

Nr. 2, Juli 1993

ISSN 0944-565X

**Vom plötzlichen Boom der Gruppenarbeit in
deutschen Automobilfabriken –**

**Hintergründe und Perspektiven neuer
Formen der Arbeitsorganisation**

Egon Endres & Theo Wehner

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Es gibt keine Stunde Null in der Gruppenarbeitsdebatte	3
2. Frühere Gruppenarbeitskonzepte	4
2.1 Das Konzept der Gruppenfabrikation nach dem Ersten Weltkrieg	4
2.2 Die Gruppenarbeitsdebatte der 70er Jahre	5
2.3 Das Anlagenführerkonzept als High-Tech-Modell der 80er Jahre	8
2.4 Boxenarbeitssysteme als Low-Tech-Modell der 80er Jahre	9
3. Die aktuelle Gruppenarbeitsdebatte	11
3.1 Gruppenarbeit ist mehr als eine Reaktion auf japanische Produktionskonzepte	11
3.2 Die neuen Formen der Arbeitsorganisation als Zauberformel	13
3.3 Eine Reihe von Problemen tut sich auf	16
3.4 Ein Blick in die 90er Jahre	17
4. Die Gruppenarbeitsdiskussion aus sozialwissenschaftlicher Perspektive	19
4.1 Acht Maximen des neuen Organisationsprinzips und erste Erfahrungen	22
4.2 Gibt es Transferwissen aus der klassischen Gruppenforschung?	25
4.3 Kooperation, eine über die Gruppenarbeit hinausweisende Kategorie	26
5. Literatur	

1. Es gibt keine Stunde Null in der Gruppenarbeitsdebatte¹

Gruppenarbeitskonzepte erfahren seit geraumer Zeit einen besonderen Boom in der Automobilindustrie, genau jener Branche, in der man dies am wenigsten vermuten würde. Dort werden insbesondere in der Produktion bei jeder Umstellung und bei jedem Modellanlauf Gruppenarbeitsplätze eingerichtet. Manager der Bereiche Fertigung, Personal und Materialwirtschaft, Betriebsräte, Gewerkschaftsvertreter und viele andere Akteure scheinen in ungewohnter Weise an einem Strick zu ziehen. Von den sogenannten neuen Formen der Arbeitsorganisation versprechen sie sich in bemerkenswertem Ausmaß die Lösung vieler drängender Probleme; freilich jeweils aus verschiedenem Blickwinkel mit unterschiedlicher Zielsetzung.

Im folgenden soll gezeigt werden, daß es bei der gegenwärtigen Gruppenarbeitsdebatte keine *Stunde Null* gibt, sondern in vielfältiger, wenn auch wenig offenkundiger Weise an frühere Konzepte und Erfahrungen angeknüpft wird. Deshalb werden frühere und gegenwärtige Gruppenarbeitsmodelle danach befragt, warum sie entstanden sind, inwieweit sie an (sozial-)wissenschaftliche Konzepte anknüpfen, inwieweit die Modelle erfolgreich waren bzw. sind und welche Konsequenzen sich aus ihnen ableiten lassen. Aktuelle Gruppenarbeitsprojekte werden daraufhin analysiert, welche unterschiedlichen Interessen an sie gerichtet sind, wieweit die Gemeinsamkeiten gerade zwischen Management und Betriebsräten reichen und in welchem Verhältnis die Modelle zu schwedischen und japanischen Produktionskonzepten stehen. Darüber hinaus wird gefragt, inwieweit in den 90er Jahren ein Abschied vom Fließband zu erwarten ist. Abschließend wird untersucht, zu welchen Problemfeldern der Gruppenarbeit bereits Befunde aus der Gruppenforschung (Psychologie und Soziologie) vorliegen.

Der Gedanke und Tenor des ersten Kapitels gilt nicht nur für die konzeptionellen und organisationalen Aspekte des Themas. Auch und vor allem auf der individuellen Ebene gibt es keine Stunde Null. Der Mensch als Plural ist nicht die Entdeckung unserer Zeit oder gar eine Erfindung industrieller Fertigungsphilosophien. Die Gruppe (als Stamm

¹ Die Untersuchung ist eine Fortführung eines BMFT-geförderten Projektes (A + T: 01HK728/8) mit eigener und Firmenunterstützung.

oder Großfamilie) - und nicht etwa eine amorphe Masse - ist die ursprünglichste Form menschlicher Sozietät. Deshalb ist die Analyse von Personen einerseits und die von Gruppen andererseits kein Gegensatz; es begegnet uns grundsätzlich die Beziehung zwischen Person, Gruppe und Gesellschaft. Nimmt man eine solche Position auch in der Arbeitswelt ein, so wäre es einigermaßen überheblich, von *der Einführung der Gruppenarbeit* zu sprechen und zu unterstellen, daß Arbeit erst ab diesem Zeitpunkt das Stadium isolierter Einzelarbeit verläßt und Formen der Zusammenarbeit entstehen. Bei der *Einführung von Gruppenarbeit* lautet das Problem deshalb nicht: "*Wie konstituiert man Gruppen*", sondern: "*Wie macht man aus bestehenden (eventuell informellen) Gruppen solche mit spezifischen Organisationsmerkmalen?*"

2. Frühere Gruppenarbeitskonzepte

2.1 Das Konzept der Gruppenfabrikation nach dem Ersten Weltkrieg

Bereits nach dem Ersten Weltkrieg gab es bei Daimler-Benz Bestrebungen, den negativen Folgen der Massenfabrikation etwas entgegenzusetzen. Richard Lang, Betriebsingenieur bei Daimler-Benz in Untertürkheim und Willy Hellpach, Arbeitspsychologe an der Technischen Hochschule Karlsruhe entwickelten damals ein Konzept der Gruppenfabrikation, um den Problemen von Unübersichtlichkeit und langen Transportwegen zu begegnen: "Werden aber infolge Herstellung größerer Massen die einzelnen Abteilungen so groß, daß sie in verschiedenen, vielleicht gar weit auseinanderliegenden Gebäuden untergebracht werden müssen, so fällt der Nachteil des Transports so schwer in die Waagschale, daß die übrigen Vorzüge dieser Anordnungsart mehr als aufgewogen werden" (Lang, 1919, S. 4). Statt um *Aufgabenorientierung* (wie im Taylorkonzept) ging es Hellpach und Lang um *Auftragsorientierung*. Fertigungsaufträge sollten nicht in getrennten Bereichen (wie Dreherei oder Schleiferei), sondern als Ganzes in einer Abteilung gefertigt werden. Um sowohl Zeit als auch Kraft einzusparen, dachten Hellpach und Lang über eine andere Anordnung der Maschinen nach. Anknüpfend an die Organisation der kleinen mechanischen Werkstätten bildeten sie sogenannte Fabrikationsgruppen, denen alle Arten an Werkzeugmaschinen zugeordnet waren. Den Fabrikationsgruppen

gehörten Maschinenarbeiter, Schlosser und andere Arbeiter an. Sie stellten in der Regel komplette Teile her.

Hellpach und Lang wiesen selbst auf einige Nachteile ihres Konzepts der Gruppenfabrikation hin. Da die gleichen Maschinen in allen Fabrikationsgruppen benötigt werden, ergeben sich ein größerer Maschinen- und Platzbedarf; aber auch ein Mehr an technischem Aufsichtspersonal (Lang, 1919, S. 4). Darüber hinaus nimmt die Anforderungsvielfalt für die einzelnen Arbeiter nicht zu, da sie ihre Spezialisierung auch innerhalb der Gruppen aufrechterhalten. Insgesamt handelt es sich bei der Gruppenfabrikation um ein frühes Konzept der Gruppentechnologie (Ulich, 1991, S. 19). Eine für Gruppenarbeit notwendige Erweiterung der Arbeitsaufgaben und Entscheidungsspielräume der Gruppen blieben indessen aus.

Somit mußten die Autoren in ihrem 1922 erschienenen Buch "Gruppenfabrikation" zur folgenden nüchternen Einschätzung gelangen: "Kurzum, eigentlich war nichts hervorgetreten, was erkennen ließe, daß die Arbeiter von einer grundsätzlichen Umstellung des Fertigungsprozesses auch nur etwas gemerkt, geschweige denn darauf reagiert hätten" (Hellpach & Lang, 1922, S. 69). In der Praxis der im wesentlichen auf das Werk Untertürkheim beschränkten Projekte kam es weder zu einem Abbau von Hierarchie, noch bildete sich ein Gruppenbewußtsein heraus. Im übrigen fußte das Konzept der Gruppenfabrikation auf den spezifischen Bedingungen der Nachkriegswirtschaft (großes Potential an Maschinen und Platz) und den besonderen Qualitätsvoraussetzungen der deutschen Automobilindustrie. Aber selbst bei Daimler-Benz konnte sich das Fabrikationsmodell von Hellpach und Lang nicht gegen die allmähliche Ausbreitung des Fordschen Fließbandes durchsetzen.

2.2 Die Gruppenarbeitsdebatte der 70er Jahre

In den 50er Jahren haben Industriesoziologen (Popitz, Bahrndt, Jüres & Kesting, 1957) aufgrund umfangreicher empirischer Erhebungen die These formuliert, die zunehmende Technisierung werde neue Sozialformen der Arbeit erzwingen und wiesen ein Ausbreiten eher gefügeartiger - also durch Technik vermittelter - Kooperationsbezüge nach. Insbesondere vermuteten sie, daß an die Stelle der Hierarchie ein um Teams und Kollegen organisiertes Führungssystem mit kooperativeren Zügen tre-

ten werde. Die Einschätzungen von Popitz u. a. zogen indessen nicht eine Phase neuer Organisations- und Kooperationskonzepte nach sich.

Erst in den 70er und den frühen 80er Jahren (vgl Ulich, 1973; Ulich, Grotkurth & Bruggemann, 1973) gab es in der Bundesrepublik Deutschland eine intensive Diskussion über neue Formen der Arbeitsorganisation. Im Zusammenhang des Mitte der 70er Jahre durch das Bundesministerium für Forschung und Technologie getragenen Programms *Humanisierung des Arbeitslebens* entwickelte sich ein breites Spektrum an betrieblichen Modellversuchen. Meist wurden diese praxisnahen Forschungsprojekte von Wissenschaftlern und von Gewerkschaftern angeschoben, die von den skandinavischen Gruppenarbeitsmodellen (insbesondere bei Volvo in Kalmar) inspiriert worden waren (vgl. aber auch Kern, 1977). Gerade die schwedischen Erfahrungen (vgl. Berggren, 1991) unterstrichen die Bedeutung technologischer Rahmenbedingungen für die Gestaltung der Arbeitsorganisation. Inspirationen erhielten nicht allein die wissenschaftlichen Konzepte dieser Zeit durch die Arbeiten des englischen Tavistock Institute of Human Relations (Herbst, 1962). Dabei gingen die Experimente mit neuen Formen der Arbeitsorganisation weit über den Bereich der Automobilindustrie hinaus (Kern, 1979; Robert Bosch GmbH, 1980).

Stellvertretend für diese wichtige Phase einer arbeitsorganisatorischen Reformbewegung in der Bundesrepublik Deutschland soll ein Projekt skizziert werden, das *Aufsehen* erregte und an dem man wesentliche Merkmale und Schwachstellen der damaligen Gruppenarbeitsdiskussion erkennen kann. Es handelt sich um den Versuch, im VW-Motorenwerk Salzgitter in der Zeit von 1975 bis 1977 eine herkömmliche Taktmontage auf Gruppenarbeit umzustellen (vgl. Bundesminister für Forschung und Technologie, 1980). Gruppen mit je sieben Arbeitern wurden die folgenden Aufgaben übertragen:

- Materialbeschaffung
- Komplettmontage eines Motors (innerhalb von 35 Minuten)
- Motoreinlauf
- Kontroll- und Dispositionsaufgaben.

Alle Mitarbeiter sollten sich im Verlauf des Projektes für diese Aufgaben qualifizieren können. Jede der Arbeitsgruppen konnte zwar zunächst einen Sprecher wählen und sich 14tägig zum Gruppengespräch zusam-

mensetzen. Im Laufe des Projektes wurde den Gruppen allerdings wieder eine Führungskraft mit zunächst nur beratenden Funktionen zugeteilt, der später auch die Aufgabenverteilung und -organisation und somit die volle Weisungsbefugnis übertragen wurde.

Während des Projektes kam es zu einer Reihe von Konflikten zwischen Unternehmensleitung, Betriebsrat und Forschungsteam. Dabei ging es vor allem um Lohnfragen, Leistungsvorgaben und die Frage der Gruppenautonomie. Das Projekt *scheiterte* schließlich am Widerstand des Managements und großer Teile von Betriebsrat und Gewerkschaft. Innergewerkschaftliche Diskussionen hatten sich vor allem an der Rolle und der Funktion des Gruppensprechers entzündet. Er wurde als Konkurrent des Interessenvertretungssystem empfunden. Betriebsräte und Gewerkschaftsvertreter sahen sich in ihrer Stellung bedroht und beklagten, daß Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes unterlaufen würden.

Den Schlußstrich bildete eine betriebswirtschaftliche Kostenanalyse, die unter den Bedingungen von Gruppenmontage 250 % höhere Fertigungskosten als bei traditioneller Bandfertigung ermittelte. Nach den angewandten Berechnungsgrundlagen hätte sich das neue Arbeitsverfahren nur bei geringen Losgrößen (bis zu 300 Motoren pro Tag) auszahlt.

Die skizzierten betriebs- und tarifpolitischen Konflikte waren auch für andere Humanisierungs-Projekte der 70er Jahre typisch. Vor allem aber ging die Diskussion nur in vereinzelten Fällen und nur in wenigen Betrieben auf das Management über, das weiterhin an eher technikzentrierten Konzepten festhielt.

Insgesamt blieb die damalige Humanisierungsdebatte im Vergleich zu anderen Ländern (vgl. etwa Emery & Thorsrud, 1982) stark technikbezogen und auf die Verbesserung einzelner Arbeitsplätze gerichtet. Nur wenige Projekte zielten auf Qualifizierungsprozesse. Statt um Organisationsfragen ging es vielmehr um die Themen *Belastung* und *Beanspruchung*. So erhielten ergonomische Gesichtspunkte die größte Aufmerksamkeit. Die Versuche mit *neuen Formen der Arbeitsorganisation* in den 70er Jahren waren insbesondere der technisch-organisatorische Versuch, die Lücke zwischen den traditionellen Fließbandkonzepten und dem Bemühen um hohe Automatisierung zu schließen (vgl. Kern, 1979). Man wollte eine Flexibilisierung der

einbezogenen Arbeitssysteme erreichen. Für die betroffenen Beschäftigten ergaben sich daraus in erster Linie breitere Einsatzmöglichkeiten. Das hatte für viele von ihnen immerhin graduelle Verbesserungen zur Folge; bedenkt man, daß die Tätigkeit vieler Arbeiter sich darauf beschränkte, schwer automatisierbare Resttätigkeiten auszuführen ("Lückenbüßer der Mechanisierung"). Deshalb konzentrierte sich auch ein Großteil der Humanisierungsprojekte der 70er Jahre auf die Gruppe der un- und angelernten Arbeiter, und damit insbesondere auf Frauen und ausländische Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Die Bemühungen um neue Formen der Arbeitsorganisation hinterließen jedoch Spuren, die über die 70er Jahre hinausreichen (Kern & Schumann, 1984). So waren die Erfahrungen des Gruppenarbeitsprojekts bei VW-Salzgitter ein wichtiger Anstoß für das sehr weitreichende tarifliche Lohndifferenzierungssystem "Lodi" bei Volkswagen (vgl. Ulich, 1991, S. 385). Auch darf nicht vergessen werden, daß eine große Anzahl von Wissenschaftlern und Praktikern durch HdA-Projekte Erfahrungen sammeln konnten, an die sie bei heutigen Projekten anknüpfen können (vgl. Maier, 1983). Es ist insofern nicht überraschend, daß heutige Gruppenarbeitsmaßnahmen häufig von Personen begleitet werden, die bereits in früheren HdA-Projekten engagiert waren (Roth & Kohl, 1988).

2.3 Das Anlagenführerkonzept als High-Tech-Modell der 80er Jahre

Im Laufe der 80er Jahre bildete sich in den hochautomatisierten Bereichen (Rohbau und Preßwerk) einiger deutscher Automobilfabriken das Tätigkeitsbild des Anlagenführers heraus. Seine Aufgabe bestand darin, die Maschinen und Anlagen zu überwachen, vorbeugende Wartung vorzunehmen, Störungen zu beheben bzw. deren Beseitigung zu organisieren und den Materialfluß zu steuern (vgl. Muster, 1990, S. 113ff.)

Die Anlagenführer waren wiederum in sogenannte Anlagenteams eingebunden, zu denen noch Anlagenbediener und gelegentlich Anlagenbetreuer und Prüfer zählten. Das Anlagenteam sollte durch eine weitreichende Aufgabenrotation miteinander verbunden sein. Während dem Anlagenführer eine koordinierende Rolle zukam, lag die unmittelbare Anlagenbedienung eher in den Händen der Anlagenbetreuer (Schmahl,

1990). Problematisch war die Situation der Anlagenbediener, die in erster Linie Beschickungs- und Einlegeaufgaben - also klassische Resttätigkeiten - auszuführen hatten.

In der Praxis setzte sich weder die vorgesehene Rotation noch die vorgesehene Höherqualifizierung (insbesondere der Anlagenbediener) durch. Beides scheiterte daran, daß die Segmentierung zwischen den Anlagenführern mit Facharbeiterqualifikation und den Anlagenbedienern mit Anlernqualifikationen zu stark war. Obwohl von einem *Anlagenteam* gesprochen wurde, bestanden traditionelle Muster der Arbeitsteilung fort. Die Integration verschiedenartiger Tätigkeiten in einem Team bzw. einer Gruppe war nicht verwirklicht.

2.4 Boxenarbeitssysteme als Low-Tech-Modell der 80er Jahre

Während der 80er Jahre gab es darüber hinaus erste Bemühungen, die Möglichkeiten von Fahrerlosen Transportsystemen (FTS) zur Einführung von bandentkoppelten Boxenarbeitsplätzen zu nutzen. Dabei stand wiederum nicht so sehr das Interesse an Humanisierung der Arbeitsbedingungen im Mittelpunkt, sondern die Beherrschung ungleicher Fertigungsumfänge und die damit verbundene Flexibilisierung des Personaleinsatzes.

Bei einem noch bestehenden Arbeitssystem wurden beispielsweise manuelle Fertigungsaufgaben aus dem stark taktbestimmten Rohbau zusammengefaßt. Dabei handelte es sich um Resttätigkeiten beim Schweißen, Löten und Schleifen und um den manuellen Anbau von Türen, Kotflügeln, Front- und Heckklappen. Das Arbeitssystem ist in fünf verschiedene Fertigungsabschnitte gegliedert, die von den Transport-Carriern durchlaufen werden. Jeder der Fertigungsabschnitte ist wiederum durch Puffer entkoppelt. Die Arbeitsgruppen mit meist zwei Arbeitern sind jeweils verantwortlich für die Erfüllung der Stückzahlen, die Produktqualität, den flexiblen Personalaustausch innerhalb der Gruppe, Kleinreparaturen sowie vorbeugende Wartungsarbeiten. Die Fertigungsabschnitte sind nach folgendem Materialfluß- und Arbeitsprinzip strukturiert: Es gibt jeweils parallele Arbeitsboxen, die identisch ausgestattet sind. In jeder Box können alle Arbeiten eines Fertigungsabschnittes durchgeführt werden. Die Boxenmonteure können nach Erledigung des Arbeitsvorganges die Karossen selbst freigeben. Die Ar-

beitsumfänge der Mitarbeiter schwanken zwischen 6 und 18 Minuten (vgl. Schmahl, 1987/1990).

Auch in einem anderen deutschen Automobilbetrieb stellte man im Zuge einer Kapazitätserweiterung Mitte der 80er Jahre einen Fließbandbereich auf ein bandentkoppeltes Arbeitssystem um (vgl. Hesse & Oelker, 1986; Hesse, 1988; Häfner & Graf Schwerin, 1991; Wehner et al., 1992). In der Endmontage wurden 18 Boxenarbeitssysteme eingerichtet, um die aufgrund der Typen- und Variantenvielfalt zugekommenen Schwankungen der Arbeitsinhalte abzufedern. Jeder Box wurde eine Gruppe von vier Arbeitern zugeordnet; dem Gesamtsystem ist ein Eingangspuffer und ein Ausgangspuffer, der die ursprüngliche Sortierung der Fahrzeuge wieder gewährleistet, vor- bzw.

nachgeschaltet. Die Montageboxen selbst bestehen aus jeweils zwei Stellplätzen, wobei der zweite Stellplatz als Dispositionsplatz dient, um Wartezeiten bei der Versorgung und Entsorgung mit Karossen zu vermeiden. Insgesamt, also über zwei Schichten verteilt, arbeiten in dem Arbeitssystem bis zu 150 Arbeiter. Die Gruppen erhalten über ein Fahrerloses Transportsystem (welches von einem eigenen Steuerstand überwacht wird) ein Fahrzeug, in das sie den gesamten Kabelsatz einbauen müssen. Die Kabelsätze und sonstige Kleinteile werden außerhalb der Boxen vorkommissioniert und den Karossen beigelegt. Aufgrund der Variantenvielfalt sind keine festen Stückzahlen mehr abzuarbeiten, sondern ein vorgegebener Sollwert in Punkteform. Dieser wird jeweils an einem Display aktualisiert bzw. angezeigt.

Es war vorgesehen, daß jedes Gruppenmitglied alle Tätigkeiten beherrscht, um eine vollständige Rotation innerhalb der Gruppen zu ermöglichen. Aufgrund unzureichender Qualifizierungsmaßnahmen und einer technikorientierten Planung (menschbezogene Aspekte blieben weitgehend ausgeklammert) konnte dieses Ziel lange Zeit nicht erreicht werden. Auch blieben organisatorische Umfeldveränderungen (wie Abbau der Hierarchien) aus. Den Gruppen wurden keine Möglichkeiten der Selbstorganisation (nicht einmal im Hinblick auf die Pausenregelung) eingeräumt. Die Veränderungen beschränkten sich auf den Abbau von ungünstigen Körperhaltungen und den Wegfall von Wegezeiten, was jedoch wiederum zu einer stärkeren Zeitbindung und damit Leistungsverdichtung führte. Obwohl bereits bei der Planung der Montageboxen von Arbeitsgruppen gesprochen worden war, wurde kein eigenständiges Gruppenarbeitskonzept entwickelt.

An beiden Beispielen wird deutlich, daß im Laufe der 80er Jahre die organisatorischen und sozialen Möglichkeiten von bandenkoppelten Arbeitssystemen noch nicht genutzt wurden. Beide Boxenarbeitssysteme führten in erster Linie zu einem Abbau von kurzzyklischen Arbeitstakten und zur Verminderung von Belastungen. Arbeitsinhaltliche Anreicherungen (Job Enrichment) und weitergehende Formen der Selbstorganisation der Gruppen blieben jedoch aus. Es blieb bei einer horizontalen Aufgabenerweiterung (Job Enlargement).

Ohnehin blieben die wenigen bandenkoppelten Arbeitsmodelle der 80er Jahre die Ausnahme vor dem Hintergrund eines Automationsbooms, der bis an die Grenzen des technisch und wirtschaftlich Möglichen ging: Prominentes Beispiel ist die *Halle 54* bei VW in Wolfsburg, in der die Automatisierung der Golf-Endmontage *auf die Spitze getrieben* wurde. Allerdings zeigt sich - so unser Eindruck, der noch empirisch belegt werden muß -, daß in jenen Werken und Bereichen, in denen bereits Anlagenteams und Boxenarbeitssysteme erprobt wurden, der Vorlauf für die Neubestimmung der industriellen Kooperationsstrukturen leichter gelingt. Sowohl das Management als auch der Betriebsrat wissen, wo es zu Problemen kommen könnte und wo es sich folglich empfiehlt, besonders behutsam vorzugehen. Dies gilt insbesondere für die Fachabteilungen (wie Arbeitswirtschaft und Produktionsplanung), die es sich kein zweites Mal leisten können, gegenüber den Beschäftigten nur Schlagworte zu formulieren (vgl. auch Jürgens, Malsch & Dohse, 1989; Jürgens, 1990b).

3. Die aktuelle Gruppenarbeitsdebatte

3.1 Gruppenarbeit ist mehr als eine Reaktion auf japanische Produktionskonzepte

Waren die 70er und 80er Jahre noch von einem technikzentrierten Planungsverständnis in den deutschen Automobilunternehmen bestimmt, räumen gegenwärtig die meisten Manager (und insbesondere Fertigungsingenieure) ein, daß die Grenzen der Steuer- und Beherrschbarkeit des Produktionsprozesses erreicht sind. Ihr gemeinsames Credo lautet: Trotz allen Rechnereinsatzes werden die Produktionsabläufe immer unberechenbarer (vgl. Henseler, 1991). Zu lange wurde auf die

Perfektionierung von Logistik-, Transport- und Steuerungssystemen gesetzt und der "*Faktor Mensch*" vernachlässigt.

Jetzt wird hingegen geradezu euphorisch und sprunghaft versucht, die Problemlösungs- und Innovationspotentiale der Mitarbeiter - insbesondere in den Fertigungsbereichen - zu nutzen. Stachel hierfür sind die verschärften Bedingungen auf dem Weltmarkt und die immer mehr zutage tretenden Widersprüche der tayloristischen Unternehmensorganisation. Kooperations- und Kommunikationsbeziehungen werden nun in vielerlei Situationen den ausgeklügelten Informations- und Steuerungssystemen gegenüber als überlegen erkannt.

Mit dem Erscheinen der deutschen Ausgabe der MIT-Studie über die Automobilfabrik der Zukunft (Womack, Jones & Roos, 1991) hat in der deutschen Automobilindustrie die Diskussion über neue Formen der Arbeitsorganisation zusätzlichen Auftrieb erfahren. Zwar findet das Vorherrschen von kurzzyklischen Arbeitstakten und das geringe Maß an Handlungsautonomie in japanischen Betrieben wenig Sympathie (das gilt insbesondere für die extreme Reduktion von zeitlichen Spielräumen und die damit verbundenen Formen des "*management by stress*", vgl. etwa Jürgens, 1990a). Auf Faszination stoßen hingegen bei deutschen Betriebsräten und Managern die japanischen Organisations- und Kommunikationsstrukturen. Das gilt insbesondere für die Integration von Instandhaltungsarbeiten in die Produktion, die Abflachung von Hierarchie und die stärkere Selbstkontrolle der Arbeiter. Lean-Production wird deshalb in erster Linie als das Vermeiden von *Verschwendung* und die kontinuierliche Verbesserung des Produktionssystems übersetzt.

Nach dem Erscheinen der MIT-Studie lud beispielsweise die Funktionszeitschrift der IG Metall "*Der Gewerkschafter*" die Betriebsratsvorsitzenden von Volkswagen, BMW und Opel zu einem Gespräch ein. Dabei unterstützten die Interessenvertreter jene Aussagen des Buchs, die die Verlagerung von Kompetenz und Verantwortung in Arbeitsgruppen betreffen. Auch lobte der Gesamt-Betriebsratsvorsitzende von VW den logischen Aufbau der japanischen Betriebe, den jeder Mitarbeiter nachvollziehen könne. Den deutschen Automobil-Managern empfahl er, Lean-Production in dem Sinne zu verstehen, daß man nicht mehr um jeden Preis technische Rationalisierungen durchführen solle (Der Gewerkschafter, 1991).

Manager und Betriebsräte der deutschen Automobilindustrie stimmen darin überein, daß sowohl japanische als auch schwedische Organisationsmodelle nicht einfach übernommen werden können, da sie zu sehr durch länderspezifische Gegebenheiten geprägt sind. Einzelne Elemente gerade der japanischen Organisationskonzepte seien jedoch auf die deutschen Bedingungen übertragbar. Das betrifft vor allem:

- die Integration direkter und indirekter Tätigkeiten und damit die Verminderung der bisherigen Arbeitsteilung zwischen Produktion einerseits und Instandhaltung, Qualitätssicherung etc. andererseits
- die gezielte Bildung von Arbeitsgruppen
- die Dezentralisierung von Verantwortung
- die Erweiterung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen für die Beschäftigten.

3.2 Die neuen Formen der Arbeitsorganisation als Zauberformel

An die neuen Formen der Arbeitsorganisation wird ein breites Bündel an unterschiedlichen Interessen von seiten des Managements, der Beschäftigten, der Betriebsräte und der Gewerkschaften herangetragen. Dem Management geht es in erster Linie um eine Erhöhung von Anlagenverfügbarkeit, Flexibilität und Arbeitseffizienz. Durch eine Veränderung der Arbeits- und Organisationsstrukturen möchte es darauf hinwirken, daß die Mitarbeiter ihre eigenen Arbeitsabläufe stärker in die eigenen Hände nehmen und damit optimieren (können) sollen. Ebenso ist den Managementvertretern an einer Erhöhung der Qualitätsverantwortung gelegen: Fehler- und Nacharbeitskosten sollen minimiert und die Produktqualität verbessert werden. Durch die Streichung von Hierarchieebenen - von der Vorarbeiter- bis zur Hauptabteilungsleiterenebene - sollen Schnittstellenverluste verringert und die Organisation durchlässiger gemacht werden. Darüber hinaus denkt das Management der deutschen Automobilhersteller an eine Verbesserung der Produktionsflexibilität. Umfassendere Arbeitsaufgaben sollen Taktverlust- und Nichttätigkeitsphasen abbauen und wechselnde Produktionsanforderungen (Sonderausstattungen) bewältigen helfen. Aber auch an die Erhöhung der Motivation der Facharbeiter und eine damit verbundene Senkung von Fehlstandszeiten wird gedacht.

Es ist eine Besonderheit deutscher Automobilfabriken, daß in vielen Bereichen der größere Teil der Beschäftigten Facharbeiter sind. Ihre Qua-

lifikationen wurden in der Vergangenheit jedoch wenig genutzt (Überforderung durch Unterforderung). Deshalb arbeiten nicht wenige Arbeiter nur auf der Grundlage der guten Bezahlung in der Automobilindustrie. Handwerklich und fachspezifisch - so unsere Befunde - fühlen sie sich deutlich unterfordert. Würden sie im Handwerk ähnlich gut verdienen, hätten sie *längst* ihren Arbeitsplatz gewechselt. Diese Tatsache führt bereits bei einigen süddeutschen Automobilfabriken zu deutlichen Rekrutierungsproblemen für Facharbeiter. Vor diesem Hintergrund findet die Ausdehnung von Gruppenarbeit bei einem Großteil der Beschäftigten Zustimmung. Sie erwarten sich (wie bereits bei der Einführung von Boxenvarianten) eine Ausweitung ihrer eigenen Handlungs- und Entscheidungsspielräume.

Gerade die Facharbeiter wollen qualifikationsgerechter als bislang eingesetzt werden und ihre Fachkompetenz weiterentwickeln können. Monotone und getaktete Arbeitsabläufe haben dies bislang verhindert. Auf der Ebene der Kooperation besteht bei den Automobilbauern das Bedürfnis, stärker über vor- und nachgelagerte Bereiche informiert zu sein und mit diesen kommunizieren zu können. Immerhin haben die meisten der arbeitsorganisatorischen Projekte der 80er Jahre trotz aller Mängel die Zustimmung der Beschäftigten gefunden. Dies deutet auf das wachsende Bedürfnis nach einer Arbeit in überschaubaren Gruppenzusammenhängen hin. Insofern erwarten sich die Arbeitnehmer der deutschen Automobilfabriken zum einen die Verbesserung der Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten und zum anderen die Erhöhung von Kompetenz und Eigenverantwortung (vgl. Kötter, Volpert, Gohde & Weber, 1990; Minssen, Howald & Kopp, 1991).

Es gibt jedoch eine nicht unerhebliche Zahl von kritischen Stimmen unter den Beschäftigten, die mit der vorgesehenen Ausdehnung von Gruppenarbeit drastische Leistungsverdichtungen und die Ausgrenzung von Leistungsschwachen befürchten. Sie weisen darauf hin, daß der soziale Druck in den Gruppen zu Konformität und Anpassung der Gruppenmitglieder führen könnte. Nach ihrer Befürchtung könnten Auseinandersetzungen über unangemessene Leistungsvorgaben, die bislang mit Vorgesetzten geführt werden, in die Gruppen hineingetragen werden. Statt der Möglichkeit von Selbstregulation sehen sie die Gefahr von Selbstausbeutung und zusätzlicher Wissensenteignung in den Arbeitsgruppen.

Die vorgenannten Bedenken formulieren auch Betriebsräte und Gewerkschaftsvertreter. Sie befürchten darüber hinaus, daß durch Gruppenarbeit ihre eigene Position ausgehöhlt und die Interessenkonflikte zwischen Kapital und Arbeit verschleiert werden könnten. Dennoch zog die IG Metall bereits 1986 auf ihrem Gewerkschaftskongreß den Schlußstrich unter die Gruppenarbeitsskepsis der Jahre zuvor.

Nachdrücklich wurde gefordert, Gruppenarbeit müsse zum zentralen Gestaltungsprinzip in den Betrieben werden.

Die Zielsetzungen der Interessenvertreter liegen auf der Hand: Neben der Sicherung der vorhandenen Arbeitsplätze geht es ihnen um die Verbesserung der Entlohnung, um die Anhebung der Qualifikationsanforderungen, um Belastungsausgleich innerhalb der Gruppen (insbesondere im Hinblick auf leistungsgeminderte Beschäftigte) und um den Abbau von gleichförmigen und repetitiven Tätigkeiten.

Am deutlichsten wurden die gewerkschaftlichen Vorstellungen bislang in einem sogenannten 12-Punkte-Programm der IG Metall formuliert, das die Rahmenbedingungen für die Einführung von Gruppenarbeit bei Opel in Bochum absteckte (Muster & Wannöfel, 1989, S. 39ff.; Muster, 1991, S. 124ff.). Darin wird eine Ausweitung der Entscheidungs- und Durchführungsmöglichkeiten der Arbeiter gefordert. Arbeitsgruppen sollen selbstregulierende Organisationseinheiten sein, die Planung, Durchführung und Kontrolle ihrer Tätigkeit selbstverantwortlich ausüben. Im Gegensatz zum Management formulieren die IG Metall-Vertreter in dem 12-Punkte-Programm den Anspruch, eine einheitliche Entlohnung der Gruppenmitglieder herzustellen. Ausnahmen sollen sich nach Möglichkeit auf Übergangszeiten der Qualifizierung beschränken. Dadurch soll ein möglichst gleichmäßiges Niveau höherwertiger Tätigkeiten in den Gruppen begünstigt werden. Zentral ist die gewerkschaftliche Forderung, daß niemand zur Gruppenarbeit gezwungen werden darf, sie also eine freiwillige Entscheidung bleiben muß.

Den Betriebsräten ist klar, daß die umfassende Verwirklichung von Gruppenkonzepten zu einer Veränderung ihrer eigenen Arbeitsstrukturen führen wird. Zu sehr entspricht die Form der Betriebsratsarbeit den zentralisierten und hierarchisierten Organisationsbedingungen in den Unternehmen (tayloristisches Produktionsmodell). Von den Beschäftigten werden die Interessenvertreter nicht selten als ebenso *abgehoben*

wie das Management erlebt. Insofern wird die Reorganisation der Arbeits- und Unternehmensstrukturen von vielen Betriebsräten und Gewerkschaftern als eine Chance gesehen, um zeitgemäßere Partizipationsformen zu entwickeln. Vor diesem Hintergrund dürfte die Neuordnung der betrieblichen Organisationsstrukturen auch weitreichende Konsequenzen für die Betriebsratspolitik haben.

3.3 Eine Reihe von Problemen tut sich auf

Allem Anschein nach verlaufen die Widerstände gegen die neuen Gruppenarbeitskonzepte nicht so sehr entlang des Gegensatzes zwischen Kapital und Arbeit, sondern quer dazu. Es gibt in beiden Lagern sowohl Befürworter als auch - heimliche - Gegner der arbeitsorganisatorischen Veränderungen. Schließlich geht es um eine grundlegende Erneuerung eingespielter Regelungsstrukturen und hierarchischer Besitzstände. Das dürfte bei einer konsequenten Umsetzung Konsequenzen für sämtliche betriebliche Tätigkeitsbilder und insbesondere für die Führungspositionen haben.

Gegenwärtig wird Kritik vor allem aus dem Bereich der unteren und mittleren Vorgesetzten laut, die um ihre Positionen (und letztlich um ihre Aufstiegschancen) fürchten. Dies gilt gerade für die Vorarbeiter und Gruppenmeister, die in einigen Betrieben bereits schrittweise abgebaut werden. Dort werden ihre bisherigen Aufgaben zum einen auf die neu entstehenden Arbeitsgruppen und zum anderen auf die Meister verteilt. Das Funktionsbild des Meisters wiederum wird sich deutlich wandeln. Er wird eine Reihe seiner produktionssteuernden Aufgaben an die Gruppen abgeben. Die neue Rolle des Meisters wird aller Voraussicht nach in moderierenden und koordinierenden (gruppenübergreifenden) Personalaufgaben liegen. Statt Personalverwaltung werden sie relativ selbständige Gruppen zu koordinieren haben. Offen ist jedoch, in welcher Beziehung die Gruppensprecher zu den Meistern stehen sollen. Allen Führungskräften in der deutschen Automobilindustrie ist jedenfalls klar, daß gegen die Widerstände der Meister keine dauerhaften Veränderungen zu erzielen sein werden. Deshalb ist man bemüht, ihnen neue Entwicklungsperspektiven (in Richtung planerische und betriebswirtschaftliche Aufgaben), unter den Bedingungen von Gruppenarbeit aufzuzeigen.

Die bisherige Tätigkeit der (Produktions-)Planer und Arbeitsvorbereiter wird durch die arbeitsorganisatorischen Veränderungen ebenfalls in Frage gestellt. Dies gilt insbesondere für die klassische Arbeitsteilung, nach der die Planung so gut wie keine, die Produktion jedoch alleine die operative Aufgaben übernahm. Gerade die Boxenarbeitserfahrungen der 80er Jahre zeigten, daß sich viele Fragen nicht vorausplanen lassen, sondern ein flexibles, prototypisches Vorgehen notwendig ist. Vor diesem Hintergrund dürfte eine Reihe der Planungstätigkeiten zunehmend in die Verantwortung der Produktion - insbesondere unter Einbeziehung des Erfahrungswissens der Vor-Ort-Beschäftigten - übergehen. Planer werden somit Abschied nehmen müssen von dem Anspruch exakter technisch-organisatorischer Detailplanung und stärker eine Experimentator- und Beraterrolle einnehmen.

3.4 Ein Blick in die 90er Jahre

Zentral ist die Frage, inwieweit es in den 90er Jahren zu einer Abkehr vom Fließband kommen wird. Bislang zielen die wenigen bandentkoppelten Arbeitssysteme darauf, die aufgrund sehr unterschiedlicher Arbeitsinhalte entstehenden Flexibilitätsanforderungen zu beherrschen. Nachdem Montageboxen auf der Grundlage des Durchschnitts- und nicht des maximalen Arbeitsinhalts auszulegen sind, sparen sie den Unternehmen Raum und überdies Wegezeiten. Insbesondere in den Bereichen der Kabelstrang-, Faltdach-, Verdeckhydraulik-, Türen-, Cockpit- und Motoren-Montage bieten sich bandentkoppelte Lösungen an.

Dennoch scheint es in den 90er Jahren zu keiner einschneidenden Ausweitung *stehender* Arbeitssysteme im Montagebereich zu kommen. *Erstens* verliert das Problem der Zeitspreizung von Fertigungsinhalten zum Teil wieder an Bedeutung (so im Elektrikbereich). *Zweitens* lassen sich die bisherigen Probleme der Materialbereitstellung auch unter Fließarbeitsbedingungen mit sogenannten mitfahrenden Plattformen bewältigen. *Drittens* steigt unter Just-in-time-Bedingungen der Steuerungsaufwand für bandentkoppelte Bereiche erheblich. *Viertens* haben insbesondere Boxensysteme durch die Niederlagen der skandinavischen Modelle und die stärker auf Japan gerichteten Diskussionen an Attraktivität verloren. Und *fünftens* haben nicht einmal die Beschäftigten und die Betriebsräte eine *Vorliebe* für Boxenlösungen entwickeln können, da ihre Chancen kaum genutzt, sondern im Gegenteil verschüttet wurden.

Für den Erhalt und den Ausbau von vorhandenen Facharbeiter-Qualifikationen bieten die Low-Tech-Bereiche wenig Spielräume; dies gilt selbst für fortgeschrittene Boxenarbeitsmodelle. Eine Anreicherung von Montagetätigkeiten durch indirekte Aufgaben beschränkt sich nach wie vor auf die Bereiche Nacharbeit, Qualitätssicherung und/oder Materialtransport; Steuerungsaufgaben bleiben meist ausgeklammert.

Für die Facharbeiter in den Misch- und manuellen Bereichen ist diese Situation unbefriedigend. So spielt selbst in den prominenten *Sternboxen* mit sehr großen Arbeitstakten arbeitsinhaltliche Motivation eine geringe Rolle. Als deutliches Manko wird von den Arbeitern in den Low-Tech-Bereichen benannt, weder die eigenen Kompetenzen (außer an Nacharbeitsplätzen!) erweitern zu können, noch Aufstiegsmöglichkeiten (angesichts der Pläne zur Reduzierung von Vorgesetztenstellen) zu haben.

In den High-Tech-Bereichen zeichnet sich mehr Veränderungsdynamik ab. Dort gibt es einen deutlichen Trend in Richtung Integration von Instandhaltungstätigkeiten. Zwar hoben sich in den wenigen Anlagenteams der 80er Jahre entgegen den eigenen Bekundungen und Konzepten die Demarkationslinien zwischen Teileeinlegern und Anlagenführern nicht auf. Doch bereiteten diese Modelle eine weitergehende Verschmelzung von direkten und indirekten Tätigkeiten gerade in den Bereichen Rohbau und Preßwerk vor. Teilweise wurde die Hälfte aller indirekt Beschäftigten vollständig in die Produktion bzw. in Anlagenteams integriert. Dies gilt in gleichem Maße für die Entlohnung wie für die Vorgesetztsituation. Die verbleibenden indirekt Beschäftigten teilen sich nun auf Fach- und Zentralwerkstätten auf; sie sind zuständig für solche Aufgaben, die nicht einzelnen Fertigungsbereichen zugeordnet werden können.

Es zeigt sich allerdings, daß es zu deutlichen Akzeptanz- und damit Fluktuationsproblemen bei indirekten Facharbeitern kommt, die in Anlagenteams integriert werden. Mittlerweile ist man deshalb bemüht, mit Hilfe von Personalplanung die indirekten Bereiche *auszudünnen*, um gleichzeitig Arbeiter aus der Produktion bzw. den Anlagenteams in Richtung Instandhaltungsaufgaben - höher - zu qualifizieren.

Insgesamt geht es bei den Auseinandersetzungen um Gruppenarbeit um ein weitreichenderes Phänomen als die Einführung eines neuen Arbeitsmodells. Auf der Konzeptebene (die sich insbesondere in Betriebs-

vereinbarungen niederschlägt) scheint mehr eine Neubestimmung der industriellen Beziehungen und der Organisations- und Führungsstrukturen als der konkreten Arbeitspolitik verhandelt zu werden. Insofern erstaunt es nicht, wie *willkürlich* (und zwischen den einzelnen Bereichen, Werken und Unternehmen voneinander abweichend) sich Gruppenarbeits-Projekte ausbilden. Diese Tatsache wird auch in der Rationalisierungs-Trendstudie von Schumann u.a. (1992) deutlich, wo das Niveau der Selbstorganisation und der Produktionsgestaltung bei den wenigen bestehenden Modellen relativ zufällig zusammenfallen. Die Einführung von neuen Formen der Arbeitsorganisation kann insofern mit einer ausschließlich arbeitspolitischen und -wissenschaftlichen Herangehensweise nicht vollends erfaßt werden.

Die Veränderungen der betrieblichen und zwischenbetrieblichen Kooperationsstrukturen sind nicht mit einem simplen Ursache-Wirkungs-Modell zu beschreiben. Deshalb läßt sich auch noch nicht abschätzen, inwieweit eine Ablösung des tayloristischen Produktionsmodells bereits eingeleitet ist. Auf alle Fälle sind die betrieblichen Traditionen und Besitzstände weitaus beständiger - und nicht nur "dicker" - als dies viele der gängigen Lean-Formeln glauben lassen.

4. Die Gruppenarbeitsdiskussion aus sozialwissenschaftlicher Perspektive

4.1 Acht Maximen des neuen Organisationsprinzips und erste praktische Erfahrungen

Selten wurden sozialwissenschaftliche Begriffe in einem solchen Umfang in Unternehmen und Organisationen gebraucht wie zur Zeit. Das gilt in besonderer Weise für die Begriffe Kooperation, Kommunikation und Gruppe (bzw. Gruppenarbeit). Noch vor wenigen Jahren hätte es kaum jemand für möglich gehalten, daß die humanisierungs- und gewerkschaftspolitisch inspirierte Forderung nach Gruppenarbeit eine so plötzliche Renaissance erfahren würde. Viele Manager scheinen nun sozialwissenschaftlich zu denken. Zum einen bedienen sich die mannigfaltigen Gruppenarbeitskonzepte der sozialwissenschaftlichen Begriffswelt der 70er und 80er Jahre (beispielsweise bei der Diskussion um ganzheitliche Arbeitsaufgaben). Zum anderen werden problematische bzw. widersprüchliche Tendenzen von Gruppen nahezu ausgeblendet

(beispielsweise das Phänomen der Abschottung oder der Wissensmonopolisierung).

Aus der großen Anzahl laufender Pilotprojekte und den unterschiedlichen Unternehmenskonzepten lassen sich zumindest acht Maximen zur Gruppenarbeit herauschälen, die nur unter Berücksichtigung sozialwissenschaftlichen Wissens zu bearbeiten sind.

Maxime 1: Gemeinsame Arbeitsaufgabe

Zentrales Merkmal aller Arbeitsgruppen soll das Vorhandensein einer möglichst gemeinsam durchführbaren Arbeitsaufgabe innerhalb eines abgegrenzten Tätigkeitsbereichs sein. Dennoch soll Gruppenarbeit unter den vorgenannten Voraussetzungen auch in stark arbeitsteiligen Bereichen (wie dem Fließband) möglich sein. Die Produktionstätigkeiten sollen nach Möglichkeit mit indirekten Aufgaben (Instandhaltung, Wartung, Qualitätssicherung) angereichert werden. Auch ist innerhalb der Gruppen ein Arbeits- und Belastungswechsel (klassische Rotation) vorgesehen.

Maxime 2: Selbstorganisation und Kompetenz der Gruppe

Es soll in der Kompetenz der Gruppenmitglieder liegen, die Teilaufgaben untereinander aufzuteilen und damit auch die Kontrolle über die Arbeitsabläufe zu übernehmen. Individuelle Beaufsichtigung durch Vorgesetzte soll durch Formen ergebnisorientierter Kontrolle ersetzt werden. Direkte disziplinarische Führungskompetenzen sollen allerdings nicht in der Gruppe liegen. In den Händen der Gruppe liegt die Verantwortung bezüglich der Produktqualität und der Kapazitätsnutzung; die Festlegung der Produktionsmenge hingegen nur in besonderen Fällen.

Maxime 3: Gruppengespräche

Zur Besprechung organisatorischer, technischer und personeller Fragen (Arbeitseinteilung, Arbeitsbedingungen etc.) sollen in einem festen Rhythmus Gruppengespräche stattfinden. Diese sind Bestandteil der Arbeitszeit und sollen in der Nähe der Arbeitsplätze durchgeführt werden.

Maxime 4: Gruppensprecher

Die Vertretung der Gruppeninteressen gegenüber Vorgesetzten und Fachabteilungen soll durch einen Gruppensprecher erfolgen, der aller-

dings in den Arbeitsprozeß eingebunden bleibt. Der Gruppensprecher, der im Einverständnis zwischen Gruppenmitgliedern (und Vorgesetzten) bestimmt werden soll, regelt auch Probleme innerhalb der Gruppe. Die Koordination der verschiedenen Arbeitsgruppen hingegen muß in der Regel durch die Meister erfolgen.

Maxime 5: Abgestufte Qualifikationsanforderungen

Zwar soll eine breite Qualifizierung der Mitarbeiter erreicht werden, um sowohl die erweiterten Arbeitsaufgaben als auch die notwendige Rotation ausführen zu können. Dies heißt jedoch nicht unbedingt, daß jedes Gruppenmitglied *Alleskönner* sein muß, es könnte vielmehr auch ein abgestuftes Qualifikationsprofil innerhalb der Gruppen ausgebildet werden.

Maxime 6: Veränderte Arbeitszeitorganisation

Gruppenarbeit soll dem übergeordneten Ziel optimaler Betriebsnutzungs- und Arbeitszeiten entsprechen. Unter dieser Voraussetzung sollen die Gruppen ihre Pausen-, Verteil- und Erholzeiten flexibel organisieren. Zudem werden Formen gleitender bzw. überlappender Schichtübergabe angestrebt.

Maxime 7: Neue Entlohnungsformen

Den Vertretern von Management und Betriebsrat ist deutlich, daß die bisherigen Entlohnungsformen die Ausbreitung der Gruppenarbeitskonzepte erschweren. Deshalb wird an neuen Modellen von Gruppenprämienentlohnung gearbeitet. Sie sollen neben Fragen der Anlagennutzung und Störungsminimierung Qualitätsaspekte berücksichtigen.

Maxime 8: Verbesserte Umfeldbedingungen

Die Ablauf- und Fertigungsorganisation soll nach Möglichkeit zeitlich entkoppelt werden, um dezentrale Problemlösungsmöglichkeiten (Verhinderung von Nacharbeit etwa) zu schaffen. Auch sollen extreme zeitliche Abhängigkeiten im Hinblick auf die soziale Entwicklung der Gruppe abgebaut werden. Für Gruppengespräche sollen geeignete Räumlichkeiten in örtlicher Nähe des Gruppenarbeitsbereichs zur Verfügung stehen. Sie sollen so ausgestattet sein, daß ein aktives Arbeiten an Fach- und Sozialproblemen möglich ist. Auch sollen beispielsweise in Form von Tafeln und Schaubildern regelmäßig Informationen bezüg-

lich Fertigung, Qualität, Störungen und Qualifizierungsmaßnahmen im Arbeitsbereich bereitgestellt werden.

Die einzelnen Maximen sind hier nur in Form des *kleinsten gemeinsamen Nenners* wiedergegeben worden. Sie lassen sich jedoch je nach Arbeitsbereich und favorisiertem Gruppenarbeitskonzept spezifizieren: Zur ersten Maxime, dem Aspekt der gemeinsamen Arbeitsaufgabe, ist das Konzept der *Kernaufgabe*, wie es von Kötter et al. (1990) vorgelegt wurde, eine notwendige Konkretisierung. Zu

Qualifikationsanforderungen (Maxime 5) schlagen wir eine Unterscheidung zwischen *Können* und *Wissen* vor, so daß Gruppenmitglieder ihre *Kernaufgabe* beherrschen, aber über das Umfeld, über vor- und nachgelagerte Bereiche Wissen erwerben, ohne die dort anfallenden Arbeitsaufgaben auch ausführen zu können. Erworben werden kann dieses Wissen beispielsweise, indem ein Hospitationskonzept erstellt und die notwendigen Wissenskomponenten in der Gruppe und in Kooperation mit betrieblichen Bildungseinrichtungen festgelegt werden.

Inwieweit die acht skizzierten (und eventuell weitere) Maximen diskutiert werden oder Eingang in die Praxis gefunden haben, läßt sich vorläufig an Betriebsvereinbarungen oder ersten Evaluationsbefunden aufzeigen. An dieser Stelle nur soviel: Obwohl es kein ausformuliertes Konzept zur Gruppenarbeit gibt (von der IG Metall über den Arbeitgeberverband bis zu den Wissenschaften), das nicht die Ganzheitlichkeit von Arbeitsaufgaben hervorhebt, ist diese Maxime in der Betriebsvereinbarung der Adam Opel AG bereits nicht mehr zu finden. Ob es sich dabei möglicherweise um eine realistische Einschätzung handelt, bleibt abzuwarten.

4.2 Gibt es Transferwissen aus der klassischen Gruppenforschung?

Die psychologische und die soziologische Gruppenforschung, die zwar eine lange Tradition hat, hat sich bislang sehr wenig mit den Strukturen und Gesetzmäßigkeiten von Arbeitsgruppen befaßt (vgl. Alioth & Ulich, 1983; Hofstätter, 1957; Mills, 1970; Sader, 1991). Über die Hawthorne-Experimente und die Studien von Kurt Lewin hinaus läßt sich wenig an Befunden ausmachen, die einen direkten Transfer

nahelegen würden. Überdies hat die Gruppenforschung selbst bereits zahllose Befunde aus der Sozialpsychologie der vierziger und fünfziger Jahre und der Analyse von Zweierbeziehungen (Kleingruppen) übernommen. Für deren methodisches Vorgehen war typisch, daß künstlich zusammengesetzte Laborgruppen analysiert wurden. Untersucht wurden damit Gruppen, die kein mitgliederbestimmendes Existenzmotiv und zudem weder Vergangenheit noch Zukunft haben (vgl. Neidhardt, 1983, S. 13).

Damit sind viele Erkenntnisse der Gruppenforschung nur mit großen Einschränkungen auf Arbeitsgruppen übertragbar. Erstens finden jene Prozesse und Strukturen im Labor nicht statt, die für eine Vielzahl von Gruppen konstitutiv sind, nämlich relativ dauerhafte persönliche Beziehungen (Verpersönlichung in Gruppen). Zweitens hat die Frage der Leistungs- und (Re-)Produktionszwänge von Arbeitsgruppen kaum Berücksichtigung gefunden.

Ungeachtet dieser Besonderheiten gibt es jedoch einige zentrale Ergebnisse der Gruppenforschung, die auf die betriebliche Lebenswelt übertragbar sind. Sie sollen im folgenden skizziert werden.

Konstituierend für Gruppenbildungen ist die Einsicht oder das Erleben des Einzelnen, daß (spezifische) persönliche Ziele auch die Ziele anderer Personen sein können. Neben der gemeinsamen Zielorientiertheit von Gruppen ist ein weiteres zentrales Merkmal, das der Rollenteilung, hervorzuheben. Auch darüber, was den Sinn und den Nutzen von Gruppenbildungen anbelangt, ist man sich in den Sozialwissenschaften *einig*: Gruppen sind flexibler als der Einzelne, vor allem wenn es darum geht, auf Veränderungen zu reagieren.

Auch über einzelne Phasen, die ein Gruppenmitglied durchläuft, gibt es übereinstimmende Befunde: Zuerst wird die Gruppenemotion wahrgenommen und das eigene Erleben mit dem kollektiven Erleben verglichen und abgestimmt. Danach erst wird das normative System der Gruppe übernommen und es erfolgt eine Identifikation mit einzelnen Zielen der Gruppe; eine Identifikation mit der Gruppe - als ganzem Gebilde - steht erst am Schluß des Integrationsprozesses. Um diese Stufe zu ermöglichen, muß sich auch die Gruppe die Ziele der Selbstbestimmung und des Wachstums gestellt haben. Erst dann nämlich werden Probleme der Integration *Fremder* und des Austausches mit anderen Gruppen gelöst. Dazu muß man sehen, daß es ein *Wesensmerkmal* (wenn nicht gar eine Notwendigkeit) von sozialen Gruppen ist, sich gegenüber der Umwelt - und damit auch gegenüber

anderen Gruppen - abzugrenzen (Hofstätter, 1957, S. 66). Diese Abgrenzung kann durch einen wie auch immer gegebenen Sinnzusammenhang (ein gemeinsamer Lohn wäre der durchsichtigste), aber auch durch aggressive Abschottung stattfinden. Im betrieblichen Kontext kann es zu Problemen kommen, wenn Arbeitsgruppen ihre Beziehungen zu vor- und nachgelagerten Bereichen in den Hintergrund treten lassen. Vor diesem Hintergrund kann das Vorherrschen von Arbeitsgruppen durchaus zu Dysfunktionalitäten für die Gesamtorganisation führen.

Häufig wird unterstellt, Leistungen von Gruppen seien grundsätzlich denen Einzelner überlegen. Zwar wird die Arbeit in Gruppen - im Vergleich zu individueller Arbeit - in der Regel als angenehmer beurteilt (was positive Auswirkungen auf die Motivation hat). Auch sind die meisten Gruppenleistungen besser als die durchschnittlichen Lösungen von Einzelpersonen. Aber schwierige Aufgaben vom Typus des Problemlösens - was für den industriellen Bereich (von der Störungsbeseitigung bis hin zu Arbeitsorganisationsproblemen) von großer Bedeutung ist - werden durch die besten Individuen optimaler bewältigt als durch Gruppen.

Insgesamt ist die Frage der Leistungsfähigkeit von Gruppen kompliziert und widersprüchlich. Generell gilt: Je klarer Strukturen und die Rollenverteilung innerhalb von Gruppen sind, desto größer ist deren Leistungsvorteil. Überlegen sind Gruppen vor allem auf der Ebene der Bildung und der Veränderung von Regeln. Die kollektive Fähigkeit des Bestimmens und Eliminierens kann nicht hoch genug eingeschätzt werden.

Die Ergebnisse der Gruppenarbeit werden generell beeinflusst durch 1) die Aufgabenstellung, 2) die Kommunikationsstruktur, 3) die Zusammensetzung der Gruppe und 4) durch die Persönlichkeitsmerkmale einzelner Gruppenmitglieder (vgl. Schmidbauer, 1985, S. 114).

Noch immer nicht ausgeräumt ist der Mythos, nach dem Gruppen zwangsläufig demokratischer und gerechter als einzelne Vorgesetzte seien. Zwar begünstigt die gemeinsame Erledigung von Aufgaben in Arbeitsgruppen die Möglichkeit zur gegenseitigen Hilfeleistung. Dennoch kann die individuelle Autonomie in Gruppen geringer als unter formalisierten Organisations- bzw. Unternehmensstrukturen sein. Die verper-

sönlichten Machtstrukturen von Gruppen sind nämlich in diesem Sinne diffus (Fröhlich, 1983, S. 536).

In allen Arbeitsgruppen ergeben sich spontan Rollenteilungen und Rangordnungen. Stets kristallisieren sich zwei unterschiedliche Führungspersonen heraus: eine eher aufgaben- oder ideenorientierte und eine sozial-emotionale oder beziehungsorientierte. Beide sind in der Regel *Anwälte der bestehenden Ordnung* und müssen insofern eine optimale Balance zwischen Erhalt und Veränderung (des Regelsystems) erreichen. Darüber hinaus haben sie die Aufgabe der Vermittlung, und zwar nach innen und nach außen. Dieser Befund hat hohe Bedeutung für die Frage, auf welcher Grundlage und in welchem Turnus Gruppensprecher bestimmt werden können; diskutiert wird er hingegen noch nicht.

Konflikte zwischen Arbeitsgruppen führen zu einer größeren Kohäsion und zu einer stärkeren Vereinheitlichung der Meinungen innerhalb der Gruppen. Müssen jedoch verschiedene Gruppen gemeinsam bestimmte Aufgaben lösen, kann dies zu einem Abbau von Vorurteilen und Konflikten zwischen diesen führen. Auf welcher Ebene gruppenübergreifende Aufgabenbewältigungen möglich sind, spielt deshalb bei einer weiteren Ausdehnung von Gruppenarbeit für den Zusammenhalt von Betrieben und Unternehmen ebenfalls eine zentrale Rolle und wartet noch auf eine praktische Ausgestaltung.

4.3 Kooperation, eine über die Gruppenarbeit hinausweisende Kategorie

Das zentrale Merkmal von Gruppen, ihre Abgrenzung nach außen, weist auf das entscheidende Problem von Gruppenarbeit als Organisationsprinzip hin. Denn, wo sich Gruppen gegenseitig abschotten und durch die Überhöhung von Konkurrenzbeziehungen ihren eigenen Zusammenhalt zu sichern versuchen, kann es zu Labilisierungen der Gesamtorganisation kommen. Das gilt insbesondere für Arbeitsgruppen, die an ihren Leistungen gemessen werden. Die rigide Konkurrenz zwischen verschiedenen Arbeitsgruppen - zwischen verschiedenen Schichten sind sie hinreichend bekannt - kann negative Auswirkungen auf die Produktivität eines Unternehmens haben.

Wertvolle Anregungen lassen sich einer Arbeit von Neuberger (1993) entnehmen, in der Probleme der Zusammenarbeit aus psychodynamischer Perspektive analysiert werden. Dabei geht es

beispielsweise um Normwidersprüche ("Du sollst kooperieren"), um das sozioemotionale Gleichgewicht von Gruppen, um Rollendifferenzierungen und um Gruppenängste.

Durch über Jahrzehnte eingespielte tayloristische Arbeits- und Organisationsstrukturen besteht ein Mangel an Personen und Gruppen, die in der Lage sind, über eingegrenzte Aufgaben- und Zielvorgaben hinaus zu blicken. Betriebliche Schnittstellenprobleme werden durch die Ausweitung von Gruppenarbeit noch zunehmen, sofern es nicht gelingt, übergreifende Aufgaben- und Sinnzusammenhänge zu entwickeln. Der mögliche Beitrag von Arbeitsgruppen zur Organisationsentwicklung (Stichwort Selbstreflektion) wird allerdings noch zu wenig anerkannt (vgl. Esser, 1992, S 169). Insofern halten wir die unbeschränkte Einführung von Arbeitsgruppen für problematisch. Gruppenarbeit kann nicht die notwendige Ausbildung von betrieblichen und zwischenbetrieblichen Kooperationsstrukturen ersetzen. Als Kooperationen bezeichnen wir alle Formen von konsensuellen Abstimmungen, die auf Vertrauensbeziehungen basieren. Durch die Überlappung von Arbeitsaufgaben ermöglichen sie - im Gegensatz zu verregelten Arbeitsteilungen - die Lösung von unerwarteten und ad-hoc-Ereignissen. Kooperationsstrukturen sind sowohl flexibler als auch dauerhafter als uneingeschränkt auf Gruppenprinzipien fußende Organisationsstrukturen (Endres & Wehner, 1993).

5. Literatur

- Alioth, Andreas/Ulich, Eberhard (1983): Gruppenarbeit und Mitbestimmung am Arbeitsplatz, in: Francois Stoll (Hrsg.), Arbeit und Beruf, Weinheim, S. 314-336.
- Bahrtdt, Hans Paul/Kern, Horst/Osterland, Martin/Schumann, Michael (1970): Zwischen Drehbank und Computer. Industriearbeit im Wandel der Technik, Reinbek.
- Berggren, Christian (1991): Von Ford zu Volvo. Automobilherstellung in Schweden. Berlin.
- Bundesminister für Forschung und Technologie (Hrsg.)(1980): Gruppenarbeit in der Motorenmontage. Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens, Band 3, Frankfurt.
- Der Gewerkschafter (1991): Heft 9, S. 8-13.
- Endres, Egon/Wehner, Theo (1993): Kooperation - Die Wiederentdeckung einer Schlüsselkategorie, in: Jürgen Howaldt & Heiner

- Minssen (Hrsg.), *Leaner ...? Die Veränderung des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung*, Dortmund, S. 201-222.
- Emery, Fred/Thorsrud, Einar (1982): *Industrielle Demokratie. Bericht über das norwegische Programm der industriellen Demokratie*. Bern/Stuttgart/Wien.
- Esser, Udo (1992): *Gruppenarbeit: Theorie und Praxis betrieblicher Problemlösegruppen*, Opladen.
- Fröhlich, Dieter (1983): *Machtprobleme in teilautonomen Gruppen*, in: Neidhardt, Friedhelm: *Gruppensoziologie*, S. 532-551.
- Häfner, Edwin/Schwerin, Hans-Alexander Graf von (1991): *Organisationsentwicklung am Arbeitsplatz - eine Fallstudie* in: *Organisationsentwicklung* Heft 1, S. 54-63.
- Hellpach, Willy/Lang, Richard (1922): *Gruppenfabrikation*. Berlin.
- Henseler, Helmut (1991): *Organisationsprinzip Gruppenarbeit. Arbeitsorganisatorische Trends in der Automobilindustrie*, AUDI AG Ingolstadt (unveröffentl. Manuskript).
- Herbst, P. (1962): *Autonomous group functioning*. London.
- Hesse, Reinhard/Oelker Karl-Christian (1986): *Zukunftsorientiertes Montagesystem mit automatischen Flurförderzeugen*, in *REFA-Nachrichten*, Heft 6, S. 5-15.
- Hesse Reinhard (1988): *Planung und Gestaltung automatisierter Materialbereitstellungs- und Montageflüsse im Werk Bremen der Daimler-Benz AG*, *Handbuch Logistik und Produktionsmanagement*, Grundausrüstung, S. 3-20.
- Hofstätter, Peter R. (1957): *Gruppendynamik. Kritik der Massenpsychologie*, Reinbek.
- Jürgens, Ulrich (1990a): *Der japanische Produktionserfolg. Soziale und arbeitsorganisatorische Voraussetzungen*, in: *Muster*, Manfred/Richter, Udo (Hrsg.), *Mit Vollgas in den Stau*, Hamburg, S. 64-77.
- Jürgens, Ulrich (1990b): *Zwischen Kontrolle und Beteiligung. Reformstrategien von Produktions- und Arbeitsorganisation im internationalen Vergleich am Beispiel der Automobilindustrie*, in: König, Helmut/Greif von, Bodo/Schauer, Helmut (Hrsg.): *Sozialphilosophie der industriellen Arbeit*, *Leviathan Sonderheft 11*, S. 414-430.
- Jürgens, Ulrich/Malsch, Thomas/Dohse, Knuth (1989): *Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich*, Berlin/Heidelberg/New York/London/Paris/Tokyo.
- Kern, Horst (1977): *Vom Unfug mit der "autonomen Arbeitsgruppe". Sind die skandinavischen Experimente übertragbar?* in: *Der Gewerkschafter*, Heft 1, S. 16-18.
- Kern, Horst (1979): *Kampf um Arbeitsbedingungen. Materialien zur Humanisierung der Arbeit*, Frankfurt.
- Kern, Horst/Schumann, Michael (1984): *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion*, München.
- Kötter, Wolfgang/Volpert, Walter/Gohde, Hans/Weber, Wolfgang.(1990): *Prospektive Arbeitsgestaltung in der flexibel automatisierten Produktion*, Berlin.

- sierten Fertigung, in: Arbeitswissenschaften, 34.Jg., Heft 4, S. 241-249.
- Lang, Richard (1919): Gruppenfabrikation, in: Daimler Werkzeitung, Nr. 1, S. 4-5.
- Maier, Walter (1983): Kriterien humaner Arbeit. Persönlichkeitsentwicklung durch humane Arbeitssysteme, Stuttgart.
- Minssen, Heiner/Howald, Jürgen/Kopp, Ralf (1991): Gruppenarbeit in der Automobilindustrie. Das Beispiel Opel Bochum, in: WSI Mitteilungen, 44.Jg., Heft 7, S. 434-441.
- Mills, Theodore M. (1970): Soziologie der Gruppe. Grundfragen der Soziologie, Band 10, München.
- Muster, Manfred (1990): Team oder Gruppe? Zum Stand der Sprachverwirrung über die Gruppenarbeit, in: Muster Manfred/Richter Udo (Hrsg.), Mit Vollgas in den Stau, Hamburg, S. 108-127.
- Muster, Manfred/Wannöffel Manfred (1989): Gruppenarbeit in der Automobilindustrie, Dokumentation, Berichte, Materialien, Bochum.
- Neidhardt, Friedhelm (Hrsg.)(1983): Gruppensoziologie, Sonderheft 25 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Opladen.
- Neidhardt, Friedhelm (1983): Themen und Thesen zur Gruppensoziologie, in: Neidhardt, Friedhelm: Gruppensoziologie, S. 12-34.
- Neuberger, Oswald (1993): Psychodynamische Aspekte der Zusammenarbeit zwischen Gleichaltrigen, in: Rolf Wunderer (Hrsg.), Kooperation, Stuttgart, S. 39-68.
- Popitz, Heinrich/Bahrndt, Hans Paul/Jüres, Ernst August/Kersting, Hanno (1957): Technik und Industriearbeit. Tübingen.
- Robert Bosch GmbH (1980): Entkopplung vom Fließband. Techniken in der teilautomatisierten Montage, in: Schriftenreihe "Humanisierung des Arbeitslebens", Bd. 2, Frankfurt/New York.
- Roth, Siegfried/Kohl, Heribert (Hrsg.)(1988): Perspektive: Gruppenarbeit, Die andere Arbeitswelt, Band 1, Köln.
- Sader, Manfred (1991): Psychologie der Gruppe, Weinheim/München.
- Schmahl, Kurt (1987): Gruppenarbeit als Strategie. Neue Arbeitsorganisation im Automobilbau, in Wechselwirkung, Jg.9, Heft 4, S. 18-21.
- Schmahl, Kurt (1990): Erfahrungsbericht: Arbeitsstrukturierung und Personaleinsatz bei der Einführung von Teamarbeit, Vortrag bei der Tagung Teamarbeit in der Produktion des Institute for International Research, 17. u. 18. Dezember 1990 in München, München.
- Schmidbauer, Michael (1985): Einführung in die Sozialpsychologie, Offenbach.
- Schumann, Michael/Baethge-Kinsky, Volker/Neumann, Uwe/Springer, Roland (1989): Breite Diffusion der Neuen Produktionskonzepte - zögerlicher Wandel der Arbeitsstrukturen. Trendreport Rationalisierung in der Automobilindustrie, im Werkzeugmaschinenbau und in der chemischen Industrie, Zwischenbericht, Göttingen.
- Ulich, Eberhard (1973): Verbesserung der Arbeitssituation durch Arbeitswechsel und Aufgabenerweiterung, Humanisierung des Arbeitslebens, in: Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) e.V., Frankfurt.
- Ulich, Eberhard (1991): Arbeitspsychologie. Zürich/Stuttgart.

- Ulich, Eberhard/Groskurth, Peter/Bruggemann, Agnes (1973): Neue Formen der Arbeitsgestaltung. Möglichkeiten und Probleme einer Verbesserung der Qualität des Arbeitsleben, Frankfurt.
- Wehner, Theo/Richter, Norbert/Rauch, Klaus-Peter/Endres, Egon/Dirks, Karin/Kohn, Edith/Waibel, Mira & Bromme, Rainer (1992): "Von der Linie zur Box und zurück" Eine empirische Analyse eines Boxenarbeitssystems in der Automobilindustrie unter dem Blickwinkel der Verschränkung von Erfahrungs- und Planungswissen. Bremer Beiträge zur Psychologie, Nr. 102: Universität Bremen.
- Womack, Jones, P. /Jones, Daniel T. /Roos, Daniel (1991): Die zweite Revolution in der Automobilindustrie, Frankfurt.

