

Christoph Lauterburg

VOR DEM ENDE DER HIERARCHIE

Modelle für eine bessere Arbeitswelt

Econ Verlag
Düsseldorf · Wien

Inhalt

<i>Vorwort</i>	11
<i>Vorwort zur zweiten Auflage</i>	15
<i>1. Kapitel: Drei Pioniere</i>	17
Topeka – ein großer Schritt	20
Betriebs-Prototyp für morgen – Generalisten statt Spezialisten – Lernen als Teil des Arbeitslebens – Ziel: Selbstverwaltung der Betriebsgemeinschaft – Startschwierigkeiten – Wirtschaftliche Zwischenbilanz – Soziale Zwischenbilanz – Ideale Bedingungen für ein Experiment – Offene Fragen – Modell menschengerechter Organisation	
Kalmar – Abschied vom Fließband	32
Arbeitsfamilien – Transport-Roboter anstatt Roboter-Menschen – Mitsprache und Mitentscheidung – Humanität oder Produktivität? – Teamwork an der Spitze – Der »Volvo-Schock« und die Gerüchteküche – Untersuchung vor Ort – Die logische Entwicklung	
Lima – Arbeitsgestaltung zu Ende gedacht	43
Selbständige Arbeitsgemeinschaften – Strategie des Lernens – Hohe Produktivität	
Neue Horizonte	48
Humanisierung, ein Lernprozeß – Zeichen an der Wand – Zeit des Umbruchs – Ein langer und steiniger Weg	
<i>2. Kapitel: Das Leiden an der Arbeit</i>	57
Ein Organisationsgenie und die Folgen	59
Historisches Rationalisierungswunder – Vivisektion der menschlichen Arbeit – Startschuß zur Industrialisierung – Unbewältigte Vergangenheit	

Bestandsaufnahme in der Arbeitswelt	66
Kollektive Leistungsverweigerung — Kult der Hierarchie, Kult der Einzelleistung — Signale — Langweilige Arbeit macht krank — Krankes Berufsleben, krankes Privatleben — Saat der Gewalt — »Work in America«	
Anatomie des Stresses	78
Krieg zwischen Wunsch und Wirklichkeit — Seelische Ursachen, körperliche Folgen — Lähmungsgift »Ohnmacht« — Angst und wie ihr begegnet wird — »Der Ruf zu den Waffen« — Programmierte Selbstvergiftung — Soziale Dichte, soziale Isolierung — Die Erwartungsangst — Die soziale Rangordnung	
Medizin auf neuen Wegen	92
Psychosomatik im Vormarsch — Strandgut der Gesellschaft — Kollektive Selbstzerstörung — Ökologisches Denken — Soziale Verantwortung	
3. Kapitel: Die heilige Ordnung	101
Sand im Getriebe	103
Organisation ist Kommunikation — »Dienstweg«: Strategie des Umwegs — »Taktik«: Boykott der Verständigung — »Tabus«: Programmierter Infarkt — Die Katze beißt sich in den Schwanz	
Erbe aus alter Zeit	109
Verteidigung von Haus und Habe — Die Magie der »Pyramide« — »Hackordnung«: notwendiges Übel? — Kriterium Nr. 1: Einzelverantwortung — Kriterium Nr. 2: Spezialisierung — Kriterium Nr. 3: Rangordnung — Das Prinzip der bilateralen Kommunikation — Informationsmonopol — Entscheidungsmonopol — Abhängigkeit von Vorgesetzten	
Das hierarchische Syndrom	118
Chancenungleichheit — Geheimdiplomatie — Informationsverdünnung — Eine historische Lektion — Organisationen auf dem Computer-Prüfstand — Die Welt hat sich verändert — Tod eines florierenden Unternehmens — Eskapaden eines Managers	
Eingebaute Schizophrenie	133
Zum Beispiel: »Matrix-Organisation« — Zum Beispiel: »Projektgruppen« — Zum Beispiel: »Konferenzen« — Quadratur des Kreises? — Falsch programmiert . . . — Falsch konditioniert . . . — . . . und nichts dazugelernt	
Alternativen	141
Mitbestimmung beginnt am Arbeitsplatz — Abschied von der Vergangenheit — Projektschiff »Balao« — Selbständigkeit wird zur Lebensform — Flexible, mehrdimensionale Organisation	

4. Kapitel: Die Verwirrung um das Leistungsprinzip _____ 153

Arbeit – Weg zum Glück? 155

Auf der Suche nach Sinn – Wertsysteme geraten durcheinander – Wohlstand ohne Zufriedenheit – Das Prinzip Freiheit – Sozialpolitik in der Sackgasse – Unverarbeitetes »Wissen« – Selbstverwirklichung, Privileg für Auserwählte? – »Hygiene« und »Motivation« – Einbau von Motivatoren – Eine Kunst, die niemand kann

Die Aufwertung der Arbeit 171

AT & T: Ein schon fast historisches Beispiel – I.C.I.: Motivatoren aus der Retorte – Harte Fakten – Klöckner-Moeller: Einzelarbeitsplätze statt Fließband – Positive Effekte – Am Anfang war die Skepsis – Mut zum großen Schritt – Texas Instruments: Motivation für Putzfrauen – Gruppenarbeit – Innovationsgeist – Motivation ist, wenn man trotzdem arbeitet

Die verlorene Gemeinschaft 188

Begriffsverwirrung – Die Grenzen des Job Enrichments – Die Wiege der betrieblichen Verhaltensforschung – Ein neues Phänomen: »Informelle Gruppen« – »Gruppenautonomie« unter Tag – Der Betrieb: ein »sozio-technisches System« – Ein Bankexperiment in der Provinz – Selbständige Teams

Die Gruppe ersetzt das Genie 203

Fragen und Antworten – Zauberwort »Gruppendynamik« – Lernen im Laboratorium – Variationen des Trainings – Für und wider die Gruppendynamik – Überleben in der Wüste – Der Gruppenvorteil – Theorie und Praxis – Die Gretchenfrage

5. Kapitel: Das Machtproblem _____ 227

Die Wurzeln von Geist und Seele 229

Experimente mit Tieren und Menschen – Verhalten wird gelernt – Der Stoff, aus dem die Liebe ist – Lernen heißt Kommunizieren – Der gestörte Dialog – »Persönlichkeit« bildet sich durch Kommunikation

Der Faktor Umwelt 237

Experiment »Isolationshaft« – Hirnstromkurvenbefund »Abstumpfung« – Langweilige Arbeit, langweiliges Leben – Akteure und ihr Publikum – Das Augenmaß geht verloren – Die Gruppennorm regiert – Ein Spiel wird ernst – Was ist »normal«?

Die Aggressionsmaschine 247

Organisierte Folter – Der perfekte Gehorsam – Anatomie der Macht – Kollektive Verdrängung – Drei Denkschritte

Die ausgebeuteten Ausbeuter 257

Ideologisches Sammelsurium – Die sogenannte Dynamik – Lernen am eigenen Erfolg – »Autoritäre« Führung – »Laissez-faire« – Leitbild »Coach« – Absage an das Heldentum – Die Ablehnung von Verantwortung – Der Mensch, ein Herdentier? – Das Verlangen nach einer starken Hand – Hierarchie als »Vertrag« – Wer »macht« Hierarchie? – Die unsichtbare Grenze zur Manipulation – Der Unterschied zwischen Wollen und Können – Die Ohnmacht in der Demokratie – Arbeitsplatz, Ort der Bildung?

6. Kapitel: *Der geplante Wandel* 279

Das Ende der Technokratie 281

Management der Veränderung – Gemeinsam denken, gemeinsam handeln – Kollektiver Lernprozeß – Konfliktmanagement in einer Setzerei – Kommunikation in Gang bringen – Harte Zahlen bei Donnelly Mirrors – 20 Jahre Partnerschaft geübt . . . – . . . und nicht aufgehört zu lernen – Der rote Faden – Kommunikation im Management – Reif oder nicht reif? – Lernen lernen

Die Grenzen des Machbaren 298

Kollektive Verantwortung – Alternative zur Sozialisierung – Hierarchie verlernen – Mut zur Konfrontation – Schrittweise in die Zukunft – Eigene Spielregeln – Ausdehnung nach unten – Zwischenbilanz – Ideologieprobleme – Vom Einzelfall zum Grundsätzlichen

Neue Denkmodelle 312

Mit der Veränderung leben – Strategiefragen – Freiheit, die ich meine – Humanisierung des Denkens – Fetisch »Effizienz« – Feuer von rechts und von links – Schmerzen im Innern – Gewerkschaftlicher Rollenkonflikt – Wir sind ganz am Anfang – Die Zukunft gestalten

Glossar 325

Literaturauswahl 343