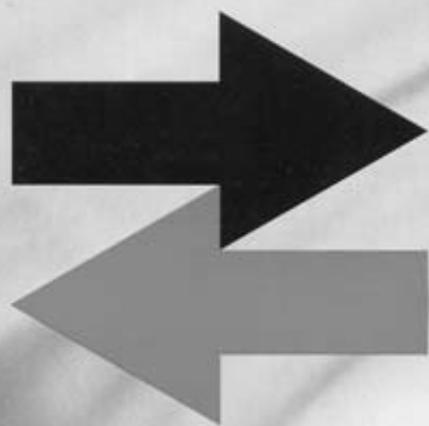


Die Zukunft von Arbeit und Technik

Schöne neue Arbeitswelt

Oktober / November '95
14 DM • 14 sfr • 105 öS



WECHSEL WIRKUNG

TECHNIK NATURWISSENSCHAFT
GESELLSCHAFT



- ▶ Betrug und Fälschung in der Wissenschaft
- ▶ Information Warfare
- ▶ Transrapid: Mobilität um jeden Preis
- ▶ Indien: der große Gen-Raub
- ▶ Schöpfungsträume in den Naturwissenschaften
- ▶ Angewandte Ökosystemforschung

Heute wird im Produktionsbereich sehr viel über Gruppenarbeit geredet, doch nur wenige Unternehmen können sich zu einer Neuorganisation durchringen. Gruppenarbeit als eine einheitliche Form gibt es nicht: In der fast unübersehbaren Vielfalt von Modellen gibt es auf der einen Seite die Konzepte, die im Grunde im tayloristisch-fordistischen Denken verhaftet bleiben, und zum anderen die Modelle, die einen grundsätzlichen Bruch damit darstellen. Ob sich Gruppenarbeit durchsetzen wird und wenn ja, welche der beiden Arten dominieren wird, das wird die Zukunft der Produktionsarbeit entscheidend beeinflussen.

Gruppenarbeit ...

Gruppenarbeit galt lange Zeit als Zauberformel betrieblicher Rationalisierungsdiskussion, und wer von einschlägigen Fachzeitschriften bis hin zur ADAC Motorwelt den breitgefächerten deutschen Blätterwald durchforstete, dem blieb es nicht verborgen: Ohne Gruppenarbeit ist der von Womack u.a. 1991 in ihrer MIT-Studie diagnostizierte japanische Produktivitätsvorteil nicht mehr einzuholen. Als hätte man soeben den „Stein der Weisen“ gefunden, beherrschte Gruppenarbeit, von euphorischen Erwartungen begleitet, die allgemeine arbeitspolitische Debatte in den Betrieben. Dabei war Gruppenarbeit als Instrument arbeitsorganisatorischer Veränderungen wahrlich nicht neu: So war sie Bestandteil des Konzeptes

soziotechnischer Systemgestaltung, und sie war auch tragende Säule in der Humanisierungsdebatte der siebziger Jahre – ihre Geschichte hierzulande ist lang und vielfältig.

Gruppenarbeit – ein Wundermittel erobert die Betriebe

Daß Gruppenarbeit mit Beginn der neunziger Jahre auf einmal als neues Wundermittel in den Betrieben gehandelt wurde, läßt sich anhand zweier Aspekte erklären: In einer Situation des sich verschärfenden weltweiten Wettbewerbs galt dem Management das japanische Produktionsmodell als augenblickliche „best practice“. Die Rezeption japanischer Produktionskonzepte brachte Gruppenarbeit

sogar in die neue Rolle, nun als effizientes Rationalisierungsinstrument zu gelten. Bei Gewerkschaften und Betriebsräten bestand andererseits Hoffnung, mit dieser Debatte eine Abkehr von übertriebener Arbeitsteilung, undurchlässiger Hierarchie und Bürokratie zu erreichen. Qualifiziertere Arbeit, Eigenverantwortung und Motivation als wichtige Elemente einer effektiveren Produktion mochte neue Chancen für eine Verbindung von Humanisierung der Arbeit mit höherer Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit der Industrie eröffnen.¹ Anders ausgedrückt sollten die aktuellen Gruppenarbeitskonzepte mit zwei Beinen fest auf der Erde stehen: Verbesserung der Wirtschaftlichkeit *und* Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Und solange



FOTO: OPEL EISENACH

– Perspektiven einer neuen Arbeitsform

die Konzepte nicht aus dem Gleichgewicht gerieten, sollten sie mit Unternehmen, Betriebsräten und Gewerkschaften auch die nötigen Protagonisten haben, um eine – zumindest partiell – gemeinsame Arbeitsgestaltung zu ermöglichen.

Grundsätzlich betrachtet erscheint Gruppenarbeit gegenwärtig als einziges Konzept, das die Strukturprobleme des tayloristisch-fordistischen Produktionskonzeptes auf der Prozezebene langfristig zu lösen verspricht. Die Flexibilisierung und Dynamisierung der Märkte fordert eine höhere Flexibilität der Betriebe selbst: Sie müssen heute sowohl in der Lage sein, Produkt- und Prozeßinnovationen rasch hervorzubringen und umzusetzen, sie müssen auch in der Lage sein, mit ihrer

Produktion die Marktversorgung unter schnell wechselnden Konstellationen sicherzustellen. Gruppenarbeit kann genau dazu einen spezifischen Beitrag leisten. Ihrer Idee nach soll sie das tayloristisch-fordistische Prinzip der zentralen Steuerung und detaillierten Vorbereitung und Planung der Produktion, das auf stabile Massenmärkte orientiert ist, durch ein dynamisches Steuerungsprinzip ersetzen, das kleinste Produktionseinheiten (die Gruppen) in die Lage versetzt, auf die heute schwankenden Anforderungen des Marktes flexibel und noch dazu effektiver zu reagieren. Um diese Reaktion zu ermöglichen, müssen diese Gruppen Aufgaben aus Spezialabteilungen und Entscheidungskompetenzen aus der Hierarchie wieder in sich aufnehmen

und ihre Aufgabe weitgehend selbst organisieren (vgl. Kasten: Selbstorganisation).

Durch Gruppenarbeit wollten die Betriebe über die Flexibilisierung der Produktion hinaus vor allem an das Wissen der Arbeiter über die Möglichkeiten von Produktions- und Arbeitsprozeßoptimierung herankommen und dies zur Rationalisierung nutzen: ArbeiterInnen sollen aktive Träger kleinschrittiger, aber kontinuierlicher Verbesserung der Produktion werden, sie sollen „Rationalisierung in Eigenregie“² betreiben. Denn für den japanischen Produktionserfolg gilt der kontinuierliche Verbesserungsprozeß („Kaizen“) als eine der tragenden Säulen.

Was sich in verschiedenen Darstellungen als ein effizientes und realisierbares Mo- ▶

FOTO: OPEL EISENACH



Ein hoher Grad an Selbstorganisation wie Gruppengespräche, zeitliche Spielräume und Freiräume bei Gestaltung und Einteilung der Arbeit schaffen die Grundlage für ein verändertes Arbeitsengagement bei strukturinnovativen Gruppenarbeitskonzepten.

► dell zur Arbeitsgestaltung mit einem einheitlichen Konzept liest, stellt bei genauerem Hinsehen ein facettenreiches Rationalisierungsinstrument mit unterschiedlichen Gestaltungsformen dar. In der betrieblichen Umsetzung von Gruppenarbeit in der Automobilindustrie zeichnet sich gegenwärtig eine deutliche Zuspitzung ab: „In 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.“³

Die konservative Variante – es ändert sich wenig

Die *strukturkonservative Variante* orientiert sich an Produktionskonzepten, wie sie in den nach japanischen Managementprinzipien organisierten Fabriken (transplants) in Nordamerika und Großbritannien realisiert wurden. In den Vordergrund wird eine betont egalitäre Betriebskultur gerückt, die Abschaffung von sichtbaren Statusmerkmalen sollen eine veränderte Zusammenarbeit und eine intensivere Einbindung der Beschäftigten signalisieren. Die Arbeitsorganisation setzt auf das Teamkonzept, der Aufgabenumfang wird erweitert und es findet ein regelmäßiger Arbeitswechsel statt. Zu den neuen Kernaufgaben der Beschäftigten gehört im Rahmen von „Kaizen“ die kontinuierliche Verbesserung und Optimierung der Produktion. Oberhalb der ausführenden Arbeit in den Werkhallen werden Fachabteilungen und Spezialabtei-

lungen reorganisiert und die Funktionen neu gebündelt, so daß sich eine veränderte Zusammenarbeit sowohl zwischen den indirekten Bereichen als auch zwischen Produktion und produktionsvorbereitenden Bereichen ergibt.

Trotz dieser teilweise gravierenden Veränderungen stellt diese Variante letztlich nur eine Modifikation von tayloristisch-fordistischen Organisationsformen und Betriebsstrukturen dar. Denn der Bruch mit den entscheidenden Prinzipien tayloristischer Arbeitskraftnutzung und Arbeitskräfteeinsatz wird vermieden. Bei strukturkonservativer Gruppenarbeit gilt weiterhin, daß hohe Leistungsgrade über Routinisierung und Standardisierung der Arbeit erreicht werden sollen. Die Arbeitsgestaltung orientiert sich an kurzzyklischen, taktgebundenen Tätigkeiten. Eine Aufgabenerweiterung wird diesen Prinzipien untergeordnet und auch die Rotation bleibt begrenzt. Eine Integration von Funktionen der Spezialabteilungen findet nur in eingeschränktem Umfang statt. Der Handlungs- und Entscheidungsspielraum der Produktionsteams bleibt ausgesprochen gering, die Selbstorganisation der Gruppen wird auf wenige Felder beschränkt. Gruppensprecher werden nicht gewählt, sondern vom Betrieb eingesetzt und nehmen eine mit Vorarbeitern vergleichbare Position ein: Der Gruppensprecher als Interessenvertreter der Gruppe findet sich in diesem Konzept nicht. Die betriebliche Hierarchie bleibt Garant der Steuerung und Durchsetzung von Leistungsanforderungen, sie wird teilweise sogar verstärkt. Über bereichsspezifische Leistungsvorgaben findet

eine direktere Verpflichtung insbesondere der unteren Führungsebenen – einschließlich der Gruppensprecher – auf die betrieblichen Ziele statt. Die hierarchischen Führungsfunktionen und die Rolle von Spezialisten werden fortgeschrieben: Planende und ausführende Tätigkeiten werden nach wie vor unterschiedlichen Beschäftigtengruppen zugewiesen, traditionelle Grenzlinien zwischen den Gewerblichen und den Angestellten bleiben erhalten. Verzichtet wird somit auf das Risiko einer dezidiert anti-tayloristischen Veränderung der Organisation; damit verbundene Unsicherheiten und Kontrollverluste seitens des Managements werden vermieden.

An empirischen Untersuchungen zu den Auswirkungen der strukturkonservativen Konzepte auf die Arbeitssituation und die Stellung der Beschäftigten im Betrieb liegen bislang Arbeiten über Transplants vor,⁴ deutsche Varianten strukturkonservativer Konzepte spielen als Untersuchungsobjekte bislang noch keine Rolle. Die Transplanterfahrungen lassen aber plausible Schlußfolgerungen zu: Wie im tayloristischen System bestimmen genaue Vorgaben und geringe inhaltliche Anforderungen die Arbeitsrealität, die Betriebe setzen weiterhin auf disziplinierend wirkende Rahmenbedingungen (z.B. hohe Arbeitslosigkeit in der Region). Die Arbeitsbedingungen werden durch stark erhöhte Leistungsabforderungen geprägt,⁵ so daß die Schere zwischen erhöhten Ansprüchen an Arbeit und Beruf, wie sie von den Beschäftigten heutzutage immer häufiger formuliert werden, und der harten Realität der Arbeit sich weiter öffnen wird. Weil ein solches Konzept weder die

Motivation der Beschäftigten erhöht, noch ihnen Handlungsspielräume verschafft, fehlen die Grundlagen für ein erweitertes Arbeitsengagement. Mit strukturkonservativen Konzepten dürften es die Betriebe schwer haben, langfristig eine von der Produktionsebene selbst getragene Optimierung der Fertigungsprozesse zu erreichen.

Die Variante mit den echten Veränderungen

Das strukturinnovative Konzept der Gruppenarbeit stellt den Gegenpol dar. Auch die strukturinnovative Gruppenarbeit versucht auf mehreren Ebenen mit den bestehenden Arbeits- und Betriebsstrukturen zu brechen, im Gegensatz zum strukturkonservativen Modell werden aber auch die tayloristischen Prinzipien der Arbeitskraftnutzung und des Arbeitskräfteeinsatzes in Frage gestellt: Aufgabenzuschneide sowie Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Gruppen werden erweitert, wobei ausdrücklich auch planerische Funktionen einbezogen werden. Im Mittelpunkt der Bildung und Entwicklung der Gruppen steht das Prinzip der Selbstorganisation. Die Gruppen sollen teilautonom eine möglichst weitgefächerte Aufgabe erfüllen und Abstimmungen zu ihrem Umfeld herstellen, dafür werden sie mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet: Gruppensprecher werden gewählt und fungieren als Interessenvertreter der Gruppe und als Koordinatoren, selbstorganisierte Gruppengespräche dienen der wechselseitigen Abstimmung und Problemlösung bei betrieblichen und bei sozialen Problemen. Das hierarchiebetonte Rollenverständnis, das wesentlich auf der Trennung von Planung und Ausführung beruht, soll durch eine Führung ersetzt werden, die auf Delegation von möglichst vollständigen Aufgaben und auf Zielvereinbarungen setzt. Die Führungskräfte sollen sich jetzt vor allem als Unterstützer der eigenständig agierenden Gruppen und als Koordinatoren gegenüber den Umfeldbereichen verstehen. Der Funktionswandel der Vorgesetztenebenen und die Reorganisation der Kooperationsbeziehungen zwischen Produktionsgruppen und betrieblichen Spezialistenfunktionen zielen darauf, die Hierarchisierung sowohl in den betrieblichen Strukturen als auch in den Umgangsformen abzubauen. Ernst wird mit dem Versuch gemacht, die Produktionsgruppen selbst in die Optimierung der betrieblichen Abläufe einzubeziehen. Wobei sich in Abgrenzung von traditionellen zeitwirtschaftlichen Verfahren der Vorgabezeitermittlung neue Formen herausbilden, zu Leistungskompromissen zu gelangen, die auch an dieser Stelle auf die direkte Beteiligung der Produktionsgruppen setzen. Strukturinnovative Varianten von Gruppenarbeit beruhen darauf, daß die

Schaffung verbesserter Leistungsbedingungen zum integralen Bestandteil der Aushandlung von Leistungsvereinbarungen wird.

Gruppenarbeit als post-tayloristische Arbeitsform

Beide Varianten der Gruppenarbeit werden heute etwa in der deutschen Automobilindustrie erprobt. Auf der Basis eigener Untersuchungen⁶ wissen wir, daß in den Betrieben eine *strukturinnovative* Dynamik möglich ist, die zu einer deutlichen Verbesserung der Arbeitssituation der Beschäftigten führt. Humanisierung der Arbeitsbedingungen und erweiterte Mitsprachemöglichkeiten der Beschäftigten im Betrieb sind Grundvoraussetzung für strukturinnovative Gruppenarbeitskonzepte. Sie knüpfen an die Bereitschaft der Beschäftigten an, unter fairen Bedingungen nicht nur einen erweiterten Arbeitsumfang zu erfüllen, sondern auch in weitem Umfang Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen. Ein hoher Grad an Selbstorganisation (Gruppengespräche, Gruppensprecher), zeitliche Spielräume und Freiräume bei Gestaltung und Einteilung der Arbeit schaffen die Grundlage für ein verändertes Arbeitsengagement. Strukturinnovative Gruppenarbeitskonzepte können bei konsequenter Umsetzung die Stellung der Beschäftigten im Betrieb nachhaltig verändern.

Und erst hier – bei der Debatte um Gruppenarbeit als *post-tayloristische* Arbeitsform – entwickelt sie sich zu einer neuartigen Form der Arbeitsgestaltung. Statt daß die Beschäftigten ausschließlich Objekte und Leidtragende betrieblicher Rationalisierung sind, bietet es ihnen die Chance, eigenständige Träger betrieblicher Arbeitsgestaltung zu werden. Bei dieser Perspektive wird der grundlegende Unterschied zwischen den Konzepten ersichtlich, ein Interviewzitat eines Produktionsarbeiters aus einem strukturinnovativen Gruppenarbeitsmodell verdeutlicht den Charakter dieses Wandels:

„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 irgend etwas ist, dann kommt das von uns. Wir haben ja auch die meiste Ahnung von dem ganzen Arbeitsprozeß. Daß man sein Scherflein dazu leistet, die Rationalität der Produktion voranzubringen.“

Ein solcher strukturinnovativer Weg ermöglicht also „die Entfesselung der Potentiale durch Aufsprengen der alten Organisationsformen“.⁷ Insofern hat strukturinnovative Gruppenarbeit den umfassenden Reorganisationsprozeß letztlich des gesamten Unternehmens mit dem Aufbrechen traditioneller ▶

Auf der Basis eigener Untersuchungen wissen wir, daß in den Betrieben eine strukturinnovative Dynamik möglich ist, die zu einer deutlichen Verbesserung der Arbeitssituation der Beschäftigten führt. Strukturinnovative Gruppenarbeitskonzepte knüpfen an die Bereitschaft der Beschäftigten an, unter fairen Bedingungen nicht nur einen erweiterten Arbeitsumfang zu erfüllen, sondern auch in weitem Umfang Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen.

Selbstorganisation

Selbstorganisation entsteht durch die Übertragung von Entscheidungskompetenzen an die gesamte Gruppe (nicht an einzelne Spezialisten!). Selbstorganisation kann unterschiedliche Grade und Reichweiten annehmen. Neben der Voraussetzung, daß Aufgaben und Kompetenzen an die Gruppe gegeben werden, bedarf sie zweier zentraler Ressourcen: Regelmäßige Gruppengespräche in der Verantwortung der Gruppe und gewählte GruppensprecherInnen als VertreterInnen der Gruppe. Beispiele für Gegenstände der Selbstorganisation sind:

Personal

- Urlaubs- und Freischichtplanung
- Vertretungsregelungen (Urlaub, Krankheit)
- Arbeitseinsatz und Arbeitswechsel
- Verleihung und Versetzung
- Arbeitszeit
- Anlernen von Gruppenmitgliedern
- Qualifizierung
- Gruppengliederung
- Personalbesetzung

Arbeits- und Produktionsprozeß

- Festlegung von Bearbeitungsfolgen
- Terminsteuerung
- Planung von Auftrags-Reihenfolgen
- Maschinenbelegung
- Festlegung von Rüstzeiten
- Abstimmung mit vor- und nachgelagerten Bereichen
- Aushandlung von Leistungszielen

► betrieblicher Sozialstrukturen sowohl zur Voraussetzung als auch zur Folge.

Die Bandbreite der Gruppenarbeit in der betrieblichen Realität ist groß. Denn sobald die betrieblichen Akteure mit der Umsetzung von Gestaltungskonzepten betraut werden, werden betriebspolitische Interessen aktiviert, Management und Betriebsräte versuchen ihre Vorstellungen eines Wandels durchzusetzen. Zudem zeigt sich besonders bei strukturinnovativer Gruppenarbeit, daß das Konzept am Beharrungsvermögen tayloristischer Strukturen scheitern kann; unter dem Vorzeichen von Selbstorganisation gestartete Projekte können aufgrund von Umsetzungsdefiziten degenerieren und „konservative“ Merkmale annehmen. Die Unterscheidung der zwei gegensätzlichen Konzepte ist aber dennoch für die aktuelle arbeitspolitische Diskussion von zentraler Bedeutung, da sie das Verständnis für die gegensätzlichen Zielsetzungen und Problemlagen schärft.

Zögerliche Umsetzung von Gruppenarbeit

Entgegen den Erfolgsmeldungen in einzelnen Firmen ist Gruppenarbeit noch weit davon entfernt, die Arbeitswirklichkeit auch nur eines relevanten Anteils der IndustriearbeiterInnen zu bestimmen.⁹ Trotz der zwischenzeitlichen Gruppenarbeits-Euphorie in der Arbeitspolitik: An dem Befund des Trendreports⁹ für den Beginn der 90er Jahre hat sich nichts wesentliches geändert: Wenn eine echte Veränderung von traditionellen Arbeits- und Betriebsstrukturen im Sinne einer post-tayloristischen Arbeitsform in der Automobilindustrie nachzuweisen ist, dann meist im Zuge der Technisierung von manuellen Herstellungsprozessen. In den Handarbeitsbereichen (z.B. manuelle Fließbandarbeit) hingegen, insbesondere in den Montagen, wird eher der strukturkonservative Weg beschritten. Trotz zweifellos vorhandener struktureller Beschränkungen wäre auch in den Handarbeitsbereichen ein weitaus größeres Maß an Selbstorganisation, Selbststeuerung und Erweiterung der Handlungsspielräume möglich als vielfach praktiziert wird. Statt strukturelle Beschränkungen abzubauen, befinden sich gegenwärtig z.B. bandenkoppelte Montagesysteme sogar auf dem Rückzug, denn gerade im Zuge von Lean Production setzen die Betriebe verstärkt auf das Fließband und auf eng gekoppelte Systeme. Insofern bestimmt gegenwärtig die strukturkonservative Variante der Gruppenarbeit das Bild der arbeitsorganisatorischer Veränderungen.

Warum blieb der Wandel, trotz des allgemein anerkannten Problemdrucks, die Defizite tayloristischen Arbeitskräfteeinsatzes beiseitigen zu müssen, so zögerlich? Warum konnte sich Gruppenarbeit in den deutschen

Industrieunternehmen bislang nicht in dem erwarteten Maße durchsetzen – und zwar weder in strukturkonservativen, noch im strukturinnovativen Gewande?

Klammern wir zur Beantwortung dieser Fragen einmal aus, daß Gruppenarbeit nicht in jeder betrieblichen Situation das Rationalisierungskonzept ist, daß den sachlichen Bedingungen der Produktion angemessen ist, und zweitens Gruppenarbeit auch nicht der einzige Weg der Rationalisierung darstellt, sondern ein Unternehmen in der Regel über Wahlmöglichkeiten verfügt. Sich anbietende Strategien unterscheiden sich in ihrem Charakter (technische, arbeitskraftbezogene) und setzen auf unterschiedlichen Ebenen an (Prozeßebene, Spezialabteilungen, Zulieferbeziehungen usw.).

Nehmen wir der Einfachheit halber also an, ein Unternehmen hat die Entscheidung für Gruppenarbeit getroffen. Dann gibt es eine Reihe von Problempunkten, die die Entwicklung eines Projektes mehr oder weniger stark hemmen können. Dies gilt besonders für strukturinnovative Gruppenarbeit, weil sie mit einem weitreichenden Anspruch an Selbstorganisation und Freiräumen für die Beschäftigten verbunden ist. Widerstände treten auf, wenn die Aufklärungsarbeit der Unternehmen gegenüber den „Betroffenen“ nicht ausreicht und sie weder über die Gruppenarbeit informiert noch in die Gestaltung dieser neuen Arbeitsform eingebunden werden. Die Beschäftigten werden nur dann die Gestaltung mittragen, wenn sie darin eine Perspektive sehen. Gravierender wirkt sich aus, daß Gruppenarbeit häufig als Arbeitsform mißverstanden wird, die einen kurzfristigen Gewinn oder gar einen Sanierungserfolg verspricht. Eine langfristige Organisationsveränderung in Verbindung mit ausgedehnten Qualifizierungsmaßnahmen für die „GruppenarbeiterInnen“ oder einer Form der Projektbetreuung im Umsetzungsprozeß scheitert hier an dem Diktat eines kurzfristig zu erzielenden Kostenvorteils. Gruppenarbeit wird dann zum reinen Rationalisierungsinstrument, bedeutet meist nur Arbeitsverdichtung und Personalabbau – qualitative Veränderungen der Arbeit bleiben auf der Strecke. Die Effizienzvorteile der Gruppenarbeit – insbesondere der strukturinnovativen Variante – basieren auf langfristigen Entwicklungen. Dies betrifft sowohl die Flexibilisierung der Produktion als auch die „Rationalisierung in Eigenregie“.

Es wird deutlich, daß Gruppenarbeit voraussetzungsreich ist und keinesfalls einen schnellen Erfolg garantiert. Vielmehr beinhaltet sie einen nicht kalkulierbaren und auch nicht begrenzbaren Impuls, der die Sozialstrukturen eines Betriebes unter Veränderungsdruck setzt, auch das wirkt sich als Problem aus. Denn Neuerungen können sich leichter durchsetzen, wenn sie „anschlußfähige“

hig" sind, wenn sie also an die Verhaltensstrukturen, Handlungsmuster und Interessen der beteiligten Akteure anknüpfen können und Ungewißheiten möglichst vermeiden. Strukturinnovative Gruppenarbeit mit ihrem hohen Anteil an Selbstorganisation bietet diese „Anschlußfähigkeit“ häufig nicht, denn sie stellt in der Praxis Kernelemente der Sozialorganisation in Frage, so daß sie auf Abwehrreaktionen bei allen Beteiligten stoßen kann: Muster der Zusammenarbeit zwischen Abteilungen ändern sich, gewohnte Karrierewege werden verbaut, Status und Anerkennung vieler Positionen werden fraglich, die Hierarchie wird untergraben und oft werden persönliche Perspektiven unsicher. Betriebliche Vorgesetzte sehen ihre angestammte Rolle bedroht, sie können Veränderungen lähmen. In den Augen des Managements verringert sich die Planbarkeit der Prozesse, die Transparenz auf der Prozezebene droht verloren zu gehen, es herrscht die Angst, die Kontrolle über die ausführende Arbeit zu verlieren.

Zur Perspektive von Gruppenarbeit

Aus diesen Gründen ist kaum davon auszugehen, daß die „Verhältnisse zur Selbstorganisation drängen“. Vielmehr befürchten wir, daß für die Seite der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung die Erfahrungen mit strukturkonservativen Gestaltungslösungen¹⁰ oder gar das Elend gescheiterter Projekte die Gruppenarbeit wieder unattraktiv werden lassen und das Interesse der Beschäftigten an neuen Ideen zukünftiger Arbeitsformen verspielt sein dürfte. Auf der Seite des Managements kann die grundsätzliche Neigung zur Vermeidung von Unsicherheiten oder die kurzfristige Kostensenkungsmentalität dafür sorgen, daß die auf der Tagesordnung stehende Veränderung der betrieblichen Sozialordnung erneut vertagt werden könnte. Chancen für eine nennenswerte Durchsetzung strukturinnovativer Gruppenarbeitskonzepte bestehen nur dort, wo ein dezidierter Veränderungswille des Managements sich mit einem

in verschiedenen Funktionsbereichen verankerten Netz engagierter betrieblicher Akteure verbindet. An dieser Stelle spielen insbesondere aktive Betriebsräte als Teil solcher Netzwerke eine zentrale Rolle, weil sie Kenntnis der Verhältnisse vor Ort, eine anti-tayloristische Grundhaltung mit betriebspolitischem Erfahrungswissen kombinieren, was bei diesem notwendigerweise schwierigen Wandel der sozialen Strukturen von zentraler Bedeutung ist.¹¹

Die Perspektive ist klar: Eine Lösung der viel diskutierten Wettbewerbsprobleme ergibt sich nicht aus der Fortschreibung alter Strukturen, sei es durch den steckengebliebenen Wandel im Zuge von gescheiterten Gruppenarbeits-Projekten oder sei es in der Form einer strukturkonservativen Gestaltungsvariante. Nur ein Bruch mit der tayloristisch-fordistischen Logik des Arbeitskräfteeinsatzes, wie es die strukturinnovative Variante von Gruppenarbeit darstellt, kann auch die Blockaden der tayloristisch-fordistischen Produktionskonzepte überwinden. Die Flexibilisierung der Produktion, die auf sich weitgehend selbst steuernde Gruppen und eine von den Gruppen getragene Optimierung basiert, hat die Humanisierung der Arbeit und erweiterte Beteiligungs- und Handlungsmöglichkeiten der Beschäftigten zur zwingenden Voraussetzung. Diese Vorleistung hat das Management zunächst einmal zu erbringen, bevor sich die Beschäftigten auf die Rolle der „Rationalisierung in Eigenregie“ einlassen können. Strukturinnovative Gruppenarbeit würde dann bedeuten, daß sich die Wirtschaftlichkeit der Betriebe durch Humanisierung der Arbeit erhöht.

M.A. Thomas Hardwig ist Soziologe und war Geschäftsführer in einem mittelgroßen selbstorganisierten Betrieb. Seit 1993 arbeitet er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Soziologischen Forschungsinstitut (SOFI) an der Universität Göttingen.
Holger Möhwald ist Diplom-Sozialwirt und wissenschaftlicher Mitarbeiter am SOFI.

ANMERKUNGEN

- 1 vgl. Roth 1995
- 2 Dörre u.a., 1993
- 3 Gerst u.a., 1995
- 4 z.B. Robertson u.a., 1993
- 5 vgl. Babson 1993
- 6 Gerst, u.a., 1995
- 7 Kern / Sabel 1994
- 8 vgl. Roth 1995
- 9 Schumann u.a. 1994
- 10 vgl. König, M.; Rieker, J. 1994
- 11 vgl. Kuhlmann, Kurz 1995

LITERATUR

- Babson, S. (1993): Lean oder Mean? Die schlanke Produktion bei Mazda. In: Lüthje, B.; Scherrer, C. (Hrsg.): *Jenseits des Sozialpakts*, Münster
- Dörre, K.; Neubert, J.; Wolf, H. (1993): „New Deal“ im Betrieb? In: SOFI-Mitteilungen Nr. 20, S. 15-36
- Gerst, D.; Hardwig, T.; Kuhlmann, M.; Schumann, M. (1995): Gruppenarbeit in den 90ern: Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante. In: SOFI Mitteilungen Nr. 22, S. 39-65

- Kern, H.; Sabel, C.F. (1994): Verbläute Tugenden, Zur Krise des deutschen Produktionsmodells. In: Beckenbach, N. / Treck, W. van (Hg.): *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt, Sonderband 9*, S. 605-624, Göttingen
- König, M.; Rieker, J. (1994): Sand im Betriebe. In: *Manager Magazin*, Jg. 24, 12, S. 234-239
- Kuhlmann, M.; Kurz, C. (1995): Strukturwandel der Arbeit? Betriebliche Reorganisation und die Bedeutung sozialer Strukturen. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 22, S. 31-38
- Robertson, D.; Rinehart, J.; Huxley, C.; Wareham, J.; Rosenfeld, H.; McGough, A.; Benedict, S. (1993): *The CAMI Report: Lean Production in an unionized auto plant*, Ontario
- Roth, S. (1995): *Wiederentdeckung der eigenen Stärke? - Lean Production Konzepte in der deutschen Autoindustrie - (Manuskript)*
- Schumann, M.; Baethge-Kinsky, V.; Kuhlmann, M.; Kurz, C.; Neumann, U. (1994): *Trendreport Rationalisierung*, Berlin
- Seitz, D. (1993): *Gruppenarbeit in der Produktion*. In: Binkelmann, P.; Braczyk, H.-J.; Seitz, Rüdiger: *Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland*. Frankfurt / New York, S. 32-73
- Womack, J.P.; Jones, D.T.; Roos, D. (1991): *Die zweite Revolution in der Autoindustrie*, Frankfurt/New York

INDUSTRIESOZIOLOGIE TECHNIKSOZIOLOGIE WIRTSCHAFTSSOZIOLOGIE

Michael Schumann u.a.
Trendreport Rationalisierung
Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie
1994, 670 S., ISBN 3-89404-368-7, DM 58,00
- in 2. Auflage -

»... aktuellste und umfangreichste Bestandsaufnahme über Rationalisierung und Industriearbeit in Deutschland.«
Frankfurter Rundschau

Gerd Marstedt, Ulrich Mergner
Gesundheit als produktives Potential
Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung im gesellschaftlichen und betrieblichen Strukturwandel
1995, 210 S., ISBN 3-89404-393-8, DM 24,80

Thomas Leithäuser u.a.
Der alltägliche Zauber einer digitalen Technik
Wirklichkeitserfahrung im Umgang mit dem Computer
1995, 299 S., ISBN 3-89404-396-2, DM 39,00

Peter Kalkowski u.a.
Technologiestandort Deutschland
Produktinnovation im Maschinenbau: traditionelle Stärken - neue Herausforderungen
1995, 269 S., ISBN 3-89404-390-3, DM 36,00

Dieter Seitz
»Per Order de Mufti läuft nichts«
Zur sozialen Steuerung betrieblicher Gestaltungsprozesse
1993, 284 S., ISBN 3-89404-364-4, DM 32,80

Meinolf Dierkes u.a.
Leitbild und Technik
Zur Entstehung und Steuerung technischer Innovationen
1992, 178 S., ISBN 3-89404-109-9, DM 27,80

Elmar Lange (Hg.)
Der Wandel der Wirtschaft
Soziologische Perspektiven
1994, 375 S., ISBN 3-89404-388-1, DM 39,00

Das neue sozialwissenschaftliche Gesamtprogramm ist erschienen. Der Verlag schickt es Ihnen gern.



Karl-Marx-Str. 17 D-12043 Berlin
Tel. (030) 623 23 63 Fax (030) 623 93 93