

Gruppenarbeit in den 90ern: Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante

Detlef Gerst, Thomas Hardwig, Martin Kuhlmann, Michael Schumann

Nach wie vor ist Gruppenarbeit eine der Zauberformeln der aktuellen betrieblichen Rationalisierungsdiskussion: Ausgehend von der Automobilbranche stehen gruppen- oder teamförmige Arbeitsstrukturen inzwischen vielerorts im Mittelpunkt der Reorganisation der Produktion. Weniger Aufmerksamkeit findet jedoch die Tatsache, daß es über einzelne Elemente von Gruppenarbeitskonzepten derzeit keinen Konsens gibt und in den Betrieben sehr unterschiedliche Formen von Gruppenarbeit erprobt werden. Stand die Einführung der Gruppenarbeit in einer Reihe von Unternehmen bislang ausdrücklich noch unter dem Vorzeichen einer pilothaften Erprobung, so mehren sich inzwischen die Anzeichen, daß eine Phase des konzeptionell eher unverbindlichen Experimentierens der Umsetzung mehr oder weniger geschlossener Konzepte weicht. Gerade weil sich im Vergleich einzelner Betriebe und Unternehmen derzeit deutlich unterschiedliche Gruppenarbeitsvarianten abzeichnen, ist es umgekehrt aber umso problematischer, daß systematisch-vergleichende Untersuchungen zu den Folgen verschiedener Gruppenarbeitsformen für die Arbeitssituationen und das Arbeitsverständnis von Beschäftigten fehlen (Antoni 1994; Seitz 1993; Binkelman u.a. 1993; Esser 1992). Wir werden daher im vorliegenden Text, der eine Zwischenauswertung einer laufenden Untersuchung darstellt, zunächst die These der Herausbildung konzeptionell unterschiedlicher Gruppenarbeitsvarianten entfalten (Kapitel 1). Anschließend stellen wir vor diesem Hintergrund empirische Ergebnisse anhand einer Auswahl der von uns untersuchten Gruppenarbeitsprojekte vor (Kapitel 2 bis 4). Bei der Präsentation der Ergebnisse steht die Frage im Vordergrund, mit welchen Auswirkungen auf die Arbeitssituation und das Arbeitsverständnis unterschiedliche Gruppenarbeitskonzepte verbunden sind.

I. Gruppenarbeit heute: Von der Zauberformel zur Konkurrenz der Konzepte

Nirgends erreichten gruppenarbeitsorientierte Reorganisationsversuche in den 80er Jahren die innerbetriebliche Bedeutung und Reichweite, die sich seit Beginn der 90er Jahre abzuzeichnen beginnt. Insbesondere in der Automobilindustrie ist es mittlerweile zu einer Vielzahl von Betriebsvereinbarungen gekommen. Spätestens seit der Rezeption der MIT-Studie, die in der Bundesrepublik vor allem im Anschluß an die Veröffentlichung von Womack u.a. (Womack u.a. 1991, Original 1990) erfolgte, beherrscht das Gruppenarbeitsthema die allgemeine arbeitspolitische Diskussion. Wichtig war die MIT-Studie insofern, als in dieser Studie nicht nur Elemente des Erfolgsrezeptes der japanischen Konkurrenz

benannt und mit Kennziffern untermauert wurden. Die Argumentation konnte außerdem mit der These der universalen Anwendbarkeit der dahinterliegenden Management- und Produktionsmethoden verknüpft und schließlich auf eine griffige Formel gebracht werden. Das arbeitsorganisatorische Herzstück des japanischen Wettbewerbserfolges lag demnach in einer durchgängigen Realisierung von Teamstrukturen und dem Setzen auf qualifizierte Beschäftigte. Die Schubkraft der Diskussion um lean production und Gruppenarbeit in Deutschland erklärt sich aus dem Zusammenkommen von drei Faktoren: erstens, bestehende Erfahrungen mit qualifizierter Produktionsarbeit, sich bereits wandelnde arbeitspolitische Orientierungen und ungelöste Problemlagen aus der Reorganisation der 80er Jahre; zweitens, eine sich zuspitzende Wettbewerbssituation und konjunkturelle Krise; drittens, ein neuartiges Interpreta-

tions- und Lösungsangebot gruppenorientierter Arbeitsgestaltung, dem letztlich sogar Gewerkschaftsvertreter und Betriebsräte positive Seiten abgewinnen konnten (HBS/IG Metall 1992; Der Gewerkschafter 9/1991). Aus betrieblicher Sicht war die Formel "lean production plus Gruppenarbeit" geeignet, unterschiedliche, bisher unabhängig voneinander vorangetriebene Reorganisationsprojekte (Centerbildung, Funktionsintegration auf der Prozeßebene, Ablaufbeschleunigung, Nutzung des Produzentenwissens/KVP usw.) miteinander zu verknüpfen. Wichtiger noch für die Durchsetzungsfähigkeit von Gruppenarbeit war dann allerdings die Tatsache, daß zumindestens in Teilaspekten ein Konsens zwischen Management, Betriebsräten und Gewerkschaften bestand und damit eine partiell gemeinsame Arbeitsgestaltung ermöglicht wurde.

Zu Beginn der 90er Jahre bildete sich zwar Übereinstimmung hinsichtlich einer Grundsatzentscheidung zur Einführung von Gruppenarbeit heraus, sehr viel weniger klar und eindeutig waren jedoch die konkreten Inhalte der dabei verfolgten Gruppenarbeitskonzepte. Obgleich von gewerkschaftlicher Seite schon sehr frühzeitig Ansätze zur Vereinheitlichung einzelbetrieblicher Lösungen gemacht wurden (Muster 1990; Roth 1993), zeichnete sich die betriebliche Realität durch ein Nebeneinander unterschiedlicher Gestaltungslösungen aus. Es dominierten tastende Versuche der Umsetzung neuartiger Strukturelemente wie Gruppensprecher oder Gruppengespräche und es bestand wenig konzeptionelle Geschlossenheit. Klar umrissene Vorstellungen über die einzelnen Bestandteile von Gruppenarbeitskonzepten existierten nur selten. In den Betrieben war man bereits froh, wenn angesichts potentiell konfligierender Anforderungen und Erwartungen Veränderungen erreicht wurden, die eine Mehrheit der Akteure positiv beurteilten. Wofür Gruppenarbeit konkret stand, blieb zumeist diffus, obwohl bereits in dieser eher tentativen, von genereller Euphorie gekennzeichneten Phase der Diskussion klar war, daß es nicht mehr nur um einen begrenzten Ansatz der Restrukturierung von Produktionsarbeit geht. Vielmehr ist eine breiter gefaßte Modernisierung

von Produktions- und Unternehmensstrukturen erforderlich:¹

- Produktions- bzw. Wertschöpfungsprozesse sollen insgesamt beschleunigt und verdichtet werden. Dezentralisierung der betrieblichen Strukturen und Integration der verschiedenen betrieblichen Funktionen gelten als wichtigste Ansatzpunkte, dies zu erreichen. Verschränkt wird dies mit neuartigen Logistikkonzepten sowie gesteigerter Kostentransparenz und Kostenverantwortung auf den verschiedenen organisatorischen Ebenen.
- Aufgaben- und Funktionsintegration auf der Werkstattebene sollen zusätzliche Produktivitätsreserven erschließen und zu einer Aufwertung menschlicher Arbeit im direkten Produktionsprozeß führen. Das Arbeitsvermögen der Beschäftigten vor Ort wird dabei zugleich auf eine breitere qualifikatorische Grundlage gestellt und intensiver genutzt.
- Betrieblicherseits wird zudem auf eine stärkere Identifikation der Produktionsbeschäftigten mit den Unternehmenszielen und erweitertes Arbeitsengagement gesetzt. Besonders deutlich wird dieses Ziel in den Fällen, wo engere Verknüpfungen von planenden und ausführenden Funktionen angestrebt werden. "Weiche", auf die Haltungen und Orientierungen der Beschäftigten zielende Rationalisierungspotentiale erhalten dabei größere Aufmerksamkeit (Haase 1992; Deutschmann 1989). Gestärkt und genutzt werden soll die Bereitschaft zur Optimierung betrieblicher Prozesse (KVP, Kaizen usw.) und die Übernahme betrieblicher Verantwortung ("unternehmerisches Denken").
- Auch die betriebliche Führungsorganisation ist mit Blick auf die gewandelten Anforderungen neu zu

¹ Daß die in dieser Phase erst grob umrissenen Gruppenarbeitskonzepte keineswegs dem entsprachen, was unter Teamarbeit in japanischen Managementkonzepten verstanden wird, wurde trotz einzelner Hinweise (Berggren 1991; Jürgens 1992 sowie weitere Beiträge in Die Mitbestimmung 4/1992) zumeist übersehen. Auch dies ist typisch für den damaligen Stand der Diskussion.

strukturieren. Ziel ist ein neuer, eher beteiligungsorientierter Umgang mit den Beschäftigten. Der Einfluß der Produktionsbeschäftigten auf ihren Arbeitsbereich und dessen Umfeld (Planung, indirekte Funktionen usw.) soll erhöht werden.

- Motor und Verhandlungsgrundlage der Diffusion von Gruppenarbeit ist die Tatsache, daß Gruppenarbeit seit Beginn der 90er Jahre ausdrücklich als Rationalisierungsansatz konzipiert wird. In Erweiterung der Humanisierungsdiskussion der 70er Jahre wird in betrieblichen Vereinbarungen (Betriebsvereinbarungen, Regelungspapieren, Absichtserklärungen usw.) zum Thema Gruppenarbeit betont, daß es sich hierbei um ein Instrument handelt, mit dem nicht nur eine verbesserte Arbeits-situation für die Beschäftigten, sondern auch kostensenkende und leistungsverbessernde Rationalisierungseffekte erreicht werden sollen.²

Aus unserer Sicht tritt die bisher eher unscharfe Gruppenarbeitsdiskussion derzeit in eine neue Phase. Die Entwicklungen in einzelnen Unternehmen zeigen, daß das Experimentieren mit unterschiedlichen Gestaltungsformen mehr und mehr der Formulierung einheitlicher Konzepte weicht, die den Spielraum betrieblicher Lösungen begrenzen. Zudem legen die Ergebnisse unserer Empirie nahe, daß ein weitgehend unverbindliches Nebeneinander von Elementen unterschiedlicher Gestaltungskonzepte dem Problemgehalt der notwendigen betrieblichen Umstrukturierung nicht gerecht wird.³ In

² Da dieses doppelte Nadelöhr aber gerade nicht heißt, daß Interessengegensätze zwischen Betrieb und Beschäftigten aus der Welt gebracht wären, bedeutet ein solcher aktiver Rationalisierungskompromiß für die heutige Gruppenarbeitsdiskussion zwangsläufig auch: die Bereiche, in denen nach Kompromissen gesucht und Regelungen bei der Aushandlung von Gegensätzen gefunden werden müssen, haben sich ausgedehnt. Mit Gruppenarbeit geht eine Politisierung der betrieblichen Arbeitsgestaltung einher (Mahnkopf 1989; Dörre u.a. 1993), die Felder für Absprachen zwischen Unternehmen, Interessenvertretungen und Beschäftigten sind dementsprechend zu erweitern.

³ Ebenfalls ausgehend von betrieblichen Gestaltungserfahrungen ist von gewerkschaftlicher Seite schon sehr früh auf unterschiedliche konzeptionelle Gewichtungen bei Gruppenarbeitsprojekten hingewiesen worden (Muster 1990; Roth 1993). Seit Beginn der 90er Jahre werden Konzeptbestandteile auch entlang von nationalen Besonderheiten und Wettbewerbsstrategien beschrieben (vgl. insbesondere Jürgens 1992). Ein neuerer Versuch, unterschiedliche Gestaltungsvarianten von

immer stärkerem Maße stehen sich in den Unternehmen zwei klar unterscheidbare, gegensätzlich angelegte Varianten von Gruppenarbeit gegenüber, die wir als "strukturkonservatives" und "strukturinnovatives" Konzept bezeichnen.

Mit dem strukturkonservativen Gruppenarbeitskonzept zeichnen sich inzwischen auch für die Bundesrepublik die Umrisse einer Gruppenarbeitsvariante ab, die in der allgemeinen deutschen Diskussion zu Beginn der 90er Jahre nur eine geringe Rolle gespielt hat.⁴ Trotz einer Reihe von Modifikationen ist das Grundmerkmal dieser Variante in der konkreten Ausgestaltung letztlich doch die Zementierung des Status quo tayloristischer Organisationsformen und Betriebsstrukturen. In entscheidenden Punkten hält sie an den bisherigen Prinzipien von Arbeitskraftnutzung und Arbeitskräfteeinsatz fest:

- Festgehalten wird insbesondere am Prinzip, daß sich hohe Leistungsgrade nur über eine Routinisierung und Standardisierung der Arbeit erreichen lassen. Bei der Arbeitsgestaltung orientiert man sich nach wie vor an kurzzyklischen, taktgebundenen Tätigkeiten. Eine eng gekoppelte Fließfertigung gewährleistet weiterhin ein hohes Maß an Transparenz der Fertigung. Aufgabenerweiterung bleibt diesen Prinzipien untergeordnet und letztlich auf begrenzte Rotation beschränkt. Eine Integra-

Gruppenarbeit polarisiert zu bündeln, findet sich bei Antoni (1994b), der ebenfalls (japanische) Fertigungsteams und teilautonome Arbeitsgruppen unterscheidet.

⁴ Symptomatisch hierfür ist die Entwicklung der Gruppenarbeit bei der Adam Opel AG im GM Konzernverbund. Lagen die zu Beginn praktizierten und per Betriebsvereinbarung geregelten Konzepte noch ganz auf der Linie der von positiven Erwartungen begleiteten allgemeinen Gruppenarbeitsdiskussion in Deutschland (Minssen u.a. 1991), so steht die Neugründung "Opel Eisenach GmbH" für den Versuch, in den nordamerikanischen transplants erprobte, japanisch inspirierte Konzepte an einem deutschen Standort umzusetzen (Enderle 1994). Die Übertragung des strukturkonservativen "Eisenacher Produktionssystems" (Opel) auf die übrigen Betriebe im Sinne einer best practice steht - trotz Widerstand des Betriebsrates - derzeit auf der Tagesordnung (Hank 1994; Manager Magazin 12/1994). So sieht die jüngste Betriebsvereinbarung (Sommer 1994), die der Ausweitung der Gruppenarbeit auf die übrigen Werksbereiche von Opel (insbesondere der Montage) vorausgeht, beispielsweise eine veränderte Rolle der Gruppensprecher vor: diese werden in Zukunft Assessment-Center durchlaufen, betrieblich eingesetzt werden und sollen in stärkerem Maße Vorgesetztenaufgaben übernehmen (Jennen/Vorberg 1994).

tion indirekter Funktionen findet nur in sehr beschränktem Umfang statt.

- Ausgesprochen gering bleiben auch die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Produktionsteams. Die Selbstorganisation der Produktionsgruppen wird auf wenige Felder beschränkt. Ressourcen, die Selbstorganisation erst ermöglichen, sind in besonderem Maße knapp.⁵ Gewählte Gruppensprecher, die die Funktion von Moderatoren übernehmen und die Interessen der Gruppe bündeln, sind in strukturkonservativen Gruppenarbeitsvarianten nicht vorgesehen. Wenn mit Gruppensprechern vergleichbare neue Arbeitsrollen entstehen, liegt ihre Hauptaufgabe in der Sicherung und Optimierung des Produktionsergebnisses.
- Garant der Steuerung und Durchsetzung von Leistungsanforderungen bleibt - neben produktionstechnischen Gegebenheiten - die betriebliche Hierarchie, deren Bedeutung häufig sogar noch aufgewertet wird. Die Steuerung des Arbeitseinsatzes und die Kontrolle und Bewertung der Arbeitsleistung ist in wesentlichen Teilen Aufgabe von Vorgesetzten. Wie im tayloristischen Modell bleibt das Leistungssoll detailliert festgelegt und betrieblich einseitig vorgegeben. In Verbindung mit vom Betrieb eingesetzten Teamsprechern, die eine vorarbeiterähnliche Position einnehmen, wird die Nähe der unteren Vorgesetzten zu den jeweiligen Prozessen vergrößert. Andererseits findet über die Formulierung und Dokumentation bereichsspezifischer Leistungsvorgaben auch eine stärkere Einbindung unterer Führungsebenen in die betrieblichen Ziele statt.
- Über die Festschreibung hierarchischer Führungsfunktionen hinaus bleiben die Organisationsstrukturen letztlich insgesamt spezialistenzentriert: pla-

nende und ausführende Tätigkeiten werden nach wie vor unterschiedlichen Beschäftigtengruppen zugewiesen. Das geringe Ausmaß der Integration indirekter und produktionsvorbereitender Funktionen und die begrenzte qualifikatorische Aufwertung der vor Ort Beschäftigten führen dazu, daß die traditionellen Grenzlinien zwischen den Produktionsbeschäftigten und den Angestellten-tätigkeiten nicht wirklich durchbrochen werden. Eine Abkehr von spezialistenzentrierten Organisationsstrukturen findet in strukturkonservativen Konzepten erst oberhalb der Produktionsarbeits-ebene statt. Die Produktionsgruppen selbst sind in die neuen Funktionsbündelungen auf der Grundlage von verschiedenen Funktionen integrierenden Centerstrukturen oder über die Ausweitung von projektförmigen Arbeitsformen nur sehr begrenzt einbezogen.

- Insbesondere in den nordamerikanischen transplants werden diese Merkmale strukturkonservativer Gruppenarbeitskonzepte durch eine strikte Umsetzung des Prinzips einer knappen Personalbesetzung und strengere Verhaltensregeln ergänzt.⁶

Empirische Untersuchungen strukturkonservativer Gruppenarbeitsvarianten in Deutschland liegen derzeit nicht vor⁷, über die generellen Zukunftschancen dieser Konzepte und deren Auswirkungen auf die Beschäftigten sind daher nur vorläufige Aussagen möglich. Verzichtet wird in diesem Konzept auf das Risiko einer dezidiert antitayloristischen organisatorischen Innovation. Letztere wäre nicht nur in der Übergangsphase mit manageriellen Unsicherheiten und Kontrollverlust verbun-

⁵ Ressourcen für Selbstorganisation können sein: Handlungs- und Entscheidungsspielräume, Qualifizierungsmöglichkeiten, Zeiten für Gruppengespräche und Abstimmungsprozesse, aber auch institutionelle Regelungen, wie die Wahl von Gruppensprechern oder die Förderung demokratischer Gruppenprozesse.

⁶ Unberücksichtigt bleibt in dieser Auflistung die Tatsache, daß gerade strukturkonservative Gruppenarbeitskonzepte eine Vorreiterrolle beim Abbau demotivierender Statusunterschiede zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen (gemeinsame Kantine, Angleichen von Kleidung und Beschäftigungsstatus) spielen und ausdrücklich darum bemüht sind, eine besondere Firmenkultur zu etablieren. Hierbei handelt es sich um ein für den angelsächsischen Raum typisches Merkmal, das sich in der Bundesrepublik lediglich bei Opel Eisenach beobachten läßt und dort an die besonderen Bedingungen eines ostdeutschen Betriebes auf der grünen Wiese gebunden sein dürfte.

⁷ Einschätzungen der Arbeitsrealität bei Opel Eisenach, die über den Status von Vermutungen und Plausibilitäten hinausgehen - und ein eher düsteres Bild der Situation dort zeichnen -, finden sich jedoch in Manager Magazin 12/1994.

den, indem Teile des Produktionsprozesses den Beschäftigten zur Organisation überlassen würden. Die Arbeitsrealität der Beschäftigten bleibt wie bisher durch genaue, verhaltensorientierte Vorgaben, geringe inhaltliche Anforderungen und in erster Linie disziplinierende Rahmenbedingungen geprägt. Wir vermuten, daß sich nicht einmal die Akzeptanz der Arbeitsbedingungen in dieser Gestaltungsvariante wesentlich erhöht, so daß die Betriebe weiterhin auf die zusätzlich disziplinierend wirkenden Rahmenbedingungen angespannter Arbeitsmärkte und besondere finanzielle Gratifikationen angewiesen bleiben. Die Schere zwischen wachsenden Ansprüchen an Arbeit und Beruf und der Arbeitsrealität öffnet sich weiter, während die Bindekraft der Arbeit gering bleibt. Außerhalb der Reichweite dieses Konzeptes bleiben in jedem Fall Motivationserfolge und organisatorische Veränderungen, die die Grundlage für ein erweitertes Arbeitsengagement der Beschäftigten darstellen. Der Zielsetzung einer von der Produktionsebene selbst getragenen Optimierung der Fertigungsprozesse dürften die Betriebe mit strukturkonservativen Konzepten keinen Schritt näher kommen. Bestätigt werden unsere Einschätzungen durch erste Ergebnisse aus Untersuchungen von strukturkonservativen Teamarbeitskonzepten in den nach japanischen Managementprinzipien organisierten Fabriken (transplants) in Nordamerika und Großbritannien.⁸ Die in diesen Studien beschriebene Realität stimmt in weiten Teilen mit den Interpretationen von Parker/Slaughter überein, die die entstehende Arbeitsrealität als "management by stress" bezeichnen. Die Arbeitsbedingungen unterscheiden sich in den meisten Punkten nicht von traditionellen Automobilfabriken⁹; betont werden vor allem hohe Arbeitsbelastungen.¹⁰ Die Untersuchung von Robertson u.a.¹¹ zum

⁸ Zu Mazda/Ford in Flat Rock siehe Fucini/Fucini 1990 und Babson 1993, Nissan UK in Sunderland: Garrahan/Stewart 1992, CAMI (Suzuki/GM): Robertson u.a. 1993, NUMMI (Toyota/GM): Turner 1990, Adler 1992, die nordamerikanischen Entwicklungen zusammenfassend: Scherrer/Greven 1993.

⁹ In der Untersuchung von Robertson u.a. (1993) bezeichnen jeweils große Mehrheiten (zwei Drittel bis über 80 %) von Beschäftigten die Arbeit bei CAMI als konkurrenzhaft und belastend sowie undemokratisch und die Realität der Firmenkultur - konträr zum eigenen Anspruch - als nicht anders als in anderen Firmen.

¹⁰ Bei Mazda beispielsweise bezeichnen 50 % der Befragten die Arbeitsbelastungen als schwer und 24 % halten die Arbeitsbelastungen sogar für zu schwer, so daß sie kaum

kanadischen transplant CAMI, daß im GM-Konzern als Vorbild für Opel Eisenach betrachtet wird, ist außerdem ein Beleg für einen dramatischen Prozeß der Desillusionierung: Während in der Startphase von sehr vielen Beschäftigten noch hohe Erwartungen mit der propagierten beteiligungsorientierten Firmenkultur verknüpft wurden, nimmt der Anteil von kritischen, Negativauswirkungen betonenden Urteilen in fast allen Dimensionen zu.¹² So verwundert es denn auch nicht, daß es in einigen transplants bereits zu Konflikten bis hin zu Arbeitsniederlegungen aufgrund der Arbeitsbedingungen gekommen ist. Interessant mit Blick auf die deutsche Diskussion ist die Tatsache, daß es bei den in diesem Zusammenhang formulierten Forderungen neben Fragen der Personalbesetzung und der Möglichkeit, arbeitsfreie Tage selbst bestimmen zu können, auch um die Rolle der Teamleader ging. Von den Beschäftigten wurde deren herausgehobene Stellung kritisiert, und im Fall CAMI wurde nach einem Streik - zunächst für einen Probezeitraum - eine Wahl der Teamleader durch die Gruppe vereinbart.

Als Gegenpol zu dieser, sich im Fahrwasser erprobter tayloristischer Organisationsprinzipien bewegendem Gruppenarbeitsvariante kristallisiert sich in der gegenwärtigen Diskussion mehr und mehr ein strukturinnovatives Gruppenarbeitskonzept heraus. Dieses versucht gleich auf mehreren Ebenen mit den bestehenden Arbeits- und Betriebsstrukturen zu brechen:

- Aufgabenzuschnitte sowie Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Gruppen werden erweitert. Ausdrücklich einbezogen werden hierbei auch indirekte und planerische Funktionen, zumal sie in besonderer Weise geeignet sind, Freiheitsspielräume in der Arbeit zu erhöhen und qualifizierende Effekte auszulösen.

mithalten können. 73 % gehen davon aus, daß sie vor dem Rentenalter verletzt oder verschlissen sein werden (Babson 1993).

¹¹ Es handelt sich hierbei um eine Paneluntersuchung mit vier Befragungen über einen Zeitraum von zwei Jahren.

¹² Zum vierten Untersuchungszeitpunkt, etwa zwei Jahre nach Vollanlauf des Werkes, vertraten über 80 % der Interviewten die Ansicht, daß das Teamkonzept eher der Firma als den Arbeitern nützt. Der Anteil derer, die dieser Aussage voll zustimmen, steigt dabei von 17 % in der zweiten auf 43 % in der vierten Befragungswelle.

- Im Mittelpunkt der Bildung und Entwicklung der Gruppen steht das Ziel der Selbstorganisation. Den Gruppen werden Möglichkeiten gegeben, das betriebliche Geschehen zu beeinflussen und sie werden hierfür auch mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet: Gruppensprecher werden gewählt und fungieren als Koordinator, selbstorganisierte Gruppengespräche dienen der wechselseitigen Abstimmung und Problemlösung bei betrieblichen und sozialen Problemen.
- Das eher hierarchiebetonte Rollenverständnis insbesondere auf den unteren Führungsebenen soll verändert werden, wobei es auch bei diesem Konzept zu einer wachsenden betrieblichen Bedeutung der unteren Vorgesetzten im Sinne der Ausweitung von Kompetenzen kommt. Auch in dieser Gruppenarbeitsvariante findet eine stärkere, auf den Gesamtprozeß orientierte Einbindung in die betriebliche Zielerreichung (Kosten, Qualität, Termine usw.) statt. Die Führungskräfte sollen sich im strukturinnovativen Konzept jedoch vor allem als Unterstützer der sehr viel eigenständiger agierenden Gruppen und als Koordinatoren gegenüber den Umfeldbereichen verstehen.
- Bestandteil strukturinnovativer Konzepte ist außerdem eine sehr viel stärkere Dezentralisierung von Angestellten- und anderen Spezialistenfunktionen. Anders als in der strukturkonservativen Variante geht dies jedoch mit einem Auf- und Ausbau von Kooperations- und Kommunikationsstrukturen einher. Letztlich geht es sowohl beim Funktionswandel der Vorgesetztenebenen als auch bei der Reorganisation der Kooperationsbeziehungen zwischen den Produktionsgruppen und betrieblichen Spezialistenfunktionen um eine Dehierarchisierung der betrieblichen Strukturen und Umgangsformen.
- Ernst gemacht wird in strukturinnovativen Konzepten mit dem Versuch, die Produktionsgruppen selbst in die Optimierung der betrieblichen Abläufe einzubeziehen. Wobei sich am strukturinnovativen Pol in Abgrenzung von traditionellen zeitwirt-

schaftlichen Verfahren der Vorgabezeitermittlung (REFA, MTM usw.) neue Formen der Findung von Leistungskompromissen herausbilden, die auch an dieser Stelle auf die direkte Beteiligung der Produktionsgruppen setzen. Strukturinnovative Varianten gehen davon aus, daß die Schaffung verbesserter Leistungsbedingungen zum integralen Bestandteil der Aushandlung von Leistungsvereinbarungen wird.¹³

II. Zur Anlage der empirischen Untersuchung

So wichtig es für die aktuelle arbeitspolitische Diskussion und das Verständnis der Problemlagen bei der betrieblichen Umsetzung von Gruppenarbeit ist, zwischen unterschiedlichen Gruppenarbeitskonzepten zu unterscheiden, bei der Mehrzahl der von uns untersuchten Gruppenarbeitsprojekte kombinierten sich strukturinnovative Elemente mit Merkmalen, die aus dem Fortschreiben bestehender Strukturen resultierten.

Anlaß unserer derzeit Untersuchung ist die in einer Betriebsvereinbarung festgelegte pilotprojektartige Erprobung von Gruppenarbeitskonzepten bei der Mercedes Benz AG. Auf der Ebene des Unternehmenskonzeptes handelt es sich hierbei um eine Variante, die dem Pol strukturinnovativer Gruppenarbeit zuzurechnen ist und sich ausdrücklich von den Formen abgrenzt, wie sie insbesondere in den nordamerikanischen transplants realisiert wurden (Tropitzsch 1994; Springer 1993). Gleichwohl lassen sich auf der Ebene einzelner Betriebe und Fertigungsbereiche sehr unterschiedliche Ausformungen von Gruppenarbeit beobachten. Bei den vorliegenden Auswertungen wurden Ergebnisse aus insgesamt vier im einzelnen sehr unterschiedlich ausgestal-

¹³ Daß die betriebliche Interessenvertretung bei strukturinnovativen Konzepten in diese Prozesse eingebunden bleibt, soll an dieser Stelle der Vollständigkeit halber nur kurz erwähnt werden. Ihre traditionelle Funktion behalten Betriebsräte oder Vertrauensleute hierbei insofern, als sie sich nach wie vor für die Interessen von Einzelnen oder Produktionsgruppen einsetzen. Eine Aufwertung und Veränderung ihrer Rolle erfahren jedoch auch sie: stärker und breiter als bisher wird die betriebliche Interessenvertretung in einen Prozeß der aktiven Gestaltung des betrieblichen Organisationswandels hineingezogen. Parallel dazu vergrößert sich die Notwendigkeit, beteiligungsorientierte Vertretungsformen zu etablieren.

teten Gruppenarbeitsprojekten in drei Werken berücksichtigt.¹⁴ Dabei haben wir für unsere Studie ein systematisch ausgewähltes Sample von Gruppenarbeitsprojekten gebildet, die allesamt die Einführungsphase bereits hinter sich hatten. Mit einer Laufzeit von mindestens einem halben Jahr, in der Regel jedoch deutlich länger, hatten die Gruppen in allen Projekten einen relativ stabilen Entwicklungsstand erreicht.

In jeweils mehrwöchigen Fallstudien haben wir verschiedene Erhebungsschritte und Analyseebenen kombiniert:

(1) Expertengespräche mit allen Akteuren, die wegen ihrer Funktion oder aufgrund der Projektgeschichte in Verbindung zu den von uns untersuchten Gruppenarbeitsbereichen stehen: Führungskräfte der verschiedenen Hierarchieebenen, Vertreter aus indirekten und planerischen Bereichen sowie Betriebsräte. In diesen Gesprächen wurden die Konzeptbegründungen, die Geschichte der Projekte sowie aktuelle Erfahrungen und Bewertungen diskutiert (insgesamt 70 Expertengespräche).

(2) Arbeitsplatz- und Gruppenbeobachtungen, in denen die Arbeitssituation der Beschäftigten untersucht wird. Hierbei erheben wir, inwiefern durch die Gruppenarbeit Veränderungen der Arbeitssituation erfolgten und wie der Stand der Gruppenentwicklung einzuschätzen ist (insgesamt vier Gruppenbeobachtungen).

(3) Interviews mit den Gruppenarbeitern, in denen es um die Einschätzung der Gruppenarbeit und die hierdurch erreichten Veränderungen sowie das Arbeits- und Rationalisierungsverständnis geht. Es handelt sich dabei um leitfadengestützte, aber wenig standardisierte Gespräche, die sich am jeweiligen arbeitsbiografischen Erfahrungshintergrund der Gesprächspartner orientieren. Ziel dieses Untersuchungsschrittes ist das Verstehen der unterschiedlichen Reaktionen und Sichtweisen bezogen

auf Gruppenarbeit (insgesamt 48 qualitative Interviews).

(4) Ergänzt und abgesichert werden die qualitativen Erhebungen durch eine standardisierte Befragung aller Gruppenmitglieder (insgesamt 147 schriftliche Befragungen).

(5) Im Anschluß an unsere Recherchen vor Ort präsentieren wir unsere Ergebnisse den an der Untersuchung Beteiligten. Aus wissenschaftlicher Sicht handelt es sich hierbei um einen zusätzlichen Schritt der Validierung der Ergebnisse; für die Betriebe bieten diese Veranstaltungen eine Gelegenheit, über die von uns untersuchten Projekte zu diskutieren und sie gegebenenfalls weiterzuentwickeln.

Für die Verortung unserer Ergebnisse und eine vergleichende Diskussion von Gruppenarbeitsprojekten sind insbesondere drei Analysedimensionen von besonderer Bedeutung:

(1) Im Wissen um die Prägekraft unterschiedlicher Fertigungs- und Arbeitsprozesse für die Arbeitssituation der Beschäftigten und die Typik von betrieblichen Reorganisationsmustern haben wir bei der Auswahl unserer Untersuchungsfälle verschiedene Produktionsbereiche berücksichtigt. Produktionstechnische Gegebenheiten sind als Rahmenbedingungen aufzufassen, die sich mit Blick auf konkrete Gruppenarbeitsprojekte nicht immer verändern lassen. Bezogen auf Produktionsarbeit unterscheiden wir drei grundlegende produktionstechnologische Stufen bzw. Prozeßbereiche, bei denen jeweils typische Tätigkeiten und Formen des Arbeitseinsatzes vorherrschen (Schumann u.a. 1994):

a) Manuelle Arbeitssysteme, in denen Handarbeiten am Produkt eindeutig dominieren. In der Automobilindustrie sind dies in erster Linie die Montagebereiche; größere Handarbeitsumfänge dieses Typs finden sich jedoch auch im Rohbaufinish und in der Lackierung.

b) Arbeitssysteme, bei denen der unmittelbare Herstellungsprozeß zwar technisiert ist, aufgrund eines ge-

¹⁴ Die gesamte Untersuchung von Pilotprojekten bei der Mercedes-Benz AG umfaßt sechs Fälle in drei Werken, wobei insgesamt 95 Expertengespräche und 77 qualitative Interviews geführt wurden. Schriftlich befragt wurden 269 Beschäftigte.

ringen Automationsgrades jedoch umfangreiche manuelle Verrichtungen vom Typus Maschinenbedienung, d.h. Handarbeit an Maschinen, bestehen bleiben. Konstitutiv für die Tätigkeiten in diesen Arbeitsbereichen ist, daß die menschliche Arbeit eng und unmittelbar mit dem Fertigungsfortschritt verkoppelt bleibt. Beispiele für solche Tätigkeiten sind Maschinenzuarbeiten wie Ein- und Auslegen. Ferner auch Einrichtearbeiten, die traditionell von einfachen Tätigkeiten polar abgespalten wurden. In der Automobilindustrie sind vor allem Teile des Preßwerkes (unverkettete Einzelpressen, Stanzmaschinen usw.), des Rohbaus (Bedienung/Einlegen an kleineren Schweißsystemen) und Maschinenbedienungsbereiche der Mechanischen Fertigung (Bedienung von Einzelmaschinen) diesem Typus zuzuordnen.

c) Weitgehend automatisierte Produktionssysteme, bei denen die Bearbeitung, der Transport und die Steuerung der Abläufe technisiert wurden. In diesen Bereichen bilden sich neue, funktionsintegrierte Formen von Produktionsarbeit heraus (Anlagenüberwacher, Maschinenführer, Straßenführer), die wir als Systemregulierung bezeichnen. Hierbei handelt es sich um nicht unmittelbar taktgebundene Produktionstätigkeiten, die sich auf die Gewährleistung des störungsfreien Ablaufes von automatisierten Produktionsprozessen beziehen. Die hierbei entstehenden Aufgabenzuschnitte sind keineswegs einheitlich: die Funktionsintegration kann unterschiedlich weit gehen und die Qualifikationsanforderungen können verschieden hoch sein.

Unseren Ergebnissen zufolge zeichnen sich diese drei produktionstechnologisch und tätigkeitstypologisch definierten Produktionsbereiche nicht nur durch unterschiedliche Formen der Arbeitsorganisation und des Arbeitseinsatzes aus, zugleich befinden sich die Beschäftigten jeweils in sehr unterschiedlichen Grundsituationen. Auch die arbeitsgestalterischen Konzepte der Betriebe weichen jeweils in wichtigen Punkten voneinander ab. Praktisch bedeutsam sind produktionstechnologische Rahmenbedingungen beispielsweise bei dem Problem, wie weit Aufgaben- und Funktionsintegration in reinen Handarbeitsbereichen gehen kann und ob oder unter welchen Bedingungen Gruppenarbeit auch bei

Aufrechterhaltung von Bandarbeitsstrukturen funktioniert.

Als grundlegende Rahmenbedingungen sind auch die jeweils vorfindbaren Personalstrukturen zu nennen. Hinsichtlich der Arbeitskräfte- und Personalstrukturen handelt es sich bei den untersuchten Projekten teilweise um Facharbeiterbereiche, in den Montagen dominieren hingegen Angelernte. Die produktionstechnologischen Rahmenbedingungen haben wir in unserem Projektsample insoweit berücksichtigt, als wir drei manuelle Arbeitssysteme (Bandmontagen)¹⁵, zwei Maschinenbedienungsbereiche (Drehmaschinen, Bearbeitungszentren, Klein- und Großserienfertigung) und einen Bereich mit Systemregulierung (Transferstraßen in der Mechanischen Fertigung) untersucht haben.

(2) Obwohl wir davon ausgehen, daß die grundlegenden produktionsstrukturellen Bedingungen auch für die Gruppenarbeit in diesen Bereichen bedeutsam sind, geht es uns im Kern doch darum, die Auswirkungen verschiedener Gruppenarbeitskonzepte zu vergleichen. Im Zentrum stehen Erfolgsbedingungen von Gruppenarbeit und Folgewirkungen von Gestaltungskonzepten. Besonders bedeutsam gerade für die Unterscheidung von strukturinnovativen und strukturkonservativen Gestaltungslösungen sind aus unserer Sicht:

- Der Aufgaben- und Funktionszuschnitt der Gruppen, einschließlich der Frage, wie die Aufgaben intern verteilt und wahrgenommen werden.
- Regelungen und Rahmenbedingungen, die die Selbstorganisation der Gruppen beeinflussen. Es geht dabei um die Unterscheidung von Feldern (unter anderem Arbeitseinteilung, Arbeitsablauf, Anwesenheit) und Reichweiten (Tagesprogramm, Wochenplanung usw.), innerhalb derer von den Gruppen eigenständig oder in Abstimmung mit

¹⁵ In den bisherigen Erhebungen haben wir uns auf Bandmontagen beschränkt, da entkoppelte Handarbeitssysteme in der Gruppenarbeitsdiskussion als besonders günstige produktionstechnologische Lösungen gelten. Wie groß die besonderen Freiräume in solchen Systemen tatsächlich sind und welche zusätzlichen Möglichkeiten sie eröffnen, werden wir im Fortgang unserer Studie noch genauer untersuchen.

dem Betrieb geplant und entschieden werden kann.¹⁶ Außerdem spielen der Modus, nach dem Entscheidungen der Gruppen zustandekommen (Status des Gruppensprechers, Form der Entscheidungsfindung innerhalb der Gruppe) und die Ressourcen, über die die Gruppen verfügen (Handlungsspielräume in der Arbeit, Gruppengespräche, gestalterische Freiräume und Einflußmöglichkeiten der Gruppen, aber auch Qualifizierung oder externe Betreuung) eine wichtige Rolle.

- Führungsorganisation, Führungskräfteverhalten, sowie die Formen der betriebsorganisatorischen Einbindung der Gruppen (vor allem Grad der Dezentralisierung und Dehierarchisierung betrieblicher Strukturen, Form der Kooperation und Kommunikation mit betrieblichen Spezialisten).
- Leistungspolitische Regularien und Rahmenbedingungen. Hierbei geht es um Entlohnungssysteme, aber auch die bestehenden Regelungen bei Leistungsvorgaben und -vereinbarungen.

(3) Als dritte Analyseebene halten wir die Betrachtung der Einführung und Umsetzung der Gruppenarbeit als sozialem Prozeß für wichtig. Auch in dieser Hinsicht haben wir sehr unterschiedliche Konstellationen vorgefunden. Spezifische Wirkungen von Gruppenarbeitskonzepten ergeben sich über die Gestaltungskonzepte hinaus auch aus den Verläufen der innerbetrieblichen Entwicklung, Einführung und Umsetzung. An erster Stelle geht es hierbei um die Frage, welche betrieblichen Akteure und Akteurskonstellationen (Weltz/Lullies 1984) bei der Ausgestaltung und Umsetzung der Gruppenarbeit aktiv werden und welcher Typus von Projektorganisation (Steuergremien, Prozeßbetreuer usw.) entsteht. Der Stellenwert und die Funktionsweise

derartiger Gremien und Akteure unterscheidet sich deutlich in den von uns untersuchten Projekten.

Die Übersicht 1 gibt eine Kurzcharakterisierung der ausgewählten Gruppenarbeitsprojekte.

III. Bewertung der Gruppenarbeit

1. Aufgabenerweiterung: Veränderungen im fachlich-inhaltlichen Zuschnitt der Arbeit

In der Bewertung der fachlichen Anforderungen kommen vor allem die eher produktionstechnologisch und arbeitsorganisatorisch bedingten Unterschiede zwischen den Projekten zum Ausdruck. Während es sich in den Projekten TM1 und TS1 um gehobene Angelerntenqualifikationen bzw. Facharbeitertätigkeiten handelt, bleiben beide Montageprojekte auf dem Niveau von einfacher bis mittlerer Angelerntenarbeit. Größe der Arbeitsumfänge und erforderliche Produktkenntnisse bleiben begrenzt, zusätzliche qualifikationswirksame Aufgaben wurden in beiden Fällen nicht integriert. Dennoch werden selbst geringe Veränderungen bei den Tätigkeitsinhalten von den Gruppenarbeitern positiv registriert. Daß im Projekt M1 eine deutlich größere Arbeitseinsatzflexibilität erreicht wurde, sehr viel systematischer - teilweise nach jeder Pause - gewechselt wird und die Abwechslung in der Arbeit sich hierdurch verbessert hat, wird von den Beschäftigten ausdrücklich anerkannt. Dies ist ein wichtiger Beitrag zum insgesamt positiven Gesamturteil.

Aufgabenerweiterung ist ein zentrales Gestaltungselement strukturinnovativer Gruppenarbeit, obgleich in den einzelnen Projekten unterschiedlich viel in dieser Dimension erreicht wurde. Während in den Fällen TM1, TS1 und M1 viel Wert auf einen gleichmäßigen Stand der Qualifizierung, auf hohe Einsatzflexibilität und konsequenten Arbeitsplatzwechsel gelegt wurde, waren die meisten Beschäftigten im zweiten Montageprojekt M2 durch den Betrieb nur ungenügend qualifiziert und konnten deshalb nur zwischen wenigen Arbeitsplätzen

¹⁶ Wie Berggren (Berggren 1991) gehen auch wir davon aus, daß es nicht möglich ist, eine formalisiert eindeutige Graduierung von Autonomiegraden zu konstruieren, indem man unterschiedliche Bereiche von Gruppenautonomie (Arbeitsweise, Arbeitszeiten, Produkt usw.) im Sinne von Stufen hierarchisch anordnet, wie Gulowsen dies behauptet (Gulowsen 1972). Wir gehen daher so vor, daß wir die einzelnen Projekte relativ zueinander, eher qualitativ mit Blick auf Entscheidungsfreiräume, Regelungen und Ressourcen verorten.

Übersicht 1

Fall TM1 (Werk A)

- *Mechanische Fertigung*: Maschinenbedienung an überwiegend einzelnen Bearbeitungszentren; kurze Laufzeiten; Serienfertigung
- weitgehende Aufgaben- und Funktionsintegration (unter anderem Qualitätsprüfung, einfache Instandhaltung, Maschineneinrichtung und Maschinenbelegung)
- hohe Arbeitseinsatzflexibilität
- intensive Betreuung der Projektentwicklung
- Gruppensprecher: gewählt; voll in die Gruppe und in die Arbeit eingebunden; kaum zusätzliche Umfeldaufgaben; keine zusätzliche Vergütung; "Sprecher der Gruppe"
- Gruppengespräche: 30 Minuten pro Woche; bei Bedarf länger
- Entlohnung entsprechend dem Umfang der ausgeführten Tätigkeiten; Aufstieg in höchste Entgeltstufe für alle möglich

Fall M1 (Werk C)

- *Bandmontagen* im Umfeld der "Hochzeit" (Verbindung von Achsen/Triebsatz und Karosserie)
- kleine Montageumfänge (zwei bis fünf Minuten); kaum Funktionsintegration (Qualitätsprüfung)
- hohe Arbeitseinsatzflexibilität (vollständige Rotation)
- kein Einsatz von Gruppenbetreuern, aber Betreuung durch Vorgesetzte und durch gewerkschaftlichen Vertrauensmann
- Gruppensprecher: gewählt, aber Sonderstellung durch Zusatzaufgaben; zusätzliche Vergütung; "Sprecher der Gruppe"
- Gruppengespräche: 30 Minuten pro Woche
- Entlohnung entsprechend dem Umfang der ausgeführten Tätigkeiten

Fall TS1 (Werk B)

- *Mechanische Fertigung*: Systemregulierung an CNC-Transferstraßen
- weitgehende Aufgaben-, begrenzte Funktionsintegration (unter anderem Qualitätsprüfung, einfache Instandhaltung und Maschineneinrichtung); Einsatz von Spezialisten (Systemführer) für besonders hochwertige Aufgaben (komplexe Einrichtung, Optimierung von NC-Programmen)
- hohe Arbeitseinsatzflexibilität
- kaum Betreuung der Projektentwicklung
- Gruppensprecher: gewählt; voll in die Gruppe und in die Arbeit eingebunden; kaum zusätzliche Umfeldaufgaben; zusätzliche Vergütung; "Sprecher der Gruppe"
- Gruppengespräche: 30 Minuten pro Woche; werden nicht voll genutzt
- Entlohnung entsprechend dem Umfang der ausgeführten Tätigkeiten; Aufstieg in höchste Entgeltstufe (Systemführer) begrenzt

Fall M2 (Werk C)

- *Bandmontagen* im Inneneinbau (unter anderem Dachverkleidung, Scheinwerfer, Anschlüsse im Motorraum)
- kleine Montageumfänge (zwei bis zwölf Minuten); kaum Funktionsintegration (Qualitätsprüfung)
- mittlere Arbeitseinsatzflexibilität (begrenzte Rotation)
- keine Betreuung der Projektentwicklung
- Gruppensprecher: gewählt, aber Sonderstellung durch Zusatzaufgaben; zusätzliche Vergütung; "Quasi-Vorarbeiter"
- Gruppengespräche: 30 Minuten pro Woche
- Entlohnung entsprechend des am höchsten bewerteten Arbeitsgangs

rotieren. Weil in diesem Fall die gestalterischen Möglichkeiten der Gruppenarbeit nicht konsequent genutzt und durch qualifizierende Maßnahmen abgestützt wurden, sehen im Fall M2 die wenigsten die Interessantheit ihrer Arbeit durch Gruppenarbeit verbessert (Abbildung 1).

Daß Aufgabenerweiterung im Interesse der Beschäftigten liegt, wird in der allgemeinen Gruppenarbeitsdiskussion mit dem Hinweis auf eine mögliche Überforderung und Überlastung gelegentlich bezweifelt. Zudem wird von Vertretern strukturkonservativer Gruppenarbeitskonzepte häufig die Auffassung vertreten, Aufgabenerweiterung werde von den Beschäftigten in technisierten Fertigungsbereichen eher akzeptiert als von Montagearbeitern, da letztere die zeitökonomischen Vorteile durch Routinisierung und Habitualisierung von einfachen Bewegungsabläufen vorzögen. Unsere Untersuchungsergebnisse sprechen in dieser Hinsicht eine deutlich andere Sprache. Bezogen auf die Breite der Arbeitsaufgaben gehen Vorstellungen und Wünsche der Beschäftigten meist über das bisher erreichte Niveau hinaus. Typisch für alle von uns untersuchten Gruppenarbeitsprojekte ist, daß die Beschäftigten verschiedene Formen der Aufgabenerweiterung mehrheitlich für wünschenswert halten und nur Minderheiten eine Erweiterung der Arbeitsaufgaben ablehnen. Große Teile der Beschäftigten befürworten eine umfassende Rotation sowie erweiterte Zuständigkeiten für Qualitätsprüfung, Materialbestellung, Nacharbeit und in geringem Maße auch für instandhalterische Aufgaben. In diesem Ergebnis zeigt sich eine Unzufriedenheit mit dem gegenwärtigen Aufgabenzuschnitt, deren Wurzel in dem Bedürfnis nach einer inhaltlich herausfordernden und abwechslungsreichen Tätigkeit liegt. Beruflich-inhaltliche Orientierungen und das Interesse an einer vielfältigen Tätigkeit ist bei den meisten Befragten so stark ausgeprägt, daß sie häufig sogar trotz zusätzlicher Verantwortung und möglicher Arbeitsverdichtung bereit sind, weitere Aufgaben zu übernehmen. Aber auch diejenigen, die sich bei der Frage nach einer möglichen Aufgabenerweiterung eher abwägend und zurückhaltend äußern, sind in der Regel an einer fachlichen und inhaltlichen Aufwertung ihrer Arbeit interessiert.

2. Veränderungen in der Zusammenarbeit

Aufgabenerweiterung und Interessantheit der Arbeit erklären nur einen Teil der unterschiedlichen Bewertung von Gruppenarbeit in den einzelnen Projekten. Aus Sicht der Gruppenarbeiter ist zudem die Frage von großer Bedeutung, wie sich die Zusammenarbeit und das Klima unter den Kollegen durch die Gruppenarbeit verändert. Auch in dieser Hinsicht konnten wir deutliche Unterschiede zwischen den Projekten feststellen. Besonders positiv werden bei der Zusammenarbeit unter den Kollegen die beiden Projekte beurteilt (TM1 und M1), in denen die Arbeitszufriedenheit auch insgesamt am höchsten ist (Abbildung 1). Im Fall TM1 hat die Integration zusätzlicher Aufgaben und die hierdurch erfolgte Schaffung von Umfeldarbeitsplätzen der bisherigen Einzelarbeit überhaupt erst kooperative Züge gegeben. In der Bandmontage M1 hat vor allem die größere Arbeitseinsatzflexibilität mehr Zusammenarbeit und wechselseitige Unterstützung ermöglicht - in diesem Bereich ist es inzwischen sogar üblich, daß die Gruppenmitglieder sich bei fahrzeugbedingt unterschiedlichen Arbeitsumfängen zum Schichtende oder vor Pausen wechselseitig unterstützen, um dann gemeinsam die Arbeit zu beenden. Eine Voraussetzung dafür, daß die Gruppe stärker als sonst üblich ein kooperatives solidarisches Arbeitshandeln praktiziert, waren nicht zuletzt die Gruppengespräche, in denen Zusammenarbeit verabredet und fehlende Unterstützungsleistungen angesprochen werden konnten. Ein besseres, weil kooperativeres Klima unter den Kollegen war für viele der von uns interviewten Gruppenarbeiter ein ganz entscheidender Vorteil der neuen Arbeitsform. Klagen über Konkurrenz und Streitereien untereinander, fehlendes Verständnis von Kollegen und mangelnde Unterstützung haben wir am ehesten im Projekt M2 vorgefunden. Gerade in diesem Projekt beschwert man sich über Kollegen, die beispielsweise nicht bereit sind, auch andere an attraktive Arbeitsplätze zu lassen oder anderen zu helfen. Anders als in anderen Projekten wurde in diesem Fall auch häufig der Mangel beklagt, daß viele nicht gewillt seien, sich als Teil einer Gruppe zu begreifen. Offensichtlich wirkt sich die Kombination von ko-

Abbildung 1: Veränderungen durch Gruppenarbeit (in %)

	TM1 n = 30	TS1 n = 29	M1 n = 29	M2 n = 58
<i>Interessantheit der Arbeit</i>				
verbessert	97	61	59	14
gleich geblieben	3	18	38	50
verschlechtert	0	21	3	36
<i>Selbständigkeit in der Arbeit</i>				
verbessert	80	48	61	28
gleich geblieben	14	38	36	69
verschlechtert	6	14	4	4
<i>Zusammenarbeit mit den Kollegen</i>				
verbessert	90	48	62	26
gleich geblieben	7	45	21	49
verschlechtert	3	7	17	25
<i>Arbeitsbelastung</i>				
verbessert	12	7	21	2
gleich geblieben	28	21	24	14
verschlechtert	60	73	55	84
<i>Möglichkeiten, auf Dauer mit den Belastungen fertig zu werden</i>				
verbessert	52	13	23	3
gleich geblieben	31	42	35	31
verschlechtert	17	45	42	66
<i>Zusammenarbeit mit den Meistern</i>				
verbessert	45	17	41	16
gleich geblieben	49	59	51	67
verschlechtert	6	24	8	24
<i>Möglichkeiten, sich bei der Arbeit gegenseitig zu helfen</i>				
verbessert	87	66	51	28
gleich geblieben	7	31	28	37
verschlechtert	6	3	21	35

operativen Momenten in der Arbeit zusammen mit den durch Gruppengespräche gegebenen Möglichkeiten der Absprache untereinander besonders positiv auf die Zusammenarbeit und das Klima innerhalb einer Gruppe aus.

Ähnliches gilt für den Umgang mit älteren und leistungschwächeren Kollegen: auch hierauf bezogen haben wir die größte Akzeptanz und Bereitschaft zur Integration in den Projekten gefunden, die sich durch ein besonders hohes Maß an Selbstorganisation und eine entsprechende Ausstattung mit Ressourcen (Zeit für Gruppengespräche, Qualifizierungsmaßnahmen, Betreuungsleistungen usw.) auszeichneten.

3. Arbeitsbelastungen und Regulationsmöglichkeiten

Das Problem der Leistungsanforderungen ist einer der zentralen Diskussionspunkte in der aktuellen Gruppenarbeitsdebatte. Auch in den betrieblichen Diskussionen stehen dabei dem Slogan "working smarter not harder" Befürchtungen und erste Erfahrungen gegenüber, daß es sich bei Gruppenarbeit auch um nicht viel mehr als "management by stress" (Parker/Slaughter 1988) handeln kann. Personalabbau, Kassieren von Taktausgleichszeiten und Produktivitätssteigerungen kennzeichneten die Situation in allen Untersuchungsbetrieben. Bei jedem der von uns untersuchten Gruppenarbeitsprojekte haben sich die Leistungsanforderungen und die Arbeitsbelastungen aus Sicht der Beschäftigten erhöht, besonders gravierend in den Fällen TS1 und M2.¹⁷ Genannt werden in allen Projekten vor allem gestiegene körperliche Beanspruchungen - in erster Linie durch steigende Stückzahlen - und erhöhter Zeitdruck. Auch wo zusätzlich übernommene Tätigkeiten bei Vorgabezeiten und Personalsollbesetzungen berück-

sichtigt wurden, hat die Vielfalt unterschiedlicher Aufgaben dazu geführt, daß Leerzeiten seltener werden und die Beschäftigten das Gefühl haben, ständig noch etwas tun zu müssen (Abbildung 1).

Gestiegene Arbeitsbelastungen kennzeichnen alle von uns untersuchten Projekte. Die durchaus positive Bewertung der Gruppenarbeit in den Projekten TM1 und M1 wurde vom Betrieb also nicht durch gelockerte Leistungsvorgaben erkaufte. Die Befragungsergebnisse zeigen aber auch, daß sich trotz steigender aktueller Leistungsanforderungen die Möglichkeiten, die Belastungen auf Dauer zu bewältigen, sogar verbessern können (Abbildung 1).

Im Projekt TM1 kommen die Beschäftigten hinsichtlich dieser Frage zu einer eher positiven Beurteilung und auch im Fall M1 ist das Urteil weniger negativ als bei der Frage nach den Veränderungen der Arbeitsbelastungen. Da es sich hierbei um den auch aus Sicht der Beschäftigten wichtigsten Belastungsindikator handelt, messen wir diesem Ergebnisse hohe arbeitspolitische Bedeutung zu. Die Bewertung der Veränderung kann ein typisches Zitat verdeutlichen:

"Wir haben schwere Arbeiten, gerade LPS zum Beispiel, wo du nach der Woche wirklich denkst, ein Glück, jetzt ist die Woche rum. Dann mache ich nächste Woche wieder andere Maschinen, dann habe ich wieder was lockeres. So wechseln wir uns echt gut ab, da hat man dann irgendwie einen Ausgleich. Das ist wirklich streßfreier dadurch, daß man nicht an einer Maschine über einen ganzen Monat hängen bleibt. Mit Gruppenarbeit kann man das auf alle Fälle länger aushalten, glaube ich. Durch die Gruppenarbeit wird es wesentlich leichter" (TM1).

Entscheidend für die Höhe der Belastungen sind neben Stückzahlvorgaben auch qualitative Merkmale der Arbeitssituation, die sich im wesentlichen aus dem Tätigkeitszuschnitt, der Arbeitsgestaltung und der Gruppensituation ergeben. Eine eher positive Bewertung der Belastungssituation haben wir dort vorgefunden, wo die Beschäftigten Freiräume haben, ihre Arbeit selbst zu gestalten, selbst einzuteilen oder sich wechselseitig zu unterstützen (Abbildung 1). Die Verknüpfung taktgebundener und taktentkoppelter Tätigkeiten, die Pufferung von Fertigungsabläufen, aber auch eine hohe Ar-

¹⁷ Dies bezieht sich auf die subjektiven Einschätzungen von Leistungsanforderungen und Belastungen. Bei den uns vorliegenden objektivierten Kosten-Nutzen-Rechnungen sind in allen Projekten Einspareffekte erzielt worden, ohne daß sich vollkommen eindeutige Tendenzen abzeichnen. Im Vergleich der Projekte ist es aber gerade nicht so, daß beispielsweise in den unter Belastungsgesichtspunkten positiver beurteilten Projekten TM1 und M1 geringere Einsparungen erzielt wurden.

beitseinsatzflexibilität und die Förderung von Gruppenzusammenhalt sind, wie vor allem die Projekte TM1 und M1 zeigen, wichtige Ansatzpunkte betrieblicher Gestaltungspolitik. Im Fall M2 sind neben den für die Gruppenarbeit ungünstigen produktionstechnischen Bedingungen (Bandmontage) auch die mangelnde betriebliche Betreuung der Gruppenentwicklung, die fehlende Einbindung der Gruppe in die Gestaltung ihrer Arbeits- und Leistungsbedingungen sowie eine geringe Arbeitseinsatzflexibilität der Gruppen dafür verantwortlich, daß die Belastungssituation besonders negativ eingeschätzt wird.

4. Selbstorganisation: Schlüssel zur Unterscheidung von gelungenen und problematischen Gruppenarbeitsmodellen

Außer bei der Aufgabenerweiterung, die unmittelbar auf eine Erhöhung der Interessantheit der Arbeit zielt, unterscheiden sich strukturkonservative und strukturinnovative Gruppenarbeitskonzepte vor allem in der Frage, inwieweit sie auf Selbststeuerung und Selbstorganisation der Gruppe setzen und hierfür entsprechende Entscheidungskompetenzen und Ressourcen bereitstellen. Zu klären bleibt allerdings auch, inwiefern Selbstorganisation für die Beschäftigten nicht ebenfalls zum Problem werden kann. Durch die Übertragung neuer Aufgaben auf die Gruppe, die vormals allein Sache des Meisters oder indirekter Bereiche waren, können Spielräume für eine eigenverantwortliche Organisation und Ausführung gemeinsamer Arbeitsaufgaben entstehen. Wie bei der Frage der Aufgabenerweiterung ist es aber auch bezogen auf die Selbstorganisation keine Selbstverständlichkeit, daß diese von den Gruppen akzeptiert und befürwortet wird. Steigende Selbstorganisation setzt voraus, daß die Gruppen bereit sind, zusätzliche Verantwortung zu übernehmen. Dies kann auch Schattenseiten haben und zusätzlichen Arbeitsdruck erzeugen. Gruppenverantwortung und Selbstorganisation bedeuten nicht nur größere Freiheiten, sondern immer auch gemeinsame Verantwortung für das Arbeitsergebnis, die Bereitschaft, für Kollegen einzuspringen und

die Notwendigkeit, von Kollegen die Einhaltung gemeinsamer Verabredungen einzufordern.

Unseren Ergebnissen zufolge stellt Gruppenselbstorganisation einen zentralen Faktor der Beurteilung von Gruppenarbeit durch die Beschäftigten dar. Selbstorganisation wird von ihnen in besonderer Weise gefordert, zugleich ist dieser Aspekt eine zentrale Voraussetzung für die positiv bewerteten Wirkungen von Gruppenarbeit wie interessantere Arbeit, verbesserte Zusammenarbeit und günstigere Bedingungen der Belastungsregulation. In unseren Interviews hat sich gezeigt, daß Selbstorganisation in ihren Teilaspekten von den Beschäftigten überwiegend positiv beurteilt wird. Ob es um die Notwendigkeit gegenseitiger Absprache geht, um eigenständiges Organisieren ohne Vorgesetzte, gemeinsam zu tragende Verantwortung oder um den Ausgleich unterschiedlicher Arbeitsleistung, in jedem Teilaspekt überwiegt bei den Gruppenmitgliedern die Auffassung, daß es sich um einen Vorteil der Gruppenarbeit handelt. Zurückhaltender ist das Urteil allein, wenn es um den Ausgleich unterschiedlicher Arbeitsleistungen geht. Diese grundsätzlich positive Beurteilung von Selbstorganisation und Selbstverantwortung ist nicht projektspezifisch. In allen von uns untersuchten Projekten wird Selbstorganisation von den Beschäftigten ausdrücklich befürwortet und gewünscht.

Alles andere als einheitlich ist das Ergebnis dagegen, wenn wir nicht nach der allgemeinen Beurteilung von Selbstorganisation, sondern nach einem Urteil über das bisher erreichte Niveau der Selbstorganisation fragen. Dazu ein Vergleich zwischen den beiden Montageprojekten M1 und M2, die sich in ihren produktionstechnologischen Rahmenbedingungen (Bandarbeit) und formellen Regelungen (gewählte Sprecher, Gruppengespräche) nur unwesentlich voneinander unterscheiden.

Der Stand der Selbstorganisation in einer Arbeitsgruppe ist nicht nur von der Reichweite formaler Befugnisse abhängig und davon, ob Ressourcen vorhanden sind, Entscheidungsmöglichkeiten effektiv wahrzunehmen und innerhalb der Gruppe zu tragfähigen Lösungen zu kommen. Selbstorganisation setzt zudem einen Prozeß

der Gruppen- und Bereichsentwicklung voraus, der - neben Kompetenzverlagerungen - auch ein neues Rollenverständnis und Zusammenspiel zwischen den verschiedenen Ebenen und betrieblichen Akteuren (Gruppe, Gruppensprecher, Meister, sonstige Führungskräfte bis hin zu betrieblichen Spezialisten in den Umfeldbereichen) bewirkt. Am Stellenwert und der Rollendefinition der Meister und Gruppensprecher wird letztlich die Frage entschieden, inwieweit strukturinnovative Momente sich in den Gruppenarbeitsprojekten durchsetzen.

Ein neues Rollenverständnis des Meisters und ein verändertes Zusammenspiel zwischen Führungskräften und Gruppe hat sich im Projekt M1, nicht jedoch im Fall M2 herausgebildet (Abbildung 2).

Abbildung 2: Erfahrungen mit den Meistern (in %)

	M1 n = 29	M2 n = 58
<i>Sind jetzt weniger Vorgesetzte als früher?</i>		
ja	29	14
teils, teils	46	32
nein	25	54
<i>Sie sprechen sich mit der Gruppe ab?</i>		
ja	55	32
teils, teils	35	44
nein	10	24

Im Projekt M1 haben die Meister nicht nur Aufgaben an die Gruppe delegiert (Arbeitseinsatz, Anwesenheitsplanung), zugleich verstehen sie sich ausdrücklich als Unterstützer der Gruppen und sehen ihre Aufgabe darin, zwischen der Gruppe und den übrigen Bereichen zu vermitteln und zu koordinieren.

Wie weit die Veränderung der Meisterrolle gehen kann, zeigt folgendes Zitat aus dem sehr weitgehend selbstorganisierten und eindeutig strukturinnovativen Projekt TM1:

"Die Rolle des Meisters hat sich im Prinzip verändert. Er hat ja nicht mehr mit einer Einzelperson zu tun, er hat ja jetzt mit einer ganzen Gruppe zu tun, da muß er dann schon mal umdenken. Jetzt kommt er halt mit einer Liste an, was wann zu liefern ist und drückt die einem von uns in die Hand. Den Rest erledigen wir dann selber. Wir sprechen dann bei uns in der Gruppe ab, ob vielleicht irgendwo eine Maschine umgebaut werden muß oder ob der Maschinenbelegungsplan so stehen bleiben kann, wie er an dem Tag gerade ist. Der Meister hat da nichts mehr mit zu tun. Das wird alles zwangsweise der Gruppe überlassen. Der Meister ist nur noch eine Art Ansprechpartner, ich sage mal sowas ähnliches wie ein 'Freund'. Lieferlisten und Bestellungen, das läuft noch über den Meister. Der Meister ist so eine Art Manager außerhalb der Gruppe" (TM1).

Eine mit Blick auf das unterschiedliche Niveau der Selbstorganisation entscheidende Differenz zwischen den Projekten läßt sich auch bei den Gruppensprechern feststellen. "Sprecher" im eigentlichen Sinne des Wortes, die die Gruppe nach außen vertreten und auch intern eine moderierende Rolle übernehmen, sind sie im Projekt M2 (noch) nicht. Es handelt sich fast ausschließlich um Spezialisten für Sonderaufgaben, wie Nacharbeit, Arbeitseinteilung oder Materialbestellung. Sie wurden zwar gewählt, die Meister, in deren Sichtweise die Gruppensprecher die Vorarbeiter ersetzen sollen, machen sie häufig jedoch stellvertretend für die Gruppe verantwortlich und nehmen sie bei der Durchsetzung betrieblicher Ziele in die Pflicht. Umgekehrt bekommen die Gruppensprecher jedoch auch von einigen Gruppenmitgliedern Aufgaben zugeschoben, zumal sie für ihre Funktion eine Entgeltzulage bekommen. Anders als in den anderen Projekten befinden sich die Gruppensprecher in einer ausgesprochenen Sonderrolle, sind stark mit Zusatzaufgaben belastet und dementsprechend eher als "Quasi-Vorarbeiter" zu bezeichnen. Der Fall M2 ist insofern ein gutes Beispiel dafür, wie voraussetzungsreich Strukturinnovationen auf der Werkstattebene bei einem nach wie vor tayloristisch organisierten Umfeld sind. Trotz der immensen Bedeutung, die der neuen Position des Gruppensprechers zukommt, reicht es für die Herausbildung strukturinnovativer Formen von Gruppenarbeit nicht aus, die Gruppensprecher lediglich wählen zu lassen, ohne die übrigen Rahmenbedingungen der Gruppen (Aufgaben, Qualifikationen, Rollen und Handlungsmuster) zu verändern.

In starkem Kontrast zum Fall M2 verstehen sich die Gruppensprecher im Projekt M1 als Vertreter und Unterstützer der Gruppe; sie koordinieren, beziehen die Kollegen in Entscheidungen ein und werden in dieser Rolle auch von den Führungskräften akzeptiert. Eine Sonderrolle der Gruppensprecher wird von den Kollegen, aber auch von einigen Gruppensprechern, mit Skepsis betrachtet und häufig explizit abgelehnt. In den Montagefällen, in denen die Gruppensprecher Sonderaufgaben übernehmen, halten es viele für wünschenswert, daß die Aufgaben des Gruppensprechers stärker in der Gruppe verteilt werden. Besonders dringend ist dies aus Sicht der Beschäftigten im Fall M2.

5. Gesamturteil über die Gruppenarbeit

Unsere Untersuchungsergebnisse belegen, daß sich je nach Gestaltung der Gruppenarbeitsprojekte die Arbeitserfahrungen und Urteile über Gruppenarbeit deutlich voneinander unterscheiden. Gebündelt kommt dies noch einmal in der Gesamteinschätzung der Arbeitsveränderungen zum Ausdruck (Abbildung 3).

Ein ausgesprochen positives Gesamturteil haben wir im Fall TM1 vorgefunden, wobei es sich hierbei zugleich um das Projekt handelt, bei dem die betriebliche Reorganisation insgesamt am konsequentesten vorangetrie-

ben wurde. Qualifikatorisch reichen die Beschäftigten hier zwar nicht ganz an das Niveau der Systemregulierer im Fall TS1 heran, der Bruch mit der Vorsituation (reine Maschinenbedienung) war jedoch am größten. Aufgaben- und Funktionsintegration wurde durch den Betrieb in diesem Projekt am weitesten verwirklicht und aufgrund der hierdurch ermöglichten Bildung von Umfeldarbeitsplätzen konnte auch die zuvor hohe Taktbindung reduziert werden. Die so gewonnenen Freiräume waren schließlich auch die Grundlage für die sich in der Gruppe herausbildende Selbstorganisation. Nicht nur bei der Aufgaben- und Funktionsintegration, auch bei der Selbstorganisation wurden in diesem Projekt die größten Veränderungen der traditionellen tayloristischen Strukturen erreicht. Die Gruppensprecher werden gewählt und sind in die Arbeit der Gruppe voll integriert, zugleich hat sich in diesem Fall der stärkste Gruppenzusammenhalt herausgebildet und die Gruppe begreift die verschiedenen Tätigkeiten und Probleme in ihrem Arbeitsbereich ausdrücklich als gemeinsame Aufgabe. Auch wenn im Urteil dieser Gruppe Leistungsanforderungen und teilweise auch Belastungen gestiegen sind: zurück zur alten Arbeitsform will nahezu niemand.

Weniger emphatisch - aber in der Bilanz immer noch positiv - ist das Urteil in den Projekten TS1 und M1, wobei von den Beschäftigten in den beiden Projekten

Abbildung 3: Gesamtbewertung der Gruppenarbeit (in %)

	TM1 n = 30	TS1 n = 29	M1 n = 29	M2 n = 58
<i>Alles in allem: Veränderung der Arbeitssituation durch Gruppenarbeit?</i>				
verbessert	73	48	49	17
teils, teils	10	28	28	35
verschlechtert	17	24	23	48
<i>Bereitschaft, auch zukünftig in Gruppenarbeit zu arbeiten</i>				
verbessert	76	52	59	43
teils, teils	10	21	17	31
verschlechtert	14	28	24	26

jeweils unterschiedliche Defizite gesehen werden. Im Projekt TS1 hat sich die inhaltliche Seite der Arbeit und die Zusammenarbeit unter den Kollegen zwar etwas verbessert, zugleich haben aber die Belastungen besonders stark zugenommen und es wurde nur geringfügig mehr Selbstorganisation erreicht. Mangelhaft ist aus Sicht der Beschäftigten in diesem Fall auch die Einbindung und Abstimmung bezogen auf betriebliche Planungen: im Zusammenspiel mit dem Umfeld (Vorgesetzte, betriebliche Spezialisten) hat sich aus ihrer Sicht noch zu wenig verändert und fühlen die Gruppen sich nicht wirklich ernst genommen.

Auch im Bandmontageprojekt M1 ist die Bewertung der Gruppenarbeit positiv. Daß in diesem Bereich ähnlich günstig über die Arbeit geurteilt wird wie im Transferstraßenbereich TS1, ist arbeitspolitisch gesehen ein besonders wichtiges Ergebnis. Erreicht wurde dieses Resultat durch eine - gemessen an den produktionstechnologischen Voraussetzungen - besonders weitgehende Verwirklichung von Selbstorganisation. Der fachlich-inhaltliche Zuschnitt der Tätigkeiten hat sich nur unwesentlich verändert und auch die Belastungen sind wie im Fall TS1 gestiegen; in diesem Fall hat sich allerdings das Niveau der Selbstorganisation der Gruppe erhöht und die Zusammenarbeit (Rotation, wechselseitige Unterstützung) und der Zusammenhalt in der Gruppe haben sich verbessert. Die Gruppe nutzt die Gruppensprache, um Arbeitsprobleme zu bearbeiten und gemeinsame Regelungen zu vereinbaren; über ein kooperativeres Verhältnis zu den Führungskräften hat sich der Einfluß der Gruppe auf ihren Arbeitsbereich insgesamt erhöht.

Ausgesprochen negativ ist das Gesamturteil dagegen im Fall der Bandmontage mit eingeschränkter Selbstorganisation (Projekt M2). Die Begründungen hierfür lassen sich vielfach auf die gleichen Gestaltungsmomente zurückführen, die wir in den anderen Fällen bereits herausgestellt hatten: negativ wirken im Fall M2 mangelnde Aufgabenerweiterung, geringe Arbeitseinsatzflexibilität, nicht verwirklichte Selbstorganisation, fehlende Gruppenentwicklung und unzureichende Einbindung der Gruppen in übergreifende betriebliche Zusammenhänge.

Unsere Ergebnisse zeigen, daß mit strukturinnovativen Gruppenarbeitskonzepten eine durchgreifende Verbesserung der Arbeitssituation erreicht werden kann. Gruppenarbeitskonzepte führen dann zu einer Verbesserung der Arbeitssituation und können mit einer starken Zustimmung rechnen, wenn sie auf Aufgaben- und Funktionsintegration setzen, das Niveau der Selbstorganisation und die Gruppenverantwortung erhöhen und die Kooperations- und Kommunikationsbeziehungen zwischen den Gruppen und dem betrieblichen Umfeld verstärken.

Arbeitspolitisch besonders wichtig ist die Tatsache, daß die Beschäftigten in den von uns untersuchten Projekten sich auch dann mehrheitlich noch nicht vom Konzept Gruppenarbeit abgewendet haben, wenn ihre bisherigen Erfahrungen hiermit in erster Linie enttäuschend oder negativ waren (Abbildung 3). Selbst im Fall M2 ist nur etwa ein Viertel der Beschäftigten nicht mehr zur Gruppenarbeit bereit. Für die große Mehrheit der Beschäftigten bleibt Gruppenarbeit mit ihren Bestandteilen Aufgabenerweiterung und Selbstorganisation ein positives Konzept. Ihre Vorstellungen und Erwartungen gehen über das betrieblich bisher Erreichte hinaus und müßten durch eine entsprechende betriebliche Gestaltungspolitik nur aufgegriffen werden.

Wichtig ist aber noch ein weiteres Ergebnis: Von Einzelaspekten abgesehen gibt es keine systematischen Zusammenhänge zwischen verschiedenen Personengruppen und der Bewertung von Gruppenarbeit. Die Suche nach möglichen Zusammenhängen zwischen Einflußgrößen wie Alter, Nationalität, Ausbildungsniveau, beruflicher Hintergrund, Betriebszugehörigkeit usw. und dem Urteil der Beschäftigten über Gruppenarbeit führte immer wieder zu dem Ergebnis, daß die jeweiligen Projekterfahrungen ausschlaggebend waren. Auch bei der Frage, ob die verschiedenen Konzeptbestandteile der Gruppenarbeit (Aufgabenerweiterung, Selbstorganisation) mitgetragen werden, lassen sich kaum Unterschiede zwischen den verschiedenen sozialen Gruppen feststellen. Bei den von uns untersuchten Personen und Bereichen konnten wir keine Bestätigung für den in manchen Betrieben zu hörenden Satz finden, daß der Erfolg von Gruppenarbeit in erster Linie von der Aus-

wahl geeigneter Personen abhängt und das Konzept nur mit bestimmten Personengruppen (Jüngere, Deutsche, Qualifizierte) funktioniert. Unseren Befunden zufolge sind zentraler vielmehr das jeweils gewählte Gestaltungskonzept und die dadurch erzeugten Arbeitsstrukturen.

Ein wichtiges Problemfeld bei der Gestaltung von Gruppenarbeitsprojekten stellen Leistungsanforderungen und Arbeitsbelastungen dar. Die Kritik der Beschäftigten in den nordamerikanischen Transplants richtet sich nicht zuletzt gegen zu hohe, vernutzende Leistungsanforderungen. In der Untersuchung Berggrens zu Gruppenarbeitsansätzen in der schwedischen Automobilindustrie finden sich ebenfalls eine Reihe von Belegen, daß steigende Leistungsanforderungen eine besondere Belastung für Gruppenarbeitssysteme darstellen. Erweiterte Handlungsspielräume bieten zwar Möglichkeiten der Kompensation von Belastungen und Leistungsanforderungen, nicht auszuschließen ist jedoch, daß die Selbstorganisationsfähigkeit von Gruppen überfordert und eine negative Entwicklungsdynamik angestoßen wird. In einem solchen Fall können überzogene Leistungsansprüche die kooperative Binnenstruktur der Gruppe aus und blockieren die aus einer verbesserten Zusammenarbeit erwachsenden Leistungsressourcen. Zum Ausdruck kommt eine solche Prozedurdynamik vor allem darin, daß Abstimmungsprozesse innerhalb der Gruppe sowie zwischen Gruppe und Umfeld trotz wachsender Probleme abnehmen.¹⁸

Der Belastungsaspekt hat in allen von uns untersuchten Projekten negativ zu Buche geschlagen und der Umgang hiermit ist eine der Klippen, die Gruppenarbeitsprojekte zu umschiffen haben. In den von uns untersuchten Projekten haben wir zwei unterschiedliche Formen der Leistungssteigerung vorgefunden:

(1) Besonders in den Handarbeitsbereichen, mitunter aber auch in technisierten Produktionsprozessen, resultieren gestiegene Leistungsanforderungen einmal daraus, daß sich die zu fertigen Stückzahlen für die Ar-

beitsgruppen erhöhen. Ob dies über bessere Nutzungsgrade von Anlagen, optimierte Bearbeitungsfolgen oder Reduktion von Taktausgleichszeiten erreicht wird: alle diese Maßnahmen führen dazu, daß den Beschäftigten im traditionellen Sinne mehr Arbeit (montieren, Teile einlegen usw.) abverlangt wird. Traditionelle Formen der Leistungsintensivierung spielen auch unabhängig von Gruppenarbeit eine große Rolle. Diese klassische Form der Arbeitsverdichtung ist jedoch nur ein Aspekt dessen, was von den Gruppenarbeitern unter "mehr leisten müssen" verstanden wird.

(2) Eine zweite, gerade auch in strukturinnovativen Gruppenarbeitsvarianten anzutreffende Form der Leistungssteigerung, findet sich dort, wo Aufgabenerweiterung nicht einfach Mehrarbeit, sondern vor allem Integration von neuen Aufgaben und Funktionen bedeutet. In diesen Fällen werden die Gruppen selbst für eine optimale Organisation der Abläufe vor Ort zuständig und müssen hierbei Rahmenbedingungen und die jeweiligen situativen Erfordernisse berücksichtigen. Die Arbeit ist dann nicht mehr "im gewohnten Trott" zu erledigen, sie erfordert erhöhtes Engagement und verstärkte Präsenz. Betriebliche Probleme können nicht mehr an den Meister oder betriebliche Spezialisten delegiert werden. Die Gruppen selbst müssen aktiv werden und Initiative zeigen, wo man die Probleme früher eher laufen gelassen und auf die fehlende Zuständigkeit verwiesen hätte. Auch solche Aspekte werden von den Beschäftigten genannt, wenn sie auf steigende Leistungsanforderungen hinweisen. Diese neuartige Form der Leistungssteigerung läßt sich vor allem in den Gruppenarbeitsprojekten (unter anderem TM1) finden, in denen eine sehr weitgehende Integration von Aufgaben und Funktionen erfolgte.

Einen Zwang, mehr zu leisten, hat es in allen von uns untersuchten Projekten gegeben. Gestiegene Leistungsanforderungen setzten sich aber nicht in jedem Fall in wachsende Belastungen um. Im Vergleich der Projekte zeigte sich, daß es bei der Bewertung der Arbeitsbelastungen durch die Beschäftigten auf lange Sicht durchaus Unterschiede gibt. Diese erklären sich vor allem aus jeweils vorhandenen Kompensationsmöglichkeiten wie

¹⁸ Ein Beispiel für eine solche Negativspirale findet sich bei Bullinger/Schlund 1994, S. 350 f.

Tätigkeitswechsel, wechselseitige Unterstützung oder eigenständige Gestaltung des Arbeitsablaufes. Die Regulationschancen haben sich dort verbessert, wo den einzelnen und der Gruppe mehr Möglichkeiten zur Verfügung stehen, eine eigene Zeitökonomie und einen eigenen Arbeitsrhythmus zu finden und den Gruppen Freiräume und Mitsprache bei der Festlegung von Leistungsvorgaben und Regelungen eingeräumt wurden. Steigende Leistungsanforderungen aufgrund von Aufgabenintegration bleiben dann erträglich, wenn sie mit besseren Leistungsbedingungen sowie organisatorischen Veränderungen einhergehen. Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang, daß die Gruppen in ihren Qualifikationen, Organisationsfreiräumen und ihrem Einfluß auf Umfeldbedingungen gestärkt werden und dies mit einer Reorganisation des betrieblichen Umfeldes verknüpft wird. In diesen Fällen ist den Beschäftigten zwar durchaus bewußt, daß die Leistungsanforderungen gestiegen sind, erhöhte Anforderungen werden dann aber auch als Vorteil der neuen Arbeitsform gesehen.

Von entscheidender Bedeutung ist allerdings, daß das betriebliche Ziel der Senkung von Kosten nicht ausschließlich über wachsende Leistungsanforderungen angestrebt wird. Unabhängig hiervon lassen sich gerade bei weitreichenden Gruppenarbeitskonzepten eine ganze Reihe von kostensenkenden und leistungsverbessernden Effekten erzielen, die in erster Linie Folgewirkungen verbesserter betrieblicher Abläufe sind oder aus der Optimierung der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen betrieblichen Funktionsbereichen resultieren.¹⁹ Solche Rationalisierungspotentiale lassen sich über strukturinnovative Gruppenarbeitskonzepte nicht nur besonders gut erschließen, sie geben umgekehrt auch der Entwicklung der jeweiligen Projekte besondere Schubkraft. Einsparpotentiale und Leistungsverbesserungen, die sich durch optimierte Prozesse und ein besseres Zusammenwirken der verschiedenen betrieblichen

Funktionen ergeben, werden in vielen Betrieben allerdings nach wie vor noch zu wenig ausgeschöpft.²⁰

IV. Neue Haltung zu Betrieb und Rationalisierung?

Unter dem Stichwort lean production spielen von den Produktionsbeschäftigten getragene Optimierungsansätze (Kaizen, KVP) in der aktuellen Rationalisierungsdiskussion eine immer größere Rolle. Auch beim Rationalisierungsprozeß soll nun mit dem tayloristischen Grundprinzip gebrochen werden, wonach die Planung des Produktionsprozesses und das Bemühen um verbesserte betriebliche Abläufe ausschließlich Aufgabe von Management und betrieblichen Spezialisten ist (Wilhelm 1992; Springer 1993). Traditionell galt, daß die Optimierung der Arbeitsabläufe gerade nicht Sache der Beschäftigten vor Ort war und von diesen allenfalls im eigenen Interesse und zumeist unterhalb oder gegen betriebsoffizielle Normen betrieben wurde, wenn sich die Arbeit hierdurch erleichtern ließ. Betriebliche Versuche der Kostensenkung und Rationalisierung wurden von den Produktionsarbeitern als gegen eigene Interessen gerichtet wahrgenommen und die Beschäftigten begegneten dem Betrieb deshalb auch grundsätzlich mit Mißtrauen. Die über einen längeren Zeitraum hinweg gewonnenen und im Konflikt um Leistungsvorgaben im Arbeitsprozeß immer wieder neu aktualisierten Erfahrungen mit tayloristischen Rationalisierungsprozessen werden von den Beschäftigten mit der Herausbildung eines "arbeitspolitischen Konservatismus" (Schumann u.a. 1982) beantwortet. Betriebliche Arbeitsgestaltung wird dieser Interpretation zufolge generell als Bedrohung wahrgenommen.

Bisher konnten wir zeigen, daß strukturinnovative Gruppenarbeitskonzepte in der Lage sind - trotz stei-

¹⁹ Was in Diskussionen um die Höhe von Leistungsanforderungen häufig vergessen wird: selbst in den MIT-Studien wird davon ausgegangen, daß mindestens ein Drittel der Produktivitätsunterschiede nicht in der Produktion selbst entstehen, sondern konstruktionsbedingt, aus mehr oder weniger fertigungsgerecht ausgelegten Produkten resultieren (Krafcik 1988).

²⁰ Aus betrieblicher und aus Beschäftigtensicht erfolgreich gestaltete Gruppenarbeit erfordert die richtigen Weichenstellungen in zumindest sechs Gestaltungsfeldern: Gestaltung der Aufgaben- und Funktionszuschnitte, der Selbstorganisation, der Rollen und Funktionen von Führungskräften, der Einbindung der Gruppenarbeit in betriebliche Dezentralisierung, der Einbeziehung der Beschäftigten in Aufgaben der Optimierung und Kostensenkung und der Umsetzungsprozeß selbst (Gerst/Hardwig/Kuhlmann/Schumann 1994).

gender Leistungsanforderungen -, die Arbeitssituation der Beschäftigten insgesamt zu verbessern. Im folgenden soll es um die Frage gehen, inwieweit strukturinnovative Gestaltungskonzepte auch die Haltung der Beschäftigten zu Betrieb und Rationalisierung verändern können und welche Sichtweisen sich bei den Gruppenarbeitern bezogen auf ihre eigene Stellung im Rationalisierungsprozeß herausbilden. Im Kontext der gegenwärtigen Diskussion um posttayloristische Arbeitsformen ist Gruppenarbeit erst dann als neuartiges Rationalisierungskonzept zu bezeichnen, wenn die Beschäftigten sich nicht mehr ausschließlich als Objekte und Leidtragende betrieblicher Arbeitsgestaltung und Rationalisierung verstehen. Nur wo dies der Fall ist, dürfte auch eine realistische Chance bestehen, daß sich die Beschäftigten eigenständig an der betrieblichen Kostensenkung beteiligen und die betrieblichen Rationalisierungsprozesse mitgestalten (können).

Bei den Gesprächen mit den Gruppenarbeitern zum Thema "Haltung zu Betrieb und Rationalisierung" wurde sehr schnell deutlich, daß viele von ihnen gerade keine verfestigte, geschlossene Haltung formulierten, sondern in ihren Aussagen eher unsicher, suchend waren und die Widersprüchlichkeit der aktuellen Lage betonten. Auf der einen Seite wurde häufig registriert, daß Gruppenarbeit die eigene betriebliche Stellung in Bewegung bringt: der Umgang des Betriebes mit den Beschäftigten beginnt sich bei strukturinnovativen Varianten in eine eher partizipative Richtung zu verändern, Freiräume und eigener Einfluß haben zugenommen und betrieblicherseits besteht in einigen Fällen sogar Bereitschaft, faire Leistungskompromisse zu vereinbaren. Andererseits verlieren traditionelle Rationalisierungsmaßnahmen nicht an Bedeutung und es existieren nach wie vor tiefsitzende, durch langjährige Erfahrungen gesättigte Bedenken und verfestigtes Mißtrauen. Für die große Mehrheit der Beschäftigten ist noch nicht klar, wie weit man sich bereits auf eine aktive Rolle im Prozeß der Rationalisierung einlassen kann. Nicht wenige unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen Rationalisierungsmaßnahmen, die ausschließlich allgemeine Kosten senken oder sogar zusätzlich arbeitserleichternd sind und solchen Veränderungen, die Kosten

überwiegend zu Lasten der Beschäftigten reduzieren, indem sie zu Leistungsverdichtung führen oder sogar den eigenen Arbeitsplatz gefährden.

Nicht immer werden die unterschiedlichen Haltungen beim Umgang mit betrieblichen Rationalisierungsmaßnahmen jedoch so klar formuliert, wie in den beiden folgenden Zitaten:

"Na ja, das ist halt der Kampf zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Ich lasse mir natürlich nicht so gerne vom Arbeitgeber die Zeit schlecht machen, also daß ich weniger Zeit für ein Teil habe. Es gibt hier Teile, für die ich ohnehin schon wenig Zeit habe und für andere habe ich dann wieder mehr Zeit, so daß sich das immer wieder ausgleicht. Die Firma ist nun einmal daran interessiert, die Teile schneller zu machen. Dann werde ich denen kaum erzählen, daß man das schneller machen kann" (TM2).

"Wenn z.B. die Zeiten zu hoch sind und wir sehen, daß die Teile zu teuer verkauft werden, gehen wir schon zum Meister und lassen die Zeiten nochmal stoppen. Wir hatten letztes Teile, da hätten wir dreimal am Tag unseren Akkord geschafft. Das haben wir dann auch nicht eingesehen, weil dann das Auto ja auch nur teurer wird. Auch wenn uns die Zeiten zu niedrig sind, lassen wir nochmal neu die Zeit stoppen" (TM2).

Während im ersten Zitat wichtige Elemente traditionellen Arbeiterbewußtseins anklingen, steht das zweite Zitat für eine Haltung, die betriebliche Zielsetzungen in das eigene Handeln übernimmt ("weil dann das Auto ja auch nur teurer wird") und ein höheres Maß an Offenheit und Transparenz zuläßt.²¹ Sehr viel häufiger anzutreffen ist allerdings ein vorsichtiges Abwägen und der Hinweis auf Ambivalenzen:

"Ich sehe das wegen der Rationalisierung mit gemischten Gefühlen. Das kann man doch auch von verschiedenen Seiten sehen. Wenn man den Stellenabbau betrachtet, dann ist Rationalisierung nicht gut. Aber Rationalisierung im Sinne von Materialeinsparung und Verbesserungsvorschlägen, das finde ich schon gut. Wenn es für den Arbeitsablauf einen Vorteil bringt, dann bin ich für Rationalisierung. Aber jeder Verbesserungsvorschlag hat natürlich auch seine Probleme, da sind dann oftmals Arbeitsplätze in Gefahr. Wenn man z.B. einen Menschen hier nicht mehr braucht, weil dem sein Arbeitsablauf jetzt von einem anderen mitgemacht werden kann, dann würde ich bei der Rationalisierung nicht mitmachen. Lieber würde ich mich dann in der Form weiterquälen, wie ich es bis dahin gemacht habe" (M2).

²¹ Daß diese gegenüber traditionellem Arbeiterbewußtsein neuartige Haltung unmittelbar mit der Unterstellung einer Reziprozitätsnorm gekoppelt ist ("Auch wenn uns die Zeiten zu niedrig sind ..."), sei an dieser Stelle nur angemerkt.

Drei Ergebnisse unserer Untersuchungen sind für die Frage nach einer neuen Haltung zu Betrieb und Rationalisierung zentral:

(1) Einen ersten Hinweis gibt die Antwort der Gruppenarbeiter auf die Frage, ob der Interessengegensatz zwischen Arbeitern und Betrieb bei Gruppenarbeit an Bedeutung verliert (Abbildung 4).

die Frage, inwieweit die Beschäftigten überhaupt bereit sind, sich an der betrieblichen Kostensenkung aktiv zu beteiligen. Mit Blick auf die Annahme eines stark traditionistisch geprägten Rationalisierungsbewußtseins erstaunt zuerst einmal, daß ein sehr hoher Anteil von Beschäftigten ausdrücklich erklärt, sich für die betrieblichen Ziele der Kostensenkung und Rationalisierung engagieren zu wollen, eine alleinige Zuständigkeit des

Abbildung 4: Einstellung zu Betrieb und Rationalisierung (in %)

	TM1 n = 30	TS1 n = 29	M1 n = 29	M2 n = 58
<i>"Bei Gruppenarbeit verliert der Interessengegensatz zwischen Arbeiter und Betrieb an Bedeutung"</i>				
stimme zu	40	32	37	28
teils, teils	36	36	41	38
lehne ab	24	32	22	34
<i>"Kostensenkung und Rationalisierung sind allein Sache des Betriebes"</i>				
stimme zu	48	59	54	39
teils, teils	30	35	36	31
lehne ab	22	6	11	30
<i>"Der Arbeiter sollte allem gegenüber mißtrauisch sein, was vom Betrieb kommt"</i>				
stimme zu	44	19	26	30
teils, teils	18	26	33	35
lehne ab	38	55	41	35

Dem wird in den Gruppenarbeitsbereichen (vor allem Projekt TM1) mit überwiegend positiven Erfahrungen häufiger und zwar zu etwa 40 % zugestimmt, weniger als ein Viertel der Beschäftigten lehnen diese Einschätzungen ab. Dennoch, der Anteil der mit "teils, teils" Antwortenden ist in allen Gruppenarbeitsprojekten groß, für eine bereits stabile Veränderungsdynamik geben auch unsere qualitativen Interviews keine Hinweise. Charakterisieren läßt sich die Haltung der Beschäftigten am ehesten mit Verunsicherung.

Bei der Aktivierung der Beschäftigten für die betrieblichen Rationalisierungsziele und KVP geht es auch um

Betriebes wird in allen Projekten mehrheitlich abgelehnt (Abbildung 4).

"Sämtliche Verbesserungen, die kommen, sind von uns gekommen. Und das wird eigentlich auch so gehandhabt. Wir kriegen hier keine Verbesserungen vorgesetzt und müssen dann zusehen, wie wir damit klarkommen, sondern wenn irgendetwas ist, dann kommt das von uns. Wir haben ja auch die meiste Ahnung von dem ganzen Arbeitsprozeß. Daß man sein Scherfchen dazu leistet, die Rationalität der Produktion voranzubringen" (TM1).

(2) Die breite Verankerung einer grundsätzlichen Bereitschaft, sich bei der Kostensenkung zu engagieren, sagt allerdings noch nichts darüber aus, inwieweit sie auch in entsprechendes Handeln umgesetzt wird. Letz-

teres ist von weiteren Faktoren abhängig. Insbesondere davon, ob sich an der grundlegenden Mißtrauenshaltung gegenüber dem Betrieb etwas geändert hat. Hierauf bezogen konnten wir Ansätze einer neuen Haltung nur im besonders strukturinnovativen Projekt TM1 feststellen.²² Immerhin fast die Hälfte der Gruppenarbeiter sind in diesem Projekt ausdrücklich der Meinung, daß man dem Betrieb nicht mehr grundsätzlich zu mißtrauen brauche (Abbildung 4).

"Man (Gruppe und Arbeitswirtschaft) zieht jetzt eher an einem Strang. Die saßen ja früher irgendwo rum in ihren Büros und die sind jetzt hier runter verlegt worden in die Produktion. Da hat man jetzt jemanden, da kann man direkt hingehen und den ansprechen. (Und zur Planung hin?) Da ist noch ein Keil drin, da ist noch Mißtrauen drin. Dazu ist alles noch zu frisch, daß die hier runter kamen. Das muß erstmal in die Köpfe reingehen, daß das ein miteinander Arbeiten ist und kein Gegen-einander mehr. Aber ich schätze, das kommt auch noch" (TM1).

Nach wie vor groß ist das Mißtrauen hingegen in den Fällen TS1, M1 und M2. In diesen Projekten lehnt nur jeder vierte generelles Mißtrauen gegenüber dem Betrieb ab. Wobei die Gründe für das fortbestehende Mißtrauen vielfältig sind: sie liegen in ungenügender Einbindung in planerische Entscheidungen, in mangelnder Zusammenarbeit mit betrieblichen Spezialisten, einseitig festgelegten Leistungsbedingungen und nicht zuletzt im Umgang der Führungskräfte mit den Gruppen. Eine Rolle spielen aber auch generelle Befürchtungen, die sich auf die fehlende Sicherheit von Beschäftigungsperspektiven beziehen.

"Schwierigkeiten (mit KVP) gäbe es von der Gruppe aus, wenn man sich fragt, was löse ich aus mit diesem Verbesserungsvorschlag. Gefährde ich meinen eigenen Arbeitsplatz, indem ich die Linie optimiere. Unter gewissen Voraussetzungen, die natürlich abgesichert sein müssen, daß z.B. gesagt wird, der Arbeitsplatz bleibt erhalten (ginge KVP). Aber das sind dann wieder Aussagen, denen man auch nicht trauen kann" (TS1).

(Kann man dem Arbeitswirtschaftler heute eher vertrauen?) "Heute nicht, aber wenn man mal alles zusammen durchgehen würde und alles gemeinsam diskutieren würde, dann könnte man ihm auch vertrauen. Aber wenn wir nach wie vor die ganzen Sachen einfach nur vorgeschmissen kriegen, das ist halt nicht gut" (M2).

²² Lediglich der Vollständigkeit halber sei erwähnt, daß Gleiches für das in dieser Gegenüberstellung nicht mit aufgenommene Projekt TM2 gilt. Das Gestaltungskonzept dieses Projektes und die betrieblichen Rahmenbedingungen entsprechen in den wesentlichen Punkten dem Fall TM1.

(3) Bislang haben wir lediglich nach den Haltungen der Beschäftigten gefragt; wenn man unabhängig von der eigenen Bereitschaft, sich bei der Rationalisierung Hinderungsgründe für eine aktive Beteiligung der Arbeiter an Kostensenkung und Rationalisierung sehen, so ergibt sich folgendes Bild (Abbildung 5).

Abbildung 5: Hinderungsgründe für eine aktive Beteiligung an der Kostensenkung

Frage: "Was verhindert, daß sich Arbeiter aktiver an der Senkung der Kosten beteiligen?"	
Sehr wichtiger Grund	
- "weil die Arbeiter über Kostenfragen zu wenig informiert sind"	50 %
- "weil die Arbeiter zu wenig Zeit haben, über Verbesserungen nachzudenken"	48 %
- "weil die Arbeiter, damit ihre eigenen Arbeitsplätze weg-rationalisieren könnten"	47 %
- "die unzureichende Zusammenarbeit mit der Planung"	41 %
- "weil der Betrieb die Arbeiter zu wenig vorbereitet hat"	39 %
- "weil der Betrieb Verbesserungen zu wenig umsetzt"	35 %
- "weil die Arbeiter sich damit Leistungserhöhungen einhandeln könnten"	31 %
- "weil es sich für die Arbeiter finanziell nicht lohnt"	23 %
Antwortvorgaben: sehr wichtiger Grund; wichtiger Grund; nicht so wichtiger Grund/spielt keine Rolle.)	

An vorderer Stelle steht zwar auch die Sorge um den eigenen Arbeitsplatz, ansonsten werden aber ganz überwiegend Gründe genannt, die nicht so sehr auf mangelnde Bereitschaft der Beschäftigten, sondern auf un-

zureichende arbeitsbezogene Voraussetzungen und betriebliche Rahmenbedingungen verweisen. Als besonders wichtige Gründe gelten: fehlende Zeitspielräume und Informationen sowie unzureichende Qualifizierung und Zusammenarbeit mit der Planung. Die Furcht vor Leistungserhöhungen kommt erst danach - neben der mangelnden Bereitschaft des Betriebes, Vorschläge der Gruppen umzusetzen. Interessant ist mit Blick auf die vielfältigen Diskussionen um Entgeltsysteme als Motivationsinstrument, daß fehlende finanzielle Anreize nur eine sehr geringe Rolle spielen. Von allen von uns erfragten möglichen Gründen für fehlende Aktivitäten bei der Kostensenkung wurde diesem die geringste Bedeutung zugemessen.

Zusammengefaßt interpretieren wir unsere Ergebnisse so, daß strukturinnovative Formen von Gruppenarbeit bei den Beschäftigten durchaus mit einer Haltung einhergehen, bei der die Optimierung der Arbeitsprozesse zur eigenen Aufgabe gemacht und Mißtrauen gegenüber betrieblicher Rationalisierung abgebaut wird. Derartig weitreichende Veränderungen sind aber bei weitem noch nicht überall realisiert und in besonderer Weise voraussetzungsreich. Ein durchweg traditionelles Rationalisierungsverständnis wird in allen Gruppenarbeitsprojekten zwar nur von Minderheiten vertreten, relativ groß ist jedoch das Lager der Unentschiedenen, die Veränderungen der betrieblichen Politik zwar registrieren, bei denen gewachsene Skepsis aber nicht voll abgetragen werden konnte.

Unsere Untersuchungsergebnisse legen nahe, daß gerade bei der Frage, ob eine aktive Beteiligung der Beschäftigten bei der Prozeßoptimierung und Kostensenkung wirklich greift, betriebliche Rahmenbedingungen und Organisationsstrukturen eine große Rolle spielen, arbeitsprozeßliche Veränderungen allein also nicht ausreichen. Weder Verbesserungen der unmittelbaren Arbeitssituation noch eine prinzipielle Bereitschaft zur Kostensenkung lassen eine neue Haltung wirksam werden. Vorgefunden haben wir eine breit verankerte neue Haltung und eine neue Stellung der Beschäftigten im Rationalisierungsprozeß vor allem dort, wo neben Qualifikationserweiterung, Funktionsintegration

und Selbstorganisation auch die Zusammenarbeit der Gruppen mit den Umfeldbereichen (Führungskräfte, Planung, betriebliche Spezialisten) erweitert und in eine dauerhafte Kooperation überführt wurde. Nur wo der Weg einer strukturinnovativen Organisationsentwicklung konsequent gegangen wird, ermöglicht Gruppenarbeit eine Arbeitspolitik, bei der mit einem traditionellen Arbeits- und Betriebsverständnis gebrochen wird.²³

Dennoch, eine neue Haltung zu Betrieb und Rationalisierung wird erst dann dauerhaft greifen, wenn es außerdem gelingt, auch im Bereich der Leistungs politik (Formen der Aushandlung von Leistungsvorgaben, Absicherung gegen negative Folgen) zu neuen, eher beteiligungsorientierten Arrangements zu kommen und Sicherheiten mit Blick auf die Furcht vor Arbeitsplatzverlust bereitzustellen.²⁴ Die Frage nach Garantien für Arbeitsplatzsicherheit, die in den Betrieben schon in den 80er Jahren zum Bestandteil von Rationalisierungsschutzabkommen wurde - damals vor dem Hintergrund technischer Rationalisierungsschübe -, hat auch derzeit nicht an Bedeutung verloren. Die Tatsache, daß das Problem einer drohenden Arbeitslosigkeit als Schatten in die betriebliche Realität hineinreicht und auch dort als Hemmschuh für eine Politik der Modernisierung wirkt, macht auch von dieser Seite her deutlich, daß die Frage der betrieblichen Reorganisation nicht in einem gesellschaftsfreien Raum entschieden wird.²⁵

²³ Inwieweit sich die von uns beschriebenen Haltungen kausal im Zusammenhang der Gruppenarbeit herausgebildet haben, muß vorerst offen bleiben, da wir unsere bisherigen Erhebungen ausschließlich nach der Einführung der Gruppenarbeit durchgeführt haben. Die qualitativen Erhebungen legen jedoch einen Zusammenhang zwischen Gruppenarbeitserfahrung und Haltung zu Betrieb und Rationalisierung nahe. Die konjunkturellen Rahmenbedingungen und das Ausmaß der Bedrohung des Arbeitsplatzes waren in allen von uns untersuchten Projekten in etwa gleich.

²⁴ Eine große Rolle spielt, daß strukturinnovative Lösungen im Fall TMI auch insofern vereinbart wurden, als die Gruppen bei der Festlegung der Personalsollbesetzung beteiligt waren. Die weitgehende Integration indirekter Aufgaben, deren zusätzlicher Personalbedarf über traditionelle zeitwirtschaftliche Verfahren (MTM, REFA usw.) kaum zu ermitteln war, legte den ohnehin vor Ort angesiedelten Akteuren eine direkte Beteiligung der Gruppen nahe.

²⁵ Für die Entwicklung der schwedischen Automobilindustrie und strukturkonservative Gruppenarbeitsvarianten in den nordamerikanischen und englischen transplants hat bereits Berggren auf die Relevanz gesellschaftlicher Rahmenbedingungen hingewiesen (Berggren 1991).

V. Ausblick

Anders als in den 70er Jahre dürfte es sich bei der aktuellen Renaissance der Gruppenarbeit nicht um ein Strohfeuer handeln. Umso wichtiger ist daher die Frage, welche Gruppenarbeitsvariante sich schließlich durchsetzt: die Auseinandersetzungen um die richtigen Akzente bei den Gestaltungskonzepten und die sozialen Prozesse der Umsetzung von Gruppenarbeit sind noch nicht entschieden. Die Probleme des Wirtschaftsstandorts Deutschland (Jürgens/Naschold 1994; Schumann u.a. 1994) dürften ohne eine Modernisierung der betrieblichen Strukturen kaum lösbar sein. Die von uns untersuchten Projekte machen deutlich, daß es hierfür heute bereits Anknüpfungspunkte gibt - Gruppenarbeitsmodelle, die eine Verbesserung der Arbeitssituation und mehr Wirtschaftlichkeit miteinander verbinden, lassen sich realisieren. Nach wie vor offen ist jedoch, inwieweit es unter Beteiligung der verschiedenen betrieblichen und überbetrieblichen Akteure gelingt, strukturinnovative Konzepte zu verallgemeinern und die Rahmenbedingungen (tarifpolitische Regulierung, überbetriebliche Beratungsangebote und Unterstützungsleistungen, industriepolitische Initiativen) hierfür zu verbessern (Gesamtmetall 1992; HBS/IG-Metall 1992; vor allem VDW/VDMA/IG-Metall o.J.). Gruppenarbeit ist zwar nicht selbst die Lösung für die vielfältigen Modernisierungsdefizite der betrieblichen Strukturen, entlang der von uns dargestellten Grundprinzipien gestaltete Gruppenarbeit könnte aber ein Mittel sein, innovative Antworten auf die vielfältigen und sich ständig wandelnden Anforderungen und Probleme betrieblichen Handelns zu finden.

Wir haben bereits darauf hingewiesen, daß es sich bei dem vorliegenden Text um einen Bericht aus einem laufenden Forschungsprojekt handelt, der sich zudem auf die betrieblichen Probleme der Ausgestaltung von Gruppenarbeitskonzepten konzentriert. Zum Abschluß daher ein kurzer Hinweis auf drei Themenkomplexe, denen aus unserer Sicht in Zukunft größere Aufmerksamkeit zu schenken wäre:

(1) Der erste Aspekt ist die Einbindung der betrieblichen Interessensvertretung in die Konzeption und Umsetzung von Gruppenarbeit. Unsere Ergebnisse haben gezeigt, daß neben Konzepten und produktionstechnologischen Rahmenbedingungen auch der soziale Prozeß der Umsetzung von Gruppenarbeit eine wichtige Rolle spielt. Ob technologische Spielräume genutzt und durch entsprechende Gestaltung sogar erweitert werden; welche Gruppenarbeitskonzepte sich durchsetzen und wie tief die Reorganisation der betrieblichen Strukturen ansetzt; aber auch der Verlauf von Gruppenarbeitsprojekten selbst - all dies hängt entscheidend von der Einbindung der betrieblichen Interessensvertretung ab. Dies bedeutet nicht nur, daß nach Wegen zu suchen ist, Beschäftigte und Betriebsräte im Vorfeld betrieblicher Planungen stärker einzubeziehen, zugleich zieht es gewandelte Anforderungen an die betriebliche Interessensvertretung selbst nach sich. "Konfliktpartnerschaft" (Müller-Jentsch 1991) in Richtung Management ist durch stärker beteiligungsorientierte Formen von Betriebsratsarbeit und mehr Betreuung von einzelnen Projekten vor Ort zu ergänzen. Für die Betriebsräte ist dieser Prozeß besonders schwierig, weil auch sie zu Moderatoren des betrieblichen Wandels werden müssen, ohne dabei den Ausgleich zwischen unterschiedlichen Beschäftigtengruppen oder ihre Rolle als Interessensvertretung aus den Augen zu verlieren. Schon die Betreuung einzelner Gruppenarbeitsprojekte bindet ohnehin knappe Kapazitäten. Ob sich in den Gruppen funktionierende Vertretungsstrukturen herausbilden und eine direkte Regulierung von Interessenkonflikten zwischen Gruppe und Betrieb für den Betriebsrat Entlastung bedeutet oder welche Risiken dies beinhaltet, wird trotz positiver Einzelerfahrungen in Zukunft stärker zu untersuchen sein.

(2) Genauerer empirischer Analyse bedürfen auch die gruppenspezifischen Prozesse, die sich bei verschiedenen Gruppenarbeitskonzepten herausbilden. Betrieblicherseits bilden verbesserte Kooperationsstrukturen und eine funktionierende Gruppenentwicklung eine Grundlage für leistungsverbessernde Effekte wie flexibleren Arbeitseinsatz, erhöhte Motivation oder Belastungsausgleich durch wechselseitige Unterstützung.

Ein gutes Gruppenklima erwies sich in den von uns untersuchten Projekten auch als Grundlage für Engagement bei der Optimierung betrieblicher Abläufe und eine produktivere Zusammenarbeit mit betrieblichen Spezialisten. Solidarisches Arbeitshandeln ist deshalb nicht nur eine gewerkschaftliche Forderung oder positive Nebenerscheinung strukturinnovativer Gruppenarbeitskonzepte. In den von uns als erfolgreich ausgewiesenen Gruppenarbeitsprojekten hat sich der Gruppenzusammenhalt im Arbeitsprozeß verbessert, und die Gruppen haben in sozialer Hinsicht einen Entwicklungsprozeß durchgemacht. Wir halten dies auch für eine Folge der Diskussionskultur und der sozialen Kompetenzen, die sich im Verlaufe der Entwicklung der Projekte herausbildeten. Hierbei handelt es sich jedoch um Einzelfälle. Wie die Rahmenbedingungen für die Entwicklung von kooperativ-solidarischem Arbeitshandeln im Einzelnen aussehen, wird in Zukunft ebenfalls genauer zu untersuchen sein. Klar ist bislang nur, daß auch Entgeltsysteme und Regelungen bei Leistungsvereinbarungen hierfür eine wichtige Rolle spielen.

(3) Schließlich muß den Auswirkungen von Gruppenarbeit auf die betriebliche Führungsorganisation und den Anforderungen, die sich an Vorgesetzte stellen, eine größere Aufmerksamkeit zuteil werden. Ein Ergebnis unserer Untersuchung ist, daß das Verhalten von Führungskräften eine wichtige Rolle für die Entwicklung der Gruppenarbeitsprojekte spielt. Die betriebliche Reorganisation in Richtung Dezentralisierung der Betriebsstrukturen und Hierarchieabbau ist einerseits Voraussetzung für gelungene Formen von Gruppenarbeit, andererseits entstehen bei Gruppenarbeit Folgewirkungen und zusätzlicher Veränderungsbedarf in den verschiedenen Fachabteilung (Qualifikationen, Arbeitsverständnis, Karrierewege), die in ihren langfristigen Auswirkungen noch zu wenig bekannt sind (Faust u.a. 1993). Da die Veränderungen der Betriebsorganisation letztlich auch einen Umbau der betrieblichen Sozialstrukturen einschließt, bleibt die Frage, ob dies gelingt und welche Rolle hierbei gesellschaftliche Rahmenbedingungen und Institutionen (sozialstaatliche Sicherungssysteme, Bildungssystem usw.) spielen.

Literatur:

- Adler, Paul S. (1992): The "learning bureaucrazy": New United Motor Manufacturing, Inc. In: Staw, Barry M.; Cummings Larry L. (Hg.): Research in Organizational Behavior. Greenwich, CT: JAI Press.
- Antoni, Conny H. (1994): Gruppenarbeit - mehr als ein Konzept. Darstellung und Vergleich unterschiedlicher Formen der Gruppenarbeit. In: Antoni, Conny H. (Hg.): Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Weinheim: Psychologie Verlags Union, S. 19-48.
- Babson, Steve (1993): Lean oder Mean? Die schlanke Produktion bei Mazda. In Lüthje, Boy; Scherrer, Christoph (Hg.): Jenseits des Sozialpakts. Münster: Verlag westfälisches Dampfboot, S. 65-80.
- Berggren, Christian (1991): Von Ford zu Volvo: Automobilherstellung in Schweden. Springer. Berlin/Heidelberg.
- Binkelmann, Peter; Braczyk, Hans-Joachim; Seltz, Rüdiger (Hg.) (1993): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland. Stand und Perspektiven. Campus Verlag. Frankfurt/New York.
- Bullinger, Hans-Jörg; Schlund, Manfred (1994): Gruppenarbeit als Ausgangspunkt für die Entwicklung moderner dezentraler Unternehmen. In: Antoni, Conny H. (Hg.): Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Weinheim: Psychologie Verlags Union, S. 344-364.
- Deutschmann, Christoph (1989): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller "Imperialismus" des Management. In: Soziale Welt Heft 3, S. 347-396.
- Dörre, Klaus; Neubert, Jürgen; Wolf, Harald (1993): "New Deal" im Betrieb? Unternehmerische Beteiligungskonzepte und ihre Wirkungen auf die Austauschbeziehungen zwischen Management, Belegschaften und Interessenvertretungen. In: SOFI Mitteilungen Nr. 20, S. 15-35.
- Enderle, Peter (1994): Das Opel-Produktionssystem im Werk Eisenach. In: Lean Production II. Erfahrungen und Erfolge in der M+E-Industrie. Schriftenreihe des Institus für angewandte Arbeitswissenschaft, Band 29. Wirtschaftsverlag Bachem. Köln.
- Esser, Udo (1992): Gruppenarbeit. Theorie und Praxis betrieblicher Problemlösegruppen. Leske + Budrich. Opladen.
- Faust, Michael; Jauch, Peter; Brünnecke, Karin; Deutschmann, Christoph (1993): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. Forschungsinstitut für Technik, Arbeit und Kultur e.V. Tübingen.
- Fucini, Joseph J.; Fucini, Suzy (1990): Working for the Japanese. Inside Mazdas American Auto Plant. The Free Press. New York/London.
- Gerst, Detlef; Hardwig, Thomas; Kuhlmann, Martin; Schumann, Michael (1994): Gruppenarbeit in der betrieblichen Erprobung - ein "Modell" kristallisiert sich heraus. In: angewandte Arbeitswissenschaft Heft 142, S. 5-30.
- Garrahan, Philip; Stewart, Paul (1992): The Nissan Enigma. Flexibility at Work in a Local Economy. Mansell. London/New York.
- Gesamtmetall (1989) (Hg.): Mensch und Arbeit. edition agrippa. Köln.

- Gulowson, Jon (1972): A Measure of Work-Group Autonomy. In: Davis, Louis E.; Taylor, J. Charles (Hg.): Design of Jobs. Selected Readings. Penguin Books. Harmondsworth, S. 374-390.
- Haase, Peter (1992): Lean Production und Qualifikation - welche bildungspolitischen Konsequenzen drängen sich auf? In: Hans-Böckler-Stiftung/IG Metall (Hg.): Lean Production. Kern einer neuen Unternehmenskultur und einer innovativen und sozialen Arbeitsorganisation? Nomos Verlagsgesellschaft. Baden-Baden, S. 178-182.
- Hank, Rainer (1994): Die Eisenacher und die Rüsselsheimer. Im Opel-Werk an der Wartburg hat die Zukunft schon begonnen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung (06.08.1994), S. 11.
- Hans-Böckler-Stiftung/IG Metall (1992) (Hg.): Lean Production. Kern einer neuen Unternehmenskultur und einer innovativen und sozialen Arbeitsorganisation? Nomos Verlagsgesellschaft. Baden-Baden.
- Jennen, Oliver; Vorberg, Uwe (1994): Gruppe oder Team? Neue Formen der Arbeitsorganisation am Beispiel Opel. In: Sozialismus Heft 4, S. 35-38.
- Jürgens, Ulrich; Malsch, Thomas; Dohse, Knuth (1989): Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich. Springer. Berlin/Heidelberg.
- Jürgens, Ulrich (1992): Die Entstehung der Arbeit und der Arbeitsbeziehungen in der Automobilindustrie - Japan, USA und die Bundesrepublik im Vergleich. In: Kißler, Leo (Hg.): Management und Partizipation in der Automobilindustrie: zum Vergleich der Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Frankreich. Campus Verlag. Frankfurt/New York, S. 257-293.
- Jürgens, Ulrich; Naschold, Frieder (1994): Arbeits- und industriepolitische Entwicklungspässe der deutschen Industrie in den neunziger Jahren. In: Zapf, Wolfgang; Dierkes, Meinolf (Hg.): Institutionenvergleich und Institutionendynamik. WZB-Jahrbuch. Edition Sigma. Berlin, S. 239-270.
- Krafcik, John F. (1988): Comparative Analysis of Performance Indicators at World Auto Assembly Plants. Master of Science thesis, Sloan School of Management, MIT.
- Lüthje, Boy; Scherrer, Christoph (1993): Jenseits des Sozialpakts. Verlag westfälisches Dampfboot. Münster.
- Mahnkopf, Birgit (1989): Die dezentrale Unternehmensorganisation - (k)ein Terrain für neue "Produktionsbündnisse"? In: Prokla 76, S. 27-50.
- Minssen, Heiner; Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf (1991): Gruppenarbeit in der Automobilindustrie - Das Beispiel Opel Bochum. In: WSI-Mitteilungen Heft 7, S. 434-441.
- Müller-Jentsch, Walther (1991): Konfliktpartnerschaft, Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. München und Mering.
- Muster, Manfred (1988): Zum Stand der Gruppenarbeit in der Automobilindustrie in der Bundesrepublik. In: Roth, Siegfried; Kohl, Heribert (Hg.): Perspektive: Gruppenarbeit. Bund Verlag. Köln, S. 259-281.
- Muster, Manfred (1990): Team oder Gruppe? - Zum Stand der Sprachverwirrung über die "Gruppenarbeit". In: Muster, Manfred; Richter, Udo (Hg.): Mit Vollgas in den Stau. VSA-Verlag. Hamburg, S. 108-127.
- Parker, Mike; Slaughter, Jane (1988): Choosing Sides. Unions and the Team Concept. South End Press. Boston.
- Robertson, David; Rinehart, James; Huxley, Christopher; Wareham, Jeff; Rosenfeld, Herman; McGough, Alan; Benedict, Steve (1993): The CAMI-Report: Lean production in a unionized auto plant. CAW Research Dept. Ontario.
- Roth, Siegfried (1993): Gruppenarbeit in Zeiten der Lean Production - Japanisierung oder eigener Weg? In: Howaldt, Jürgen; Minssen, Heiner (Hg.): Lean, leaner ...? Die Veränderung des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung. Montania. Dortmund.
- Roth, Siegfried; Kohl, Heribert (1988) (Hg.): Perspektive: Gruppenarbeit. Bund Verlag. Köln.
- Scherrer, Christoph; Greven, Thomas (1993): Für zu schlank befunden - Gewerkschaftliche Erfahrungen mit japanischen Produktionsmethoden in Nordamerika. In: WSI-Mitteilungen Heft 2, S. 87-97.
- Schumann, Michael; Einemann, Edgar; Siebel-Rebell, Christa; Wittemann, Klaus Peter (1982): Rationalisierung, Krise, Arbeiter. Eine empirische Untersuchung der Industrialisierung auf der Werft. EVA. Frankfurt.
- Schumann, Michael; Baethge-Kinsky, Volker; Kuhlmann, Martin; Kurz, Constanze; Neumann, Uwe (1994): Trendreport Rationalisierung: Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie. Edition Sigma. Berlin.
- Seitz, Dieter (1993): Gruppenarbeit in der Produktion. Ein Beitrag zur Systematisierung von Entwicklungsstand und -perspektiven. In: Binkelman, Peter; Braczyk, Hans-Joachim; Seltz, Rüdiger (Hg.): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland. Stand und Perspektiven. Campus Verlag. Frankfurt/New York, S. 32-73.
- Springer, Roland (1993): Neue Formen der Arbeitsorganisation - Ursachen, Ziele und aktueller Stand in der Mercedes-Benz AG. In: angewandte Arbeitswissenschaft Heft 137, S. 19-37.
- Tropitzsch, Heiner (1994): Effizienzsteigerung durch mehr Partizipation - die neue Arbeitspolitik bei Mercedes-Benz zeigt Erfolge. In: angewandte Arbeitswissenschaften Heft 142, S. 1-4.
- Turner, Lowell (1990): NUMMI - Japanische Produktionskonzepte in den USA. In: Muster, Manfred; Richter, Udo (Hg.): Mit Vollgas in den Stau. VSA-Verlag. Hamburg, S. 78-87.
- VDW; VDMA; IG-Metall (o.J.) (Hg.): Gruppenarbeit - Chancen für den Maschinenbau. Ergebnisse einer gemeinsamen Arbeitsgruppe von VDW/VDMA und IGM Stuttgart.
- Weltz, Friedrich; Lullies, Veronika (1984): Das Konzept der innerbetrieblichen Handlungskonstellation als Instrument der Analyse von Rationalisierungsprozessen in der Verwaltung. In: Leviathan Sonderheft 5, S. 155-170.
- Wilhelm, Bernd (1992): Anforderungen an eine neue Arbeitsorganisation. Überlegungen aus Sicht eines Automobilherstellers. In: Die Mitbestimmung Heft 10, S. 27-30.
- Womack, James P.; Jones, Daniel T.; Roos, Daniel (1991): Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Campus Verlag. Frankfurt/New York.