

Klaus Wagenhals

Formen des Wirklichkeitszugriffs der Unternehmer

Transformation von Kooperationskonflikten zwischen Automationsarbeitern in »Charakterschwächen«

Die folgenden Ausführungen basieren auf den Erkenntnissen, die Berthold Huber, Tina Morschhäuser und Jürgen Dahmer, vier Psychologiestudenten, im Rahmen eines selbstinitiierten Forschungsprojektes zur Veränderung von Kooperationsprozessen bei Automatisierung der Produktion in einem Werk des VW-Konzerns gewonnen haben. Das Projekt entstand in enger Zusammenarbeit mit den Betriebsräten und dem Vertrauenskörper dieses Werkes; die örtliche Verwaltungsstelle der IGM wurde informiert. Nach einer Kurzerhebung zur Erschließung des Untersuchungsfeldes wurde die Untersuchung von September bis November 1982 mit dem Schwerpunkt auf drei Abteilungen (Getriebebau, Preßwerk und Schalldämpferbau) durchgeführt. Eine erste Kurzauswertung erbrachte bereits soviel Interessantes, daß Teile dieser Erkenntnisse in die zum dortigen Zeitpunkt beginnende Diskussion über die Folgen des Einsatzes Neuer Technologien in der Vertrauensleuteschulung und im sogenannten »Mitternachtsarbeitskreis« eingebracht wurden. — Wir werden uns hier schwerpunktmäßig den Umstrukturierungen im Preßwerk und den damit verknüpften Folgen für die Kooperationspraxen der Arbeitenden widmen. Bisher sind drei der vier Forschungsberichte, die aus der Untersuchung resultieren werden, fertiggestellt und können bei den Verfassern angefordert werden. Die Forschungsarbeit war während ihrer Durchführung eingebettet in einen fruchtbaren Diskussionszusammenhang, der von einigen Psychologiestudenten vor einigen Jahren zunächst in Form einer »Projektgruppe Arbeits- und Betriebspsychologie« ins Leben gerufen worden war, um diesen Studiengang am Psychologischen Institut der Universität Marburg zu verankern, und ca. eineinhalb Jahre in Form des gemeinnützigen Vereins »Forschungsgemeinschaft Arbeit und Persönlichkeitsentwicklung e.V.« (FAP) weiterbestand.

Der Untersuchungsgegenstand

Gegenstand unserer Untersuchung ist, wie Unternehmensvertreter neuartige Anforderungen an die Kooperativität der Arbeit aufgreifen. Wir analysierten dies am Fall der Automatisierung von Pressenstraßen in einem Automobilwerk. In ihm wurden die Einzelpressen durch automatische Fördermechanismen miteinander verbunden und mit Hilfe eines frei programmierbaren Computers koordiniert gesteuert. Durch diese technische Vernetzung entstanden neue Anforderungen an die Kooperativität.

Das Management führte eine neue Form ein, das »Team«: Während vor der Automatisierung die hochqualifizierten Facharbeiter nur im Fall

der Störung oder Einrichtung der Anlage für die angelernten Arbeiter an der Anlage präsent sind, sind nun beide Arbeitergruppen ständig an der Anlage präsent; dort sollen sie einander möglichst effizient zuarbeiten.

Wie stellt sich nun den Unternehmervetretern dieses, ihr Arrangement dar? Die Vorgesetzten zeigten bei der Frage nach den Kooperationsaufgaben, daß sie bereits relativ konkrete Vorstellungen dazu hatten, wie denn ein Mensch, der in diesen »Teams« arbeiten wird, »charakterlich« ausgestattet sein soll. Wir lasen dies als ersten Anhaltspunkt für Probleme in der Kooperation und wurden in unserer Vermutung bestätigt, als die Unternehmensvertreter in ihren Aussagen Probleme im »Team« und in der Zusammenarbeit an den Straßen an den sozialen Beziehungen und an der Motivation zur Kooperation festmachten.

Hier liegen Gründe für die Einrichtung von »Teams«. Mit ihnen wollten die Unternehmensvertreter eingreifen, um jenen starken negativen Einflüssen auf die automationsnotwendige Kooperation entgegenzuarbeiten, wie sie aufgrund von Gruppenfeindschaften, Konkurrenzen zwischen einzelnen Berufsgruppen und den Früh- bzw. Spätschichten sowie aufgrund von mangelnden Qualifikationen und des starken Zeitdrucks zustande kamen. Dieser arbeitsorganisatorische Eingriff sollte zur Umgestaltung der sozialen Verhältnisse an den Straßen beitragen.

Ansätze der Arbeitspsychologie und Arbeitssoziologie

Dieser Eingriffsversuch der Unternehmensvertreter zur »vernünftigeren Gestaltung und Entkrampfung« der mittlerweile nicht mehr funktionalen Beziehungen der Arbeitenden zueinander steht in einer Tradition der Sozialwissenschaften, die bereits in den 50er Jahren das Interesse der Unternehmen zum einen an einer befriedeten Belegschaft, zum anderen an einer effektiveren Nutzung dieser »sozialen Bezüge« als Aufforderung für die Erforschung der Kooperationsprozesse verstanden (vgl. z.B. Popitz et al. 1957; Atteslander 1959) und aufgrund ihres Ansatzes eine »Entgegensetzung von inhaltlich, sachlich notwendiger Zusammenarbeit und sozialen personellen Beziehungsformen der Zusammenarbeit« herausfanden (vgl. dazu: PAQ, Empirie 1, 186ff.).

Dieses Auseinanderreißen von Arbeit und sozialen Beziehungen der Arbeitenden ist auch kennzeichnend für die Gruppenpsychologie und die sogenannte »human-relations-Bewegung« und ihre Entdeckung des Bedürfnisses der Arbeitenden nach sozialem Kontakt (vgl. Haug 1977). Dahinter steckt das Bild, daß der Arbeiter »quasi ein naiver Gefühlsmensch (ist), dessen Lebensaktivität nicht durch Einsicht und Vernunft, sondern durch emotionale Zu- und Abneigungen bestimmt ist und der, wenn man nur seinen Bedürfnissen nach Zuwendung und menschlicher Wärme entspricht und ihm den Eindruck vermittelt, 'für voll genommen zu werden',

darüber seine objektiven Interessen und berechtigten Forderungen ver-
 gißt« (Holzkamp-Osterkamp 1975, 28).

Psychologisch betrachtet bedeutet das, daß es nicht darum geht, den Arbeiter zu motivieren, indem ihm Einsichten in die sich aus seiner Arbeits- und Lebenssituation ergebenden Handlungsnotwendigkeiten ermöglicht werden, sondern indem versucht wird, ihm *Einstellungen* und *Haltungen* beizubringen, die ihm Handlungsnotwendigkeiten nahelegen, *als ob* deren Verfolgung zur besseren Kontrolle seiner Arbeits- und Lebenssituation beitragen würden (vgl. dazu Weinert 1980, 80ff.).

»Selbstbewußtsein« und »Eigeninitiative«

Bevor wir nun auf die geforderten Haltungen, Einstellungen usw. eingehen, muß klargestellt werden, daß wir es in dem Werk mit einer lange gewachsenen arbeitsteiligen Struktur zu tun haben, die die Entwicklung der Kooperativität grundsätzlich beeinflußt: »Der Entwicklungsprozeß der Kooperationsfähigkeit wird unter Lohnarbeitsverhältnissen wesentlich von dem Grad der Konkurrenz der Arbeiter untereinander bestimmt, der u.a. davon abhängt, wie groß die Gefahr der Arbeitslosigkeit ist und welche Möglichkeiten, bessere Positionen zu erlangen, gegeben sind« (PAQ, Empirie 2, 392). Dieser prinzipielle Zusammenhang wird in unserem Fall dadurch modifiziert, daß die Gefahr von Arbeitslosigkeit noch kaum ins Bewußtsein der Belegschaft eingedrungen sein dürfte, weil es bisher diverse »Auffangmechanismen« gegeben hat — so z.B. die Regelung, daß Arbeiter mit dem Erreichen des 59. Lebensjahres freiwillig in Rente gehen können — und zu den Aufstiegsmöglichkeiten in der Produktion das durchaus positive Image kommt, an einer automatischen Anlage zu arbeiten und später vielleicht sogar zu dem »Straßeneinfahrteam« (wie es von einem Bereichsleiter in Fortführung der bis dato eingerichteten Teams geplant ist) zu gehören.

Bereits bei der Auswahl der Leute für die Straßen wird darauf geachtet, daß sie sich vorher schon kooperativ zeigten, andere Arbeiten mitübernahmen, aushalfen usw. — also freiwillig und unbezahlt mehr machten, als sie mußten. Diejenigen, die den Anlernprozeß an den Straßen nicht schafften, wurden wieder dahin zurückgeschickt, wo sie herkamen: an die nicht automatisierten Straßen.

Man kann also davon ausgehen, daß diejenigen, die es »schafften«, etwas durchaus Widersprüchliches »schafften«: Sie haben gelernt, sich durchzusetzen, aber auch, sich kollegial zu verhalten und doch die Betriebsinteressen mehr oder weniger zu den ihren zu machen.

Dennoch scheinen sich selbst solcherart »ausgewählte« Arbeiter nicht problemlos in auf neue Art widersprüchliche Strukturen einfügen und mit neuen Anforderungen auseinandersetzen zu können, wie sie mit Einsatz

neuer Technologien entstanden sind. Man wünscht sich auf Vorgesetzten-seite »Mitarbeiter« mit »mehr Bewußtsein über den Wert ihrer Arbeit«, wie auch mit mehr »Selbstbewußtsein«. Sie brauchen das nach Auskunft unserer Informanten, um sich bei der Arbeit durchzusetzen, um ihre Sichtweise der Dinge laut und deutlich einbringen zu können. Der Ruf nach dem »selbstbewußten« Arbeiter erschallt allerdings nur von Seiten der »Produktion«, d.h. jenem Tätigkeitsbereich, in dem es um die Arbeit an den »produzierenden«, d.h. ungestört laufenden Anlagen geht; die »Fachbereiche«, d.h. die Bereiche der Facharbeiter für Reparatur, Instandhaltung etc., haben die Betonung dieser Eigenschaft nicht nötig, weil ihre Leute traditionell zu denen gehören, die sich aufgrund ihrer qualifizierten Ausbildung durchsetzen.

Der Forderung nach »Selbstbewußtsein« liegt so zwar die richtige Beobachtung zugrunde, daß die Fachbereiche den Straßenführern und Einrichtern qualifikatorisch überlegen sind (Ungleichgewicht im »Team«), sie verschleiert aber die Tatsache, daß ein noch so selbstbewußter Mensch in einer derartig strukturierten Zusammenarbeit ohne entsprechende Grundqualifikationen auf der Strecke bleiben muß. Mit der Forderung nach »Selbstbewußtsein« ist aber auch noch eine andere Ebene der Durchsetzung gemeint: diejenige zwischen Schicht und Schicht. Die Unternehmensvertreter stellen sich dabei vor, daß die Mitglieder der jeweiligen »Teams«, statt sich gegenseitig zu bekämpfen, sich bewußt machen sollten, »daß sie durch ihre fachliche Qualifikation was verändern, das den anderen hilft, besser und schneller fahren zu können«. Sie sollen sich also als Wegbereiter des Erfolgs der anderen Schicht begreifen und dabei vergessen, daß die erreichte Stückzahl über den Arbeitsplatzhalt mitentscheidet.

Mit der Forderung nach »Selbstbewußtsein« ist auch die nach »Selbstständigkeit« gemeint, und zwar im Hinblick auf die Aneignung des produktionsnotwendigen Wissens, entsprechender Erfahrung usw., die in *eigener Regie* unter restriktiven Bedingungen (Zeitdruck, eifersüchtig auf ihre Zuständigkeiten schielende Fachkollegen) geschehen soll (weil die organisierte Form der Aneignung in Form von Schulungen o.ä. zu teuer ist). Um diese billige Qualifizierungsmöglichkeit (die aber so nicht oder nur unvollständig funktionieren kann) zu ermöglichen, werden nicht die entsprechenden organisatorischen und finanziellen Voraussetzungen geschaffen, sondern es wird »Interesse« an Neuem, »Aufmerksamkeit« gegenüber dem Prozeß und dem, was die Leute im »Team« dazu sagen und wissen, wenn Störungen auftreten und »Eigeninitiative« (d.h. »aus eigenem Interesse fragen, was jetzt war«) gefordert. Bei dem »Interesse« geht es nicht nur um eine aktuelle Handlungsbereitschaft, sondern um das Interesse, die Menschen im »Team« selbst und den Prozeß weiterzubringen. Mit diesen Äußerungen ist auf Seiten der Vorgesetzten die Hoffnung ver-

bunden, daß sich die Arbeitenden alles Wissenswerte für ihre Arbeit schon im eigenen Interesse verfügbar machen werden.

Mit »Eigeninitiative« ist auch der Mut gemeint, »mal was selber zu machen«, also nicht den Fachmann zu holen, d.h. in Zuständigkeitsbereiche anderer hineinzugehen, was von den betreffenden Kollegen nicht moniert werden soll, da man sich »schon seit Jahren kennt«. — Hier ist implizit eine Hoffnung im Spiel, die sich etwa so entschlüsseln läßt: Wenn die Arbeiter sich schon viele Jahre kennen und nun ein Arbeiter sich auf Überschreitungen in das Aufgabengebiet des anderen einläßt, ist bei diesem anderen der Widerstand gegen dieses Eindringen gehemmt: Es ist schwer, in dem Eindringenden eine Person zu sehen, die den eigenen Arbeitsplatz bedroht — obwohl diese Gefahr letztlich durch die Taten der Person — sei sie nun ein langjähriger Bekannter oder nicht! — erzeugt wird.

Das mit dem Eindringen eines Angelernten ins Aufgabengebiet von Facharbeitern real verbundene Risiko, von dem zuständigen Fachmann kritisiert zu werden bzw. sogar den Eingriff verboten zu bekommen (was wir in der Untersuchung dokumentieren konnten), wird dann lediglich — wie eingangs geschildert — als Problem des »Selbstbewußtseins« bzw. der »Durchsetzungsfähigkeit« gesehen. Die realen Schranken für ein solches Verhalten werden also unterschlagen, und es werden Vorschläge gemacht, die auf Kosten der Arbeitenden gehen müssen.

Die mit dieser Organisationsform des Qualifizierungsprozesses verknüpften Probleme, wie mangelnde theoretische Grundlagen, zu wenig Zeit, Vorenthaltung von Informationen aus Konkurrenzgründen usw., werden ebenfalls auf diese »Charakterebene« geschoben: die Vorgesetzten beklagen sich über die »Begriffsstutzigkeit« der Mitarbeiter und verlangen mehr »Denkfreudigkeit« und »geistige Beweglichkeit«.

Widersprüchliche Motivierungsstrategien

Aufgrund der gestiegenen Investitions- und Stillstandskosten der Anlagen wird mehr »Verantwortung« verlangt, was sowohl »Qualität« als auch »Kostenbewußtsein« beinhaltet; das damit verbundene Dilemma für Straßenführer und Einrichter, Störungen gut und gründlich beseitigen und gleichzeitig Störzeiten so minimal wie möglich halten zu müssen, wird von den Vorgesetzten als »Phlegma« und mangelnde »Motivation« widergespiegelt.

Ein Kostenstellenleiter erzählte uns, daß er seine Leute zu hoher Verantwortung bringen will, indem er für alle wichtigen und teuren Ausrüstungsgegenstände ein Schild anbringen läßt, wenn sie zum ersten Mal durch »menschliches Versagen« kaputtgegangen sind (z.B. »ein Initiator — 120 DM!«). Verantwortung heißt also auch Kostenbewußtsein; da jedem »Team«-Mitglied der Zusammenhang klar ist zwischen Minimierung

der Produktionskosten und Fahren der Anlage rund um die Uhr, befindet es sich in dem Dilemma, die Anlage öfter warten und reparieren zu müssen, dies aber gleichzeitig vermeiden zu sollen, durch eine möglichst aufmerksame und konzentrierte Fahrweise, die meist häufigeres Eingreifen, größere Belastungen und vermehrte Kontrollen der Produktqualität erfordert und daher als Vergeudung von Arbeitskraft anzusehen ist.

Die in sozialwissenschaftlichen Studien oft konstatierte Gleichgültigkeit, wie sie für die Haltung der Lohnarbeiter unter kapitalistischen Bedingungen kennzeichnend sei, wird zum Problem in dem Maße, wie der Arbeiter nicht mehr als Kraft, sondern als Schöpfer der Dinge gebraucht wird, d.h. »je mehr er selbst das Produkt, seine besonderen Eigenarten und den Ablauf des Produktionsprozesses qualitativ beeinflussen kann und muß, je mehr er als Mensch gefordert ist« (PAQ, Empirie 3, 415). Erforderlich wird jetzt ein inneres Engagement für eine einwandfreie Qualität der »Außenhaut«, für den richtigen »Rundlauf« der Pressen usw. Da, wo früher allerhöchstens der Einrichter oder der Meister die Übersicht hatten und entsprechende Verantwortung trugen, da geht vieles auf die Straßenführer und auch auf den Rest des »Teams« über, und man könnte dies bereits als leichte Auflösungserscheinungen von Hierarchie auffassen (wie es z.B. in der sozialwissenschaftlichen Diskussion unter dem Stichwort »Autonomie« abgehandelt wird; vgl. dazu: Fricke 1975; Ulich und Frei 1981). Doch über dieses Problem der Motiviertheit und der Steigerung von Verantwortung bei »Mitarbeitern«, die noch zu »phlegmatisch« arbeiten bzw. »noch nicht die richtige Einstellung haben«, herrscht auf Vorgesetzenebene noch große Unklarheit, und man geht eher nach Gutdünken vor bzw. ist ratlos, was ein anderer Kostenstellenleiter damit dokumentiert, daß er die Leute damit motivieren will, daß er sie unfallbelehrt »und dann sollte das ja langsam klappen ...«.

Die klassischen Facharbeitertugenden und die neue Zeitstruktur der automatischen Produktion

Die Qualität und die Schnelligkeit der Fehlerbeseitigung ist abhängig von der Geschicklichkeit und von der Kreativität wie auch von der Sorgfalt und Genauigkeit der Arbeitenden. Da dies zu den Facharbeiter-Tugenden gehört — vermittelt über die lange Lehrzeit —, liegt es nahe, über das »Team« diese Tugenden auch den anderen Arbeitern zu vermitteln. Zu erwarten ist allerdings, daß manche dieser Tugenden nicht mehr dem Produktionsprozeß adäquat sind. Gleichzeitig bedeutet das »Sich-was-Neues-einfallen-lassen«, sich auf unsichere und neue Wege zu begeben, was unserem Ermessen nach mit Angst, aber auch — wenn neue Wege erfolgreich beschritten werden — mit Stolz verknüpft ist. Dazu gehört die Fähigkeit, jeden auftretenden Fehler nach der Dauer seiner Behebung einzuschätzen

und dann die Entscheidung zu fällen, ob und wie repariert wird. Entschieden man, einzugreifen und einen Fehler zu suchen, einzukreisen und zu beseitigen, dann geht es darum, gezielt einzugreifen und dadurch wiederum Zeit zu sparen. Wir erfahren, daß diese Fähigkeit absolut notwendig zu erwerben sei, weil »die noch zuviel auf gut Glück machen«. Damit sind wir wieder bei den Kenntnissen und bei der Erfahrung, die fehlen. Die einzige Beschäftigtengruppe in den »Teams«, denen man in dieser Hinsicht genügend Vorwissen und »Systemdenken« zubilligt und die deshalb am schnellsten und am effektivsten eingreifen können, sind die Elektriker; nach Auskunft der Vorgesetzten lassen sie sich auch am ehesten auf die Probleme ein im Sinne von »reindenken«. Sie sind daher auch in der Lage, ein auftretendes Problem zu beurteilen. Sie besitzen damit eine Fähigkeit, die zusammen mit der »Kritikfähigkeit« am häufigsten genannt wurde als gewünschte charakterliche Ausstattung der im »Team« Arbeitenden.

*Das ambivalente Vorgesetzteninteresse an wechselseitiger
Entwicklungsunterstützung und Konkurrenz der Arbeiter*

»Beurteilungsfähigkeit« wurde aber nicht nur im obigen Sinne verwandt, sondern in dem Sinne, die Arbeit der anderen »Team«-Mitglieder beurteilen zu lernen — möglicherweise, um sie in ihrem Gewicht für die gemeinsame Sache richtig einschätzen zu können und sich nicht mehr abfällig darüber zu äußern (vielleicht an die Adresse der Fachbereiche gerichtet?). Diese Fähigkeit liegt damit auf derselben Ebene mit der weiter oben aufgeführten Achtung, die die Arbeitenden sich entgegenbringen sollen. Ist die Fähigkeit angesprochen, Kritik zu üben, aber auch anzuhören, so geht es offensichtlich darum, eine offene Diskussion um Fehlermöglichkeiten, Störanfälligkeiten und ihre Behebung, was eventuell an der Ehre, dem Stolz, dem Selbstbewußtsein der einzelnen Leute kratzt, zu ermöglichen, weil langfristig nur so die Probleme mit den Anlagen in den Griff zu bekommen sind. Dies ist auch wieder ein Zeichen für das Angewiesensein der Vorgesetzten auf das Wissen und die Erfahrung der Beschäftigten, »die lernen müssen, daß es für die Verbesserung des Prozesses wichtig ist, die Wahrheit zu sagen«. Dies ist aber zugleich auch ein Hinweis auf die Konkurrenz, die gemeinsamer Diskussion und Lösung von Problemen im »Team« sowie auch in Gesprächen mit Vorgesetzten entgegensteht. Zur Optimierung der Anlage werden auch Verbesserungsvorschläge gemacht, wobei sich die Vorgesetzten beklagen, daß »die in letzter Zeit weniger geworden sind«, was von ihnen als »Lustlosigkeit« interpretiert wird, die man dadurch wieder beseitigen müsse, daß »die Leute erkennen, daß sie dankbar sein können, wenn sie hier arbeiten dürfen«. Warum wird hier der unverhohlene Wunsch nach für Unterdrückung und Ausbeutung

dankbaren Untertanen laut, wenn man an anderer Stelle stolz ist auf die Selbständigkeit der »Mitarbeiter«?

Bezüglich der Konkurrenz vertritt man auf der Management-Ebene eine undeutliche Haltung: zum einen findet man sie gar nicht so schlecht, weil sie den Arbeitseifer anstachelt und mehr Teile rauskommen (»ein gesundes Maß an Konkurrenz muß da sein ...«), andererseits ist sie auch hinderlich, sowohl im »Team« als auch zwischen den Schichten, wo sie ziemlich scharfe Formen angenommen hat.

Um ein gutes Auto bauen zu können, müßte man nach Meinung des mittleren Managements in andere Bereiche reingehen, sich einen Überblick verschaffen, sich an der Sache orientieren und nicht an den persönlichen Problemen — dies alles wird aber von der Konkurrenz verhindert bzw. behindert, und wir erfahren in einem Nachsatz, daß »das ja schon ganz oben nicht klappt«. Nach Meinung der Vorgesetzten ist die Konkurrenz auch dafür verantwortlich, daß die Leute an den automatisierten Straßen meist schon früher als zum vorgeschriebenen Schichtbeginn anfangen zu arbeiten, um die vorhergegangene Schicht, die vielleicht mehr Teile gefahren hat als man selbst am Tag vorher, zu übertrumpfen. Entsprechend dieser Drucksituation »müssen die sich dann schon was einfallen lassen, um die auftretende Störung zu beseitigen, da brauch' ich mich gar nicht mehr drum zu kümmern ...«. Es wird also befriedigt festgestellt, daß der Druck die für die Geschäftsleitung positive Konsequenz hat, die Beschäftigten dazu zu bringen, Eigeninitiative zu entwickeln, ohne zusätzliche Forderungen aufzustellen und den dabei mit Sicherheit auftretenden Streß in Kauf zu nehmen.

Konsequenzen für die Gewerkschaftsarbeit

Die Vorgesetzten bilden, wie wir zeigten, real existierende Probleme in der Kooperationspraxis (behindernde Arbeitsorganisation, mangelnde Qualifikation bestimmter »Team«-Mitglieder, zu wenig Zeit, rücksichtsloser Einsatz von noch unausgereifter Technik), die kapitalistischer Verwertungslogik geschuldet sind, als »menschliche Schwächen« ab. Damit wird die durch die »Teams« angestrebte Entwicklung der Fähigkeiten von vorneherein begrenzt. Die in der Einrichtung der »Teams« liegenden Potenzen der Umstrukturierung der traditionellen betrieblichen Organisation der Arbeitsprozesse und des Einsatzes der Arbeitskraft können nur von wenigen genutzt werden (entsprechend der individuellen »Risikobereitschaft«). Insofern ist es gewerkschaftliche Aufgabe, den Schleier, der vom Management über die objektiven Widersprüche und Probleme gelegt wurde, zu lüften und die Arbeitenden, die z.T. bereits gefangen waren in dieser Scheinwelt der »Charaktereigenschaften«, dazu zu befähigen, die Widersprüche zu erkennen und entsprechende Widerstandsformen zu ent-

wickeln. In diesen Formen können die Arbeitenden die Widersprüche bewußt austragen und in ihrem Interesse überwinden.

Literaturverzeichnis

- Atteslander, P., 1959: Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, Köln u. Opladen
- Fricke, W., 1975: Arbeitsorganisation und Qualifikation, Schriftenreihe des Forschungsinstituts der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bd.119, Bonn-Bad-Godesberg
- Haug, F., 1977: Arbeitspsychologie zwischen Kapital und Arbeit, in: Argument-Sonderband (AS) 15 (Kritische Psychologie II), Berlin/West
- Holzamp-Osterkamp, U., 1975: Grundlagen der psychologischen Motivationsforschung, Bd.1, Frankfurt/M.-New York
- Popitz, H., H.P. Bahrdt, E.A. Jüres und H. Kesting, 1976: Technik und Industriearbeit, Tübingen (3.Aufl.)
- Projektgruppe Automation und Qualifikation, 1980-1981: Automationsarbeit: Empirie 1-3, Argument-Sonderbände 43, 55 und 67, Berlin/West
- Ulich, E., und F. Frei, 1980: Persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung und Qualifizierungsprobleme, in: Volpert, W. (Hrsg.): Beiträge zur Psychologischen Handlungstheorie, Bern
- Weinert, A.B., 1980: Lehrbuch der Organisationspsychologie, München