Veränderungen in der Arbeitswelt aus Sicht der Arbeitspsychologie

Autor(en): **Wehner, Theo**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie = Économie et sociologie rurales [1980-2007]**

Band (Jahr): **- (1999)**

Heft 2

PDF erstellt am: **04.06.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-966294

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Veränderungen in der Arbeitswelt aus Sicht der Arbeitspsychologie

Theo Wehner

Auch wenn die gesellschaftlich bezahlte Arbeit weniger wird, bleibt die Bedeutung für die Menschen weiterhin hoch (Rangplatz 2, nach der „Familie" und vor der „Freizeit"). Bedeutungskriterien ergeben sich vor allem aus den Rahmenbedingungen, unter denen gearbeitet wird, und den Formen der Zusammenarbeit. Hier wiederum ist *„Teamarbeit"* das ultimative Thema, wobei der Text einige kritische Gedanken hierzu äussert. Dies gilt auch für das Thema *„Fehlertoleranz"*, dass heute die Kultur in verschiedenen Unternehmen und Organisationen positiv zu verändern vermag.

Schlüsselwörter: Arbeitspsychologie, Teamarbeit, Fehlertoleranz

1. Einleitung

1.1 Was verändert sich in den Betrieben?

Auch wenn die, häufig als *revolutionär* bezeichneten Umstrukturierungsprozesse in den Unternehmen und Dienstleistungsbereichen überfällig waren und gerade aus sozialwissenschaftlicher Perspektive auch breite Zustimmung erfahren, müssen sie doch kritisch hinterfragt und historisch eingeordnet werden. Tut man dies, dann wird nicht nur die bestehende Organisationskrise in der betrieblichen Lebenswelt schärfer herausgearbeitet, es kommt auch (gesunde) Skepsis gegenüber den „scheinbaren" Lösungen auf. Diese wird hier für zwei programmatische - wenn nicht gar propagandistische - Gebiete der Umstrukturierungs- oder Veränderungsprozesse getan. Dabei handelt es sich um die Themenfelder:

- *Arbeitsorganisation in sozialen Gruppen; Einführung von Gruppenarbeit und*
- *Hinwendung zu fehlerhaften Ereignissen; Fehlertoleranz in Dienstleistungen und Fertigungsprozessen.*

2. Arbeiten in Gruppen und Teams

2.1 Gibt es eine Stunde Null bei der Einführung von Gruppenarbeit?

Im Kern der Konzepte zu neuen Formen der Arbeitsorganisation (dies verbirgt sich meist hinter der sogenannten Revolution in der Unternehmenskultur) ist eine Abkehr, zumindest jedoch eine gewisse Skepsis gegenüber rein technikzentrierten Gestaltungsansätzen und eine neue Gewichtung humanzentrierter bzw. soziotechnischer Perspektiven festzustellen (vgl. ULICH, 1998). Diese Dichotomie (von Mensch und Technik) sowie die verstärkte Hinwendung zu humanorientierten Gestaltungsansätzen ist nicht neu, neu ist allenfalls die traditionslose Wiederbelebung bekannter Lösungsstrategien und die Zustimmung (zum Konzept der Gruppenarbeit etwa) auf beiden Seiten der Tarifparteien: Das Gruppenarbeitsthema (es fehlt als Bestandteil neuer Produktionskonzepte nirgendwo) wird fast zum ideologischen Alleskleber und birgt doch in erster Linie noch die gleichen Chancen und Risiken wie sie in den 20er Jahren (HELLPACH & LANG, 1922), in den 30er Jahren (LORENZ, 1933) oder den 70er Jahren (ULICH, 1973) erfahren und beschrieben wurden.

Die Chancen (vgl. hierzu auch den Kasten 1) bestehen in der

- *Anreicherung der Arbeitsinhalte,*
- *Erweiterung der Handlungs- und Entscheidungsspielräume*
- *und dem Zugewinn an partieller Autonomie.*

Risiken jedoch sind nicht nur deshalb zu befürchten, weil das Gruppenarbeitskonzept als Rationalisierungsstrategie (zumindest von der Unternehmensseite) propagiert und (von seiten der betrieblichen Interessenvertretungen) als notwendig akzeptiert wird; riskant sind Umstrukturierungsprozesse vor allem dann (vgl. WEHNER & ENDRES,

1997), wenn sie *Generallösungen* versprechen und damit überhöhte Erwartungen wecken, ohne die Gründe und d.h. im konkreten Fall die zugrunde liegende Krise breit und tief analysiert zu haben: Es ist nicht die „japanische Herausforderung", die Gruppenarbeit nötig macht, und Gruppenarbeit ist nicht die Zauberformel für alle organisatorischen Versäumnisse der letzten Jahre.

Kasten 1: Drei Hypothesen zur Strukturierung der Forschungslandschaft zum Thema Gruppenarbeit
(ANTONI, 1994)

- In dynamischen Märkten, bei technisch verbundenen Arbeitssystemen oder hoher technischer Ungewissheit sind teilautonome Arbeitsgruppen effizienter als arbeitsteilige Formen der Arbeitsorganisation.

- Die Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen führt zu einer stärker zielorientierten und partizipativen Führung sowie zu einer Reduzierung der Führungsebenen mit einer Vergrösserung der Führungsspanne, insbesondere bei den unmittelbaren Vorgesetzten der Gruppen.

- Je mehr Möglichkeiten zur Selbstregulation in den Gruppen bestehen, desto grösser ist die Effektivität teilautonomer Arbeitsgruppen.

Wir sehen in dem Thema vor allem die Rückbesinnung und Integration von persönlicher Erfahrung der Arbeitenden in organisationale Abläufe. Bei der Aufgabenbewältigung wurde die Notwendigkeit der Integration von Erfahrung nie bestritten; Versuche sie kollektiv zu nutzen, scheiterten jedoch selbst in vielen, seit weit über einem Jahrzehnt bekannten Qualitätszirkelkonzepten (vgl. DERBOVEN & DICK, 1999). Dennoch wird heutzutage nicht nur zugestanden, dass einige vorhandene innerbetriebliche *Schnittstellen* (von der methodengeleiteten Zeitmessung über die Qualitätskontrolle bis hin zu Dispositions-

und Steuerungsprozessen) im wahrsten Sinne des Wortes auf *Wunden* der Organisation hinweisen. Es wird auch eingestanden, dass für die *Heilung* derselben oder, was noch schwieriger ist, für die Transplantation neuer Nahstellen kein exaktes Planungswissen, und keine globalen Strategien zur Verfügung stehen: Es bedarf der Integration lokalen Wissens, was hier teilweise mit der Erfahrung der Arbeitenden Menschen gleichgesetzt werden kann (vgl. ausführlich WEHNER & WAIBEL, 1996, 1997).

Dabei ist Gruppenarbeit jedoch der dritte Schritt vor dem ersten: Zuerst nämlich müssen wieder Kommunikationsprozesse an den Fliessbändern, Anlagen, Steuerständen, Abteilungen etc. zugelassen und die Veränderungs- und Gestaltungspotenz von sprachlichen *Austauschprozessen* erlebbar gemacht werden (dabei wird sich zeigen, wie deformiert, entfremdet und verkümmert und damit wie *schulungsbedürftig* diese Fähigkeiten z. Z. sind). Darüber hinaus muss das Wechselspiel von Kooperation und Koordination (dies halten wir für das zentrale Bestimmungsstück neuer Formen der Arbeitsorganisation; vgl. hierzu WEHNER, CLASES, RAEITHEL & ENDRES, 1996) aufgezeigt und in Gang gesetzt werden. Das Kennzeichen dieser Prozesse nämlich ist die gemeinsame *Abstimmung* ; und genau hieran mangelte es bei allen von uns analysierten Störungen (vgl. ENDRES & WEHNER, 1996) innerhalb und zwischen Arbeitsbereichen oder Betrieben. Sind diese sozialen Interaktionsformen wieder kennzeichnend für die Bewältigung der Probleme des Produktionsalltags, werden auch *Entscheidungsprozesse* (diese sind das zentrale Bestimmungsstück von Gruppenarbeit und bedürfen grundsätzlich demokratischer Umgangsformen) in Gruppen stattfinden; dass dabei dann die Arbeitsaufgabe im Zentrum steht, versteht sich zwar nicht von selbst, kann jedoch nicht der heutige Streitpunkt sein. Gruppenarbeit wird Aufgaben-, Personal- und Organisationsentwicklung nach sich ziehen und darüber hinaus weniger die Formen der Zusammenarbeit an sich, als vielmehr die Führungskonzepte in Industrie und Dienstleistungsbereichen radikal verändern; davon jedoch sind wir (vgl. hierzu den Kasten 2) noch weit entfernt.

Kasten 2: Problemstrukturen, die mit der Einführung von Gruppenarbeit verbunden sind
(GREIFENSTEIN & KISSLER, 1994)

- Schwierigkeiten der sozialen Integration der Arbeitsgruppen in die technisch organisatorisch konditionierte Sozialstruktur der Betriebe (Konflikte in und zwischen Gruppen sowie mit anderen Produktionsbereichen und Vorgesetzten).
- Verschiebung der Beanspruchungsprofile durch Leistungsverdichtung und psychische Belastung aufgrund der Aufgabenvielfalt.
- Ungeklärte entgeltpolitische Fragen aufgrund noch unangemessener Gratifizierung der Partizipationsarbeit und der neuen Qualifikationen in ihren unterschiedlichen Bestandteilen.
- Defizitäre Qualifikationskonzepte durch zum Teil hohen, nicht angemessen bewältigten Qualifizierungsaufwand.

In diesem Zusammenhang ist es zusätzlich wichtig, bereits heute zu erkennen, dass innerbetriebliche Humanisierungsprozesse nicht an den Werktoren enden werden (dies galt zwar häufig umgekehrt, nämlich für gesellschaftliche Demokratisierungsprozesse in Richtung der Werkzäune): Wenn es gelingt, industrielle Demokratisierungsprozesse zu verankern und als positive betriebswirtschaftliche Faktoren zu erkennen, werden Re-Humanisierungsanstösse für die Gesellschaft zu erwarten sein; ausgelöst durch innerbetriebliche Erfahrungen. Zur Zeit – im Gegensatz zu den Humanisierungsbemühungen der 70er Jahre – bekommt das Gruppenarbeitsthema nämlich keinen gesellschaftlichen Rückenwind: Die Zunahme von Vereinsamung, Depression, Abgrenzung und bewusster Ausgrenzung (manches davon ist positiv im Begriff des *Singles* konnotiert) nimmt zu und wir registrieren kommunikationslose *Hochhauseffekte* bereits auf dem flachen Land und in den

verbliebenen Restfamilien. So gesehen haben jene Unternehmen, die teamartige Arbeitsformen propagieren und erproben, eine gesellschaftliche Verantwortung zu tragen, die sie nicht nur auf der betriebswirtschaftlichen, sondern auch auf der volkswirtschaftlichen Ebene und nicht nur mit monetär quantifizierbaren Zielkriterien bewerten können.

3. Fehlertoleranz: Eine Umbewertung in der Arbeitswelt

3.1 Aus Fehlern lernt man – seit wann und warum?

Während das Gruppenarbeitsthema per se eine positive Wertschätzung in verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen erfährt, wird ein zweiter Topos bei der Umstrukturierung der Unternehmenskultur diskutiert, der, wenn das Ziel erreicht wird, sogar das Attribut des revolutionären Wandels auf sich ziehen kann: Fehler, so hört und liest man allenthalben – zumindest auf der Konzeptebene – müssen nicht einfach vermieden oder womöglich unreflektiert ausgemerzt, sondern analysiert und verstanden werden: "Fehler sind wie Schätze auf dem Weg organisatorischer Umstrukturierungen" lautet eine der vielen emphatischen Aussagen zu diesem Gebiet. Um solch flammende Plädoyers für die *Vitalität fehlerhaften Handelns* empirisch zu untermauern, erforschen wir (WEHNER, STADLER & MEHL, 1983; WEHNER & STADLER, 1994) seit Beginn der 80er Jahre die *Logik fehlerhaften Handelns* und die theoretische Modellierung: Der Fehler- so unsere These- ist nicht defizitärer Teil eines Ganzen, er ist das Ganze (vgl. auch den Kasten 3). Im Schatten der fehlerhaften Handlungssequenzen werden Handlungsgewohnheiten, Situationseinschätzungen, Organisationsprinzipien, Entscheidungs- und Bedürfnisstrukturen des Handelns sichtbar, die sowohl für individuelle Lernprozesse, für organisatorische Gestaltungen als auch für modelltheoretische Arbeiten genutzt werden können. Dazu ist es vorderhand notwendig, den fehlerhaften Handlungsablauf als *vollgültigen Akt,* als *ganzheitliches Gebilde des Augenblicks* anzusehen und in der negativen Konnotiation des *Fehlens* eine soziale Bewertung zu erkennen und eben keine systemeigene, wesensimmanente Strukturkomponente: Um den Fehler zu benennen, braucht man einen Beobachterstandpunkt und gesellschaftlich ausgehandelte Bewertungsasstäbe.

Kasten 3: Verallgemeinerbare Aussagen aus der psychologischen Fehlerforschung
(WEHNER, 1997)

- Handlungsfehler treten weder zufällig noch regellos auf.
- Die Abweichung vom intendierten Ziel ist kein *„Nonsens-Gebilde"*, Fehler zeigen vielmehr eine *„Tendenz zum Richtigen"*.
- Fehler sind Ausdruck von Fertigkeiten; die Benennung als „Fehler" ist ein *soziales* und kein strukturanalytisches *Urteil.*
- Die *Vitalität des fehlerhaften Handelns* liegt in der Umstrukturierung von Handlungsgewohnheiten und in der Bereitstellung von Handlungsalternativen.
- Der Fehler ist der aussagekräftigste Fall für Handlungsbedürfnisse, Gewohnheiten, soziale Konventionen und situative Gegebenheiten.
- Lebendige und soziale Systeme haben gelernt, die Auswirkungen von Fehlern harmlos zu halten; komplexe technische Systeme führen hingegen häufig zur Enttrivialisierung von Fehlerresultaten.

Handlungsfehler haben damit Indikatorenfunktion, sie signalisieren uns – metaphorisch gesprochen – ein „Ausrutschen" in einem Handlungsfeld mit interferierendem, mehrdeutigen Aufforderungscharakter und das Fliehen in eine wohlgeordnete, prägnante Gestalt. Das fehlerhafte Resultat ist ebenfalls sinnhaft, keinesfalls beliebig und in Einzelfällen bedürfnisadäquater als das ursprünglich intendierte Handlungsziel. Nimmt man einen solchen Standpunkt ein, dann fehlen jedoch Fehlertheorien und Gestaltungsprinzipien, die beim Auftreten von Zielverfehlungen nach der Struktur, der Gestalt bzw. der Organisation der gesamten Handlungssequenz suchen; die etwa fragen: *„wo, wann*

oder unter welchen Bedingungskonstellationen und in welcher Situation wäre das richtig gewesen, was hier, in einer spezifischen Handlungssituation und innerhalb eines konkreten Handlungskontextes, zum Fehler führte"? Es fehlt an Fehlertheorien, die die Genese und die Dynamik fehlerhafter Handlungsabläufe betrachten, die – gestaltsychologisch gesprochen – nach den Feldkräften im Handlungsraum und in den Arbeitsstrukturen fragen und aus der Topologie der Handlungssituation die Fehler zu erklären versuchen.

Kasten 4: Fehlerfreundlichkeit: Eine Umschreibung

Fehlerfreundlichkeit bedeutet...

- eine optimistisch aufklärerische Haltung, die der bewussten **Hinwendung zum Fehler** und nicht der Abwendung dient.
- die Wirksamkeit eines Prinzips, das der aktiven **Handlungskontrolle von Fehlerkonsequenzen** und nicht nur der Vermeidung oder Korrektur dient.
- **Aneignungschancen** bieten indem
  - unerwünschte Konsequenzen (durch technische Vorkehrungen) harmlos gehalten und
  - der Zeitpunkt sowie die Korrekturmassnahmen vom Handelnden bestimmt werden.

Die zunehmenden Bemühungen, sich nun überhaupt mit nicht-intendierten, zielverfehlenden und unerwarteten Handlungsresultaten (im Qualitätsmanagement genauso wie im klassischen Arbeitsschutz) zu beschäftigen, ist zwar an sich eine ganzheitspsychologische Position; diese wird jedoch in vielen Ansätzen zum Umgang mit fehlerhaften Arbeitsergebnissen wieder aufgegeben; vor allem jedoch wird er aufgegeben, wenn es um die Erklärungen von Fehlern geht. Die Ursachen zielverfehlender Handlungen nämlich werden nur allzu oft im

Versagen psychischer oder organisationaler Einzelleistungen (Aufmerksamkeit, Kontrolle etc.) gesehen. Will man jedoch aus dem Fehler lernen oder – wissenschaftstheoretisch gesprochen – aus der Analyse fehlerhafter Handlungen Erkenntnisse für die Person, die Technik und für die Organisation gewinnen, so darf nicht mit dem Herauslösen von psychischen Teilkomponenten als Fehlerursachen begonnen werden. Am Anfang muss eine phänomenologische, strukturtheoretische Analyse durchgeführt und eine hermeneutische Perspektive eingenommen werden. Zu verstehen gilt es zuallererst, was der Volksmund bereits seit dem 17. Jahrhundert tradiert und was der Wissenschaft einen hehren Anspruch, nämlich den nach Prognostizierbarkeit des Phänomens, durcheinanderwirbelt: *Fehler bemerkt man nicht, als bis sie begangen sind.*

Seit Mitte der 80er Jahre hat die *Theorie von der Vitalität fehlerhaften Handelns* (WEHNER, 1992) eine ganze Reihe unterstützender Plädoyers (vgl. etwa GUGGENBERGER, 1987; ROMBACH, 1987; DÖRNER, 1989; V. WEIZSÄCKER, 1990) zur *Fehlerfreundlichkeit* (vgl. zur Umschreibung des Begriffs auch den Kasten 4) gefunden, aber, wie wir meinen, keine veränderte Praxis nach sich gezogen: In den angewandten Disziplinen überwiegt nach wie vor die Suche nach Fehlervermeidungsstrategien. Es herrscht eine klassische Gesinnungs- und Normenethik und keinesfalls eine positive Konnotation vor: Dass man aus Fehlern lernt, wird heute, so haben wir in vielen Interviews mit verunfallten Industriearbeitern und Sicherheitskräften feststellen können, allenfalls als Entschuldigung, wenn nicht gar als tiefe Resignation, vorgetragen und keinesfalls als Erkenntnisquelle des Handelns angesehen oder als optimistische Haltung gelebt (vgl. WEHNER, 1992). Aus Schaden klug werden, betrachtet die Aufklärung und häufig auch die Wissenschaft ohnehin als abschätzige Sentenz, die den Dummen gilt, jenen, denen es eben an effektiven Werkzeugen des Handelns (generell an Verstand) ermangelt; dies entspricht nicht den empirischen Befunden, es gilt vielmehr: Die Enttabuisierung fehlerhaften Handelns auf der individuellen, der sozialen und organisationalen Ebene könnte als eine Revolution der Unternehmenskultur angesehen werden und würde ebenfalls positive Auswirkungen auf gesamtgesellschaftliche Prozesse auslösen.

Summary

Although the amount of "paid" work is decreasing, its significance for people still remains high (ranking 2, following „family" and preceding „off time"). Significance criteria mainly stem from working circumstances and forms of cooperation. Here in turn „*teamwork*" is the ultimate topic while the text mentions some critical thoughts about it. The same holds for the topic of „*error tolerance*" which today potentially is able to positively change culture in various companies and organizations.

Key words: work psychology, team work, error tolerance

Literaturverzeichnis

ANTONI, C.H. (1994). Gruppenarbeit im Unternehmen. Weinheim: Beltz.

DERBOVEN, W. & DICK, M. (1999). Erfahrungsorientierte Partizipation und Wissensentwicklung in Zirkeln. Harburger Beiträge zur Psychologie der Arbeit Nr. 18. Hamburg-Harburg: Technische Universität

DÖRNER, D. (1989). Die Logik des Misslingens. Reinbek: Rowohlt.

ENDRES, E. & WEHNER, T. (Hrsg.) (1996). Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbeziehungen. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

GREIFENSTEIN, R. & KISSLER, L. (1994). Gruppenarbeit im Blickfeld der Wissenschaft. Manuskript Nr. 137 der Hans-Böckler-Stiftung). Bochum: Berg-Verlag

GUGGENBERGER, G. (1987). Das Menschenrecht auf Irrtum. München: Hanser.

HELLPACH, W. & LANG, R. (1922). Gruppenfabrikation. Berlin: Fischer.

LORENZ, E. (1933) Zur Psychologie der industriellen Gruppenarbeit. Zeitschrift für Angewandte Psychologie, 45, 123-187.

ROMBACH, H. (1987). Strukturanthropologie. Der menschliche Mensch. Freiburg, München: Alber.

ULICH, E. (1973). Verbesserung der Arbeitssituation durch Arbeitswechsel und Aufgabenerweiterung. In Humanisierung des Arbeitslebens (S. 31-41). Frankfurt: RKW.

ULICH, E. (1998) Arbeitspsychologie. Zürich: vdf-Hochschulverlag.

WEIZSÄCKER, E.U.v. (1990). Geringere Risiken durch fehlerfreundliche Systeme. In M. SCHÜZ (HRSG.), Risiko und Wagnis, Bd. 1 (S. 107-118). Pfullingen: Neske.

WEHNER, T. (Hrsg.) (1992). Sicherheit als Fehlerfreundlichkeit. Opladen: Westdeutscher Verlag.

WEHNER, T. (1997). Fehler und Fehlhandlungen. In H. LUCZAK & W. VOLPERT (Hrsg.), Handbuch Arbeitswissenschaft (S. 468-472). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

WEHNER, T. & ENDRES, E. (1997). Problemfelder der Gruppenarbeit. A & O, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 1, 34-40.

WEHNER, T. & STADLER, M. (1994). The Cognitive Organization of Human Errors: A Gestalt Theory Perspective. Applied Psychology: An International Review, 43, 565-584.

WEHNER, T.; RAEITHEL, A.; CLASES, C. & ENDRES, E. (1996). Von der Mühe und den Wegen der Zusammenarbeit. In E. Endres & T. Wehner (Hrsg.), Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbeziehungen (S. 39-58). Weinheim: Psychologie Verlags Union.

WEHNER, T., STADLER, M. & MEHL, K. (1983). Handlungsfehler – Wiederaufnahme eines alten Paradigmas aus gestaltpsychologischer Sicht. Gestalt Theory, 5, 267-292.).

WEHNER, T. & WAIBEL, M. CHR. (1996). Erfahrung als Bindeglied zwischen Handlungsfehleranalyse und Expertenforschung - Eine Studie am Schiffssimulator. In J. NITSCH & H. ALLMER (HG.), Handeln im Sport - zwischen Rationalität und Intuition (S. 115-139). Köln: bps.

WEHNER, T. & WAIBEL, M. CHR. (1997). Erfahrungsbegebenheiten und Wissensaustausch als Innovationspotentiale des Handelns - Die Analyse betrieblicher Verbesserungsvorschläge. In I. Udris (Hg.), Arbeitspsychologie für morgen. Herausforderungen und Perspektiven (S. 72-100). Heidelberg: Asanger.

Anschrift des Verfassers:

Prof. Dr. Theo Wehner
Institut für Arbeitspsychologie
ETH Zentrum
8092 Zürich

e-mail: wehner@ifap.bepr.ethz.ch