

# Industrielle Gruppenarbeit und der Leittypus des Arbeitskraftunternehmers

Detlef Gerst

*Der vorliegende Text ist die erweiterte Fassung eines Vortrags, den der Autor im Rahmen eines Workshops im ISF München gehalten hat. Der Workshop fand am 13. und 14. Februar 2003 statt und hatte den Titel „Empirische Befunde zur Arbeitskraftunternehmer-These“. Dies ist zugleich der Arbeitstitel des Sammelbandes, in dem auch der vorliegende Aufsatz im Frühjahr 2004 erscheinen wird. Herausgeber sind Hans Pongratz und Günter Voß.*

## 1. Einleitung

Vor dem Hintergrund einer wachsenden Flexibilität von Arbeit, steigenden Qualifikationsanforderungen sowie dem zunehmenden Stellenwert von Gruppen- und Projektarbeit scheint die Kategorie des Arbeitskraftunternehmers treffend die Arbeits- und Lebenssituation moderner Erwerbspersonen zu kennzeichnen. Beispiele für Beschäftigte mit einem unternehmerischen Verhältnis zu ihrer eigenen Arbeitskraft finden sich im Weiterbildungssektor, in der Organisationsberatung, in Medien- und Kulturberufen sowie im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie. Hier folgt ein Großteil der Arbeitskräfte keinen detaillierten Arbeitsanweisungen, sondern passt seine Arbeitsleistung kreativ wechselnden Anforderungen an, stets auf der Suche nach neuen beruflichen Herausforderungen und ohne starre Grenze zwischen Arbeit und Privatleben.

Insofern hat der Begriff des Arbeitskraftunternehmers einen hohen analytischen und heuristischen Wert. Fraglich wird der Arbeitstypus jedoch als Bestandteil einer Wandlungsthese, derzufolge „längerfristig (über mehrere Jahrzehnte hinweg) der Arbeitskraftunternehmer den Typus des verberuflichten Arbeitnehmers als *Leittypus* der gesellschaftlichen Formung von Arbeitskraft ablösen wird“ (Pongratz/Voß 2003, S. 5). So verneint etwa Hans-Jürgen Urban einen grundlegenden Wandel der Arbeitstypen und bezeichnet den „neuen gesellschaftli-

chen Leittypus“ als Produkt einer „Spektakelsoziologie“ (Urban 2001), die dazu neigt, auf der Grundlage von Einzelbefunden allzu weitreichende Thesen zum gesellschaftlichen Wandel zu formulieren. Skeptisch zeigt sich auch Michael Faust, indem er etwa auf den unternehmerischen Umgang mit der eigenen Arbeitskraft bereits beim Typus des, wie Hans Pongratz und Günter Voß ihn nennen, verberuflichten Arbeitnehmers verweist (Faust 2002). Angesichts derartiger Einwände stellen sich einige Fragen bezogen auf den Inhalt und die Reichweite der Wandlungsthese. Welche Beschäftigtengruppen werden überhaupt von dem prognostizierten Wandel erfasst und inwieweit handelt es sich beim Arbeitskraftunternehmer wirklich um einen *neuen* Typus von Arbeitskraft?

Wirft man einen Blick auf die industriesoziologische Literatur, dann erweisen sich Arbeitskräfte mit einem unternehmerischen Verhältnis zu ihrer eigenen Arbeitskraft als kein neues Phänomen. Zu denken ist hier etwa an hochqualifizierte Angestellte (Kotthoff 1997) oder an das Fachpersonal in den produktionsnahen Bereichen der Industrie. Selbst das Produktionspersonal in strikt tayloristisch gestalteten Arbeitsorganisationen ist nicht frei von Orientierungen des Arbeitskraftunternehmers. In der tayloristischen Fabrik waren selbsttätig handelnde Arbeitskräfte stets ein notwendiges Korrektiv gegenüber den Unzulänglichkeiten der bürokratischen Detailsteuerung. Arbeiten muss hier, so hält Harald Wolf in einer

Auswertung industriesoziologischer Studien fest, „in nicht unerheblichem Maße als ein Kompensieren von Fehlern, Störungen, planerischen ‚Lücken‘, Unvollständigkeiten, Fehlkalkulationen begriffen werden“ (Wolf 1999, S. 82). Im System der bürokratischen Kontrolle, das nach Richard Edwards seit 1945 zunehmend die technologisch vermittelte Kontrolle verdrängt, wird von den Beschäftigten folglich mehr als nur die Regelorientierung erwartet. Das Management fordert von Beschäftigten auf einer mittleren hierarchischen Ebene Zuverlässigkeit, auch „wenn die Regeln nicht hundertprozentig anwendbar sind“, und für die oberen Ebenen eine Selbstkontrolle auf der Grundlage internalisierter Unternehmensziele (Edwards 1981, S. 163 f.).

Man könnte vor diesem Hintergrund die Wandlungsthese einschränkend als These einer *zahlenmäßigen Verbreitung eines seit langem bekannten Arbeitstypus*, vor allem des klassischen, durch eine Beitragsorientierung gekennzeichneten hochqualifizierten Angestellten (Kotthoff 1997) lesen. Während dessen quantitative Zunahme durch den Trend zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft angetrieben wird<sup>1</sup>, könnte der strukturelle Wandel zu einer auf dem Typus des Arbeitskraftunternehmers beruhenden Ökonomie bestimmte Beschäftigtengruppen vollständig ausschließen, wie etwa Industriearbeiter im Segment der repetitiven Arbeit (Kurz 1999). Eine andere Deutung der Wandlungsthese könnte darin liegen, dass sich der Typus des Arbeitskraftunternehmers innerhalb von Beschäftigtengruppen verbreitet, die bislang eher dem Typus des verberuflichten Arbeitnehmers, und damit dem historischen Vorläufer des Arbeitskraftunternehmers, entsprachen. In dieser Lesart müsste es nicht notwendigerweise eine neue Grundform von Arbeit geben, sondern lediglich beispielsweise eine *neue Form des industriellen Produktionsarbeiters*, dessen Orientierungen sich zumindest punktuell denjenigen von hochqualifizierten Angestellten angleichen.

1 Eine IAB/Prognos-Projektion zur Entwicklung der Arbeitslandschaft bis zum Jahr 2010 gelangt zu dem Ergebnis, dass ein starker Rückgang bei den produktionsorientierten und einfachen zugunsten anspruchsvoller Tätigkeiten wie „Disposition, Organisation, Management, Planung, Beratung, Forschung, Entwicklung“ (Dostal/Reinberg 1999, S. 1) zu erwarten ist.

Die These einer Diffusion des Arbeitskraftunternehmers in neue Beschäftigtengruppen soll im Folgenden am Beispiel der *industriellen Gruppenarbeit* überprüft werden. Restriktive Formen der Gruppenarbeit wurden bereits von Hans Pongratz und Günter Voß (2003, S. 53) untersucht. Dabei erwiesen sich lediglich zwei von 30 interviewten Arbeitern als Arbeitskraftunternehmer, verglichen mit 21 von 30 Angestellten. Bezogen auf das untersuchte Sample zeigte sich der Arbeitskraftunternehmer somit als *Angestelltenphänomen* (193f). Mein Schwerpunkt wird dagegen die teilautonome Gruppenarbeit sein. Lässt sich vor dem Hintergrund der Studie von Pongratz und Voß die Verbreitung von Arbeitskraftunternehmern in tayloristisch geprägter Gruppenarbeit mit großer Wahrscheinlichkeit ausschließen, so lautet meine These, dass dies für das erweiterte Realisierungsniveau einer teilautonomen Gruppenarbeit nicht in gleicher Weise gilt. Übernehmen Arbeitskräfte Planungs-, Steuerungs- und Optimierungsaufgaben, ist zumindest eine ausgeprägte Selbst-Kontrolle, möglicherweise zudem eine Selbst-Ökonomisierung zu erwarten.<sup>2</sup>

## 2. Merkmale teilautonomer Gruppenarbeit und der Typus des Arbeitskraftunternehmers

Teilautonome Gruppenarbeit lässt sich durch ein Bündel von Gestaltungsmerkmalen definieren. Einer Definition des Instituts für Arbeit und Technik (IAT) (Nordhause-Janz/Pekruhl 2000, S. 41-51) zufolge handelt es sich um eine Arbeitsform, in der die Beschäftigten nicht nur eng miteinander kooperieren, sondern zudem über eine ausgeprägte *Partizipation* und einen hohen Grad an *Autonomie* verfügen. Mit Partizipation ist in der Studie die Beteiligung an Veränderungen der Arbeitsumgebung gemeint, mit Autonomie die Zuständigkeit für die Organisation von Arbeitsaufträgen sowie die Qualitätskontrolle. Diese Kriterien sind um einen *weiten Umfang an*

2 Der von Pongratz und Voß formulierte Idealtypus des Arbeitskraftunternehmers ist in seiner weit reichendsten Fassung durch drei Merkmale gekennzeichnet, eine Selbst-Kontrolle, eine Selbst-Ökonomisierung und eine Selbst-Rationalisierung. Diese Dimensionen werden im Laufe der Argumentation erörtert.

*direkten und indirekten Produktionsaufgaben* zu ergänzen. Und auf der Ebene der Leistungssteuerung beruht teilautonome Gruppenarbeit auf der *partiellen Ersetzung einer direkten Kontrolle durch eine indirekte Kontextsteuerung*. Die umgestellte Kontrollpraxis weist den Beschäftigten eine neue Funktion im Rahmen der Transformation von abstrakter in konkrete Arbeitsleistung zu. Arbeitskräfte werden als kreative und problemlösende Subjekte aktiviert. Dies gibt zugleich den Anstoß für einen Wandel im Arbeitstypus.

Wie bereits im Rahmen der sogenannten Labour-Process-Debatte in den 70er Jahren diskutiert, gibt es für die Kontrolle von Arbeit (man könnte auch sagen: für die Integration von Arbeitskräften in einen grundlegend fremdbestimmten betrieblichen Produktionsprozess) recht unterschiedliche Lösungen. Hierbei lassen sich Formen einer direkten von der indirekten Kontrolle bzw. Steuerung unterscheiden. Grundlage einer *direkten Kontrolle* ist die Enteignung von Produzentenwissen und dessen Integration in technisch-organisatorische Abläufe. In diesem Zusammenhang bedeutet Kontrolle die Überwachung einer im Detail vorstrukturierten Arbeit (Braverman 1977). Die direkte Kontrolle ist keine einheitliche Kontrollpraxis, sondern sie findet sich in unterschiedlichen Varianten: in der unmittelbaren persönlichen Anweisung sowie in der technologischen und daneben in bestimmten Formen der bürokratischen Kontrolle (Edwards 1981). Alle Varianten einer direkten Kontrolle setzen eine standardisierbare und in überprüfbare Einzelteile zerlegbare Arbeitsleistung voraus. Sie finden sich deshalb vor allem in der standardisierten Massenproduktion.

Bei der *indirekten Kontextsteuerung* orientiert sich die Kontrolle nicht mehr vorrangig an den Details der Arbeitsausführung, sondern am Arbeitsergebnis. Dies bedeutet, dass den Beschäftigten Spielräume für die Zielerreichung eingeräumt werden. Direkte und indirekte Steuerung lassen sich somit nach den Kriterien für die Bewertung von Arbeitshandeln voneinander unterscheiden. Niklas Luhmann spricht hierbei in Anlehnung an March und Simon (March/Simon 1993) von *Entscheidung*

*programmen*. Diese „definieren Bedingungen der sachlichen Richtigkeit von Entscheidungen“ (Luhmann 2000, S. 257). Input-orientierte Programme, bezeichnet als Konditionalprogramme, „haben die allgemein Form des ‚wenn-dann‘“ (263), d. h. sie definieren handlungsauslösende Bedingungen und legen damit das Arbeitshandeln im Detail fest. Zweckprogramme sind dagegen output-orientiert; sie messen Entscheidungen am Ergebnis und sind flexibel bezogen auf die gewählten und eingesetzten Mittel.

In beiden Fällen wird Leistung bewertet, nur sind hierfür jeweils spezifische Kriterien ausschlaggebend, im Fall der Kontextsteuerung die Einhaltung von Wenn-dann-Verknüpfungen, im Fall der Zweckprogrammierung die Zielerreichung. Während die Konditionalprogrammierung die Funktion erfüllt, Spielräume des Arbeitshandelns einzuschränken, erfordert die Zweckprogrammierung ein flexibles Arbeitshandeln. Dies ermöglicht Betrieben die Absicherung von Arbeitsabläufen gegen externe und unvorhersehbare Störungen. Die Zweckprogrammierung eignet sich deshalb insbesondere für die Produktion unter unsicheren Umweltbedingungen.

Während Betriebe mittels direkter Formen der Kontrolle versuchen, den Arbeitsprozess von einer als widerspenstig angenommenen Subjektivität unabhängig zu machen, zielt die indirekte Kontrolle darauf, *spezifische subjektive Leistungen* in den Arbeitsprozess zu integrieren und in die betriebliche Kontrollpraxis einzufügen. Dabei geht es zum einen um *kognitive Fähigkeiten*, die sich nicht objektivieren, d. h. in Handlungsanweisungen, -routinen oder technologische Abläufe integrieren lassen (Schimank 1986). Dies betrifft vor allem das Wahrnehmungs-, Interpretations- und Urteilsvermögen. Zugleich wird von den Beschäftigten eine *Arbeitshaltung* erwartet, die sich mit den allgemeinen Tugenden Fleiß, Disziplin, Sorgfalt, Gewissenhaftigkeit charakterisieren lässt sowie mit der Suche nach arbeitsinhaltenlichen Herausforderungen und dem Bedürfnis, für besondere Leistungen Anerkennung zu erfahren. Die *instrumentelle Nutzung subjektiver Leistungen* kennzeichnet

eine neue „Stufe der Rationalisierung, die auf eine Objektivierung des arbeitsorganisatorisch freigesetzten Arbeitshandelns abzielt“ (Böhle 2002, S. 114).<sup>3</sup> Auch bei der teilautonomen Gruppenarbeit wird ein Teil des Arbeitshandelns arbeitsorganisatorisch freigesetzt. Für Arbeitskräfte in der teilautonomen Gruppenarbeit bedeutet die indirekte Steuerung die Erweiterung ihrer Arbeitsaufgaben vor allem um optimierende, arbeitsvorbereitende und planerische Aufgaben. Sie orientieren sich an allgemeinen Zielvorgaben, wie zum Beispiel Lieferterminen oder der Reduktion sogenannter nicht-wertschöpfender Zeiten. Bei dieser Form einer „*unechten*“ (Tullius 1999, S. 68) bzw. „*simulierten Vermarktlichung*“ (Moldaschl 1998, S. 212; Moldaschl/Sauer 2000, S. 214 f.) wird den Beschäftigten ein erhebliches Maß an *Optimierungsleistungen* abverlangt. Mit deren Einbindung in die Prozessoptimierung schaffen Betriebe eine Voraussetzung dafür, dass Arbeitskräfte Orientierungen des Arbeitskraftunternehmers ausbilden.

### 3. Überblick über das zugrundeliegende empirische Material

Das mit Blick auf den Arbeitskrafttypus im nächsten Abschnitt auszuwertende empirische Material stammt aus einer Reihe von Gruppenarbeitsevaluationen, die in den Jahren 1993 bis 1996 zum überwiegenden Teil im Unternehmensauftrag durchgeführt wurden. Die drei einbezogenen Unternehmen hatten sich in Pilotvereinbarungen für das anspruchsvolle *Konzept einer teilautonomen Gruppenarbeit* entschieden. Die Gruppenmitglieder sollten nicht nur über die Arbeitsplätze in ihrem Arbeitsbereich rotieren, sondern zudem eine weitreichende Zuständigkeit für indirekte Aufgaben erhalten – „im Sinne einer ganzheitlichen Auftragsdurchführung“, wie es in der Betriebsvereinbarung eines der drei beteiligten Unternehmen heißt. Meister wurden als Unterstützer selbstorganisierter Arbeitsgruppen und Gruppensprecher als Moderatoren und gleichberechtigte Grup-

penmitglieder definiert. Die Evaluation bot die Möglichkeit, ‚best practice‘ Beispiele zu analysieren und darüber hinaus, da sich die Konzepte der drei einbezogenen Unternehmen weitgehend glichen, das Verhältnis von Gestaltungsabsicht und Arbeitsrealität in den Blick zu nehmen.

Gegenstand war jeweils eine Kostenstelle mit sämtlichen dort eingesetzten Arbeitsgruppen. Evaluiert wurden 17 unterschiedliche Gruppenarbeitsbereiche mit insgesamt 80 Arbeitsgruppen. Den Schwerpunkt bildet die Automobilindustrie mit den Bereichen Rohbau, Mechanische Fertigung sowie Band- und Boxenmontage. Daneben wurde ein Automobilzulieferer aus der Elektroindustrie einbezogen, mit den Bereichen Leuchten- und Scheinwerferfertigung, Leiterplattenbestückung sowie Produktion pneumatischer Systeme. Die Befunde stützen sich auf Arbeitsplatzbeobachtungen, 830 schriftlich befragte Gruppenmitglieder, 200 qualitative, leitfadengestützte Beschäftigteninterviews sowie 200 Expertengespräche mit Führungskräften, Mitarbeitern indirekter Bereiche, Betriebsräten und Gruppenbegleitern.

#### Pluralität von Umsetzungsformen

Um die Pilotprojekte miteinander zu vergleichen, wurden sie jeweils entlang von neun Bewertungsdimensionen<sup>4</sup> eingestuft. Hierbei dient die Summe der Einstufungen als Indikator für die *Reichweite der Projektgestaltung*. In der Gegenüberstellung der Pilotprojekte zeigte sich trotz der weitreichenden Übereinstimmungen in den Gestaltungskonzepten eine große Bandbreite an tatsächlich realisierten Gruppenarbeitsformen: auf der einen Seite eine *teilautonome Gruppenarbeit*, die weitgehend den Pilotvereinbarungen entspricht, auf der anderen eine *tayloristische Gruppenarbeit*, daneben als Zwischenform eine *modifiziert tayloristische Gruppenarbeit*.

3 Die Funktionen subjektivierenden Arbeitshandelns liegen u. a. darin, Arbeitsabläufe zu strukturieren und bei eingetretenen oder bevorstehenden Störungen kompensatorisch einzugreifen (Kleemann/Matuschek/Voß. 2002, S. 84 f.).

4 Die Einstufung umfasst den Umfang an direkten Produktionsaufgaben, den Umfang an indirekten Produktionsaufgaben, den Umfang an dispositiven Aufgaben, die Zusammenarbeit mit dem Umfeld, die Zusammenarbeit mit Kollegen, die Selbstorganisation, die Einsatzflexibilität, die Möglichkeiten des Belastungsausgleichs sowie die Qualifikationsanforderungen.

Von den 17 untersuchten Fällen gelang in nur neun Pilotprojekten eine Realisierung der teilautonomen Gruppenarbeit. Hier arbeiten 50 % der befragten Gruppenmitglieder. In vier Fällen findet sich die modifiziert-tayloristische Variante mit 26 % der Gruppenmitglieder und in vier Fällen die tayloristische Gruppenarbeit mit 24 % der Befragten. Die große Bandbreite unterschiedlicher Umsetzungsformen trotz einheitlicher Gestaltungsabsicht zeigt, dass sich ausgehend von Gestaltungskonzepten nur bedingt die betriebliche Praxis erschließen lässt. Strategische Absichten beeinflussen, determinieren aber nicht die Arbeitsrealität. Dieser Befund unterstreicht noch einmal die Erkenntnis mikropolitischer Organisationstheorie, derzufolge Organisationen weniger als Ergebnis von Strategien oder einer abstrakten Kapitallogik anzusehen sind, sondern als Resultat einer komplexen betrieblichen Praxis (Schienstock 1993), in der

vorgängige Entscheidungen, die Verteilung von Machtressourcen und die Organisationskultur relativ enge Entscheidungskorridore (Ortmann 1995, S. 39) für die Verfolgung strategischer Absichten bilden.

### Gruppenarbeit im Urteil der Beschäftigten

Unterschiede in den Projektprofilen finden sich signifikant in den Bewertungen der Beschäftigten wieder. Dies zeigen etwa die bilanzierenden Urteile von Beschäftigten in unterschiedlichen Formen der Gruppenarbeit (vgl. Tabelle 1). Das Gesamturteil fällt umso positiver aus, je mehr die Arbeitsform dem Idealtypus einer teilautonomen Gruppenarbeit entspricht. Die Bewertungsunterschiede zeigen sich darüber hinaus statistisch signifikant

**Tabelle 1: Bewertung von Gruppenarbeit\***

	(n = 796, Angaben in %)	Teilautonome GA	Modifiziert tayloristische GA	Tayloristische GA	Gesamt	p
Gesamtbewertung	verbessert	61	38	30	48	0,000
	weder, noch	24	41	35	31	
	verschlechtert	15	21	36	22	
Interessanztheit	verbessert	64	57	28	54	0,000
	weder, noch	32	29	53	36	
	verschlechtert	5	14	19	11	
Zusammenarbeit mit Kollegen	verbessert	59	34	32	46	0,000
	weder, noch	28	46	47	37	
	verschlechtert	13	20	21	17	
Selbständigkeit	verbessert	68	42	37	54	0,000
	weder, noch	27	46	55	39	
	verschlechtert	5	12	8	7	
Arbeitsbelastungen	verbessert	21	11	8	15	0,000
	weder, noch	42	43	32	40	
	verschlechtert	38	47	60	45	
Zeitdruck	verbessert	14	4	3	10	0,004
	weder, noch	32	41	34	34	
	verschlechtert	53	55	63	56	
Belastungen auf Dauer	verbessert	32	18	8	22	0,000
	weder, noch	41	46	51	45	
	verschlechtert	28	36	41	33	

\* Hinter der Kategorie „Belastungen auf Dauer“ verbirgt sich die Formulierung: „Möglichkeiten, mit den Belastungen auf Dauer fertig zu werden“.

in einer Vielzahl von Einzelaspekten.<sup>5</sup> Besonders positiv urteilen Arbeitskräfte in der teilautonomen Gruppenarbeit über inhaltliche sowie kooperative und kommunikative Aspekte ihrer Arbeit. Auch bezogen auf die Leistungsanforderungen schneidet die teilautonome Gruppenarbeit besser ab als die beiden anderen Gruppenarbeitsvarianten.

Angesichts der Befragungsergebnisse wäre es jedoch falsch, bei der teilautonomen Gruppenarbeit von einer Entdramatisierung der Leistungsanforderungen und der Arbeitsbelastungen zu sprechen. Dies zeigt sich insbesondere beim Zeitdruck. Offensichtlich ermöglicht die erweiterte Selbstorganisation allenfalls in geringem Maße die Abwehr von Leistungszumutungen. Die Beschäftigten verfügen zwar über erweiterte Handlungsspielräume, doch sind sie im Rahmen einer indirekten Steuerung gezwungen, diese im Interesse fremdgesetzter Ziele zu nutzen. So kann die Öffnung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen zur Grundlage für ein neues Autonomieerleben werden. Diese Autonomie bleibt jedoch, und dies ist den Beschäftigten zumeist bewusst, eine „Autonomie innerhalb der Heteronomie“ (Gorz 1989, S. 163).

Teilautonome Gruppenarbeit ermöglicht jedoch spezifische Entlastungen, die einen Teil der steigenden Leistungsanforderungen kompensieren. Der erweiterte Arbeitsplatzwechsel, die Möglichkeit, sich gegenseitig in der Arbeit zu unterstützen, und die Zuständigkeit für eine Reihe von indirekten Aufgaben, lassen in der teilautonomen Gruppenarbeit gegenüber den beiden anderen Gruppenarbeitsformen relativ viele Beschäftigte zu dem Urteil gelangen, dass sich die Möglichkeiten verbessern, „dauerhaft mit den Belastungen fertig zu werden“. Doch scheinen hiervon nicht alle Gruppenmitglieder in gleichem Maße zu profitieren. Ein knappes Drittel, die die Belastungen in der Gruppenarbeit als langfristig weniger erträglich empfinden, sind ein Hinweis auf *Verlierer in einer Gewinnerkonstellation*.

#### 4. Befördert teilautonome Gruppenarbeit den Wandel zum Arbeitskraftunternehmer?

In den folgenden Auswertungen verwende ich bezogen auf die Teilaspekte Leistungsorientierung, berufsbiographische Orientierung und Elastizitätsmuster von Arbeit und Privatleben die von Pongratz und Voß (2003) entwickelten Typologien und Abgrenzungskriterien. Ebenso wie die beiden Autoren stuft ich Beschäftigte dann als Arbeitskraftunternehmer ein, sobald sie zumindest in zwei der drei maßgeblichen Dimensionen die charakteristischen Orientierungen aufweisen.

Im Zentrum steht ein Pilotprojekt, das sich deutlich von restriktiven Varianten der Gruppenarbeit unterscheidet und deshalb stellvertretend für die teilautonome Gruppenarbeit steht. Der ausgewählte Fall, eine DNC-Dreherei, umfasst 47 Beschäftigte, aufgeteilt auf vier Gruppen, von denen zwei in der Früh- und zwei in der Spätschicht arbeiten. Die Beschäftigten sind nahezu ausschließlich Facharbeiter, sieben Gruppenmitglieder verfügen nach durchlaufener Weiterbildung über eine Qualifikation als Programmierer. In dem Pilotprojekt werden mehrere Hundert unterschiedliche Drehteile gefertigt, oftmals in kleinen Serien. Ein nicht unerheblicher Teil dieses Spektrums sind Neuteile, wofür in Konkurrenz mit anderen Anbietern Aufträge zu akquirieren und diese anschließend kostendeckend in der zugesagten Lieferzeit zu bearbeiten sind.

Um die nötige Flexibilität zu gewährleisten und diese mit harten Kostenzielen zu vereinbaren, ist der Betrieb auf erhebliche Optimierungsleistungen der Gruppenmitglieder angewiesen. Deren Einbindung in Prozesse der Planung und Optimierung bildet die Grundlage für eine ausgeprägte *Selbst-Kontrolle* und einer für den Arbeitskraftunternehmer typischen Leistungsorientierung.

5 In den folgenden Tabellen gibt p die Irrtumswahrscheinlichkeit auf der Grundlage von Chi<sup>2</sup> an. Getestet wurde jeweils die Verteilung der Antworten zwischen den drei Formen der Gruppenarbeit.

### Reichweite der Selbst-Kontrolle und Umgang mit Optimierungsanforderungen

Selbst-Kontrolle bedeutet „verstärkte selbständige Planung, Steuerung und Überwachung der eigenen Tätigkeit“ (Pongratz/Voß 2003, S. 24). Ein Indikator hierfür ist die *Leistungsoptimierung*, eine Orientierung, die sich auch bei den Gruppenmitgliedern der DNC-Dreherei findet. Ein unternehmerischer Blick auf die eigene Arbeit wird bereits dadurch gefördert, dass die Gruppenmitglieder bei Neuteilen in informellen Vorabsprachen mit den Planern in die Preisgestaltung eingebunden werden. Bei einem Neuauftrag erhält die Gruppe die entsprechenden Zeichnungen und Liefertermine und ist dann für die Programmierung und Einrichtung der Werkzeugmaschinen sowie die Auftragssteuerung zuständig. Hierbei gibt es eine Vielzahl von Handlungsoptionen mit recht unterschiedlichen wirtschaftlichen Konsequenzen. Fällt eine Maschine aus, füllen die Gruppenmitglieder entstehende Wartezeiten mit indirekten Aufgaben. Falls dies nicht gelingt, verbleibt die Möglichkeit, das Gleitzeitkonto zu belasten. Zur Anpassung der Personalbesetzung verfügen die Gruppenmitglieder zudem über die Möglichkeit, Personal in andere Kostenstellen zu verleihen.

Im Rahmen einer derart weitreichenden Einbindung in den Optimierungsprozess bleiben die Gruppenmitglieder abhängig Beschäftigte, doch verändert sich ihr Status. Sie werden, auch wenn sie sich selbst nie so bezeichnen würden, zu „Mitunternehmern“ (Kuhn 1997), nicht weil sie jetzt finanziell am Unternehmen beteiligt sind oder sich auf gleicher Stufe mit dem Management sehen, sondern weil sie Aufgaben aus den Bereichen *Planung und Innovation* übernehmen. Diese Funktionen lagen vor der Einführung der Gruppenarbeit in der Verantwortung von Einrichtern, Meistern und Planern.

Dass die Beteiligung am Prozess der Optimierung und Rationalisierung auch die Leistungsorientierung der Gruppenmitglieder prägt, belegen die qualitativen Interviews. Bei der Beschreibung ihrer Arbeitsinhalte betonen alle zwölf interviewten Gruppenmitglieder, dass sie

seit Einführung der Gruppenarbeit aktiv in die Optimierung von Arbeitsprozessen und technischen Abläufen eingebunden sind und auf vielfältige Weise versuchen, die Produktionskosten zu senken. Die Gruppenmitglieder bemühen sich bei Produktionsunterbrechungen, ihre Zeit sinnvoll mit indirekten Aufgaben auszufüllen und über die Fertigungssteuerung und Maschineneinrichtung die Umrüstzeiten zu vermindern sowie die Bearbeitungszeiten und den Werkzeugverschleiß in ein wirtschaftliches Verhältnis zu bringen. Eine besondere Herausforderung sehen die Gruppenmitglieder darin, auch Kleinserien kostengünstig zu fertigen.

Zehn der zwölf interviewten Gruppenmitglieder weisen ausdrücklich darauf hin, dass sie ihre Arbeit aufgrund der erweiterten Aufgabenstellung als abwechslungsreicher und herausfordernder empfinden, vor allem deshalb, weil umfassendere Kenntnisse gefordert sind und man nun „auch mit dem Kopf arbeiten muss“. Vier Gruppenmitglieder betonen den „Spaß“, den ihnen die Optimierung von Fertigungsprozessen bereitet. Da sie den Ausschluss aus dem Geschäft der Rationalisierung stets bedauert hatten, empfinden sie es nun als persönlichen Ansporn, immer bessere Arbeit zu leisten. Ein Gruppenmitglied fasst dies in die Formulierung: „Wenn man Eigenverantwortung trägt, dann will man auch zeigen, dass man etwas kann.“

Daneben steht für fünf Gruppenmitglieder weniger der Spaß im Vordergrund, wenngleich auch hier die Arbeitsaufgaben als Herausforderung angenommen werden. Diese Beschäftigten empfinden es jedoch vor allem als eine *Pflicht*, sich an der Optimierung zu beteiligen, sei es, weil ihr Arbeitsverhalten letztendlich an den Kosten gemessen wird oder mit Bezug auf ihr Verhältnis zum Unternehmen, das ihrer Ansicht nach auf einem einigermaßen gerechten Geben und Nehmen beruht. Für einen weiteren Befragten sind die Bezüge Spaß und Pflichtgefühl gleichgewichtig.

Doch auch die Gruppenmitglieder, die die Optimierung als arbeitsvertragliche Pflicht ansehen, verfügen über die für den Arbeitskraftunternehmer charakteristische

Orientierung der *Leistungsoptimierung*. Entscheidend ist hier die große Bereitschaft zur Neustrukturierung ihrer Arbeitsleistungen. Diese zeigt sich in der „Akzeptanz von Selbstorganisationsansprüchen“ (Pongratz/Voß 2003, S. 130) und „in der permanenten Anpassung des eigenen Arbeitsstils“ „an wechselnde Arbeitserfordernisse“ (131). Den Beschäftigten geht es nicht allein darum, betrieblichen Vorgaben zu folgen. Von zentraler Bedeutung in ihrem Selbstverständnis ist die ‚eigenmotivierte‘ Suche nach Möglichkeiten, Produktionskosten zu senken und die Ziele Flexibilität und Wirtschaftlichkeit zu vereinbaren. Betriebliche Ansprüche an Optimierungsleistungen werden nicht abgelehnt, sondern treffen auf ein ausgeprägtes Bedürfnis nach einer eigenverantwortlichen und kreativen Arbeit.

### Beteiligung an Rationalisierung und Kostensenkung als riskantes Arbeitshandeln

Die eigene Beteiligung an der Rationalisierung erscheint den Gruppenmitgliedern jedoch nicht nur als notwendi-

ge und attraktive, sondern zugleich als riskante Aufgabe. Dieses *ambivalente Verhältnis zum eigenen unternehmerischen Handeln* findet sich interessanterweise in allen drei vorgefundenen Formen der Gruppenarbeit. Dabei verfügen Gruppenmitglieder in der modifiziert tayloristischen und vor allem der teilautonomen Gruppenarbeit über deutlich mehr Erfahrungen mit eigener Rationalisierungsbeteiligung als ihre Kollegen in der tayloristischen Gruppenarbeit. Offenbar führt eine intensivere Einbindung in die Rationalisierung bei der teilautonomen Gruppenarbeit weder zu einer größeren Bereitschaft, sich an Optimierungsprozessen zu beteiligen, noch zu einer grundlegenden Revision einer durch Misstrauen und Interessendivergenzen geprägten Einstellung zum Management. Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung lassen sich in drei Punkten zusammenfassen: Unabhängig von der Gruppenarbeitsvariante sehen Arbeiter *erstens* die Rationalisierung mehrheitlich auch als ihre Aufgabe oder lehnen die Vorstellung zumindest nicht grundlegend ab, dass sie in ihren Zuständigkeitsbereich fällt (vgl. Tabelle 2).

**Tabelle 2: Rationalisierung als Aufgabe der Arbeitskräfte**

(n = 796, Angaben in %)	Teilautonome GA	Modifiziert tayloristische GA	Tayloristische GA	Gesamt	p
"Kostensenkung und Rationalisierung sollten auch eine Aufgabe für mich als Arbeiter sein."					
eher ja	51	53	46	51	0,847
teils, teils	37	37	44	39	
eher nein	12	10	9	11	
"Kostensenkung und Rationalisierung sind allein Sache des Betriebes."					
eher ja	16	13	30	17	0,096
teils, teils	35	36	32	35	
eher nein	49	51	39	48	
"Wenn durch die Gruppenarbeit die Arbeit interessanter wird, dann bin ich auch bereit, mich noch mehr anzustrengen."					
eher ja	62	69	70	66	0,465
teils, teils	27	22	17	23	
eher nein	12	9	13	11	

Dies würde man vor dem Hintergrund etwa eines traditionellen Arbeiterhabitus (Wittel 1998) oder eines gegen jegliche Neuerung gerichteten arbeitspolitischen Konservatismus von Industriearbeitern (Schumann u. a. 1983) nicht unbedingt erwarten. Diesem Ergebnis entspricht, dass der geringste Anteil der Befragten die Auffassung vertritt, dass Rationalisierung allein eine „Sache des Betriebes“ sei. Die Befragungsergebnisse zeigen darüber hinaus ein starkes Interesse an einer inhaltlich aufgewerteten Arbeit. In allen drei Gruppenarbeitsformen würden sich die Beschäftigten auf das Tauschgeschäft interessantere Arbeit gegen größere Anstrengungen einlassen.

Das Engagement für die Ziele Wirtschaftlichkeit und Flexibilität trifft jedoch *zweitens* auf ein nur teilweise günstiges Betriebsklima (vgl. Tabelle 3). Zwar gehen die Befragten davon aus, dass sich der Betrieb „mitdenkende und selbstbewusste Arbeiter“ wünscht, und vermuten insofern ein ernsthaftes Interesse des Managements, Produktionsarbeiter in den Rationalisierungsprozess einzubinden. Jedoch fühlen sich die Gruppenmitglieder nur teilweise mit ihren Rationalisierungsvorschlägen ernst genommen. Positive Urteile finden sich

hierbei eher bei der teilautonomen und der modifiziert tayloristischen Gruppenarbeit, doch ist diese Differenz nicht statistisch signifikant. So überwiegt in allen Umsetzungsformen die Erfahrung, dass der Betrieb ein *selektives Interesse* am Engagement der Beschäftigten zeigt und nur die Vorschläge auf Akzeptanz stoßen, die sich in die Vorstellungen betrieblicher Rationalisierungsexperten einfügen.

Hintergrund für die Urteile eines Großteils der befragten Gruppenmitglieder ist *drittens* ein aus ihrer Sicht bestehender *grundlegender Interessengegensatz* zum Management (vgl. Tabelle 4). In allen drei Gruppenarbeitsvarianten halten die Beschäftigten Misstrauen gegenüber dem Unternehmen weiterhin für angebracht. Ein Blick auf die qualitativen Interviews zeigt, dass aus Sicht der Gruppenmitglieder der tagtägliche Kampf um die Zeiten auch bei der teilautonomen Gruppenarbeit keineswegs an sein Ende gelangt. Dies begründet eine tief verankerte Distanz zum Management. Das Statement, „Die Betriebe versuchen immer, ihre Wirtschaftlichkeit auf Kosten der Arbeiter zu verbessern. Daran ändert auch die Gruppenarbeit nichts“, findet deshalb in allen drei Gruppenarbeitsformen ausgesprochen große Zustimmung.

**Tabelle 3: Betrieblicher Umgang mit Optimierungsvorschlägen**

(n = 796, Angaben in %)	Teilautonome GA	Modifiziert tayloristische GA	Tayloristische GA	Gesamt	p
"Die Gruppenarbeit zeigt, dass der Betrieb sich mitdenkende und selbstbewusste Arbeiter wünscht."					
eher ja	55	58	57	57	0,525
teils, teils	35	26	30	29	
eher nein	11	16	13	14	
"Auch bei Gruppenarbeit werden die Vorschläge der Arbeiter zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit nicht wirklich ernst genommen."					
eher ja	32	38	50	38	0,139
teils, teils	51	45	30	44	
eher nein	17	17	20	18	

Tabelle 4: Rationalisierungsbeteiligung und Interessengegensatz

(n = 796, Angaben in %)	Teilautonome GA	Modifiziert tayloristische GA	Tayloristische GA	Gesamt	p
"Nach wie vor sollte der Arbeiter allem gegenüber misstrauisch sein, was vom Betrieb kommt."					
eher ja	36	37	35	36	0,348
teils, teils	33	41	35	37	
eher nein	32	22	30	28	
"Die Betriebe versuchen immer ihre Wirtschaftlichkeit auf Kosten der Arbeiter zu verbessern. Daran ändert auch die Gruppenarbeit nichts."					
eher ja	73	68	74	71	0,013
teils, teils	22	23	7	20	
eher nein	5	9	19	9	
"Mit der Gruppenarbeit gelingt es, bei der Rationalisierung die Interessen des Betriebes mit denen der Beschäftigten zu vereinbaren."					
eher ja	30	25	28	27	0,346
teils, teils	47	43	38	44	
eher nein	24	33	34	29	

Rationalisierung wird somit von den Beschäftigten in allen drei Formen der Gruppenarbeit zugleich als *Bedrohung eigener Interessen* und als *interessanter Gegenstand einer Aufgabenintegration* beurteilt. Finden sich in dieser grundlegenden Orientierung vor allem Gemeinsamkeiten, so unterscheiden sich die drei Formen der Gruppenarbeit in der *Intensität der Rationalisierungsbeteiligung*. Vor dem Hintergrund einer größeren Einbindung in die betriebliche Rationalisierung gewinnen mehr Beschäftigte den Eindruck, dass sich das Management tatsächlich für ihre Vorschläge zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit interessiert. Diese Erfahrung lässt sich jedoch nicht als umfassender Einstellungswandel gegenüber der Rationalisierung deuten, sondern bringt eine veränderte Aufgabenstellung zum Ausdruck. Wenn sich Beschäftigte in der teilautonomen Gruppenarbeit stärker am Rationalisierungsprozess beteiligen, dann tun sie dies nicht, weil sie ihr grundlegendes Misstrauen gegenüber dem Unternehmen verlieren, sondern weil die Prozessoptimierung zum Bestandteil ihrer Arbeitsaufgabe und ihre Orientierung der Leistungsoptimierung nun handlungswirksam wird.

Grundsätzliche Vorbehalte gegenüber dem Management und ein ausgeprägtes Gefahrenbewusstsein angesichts der Rationalisierung führen im Resultat zu einer *selektiven Beteiligung am Rationalisierungsprozess*. Auch wenn sie die Prozessoptimierung als interessante und fachlich herausfordernde Aufgabe erleben, versuchen Gruppenmitglieder ihre Aktivitäten auf die Effektivierung<sup>6</sup> von Arbeit zu beschränken und hierbei Arbeitsplatzverluste, soweit möglich zu vermeiden. Dass sich Gruppenmitglieder nicht vorbehaltlos auf den Rationalisierungsprozess einlassen, liegt vor allem daran, dass sie die eigene Beschäftigung in ihrem jetzigen Unternehmen auf Dauer angelegt sehen. Dies erzwingt Beiträge zur Sicherung der Produktivität, doch dürfen hierbei weder die Arbeitsplätze der Rationalisierung zum Opfer fallen noch die Leistungsanforderungen schwer erträgliche Ausmaße annehmen. Vor dem Hintergrund mangelnder beruflicher Alternativen und den Risiken, die

6 Im Unterschied zur Intensivierung steigt bei der Effektivierung „der Produktionsausstoß, ohne dass die physische und psychische Belastung der arbeitenden Menschen heraufgesetzt wird“ (Spitzley 1980, S. 85). Hintergrund sind technologische und organisatorische Verbesserungen, die zwar Arbeitsplätze beseitigen können, aber nicht die Poren des Arbeitstages verdichten.

ein Betriebswechsel nach sich ziehen könnte, zeigt sich die auch für das Sample von Pongratz und Voß charakteristische Mentalität einer berufs- und unternehmensbezogenen Absicherung (2003, S. 168 ff.). Die Absicherungsmentalität wirkt sich einschränkend auf die Rationalisierungsbeteiligung aus, indem die Gruppenmitglieder deren Formen und Ziele selektieren.

Die Strategie einer dosierten Rationalisierungsbeteiligung beruht auf einem als *ambivalent erlebten betrieblichen Status*, der sich auch in späteren Evaluationsstudien des SOFI nachweisen lässt. Kuhlmann und Schumann stellen zusammenfassend fest: „Sich aktiv an der Rationalisierung zu beteiligen und den Betriebserfolg auch zum eigenen zu machen heißt nicht, Arbeitskraftvernutzung, Statusbenachteiligung, Entlohnungsungerechtigkeit und Beschäftigungsunsicherheit als Bedrohung der Lohnarbeiterexistenz und als Zeichen von Ungleichheit für überwunden zu halten“ (2000, S. 24).<sup>7</sup>

Diese Ambivalenz steht allerdings Orientierungen, wie sie für den Arbeitskraftunternehmer typisch sind, nicht entgegen. Auch wenn die Gruppenmitglieder eine erhebliche Distanz zum Unternehmen zeigen und Rationalisierung als Bedrohung empfinden, sind sie doch in erheblichem Maße nicht nur in Prozesse der Optimierung eingebunden, sondern begreifen dies zudem als eine Herausforderung. Die Gruppenmitglieder können bzw. wollen sich den betrieblichen Anforderungen an die Selbst-Kontrolle nicht entziehen. Erstens treffen die vom Unternehmen in die Beschäftigten gesetzten Erwartungen auf deren arbeitsinhaltliche Interessen und auf ein bei vielen Arbeitskräften zumindest in Ansätzen ausgeprägtes „unternehmerisches Selbst“ (Bröckling 2002). Zweitens arbeiten die Gruppenmitglieder in dem Bewusstsein, dass ihr eigener Arbeitsplatz und die wirtschaftliche Existenz ihres Unternehmens in nicht unerheblichem Maße von ihrem persönlichen Engagement abhängen. Drittens erzwingt eine ergebnisbezogene

Leistungssteuerung, in deren Rahmen der Handlungserfolg zum Maßstab der Leistung wird (Bender 1997), ein Mindestmaß an Improvisation, Kreativität und Selbst-Kontrolle. Insofern überschneiden sich arbeitsbezogene Interessen der Beschäftigten mit Erfordernissen der indirekten Kontextsteuerung. Vor diesem Hintergrund bilden die Arbeitskräfte eine für den Arbeitskraftunternehmer typische Leistungsorientierung aus. Gleichzeitig schwindet das Lohnarbeiterbewusstsein in dem Maße, in dem sich die Gruppenmitglieder für das Leistungsergebnis persönlich verantwortlich fühlen. Hierin sieht André Gorz ein Merkmal nachfordistischer Arbeitsformen. Der Post-Fordismus „erhebt es zum Prinzip, dass die Zugehörigkeit des Arbeitnehmers zum Unternehmen seine Zugehörigkeit zur Gesellschaft und seiner Klasse überwiegt“ (Gorz 2000, S. 56).

### Die Dimension der Selbst-Ökonomisierung

Die zweite den Arbeitskraftunternehmer kennzeichnende Dimension ist die *Selbst-Ökonomisierung*, definiert als „zunehmende aktiv zweckgerichtete ‚Produktion‘ und ‚Vermarktung‘ der eigenen Fähigkeiten und Leistungen - auf dem Arbeitsmarkt wie innerhalb von Betrieben“ (Pongratz/Voß 2003, S. 24). Inwieweit dieses Merkmal die Arbeitskräfte in der teilautonomen Gruppenarbeit kennzeichnet, ist nicht zweifelsfrei einzuschätzen. Ausgehend von der von Pongratz und Voß vorgelegten Typologie müsste sich bei den Gruppenmitgliedern eine „Karriereambition“ nachweisen lassen, und zwar zumindest im Subtypus „Chancenoptimierung“ (137). Die Schwierigkeiten bei der Zuordnung hängen damit zusammen, dass dieser Typus durch mehrere Teilkriterien charakterisiert ist, die nicht notwendigerweise in ihrer Gesamtheit erfüllt sein müssen. Somit wird für die Einstufung der Gesamteindruck entscheidend, was erhebliche Interpretationsspielräume eröffnet. Orientiert man sich an dem Kriterium, dass Arbeitskraftunternehmer ein großes Bedürfnis haben, „immer wieder Neues auszuprobieren“, und angetrieben werden durch „die Suche nach einer anspruchsvollen Aufgabe, in der man sich beweisen kann“ (2003, S. 99), dann

<sup>7</sup> Siehe auch Schumann (1999, S. 61). In den späteren Evaluationen deutet sich eine leichte Differenzierung der Urteile in unterschiedlichen Varianten der Gruppenarbeit an. Die Beschäftigten in der teilautonomen Gruppenarbeit urteilen etwas positiver und weniger misstrauisch, bleiben dem Management gegenüber jedoch in einer distanzierten Position.

lässt sich für etwa die Hälfte der Beschäftigten in der DNC-Dreherei eine Selbst-Ökonomisierung nachweisen.

So betonen sieben der befragten Gruppenmitglieder, dass es für sie von großer Bedeutung ist, aktiv ihre Kompetenzen und Arbeitsaufgaben zu erweitern. Sechs Gruppenmitglieder bewerten dies als Chance, etwas aus ihren Entwicklungsmöglichkeiten zu machen - eine Chance, die sie ergreifen, weil sie ein großes Interesse am Lernen und an anspruchsvollen und abwechslungsreichen Aufgaben haben. Die Erweiterung ihrer Kompetenzen ermöglicht diesen Beschäftigten, nicht nur in einem aus ihrer Sicht attraktiven Produktionsabschnitt zu arbeiten, sondern dort auch besonders interessante und fachlich herausfordernde Aufgaben zu übernehmen. Eine eher passive Lern- und Karriereorientierung zeigen dagegen lediglich drei Gruppenmitglieder. Diese Beschäftigten haben zwar auch einen Lernprozess durchlaufen, doch steht hier das Motiv im Vordergrund, mit steigenden Anforderungen mithalten zu können und ein Auseinanderdriften von Anforderungen und Kompetenzen zu verhindern.

Gewichtet man dagegen ein weiteres Kriterium, nämlich, dass der Blick bei der Chancensoptimierung weiter als beim Subtypus der „Laufbahnorientierung“ „auf die persönlichen Chancen am überbetrieblichen Arbeitsmarkt gerichtet“ (Pongratz/Voß 2003, S. 98) ist, dann vermindert sich die Anzahl der Gruppenmitglieder mit dem Merkmal der Selbst-Ökonomisierung. Diesem Kriterium entspricht bei einer engen Auslegung nur noch einer der zwölf befragten Gruppenmitglieder. Drei Gruppenmitglieder äußern zwar ernsthafte und konkrete Überlegungen, zumindest den Arbeitsbereich zu verlassen und außerhalb der DNC-Dreherei größere Herausforderungen zu suchen, jedoch orientiert sich hierbei nur ein Gruppenmitglied am externen Arbeitsmarkt. Würden sich hier berufliche Entwicklungschancen ergeben, wäre jedoch allen drei Interviewten zuzutrauen, dass sie diese ergreifen. Bei vier weiteren Befragten, die ebenfalls über Perspektiven der Weiterentwicklung außerhalb ihres gegenwärtigen Arbeitsbereiches nachdenken,

sind dagegen weder konkrete Vorstellungen noch Absichten zu erkennen, erste Überlegungen zu vertiefen und in die Tat umzusetzen.

Fragt man nach den Gründen für die fehlende Ausrichtung auf den externen Arbeitsmarkt, dann liegt die Antwort bei elf der zwölf Befragten in einer vor allem inhaltlich und betriebsklimatisch begründeten *engen Bindung an die gegenwärtige Arbeit*. Vor allem, weil die gegenwärtige Arbeit weitgehend ihren inhaltlichen Ansprüchen entspricht, und wegen des als positiv empfundenen Arbeitsklimas unter den Kollegen sehen sich die Befragten wenig gedrängt, ihre gegenwärtige Beschäftigung aufzugeben. Nur bei einem Gruppenmitglied wird eine instrumentelle Arbeitsorientierung bei weitgehend fehlendem inhaltlichen Anspruch erkennbar. Für die restlichen Gruppenmitglieder zählt, dass sie persönlich weit mehr erreicht haben, als im Rahmen einer Industriearbeiterkarriere üblicherweise zu erwarten ist. Vor diesem Hintergrund erscheinen den Beschäftigten die Möglichkeiten, durch einen Betriebswechsel ihren Status noch einmal zu verbessern mehr als begrenzt. Vereinzelt ziehen sie den Wechsel in eine Abteilung, in der ausschließlich Versuchsteile produziert werden, oder die Weiterentwicklung zum Meister in Betracht. Beide Optionen stehen aber nur einem kleinen Teil der Gruppenmitglieder offen.

Da die Befragten eine erhebliche Bereitschaft zur Entwicklung ihrer Kompetenzen und zur Neustrukturierung ihrer Aufgabenprofile zeigen, und die mangelnde Orientierung am externen Arbeitsmarkt nicht als Ausdruck von Passivität und Strukturvertrauen zu werten ist, sollte meiner Ansicht nach die Suche nach anspruchsvollen Aufgaben höher bewertet werden als die Orientierung am externen Arbeitsmarkt. Demnach findet sich bei sechs der zwölf Befragten das Merkmal der Selbst-Ökonomisierung. Diese Beschäftigten suchen neue berufliche Herausforderung und sind dafür bereit, aktiv ihre Arbeitskraft zu entwickeln. Hierbei gewinnt das Aufgabenprofil eine für Produktionsarbeit untypische Breite. Gemessen am Standard industrieller Produktionsarbeit sind die in Gruppenarbeit beschäftigten Arbeitskraftun-

ternehrmer hochgradig qualifiziert. Sie verfügen über ein breites Kompetenzprofil, das, wie Baethge und Baethge-Kinsky bezogen auf die prozessorientierte Arbeitsorganisationen diagnostizieren (Baethge/Baethge-Kinsky 1998), keinem Berufsbild und keinem standardisierten betrieblichen Tätigkeitsmuster entspricht. Was sich bei den Gruppenmitgliedern findet, ist somit „eine Art individueller Beruf“ (Voß 2002, S. 107), nur dürfte für die berufliche Identifikation und die Einordnung auf dem Arbeitsmarkt der erlernte Beruf weiterhin die ausschlaggebende Bedeutung für die Beschäftigten haben (Faust 2002, S. 65).

### Die Dimension der Selbst-Rationalisierung

Schließlich bleibt zu überprüfen, inwieweit die Gruppenmitglieder dem Orientierungsmuster der Selbst-Rationalisierung entsprechen. Dieser Begriff steht für eine „wachsende bewusste Durchorganisation von Alltag und Lebensverlauf und Tendenz zur Verbetrieblichung von Lebensführung“ (Pongratz/Voß 2003, S. 24). Voraussetzung hierfür ist eine Organisation der Arbeitszeiten, die eine entsprechende zeitliche Flexibilität überhaupt erst ermöglicht. Sieht man einmal von Überstunden und der gelegentlichen Mehrarbeit am Wochenende ab, dann existiert eine ausreichend flexible Arbeitszeitregelung in dem gesamten Sample der Gruppenarbeits-evaluation allein in der DNC-Dreherei.

Im Bereich der Elastizitätsmuster von Arbeit und Privatleben müsste für das Merkmal der Selbst-Rationalisierung zumindest der Orientierungstyp der „Integration“ zu finden sein (Pongratz/Voß 2003, S. 138). Dieser ist charakterisiert durch „unregelmäßige, aber gemäßigte Abweichungen vom Normalarbeitstag, die nach individuellen Vorstellungen gezielt gestaltet werden“ (2003, S. 139). Dies ist nicht so zu interpretieren, dass jeder, der von einer Gleitzeitregelung Gebrauch macht, zwangsläufig zum Selbst-Rationalisierer wird. Eine gelegentliche Variation des täglichen Arbeitsanfangs und -endes um eine relativ kurze Zeitspanne, auch wenn sich die Flexibilisierungsbereitschaft primär an den Ar-

beitserfordernissen orientiert, entspricht einem anderen Orientierungsmuster, nämlich dem der „gleitenden Segmentierung“. Dieses Orientierungsmuster kennzeichnet den verberuflichten Arbeitnehmer, der daran festhält, dass Familienleben und Freizeit durch die Variation der Arbeitszeiten nicht beeinträchtigt werden, weshalb das Arbeitsleben hier nicht, wie beim Typus der Verschränkung, in das Privatleben eingebunden wird.

Bezogen auf diese Typologie lassen sich die Beschäftigten der DNC-Dreherei dem Typus „gleitende Segmentierung“ zuordnen. Die Arbeitszeit variiert in einem engen zeitlichen Korridor, wobei die Gruppenmitglieder gelegentlich von der Gleitzeit Gebrauch machen, um persönlichen Interessen nachzugehen. Der Hauptgrund für flexible tägliche Arbeitszeiten liegt in Erfordernissen der Arbeit, wenn die Gruppenmitglieder etwa einen eiligen Auftrag noch über das übliche Schichtende hinaus bearbeiten oder eine Maschine vollständig einrichten, bevor sie sie an die nächste Schichtmannschaft übergeben. Grundsätzlich bevorzugen die Gruppenmitglieder jedoch eine gleichbleibende Arbeitszeit. Arbeit und Freizeit bleiben strikt voneinander getrennte Bereiche, wahrscheinlich allein schon deshalb, weil es für Produktionsarbeiter grundsätzlich nicht die Möglichkeit gibt, einen Teil der Arbeit mit nach Hause zu nehmen. Auch wird die berufliche Weiterbildung, wenn überhaupt, dann in sehr geringem Umfang in die Freizeit verlagert. Aus diesen Gründen kann bei den Gruppenmitgliedern der DNC-Dreherei von einer Tendenz zur Verbetrieblichung der Lebensführung keine Rede sein; sie entsprechen eindeutig *nicht* dem Typus des Selbst-Rationalisierers.

## 5. Ergebnis

Vor dem Hintergrund der vorliegenden Studien lässt sich die These formulieren, dass eine Ausweitung der teilautonomen Gruppenarbeit den Wandel vom verberuflichten Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer verstärkt. Bei teilautonomer Gruppenarbeit findet sich der Arbeitskraftunternehmer zumindest in zwei für die-

sen Arbeitstypus maßgeblichen Orientierungen. Eindeutig ausgeprägt und am stärksten verbreitet ist das Merkmal der Selbst-Kontrolle, daneben gibt es auch die Selbst-Ökonomisierung, wobei jedoch die entsprechende berufsbiographische Orientierung kaum auf den externen Arbeitsmarkt gerichtet ist. Am wenigsten kennzeichnet die Gruppenmitglieder das Merkmal der Selbst-Rationalisierung. Dieser am Beispiel eines Gruppenarbeitsprojektes herausgearbeitete Befund lässt sich bezogen auf die teilautonome Gruppenarbeit des Samples verallgemeinern.

Unter der Annahme, dass Arbeitskraftunternehmer durch zwei der drei grundlegenden Orientierungen hinreichend identifiziert sind, bedeutet dies bezogen auf die Wandlungsthese: Es gibt eine *Diffusion* des Typus des Arbeitskraftunternehmers in die Beschäftigtengruppe der Produktionsarbeiter. Dies betrifft jedoch allein die teilautonome Gruppenarbeit, und hier ist einschränkend festzuhalten, dass nicht alle Gruppenmitglieder mit teilautonomer Gruppenarbeit zu Arbeitskraftunternehmern werden. Selbst für die Gruppenmitglieder der DNC-Dreherei, die über ausgesprochen große Aufgabenumfänge und eine ausgeprägte Selbstorganisation verfügen, gilt dies nur etwa für die Hälfte der Beschäftigten. In der modifiziert tayloristischen und der tayloristischen Gruppenarbeit ist die Verbreitung von Arbeitskraftunternehmern dagegen ausgesprochen unwahrscheinlich. Der Umfang an optimierenden und planerischen Aufgaben ist hier so gering, dass sich allenfalls eine moderate Leistungsoptimierung, mangels beruflicher Kompetenzen und Karrierechancen aber nicht das Orientierungsmuster der Chancenoptimierung finden lässt.

Wo sich Gruppenmitglieder zu Arbeitskraftunternehmern entwickeln, handelt es sich weiterhin um Beschäftigte, die sich als abhängige Lohnarbeiter verstehen, die eine untergeordnete Stellung im Betrieb einnehmen und Benachteiligungen und Gefährdungen ausgesetzt sind. Sie bleiben deshalb bei einer distanzierten Haltung gegenüber dem Management und dessen Rationalisierungsbestrebungen. Hintergrund ist ein von ihnen wahrgenommener grundlegender Interessengegensatz, der

auch durch die eigene Beteiligung an der Rationalisierung und selbst durch positive Gruppenarbeitserfahrungen nicht beseitigt wird. Das Bewusstsein einer Statusbenachteiligung steht allerdings nicht im Widerspruch zum Orientierungsmuster des Arbeitskraftunternehmers. Arbeitskraftunternehmer müssen sich weder emotional mit dem Unternehmen verbunden fühlen, noch sich als mündige, vom Betrieb anerkannte Arbeitskräfte empfinden.<sup>8</sup> Entscheidend für den Typus des Arbeitskraftunternehmers ist die Funktion, die er innerhalb von Arbeitsprozessen einnimmt. Und diese ist mit den Begriffen Selbst-Kontrolle, Selbst-Ökonomisierung und Selbst-Rationalisierung umrissen.

## Literatur

- Baethge, M. und Baethge-Kinsky, V. (1998). Jenseits von Beruf und Beruflichkeit? - Neue Formen von Arbeitsorganisation und Beschäftigung und ihre Bedeutung für eine zentrale Kategorie gesellschaftlicher Integration. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 3, S. 461-471.
- Bender, G. (1997). Lohnarbeit zwischen Autonomie und Zwang. Neue Entlohnungsformen als Element veränderter Leistungs politik. Frankfurt/Main, New York.
- Böhle, F. (2002). Vom Objekt zum gespaltenen Subjekt. In M. Moldaschl und G. G. Voß (Hrsg.), *Subjektivierung von Arbeit* (S. 101-133). München, Mering.
- Braverman, H. (1977). Die Arbeit im modernen Produktionsprozess. Frankfurt/Main (orig. 1974).
- Bröckling, U. (2002). Jeder könnte, aber nicht alle können. Konturen des unternehmerischen Selbst. *Mittelweg* 36, 4, S. 6-26.
- Dostal, W. und Reinberg, A. (1999). Ungebrochener Trend in die Wissensgesellschaft. Entwicklung der Tätigkeiten und Qualifikationen. *IAB Kurzberichte*, 10, S. 1-5.
- Edwards, R. (1981). Herrschaft im modernen Produktionsprozess. Frankfurt/Main, New York (orig. 1979).
- Faust, M. (2002). Der „Arbeitskraftunternehmer“ - eine Leitidee auf dem ungewissen Weg der Verwirklichung. In E. Kuda und J. Strauß (Hrsg.), *Arbeit-*

8 Der Interessengegensatz ist kein Ausschlusskriterium für die Einstufung als Arbeitskraftunternehmer: „Der Widerspruch zwischen Kapital und Arbeit in kapitalistischen Unternehmen verschwindet nicht mit dem Typus des Arbeitskraftunternehmers, sondern er wandelt sich in einen strukturellen Widerspruch zwischen Unternehmern unterschiedlicher Art“ (Pongratz/Voß 2003, S. 32).

- nehmer als Unternehmer? Herausforderungen für Gewerkschaften und berufliche Bildung (S. 56-80). Hamburg.
- Gorz, A. (1989). Kritik der ökonomischen Vernunft. Berlin.
- Gorz, A. (2000). Arbeit zwischen Misere und Utopie. Frankfurt/Main.
- Kleemann, F., Matuschek, I. und Voß, G. G. (2002). Subjektivierung von Arbeit - Ein Überblick zum Stand der soziologischen Diskussion. In M. Moldaschl und G. G. Voß (Hrsg.), Subjektivierung von Arbeit (S. 53-100). München, Mering.
- Kotthoff, H. (1997). Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin.
- Kuhlmann, M. und Schumann, M. (2000). Was bleibt von der Arbeitersolidarität? Zum Arbeits- und Betriebsverständnis bei innovativer Arbeitspolitik. WSI-Mitteilungen, 53, 1, S. 18-27.
- Kuhn, T. (1997). Vom Arbeitnehmer zum Mitunternehmer. Anmerkungen zur Intention, Begründung und Umsetzung eines Transformationsvorhabens. Zeitschrift für Personalforschung, 2, S. 195-220.
- Kurz, C. (1999). Repetitivarbeit - unbewältigt. Betriebliche und gesellschaftliche Entwicklungsperspektiven eines beharrlichen Arbeitstypus. Berlin.
- Luhmann, N. (2000). Organisation und Entscheidung. Opladen.
- March, J. und Simon, H. (1993). Organizations. Cambridge/Massachusetts (orig. 1958).
- Moldaschl, M. (1998). Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In SOFI u. a. (Hrsg.), Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten (S. 197-250). Berlin.
- Moldaschl, M. und Sauer, D. (2000). Internalisierung des Marktes - Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In H. Minssen (Hrsg.), Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit (S. 205-224). Berlin.
- Nordhause-Janz, J. und Pekruhl, U. (2000). Managementmoden oder Zukunftskonzepte? Zur Entwicklung von Arbeitsstrukturen und von Gruppenarbeit in Deutschland. In J. Nordhause-Janz und U. Pekruhl (Hrsg.), Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland (S. 13-68). München u.a.
- Ortmann, G. (1995). Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen.
- Pongratz, H. J. und Voß, G. G. (2002): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin.
- Schienstock, G. (1993). Soziologie des Managements: Eine Prozessperspektive. In W. H. Staehle und J. Sydow (Hrsg.), Managementforschung 3 (S. 271-308). Berlin/New York.
- Schimank, U. (1986). Technik, Subjektivität und Kontrolle in formalen Organisationen. In R. Seltz, U. Mill und E. Hildebrandt (Hrsg.), Organisation als soziales System (S. 71-91). Berlin.
- Schumann, M. (1999). Das Lohnarbeiterbewusstsein des „Arbeitskraftunternehmers“. SOFI-Mitteilungen, 27, S. 59-63.
- Schumann, M., Einemann, E., Siebel-Rebell, C. und Wittemann, K.- P. (1983). Rationalisierung, Krise, Arbeiter. Eine empirische Untersuchung der Industrialisierung auf der Werft. Frankfurt/Main.
- Spitzley, H. (1980). Wissenschaftliche Betriebsführung, REFA-Methodenlehre und Neuorientierung der Arbeitswissenschaft. Köln.
- Tullius, K. (1999). Dezentralisierung, Vermarktlichung und diskursive Koordinierung: Neue Rationalisierungsstrategien und deren Auswirkungen auf die unteren Produktionsvorgesetzten. Eine Fallstudie aus der Automobilindustrie. SOFI-Mitteilungen, 29, S. 65-82.
- Urban, H.-J. (2001). Der Arbeitskraftunternehmer - Ein neues Produkt der Spektakel-Soziologie? In H. Wagner (Hrsg.), Interventionen wider den Zeitgeist. Für eine emanzipatorische Gewerkschaftspolitik im 21. Jahrhundert. Helmut Schauer zum Übergang in den Un-Ruhestand (S. 99-119). Hamburg.
- Voß, G. G. (2002). Der Beruf ist tot! Es lebe der Beruf. In E. Kuda und J. Strauß (Hrsg.), Arbeitnehmer als Unternehmer? Herausforderungen für Gewerkschaften und berufliche Bildung (S. 100-118). Hamburg.
- Wittel, A. (1998). Gruppenarbeit und Arbeitshabitus. Zeitschrift für Soziologie, 27, 3, 178-192.
- Wolf, H. (1999). Arbeit und Autonomie. Ein Versuch über die Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion. Münster.