determiniert sind, bleibt Raum für Interpretationen, bei dem Akteure ihre Deutungsmacht und ihren Einfluss zur Geltung bringen. Je nachdem, welche Deutung des Problems sich schließlich durchsetzt, ergeben sich daraus Aktivitäten und Zuständigkeiten sowie im späteren Prozessverlauf auch Anknüpfungspunkte für weitere Akteure. Aufbau und Struktur des Netzwerks der Akteure sowie die bewusste Beeinflussung seiner Zusammensetzung gelten als wichtiger Faktor für das Organisationslernen, weil durch die ins Netzwerk eingebrachten Informationen, Standpunkte und Ressourcen gemeinsame Wissensbestände aufgebaut und verändert werden (vgl. Kissling-Näf/Knoepfel 1998, 258; Nonaka/Takeuchi 1997).

Weil die Unternehmen die Verantwortung für die Organisationsgestaltung und für Personalentwicklung dezentralisiert haben (vgl. Freimuth 1995; Kotthoff/Matthäi 2001) geht es in der gegenwärtigen Auseinandersetzung um eine stärkere betriebliche Nutzung von Kompetenzen der Beschäftigten selten von Beginn an um gesamtbetriebliche Gestaltungsversuche, sondern fast immer um bereichsspezifische Reorganisationsvorhaben. Hier sind es vor allem die Produktionsverantwortlichen, welche den Prozess des organisationalen Lernens anstoßen und die Definition des Problems bestimmen. Sie verorten das Problem in einer Betriebs- und Arbeitsorganisation, welche die Entfaltung der Humanressourcen begrenzen, und in einer verzögerten Anpassung des Verhaltens der Beschäftigten im strukturellen Wandel (vgl. Arbeitskreis „Organisation“ 1996). Wenn sich die Per-

sonalfunktion beteiligt, so tut sie sich in der Regel schwer, ihre spezifischen Leistungen ins Spiel zu bringen. Sie hat zur konkreten Abwicklung und Unterstützung der betrieblichen Veränderungsprojekte gegenwärtig wenig anzubieten (vgl. Jochmann 2001) und ihre Angebote der fachlichen Qualifizierung und der klassischen Weiterbildung gelten als zu wenig zielführend und zu aufwändig für die Bewältigung des Organisationswandels (vgl. Staudt/Kriegesmann 1999). Die schwache Stellung der Personalabteilung, selbst dann, wenn eine „*human-zentrierte Strategie*“ der Rationalisierung verfolgt wird (vgl. Kotthoff/Matthäi 2001, 64), zeigt sich auch in anderen empirischen Untersuchungen (vgl. Faust/Jauch/Notz 2000, 132ff). Bei Hanft (1998, 214) heißt es: „*die Beteiligung der institutionalisierten Personalentwicklung (...) blieb (...) meistens auf eine passive, reaktive Rolle begrenzt.*“ Und es wird darauf verwiesen, dass die Personalentwicklung erst dann eine wichtige Funktion übernehmen kann, wenn sie sich von ihrer klassischen Weiterbildungsfunktionen löst und um das Konfliktmanagement und die machtpolitische Durchsetzung des Vorhabens kümmert (Hanft 1998, 216). Weil die Personalabteilungen aber sehr häufig noch als Personaladministration mit angeschlossener Weiterbildungsabteilung organisiert sind (vgl. Ulrich 1998; Schuster/Reiß 1998; Jochmann 2001; Femppel 2000; Kricsfalussy/Reiners 2004), kommen konkurrierend und ergänzend regelmäßig spezialisierte Beratungsunternehmen ins Spiel, welche neben der Prozessbegleitung die Realisierung des überfachlichen Qualifizierungsbedarfs (z.B. Führungskräfte-Schulung, Teamsprecher-Training) übernehmen. Für den Bedeutungszuwachs von Beratungsunternehmen und die Entwertung interner Experten gibt es weitere Gründe, die mit der Fraktionierung des Managements und der Politisierung der Organisation im Zuge beschleunigten Wandels zu tun haben (vgl. Faust 2000, 79).

Starke Produktionsverantwortliche, externe Berater und eine schwache Personalfunktion, das ist die typische Akteurskonstellation, welche Vorhaben zur Kompetenzentwicklung vorantreibt. Sie wird je nach konkreter betrieblicher Situation durch weitere Promotoren ergänzt

und kann zumeist auf Unterstützung einzelner Beschäftigtengruppen rechnen. Die betriebliche Stärke der Koalition des Wandels beeinflusst die Durchsetzungschancen des gemeinsamen Vorhabens nicht unwesentlich (vgl. Faust/Jauch u.a. 1994, 194). Träger des Prozesses des Organisationslernens sind keineswegs nur die Promotoren des Wandels, sondern können zahlreiche andere betriebliche Akteure aus dem Management, der Interessenvertretung oder auf Seiten der Beschäftigten sein, vor allem aus der angepeilten Zielgruppen der Kompetenzentwicklung.<sup>2</sup>

Nach unserer Erfahrung bedingt diese typische Promotoren-Konstellation bei Vorhaben zur Kompetenzentwicklung von Beginn an eine spezifische Eingrenzung des Gegenstandes des organisationalen Lernens: Es geht um das Gelingen der Restrukturierung eines Arbeitsbereichs. Dazu werden Mittel der Organisationsgestaltung und Formen des kollektiven Lernens (z.B. Teamgespräche, Gremienarbeit des Projektes, Problemlösezykel) für geeignet gehalten, welche aus berufspädagogischer Sicht „*keinen Ersatz für gezielte Interventionen in den Prozess der Qualifikationsentwicklung*“ bieten (Witzgall 2003, 239). Die Produktionsverantwortlichen stellen unserer Erfahrung nach eher selten die ausdrückliche Forderung nach einer Qualifizierung der Beschäftigten oder nach einer didaktisch-methodischen Unterstützung des Lernens. Denn zum einen haben sie zumeist gar nicht so schlechte Erfahrungen mit der „selbstschärfenden“ Qualifikation der Facharbeiter bzw. mit der betrieblichen Einweisung in neue Aufgaben („*learning by doing*“) gemacht, zum anderen stehen ihnen praxisgerechte Lehr- und Lern-Konzepte aus unterschiedlichen

2 Im Gegensatz zu Bogumil/Kißler (1998) wird hier nicht zwischen „Akteuren“ und „Agierenden“ unterschieden, je nachdem ob sie an der Definition von „Organisationsregeln“ beteiligt sind oder nicht. Denn eine solche Unterscheidung lässt sich nur treffen, wenn man sich eng an formalen Regeln orientiert, nicht aber bei Verwendung eines offenen Regel-Begriffs wie er von Bogumil/Kißler (1998, 301) im inneren Widerspruch zur obigen Unterscheidung bevorzugt wird: „*Bei diesen Regeln handelt es sich nicht nur um Normen, Vorschriften und Organisationsbestimmungen, sondern auch um Gewohnheiten, Einsichten, Erfahrungen und Bindungen, durch die das Handeln in der Organisation sozial strukturiert ist.*“ Einem solchen offenen Regel-Begriff, dem wir vorläufig folgen wollen, entspricht konsequenter Weise auch ein weiter gefasster Partizipationsbegriff, der auch eine mittelbare Beeinflussung von Regeln einschließt.

Gründen auch gar nicht zur Verfügung, so dass „*arbeitspädagogische Handwerkelei anstelle der möglichen Professionalität das Bild bestimmt.*“ (Witzgall 2003, 238) Produktionsverantwortliche sehen das Problem zudem eher in der mangelnden Flexibilität und Bereitschaft der Beschäftigten, sich auf die anstehenden Veränderungen einzulassen, als in bestimmten Lücken der Qualifikation. Und sie wünschen sich punktgenaue und kurzfristig realisierbare Lösungen für ihre Probleme. Auch die anderen Akteursgruppen - falls sie sich überhaupt durch eine berufspädagogische Expertise auszeichnen - setzen sich in diesem Zusammenhang selten für eine systematische Personalentwicklung ein, sondern eher für eine Projektorganisation. Diese erscheint ihnen unter anderem wichtig, weil sie durch eine planvollere und kontrolliertere Steuerung des Prozesses die hemdsärmelige, pragmatische Vorgehensweise der Produktionsverantwortlichen korrigieren, ihren eigenen Einfluss wahren und das Vorhaben politisch absichern können. Denn ein Steuerungsteam und Projektgruppen ermöglichen die elegante Einbindung von Betriebsrat und weiteren Akteuren in das Vorhaben. Der systematische Aufbau einer Lernorganisation oder eines Systems der Personalentwicklung findet selbst dann nicht unbedingt statt, wenn eine im Betrieb gut verankerte Personalentwicklung existiert (vgl. Hanft 1998, 215).

Der Gegenstand des Organisationslernens in den hier in den Blick genommenen betrieblichen Prozessen zur Kompetenzentwicklung besteht also in der Bewältigung einer Reorganisation in einem bestimmten Organisationsbereich. Sie erfolgt auf Initiative der im Feld handelnden Akteure und auf Grundlage von Wissen und Ressourcen, die sie mobilisieren. Dabei spielt die Aufnahme, Verteilung, Interpretation und Nutzung externen Wissens für den Prozess des Organisationslernens (vgl. Huber 1991) sicherlich keine unwesentliche Rolle, doch liegt der wesentliche Punkt dieser betrieblichen Auseinandersetzung anderswo: Die unter Bezugnahme auf das Leitbild „*lernendes Unternehmen*“ angestoßenen Veränderungen werden erst handlungswirksam, wenn eine Veränderung von organisationalen Regeln statt findet, welche das Verhalten der betrieblichen Akteure und ihre

sozialen Beziehungen prägen. Fasst man mit Scott kognitive, normative oder regulative Strukturen und Aktivitäten, welche das soziale Verhalten mit Stabilität und Bedeutung versehen als Institutionen (vgl. Scott 1995, 33), dann stellt sich Organisationslernen dar als Prozess institutionellen Wandels.

### **Organisationale Regeln als Konventionen**

Als theoretisches Konzept zur Analyse von Prozessen organisationalen Lernens beziehen wir uns auf Ansätze der französischen Konventionenökonomie, die auf handlungstheoretischer Grundlage nicht nur auf das Handeln von Akteuren unter dem Einfluss einmal gegebener institutioneller Regeln abstellt, sondern auch ihren Entstehung, Wirksamkeit und den Wandel aus sozialem Handeln heraus zu begründen sucht (vgl. Orléan (Hrsg.) 1994; Storper/Salais 1997; Wagner 1993

Anders als etwas Giddens (1993), der in seiner Konzeption der „*Dualität von Struktur*“ den kontinuierlichen Strom des Verhaltens und vor allem den Routineaspekt des Handelns stark macht (vgl. Holtgrewe 2000), stellen Konventionen-Ansätze ausdrücklich die Bewältigung von Unsicherheit ins Zentrum ihres Forschungsinteresses: Wie werden menschliche Akteure in Situationen von Unsicherheit überhaupt handlungsfähig, wie koordinieren sie ihre individuellen Handlungen, und wie bilden sich aus dieser Abstimmung Begründungen, Übereinkünfte, eine kollektive Logik des Handelns und schließlich Institutionen? Für die Entstehung von Konventionen wird folgender Ausgangspunkt sozialen Handelns angenommen: In einer Situation sind voneinander abhängige Akteure auf die Koordination ihrer Handlungen angewiesen, sind sich aber nicht ganz sicher über die Erwartungen und die voraussichtlichen Beiträge ihres jeweiligen Gegenüber. Um eine erfolgreiche Koordination ihrer Handlungen zu ermöglichen, ist ein Einverständnis über den Charakter der Situation, die in dieser Situation gegebenen Handlungsmöglichkeiten und die wechselseitigen Erwartungen zu erzielen. Die Interpretation eines einmal erlangten Einverständnisses wird wie eine Hypothese in einer ähnlichen Situation erneut

erprobt. Sollte sie sich bewähren, bilden sich Konventionen der Koordination heraus. Für ein aufeinander bezogene Verhalten bedarf es nicht unbedingt der Kommunikation, sondern es genügt zumeist die gedankliche Bezugnahme auf das vermutete Verhalten des Anderen in solchen Situationen (vgl. Lewis 1975). Wenn eine Konvention einmal etabliert ist, dann ist sie selbsterhaltend. Die Akteure haben keinen Anreiz, von ihr abzuweichen, weil sie dann erwarten können, dass ihr Gegenüber auch seinen Beitrag leistet, während sie andernfalls die Gefahr sehen, ihre Handlungsziele nicht zu erreichen (vgl. Boyer/Orléan 1992; Lewis 1978). Im Unterschied zur Kategorie der „Scripts“ resultieren Konventionen aus dem menschlichen Handeln, sie basieren auf kollektiver Erfahrung. Sie entstehen als Antworten auf Unsicherheiten und definieren Handlungsmöglichkeiten. Konventionen sind ein soziales Arrangement, das es Menschen erlaubt, miteinander zu kooperieren, dadurch schaffen sie eine soziale Ordnung.<sup>3</sup>

Diese Ordnung ist nicht unzweideutig und statisch, sondern muss im sozialen Handlungszusammenhang beständig interpretiert und bewährt werden. Es wird davon ausgegangen, dass keine Situation der vorherigen genau gleicht, und sich die Akteure stets einigen müssen, wie die Situation beschaffen ist und welche Konventionen jeweils gelten sollen. In Routinesituationen erfolgt diese Einigung rasch und beiläufig, in neuen Situationen können sich jedoch Streitfälle ergeben, bei denen sich die Beteiligten auf unterschiedliche Konventionen zu stützen suchen, um ihre Interessen ins Spiel zu bringen. Konventionen fungieren dabei als Ressourcen, welche die Erfahrungen aus der sozialen Interaktion ins Spiel

bringen, um künftige Situationen kollektiv zu meistern. Das Konventionen-Konzept unterstellt dabei keineswegs eine harmonische Ausgangslage. Die Akteure verfolgen eigene Interessen, aber im Unterschied zur strategischen Analyse (vgl. Crozier/Friedberg 1993) werden soziale Beziehungen und Vertrauen zur relevanten Größe, denn die Akteure können ihre Interessen besser realisieren, wenn sie miteinander kooperieren und auf den Einsatz von Macht verzichten, da sie zur Bewältigung der Situation voneinander abhängig sind (vgl. Bernoux 1995). Insofern sind gerade Konventionen eine Form, die auch gegensätzliche und widersprüchliche Interessen aneinander bindet. Ähnlich wie Giddens (1993) oder Friedberg (1995) betont auch die Konventionen-Theorie den „dualen“ Einfluss von materiellen und immateriellen Gegenständen sowie Strukturen auf das Handeln der Akteure: Einerseits schränken sie mögliche Interpretationen einer Situation ein und erhöhen die Einigungsfähigkeit der Akteure, andererseits können darauf bezogene Begründungen auch über eine Situation hinausreichen und Handlungsspielräume erweitern (vgl. Wagner 1993, 472). Alles in allem werden die Bezugspunkte des Handelns also keineswegs der sozialen Ordnung fertig entnommen, sondern in der permanenten Konstruktion gemeinsamer Handlungskontexte immer wieder neu erzeugt und modifiziert. Darin liegt der Unterschied zu soziologischen Konzepten, welche die Anwendung von Normen und Regeln thematisieren, ohne deren Genese zu begründen (vgl. Wagner, 1993; Storper/Salais 1997, 17.) Gegenüber vielen anderen institutionalistischen Ansätzen zeichnet sich das Konventionen-Konzept dadurch aus, dass es die Machtquellen und Ressourcen einbezieht, welche Regel- und Begründungssystemen des Handelns erst Kraft verleihen: *„Regeln allein generieren kein Handeln, es müssen auch Kräfte und Fähigkeiten im Spiel sein.“* (Moldaschl/Diefenbach 2003)

Vor allem in Routinesituationen wird die soziale Interaktion im Betrieb durch stillschweigendes Heranziehen von Konventionen geregelt, bei Störungen, Neuerungen oder Umstrukturierungen hingegen entstehen Situationen der Unsicherheit, bei denen die Anwendbarkeit und Gültigkeit von Konventionen strittig ist. Solche Situa-

3 Auch bei Max Weber (1957, 34) ist eine „Konvention“ wie das „Recht“ eine soziale Ordnung, deren Geltung äußerlich garantiert ist. Ein Verstoß gegen die Ordnung führt bei Konventionen „innerhalb eines angebbaren Menschenkreises auf eine (relativ) allgemeine und praktisch fühlbare Mißbilligung“, während beim Recht ein bestimmter Stab an Menschen bereits steht, der Zwangsmittel verhängt. Inwieweit sich Webers Soziologie mit der Konventionen-Theorie verbinden lässt, wäre einmal genauer auszuloten. Denn ähnlich wie diese formuliert Weber den Anspruch, soziale Gebilde (Staat, Organisationen etc.) nicht aus sich heraus verstehen zu wollen, sondern auf das sinnhafte Handeln einzelner Menschen und daraus resultierende Handlungsmuster zurück zu führen. Die von Seiten der Konventionen-Theorie vorgenommene scharfe Abgrenzung zur traditionellen Soziologie ist wohl eher ein französisches Problem (vgl. Wagner 1993).

tionen werden in einem Betrieb unter Rückgriff auf einen Kernbestand gemeinsamer Kooperationserfahrungen und gemeinsamer Orientierungen in mehr oder weniger ausdrücklichen Aushandlungen bewältigt, bei denen Konventionen eine Art kollektives Realitätsprinzip bilden, an dem sich Beschäftigte und Management orientieren. Das Resultat der Bewältigung neuer Situationen können veränderte oder auch neue Konventionen sein. In einem solchen Einigungsprozess erscheinen den Akteuren sowohl die ökonomisch-funktionalen als auch die sozialen Aspekte des Streitfalles als Einheit, und in der wechselseitigen Verständigung über eine Interpretation der Situation und die anwendbaren Koordinationsregeln werden gleichfalls beide Aspekte aufgenommen. Dabei gehen formale Organisationsregeln (z.B. funktionale Zuständigkeit) wie auch gesellschaftliche Institutionen (z.B. Beruf; Tarifvertrag; Rechtsnormen), ebenso wie materielle Gegenstände und Bedingungen als Argumente und Objekte in die Aushandlung strukturierend ein (vgl. Storper/Salais 1997).

### **Organisationales Lernen als Neubestimmung von Konventionen der Arbeit**

Organisationales Lernen, vollzieht sich als Neubestimmung von Konventionen zu betrachten, welche die soziale Interaktion und die sozialen Beziehungen im Betrieb regulieren. Aus industriesoziologischer Sicht handelt es sich um eine prozessorientierte Reorganisation, welche die exklusive Kompetenzabgrenzungen, hierarchischen Kooperationsmuster und die hochgradig differenzierte Statusorganisation der „*beruflich-funktionale Organisation*“ (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 1998a, 127)<sup>4</sup> aufzulösen beginnt. Probleme und Konflikte, mit

denen wir bei Projekten betrieblicher Kompetenzentwicklung vielfach konfrontiert wurden, lassen sich auf typische Koordinationsprobleme zwischen bestimmten betrieblichen Akteuren zurück führen und auf deren Suche nach einer neuen kohärente Abstimmung ihres Verhaltens. Eine erweiterte Nutzung von Kompetenzen wird möglich, wenn diese Kohärenz erreicht wird - was wir bislang mit dem Begriff der „Angemessenheit“ der Konfliktbearbeitung gefasst haben. Im gegenwärtigen Umbruch traditioneller Produktionskonzepte - und hier konzentrieren wir uns ganz auf Produktionsarbeiter und ihre Vorgesetzten - sehen wir fünf typische Streitfälle, deren Lösung darüber entscheidet, inwieweit eine kohärente soziale Abstimmung entsteht:

Erstens entsteht durch eine prozessorientierte Reorganisation eine hohe Unsicherheit darüber, was als angemessene Arbeitsleistung (qualitativ und quantitativ betrachtet) konkret zu verstehen ist. Denn wo die Reorganisation zur Erweiterung von Aufgaben führt, werden die Beschäftigten in aller Regel mit berufsfremden Tätigkeiten konfrontiert. Allgemein geht es darum, dass neben der bislang bestimmenden Herstellungsarbeit zunehmend Aufgaben der Gewährleistung oder der Innovation übernommen werden sollen (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 1998a, 130). Dies sind Tätigkeiten, für die Produktionsarbeiter in der Regel keine Leistungsstandards entwickelt haben, auf die sie zurückgreifen können. Zumal sich auch die Frage stellt, wie sich die Leistung genau bestimmt. Denn exakt definierte Leistungsvorgaben werden zunehmend aufgeweicht und durch die Aufforderung ersetzt, selbständig und in Abhängigkeit von den jeweiligen Prozesserfordernissen zu entscheiden, wo Leistung zu erbringen ist. Das gilt vor allem, wenn nicht mehr die individuelle Leistung allein zählen soll, sondern die Leistung eines Teams, was kollektive Abstimmungen erforderlich macht. Alle drei Gründe führen zu einer grundlegenden Infragestellung der Konventionen, man als *Produktivitäts-Konventionen* zu bezeichnen kann, weil sie regeln, wann Arbeit als wertschöpfend qualifiziert wird. Dass die Verständigung über die künftig geltenden Leistungsnormen brisant ist, kommt in verbreiteten Leistungskonflikten in den unter-

4 Auch Baethge/Baethge-Kinsky (1998a, 103) greifen zu einer institutionalistischen Erklärungen, indem sie das Produktionsmodell nach den sie stützenden institutionellen Strukturen ausdifferenzieren („*Kompetenzmodell*“, „*Kooperationsmodell*“ und „*Statusmodell*“). Diese drei „*Modelle*“ erscheinen für unser Vorhaben jedoch zu kompakt, sie zerschneiden den praktischen Zusammenhang von Kompetenz, Kooperation und Status und wirken etwas funktionalistisch. Weil jede Arbeitsteilung (bzw. Spezialisierung) einen Koordinationsbedarf erzeugt (vgl. Kieser/Kubicek 1977, 73), ist die analytische Trennung von Regeln der Kompetenzzuweisung und Regeln der Zusammenarbeit zu abstrakt, d.h. ein „*Kompetenzmodell*“ ist in der Praxis immer auch ein „*Kooperationsmodell*“.

suchten Fallbeispielen zum Ausdruck. In diesem dreidimensionalen Möglichkeitsraum können Beschäftigte nun ihre Kompetenzen, Interessen und ihre Identitätsvorstellungen gegenüber den anderen Akteuren ins Spiel bringen, um die künftig geltenden Leistungsprinzipien auszuhandeln. In dieser Aushandlung werden Ansprüche auch unter Bezugnahme auf gesellschaftliche oder betriebliche Normen und Institutionen geprüft, wie etwa das berufliche Selbstverständnis, Bewertung und Anerkennung von Leistung durch das Entgeltsystem bzw. tarifliche Eingruppierung oder auch Solidaritätsnormen im Arbeitskollektiv illustrieren mögen. Der Vorschlag von Lacher/Springer (2002), sich von einer an der Vorstellung von Normalleistung orientierten Zeitwirtschaft zu Gunsten einer Leistungs politik zu verabschieden, welche von einer betriebswirtschaftlichen Bestimmung des Leistungsniveaus ausgeht, macht deutlich wie weitreichend einzelne Akteursgruppen die Produktivitätskonventionen unter Bezugnahme auf ihre Interpretation der globalen Wettbewerbsbedingungen in Frage zu stellen suchen. Die Schwierigkeit der betrieblichen Neuaushandlung von Produktivitätskonventionen liegt vielleicht darin, dass die Abstimmung in zwei Richtungen kohärent sein muss: zum einen geht es in Richtung auf das Arbeitskollektiv um die Regeln der Solidarität (vgl. Kuhlmann/Schumann 2000), zum anderen in Richtung Management um das Transformationsproblem des Arbeitsvertrages (vgl. Berger 1995; Jürgens 1983, 62). In den Augen des Managements erscheinen Beschäftigte als kompetent, wenn sie die höheren „*Initiativanforderungen*“ (Lichtenberger 1999, 285) durch Engagement, Teamfähigkeit und flexibles Einstellen auf veränderte Situationen bewältigen.

Zweitens sind in den Fallanalysen sehr häufig „*Aufgaben- und Kooperationskonflikte*“ artikuliert worden, welche sich um die Frage drehen, wer eigentlich für welche Aufgaben innerhalb eines Funktionsbereichs genau zuständig ist und seine Tätigkeit mit wem und in welcher Weise zu koordinieren hat. Nun waren und sind in keiner Organisation die Aufgaben klar und eindeutig bestimmt, umstrittene Grenzen und Grauzonen gehören zum Alltag (vgl. Weltz 1988; 1991). Für den Umgang

mit diesen Grauzonen gibt es bewährte Kooperationskonventionen, doch eine prozessorientierte Reorganisation führt dazu, dass auch die bislang als unverrückbar scheinenden Prinzipien der Teilung und Koordination von Arbeit in Bewegung geraten (vgl. Kern/Schumann 1984). Zentrale Organisationsvorstellungen, welche die Zuweisung von Tätigkeiten zu Beschäftigtengruppen bestimmten, können nun in Frage gestellt werden: die strikte Trennung von Planung und Ausführung, die Bevorzugung einer Funktionsteilung gegenüber einer Produktorientierung sowie die Orientierung an beruflichen Domänen statt an konkreten Aufgaben (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 1998a, b). Wie stark ihre Institutionalisierung in der Organisation verankert sind und das Verhalten prägen, zeigen die gravierenden Reibungen und Konflikte, welche mit der Bildung interfakultativer Teams in der Produktion verbunden sind, was Kern/Sabel (1994, 610) sehr anschaulich beschrieben haben. Gegenwärtig erscheinen vor allem die Beschäftigten als kompetent, welche sich unabhängig von ihrer fachlichen Herkunft und ihrer funktionalen Zuständigkeit an der Lösung von Aufgaben und Problemen orientieren.

Drittens geraten auch Konventionen in Bewegung, welche das Zusammenspiel der Funktionsbereiche regulieren, denn eine prozessorientierte Gestaltung der Betriebsorganisation stellt die bislang etablierten Formen der Koordination unterschiedlicher Fach- und Funktionsbereiche unter Anpassungsdruck. Wo tiefgestaffelte Hierarchien die Kontaktaufnahme nach dem „Prinzip Dienstweg“ organisierten und sich ein ausgeprägtes „Kästchen-“ und „Abteilungsdenken“ ausgeprägt hat (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 1998a, 119), haben sich in der Regel unter Bezugnahme auf Berufskulturen auch festgefügte Wahrnehmungsmuster etabliert, welche die jeweilige Gegenseite charakterisierten. Für das Erbe des Taylorismus sind beispielsweise Spannungen an der Schnittstelle zwischen Vertrieb und Produktion (vgl. Holtgrewe/Voswinkel 2002) oder Entwicklung und Fertigung typisch (vgl. Lippert, Jürgens/Drüke 1996, 247), welche die Zusammenarbeit zwischen Verkaufs- bzw. Planungsabteilungen und Produktion prägen. Dabei geht es keineswegs nur um Fragen der Reproduktion

und Verwertung des Fachwissens, sondern um betrieblichen Status und beruflichen Identität (vgl. Bolte 2000; Böhle/Bolte 2002; Holtgrewe/Voswinkel 2002). Im Rahmen unseren Erhebungen vielfach thematisierte „Kommunikationsprobleme“ sind daher als Versuche zu verstehen, Regeln der Kommunikation und Zusammenarbeit entlang der Prozesskette zu etablieren, welche unter den Bedingungen neuer Abhängigkeiten und Nähe funktionieren können. An die Stelle des in der hierarchischen und funktionalen Organisation bestimmenden „Machtbezugs“ der Handlungskoordination müsste nun ein „Aufgabenbezug“ treten, je mehr die querfunktionale Kooperation realisiert wird (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 1998a, 133).

Viertens werden *Führungs-Konventionen* verändert, wenn statt des Prinzips von „anweisen und ausführen“ künftig auf „überzeugen können und sich überzeugen lassen“ gesetzt wird (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 1998a, 133), d.h. an die Stelle genauer Auftragserteilung und Verhaltenskontrolle eine Führung auf der Grundlage von Zielvereinbarungen und Ergebniskontrolle tritt. Was verstärkte Selbststeuerung und Selbstverantwortung für die Abstimmung des Verhaltens zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern genau bedeutet und welches angemessene Formen der Entscheidung und der Kontrolle darstellen, dies ist wie zahlreiche Berichte aus den Betrieben zeigen, ein überaus schwieriger Abstimmungsprozess (vgl. Behrens/Hardwig/Kädtler 1997; Faust/Jauch/Notz 2000), den wir in den Fallbeispielen als Führungsprobleme wahrgenommen haben. Hier prallen die Interessen von Beschäftigten an erweiterten Handlungsspielräumen und die Kontrollbedürfnisse der unteren Vorgesetzten aufeinander, wobei die Beteiligten ihre jeweilige Position nicht zuletzt unter Bezugnahme auf gesellschaftliche Diskurse (z.B. die Moderatoren-Rolle und Coach-Funktion moderner Führung) zu legitimieren versuchen.

Fünftens werden die Konventionen berührt, welche die Anpassung an veränderte Umwelt- und Marktbedingungen regeln, wir wollen sie hier vorläufig *Rationalisierungs-Konventionen* nennen. In der „beruflich-funktio-

nen Organisation“ ist Innovation eine Aufgabe für Spezialisten in speziellen Stabsabteilungen gewesen, mit Prozessorientierung ist verbunden, dass alle Beschäftigten mehr oder weniger für Prozesse der Optimierung, für den kontinuierlichen Veränderungsprozess und teilweise auch für die Produkt- und Prozessinnovation zuständig werden (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 1998a). Die Übernahme von Innovationsaufgaben berührt nicht nur die Produktivitäts- und Kooperations-Konventionen, sondern auch - und dies soll mit der Rationalisierungs-Konvention gefasst werden – Veränderungen der Identität der Produktionsarbeiter und die betrieblichen Mechanismen der Anpassung an veränderte Markt- und Umweltbedingungen. Dass die Übernahme von Innovationsaufgaben das tradierte berufliche Selbstverständnis der Produktionsarbeiter herausfordert, hat die verbreitete Abwehr gegenüber einer Beteiligung an der Rationalisierung sichtbar gemacht (vgl. Dörre/Neubert 1993). Diese Haltung wird als „*arbeitspolitischer Konservatismus*“ (Schumann/Einemann u.a. 1981, 844 ff.; Kern/Schumann 1984) oder als „*Lohnarbeiterorientierung*“ (Balzert/Kuhlmann/Sperling 2003, 20) charakterisiert. Positiv gewendet geht es darum, dass „*die Bereitschaft, sich aktiv um Kostensenkung und Prozessoptimierung zu kümmern (...) Bestandteil einer selbstbewussten, offensiven Definition der eigenen Qualifikation und der eigenen Rolle darstellt.*“ (Balzert/Kuhlmann/Sperling 2003, 21). Das Selbstverständnis der Produktionsarbeiter steht in den hier bemühten Quellen immer in einem doppelten Zusammenhang: einerseits zur Definition der sozialen Beziehung zwischen Management und Arbeitern, wobei eine antagonistische und auf Misstrauen beruhende Beziehung Beteiligung ausschließt; andererseits zu den Mechanismen, wie die Arbeits- und Leistungsbedingungen, ja das Beschäftigungsverhältnis insgesamt, bislang an die veränderten Umweltbedingungen angepasst wurden. Der Begriff des „*arbeitspolitischen Konservatismus*“ entstammt nicht zufällig einer Studie zur Verarbeitung einer Strukturkrise im Schiffbau. Allgemein betrachtet sind in der beruflich-funktionalen Organisation die Rationalisierungsrisiken auf bestimmte Segmente der Beschäftigten abgewälzt und die Kernbelegschaft durch



einen „Produktivitätspakt“ abgesichert worden (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 1998a, 125), dieser Pakt bekommt „zunehmend größere Risse“ (Kurz 1998, 234). Für die kompetenzorientierte, flexible Organisation stellt sich daher die Frage, welche Form der Sicherheit und des Vertrauens für das Beschäftigungsverhältnis gegeben werden muss, um die erforderlichen Kompetenzen zu gewinnen (vgl. Baethge/Kädtler 1998; Lichtenberger 1999; Zimmermann, B. 2000; Klee 2003). Die betriebliche Empirie macht deutlich, dass das Misstrauen gegenüber dem Management, ein wesentlicher Faktor ist, der Vorbehalte gegenüber der betrieblichen Kompetenzentwicklung begründet. Die Erosion der Flächentarifverträge und die Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen führen dazu, dass die gesellschaftlichen Ressourcen für betriebliche Vertrauensbeziehungen schwinden (vgl. Kern 1996a, b). Wie sich in diesem Spannungsfeld tragfähige Lösungen bilden können, ist eine offene Frage.

Bei diesen fünf Streitthemen geht es darum, unter Bezugnahme auf Erfahrungen und Interessen der betrieblichen Akteure, aber auch auf gesellschaftlich anerkannte und institutionalisierte Begründungen eine Lösung auszuhandeln, mit der eine kohärente Abstimmung des Verhaltens unter den veränderten betrieblichen und gesellschaftlichen Bedingungen gelingt. Das Resultat des Prozesses des organisationalen Lernens bei Vorhaben zur betrieblichen Kompetenzentwicklung ist auf den ersten Blick die Modifikation der Konventionen der Arbeit, also der Regeln der Koordination des Verhaltens der Akteure. Auf den zweiten Blick zeigt sich aber, dass sich mit der Veränderung der Konventionen der Arbeit sehr viel mehr verändert: die Identität<sup>5</sup> der betrieblichen Akteure, die sozialen Beziehungen zwischen den Akteuren, betriebliche und gesellschaftliche Institutionen und auch die Bedeutung betrieblicher Strukturen und materieller Gegebenheiten für die Handelnden im Betrieb. Die Aushandlung der Konventionen der Arbeit in der täglichen Interaktion stellt den Mechanismus bereit, mit dem die betrieblichen Akteure ihre arbeitsbezogenen Er-

fahrungen und Interessen einbringen, mit dem sie lernen und sich die organisationalen Regeln, Orientierungssysteme und die sie tragenden sozialen Beziehungen wandeln. Wenn wir es genau betrachten, dann handelt es sich bei der Modifikation der Konventionen der Arbeit um ein Organisationslernen im weiteren Sinne.

### **Umbruch zu einem kompetenzorientierten Personalmanagement?**

Welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang das Personalmanagement? Nach unserer Beschreibung der Bedingungen des Prozesses des Organisationslernens sowie der typischen Akteurskonstellationen bei Vorhaben zur Kompetenzentwicklung ist ein rascher und allgemeiner Umbruch des Prinzipien des Personalmanagements als Folge des Leitbildes des „lernenden Unternehmens“ in den Betrieben kaum zu erwarten: Nach unseren Erhebungen kommt es auf der hier betrachteten Ebene nicht unbedingt zu einer professionellen und geplanten Politik der Integration von Personal- und Organisationsentwicklung. Eher ist mit einer Unterschätzung der personalpolitischen Implikationen des intendierten Wandels und mit fehlender Professionalität in der Konzeption und Lösung der Personalfragen zu rechnen. Zudem sind die Voraussetzungen für den Erfolg betrieblicher Kompetenzentwicklung hoch, während die betriebliche Arbeitsgestaltung ihnen kaum Rechnung trägt. Man orientiert sich vorrangig an abstrakten Zielsetzungen und Konzepten der Reorganisation, statt die arbeitsbezogenen Erfahrungen und Interessen der Beschäftigten systematisch zu erkunden und die vorhandenen Kompetenzen als Reservoir möglicher Lösungen und Weiterentwicklungen zu nutzen. Bei diesen Ausgangsbedingungen könnte man zu dem Schluss kommen, dass der prognostizierte Umbruch schon daran scheitert, dass die betrieblichen Akteure nicht über den Willen oder über die Kompetenz verfügen, ihn zu vollziehen. Eine solche Schlussfolgerung setzt jedoch eine Vorstellung von sozialem Wandel voraus, welche diesen als eine bewusste Gestaltung eines Bruchs mit der Tradition begreift, als einen geplanten Wechsel von einem traditionellen zu einem avancierten Organisationsmodell. Wer

5 Der Identitätsbegriff nach Krappmann (1982) wäre m.E. hier anschlussfähig.

in die Betriebe schaut, wird zugeben, dass dies nur im Ausnahmefall eine zutreffende Vorstellung sein dürfte. Allgemein erscheint es realistischer, die Entwicklung in den Betrieben als Prozess des organisationalen Lernens zu betrachten, bei dem soziale Akteure die Veränderungen ihrer sozialen und betrieblichen Umwelt verarbeiten, indem sie kleinere Schritte der Veränderung vornehmen. Um kollektiv handlungsfähig zu bleiben, implementieren sie dabei nicht neue Organisationsprinzipien, sondern modifizieren die Konventionen der Arbeit, die ihr Verhalten steuern. Aus einer solchen Sicht erscheint ein „Strukturbruch“ oder „Paradigmenwechsel“ als eher unwahrscheinliches Ereignis. Denn der Organisationswandel wird zu einem in hohem Maße pfadabhängigen Prozess, bei dem veränderte betriebliche oder gesellschaftliche Situationen durch inkrementelle Veränderungen von Routinen „kleingearbeitet“ werden. Um die Anschlussfähigkeit an ihre Praxiserfahrungen zu wahren, versuchen die betrieblichen Akteure aufkommende Spannungen durch veränderte Interpretationen oder Handhabungen von Institutionen (Beruf, Tarife, Eingruppierungsprinzipien etc.) zu bewältigen. Um die Leistungsfähigkeit ihres Sozialzusammenhangs zu erhalten, streben sie nach Kohärenz ihrer betrieblichen Ordnung und suchen die Anschlussfähigkeit an gesellschaftliche Ordnungsstrukturen zu wahren (vgl. Braczyk 1997, 554). Dies erscheint als nachdrückliches Festhalten an bewährten Orientierungen und Praxen: es erfolgt *„keine zielstrebige Modernisierung“* (Schumann/Baethge-Kinsky u.a., 648) in den Betrieben, *„die organisatorische Phantasie der Unternehmen erschöpft sich (...) in einer Modifikation tayloristischer Prinzipien“* (Schumann/Baethge-Kinsky u.a., 645).

Wie lässt sich trotz pfadabhängiger Entwicklung und Tendenz zum Festhalten an bewährten Orientierungsmustern in den Betrieben ein Strukturwandel im Personalmanagement, ein Bruch mit „tayloristischen Prinzipien“ vorstellen? Es gibt schließlich gute Argumente und Belege für einen gesellschaftlichen Trend zur prozessorientierten Organisation, welche die Vermutung eines entsprechenden Trends zum kompetenzorientierten Personalmanagement stützen würden. Zwar können

gesellschaftliche Trends auch durch das Aufkommen neuer Strukturen auf der grünen Wiese durchgesetzt werden (vgl. Wittke 1996), doch ist das hier verfolgte Argument, dass Betriebe im Prozess des organisationalen Lernens unter bestimmten Bedingungen die Blockaden der institutionellen Strukturen beruflich-funktionaler Organisation lösen und ein kompetenzorientiertes Personalmanagement hervorbringen können.

Die Durchsetzung neuer Praktiken organisationalen Lernens muss man sich nach unseren Befunden wohl folgendermaßen vorstellen: Die neue Praxis, das kompetenzorientierte Personalmanagement, wird als ein Bündel von Konventionen der Arbeit angesehen, das sich qualitativ von dem der beruflich-funktionalen Organisation dadurch unterscheidet, dass es durch eine kollektive Rationalität geprägt wird, welche eine erweiterte Form der Nutzung von Humanressourcen ermöglicht. Der Schlüssel für die Entstehung der neuen Konventionen liegt zum einen bei den Erfahrungen und Interessen der betrieblichen Akteure, welche im Prozess der betrieblichen Kompetenzentwicklung zur Geltung gebracht werden, zum anderen in den Chancen, bei der Definition des Kompetenzproblems und seiner Lösungsmöglichkeiten, neue - eine erweiterte Form der Kompetenznutzung ermöglichende - Begründungen zum Tragen zu bringen. Allgemein betrachtet erhöhen sich diese Chancen mit dem Grad der „Betroffenheit“ der Akteure, ihrer Verunsicherung hinsichtlich der Tragfähigkeit bisheriger Handlungsprinzipien und der Mehrdeutigkeit der zu bewältigenden Situation. Wenn eine Situation sehr umstritten ist, dann sind die Chancen hoch, dass bislang unbefriedigte Interessen von Akteuren artikuliert und neue Sichtweisen und Kompetenzen zur Geltung gebracht werden. Wenn die Markt- und Produktionsbedingungen durch hohe Dynamik und Unsicherheit geprägt werden, dann erscheinen Kompetenz und Entscheidungsfähigkeit als geeigneteres Mittel als die Standardisierung von Organisationsroutinen, so dass kompetenzorientierte Begründungen und reklamierte Kompetenzen sich leichter durchsetzen können. Aus der Klärung solcher „Streitsachen“ gehen neue Konventionen hervor, die das Handeln der Akteure prägen. Ihre Begründungen

können von Akteuren in anderen Feldern heran gezogen werden, um deren Streitfälle zu klären. Da Konventionen eine Form von neuem Wissen sind, lassen sie sich in ähnlicher Weise übertragen und in der Organisation verbreiten wie neu geschaffenes Wissen (vgl. Nonaka/ Takeuchi 1997). Wie lässt sich dieses Modell auf den gegenwärtigen betrieblichen Wandel anwenden?

Zunächst ist festzustellen, dass in vielen Unternehmen eine Krisen-Wahrnehmung vorhanden ist, weil die Wettbewerbsbedingungen sich im Zeichen der Globalisierung verschärft haben und dabei sehr widersprüchliche Anforderungen an die Betriebe gestellt werden (Preis und Qualität etc.). Dies hat allgemein die Sicherheit zerstört, dass die gewohnten Bahnen der Problembearbeitung noch tragen. Gegenwärtig gibt es einen breiten Konsens darüber, dass eine veränderte Organisation und verbesserte Zusammenarbeit ein zentrales Element der Lösung der Organisationsprobleme darstellen, doch wie das genau zu füllen ist, ist strittig, die Anforderungen werden je nach dem in zwei gegensätzliche Geschäftsstrategien aufgelöst: Auf der einen Seite steht das „Hochqualitäts-, Hochqualifikations-, Hochlohn-Modell“, mit dem die deutsche Wirtschaft bislang identifiziert wurde, auf der anderen Seite ein eher amerikanisches „Niedriglohn-, Niedrigqualifikations-, Preiswettbewerbs-Modell“, jedes mit eigenen ökonomischen Kalkülen. Wer auf die zweite Strategie kurzfristiger Effizienzgewinne setzt, für den lohnt sich eine Modernisierung der Arbeit nicht (vgl. Kern/Schumann 1998). Da Qualifikationsanforderungen die Voraussetzung für kompetenzorientierte Strategien bilden und nur langfristig orientierte ökonomische Strategien sie stützen dürften, muss der Umbruch von einem „beruflich-funktionalen“ zu einem „kompetenzorientierten“ Personalmanagement in den Betrieben statt finden, die bislang eher dem ersten Modell folgten. Es wäre genauer auszuloten, in welche Branchen, Betriebsbereichen oder betrieblichen Konstellationen langfristig orientierte Strategien eher als erfolversprechend gelten.

Die betrieblichen Geschäftsstrategien bilden eine wichtige Rahmenbedingung, weil sie die Durchsetzungsbe-

dingungen von kompetenzorientierten Personalstrategien verbessern, sie bestimmen aber nicht die Haltung der Akteure. Denn der Gegenstand des Organisationslernens wurde als Bereichsreorganisation bestimmt und die Handlungsstrategien der Promotoren der Kompetenzentwicklung werden durch die besonderen ökonomischen, sozialen und technologischen Bedingungen ihres Bereichs geprägt. Gerade in Fragen des Personalmanagements werden die Geschäftsstrategien – abgesehen vielleicht von einzelnen Großunternehmen – keineswegs bis auf die unteren Ebenen durchbuchstabiert. Eigene, auch von der erklärten Strategie des Top Managements abweichende Wege, sind unserer Erfahrung nach sehr verbreitet. Für die Entstehung kompetenzorientierter Strategien kommt es also in erster Linie darauf an, dass im Reorganisationsbereich ein Handlungsdruck entsteht - denn Krisen stellen Verhaltensweisen in Frage (vgl. Berthoin Antal/Dierkes/Marz 1998, 518), zu deren Lösung in den Augen der dortigen Akteure sich eine Mobilisierung von Kompetenzen anbietet. Da generell gilt, dass sowohl die Wahrnehmung eines hohen Innovationsdrucks die prozessorientierte Reorganisation beschleunigt (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 1998a) als auch eine starke Orientierung auf Markt- und Kundenanforderungen die Bereitschaft zum Organisationswandel erhöht (vgl. Heidenreich 2002), lassen sich zahlreiche Konstellationen denken, in denen bestimmte Produktionsbereiche unter forcierten Handlungsdruck geraten und damit arbeitspolitische Innovationen möglich werden. Je stärker die Promotoren des Wandels auf Innovation von Prozessen und Produkten oder auf strikte Kundenorientierung setzen, desto deutlicher werden die fünf Konventionen der Arbeit, die das traditionelle Personalmanagement stützen, unter Spannung gesetzt: Probleme und Konflikte brechen auf und bieten Ansatzpunkte für kompetenzorientierte Begründungen und Möglichkeiten für die Mobilisierung von Kompetenzen.

Eine prozessorientierte Reorganisation trägt Unsicherheiten und Inkohärenzen (in der oben besprochenen Weise) in die fünf unserer Ansicht nach relevanten Konventionen der Arbeit hinein, die in einem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis zueinander stehen und sich

wechselseitig stabilisieren und stützen. Unser Eindruck ist, dass dieser Zusammenhang an einem bestimmten Punkt aufbricht, so dass sich durch wechselseitige Verstärkung kleiner Ereignisse schließlich ein neue Rationalität durchsetzen kann. Es gibt in der Literatur zumindest eine Reihe von Hinweise darauf, die sich in diesem Sinne interpretieren lassen. So berichten Wellins/Byham/Dixon (1994, 308) davon, dass Teamkonzepte fundamentale Veränderungen in den Handlungsprinzipien und Rollen der Teammitglieder mit sich bringen. Und es wird auf betriebliche Kohärenzbedingungen von Elementen der Arbeitsgestaltung verwiesen, welche andeuten, dass sowohl traditionelle als auch avancierte Gestaltungslösungen stabil zu sein scheinen, eine unvollständige, „inkonsequente“ Transformation der Strukturen jedoch nicht (vgl. Kuhlmann/Kurz 1995; Dörre 1997; Hades 1999; Miller 1999; Balzert/Kuhlmann/Sperling 2003). Begründet wird die Widersprüchlichkeit „mittlerer“ Konstellationen übrigens mit dem Fehlen angemessener sozialer Regulationsformen (vgl. Dörre 1997; Kuhlmann/Schumann 2000, 21). In empirischen Untersuchungen zum organisationalen Lernen wird auf den „Ensemblecharakter“ von Elementen verwiesen und die Notwendigkeit einer in sich stimmigen Veränderung von Kultur, Struktur und Menschenbild (vgl. Berthoin Antal/Dierkes/Marz 1998). Wenn sich in den Betrieben in den letzten Jahren gehäuft Situationen ergeben, in denen besondere Umstände zu Lösungen zwingen, die in Widerspruch zu traditionellen Prinzipien stehen, dann ergeben sich daraus Einbettungsprobleme der neuen Praktiken und neue Streitfälle. Beispielsweise hat die Einführung von Gruppenarbeit dort, wo sie erfolgreich war, erhebliche Spannungen in die Betriebsorganisation hineingetragen (vgl. Schumann/Baethge-Kinsky u.a. 1994, 657) und eine Kette nicht beabsichtigter Folgewirkung ausgelöst, die je nachdem entweder zur Re-Konventionalisierung (vgl. Dörre 1997, 22) oder zu einer Ausweitung von Dezentralisierungsprozesse geführt haben.

Wenn sich kompetenzorientierte Lösungen wechselseitig ergänzen und verstärken und gegebenenfalls mit Ansätzen verbinden, die in anderen Bereichen gefunden

wurden, dann können sie sich im Nachhinein zu einer kohärenten Strategie zusammenfügen, welche sich durch eine neue Rationalität auszeichnet. Ein schönes Beispiel für einen solchen Prozess wäre der Umbruch bei Volkswagen in den 90er Jahren, der ein Rationalisierungsdilemma mit der Innovation der 28,8-h-Woche löste, was schließlich eine ganz andere Rationalität kollektiven Handelns zur ungeplanten Folge hatte (vgl. D'Alessio/Oberbeck/Seitz 2000). Für einen Wechsel in der Rationalität des Personalmanagements gilt somit, was Mintzberg (1995, 29f) über verwirklichte Strategien ausgeführt hat: Sie sind zu einem großen Teil die Folge nicht geplanter, sondern „*intuitiver Strategien*“, die sich aus kleinen Initiativen entwickeln und zu einem Muster formieren. Ein Umschlagpunkt lässt sich erst im Nachhinein rekonstruieren.

Die arbeitsbezogenen Erfahrungen und Interessen der Beschäftigten spielen bei der Entstehung kompetenzorientierter Gestaltungskonzepte vielleicht noch eine Nebenrolle, ganz sicher jedoch stehen sie bei der Umsetzung im Mittelpunkt. Denn - von Ausnahmen abgesehen - nehmen Beschäftigte aus der Produktion Angebote der Aufgabenerweiterung, Selbstorganisation und Teamarbeit auf und sehen es als Chance, Restriktionen der Arbeit loszuwerden und sich persönlich weiter zu entwickeln (vgl. Kuhlmann/Sperling/Balzert 2004, 398). Es ist belegt, dass ein hoher Anteil der Beschäftigten in der Bundesrepublik einschätzt, dass sie unterhalb ihrer qualifikatorischen Möglichkeiten eingesetzt werden (vgl. Volkholz/Köchlig 2001). Das heißt, dort wo das Management die Beschäftigten nach ihren diesbezüglichen Interessen fragt und entsprechende Angebote macht, sind die Chancen hoch, dass kompetenzorientierte Konzepte auf Zustimmung bei den Beschäftigten stoßen. Gerade in Unternehmen, welche bislang auf Arbeitskraft ersetzende klassische Rationalisierung gesetzt haben, könnte die Unterstützung von Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung ein wichtiges Argument für die Promotoren des Wandels werden. Und dort wo auf Teamarbeit und Selbstorganisation zielende Konzepte einmal eingeführt wurden, ist von Seiten der Produktionsarbeiter mit erheblichem Widerstand gegen eine

Rückkehr zu alten Strukturen zu rechnen (vgl. Dörre 1997).

Es sind keineswegs nur „innenpolitische“ Gründe, welche kompetenzorientierte Argumente in die betrieblichen Streitfälle hineinbringen. Denn zweifelsohne orientieren sich betriebliche Akteure bei der Suche nach Lösungen für erkannte Kompetenzprobleme an gesellschaftlich institutionalisierten Vorstellungen rationalen Organisierens (vgl. Meyer/Rowan 1977). Hier haben im Kontext des Leitbildes des „lernenden Unternehmens“ zumindest programmatisch kompetenzorientierte Argumente die Lufthoheit. Es sind vor allem Erfahrungen aus der Praxis mit avancierten Modellen und damit einher gehende „Best-practice-Vorstellungen“ welche die Phantasie der betrieblichen Akteure anregen. Unter Rückgriff auf institutionalisierte Vorstellungen rationalen Organisierens lassen sich von bisherigen Konventionen abweichende Praktiken gegenüber dem Top Management legitimieren, wenn man nicht selbst schon mit der Anforderung konfrontiert wird, moderne Konzepte zu realisieren. Bei aller Unbestimmtheit des Leitbildes vom „lernenden Unternehmens“ suggeriert es doch einen Konsens darüber, dass mit traditionellen, tayloristischen Konzepten gebrochen werden muss. So legitimiert es abweichende Praktiken, ohne die Gestaltungsfreiheit vor Ort durch die Vorgabe bestimmter professioneller Standards<sup>6</sup> zu sehr einzuschränken. Hierin scheint eine nicht unwesentliche Differenz zur Umsetzung der Normen der Humanisierung der Arbeitswelt in den 70er Jahren zu liegen. Denn unter nicht geförderten Bedingungen scheinen die Hürden aufgrund der Abhängigkeit von Experten bei der Umsetzung damals sehr viel höher gelegen zu haben (vgl. Altmann/Binkelmann u.a. 1982, 177).

Damit kompetenzorientierte Begründungen und die Interessen der Beschäftigten in betrieblichen Aushandlungsprozessen um betriebliche Kompetenzentwicklung zur Geltung gebracht werden können, muss es Orte und Gelegenheit der Aushandlungen geben sowie eine Be-

reitschaft des Managements, die arbeitsbezogenen Interessen der verschiedenen Akteursgruppen zu hören und zu berücksichtigen (vgl. Baethge/Kädtler 1998). Die Voraussetzungen in den Unternehmen sind je nach ihrer Geschichte unterschiedlich günstig, es gibt bekanntlich große Unterschiede in den sozialen Beziehungen zwischen Management und Belegschaft sowie in der Kultur der Interessenvertretung (vgl. Kotthoff 1994; Bosch/Ellguth u.a. 1999). Die Chancen auf Artikulation und Berücksichtigung von Interessen sind dort höher, wo auch bisher eine Art Vertrauensbeziehung herrschte und sich die Arbeitsbeziehungen dadurch ausgezeichnet haben, dass Konflikte kooperativ bewältigt wurden (vgl. Weltz 1977). Neben diesen durch die Geschichte des betrieblichen Sozialsystems geprägten Voraussetzungen<sup>7</sup> spielt das aktuelle Managementhandeln eine zentrale Rolle, häufig wird versucht auch neue Beteiligungsangebote zu lancieren und Vertrauen aufzubauen. Es ist schon fast Standard geworden, Veränderungsprojekte als Beteiligungsprojekte zu definieren, deren Gremienarbeit neue Aushandlungsebenen entstehen lässt. Bei breiter Einbindung der im Betrieb vorhandenen Expertise sind teilweise überraschende Lösungen möglich. Solche Beteiligungsstrukturen sind temporärer Natur, sie hinterlassen aber ihre Spuren in Form von mehr oder weniger guten Beteiligungserfahrungen und oftmals in veränderten Formen der Zusammenarbeit zwischen Management und Belegschaft.

Aber auch ohne ausdrückliches Projektmanagement und entsprechende Gremien entstehen unserer Beobachtung nach in den Betrieben mit neuen Formen der Arbeitsorganisation auch Institutionen, welche erweiterte Möglichkeiten der Interessenberücksichtigung auf der Arbeitsebene schaffen. Gemeint sind hier Gruppengespräche oder Teambesprechungen, hierarchieübergreifende Gespräche (sog. „Skip-Level-Gespräche“), regelmäßige funktionsübergreifende Besprechungen oder erweiterte Leitungsrunden in denen Informationen ausgetauscht, Meinungen gebildet und laufende Arbeitsprobleme geklärt werden können (vgl. Hoffmeyer/Bielefeld 2000).

6 Dass ihre Expertise nicht unbedingt gefragt ist, ist ja gerade das Problem der Arbeitspädagogen und Weiterbildner in diesen Entwicklungsprozessen.

7 Die zeitliche Dimension des Handelns ist vielschichtiger als hier angesprochen (vgl. Holtgrewe (2000)).

Qualitätszirkel und Problemlösegruppen oder Bereichs-Workshops, die systematisch bestimmte Probleme in der Organisation verfolgen und abstellen sollen. Sehr häufig werden Team- oder Gruppensprecher, Prozessbegleiter, Coaches oder auch Konfliktmoderatoren installiert, welche als erste Ansprechpartner bei Störungen in der Zusammenarbeit fungieren sollen. Und selbst der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) kann einer erweiterten Interessenberücksichtigung dienen, wenn er offen ist für die Interessen der Beschäftigten und nicht ökonomisch verkürzt wird (vgl. Baethge-Kinsky/Hardwig 1999). Diese neuen betrieblichen Institutionen können je nach Sozialbeziehungen und Managementstil sehr unterschiedlich genutzt werden, doch sie erleichtern die problem- und zeitnahe Artikulation von Interessen und erhöhen die Chance, dass sie berücksichtigt werden.

Diese erweiterten Formen der Interessenberücksichtigung entstehen vielfach in Folge konkreter Problemlösungen ohne besonders methodisch oder institutionelle eingebunden zu sein. Oftmals ist zu Beginn die Personalabteilung nicht einmal involviert. Aber es gibt deutliche Anzeichen dafür, dass es mit der Häufung neuer Lern- und Kommunikationsformen im Betrieb auch Ansätze zu einer gezielteren und bewussteren Steuerung der Prozesse der Kompetenzentwicklung durch die Personalabteilungen erfolgen. Teilweise werden diese neuen Orte und Formen der betrieblichen Kommunikation bereits gezielt weiter entwickelt und durch passende Instrumente gestützt. So kann das organisierte Mitarbeitergespräch (vgl. Fiege/Muck/Schuler 2001), dem für die Zukunft eine zentrale Rolle zugesprochen wird, weil es die Gelegenheit zur gemeinsamen Weiterentwicklung der Kompetenz bietet (vgl. Lichtenberger 1999, 300), durchaus als ein Instrument einer erweiterten Interessenberücksichtigung gesehen werden. Hier handelt es sich um einen regelmäßigen Austausch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter, bei dem es um die Bedingungen der Aufgabenerfüllung und die Ziele der weiteren Entwicklung geht. Mitarbeitergespräche werden oft im Zusammenhang mit Zielvereinbarungs-Systemen installiert (vgl. Eyer/Haussmann 2003; Drexel 2002b). Neuerdings

dienen sie auch der systematischen Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs (vgl. Gerst/Kranz/Möhwald 2004), wobei aus Sicht von Betriebsräten und Personalmanagern überwiegend gute Erfahrungen gemacht werden (vgl. Bahn Müller/Fischbach 2002, 64). Beide gehören zu den in der betrieblichen Praxis am stärksten verbreiteten Instrumenten der Personalentwicklung (vgl. Becker/Schwertner 2002; Bahn Müller/Fischbach 2002, 61). Wobei sich die Zielvereinbarungs-Systeme im Unterschied zu den frühen 90er Jahren nicht mehr auf hochqualifizierte Angestellte beschränken (vgl. Baethge/Denkinger/Kadritzke 1995, 98ff), sondern zunehmend auch in mittleren Ebenen eingeführt werden (vgl. Breisig 2001, 289). Daneben werden eine Reihe weiterer Instrumente eingesetzt, die der Unterstützung der Veränderungsprozesse (z.B. durch Prozessbegleiter, Coaches aus dem Personalbereich) und dem Lernen im Prozess der Arbeit dienen (vgl. Schiersmann/Remmele 2002). Darüber hinaus sind von Seiten der Personalfunktion verstärkte Bemühungen zu verzeichnen, die Veränderungsprozesse in den Bereichen gezielter zu unterstützen, die personalpolitischen Aktivitäten in unterschiedlichen Betriebsbereichen zu bündeln und die gesamtbetrieblichen Rahmenbedingungen für die Entwicklungsprozesse zu verbessern (z.B. Entgeltsysteme, organisatorische Dezentralisierung, Aufwertung unterer Führungsebenen). Hier vollzieht sich sehr allmählich ein Veränderungsprozess, der seit mehr als 10 Jahren in der Literatur zum Personalmanagement propagiert wird (vgl. Sattelberger 1989; Wächter 1992; Wunderer 1992; Elsik 1993).

Völlig ungeklärt und auch umstritten ist die Frage nach der Qualität des individuellen Lernens in den neuen Arbeitsarrangements (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky u.a. 2003, 51). Auf der einen Seite wird über die Möglichkeit eine Koinzidenz von ökonomischer und pädagogischer Vernunft spekuliert (vgl. Senatskommission 1990; Dehnbostel 2001), auf der anderen Seite ein Trend zur Ökonomisierung und zur Deregulierung des öffentlichen Bildungssystems zu Gunsten betrieblichen, informellen Lernens befürchtet (vgl. Drexel 2002a). Was man auf der Basis unserer Befunde zu der Debatte sagen

kann, ist dass es so aussieht, als fände tatsächlich in den Betrieben ein Bruch mit der Weiterbildungs-Logik statt und zwar in dem Sinne, dass das seminarförmige Lernen außerhalb des Betriebes und orientiert an allgemeineren Bildungsinhalten (z.B. Fremdsprachen), welches häufig im Sinne einer Gratifikation geboten wurde, an Bedeutung verliert. Statt dessen gewinnt ein Lernen an Bedeutung, welches mit Bezug auf die konkreten Arbeitsanforderungen statt findet - und zwar sowohl in organisierten, seminarförmigen als auch in arbeitsbezogenen, nonformalen oder informellen Umgebungen. Dies muss keineswegs bedeuten, dass statt Bildung nur noch ein betrieblich verkürztes Anpassungslernen erfolgt. Der Bildungsbegriff zielt auf den Prozess und das Ziel der Selbstentfaltung und der Selbstverwirklichung des Menschen in Auseinandersetzung mit der Welt (vgl. Schultz 2001). Wir haben teilweise sehr anspruchsvolle Lernprozesse vorgefunden, die in persönlicher Auseinandersetzung mit den Arbeitsaufgaben vollzogen wurden und keineswegs berufspädagogisch professionell begleitet worden waren. Sie würden unserer Ansicht nach durchaus dem Bildungsanspruch stand halten, denn sie entwickelten offenbar die Persönlichkeit der Beschäftigten, erweiterten ihre Partizipation an betrieblichen Prozessen und verbesserten wohl auch deren Arbeitsmarktchancen (auch ohne stichhaltige Zertifikate) und waren doch gleichzeitig für das Unternehmen ökonomisch funktional. Auf der anderen Seite waren die Gegenstände des Lernens nicht durchweg hohen Anspruchs und vor allem waren die Weiterbildungs-Professionals nur am Rande in die betrieblichen Entwicklungsprozesse eingebunden, so dass oftmals nicht das, was an Lernunterstützung möglich wäre, realisiert werden konnte. Die Frage nach der Qualität des Lernens lässt sich also nicht pauschal entscheiden. Es wäre verdienstvoll, einmal genau zu prüfen, wie weit diese Verknüpfung von funktionalistischen Interessen von Unternehmen und Entwicklung von Subjektivität und Kompetenzen der Beschäftigten reicht (vgl. Arnold 2001).

Alles in allem zeigen diese Ausführungen: Im gegenwärtigen sozial-ökonomischen Umbruchprozess ist die Entstehung von Situationen, in denen Routinen zusam-

men brechen und nolens volens Raum für Interessen und Ideen an neuen Praktiken entstehen lassen, sehr wahrscheinlich. Unter Bedingungen forcierter Innovations- und Marktorientierung entwickeln sich in Betrieben, welche durch eine beruflich-funktionale Organisation geprägt sind, Spannungen und Streitfälle. Diese können den Zusammenhang des traditionellen Konventionen-Bündels der Arbeit aufbrechen und zu einer Neubestimmung der Rationalität des Personalmanagement führen. Wenn unter diesen Bedingungen Promotoren des Wandels kompetenzorientierte Elemente ins Spiel bringen, kann es zu Effekten der wechselseitigen Verstärkung kommen: Zum einen die Interessen der Beschäftigten, zum anderen die Erweiterung der Möglichkeiten der Berücksichtigung arbeitsbezogener Erfahrungen und Interessen sowohl durch ein beteiligungsorientiertes Managementhandeln sowie durch veränderte Vorgehensweisen und Instrumente des Personalmanagements als auch durch das Entstehen entsprechender Institutionen im Gefolge neuer Formen der Arbeitsorganisation. Bleibt die Frage, was dafür spricht, dass ein kompetenzorientiertes Personalmanagement in andere Praxisfelder diffundiert? Hier gilt, was Boyer/Orléan (1992) am Beispiel der Verbreitung der japanischen Transplants über die Diffusion von Konventionen ausgeführt haben: Konventionen diffundieren in andere Felder, wenn der neuen Praxis Attraktivität und eindeutige Vorteile zugeschrieben werden. Diese Zuschreibung entsteht, wenn die neue Praxis in ihrem Entstehungskontext als erfolgreich gilt. Dies gilt selbst dann wenn sich der Entstehungskontext durch besondere Bedingungen auszeichnet, die in anderen Praxisfeldern gar nicht gelten müssen oder wenn der Erfolg an die Vorreiter-Rolle gebunden ist. Hier kommt erneut die Rolle von Leitbildern und die Tendenz zur Nachahmung erfolgreicher Organisationspraktiken ins Spiel, denn über Erfolgsgeschichten und Managementmoden werden neue Lösungen verbreitet, wenn die betrieblichen Akteure vor Ort einen entsprechenden Handlungsbedarf sehen.

## Literatur

- Altmann, Norbert; Binkelmann, Peter; Düll, Klaus; Stück, Heiner (1982): Grenzen neuer Arbeitsformen. Betriebliche Arbeitsstrukturierung, Einschätzung durch Industriearbeiter, Beteiligung der Betriebsräte. Frankfurt/New York, Campus
- Arbeitskreis „Organisation“ der Schmalenbach-Gesellschaft/Dt. Gesellschaft für Betriebswirtschaft (1996): Organisation im Umbruch. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48. Jg., Heft 6, S. 621-665
- Arnold, Rolf (2001): Qualifikation. In: Arnold, Rolf; Nolda, Sigrid; Nuist, Ekkehard (Hrsg.): Wörterbuch der Erwachsenenpädagogik. Bad Heilbrunn, Klinkhardt, S. 268-270
- Baethge, Martin; Baethge-Kinsky, Volker (1998a): Der implizite Innovationsmodus: Zum Zusammenhang von betrieblicher Arbeitsorganisation, human resources development und Innovation. In: Lehner, Franz; Baethge, Martin; Kühl, Jürgen; Stille, Frank (Hrsg.): Beschäftigung durch Innovation. Eine Literaturstudie. München/Mering, Rainer Hampp, S. 99-154
- Baethge, Martin; Baethge-Kinsky, Volker (1998b): Jenseits von Beruf und Beruflichkeit? - Neue Formen von Arbeitsorganisation und Beschäftigung und ihre Bedeutung für eine zentrale Kategorie gesellschaftlicher Integration. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 31. Jg., Heft 3, S. 461-472
- Baethge, Martin; Baethge-Kinsky, Volker; Holm, Ruth; Tullius, Knut (2003): Anforderungen und Probleme beruflicher und betrieblicher Weiterbildung. Expertise im Auftrag der Hans Böckler Stiftung (Arbeitspapier 76). Düsseldorf, Hans Böckler Stiftung
- Baethge, Martin; Denking, Joachim; Kadritzke, Ulf (1995): Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt. Frankfurt/New York, Campus
- Baethge, Martin; Kädtler, Jürgen (1998): Innovation zwischen ökonomischen Anforderungen und politischem Regulierungsbedarf. In: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): Mitbestimmung und Beteiligung: Modernisierungsbremse oder Innovationsressource? (Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 82) Bonn, Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung, S. 11-24
- Baethge-Kinsky, Volker; Hardwig, Thomas (1999): Ideenmanagement und KVP. In: QUEM – BULLETIN, 9. Jg., Heft 1, S. 16-19
- Bahn Müller, Reinhard; Fischbach, Stefanie (2003): Qualifizierung und Weiterbildung in Baden-Württemberg. Tübingen, Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur
- Bahn Müller, Reinhard; Fisecker, Christiane (2002): Dezentralisierung, Vermarktlichung und Shareholderorientierung im Personalwesen. Folgen für die Stellung und das Selbstverständnis des Personalwesens und die Interaktionsmuster mit dem Betriebsrat. Tübingen, Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur
- Balzert, Sonja; Kuhlmann, Martin; Sperling, Hans Joachim (2003): Konzepte innovativer Arbeitspolitik: zusammenfassende Ergebnisse einer Untersuchung. In: SOFI Mitteilungen, 25. Jg., Heft 31, S. 7-28
- Becker, Manfred; Schwertner, Anke (2002): Empirische Befunde zur Unternehmenstransformation, Personalentwicklung und Führungskräfteentwicklung. In: Becker, Manfred (Hrsg.): Personalentwicklung als Kompetenzentwicklung. München/Mering, Rainer Hampp, S. 6-39
- Behrens, Martin; Hardwig, Thomas; Kädtler, Jürgen (1997): Die neue Rolle und Funktion der Meister in Großbetrieben. In: Fuchs-Frohnhofen, Paul; Henning, Klaus (Hrsg.): Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten. München/Mering, Rainer Hampp, S. 13-56
- Berger, Johannes (1995): Warum arbeiten die Arbeiter? Neomarxistische und neodurkheimianische Erklärungen. In: Zeitschrift für Soziologie, 24. Jg., Heft 6, S. 407-421
- Bernoux, Philippe (1995): Das Unternehmen - ein neues soziologisches Forschungsobjekt in Frankreich? In: WZB discussion paper, Heft FS I 96 - , S. 1-32
- Berthoin Antal, Ariane; Dierkes, Meinolf; Marz, Lutz (1998): Implizite Theorien des Organisationslernens. Ergebnisse empirischer Untersuchungen in China, Deutschland und Israel. In: Albach, Horst; Dierkes, Meinolf; Berthoin Antal, Ariane; Vaillant, Kristina (Hrsg.): Organisationslernen – institutionelle und kulturelle Dimensionen (WZB-Jahrbuch 1998). Berlin, Edition Sigma, S. 497-522
- Böhle, Fritz; Bolte, Annegret (2002): Die Entdeckung des Informellen. Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag. Frankfurt/New York, Campus
- Boltanski, Luc; Chiapello, Ève (2003): Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz, UVK
- Bolte, Annegret (2000): Kooperation zwischen Entwicklung und Produktion. Beschäftigte im Spannungsfeld von formellen und informellen Kooperationsbeziehungen. München, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung
- Bosch, Aida; Ellguth, Peter; Schmidt, Rudi; Trinczek, Rainer (1999): Betriebliches Interessenhandeln. Band 1: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen, Leske + Budrich



- Boyer, Robert; Orléan, André (1992): How do conventions evolve? In: *Journal of Evolutionary Economics*, 2. Jg., Heft 2, S. 165-177
- Braczyk, Hans-Joachim (1997): Organisation in industriesoziologischer Perspektive. In: Ortman, Günter; Sydow, Jörg; Türk, Klaus (Hrsg.): *Theorien der Organisation*. Opladen, Westdeutscher Verlag, S. 530-575
- Breisig, Thomas (2001): Personalbeurteilung, Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarungen. Grundlagen, Gestaltungsmöglichkeiten und Umsetzung in Betriebsvereinbarungen und Dienstvereinbarungen. Köln, Bund-Verlag
- Crozier, Michel; Friedberg, Erhard (1993): *Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation*. (1. Aufl. 1977) Frankfurt a. Main, Anton Hain
- D'Alessio, Nestor; Oberbeck, Herbert; Seitz, Dieter (2000): „Rationalisierung in Eigenregie“. Ansatzpunkte für den Bruch mit dem Taylorismus bei VW. Hamburg, VSA
- Dehnbostel, Peter (2001): Perspektiven für das Lernen in der Arbeit. In: *Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung, Projekt QUEM (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2001 - Tätigsein - Lernen - Innovation*. Münster/New York/München/Berlin, Waxmann, S. 53-93
- Dierkes, Meinolf (1997): Unternehmenskultur und Lernen. In: *QUEM - report*, Heft 50, S. 96-104
- Dörre, Klaus (1997): Unternehmerische Globalstrategien, neue Managementkonzepte und die Zukunft der industriellen Beziehungen. In: Kadritzke, Ulf (Hrsg.): „Unternehmenskulturen“ unter Druck: neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Berlin, Edition Sigma, S. 15-44
- Dörre, Klaus; Neubert, Jürgen; Wolf, Harald (1993): „New Deal“ im Betrieb? Unternehmerische Beteiligungskonzepte und ihre Wirkung auf die Austauschbeziehungen zwischen Management, Belegschaften und Interessenvertretungen. In: *SOFI Mitteilungen*, 15. Jg., Heft 20, S. 15-35
- Drexel, Ingrid (2002a): Das Konzept von Kompetenz und die Interessen der gesellschaftlichen Akteure. Erfahrungen aus dem europäischen Ausland. In: Dehnbostel, Peter; Elsholz, Uwe; Meister, Jörg; Meyer-Menk, Julia (Hrsg.): *Vernetzte Kompetenzentwicklung: Alternative Positionen zur Weiterbildung*. Berlin, Edition Sigma, S. 339-356
- Drexel, Ingrid (2002b): Zielvereinbarungen und Interessenvertretung - ein Instrument dezentraler Leistungs- und Entlohnungspolitik in der Praxis. In: *WSI-Mitteilungen*, 55. Jg., Heft 6, S. 341-346
- Elsik, Wolfgang (1993): Konsequenzen eines strategischen Personalmanagements für die Personalabteilung. In: Kraus, Herbert; Scheff, Josef; Gutschelhofer, Alfred (Hrsg.): *Neue Ansätze in der Personalarbeit*. Wien, Linde, S. 19-38
- Eyer, Eckhard; Haussmann, Thomas (2003): *Zielvereinbarung und variable Vergütung. Ein praktischer Leitfaden - nicht nur für Führungskräfte*. (2. erw. Aufl.) Wiesbaden, Gabler
- Faust, Michael (2000): Warum boomt die Managementberatung? - und warum nicht zu allen Zeiten und überall - In: *SOFI Mitteilungen*, 22. Jg., Heft 28, S. 59-85
- Faust, Michael; Jauch, Peter; Brünnecke, Kathrin; Deutschmann, Christoph (1994): *Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik*. Tübingen, Eigendruck
- Faust, Michael; Jauch, Peter; Notz, Petra (2000): *Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“*. München/Mering, Rainer Hampp
- Favereau, Olivier (1994): *Règles, organisation et apprentissage collectif: Un paradigme non standard pour trois théories hétérodoxes*. In: Orléan, André (Hrsg.): *Analyse économique des conventions*. Paris, Presses universitaires de France, S. 113-138
- Fempfel, Kurt (2000): *Das Personalwesen in der deutschen Wirtschaft. Eine empirische Untersuchung*. München/Mering, Rainer Hampp
- Fiege, Regina; Muck, Peter M.; Schuler, Heinz (2001): *Mitarbeitergespräche*. In: Schuler, Heinz (Hrsg.): *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen/Bern/Toronto/Seattle, Hogrefe, S. 433-480
- Freimuth, Joachim (1995): *Rollen und Rollenkonflikte des Personalmanagements in flexiblen Organisationen. Eine neue Dimension professionellen Handelns*. In: Wächter, Hartmut; Metz, Thomas (Hrsg.): *Professionalisierte Personalarbeit? Perspektiven der Professionalisierung des Personalwesens*. (Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung) München/Mering, Rainer Hampp, S. 163-184
- Friedberg, Erhard (1995): *Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns*. Frankfurt/New York, Campus
- Gerst, Detlef; Kranz, Almut; Möhwald, Holger (2004): *Ermittlung von Qualifizierungsbedarf im moderierten Gruppengespräch und im Einzelgespräch*. In: Gergs, Hans-Joachim; Wingen, Sascha (Hrsg.): *Qualifizierung von Beschäftigten in der Produktion. Praxishandbuch für Führungskräfte, Personalentwickler und Trainer*. Eschborn, RKW e.V., S. 92-104
- Giddens, Anthony (1993): *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt/New York, Campus
- Hanft, Anke (1998): *Personalentwicklung zwischen Weiterbildung und „organisationalem Lernen“*. Eine strukturationstheoretische und machtpolitische Analyse der Implementierung von PE-Bereichen. München/Mering, Rainer Hampp

- Hardes, Heinz-Dieter (1999): Komplementäre Systeme des Personalmanagements bei flexibler Industrieproduktion. In: Breisig, Thomas (Hrsg.): Mitbestimmung, gesellschaftlicher Auftrag und ökonomische Ressource: Festschrift für Hartmut Wächter. München/Mering, Rainer Hampp, S. 271-296
- Hardwig, Thomas (1998a): „Lieber den Spatz in der Hand...?“ - Industriesoziologen und Organisationsberatung. In: Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin, Edition Sigma, S. 109-122
- Hardwig, Thomas (1998): Bedingungen für die Konstituierung von Vorhaben zur Kompetenzentwicklung. In: QUEM - report, Heft 55, S. 136-155
- Hardwig, Thomas (1999): Regulation und Organisation – Konventionen als Voraussetzung und Resultat betrieblicher Reorganisationsprozesse. In: Keller, Berndt; Müller-Jentsch, Walther; Sadowski, Dieter (Hrsg.): Theorieansätze für die Analyse betrieblicher Beziehungen. (Discussion-papers für die Jahrestagung in Trier am 7./8. Oktober 1999) Trier, S. 7-32
- Hardwig, Thomas (2003): Vergleichende Bewertung der Kompetenzentwicklung der betrieblichen Praxisprojekte aus dem Programmbereich „Lernen im Prozess der Arbeit“. In: QUEM - BULLETIN, 13. Jg., Heft 3, S. 8-13
- Heidenreich, Martin (2002): Organisatorischer Wandel. In:  
<http://www.uni-bamberg.de/sowi/europastudien/dokumente/organisationswandel.pdf>  
 (vom 30.11.2002)
- Holtgrewe, Ursula (2000): „Wer das Problem hat, hat die Lösung“ Strukturierung und pragmatische Handlungstheorie am Fall von Organisationswandel. In: Soziale Welt, 51. Jg., Heft 2, S. 173-190
- Holtgrewe, Ursula; Voswinkel, Stephan (2002): Kundenorientierung zwischen Mythos, Organisationsrationalität und Eigensinn der Beschäftigten. In: Kotthoff, Hermann; Sauer, Dieter (Hrsg.): DIENST - LEISTUNG(S) - ARBEIT: Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen. München, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung
- Huber, George P. (1991): Organizational learning: The contributing processes and the literatures. In: Organization Science, 2. Jg., Heft , S. 88-115
- Jochmann, Walter (2001): Change Management in Personalbereichen. In: Kienbaum, Jochen (Hrsg.): Visionäres Personalmanagement. Stuttgart, Schäffer-Poeschel, S.
- Jürgens, Ulrich (1983): Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß - Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In: Jürgens, Ulrich; Naschold, Frieder (Hrsg.): Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation von Arbeit (Leviathan Sonderheft 5). Opladen, Westdeutscher Verlag, S. 58-91
- Kern, Horst (1996a): Das vertrackte Problem der Sicherheit. Innovationen im Spannungsfeld zwischen Ressourcenmobilisierung und Risikoaversion. In: Fricke, Werner (Hrsg.): Jahrbuch Arbeit + Technik 1996: Zukunft der Industriegesellschaft. Bonn, J.H.W. Dietz Nachf., S. 196-208
- Kern, Horst (1996b): Vertrauensverlust und blindes Vertrauen: Integrationsprobleme im ökonomischen Handeln. In: SOFI Mitteilungen, 18. Jg., Heft 24, S. 7-14
- Kern, Horst; Sabel, Charles F. (1994): Verblaßte Tugenden. Zur Krise des deutschen Produktionsmodells. In: Beckenbach, Niels; Treeck, Werner van (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt Sonderband 9. Göttingen, Otto Schwartz, S. 605-624
- Kern, Horst; Schumann, Michael (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. München, C.H.Beck
- Kieser, Alfred; Kubicek, Herbert (1977): Organisation. Berlin/New York, Walter de Gruyter
- Kissling-Näf, Ingrid; Knoepfel, Peter (1998): Lernprozesse in öffentlichen Politiken. In: Albach, Horst; Dierkes, Meinolf; Berthoin Antal, Ariane; Vaillant, Kristina (Hrsg.): Organisationslernen – institutionelle und kulturelle Dimensionen (WZB-Jahrbuch 1998). Berlin, Edition Sigma, S. 239-268
- Klee, Josef (2003): What is State-of-the-Art in HR Management? In: Personalführung, 36. Jg., Heft 12, S. 36-43
- Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München/Mering, Rainer Hampp
- Kotthoff, Hermann; Matthäi, Ingrid (2001): Die Stellung des Personalwesens im dezentralisierten Unternehmen: Dienstleistung oder Politik im Sinne des Ganzen? In: Abel, Jörg; Sperling, Hans Joachim (Hrsg.): Umbrüche und Kontinuitäten: Perspektive nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. München/Mering, Rainer Hampp, S. 49-68
- Krappmann, Lothar (1982): Soziologische Dimensionen der Identität. Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen. Stuttgart, Klett-Cotta
- Kricsfalussy, Andreas; Reiners, Jens (2004): Personal-Agenda 2004: Dringend Professionalisieren. In: Personal: Zeitschrift für Human Resource Management, 37. Jg., Heft 1, S. 18-21
- Kuhlmann, Martin; Kurz, Constanze (1995): Strukturwandel der Arbeit? - Betriebliche Reorganisation und Umbrüche sozialer Strukturen. In: SOFI Mitteilungen, 17. Jg., Heft 22, S. 31-39
- Kuhlmann, Martin; Schumann, Michael (2000): Was bleibt von der Arbeitersolidarität? Zum Arbeits- und Betriebsverständnis bei innovativer Arbeitspo-

- litik. In: WSI-Mitteilungen, 53. Jg., Heft 1, S. 18-27
- Kuhlmann, Martin; Sperling, Hans Joachim; Balzert, Sonja (2004): Konzepte innovativer Arbeitspolitik. Good-Practice-Beispiele aus dem Maschinenbau, der Automobil-, Elektro- und Chemischen Industrie. Berlin, Edition Sigma
- Kurz, Constanze (1998): Repetitivarbeit - unbewältigt. Betriebliche und gesellschaftliche Entwicklungsperspektiven eines beharrlichen Arbeitstyps. Berlin, Edition Sigma
- Kurz, Constanze (2002): Innovation und Kompetenzen im Wandel industrieller Organisationsstrukturen. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 35. Jg., Heft 4, S. 601-615
- Lacher, Michael; Springer, Roland (2002): Leistungs- politik und Co-Management in der Old Economy. In: WSI-Mitteilungen, 55. Jg., Heft 6, S. 353-359
- Lewis, David (1975): Konventionen. Eine sprachphilosophische Abhandlung. Berlin/New York, Walter de Gruyter
- Lichtenberger, Yves (1999): Von der Qualifikation zur Kompetenz. Die neuen Herausforderungen der Arbeitsorganisation in Frankreich. In: Arbeitsgemeinschaft QUEM (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '99: Aspekte einer neuen Lernkultur. Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen. Münster/New York/München/Berlin, Waxmann, S. 275-307
- Lippert, Inge; Jürgens, Ulrich; Drüke, Helmut (1996): Arbeit und Wissen im Produktentstehungsprozeß. In: Schreyögg, Georg; Conrad, Peter (Hrsg.): Managementforschung (6): Wissensmanagement Berlin/New York, Walter de Gruyter, S. 235-261
- Meyer, John W.; Rowan, Brian (1977): Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In: American Journal of Sociology, 83. Jg., Heft 2, S. 340-363
- Miller, Danny (1999): Notes on the study of configurations. In: Buckley, Peter J. (Hrsg.): The organisational evolution of the multinational enterprise: a tribute to Gunnar Hedlund. (Management International Review Vol. 39, special issue) Wiesbaden, Gabler, S. 27-39
- Mintzberg, Henry (1995): Die Strategische Planung. Aufstieg, Niedergang und Neubestimmung. München, Carl Hanser
- Moldaschl, Manfred; Diefenbach, Thomas (2003): Regeln und Ressourcen. Zum Verhältnis von Institutionen- und Ressourcentheorien. In: Schmid, Michael; Maurer, Andrea (Hrsg.): Ökonomischer und soziologischer Institutionalismus – Interdisziplinäre Beiträge der Institutionentheorie und –analyse. Marburg, Metropolis, S. 139-162
- Nicolini, Davide; Mezner, Martin B. (1995): The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field. In: Human Relations, 48. Jg., Heft 7, S. 727-746
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka (1997): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt/New York, Campus
- Orléan, André (Hrsg.) (1994): Analyse économique des conventions. Paris, Presses universitaires de France.
- Sattelberger, Thomas (1989): Personalentwicklung als strategischer Erfolgsfaktor. In: Sattelberger, Thomas (Hrsg.): Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen Wiesbaden, Gabler, S. 15-37
- Schiersmann, Christiane; Remmele, Heide (2002): Neue Lernarrangements in Betrieben. Theoretische Fundierung - Einsatzfelder - Verbreitung. In: QUEM - report, Heft 75, S. 1-120
- Schultz, Eberhardt (2001): Bildung. In: Arnold, Rolf; Nolda, Sigrid; Nuist, Ekkehard (Hrsg.): Wörterbuch der Erwachsenenpädagogik. Bad Heilbrunn, Klinkhardt, S. 48-51
- Schumann, Michael; Baethge-Kinsky, Volker; Kurz; Constanze; Neumann, Uwe (1994): Trendreport Rationalisierung. Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie. Berlin, Edition Sigma
- Schumann, Michael; Einemann, Edgar; Siebel-Rebell, Christa; Wittemann, Klaus Peter (1981): Rationalisierung, Krise und Arbeiter. Eine empirische Untersuchung der Industrialisierung auf der Werft (2 Bände). Bremen, Universität Bremen
- Schuster, Hermann; Reiß, Michael (1998): Organisation des Personalwesens. In: Clermont, Alois; Schmeisser, Wilhelm (Hrsg.): Betriebliche Personal- und Sozialpolitik. München, Vahlen, S. 21-32
- Scott, Richard W. (1995): Institutions and organizations. Thousand Oaks/London/New Delhi, Sage
- Senatskommission für Berufsbildungsforschung (Hrsg.) (1990): Berufsbildungsforschung an den Hochschulen der Bundesrepublik Deutschland : Situation - Hauptaufgaben - Förderungsbedarf. Weinheim, VCH Verlag.
- Staudt, Erich; Kriegesmann, Bernd (1999): Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht. Der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Mißerfolgen der Weiterbildung. In: Arbeitsgemeinschaft QUEM (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '99: Aspekte einer neuen Lernkultur. Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen. Münster/New York/München/Berlin, Waxmann, S. 17-59
- Storper, Michael; Salais, Robert (1997): Worlds of production. The action frameworks of the economy. Cambridge (Mass.)/London, Harvard University Press
- Ulrich, Dave (1998): Das neue Personalwesen: Mitgestalter der Unternehmenszukunft. In: Harvard Business Manager, 20. Jg., Heft 4, S. 59-69
- Volkholz, Volker; Köchling, Annegret (2001): Lernen und Arbeiten. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche

- Weiterbildungsforschung, Projekt QUEM (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2001 - Tätigsein - Lernen - Innovation. Münster/New York/München/Berlin, Waxmann, S. 375-415
- Wächter, Hartmut (1992): Vom Personalwesen zum Strategic Human Resource Management. Ein Zustandsbericht anhand der neuen Literatur. In: Staehle, Wolfgang H.; Conrad, Peter (Hrsg.): Managementforschung (2). Berlin, , S. 314-340
- Wagner, Peter (1993): Die Soziologie der Genese sozialer Institutionen. - Theoretische Perspektiven der 'neuen Sozialwissenschaften' in Frankreich. In: Zeitschrift für Soziologie, 22. Jg., Heft 4, S. 464-476
- Weber, Max (1956): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie (Studienausgabe). Köln/Berlin, Kiepenheuer & Witsch
- Wellins, Richard S.; Byham, William C.; Dixon, George R. (1994): Inside Teams. How 20 World-Class Organizations Are Winning Through Teamwork. San Francisco/London, Jossey-Bass Publishers
- Weltz, Friedrich (1977): Kooperative Konfliktverarbeitung in Industriebetrieben. Eine kritische Wertung. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 28. Jg., Heft 8, S. 489-494
- Weltz, Friedrich (1977): Kooperative Konfliktverarbeitung. Ein Stil industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 28. Jg., Heft 5, S. 291-301
- Weltz, Friedrich (1988): Die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen und ihre Konsequenzen für die Industriesoziologie. In: Soziale Welt, 39. Jg., Heft , S. 97-103
- Wittke, Volker (1996): Wie entstand industrielle Massenproduktion? Die diskontinuierliche Entwicklung der deutschen Elektronikindustrie von den Anfängen der „großen Industrie“ bis zur Entfaltung des Fordismus (1880-1975). Berlin, Edition Sigma
- Witzgall, Elmar (2003): Aufgabenorientierte Lehr- und Lernkonzepte der 70er und 80er Jahre. In: QUEM - report, Heft 81, S. 177-268
- Zimmermann, Bénédicte (2000): Logiques de compétences et dialog social. In: Travail et Emploi, 22. Jg., Heft 84, S. 5-17