

Erwerbsorientierungen und Teamarbeit

Eine qualitative Untersuchung zur Wirkung von subjektiven Dispositionen auf die Akzeptanz von neuen betrieblichen Anforderungen.

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades

Doctor philosophiae (Dr. phil.)

vorgelegt dem Rat der Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften der Friedrich-Schiller-Universität Jena

von Tobias Kleinwechter M.A.

geboren am 03.03.1984 in Freiberg/ Sachsen

1. Gutachter: Prof. Dr. Klaus Dörre (Jena)
2. Gutachter: Prof. Dr. Ulrich Jürgens (Berlin)

Eingereicht am: 23.10.2013

Tag der mündlichen Prüfung am: 21.05.2014

Anmerkungen zum Inhalt

Veröffentlichungen über den Inhalt der Arbeit sind nur mit schriftlicher Genehmigung der Volkswagen AG zugelassen.

Die Ergebnisse, Meinungen und Schlüsse dieser Dissertation sind nicht notwendigerweise die der Volkswagen AG.

Anmerkungen zur Schreibweise

Aus Gründen der Vereinfachung und besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit ausschließlich die männliche Sprachform verwendet. Selbstverständlich werden darunter stets beide Geschlechter verstanden.

Danksagung

Für die Erstellung der vorliegenden Arbeit bin ich vielen Personen zu Dank verpflichtet. Allen voran meinem Doktorvater Prof. Dr. Klaus Dörre, der mir die Chance zur Promotion eröffnet hat und mir über die Zeit hinweg mit konstruktiven Ratschlägen zur Seite stand. Ebenso meinem Zweitgutachter Prof. Dr. Ulrich Jürgens, der bereits zu einem frühen Zeitpunkt die Arbeit begleitete und mir im Rahmen des AutoUni-Kolloquiums wertvolle Hinweise gab. Ein weiterer Dank gilt den Teilnehmern des Graduiertenseminars im Arbeitsbereich von Prof. Dr. Klaus Dörre, die immer wieder gewinnbringende Hilfestellungen lieferten.

Darüber hinaus danke ich weiteren Personen für die Unterstützung: Dr. Janine Rehfeldt für die Betreuung der Arbeit innerhalb der Volkswagen AG, Dr. Michael Weis für wertvolle Hinweise. Holger Kleinwechter und Dennis Dombrowski für die Korrektur der Arbeit, Matthias Emmer für die Unterstützung bei der Transkription von Teilen des empirischen Materials sowie dem Team der Abteilung Arbeits- und Fabrikorganisation der Volkswagen AG für die herausragende Zusammenarbeit.

Weiterhin ganz besonderen Dank an die Kolleginnen und Kollegen der Volkswagen AG die sich zu einem Interview bereit erklärt hatten. Ohne sie hätte diese Arbeit nicht entstehen können.

Und schließlich lieben Dank an meine Frau Elina für die moralische Unterstützung und der Akzeptanz von fehlenden Wochenenden.

Zusammenfassung

Spätestens seit der Einführung von sogenannten „Ganzheitlichen Produktionssystemen“ verändert sich die Rolle der automobilen Produktionsarbeit erheblich. Ein wichtiger Bestandteil dieser Systeme ist das Arbeiten im Team, wodurch neben der Flexibilisierung der Produktion, das standardisierte Arbeiten am Produkt sowie das kontinuierliche Hinterfragen von Arbeitsstandards gewährleistet wird. Teamarbeit innerhalb wirtschaftlicher Organisationen ist jedoch kein Selbstläufer. Arbeitswissenschaftliche Untersuchungen belegen, dass Gruppenarbeitsprojekte während ihrer Integrations- und Stabilisierungsphase auf Hindernisse stoßen, ihrer ursprünglichen Konzeption nicht entsprechen und sogar scheitern können. Erklärt wird dies in der Regel mit einem defizitären Konzept von Teamarbeit, der Beharrungskraft der organisationalen Struktur (z.B. begrenzte Möglichkeit der Partizipation oder zu dichte Hierarchie) oder der hemmenden Wirkung von dysfunktionalen Rahmenbedingungen.

Demgegenüber wird in dem Dissertationsprojekt die handelnde Rolle des Mitarbeiters in den Fokus gerückt. Das Forschungsprojekt basiert auf einer betrieblichen Querschnittsanalyse, in der insgesamt 70 qualitative Interviews mit direkt produktiven Mitarbeitern des Werks T. durchgeführt wurden. Gezeigt wird in der Arbeit, dass das Unternehmen den funktionellen Bedarf individueller Leistungen – Motivation und Selbststeuerung über Kennzahlen, gruppengetragene Prozessverbesserung, ein erhöhtes Maß an Kommunikation und Kooperation – gezielt erhöht. Für die Arbeiter hat dies zur Konsequenz, dass sie ihre Erwerbsorientierungen (Vorstellungen von Arbeit), mit neuen Anforderungen in Einklang bringen müssen. Als Folge zeigt sich eine Segmentierung innerhalb der Arbeiterschaft: *Erstens* eine Arbeitergruppe, die durch das Matching zwischen inneren Dispositionen und äußeren Anforderungen betriebliche Spielräume nutzt, strukturelle Hürden überwindet und eigenaktiv im Sinne des Unternehmens und des Teams agiert. *Zweitens* eine Gruppe, die den veränderten Anforderungen nicht gerecht werden kann und Teamarbeit entsprechend negativ beurteilt. Und *drittens* zeigt sich eine Arbeitergruppe, deren Erwerbsorientierungen zwar nicht zum unternehmerischen „Leitbild“ von Teamarbeit kongruent sind, aber dennoch konforme Handlungen die Folge sind. Erklärt wird diese Ambivalenz durch den „Zwang zur Konformität“, der aus der subjektiven Wahrnehmung entsteht, scheinbar alternativlos auf das eigene Unternehmen angewiesen zu sein.

Insgesamt wird ein differenziertes Bild von Erwerbsorientierungen sichtbar, was sich auch in einer differenzierten Haltung gegenüber Teamarbeit zeigt. Die Erwerbsorientierungen bleiben

dabei relativ losgelöst von den Aufforderungen des Unternehmens, sich in kommunikativ-kooperativer, problemlösender und selbststeuernder Manier zu verhalten. Das bedeutet, dass die Motive für das Mitmachen von Teamarbeit jenseits dieses unternehmerischen Leitbilds liegen und die Arbeiter das Teamarbeitskonzept in veränderter (und nicht so wie vom Unternehmen intendierten) Art und Weise in ihre Handlungspraxis überführen. Dabei sind es genau zwei Stoßrichtungen die konformes Teamarbeitshandeln bewirken: Zum einen Alternativlosigkeit, zum anderen ein tradiertes Selbstverständnis. Gründe für nicht-konforme Handlungen zeigen sich überall dort, wo in der subjektiven Wahrnehmung unter betrieblichem Druck traditionelle Haltungen zur Arbeit (harte körperliche Arbeit, Routine, Unterordnung und Gelderwerb) verändert, eingespielte Machträume beschnitten und das Erfahrungswissen sowie Fachlichkeit der Arbeiter missachtet werden.

Das Dissertationsprojekt gibt einen Einblick in die Erwerbsorientierungen der Arbeiter und verdeutlicht deren Bedeutung für das Gelingen von mitarbeiterorientierten Unternehmensstrategien.

Inhaltsverzeichnis

I	Einleitung	1
II	Teamarbeit als Analysekategorie	10
1	Gruppenarbeit im Wandel	13
1.1	Humanisierung des Arbeitslebens (HdA) in Deutschland.....	14
1.2	Industrielle Entwicklung in den 1980er Jahren	16
1.3	Lean-Production und arbeitsorganisatorische Pendelschwünge in den 1990er Jahren	19
1.4	Die zweite Lean-Production-Welle – Standardisierung und Subjektivierung.....	23
1.5	Eine Genealogie von Gruppenarbeit im Rahmen der Rationalisierungsetappen...	26
1.6	Zusammenfassung zur Entwicklung von Teamarbeit	41
2	Problemstellung der Arbeit	42
III	Empirische Konzeptionalisierung	45
1	Gestaltungskonzept, Einführungsprozess und betrieblich induzierte Subjektivierung von Arbeit – Das Programm	45
2	Erwerbsorientierungen als innere Dispositionen.....	47
2.1	Erwerbsorientierungen als Begriff.....	47
2.2	Konzeptionalisierung von Dimensionen der Erwerbsorientierungen.....	50
2.2.1	Arbeitsidentität	52
2.2.2	Selbstaktivierung	53
2.2.3	Leistungsverausgabung	54
IV	Methodisches Vorgehen	55
1	Problemzentriertes Interview als Erhebungsinstrument.....	55
2	Die Fallauswahl durch „selektives Sampling“	57
3	Interviewdurchführung, Darstellung des Samples	59
4	Qualitative Inhaltsanalyse als Auswertungsverfahren.....	61
5	Typenbildung in mehreren Schritten	64

V	Empirischer Teil.....	67
1	Rekonstruktion von betrieblichen Strukturen.....	67
1.1	Teamarbeit im Untersuchungsbetrieb.....	67
1.1.1	Gruppenarbeit am Standort T. bis 2006.....	68
1.1.2	Der Volkswagen-Weg als neuer betriebspolitischer Kompromiss.....	70
1.1.3	Rahmenvereinbarung zum Volkswagen-Weg.....	74
1.1.4	Zusammenfassung zum Volkswagen-Weg.....	79
1.2	Das Konzept der Gruppenarbeit am Standort T. ab 2006.....	80
2	Teamarbeit und ihre inhärenten subjektorientierten Aspekte.....	94
2.1	Der direkt-indirekt gesteuerte Teamarbeiter.....	94
2.2	Der kommunikativ-kooperative Teamarbeiter.....	99
2.3	Der problemlösende Teamarbeiter.....	104
2.4	Exemplarische Instrumente des direkt-indirekt gesteuerten, kommunikativ-kooperativen und problemlösenden Teamarbeiters: die Team- und Prozess-Steuerungstafel als Instrumente kalkulierender und kalkulativer Praxis.....	105
2.5	Zusammenfassung zu den äußeren Anforderungen und Möglichkeiten.....	109
3	Typen von Erwerbsorientierungen.....	110
3.1	Die progressiven Arbeiter.....	123
3.1.1	„Die progressiv-erlebnisorientierten Arbeiter“ und ihre Arbeitsidentität	124
3.1.2	„Die progressiv-erlebnisorientierten Arbeiter“ und ihre Selbstaktivierung .	125
3.1.3	„Die progressiv-erlebnisorientierten Arbeiter“ und ihre Leistungsverausgabung.....	125
3.1.4	„Die progressiv-erlebnisorientierten Arbeiter“ und die Arbeitspraxis der optimierenden Teamarbeit – „Ich lebe Teamarbeit und Teamarbeit ist auch Zukunft!“.....	126
3.1.5	Die „progressiven-reformierenden Arbeiter“ und ihre Arbeitsidentität.....	133
3.1.6	Die „progressiven-reformierenden Arbeiter“ und ihre Selbstaktivierung....	136
3.1.7	Die „progressiven-reformierenden Arbeiter“ und ihre Leistungsverausgabung.....	136

3.1.8	Die „progressiv-reformierenden Arbeiter“ und ihre Arbeitspraxis des Verbesserns – „Teamarbeit ist für mich eine Art Familie. Eine zweite Familie. Ich sag mal, es sind schon irgendwo, vielleicht mal grob gesagt, 13 Kinder.“	137
3.2	Die assimilierten Arbeiter	145
3.2.1	Der „assimiliert-ambitionierte“ Arbeiter und seine Arbeitsidentität	147
3.2.2	Der „assimiliert-ambitionierte“ Arbeiter und seine Selbstaktivierung	149
3.2.3	Der „assimiliert-ambitionierte“ Arbeiter und seine Leistungsverausgabung	151
3.2.4	Der „assimiliert-ambitionierte“ Arbeiter und seine Arbeitspraxis des Sicherns – „Wenn’s heißt wir müssen, dann müssen wir halt machen.“	154
3.2.5	Der „assimiliert-pragmatische“ Arbeiter und seine Arbeitsidentität	157
3.2.6	Der „assimiliert-pragmatische“ Arbeiter und seine Selbstaktivierung	160
3.2.7	Der „assimiliert-pragmatische“ Arbeiter und seine Leistungsverausgabung	161
3.2.8	Der „assimiliert-pragmatische“ Arbeiter und seine Arbeitspraxis des Reagierens – „Ich denke nicht soweit – ich lasse es lieber auf mich zukommen“	162
3.3	Die separierten Arbeiter	165
3.3.1	Der „separiert-frustrierte“ Arbeiter und seine Arbeitsidentität	166
3.3.2	Der „separiert-frustrierte“ Arbeiter und seine Selbstaktivierung	168
3.3.3	Der „separiert-frustrierte“ Arbeiter und seine Leistungsverausgabung	170
3.3.4	Der „separiert-frustrierte“ Arbeiter und seine Handlungspraxis des Bewältigens – „Ok, es ist Fließband. Abschalten! Sonst geht man hier kaputt.“	171
3.3.5	Der „separiert-traditionelle“ Arbeiter und seine Arbeitsidentität	175
3.3.6	Der „separiert-traditionelle“ Arbeiter und seine Selbstaktivierung	177
3.3.7	Der „separiert-traditionelle“ Arbeiter und seine Leistungsverausgabung	178
3.3.8	Der „separiert-traditionelle“ Arbeiter und die Arbeitspraxis des Verwaltens - „Ich liefere hier so gut ich kann meine Arbeit ab – die ich machen muss. Über meine Arbeit hat sich noch nie einer beschwert.“	179

VI	Teamarbeit jenseits eines unternehmerischen Leitbilds	183
1	Konformität durch Alternativlosigkeit	183
2	Konformität durch tradiertes Selbstverständnis – kulturelles Bündnis, Werk als Familienmitglied und Berufsethos	185
3	Zusammenfassung: Konformität jenseits eines unternehmerischen Leitbilds	187
4	Nicht-Konformität durch tradierte Haltung zur Arbeit: harte körperliche Arbeit, Routine, Unterordnung und Gelderwerb	188
5	Nicht-Konformität durch Missachtung von Fachkönnen	190
6	Konformes und nicht-konformes Handeln im Überblick	191
VII	Erwerbsorientierungen im Arbeitsalltag Teamarbeit	192
1	Kommunikation und ihr tayloristisches Erbe	192
2	Das Mismatch zwischen Subjekt und Kennzahlen – zum Fehlschlagen von direkt-indirekter Steuerung	203
3	Gruppengetragene Problemlösungen eher die Ausnahme	208
VIII	Schlussbetrachtung	212
1	Zentrale Ergebnisse im Überblick	212
2	Fazit	215
2.1	Implikationen für eine subjektorientierte Betrachtung von Teamarbeit	215
2.2	Fremdzwang statt Selbstzwang	216
2.3	Subjektivierung von Arbeit und ihre Freiheitsrhetorik	217
2.4	Die industriesoziologische Diskussion um ganzheitliche Produktionssysteme ..	219
2.5	Arbeitspolitische Folgerungen	222
2.5.1	Teamarbeit als Form von guter Arbeit	225
2.5.2	Teamarbeit und ihre Grenzen	234
3	Grenzen der Untersuchung	241
4	Folgerungen für die Praxis	242
IX	Literatur	247
X	Anhang	266

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der Gruppenarbeit in deutschen Betrieben (Lay 2009:12)	34
Abbildung 2: Verteilung Gruppenarbeit nach unterschiedlichen Kriterien (Lay 2009:13)	35
Abbildung 3: Anzahl der häufigsten enthaltenen Elemente in GPS (Dombrowski 2006:114).....	37
Abbildung 4: Auslöser für Gruppenarbeit (eigene Darstellung nach Kötter/ Kullmann 2008).....	41
Abbildung 5: Das Produktionssystem von Volkswagen (Darstellung des Unternehmens)	76
Abbildung 6: Erwerbsorientierungstypen im Raum betrieblicher Praxis	114
Abbildung 7: Zuordnung der Erwerbsorientierungen zu den drei Grundkategorien	116
Abbildung 8: Konformes und nicht-konformes Handeln im Raum betrieblicher Praxis.....	191
Abbildung 9: Entwicklungsstufen in der Teamarbeit	246

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Formen der auftragsbezogenen Organisation kooperativer Arbeitstätigkeiten (aus Ulich 2001:208)	12
Tabelle 2: Kriterien zur Typisierung von Gruppenarbeit (Lay 2009:13).....	33
Tabelle 3: Sample der Erhebung	60
Tabelle 4: Typologie von Erwerbsorientierungen.....	113
Tabelle 5: Übersicht zu den Merkmalsausprägungen der Grundkategorien – Erwerbsorientierungen.....	118
Tabelle 6: Übersicht zu den Merkmalsausprägungen der Grundkategorien – Arbeitspraktiken.....	120

I Einleitung

Die Analyse von *industrieller* Gruppenarbeit¹ galt über lange Zeit hinweg als ein Kerngeschäft der Arbeits- und Industriesoziologie. Hintergrund dabei war vor allem die Frage, welche Veränderungen sich für die Arbeiter – im Sinne einer Humanisierung des Arbeitslebens – mit der Einführung von Gruppenarbeit ergaben und ob positive Effekte für das Unternehmen daraus resultierten. Mit der Selbsttransformation des Fachs in den letzten Jahren und der damit einhergehenden Öffnung gegenüber Arbeitsformen außerhalb des industriellen Sektors sowie einer subjektorientierten Untersuchungsperspektive, änderten sich auch die Untersuchungsgegenstände (vgl. Böhle/ Voß/ Wachtler 2010:12f). Mittlerweile sind soziologische Studien in der „klassischen Industrie“ zur Gruppenarbeit weit weniger häufig anzutreffen, obwohl sich dort in den letzten Jahren – relativ unbeobachtet von der Arbeits- und Industriesoziologie – strukturelle Veränderungen sowohl in der Arbeits- als auch in der Prozessorganisation ergeben haben. Gerade die Automobilindustrie befindet sich seit Mitte der 1990er Jahre in einem Prozess betrieblicher Reorganisation, in dem das Konzept des ganzheitlichen Produktionssystems (GPS) zur Anwendung kommt. Was zunächst *nur* wie eine Neuauflage von Lean-Production aussieht, entpuppt sich bei genauerer Betrachtung als ein neuer Rationalisierungsmodus: Flexible Standardisierung hat die flexible Spezialisierung abgelöst. Einzug gehalten hat eine eigenartige Gemengelage aus Subjektivierungs- und Standardisierungsprozessen, die sowohl das Empowerment von brachliegenden subjektiven Potentialen, als auch die Eingrenzung von geschaffenen Handlungsspielräumen zum Ziel haben.

Problemstellung der Untersuchung

Dass Teamarbeit nicht mehr ausschließlich im Sinne eines reformerischen Konzepts verstanden werden kann, ist in der Industriesoziologie mittlerweile gut belegt (vgl. sehr deutlich z.B. Springer 1999a; Dörre 2002a). Gruppenarbeit wird heute mit standardisierten Arbeitsfolgen und kurzen Takten, Job Ration nur über direkt produktive Plätze sowie Selbstoptimierung der Standardsequenzen in Verbindung gebracht (vgl. Gerst 2000:37). So liegt dann auch die Vermutung einer „Retaylorisierung“ (vgl. Bahnmüller 1996; Jürgens 1997; Springer 1999) nahe.

¹ In dieser Arbeit werden die Begriffe Gruppen- und Teamarbeit synonym genutzt. Eine Erklärung dafür findet sich auf Seite 11.

Demgegenüber gibt es allerdings auch empirische Studien, die einer generellen Retaylorisierung widersprechen (z.B. Schumann et al 2005:3). Eine selbstorganisierte Gruppenarbeit mit weit reichender Job-Ration und Aufgabenintegration sei sehr wohl möglich und auch empirisch nachweisbar. Daraus folgt, dass das Vorhandensein und Funktionieren einer selbstorganisierten Gruppenarbeit auf die Wahloffenheit des betrieblichen Managements verweist und das auch unter restriktiven ökonomischen Bedingungen der Gegenwart.

Ob Fertigungsteams nach dem Vorbild Toyotas, standardisierte Gruppenarbeit oder teilautonome Arbeitsgruppen, allen Konzepten bleibt gleich, dass sie bei ihrer Umsetzung auf vielfältige Schwierigkeiten und Widerstände bzw. unterschiedliche Reaktionen und Handlungsweisen der Arbeitnehmer stoßen (vgl. Wittel 1997; Senghaas-Knobloch et al 1997; Minssen 1999). Dabei stellt sich die Frage, welche Bedingungen maßgeblich sind, die zu differenten Handlungsweisen führen: Die vorliegende Untersuchung verfolgt den Ansatz, dass es *nicht nur* innerbetriebliche Rahmenbedingungen sowie der Gestaltungsansatz von Teamarbeit sind, die die Etablierung, Stabilisierung und weitere Entwicklung von Gruppenarbeit im Betrieb bestimmen, sondern *die grundlegende Haltung zur Erwerbsarbeit eine maßgebliche Einflussgröße ist*. Während die eine Perspektive damit die direkte Einwirkung und ihre Auswirkung von neuen Formen der Arbeitsorganisation auf die arbeitende Person betont, geht es der anderen Position um die Frage, ob Arbeitnehmer überhaupt *gewillt* sind, sich den neuen Anforderungen zu stellen. Denn Teamarbeitskonzepte sind nicht nur eine „Managementmode“, ein Rationalisierungsinstrument oder eine Humanisierungsabsicht, sondern Teil eines kapitalistischen Geistes, der, so Boltanski und Chiapello, durch Flexibilität, Mobilität, Kreativität und Eigenverantwortung geprägt ist (vgl. Boltanski/Chiapello 2003). Nun ist sicherlich der emanzipative Gehalt in industriellen Gruppenarbeitskonzepten geringer, insbesondere dort, wo einfachere, repetitive und an Taktzeiten gebundene Tätigkeiten zu finden sind. Aber auch hier lassen sich betriebliche Instrumente finden, die zu Mitdenken sowie Mitmachen auffordern. Es ist anzunehmen, dass gerade die Einführung von Teamarbeit einen Bruch in der arbeitskulturellen Definition der Mitarbeiter bedeutet. Denn partizipative Ansätze, die an die Subjektivität der Arbeiter appellieren, unterscheiden sich stark von tayloristischen Arbeitsformen. Sie konfrontieren die über Jahrzehnte gewachsene, als Reaktion auf den Taylorismus entstandene, in Milieus und Habitus verankerte, und sich dort reproduzierenden Orientierungen, mit der Forderung nach intrinsischer Motivation, einem diskursiven Arbeitsverständnis sowie Kooperationsbereitschaft, aktiver Teilnahme, umfassender Verfügbarkeit und der Bereitschaft zur Eigeninitiative (vgl. Wittel 1998:179; Beaud/Pialoux.1999:39). Andererseits verweist der Begriff der

„Subjektivierung von Arbeit“ darauf, dass es nicht nur die Unternehmen sind, die einen erweiterten Zugriff auf das Arbeitsvermögen der Arbeitnehmer suchen, sondern sie es selbst sind, die einen veränderten Bezug zu ihrer Arbeit haben und damit subjektive Ansprüche an die Arbeit eine große Rolle spielen („doppelte Subjektivierung“, zum Begriff: Kleemann et al 2002:58).

Zentrale These und Fragestellung der Untersuchung

Als zentrale These kann deshalb festgehalten werden: Teamarbeit stößt bei ihrer Umsetzung auf Barrieren und Widerstände seitens der Arbeiter. Diese Phänomene können aber nicht ausschließlich durch ein defizitäres Gestaltungskonzept von Teamarbeit und/ oder durch Beharrungskräfte der organisationalen Struktur (flache vs. steile Hierarchie, begrenzte Möglichkeit zur Partizipation, usw.) und/ oder dem Einführungsprozess von Teamarbeit erklärt werden. Genauso wenig kann der arbeitspolitische Konservatismus bzw. die sozialisationsbedingte Prägung der Arbeiter durch den Fordismus plausibel erklären, weshalb subjektorientierte Formen von Arbeit (seien sie in ihrem Subjektivierungsgrad auch noch so begrenzt) abgelehnt werden. Die Grundannahme je mehr Autonomie, desto größer die Arbeitszufriedenheit, verfängt sich ebenso in einem normativen Paradigma, wie die Feststellung, dass es innerhalb einer rigiden Formation von Arbeit ganz automatisch zu instrumentellen Arbeitsorientierungen kommen muss. Damit soll nicht behauptet werden, dass Entsprechungsverhältnisse dieser Art empirisch nicht anzutreffen sind und ihre theoretische Annahme falsch wäre. Behauptet wird aber eine „Vereinseitigung“ des Individuums. Entweder in Bezug auf einen normativen „Willen“, den es gar nicht besitzt und/ oder auf sozialstrukturelle Eigenschaften einer Großgruppe, die dem Einzelnen nicht gerecht werden können, weil sie ein dogmatisches Verhältnis von Oben und Unten, von Kapital und Arbeit, von Entfremdung und instrumentalisierter Arbeitsorientierung unterstellen und damit subjektive Ansprüche an Arbeit ausgeblendet werden.

In der vorliegenden Arbeit wird eine doppelte Perspektive eingenommen. Einerseits wird davon ausgegangen, dass Unternehmen aufgrund einer veränderten Rationalisierungslogik („subjektivierende Rationalisierung“ (Moldaschl 2003:25ff)) den funktionalen Bedarf nach subjektiven Leistungen erhöhen (vgl. Kleemann et al 2002:58). Andererseits muss dann die Frage nach dem subjektiven Entsprechungsverhältnis im Individuum gestellt werden. Konkreter: *Können bzw. wollen* die Individuen den geforderten Ansprüchen gerecht werden? Oder aber bringen sie subjektive Ansprüche in die Arbeit ein, *welche in den subjektorientierten Konzepten der Betriebe nicht vorhanden sind?*

Um beiden Perspektiven analytisch gerecht zu werden, wird einerseits eine Betriebsperspektive eingenommen, indem der „Forschungsgegenstand Teamarbeit“ in Bezug auf seine subjektiven Ausrichtungen bzw. Elemente hin untersucht wird. Sodann gerät der „Forschungsgegenstand des Subjekts“ ins Blickfeld. Ziel ist hier die Extrahierung zentraler Erwerbsorientierungen und – getrennt davon – die Erfragung von Handlungen des Arbeitsalltags. So können Ambivalenzen bzw. Passungen zwischen den Erwerbsorientierungen und den Anforderungen in einer post-tayloristischen Arbeitsorganisation aufgedeckt werden sowie Handlungen, die auf eine aktive bzw. passive Anpassungsleistung schließen lassen, festgestellt werden.

Zusammenfassend zielt die *zentrale Fragestellung* der Arbeit darauf ab zu analysieren, in welcher Art und Weise die Erwerbsorientierungen der Arbeiter im Interaktionszusammenhang Teamarbeit wirken. Dabei gilt die *forschungsleitende These*, dass Teamarbeit dann „erfolgreich“ sein wird, wenn eine Passfähigkeit mit den Erwerbsorientierungen der Arbeiter möglich ist. Anzunehmen ist, dass es dort zu konformen Handlungen kommt, wo ein „Matching“ zwischen zentralen Orientierungen der Arbeiter und der Arbeitsorganisationsform identifiziert werden kann. Andererseits wird ein „Mismatch“ von Anforderungen und Orientierungen nicht-konforme Handlungen zeitigen. Die aktive Beteiligung am Konzept – „das Mitmachen“ – setzt demzufolge sowohl die Bereitschaft als auch die Fähigkeit zur „Teamarbeit“ voraus, erfordert allerdings auch, dass die betrieblichen Strukturen „Teamarbeit“ tatsächlich auch erlauben.

Subjektorientierte Betrachtung von Teamarbeit

Die SOFI-Gruppe um Michael Schumann hat insbesondere in den 1990er Jahren zahlreiche Untersuchungen zur Gruppenarbeit in der deutschen Industrie durchgeführt, in denen v.a. die Gestaltung des Konzepts und die sich daraus ergebenden arbeitspolitischen Folgen im Mittelpunkt standen.

Die Arbeiten greifen auf arbeitswissenschaftliche Kategorien wie Arbeitsplatzrotation, Arbeitserweiterung, Arbeitsanreicherung, Qualifizierungsgrad, Grad des Handlungsspielraums, technische Voraussetzungen der Aufgaben- und Funktionserweiterung, Zeitspielräume und Personalbemessungen, Kooperation und Qualifizierung zur Selbstorganisation, vertikale und horizontale Hierarchisierungen, betriebliche Dezentralisierung und flexible Arbeitszeitgestaltung zurück (vgl. Gerst 1998:32ff). Dieser Fundus speist sich aus Erkenntnissen zur Gestaltung von Technik und Organisation, welcher in den letzten 30 Jahren sowohl experimentell in Pilotprojekten, aber vor allem auch in betrieblichen Maßnahmen aufgebaut wurde.

Einher geht damit die Frage nach dem Wirkungsprinzip von *Gestaltungsansatz* und *Rahmenbedingungen* auf die Arbeitnehmer. Dabei sind reale Gestaltungsansätze („strukturkonservativ“ vs. „strukturinnovativ“ vgl. zum Begriffsursprung: Schumann et al 1995) und innerbetriebliche Rahmungen die intervenierenden Variablen bei der Interpretation von Akteurshandlungen oder Akteureinstellungen. Folglich ist die Akzeptanz von Gruppenarbeitskonzepten von arbeitspolitischen Win-Win-Konstellationen und ausgehandelten Rationalisierungskompromissen abhängig.

So einleuchtend diese Perspektive ist, unterstellt sie gleichermaßen den arbeitenden Akteuren ein überrationales Bewusstsein, dass sich an arbeitspolitischen Win-Win-Konstellationen ausrichtet: Scheint der arbeitspolitische Konsens in den Augen der Arbeiter gegeben, sind sie bereit zum Mitmachen bei der ausgehandelten Rationalisierungspartnerschaft. Ausgeblendet wird dabei aber das Folgende: Haltungen, Einstellungen und Orientierungen zur Arbeit sind vielschichtig, geprägt vom gesellschaftlichen Umfeld, insofern von Arbeiter zu Arbeiter different, nicht leicht wandelbar, sondern tendenziell sperrig und verfestigt. Entwickelt werden diese „inkorporierten sozialen Strukturen“ (Eversberg 2012: 122) aus den eigenen Lebenserfahrungen. Sie wirken als innere Kraft und setzen sich zu äußeren Verhältnissen von Person zu Person je unterschiedlich ins Verhältnis (vgl. ebd.).

Ohne Frage sind Arbeitsbedingungen und die Beteiligung am Rationalisierungsgeschehen wichtige Motivatoren bei der Beurteilung von Gruppenarbeit aus Sicht der Arbeiter. Allerdings dürfen der berufsbiografische Kontext und grundlegende Einstellungen, Haltungen und Orientierungen zur Erwerbsarbeit nicht ausgeblendet werden. So kann beispielsweise angenommen werden, dass berufsbiografische Erfahrungen von Unsicherheit, in einem strukturkonservativen Gruppenarbeitskontext disziplinierend wirken, selbst dann, wenn das wirtschaftliche Umfeld sowie die wirtschaftliche Performance eines Unternehmens stabil sind. Insofern kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Akzeptanz von Teamarbeit sowie das dortige „Mitmachen“ auch in einer „Nicht-Win-Win-Konstellation“ möglich ist. Und auch die (durch quantitative Forschungsverfahren ermittelte) Akzeptanz eines Gruppenarbeitsprojekts seitens der Arbeiter sagt noch lange nichts über die konkrete Handlungspraxis vor Ort aus.

Die vorliegende Arbeit möchte die Erwerbsorientierungen in den Blick bringen, die als Relevanzsetzungen für oder gegen das Konzept Teamarbeit von Bedeutung sind, dabei allerdings die strukturellen Bedingungen nicht ausblenden. Mit der Einführung von Teamarbeit versuchen Unternehmen einen erweiterten Zugriff auf die Subjektivität der Arbeiter zu erlangen um

diese im Sinne eines mitdenkenden, aber standardisiert arbeitenden Individuums zu funktionalisieren. Beide Komponenten (mitdenkend, aber standardisiert arbeitend) sind die leitende Logik des „*Programms*“. Ziel des Programms ist es, dass Arbeiter Dinge tun sollen, die sie vorher nicht taten und Dinge nicht tun sollen, die sie vorher taten (vgl. ebd.:109).

Allerdings setzt die Subjektivierungstechnik des Programms nicht auf die Ausübung von direkter Macht. Vielmehr sind die Aspekte des Programms so angelegt, dass die Arbeiter von sich heraus die Logik begreifen und inkorporieren *sollen*. Ein Ziel dieser Arbeit ist deshalb die Extrahierung der Aspekte dieser subjektorientierten Logik. Dies geschieht anhand eines konkreten Untersuchungsfalls, nämlich der Einführung und Stabilisierung von Teamarbeit im Werk T. des Volkswagenkonzerns.

Als Kontrapunkt dazu werden Erwerbsorientierungen als *innere Dispositionen* betrachtet und dabei verstanden als Syndrom individueller Motive, Einstellungen und Orientierungen, als ein komplexes Bündel von Werten, subjektiven Ansprüchen und Erwartungen gegenüber der Erwerbsarbeit. Insgesamt soll damit eine subjektorientierte Perspektive stark gemacht werden, die betrachten soll, *ob* das Programm tatsächlich seine Wirkung bei den Arbeitern entfalten kann. Das Zusammentreffen von äußerlich-programmatischen sowie inneren Kräften erzeugt erst die konkrete spannungsgeladene Handlungspraxis, die es im Verlauf der Arbeit aufzudecken gilt.

Damit greift die vorliegende Untersuchung in die Diskussion um eine „Subjektivierung von Arbeit“ ein, die sich im Kern um die Fragen nach der zunehmenden Verwertung subjektiver Potentiale sowie dem zunehmenden Anspruch der Arbeitnehmer nach Entfaltung ihrer subjektiven Potentiale dreht. Die Einführung von Teamarbeit wird nicht als ein kausaler Prozess analysiert, in dem die Linearität von Struktur und Subjektivität vorausgesetzt ist, sondern Struktur und Subjektivität sich wechselseitig korrespondieren, aber auch widersprüchlich beeinflussen. Im Hintergrund dieser Perspektive stellt sich damit die Frage, ob Arbeiter auch Teamarbeit *wollen*?

Subjektorientierung meint in diesem Kontext nicht nur eine interaktionistische Sichtweise auf Teamarbeit, sondern erkennt an, dass sich gesellschaftliche Strukturen und Individuen wechselseitig konstituieren. Neben der Erfassung von betrieblich-organisatorischen Vorgaben geht es um das verstehende Nachvollziehen von *Begründungen* der Arbeitenden, hinsichtlich ihrer Arbeitsentscheidungen (vgl. Langfeldt 2009:28), die – entsprechend des hier verwendeten

Konzepts der Erwerbsorientierungen – auch reproduktionsbezogene Sinnbezüge mit einschließen.

Die vorliegende Arbeit versteht sich als eine qualitative Studie, die zwar theoriegeleitet, aber vor allem empirischen Charakters ist. Es geht in ihr nicht primär um die kritische Diskussion von verschiedenen Begriffen und differenten Diskussionssträngen, sondern um die Extraktion differenter Erwerbsorientierungen in Form einer Typologie und deren Widersprüchlichkeit oder Korrespondenz zu einem – auf die Subjektivität abzielenden – Managementkonzept. Insofern liefert die Arbeit einen empirischen Beitrag zur Diskussion um eine Subjektivierung von Arbeit innerhalb des traditionellen Sektors von Industriearbeit sowie auf die Frage, ob sich ein Beharrungsvermögen in den Erwerbsorientierungen des „alten“ industriellen Sektors zeigt oder sich hier Typen identifizieren lassen, die auf einen Kontinuitätsbruch hinweisen. Außerdem wird die Diskussion von industrieller Gruppenarbeit um eine subjektorientierte Perspektive erweitert, die bislang nur unzureichend beleuchtet wurde (Ausnahmen: Moldaschl 1994; Wittel 1998).

Der Begriff Subjektivität im Rahmen dieser Arbeit

Neben Teamarbeit und Erwerbsorientierung nimmt der Subjektivitätsbegriff eine besondere Rolle ein. Damit verbinden sich mehrere Absichten:

- Subjektivität soll der *gesellschaftlichen Vermitteltheit* der Person Rechnung tragen, dabei allerdings die besonderen Konstellationen von Wissen, Einstellungen, Motiven und Orientierungen einer Person beachten (vgl. Schimank 2010:49f; (1986)). Meads Intersubjektivitätstheorie ist wahrscheinlich die am meisten beachtete seiner Art.² Bei Mead erfolgt die Subjektivitätsbildung der Person nur durch die Interaktion mit dem Anderem. „Diese Position bedeutet vor allem, daß er jede transzendente Abgeschlossenheit des Subjekts ablehnt, die von den Subjektivitätstheoretikern als Bedingung der Möglichkeit von Erfahrung aufgefaßt wird“ (Jeong 2003:33). Folgt man Mead, dann ist Subjektivität ein Resultat aus

² Je nach Akzentuierung von Individuum/ Subjekt einerseits und Gesellschaft/ Anderem andererseits lassen sich Intersubjektivitätstheorien in drei verschiedene Typen differenzieren. Die phänomenologische Perspektive (z.B. Alfred Schütz) betont die Intentionalität des Ichs, als Ordnungsschema für interpersonale Beziehungen. Fichte und Hegel als Vertreter der idealistischen Intersubjektivitätstheorie gehen von der „korrelativen Konstitution von Selbstbewußtsein und interpersonalen Sein“ aus (Düsing 1986:6ff). Schließlich die behavioristische Perspektive: Mead als Vertreter dieser spricht von einer sich selbst formierenden Gesellschaft vor der Bildung von selbst gewussten Individuen. Die Individualität des Einzelnen ist rein von außen her, gesellschaftlich und gattungsgeschichtlich konstituiert (vgl. ebd.).

dem Link zwischen Person und Gesellschaft, wodurch sich die Person erst in ihrer Umwelt verortet.

- „Die Relationalität von Subjektivität zu Anderen (und Anderem) verweist auf die soziale Geprägtheit von Personen als Träger von Subjektivität: auf Intersubjektivität im Sinne eines wechselseitigen Konstitutionsverhältnisses zwischen Individuen.³ Zugleich deutet das Selbst-Verhältnis, das Subjektivität notwendigerweise enthält, darauf hin, daß Subjektivität nicht *allein* sozial (im Sinne einer Bestimmung durch soziale Faktoren) erzeugt wird, sondern aktive und ‚kreative‘ Herstellungsleistungen der Person zur Grundlage hat“ (Kleemann et al 2002:57).
- Weiterhin soll der Subjektivitätsbegriff auf die *Ansprüche* seitens der arbeitenden Personen in Bezug auf die Arbeitsorganisation und – parallel bzw. konträr dazu – die Anforderungen der Arbeitsorganisation in Bezug auf die arbeitenden Personen verweisen.
- Subjektivität als je verschiedene innere Disposition und als Ressource ist *handlungsleitend*. Subjektivität als Ressource eröffnet und verschließt Handlungsmöglichkeiten. „Insofern wirkt Subjektivität handlungsbefähigend und handlungsleitend zugleich, als (empirisch je unterschiedliches) Handlungspotential. Subjektivität bündelt spezielle Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissensbestände, Einstellungen, Emotionen und Motive einer Person, welche diese freiwillig in den Arbeitsprozess einbringen kann oder zur Veräußerung derselben gezwungen wird“ (Langfeldt 2009:388).

Durch das intersubjektive Konstitutionsverhältnis von Individuen ist Subjektivität in gesellschaftlichen Prozessen prinzipiell wandelbar, wobei dieser Fakt nicht Bestandteil dieser Untersuchung sein soll. Es geht nicht darum zu erfahren, ob äußere Einflüsse einen Wandlungsprozess von Subjektivität bewirken, sondern es sollen die „sozialen Ergebnisse“ aus dem Wechselspiel von vorhandenen Dispositionen und dem äußeren Möglichkeitsraum extrahiert werden.

Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich grob in einen theoretischen und in einen empirischen Teil. Zunächst werden in Kapitel II (*Teamarbeit als Analysekategorie*) grundlegende Begrifflichkeiten der

³ „In einer bürokratisch-rationalen Organisation wird tendenziell versucht, Menschen zu objektivieren, sie in Rollenschablonen aufgehen zu lassen und alle Reste von Subjektivität zu tilgen oder zu externalisieren ins Private. Derart entfremdete Menschen sind zur Ware geworden. *Intersubjektivität* ist beseitigt. Das Verhalten zwischen Menschen hat einem Verhältnis zwischen Dingen Platz gemacht. [...]. Inter-Subjektivität macht deutlich, daß es [...] immer mehrere Teilnehmer gibt und daß das eigene Handeln im Kontext anderen Handelns oder: des Handelns Anderer gesehen werden muß“ (Neuberger 1995:47).

Kategorie Teamarbeit erläutert sowie das Zusammenspiel von betrieblich-gesellschaftlichen Rationalisierungsetappen und der Entwicklung von Gruppenarbeit dargestellt. In diesem Teil der Arbeit wird deutlich, dass standardisierte Gruppenarbeit heute veränderte Anforderungen stellt, die auch auf die Subjektivität der Arbeiter abzielen. Diese Grundproblematik der vorliegenden Arbeit hat eine entsprechende Perspektive auf den Untersuchungsgegenstand zur Folge. Die Handlungen der Arbeiter werden nicht nur durch die Analyse der strukturellen Anforderungen – *des Programms* – verstehend nachvollzogen, sondern gleichermaßen durch die Erwerbsorientierungen der Arbeiter. Diese sind dafür verantwortlich, wie sich die Arbeiter ihre Erwerbsarbeitswelt aneignen. In Kapitel III (*Empirische Konzeptionalisierung*) erfolgt eine Konzeptionalisierung der äußeren Programm- und inneren Dispositionsebene. Als Programm werden das Gestaltungskonzept von Teamarbeit sowie dessen betriebliche Rahmenbedingungen sowie der Einführungsprozess verstanden. Darüber hinaus – und darauf liegt später der Fokus – diejenigen Aspekte von Teamarbeit, die im Sinne einer betrieblichen induzierten Subjektivierung von Arbeit gewertet können. Auf der subjektiven Ebene wird die Kategorie Erwerbsorientierungen differenziert in die Dimensionen Arbeitsidentität, Selbstaktivierung und Leistungsverausgabung und damit empirisch gangbar gemacht. Im Anschluss daran gilt es in Kapitel IV (*Methodisches Vorgehen*) den methodischen Rahmen der Arbeit abzustecken, ehe sich in Kapitel V (*Empirischer Teil*) dem Untersuchungsbetrieb der Volkswagen AG zugewandt wird und die empirischen Ergebnisse beschrieben werden. In einem ersten Schritt wird das konkrete Teamarbeitskonzept vorgestellt, ehe dann daraus subjektorientierte Anforderungen und Möglichkeiten für die Arbeiter extrahiert werden. Diese beziehen sich auf die Felder Steuerung, Kommunikation und Kooperation sowie Problemlösung. Anschließend erfolgt in einem zweiten Schritt die ausführliche Darstellung einer Typologie von Erwerbsorientierungen, wobei jeder Typ mit einem entsprechenden Fallprofil erläutert wird. In Kapitel VI (*Teamarbeit jenseits eines unternehmerischen Leitbilds*) werden die empirischen Ergebnisse der Arbeit auf die zentrale Fragestellung der Arbeit zugespitzt. Erklärt wird das Zustandekommen von konformen und nicht-konformen Handeln. Kapitel VII (*Erwerbsorientierungen im Arbeitsalltag Teamarbeit*) leuchtet den interaktionalen Zusammenhang der Erwerbsorientierungstypen aus. Zentrale Konflikt- und Belastungsdimensionen werden herausgearbeitet. Deutlich werden soziale Praktiken, die zum Teamarbeitskonzept konträr stehen. In Kapitel VIII (Schlussbetrachtung) wird ein Resümee von zentralen Ergebnissen gezogen sowie Handlungsempfehlungen entwickelt, die im Kern auf die Erweiterung des vorgefundenen Teamarbeitskonzepts abzielen.

II Teamarbeit als Analysekategorie

Nachfolgend wird der Begriff Gruppenarbeit zunächst *allgemein* bestimmt. Dabei wird kurz auf den Unterschied zwischen dem soziologischen Begriff der Gruppe und der Gruppenarbeit verwiesen, welche in einer formalen Organisation verankert ist. Anschließend erfolgt eine theoretisch-historische Bestimmung von Teamarbeit und ihre aktuelle Verwendung im sogenannten „Ganzheitlichen Produktionssystem“, das vor allem in der Automobilindustrie anzutreffen ist. Darüber hinaus werden wichtige Rationalisierungsetappen dargestellt, um die Einbettung und Abhängigkeit von Teamarbeitsansätzen in herrschende Rationalisierungsverständnisse deutlich zu machen. Mit dem Kapitel verbinden sich insgesamt folgende Ziele:

1. Es wird ein einheitliches Verständnis vom Konzept der Teamarbeit hergestellt, nicht nur weil es ein elementarer begrifflicher Kernpunkt dieser Arbeit ist, sondern auch weil das Konzept die unmittelbare Rahmung für die Art und Weise ist, wie Personen organisatorisch arbeiten sollen.
2. Darüber hinaus soll die ausführliche Darstellung der Entwicklung von Teamarbeit im Rahmen von zentralen Rationalisierungsetappen zeigen, dass Teamarbeitsformen in Abhängigkeit zu gesellschaftlich-industriellen Entwicklungen zu verstehen sind. In der Automobilindustrie findet Teamarbeit heute im Rahmen von sogenannten ganzheitlichen Produktionssystemen Anwendung. Im Vergleich zu früheren Konzepten wird deutlich, wo das Neue in aktuellen Teamarbeitsansätzen liegt und wo es sich um eine Reproduktion des Immergleichen handelt. Dieser Sachverhalt ist deshalb wichtig, weil sich standardisierte Gruppenarbeit im Rahmen eines Rationalisierungsmodus von flexibler Standardisierung anders darstellt, als Gruppenarbeit im Rahmen eines Programms um die Humanisierung des Arbeitslebens oder innerhalb des Rationalisierungsparadigmas der flexiblen Spezialisierung. Deutlich wird, dass standardisierte Gruppenarbeit ein Versuch ist, Zugriff auf die Subjektivität der Arbeitnehmer zu erlangen und sie im Sinne eines mitdenkenden, aber standardisiert arbeitenden Individuums zu funktionalisieren.
3. Resultierend daraus, muss sich die analytische Betrachtungsweise von Gruppenarbeit anpassen und sowohl die programmatischen Vorgaben, als auch innere Dispositionen in den Blick nehmen. Diese Problematik der Arbeit soll mit Hilfe eines Konzepts von Erwerbsorientierungen aufgelöst werden.

Definition und Begriffsbestimmung

Alltagssprachlich betrachtet wird der Gruppenbegriff⁴ vielfach verwendet und ist in seiner Vieldeutigkeit unscharf. Im Allgemeinen bezeichnet er eine Mehrzahl an Personen oder Dingen, die auf spezifische Merkmale hin gruppiert werden können. Für Neidhardt zeichnet sich eine Gruppe gegenüber der Gesellschaft durch die Unmittelbarkeit der Mitgliederbeziehungen aus, gegenüber der Organisation durch Diffusität und gegenüber einfachen Sozialbeziehungen durch ihre Dauerhaftigkeit (vgl. Neidhardt 1983:14). „Sie [die Gruppen – T.K.] gewinnen Struktur, bilden Regelsysteme aus, schärfen Grenzen nach innen und außen, ermöglichen die Kapitalbildung gegenseitigen Vertrauens und entwickeln damit das, was *H. Tyrell* als ‚das tragende Prinzip des Systemtypus Gruppe‘ bezeichnet, nämlich ‚Zusammengehörigkeit, bzw. vom einzelnen her: Zugehörigkeit‘“ (ebd.).

Näher betrachtet haben Gruppen spezifische, elementare Prozesse, zu denen die Auswahl der Gruppenmitglieder gehört, die Verpersönlichung sozialer Beziehungen sowie damit verbunden die Personalisierung der Handlungsattribution. Über einen gewissen Zeitraum hinweg konstituiert sich aus den Personalisierungsprozessen eine spezifische Kultur innerhalb der Gruppe. Sie entscheidet latent, was und wie in der Gruppe thematisiert wird, stiftet Sinn und Bedeutung. Bildet sich innerhalb der Gruppe ein Konsens bzw. eine Konsensfiktion, grenzt sich das System kontinuierlich gegenüber seiner Umwelt ab und differenziert sich nach innen mit Gruppenmitgliedsfunktionen. Die Grenzbildungen und inneren Differenzierungen entscheiden darüber, welche Themen von außen relevant und zugelassen sind sowie in welcher Art und Weise neue bzw. bestehende Funktionen bearbeitet werden (vgl. ebd. 12-34).

⁴ Zwischen Team- und Gruppenarbeit wird in dieser Untersuchung nicht systematisch unterschieden. In der arbeitswissenschaftlichen Literatur wird allerdings hin und wieder auf der begrifflichen Trennung beharrt. Vgl. hierzu z.B.: Katzenbach/ Smith 1993; Tolksdorf 1994; Antoni 1996:14ff; Hollmann et al. 2002. Gerade die Ausführungen von Hollman et al., die die Differenz zwischen Teamarbeit und Gruppenarbeit aufgrund der sportlich-motivierenden Konnotation von Teamarbeit sehen, scheinen für den vorliegenden Fall wenig plausibel. Im Untersuchungsbetrieb greift das Marketing zur Einführung und Stabilisierung von Gruppenarbeit immer wieder auf Motivationsbeispiele aus dem Bereich des Sports zurück. Insbesondere das Auftreten der deutschen Fußballnationalmannschaft während der FIFA WM 2006™ in Deutschland gilt als gern verwendetes Beispiel, weil dem Team ein besonderer Mannschaftsgeist nachgesagt wurde. Auch die vorgenommene Unterscheidung von Tolksdorf ist empirisch schwer durchzuhalten. Für ihn bestimmt sich Teamarbeit durch die Übertragung von Aufgaben an einen Teamleiter; Gruppenarbeit kennzeichnet sich hingegen dadurch, dass die gesamte Arbeitsgruppe operative und dispositive Tätigkeiten zugeteilt bekommt (vgl. Tolksdorf 1994:236f). Eine weitere Unterscheidung zwischen Team und Gruppe zielt auf die Differenz v.a. in den 1990er Jahren aktuellen Unterscheidung der Gruppenarbeitsmodelle schwedischer und japanisch-englischer Provenienz. Darüber hinaus findet der Begriff Teamarbeit auch in wissenschaftlichen Untersuchungen (vgl. Stumpf/ Thomas 2003; Velmerig et al. 2004) seine Anwendung. Deshalb: Wenn von Teamarbeit in dieser Arbeit geschrieben wird, meint dies ganz automatisch Gruppenarbeit. Beide Begriffe werden synonym genutzt.

Tabelle 1: Formen der auftragsbezogenen Organisation kooperativer Arbeitstätigkeiten (aus Ulich 2001:208)

Kooperationsform	Kennzeichnung	Beispiele	Bewertung
Raumverband	Gleichzeitiges Arbeiten mehrerer Personen im gleichen Raum an verschiedenen Aufträgen.	Mehrere Dreher in einer Halle an verschiedenen Aufträgen. Arbeit in einer Halle nach dem Verrichtungsprinzip.	<i>Keine</i> Gruppenarbeit
Sukzessivverband	Individuell zugewiesene Teilaufgabe als Bestandteil einer vorgegebenen Auftragsabfolge.	Arbeit am Fließband. Montage eines Großgeräts.	Gruppenarbeit nur in <i>sehr eingeschränkter</i> Form möglich.
Integrativverband	Arbeitsteilig abgestimmte gleichzeitige Erfüllung einer gemeinsamen Aufgabe durch mehrere Personen.	Operationsteam. Endmontage eines Fahrzeugs.	<i>Unterschiedliche</i> Formen von Gruppenarbeit möglich.

Diese – an dieser Stelle stark verkürzte – idealtypische Darstellung der Spezifika von Gruppen ist für *Arbeitsteams* nicht möglich. Es existiert eine Vielzahl verschiedener Definitionen und Abgrenzungen. Nach Rosenstiel kann dann von Gruppenarbeit gesprochen werden, wenn eine „Mehrzahl an Personen in direkter Interaktion über eine längere Zeitspanne bei Rollendifferenzierung und gemeinsamen Normen, verbunden durch ein Wir-Gefühl“ (Rosenstiel 1992:261) identifiziert wird. Direkte Interaktion ist in dieser Definition das zentrale Merkmal,

weil nur durch sie sich ein gemeinsames Gruppenerleben und Gruppenverhalten bilden kann. Arbeitsgruppen verfolgen gemeinsame Ziele bzw. Arbeiten an demselben Arbeitsgegenstand (Hacker 1986:93f). Tabelle 1 gibt eine Übersicht zu kooperativen Arbeitstätigkeiten. Deutlich wird, dass alleine ein Raum- bzw. Sukzessivverband keine oder nur eingeschränkt Gruppenarbeit darstellt. Für Arbeitsgruppen gelten bestimmte Bedingungen. So kann nicht davon gesprochen werden, dass ihre Konstitution und ihr Verbleib auf freiwilliger Basis erfolgen. Eine Arbeitsgruppe ist eine strategisch implementierte Arbeitsorganisation in einer formalen Organisation. Die Zugehörigkeit in diese ist zwar durch einen prinzipiell freiwilligen Arbeitsvertrag geregelt, weil es immer möglich ist, das Unternehmen zu verlassen. Allerdings besteht ein gesellschaftlicher Druck zum Einkommenserwerb. Deutlicher wird der Zwangscharakter von Arbeitsgruppen aber dann, wenn man sich vergegenwärtigt, dass der Ort und die Stelle des Arbeitsplatzes innerhalb der Organisation selten den eigenen Wünschen und Vorstellungen entspricht. Viel eher trifft die arbeitende Person beim Eintritt in das Unternehmen auf eine bestimmte Form der Arbeitsorganisation – in diesem Fall Gruppenarbeit – und kann sich dieser schwer entziehen. Gruppen innerhalb von Unternehmen unterliegen einer zwanghaften Kohäsion (vgl. Fröhlich 1983:537). Sie unterliegen besonderen „Bedingungen, die es den Beteiligten nicht erlauben, einfach auseinanderzulaufen“ (Popitz 1968:6 in Fröhlich 1983:538).

1 Gruppenarbeit im Wandel

Die Entwicklung vergangener und aktueller Konzeptionen von Gruppenarbeit ist ohne das Verständnis über deren Einbettung in Rationalisierungsetappen nicht möglich. Im folgendem wird sich zunächst diesen Etappen ausführlich zugewandt. Konzentriert wird sich auf die Ära der Humanisierung des Arbeitslebens in Deutschland (kurz: HdA), die industrielle Entwicklung in den 1980er Jahren, Lean-Production⁵ und arbeitsorganisatorische Pendelschwünge in den 1990er Jahren sowie schließlich auf die Standardisierung und Subjektivierung im Rahmen der zweiten Welle der schlanken Produktion. Im Anschluss wird auf die Historie von Gruppenarbeit eingegangen, die ihren derzeitigen Endpunkt im Konzept der standardisierten Gruppenarbeit hat. Diese Gruppenarbeitsform ist auch im Untersuchungsbetrieb anzutreffen und deshalb von besonderer Bedeutung.

⁵ Lean-Production wird nachfolgend auch als „schlanke Produktion“ bezeichnet.

1.1 Humanisierung des Arbeitslebens (HdA) in Deutschland⁶

Ausgangspunkt zur Humanisierung des Arbeitslebens in den 1970er Jahren war die Auseinandersetzung mit der fordistisch-tayloristischen Organisation von Arbeit (vgl. Sauer 2007:2), die immer mehr an ihre humanen und produktiven Grenzen stieß.

Der fordistisch-tayloristische Kapitalismus⁷ der Bundesrepublik der Nachkriegsgeschichte stand unter dem arbeitspolitischen Kompromiss von guter Bezahlung und Arbeitsplatzsicherheit gegenüber Dequalifizierung, Überforderung, Entfremdung und Entmündigung (vgl. Schumann 2001:3). Anhaltende Prosperität sowie die Hoffnung, durch Automatisierung (Roboter) humanere Arbeitsplätze generieren zu können, ließen den Kompromiss lange Bestand haben. Allerdings erwies sich die Humanisierung durch Automatisierung als Illusion. Die Hoffnungen, „Automatisierung und Rationalisierung würden – gewissermaßen als notwendige Nebenprodukte der Produktionssteigerung – für Arbeiter und Angestellte automatisch menschenge-rechtere Arbeitsumstände (...) mit sich bringen“ (Matthöfer 1977:11), erfüllten sich nicht. Im Gegenteil: In den 1970er Jahren verschärfte sich die Problematik, weil Arbeitsbedingungen mit dem wirtschaftlich-technologischen Fortschritt nicht Stand hielten. „Allzu oft erweisen sich neue Verfahren als Etikettenschwindel, als neu aufpolierte Strategien einer verfeinerten Schweißauspressung, die Arbeitsgestaltung mittels sogenannter Kleinstzeitverfahren würde ich hier dazu zählen. Sie haben bisher noch überall zur Arbeitsverdichtung geführt“ (Steinkühler 1975 zit. in Matthöfer 1977:17). Produktionstätigkeiten gerieten in Misskredit und wurden

⁶ Vgl. Kleinwechter 2008:9ff

⁷ Die Begrifflichkeit entstammt aus der Regulationstheorie. Sie versucht den Kapitalismus in seiner Entwicklung historisch zu analysieren. Es wird in dieser Theorie davon ausgegangen, dass durch das Zusammenspiel von Institutionen, Normen und soziale Interaktionen gesellschaftliche Verhältnisse (re)produziert werden. Zentral sind innerhalb dieser Theorie dabei die Kategorien des Akkumulationsregimes und der Regulationsweise. „Mit ‚Akkumulationsregime‘ wird ein besonderer Modus der Produktion bezeichnet, der über einen längeren Zeitraum hinweg ein Entsprechungsverhältnis zwischen den materiellen Produktionsbedingungen und ihrer Entwicklung (Volumen des eingesetzten Kapitals, Branchenstruktur, Produktionsnormen) sowie dem gesellschaftlichen Verbrauch (zahlungsfähige Nachfrage, Konsumnormen) stiftet“ (Dörre 2002a:24). Die Regulationsweise wird als Gesamtheit aller gesellschaftlichen Institutionen verstanden. Sie stabilisiert das Akkumulationsregime, weil sie an der Schnittstelle der ökonomischen und gesellschaftlichen Sphäre ein Entsprechungsverhältnis darstellt. So ist der Fordismus als Akkumulationsregime (Vollbeschäftigung, hohes Lohnniveau, standardisierte Produkte) an das wohlfahrtsstaatliche Modell gekoppelt gewesen und erhielt seine Stabilität durch den deutschen Korporatismus der Nachkriegsgeschichte. Um die Unternehmensebene im Regulationsansatz (verstanden als innerbetriebliche Regulierungen) mit berücksichtigen zu können, führte Robert Boyer den Begriff des Produktionsmodells bzw. Produktionssystems ein (vgl. Boyer/Freyssenet 2003 [2000]:40ff; Dörre 2002:23 sowie Speidel 2005:26). Boyer sieht in einem Produktionssystem das Entsprechungsverhältnis von innerbetrieblichen Regulierungen und makrosoziologischen Zusammenhängen. Management Principles bezogen auf markt-, produkt- und produktionsstrategische Zielrichtungen, Organisation verstanden als Entscheidungs-, Verantwortungs- und Kommunikationsstrukturen sowie employment Relations bilden dabei die drei Säulen innerbetrieblicher Regulierungen. „Die Managementprinzipien müssen mit den Formen der Organisation ebenso in Einklang stehen, wie mit den Arbeitsbeziehungen und den industriellen Beziehungen“ (Haipeter 2000:81).

unattraktiv, zudem wuchsen die Ansprüche und das Selbstbewusstsein der Arbeiter in den Betrieben. Arbeitskräfte wurden durch den Stopp der Anwerbung von „Gastarbeitern“ knapp. Den Unternehmen war es nicht mehr möglich, auf ein ausreichend großes Angebot an Mitarbeitern zurückzugreifen, um ihre betrieblichen tayloristischen Rationalisierungsstrategien zu nutzen, die auf eine immer intensivere Nutzung von Arbeitskraft abzielten. Unternehmen mussten, um die Attraktivität von Fertigungsarbeit gerade für inländische Arbeitnehmer zu erhöhen, arbeitsorganisatorische Strategien entwickeln, die sowohl wirtschaftsdemokratische (partizipative) Konzepte, als auch Pläne zur modernen Arbeitsplatzorganisation enthielten.

Nicht nur menschlich, auch wirtschaftlich stieß das tayloristisch-fordistische System an seine Grenzen. Die Ölkrise 1973 und der daraus resultierende drastische Ölpreisanstieg im Jahr 1974 verstärkten die ohnehin schon existierende Wirtschaftskrise. Nach zwanzig „goldenen“ Jahren wurde die Verwundbarkeit der deutschen Wirtschaft deutlich. Hinzu kam die Globalisierung des Wettbewerbs, Verschiebungen von den produzierenden Tätigkeiten hin zu Dienstleistungen und sozialstrukturelle Wandlungen. Hieraus entwickelte sich sodann eine Kritik am Taylorismus, mitsamt seines Rationalisierungsparadigmas. „Das System von Produktivitätssteigerungen durch eine immer weiter vorangetriebene Zerlegung und Technisierung von Arbeitsaufgaben stieß an immanente Grenzen“ (Dörre 2002:17).

Innovative Konzepte mussten damit einen Pfad beschreiten, der jenseits tayloristischer Rationalisierungsstrategien lag und gleichzeitig nachhaltig die Arbeitslage der Arbeitnehmer verbessern sollte. Eine Anschubfinanzierung erhielten die Unternehmen dabei von der gewerkschaftlichen Seite sowie von der Politik. Schirmherr war dabei der damalige Forschungsminister Matthöfer, der auf die Differenz von technologischem Fortschritt und bestehenden Arbeitsbedingungen verwies und dessen Angleichung forderte. Verlangt wurde nicht nur eine punktuelle Strukturveränderung im bestehenden tayloristisch-fordistischen System, sondern gar seine Überwindung: Die „Kritik am Taylorismus verband sich vielfach mit einer Kritik am kapitalistischen System als Ganzem. Und es ging auch um dessen Überwindung oder zumindest um seine radikal reformerische Veränderung, in der die Arbeiterschaft, damals noch Arbeiterklasse genannt, eine tragende Rolle übernehmen sollte“ (Sauer 2003:2f). Das Programm zur Humanisierung des Arbeitslebens war als Mehrfachstrategie konzipiert. Ziel war der Schutz der Arbeitskraft und die Installation eines Sicherheitsnetzes, um die Arbeits- und Lebensbedingungen der Arbeiter zu verbessern. Umrahmt wurde das Programm von einer Reihe institutioneller Regelungen, z.B. dem Betriebsverfassungsgesetz von 1972, dem Arbeitssicherheitsgesetz von 1973 oder dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 (vgl. Raehlmann: 121).

1.2 Industrielle Entwicklung in den 1980er Jahren

Die Marktstruktur des fordistisch-tayloristischen Kapitalismus wurde durch das Angebot von standardisierten Gütern bestimmt. Solange es für ein Angebot auch einen Käufer gab – und das war im boomenden Nachkriegsdeutschland der Fall – konnte sich der institutionelle Mechanismus des wirtschaftlichen Wachstums auch reproduzieren. Doch die Dominanz der Produktionsökonomie über die Marktökonomie kehrte sich um. Massenprodukte erreichten ihre Kunden immer weniger. Der Markt war gesättigt und die Käufer sollten fortan das Geschehen bestimmen. Diese Transformation zwang die Unternehmen zu veränderten Rationalisierungsstrategien: „Weg von der Masse, hin zur Klasse“. Die Fertigung stellte sich auf individuelle Kundenwünsche ein, die Facharbeit bekam einen neuen Stellenwert. Handwerkliche und kundenorientierte Produktionsverfahren wurden mit modernen Technologien verknüpft. Flexible Spezialisierung hieß nun das Rationalisierungsparadigma (Piore/ Sabel 1985). Neue Informations- und Kommunikationstechnologien auf Basis der Mikroelektronik hielten in den Unternehmen Einzug. Systeme der Produktionsplanung und Produktionsteuerung (PPS-Systeme), die von der Kundenauftragsverwaltung über die Kapazitätsüberwachung in der Fertigung sowohl planen als auch steuern können, begannen sich durchzusetzen. So wurde die Montagehalle 54 im Volkswagenwerk T. als menschenleere Fabrik konzipiert. Sie erreichte einen Automatisierungsgrad von über 25 Prozent. Viele Montagearbeiten erledigten Roboter. Vergleichbares in der Welt (und vor allem in Japan) gab es nicht. Computer Integrated Manufacturing (CIM) vernetzte und steuerte die gesamte Produktion. „Die Einführung vernetzter und zentralgesteuerter Systeme der EDV war Teil einer ökonomischen Strategie radikaler Technisierung der Arbeitsplätze in der industriellen Fertigung“ (Bender/Graßl 1995:20). Hintergrund war die hohe Fehlerhäufigkeit und die tendenziell schwierige Steuerbarkeit menschlicher Arbeitskraft. Computergesteuerte Roboter sollten die Produktivität deutlich erhöhen und CIM für einen durchgängigen Informationsfluss innerhalb der Fabrik sorgen. Allerdings stieß die Technologie auf erhebliche Schwierigkeiten und gerade das Paradigma der flexiblen Spezialisierung sollte der Grund dafür sein. Gefordert waren häufige Modelltypenwechsel, die durch den hohen Automatisierungsgrad nicht eingelöst werden konnten.

War der Fordismus unflexibel und starr in seiner Produkt- und Prozessausrichtung, stand man nun vor dem Problem, wie Komplexität bewältigt werden könnte (vgl. Haipeter 2000:190f). Letztendlich blieb das Computer Integrated Manufacturing hinter seinen Erwartungen zurück. Häufige Störungen, Produktionsausfälle, hoher Wartungs- und Instandhaltungsaufwand, sehr

hohe Investitionen und letztendlich das Ausbleiben der gewünschten Produktivitätssteigerung ließen CIM scheitern.

Innerhalb des Paradigmas der flexiblen Spezialisierung ließen sich zwei verschiedene Rationalisierungstypen identifizieren:

- *Systemische Rationalisierung*: Mit dem Einzug der Mikroelektronik in die Unternehmen veränderte sich der Fokus auf das zu rationalisierende System. Nicht mehr der einzelne Arbeitsplatz oder gar nur der einzelne Betrieb standen im Zentrum des Rationalisierungsinteresses. „Gegenstand systemischer Rationalisierung ist die Optimierung der zeitlichen Wechselbeziehungen, der mechanischen und informatorischen Schnittstellen zwischen den einzelnen Teilprozessen und deren steuernde und rückkoppelnde Verknüpfung mit anderen Teilprozessen in der Verwaltung und in der Fertigung" (Altmann 1986:192). Rationalisierungen waren nur dann sinnvoll, wenn sie einen Beitrag für das gesamte System liefern konnten. Die Produktionskette wurde systemisch gedacht, weil Zulieferer- und Vertriebsbeziehungen mit einbezogen wurden. Nur so konnten diskontinuierliche Entwicklungen auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten entgegengewirkt werden. Organisationale Strukturen und Prozesse wurden geschaffen, um das flexible Marktgeschehen zu beobachten und den Prozessablauf zu steuern. Technik galt nicht mehr nur als Werkzeug zur Rationalisierung, sondern war selbst elastisches Potential (vgl. Minssen 2006:96), mit der eine betriebs- und prozessübergreifende Rationalisierung möglich wurde. Die Auswirkungen der systemischen Rationalisierung auf die Arbeitskraft bewirkten eine Einschränkung von Handlungsspielräumen in hoch technisierten Bereichen. In gering technisierten Bereichen blieben tayloristische Arbeitsstrukturen bestehen (vgl. ebd.: 97). Systemische Rationalisierung ist bis heute Bestandteil von Fertigungsprozessen. Produktionsplanungs- und Steuerungssysteme sollen kurze Durchlaufzeiten und einen geringen Materialbestand gewährleisten. Zudem haben sich die Unternehmen in den 1990er Jahren den wechselnden Markterfordernissen angepasst, indem sie ihre Organisationsstrukturen selbst als elastisches Potential entdeckten. Die Schlagwörter Dezentralisierung (Hirsch-Kreinsen 1995), Vermarktlichung (Moldaschl 1998) und marktgesteuerte Dezentralisierung (Sauer/ Döhl 1997) mögen an dieser Stelle stellvertretend stehen.
- *Neue Produktionskonzepte*: In ihrer Entwicklung eng verbunden mit systemischer Rationalisierung waren die von Kern und Schumann Mitte der 1980er Jahre identifizierten neuen Produktionskonzepte (vgl. Kern/ Schumann 1984). Weil sich der systemische Blick

auf die gesamte Produktionsintelligenz (Human Resources) richtete, um den neuen Anforderungen an die Produktion (Qualität, Flexibilität, Innovation) gerecht zu werden, setzten Unternehmen verstärkt auf dezentrale Organisationsformen wie Gruppenarbeit, verstärkte Selbstorganisation und Aufgabenerweiterungen. Optimistisch glaubten Kern und Schumann an das Ende der Arbeitsteilung: „In den industriellen Kernsektoren vollzieht sich vor unseren Augen ein grundlegender Wandel der Produktionskonzepte, in dem das betriebliche Interesse an Ersetzung lebendiger Arbeit und das an Ökonomisierung der Rest-Arbeit auf neue Weise miteinander verschränkt sind.[...]. Das Credo der neuen Produktionskonzepte lautet a) Autonomisierung des Produktionsprozesses gegenüber lebendiger Arbeit durch Technisierung ist kein Wert an sich. Die Komprimierung lebendiger Arbeit bringt nicht per se das wirtschaftliche Optimum. b) Der restringierende Zugriff auf Arbeitskraft verschonkt wichtige Produktivitätspotentiale. Im ganzheitlichen Aufgabenzuschnitt liegen keine Gefahren, sondern Chancen; Qualifikation und fachliche Souveränität auch der Arbeiter sind Produktivkräfte, die es verstärkt zu nutzen gilt“ (ebd.:19). Kürzere Produktlebenszyklen sowie starke Produktdiversifizierung erforderten flexible Produktionsmethoden und die verstärkte Nutzung von Subjektivität fungierte als Zwischenschaltung an strategischen Variationsstellen des Produktionsprozesses (vgl. Schimank 1986:85f). Menschliche Arbeit galt nicht mehr als Störfaktor, der über Standardisierung und Zersplitterung von Arbeit beseitigt werden sollte, „[...] sondern auch aus der Perspektive der Kapitalverwertung steigt die Wertschätzung der qualitativen Potentiale von Arbeit; selbst im Management findet sich zunehmend eine Sichtweise, der zufolge es Gestaltungsoptionen auszuschöpfen gilt, um die Motivationspotentiale von Arbeitern zu nutzen“ (Minssen 2006:99). Freilich war es so, dass nur ein kleiner Teil der Arbeiter aus dem industriellen Sektor von den neuen Produktionskonzepten betroffen war. Selbst in den industriellen Kernsektoren (wie dem Automobilbau) profitierten nicht alle Mitarbeiter. Denn die neuen Konzepte korrelierten mit Alter, Qualifikation, Nationalität und Geschlecht. Konkret zeichneten sich die „Neuen Produktionskonzepte“ durch eine Neujustierung der Produktionsarbeit aus, die von Kern und Schumann als Reprofessionalisierung beschrieben wurden (vgl. Kern/Schumann 1984:98). Die moderne Produktionsarbeit schuf einen Facharbeitertypus mit der Bezeichnung des Systemregulierers, der vor allem gewährleistende Tätigkeiten ausüben hatte. Prozesswissen, Kenntnisse über betriebliche Abläufe und indirekte Tätigkeiten waren fachliche Voraussetzungen des Systemregulierers, um technische Probleme lösen zu können. Obwohl die neuen Produktionskonzepte

nur einen geringen Teil des industriellen Sektors betrafen, deuteten die Vorgänge insgesamt auf ein verändertes Rationalisierungsverständnis hin. Es wurde keine schöne neue Arbeitswelt geschaffen (vgl. Beck 2007), aber doch ein Umdenken der Unternehmen konstatiert. Neben vorhandener restriktiver Arbeit entstanden reprofessionalisierte Tätigkeiten, die eine neue Wertschätzung und einen dementsprechenden Umgang mit lebendiger Arbeit bewirkten. Die industrielle Entwicklung konnte von diesem Zeitpunkt an nicht mehr als Prozess gedacht werden, der sich linear durch das tayloristisch-fordistische System speiste. Der Umbruch in der Arbeitswelt war sichtbar und sollte schon zu Beginn der 1990er Jahre mit der MIT-Studie schärfere Konturen erhalten.

1.3 Lean-Production und arbeitsorganisatorische Pendelschwünge in den 1990er Jahren

Die fortschreitende Enttaylorisierung der Arbeit setzte sich zunächst zu Beginn der 1990er Jahre weiter fort. Unterfüttert wurde der Prozess mit der Veröffentlichung der Studie des Massachusetts Institute of Technology (MIT) zur Zukunft des Automobils (International Motor Vehicle Programme) (vgl. Womack et al. 1991). Ergebnis war die Differenzierung der automobilen Welt einerseits in US-europäische und andererseits japanische Hersteller. Letzteren wurde eine besonders effiziente Fertigungstechnologie hinsichtlich Produktivität und Qualität attestiert. Der Erfolg der japanischen Hersteller sollte – so Womack – im schlanken Management (Lean Management) des gesamten Wertschöpfungsprozesses und in Orientierung an japanischen Produktionsmethoden – „Toyotismus“ (Begriffsursprung bei Dohse, Jürgens, Malsch 1984) – liegen. Produktion, Beschaffung, Vertrieb, Personalentwicklung, Kunden und Lieferanten durften nicht getrennt voneinander, sondern als integrativer Verbund verstanden werden. Zentral lagen die Gestaltungsparameter der Reorganisation in Technologie (v.a. Informations- und Kommunikationstechnologien), Personal- und Organisationsstruktur (vgl. Müller-Jentsch 2007:94). Die Philosophie systemischer Rationalisierung zog sich auf die eingesetzten Lean-Management-Bausteine wie Teamarbeit, strenge Kundenorientierung, flachen Hierarchien, kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Just-in-Time-Produktion und Simultaneous Engineering durch. Schlank war das Management auf Grund der Zielsetzung des Einsatzes von weniger Personal, weniger Produktionsflächen, weniger Werkzeugen und kürzeren Entwicklungszeiten (vgl. Minssen 2006:112). In Differenz zur tayloristischen Organisation (Hierarchie und Funktion) setzte Lean Management auf schnellere und effizientere Koordinations- und Kontrollprozesse (vgl. Bienzeisler 2000:16). Dafür wurden gezielt neue Steuerungsme-

chanismen für den Prozessablauf in die Unternehmen implementiert. Auf arbeitsorganisatorischer Ebene hatte dies eine Dezentralisierung von Unternehmenseinheiten zur Folge in dem z.B. Cost- und Profit-Center gebildet, der Abbau von Hierarchien vorangetrieben oder Teamarbeit eingeführt wurden.

In der Arbeits- und Industriesoziologie werden Dezentralisierungsprozesse dahingegen analytisch differenziert, in welche Stoßrichtung sie verlaufen:

- *Operative Dezentralisierungen* stellen Versuche der Unternehmen dar Kontrolle, Kompetenzen und gewisse Verantwortlichkeiten operativen Einheiten zu übertragen (vgl. Faust et al. 1995:23f). Zu den Formen operativer Dezentralisierung zählen Qualitätszirkel, Projektgruppen und eben Teamarbeit, die durch zwei elementare Prozesse charakterisiert sind. Direkte Partizipation bedeutet „eine auf unterschiedlichen Niveaus mögliche Teilnahme der Mitglieder einer Organisation an Organisationsentscheidungen“ (Dörre 1996:7). Partizipation kann sich auf den unmittelbaren Arbeitsplatz, das Arbeitsumfeld, auf das Unternehmen oder auf überbetriebliche Ebenen richten. Aus unternehmerischer Perspektive zielt direkte Partizipation auf das Erfahrungswissen der Arbeitnehmer ab, welches gewinnbringend genutzt werden soll. Darüber hinaus üben Mitarbeiter, die sich direkt in Veränderungsprozessen als Verhandlungspartner beteiligen, mehr oder minder Anpassungsleistungen aus, die eine enge Bindung an das Unternehmen zur Folge haben kann. Direkte Partizipation führt zur Verdichtung und Verstetigung innerbetrieblicher Kommunikation, weil die Quantität an innerbetrieblichen Abstimmungsprozessen zunimmt. Braczyk und Minssen sehen hierin eine neue Form betrieblicher Steuerung, die als diskursive Koordinierung bezeichnet wird. „Mit diskursiver Koordinierung wird der Sachverhalt benannt, dass die veränderten Organisationsstrukturen eine engere Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern wie auch zwischen den Beschäftigten selbst nahe legen. Damit ist nicht, obwohl sich diese Assoziation aufdrängt, ein herrschaftsfreier Diskurs im Sinne von Habermas gemeint; auch bei diskursiver Koordinierung muss von asymmetrischen Kommunikationsbeziehungen im Unternehmen ausgegangen werden, was allein schon daran deutlich wird, dass die von der Unternehmensspitze festgelegten Ziele dem betrieblichen Diskurs entzogen sind“ (Minssen 2006:130).
- *Strategische Dezentralisierung* zielt auf eine Neuausrichtung der Organisationsstruktur ab. Centerbildungen sollen Unternehmensaktionen kunden- und marktnah durchführen. Teilweise geht dabei die Verantwortung für den Gewinn ganz auf die Organisationseinheit über bzw. wird über Ziel- und Leistungsvereinbarungen geführt, die dann wiederum als

Führungsinstrument auf der Mitarbeiterenebene ihre Wirkung entfalten. Flache Hierarchien beschleunigen Arbeitsabläufe und lassen top down gerichtete Zielvereinbarungen schneller auf unteren Hierarchieebenen wirken (vgl. Müller-Jentsch 2007:95). Insbesondere zwei zentrale Aspekte der strategischen Dezentralisierung sind zusammenfassend hervorzuheben: „[...] einerseits die Öffnung des Unternehmens in den Markt (von der möglichst unmittelbaren Marktanbindung der dezentralisierten Organisationseinheiten bis hin zur totalen Ausgliederung), andererseits die Hereinnahme von Markt- und Konkurrenzmechanismen in das Unternehmen über erlös- und renditegesteuerte Profit-Center oder über die ‚Simulation‘ von Marktbeziehungen, die über interne Verrechnungspreise oder vergleichbare Steuerungsmodi, also ebenfalls wertgesteuert etabliert werden“ (Sauer/Döhl 1997:28). Zu beachten ist freilich, dass strategische Dezentralisierung kein linearer Prozess ist. Funder (vgl. 1999:359) weist darauf hin, dass Konzernreorganisation sich zwischen dem Spannungsfeld von Zentralisierung und Re-Zentralisierung abspielt und durch Reflexivität und Rekursivität gekennzeichnet ist.

Dem Reorganisationsprozess der Dezentralisierung korrespondieren zwei grundlegende Denkstrukturen des schlanken Managements:

- *Internalisierung des Marktes*: Es setzt auf die Internalisierung des Marktes in die Unternehmensformation, um interne Abläufe an externe Marktmechanismen zu koppeln. „LM [Lean-Management – T.K.] ist eine neue Form der Handlungskoordination in Unternehmen, durch die der Gebrauch des Steuerungsmediums Macht zugunsten des Mediums Geld, aber auch zugunsten von verständigungsorientierten sprachlichen Aushandlungsprozessen zurücktritt. LM-Strategien lassen sich in diesem Sinne als Versuch interpretieren, Elemente der Marktkoordination in bisher hierarchisch koordinierte Bereiche der Unternehmensorganisation einzuführen, also Marktelemente zu nutzen, ohne jedoch die Nachteile des Marktes insgesamt in Kauf nehmen zu müssen“ (Weißbach/Poy 1996: 115; Hervorhebung im Original).
- *Intrapreneur*: Das Leitbild des Intrapreneurs ist Bestandteil nachtayloristischer Organisationen. Dieses Bild des internen bzw. mitdenkenden Unternehmers ist aber nicht auf den oberen oder mittleren Manager bezogen, sondern hat für jeden Mitarbeiter Gültigkeit. Die Regie über die Rationalisierung der Arbeitnehmer liegt nicht mehr beim Management, sondern bei den Mitarbeitern selbst (Rationalisierung in Eigenregie). Sie sind Träger eines Bewusstseins der kontinuierlichen Prozess- und Strukturverbesserung. Die Intrapreneure verfügen über unternehmerische Tugenden wie Kostenbewusstsein, Kundenorientierung

und Eigeninitiative, handeln aktiv zur Gestaltung und Weiterentwicklung des Unternehmens. Im Unterschied zum Entrepreneur ist sein Commitment zum Unternehmen stark: „das Beste aus den zwei Welten innovativen Unternehmertums und abhängiger Beschäftigung“ (Brinkmann/ Dörre 2006:142).

Ersichtlich wird, dass Optimierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette die Subjektivität der arbeitenden Personen gezielter einzusetzen sucht. „Die bisherigen Koordinationsweisen, die vorwiegend auf der Grundlage vorherbestimmter Leistungserwartungen funktionieren, vermittelten zwangsläufig Anreize zur Kaschierung und Zurückhaltung von Leistungs-, Innovations- und Problemlösungsvermögen der Beschäftigten. Die Zielvereinbarungen in Verbindung mit gesetzten Preis - bzw. Kostenobergrenzen kehren das Verhältnis um. Nicht mehr die vorherbestimmte Leistung ist Gegenstand der Vereinbarung, sondern ein zwischen den Kontrahenten spezifiziertes Produkt [...]. Hierfür sollen alle Beteiligten ihr jeweils aktuell verfügbares und mobilisierbares Leistungsvermögen einbringen. Folgerichtig muß denjenigen, die diese Vereinbarung zu erfüllen haben, ein größerer Spielraum als bisher für die Auswahl und Festlegung der Mittel und Wege zur Zielerreichung zugestanden werden. Damit verlagert sich der Referenzpunkt für die Rationalisierung von der Verrichtung und den aufwendigen Anstrengungen der Vorausplanung und der detaillierten Determinierung von Leistungserwartungen auf den Prozeß der Leistungserstellung und vor allem auf das erwartete und vereinbarte Ergebnis. Das ist der rationale Kern einer systemischen Rationalisierung“ (Braczyk 1996: 172). Die Delegation von Verantwortung an die Arbeitnehmer sowie höhere Anforderungen an Selbststeuerungs- und Abstimmungsfähigkeiten fordern mehr Eigeninitiative und Kreativität sowie die Bereitschaft sich selbst verwirklichen zu wollen.

In der ersten Hälfte der 1990er Jahre griffen, auf Grund der Lean-Production-Euphorie, viele Unternehmen auf partizipative Managementkonzepte zurück, die erweiterte Möglichkeiten der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen zuließen. Schumann stellte deshalb nicht ohne Grund die Frage nach der Möglichkeit eines neuen Deals im Unternehmen (Schumann 1992; Dörre et al. 1993). Obwohl die oben dargestellten Managementkonzepte auf den erweiterten Zugriff der Produktionsintelligenz abzielten, boten sie die Chance für mehr „Produzentensouveränität, verbesserte Arbeitsbedingungen und Sozialbeziehungen sowie eine faire Beteiligung am Produktionsgewinn“ (Dörre et al. 1996: 32).

Allerdings schwang das Pendel kurze Zeit später in eine andere Richtung. Partizipative Managementinstrumente wurden ab Mitte der 1990er Jahre selektiver und gezielter unter einem Rationalisierungsmotiv eingesetzt, so dass deren humanorientiertes Potential teilweise auf der

Strecke blieb. Nun sprach man vermehrt von einem arbeitspolitischen Roll-Back. So wurden für die Automobilindustrie Re-Taylorisierungstendenzen diagnostiziert (z.B. Springer 1999a; Kleinwechter 2008). Etliche Untersuchungen belegen allerdings, dass Arbeiter in Prozessverbesserungen involviert und damit Strukturen der tayloristischen Arbeitsteilung nachhaltig aufgebrochen sind (Kühl 2001; Vormbusch 2002; Dombrowski 2002; Kuhlmann et al. 2004). „Von arbeitspolitischem Rückschritt kann gesprochen werden, wenn man die Gesamtentwicklung von der Spitze der Reorganisationsbewegung aus bewertet. [...]. Nimmt man die Gesamtheit der Reorganisationsmaßnahmen als Maßstab, so lässt sich selbst der repressive Typus schwerlich als strukturkonservative Beharrung interpretieren (Dörre 2002a:381). Ein Zurück zum Alten ist ausgeschlossen.

1.4 Die zweite Lean-Production-Welle – Standardisierung und Subjektivierung

Seit einigen Jahren wird in der Automobilindustrie ein neuer arbeitsorganisatorischer Paradigmenwechsel beobachtet (vgl. Jürgens 2006:15f). Konstatiert wird eine neue – zweite – Welle von Lean-Production. Der Grund für den neuen Anlauf lässt sich einerseits in technisch-organisatorischen Entwicklungen suchen, die in einer Vielzahl vorhanden sind: Produktionstechnologien wie der modulare Querbaukasten und die zunehmende (flexible) Automatisierung, werden durch moderne Produktionssteuerungssysteme kontrolliert und angewendet, um komplexe Produktprogramme (hohe Variantenvielfalt) produzieren zu können. Neue Antriebe (z.B. E-Mobilität) für umweltfreundliche und urbane Fahrzeuge werden entwickelt, die auch in Sachen Sicherheit und Qualität neue Maßstäbe setzen. Andererseits sind die Gründe in arbeitspolitischen Veränderungen zu suchen (vgl. ebd.:16f). Globalisierungsprozesse, verschobene politisch-soziale Kräfteverhältnisse, der Bedeutungs- und Einflussverlust von Gewerkschaften, der sich immer weiter verschärfende Wettbewerb zwischen den Herstellern sowie die stetige bzw. steigende Dominanz einzelner Unternehmen in der Automobilindustrie sind als Ursachen zu nennen. Daraus resultieren veränderte sozio-ökonomische Konstellationen mit veränderten Käufermärkten; neue weltumspannende Produktions- und Absatzmärkte; die Orientierung hin zur Shareholder-Value-Unternehmenssteuerung; damit einhergehend flexible Personaleinsatzkonzepte wie Leiharbeit und neuerdings Werkverträge; und die Re-Orientierung hin zum Toyota-Produktionssystem.

Es kann deshalb von einer zweiten Welle der schlanken Produktion gesprochen werden, weil seit Ende der 1990er Jahre Automobilhersteller auf ganzheitliche Produktionssysteme zurückgreifen.⁸ Sie gelten derzeit als die adäquate Antwort, um Produktionskosten zu senken und Verschwendung zu vermeiden. Ganzheitliche Produktionssysteme sind nicht neu, sondern eher als Erweiterung – als Lean-Production 2.0 zu verstehen. Sie versuchen disparate Lean-Konzepte systematisch aufeinander zu beziehen. So diagnostizierte Kuhlmann für die erste Welle der Lean-Produktion: „Die Komplexität der Prozesse betrieblicher Reorganisation (...) beruht darauf, dass sämtliche Entwicklungen, d.h. prozessorientierte Funktionsintegration, betriebsorganisatorische Dezentralisierung und die verschiedenen Formen der Vermarktlichung aber dennoch in den meisten Betrieben zeitgleich und vor allem in unterschiedlichen Kombinationen wirksam werden. (...) Die verschiedenen Elemente werden nur selten integriert, sondern stehen in der Regel unverbunden nebeneinander, die einzelnen Veränderungen werden kaum koordiniert und zeichnen sich durch ein hohes Maß an Ungleichzeitigkeit aus“ (Kuhlmann et al 2004:324). Nicht mehr einzelne Gestaltungselemente von Arbeits- und Ablauforganisation stehen im Mittelpunkt von ganzheitlichen Produktionssystemen, sondern der kohärente Bezug aller zu einander. Jedes Produktionssystem zeichnet sich durch verschiedene Grundprinzipien, Instrumente und Methoden aus, die als Standards zu verstehen sind

In den Unternehmen existiert mit der Einführung dieser Systeme eine eigenartige Gemengelage aus Subjektivierungs- und Standardisierungsprozessen, die in der Antinomie von flexibler Standardisierung ihre begriffliche Entsprechung findet. Hierzu folgende Erklärungen: Folgt man Moldaschl, dann lässt sich spätestens seit Beginn der 1990er Jahre eine neue Logik betrieblicher Rationalisierung identifizieren, die als „Theorie der Subjektivierung“ bekannt geworden ist (vgl. Moldaschl 2003:25ff). Sie steht im Gegensatz zu einer Logik der Objektivierung, deren oberstes Ziel die Berechenbarkeit und Standardisierung von Prozessen ist. Beide Logiken lassen sich in ganzheitlichen Produktionssystemen wiederfinden:

- *Logik der Subjektivierung*: Sie setzt an den individuellen Stellen der Person an. Ihr vorerstes Ziel besteht in dem Empowerment brachliegender subjektiver Potentiale. Engagement und Begeisterung für die eigene Arbeit und für das eigene Unternehmen, sollen teure und aufwendige Kontrollinstrumente ersetzen. Selbstkontrolle der arbeitenden Person, ersetzt Fremdkontrolle der Hierarchie. Instrumente zur Erzeugung des High Involvement set-

⁸ Zur Genealogie der Produktionssysteme siehe Jürgens 2006:20.

zen demzufolge auf Entbürokratisierung und Entstandardisierung, der Einheit von Arbeitskraft und Person, der Nutzung von Subjektivität als Ressource und damit auch der Bedeutungszugewinn von Erfahrungswissen. Kontrolliert und gesteuert wird das arbeitende Verhalten latent durch Mechanismen der Kontextsteuerung, in denen auch Zielvereinbarungsprozesse eine wesentliche Rolle spielen.

- *Logik der Objektivierung:* Auf der anderen Seite ist mit der Einführung von ganzheitlichen Produktionssystemen auch ein gegensätzlicher Trend zu beobachten. Das Arbeiten nach Standards sowie die Standardisierung von Prozessen versuchen Handlungsspielräume zu kanalisieren. Diese arbeitsorganisatorische Entwicklung bedeutet keinen Rückfall in vergangene tayloristische Zeiten. Die aktuellen Standardisierungsprozesse haben keinen starren Charakter, sie sind nicht ausschließlich Resultat von Spezialistenkompetenz, zudem sind sie flexibel angelegt (zur flexiblen Standardisierung siehe Seite 37 ff). Aber Standardisierung ist die nachholende und kritische Antwort auf die von den Subjektivierungsstrategien geschaffenen Handlungsspielräume. „Der hohe Grad der Selbstorganisation führe zu Intransparenz und Schnittstellenproblemen (etwa bei der Schichtübergabe), erschwere den Prozess organisationalen Lernens und die individuellen Freiheitsgrade bei der Ausführung gingen zu Lasten der notwendigen Arbeitsdisziplin“ (Jürgens 2006:19). Exemplarisch für die zunehmende Standardisierung des Arbeitsprozesses ist die Verkürzung des Arbeitszyklus bzw. der Taktzeit auf die internationale Norm von sechzig Sekunden (vgl. ebd.). Der Standardisierungsprozess greift somit auf die Logik der Objektivierung zurück und bedient sich Werkzeugen wie Fremdkontrolle, Bürokratie, Routine, Trennung von Arbeitskraft und Person (Ent-Subjektivierung) sowie kalkulierter Anreizsysteme. Objektivierende Taktiken „zielen darauf ab, das Funktionieren des Arbeitsprozesses und der zweckrationalen Organisation vom „subjektiven Faktor“ unabhängig zu machen, von der Person, ihren Deutungen, Sinnbedürfnissen und Zwecksetzungen. Objektivierende Strategien richten sich darauf, Personen für die Organisation austauschbar zu machen [...]“ (ebd.: 31).

Festgehalten werden kann, dass tayloristische Strukturen entweder nach wie vor anzutreffen sind bzw. vereinzelt gar wiederbelebt werden und gleichzeitig ein Prozess zunehmender Subjektivierung von Arbeit Einzug hält. Dieses Nebeneinander erfordert von den Mitarbeitern bestimmte Kompetenzen und stellt neue Herausforderungen.

1.5 Eine Genealogie von Gruppenarbeit im Rahmen der Rationalisierungsetappen

Gruppenfabrikation als Ursprung

Die Geschichte des Konzepts der Gruppenarbeit ist mittlerweile lang und durch Brüche gekennzeichnet. Bereits in den 1920er Jahren findet sich bei Daimler-Benz der erste Hinweis auf Gruppenarbeit, dort unter dem Schlagwort „Gruppenfabrikation“ firmierend (vgl. Hellpach/Lang 1922). Im Rahmen tayloristischer Arbeitsstrukturen wurden Arbeiter, Meister und Betriebsingenieure zu einer Fabrikationsgruppe zusammengebracht. Ziel war die Optimierung des Arbeitsablaufs, die Zusammenlegung verschiedener Arbeitsplätze nur die Folge. Diese frühe Form der Gruppenarbeit verfolgte nicht das Ziel Selbstregulationsprozesse in den Gruppen zu verankern oder Arbeitsinhalte zu erweitern, es bildete sich kein Gruppenbewusstsein und es kam zu keinem Hierarchieabbau. Die Arbeitsgruppe setzte ausschließlich den von außen fest gesetzten Arbeitsprozess um (vgl. Kirchner et al. 2008:41f). So stellten Hellpach und Lang dann auch fest: „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 1922:69). Letztlich war die Gruppenfabrikation nur eine kurze Episode und hatte der Ausbreitung des fordsonschen Fließbandes nichts entgegenzusetzen (vgl. Endres/ Wehner 1993:634).

Die Entdeckung des Sozialen

Die Human-Relations-Bewegung in den 1930er und 1940er Jahren rückte sozialpsychologische Aspekte in den Mittelpunkt. Insbesondere die Hawthorne-Studien von Mayo (1933) sowie Roethlisberger und Dickson (1939) sind dafür paradigmatisch. Im Prinzip hatten die Untersuchungen zwei Ergebnisse⁹: (*Erstens*), dass Veränderungen in der Arbeitsumwelt (Beleuchtung, Arbeitszeit, Pausen) einen Einfluss auf die Arbeitsleistung haben und (*zweitens*), dass die emotionale und motivationale Bedeutung von sozialen Beziehungen (Freundlichkeit und soziales Interesse) inhumane Arbeitsgegebenheiten kompensieren kann. Der Arbeiter konnte nunmehr nicht mehr nur als einzelnes Individuum betrachtet werden, sondern als Mitglied in einem komplexen sozialen und organisationalen System (vgl. Ulich 2001:41). Unternehmen – so die Quintessenz von Roethlisberger und Dickson – hatten demnach zwei zentrale Funktionen: die

⁹ Als drittes Ergebnis natürlich der Hawthorne-Effekt, wonach Teilnehmer von Experimenten ihr natürliches Verhalten verändern, weil sie wissen das sie beobachtet werden.

Herstellung von Gütern sowie Ermöglichung und Verbreitung von Zufriedenheit bei den Mitarbeitern. Die Beeinflussung der technischen Aspekte sowie des Arbeitsumfelds generell zählten nicht dazu: „Workers were to be treated better but their jobs would remain the same“ (Trist 1993:583). Insgesamt standen in der Human-Relations-Bewegung soziale Beziehungen und gruppendynamische Prozesse im Vordergrund und erweiterten damit bloße wirtschaftliche oder ergonomische Aspekte von Arbeit (vgl. Jöns 2008a:2).

Nach dem zweiten Weltkrieg und in Verbindung mit dem soziotechnischen Ansatz sowie der Diskussion um die Humanisierung des Arbeitslebens insbesondere in den 1970er Jahren, bekam die Diskussion um Gruppenarbeit eine neue Qualität. Der soziotechnische Systemansatz lieferte Hinweise, wie technisches und soziales System in einer Designlösung optimiert werden können. Hintergrund war die Feststellung, dass innerhalb einer Organisation zwei Subsysteme existent sind. Einerseits das technische System (Betriebsmittel, Technik im Allgemeinen), andererseits das soziale System (individuelle und gruppenspezifische Bedürfnisse und Qualifikationen). Ihre Verbindung wird in Arbeitsanweisungen und Rollenzuschreibungen geschaffen. Fehlbeanspruchungen, Motivationsverlust oder häufige Unfälle können die Folge sein – so der Ansatz –, wenn nicht beide Subsysteme intelligent aufeinander bezogen werden. Komplementär zur wissenschaftlichen Diskussion um den sozio-technischen Ansatz verlief in Deutschland die Diskussion um die Humanisierung des Arbeitslebens.

Teilautonome Arbeitsgruppen

Als besonderes Element zur Verbesserung der Arbeitsgestaltung im Rahmen der Humanisierung des Arbeitslebens galt die teilautonome Arbeitsgruppe. Wesentliche Merkmale dieser Gruppenarbeitsform sind das selbstständige Formulieren von Zielen sowie Teilzielen, weitreichende Planungs- und Dispositionsfunktionen, das eigenständige Entscheiden über die Wahl der Produktionsmethode und die Art und Weise der Aufgabenverteilung. Des Weiteren entscheidet die Gruppe über den Ein- und Ausschluss von Gruppenmitgliedern sowie über die Möglichkeit der Verankerung und Wahl eines Gruppenführers (vgl. Gulowsen 1972:376ff). Anwendung fand die teilautonome Arbeitsgruppe vereinzelt bei Automobilherstellern, international bei Volvo in Kalmar sowie national im Rahmen des Projekts um die Humanisierung des Arbeitslebens bei Volkswagen in Salzgitter. Wesentliche Gestaltungsmomente bezogen sich auf die Ebenen Job-Enlargement – horizontale Tätigkeitserweiterung, Job-Enrichment – vertikale Tätigkeitsanreicherungen, wie z.B. dispositive und planende Arbeiten und schließlich Job Rotation – der Wechsel des Arbeitsplatzes in einer Betriebseinheit (vgl. Ulich 2001:220ff). Konkret setzte Volkswagen-Salzgitter auf die Übertragung von einer Vielzahl an Aufgaben in

einer Arbeitsgruppe. Ziel war die Umstellung von einer konventionellen Taktmontage, hin zur Gruppenmontage. Jedes Team bestand aus je sieben Mitarbeitern. Zu ihren Tätigkeiten zählten die Materialbeschaffung, die Komplettmontage des Motors innerhalb von 35 Minuten, der Motoreinlauf sowie kontrollierende und dispositive Aufgaben. Der Ansatz war technisch-organisatorisch ausgerichtet, um eine hohen Flexibilitätsgrad zwischen den Arbeitssystemen herzustellen. Für die Mitarbeiter wurde somit ein breiterer, ganzheitlicherer Einsatzraum geschaffen, in dem es nicht um die Erfüllung von schwer automatisierten Resttätigkeiten ging (vgl. Endres/Wehner 2000:6ff). Jedoch hatte die Gruppenarbeit im VW-Werk Salzgitter nur zwischen 1975 und 1977 Bestand. Streitigkeiten zwischen Unternehmensführung und Betriebsrat führten zum Projektende. So sah die Arbeitnehmersvertretung in der Rolle des Gruppensprechers die Gefahr, dass Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes unterlaufen würden (vgl.: ebd.). Hinzukam, dass der Gruppenarbeitsansatz hinter den betriebswirtschaftlichen Erwartungen blieb. Eine Kostenanalyse konnte zeigen, dass eine herkömmliche Bandproduktion geringere Fertigungskosten zeitigte, als die Gruppenmontage.

Während die teilautonome Arbeitsgruppe bei Volvo insgesamt ein Erfolgsmodell darstellte und sogar als Konzernleitlinie in der Unternehmenspolitik 1985 festgeschrieben wurde, hatte die teilautonome Arbeitsgruppe bei Volkswagen in Salzgitter Projektcharakter, weshalb schließlich die bestehenden Einheiten wieder aufgelöst wurden.

Insgesamt konnten sich die teilautonomen Arbeitsgruppen im Rahmen der Humanisierung des Arbeitslebens nicht durchsetzen. Neuen Anschub sollte sie dann einige Jahre später erhalten, wenn auch unter anderem Vorzeichen.

High-Tech und Low-Tech Varianten von Gruppenarbeit

Mitte der 1980er Jahre spitzte sich die Diskussion, auf Grund der Verschiebung vom Angebots- zum Käufermarkt, um den Taylorismus zu. Die Unternehmen suchten nach Möglichkeiten, um flexibel und schnell sowie auf den Kunden zugeschnittene Produkte herstellen zu können. Auf diese Herausforderung reagierten die Automobilunternehmen mit der Automatisierung ihrer Produktion. Dazu korrespondierten zwei verschiedene Typen von Gruppenarbeit, die in der Praxis anzutreffen waren. Als High-Tech-Variante setzten (und setzen bis heute) vor allem deutsche Automobilhersteller Anlagenführer ein. Zu ihren Aufgaben zählten das Überwachen von Maschinen und Anlagen, die vorbeugende Wartung sowie die Beseitigung von Störungen. Organisiert waren die Anlagenführer in Anlagenteams, zu denen weiterhin

Teileeinleger und Abstapler sowie gegebenenfalls Teileprüfer und Anlagenbetreuer (Instandhalter) zählten (vgl. ebd.). Ziel der Organisation in Anlagenteams sollte die Erhöhung der Flexibilität in der Gruppe sein. Angestrebt war die Höherqualifizierung der Anlagenversorger, so dass ein einheitliches Qualifizierungsniveau im Team besteht sollte. Kontinuierliche Rotation zwischen den einzelnen Arbeitspositionen sollte für die entsprechende Einsatzflexibilität sorgen, um bei der Störungsbeseitigung effektiv reagieren zu können. Tatsächlich scheiterten die Anlagenteams an den Punkten der Qualifizierung und Rotation. Weder konnte sich in der Praxis die Höherqualifizierung der Anlagenversorger, noch die Rotation zwischen den Arbeitspositionen durchsetzen. Der Grund dafür lag in den verschiedenen qualifikatorischen Ausgangspositionen der Mitarbeiter. Für die qualifizierten Facharbeiter stellte es eine Zumutung dar, „einfache“ Resttätigkeiten der Anlagenbediener auszuführen. Ihr Selbstbild von der eigenen Tätigkeit wollten sie nicht aufgeben. Und die zumeist angelernten Anlagenbediener konnten den hohen qualifikatorischen Anforderungen der Anlagentechnik nicht gerecht werden. Obwohl es den Anlagenteams nicht gelang, die beharrlichen Selbstbilder und qualifikatorischen Schwierigkeiten zwischen Anlagenführern und Anlagenbedienern aufzubrechen, waren sie als Vorstufe betrieblicher Reorganisationsprozesse funktional. Denn die Integration von fertigungsnah beschäftigten Arbeitern (wie zum Beispiel Instandhaltungsmitarbeiter) in direkte Bereiche der Produktion hatten Auswirkungen auf Entlohnung und Vorgesetztensituation (vgl. ebd.).¹⁰

Strukturkonservative und strukturinnovative Gruppenarbeit

Mit der Veröffentlichung der MIT-Studie Anfang der 1990er Jahre wurde eine wirkliche Gruppenarbeitseuphorie ausgelöst. Enthierarchisierung und Prozessorientierung rückten dabei in den Rationalisierungsmittelpunkt. Gruppenarbeit wurde als reflexive Rationalisierungsstrategie „entdeckt“ (vgl. Minssen 1999) und Job- Enrichment, - Enlargement sowie -Rotation waren keinen Forderungen mehr von Gewerkschaft und Arbeitswissenschaftlern, sondern Bestandteil des unternehmerischen Portfolios. „Das ‚Lean-Projekt‘ – hierin liegt der Kern – bricht vorherrschende Muster industriegesellschaftlicher Arbeit auf. War diese bislang durch tayloristische Zergliederung, hierarchische Koordination, formale Regelungen und bürokratische Verwaltung gekennzeichnet, verschwimmen nun allmählich die Abgrenzungen, Eindeutigkeiten und Standards; klare Strukturen und feste Gebilde lösen sich in Unternehmens- bzw. Wertschöpfungsprozessen auf“ (Jäger 1999:9). Weil Teamarbeit als normative Idee in der Programmatik

¹⁰ (Teilautonome) Gruppenarbeit fand noch in weiteren Fertigungssystemen statt. Boxen- und Inselfertigung stellten gegenüber den Anlagenteams Low-Tech-Varianten dar.

des Lean-Managements angelegt war, galt sie als Symbol für Modernität und Innovation. Dies spiegelte sich im Sachverhalt wider, dass bei auftretenden Widerständen in Einführungsprozessen von Gruppenarbeit, die Projekte schnell wieder rückgängig gemacht wurden.

Schumann et al. (1994a:41f) differenzieren für deutsche Betriebe zwei typische Gruppenarbeitsformen. Einerseits eine strukturkonservative und andererseits eine strukturinnovative Variante:

- *Strukturkonservative Gruppenarbeit:* Die strukturkonservative Variante orientiert sich in entscheidenden Punkten an tayloristischen Organisationsformen und Betriebsstrukturen. Hohe Leistungsgrade lassen sich erreichen durch kurzzyklische Arbeitsfolgen, Standardisierung der Arbeit und pufferlose bzw. enggekoppelte Fließfertigung, um schnell Fehler aufdecken zu können. Rotation findet zwar statt, allerdings in einem begrenzten Aufgabenspektrum. Eine Erweiterung von indirekten Tätigkeiten ist nur begrenzt vorgesehen. Selbstorganisationsprozesse existieren nur marginal, Gruppensprecher sind nicht existent bzw. wenn vorhanden, dann werden diese zur Optimierung des Arbeitsergebnisses eingesetzt und werden von darüber liegenden Hierarchieebenen bestimmt. Strukturkonservative Teams orientieren sich an dem Leitbild japanischer (bzw. besser: toyotistischer Fertigungsteams), die ihrer Konzeption nach ohnehin nichts mit einer europäischen Variante von Gruppenarbeit zu tun haben. Die japanische Variante ist Bestandteil des Produktionssystems von Toyota, wo sie bereits nach dem Ende des zweiten Weltkriegs verankert wurde. Grundlegendes Motiv des Toyota-Produktionssystems ist die rigorose Beseitigung von Verschwendung in sämtlichen Unternehmensprozessen (vgl. Taiichi 1993:36). Hingearbeitet wird auf die „konsequente Einhaltung von vereinbarten Abläufen und Arbeitsstandards einerseits und deren kontinuierliche Verbesserung als individuelle und im Rahmen von Qualitätszirkel oder Projektgruppe als kollektive Aufgabe von Mitarbeitern und Vorgesetzten andererseits“ (Antoni 1996:23). Durch das hohe Ausmaß von Arbeitsteilung, Just-in-Time-Fertigung, Arbeitskontrolle und Arbeitsgeschwindigkeit sowie knapper Personalbesetzung und strengen Verhaltensregeln, wird strukturkonservative Gruppenarbeit auch als Arbeitsorganisationsform des „Management by stress“ bezeichnet (Parker/ Slaughter 1988). Sie wird deshalb von Betroffenen, als auch Arbeitswissenschaftlern eher skeptisch betrachtet. Allerdings zeigen Untersuchungen bei Nummi, einem Joint-Venture von Toyota und General Motors, dass zwischen den Jahren 1987 und 1991 die Arbeitszufriedenheit gestiegen ist, obwohl auf die japanische Variante der Arbeitsorganisation zurückgegriffen wurde *und* es zu systembedingten hohen Arbeitsbelastungen kam.

Zurückgeführt wird das Ergebnis auf die Beteiligung der Arbeiter am Kaizen-Prozess, in dessen Rahmen Arbeitsmethoden und Arbeitsplätze optimiert wurden (vgl. Antoni 2004:52). Bei der strukturkonservativen Variante bleibt das tayloristische System von Anweisung und Kontrolle sogar in verschärftem Umfang bestehen. Die Kontrolle des betrieblich fest vorgegebenen Arbeitssolls wird durch Vorgesetzte erledigt. Auch das für das tayloristische Modell prägende System von Hand- und Kopfarbeit bleibt weiterhin spezialistenorientiert bestehen. Arbeitsvorbereitende sowie indirekte Tätigkeiten sind anderen Berufsgruppen vorbehalten.

- *Strukturinnovative Gruppenarbeit:* Im Gegensatz zur strukturkonservativen Form, versuchen strukturinnovative Konzepte sich nicht im Fahrwasser tayloristischer Strukturen zu bewegen (vgl. Gerst et al. 1994:43f), wenngleich sie vom Konzept teilautonomer Gruppenarbeit abzugrenzen sind. Innovative Konzepte erweitern den Handlungszuschnitt sowie den Entscheidungsspielraum der Gruppe, vor allem in Bezug auf planerische und indirekte Funktionen. Dadurch werden Freiheitsgrade in der Arbeit erhöht und qualifizierende Effekte ausgelöst (vgl. ebd.). Prozesse der Selbstorganisation werden in die Gruppe verlagert. Ziel dabei ist, dass das Team selbstständig betriebliche Prozesse beeinflussen soll und mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet wird. Zentral sind dabei die Wahl des Teamsprechers durch die Gruppe sowie das Abhalten von regelmäßig stattfindenden Teamgesprächen, in denen betriebliche und soziale Probleme gelöst werden (vgl. ebd.). Strukturinnovativen Konzepten liegt ein verändertes Verständnis von Hierarchie und Kontrolle zu Grunde. Der Meister ist weniger als Vorgesetzter, denn als Coach der Gruppe zu sehen. Sie übernehmen Koordinationsaufgaben für das Team und sind Ansprechpartner in schwierigen Situationen. Das Team wird in betriebliche Zielvorgaben wie Qualität oder Produktivität eingebunden. In strukturinnovativen Konzepten wird eine Aufhebung der Trennung von produktiven und spezialisierten Tätigkeiten versucht. Das geschieht mittels des Auf- und Ausbaus von Kommunikations- und Kooperationsstrukturen zwischen Produktionsgruppen und betrieblichen Spezialistenfunktionen (vgl. ebd.:44).

Insgesamt zeigt die Differenzierung von strukturinnovativer und strukturkonservativer Gruppenarbeit idealtypische Ausprägungen, die aber beide im Ziel einer Flexibilisierung von Produktionsstrukturen kulminieren. Abzugrenzen sind die Formationen zur Gruppenfabrikation der 1920er Jahre, Qualitätszirkeln und teilautonomen Gruppen. Letztere zielen auf eine Demokratisierung bzw. Humanisierung der Arbeit ab, ein Ziel, welches in Lean-Konzepten zwar nicht ausgeschlossen, allerdings eher nachgeordnet ist. Und so lassen sich in den Varianten „moderner Gruppenarbeit“ (Dombrowski 2002) auch nicht die wesentlichen Strukturmerkmale

von teilautonomer Gruppenarbeit finden.¹¹ Qualitätszirkel sind temporär begrenzte Arbeitsgruppen, die an der Lösung betriebsbedingter Probleme arbeiten. Motivationssteigerungen bei den Arbeitnehmern sollen als Resultat, aus dem erweiterten Handlungsspielraum, Führungshandeln bei den Zirkelleitern und einem gewissen Gruppenzusammenhalt heraus resultieren (vgl. ebd.: 25). Allerdings fällt der Unterschied zu den oben dargestellten Teamarbeitsvarianten sofort auf. Qualitätszirkel sind nicht direkt in die Organisationsstruktur eingebettet und laufen damit parallel zum Arbeitsalltag. Ihnen fehlt das verbindende kontinuierliche Element zwischen Mensch und Arbeitsorganisation.

¹¹ Relativ unabhängige Organisationseinheiten; Aufgabenzusammenhang innerhalb der Organisationseinheit; Integration von Planung, Ausführung und Kontrolle der Arbeitstätigkeit (vgl. Ulich 1994 in Dombrowski 2002),

Tabelle 2: Kriterien zur Typisierung von Gruppenarbeit (Lay 2009:13)

	Antoni 1994	Gerst 1998	Weber 1999	Bender et al. 1999	Nedeß, Meier 2001	Bas- zenski 2002
Anzahl Tätigkeiten in der Arbeitsaufgabe	x	x			X	x
Integration indirekter Tätigkeiten	x					
Gruppengröße	x	x				
Selbstorganisation, Regulationsanforderungen, Autonomie, usw.		x	x	x	X	x
Gruppensprecher, Meisterrolle		x				x
Art der Gruppengespräche		x				
Art der Leistungspolitik		x				
KVP ¹² als Gruppenaufgabe		x				
Qualifikationsprofile, Kompetenzwahrnehmung					X	x
Anteil der Arbeitnehmer in Gruppenarbeit				x		

Weitere Abgrenzungen von Gruppenarbeit

Insgesamt lassen sich in der arbeitswissenschaftlichen Literatur, eine Vielzahl von verschiedenen Kriterien zur Abgrenzung von Typen der Teamarbeit finden (siehe Tabelle 2). Weber (vgl. Weber 1999 in Lay 2009:12) differenziert fünf Typen industrieller Gruppenarbeit. Die teilautonome Gruppenarbeit mit verteilten Entscheidungsbereichen, die Gruppenarbeit mit rotierenden Entscheidungsbereichen, die restriktive Gruppenarbeit und das hierarchisch geführte Kooperationsgefüge. Nedeß und Meier (vgl. Nedeß und Meier 2001 in Lay 2009:12) typisieren

¹² Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

folgende Teamarbeitsformationen: die vollständig selbststeuernde Gruppenarbeit, die qualifizierte homogene Gruppenarbeit, die partiell selbststeuernde Gruppenarbeit sowie die rudimentäre Gruppenarbeit.

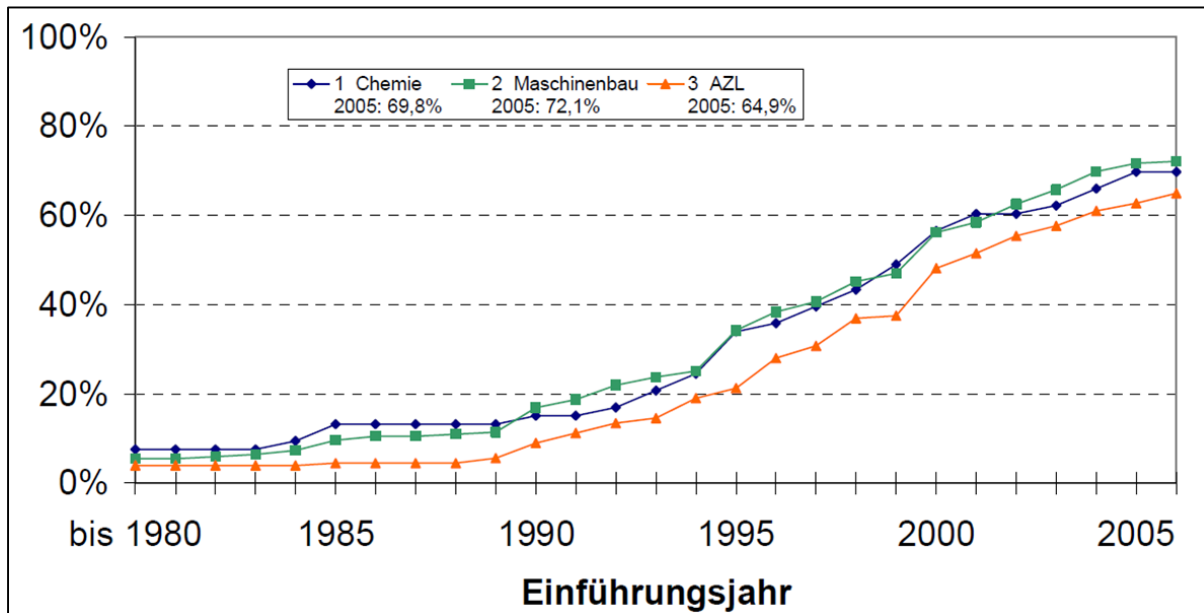


Abbildung 1: Entwicklung der Gruppenarbeit in deutschen Betrieben (Lay 2009:12)

Verbreitung von Gruppenarbeit

Auf Basis der Daten der European Manufacturing Survey (2006) lässt sich darstellen, in welchem Umfang sich Gruppenarbeit als arbeitsorganisatorisches Leitbild in Deutschland durchsetzen konnte.¹³ Zunächst wurde in der Erhebung die Unternehmen gefragt, ob und wann bei ihnen Teamarbeit eingeführt wurde. Den Aussagen zu Folge verfügen zwei Drittel der Unternehmen über Teamarbeit in einer zunächst nicht weiter spezifizierten Form, welche in den letzten 15 Jahren entstanden ist.

Abbildung 1 zeigt, dass Ende der 1980er Jahre nur eine kleine Gruppe der befragten Unternehmen das Gruppenarbeitskonzept in Anwendung hatte. Lag die Verbreitungsquote um 1985 zwischen 5 und 10 Prozent, stieg sie Mitte der 1990er Jahre auf zwischen 25 und 30 Prozent und sollte sich dann bis zum Erhebungsjahre 2005 stetig auf ca. 70 Prozent erhöhen, wobei um die Jahrtausendwende ein leichter Rückgang zu beobachten ist. Interessant ist die Angabe von

¹³ Die Aussagen über die Verbreitung von Gruppenarbeit in Deutschland, beziehen sich im Jahr 2006 auf 1663 Betriebe der Metall-, Elektro-, chemischen sowie kunststoffverarbeitenden Industrie, der alten und neuen Bundesländer (vgl. Jäger 2007:3).

23 Prozent der heutigen Anwender von Gruppenarbeit, demzufolge sie zwischen den Jahren 1994 und 1998 Teamarbeitsformen implementiert haben (vgl. Lay 2006:34).

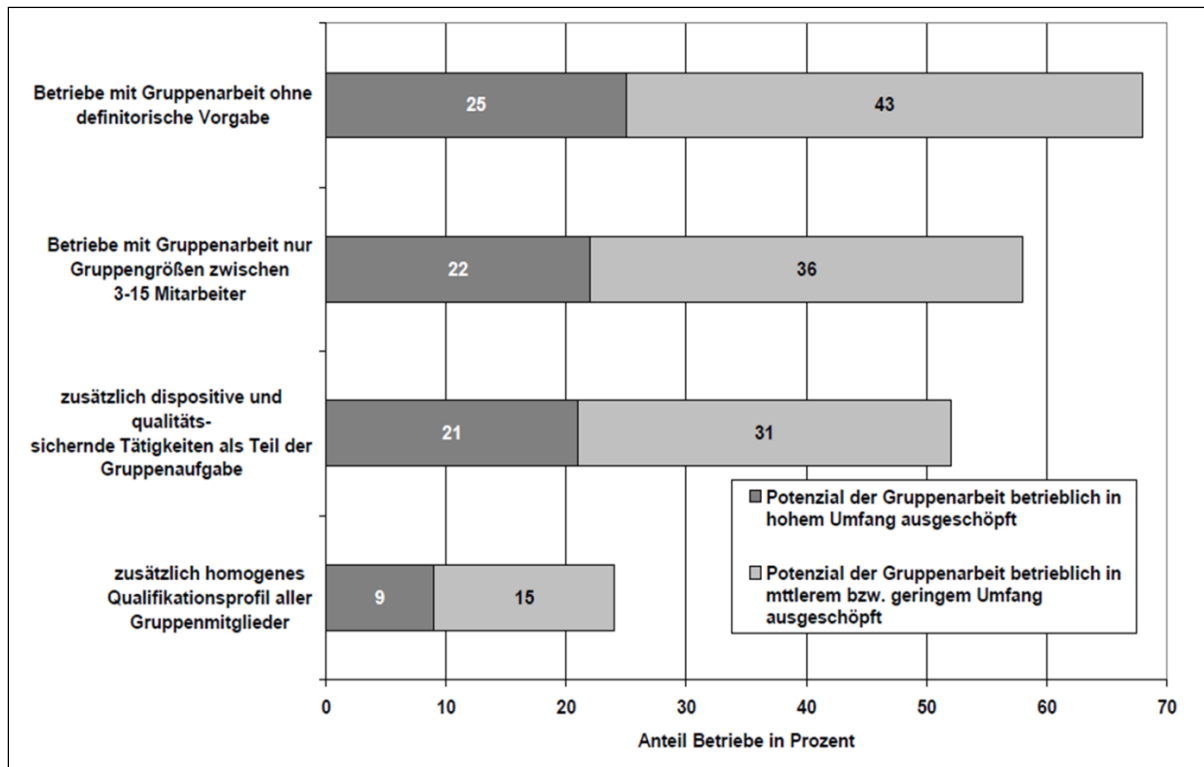


Abbildung 2: Verteilung Gruppenarbeit nach unterschiedlichen Kriterien (Lay 2009:13)

Die Forschungsgruppe erfragte anhand drei Kategorien zur Differenzierung, in einem nächsten Schritt, um welche Form von Gruppenarbeit es sich handelt. Diese bezogen sich auf die Gruppengröße (Teamstärke zwischen 3 und 15 Mitarbeitern), Tätigkeitserweiterung (dispositive und qualitätssichernde Aufgaben) sowie die Qualifizierung der Mitarbeiter (homogenes Qualifikationsniveau aller Gruppenmitglieder). Abbildung 2 zeigt, dass die Quote der Betriebe mit Gruppenarbeit kontinuierlich sinkt, je mehr Kriterien zusätzlich vorhanden sein müssen.

Aus dieser Übersicht wird klar, dass Gruppenarbeit eben nicht gleich Gruppenarbeit ist. Das Teamarbeitskonzept avancierte in den 1990er Jahren zu einer Modestrategie. Paradigmatisch stehen dafür die Aussagen des Unternehmensentwicklers und Segmentteammitglieds eines Automobilzulieferers, der in einer Studie über Gruppenarbeit von Kühl (2001) zu Wort kommt: „Man hat (Gruppenarbeit) deswegen gemacht, weil es die anderen gemacht haben. ... Egal was als Schlagwörter auf dem Markt war, (unser) Unternehmen hat es mitgemacht. ‘ [...] ,Die Mittelständler – alle, nicht nur (unser Unternehmen) – wirken und reagieren auf Modeerscheinungen. Gruppenarbeit (hat bei) Mercedes ... angefangen – mit Predigten zur Gruppenarbeit. Der Mittelständler, direkter Zulieferer an Mercedes, muss dann natürlich auch Gruppenarbeit

einführen. Die reagieren nicht aus Selbstüberzeugung, sondern auf Trends““ (Kühl 2001:205). Gerade die Automobilhersteller nahmen – ausgelöst durch die MIT-Studie – die Führungsrolle bei der Implementierung von Teamarbeit ein, wodurch eine Kettenreaktion bei abhängigen Betrieben ausgelöst wurde.

Standardisierte Teamarbeit – Routine und Flexibilität

Anzuzweifeln ist damit, ob die Differenzierung zwischen strukturinnovativer und strukturkonservativer Teamarbeit den aktuellen Status-Quo darstellt. Wohl eher nicht, wenn man sich die Entwicklungen der Automobilindustrie in den letzten fünfzehn Jahren vergegenwärtigt. „Lean-Production als spezifisch amerikanische „Ostküsten“-Interpretation des Toyota-Produktionssystems hat gegenüber dem Original Toyota an Bedeutung verloren, seine Versprechungen (Teamarbeit als Herz der schlanken Fabrik, Fabriken von Problemlösern) sind relativiert wurden“ (Jürgens 2006:27). Mit der zweiten Lean Production-Welle implementierten eine Vielzahl von Automobilhersteller unternehmensspezifische „ganzheitliche Produktionssysteme“ (vgl. z.B.: IfaA 2002). Sie zielen im Wesentlichen auf die Verzahnung aller arbeitsorganisatorischen Gestaltungselemente miteinander (Ganzheitlichkeit), suchen eine Vereinheitlichung von Herangehensweisen an Funktionen sowie Prinzipien (Standardisierung) und lassen damit andere Vorgehensweisen, die ihren Ursprung nicht im Ursprungssystem haben, nicht zu (Stabilität).¹⁴ In diesen Systemen lassen sich zwei grundlegende –eigentlich widersprüchliche Prozesse – erkennen: Flexibilisierung und Standardisierung.

¹⁴ Zu erheblichen Unterschieden zwischen den Produktionssystemen der Hersteller: siehe Jürgens 2006:20f.

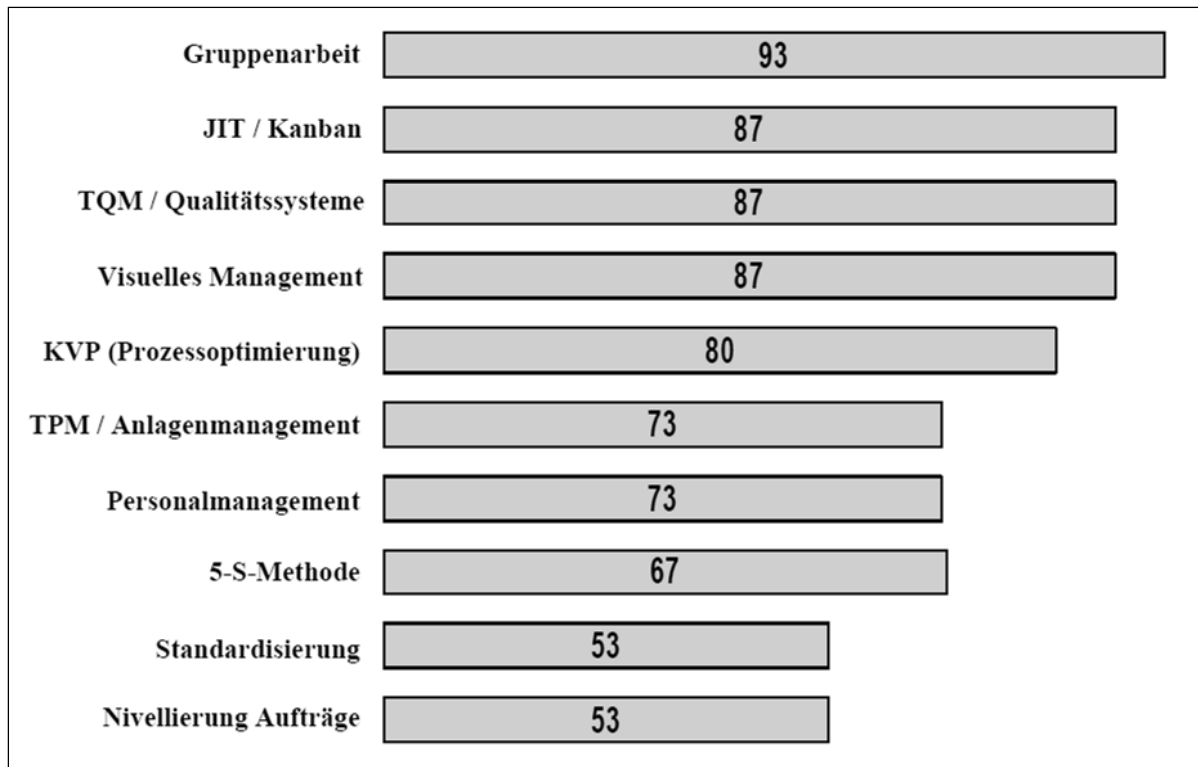


Abbildung 3: Anzahl der häufigsten enthaltenen Elemente in GPS (Dombrowski 2006:114)

Bezogen aufeinander stellen die „Antinomien“ den Versuch dar, eine neue Balance („flexible Standardisierung“) zwischen verstärkten Flexibilitätserfordernissen einerseits und gleichzeitig verstärkenden produktions- und arbeitsökonomischen Erfordernissen andererseits herzustellen (vgl. Springer 2002:11). Produktionssysteme beinhalten eine Reihe verschiedener Grundprinzipien, Instrumente und Methoden (siehe dazu Abbildung 3; dargestellt ist die Anzahl der am häufigsten angetroffenen enthaltenen Elemente, N=17).

Standardisierte Teamarbeit ist davon ein Element. Sie ist die konzeptionelle Wende zur teilautonomen Variante von Gruppenarbeit (vgl. Lacher 2000:134) bzw. „gleichsam eine Synthese aus der teilautonomen Gruppenarbeit und der repetitiven Teilarbeit [...]“ (Springer 1999b:318). Betrachtet man den „neuen“ Typus standardisierter Gruppenarbeit genauer, dann zeigt sich in der Tat eine eigentümliche Mischung aus begrenzenden und entgrenzenden Momenten. Gruppenselbstorganisation findet im Rahmen von Urlaubs- und Freischichtplanung sowie Rotations- und Qualifizierungsplanung statt. Dafür stehen den Teams Gruppengespräche zur Verfügung. Standardisierung bezieht sich auf der operativen Ebene auf die unmittelbaren produktiven Tätigkeiten und erfüllt zwei Funktionen:

- Arbeitsmethoden, durch die sich besonders günstig flexible Erfordernisse bewältigen lassen, werden frühzeitig identifiziert und als Standard definiert. Damit soll der ständigen

Suche („unter dem Banner von Flexibilität und Kreativität“ (Springer 2002:11)) und Neuentwicklung von Arbeitsmethoden entgegengewirkt werden.

- Standardisierung soll dem Flexibilitäts- und Komplexitätsproblem entgegenwirken, weil immer mehr Produktvarianten, mit immer kürzeren Produktlebenszyklen bewältigt werden.

Springer weist deshalb zu Recht daraufhin, dass zwar Kreativität Spaß macht, aber auch zu Stress führt, wenn sie zur Norm wird. Demgegenüber ist Routine langweilig, hat aber auch entlastende Funktion, wenn die gestellten Aufgaben zu komplex sind (vgl. ebd.:13). Auf der strategischen Ebene wird Teamarbeit im Rahmen eines ganzheitlichen Produktionssystems selbst zum Standard, weil sie einer festen, bereichs- und betriebsübergreifenden Systematik unterliegt, wenngleich (wie generell jeder Standard) systembedingten Abhängigkeiten angepasst werden muss.

Partizipation¹⁵ ist als wichtiger Bestandteil im Standardisierungskonzept angelegt und wird von den Arbeitnehmern sogar ausdrücklich verlangt, was in einem etwas längerem Zitat von Springer deutlich wird: „Flexible Standardisierung ist vor diesem Hintergrund ein unverzichtbarer Bestandteil innovativer Arbeitsgestaltung unter den Bedingungen eines globalisierten Käufermarktes und erhöhten Drucks auf die Arbeitskosten. Sie ist ohne Partizipation der Beschäftigten nicht zu bekommen; nicht weil diese in ihrer großen Mehrheit unbedingt am Prozess der flexiblen Standardisierung beteiligt sein wollen, sondern weil dieser Prozess ohne die Beteiligung der großen Mehrheit der Beschäftigten keinen Erfolg haben kann. *Partizipative Rationalisierung*, wie sie nun schon seit mehr als zehn Jahren in vielen Unternehmen mit unterschiedlichem Erfolg praktiziert wird, ist keine Antwort auf forcierte Demokratisierungsforderungen der Beschäftigten. Meist ist sie vielmehr ein von den Unternehmensleitungen und den Betriebsräten *gemeinsam* getragener Versuch, das »Gold in den Köpfen der Mitarbeiter« für den globalen Kampf um Marktanteile und Arbeitsplätze zu nutzen. Nicht der »Kampf um Arbeitsbedingungen«, sondern der »Kampf um Arbeitsplätze« beherrscht inzwischen seit mehr als zehn Jahren das Geschehen vor allem in den klassischen Industriezweigen. Das heißt nicht, dass um Arbeitsbedingungen nicht mehr gekämpft werden müsste und gekämpft wird; es heißt aber, *dass sich die Koordinaten dieses Kampfes längst verschoben haben* und schon lange –

¹⁵ Unter Partizipation wird die Beteiligung von Beschäftigten im Rahmen von abhängiger Beschäftigung definiert, die auf unterschiedliche Niveaus möglicher Teilnahme beschränkt ist (vgl. Dörre 1996:7). Insofern meint Partizipation im Gegensatz zur Autonomie nur Beteiligung bzw. Mitsprache.

nicht nur für die Unternehmensleitungen, sondern auch für die Beschäftigten und die Betriebsräte – *die Sicherung von Arbeitsplätzen Vorrang hat vor der menschengerechten Gestaltung der Arbeit*“ (ebd.:17f; Hervorhebungen im Original). Bestehende Standards sollen ständig in Frage gestellt und neue Methoden entwickelt werden, die dann als Best-Practice-Routinen wieder verallgemeinert werden. Anspruch ist einen Standard damit ständig zu flexibilisieren (vgl. Lacher 2006:84). Pfeiffer sieht hier einen reflexiven und für die Betroffenen ambivalenten Prozess. Reflexiv, weil der Begrenztheit und Starrheit von Standardisierung, selbst wiederum mit einem Standard entgegnet wird, indem ihm Flexibilität „verordnet“ wird. Und ambivalent, weil sich Betroffene einem Standard unterwerfen müssen, den sie permanent in Frage zu stellen haben (vgl. Pfeiffer 2008:148). So wird das Standardisierungskonzept schnell zu einem Konfliktfeld, das sich zwischen zwei Polen bewegt: „Betonung des disziplinierenden Charakters und der Veränderbarkeit von Standards nach Vorgaben einerseits, Ablehnung des Vorgabecharakters und Betonung der Mitgestaltung/Mitwirkung entlang von best practice sowie Gewährung von Freiheitsgraden in der Organisation der Arbeit andererseits“ (ebd.:149).

Eine Einschränkung individueller Freiheitsgrade lässt sich durch das Routinisierungskonzept – im Gegensatz zur teilautonomen Arbeitsgruppe – nicht vermeiden, ja sie ist sogar integraler Bestandteil. Gleichzeitig – so betont Springer – kommt es zu einer Reduzierung von Belastungen durch verbesserte Routinen und zum Zugewinn an der Teilnahme von Optimierung und Gestaltung von Arbeitssystemen (vgl. Springer 1999b: 318f). Ein Rückfall in alte tayloristische Strukturen sei ausgeschlossen, da sowohl Elemente der Selbstorganisation¹⁶, als auch Elemente der Partizipation integriert werden. Kollektiv verbindliche Regelungen werden eingeführt, die den Handlungsspielraum begrenzen aber an deren Erstellung und Optimierung die Teammitglieder beteiligt werden.

Anders als in strukturinnovativen Konzepten sind Teammitglieder nicht mehr Improvisationskünstler, sondern eher „qualifizierte Routinearbeiter“ (Lacher 2007:12), die immer wieder neue Anpassungsleistungen, auf Basis bestehender Standards und Routinen erbringen. Nun ist es allerdings nicht so, dass das Arbeiten mit Standards etwas Neues wäre. Auch die strukturinnovative oder teilautonome Gruppe ist kein herrschaftsfreier Raum und abgekoppelt von bürokratischen Strukturen. Auch dort sind Arbeitsmethoden standardisiert, die maßgeblich für

¹⁶ Springer schlägt an Stelle des Begriffs der Selbstorganisation, den Begriff der Selbststrukturierung vor. „Selbststrukturierung zielt gleichsam auf die von der teilautonomen Gruppenarbeit nicht erschlossenen, ja gar nicht erschließbaren Produktivitätsreserven der Standardisierung und Routinisierung, ohne dabei auf das Prinzip der Partizipation zu verzichten“ (Springer 1999b:318). Wo nun genau der begriffliche Unterschied liegen mag, wird allerdings nicht ersichtlich.

Mitarbeiter sind. Der Unterschied besteht allerdings in einer neuen qualitativen Systematik und Verbindlichkeit. Denn die Grundannahme des standardisierten Konzepts ist es, dass sich nur dann kontinuierliche Verbesserung einrichten lässt, wenn hoch standardisierte Produkte mittels hoch standardisierter Arbeitsprozesse hergestellt werden (vgl. Gerst 1999:51).

Das Arbeiten in standardisierten Gruppenarbeitssystemen¹⁷ verlangt von den Arbeitnehmern zahlreiche Kompetenzen:

- das Erlernen und Verändern von Routinen
- die Definition und Veränderung von Standards
- das Einhalten und Verändern von Arbeitsgängen
- das Einhalten und Verbessern von Zielvorgaben sowie
- das Erlernen und Verbessern der Kommunikation und Kooperation.

Ambivalente Handlungsanforderungen scheinen vorprogrammiert: Vollständige Handlungsaufgaben gegenüber repetitiven Teilarbeiten; Teamarbeit gegenüber individuellen Routineaufgaben; die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse gegenüber dem Arbeiten nach Standards (vgl. Lacher 2007:11).

¹⁷ Eine rigide Form von Gruppenarbeit in ganzheitlichen Produktionssystemen beschreiben und fordern Gryglewski (vgl. 2005) sowie Dörich (vgl. 2008). Bei der „geführten Gruppenarbeit“ handelt es sich um eine Arbeitsorganisationsform, in welcher der Gruppe ein mit Disziplinarbefugnissen ausgestatteter Teamleiter vorgestellt wird. Selbstorganisationsprozesse werden auf ein Minimum beschränkt, Arbeitsumfänge auf ein Minimum verringert und durch Standards abgesichert. Begründet wird dieser Retaylorisierungsprozess mit dem bis dato nicht erbrachten Wirtschaftlichkeitsbeweis einer Gruppenarbeit, die auf Basisdemokratie setzt (so argumentiert zumindest Dörich: 15ff). Dabei verfängt sich diese kritische Haltung gegenüber innovativen Konzepten allerdings genauso in einem normativen Schluss, wie es deren Anhänger tun. Dörich schreibt: „Die damals favorisierte basisdemokratische Variante der Gruppenarbeit, geprägt durch die Wahl der untersten Führungsebene »Gruppensprecher« und der Anreicherung und Erweiterung von Tätigkeitsinhalten mit nichtwertschöpfendem Charakter, wurde für die Werker oft schwer beherrschbar und führte zu unnötigem Stress und starken Belastungen. Unabhängig davon, dass für die Mitarbeiter dadurch ein unnatürliches, komplexes Arbeitsumfeld geschaffen wurde, konnten zudem die Unternehmenskennzahlen durch diese Art Gruppenarbeit nicht positiv beeinflusst werden.“ Abgesehen davon, dass Dörich gleich im nächsten Satz sein Argument entkräftet, wenn er die Untersuchungen der SOFI-Gruppe um Kuhlmann folgendermaßen bedient: „Auch das Soziologische Institut Göttingen (Sofi, Kuhlmann, 1996) bescheinigt dieser Art von Gruppenarbeit, dass es lediglich »positive Auswirkungen auf die Arbeitssituation der Beschäftigten« gibt, wobei klare Aussagen zur Wirtschaftlichkeit ausbleiben“ (ebd.), unterstellt er „seiner“ retayloristischen Arbeitsform eine „Je-Desto-Annahme“ (je weniger Arbeitsfolgen die Tätigkeit hat, umso weniger sind die Mitarbeiter geistig und physisch beansprucht und umso günstiger empfinden sie ihre Arbeitssituation), die die Widersprüchlichkeit alltäglicher Arbeit nicht im geringsten abzubilden vermag. Genau wie es das legitime Interesse eines Arbeitnehmers sein kann, einfach nur seine handwerkliche Arbeit tun zu wollen, kann für andere die Beteiligung an Unternehmensentscheidungen sowie die Organisation der eigenen arbeitsbezogenen Prozesse motivationssteigernde und damit auch für das Unternehmen positive wirtschaftliche Effekte nach sich ziehen. Zudem unterstellt Dörich, dass innovative Gruppenarbeit keine wirtschaftlichen Erfolge nach sich ziehen würde. Dies liegt aber nicht am Konzept, sondern ist bedingt durch eine rationalistische Vorstellung von Organisation. Der zufolge können soziale Prozesse rational gesteuert werden und führen immer zum gewünschten Ergebnis. Dass das allerdings für Gruppenarbeit im Besonderen und Arbeit im Allgemeinen ein sehr schwieriges Unterfangen ist, zeigt exemplarisch Kühl 2001.

1.6 Zusammenfassung zur Entwicklung von Teamarbeit

Zusammenfassend verdeutlicht Abbildung 4 die wesentlichen Entwicklungslinien von Gruppenarbeit. Ging es im Rahmen des Programms um die Humanisierung des Arbeitslebens unter anderem darum, Produktionsarbeit mittels wirtschaftsdemokratischer und humaner Arbeitsweisen attraktiver zu gestalten um damit qualifizierte Mitarbeiter für den Produktionsstandort gewinnen zu können, veränderte sich der Fokus ab Mitte der 1980er Jahre bereits grundlegend. Die Transformation vom Anbieter- zum Käufermarkt, die daraus resultierenden produktionswirtschaftlichen Konsequenzen wie die Senkung der Durchlaufzeiten und Bestände, die Hinwendung zum Produkt und die damit einhergehende Aufwertung von Facharbeit, von handwerklichen und kundenorientierten Produktionsverfahren, kulminierten in einem neuem Rationalisierungsverständnis von flexibler Spezialisierung und der arbeitsorganisatorischen Konsequenz der teilautonomen Gruppenarbeit in Fertigungsinseln.



Abbildung 4: Auslöser für Gruppenarbeit (eigene Darstellung nach Kötter/ Kullmann 2008)

Die Gewichtung von Teamarbeit veränderte sich durch Dezentralisierungsmaßnahmen und einer verstärkten Prozessorientierung im Zuge der Lean-Management-Euphorie zu Beginn der 1990er Jahre erheblich. Gruppenarbeit wurde als reflexives Instrument eingesetzt, um Produzentenwissen wirtschaftlich nutzbar zu machen. Mit der Einführung von ganzheitlichen Produktionssystemen und ihrem Paradigma der flexiblen Standardisierung ist sie nunmehr erneut einem Wandel unterworfen und hat für die betroffenen Arbeiter neue und besondere Herausforderungen zu Folge.

2 Problemstellung der Arbeit

Oben (S. 35ff) wurde darauf aufmerksam gemacht, dass standardisierte Teamarbeit im Rahmen ganzheitlicher Produktionssysteme mehr ist, als die Neujustierung und Optimierung betrieblicher Arbeitsorganisation. Es ist vielmehr der programmatische Versuch von Unternehmen, *auf die Subjektivität der Arbeiter erweiterten Zugriff zu erlangen und sie im Sinne eines mitdenkenden, aber standardisiert arbeitenden Individuums zu funktionalisieren*. Allerdings stellt sich die Frage, ob dies auch gelingt. Denn es sind die Individuen selbst, die über die Veräußerung „ihrer“ Subjektivität entscheiden. Eine Untersuchung über die Funktionalität und Wirkungsmacht von Gruppenarbeit darf deshalb nicht bei der Analyse des Konzepts und dessen Rahmenbedingungen stehen bleiben, sondern muss die Perspektive der Individuen in den Blick bekommen. Darauf aufbauend wird im weiteren Verlauf der Arbeit eine grundlegende Differenzierung zwischen dem „äußeren“ Programm und *inneren* subjektiven Dispositionen¹⁸ - letztere verstanden als Erwerbsorientierungen – vollzogen. Das Zusammentreffen von äußeren und inneren Kräften erzeugt erst die konkrete Handlungspraxis, die es im Verlauf der Arbeit aufzudecken gilt. Damit greift die vorliegende Untersuchung in die Diskussion um eine „Subjektivierung von Arbeit“ ein, die sich im Kern um die Fragen nach der zunehmenden Verwertung subjektiver Potentiale sowie dem zunehmenden Anspruch der Beschäftigten nach Entfaltung ihrer subjektiven Potentiale dreht.¹⁹

Identifikation von subjektorientierten Anforderungen und Möglichkeiten

Um das Deckungsverhältnis von betrieblichen Verhaltenserwartungen und Erwerbsorientierungen offenzulegen, müssen diese in einem gesonderten analytischen Vorgang zunächst rekonstruiert werden. Dabei wird die These aufgestellt, dass Teamarbeit betriebliche Verhaltenserwartungen von den Arbeitern fordert, bei denen es dem Betrieb um die *erweiterte Inanspruchnahme vor allem von subjektiven Leistungen* geht.

Ohne den Ergebnissen vorzugreifen sind es insbesondere drei Aspekte die entscheidend sind. (*Erstens*) geht mit der Etablierung von Teamarbeit eine betriebliche Steuerungsform einher, die sich sowohl direkter als auch indirekter Mechanismen bedient. (*Zweitens*) werden Räume für Kommunikation und Kooperation bereitgestellt, die auszufüllen sind. Und (*drittens*) wird

¹⁸ Zur Definition und Konzeptionalisierung der beiden Begriffe, siehe das nachfolgende Kapitel.

¹⁹ Die intensive Verwendung, aber auch die Entfaltung von Subjektivität im Arbeitsprozess wird als „Subjektivierung von Arbeit“ verstanden, in der von einem „doppelten Subjektivierungsprozess“ (Kleemann et al.:58) ausgegangen wird: „Zum einen steigt der funktionale Bedarf der Betriebe nach subjektiven Leistungen, zum anderen trügen Individuen verstärkt subjektive Ansprüche in die Erwerbsarbeit hinein“ (Kleemann/ Voß 2010:434).

an die arbeitende Person immer wieder der Appell gerichtet, sich und sein betriebliches Umfeld permanent zu verbessern. All diese Punkte mögen trivial klingen, sie sind aber höchst voraussetzungsvoll. Um ein Beispiel zu geben: Aus welchen Gründen sollte sich ein Arbeiter dafür entscheiden, sein Erfahrungswissen im Rahmen von gruppengetragenen Problemlösungsprozessen offenzulegen? Was bewegt ihn dazu?

Teamarbeit als Forderung und/ oder Möglichkeit nach Inanspruchnahme subjektiver Leistungen?

Die Erforschung des Zusammenhangs der Erwerbsorientierungen von Individuen und deren Wirkung auf die Arbeitspraxis in der Teamarbeit ist genau vor diesem Hintergrund so fruchtend. Natürlich mag es das Verlangen der Arbeiter nach Verknüpfung von Arbeitsfreude und qualifizierter beruflicher Tätigkeit auf der einen Seite und der daraus folgenden Bildung einer eigenen sozialen Identität auf der anderen Seite geben (vgl. Langfeldt 2009:295). Andererseits sind „objektive“ Strukturen von Erwerbsarbeit – wie Teamarbeit – nur *konstruierte* Strukturen, *die suggerieren*, dass Arbeitnehmer Freiräume nutzen, Selbstorganisationsansprüche wahrnehmen und ihrer Selbstaktivierung entsprechend arbeiten *wollen*. Aus der Bestimmung der Dispositionen des arbeitenden Personals und den Anforderungen sowie Möglichkeiten von Teamarbeit können *Mismatches* resultieren, die zu Unzufriedenheit und Frustration seitens der Arbeiter und im Endpunkt zur Hinterfragung des Gruppenarbeitskonzeptes durch das Unternehmen führen können.

Die vorliegende Arbeit analysiert und begründet, warum es zu konformen bzw. nicht-konformen Handlungen im Kontext von Teamarbeit kommt. Unter Konformität werden in diesem Zusammenhang alle Handlungen verstanden, die der betrieblich geltenden Norm Teamarbeit entsprechen. Unter Nicht-Konformität dementsprechend Handlungen, welche der geltenden Norm Teamarbeit nicht entsprechen.

Dazu werden zwei untersuchungsleitende Thesen formuliert:

1. Teamarbeit wird dann zu konformen Handlungen führen, wenn ein Matching zwischen den Interessen und Orientierungen der Arbeiter und dem Programm gelingt.
2. Die Antithese lautet dementsprechend, dass dort konforme Handlungen nicht möglich sind, wo Interessen und Orientierungen durch das Programm beschnitten werden.

Erwerbsorientierungen jenseits unternehmerischer Leitbilder

Die differenzierte Analyse des Programms und – getrennt davon – von charakteristischen Erwerbsorientierungen („innere Dispositionen“), lassen Rückschlüsse auf eine *vermeintlich* fortschreitende Internalisierung des unternehmerischen Leitbildes zu (vgl. Bröckling 2007). Aber die Ursachen für eine „Subjektivierung von Arbeit“ liegen auch jenseits der Debatten um internes Unternehmertum. Selbstorganisation und Selbstverantwortung, unternehmerisches Denken und Handeln, die Beteiligung an kollektiven Problemlösungen, selbst die Begeisterung für und Identifikation mit dem eigenen Unternehmen können wohl begründet auf Basis eines subjektiven Lebensinteresses erfolgen, das geprägt ist von der Erwartung nach einem sicheren Arbeitsplatz, dem Wunsch nach positiven sozialen Beziehungen sowie sich auf die Geltung außerbetrieblicher lebensweltlicher und sozialmoralischer Standards oder einem bestimmten Berufsethos beziehen. Dies sind Orientierungen und Sinnansprüche, die wenig mit einem fortschrittlichen unternehmerischen Leitbild oder einem Arbeitskraftunternehmer zu tun haben. Vielmehr sind es Bewusstseinsformen tradierter Verhältnisse, die ihre Wirkmacht in der Gegenwart nicht verloren haben. Dieser Umstand wird für den weiteren Verlauf der Arbeit noch von Bedeutung sein.

III Empirische Konzeptionalisierung

Im Rahmen dieses Kapitels geht es um die empirische Konzeptionalisierung der Forschungsfrage, also der Art und Weise wie Erwerbsorientierungen im Interaktionssystem der Teamarbeit wirken. Dafür ist es notwendig zu unterscheiden zwischen dem was gefordert wird („Teamarbeit“) und dem worauf diese Forderung („Erwerbsorientierungen“) trifft.

1 Gestaltungskonzept, Einführungsprozess und betrieblich induzierte Subjektivierung von Arbeit – Das Programm

Betriebliches Arbeitshandeln findet in einem spezifisch aufgespannten Raum statt, der sowohl von betrieblich-wirtschaftlichen als auch von gesellschaftlichen Interessen getragen wird. Das Individuum bezieht sich beim Handeln nicht nur auf sich selbst (eigenen Orientierungen, Interessen, etc.), sondern auch auf andere Individuen und die „Welt“ im Allgemeinen. Diese Welt-eingebundenheit schafft für die Person erst die Möglichkeiten und Begrenzungen, durch die eigene Absichten und Pläne bewerkstelligt bzw. nicht bewerkstelligt werden. Arbeitshandeln ist nicht nur konkretes Tun um und an einem Arbeitsgegenstand, sondern bedeutet immer auch einen konkreten Bezug (und Beitrag) zum gesellschaftlich-betrieblichen Lebenszusammenhang. Ein Bestandteil dieses betrieblichen Lebenszusammenhangs sind programmatische Strategien, mit dem Ziel die Wirkungsweise des Betriebs zu verändern. Sie setzen an der Subjektivität der arbeitenden Personen zwanghaft (nicht unbedingt offensichtlich und direkt) an, um die inneren Dispositionen sozusagen auf Spur zu bringen. Solche Programme unterliegen immer einem bestimmten Zeitgeist bzw. einer bestimmten Rationalität²⁰. So gestaltet sich die strategische Funktion von Gruppenarbeit heute anders als noch vor 40 Jahren. Im Zentrum der Rationalisierungslogik von Gruppenarbeit steht heute der flexibel denkende, aber standardisiert arbeitende Teamplayer.

Als *Programm* werden deshalb diejenigen Aspekte verstanden, die die Arbeiter im Rahmen von Teamarbeit strukturieren sollen:

²⁰ Es kann an dieser Stelle nicht auf die „Entstehung“ dieser Rationalität eingegangen werden. Ein Vorschlag zur Herangehensweise liefert Eversberg, in dem er den Begriff *Dispositiv* (ursprünglich von Foucault) ins Spiel bringt. Ein Dispositiv organisiert die Realität, behebt einen Notstand und ist Resultat von Praktiken und Diskursen: „Dispositive lassen sich in ihren historisch konkreten Zuständen als Ergebnis der Kämpfe eines oder mehrerer Felder beschreiben, in das die divergierenden Problemdefinitionen und Zielsetzungen der Akteure dieser Felder nach Maßgabe ihrer jeweiligen Machtpotentialen einfließen. Zugleich sind sie das Bündel derjenigen Mittel und Techniken, mit deren Hilfe die Praxis anderer, hierarchisch untergeordneter Felder geregelt wird (ebd.:115).“

- Das betrifft zu allererst den *Gestaltungsansatz* des Konzepts, mit seinen *betrieblichen Rahmenbedingungen*. Hierzu zählen die durchschnittliche Anzahl an Mitgliedern pro Team, die formalen Aufgaben, die Beziehungsebene zwischen Team und Meister usw. Auch der Einführungsprozess des Konzepts ist an dieser Stelle von Bedeutung, schließlich ist von ihm stark abhängig, wie von betrieblicher Seite aus das Konzept tatsächlich ausgestaltet wird.

All diese Punkte sind „Leitplanken“ alltäglichen Arbeitshandelns und gehören seit jeher zum Portfolio der arbeits- und industriesoziologischen Teamarbeitsanalyse (vgl. Gerst 1998; Minszen 1999; Jöns 2008). Von besonderer Bedeutung sind allerdings die Aspekte des Programms, die auf die *Subjektivität* der Arbeiter gerichtet sind:

- Damit sollen speziell die Komponenten aus dem Teamarbeitskonzept herausgearbeitet werden, welche die (im Rahmen der „doppelten Subjektivierung“) als „betrieblich induzierte Subjektivierung im Sinne einer die Subjektpotentiale vereinnahmenden betrieblichen Rationalisierungsstrategie“ (Nickel et al 2008:105) betreffen und damit den funktionalen Bedarf nach subjektiven Leistungen erhöhen wollen (vgl. Kleemann et al 2002:58). Es ist anzunehmen, dass durch das Bestehen von betrieblich-institutionellen Strukturen das intendierte Konzept eine besondere Ausformung erlangt. Beispielsweise stellen sich die Fragen, wie die Umstellung auf Kommunikation durch die Teamarbeit mittels eingespielter sozialer Routinen wirklich abläuft oder ob die Einführung von Teamstrukturen tatsächlich zu einer Dezentralisierung der Betriebshierarchie führt, woraus die Selbststeuerung von Teams resultieren soll. Wohl eher laufen die Neujustierungen im Aufbau und Ablauf der Organisation nicht in eindimensionaler und intendierter Art und Weise ab, sondern werden durch institutionelle Strukturen gebrochen.

Erwerbsorientierungen bilden als *innere Dispositionen* auf der Subjektebene den Gegenpol zu den äußeren Aspekten der Strukturebene. Mit ihrer Hilfe soll analysiert werden, wie sich Individuen ihre Erwerbsarbeitswelt aneignen. Die Aneignung vollzieht sich nicht nur über den Arbeitsprozess, sondern auch ideell (vgl. Voß 1984). Erwerbsorientierungen haben vielschichtige Bezüge (stofflich-fachlich, den betrieblichen Status und die eigene Karriere betreffend, materiell, selbstverwirklichungsbezogen, sozial-kommunikativ etc.) (vgl. Frey 2009:89). Daher findet im folgenden Abschnitt eine Konzeptualisierung von Erwerbsorientierungen statt. Arbeitsidentität, Selbstaktivierung und Leistungsverausgabung stellen dabei die drei Eckpunkte dar.

2 Erwerbsorientierungen als innere Dispositionen

Erwerbsorientierungen bilden als ideelle Aneignung von Welt das Bindeglied zur strukturierenden Ebene. Zunächst wird die Basiskategorie Erwerbsorientierung definiert. Im Anschluss erfolgt eine Konzeptionalisierung der Kategorie, um sie für die vorliegende Untersuchung gangbar zu machen.

2.1 Erwerbsorientierungen als Begriff

Jenseits einer strukturalistischen Engführung soll aus subjektorientierter Perspektive ermittelt werden aus welchen Dispositionen sich das Wechselwirkungsverhältnis von Individuum und Welt darstellt. Hier bietet es sich an, die Erwerbsorientierungen von Individuen ins Zentrum des Interesses zu rücken.

In Abhängigkeit von individuellen Motiven, Einstellungen und Orientierungen resultieren spezifische Handlungsarten, wobei das Konstrukt Erwerbsorientierung in dieser Arbeit als eine auch kollektive Vermittlungsform (vgl. Baethge/ Bartelheimer 2005: 213ff) zwischen Individuum und Erwerbsarbeit verstanden wird.

Unter Erwerbsarbeit wird eine Aktivität (Handeln) verstanden, die darauf ausgerichtet ist Geld zu verdienen. Sie ist genuin eine ökonomische Tätigkeit, wobei sich das Arbeitshandeln zwischen Arbeit als instrumentell-gegenstandsbezogenes sowie planmäßig-rationales Handeln differenzieren lässt (vgl. Böhle 2010:152). Erwerbsorientierungen beziehen sich somit sowohl auf das *Was* der Arbeit - Zielrichtung, Absicht und Inhalt – sowie auf das *Wie* der Arbeit – Struktur und auch subjektive Regulierung des eigenen Handelns.

Weiterhin wird davon ausgegangen, dass Arbeit ein „natürlicher“ Bestandteil des Menschen ist, weil er immer auf die Verausgabung seiner körperlichen und geistigen Kräfte angewiesen ist, um die eigenen Bedürfnisse zu befriedigen. Damit rücken Fragen für das Individuum in den Blickpunkt, die sich darum drehen, welche Arbeit gut oder schlecht ist und welche Bedeutung das „andere“ der Erwerbsarbeit – Freizeit als Gegenpol von Arbeit sowie nicht bezahlte Arbeit (Kinderpflege, Hausarbeit, etc.) – für den Einzelnen hat (vgl. Voß 2010:61ff).

Ihren Ursprung hat die Erwerbsorientierungsforschung in arbeits- und industriesoziologischen Untersuchungen²¹ um den Begriff des Bewusstseins, in denen subjektive Vorstellungen und

²¹ Beispielsweise Popitz 1957; Kern/ Schumann 1970; Goldthorpe/ Lockwood/1970; Hack 1972; Schmidt, Kudera, Mangold, Ruff, Wentzke 1979; Neuendorff 1980; Heine/ Mautz 1989. In der Soziologie insgesamt na-

Bezüge zur Erwerbsarbeit in Verbindung gebracht werden (vgl. Frey 2009:89). Untersucht wird die Wahrnehmung der eigenen Stellung des Subjekts in Form von Deutungen, Relevanzen, Erfahrungen und Einstellungen in sich selbst, in der Arbeit und in der Gesellschaft. Kleemann und Voß differenzieren innerhalb der Arbeiterbewusstseinsforschung drei konzeptionelle Stränge (vgl. Kleemann/ Voß 2010: 421ff):

- *Das Arbeiterbewusstsein als Ausdruck von objektiven Klassen- und Arbeitserfahrungen:* Kern dieser Forschungsrichtung ist die Vorstellung, dass sich im Bewusstsein die soziale Lage (auf Basis ihrer Stellung in Betrieb und Gesellschaft) der Beschäftigten widerspiegelt.²²
- *Das Arbeiterbewusstsein als Resultat arbeitsexterner Erfahrungen und Orientierungen:* Hintergrund hier ist die Annahme, dass sich das Arbeitsbewusstsein nicht nur aus direkten Arbeitserfahrungen speist, sondern externe Faktoren als Folie zur Interpretation der betrieblichen Realität herangezogen werden.
- *Das Arbeiterbewusstsein als Resultat subjektiv angeeigneter objektiver Erfahrungen:* Hier wird Subjektivität insofern als Einflussgröße verstanden, als dass objektive Erfahrungen zunächst immer subjektiv gedeutet werden. Im Subjekt findet auf Basis von (gesellschaftlich-geprägten) Relevanzstrukturen oder Deutungsmustern eine Interpretation von Welt statt.

Erwerbsorientierung und Bewusstsein – der arbeitspolitische Konservatismus

Zentral innerhalb der Forschungen um das Bewusstsein der Arbeiter sind die Arbeiten von Schumann et al und ihre These um den „arbeitspolitischen Konservatismus“: „Der traditionelle Lohnarbeiter des Fordismus setzte allen betrieblichen Veränderungen seinen arbeitspolitischen Konservatismus entgegen“ (Schumann 1999:63). Dieser ist nicht nur eine Bewusstseinsstruktur die habituell verankert ist, sondern sie ist Resultat eines politisch-dialektischen Abhängigkeitsverhältnisses zwischen Kapital und Arbeit. Weil die Seiten Kapital und Arbeit immer ein Interesse am Bestand der Beziehung haben, da die andere Seite zum eigenen Vorteil genutzt wird, liegt im Gegensatz immer Verbindendes. Der arbeitspolitische Konservatismus

türlich Max Weber, indem er in den Orientierungen der industriell-modernen Individuen einen neuen Rationalitätstyp nachweist (vgl. Weber 2006) sowie als Urvater der Bewusstseinsforschung Karl Marx: Im Klassenbewusstsein spiegelt sich die gesellschaftliche Stellung der Subjekte wieder (vgl. Marx 1971).

²² Kritisch merkte Voß bereits 1984 dazu an, dass „der in der Industriesoziologie dominant praktizierte Bewusstseinsbegriff auf einem soziologisch vereinseitigten Meinungsbild beruht, nämlich auf einer Überbetonung der ökonomisch-gesellschaftlichen Bedingtheit und der Kollektivität von Einstellungen und Meinungen zur Arbeitswelt“ (Voß/ Pongratz 2004:39).

ist deshalb auch eine funktionale Bewusstseinsstruktur, die im Rahmen von enger Überwachung, Wissensenteignung und Tätigkeitsfragmentierung, Freiräume durch Abwehrstrategien gegen betriebliche Leistungsanforderungen und konfligierende Strategien (vor allem: Hab-Acht-Haltung, passive Dulderposition, Leistungszurückhaltung, aber auch: Fehlzeiten, Protest, im Extremfall sogar Sabotage oder Streik) schafft. „Inhaber“ des arbeitspolitischen Konservatismus sind vor allem Akteure die im Rahmen eines industriellen Berufskonzepts sozialisiert sind. Neben ihrer spezifischen – in Abhängigkeit zur Arbeitsorganisation, aber auch sozialen und ökonomisch vermittelten – beruflichen Identität, zeichnet sich die Erwerbsorientierung dieses Typus durch stabile Erwartungen an die Erwerbssicherheit und eigenen Biografie aus.

Aus dieser Stabilitätserwartung in Bezug auf Arbeit und Leben resultiert, dass innerhalb der Arbeit nicht nur mit Widerstand gerechnet werden muss, „sondern mit einem Interesse, den eigenen Arbeitsplatz (und damit die Reproduktionsmöglichkeit) zu erhalten – und gerade dadurch mitzuwirken an der Aufrechterhaltung der kapitalistischen Verfaßtheit der Beziehung [...]“ (Neuberger 1995:236). Hierzu zählen dann auch die durch Sozialisationsinstanzen erworbene Kompetenzen wie Kooperation oder Fügsamkeit.

Doppelter Bezug zur Arbeit

Aus der Kritik heraus, die Bewusstseinsforschung sei zu objektivistisch (postulierte Kongruenz von objektiver Lage und sozialen Vorstellungen), entwickelte Schumann das Konzept des „doppelten Bezugs zur Arbeit“. Demnach entwickeln sich subjektive Erwerbsbezüge aus zwei Dimensionen: einerseits aus einer Arbeitskraftperspektive, andererseits aus einer Subjektperspektive (vgl. Schumann 1982). Erstere bildet die subjektive Wahrnehmung von eigenen Interessen vom Standpunkt der eigenen Arbeitskraftnutzung ab. Die zweite Perspektive bezieht die „gesamte“ Person in die Betrachtung ein und richtet den Fokus auf subjektive Ansprüche wie Anerkennung und Bestätigung.

Oechsle kritisiert am Schumannschen Konzept die Ausrichtung auf eine männliche Biografie (vgl. Oechsle 1995) und damit die Ausblendung von Reproduktionsaufgaben, die vor allem Frauen zu erledigen haben. Daraus ergebe sich nämlich eine doppelte Orientierung im Sinnbezug von Erwerbsarbeit, so dass ein Konzept von Erwerbsorientierung sowohl erwerbsbezogene als auch reproduktionsbezogene Aspekte mit einbeziehen müsse. Reproduktionsbezogene Aspekte wiederum beziehen sich nicht nur auf Familienarbeit oder die Pflege der eigenen Eltern, sondern auf das gesamte Verhältnis von Arbeit und Freizeit (diskutiert und erforscht unter dem Begriff der „Entgrenzung von Arbeit und Leben“ (Gottschall/ Voß 2003)).

Konzepte von Erwerbsorientierungen im Rahmen dieser Arbeit

Hinweise auf ein Konzept der Erwerbsorientierung, die im Rahmen dieser Arbeit von Bedeutung sind, finden sich exemplarisch in neueren Untersuchungen zum Arbeitskraftunternehmer von Pongratz und Voß (Pongratz/ Voß 2004); im Rahmen des Sonderforschungsbereiches 580 in den Teilprojekten „Beschäftigungssysteme, Unsicherheit und Erwerbsorientierungen“ (Köhler et al 2007) sowie „Eigensinnige ‚Kunden‘. Der Einfluss strenger Zumutbarkeit auf die Erwerbsorientierung Arbeitsloser und prekär Beschäftigter“ (Bescherer et al 2008) und etwas älter aus der Genderperspektive bei der Erforschung von Erwerbsorientierung und Lebensplanung junger Frauen von Oechsle (Oechsle 1995).

Bei allen konzeptionellen und definitorischen Unterschieden lässt sich in den genannten Arbeiten, in denen Erwerbsorientierung konzeptioneller Bestandteil ist, sein begrifflicher Kern auf folgenden Nenner bringen: *Erwerbsorientierungen sind ein Syndrom individueller Motive, Einstellungen und Orientierungen, ein komplexes Bündel von Werten, subjektiven Ansprüchen und Erwartungen gegenüber der Erwerbsarbeit.* Dieses Syndrom berücksichtigt nicht nur erwerbs- sondern auch reproduktionsbezogene Sinnbezüge, so dass im Kontext der objektiven Arbeits- und Lebenssituation und deren subjektiven Wahrnehmung ein komplexes Deutungsmuster entsteht, das als „*Sinn-Konstruktion der Subjekte*“ (Pongratz/ Voß 2004:40) *die Dispositionen für Handlungsstrategien in der Erwerbsarbeit bildet.*

Eine Erwerbsorientierung lässt sich nicht verstehen als intrasubjektive Disposition (im Sinne von „Persönlichkeit“), sondern sie ist Resultat von beruflichen *und* gesellschaftlichen Erfahrungen sowie der erworbenen Qualifikation. Erwerbsorientierungen sind sperrig und schwer veränderbar. Sie wirken als implizite Verhaltens- und Handlungsschemata und können explizites Wissen überlagern (z.B. Erfahrungswissen überlagert Fachwissen), aber auch als explizites Wissen wirksam werden.

Orientierungen, die sich auf *Erwerbsarbeit beziehen*, von ihr aber nicht ausschließlich bestimmt bzw. ausgehend sein müssen, stehen damit im Mittelpunkt der Untersuchung.

2.2 Konzeptionalisierung von Dimensionen der Erwerbsorientierungen

Um das Konzept für die empirische Analyse gangbar zu machen, müssen die subjektbezogenen Aspekte im Rahmen von industrieller Gruppenarbeit allerdings noch genauer operationalisiert und inhaltliche Schwerpunktsetzungen getätigt werden. Sie beziehen sich auf die Dimensionen:

- Arbeitsidentität – als Beurteilung der aktuellen beruflichen Tätigkeit,
- Selbstaktivierung – als den motivationalen Aspekt der Arbeit,
- Leistungsverausgabung – als Art und Umfang der erbrachten Leistung.

Die inhaltlichen Schwerpunktsetzungen sind sowohl pragmatischer, als auch theoretischer Natur. Pragmatisch, weil aus Gründen der Forschungsökonomie sich nur auf einzelne Teile des großen Konstrukts Erwerbsorientierung konzentriert werden kann. Für die Dimensionen spricht aus theoretischer Perspektive folgendes:

- Erwerbsorientierungen verstehen sich als Selbstverortung einer Person in die Erwerbsarbeitswelt. Insofern sind Erwerbsorientierungen untrennbar vereint mit der persönlichen Identität. Für die Identitätsstiftung wiederum sind individuelle Zielsetzungen (vgl. Matuschek et al 2007:198) sowie die Erreichung dieser Ziele von Bedeutung, weil dies eine Wert- bzw. Nichtwertschätzung der eigenen Person zur Folge hat. Mit der Dimension der *Arbeitsidentität* soll damit erfasst werden, wo sich die arbeitende Person im Spannungsraum zwischen Ursprungsberuf und der aktuellen Tätigkeit positioniert hat, wie die aktuelle Positionierung subjektiv interpretiert wird und wie sich die Person mit sich selbst auseinandersetzt.
- In der zweiten Dimension *Selbstaktivierung* richtet sich der Fokus auf die individuelle Motivation der arbeitenden Person. Die Entscheidung für diese Dimension wurde abgeleitet aus der These um die „*normativen Subjektivierung*“ (Baethge 1991). In ihr geht es um die Vermischung von lebens- und arbeitsweltlichen Sinnstiftungen, ein neues Verständnis über Arbeit und die eigene Arbeitskraft sind die Folge. Danach spielen in den Orientierungen nicht Unterordnung, Gelderwerb und eine arbeitspolitische Hab-Acht-Stellung die Hauptrolle, sondern Selbstverantwortung, Selbstbewusstsein, Selbstentwicklung, Selbstdarstellung usw. werden wichtiger. Auf diese „*Selbst-Motivatoren*“ hat es das Programm abgesehen: Sofern noch nicht geschehen, sollen sie *aktiviert* werden. Insofern ist die Dimension um die Selbstaktivierung zwingend, weil durch sie nach den Voraussetzungen einer Instrumentalisierung durch das Programm gefragt wird.
- Schließlich soll mit der Dimension *Leistungsverausgabung* der qualitative und quantitative Output von Arbeitskraft betrachtet werden und zwar in welcher Hinsicht, dies die Arbeitenden selbst für sinnvoll halten. Es geht in dieser Dimension somit um die subjektive Vorstellung, welches Maß an und welche Art von Leistung aus Sicht der Arbeiter sinnvoll ist. Die Dimension der Leistungsverausgabung ist deshalb wichtig, weil die im

Programm verbundenen Reorganisationsmaßnahmen im Endeffekt neue Formen der Leistungserbringung fordern. Bewusst wurde diese Dimension von der zweiten getrennt, weil nicht a priori gesagt werden kann, dass eine intrinsische Motivlage mit einer – zugespitzt formuliert – Entgrenzung von Arbeit einhergehen muss.

Im Folgenden werden die inhaltlichen Schwerpunktsetzungen näher erläutert.

2.2.1 Arbeitsidentität

Im weitesten Sinne ist mit Arbeitsidentität die *Beurteilung der beruflichen Tätigkeit* gemeint. Dabei entwickeln sich Arbeitsidentitäten „im Laufe von komplexen Aushandlungsprozessen an der Schnittstelle zwischen persönlichen Fähigkeiten, Einstellungen und Wertvorstellungen einerseits und Arbeitsprozessen und Umfeldern andererseits“ (Kirpal 2006:28). In dem hier verwendeten *engeren Sinn umfasst die Kategorie den Spannungsraum zwischen gelerntem Beruf, dem (auch gesellschaftlichen) Ansehen der Beschäftigung und der Zufriedenheit mit der auszuführenden Tätigkeit*. Arbeitsidentität bezieht sich in diesem Verständnis auf die arbeitende Person selbst und dem subjektiven Möglichkeits- sowie Begrenzungsraum. Und damit um das Bewusstsein über die eigene Position im betrieblichen Handlungsfeld sowie um subjektive Ziele und Sinnansprüche, auf deren Basis die eigene Position gegenüber der betrieblichen Ordnung verbessert bzw. wenigstens erhalten werden soll (vgl. Matuschek 2007:198).²³

Dabei bietet Fabrikarbeit eine Bandbreite an möglichen identitätsstiftenden Mechanismen: Monotone, mit schlechtem Image versehene Arbeit; die Negierung subjektiver Arbeitsansprüche durch die Standardisierung von Arbeitsprozessen; überdurchschnittliche Bezahlung von Tätigkeiten und vergleichsweise hohe soziale Standards; demgegenüber eine grundlegende Angst um den eigenen Arbeitsplatz; soziale Beziehungen zwischen Mitarbeitern; komplexe Steuerung und Kontrolle von Produktionsprozessen; weite Handlungsspielräume auf Basis indirekter Steuerungsformen uvm. All dies sind Faktoren, die in der alltäglichen Auseinandersetzung mit sich selbst und der eigenen Arbeit eine Rolle spielen.

Zu beachten ist, dass die individuelle Arbeitsidentität einen doppelten Bezug zur Arbeit hat, bei der auch reproduktionsbezogene Sinnansprüche eine Rolle spielen. „Zu den Bedingungen der Erwerbsarbeit zählt somit nicht nur die betriebliche Arbeitskraftnutzung, sondern ebenso

²³ „Bewertet wird nun nicht nur, was man sich von Arbeit erwartet, sondern auch das was man umsetzen konnte an Berufswünschen, an konkreten Arbeitszusammenhängen. Setzt man vergangene mit gegenwärtigen Arbeitserfahrungen und zukünftigen Arbeitsentwürfen in Bezug, erhält man ein Bild sowohl über die subjektive Selbstreflexion des beruflichen Werdegangs als auch über die dabei getroffenen Entscheidungen“ (Höfer/ Straus 2001:91).

die außerbetriebliche (private) Lebenssituation und deren Anforderungen“ (Frey 2009:93). Hierzu zählen: familiäre Konstellation und Familienarbeit, Freizeitaktivitäten, soziale Beziehungen und gesellschaftliches Engagement. Diese Reproduktionsanforderungen spielen insofern in die Arbeitsidentität hinein, als dass sie mit den Erwerbsanforderungen in Einklang gebracht werden müssen.

2.2.2 Selbstaktivierung

Die Selbstaktivierung beschreibt den *motivationalen* Aspekt der Arbeit. Sie fragt danach, ob und in wie weit die arbeitende Person von sich heraus, Anknüpfungspunkte an das betriebliche Programm bereitstellt. Dabei wird „klassisch“ unterschieden zwischen einer instrumentellen und einer intrinsischen Orientierung (vgl. Geissler 1984:51), wobei beide Orientierungen als Motivationen im Subjekt vorhanden sein können.²⁴ Eine instrumentelle Motivation richtet die Perspektive auf die materielle Komponente von Erwerbsarbeit, bei der Arbeit zuvorderst als Mittel zum Zweck betrachtet wird. Die Sicherheit des Arbeitsplatzes ist hier genauso zentral, wie das Interesse am Erhalt der eigenen Arbeitskraft und an höheren Lohn. Die intrinsische Orientierung fokussiert hingegen die Tätigkeitsinhalte an sich und wird oft mit Adjektiven wie Selbstverwirklichung oder Verantwortungsübernahme in Verbindung gebracht. Arbeit sollte interessant sein und einen gesellschaftlichen Nutzen haben, Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten sowie relative Autonomiegrade und Partizipationsmöglichkeiten beinhalten (ebd.:52).

Baethge hat mit dem Begriff der „*normativen Subjektivierung*“ (Baethge 1991) darauf hingewiesen welche Einflüsse auf eine intrinsische Selbstaktivierung wirken. Normative Subjektivierung meint eine Vermischung von lebens- und arbeitsweltlichen Sinnstiftungen, woraus ein neues Verhältnis von Arbeit und Arbeitskraft resultiert. Kern dieser Transformation ist ein verändertes Verständnis von Subjektivität seitens der Arbeitnehmer als auch der Unternehmen: „Immer mehr Arbeitende wollen ihre Identität nicht länger an der Garderobe abgeben, sondern sich mit ihrer Arbeit identifizieren können. Sie melden inhaltliche Ansprüche an die Arbeit an, die die Betriebe in Verlegenheit bringen und vor schwerwiegende Probleme der Arbeitsorganisation stellen“ (Baethge 1994:245). Dabei geht es den Arbeitenden um Selbstbewusstsein,

²⁴ Die Unterscheidung von instrumentell und intrinsisch zielt nicht auf eine Wertung über Arbeitsleistung ab und ist damit weder positiv noch negativ konnotiert.

Stolz und Selbstverantwortung, um eine kontinuierliche Kompetenzerweiterung, Kommunikation, um Selbstdarstellung und Selbstentwicklung.^{25 26}

Obwohl mittlerweile einige Untersuchungen zum beruflichen Wandel sowie zum Wertewandel vorliegen (z.B.: Pongratz/ Voß 2004; Vester et al 2007), sehen andere Autoren der Verbürgerlichung und Individualisierung traditioneller Lohnarbeiter Grenzen gesetzt (vgl. älter: Schumann 1999:63).

Die Verlagerung von Prioritäten in der Werteorientierung (vgl. Oppolzer 1994:350) ist nur die eine subjektive Perspektive auf Arbeitsmotivation. Darüber hinaus spielt das sozial-strukturelle Arrangement in der Fabrik eine wesentliche Rolle. Dazu zählen Beziehungen im Kollegenkreis, Anerkennungsmechanismen durch die Organisation, die Etablierung von Personalentwicklungswegen und grundlegende betriebpolitische Kompromisse über Leistungsnormen.

2.2.3 Leistungsverausgabung

Die Kategorie drückt aus, *welche Art und welchen Umfang* der Erbringung von Leistung die Individuen für sinnvoll erachten und welche Gründe die Arbeitnehmer dafür anführen (vgl. Pongratz/ Voß 2004:65). Damit entspricht diese Kategorie im Wesentlichen der Dimension Selbst-Kontrolle von Voß und Pongratz, die damit die Leistungsverausgabung im unmittelbaren Arbeitsgeschehen analysieren. Von besonderem Interesse ist dabei die Art und Weise wie Arbeiter ihre Tätigkeit planen, steuern und selbst überwachen (vgl. Pongratz 2003:3).

Leistungsverausgabung richtet sich allerdings nicht nur auf innerbetriebliche Tätigkeiten, sondern betrachtet zudem, in welchem Umfang die Individuen bereit sind, ihren außerbetrieblichen Lebensbereich zu entgrenzen und diesen produktiv für die Abarbeitung von Aufgaben nutzen. Leistungsverausgabung korrespondiert eng mit abhängigen Variablen wie der Selbstaktivierung, Arbeitsautonomie, beruflicher Entwicklung, „persönlichkeitsbildender Vermittlung im Sozialisationsprozess“ (Langfeldt 2009:372) sowie dem subjektiven Empfinden über die Sicherheit des Arbeitsplatzes, ist aber von diesen nicht einfach ableitbar.

²⁵ Diese veränderten Ansprüche an die Arbeit sind unter anderem Resultat einer langen Episode von Kritik an fremdbestimmter Arbeit (vgl. dazu Boltanski/Chiapello 2003:81; Dörre 2005:250f).

²⁶ Bei diesem Wertewandel handelt es sich allerdings nicht um einen einseitigen Verlust von Pflicht- und Akzeptanzwerten. „Welche Werte wie stark in die subjektive Wertorientierung eingehen, hängt insbesondere von Biographie und Lebenserfahrung der Betroffenen, von ihrer sozialen und beruflichen Umwelt sowie von ihrer objektiven Situation in der Arbeitswelt ab. Es ist deshalb erforderlich, innerhalb des ‚Megatrends‘ im Wertewandel die verschiedenen ‚Pfade‘ zu erkennen, damit man die Wirklichkeit nicht hinter abstrakten Szenarios aus den Augen verliert“ (Oppolzer 1994: 353).

IV Methodisches Vorgehen

Das methodische Vorgehen der vorliegenden Untersuchung basiert auf einem qualitativen Forschungsansatz. Ihm zugrunde liegt eine leitfadengestützte Datenaufnahme sowie ein Auswertungsverfahren, das sich an den Prinzipien und Techniken der „Qualitativen Inhaltsanalyse“ (Mayring 1994) orientiert, allerdings mit einigen untersuchungsspezifischen Besonderheiten versehen wird²⁷. Ziel der Analyse des empirischen Materials ist eine Typenbildung von Erwerbsorientierungen im Kontext eines weitreichenden betrieblichen Veränderungsprozesses sowie der Versuch, Ursachen für die Wirkungsverhältnisse von Erwerbsorientierungen auf die Akzeptanz des Konzepts Teamarbeit zu liefern.

Das methodische Kapitel ist folgendermaßen aufgebaut: Zunächst wird der Leitfaden der Interviews erklärt und die Interviewsituation beschrieben. Anschließend erfolgt die Darstellung des Samples, ehe dann die Auswertungs- und Kodierschritte sowie der Prozess der Typenbildung erklärt werden.

1 Problemzentriertes Interview als Erhebungsinstrument²⁸

Ziel eines problemzentrierten Interviews ist es, mit thematischen Schwerpunktsetzungen dem Erhebungsgespräch eine Richtung zu geben (vgl. Kruse 2010:64). Diese Interviewform bietet sich immer dort an, wo theoriegeleitet – also mit wissenschaftlichem Vorwissen behaftet – ein oder mehrere Untersuchungsergebnisse erzielt werden möchten. Das ist für die vorliegende Arbeit der Fall, da bereits im Vorfeld der Datenerhebung ein Forschungsziel ausgegeben und theoretisch unterfüttert wurde. Im Rahmen eines problemzentrierten Interviews „nutzt der Interviewer die vorgängige Kenntnisnahme von objektiven Rahmenbedingungen der untersuchten Orientierungen und Handlungen“ (Witzel 2000:4). Auf dem theoretisch begründeten Vorwissen ist als primäres Ziel ein problemorientiertes Sinnverstehen möglich, wobei weiteres Wissen sekundär in deduktiver Art und Weise während der Interviewsituation

²⁷ Unter anderem mit Techniken der Grounded Theory (vgl. Glaser/Strauss 1965). Da allerdings das Grundvorgehen auf der Qualitativen Inhaltsanalyse beruht wird diese vorgestellt. Dort wo Techniken der Grounded Theory verwendet werden, wird explizit darauf verwiesen und ihr Sinn und Zweck erklärt.

²⁸ Der gesamte Interviewleitfaden befindet sich im Anhang. In einem geringen Umfang wurde auf Fragekonstruktionen bzw. auf Ideen zur Fragekonstruktion aus der Untersuchung von Pongratz und Voß zum Arbeitskraftunternehmer zurückgegriffen, die sich thematisch auf die Dimensionen Arbeitssituation, Erwerbsbiographie, Bedingungen Projektarbeit/ Gruppenarbeit, soziale Beziehungen am Arbeitsplatz, Arbeitszeit und Privatleben sowie Erwerbsperspektiven beziehen (vgl. Pongratz/ Voß 2004:46f; 267ff) und damit Parallelitäten zur vorliegenden Untersuchung aufweisen.

zusätzlich zur Konfrontation der Gesprächsteilnehmer herangezogen werden kann (vgl. Kruse 2010:56).

Inhalte des Fragebogens

Fokussiert auf die zentrale Fragestellung der Arbeit in welcher Art und Weise Erwerbsorientierungen im Interaktionszusammenhang Teamarbeit wirken, wurden zwei große Themenkomplexe im Rahmen des Interviews aufgespannt. Das betraf zum einen den Bereich der Erwerbsorientierung. Hier ging es entsprechend der oben angestellten Konzeptionalisierung (S. 50ff) darum, Aussagen zu den Dimensionen Arbeitsidentität, Selbstaktivierung und Leistungsausgabe zu erhalten, um auf die subjektive Wahrnehmung der objektiven Arbeits- und Lebenssituation schließen zu können. Entsprechend der drei Kategorien wurde gefragt nach:

- der Bedeutung der eigenen Arbeit,
- der Bewertung der Arbeitsbedingungen,
- vorhandenem Arbeitsstolz und Arbeitsfreude,
- beruflichen Selbstdefinitionen,
- persönlichen Karriereambitionen,
- wahrgenommenen Belastungen in der Arbeit,
- der Beziehungsqualität zu den Kollegen,
- der Sicherheit des Arbeitsplatzes
- Fragen zu Alltag und Leben.²⁹

Im Themenkomplex Teamarbeit ging es zuvorderst um Erfahrungen, die die Arbeiter mit dem Konzept gemacht haben und welche Bedeutung es für sie hat. Gefragt wurde nach:

- dem Stellenwert des Konzepts im betrieblichen Alltag,
- Widerständen und wahrgenommenen Veränderungen durch die Einführung der Teamarbeit,
- persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten durch Teamarbeit,
- möglichen Überforderungspotentialen und Erwartungen an Teamarbeit.

²⁹ Leider konnten Fragen, welche die außerbetrieblichen Lebensumstände ansprechen nur begrenzt gestellt werden. Aus Gründen des Datenschutzes gab der Untersuchungsbetrieb hier einen engen Spielraum vor. Der gesamte Fragebogen wurde durch eine Datenschutzkommission des Unternehmens kontrolliert. Zudem musste eine persönliche Zusicherung erfolgen, dass die Regeln der Anonymität und Freiwilligkeit eingehalten sowie keine Persönlichkeitsrechte der Interviewpartner beschnitten wurden.

Ziel war es ein möglichst umfassendes Bild zur Wahrnehmung und dem Arbeitshandeln im Rahmen von Teamarbeit zu erhalten.

Neben den Kernbereichen Erwerbsorientierungen und Teamarbeit, die während des Interviews unbedingt angesprochen wurden, waren weitere Themenbereiche in den Leitfaden zu nehmen. Das betraf den Einblick in den Tätigkeitsbereichs des Interviewpartners, Fragen zum erlernten Beruf und der aktuellen Entlohnung sowie statistische Angaben.

Assoziationstest

Neben den problemzentrierten Fragen kam ein sogenannter „Assoziationstest“ zum Einsatz. Dieser hatte zum Ziel tieferliegende und latente Motive zu erhalten, die während des gesteuerten Gesprächsablaufs nicht zur Sprache kamen (vgl. Bremer 2001:68). Der Assoziationstest bezog sich auf die Gegenstände: Teamarbeit, Arbeit und Volkswagen und wurde, wenn möglich, zu Beginn des Interviews durchgeführt, um spontane und wenig reflektierte Aussagen zu einem „Meinungsgegenstand“ (ebd.) zu erhalten. Dazu wurden die Begriffe auf drei Karteikarten geschrieben und dem Interviewpartner gezeigt. Dieser hatte nun eine Minute Zeit, um spontan Begriffe zu nennen, die er mit den Gegenständen in Verbindung brachte.

2 Die Fallauswahl durch „selektives Sampling“

Ziel der Fallauswahl in der qualitativen Forschung ist die Abbildung der Heterogenität des Untersuchungsfeldes im Sample (Kruse 2010:83; Kelle/ Kluge 2010:41ff). Im Unterschied zur quantitativen Forschungslogik gelingt dies aufgrund der zu geringen Fallauswahl nicht über die (zufällige) Ziehung einer Stichprobe, sondern muss bewusst in Bezug auf bestimmte Merkmalsausprägungen – die für die Untersuchung relevant sind – erfolgen. Dafür existieren prinzipiell drei verschiedene Vorgehensweisen: (*Erstens*) ein Verfahren, bei dem auf der Basis einer These gezielt nach Gegenbeispielen gesucht wird. (*Zweitens*) das „Theoretical Sampling“. Auf Basis einer relativ offenen und vagen These werden so lange Fälle aus dem Untersuchungsfeld ausgewählt, bis sich eine „theoretische Sättigung“ diagnostizieren lässt. Und (*drittens*) ein Verfahren, das als „selektives Sampling“ bezeichnet wird. Hier wird im Vorfeld der Erhebung ein Stichprobenplan angefertigt, der relevante Merkmale der Fallauswahl, Merkmalsausprägungen sowie die Größe des Samples festlegt (vgl. für alle drei Vorgehensweisen: Kluge/ Kelle 2010:43ff).

Im Rahmen dieser Arbeit wurde sich für die dritte Variante, dem „selektiven Sampling“ entschieden. Dafür sprachen pragmatische Gründe: Die strikte Begrenzung des Erhebungszeitraums und die strukturellen Begrenzungen einer Automobilproduktion, weshalb es nicht möglich war, sich „wahllos“ aus dem Untersuchungsfeld mit Interviewpartnern zu bedienen. Theoretisch spricht für das selektive Sampling: Die Arbeit besitzt eine klar umrissene Forschungsfrage, der zwei Suchthesen zugrunde liegen. Somit war es theoretisch möglich typologische Varianzmerkmale a priori zu definieren.³⁰

Der Stichprobenplan

Entsprechend der theoretischen Vorüberlegungen galt die Konzentration auf folgende relevante Merkmale³¹ und Merkmalsausprägungen für die Fallauswahl:

- Direkt beschäftigte Mitarbeiter, die in Teamarbeit organisiert sind
- Position im Team: Teamsprecher vs. Teammitglied
- Produktionsbereich: Mechanisiert vs. Handarbeit
- Alter: 18-40 vs. 41-60
- Bildungsabschluss: ungelernt vs. Facharbeiter
- „Einstellung zur Teamarbeit“: „gut – schlecht“

Die Entscheidung, direkte Arbeitnehmer in die Fallauswahl zu integrieren, erklärt sich von selbst, weil sie es sind, die in Teamarbeit arbeiten. Ausgeschlossen wurden betriebliche Führungskräfte, da sich das Forschungsinteresse in dieser Arbeit auf die Erwerbsorientierungen von Arbeitern richtet und weniger auf das Zusammenspiel von Mitarbeitern und Führungskräften. Differenziert wurde im Sample zwischen Teamsprechern und Teammitgliedern, denn sie nehmen unterschiedliche Positionen im betrieblichen Gefüge ein. Gerade der Teamsprecherrolle kommt eine besondere Rolle zu, die sich von den Teammitgliedern abhebt. Die Entscheidung zwischen den Produktionsbereichen zu differenzieren, fußt auf der Bewertung industri soziologischer Literatur, wonach Teamarbeit in mechanisierten Bereichen einfacher zu bewerkstelligen sei, als in reinen Handmontagebereichen (vgl. Lay 2009:13; sowie in dieser Arbeit ab S. 26ff). Ähnliches gilt für das Alter: Oft wird den Jungen eine offenere Einstellung zu

³⁰ Natürlich ist damit die Gefahr von Kategorienfehlern nicht ausgeschlossen. Denn es ist möglich, dass sich durch die Einengung auf vorher definierte Auswahlkategorien, ein systematischer Fehler während der gesamten Untersuchung reproduziert und somit die „wirkliche Erkenntnis“ nicht offenbar wird. Hier hätte das „theoretical sampling“ Vorzüge.

³¹ Eine Geschlechtsdifferenzierung wurde bewusst nicht angestrebt, da der Anteil von weiblichen Arbeitern erheblich geringer als der von Männern war.

betrieblichen Veränderungsprozessen unterstellt und den Älteren hingegen eine gewisse Reaktanz (vgl. Axhausen et al 2002) Auch scheint der Bildungsabschluss ein relevantes Merkmal zu sein, schließlich lassen sich durch ihn spezifische Ressourcen erklären. Allerdings ist eine ausgeglichene Anzahl an Ungelernten (kein Berufsabschluss) und Arbeitern mit Berufsabschluss nicht sinnvoll, weil die Anzahl von ungelerten Arbeitern im Untersuchungsbetrieb mit ca. 3,1% erheblich geringer ist. Das letzte relevante Merkmal „Einstellung zur Teamarbeit“ in seinen groben Ausprägungen „gut – schlecht“ sollte ein möglichst breites Spektrum an Einstellungsvarianzen zur Teamarbeit abbilden. Das war insofern kritisch, weil dieses Merkmal nicht auf objektiven Daten beruhte. Im Vorfeld des Rekrutierungsprozesses fanden deshalb Expertengespräche mit relevanten Gatekeepern der Bereiche (Prozessbegleiter der Teamarbeit) statt. Ihr Erfahrungswissen machte es möglich, die Fälle entsprechend dieser Kategorie auszuwählen (siehe dazu auch Vester et al 2007:101). Dabei bestand die Gefahr, die Heterogenität des Feldes nicht in seiner Wirklichkeit einfangen zu können. Die Fallauswahl *für dieses* Merkmal beruhte auf subjektiven Aussagen, die mit Wahrnehmungsverzerrungen sowie „politischem Kalkül“ behaftet sein konnten.

Die Rekrutierung

Im Vorfeld der Interviews fanden zahlreiche Gespräche mit Bereichsinsidern statt, die entsprechend der relevanten Merkmale die Fallauswahl begleiteten.³² Daran anschließend wurden die potentiellen Interviewpartner angeschrieben und unter Verweis auf Anonymität und Freiwilligkeit sowie dem Thema der Untersuchung zur Unterstützung bewegt.

3 Interviewdurchführung, Darstellung des Samples

Alle Interviews³³ fanden face-to-face in einem geschlossenen Raum im unmittelbaren Tätigkeitsbereich der Arbeiter statt (sogenannte Teaminsel). Die durchschnittliche Dauer betrug 60 Minuten. Fast alle Interviews wurden durch ein Tonbandgerät aufgezeichnet oder in Ausnahmefällen stichpunktartig protokolliert. Die Interviewdurchführung fand weitestgehend ungestört statt, nur ab und zu klingelte ein Telefon. Weil der Autor der Untersuchung in das betriebliche Geschehen selbst involviert ist, als dass er als „Promotor“³⁴ für die Einführung und Stabilisierung von Teamarbeit mit verantwortlich ist, wurde damit gerechnet, dass die Interviewpartner

³² Die Vorbereitung der Interviewrekrutierung war sehr umfangreich, da alle Bereichsverantwortlichen sowie betroffenen Betriebsräte persönlich informiert und von dem Untersuchungskonzept überzeugt werden mussten.

³³ Erhebungszeitraum Juni bis September 2010.

³⁴ Ein Promotor ist für die einheitliche Vorgehensweise zur Implementierung des Konzepts Teamarbeit sowie dessen Standards in den Bereichen verantwortlich. Er ist weniger „Umsetzer vor Ort“, sondern das Bindeglied zwischen Konzernvorgaben sowie dem Werk und vor allem als „politischer Akteur“ aktiv.

zunächst mit Skepsis reagieren. Allerdings war dies nicht der Fall, da auf die Rolle als Forscher verwiesen wurde. Zudem konnte Offenheit durch die Zusicherung von absoluter Anonymität und Freiwilligkeit hergestellt werden.

Insgesamt konnten 70 problemzentrierte Interviews inklusive Assoziationstest durchgeführt werden, von denen 62 in die qualitative Inhaltsanalyse gingen. Alle aufgezeichneten Interviews wurden vollständig transkribiert.

Das Sample

Tabelle 3: Sample der Erhebung

Gesamt	62	
Davon Rolle in der Teamarbeit	Teamsprecher	Teammitglied
	35	27
Davon Produktionsbereich	Mechanisiert	Handarbeit
	26	36
Davon Alter in Jahren	Zwischen 18-40	Zwischen 41-60
	28	34
Davon Bildungsabschluss	Facharbeiter	Ungelernt
	60	2

Das Sample (Tabelle 3) zeigt ein relativ ausgewogenes Verhältnis zwischen den Merkmalen, so dass die Heterogenität des Feldes eingefangen werden konnte. Einzig die Anzahl der befragten Teamsprecher im Verhältnis zu den Teammitgliedern spiegelte nicht die Realität des Feldes wider (ca. 8% aller direkten Mitarbeiter im Untersuchungsbetrieb sind Teamsprecher), was aber durch die besondere Rolle des Teamsprechers im Gruppengefüge auch beabsichtigt war. Das Merkmal „Einstellung zur Teamarbeit“ hatte sich als Merkmal des Stichprobenplans nicht bewährt. Insbesondere die Mitarbeiter, von denen bekannt war, dass sie eine kritische

Distanz zum Konzept von Teamarbeit einnahmen, lehnten das Interview ab.³⁵ Weil diese Kategorie a priori keine Validität besitzt, wird sie auch nicht mehr im Sample gelistet.

Insgesamt bildete das Sample einen Querschnitt der Bereiche des Untersuchungsbetriebs ab. In fast allen Bereichen – einzige Ausnahme ist einer von zwei Logistikbereichen – konnten Interviewpartner rekrutiert werden, so dass die gesamte Prozesskette der Automobilproduktion abgebildet ist.

4 Qualitative Inhaltsanalyse als Auswertungsverfahren

Als Auswertungsverfahren wurde die Qualitative Inhaltsanalyse herangezogen, aber in pragmatischer Art und Weise eingesetzt.³⁶ Nicht alle Aspekte und Regeln des Auswertungsverfahrens fanden in dieser Arbeit ihre Anwendung. Die Entscheidung für den Einsatz der Qualitativen Inhaltsanalyse ergab sich aus der umfangreichen empirischen Datengrundlage sowie durch die Möglichkeit des kombinierten Einsatzes mit dem qualitativen Textanalyseprogramm MaxQDA.³⁷

Die Qualitative Inhaltsanalyse steht in der Tradition der Hermeneutik, die zum Ziel hat Gegenstände, Zusammenhänge und Prozesse nicht nur zu analysieren, sondern sich in sie hineinzuversetzen und nachzuerleben. Es geht nicht um die Erklärung, sondern um das Verstehen menschlicher Verhaltens- und Handlungsweisen (vgl. Mayring 1994:16ff). Dabei hat sie folgenden Grundgedanken: „Qualitative Inhaltsanalyse will Texte systematisch analysieren, indem sie das Material schrittweise mit theoriegeleiteten am Material entwickelten Kategoriensystemen bearbeitet“ (Mayring 2002:114).

Folgende Aspekte der Qualitativen Inhaltsanalyse sind für die vorliegende Arbeit von besonderer Bedeutung: Einerseits die Konstruktion von Kategorien aus einem Wechselverhältnis zwischen Theorie und Material (deduktives und induktives Verfahren), wobei dies im Sinne der Reliabilität offen begründet werden muss. Andererseits ist es ein Anliegen, das konkrete Analyseverfahren abhängig vom Gegenstand der Analyse zu machen. (vgl. Mayring 1994:16ff).

³⁵ Trotz allem konnten „Kritiker“ ins Sample aufgenommen werden. Das zeigen die empirischen Ergebnisse unten.

³⁶ Bestimmte Aspekte der Qualitativen Inhaltsanalyse werden ausgeblendet: Das betrifft insbesondere die Offenlegung jedes einzelnen Analyseschritts und den Einsatz von Pilot-Studien, um das Kategoriensystem zu testen.

³⁷ MaxQDA bedient sich auch Funktionen, die der „Grounded Theory“ (ursprünglich Glaser/ Strauss 1967) entnommen sind (z.B. Memofunktion).

Die Qualitative Inhaltsanalyse beinhaltet drei Grundverfahren: (*Erstens*) der Schritt der Zusammenfassung, bei der das Material durch Abstraktion reduziert wird, sodass die für die Beantwortung der Fragestellung wesentlichen Inhalte erhalten bleiben. (*Zweitens*) der Schritt der Explikation, bei dem fragliche Teile mit zusätzlichem Material (aus dem direkten Textumfeld und/oder Zusatzmaterial, das über den Text hinaus geht) erklärt werden. (*Drittens*) der wichtige Schritt der Strukturierung, bei dem nach vorher festgelegten bzw. aus dem Material heraus entwickelten Ordnungskriterien bzw. Kategorien bestimmte Aspekte aus dem Material gefiltert werden (vgl. ebd.:76ff).³⁸

Dafür war eine Reihe von Handlungsschritten notwendig. Folgende Punkte standen unter der Überschrift des „Kodierens“:

Kodieren

1. Zunächst wurden alle transkribierten Texte³⁹ in MaxQDA transferiert. Auf Basis einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse erfolgte eine Reduktion des Materials, in dem bereits erste leitende Fragen an das Material gestellt wurden. Sie bezogen sich auf Erlebnisse mit und Bewertungen von Teamarbeit, Einstellungen, Orientierungen zum und Bewertung des Arbeitslebens sowie Aussagen zur Wechselwirkung zwischen Arbeit und Freizeit. Mit Hilfe der Kodierfunktion erfolgte eine erste und vorläufige Eingrenzung des Materials, indem bestimmte Textbausteine paraphrasiert wurden (z.B. mit „Erwerbsorientierung“).
2. Im Sinne der Explikation galt es unklare Passagen durch Hinzunahme von internem und externem Material zu klären.
3. Den Kern der analytischen Arbeit stellte die Strukturierung des Materials dar. Hier wurde mit Hilfe eines Kategoriensystems das Textmaterial „in Form“ gebracht und bestimmte Ausschnitte systematisch „herausgezogen“. Für den Block „Erwerbsorientierung“ wurde als analytisches Raster auf die drei theoretischen Vergleichsdimensionen Arbeitsidentität, Selbstaktivierung und Leistungsverausgabung zurückgegriffen. Für den Block „Teamarbeit“ wurde gezielt nach „Anforderungen und Möglichkeiten“ gesucht, die sich aus dem Konzept für die Arbeiter ergeben.

³⁸ Der Strukturierungsprozess wird in weitere vier Formen sowie unterschiedlichen Analyseschritten differenziert, die alle bei Mayring nachgelesen werden können (vgl. Mayring 1994:79ff).

³⁹ Transkribiert wurde mit dem Programm F4. Das sprachliche Material wurde vollständig in ein schriftliches Material überführt. Sprachbestandteile wie „äh“ wurden weggelassen, Dialektfärbungen eingedeutscht. Unklarheiten im sprachlichen Material wurden kenntlich gemacht, zudem besondere nonverbale Merkmale. Das transkribierte Material umfasst ca. 1300 Seiten.

4. Im Verlauf der Analyse fanden auch Techniken der „Grounded Theory“ Anwendung. Durch das „offene Kodieren“⁴⁰ konnten weitere Kategorien entwickelt werden, wodurch bereits bestehende Dimensionen mit weiteren angereichert bzw. neue Hauptkategorien entwickelt wurden. Um ein Beispiel zu nennen: In der Grundkonzeption der Arbeit wurde die gesellschaftliche Perspektive der Arbeiter theoretisch nur unzureichend bedacht. Es zeigte sich aber, dass sie eine starke Kategorie für subjektive Begründungen darstellte, was allerdings erst durch das „offene“ und später „axiale Kodieren“⁴¹ sichtbar wurde.
5. Danach galt es die Kategorien inhaltlich weiter zu strukturieren und deren Dimensionen (Subkategorien) stärker zu akzentuieren. Zum Beispiel wurden Subkategorien, die sich auf die Kategorie Selbstaktivierung bezogen (Zufriedenheit, Arbeitsfreude, Herausforderung), zusammengefasst und als intrinsische Orientierung dimensionalisiert.⁴² Diese konnten dann wiederum der instrumentell-funktionalen Orientierung gegenüber gestellt werden (die natürlich vorher ebenfalls zusammengefasst wurde). Zu jeder Kategorie sowie Dimension wurden theoretische Memos verfasst.
6. Schließlich wurde zu jedem Interview ein Fallprofil erstellt, das die wesentlichen Inhalte zu den erhobenen Kategorien zusammenfasste. Die Fallprofile stellten eine wichtige Grundlage für die Typenbildung von Erwerbsorientierungen dar, da sie für Fallvergleiche dienten.

Mit diesem Vorgehen waren erste Schritte für die Erreichung des deskriptiven Forschungsziels gelegt, bei dem es um die Typisierung von Erwerbsorientierungen im Kontext von neuen betrieblichen Anforderungen (Teamarbeit) ging.

⁴⁰ Durch das offene Kodieren wird das Datenmaterial weiter aufgebrochen, allerdings ohne Zuhilfenahme bereits bestehender theoretischer Konzepte (vgl. Strübing 2008:19ff). Einzelne Phänomene werden dabei dem Text entnommen und „für sich gestellt“.

⁴¹ Im Unterschied zum offenen Kodieren werden beim axialen Kodieren stärker Relevanzentscheidungen getroffen: „Nicht alle im Material identifizierten Phänomene werden systematisch vergleichend auf ihre Ursachen, Umstände und Konsequenzen befragt, sondern nur diejenigen, von denen – nach dem vorläufigen Stand der Analyse - angenommen werden kann, dass sie für die Klärung der Forschungsfrage relevant sind oder sein könnten. Damit wird implizit eine Reihe zunächst sehr vager Hypothesen entwickelt, die im weiteren Gang der Analyse überprüft werden: Durch die Entscheidung, Phänomen A näher zu untersuchen und axial zu kodieren, nehmen wir an, dass dieses Phänomen für unser theoretisches Modell von Bedeutung sein wird“ (Strübing 2008: 21).

⁴² „,Dimensionalisierung‘ ist also der Vorgang, bei dem man Ausprägungen für Merkmale oder Subkategorien für Kategorien sucht“ (Kelle/Kluge 2010:87).

5 Typenbildung in mehreren Schritten

Mit der Typenbildung⁴³ von Erwerbsorientierungen im Rahmen dieser Arbeit sollten zwei Ziele verfolgt werden. (*Erstens*) ging es um die Abbildung eines breiten Spektrums an Erwerbsorientierungen, im Kontext eines weitreichenden betrieblichen Veränderungsprozesses. (*Zweitens*) sollte die Fragestellung nach den Bedingungen für konformes und nicht-konformes Handeln im Rahmen von Teamarbeit beantwortet werden. Insofern musste zunächst ein deskriptiver analytischer Schritt erfolgen, dem ein erklärender Schritt folgte.

Für die Typenbildung wurde sich eng an den von Kelle und Kluge beschriebenen „Prozess der Typenbildung“ gehalten, (vgl. Kelle/Kluge 2010:91ff). Dieser besteht aus vier Schritten: (*Ers-**tens*) das Erarbeiten von relevanten Vergleichsdimensionen. (*Zweitens*) das Gruppieren der Fälle und die Analyse von empirischen Regelmäßigkeiten. (*Drittens*) das Erschließen von inhaltlichen Sinnzusammenhängen und schließlich (*viertens*) die Charakterisierung der Typen.

Folgende Vorgehensweise wurde in der Arbeit zur Typenbildung gewählt⁴⁴:

1. Entsprechend der Vorgehensweise „Kodieren“ wurden Kategorien und Dimensionen entwickelt. Ergebnis waren 14 Kategorien⁴⁵ mit den dazugehörigen Dimensionen.
2. Nun wurden die ersten 20 Fälle der Kategorie „Erwerbsorientierung“ zugeordnet. Dabei wurde sich auf jeweils eine Typisierung pro Subkategorie konzentriert. Das heißt: erst Arbeitsidentität, dann Selbstaktivierung und schließlich Leistungsverausgabung. Daraus resultierte eine vorläufige Typologie pro Subkategorie. Nun galt es die drei Subkategorien jeweils aufeinander zu beziehen. Das musste in einem mehrstufigen Verfahren passieren, weil jeweils eine bestehende Typologie nur mit einer weiteren Subkategorie kombiniert werden konnte. Im Verlaufe dieses Prozesses, mussten die Dimensionen immer wieder angepasst werden, weshalb sich dieser analytische Schritt als besonders zeitaufwendig herausstellte. Schließlich konnten die restlichen 42 Interviews der Kategorie zugeordnet werden, wobei nochmals die Subkategorien in Teilen angepasst werden mussten.

⁴³ „Eine Typenbildung ist immer das Ergebnis eines Gruppierungsprozesses, bei dem ein Objektbereich anhand eines oder mehrerer Merkmale in Gruppen bzw. Typen eingeteilt wird [...], so dass sich die Elemente innerhalb eines Typus möglichst ähnlich sind (interne Homogenität auf der „Ebene des Typus“) und sich die Typen voneinander möglichst stark unterscheiden (externe Heterogenität auf der „Ebene der Typologie“)“ (Kluge/Kelle 2010:85). Ein Typus weist verschiedene Untergruppen auf, die auf gemeinsamen Eigenschaften beruhen (besonders ähnlich sind) und durch ihre Zusammenfassung den Typus charakterisieren (vgl. ebd.).

⁴⁴ Nicht alle Schritte können hier abgebildet werden. Versucht wird, die Typisierungsschritte so nachvollziehbar wie möglich zu beschreiben. Dafür müssen notwendigerweise kleine Teilschritte weggelassen werden, um Komplexität zu reduzieren.

⁴⁵ Die hohe Anzahl an Kategorien ergab sich durch das offene und axiale Kodieren, bei dem von den ursprünglichen Suchkategorien „Erwerbsorientierung“ und „Teamarbeit“ abgewichen wurde.

3. In der nächsten Phase der Typenbildung wurde innerhalb der sich abzeichnenden Hauptkategorien „Progressiv“, „Assimiliert“ und „Separiert“ nach spezifischen Handlungen im Rahmen von Teamarbeit gesucht. Hierfür waren ja bereits zu einem früheren Analysepunkt – zunächst noch relativ offen – Kategorien gebildet wurden („Anforderungen und Möglichkeiten“). Nun galt es allerdings diese zu konkretisieren. Entsprechend der Fragestellung der Arbeit wurde folgendes primäres Ziel bestimmt, nämlich das Verstehen von subjektiven Begründungen, die sich aus dem Zusammentreffen des Handlungskontextes Teamarbeit und den verschiedenen Erwerbsorientierungstypen ergaben. Dabei wurde angenommen, dass sowohl Brüche, im Sinne von „Nicht-Passungen“ zwischen Erwerbsorientierungen und dem Kontext, als auch „Brücken“ zwischen den Orientierungen der Individuen und dem äußeren Kontext vorhanden sind. Die Idee, Brüche als die Nichtpassung zwischen Orientierungen und dem Kontext einer Handlung zu qualifizieren, entstand aus der bourdieuschen Lektüre zur Wandlungsfähigkeit des Habitus (vgl. Bourdieu 1987, 1989, 1997; Barlösius 2006). Bourdieu sieht im Habitus einer Person einerseits die Verinnerlichung kollektiver Dispositionen als strukturierte Struktur des Produkts des Handelns und andererseits das generative Erzeugungsprinzip für die Praxis im Sinne einer bestimmten Handlungsweise, eben einer bestimmte Art zu Handeln. Die Wandlung des Habitus ist für Bourdieu keine alltägliche Routine, sondern vollzieht sich unter drei verschiedenen (für das Individuum kritischen) Voraussetzungen: auf der strukturell-praktischen Ebene durch den Wandel der individuellen Lebenslaufbahn (vgl. Bourdieu 1987:116) sowie durch soziale Veränderungen auf gesellschaftlicher Ebene (vgl. Bourdieu 1997:459). Demgegenüber auf einer gesellschaftlich-diskursiven Ebene durch den Wandel von Sichtweisen der sozialen Welt (vgl. Bourdieu 1989:406ff). Angemerkt sei an dieser Stelle in aller Deutlichkeit, dass es nicht um eine Rekonstruktion des Habitus in dieser Arbeit geht, sondern um die Analyse des Verhältnisses von außen und innen, von Struktur und inneren Dispositionen auf Basis eines Konzepts von Erwerbsorientierungen. Darauf basierend war es möglich, die Frage nach dem subjektiven Entsprechungsverhältnis im Individuum zu beantworten.⁴⁶
4. In einem nächsten Schritt wurden die Ergebnisse aus Punkt 3 in eine Kreuztabelle übertragen und in Bezug zur Kategorie „Aktivität im betrieblichen Raum“ gesetzt, um zu erfahren, welcher Erwerbsorientierungstyp „aktive“ bzw. „passive“ Leistungen im betrieblichen Raum zeigt. Die Dimension „Aktivität im betrieblichen Raum“ wurde im Verlaufe der Analyse dann stärker auf die Forschungsfrage zugespitzt: Es ging nun nicht mehr lediglich

⁴⁶ Siehe dazu in der Typologie die untere Reihe Erwerbsorientierungen.

um aktive und passive Leistungen, sondern um Anpassungsleistungen in Bezug auf das neue Konzept Teamarbeit.

5. Schließlich konnten so aus den Erwerbsorientierungstypen spezifische Tätigkeitskonzepte herausentwickelt werden (z.B.: „optimieren“, „sichern“ usw.). Während dieses Schrittes zeigten sich allerdings durch die Kombination von Erwerbsorientierungen und den Tätigkeitskonzepten innerhalb der drei Grundtypen Differenzierungen. Beispielsweise wurde deutlich, dass innerhalb des assimilierten Typs mit unterschiedlichen charakteristischen Tätigkeitskonzepten agiert wird, so dass es zu einer erneuten Überprüfung der drei Erwerbsorientierungstypen kam. Durch das genauere Analysieren ließen sich jeweils zwei spezifische Ausprägungen den Grundkategorien zuordnen, weshalb insgesamt sechs typische Erwerbsorientierungen gebildet wurden.
6. Nun galt es die Ergebnisse zuzuspitzen und Erklärungen für konformes und nicht-konformes Teamarbeitshandeln zu finden. Hier ging es also um die Erschließung inhaltlicher Sinnzusammenhänge, wobei dies unter Rückgriff auf bereits bekannte theoretische Kategorien passierte bzw. Kategorien aus dem Datenmaterial heraus weiterentwickelt wurden.

V Empirischer Teil

1 Rekonstruktion von betrieblichen Strukturen

Im Folgenden werden die Konstellationen dargestellt, die den Interaktionszusammenhang Teamarbeit und dessen Einbettung in einen spezifischen Produktionsmodus ausmachen. Dabei wird davon ausgegangen, dass Teamarbeit im Kontext einer posttayloristischen, flexiblen Produktionsweise – subjektorientierte – Potentiale in sich trägt, die spezifische Anforderungen an die Arbeiter stellt. Diese gilt es herauszuarbeiten und sie in einem späteren Schritt mit den Erwerbsorientierungen in Verbindung zu setzen.

1.1 Teamarbeit im Untersuchungsbetrieb

Im Sinne der theoretischen Grundüberlegung⁴⁷, dass das Handeln im Betrieb durch ein Programm strukturiert ist, das neue Verhaltens- und Handlungsweisen von den Arbeitern einfordert, müssen im Folgenden die Möglichkeiten, aber auch Begrenzungen aufgezeigt werden, wie sie den Arbeitern gegeben sind. Das geschieht in mehreren Schritten:

1. Zunächst wird die Konzeption der Gruppenarbeit im Volkswagen-Werk T.⁴⁸ anhand einer eigens dafür geschaffenen Betriebsvereinbarung dargestellt und es werden sowohl wirtschaftliche als auch soziale Ziele beschrieben. Weiterhin wird auf den Volkswagen-Weg eingegangen, der als betriebspolitischer Kompromiss die sozialen Erwartungsstrukturen der Arbeitnehmer und des Unternehmens zu verbinden sucht.
2. Neben dem „formalen“ Einführungs- und Stabilisierungsprozess der Teamarbeit stehen im Anschluss deren Instrumente im Zentrum des Interesses der Untersuchung. Dabei werden *drei Anforderungs- und Möglichkeitskomplexe* herausgearbeitet, die sich den Arbeitern eröffnen: Kommunikation und Kooperation, Problemlösung sowie direkt-indirekte Steuerung.

⁴⁷ Siehe das Kapitel „Empirische Konzeptionalisierung“.

⁴⁸ Der Untersuchungsbetrieb wurde anonymisiert.

1.1.1 Gruppenarbeit am Standort T. bis 2006

Gruppenarbeit am Standort T. der Volkswagen AG besitzt mittlerweile eine gewisse Tradition. Gekennzeichnet ist diese allerdings weniger durch eine kontinuierliche – über die Jahre hinweg – stilbildende Philosophie, sondern verläuft viel mehr durch beständige Brüche, Irrwege und Diskontinuitäten. War in den 1970er Jahren das Stammwerk T. nicht in das Gruppenarbeitsprojekt im Rahmen des HdA-Programms einbezogen, suchte (zunächst) die Interessenvertretung der Arbeitnehmer erstmals Mitte der 1980er Jahre nach neuen innovativen arbeitsorganisatorischen Konzepten. Gemeinsam mit der Unternehmensleitung und auf Basis der Ergebnisse eines Pilotprojekts in einer Halle des Standorts wurde Mitte der 1990er Jahre eine Rahmenvereinbarung geschlossen, die gleichermaßen die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit als Ziele der Gruppenarbeit benannte. Mit dem Reorganisationskonzept der schlanken Produktion, welches zu Beginn der 1990er Jahre bei Volkswagen Einzug hielt, sollte Teamarbeit flächendeckend, über diese Halle hinaus, eingeführt werden. Zusätzlich zu den genannten Zielen kam die Sicherung der Arbeitsplätze hinzu. Im Verlauf (ab 1991) entwickelten sich Gruppenarbeitsprojekte im Karosseriebau und in der Lackiererei sowie in der mechanischen Fertigung. Später (1993) erhielt ein Projektteam die Aufgabe, auf einer Montagelinie ein Konzept zur Einführung und Umsetzung von Teamarbeit zu entwickeln. Im Cost-Center Presswerk entstanden die personell umfangreichsten Teamarbeitsprojekte.⁴⁹ Insgesamt kristallisierten sich in dieser ersten Phase von Teamarbeit am Standort zahlreiche praktische Probleme bei der Einführung heraus: Die Gruppengespräche konnten nicht in den Montagefluss eingebunden werden, Technik und Gruppenarbeit waren nicht aufeinander abgestimmt, das Projektmanagement ungenügend und ein mangelnder Umsetzungswille in den Abteilungen hatte Bestand. Der damalige Gesamtbetriebsrat brachte 1995 die Problematik in mehreren Reden auf Betriebsversammlungen auf den Punkt:

„Aber Kolleginnen und Kollegen, meine Herren, ich frage, was nützt eigentlich alle Bereitschaft zu effektiver Leistung, wenn montags beim Polo Teile fehlen, weil am Samstag gearbeitet wurde, wenn Anlagen wie beim Polo-Rohbau fünf Stunden stehen, weil die Technik überlastet ist und Ersatzteile fehlen, wenn Aufträge und Fertigungsumfänge aus Personalmangel vergeben werden, obwohl wir kostengünstiger sind, wenn Teile eingekauft werden, die eigentlich nur Schrottwert haben, wenn bei der Arbeitsorganisation der Marsch in die Steinzeit angetreten wird. Kolleginnen und Kollegen, wenn eben bei der

⁴⁹ In der ersten Hälfte der 1990er Jahre entstand am Standort eine Vielzahl verschiedener Vereinbarungen zur Gruppenarbeit. Das kann man sicherlich einerseits als Ausdruck für die Gruppenarbeitseuphorie im Zuge von Lean-Management auch bei Volkswagen interpretieren. Andererseits – und das ist wahrscheinlicher – wurde Gruppenarbeit niemals wirklich als integraler Bestandteil des Organisationsmanagements betrachtet. Aus jetziger Perspektive sind die gesamten Maßnahmen und Vereinbarungen zur Gruppenarbeit in den 1990er Jahren mehr als undurchsichtig und wirken nicht aufeinander abgestimmt.

Arbeitsorganisation der Marsch in die Steinzeit angetreten worden ist, weil eben dieses Management nicht in der Lage ist, vernünftig Gruppenarbeit zu organisieren.“ [...] „Der andere Aspekt, den ich ansprechen möchte, ist der gesamte Bereich der Arbeitsorganisation. Ich sage dies jetzt ganz bewusst überspitzt. Im größten Automobilwerk der Welt ist das Thema Modernisierung der Arbeitsorganisation und Gruppenarbeit tot, toter geht das schon gar nicht mehr. Alle Versprechungen und Ansätze sowie die meisten Projekte strafen Aussagen von Volkswagen in der der Öffentlichkeit Lügen. Und da wir ja viel vom Wettbewerb reden: Gäbe es einen Wettbewerbsvergleich für Arbeitsorganisation, dann würde für Volkswagen nicht nur die Rote Laterne ausreichen, sondern dann müßte ein ganzer Leuchtturm her. Und das sage ich Ihnen ganz offen, das liegt nicht an uns meine Herren, sondern schlicht und ergreifend daran, daß Sie dieses Thema offenbar überhaupt nicht mehr interessiert. Das ist längst überfällig, daß Sie endlich die Zeichen der Zeit erkennen und die Prozesse so organisieren, daß vor Ort auch wirklich optimiert werden kann, anstatt nur Löcher zu stopfen und Schäden zu begrenzen, um dann letztendlich die Schuldigen in der Belegschaft zu suchen. Das, meine Herren, wäre wirkliches Management.“ (GBR in Haipeter 2000:427)

1996 wurde schließlich ein umfangreiches Regelungspapier zur Teamarbeit zwischen Unternehmen und Betriebsrat, wirksam für den Standort T. (als Betriebsvereinbarung), verabschiedet. Obwohl im Papier wesentliche Punkte des Teamalltags geklärt wurden⁵⁰ war es einzig der Bereich der Montage, in dem mehr oder weniger durchgehend Teamarbeitsstrukturen etabliert werden konnten. Das Regelungspapier hatte keinen verbindlichen Charakter, so dass in den Bereichen des Presswerks, des Karosseriebaus und der Lackiererei weiterhin Einzelarbeitsplätze Bestand hatten. In der Betriebsvereinbarung wurden Kompetenzen und Verantwortung an das Team abgegeben, so beispielsweise die An- und Abwesenheitsplanung oder die Mitgestaltung der Arbeitsinhalte und der Arbeitsbedingungen, die Arbeitsorganisation und die Arbeitsumgebung. Aber die Fließbandproduktion ließ nur restriktive Bedingungen zu, weshalb die Realität der Gruppenarbeit in der Fahrzeugmontage von dem abwich, was auf dem Papier verankert war.

Insgesamt muss für die 1990er Jahre konstatiert werden, dass zwar einige Versuche der Implementierung von Teamarbeitsstrukturen unternommen wurden. Allerdings – und da ist Haipeter und seiner äußerst umfangreichen Untersuchung⁵¹ zur betrieblichen Mitbestimmung bei Volkswagen zuzustimmen – kann von einer breiten oder flächendeckenden Einführung von

⁵⁰ Ziele der Teamarbeit; Aufgaben des Teams, des Teamkoordinators; Einbindung der Vorgesetzten und des Betriebsrats; Qualifizierungsbedarf; Wahl des Teamkoordinators; Zeitpunkt und Inhalte der Teamgespräche.

⁵¹ Betrachtungszeitraum Siebziger Jahre bis 1997.

Teamarbeit nicht die Rede sein. Nach wie vor waren tayloristische Strukturen nicht überwunden und ein mangelndes Interesse im Management an Gruppenarbeit anzutreffen (vgl. Haipeter 2000:427).

Mit der Einführung des ersten ganzheitlichen Produktionssystems bei Volkswagen Ende der 1990er Jahre (Arbeits- und Prozessorganisation, kurz APO) wurde ein erneuter Versuch zur Anschubfinanzierung für Teamarbeit unternommen. APO sollte die Antwort auf unübersichtliche und nicht zusammenhängende Prozesse im Unternehmen geben, die durch die erste Einführungswelle von Lean-Elementen entstanden. Zehn miteinander verwobene Prozesse bildeten das Gerüst des Produktionssystems, zu denen auch Gruppenarbeit gehörte. Im Mittelpunkt des standardisierten Produktionssystems stand ein neuer Arbeitstypus, der qualifizierte Routinearbeiter. Mittels flexibler Kompetenzstandards sollten ambivalente Handlungsanforderungen bewältigt und eine sichere Einsatzflexibilität gewährleistet werden. Allerdings konnte sich APO nicht unternehmensweit durchsetzen, da die Umsetzungsstrategie personenabhängig konzipiert war. Promotor für das Vorhaben war der Leiter des Industrial-Engineering des Werks T. Zudem erfolgte die Implementierung nicht ganzheitlich, sondern selektiv. Da die einzelnen Produktionsbereiche des Werks T. Presswerk, Karosserie, Lackiererei und Montagen in Cost-Center strukturiert waren (und auch heute noch sind) und damit eigenverantwortlich agieren, fehlte es an Promotoren, die den Prozess umsetzten. Eine standardisierte Vorgehensweise war so nicht gegeben. Je nachdem, wie einzelne Elemente aus APO in den Verantwortungsbereich der Cost-Center passten, kamen sie zur Anwendung. Daraus resultierten z.B. unterschiedliche Grade des Vorhandenseins von Teamarbeit. Damit ist auch erklärbar, warum sich Gruppenarbeit in einzelnen Bereichen, wie der Montage etablieren konnte, in anderen jedoch wieder verworfen oder gar nicht erst aufgenommen wurde.

1.1.2 Der Volkswagen-Weg als neuer betriebspolitischer Kompromiss⁵²

Im Kontext einer harten Wettbewerbssituation war die betriebswirtschaftliche Lage von Volkswagen im Zeitraum zwischen 2002 und 2007 ungenügend. Rückläufige Produktivitätskennzahlen, hohe Arbeits- und Fabrikkosten sowie lange Montagezeiten führten zu entscheidenden

⁵² Die Inhalte der folgenden Ausführungen bis einschließlich zur Seite 95 sind das Resultat umfangreicher Dokumentenanalysen sowie zahlreicher Experteninterviews die in den Jahren 2008, 2009 und 2011 mit mehreren Vertretern des Managements und Vertretern des Betriebsrats durchgeführt wurden. Die Interviews im Jahr 2011 führte Matthias Emmer M.A. im Rahmen der Bearbeitung seiner Magisterarbeit. Bei einem Experteninterview handelt es sich methodisch gesehen um eine offene Datenerhebungsform (vgl. Liebold/ Trinczek 2002:33ff), mit einem Leitfaden im Hintergrund. Die Experteninterviews thematisierten den Hintergrund des Volkswagen-Wegs im Allgemeinen und die Aushandlung des betriebspolitischen Kompromisses im Speziellen. Es ging weiterhin um Chancen und Gefahren, die durch den Volkswagen-Weg entstehen könnten. Und schließlich wurde

Kostennachteilen pro Fahrzeug. Im direkten Vergleich zu Toyota waren die Kennzahlen von Umsatzrendite, Ergebnis vor Steuern und Produktivität schlechter. Auch die Kundenzufriedenheit lag deutlich unterhalb des Durchschnitts der Automobilhersteller weltweit. Während bei Volkswagen zeitweise sogar die Option bestand, Werke zu schließen, plante Toyota zehn neue Fabriken in Europa. Beim deutschen Hersteller stellte sich die Situation Ende 2005 als so prekär dar, dass der Abbau von 20.000 Arbeitsplätzen drohte und ein rigores Restrukturierungsprogramm gestartet werden sollte. Offen dachte man über den Verkauf von Konzerntöchtern sowie über das Outsourcing der unternehmenseigenen Komponentenhersteller nach.

Neben dieser prekären Wettbewerbssituation war es auch die Enttäuschung auf der Arbeitnehmerseite über die jahrelange personenabhängige strategische Ausrichtung des Unternehmens, die zu einer Forderung nach einer ganzheitlichen, personenunabhängigen Unternehmensstrategie führte.

Seinen politischen und konzeptionellen Ausgangspunkt hatte der Volkswagen-Weg in den Tarifverhandlungen von 2004. In ihnen wurde ein Zukunftstarifvertrag beschlossen, der u.a. die Einführung einer innovativen Arbeitsorganisation beinhaltete. Diese Idee war allerdings nicht neu, denn bereits lange im Vorfeld setzte sich die IG Metall mit dem Thema in ihren Gremien auseinander. Der Zukunftstarifvertrag, der zwischen IG Metall und Volkswagen geschlossen wurde, stellte die Absicht dar, Werksschließungen, verstärktes Outsourcing und Personalabbau zu verhindern (vgl. Zukunftstarifvertrag 2004:4). Nicht kurzfristige Einsparungen sollten das Unternehmen profitabler machen. Viel eher war es das Ziel, alle Prozesse im Unternehmen durch einen langfristigen Organisationsentwicklungsprozess effizienter zu gestalten. Damit war der Grundstein für den Volkswagen-Weg gelegt. Einerseits enthielt der Zukunftstarifvertrag einen Paragraphen, der die Beschäftigung bis zum Jahr 2011 zusicherte. Andererseits einen Paragraphen, der die Implementierung einer innovativen Arbeitsorganisation vorsah:

„5.1 Zur Förderung der Arbeitsplatz- und Beschäftigungssicherung sowie der Wettbewerbsfähigkeit finden die Gestaltungsprinzipien einer innovativen Arbeitsorganisation Anwendung. Die Prinzipien beinhalten folgende Grundsätze:

- Beteiligungsorientierte Prozessgestaltung
- Ganzheitliche Arbeitsaufgaben in einer Teamorganisation

die Umsetzung von Teamarbeit am Standort T. in den Interviews betrachtet. Sie gehen als Hintergrundwissen in die folgenden Kapitel ein ohne explizit zitiert zu werden (zur ähnlichen Vorgehensweise Haipeter 2000:35). Die Dokumentenanalyse umfasste die Auswertung von Betriebsvereinbarungen, Tarifverträgen, Qualifikationskonzepten und Strategiepapieren.

- Flache Hierarchien mit einer Steuerung mittels Zielvereinbarungsprozess
- Prozessintegriertes Lernen z.B. Lerninseln/Lernwerkstätten
- Prozessintegrierte Kommunikationsformen

Die Arbeitsorganisation dient der Förderung der Effizienz, der Qualität und der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit.

5.2 Die Arbeitsorganisation ist so zu gestalten, dass die Beschäftigten weder über- noch unterfordert werden, dass ihnen abwechslungsreiche und ganzheitliche Arbeitsinhalte übertragen und insbesondere dabei ihre fachlichen sowie überfachlichen Kenntnisse und Fähigkeiten gefördert und gefördert werden.

5.3 Die konkreten Rahmenbedingungen der innovativen Arbeitsorganisation werden betriebsbezogen durch die Betriebsparteien vereinbart.“ (Zukunftstarifvertrag 2004:4)

Obwohl der Zukunftstarifvertrag die Keimzelle des Volkswagen-Wegs ist, verflachte zunächst der weitere Verlauf. Auf Unternehmensseite war man sich nicht darüber einig, was überhaupt unter einer innovativen Arbeitsorganisation zu verstehen ist. Im Raum stand nur, dass es um die Zukunft der Arbeit bei Volkswagen gehen musste. Weitere wichtige Fragen galt es zu beantworten, denn unklar war, welche Leistungsanforderungen das Unternehmen an die Mitarbeiter stellen konnte, wie die Autos der Zukunft aussehen und wo die Chancen für Drittgeschäfte lägen. Trotz der Einbeziehung von Zukunfts- und Trendforschern hatte das Unternehmen kaum eine Antwort auf diese Fragen. Sicherlich, man war sich darüber einig, dass alternative Antriebstechnologien und die Zunahme der Elektronik im Fahrzeug immer mehr an Bedeutung gewinnen. Wie allerdings die Zukunft der Arbeit aussah und wie sie durch Volkswagen gestaltet werden könnte, diese Antwort konnte niemand sofort geben. Pragmatisch besann man sich auf das schon bestehende System der Arbeits- und Prozessorganisation (APO). Dieses war bereits sehr weit ausgearbeitet, aber hatte mit dem Abgang seines Promotors keine machtpolitische Unterstützung mehr. Nachdem aber klar war, dass APO zumindest ein Grundsystem darstellen könnte, wurden ausführliche Benchmarks durchgeführt. Toyota war nun nicht mehr nur Hauptkonkurrent und Angstgegner, sondern avancierte zum Vorbild des weiteren Reorganisationsprozesses. Auf Unternehmensebene entwickelte sich die Idee, in Anlehnung an Audi, einen kaskadenförmigen KVP zu verankern, der die Elemente von APO in das Unternehmen implementieren sollte. Dieses Implementierungskonzept wurde an die Arbeitnehmerseite herangetragen, bei der es auf einen grundlegenden Konsens stieß.

Allerdings, und dies ist nun eine entscheidende Wendung, ging es der Arbeitnehmerseite nicht nur um die Einführung eines standardisierten Produktionssystems. Eine neue Führungs- und Kommunikationskultur, das Verständnis von Organisation als lernende Organisation und ein geeignetes Prozesscontrolling wurden als Rahmenelemente definiert. Im Sommer 2006 wurde schließlich die grundlegende Betriebsvereinbarung zum Volkswagen-Weg beschlossen (vgl. BV 06/06).

Diese Betriebsvereinbarung ist insofern bedeutend, da sie den *grundlegenden Kompromiss* zwischen den Betriebsparteien formal festsetzt: *Wirtschaftlichkeit und Beschäftigungssicherung*. Damit war das entscheidende Ziel der Arbeitnehmerseite erreicht. Andererseits verdeutlicht der Kompromiss, dass emanzipatorische Forderungen aus der HdA-Ära keine Rolle mehr spielen. Diese Entwicklung kündigte sich bereits in den Gruppenarbeitsprojekten der 1990er Jahre an (vgl. Haipeter 2000:424). Statt einer Humanisierung der Produktion und der sich daraus potentiell entwickelnden Rationalisierungseffekte (Rationalisierung durch Humanisierung), sahen sowohl die Arbeitgeber- als auch die Arbeitnehmerseite in den Unternehmensprozessen Optimierungspotentiale. Dabei sollte sich der Rationalisierungsfokus – wie sonst üblich – nicht nur auf die direkte Produktion beziehen, sondern das gesamte Unternehmen betrachten.

Natürlich verband der Betriebsrat auch Humanisierungsabsichten mit dem Projekt. Hierzu zählen insbesondere:

- die flächendeckende Einführung von Teamarbeit
- die Einrichtung von ergonomischen und alternsgerechten Arbeitsplätzen
- Personalentwicklung und Qualifizierung der Belegschaft
- die beteiligungsorientierte Optimierung der Prozesse
- die Teilhabe an Effizienzeffekten sowie Entgeltabsicherung
- sowie die Entwicklung eines neuen Verständnisses von Kommunikation und Führung

Aber diese Humanisierungsziele sind nicht als einseitige Forderung oder Voraussetzung für Rationalisierungsprozesse zu verstehen, sondern gerade anders herum zu interpretieren: Durch die Neujustierung von Unternehmensprozessen, der Verschlinkung von Hierarchien und Kontrollsystemen sowie der Rationalisierungsmitgliedschaft aller Mitarbeiter resultieren bessere Arbeitsplätze. Erst die Rationalisierung von Prozess und Organisation treibt die Humanisierung der Arbeit weiter voran (Humanisierung durch Rationalisierung).

Um diesen Rationalisierungsmodus stärker zu verdeutlichen wird nun die Betriebsvereinbarung zum Volkswagen-Weg sowie die Betriebsvereinbarung Beschäftigungssicherung, Entgeltsicherung und Erfolgsbeteiligung vorgestellt.

1.1.3 Rahmenvereinbarung zum Volkswagen-Weg

Das grundsätzliche Ziel des Volkswagen-Wegs wird in der Betriebsvereinbarung wie folgt definiert: „Ziel des Organisationsentwicklungsprozesses ist die systemische Um- bzw. Neugestaltung von Aufbauorganisation und Ablauforganisation im Unternehmen, um so bedarfsgerechte Anpassungslösungen der Strukturen an die Prozesse zu erhalten. Die Organisationsentwicklung ist mit dem Ziel offen zu gestalten, dass sie sich ständig weiterentwickelt“ (BV 06/06). Drei wesentliche Strategieelemente sind der Vereinbarung inhärent. Das (*erste*) Element „Kommunikation und Führung“ zielt auf eine Veränderung der betrieblichen Organisation ab. Ziel des Entwicklungsprozesses ist es, die Selbststeuerungsfähigkeit der Arbeitnehmer zu unterstützen. „Kommunikation“ meint in diesem Zusammenhang die Installation von prozessorientierten Kommunikationsformen, die standardisierte Strukturen und Themen beinhalten. Sie unterstützen die Mitarbeiter vereinbarte Ziele auf Basis von Kennzahlen und Zustandsbeschreibungen zu erreichen. Kommunikationsinhalte sind in diesem Zusammenhang kommunizierbare Inhalte und Strategien des Unternehmens. Diese sollen für alle Mitarbeiter und auf jeder Hierarchieebene erreichbar sein. Das Element „Führung“ zielt auf ein neues Führungsverständnis ab. Vorgesetzte sind weniger Anweisungsgeber und Kontrolleure als vielmehr Caches (Vorbild und Förderer), die Vertrauen stiften sollen

Die „lernende Organisation“ als (*zweites*) Strategieelement, gewährleistet die schnelle Anpassungsfähigkeit des Systems Unternehmen an seine Umwelt, indem prozessnahe Lernmöglichkeiten durch Lerninseln für die Mitarbeiter oder Teams sichergestellt werden. Die lernende Organisation dient zunächst dazu, den Volkswagen-Weg auf eine breite Basis zu stellen, gemeinsam mit der Belegschaft weiter zu entwickeln, um so Prozesssicherheit und Qualitätsverbesserungen zu erreichen.

Damit die Entwicklung des Prozesses evaluiert und bewertet werden kann, ist ein entsprechendes „Prozesscontrolling“ als (*drittes*) Element zu implementieren. Prozesskennzahlen wie z.B. Durchlaufzeit oder die Messung der Kundenzufriedenheit sowohl intern als auch extern, Finanzkennzahlen und direkt mitarbeiterbezogene Kennzahlen sollen Fehlentwicklungen beschreiben, um ihnen dann entgegen zu wirken.

Die bis hierhin erläuterten Elemente sind als Rahmenbedingungen für die Implementierung und Standardisierung eines *ganzheitlichen Produktionssystems* zu verstehen. Bereits oberhalb wurde dieses v.a. von der Automobilindustrie favorisierte Managementprinzip als Lean-Production 2.0 typisiert (Seite 25ff). Während in den 1990er Jahren nur bruchstückhaft und nicht aufeinander bezogen Lean-Elemente angewandt wurden⁵³, suchen ganzheitliche Produktionssysteme heute den systemischen Bezug von vielen einzelnen Instrumenten (vgl. Barthel u.a. 2002; Spath u.a. 2003; Brocker 2004; Lay/ Neuhaus 2005; Korge 2006). „Damit verschiebt sich die Gewichtung von einzelnen Gestaltungselementen auf den Zusammenhang, auf die Kohärenz der Gestaltungselemente insgesamt. Theoretisch könnte dies auch auf eine gezielte Verbindung von Elementen des Toyota-Produktionssystems mit anderen innovativen Konzepten hinauslaufen. Faktisch bedeutet es derzeit eher den Versuch einer möglichst ganzheitlichen Übertragung des Toyota-Produktionssystems“ (Jürgens 2006:19).

Ziel der Einführung von ganzheitlichen Produktionssystemen ist die Beseitigung von Verschwendung in und die Konzentration auf unmittelbar wertschöpfende Prozesse sowie die Synchronisierung von Produktionsprozessen.⁵⁴ Dafür werden verschiedene Prinzipien, Methoden, Werkzeuge, Instrumente und Standards definiert und in einen systemischen Bezug zueinander gebracht. Für Volkswagen ergibt sich folgendes „Produktionshaus“ (Abbildung 5):

⁵³ „Die Komplexität der Prozesse betrieblicher Reorganisation [...] beruht darauf, dass sämtliche Entwicklungen, d.h. prozessorientierte Funktionsintegration, betriebsorganisatorische Dezentralisierung und die verschiedenen Formen der Vermarktlichung aber dennoch in den meisten Betrieben zeitgleich und vor allem in unterschiedlichen Kombinationen wirksam werden. [...] Die verschiedenen Elemente werden nur selten integriert, sondern stehen in der Regel unverbunden nebeneinander, die einzelnen Veränderungen werden kaum koordiniert und zeichnen sich durch ein hohes Maß an Ungleichzeitigkeit aus“ (Kuhlmann 2004:324).

⁵⁴ Volkswagen verbindet mit der Implementierung des Produktionssystems noch weitere Ziele: Qualität erhöhen, Kosten reduzieren, Termintreue verbessern, Produktivität steigern, Durchlaufzeit verkürzen.

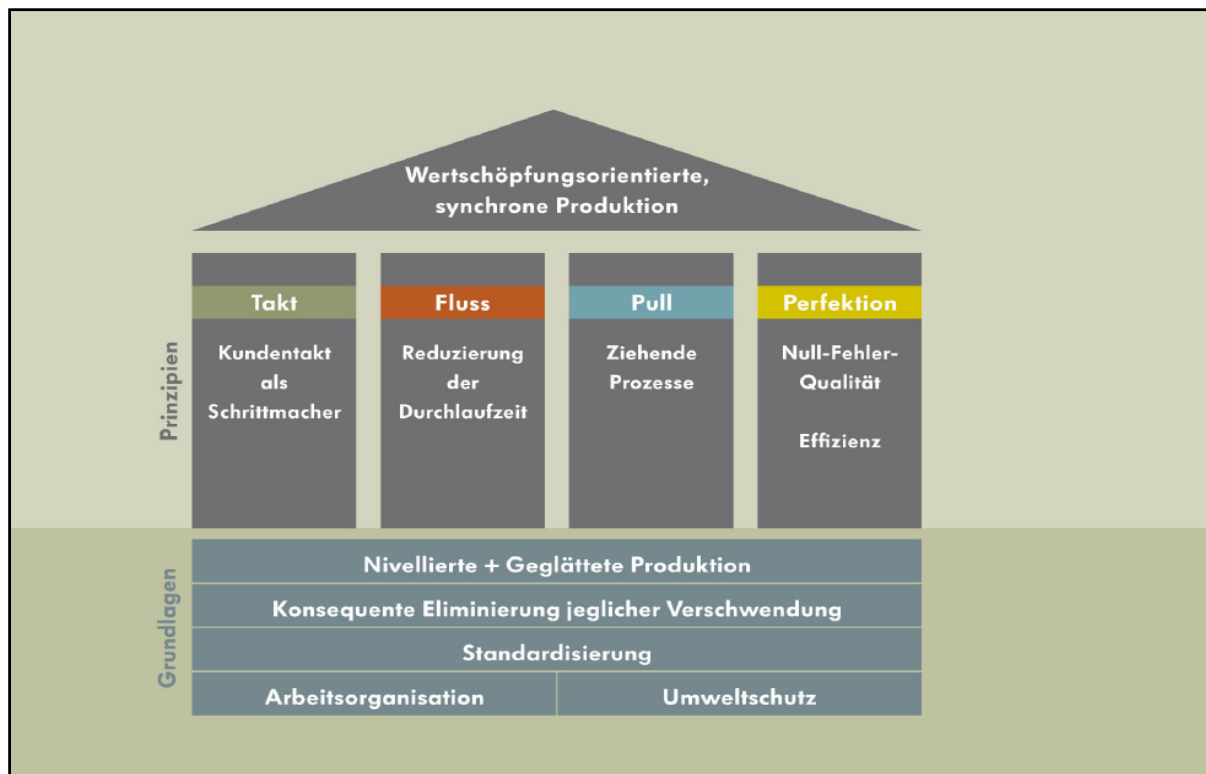


Abbildung 5: Das Produktionssystem von Volkswagen (Darstellung des Unternehmens aus interner Strategieunterlage 2010)

Die Basis des Produktionssystems bilden arbeitsorganisatorische und arbeitsprozessbezogene sowie betriebspolitische Grundlagen. Hierzu zählen u.a.:

- die Einführung von Teamarbeit und gezieltes Mitarbeitertraining sowie Mitarbeiterqualifikation
- die Vermeidung von Verschwendung im Arbeitsprozess und dessen Standardisierung
- die Gestaltung der Arbeitsplätze und Arbeitsabläufe nach sicheren, sauberen, ergonomischen und übersichtlichen Gesichtspunkten
- kontinuierliche Produktionsmuster, um sich von schwankenden Kundennachfragen zu lösen und damit den Produktionsprozess zu glätten bzw. zu stabilisieren
- Visualisierung von Standards, Zielen, Bedingungen und Kennziffern um Abweichungen sofort zu erkennen und zu verstehen

Dem Produktionssystem von Volkswagen liegen vier Prinzipien zu Grunde. Ihr Ziel ist die Stabilisierung, Synchronisierung und Glättung der Produktion.

Ein fester Kundentakt gibt den Rhythmus der Produktion vor, indem über alle Produktionsbereiche hinweg eine feste Taktzeit von 60 Sekunden angestrebt wird. Unterstützt durch das Prinzip des Eintakters, werden alle nötigen Arbeitsschritte idealerweise in einem Takt abgearbeitet. Durch eine kontinuierliche und für alle verbindliche Rotation am Arbeitsplatz sollen Monotonie und Dequalifizierung vermieden werden.

Das Flussprinzip im Produktionssystem soll die Reduzierung der Durchlaufzeit gewährleisten, indem kontinuierlich alle wertschöpfenden Prozesse „versorgt“ werden. Stillstandszeiten von Maschinen oder Produktionsbändern werden durch die Installation von entsprechenden Materialbereitstellungskonzepten vermieden. So entsteht ein stabiler Fertigungsprozess, der das Arbeiten nach Standards ermöglichen soll. Produzieren im Fluss meint auch, dass Material- und Pufferbestände auf ein Mindestmaß beschränkt und Montagebänder perlenförmig angeordnet sind. Dadurch werden Lagerkosten gespart, Durchlaufzeiten verringert und Fehlentwicklungen der Fertigung schneller erkannt. Freilich diszipliniert die perlenförmige Anordnung der Bänder auch die Teams, da Fehler sofort Auswirkungen auf nachgelagerte Bereiche haben.

Mit dem Pullprinzip („ziehende Prozesse“) wird nur noch das produziert, was der nachgelagerte Prozess fordert (andererseits produziert der vorgelagerte Prozess nur noch das, was der nachgelagerte Prozess verbraucht). Auch hier sollen Puffer, insbesondere Materialbestände, Investitionen und Steuerungsaufwände reduziert werden. Mit dem Pull-Prinzip⁵⁵ wird eine Marktsteuerungslogik in die Organisation implementiert, die auf Kunden-Lieferanten-Beziehungen setzt. Damit können in bereits dezentralisierten Einheiten (z.B. Cost-Center) weitere Subeinheiten geschaffen werden, die prozessförmig zueinander angeordnet sind.

Das Prinzip der Perfektion beinhaltet eine Reihe von Werkzeugen, die das geschaffene Produktionssystem zunächst stabilisieren und dann kontinuierlich optimieren. So gehört zum Beispiel zur ständigen Aufgabe des Produktionsteams, Fehler zu erkennen und diese abzustellen sowie Prozesse im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zu verbessern. Durch eine Reihe von Werkzeugen (z.B. Poka-Yoke⁵⁶, TPM⁵⁷) soll die Perfektion der wertschöpfenden Prozesse unterstützt werden.

⁵⁵ Es steht konträr zum Push-Prinzip, bei dem das Produkt durch die Fertigung „gedrückt“ wird.

⁵⁶ Vermeidung unbeabsichtigter Fehler.

⁵⁷ TPM besteht im Wesentlichen aus fünf Säulen: Beseitigung von Schwerpunktproblemen, Autonome Instandhaltung, Geplantes Instandhaltungsprogramm, Schulung und Training, Instandhaltungsprävention. In Verbindung mit „Tugenden“ wie Ordnung schaffen, Ordnungsliebe, Sauberkeit, Ordnungssinn und Disziplin soll die Anlagenproduktivität maximiert werden (vgl. Wildemann 2009:13).

Bis dato sind zahlreiche Elemente des Produktionssystems in die Tier Fertigung über einen kaskadenförmigen kontinuierlichen Verbesserungsprozess implementiert. Stufenförmig wird den Teilnehmern⁵⁸ des Workshops zunächst Elemente des Produktionssystems theoretisch vermittelt und diese dann praktisch angewandt. Der KVP-Kaskaden-Prozess bei Volkswagen entspricht keiner Bottom-Up-Vorgehensweise, sondern soll die Methodenbausteine des Produktionssystems zur Anwendung bringen und damit die Lean-Philosophie institutionalisieren, daneben allerdings auch konkrete kurzfristige Rationalisierungseffekte erzielen (gesetztes Ziel auf Basis einer Jahresvorgabe des Unternehmens: 10% Einsparung durch Rationalisierung). In der ersten Stufe werden dadurch v. a. Laufwege optimiert, Materialbestände reduziert, Behälter effizienter gestellt oder Werkzeuge optimiert. Aus den Workshops resultieren mitunter ambivalente Folgen für Teams. Einerseits können die Optimierungen eine Besserung der Arbeitssituation nach sich ziehen, insbesondere dann, wenn ergonomische Verbesserungen erzielt werden. Andererseits führt die Optimierung des Arbeitsplatzes oft zur Neuaustaktung der Tätigkeiten, wodurch mitunter Personal reduziert wird. Die Betriebsvereinbarung „Beschäftigungssicherung, Entgeltsicherung und Erfolgsbeteiligung“ sichert aber genau diese Fälle ab. „Auf dieser Grundlage werden die im Volkswagen-Weg beschriebenen Veränderungsprozesse nur dann erfolgreich sein, wenn die Beschäftigten aufgrund ihres Engagements keine Nachteile zu befürchten haben“ (Betriebsvereinbarung Ergänzungsvereinbarung zur Betriebsvereinbarung Nr.06/06 Rahmenvereinbarung zum Volkswagen-Weg 2007:1) und weiter: „Führen KVP-Maßnahmen, Strukturanpassungen, Produktoptimierungen etc. zu veränderten Personalbedarfen bzw. -bemessungen und somit zu Versetzungen, so sind den Beschäftigten im Rahmen der bestehenden Entgeltabsicherungsregelungen Arbeitsplätze in einem anderem gleichwertigen und zumutbaren Arbeitssystem zuzuweisen. Ist dies nicht möglich, erfolgt ergänzend zu den tariflich zugesicherten Regelungen zur sog. Karenzzeit des §9 METV bzw. des §5.3 GTV der Monatsentgeltausgleich bis zur Zuweisung einer Beschäftigung in einem anderen gleichwertigen und zumutbaren Arbeitssystem“ (ebd.). Die Betriebsvereinbarung ist als „politisches Dach“ zu den anderen Betriebsvereinbarungen ausgehandelt worden (vgl. ebd.). Ihr lag die Erkenntnis zu Grunde, dass Standorte und Beschäftigte nur dann gesichert werden können, wenn der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens gegeben ist. Das bedeutet eine höhere Auslastung jeder Fabrik insbesondere durch die Steigerung der Fahrzeugvolumen, die Erhöhung

⁵⁸ Die Teilnehmer bestehen aus den Teamsprechern des betrachteten Teambereichs, der Meister des Teams, BR-Vertreter, Industrial Engineering und ein Moderator.

der Fertigungstiefe, der Erschließung von neuen Geschäftsfeldern innerhalb und außerhalb der Fahrzeugfertigung.

1.1.4 Zusammenfassung zum Volkswagen-Weg

Zusammenfassend betrachtet steht der Volkswagen-Weg für einen neuen betriebspolitischen Kompromiss. Er trägt die Hoffnung einer zukunftsgerichteten Arbeitskultur in sich, die durch die Balance von Humanisierung *und* Rationalisierung geprägt ist. Motivational setzt der Volkswagen-Weg auf soziale Erwartungsstrukturen, die die Arbeitnehmer mit dem Unternehmen verbinden. Dabei wird deutlich, dass das Unternehmen eine neue Form von Arbeitskraft einfordert, die qualitativ hochwertige Fahrzeuge auf Basis standardisierter Prozesse produziert, dabei aber gleichzeitig diese Prozesse reflexiv immer wieder von neuem optimiert. Interpretiert man den betriebspolitischen Kompromiss in Bezug auf soziale Erwartungsstrukturen (Becke 2008) von Unternehmen und Belegschaft, dann ergibt sich folgendes neues Bild: Von den Beschäftigten erwartet das Unternehmen einen signifikanten Beitrag zum Unternehmenserfolg, der über das normale Maß der arbeitsbezogenen Leistungserwartungen hinausgeht. Hier zeigt sich ein deutlicher Unterschied zum früheren tayloristischen System, in dem Mehrleistungen seitens der Arbeiter als Gabe interpretiert wurden (vgl. ebd.:323). Mit dem Volkswagen-Weg soll diese Mehrleistung und frühere Gabe nun als Bonus-Rollenverhalten institutionalisiert werden. Dafür werden den Beschäftigten neue Räume zur Kommunikation und Reflektion gewährt und damit betriebliche Kontrollansprüche zwar nicht verringert und schon gar nicht aufgelöst, aber zumindest neu justiert.⁵⁹ Die Kompromissbildung beinhaltet andererseits, dass das Unternehmen für die Sicherheit der Arbeitsplätze Sorge zu tragen hat. Neben der grundlegenden Sicherheitserwartung, die die Beschäftigten an das Unternehmen stellen, geht es ihnen um die Entfaltung persönlicher Sinnansprüche an die Arbeit und damit auch um einen „guten“ Arbeitsplatz sowie Entwicklungsmöglichkeiten. Empirisch zu beantworten ist deshalb die Frage, ob der formal festgeschriebene Ausgleich zwischen Unternehmen und Belegschaft tatsächlich stattfindet und die Reziprozitätsnorm eingehalten wird.

Teamarbeit bildet ein elementares Instrument des Volkswagen-Weges und agiert als Vehikel für die subjektiven Ansprüche, die an die Person gestellt werden. Ohne ihre kommunikativen und reflexiven Potentiale, würde der Rationalisierungsmodus der flexiblen Standardisierung ins Leere laufen. Im Folgenden wird sich deshalb dem Konzept der Gruppenarbeit am Standort T. zugewandt und seine Einführungs- und Stabilisierungsphase beschrieben.

⁵⁹ Zu diesen Punkten im Abschnitt „Teamarbeit und ihre inhärenten subjektiven Anforderungen“ mehr.

Während der Einführungsphase kam es zur Eingliederung der Vettura GmbH⁶⁰ in die Strukturen von Volkswagen. Da sich diese Untersuchung auch auf zahlreiche Interviews mit ehemaligen Vettura-Mitarbeitern bezieht, wird in einem knappen Exkurs, die Arbeits- und Betriebsorganisation der Vettura GmbH dargestellt und deren Einbettung in die arbeitsorganisatorischen Strukturen des Mutterwerks.

1.2 Das Konzept der Gruppenarbeit am Standort T. ab 2006

Mit dem „Volkswagen-Weg“ existiert bis heute ein Organisationsentwicklungsprojekt, das die Diskontinuitäten vergangener Teamarbeitsprojekte abzustellen versucht. Der Volkswagen-Weg regelt in einer Betriebsvereinbarung (Mitte 2006) „Rahmenvereinbarung zum Volkswagen-Weg“ wichtige Bausteine und Schritte zur Umgestaltung von Aufbau- und Ablauforganisation. Im weiteren Verlauf entstand eine neue Betriebsvereinbarung zur Teamarbeit, die Ende des Jahres 2007 verabschiedet wurde und für alle innerdeutschen Volkswagen-Standorte maßgebend ist.

In ihrer Präambel beschreibt die Betriebsvereinbarung die wesentlichen, gleichrangigen Ziele der Teamarbeit (BV TA 06/07):

- „Erhaltung und Steigerung der Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens
- Förderung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses
- Erhöhung der Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit
- Steigerung der Eigenverantwortung
- Optimierung der Zusammenarbeit der Teammitglieder untereinander
- Weitere Humanisierung der Arbeitsprozesse
- Höhere Identifikation mit Produkt und Prozess
- Größere Transparenz der Abläufe und Entscheidungen
- Sicherung von Beschäftigung durch höhere Effizienz der Prozesse
- Engagement bei Problemlösungsprozessen und Verbesserungen in Qualität und Produktivität, Mitarbeit in Workshops
- Weiterentwicklung der Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft“

Grundsätzlich sieht das Unternehmen Gruppenarbeit als eine Form der Arbeitsorganisation an, bei der mehrere Beschäftigte an einer gemeinsamen Arbeitsaufgabe entsprechend vereinbarter

⁶⁰ Name des Unternehmens ist anonymisiert.

Ziele zusammenarbeiten. Auf Basis einer konstanten Fahrweise (fester Kundentakt) soll in den Fertigungsbereichen die Produktion sichergestellt werden. Laut Betriebsvereinbarung erfüllt das Team ganzheitliche Tätigkeiten auf Basis vereinbarter Standards (Arbeiten mit Standards), die durch das Team selbstständig organisiert und gesteuert werden. Undeutlich bleibt das Regelungspapier bei Fragen der Integration indirekter Tätigkeiten. Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle seien nach Möglichkeit durchzuführen, wobei ein Maximum anzustreben ist, um einen Wechsel zwischen taktgebundenen und nicht taktgebundenen Tätigkeiten zu ermöglichen. Die Betriebsvereinbarung verweist auf mögliche innerbetriebliche Differenzen bei der Ausgestaltung von Gruppenarbeit, welche durch die Implementierung der Teamarbeit in verschiedene Technologiestrukturen resultieren. Unterschiede im Automatisierungsgrad bzw. dem Vorhandensein von Fließtaktung bewirken differente Spielräume in der Leistungs- und Zeitregulierung des Teams.

Rolle des Teams

Jedes Team besteht grundsätzlich aus ca. 10 Mitarbeitern inklusive eines Teamsprechers. Zu den Gruppenaufgaben zählen (vgl. BV 06/07:3)

- die Sicherstellung und Optimierung (Produktivität, Qualität, Quantität, Termintreue) der Arbeitsaufgabe,
- das Arbeiten nach Standards,
- die Durchführung von Teamgesprächen,
- die Kooperation mit Vorgesetzten sowie vor- und nachgelagerten Bereichen und Dienstleistern,
- die Mitgestaltung von Arbeitsorganisation und Arbeitsumgebung,
- das Mitwirken an der Sicherstellung von Maschinen- und Anlagenverfügbarkeit,
- das Mitwirken an der Erstellung der Qualifizierungsplanung,
- das Einhalten von Ordnung und Sauberkeit im Arbeitsbereich,
- das Beheben von Fehlern und bei Bedarf Nacharbeit,
- die Ermöglichung von gleichmäßigem und zyklischem Abarbeiten,
- das Mitwirken an der Erarbeitung von ergonomischen Optimierungen,
- die aktive Beteiligung am kontinuierlichen Verbesserungsprozess,
- die Erarbeitung eines Rotationsplanes mit Berücksichtigung von Belastungswechseln und ergonomischen Gesichtspunkten,
- die Organisation des Arbeitsplatzes, das Mitwirken an Zielvereinbarungen,

- die Erarbeitung und Umsetzung von Maßnahmen zur Zielerreichung,
- die Integration neuer Teammitglieder,
- die Visualisierung der Teamkennzahlen und
- schließlich die Lösung von teaminternen Konflikten.

Rolle des Teamsprechers

Als Mitglied des Teams, aber mit eigener Rolle versehen, wird der Teamsprecher durch ein mehrstufiges Verfahren ausgewählt. Die Vorgehensweise ist paritätisch konzipiert. Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit, sich auf eine Liste zur Teamsprecherwahl setzen zu lassen, sofern er der Meinung ist, das Anforderungsprofil des Teamsprechers erfüllen zu können. Gefordert wird eine Vielzahl an Kompetenzen: Grundsätzlich muss der Teamsprecher alle Arbeitsstationen seines Teambereichs beherrschen. Weiterhin besitzt er ein hohes Maß an Sozialkompetenz. Er kennt die Qualitätskriterien in seinem Bereich und hat die Bereitschaft zur Aufbauqualifizierung. Veränderungen treibt er aktiv voran (vgl. Kick-Off-Unterlagen zur Teamarbeit 2008, interne Unterlage). Die Benennung des Teamsprechers muss einvernehmlich durch Team, Betriebsrat und Unternehmen bestätigt werden, erst dann erfolgt die Ernennung zum Teamsprecher (vgl. Regelung zur Ernennung/ Benennung von Teamsprechern 2008, interne Unterlage). Zwar ist ab diesem Zeitpunkt der Teamsprecher nach wie vor ein Teil des Teamsystems, allerdings mit einer Vielzahl an spezifischen Sonderaufgaben versehen, die ihn in seiner Rolle von den Anderen abheben lässt. In der Betriebsvereinbarung zur Teamarbeit sind die Tätigkeiten des Teamsprechers klar beschrieben (vgl. BV 06/07:3f):

- Er vertritt das Team nach innen und außen zu Fragen Programm- und Zielerfüllung sowie bei organisatorischen Problemen,
- er stellt das Einhalten der Standards sicher, pflegt und führt die Inhalte der Standards des Konzern-Produktionssystems.
- Der Teamsprecher unterstützt sein Team bei Qualitätsalarm; er behebt Fehler, führt die Arbeiten zu Ende und arbeitet bei Bedarf nach; er ermöglicht den Beschäftigten zyklisches und gleichmäßiges Arbeiten,
- er löst bei Qualitätsproblemen den Bandstopp/ Anlagenstopp aus,
- er initiiert Problemlösungen und verfolgt deren Umsetzung; bei komplexen Problemen fordert er Dienstleister an.

- Der Teamsprecher unterstützt bei der kontinuierlicher Verbesserung der Prozesse (KVP, ZVP⁶¹) in der Gruppe,
- er organisiert die Qualifizierung und das Training des Teams und pflegt die Qualifizierungsmatrix,
- er integriert und arbeitet neue Mitarbeiter ein,
- er koordiniert die Aufgaben im Team, stimmt sich täglich zu Arbeitsbeginn kurz mit seinem Team ab und führt die Schichtübergabe mit dem Meister durch.
- Der Teamsprecher organisiert und moderiert die Teamgespräche,
- er dokumentiert und verfolgt die Arbeits- bzw. Teamgesprächsergebnisse und ist für deren Visualisierung zuständig,
- er organisiert den Informationsfluss innerhalb und zwischen den Teams im Teambereich bzw. der Organisationseinheit indem er in Teamsprecherrunden mitarbeitet,
- er übernimmt die Anwesenheitssteuerung des Teams
- er beteiligt sich durch aktive Mitarbeit in KVP-Workshops und KVP-Kaskaden-Workshops.
- Schließlich übernimmt er die Funktion des Teamsprechers bei der vor- und nachgelagerten Gruppe, falls der dortige Teamsprecher abwesend sein sollte und
- übernimmt Tätigkeiten, die vom zyklischen Standard in der Gruppe zeitlich stark abweichen („exotische Sonderausstattung“).

Teamgespräche

Elementares Instrument der Teamarbeit sind die regelmäßig fest stattfindenden Teamgesprächen (zweimal im Monat für 45 Minuten). Dem Teamgespräch liegt eine Standardagenda zu Grunde (vgl. Leitfaden Teamgespräch 2011, interne Unterlage). Nach der Eröffnung, der Verlesung des letzten Protokolls sowie der Vorstellung der Tagesordnung werden vom Teamsprecher aktuelle Informationen zur betrieblichen Situation präsentiert. Hierzu zählen Produktivitätskennzahlen des Bereichs (z.B. produzierte Fahrzeuge, verbrauchte Zeiten, aufgetretene Fehler, Ausschuss), Qualitätskennzahlen (z.B. Auditberichte, Harbour-Report), die Anzahl eingereichter Verbesserungsideen und dem Gesundheitsstand. Bereichsspezifisch verschieden variieren die zusätzlichen Themeninhalte in den Gesprächen. So finden sich Qualitätsansprachen durch Mitarbeiter des Qualitätsregelkreises, Berichte des Teamsprechers zu Workshops

⁶¹ ZVP=Zielvereinbarungsprozess

des kontinuierlichen Verbesserungsprozess, Maßnahmengenerierung und -umsetzung aus den Inhalten des Stimmungsbarometers⁶² (vgl. ebd.).

Teamgesprächszeit wird weiterhin für die Problemlösung im Team eingeräumt. Hier geht es um die systematische Beschreibung und Lösung aktueller Probleme. Dafür steht dem Team eine Reihe von Hilfsmitteln zur Verfügung. Unter anderem die Team- und Prozess-Steuerungstafel sowie Maßnahmenpläne. Einen weiteren inhaltlichen Bestandteil des Teamgesprächs bilden teaminterne Themen. Diese werden für die Urlaubsplanung sowie die Lösung von Konflikten genutzt.

Teamtafel, Prozess-Steuerungstafel

Mit der flächendeckenden Einführung von Teamarbeit am Standort T. wurden kontinuierlich jedem Team bzw. Fertigungsabschnitt jeweils eine Teamtafel sowie Prozess-Steuerungstafel zur Verfügung gestellt.

Die Teamtafel umfasst Informationen rund um das Team. Abgebildet wird die An- und Abwesenheit jedes Teammitglieds, der Rotationsplan, Informationen zur Schichtübergabe, ein Zieleblatt, auf dem bereichsspezifisch vereinbarte Ziele verfolgt werden, eine Qualifizierungsmatrix, in welcher der Qualifizierungsstatus aller Teammitglieder hinterlegt ist sowie schließlich die Abbildung des aktuellen Gesundheitsstandes (vgl. Anleitung zur Teamtafel 2009, interne Unterlage).

Mit der Prozess-Steuerungstafel steht dem Team ein Instrument zur Verfügung, mit dessen Hilfe es selbstständig und mit Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten sowie Dienstleistern prozessbezogene Probleme identifiziert, visualisiert und beschreibt, Ursachen erkennt, Maßnahmen ableitet und deren Wirksamkeit prüft (vgl. Anleitung zur Prozess-Steuerungstafel 2011, interne Unterlage).

Qualifizierung

Im Rahmen des Organisationsentwicklungsprojektes „Volkswagen-Weg“ wurden vier⁶³ Qualifizierungsbausteine für Teamsprecher und Meister konzipiert (vgl. Qualifizierungskonzept Teamarbeit 2008, interne Unterlage). Im ersten Baustein „Teamarbeit für Teamsprecher“ wird

⁶² Das Stimmungsbarometer ist ein konzernweit eingesetztes Befragungsinstrument, welches jährlich stattfindet. Auf zehn Fragen basierend, wird nach der Meinung aller Beschäftigten zu den Themen Arbeitsklima, Kommunikation, Prozessfluss, Führungsverhalten und Arbeitgeberattraktivität gefragt. Jede Organisationseinheit (und damit jedes Team) erhält eine eigene Auswertung der Umfrage. Dort wo Verbesserungspotentiale vorliegen, müssen Maßnahmen generiert und umgesetzt werden.

⁶³ Von denen noch nicht alle inhaltlich und methodisch erarbeitet sind.

die Betriebsvereinbarung zur Teamarbeit vorgestellt. Auftretende Fragen werden durch Abteilungsleiter und Betriebsrat beantwortet. Weitere Inhalte sind die Rolle des Teamsprechers, dessen Aufgaben und Anforderungen, methodische Grundlagen zur Präsentation und Moderation, die Durchführung von Teamgesprächen sowie die Qualifizierung der Teams und schließlich das Erlernen von Techniken zur Konfliktlösung (vgl. ebd.).

Der Baustein „Teamarbeit für Meister“ ist anders aufgebaut. Vermittlungsinhalte bestehen aus dem aktuellen Stand der Einführung von Teamarbeit und ihr weiteres Vorgehen, der Beherrschung des Bausteins eins für Teamsprecher und ein Überblick über Baustein zwei sowie die inhaltliche und methodisch sichere Gestaltung der Übernahme von Teamsprecheraufgaben (vgl. ebd.).

Der zweite Baustein „Produktionssystem“ thematisiert gezielt die Methoden des Produktionssystems und ist als gemeinsame Veranstaltung für Teamsprecher und Meister konzipiert. Im Rahmen der überfachlichen Kompetenzvermittlung zur Fehleranalyse und Problemlösung werden die neun Arten der Verschwendung, die Prozess-Steuerungstafel und standardisiertes Arbeiten vermittelt (vgl. ebd.).

Während der Umfang der Qualifizierungsmaßnahmen des ersten Bausteins von der unternehmenseigenen Weiterbildungsgesellschaft übernommen wurde und zusätzlich externe Beratungsunternehmen zur Durchführung engagiert wurden, moderierten den zweiten Baustein Führungs- und Nachwuchskräfte des Werks T.. Einerseits sollte damit das Management weitgreifend für den Transformationsprozess gewonnen werden. Andererseits wollte man den Teamsprechern und Meistern die Ganzheitlichkeit des Einführungsprozesses symbolisieren: Teamarbeit ist nicht nur eine Arbeitsorganisationsform für Produktionsmitarbeiter und Meister, sondern ein tiefgreifender Einschnitt in die betriebliche Sozialordnung des Werks.

Teamsprecherentgelt

Auf Grund der Vielzahl an Aufgaben, wurde für den Teamsprecher ein eigenes Arbeitssystem geschaffen. Jeder Teamsprecher erhält für die Ausführung der Tätigkeiten zu seiner aktuellen Einstufung die nächste höhere Entgeltstufe.

Neben der Betriebsvereinbarung die als betriebliche Rechtsprechung zu interpretieren und damit formal verbindlich für alle Mitarbeiter ist, hat der Einführungs- und Stabilisierungsprozess (vgl. Jöns 2008b:44) von Gruppenarbeit eine besondere Bedeutung. Durch ihn werden die In-

halte der Betriebsvereinbarung gebrochen und „gangbar“ gemacht, auf vorgefundene Strukturen angepasst und damit auch neu interpretiert. Es soll im Folgenden gar nicht um die kleinteilige Beschreibung des Einführungsprozesses gehen. In ihrer realen Fülle wäre dies auch gar nicht möglich. Es soll aber deutlich werden, dass durch den Einführungs- und Stabilisierungsprozess Mitarbeiter direkt mit Teamarbeit konfrontiert werden und sich ihre subjektiven Wahrnehmungen – qualitativ und quantitativ durchaus verschieden – den veränderten objektiven Bedeutungskonstellationen nicht entziehen können.

Die Einführungsphase (2009-2010)

Den offiziellen Startpunkt zur Teamarbeit am Standort T. setzten zu Beginn des Jahres 2009 sogenannte Kick-Off-Workshops mit dem Titel „Volkswagen-Weg, Teamarbeit. Nicht zuschauen – mitspielen!“ Insgesamt wurden in 1060 Workshops mit je 12 und 15 Teilnehmern ca. 15000 Beschäftigte aus dem fertigen Bereich informiert. Dafür wurden 190 Meister als Moderatoren vorbereitet, zahlreiche Führungskräfte übernahmen die Einleitung der Workshops (vgl. Teamarbeit, nicht zuschauen – mitspielen! Report 2009, interne Unterlage). Auch hier setzte das Unternehmen auf die symbolische Wirkung der Einbindung verschiedener Hierarchieebenen. Inhaltlich waren die Kick-Off-Veranstaltungen in drei Teile gegliedert. Zunächst wurden anhand eines wirtschaftlichen Vergleichs zwischen Toyota und Volkswagen deutliche Unterschiede im Gewinnergebnis zu Ungunsten Volkswagens sichtbar gemacht. So betrug die Umsatzrendite der Marke Volkswagen 2006 nur 1,9%, die von Toyota hingegen 9,3% (vgl. Teamarbeit, nicht zuschauen – mitspielen! 2008, interne Unterlage).

Aber nicht nur im direkten Vergleich mit Toyota schnitt der T.er Konzern schlecht ab. Auch die Wettbewerber BMW, Honda, Nissan, Fiat, Hyundai, DaimlerChrysler, Renault und PSA waren besser. Während Volkswagen und Toyota im Jahr 2000 gleichauf noch 5,5 Millionen Fahrzeuge produzierten, erhöhte sich der Ausstoß bei Toyota im Jahr 2007 auf 9,4 Millionen Fahrzeuge, hingegen stieg der produzierte Anteil bei Volkswagen nur marginal auf 6,2 Millionen Fahrzeuge. Auf Grundlage dieser Gewinn- und Produktionszahlen wurde für das Werk T. eine zehnpromtente Volumensteigerung der Produktion als Zielwert vorgegeben und mit einer konkreten Umsetzungsstrategie – dem Volkswagen-Weg – versehen. Die zentrale Aussage der Kick-Off-Veranstaltung war, dass Teamarbeit die Basis des Volkswagen-Weges bildet (vgl. ebd.). Klar und deutlich wurden die Ziele von Gruppenarbeit angesprochen: Erhöhung von Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterzufriedenheit, Steigerung der Eigenverantwortung, Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und der Wirtschaftlichkeit, Optimierung der Zusammenarbeit der Teammitglieder untereinander, weitere Erleichterung der Arbeitsbedingungen und

Verbesserung Arbeitsprozesse und, höhere Identifikation mit Produkt und Prozess. Im Anschluss wurde ein eigens für die Veranstaltung produzierter Film zur Teamarbeit gezeigt. Den zweiten Teil des Workshops bildeten Inhalte zur Struktur eines Teams im Allgemeinen und zur Teamarbeit bei Volkswagen im Speziellen. Teamaufgaben, der Sinn und Zweck der Teamgespräche, kritische Phasen der Teamarbeit (Orientierungsphase, Konfliktphase, Stabilisierungsphase und Leistungsphase) wurden erläutert. Eingegangen wurde auch auf die neue hierarchische Beziehung zwischen Team, Teamsprecher und Meister. Der Workshop endete mit der Darstellung der Marschrichtung des weiteren Einführungsprozesses der Gruppenarbeit (vgl. ebd.).⁶⁴

Entsprechend der Betriebsvereinbarung Teamarbeit mussten Räumlichkeiten geschaffen werden, in denen die Teams ihre Teamgespräche sowie Pausen abhalten können. Innerhalb kurzer Zeit wurden 324 Orte der Information und Kommunikation errichtet. In den Teaminseln befinden sich neben Tischen und Stühlen, auch Visualisierungsmöglichkeiten wie Flip-Charts oder Metaplanwände sowie die Teamtafel und Prozess-Steuerungstafel.

Unmittelbar nach Abschluss der Kick-Off-Veranstaltungen begann der Ernennungsprozess der Teamsprecherinnen und Teamsprechern, in dessen Anschluss der erste Qualifizierungsbaustein einsetzte (vgl. Qualifizierungsoffensive 2009, interne Unterlage).⁶⁵

Zu Beginn des Jahres 2009 starteten die Teamsprecher mit der Übernahme ihrer Teamsprecheraufgaben, was einen ersten kritischen Meilenstein bedeuten sollte. Denn mit der Aufgabenübernahme musste das Unternehmen den Teamsprechern auch genügend Zeitanteile geben. Zunächst sollten den Teamsprechern pro Tag eine Stunde für die Durchführung von einem Drittel der in der Betriebsvereinbarung verankerten Tätigkeiten zur Verfügung gestellt werden, um dann stufenweise alle weiteren Tätigkeiten einzuführen. Aber gerade die Freistellung der Teamsprecher von ihrer unmittelbar produzierenden Tätigkeit funktionierte in der Anfangszeit kaum. Erst die temporäre Ablösung der Teamsprecher durch den Einsatz von Zeitarbeitskräften oder entliehenem Personal konnte – wenigstens teilweise – Abhilfe schaffen.

⁶⁴ Nach der Veranstaltung wurden 12874 Mitarbeiter nach ihrer Meinung zur Veranstaltung befragt. 37% der Befragten empfanden die Workshops als sehr interessant und lohnenswert, 53% als interessant und lohnenswert, 9% empfanden die Kick-Offs als kaum interessant und nur 1% als nicht interessant. Unterm Strich lässt sich festhalten, dass die neue ganzheitliche Gruppenarbeitsstrategie von den Beschäftigten zunächst äußerst positiv aufgenommen wurde.

⁶⁵ Die Inhalte zur Betriebsvereinbarung Volkswagen-Weg und Teamarbeit, der Rolle des Teamsprechers, methodische Grundlagen zu Präsentation und Moderation, der Durchführung von Teamgesprächen nach Standardablauf und Qualifizierung der Teams sowie Techniken der Konfliktlösung wurden von den Teilnehmern als gute Werkzeuge und in der Praxis anwendbare Methoden gesehen. Auch der Austausch mit Führungskräften und Betriebsrat im Qualifizierungsbaustein empfanden die Teamsprecher als motivierend.

Damit orientierte sich das Unternehmen nicht mehr an einem in den 1990er Jahren praktizierten Konzept der Poolteams, welche flexibel und umfassend qualifiziert als Springer die Teams auslösten. Parallel zur Aufgabenübernahme der Teamsprecher implementierte das Unternehmen regelmäßige Austausche, sogenannte Teamsprecherrunden, die der Information und Kommunikation zwischen den Teamsprechern eines Bereiches dienen sollen. Die Teamsprecherrunden stellen das kommunikative Bindeglied zwischen Unternehmens- und Teamgeschehen her und dienen als Plattform zum Informationsaustausch zwischen den Organisationsebenen. Durch die Anwesenheit von Teamsprecher, Meister, Schichtleiter und gegebenenfalls Abteilungs- oder Cost-Center-Leiter werden Informationen, Aufgabenstellungen und Probleme gleichzeitig aus der Fachabteilung („von oben“) mitgeteilt und aus dem Team („von unten“) zurückgespiegelt. Einerseits werden Unternehmensdaten wie der aktuelle Programmverlauf, Bestellbestände, Qualität, Auditnoten, Ausschusskosten oder Fehler pro Fahrzeug sowie sonstige Unternehmensinformationen und Anweisungen an die Teamsprecher kommuniziert. Andererseits gelangen konkrete Fragen, Probleme oder Fälle der Teams schneller an verantwortliche Stellen (vgl. TeamsprecherInnen-Runden 2009, interne Unterlage). Im Frühjahr 2009, nachdem also weitestgehend alle Teamsprecher zu den Basisinhalten von Teamarbeit qualifiziert und Informations- sowie Kommunikationsregelkreise implementiert waren, begann die Einführung und Anwendung der Teamtafel in den Teams. Parallel dazu steuerte das Unternehmen gezielt Themen in die Teamgespräche ein. Sie bezogen sich im Wesentlichen auf Elemente des Produktionssystems. Dabei verfolgte diese Strategie folgende wesentlichen Ziele: (*Erstens*) die Auseinandersetzung und Sensibilisierung zu Themen wie Organisation der Teams und Zusammenarbeit mit Dienstleistern, Ordnung und Sauberkeit, Qualität, Produktivitätsthemen, Rotation und Qualifizierung sowie die Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Werkzeugverfügbarkeit, Anlagenzustand und Wartung, Materialanstellung, Visualisierung und Teamtafel, Ausschuss und Verschwendung, Kosten sowie dem Ideenmanagement. Dazu referierte der Teamsprecher kurz zur genannten Thematik, ehe dann (*zweitens*) das Gehörte angewendet und mit konkreten Ergebnissen versehen werden sollte (vgl. Schwerpunktthemen für Teamgespräche 2009, interne Unterlage). Im Verlauf des Einführungsprozesses stellte sich heraus, dass eine Vielzahl von Teamsprechern nicht über grundlegende Kenntnisse in der PC-Anwendung verfügt. Ein Konzept zur PC-Einweisung wurde konzipiert und innerhalb einer Eintages-Veranstaltung bei Bedarf und fachbereichsintern durchgeführt. Auf Initiative des Betriebsrates schuf das Unternehmen Mitte des Jahres 2009 ein eigenes Arbeitssystem für Teamsprecher. Dieses stellt formell sicher, dass die Ausführung von Teamsprechertätigkeiten die Eingruppierung in eine nächste höhere Lohnstufe zur Folge hat. Gegen Ende des

Jahres 2009 fand der zweite Qualifizierungsbaustein für Teamsprecher und Meister gemeinsam, moderiert durch Führungskräfte des Werkes statt.

Im Vergleich zu früheren Gruppenarbeitskonzepten bei Volkswagen zeichnet sich mit dem neuen Ansatz keine Kehrtwende im Konzept, sondern eher eine inhaltliche Erweiterung ab. Während in der Betriebsvereinbarung von 1996 kaum Kompetenzen benannt worden (vgl. BV3/96), die über eine Personalsteuerung hinausgingen, sollen sich die Teams, – wie in mehreren Punkten in der Betriebsvereinbarung beschrieben – an der Optimierung ihrer Arbeits- und Gruppenorganisation beteiligen. Auch die Aufgaben des Teamsprechers sind detaillierter und umfassender beschrieben. In der aktuellen Konzeption bleibt allerdings ungeklärt, wie Gruppenarbeit in verschiedenen Betriebs- und Technologiestrukturen zur Anwendung kommen soll. Auf Grund des unterschiedlichen Automatisierungsgrades im Werk, der nicht überall vorhandenen Fließbandfertigung und verschiedenen dichten und intakten Hierarchiestrukturen, liegt es auf der Hand, dass Entscheidungskompetenzen sowie Umsetzungsmöglichkeiten auf Grund unterschiedlicher Autonomiespielräume der Gruppe stark variieren. Teamarbeit im Werk entspricht damit nicht einer einheitlichen Umsetzungspraxis. Während in stark kurzzyklisch getakteten Bereichen der Fließbandproduktion weniger zeitliche und räumliche Möglichkeiten für Gruppenarbeit existieren, bestehen in weniger repressiven Arbeitssystemen bessere Chancen zur Teamarbeit.

Im Vergleich zu den Gruppenarbeitsprojekten der 1990er Jahre weicht das *durchgängige und ganzheitliche Umsetzungskonzept* allerdings entscheidend von früheren Einführungsprozessen ab. So hat die Implementierung nie Pilotcharakter gehabt. Von Anfang an wurde Teamarbeit am gesamten Produktionsstandort bzw. in allen deutschen Volkswagen-Markenwerken eingeführt. Damit musste keine Vereinheitlichung verschiedener Pilotprojekte stattfinden. Zudem würde eine negativ verlaufende Bewährungsphase nicht sofort das Ende des gesamten Vorhabens bedeuten. Anders als vorher ist die Organisation des Einführungsprozesses nicht projektförmig, sondern langfristig innerhalb einer eigens dafür geschaffenen Abteilung organisiert. Im Gegensatz zu früheren stark personenabhängig konzipierten Ansätzen, wird die Umsetzungskompetenz und -kontinuität innerhalb der Linienorganisation gesteuert. Gerade die anfängliche Nähe zur Werkleitung stattete die Umsetzungsorganisation mit entscheidenden machtstrategischen Potentialen aus, was zumindest eine Erklärung für die relative Akzeptanz von Gruppenarbeit auf der Abteilungsleiterenebene ist.

Aufgrund der hohen Anschubfinanzierung für die Qualifizierung und den Bau der Teaminseln sowie ständig anfallender Kosten für die Durchführung der Teamgespräche und die Bezahlung

der Teamsprecher konnte das Gesamtsystem Teamarbeit in den ersten zwei Jahren auch arbeitspolitisch stabil gehalten werden. So forderte die Arbeitnehmerseite immer wieder, dass zunächst die Rahmenbedingungen für Teamarbeit geschaffen werden müssten. Die Arbeitgeberseite wiederum verwies auf die ständig hohen anfallenden Kosten und forderte mehr und mehr den Effektivitätsnachweis von Gruppenarbeit. Damit konnte der Prozessablauf immer wieder von neuem sichergestellt werden: Einerseits die Konzipierung von Konzepten, die die Rahmenbedingungen von Gruppenarbeit schufen bzw. weiter entwickelten. Andererseits die Entwicklung von Konzepten, welche den Effektivitätsnachweis von Gruppenarbeit erbringen bzw. durch die überhaupt erst Effekte generiert werden konnten.

Überhaupt lassen sich bis zum jetzigen Zeitpunkt die arbeitspolitischen Kompromissbildungen zur Gruppenarbeit als Pendelschwünge begreifen. Zwar wurde Teamarbeit öfters kritisch hinterfragt und diskutiert, in einigen Bereichen gar temporär ausgesetzt. Niemals allerdings kam es zu einer vollständigen Abkehr vom Konzept. Gerade die enge Verzahnung der Teamarbeit mit dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Rahmen des ganzheitlichen Produktionssystems generierte für die Arbeitnehmerseite ein machstrategisches Potential. So sieht die Betriebsratsseite in der Implementierung von Gruppenarbeitsstrukturen die Möglichkeit zu einer weiteren Humanisierung des Arbeitslebens bestehen⁶⁶ und unterstützte u.a. deshalb gerade zu Beginn stark die Einführung des Volkswagen-Weges, der durch die ständige Optimierung der Ablauforganisation in Form von KVP-Workshops auch eine personalreduzierende Wirkung entfalten sollte. Die Durchführung von KVP-Workshops bzw. die Umsetzung von Maßnahmen aus ihnen ist allerdings mitentscheidungspflichtig, so dass ein unternehmensseitiger Rückzug aus der Gruppenarbeit die Behinderung des KVP-Prozesses zur Folge gehabt hätte.

Und letztlich wurde mit der Schaffung eines einheitlichen, für alle Teamsprecher und Unternehmen gleichermaßen verbindlichen Arbeitssystems für Teamsprecher ein Instrument implementiert, welches die Pfadabhängigkeit der Gruppenarbeit in Richtung organisatorischer Institutionalisierung weiter verstärkt hat.

Die Stabilisierungsphase (ab 2010)

Nachdem in den ersten beiden Jahren der Grundstein für Teamarbeit im Werk T. gelegt wurde, befindet sich die Teamarbeit derzeit in einer Stabilisierungsphase auf dem Shopfloor. Implementierte Strukturen müssen gefestigt und durch weitere Instrumente angereichert werden.

⁶⁶ Auch wenn das aktuelle Konzept nur an einigen Stellen einer teilautonomen Arbeitspraxis entspricht, welche als besonders mitarbeitergerecht gilt. Dazu aber später mehr.

Eine Schwierigkeit innerhalb dieser Phase besteht darin, die anfängliche – durch die Kick-Off-Veranstaltungen und Teamsprecher- bzw. Meisterqualifizierungen – entstandene Euphorie nicht zu ersticken und für den weiteren Prozess nutzbar zu machen. Zudem mehrten sich auf arbeitspolitischer Ebene kritische Stimmen, die das Gruppenarbeitsprojekt in Bezug auf seine Kosteneffektivität hinterfragten. War Teamarbeit wirklich ein Instrument zur Rationalisierung von Arbeitsprozessen?

Im Zentrum des Jahres 2010 stand deshalb einerseits die Stabilisierung bereits bestehender Strukturen. Andererseits aber mussten die Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, die Methoden des Produktionssystems anzuwenden und im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses weiterzuentwickeln. Im Frühjahr kam es deshalb zur Pilotierung und dem Roll-Out der Prozess-Steuerungstafel, mit dem Ziel dass jedes Team bzw. jeder Prozessabschnitt mit Hilfe der Prozess-Steuerungstafel an der Fehlerabstellung bzw. Optimierung des Arbeitsplatzes mitwirkt (vgl. Zeitplan PST 2010, interne Unterlage). Um die Anwendung der Teamtafel bei den Teamsprechern gezielter zu fördern, wurden alle Teamtafeln am Standort durch die Promotoren und Prozessbegleiter im Beisein von Teamsprecher und Meister überprüft, beiden ein Feedback gegeben und dabei Verbesserungspotentiale aufgezeigt (vgl. PST-Checkliste 2011, interne Unterlage). Mittlerweile ist dieser Prozess weitestgehend im Werk institutionalisiert. Dieses gezielte Begleiten hat sich mittlerweile zu einem wichtigen Bestandteil eines umfassenden Berichtswesens und Coachings weiterentwickelt. Ziel des Pilotprojekts mit der Bezeichnung „Teambegleitung im Rahmen des Teamarbeitsmonitors“ ist einerseits die Erhebung von Kennzahlen zur Teamarbeit, die sich auf soziale Daten wie Zusammenarbeit und Kommunikation beziehen, den Anwendungsgrad der Instrumente von Teamarbeit evaluieren und die Entwicklung von produktionsspezifischen Kennzahlen nachzeichnen. Die Kennzahlenerfassung bezieht sich dabei nicht nur auf einen Zeitpunkt t_0 , sondern sucht Veränderungen über mehrere Messzeitpunkte sichtbar zu machen. Die Datenerhebung orientiert sich dabei sowohl an quantitativen, als auch an qualitativen Methoden, indem beispielsweise leitfadengestützte Interviews mit Teammitgliedern, Teamsprechern, Meister und Schichtleiter zur Rolle von Teamarbeit sowie Schwierigkeiten bei deren Umsetzung durchgeführt und aus den Ergebnissen anschließend Verbesserungspotentiale abgeleitet werden. Andererseits ist damit das Projekt als Coachingprozess konzipiert, weil zwischen den Messzeitpunkten von Promotoren und Team sowie Meister und Schichtleiter gemeinsam Handlungsempfehlungen entwickelt werden (vgl. Teamarbeitsmonitor Gesamtkonzept 2011, interne Unterlage).

Herausragende Schwierigkeit bei der Konzeption des Teambegleitungsprojektes war natürlich die Frage, ob und wie Teamarbeit überhaupt gemessen werden kann. Zwar werden in der Betriebsvereinbarung zahlreichen Ziele von Gruppenarbeit genannt. Mit welchen Kriterien und zu welchem Zeitpunkt sich deren Erreichung gemessen werden soll, bleibt allerdings unklar. Paradox daran ist aber, dass immer wieder von verschiedenen Stellen des Unternehmens Effekte von Teamarbeit gefordert werden, ohne dass eine Zielvorstellung von Effekten überhaupt existiert. Logisch betrachtet ist eine lineare Messung von Gruppenarbeitsprozessen in Bezug auf wirtschaftliche und soziale Effekte eine Illusion. Unterstellt wird damit nämlich eine Rationalität in Unternehmensprozessen, die so nicht existiert. Probleme, Ziele und Maßnahmen sind nicht zweckrational miteinander gekoppelt, sondern eher lose und lassen damit verschiedene Entwicklungsmöglichkeiten zu (vgl. Faust 1995:75). Natürlich kann Gruppenarbeit zu höherer Mitarbeitermotivation führen, zu mehr Flexibilität oder – in Bezug auf wirtschaftliche Ziele – zur Sicherung von Beschäftigung durch höhere Effizienz der Prozesse. Allerdings wird die Zuordnung nur mit einigen Problemen eindeutig vollzogen werden können. Bei jeglichen mikropolitischen Scharmützeln gegen das Konzept der Gruppenarbeit muss deshalb das Effektivitätskriterium verkehrt werden. Erstens wird grundlegend (sozusagen „axiomatisch“) davon ausgegangen, dass Teamarbeit „etwas bringt“ und ihre Funktionalität undiskutabel ist. Zweitens müssen Kritiker selbst den Nachweis erbringen, dass Teamarbeit ineffektiv ist. Mit anderen Worten formuliert: Solange – in der Betriebsvereinbarung – verankerte Ziele sich positiv entwickeln, kann davon ausgegangen werden, dass es ein Erfolg der Gruppenarbeit ist.

Die Integration der Vettura GmbH und ihre Umbenennung in Fertigung 2

Parallel zur Einführung des Volkswagen-Weges ergab sich zu Beginn des Jahres 2009 ein weiterer organisatorischer Transformationsprozess. Mit der Eingliederung der Vettura GmbH in die betrieblichen und tariflichen Strukturen der Volkswagen AG und deren Umbenennung in „Fertigung 2“, entwickelte sich für die Mitarbeiter der Vettura GmbH ein verändertes arbeitsorganisatorisches Handlungsfeld. Neu war für sie nicht die Konfrontation mit Teamarbeitsstrukturen, so wie es für viele Bereiche im Mutterwerk (Fertigung 1) der Fall war, sondern der unternehmensgetriebene Wandlungsprozess ihrer betrieblichen Sozialordnung. Überhaupt lässt sich diese kaum mit der von Volkswagen vergleichen, so dass es zwischen Fertigung 1 und Fertigung 2 unterschiedliche Ausgangssituationen für den Implementierungsprozess der Teamarbeit gab.

Mit der Integration der Vettura GmbH in die „Volkswagen-Welt“ mussten auch die betriebs- und arbeitsorganisatorischen Strukturen an die des Mutterwerks angepasst werden. Insgesamt

gestaltete sich dafür die Ausgangssituation in Bezug auf Teamarbeit wie folgt (vgl. Vergleich BV Teamarbeit mit Vettura 2009, interne Unterlage):

- Teamarbeit stellte von Beginn an die tragende Säule des Vettura-Produktionssystems dar
- die Teamsprecher der Vettura erfüllten ihre Aufgaben außerhalb der wertschöpfenden Arbeitszeit in sogenannten Qualifizierungszeiten
- alle Teamsprecher und Meister (Betriebsingenieure) hatten tiefgründige Schulungen zur Teamarbeit absolviert
- die Prozessbegleitung sowie das Controlling der Teamarbeit wurden durch das Industrial Engineering übernommen
- die wöchentlichen Teamgespräche fanden wöchentlich 30 Minuten statt und wurden durch das „Teamtool“ – einem EDV-gestützten Programm zur Steuerung der Teamgespräche und Maßnahmenverfolgung generierter Problemlösungen – unterstützt
- zusätzlich fand eine strukturierte Kommunikation zu Schichtbeginn und Schichtende statt
- Teamsprecher-Runden fanden wöchentlich statt und wurden durch die Geschäftsleitung moderiert
- Die Schichtübergabe fand innerhalb der Schichtentkopplungszeit durch die Teammitglieder statt

Die Anpassung der Teamarbeitsstrukturen der ehemaligen Vettura GmbH erfolgte auf Basis des Vorgehens, das bereits in der Fertigung 1 erprobt werden konnte. Die Herausforderung bestand weniger in der Implementierung von neuartigen Teamarbeitsstrukturen, sondern eher in der Transformation von bereits bestehenden Denk- und Handlungsweisen (vgl. ebd.).

Mitte 2009 starteten die Kick-Off-Veranstaltungen in der Fertigung 2 zum Volkswagen-Weg und zur Teamarbeit. Zunächst wurden dazu in mehreren Veranstaltungen die Führungskräfte und Betriebsräte der Fertigung 2 informiert, ehe dann der Informationsprozess in drei Großgruppenveranstaltungen mit anschließenden Arbeiten in Kleingruppen auf alle Mitarbeiter ausgeweitet wurde. Innerhalb kurzer Zeit wurden dann alle Teamsprecher offiziell ernannt und gemeinsam mit ihren Meistern qualifiziert. Auch hier setzte das Unternehmen wieder auf einen Motivationseffekt durch die Moderationsunterstützung von Führungskräften des eigenen Bereichs. Ende 2009 begannen die Teamsprecher mit der Übernahme ihrer Aufgaben, wobei zu diesem Zeitpunkt kaum zeitlicher Freiraum geschaffen werden konnte. Stark waren die Teamsprecher in ihre wertschöpfende Arbeit eingebunden. Freiräume für Teamsprecheraufgaben konnte erst Mitte 2010 durch die personelle Aufstockung mit Zeitarbeitskräften geschaffen werden. Mittlerweile ist der Synchronisationsprozess zwischen Fertigung 1 und Fertigung 2

weitestgehend abgeschlossen. In 2010 fanden analog zur Fertigung 1 Qualifizierungsgespräche in allen Teams statt, allen Teamgesprächen lag eine Standardagenda zu Grunde und die Team- sowie Prozess-Steuerungstafel wurde eingeführt.

Der formelle Einführungs- und Stabilisierungsprozess sowie die formellen Grundlagen zur Teamarbeit sind nur zwei Elemente von äußeren Strukturen, die gebrochen durch subjektiv verschiedene Vermittlungsebenen spezifisch handlungsgenerierend sind. Im Folgenden soll der Betrachtungsfokus auf spezifisch subjektorientierte Phänomene der Gruppenarbeit gerichtet werden, mit denen Teammitglieder alltäglich konfrontiert sind. Dies geschieht entlang der Kategorien Kommunikation und Kooperation sowie direkt-indirekter Steuerung und Problemlösung.

2 Teamarbeit und ihre inhärenten subjektorientierten Aspekte

Im vorhergehenden Abschnitt wurde aus einer Prozessperspektive der formelle Einführungs- und Stabilisierungsprozess dargestellt. Nun wird sich den *subjektorientierten Anforderungen und Möglichkeiten* zugewandt, die den betrieblichen Strukturen im Allgemeinen und der Teamarbeit im Besonderen inhärent sind. Durch diese sucht das Unternehmen nach dem erweiterten Zugriff auf die Subjektivität der Arbeiter, um sie im Sinne eines mitdenkenden, aber standardisiert arbeitenden Individuums zu funktionalisieren.

2.1 Der direkt-indirekt gesteuerte Teamarbeiter

Deutlich wird, dass Teamarbeit Freiräume schafft, in denen die Mitarbeiter Eigenstrukturierungsleistungen in der betrieblichen Arbeitsorganisation vollbringen. Dieser Vorgang, der auch unter dem Stichwort einer intendierten Subjektivierung von Arbeit interpretiert werden kann, ist gezielt vom Unternehmen induziert und sucht nach einem erweiterten Zugriff auf die subjektiven Potentiale der Mitarbeiter. Er ist deshalb intendiert, weil das Unternehmen Rahmenbedingungen – in diesem Fall eben auch „indirekte“ – installiert, unter denen die Gruppen höhere Leistungen vollbringen sollen als vorher. Peters erklärt die Unterschiede zwischen der direkten Steuerung und der indirekten Steuerung plakativ mit den Modellen von „Pistole“ und „Krokodil“ (vgl. Peters 2005; 2006). Eigenstrukturierungsleistungen sind, wenn man die Pistole und das Krokodil im Hinterkopf behält, in zwei verschiedenen Ausprägungen denkbar: Sie sind einerseits Resultat einer arbeitenden Person in Bezug auf formalisierte Arbeitsabläufe oder komplexe organisatorische Vorgaben und Anweisungen (Pistole). Dabei handelt es sich um Anpassungsleistungen der Subjekte an betriebliche Strukturen mit dem Ziel, deren Funktionalität zu gewährleisten und Störungen zu begegnen. Die Aufgabe des Mitarbeiters ist es

also dann dafür Sorge zu tragen, dass beispielsweise ein definierter Arbeitsstandard umgesetzt wird sowie betriebliche Vorgaben und Ziele eingehalten werden. Dass geschieht aber nicht einfach „nach Plan“ und nur „einfach so“, sondern muss als eine aktive subjektive Leistung verstanden werden. Andererseits sind Eigenstrukturierungsleistungen denkbar, bei denen die arbeitende Person aktiv betriebliche Strukturen im Rahmen gegebener Freiräume beeinflusst. Dieser Vorgang kann freiwillig sein, aber auch von der Organisation gezielt gefordert werden (Krokodil). Betrachtet man beide Möglichkeiten der subjektiven Leistungsverausgabung im Kontext des ganzheitlichen Produktionssystems bzw. deren inhärenten Rationalisierungslogik der flexiblen Standardisierung, dann wird ersichtlich, dass deren Funktionalität davon abhängt, dass Individuen die Einhaltung von Standards gewährleisten und den Arbeitsprozess aufrechterhalten. Darüber hinaus bedeutet flexible Standardisierung allerdings auch, dass von der Organisation geschaffene Freiräume so genutzt werden bzw. betriebliche Strukturen so verändert werden, dass es zu einer neuartigen und „besseren“ Anpassung der Person an betriebliche Strukturen kommt.

Instrumente wie die Prozess-Steuerungstafel oder die gruppengetragene Prozessverbesserung setzen auf die Strategie der selbstgesteuerten Rationalisierung. Sie stehen damit konträr zum scientific Management des Taylorismus (wissenschaftliche Methoden werden durch Spezialisten für die Ausplanung der praktischen Arbeit verwendet), weil sie ohne die aktive Mitarbeit der Beschäftigten und deren Erfahrungswissen nicht gelingen (vgl. Pfeiffer 2008:143ff). Wenn an dieser Stelle von „Freiräumen“ die Rede ist, so ist damit zunächst keine qualitative Bewertung in Richtung selbstbestimmter Arbeit gemeint. Gerade vor dem Hintergrund eines standardisierten Produktionssystems, in dem nicht nur die Arbeitstätigkeiten an sich, sondern auch Prozesse, Vorgehensweisen und Verantwortlichkeiten festgelegt werden (vgl. Jürgens 2003:29), scheinen gänzlich selbstbestimmte Arbeitsstrukturen unmöglich.

Fakt ist aber, dass vor allem durch die Installation von Räumen der Kommunikation Spielräume für Eigenstrukturierungsleistungen installiert werden, die prinzipiell vom Subjekt ausgefüllt werden können, nicht aber unbedingt müssen. Wann sich das Subjekt tatsächlich dafür entscheidet, welche Art von Eigenstrukturierung zu leisten ist, hängt eben nicht nur von strukturellen Vorgaben ab, sondern ist maßgeblich durch Orientierungen und Einstellungen abhängig.

Kommt man zurück auf Klaus Peters' Modell, so verhält es sich mit der Eindeutigkeit von Pistole und Krokodil im Untersuchungsfall also nicht ganz so einfach. Direkte Kontrolle und Anweisung (z.B. in Form von Standards) sind (immer noch) vorhanden, auch dort, wo Teams

mehr Handlungs- und Entscheidungsspielräume zur Verfügung stehen. Allerdings existieren parallel dazu nun Instrumente, durch die die Arbeiter *freiwillig* das tun sollen, was das Unternehmen will. Das geschieht, indem Teams Ziele vorgegeben bekommen sowie Handwerkszeuge zur Verfügung gestellt werden, um ihre Prozesse *selbstständig* zu optimieren. Damit kreist alles um die Frage: „Wie kann man die Leistungsdynamik eines Selbstständigen bei unselbstständig Tätigen reproduzieren und zum Hauptmotor der Produktivitätssteigerung eines Unternehmens machen? (Peters 1997:10)“

Die Frage, wie Mitarbeiter motiviert werden können, um ihr Erfahrungswissen in die Neugestaltung unternehmerischer Prozesse einfließen zu lassen, wird bei Volkswagen u.a. durch das Zusammenspiel von strategischer und operativer Dezentralisierung beantwortet (vgl. Faust et al. 1995; Janning 2002). Grundsätzlich geht es bei der strategischen Dezentralisierung um „alle Formen, bei denen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten auf neudefinierte Unternehmenseinheiten oder im Rahmen der bestehenden Unternehmensgliederung an marktnahe Organisationseinheiten verlagert oder aus dem Unternehmen bzw. Unternehmensverbund ausgelagert werden (Externalisierung)“ (Faust et al 1995:24). Durch die Verlagerung von strategischen Kompetenzen auf die ertragsrelevanten Betriebseinheiten bzw. dem Übertrag von Aufgaben an externe Zulieferer und Dienstleister, soll die Gesamtstrategiefähigkeit des Unternehmens erhöht werden (vgl. Janning 2002:129). Betriebsintern hat solch ein Dezentralisierungsprozess immer interne Reorganisationsmaßnahmen zur Folge, die meist in der Gründung von Profit- oder Cost-Centern münden, so auch am Volkswagen-Produktionsstandort T.. Dort ist seit geraumer Zeit die Betriebs- und Unternehmensorganisation in Cost-Center und Product Units sowie Geschäftsfelder segmentiert.⁶⁷ Diese Einheiten definieren jeweils für sich be-

⁶⁷ Nach Wildemann kann die Segmentierung wie folgt definiert werden: „Unter Fertigungssegmenten werden produktorientierte Organisationseinheiten der Produktion zusammengefaßt, die mehrere Stufen der logistischen Kette umfassen und mit denen eine spezifische Wettbewerbsstrategie verfolgt wird. Darüber hinaus zeichnen sich Fertigungssegmente auch durch die Integration planender und indirekter Funktionen aus und sind in der Regel als Cost-Center organisiert“ (Wildemann 1994:47).

stimmte strategische Schwerpunkte, tragen die Kostenverantwortung für ihre Prozesse und integrieren zahlreiche indirekte Tätigkeiten.⁶⁸ Allerdings funktionieren die dezentralen Einheiten nicht ohne eine Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen und Zuständigkeiten. Dieser Prozess wird im Allgemeinen als operative Dezentralisierung bezeichnet, in der es – wie der Name schon sagt – um die Neugestaltung der operativen Ebene geht. Gemeint ist damit der Abbau von Hierarchieebenen; der Dezentralisierung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten auf die Shopfloorebene; die Prozessorientierung der Organisation mit strenger Produkt- und Kundenorientierung und der Steigerung von Selbstorganisationsfähigkeiten der operativen Bereiche (vgl. Haipeter 2000:428; Janning 2002:134). Mit deren Einführung kommt es zur Verlagerung von neuen Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten in die Teams hinein, wobei alle Teamaufgaben unmittelbar auf den wertschöpfenden Prozess (bzw. dessen Optimierung) und das Produkt ausgerichtet sind. Damit einher muss aber auch eine Neujustierung der betrieblichen Hierarchie gehen, die nicht mehr nur auf den Koordinationsmechanismus von Hierarchie und Kontrolle setzt, sondern die Eigenstrukturierungsleistungen der Subjekte fordert und fördert.

Die hierarchische Struktur des produzierenden Teils des Werkes muss differenziert betrachtet werden. In der Fertigung 1 kam es mit der Einführung von Teamarbeit zu keiner Abflachung der Hierarchie. In der Regel sind ca. 8-30 Mitarbeiter zu Teams zusammengefasst, die von einem Meister geführt werden. Eine Meisterschaft besteht meistens aus zwei bis drei Teams. Meister und Teams werden von einem Unterabteilungsleiter (UAL), dem Produktionsprozessleiter geführt. Er hat Schichtleiterfunktion, ist zuständig für die Aufgaben auf der operativen Ebene und damit für das Erreichen der geforderten Stückzahl und Qualität. Sein Pendant ist der Fertigungsabschnittsleiter, ebenfalls UAL und vor allem für organisatorische Aufgaben

⁶⁸ Demgegenüber wird seit einiger Zeit verstärkt in der arbeits- und industriesoziologischen Debatte über die *Zentralisierung* von Unternehmensvorgaben diskutiert, bei der dezentral agierende Einheiten über strategische Kennzahlen und Rahmenbedingungen von der Unternehmensleitung ausgerichtet werden (vgl. Marrs 2010:345; vgl. Voswinkel 2005: 287ff; vgl. Haipeter 2002:125; vgl. Dörre 2002b:70; vgl. Dörre 2000:28ff). Im Extremfall geht dieser Koordinierungsmechanismus so weit, dass, um die am Marktführer orientierte Kapitalrendite zu erreichen, Personalvorgaben den Bereichen strikt vorgegeben werden. Entstehen ungeplante Personalbedarfe, um z.B. Nachfragespitzen in der Produktion abzufedern, greifen die dezentralen Bereiche auf Zeitarbeiter zurück, weil diese als Sachkosten abgerechnet werden können. So kommt der Zeitarbeit nicht nur die Funktion zu, für flexiblen Personaleinsatz zu sorgen, sondern sie gewinnt auch im Rahmen dieses Koordinierungsmechanismus die Rolle eines strategischen Arbeitsverhältnisses, weil sie die Rendite stabil halten kann. Ob und inwieweit dies für den Untersuchungsfall zutrifft, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden. Es wäre aber in Anbetracht der hohen Anzahl von Leiharbeitern im Werk T., der immensen Fremdvergabe von Aufträgen in der Forschung und Entwicklung des Konzerns sowie dem Ziel der Erreichung einer Kapitalrendite von 21% bis zum Jahre 2018 (im Rahmen der konzernweiten Vorstandsstrategie Mach 18) eine spannende Forschungsfrage.

(Personal, Qualität, Controlling) zuständig. Darüber hinaus koordiniert ein Fertigungs Koordinator die Produktion, der gleichzeitig auch Vertreter des Abteilungsleiters ist, der wiederum dem Cost-Center-Leiter untersteht. In der Fertigung 2 sind die hierarchischen Strukturen im Wesentlichen aus den Zeiten der Vettura erhalten geblieben. Die Teamstrukturen sind analog der Fertigung 1, ebenfalls die Meisterschaften und die Koordination durch einen Schichtleiter und Fertigungs Koordinator, der nun allerdings direkt dem Cost-Center-Leiter unterstellt ist.

Insgesamt kam es mit der Einführung der Teamarbeit zu *keiner* Enthierarchisierung der formalen Aufbauorganisation.⁶⁹ Einen wesentlichen Wandel erfährt allerdings derzeit die Meisterrolle. 2010 wurde erstmals eine genaue Tätigkeitsbeschreibung für Meister festgelegt. Hintergrund sind veränderte Anforderungen in den Gebieten Prozesssteuerung, Produkt, Organisation und Mitarbeiter an den Meister. Mit der Einführung von Teamarbeit fallen einerseits alte Meisteraufgaben wie das Sicherstellen von Standards, der Organisation des Schichtanlaufes, der Planung von An- und Abwesenheit, der Verfolgung und Visualisierung von Zielen weg. Diese sind in die Hände des Teamsprechers und des Teams übergegangen. Andererseits fordert gerade die Teamarbeit vom Meister neue Handlungsweisen, insbesondere was die Unterstützung der Teams bei der Anwendung der Methoden des Produktionssystems angeht. Nach wie vor ist der Meister disziplinarischer und fachlicher Vorgesetzter der Teams, er legt Aufgaben fest, prüft Arbeitsergebnisse und ist im Allgemeinen für die Sicherstellung des Programms, der Aufträge oder Anlagen zuständig. In diesen Arbeitsbeschreibungen findet sich nichts „Revolutionäres“, weil es sich um die klassische Meisterrolle handelt. Diese Rolle wird allerdings im Rahmen des Volkswagen-Wegs durch eine neue Entwicklung erweitert: als „Coach“ ist der Meister der „Mentor“ für seine Teams und als „Shopfloormanager“ der „Unternehmer“ im Rahmen der Zielerreichung (vgl. interne Unterlage zur Meisterschaftsentwicklung 2011).⁷⁰ Die Attribuierungen vom Shopfloormanager und Unternehmer, Mentor und Coach symbolisieren sehr deutlich ein verändertes betriebliches Kontrollverständnis und Leitbild. Während tayloristische Betriebsstrukturen *ausschließlich* auf direkte Kontrolle und Anweisung der Mitarbeiter setzten, soll nun die Führung über Zielorientierung und Kennzahlen an die gegebenen Partizipationsspielräume in den Teams andocken und dort Selbstorganisationsprozesse auslösen. Der Shopfloormanager gibt administrative und operative Tätigkeiten an seine Mitarbeiter ab und unterstützt sie bei der kontinuierlichen Problemlösung. Somit wird er

⁶⁹ Geplant ist allerdings die Führungspanne des Meisters auf ein werkseinheitliches Niveau zu begrenzen, das bei ca. 40 Mitarbeitern pro Meister liegen soll.

⁷⁰ Die Transformation der traditionellen Meisterrolle bei Volkswagen hin zu einer neuen, nach wie vor traditionell geprägten, aber mit neuen Steuerungsformen und Aufgaben versehenen, vollzieht sich seit einiger Zeit über ein gezieltes Einzel-Coaching aller Meister.

zum aktiven Treiber des Lean-Gedankens und der Philosophie des ganzheitlichen Produktionssystems. Obwohl in der internen Unterlage vom „Unternehmer“ die Rede ist, ist damit nicht der Intrapreneur gemeint, der eine eigene Kosten- und Budgetverantwortung im Rahmen seiner Kostenstelle und daran gekoppelte reale Entscheidungsfreiräume in Budgetverteilung und Budgeteinsatz hat (vgl. Kleinau 2005:54f). Strategische Dezentralisierung hat an diesem Punkt ihre Grenzen.

Die „alltägliche“ Beziehung zwischen Team, Teamsprecher und Meister soll bei konsequenter Erfüllung der Rollenanforderungen Veränderungen nach sich ziehen. Das mag möglich sein, ist aber an Voraussetzungen gekoppelt, weil die Subjekte auf Grund ihrer jeweils verschiedenen Verhältnisse zu sich selbst unterschiedliche Sichtweisen auf die soziale Objektivität haben. Vor allem das Nebeneinander von alten und neuen Rollenstrukturen des Meisters, z.B. von direkter und indirekter Steuerung, fordert von den Mitarbeitern die Akzeptanz und das Verständnis von tayloristisch-autoritären Anweisungsstrukturen einerseits und zielbezogenen Steuerungsformen andererseits.

2.2 Der kommunikativ-kooperative Teamarbeiter

Gruppengespräche sind Bestandteil jedes elaborierten Systems von Teamarbeit. Grundsätzlich sind sie in mehreren Punkten funktional: Sie geben einen Raum für die Gruppenmitglieder, in dem Informationen ausgetauscht, Meinungen gebildet und technische, organisatorische sowie soziale Probleme gelöst werden. Dieser Raum ist losgelöst von der arbeitstäglichen Routine und dem Druck der Produktion, wodurch alle Mitglieder prinzipiell die Chance besitzen, sich am Austausch- und Zielfindungsprozess zu beteiligen.

Im Rahmen des standardisierten Volkswagen-Produktionssystems kommt den Teamgesprächen darüber hinaus eine wichtige Rolle als standardisierter Diskurs und Möglichkeit der Selbststeuerung zu. Im Wesentlichen betrifft dies die Tatsache, dass die Flexibilisierung der Produktion einen bestimmten kommunikativen Raum benötigt, in dem die Erfahrung der Beschäftigten (vgl. Pfeiffer 2007) sowie deren Bereitschaft, sich an der kontinuierlichen Verbesserung zu beteiligen, ihren Platz findet. Denn erst Kommunikation ermöglicht die Umsetzung der Methoden des Produktionssystems sowie leistet ihren Beitrag im Rahmen der kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse.

Im Untersuchungsfall haben die Teamgespräche einen formellen und durch den Teamsprecher vorbereiteten Charakter. Dabei folgen die Gespräche einer standardisierten Agenda. Vor dem Teamgespräch stimmt sich der Teamsprecher mit seinem Meister über aktuelle Inhalte ab. Den

Startpunkt bilden die Begrüßung des Teams und der anschließende Bericht über aktuelle Entwicklungen aus dem Bereich. Produktivitäts- und Qualitätskennzahlen, der Nacharbeitsaufwand, oder Auditnoten sowie aktuelle Entwicklungen des Unternehmens werden vom Teamsprecher kommuniziert. Den größten Teil des Teamgesprächs nehmen nach Standardagenda Maßnahmen und Aufgaben sowie teaminterne Probleme ein. Insbesondere maschinen- und prozessbezogene Probleme sollen dabei im Mittelpunkt stehen. Allerdings müssen diese zunächst entdeckt und formuliert werden, sodann mit Hilfe von reflexiven Hilfsmitteln analysiert, verschiedene Lösungsoptionen abgewogen (für das Unternehmen, aber auch für die Gruppe selbst) und dann eine gemeinsame gruppengetragene Entscheidung getroffen werden. Dem Teamsprecher kommt dabei die Rolle zu, Kommentare und Meinungen zu einem bestehenden Problem einzufordern bzw. zu moderieren⁷¹, um damit einen Prozess von Rede und Gegenrede zu etablieren. Über diesen kollektiven Argumentationsprozess reflektieren die Teams prozessbezogene sowie teaminterne Handlungsprobleme. Im Unterschied zum tayloristischen Produktionsmodell wird hier gerade auf das Erfahrungswissen der Arbeitsgruppe gesetzt und durch einen kollektiven Prozess reflektiert und neu angewendet. Prinzipiell ist dadurch ein kollektiver Lernprozess möglich, weil sich Wissensstrukturen und damit die kognitive sowie sozial-moralische Urteilsfähigkeit verändern (vgl. Vormbusch 2002:219). Die Einbringung der Subjektivität in den gruppengetragenen Optimierungsprozess zielt aber nicht nur auf die Abschöpfung des Produzentenwissens („Gold in den Köpfen der Arbeiter“ (Schumann et al 1994b:31)), sondern auch auf die Verringerung von Ungewissheitszonen und damit aus mikropolitischen Sicht Machtpotentialen der Beschäftigten. Dieser Punkt ist erklärungsbedürftig, weil Teamgespräche vordergründig die formalen Handlungsmöglichkeiten der Beschäftigten erweitern. Denn die Optimierung des eigenen Arbeitsplatzes sowie des Maschinen- und Arbeitsprozesses fällt nicht mehr ausschließlich in die Hände des Meister, der Planer oder des Industrial Engineers, sondern wird zum gemeinsam betriebenen Anliegen.

Folgt man Kühl, dann liegt in dieser Umstellung vom organisationalen Konditional- zum Zweckprogramm aber gerade das Problem, dass informelle Machtpotentiale der Beschäftigten beschnitten werden (vgl. Kühl 2001:211ff): Unter Rückgriff auf Luhmann bzw. Simon differenziert er zwei Programme, über die Organisationen Kriterien schaffen, „mit denen Aussagen über die Richtigkeit von Entscheidungen getroffen werden können“ (ebd.:211). Konditional-

⁷¹ Hierfür kann er auf – im Qualifizierungsbaustein vermittelten – Moderationsmethoden (Brainstorming, Kartenabfrage, Punktabfrage, Themenspeicher) sowie Arbeitsmittel (Flipchart, Moderations- oder Magnetwand, Karten, Stifte, Pinnnadeln usw.) zurückgreifen.

programme sind „Wenn-Dann-Programme“. Sie schreiben dem Organisationsmitglied bestimmte Verhaltensweisen vor. So weiß ein jeder, was in einer bestimmten Situation zu tun und zu lassen ist. Auf den Untersuchungsfall gemünzt wäre ein solches Konditionalprogramm der Alltag der Fließbandproduktion. Genau beschriebene Handlungsanweisungen und Standardarbeitsblätter geben dem Mitarbeiter vor, welches Teil an der Karosserie wo montiert werden muss. Selbstbestimmtes Arbeiten, Kreativität und reflexive Eigenleistungen werden nicht gebraucht, ja in diesem Fall sogar unterdrückt, weil im Sinne des „besten Standards“ gearbeitet werden *muss*, um Prozesssicherheit herzustellen und Einheit in die vielfältigen Produktionsschritte zu bringen. Neben Konditionalprogrammen differenziert Kühl Zweckprogramme. Sie geben vor, welche Ziele zu erreichen sind, nicht aber, wie diese Ziele erreicht werden sollen. Die Mitarbeiter müssen unter Bedingungen von Zweckprogrammen die Fähigkeiten besitzen, bestimmte Mittel auszuwählen sowie einzusetzen und Nebenfolgen zu antizipieren. Der Arbeitskräfteeinsatz ist nicht vorgegeben, sondern wird bestimmt durch das geforderte Leistungssumme. Damit sind im Vergleich zu Konditionalprogrammen die „Zweckprogramme zukunftsöffener, weil sie nicht im Voraus festlegen, mit welchen Mitteln auf welche Impulse reagiert werden muss“ (ebd.). Eine Organisation agiert im Sinne der Zweckprogrammierung beispielsweise mit der Führung durch Zielvereinbarungen oder mit der Führung durch Kennzahlen. Die gruppengetragene Optimierung fällt auch darunter, weil es den Teams überlassen bleibt, welche Probleme sie für sich identifizieren, daraufhin analysieren und schließlich, welche Maßnahmen sie erarbeiten. Zweifelsohne ein Zugewinn an Autonomie und Selbstbestimmung, wenn Konditionalprogramme einzig als Restriktionen betrachtet werden. Aber das ist nur teilweise richtig. Regeln, Arbeitsanweisungen und bürokratische Vorschriften schränken den Handlungsspielraum einerseits ein, geben aber auch Handlungssicherheit, bieten Schutz vor organisatorischer Willkür und vor maßlosem Einsatz von Verantwortung sowie vor riskanten Entscheidungen (ebd.:212). Machtstrategisch können Konditionalprogramme aus Sicht der Mitarbeiter eingesetzt werden, wenn Regelabweichungen von Vorgesetzten gefordert werden. Denn die Gewährung von Mehrarbeit oder „Mitdenken“ durch die Mitarbeiter, muss im Rahmen von Konditionalprogrammen „erkauft“ werden. Zweckprogramme setzen dies nun wiederum voraus, wodurch die Gepflogenheiten auf dem Machtmarkt neu justiert werden. Vorher bestehende Ungewissheitszonen, die durch die Mitarbeiter zum Erhalt ihrer Markt- und Machtposition gehütet wurden, sollen nun für den stetigen Prozess der Entdeckung von Neuem „verwendet“ und damit verringert werden. Partizipation ist dabei kein freiwilliger Prozess, sondern wird vom Unternehmen in mehrerer Hinsicht eingefordert: Einerseits weil die Pflicht zur Partizipation in der Betriebsvereinbarung festgeschrieben ist. Andererseits weil Teamgespräche

bezahlte Arbeitszeit sind und eine Nichtteilnahme arbeitsrechtliche Konsequenzen hätte. Darüber hinaus sind identifizierte Probleme und erarbeitete Maßnahmen Bestandteile von kontinuierlich stattfindenden Qualitätsregelrunden, wodurch ein zusätzlicher Prozessdruck in die Teams integriert wird.

Teamgespräche und deren inhärente gruppengetragene Prozessverbesserung stehen aber nicht nur für die Anforderung, lieb gewonnene Ungewissheitszonen zu verringern, sondern auch für ganz grundlegende kommunikative und kooperative Ansprüche. Der Raum, der für Kommunikation und Kooperation innerhalb des standardisierten Produktionssystems gegeben wird und wodurch selbstregulative Kräfte der Gruppe erwachsen sollen, muss mit Leben gefüllt werden.

Was so einfach klingt, ist allerdings höchst voraussetzungsvoll. Zielgerichtete Kommunikation funktioniert nur im Rahmen eines vernünftigen sozialen Zusammenhalts der Gruppe und vor dem Hintergrund zumindest eines Mindestmaßes an Autonomie. Auf Selbstorganisation und partizipative Rationalisierung zielgerichtete Kommunikation kann nur dort stattfinden, wo das Subjekt das Gefühl hat, dass es mit seinen Handlungen auch etwas verändern kann. Ein gewisser Autonomiespielraum muss also immer gegeben sein. Für den Untersuchungsfall ist dieser durch die Betriebsvereinbarung Teamarbeit klar geregelt. Urlaubs- und Rotationsplanung liegen in den Händen der Gruppe. Im Rahmen der Problemlösung ist es sogar die Aufgabe des Teams zur Lösung von prozessbezogenen Maschinen- und Arbeitsproblemen, den Kontext des unmittelbaren Arbeitsplatzes zu verlassen, um vor- sowie nachgelagerte Prozessschritte in die Analyse mit einzubeziehen. Dafür steht der Gruppe die Möglichkeit zu, Informationsträger oder Experten in das Teamgespräch einzuladen sowie die Anforderung mit Prozessvorgängern und Prozessnachfolgern zu kooperieren. Kooperation in und zwischen Gruppen bekommt in Teamgesprächen im Speziellen sowie in der Gruppenarbeit im Allgemeinen eine wichtige Rolle. Innerhalb von tayloristischen Strukturen war eine öffentliche kollegiale Kooperation nicht vorgesehen. Das hatte seinen Grund: Half ein Kollege dem anderen, konnte dies beim Meister den Eindruck erwecken, nicht genügend ausgelastet zu sein. Eine neue Arbeitsvorgabe ohne Geldausgleich wäre die Folge gewesen (vgl. Senghaas-Knobloch et al 1996:21). Inoffiziell konnte das störanfällige tayloristische System ohne Kooperation allerdings nicht bestehen. „Gleichwohl findet man unter betrieblichen Praktikern selten jemanden, der nicht einräumt, daß es trotz alledem die nicht vorgesehenen und nicht geplanten Tätigkeiten und Wege des betrieblichen Zusammenspiels waren und sind, die zu allen Zeiten dafür garantierten, daß das Ergebnis angesichts aller ungeplanten Störungen und angesichts aller offiziellen Defizite

an Information und Kommunikation zu guter Letzt dem entspricht, was eigentlich geplant ist“ (ebd.). Teamarbeit versucht nun die funktionellen Inhalte informeller Kooperation zu officialisieren, indem gemeinsam Arbeitsprozesse seziert, Probleme herausgearbeitet und diskursiv an deren Lösung gearbeitet werden.

Gesteckte Ziele, wie das Erreichen von Kennzahlen oder die Problemlösung in der Gruppe funktionieren nur, wenn eine Wechselbeziehung zwischen den Zielen der Gruppenmitglieder entsteht (vgl. Minssen 1999:81). Entgegengesetzt dazu versteht sich Wettbewerb, der sich durch verschiedene Zielsetzungen der Akteure bestimmt und der Einzelne sein Ziel nur dann erreichen kann, wie der Andere es nicht erreicht (ebd.). Kooperation am Arbeitsplatz entsteht einerseits durch die technisch-sachliche Strukturierung des Arbeitsplatzes bzw. der Arbeitstätigkeiten, bei der also mehrere Arbeiter Hand in Hand arbeiten und sich gegenseitig unterstützen können oder müssen (vgl. Popitz 1957:72). Andererseits hat Kooperation auch eine soziale Dimension, die innerhalb von *Teamarbeit* einer besonderen Rolle zukommt. Kooperation ist in diesem Fall mehr als die wechselseitige, aber pflichtgemäße Unterstützung untereinander, ohne die der Arbeitsprozess nicht funktionieren würde. Die soziale Dimension verweist darauf, dass Kooperation freiwillig ist und sowohl mit Sympathie als auch mit Antipathie zu tun hat. Kooperation aus der sozialen Perspektive ist ohne Arbeitssolidarität nicht möglich. Diese beruht auf der Erwartung von Verhaltensreziprozität (vgl. ebd.:83). Innerhalb von *Teamarbeit* bzw. innerhalb von Teamgesprächen ganz besonders, verliert Kooperation ihren freiwilligen Charakter und wird vorausgesetzt und somit zur normativen Regel, die auch in der Betriebsvereinbarung festgesetzt ist („Kooperation mit Vorgesetzten, vor- und nachgelagerten Arbeitsbereichen sowie internen Dienstleistern; Lösung von Konflikten innerhalb des Teams“). Die Forderung nach Kooperation innerhalb des Produktionssystems zielt natürlich darauf ab, dass sich gegenseitig unterstützt wird. Noch mehr geht es bei Kooperation aber um die Stärkung von kommunikativen Aushandlungen untereinander. Kooperation dient im Rahmen von Problemlöseprozessen dazu, gegebene organisatorische Abstimmungen kommunikativ innerhalb des Teams, aber auch zwischen den Teams und Dienstleistern durchzuführen. Weil Kooperation in diesem Rahmen ihre Freiwilligkeit verliert und für ihre Entstehung ein wichtiger sozialer Mechanismus (nämlich Sympathie) ausgeklammert wird, kann ein Mehr an Kooperation zwischen Akteuren durchaus auch eine besondere Herausforderung bedeuten. Kooperation

kann beim Einzelnen Druck erzeugen, weil Regelungen getroffen und Abstimmungen vorgenommen werden müssen (vgl. ebd.).⁷² Und schließlich können diese getroffenen kollektiven Regelungen auch konträr der eigenen subjektiven Interessen sein.

Zurück zur Kommunikation: Neben dem Aspekt, dass Kommunikation Autonomie und Kooperation abverlangt, entsteht innerhalb von Teamgesprächen auch ein Muss für Kommunikation an sich. Und weil diese bezahlte Arbeitszeit ist, wird Kommunikation zur Pflicht. Natürlich ist Kommunikation schon immer Bestandteil von Erwerbsarbeit („Man kann nicht nicht kommunizieren“ (Watzlawick et al. 1971:52)). Allerdings bekommt sie im Rahmen von Teamarbeit erheblich mehr Bedeutung, weil nun das Reden über die Arbeit mehr Anteile innerhalb der Arbeitszeit bekommt. Ob der Diskurs allerdings von jedem Teammitglied gewollt und gekonnt ist, bleibt unklar. Gerade der Teamsprecher als Sprachrohr der Gruppe muss ein hohes Maß an kommunikativen Fähigkeiten besitzen sowie die Durchsetzungskraft haben auch schwierige Themen anzusprechen. Teammitglieder müssen den Mut besitzen in einer Runde zu sprechen, eigene Argumente auszusprechen und konträre Entscheidungen zu akzeptieren. Einfach ausgedrückt: Kommunikation will genauso gelernt sein wie Kooperation. Eben weil Kommunikation eine Herausforderung für die Subjekte darstellen kann, ist nicht davon auszugehen, dass die Beteiligung am Diskurs tatsächlich immer stattfindet. Und selbst dort, wo sozial-kommunikative Kompetenzen in ausreichendem Maße vorhanden sind, kann nicht unmittelbar auf ein „Wollen“ der Beschäftigten geschlossen werden. Erst subjektive Interessen als Vermittlungsebene zwischen betrieblichen Notwendigkeiten und daraus folgenden Verhaltens- und Handlungsanforderungen entscheiden über den tatsächlichen Handlungsvollzug.

2.3 Der problemlösende Teamarbeiter

Gruppengetragene Prozessverbesserungen innerhalb von Teamgesprächen illustrieren nicht nur sehr deutlich, dass die arbeitenden Personen sowohl Subjekt als auch Objekt von Rationalisierung sind, sondern auch, dass gruppengetragene Rationalisierungen eine Verschränkung von befreienden und unterwerfenden Momenten ganzheitlicher Rationalisierung in sich tragen (vgl. Moldaschl 2010:282). Neuen scheinbaren Möglichkeiten wie Selbstorganisation, höhere Autonomie und Mitsprache stehen scheinbare Anforderungen wie Kommunikation, (Selbstverantwortung) und Kooperation entgegen. Das Spannungsfeld wird zusätzlich durch das Prinzip der Standardisierung erweitert. Teamgespräche entsprechen nur bedingt einem freien Diskurs. Sie haben wie angeführt immer eine feste Agenda und verfolgen dementsprechend immer

⁷² Siehe auch Fröhlich 1984:532-551

ein festes Ziel. Dieses Ziel besteht in der Optimierung betrieblicher Abläufe und kann als quasi-unternehmerische Handlung begriffen werden, die über den Standardisierungsprozess voraussetzungslos und damit „kostenlos“ geleistet werden muss.

Das Subjekt sieht sich damit der Herausforderung gegenüber, immer wieder neue motivationale Anknüpfungspunkte zwischen sich und dem Zwang zur Verbesserung zu finden. Immer von Neuem gilt es, die eigene Arbeit in Frage zu stellen und Probleme zu identifizieren, obwohl diese nur selten so gravierend auftreten, dass sie den Prozessfluss maßgeblich stören, meistens ad hoc im Arbeitsprozess bewältigt und oft vergessen werden.

Von objektiver Bedeutung ist dabei die strukturelle Trennung zwischen standardisiertem Arbeitsprozess an sich und der Tätigkeit als diskursiv-problemlösendes Subjekt im Teamgespräch. Damit werden vom Subjekt die Fähigkeiten abverlangt einerseits routinierte Handarbeit durchzuführen, andererseits in die temporäre Rolle des selbstorganisierten und auf Kopfarbeit setzenden Problembeseitigers zu wechseln.

2.4 Exemplarische Instrumente des direkt-indirekt gesteuerten, kommunikativ-kooperativen und problemlösenden Teamarbeiters: die Team- und Prozess-Steuerungstafel als Instrumente kalkulierender und kalkulativer Praxis

Mit der Schaffung von Teamstrukturen und der Neujustierung der Meisterrolle wurde ein betrieblicher Restrukturierungsprozess in Gang gesetzt, der die Eigenstrukturierungsleistung der arbeitenden Personen erhöht. Damit ändert sich der betriebliche Mechanismus von Steuerung und Kontrolle. Weniger direkte Anweisung und Kontrolle, als vielmehr stärkere Eigenverantwortung, Initiative, Mitdenken und unternehmerische Fähigkeiten sind gefordert. Dazu müssen Instrumente implementiert werden, die genau an diesen Fähigkeiten „andocken“ und sie nutzbar machen oder aber erst durch die Instrumente ausgebildet werden. Für den Untersuchungsfall sind dafür exemplarisch zwei Handwerkszeuge zu nennen. Erstens die Teamtafel und zweitens die Prozess-Steuerungstafel. Im Folgenden werden sie näher vorgestellt.

Werden Teamtafel sowie Prozess-Steuerungstafel zunächst im Gesamten betrachtet, dann sind sie Instrumente, bei denen eine bestimmte Subjektivität der arbeitenden Person durch eine „Zangenbewegung“ vorausgesetzt oder transformiert werden soll (vgl. Vormbusch 2002:88). Diese Zangenbewegung kommt durch die Restrukturierung der Organisation zu Stande, in der Entscheidungen dezentralisiert werden (siehe oben). Durch veränderte Praktiken auf dem

Shopfloor übernimmt das Subjekt zunehmend Verantwortung für den Prozess und deren objektiven Kennzahlen und vollbringt gegebenenfalls Optimierungs- und Anpassungsleistungen. Vormbusch differenziert hier zwischen dem kalkulierenden und dem kalkulierbaren Subjekt (vgl. ebd.:89). Das kalkulierende Subjekt ist analytisch begabt, handlungs- und entscheidungsfähig und geht freiwillig sowie eigenständig Verpflichtungen ein. Darüber hinaus muss das Subjekt aber auch kalkulierbar und an den Gesamtinteressen des Unternehmens ausgerichtet sein. Wichtig aus Managementsicht ist nämlich, dass durch veränderte Machtstrukturen Entscheidungen auf den unteren Ebenen optimal und produktiv getroffen werden, die Steuerbarkeit des Personals dabei aber weiterhin gegeben ist und sich die dezentral teamorganisierten Mitarbeiter an betrieblich vorgegebenen Kennzahlen orientieren. „Kalkulative Praktiken sind also ein Element der scheinbaren Versachlichung von Entscheidungsprozessen [...], aber auch ein Moment der ‚Versachlichung‘ der Sozialbeziehungen im Betrieb generell. Die grundsätzlichen Interessengegensätze zwischen den einzelnen Statusgruppen werden zugunsten ‚sachhaltiger‘ und vor dem Hintergrund objektiver Problemlagen zu treffender Entscheidungen verwischt“ (ebd.:93).

Teamtafel

Grundsätzlich verfügt jedes Team über eine eigene Teamtafel. Sie befindet sich in unmittelbarer Nähe des Arbeitsplatzes – meistens in der Teaminsel. Mit Hilfe der Teamtafel soll eine umfassende Information für das Team und die Vorgesetzten sowie die Selbstorganisation des Teams sichergestellt werden. Für Team sowie Bereich sinnvolle und transparente, an den betrieblichen Zielen orientierte Kennzahlen ermöglichen – zumindest so die gängige betriebliche Vorstellung – gemeinsam vom Team getragene Entscheidungen. Dazu werden auf einem Formular tägliche und wöchentliche Ziele zu produktionsbezogenen Kennzahlen wie Qualität, Programmerrfüllung, Ausschuss, Nacharbeits-, Direktläuferquote, Anlagenverfügbarkeit (OEE) etc. und teambezogene Kennzahlen wie Rotationsgrad, Arbeitssicherheit, die Einhaltung von Ordnung und Sauberkeit oder die Durchführung von Teamgesprächen verfolgt.

Strukturell betrachtet sind die auf der Teamtafel geführten operativen Kennzahlen elementare Voraussetzungen einer schlanken und geglätteten Produktion. Hinzu kommt der (allerdings nicht konsequente) Versuch immer wieder den systemischen Gesamtzusammenhang der Kostenentwicklung der Fabrik darzustellen, indem in den Teamgesprächen zu Fabrikkosten informiert wird. Allerdings kommt hier die systematische Darstellung der elastischen Verbindung zwischen Teameinfluss und Gesamtkostenentwicklung zu kurz. Mit anderen Worten: Derzeit existiert weder eine manuelle noch digitale Verwendung der geführten Kennzahlen die auf

Teamebene erhoben werden und in einer oder mehreren „Gesamtkennzahlen“ ihren Ausdruck finden. Stattdessen werden parallel zur teambezogenen Zielverfolgung, „offizielle“ bereichsbezogene Kennzahlen erhoben, in einem Bereichsbericht bzw. Werksbericht aggregiert, um Teile dieser Daten dann wiederum in den Teamgesprächen zu kommunizieren. Damit existieren im Prinzip zwei parallel agierende Accountingsysteme, wobei das durch das Team geführte System keinen offiziellen Charakter hat und die motivierende Wirkung ausschließlich auf die Erreichung oder Nichterreichung für das Team gültiger Kennzahlen ausgerichtet ist. Hinzu kommt noch ein anderer Aspekt. Die auf der Teamtafel geführten Ziele sind nicht Bestandteile eines mit der Arbeitsgruppe vereinbarten Zielvereinbarungsprozesses, sondern werden top-down von der Bereichsleitung gesetzt, ohne dass die Erreichung bzw. Nichterreichung der Ziele Konsequenzen hätte.⁷³ Insofern lässt sich hier nur in geringen Ansätzen ein veränderter markzentrierter Kontrollmodus erkennen, der die immer schon vorhandene Ergebnisorientierung von Arbeitsleistungen durch die Internalisierung des Marktes ergänzt, wodurch sich zugleich Koordinationsmechanismen von Arbeit verändern (vgl. Marrs 2010:345).

In diesem Zusammenhang kann von Vermarktlichung nur in Bezug auf ihren symbolisch-normativen Gehalt gesprochen werden: „Die Leistungsanforderungen erhalten ihre Legitimität nicht mehr in erster Linie aus dem Herrschaftsanspruch des Unternehmens, sondern sollen sich gewissermaßen ‚von selbst‘ aus den Markt- und Kundenerfordernissen ergeben, mit denen die Beschäftigten in diesen Organisationsformen direkt konfrontiert werden – diese Erfordernisse erscheinen als eine Art sachlicher Notwendigkeit“ (ebd.).

Die symbolisch-normative Anforderung an die Mitarbeiter ergibt sich aus der Tatsache, dass sie auf Basis von visualisierten Kennzahlen intrinsische Motivation aufbringen müssen, um Prozesse, die zur Nichterreichung einer Kennzahl beigetragen haben zu hinterfragen, obwohl die Nichterreichung (nur vermittelt über die Teamtafel) keine systemischen Konsequenzen hat.

⁷³ Hinzu kommt noch ein weiterer Punkt, auf den Pfeiffer hinweist. Produktionsmitarbeiter sind in ihrem Arbeitsalltag ständig mit Kennzahlen konfrontiert. „Kennzahlen, deren permanente Visualisierung und Transparenz sind ein zentrales Moment Ganzheitlicher Produktionssysteme. Während im Taylorismus alter Prägung Expertinnen und Experten nach REFA-Systematik einzelne Arbeitsschritte standardisierten und berechenbar machten, geht es nun darum, ganze Prozesse in Zahlen permanent abzubilden und zu kontrollieren – nicht mehr die Vorarbeiterin oder der Meister kontrolliert das Tun der Einzelnen, sondern die elektronische Anzeigetafel mit dem Soll-Ist-Vergleich der aktuellen Produktionszahlen in Echtzeit. Ganz sicher sind die neuen Ganzheitlichen Produktionssysteme in diesem Sinne keine Ablösung des Taylorismus, sondern eher eine Neuauflage mit moderneren und qualitativ veränderten Mitteln – sozusagen ein Taylorismus 2.0“ (Pfeiffer 2008:149). Natürlich existieren solche Soll-Ist-Vergleiche zahlreich bei Volkswagen. Sie sind digital und unmittelbar am Arbeitsplatz für jedermann einsehbar. Im Unterschied zu den Kennzahlen auf der Teamtafel sind sie allerdings entscheidend und Bestandteil von Reports.

Dieses System der indirekten Kontrolle fußt auf dem Leitbild eines bestimmten Arbeitstypus, der sich in der Arbeit verwirklichen, sein vorhandenes Interesse und seine vorhandene Kreativität in die Arbeit einbringen möchte. Sichtbar ist die Vorstellung des kausalen Zusammenhangs, dass bei abnehmender direkter Kontrolle quasi „wie von Geisterhand“ die Leistungsmotivation steigen müsse.

Neben der Zielverfolgung auf der Teamtafel existieren weitere Dokumente, die vor allem die Selbstorganisationsprozesse im Team unterstützen bzw. anregen. Dies betrifft insbesondere die Planung von An- und Abwesenheiten sowie die Systematik und den Zyklus der Rotation. Eine Qualifizierungsmatrix visualisiert, welche Tätigkeiten jeder Mitarbeiter des Teams beherrscht und wo noch Qualifizierungsbedarfe bestehen.

Prozess-Steuerungstafel

Neben der Teamtafel ist es die Aufgabe des Teamsprechers die Prozess-Steuerungstafel zu führen. Sie ist als zentrales Steuerungs-, Fehlerbearbeitungs- und Problemlöseinstrument konzipiert, mit dem Ziel die Direktläuferquote sowie Produktqualität zu erhöhen. Das funktioniert, indem Probleme sichtbar gemacht und visualisiert, analysiert, Maßnahmen definiert und die Umsetzung der Maßnahmen verfolgt werden. Hierfür ist eine Vielzahl, zum Teil komplexer Formblätter zu bearbeiten. Dokumentiert wird der Produktionsverlauf: Auf Basis eines Soll-Ist-Vergleichs werden Probleme auf Tagesbasis erfasst und dann die Paretoverteilung der fünf häufigsten Probleme abgetragen. Danach erfolgt die konkrete inhaltliche Beschreibung der Probleme, gefolgt von der detaillierten Problemanalyse mit diversen Techniken. Anschließend werden Maßnahmen generiert, diese verfolgt und dann ein Diagramm zur Verfolgung der Entwicklung von Schwerpunktproblemen erstellt. Zwar sind Teamsprecher und Team Kernakteure des Prozesses, Unterstützung erhalten sie allerdings durch ihren Meister in fachlicher und organisatorischer Hinsicht. Zudem kontrollieren die Meister den Status der Prozess-Steuerungstafel und greifen gegebenenfalls steuernd ein.

Auch die Prozess-Steuerungstafel ist genau wie die Teamtafel ein Instrument der intendierten Subjektivierung von Arbeit. Über die manuell (mit der Hand) zu führenden Visualisierungs- und Problemlösetechniken, gepaart durch den Kompetenzzuwachs auf operativer Ebene, soll ein innerer Zwang zur Selbststeuerung vermittelt werden. Probleme, die im eigenen Arbeitsbereich auftreten, werden auf diese Weise einerseits versachlicht, legitimiert und objektiviert, andererseits aber auch personalisiert. Hinter der Prozess-Steuerungstafel steckt somit nicht nur

ein Instrument, um die Organisation effizienter zu gestalten, sondern auch ein besonderer Steuerungsmechanismus, der sich an scheinbar objektiven Fakten orientiert. „We no longer need to look for the ‚headquarters‘ of power externally (Foucault 1979:95). In Lyotard’s (1986:62) phrase, administrative procedures work best when they ‚make individuals ‚want‘ what the system needs in order to perform well” (McKinlay/ Starkey 1998:3).

2.5 Zusammenfassung zu den äußeren Anforderungen und Möglichkeiten

Die strukturelle Gestaltung und deren Einführungs- und Stabilisierungsprozess sind zweifelsohne wichtige Aspekte für die Funktionalität von Teamarbeit, stellen sie doch für das individuelle Handeln der Akteure Begrenzungen, aber auch Aufforderungen dar. Natürlich beziehen sich Wahrnehmungen und Interpretationen der Arbeiter deshalb auf den konkreten Gestaltungsansatz und dessen Rahmenbedingungen. Als besondere Herausforderungen, aber auch Möglichkeiten wurden darüber hinaus drei Komplexe herausgearbeitet, die der Teamarbeit inhärent sind und gezielt auf die Subjektivität der Arbeiter zielen:

- Kommunikation und Kooperation
- Direkt-indirekte Steuerung
- Problemlösung

Neben den „objektiven“ Faktoren, die den Gestaltungsansatz und die Rahmenbedingungen repräsentieren, müssen sich die Arbeiter mit Faktoren auseinandersetzen die auf ihre Subjektivität gerichtet sind. Die Beurteilung des Teamarbeitskonzepts durch die Arbeiter ist – so die Annahme der Arbeit – allerdings nicht alleine auf die Konstellation der äußeren Strukturen zurückführbar, sondern maßgeblich beeinflusst durch innere Dispositionen (Erwerbsorientierungen). Die Frage stellt sich also, wie die vorgegebenen Räume von den Arbeitern ausgestaltet werden.

Nachfolgend wird sich diesem Komplex zugewandt. In einem ersten Schritt werden typische Erwerbsorientierungen dargestellt, die das Resultat einer qualitativen Analyse von 62 Interviews mit Produktionsarbeitern sind. Jedes Fallprofil, bezogen auf die Dimensionen Arbeitsidentität, Selbstaktivierung und Leistungsverausgabung wird durch die Deskription der typischen Arbeitspraxis ergänzt. Dafür werden in einem gesonderten analytischen Prozess die typischen Erwerbsorientierungen mit „Teamarbeitshandlungen“ in Verbindung gesetzt. Dadurch wird das Zusammenspiel von inneren Dispositionen und äußeren Strukturen sichtbar. Nach der ausführlichen Darstellung der Fallprofile erfolgt eine zugespitzte Zusammenfassung der wich-

tigsten Ergebnisse: Hier wird gezeigt, nicht die Übernahme eines „unternehmerischen“ Leitbilds zwingt die Arbeiter zu konformen Handlungen, stattdessen ist ihr konformes Handeln auf Alternativlosigkeit und/ oder einem tradierten Selbstverständnis zurückzuführen. Den Abschluss des empirischen Kapitels bildet eine Darstellung darüber, in welcher Art und Weise die Erwerbsorientierungen im Interaktionszusammenhang Teamarbeit wirken, wobei sich hier auf die oben genannten Komplexe Kommunikation und Kooperation, direkt-indirekte Steuerung sowie Problemlösung bezogen wird.

3 Typen von Erwerbsorientierungen

Warum bist du so wie du bist? Weil du dich so nach deinen Vorstellungen gemacht hast. Oder? Du bist halt du. Du bist zufrieden mit deiner Art wahrscheinlich wie du bist. Also die Leute sind auch zufrieden mit ihrer Art wie sie sind. Nicht jeder Mensch ist gleich. Es gibt Menschen - wie gesagt - die machen zehn Schrauben rein und sind völlig zufrieden. Die gehen völlig zufrieden nach Hause. Und dann gibt es eben Leute, die sind es nicht! Da gibt es kein Rezept oder keine Antwort darauf warum. *Also es liegt definitiv nicht an der Arbeit. Weil die machen alle die gleiche Arbeit.* [M6_A]

Arbeiter sehen sich in ihrem Arbeitsalltag in einen strukturellen Handlungsrahmen gestellt. Dieser wurde im vorhergehenden Kapitel ausführlich dargelegt. Im Zentrum des folgenden Kapitels geht es um die Darstellung von Typen von Erwerbsorientierungen. Ziel ist es ein Verständnis darüber zu entwickeln, aus welchen „Eigeninteressen“ Mitarbeiter bereit sind, die neue Ordnung des Unternehmens anzuerkennen oder abzulehnen und welche konkrete Handlungspraxis dies bewirkt.

Fußend auf den Dimensionen der Erwerbsorientierung – Arbeitsidentität, Selbstaktivierung und Leistungsverausgabung – werden im Folgenden die Trennkriterien für die Typenbildung dargestellt (vgl. Tabelle 1 unten). Die Dimensionen dienen zunächst als Leitcodes zur Strukturierung des Materials. Im Verlaufe der Auswertung bzw. Typenbildung wurden dann spezifischere Trennkodes zur Differenzierung der Typen entwickelt, die sich als besonders fruchtbar erwiesen.⁷⁴

- **Arbeitsidentität:** Für die theoretische Vergleichsdimension Arbeitsidentität sind das die empirischen Vergleichsdimensionen von „bestehendem Bezug zur aktuellen Arbeit“ und kontrastierend dazu „fehlender Bezug zur aktuellen Arbeit“. Besonders das Verhältnis von Herkunftsberuf und aktueller Tätigkeit, die Interpretation und Bewertung aktueller Rah-

⁷⁴ Siehe dazu auch das methodische Kapitel.

menbedingungen der eigenen Arbeit, das Empfinden über die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes sowie der normative Charakter von Arbeit im Allgemeinen spielen hier eine Rolle.

- **Selbstaktivierung:** Innerhalb der Dimension Selbstaktivierung, verstanden als motivationalen Aspekt der eigenen Arbeit, wurden auf Basis der theoretisch-begrifflichen Explikation die Subkategorien „instrumentell“ und „intrinsisch“ auch empirisch aufrechterhalten. Instrumentell meint, dass Arbeit als Mittel zum Zweck gesehen wird und die materielle Komponente der Arbeit im Fokus steht. Die instrumentelle Perspektive richtet sich im Wesentlichen auf zwei Dinge: Die Absicherung des eigenen Lebensverlaufs und die Sicherung der eigenen Gesundheit. Typische Grundsätze für eine instrumentelle Perspektive sind: „Arbeit muss gemacht werden zur Finanzierung des Lebens, der Kinder, der Freizeit“; „man sollte Freude an der Arbeit haben, weil man sonst einen Großteil seines Lebens verschenkt“; „man muss etwas dafür tun, um seinen Wohlstand zu sichern“; „man muss auf seine Gesundheit aufpassen, um lange arbeiten zu können“. Weil alles in geordneten und sicheren Bahnen verlaufen soll, werden berufliche Entscheidungen sorgfältig nach möglichen Risiken abgewogen und sich risikoavers verhalten. Stress wird weitestgehend vermieden, konzentriert wird sich auf das was man hat. Die Wahrung des Ausgleichs zwischen Kapital und Arbeit bzw. die Balance der Reziprozitätsnorm zwischen Arbeitern und Unternehmen ist für die instrumentelle Perspektive zentral. Obwohl der Ausgleich für die Mehrzahl der interviewten Arbeiter von sehr hoher Bedeutung ist, sind die individuellen Vorstellungen über die Leistungsbemessungen bzw. Vorstellungen über die Reziprozitätsnorm different. Generell gilt aber, dass hohe Entlohnung, Arbeitsplatzsicherheit und gute Arbeitsbedingungen wichtige Faktoren sind, für die man bereit ist, kompromissbereit zu sein, hohe Leistungsbereitschaft zu zeigen und betriebliche Vorgaben anzuerkennen. Aber: bedeutet es für den Einen gute Arbeit zu leisten, korrekt und genau die Arbeit in zufriedenstellendem Maße die Arbeit zu erbringen, bedeutet es für den Anderen auch in wirtschaftlich günstigen Zeiten so viel zu geben, dass auch für schlechtere Zeiten „vorgebaut“ ist. Bei der intrinsischen Kategorie werden die Arbeitstätigkeit bzw. die Arbeitsbedingungen als motivierende Faktoren erlebt. Autonomie, herausfordernde Tätigkeiten, Produzentenstolz, Verantwortungsübernahme oder die Möglichkeit zur weiteren beruflichen Entwicklung sind empirische Begriffe in diesem Zusammenhang. Insgesamt ist für die Dimension der Selbstaktivierung festzuhalten, dass die Dimensionen von instrumentell und intrinsisch als Realtypen anzutreffen sind aber nur äußerst selten in Reinform (z.B. in der Form: „Arbeit wegen Geld und

sonst nichts!“). Viel eher zeigen sich instrumentelle Orientierungen mit erweiterten Ansprüchen (Motto: „Safety first... aber Arbeit soll bitte Spaß machen!“). Und auch eine reine intrinsische Variante, bei der die Arbeit ausschließlich als Selbstverwirklichung gesehen wird, wurde im Datenmaterial nicht vorgefunden.

- **Leistungsverausgabung:** Mit Leistungsverausgabung sind die Art und der Umfang der individuellen Leistungserbringung gemeint. Der Leistungsbegriff dreht sich damit um die Frage, welche Leistungserbringung die Arbeiter für angemessen halten und damit verbunden, welche Gründe sie dafür anführen. Wie sich zeigen wird, sind es nicht nur betriebliche Bedingungen (z.B. Dezentralisierung, „neues Führungsverständnis“, etc.), sondern auch gesellschaftliche Konstellationen (Situation des Arbeitsmarktes, Finanz- und Automobilkrise, etc.), die ihre Wirkung auf die Leistungserbringung zeitigen. Innerhalb der Vergleichsdimension Leistungsverausgabung stellen sich die Subkategorien mehrschichtiger da. Die Spannweite reicht von korrekter Leistungsverausgabung, über erweiterte Ansprüche an die Arbeit bis hin zu zeitlich (un)begrenzter Optimierung des Arbeitsumfeldes, der eigenen Arbeitsprozesse und der eigenen Arbeitsweise. Bei dieser Dimensionierung geht es nicht um die Frage, ob eine Tätigkeit besser oder schlechter erledigt wurde, sondern inwieweit und in welcher Art und Weise ein Arbeiter bereit ist, über ein bestimmtes Maß eine hinausgehende Leistung zu erbringen.

Resultierend daraus wurden drei *vorläufige* Orientierungstypen entwickelt. In einem zweiten Schritt wurden Arbeitspraktiken analysiert und diese in einem dritten Schritt mit den vorgefundenen vorläufigen Erwerbsorientierungstypen verglichen, kontrastiert und dann detailliert spezifiziert.

Es entstand folgende zentrale Typologie:

Tabelle 4: Typologie von Erwerbsorientierungen

		Separierte Arbeiter		Assimilierte Arbeiter		Progressive Arbeiter	
Aktivität im betrieblichen Raum	Hohe Anpassungsleistung			Ambitionierte Arbeiter „sichern“		Erlebnisorientierte Arbeiter „optimieren“	Reformierende Arbeiter „verbessern“
	Mittlere Anpassungsleistung			Frustrierte Arbeiter „bewältigen“		Pragmatische Arbeiter „reagieren“	
	Keine Anpassungsleistung	Traditionelle Arbeiter „verwalten“					
		Orientierungen liegen jenseits der Anforderungen					
		Erwerbsorientierungen					

Im Endeffekt zeigen sich sechs typische Erwerbsorientierungen (Tabelle 4), die den drei Grundkategorien (progressive Arbeiter, assimilierte Arbeiter, separierte Arbeiter) zugeordnet werden. Abbildung 6 veranschaulicht *idealtypisch* die Verortung der Erwerbsorientierungstypen im Raum betrieblicher Praxis. Auf der horizontalen Achse ist ein Kontinuum aufgespannt, welches das „Deckungsverhältnis“ zwischen Dispositionen und Anforderungen abträgt. Der linke Pol stellt das „Matching“ zwischen Dispositionen und Anforderungen dar, während der rechte Pol das Mismatch dieses Verhältnisses abbildet. Die Kategorie „Dispositionen *und* Anforderungen“ soll zum Ausdruck bringen, dass eine weitgehende Deckungsgleichheit zwischen den Erwerbsorientierungen der Arbeiter und den betrieblichen Anforderungen gegeben ist, woraus besondere Leistungsverausgabungen resultieren. Beim Gegenpol „Dispositionen *vs.* Anforderungen“ kann von einer Deckungsgleichheit nicht gesprochen werden, weshalb widerständiges Verhalten gegenüber den Anforderungen die Folge ist. Die vertikale Achse mit der Bezeichnung „Anpassungsleistung“ soll zum Ausdruck bringen, wie „aktiv“ oder „passiv“ eine Anpassungsleistung an betriebliche Strukturen vollzogen wird.

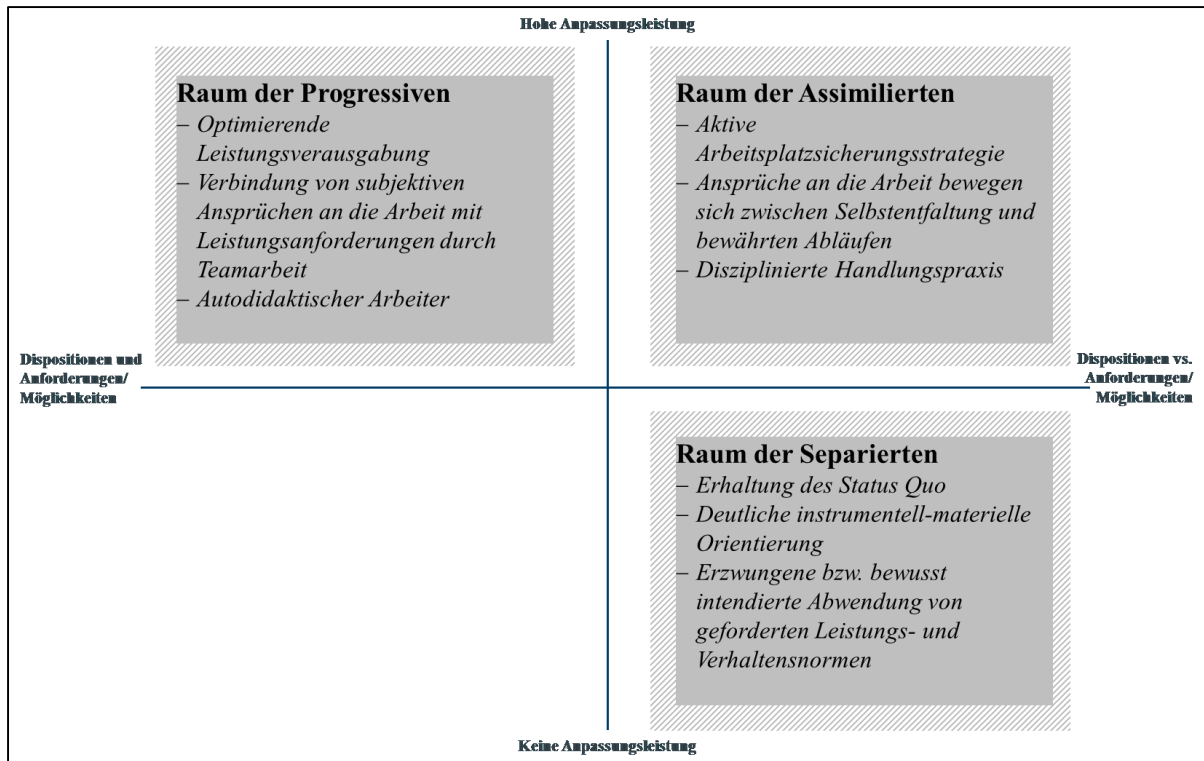


Abbildung 6: Erwerbsorientierungstypen im Raum betrieblicher Praxis

Im oberen linken Quadranten, welcher den progressiven Arbeitern⁷⁵ zugeordnet wurde, bewirken die Dispositionen der Arbeiter und äußere Anforderungen eine aktive Anpassungsleistung an betriebliche Strukturen, die von innerer Motivation und besonderer emotionaler Leistungsverausgabung geprägt ist. Die Ansprüche und Haltungen an Erwerbsarbeit passen dabei in weitgehend idealer Weise zu den geforderten betrieblichen Leistungsnormen bzw. übersteigen diese gar. Die Aktivität im betrieblichen Raum ist in autodidaktischer Manier strukturschaffend.

Der obere rechte Quadrant entspricht dem Raum der assimilierten Arbeiter. Obwohl die betrieblichen Anforderungen nicht oder nur in Teilen den Selbstdefinitionen entsprechen, erfolgt eine aktive Anpassungsleistung an die geforderte Norm. Hintergrund dieser disziplinierten Praxis ist ein wahrgenommenes Unsicherheitsempfinden von gesellschaftlichen Entwicklun-

⁷⁵ Die Benennung des Typs mit der Begrifflichkeit „progressiv“ darf nicht als Idealzustand verkannt werden. Vielmehr wurde die Typenbezeichnung gewählt, weil sie auf die besondere Leistungsverausgabung des „immer weiter“ und „immer besser“ verweisen soll. Weiter unten kann gezeigt werden, dass der progressive Arbeiter zwar in vielerlei Hinsicht unternehmerisch denkt und handelt, aber deshalb nicht automatisch der „ideale Mitarbeiter“ sein muss. Zudem zielt die Begrifflichkeit nicht darauf, dass die progressive Erwerbsorientierung einer ganz bestimmten gesellschaftlichen Ideologie entspricht.

gen, die auch im Betrieb ihre Entsprechung finden. Die Assimilierten sind durch ihre Handlungen bemüht ihr Unsicherheitsempfinden in Sicherheit zu transformieren, obwohl sie dafür teilweise gegen innere Überzeugungen handeln, dies aber als Notwendigkeit betrachten.

Im unteren rechten Quadranten liegt der Raum der separierten Arbeiter, die mit den betrieblichen Anforderungen nicht wirklich etwas anfangen können bzw. sich ganz bewusst von diesen abwenden. Ihre Anpassungsleistung ist dementsprechend passiv und orientiert auf den Erhalt des aktuellen Status Quo.

In Abbildung 7 werden die sechs *Erwerbsorientierungstypen* in die Matrix integriert und entsprechend ihrer „Bewegung“ im betrieblichen Raum ausgerichtet. „Bewegung“ bedeutet, dass die jeweiligen Gruppen innerhalb des betrieblichen Raums in ihren empirischen Ausprägungen in bestimmte Richtungen verlaufen.

Zu sehen ist, dass die erlebnisorientierten sowie reformierenden Arbeiter sich deutlich im linken Quadranten bewegen, dabei aber erheblich in der Motivlage ihrer erlebnisorientierten Leistungsverausgabung differieren. Während es den Erlebnisorientierten um die „unternehmerische“ Optimierung ihrer Arbeitsumgebung geht, verbinden die reformierenden Arbeiter mit der Verbesserung ihres Umfelds persönliche Befriedigung. Reformierende Arbeiter sind auf die Balance des betrieblichen Gleichgewichts bedacht, gehen dabei kritisch mit ihrem Unternehmen um, sind aber auf Ausgleich bedacht. Ihre Bewegung im Raum ist deshalb auch in der

Mitte des linken Quadranten zu verorten, da sie im Vergleich zu den erlebnisorientierten Arbeitern Trennlinien zwischen sich und den betrieblichen Anforderungen ziehen.

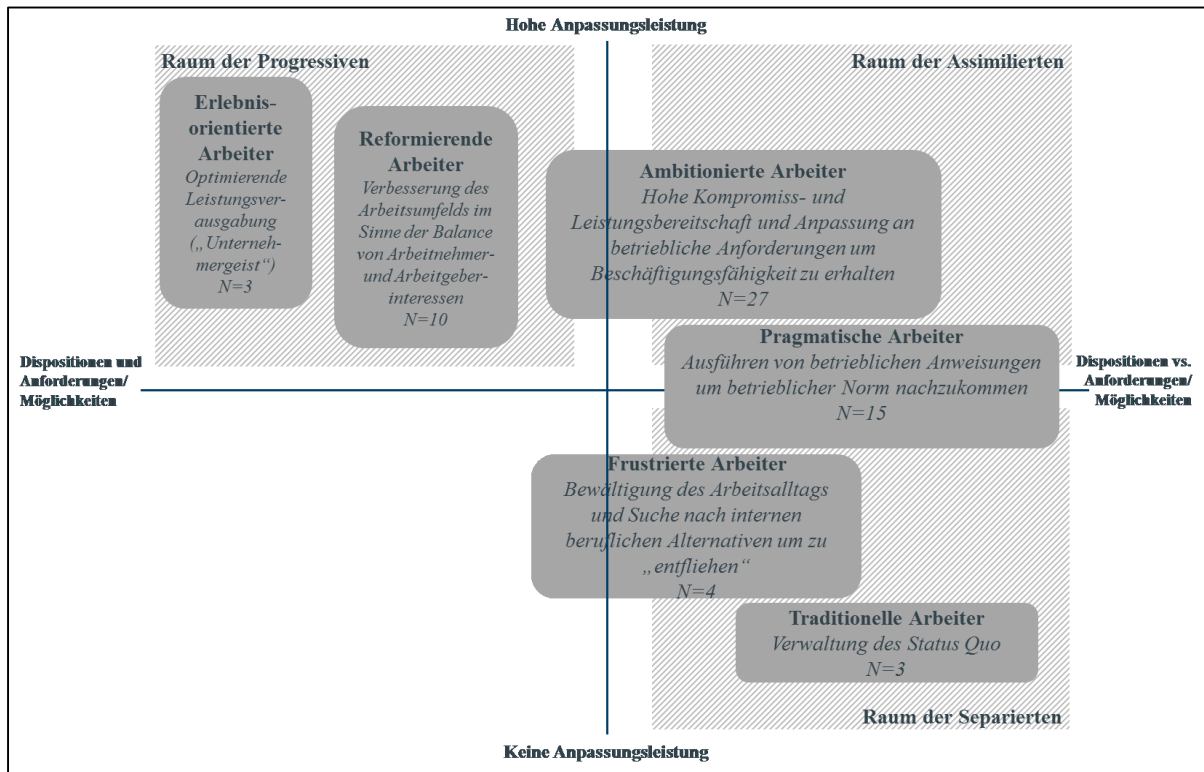


Abbildung 7: Zuordnung der Erwerbsorientierungen zu den drei Grundkategorien

Die Bewegung der ambitionierten Arbeiter reicht partiell in den Raum der progressiven Arbeiter hinein, weil sich die Arbeiter als Fachexperten betrachten, die sich in tüftelnder Manier an der Verbesserung ihrer Prozesse beteiligen möchten und dadurch Selbstentfaltungsmöglichkeiten gegeben sind. Dennoch sind die ambitionierten Arbeiter in ihrer Hauptsache im assimilierten Raum zu verorten, der das disparate Verhältnis von Dispositionen und Anforderungen in sich trägt. Denn die ambitionierten Arbeiter sind zu Kompromissen bereit, denen sie vor allem aus Notwendigkeit heraus zustimmen. Das betrifft beispielsweise die Akzeptanz von standardisierten Arbeiten [M1], oder aber das „Verstehen“ einer kontinuierlichen Prozessverbesserung, in der das eigene Tun immer wieder in Frage gestellt wird. Selber stellen sie sich als Arbeiter heraus, die zum Arbeiten da sind [K4_A]. Im Endeffekt machen die Ambitionierten aber bei Allem mit, weil sie sich dadurch ein Gefühl von Sicherheit erarbeiten.

Unterhalb der ambitionierten verorten sich die pragmatischen Arbeiter, die in ihren Erwerbsorientierungsausprägungen dem Raum der Assimilierten zugeordnet werden aber den Raum der Separierten auch schneiden. Aktive Anpassungsleistungen zeigen sie in der Hinsicht, als dass betrieblichen Anweisungen Folge geleistet wird, um dem Teamarbeitsprozess auf der

Vorderbühne zu entsprechen (durchführen von Teamgesprächen, Führen der Standardinstrumente, usw.). Allerdings können auf der Hinterbühne weiterführende subjektorientierte Anforderungen nicht angenommen und erfüllt werden. Teamarbeit wird so eher als Zwang denn als Freiheit wahrgenommen. Beim pragmatischen Typ sind deshalb auch öfters ablehnende Haltungen gegenüber dem Konzept zu beobachten. Der markante Unterschied zwischen den ambitionierten und pragmatischen Typen liegt in der Interpretation des Arbeitsvertrags. So geht es den pragmatischen Arbeitern um dessen Erfüllung. Veränderungsprozesse werden dementsprechend in das Raster des Vertrages eingeordnet und entsprechende Leistungsverausgabungen erbracht. Ambitionierte Arbeiter hingegen versuchen durch die Übererfüllung auf sich aufmerksam zu machen, um so ihre Beschäftigungsfähigkeit zu sichern.

Im unteren rechten Quadranten verorten sich die frustrierten Arbeiter, die allerdings Beweglichkeit in Richtung eines Matchings zwischen Dispositionen und Anforderungen zeigen. Ihre abwehrende Haltung gegenüber dem Teamarbeitskonzept ist mit der Missachtung ihrer Bedürfnisse und Interessen zu erklären sowie mit Unzulänglichkeiten im Arbeitsumfeld. Ihnen wurde deshalb eine transitorische Erwerbsorientierung unterstellt, da es sich um temporäre Verstimmungen handelt. Denn grundlegend verbirgt sich hinter dem Frustrierten ein Arbeitertyp, der von Facharbeiterstolz geprägt ist. Dementsprechend ist auch die Stoßrichtung in den linken unteren Quadranten sowie in Richtung aktiver Anpassung zu interpretieren, denn sie kann durchaus auf die Überwindung des negativen Kontextes ausgerichtet sein, wobei mehrheitlich ein passives Erdulden der betrieblichen Umstände zu beobachten ist.

Die traditionellen Arbeiter zeigen klare abwehrende Haltungen gegenüber dem Teamarbeitskonzept, da sie eingespielte Routinen beschneiden. Zudem gilt es weitere Arbeitsbelastungen von sich zu halten. Teamarbeit wird nicht als Bereicherung, sondern als Zumutung gewertet. Dementsprechend passiv wird sich gegenüber einer Anpassung verhalten.

Tabelle 5: Übersicht zu den Merkmalsausprägungen der Grundkategorien – Erwerbsorientierungen

Progressive Arbeiter	Assimilierte Arbeiter	Separierte Arbeiter
<i>Arbeitsidentität</i>	<i>Arbeitsidentität</i>	<i>Arbeitsidentität</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Emotionalisierte Erlebnisintensität von optimierender Leistungsverausgabung. 	<ul style="list-style-type: none"> • Das Klammern an und die Verortung in betrieblichen Strukturen sind Ausdruck einer aktiven Arbeitsplatzsicherungsstrategie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verteidigende Haltung zur Erhaltung des betrieblichen Status Quo.
<ul style="list-style-type: none"> • Vermischung von lebens- und arbeitsweltlichen Sinnansprüchen stark ausgeprägt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stark ausgeprägte normative Erwerbsorientierung 	
<i>Selbstaktivierung</i>	<i>Selbstaktivierung</i>	<i>Selbstaktivierung</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Deutliche Verbindung von subjektiven Ansprüchen an die Arbeit mit den subjektiven Leistungsanforderungen durch Gruppenarbeit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Innerhalb des vorgegebenen institutionellen Kontextes sind die Assimilierten bereit Freiräume zu nutzen bzw. klagen diese auch ein. Aber dieser Anspruch bewegt sich immer im Kontinuum zwischen Selbstentfaltung und bewährten hierarchischen sowie arbeitsorganisatorischen Abläufen, um kein Risiko einzugehen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Starke instrumentell-materialistische Orientierung.

Fortsetzung von Tabelle 5: Übersicht zu den Merkmalsausprägungen der Grundkategorien – Erwerbsorientierungen

Progressive Arbeiter	Assimilierte Arbeiter	Separierte Arbeiter
<i>Leistungsverausgabung</i>	<i>Leistungsverausgabung</i>	<i>Leistungsverausgabung</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Trotz struktureller Unwägbarkeiten werden persönliche Ziele verfolgt und umgesetzt. • Verbindung der Leistungsverausgabung mit einer besonderen emotionalen Erlebnisintensität 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsverausgabung ist auf die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit ausgerichtet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Erzwungene bzw. bewusst-intendierte Abwendung von geforderten Leistungs- und Verhaltensnormen, die unangepasst und sperrig vor allem gegenüber Veränderungsprozessen, auftritt.
<ul style="list-style-type: none"> • Gestaltungsspielräume nutzend tritt er als autodidaktischer Arbeiter auf, der sich betriebliches Wissen selbstständig aneignet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zwang zur Konformität. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilisierung des Privaten über das normale Maß der Schichtarbeit hinaus. 		

Tabelle 6: Übersicht zu den Merkmalsausprägungen der Grundkategorien – Arbeitspraktiken

Optimieren	Reformieren	Sichern
<ul style="list-style-type: none"> Eigenmotivierte Suche zur Optimierung von Anlagen und Arbeitsprozessen („Unternehmergeist“). 	<ul style="list-style-type: none"> Zentraler Dreh- und Angelpunkt für die Leistungsverausgabung ist die Einhaltung des Gleichgewichts von Geben und Nehmen zwischen Mitarbeitern und Unternehmen. 	<ul style="list-style-type: none"> Sicherung der aktuellen Beschäftigungsfähigkeit, die weniger auf die Erhaltung der eigenen Gesundheit gerichtet ist, sondern auf die Anpassung an betriebliche Anforderungen. Hieraus resultiert ein regelbefolgendes Arbeitshandeln.
<ul style="list-style-type: none"> Optimieren bezieht sich nicht nur auf den Arbeitsgegenstand, sondern auch auf die eigene Person. Dazu gehört auch die Transformation eigener emotionaler Verhaltensweisen. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerechtigkeitsmotiv als Antrieb zur Verbesserung des Arbeitsumfelds. 	<ul style="list-style-type: none"> Hohe Kompromiss- und Leistungsbereitschaft – ein informeller Pakt mit dem eigenen Unternehmen, der als Notwendigkeit betrachtet wird.
<ul style="list-style-type: none"> Deutlich wird ein Anpassungsverhältnis zwischen kontrollierter Autonomie und progressiver Erwerbsorientierung, die im Ergebnis deutlich auf die Umsetzung betrieblicher Ziele ausgerichtet ist. 	<ul style="list-style-type: none"> Subjektive Leistungsanforderungen von Teamarbeit werden produktiv für die Umsetzung eigener Arbeitsansprüche genutzt. 	<ul style="list-style-type: none"> Regelbefolgendes Objekt des produzierenden Ablaufs und hierarchischen Apparats und andererseits strukturierendes Subjekt mit weitgehender Leistungsverausgabung und Optimierungsbereitschaft.
<ul style="list-style-type: none"> Fokus auf der Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit teaminterner Prozesse und... 	<ul style="list-style-type: none"> Zielorientiertes Arbeitspraxis, in der einerseits ganz persönliche Ziele verfolgt werden („verbessern“), andererseits man betrieblichen Vorgaben gerecht werden möchte. 	<ul style="list-style-type: none"> Arbeiter, der nur zum Arbeiten da ist, aber Zwang zur Konformität aufgrund der Wirkmacht gesellschaftlicher Unsicherheitserfahrungen.

Fortsetzung von Tabelle 6: Übersicht zu den Merkmalsausprägungen der Grundkategorien - Arbeitspraktiken

<ul style="list-style-type: none"> • ... der Etablierung von neuen Reziprozitätsnormen sowie • der Sensibilisierung für teambezogene Ziele und schließlich • die qualitative Verdichtung und quantitative Erhöhung von Kommunikation in der Gruppe. 	<ul style="list-style-type: none"> • strukturierendes Handeln durch die Aufweichung von Strukturvorgaben • Freiräume werden selbst geschaffen und institutionalisierte Organisationsstrukturen aufgebrochen 	
Reagieren	Bewältigen	Verwalten
<ul style="list-style-type: none"> • Sicherung des bisher Gewohnten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Erledigung der Arbeit gilt es irgendwie zu ertragen, Monotonie und ein enger Autonomiespielraum prägen den Arbeitsalltag. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherung des aktuellen Status Quo.
<ul style="list-style-type: none"> • Akteurshandeln ist auf betriebliche Anweisungen ausgerichtet (Reiz-Reaktion). 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung spezifischer bewältigender Handlungsstrategien. 	<ul style="list-style-type: none"> • Handlungspraxis bleibt in der Tradition verwurzelt.
<ul style="list-style-type: none"> • Innerhalb von bewährten Strukturen ist man zu steuerndem Handeln bereit, strukturübergreifendes Handeln wird abgelehnt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimierung von Mehrleistung, Begrenzung von Konflikten und Zurückhaltung von Wissen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Man bedient sich alten Anweisungs- und Kommunikationsmechanismen und hat klare Begrenzungen der eigenen Leistungsverausgabung.
<ul style="list-style-type: none"> • Weiterführende subjektorientierte Anforderungen, welche der Teamarbeit inhärent sind, werden nicht angenommen und erfüllt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Passive Widerständigkeit gegenüber der eigenen Tätigkeit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Partizipative Managementkonzepte sind für den Arbeitsalltag zu kompliziert.
<ul style="list-style-type: none"> • Teamarbeit wird eher als Zwang denn als Freiheit wahrgenommen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompensatorische Leistungen, welche die Bruchlinien zwischen Erwerbsorientierung und der konkreten Arbeit kitten 	

Es kann als Ergebnis festgehalten werden, dass von einer Einheitlichkeit an Erwerbsorientierungen in der Arbeiterschaft nicht die Rede sein kann. Zwar lassen sich in allen Typen Züge des „proletarischen Arbeiterhabitus“ (Wittel 1998:184ff) wiederfinden, der durch die vier Merkmale Arbeit als Gelderwerb, körperliche Arbeit, Unterordnung in der Hierarchie sowie Routine charakterisiert werden kann. Allerdings können diese Charakteristika in der von Wittel beschriebenen *Ausschließlichkeit* nur teilweise lokalisiert werden. Zu beobachten ist ferner, dass parallel dazu Ansprüche an Arbeit existieren, die den Kontext des proletarischen Arbeiterhabitus übersteigen. Dass diese Ansprüche Ausdruck eines – um im Bild zu bleiben – bürgerlichen Habitus (Streben nach Selbstverwirklichung, starke intrinsische Arbeitsmotivation sowie diskursive Aushandlungspraktiken) sind, lässt sich allerdings nur für den Typus des progressiven Arbeiters zeigen. Daneben existieren soziale Mechanismen, die Druck auf die Erwerbsorientierungen der Arbeiter ausüben und ihre Sicht-, Denk-, und Handlungsweisen transformieren. Das zeigt sich ganz besonders beim ambitionierten Arbeiter, der aus einem generellen Unsicherheitsbewusstsein heraus aktive Sicherungsstrategien entwickelt, die im Ergebnis seine Beschäftigungsfähigkeit erhalten sollen.

Betrachtet man die Typologie im gesamten, dann wird eine Differenzierung der Arbeiterschaft deutlich, die sich in Teilen unsolidarisch und konfliktreich gegenüber steht. Hauptkonfliktpunkt ist die Anerkennung oder die Verweigerung der geforderten Leistungsnorm. Auffällig ist, dass die Konfliktlinie nur selten zwischen Arbeiter und Unternehmen zu finden ist, sondern auf der Mitarbeiterebene selbst liegt. Es finden disziplinierende Prozesse in den Teams statt, bei denen Leistungsschwächere von denen ausgegrenzt werden, die sich mit den Unternehmenszielen identifizieren. Obwohl die Akzeptanz des Volkswagen-Wegs durchaus recht hoch ist⁷⁶, spielen betriebliche Interessengegensätze – wenn auch längst nicht für alle befragten Mitarbeiter – eine wichtige Rolle. Die Frage nach einem Ausgleich zwischen Kapital und Arbeit ist für viele Arbeiter zentral. Rationalisierungspartnerschaften werden nur für eine gewisse unternehmerische Gegenleistung eingegangen. Und gerade das – so wird der weitere Verlauf der Arbeit noch zeigen – macht den betriebspolitischen Kompromiss und damit auch Teamarbeit, anfällig für Störungen.

⁷⁶ Dieser Befund ergibt sich aus den Aussagen der qualitativen Interviews und ist nicht quantifiziert.

Die *ausführliche* Darstellung der einzelnen Erwerbsorientierungstypen erfolgt nachfolgend idealtypisch, wobei zur Illustrierung auf prägnante Prototypen zurückgegriffen wird. Systematisch wird die jeweilige Grundkategorie zunächst kurz zusammengefasst, ehe dann die dazugehörigen Gruppen ausführlich beschrieben werden. Anhand der Erwerbsorientierungskategorien Arbeitsidentität, Selbstaktivierung und Leistungsverausgabung (zur Operationalisierung siehe Kapitel „Empirische Konzeptionalisierung“) erfolgt die Darstellung. Ausgehend von der Prämisse dieser Arbeit, zunächst subjektive Dispositionen und getrennt davon Handlungen zu analysieren, werden den Erwerbsorientierungstypen im Abschluss der jeweiligen Charakterisierung des Typs Handlungstypen zugeordnet.

3.1 Die progressiven Arbeiter

Im Zentrum der Erwerbsorientierung des Typs „progressiver Arbeiter“ steht eine besondere *„emotionalisierte Erlebnisintensität“* (Pongratz/ Voß 2003:73) *von optimierender Leistungsverausgabung*. Obwohl fast alle Befragten des gesamten Samples äußern, dass sie Spaß an der Arbeit haben, ist beim progressiven Arbeiter die Vermischung von lebens- und arbeitsweltlichen Sinnansprüchen am stärksten ausgeprägt. Es ist ein intrinsisch motivierter Typ, der trotz struktureller Unwegbarkeiten persönliche Ziele verfolgt, diese umsetzt und dadurch eine besondere emotionale Befriedigung erfährt. Gestaltungsspielräume nutzend tritt er als autodidaktischer Arbeiter auf, der sich betriebliches Wissen selbstständig aneignet.

Die *Motivlagen*⁷⁷ für die optimierende Leistungsverausgabung zwischen den beiden Gruppen differenzieren allerdings erheblich. Verbinden die Erlebnisorientierten damit ausschließlich „Arbeitsfreude“, „Leidenschaft“ und „Spaß“, geht es den „Reformern“ um die Verbesserung der sozialen betrieblichen Umwelt, in der sich die eigene Gruppe befindet. Demzufolge verschieden ist auch die typische Handlungspraxis, was in den Begrifflichkeiten von „optimieren“ und „verbessern“ seinen Ausdruck findet.

Indizien für eine weitergehende Entäußerung der Freizeit zugunsten der Arbeit lassen sich nur in Ansätzen finden, von einer *klaren Trennung* zwischen Privatem und Arbeit kann allerdings beim progressiven Typ nicht die Rede sein. Das Private wird so flexibel gehalten, dass auf berufliche Herausforderungen reagiert werden kann. Weil für die Teamsprechertätigkeiten während der Arbeitszeit zu wenig Zeit zur Verfügung gestellt wird, bereiten sich einige Teamsprecher zu Hause auf Teamgespräche vor und planen dort die Rotation der Gruppe. Um

⁷⁷ Verstanden als Motivationsrelevanz intentionalen Handelns (vgl. Schütz 1982:79ff), die sich auf die biografische Bedingtheit („Weil-Motive“) des Subjekts bezieht.

eine persönliche Schichtübergabe sicherzustellen beginnt der Arbeitstag bis zu einer Stunde eher und Arbeitsstress bzw. Gruppenkonflikte werden mit in den Feierabend genommen. Weil Schichtarbeit allerdings grundsätzlich eine Flexibilisierung des Privaten erforderlich macht, werden weitergehenden Flexibilisierungstendenzen bewusst Grenzen gesetzt. Ein gewisses Maß an Planungssicherheit ist allen wichtig.

Bei den progressiven Arbeitern verbinden sich am deutlichsten subjektive Ansprüche an die Arbeit mit den subjektiven Leistungsanforderungen durch die Gruppenarbeit. Kommunikation und Kooperation, direkt-indirekte Steuerung sowie Selbstrationalisierung entsprechen entweder subjektiven Zielen und Sinnansprüchen, die mit der eigenen Arbeit in Verbindung gebracht werden oder aber sind Vehikel, um die eigene Position im betrieblichen Handlungsfeld zu stärken.

Das Durchschnittsalter der progressiven Arbeiter liegt mit ca. 30 Jahren unterhalb des betrieblichen Durchschnitts, allerdings ist die Gruppe im Sample mit drei Fällen unterrepräsentiert. Bei den Reformern handelt es sich um Mitarbeiter, die auf eine längere Betriebszugehörigkeit verweisen können. Ihr Durchschnittsalter beträgt 47 Jahre. Alle progressiven Arbeiter verfügen über einen (mit einer Ausnahme) technischen Berufsabschluss, haben im Durchschnitt ein anderes Unternehmen in ihrem Leben (meist das Ausbildungsunternehmen) kennengelernt und wohnen im Umkreis des Werkes.

3.1.1 „Die progressiv-erlebnisorientierten Arbeiter“ und ihre Arbeitsidentität

Die Basis der Arbeitsidentität erlebnisorientierter Arbeiter bildet eine grundlegende positiv-normative Einstellung zur Arbeit. Arbeit ist nicht primär Mittel zum Zweck des Geldverdienens, sondern eine Institution zum Spaß haben, in der es immer gilt, „das Beste rauszuholen“. Urlaub wird nur zeitlich kurzfristig als wünschenswert empfunden, weil dieser schnell langweilig wird. Dabei rekuriert diese besondere Arbeitsidentität nicht primär auf einer harmonischen Einheit zwischen erlerntem Beruf (Fachlichkeit) und aktueller Tätigkeit – zwei von drei der identifizierten Fälle entstammen aus einem anderen Herkunftsberuf. Viel bedeutsamer ist für den erlebnisorientierten Typ der Drang nach der Ausübung einer erfüllenden und spannenden Tätigkeit, in der sie Erfolg haben und einen Mehrwert für die Gemeinschaft und Unternehmen leisten können. Die subjektiven Ziele und Sinnansprüche beziehen sich allerdings nicht ausschließlich auf das Empfinden von Spaß durch die Arbeitstätigkeit, sondern beinhalten konkrete Vorstellungen über die weitere berufliche Entwicklung. Angestrebt werden noch verantwortungsvollere Tätigkeiten, die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung und Autonomie,

wobei der Kontakt zur Arbeiterebene nicht verloren gehen soll. Zwar sieht der erlebnisorientierte Arbeiter jeden Einzelnen in einer persönlichen Verantwortung um erfolgreich zu sein, aber das macht aus ihm noch keinen kühlen „Karrieristen“. Denn neben dem fachlichen Aspekt von Arbeit, bildet das soziale Miteinander ein weiteres identitätsstiftendes Moment für den Typus. So bildet ein harmonisches und kollegiales Verhältnis die Basis eines erfüllten Arbeitsalltags.

3.1.2 „Die progressiv-erlebnisorientierten Arbeiter“ und ihre Selbstaktivierung

Die Selbstaktivierung lässt sich wenig überraschend als intrinsisch motiviert beschreiben. Allerdings kann sich ihre Arbeitswut in einer relativ offenen betrieblichen Struktur den Weg bahnen. Die Beziehung zwischen Team und Meister ist lose gekoppelt und bietet Spielraum für die Selbstorganisation des Teams. Während in anderen Fabrikbereichen das traditionelle Kontroll- und Anweisungssystem nach wie vor Bestand hat und reziproke Norm ist, orientieren sich erlebnisorientierte Mitarbeiter stärker an indirekten Vorgaben. Außergewöhnlich ist in diesem Zusammenhang, dass sich das Arbeitshandeln stärker an Kennzahlen bzw. Zielvorgaben ausrichtet, ein Fakt, der in dieser Intensität nur bei diesem Typ beobachtet werden konnte. Auf der Strukturebene ist dies zurückzuführen auf ein funktionierendes Anerkennungssystem von Leistung, das zwischen den Hierarchieebenen bzw. zwischen Teamsprechern und Teammitgliedern installiert wurde – ein Umstand der in der Fabrik bis jetzt nur selten anzutreffen ist. Der erlebnisorientierte Arbeiter sieht sich als Teil des Unternehmens („Jeder muss da alles geben!“). Weil subjektive Ziele mit Unternehmenszielen zusammenfallen, wird von ihnen der Rationalisierungspakt „Volkswagen-Weg“ anerkannt und unterstützt.

3.1.3 „Die progressiv-erlebnisorientierten Arbeiter“ und ihre Leistungsverausgabung

Erlebnisorientierte Arbeiter beziehen ihre hohe Leistungsbereitschaft auf ein *optimierendes Arbeitshandeln*, das vor allem auf die eigene Arbeitstätigkeit gerichtet ist. Die Arbeiter erbringen eine Leistung, die über die Arbeitsvorgabe hinausgeht. Zentrales Merkmal des optimierendes Arbeitshandelns ist Eigeninitiative: Selbstständig und ohne direkte Anweisung, werden Ziele und Vorgehensweisen entwickelt und selbstbestimmte Handlungen auch gegen äußeren Unwägbarkeiten durchgeführt. Eigenmotiviert werden Möglichkeiten gesucht, um Kosten zu senken. Das individuelle Arbeitshandeln nimmt den Charakter des Tüftelns und Improvisierens an. Permanent gilt es, die eigene und die Leistung der Anderen zu verbessern.

3.1.4 „Die progressiv-erlebnisorientierten Arbeiter“ und die Arbeitspraxis der optimierenden Teamarbeit – „Ich lebe Teamarbeit und Teamarbeit ist auch Zukunft!“

Prototypisch für den Typus des erlebnisorientierten Arbeiters stehen Dennis sowie die Teamsprecherin Ruth.

*Anlagenführer Dennis*⁷⁸

Dennis (gelernter KFZ-Mechaniker) ist mit 20 Jahren bereits Anlagenführer in der Fertigung von Volkswagen. Seine Motivation für die Arbeit, gründet nicht in der guten Bezahlung, sondern in der Erlebnisqualität, die die Arbeit bietet.

TK⁷⁹: Inwiefern ist dir heute die Höhe deines Lohnes wichtig?

I⁸⁰: Nicht unbedingt. Also da kommt es mir nicht drauf an. Ich mache, ich möchte einfach Spaß auf Arbeit haben. Das hier, das was ich mache, muss mir Spaß machen. Ich möchte auch gerne zur Arbeit kommen. Nicht sagen, ah schon wieder. Also ich bin echt gerne hier. [FA7]

Aus der Perspektive von Dennis betrachtet hat man dann Spaß, wenn drei Aspekte erfüllt sind: (*Erstens*) Die Arbeitstätigkeit bereitet Freude und man verbringt gemeinsame Zeit mit seinen Arbeitskollegen, die gar als Freunde angesehen werden. (*Zweitens*) Ein zweiter Aspekt bezieht sich auf die Anerkennung durch Vorgesetzte über die geleistete qualitativ hervorragende Arbeit. (*Drittens*) Und schließlich verbindet er mit Arbeitsfreude eine persönliche Zielorientierung, die variable Stückzahlvorgabe gemeinsam mit den Kollegen abzuleisten.

Obwohl kein Teamsprecher, ist es für ihn Normalität, den Arbeitstag bereits vor dem offiziellen Schichtbeginn zu starten, um persönliche Absprachen mit der Vorgängerschicht durchführen zu können. Überhaupt geht seine Leistungsverausgabung über das geforderte Maß hinaus. Dennis hat sich als Autodidakt bzw. durch die Qualifizierung von Facharbeitern das Programmieren von CNC-Anlagen⁸¹ beigebracht und schreibt seitdem die Programme der Anlagen im Arbeitsbereich um, damit diese noch mehr Ausbringung leisten können. Seine Leistungsverausgabung entspricht nicht nur einer hohen Leistungsbereitschaft, sondern auch eines Leistungswerts, der als *optimierend* bezeichnet werden kann.

⁷⁸ Alle persönlichen Daten sind anonymisiert. Auch ist ein Rückschluss auf den Arbeitsbereich im Werk nicht möglich.

⁷⁹ TK=der Autor

⁸⁰ I=Interviewpartner

⁸¹ CNC=Computerized Numerical Control, frei programmierbare, rechnergesteuerte Werkzeugmaschine.

Dabei bezieht sich das Optimieren (*erstens*) nicht nur auf den Arbeitsgegenstand, sondern auch auf die eigene Person. Um besser die körperlichen Belastungen der schweren Arbeit zu bewältigen, trainiert Dennis im Fitnessstudio. Es ist ihm möglich, den persönlichen Arbeitsstil flexibel an betriebliche Forderungen anzupassen: einerseits leistet er als Teammitglied seine normale Arbeit als Anlagenführer ab, wartet und reinigt selbstständig die Anlagen; andererseits versucht er permanent die Maschinen des Bereichs zu optimieren („Also ich drück mich da vor keiner Arbeit. Ich bin überall dabei.“ [FA7]). Optimierung der eigenen Person meint auch offen gegenüber Qualifizierungen jeglicher Art zu sein. Dennis sieht in einer Qualifizierung das persönliche Ziel, „voranzukommen“, um noch mehr gefördert und gefordert zu werden. Neben dem optimierenden Leistungswert, der auf die eigene Person zielt, zeigt sich bei Dennis auch (*zweitens*) eine eigenmotivierte Suche zur Optimierung von Anlagen und Arbeitsprozessen, einerseits um Anerkennung von den Vorgesetzten zu bekommen, andererseits weil es Spaß macht und Dennis sich als Bestandteil des Unternehmens sieht, für das er alles geben möchte.

I: Nein. Also, wie gesagt, wir versuchen auch immer die Anlagen ständig selber zu optimieren. Nicht unbedingt über den Weg der Ideenmanagements, sondern auch einfach so. Ja, man könnte auch immer versuchen ne Idee davon zu machen. Hab ich aber auch schon eine. Aber trotzdem machen wir auch nebenbei Sachen, Kleinigkeiten, wo wir die Anlage noch mit verbessern und noch mehr Stückzahl fahren können, zum Beispiel.

Dennis' kennzeichnende Arbeitspraxis ist geprägt durch ein Anpassungsverhältnis zwischen kontrollierter Autonomie und progressiver Erwerbsorientierung, die im Ergebnis deutlich auf die Umsetzung betrieblicher Ziele ausgerichtet ist. Gegebene Freiräume – bedingt durch das Arbeitssystem als Anlagenführer und der Offenheit in der Gruppe – werden genutzt und produktiv ausgefüllt. Durch die Variabilität des Stückzahlprogramms entscheiden Dennis und seine Kollegen selbstständig, in welchem Zeitraum wie viele Teile produziert werden müssen, damit genug Zeit übrig ist zur Wartung, Pflege und Optimierung der Anlagen. Ganz bewusst und im Sinne unternehmerischen Denken und Handelns missachtet Dennis allerdings auch das betriebliche Regelwerk, indem er unbezahlte Mehrarbeit leistet, um einen persönlichen und strukturierten Austausch zwischen den Schichten zu ermöglichen.

Sein optimierendes Handeln richtet sich nicht nur auf sein „persönliches“ Handeln als Anlagenführer, sondern (*drittens*) auch auf die Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit teaminterner Prozesse, denn aufgrund der grundlegenden positiv-normativen Einstellung zur Arbeit, ergibt sich auch für die Arbeit im Team die Selbstverpflichtung, großen Einsatz zu zeigen.

I: Manchmal ja. Zum Beispiel wenn jetzt. Kommt Jungs, samstags Spätschicht, zum Beispiel. Oder wenn Kollegen krank sind. Es ist jetzt nicht so, dass: Du musst! Du Musst! Du musst! Aber die sagen dann:

Probier's mal zum Beispiel. Die Kollegen sind krank, zwei. Und normalerweise wechselt man sich dann ab, samstags zum Beispiel. Die Kollegen waren krank und dann war ich zum Beispiel drei Wochen hintereinander da. Spät-, Früh-, Spätschicht. Ja wie gesagt, komm, ich mach das. Kein Problem. Dafür, wenn die Kollegen wieder da sind, dann springen, die für mich auch wieder ein. Also das ist es eigentlich. Die kommen dann die Meister, die Chefs mit denen. Der Meister ist uns ja weisungsbefugt. Da kommt dann immer: Jungs, wie sieht's aus? Könnt ihr Samstag zur Frühschicht zur Arbeit kommen. Wir besprechen das immer im Team. Einer sagt, gut, ich komm jetzt. In zwei Wochen kannst du ja dann kommen. Ja, kein Problem. Also das geht bei uns immer ganz gut. Jetzt auch diese Woche Nachtschicht. Da fing ich, zum Beispiel, freiwillig an. Das ist bei uns eigentlich kein Problem.

Dennis wirbt offensiv für die Mitarbeit in der Teamarbeit und stellt sich gegen eine Arbeitspraxis, die auf der Vorderbühne Teamarbeit billigt, auf der Hinterbühne hingegen nicht in ihrem Sinne agiert.

I: [...] Es sollte auch jeder mitziehen. Man kann nicht nur sagen, Teamarbeit ist gut. Man muss das auch machen und nicht nur die Mitarbeiter vor Ort, sondern auch die Kollegen, die dafür zuständig sind. Meister, UA⁸², die Leute, die das überwachen, mit Qualitätssicherung. Das muss alles ineinander greifen, sonst funktioniert das nicht. Bin ich der Meinung.

Oberstes Credo ist, die Selbstorganisationsfähigkeit und Entscheidungsprozesse in der Gruppe zu belassen. Überhaupt wird der Kommunikation, Partizipation und Problemlösung in der Gruppe ein hohes Maß beigemessen. Die Urlaubsplanung vollzieht sich im Team – ein Gang zum Meister oder Betriebsrat ist tabu. Gemeinsam werden Anlagenoptimierungen angegangen. Vor allem aber hat sich im Team ein einheitliches Verständnis über die Qualifizierung und Rotation an den verschiedenen Anlagen entwickelt. Obwohl Dennis ein Prototyp für das Matching zwischen persönlichen Vorstellungen von Arbeit und betrieblichen Anforderungen ist, steht er nicht gänzlich unkritisch der Arbeitsorganisation Teamarbeit gegenüber. In der Praxis zeigt sich in der Installation der Teamsprecherrolle eine Verstetigung und Strukturierung gruppeninterner Kommunikation sowie Distanzierung vom Meister. Aber genau daraus resultieren teilweise unflexible und umständliche Arbeitsprozesse, die nur durch einen höheren Arbeitsaufwand für die Beteiligten kompensiert werden können.

I: [...] Nur ich muss jetzt nicht ständig meinen Meister anrufen, sondern den Teamsprecher. Wie gesagt, wenn ich einen Schlosser brauche. Früher war das ein bisschen anders. Wenn wir nen Schlosser brauchten, haben wir selber bei den Schlossern angerufen. Jetzt ist aber neu, dass die ein neues System haben. Und jetzt muss man den Teamsprecher anrufen und ihm genauestens, genau sagen, was wir haben. Er muss ins System gehen. Also erst mal den nächsten PC aufsuchen, anmelden, einloggen, ins System

⁸² UA=Unterabteilungsleiter

gehen, Aufsatz schreiben. Das dauert alles viel länger. Gut, es geht natürlich auch um diese Prioritätslinie, sag ich mal jetzt. Aber trotzdem ist es so. Früher entweder Meister oder selber kommuniziert. Jetzt muss alles über Teamsprecher gehen. Er bestellt für uns Teile. Er geht für uns gucken, was los ist. [...].

Teamsprecherin Ruth

Ruth (41 Jahre) ist Teamsprecherin und als Qualitätsprüferin eingesetzt. Ihre Aufgabe besteht darin, verschiedene Modelle eines Fahrzeugs entsprechend einer vorgegebenen Prüfliste zu kontrollieren. Neben Genauigkeit und Gewissenhaftigkeit kommt es bei der Tätigkeit auf Erfahrungs- und Hintergrundwissen an, da bereits beim Einlaufen des Fahrzeugs länderspezifische Besonderheiten erkannt sowie entsprechende Prüfprioritäten gesetzt werden. Nach erfolgreicher Arbeit, wird das Fahrzeug an den Vertrieb abgegeben. Diese vergleichsweise enge Kopplung an den Kunden, schafft bei vielen Arbeitern des Bereichs ein spezifisches Bewusstsein der Kundenorientierung. Ist es für Dennis ein erlebnisorientierter Wert und eine persönliche Freude seine Anlagen zu optimieren, geht es Ruth um die Reduzierung von unerkannten Fehlern des Teams. Ihr treibendes Motiv ist dabei kein instrumenteller Gehorsam, sondern ein intrinsisches Bedürfnis, etwas „bewegen zu wollen“ [Q4] und dabei Spaß und Erfolg zu haben. Qualifizierungen und einer weiteren beruflichen Entwicklung steht sie grundsätzlich offen gegenüber, setzt dies gar als Voraussetzung für die Ausübung des Teamsprecherpostens. Konkrete vertikale oder horizontale Berufsvorstellungen hat sie allerdings nicht.

In ihrer Aufgabe als Teamsprecherin sieht sie keine Vorarbeiterrolle. Sie versteht sich als Kommunikationsmedium, das zwischen den betrieblichen Ebenen vermittelnd auftritt, sich aber immer der Arbeiterebene zugehörig fühlt. Ihr optimierender Leistungswert ist auf die Verbesserung des Arbeitsprozesses ausgerichtet, *die aber nur durch das gesamte Team gemeinsam getragen werden kann*. Das bedeutet für Ruth, immense Energie und eigene kreative Leistungen in die Teamentwicklung zu stecken, weil nicht von Beginn an ein gemeinsam getragener Konsens über Teamarbeit in der Gruppe sichergestellt werden konnte.

I: Ja, Widerstände nicht wirklich. Aber es wurde so hinterfragt, warum wir das eigentlich machen. Aber da musste man sie auch mit ein bisschen Fingerspitzengefühl dahinbringen. Und ich habe das immer so ein bisschen hinterschwellig versucht. Ich habe denen gesagt: „Damit habt ihr erst mal gar nichts mit zu tun, das ist erst mal meins.“ Und dann habe ich die so nach und nach mit ins Boot geholt. [Q4]

Obwohl die Betriebsvereinbarung zur Teamarbeit vorsieht, dass die Teamsprecher für die Entwicklung ihres Teams zuständig sind, haben sie nicht die Möglichkeit, auf ein methodisches Regelwerk oder auf spezifische Handlungsstandards zurückzugreifen. Damit eröffnet sich für

jeden Teamsprecher ein je subjektiv zu bearbeitender Gestaltungsraum. Ruth strukturiert diesen Raum nicht *für* ihre Kollegen, sondern *mit* ihren Kollegen. Dies entspricht einer Strategie, die erstaunlicherweise nur von den wenigsten Teamsprechern im Sample gewählt wird. Das kann als Indiz dafür gewertet werden, dass eine betrieblich zugewiesene Rolle von den Inhabern unterschiedlich interpretiert wird und zudem ein erster Hinweis darauf, dass die Funktionalität von Teamarbeit – selbst wenn sie noch so standardisiert ist – durch die Individuen beeinflussbar ist.

I: Na ich suche mir dann schon selber Sachen und sehe dann auch zu...also ich binde mein Team in ganz viele Sachen mit ein. Wir haben dann die Prozess-Steuerungstafel bekommen und ich habe dann von Anfang gesagt: "Hört zu! Das ist nicht meine Tafel! Das ist unsere Tafel! Und ich möchte, dass ihr da auch aktiv mit einsteigt! Also das was ihr meint, was euch daran hindert eure Arbeit zu tun, sagt das, damit wir es draufschreiben können!". Und das machen sie, das klappt wirklich gut. Für mich bedeutet Teamarbeit: Das bin nicht ich, sondern das sind wir gemeinsam und irgendwie, naja ich kenne Teams, da ist der Teamsprecher ein Einzelkämpfer. Der muss seinen ganzen Scheiß alleine machen und alle anderen setzen sich entspannt zurück und sagen: "Mach du das mal! Du bist hier der Teamsprecher!", das ist bei mir hier nicht so, weil ich das aber auch nicht möchte. [Q4]

Dabei konzentriert sie sich im Wesentlichen auf drei Aspekte. (*Erstens*) die qualitative Verdichtung und quantitative Erhöhung von Kommunikation in der Gruppe. (*Zweitens*) die Sensibilisierung für teambezogene Ziele. Und (*drittens*) die Etablierung von neuen Reziprozitätsnormen, die institutionalisierte „tayloristische“ Handlungsbeziehungen zwischen den Mitgliedern ersetzen. Im Wesentlichen sind es genau diese drei Punkte, an denen die Teamarbeit im Sample insgesamt immer wieder an ihre Grenzen stößt. Ruth steht hier exemplarisch für eine Teamsprecherin, die diese Herausforderungen annimmt und erfolgreich bewältigt.⁸³ Sie versucht in ihrer Arbeitspraxis als Teamsprecherin zunächst ein grundlegendes Vertrauen und eine positive Grundstimmung zwischen sich und ihren Teammitgliedern zu stiften. Symbolisch für das entstandene Vertrauen ist eine regelmäßige Kurzreise über das Wochenende, an dem alle Teammitglieder teilnehmen. Im Arbeitsalltag fungiert sie als Sprachrohr nach innen und außen, fühlt sich aber der Teambasis zugehörig. Gibt es Probleme mit dem Meister, werden diese vom Team anonym formuliert und von der Teamsprecherin dann dem Meister vorgetragen. Mit diesem Prozess ist es ihr gelungen, auch diejenigen Mitarbeiter partizipieren zu lassen, die vorher Bedenken gegenüber einer offenen Aussprache hatten.

I: Ich weiß, dass es in manchen Team so ist: Die sitzen einfach nur da. Ich habe zu meinen gesagt: "Wenn ihr was ändern wollt an eurem Vorgesetzten, dann müsst ihr auch sagen, was euch stört! Sonst kann er

⁸³ Zu den zentralen Konfliktlinien und ihren Ursachen siehe zusammenfassend unten ab Seite 192ff.

es nicht ändern.“ Da haben wir auch gesagt, dass nicht jeder einzelne es ihm sagen muss, weil der Eine oder Andere fühlt sich dann irgendwie scheiße wenn man das sagt. Ich sage: "Wir schreiben das auf und dann lesen wir ihm das vor, ganz wertfrei!" Und dann soll er sich da rausziehen, was rauszuziehen ist. Und das klappt da auch gut. [Q4]

Gibt es Konflikte zwischen einzelnen Gruppenmitgliedern und sind sie nicht in der Lage diese selbst zu lösen, spricht die Teamsprecherin die Parteien offensiv an, um zur Lösung des Konflikts beizutragen. Als Grund für dieses Vorgehen führt sie an, dass Streitigkeiten in der Gruppe den Gruppenzusammenhalt insgesamt negativ beeinflussen würden. Insgesamt zeigt das Vorgehen von Ruth deutlich, dass die Herstellung von Kommunikation kein Alleingang ist, sondern einen aktiven Treiber fordert. Als Teamsprecher gilt es immer wieder daran zu erinnern, dass durch Kommunikation keine Nachteile für die Mitarbeiter folgen müssen. Wo früher der Meister informiert werden musste, führen heute die direkte Kommunikation zwischen Fachabteilungen sowie der „Mut zur Kommunikation“ der Arbeiter dazu, dass neue Arbeitsprozesse in das Team integriert werden konnten. So kennt mittlerweile jeder im Team verschiedene Telefonnummern, wodurch Fehler selbstständig an ihren Ursprungsort zurückgeregelt werden können. Einerseits kommt es dadurch zu einer Erweiterung von indirekten Tätigkeiten für die Mitarbeiter, andererseits beschleunigt sich der Fehlerabstellprozess.

Eine weitere Herausforderung bildet für Teamsprecher und Teammitglieder die Arbeit mit teambezogenen Zielen, die auf der Teamtafel abgetragen werden. Aus der Subjektperspektive betrachtet geht es um die Verbindung zwischen der je subjektiv differenten Arbeitsmotivation und der ausgewiesenen betrieblichen Zahl sowie der daraus resultierende Arbeitspraxis. Dieser Verständigungsprozess zwischen Subjekt und Struktur ist im Untersuchungsbetrieb praktisch nicht gegeben. Die Ursachen dafür sind vielfältiger Natur. So sind die Kennzahlen nicht an ein betriebliches Anerkennungs- und Kontrollsystem gebunden, weshalb das Interesse an betrieblichen Kennzahlen an der eigenen Arbeitsmotivation gebunden bleibt. Hinzu kommt die formale Festsetzung zur Führung der Teamtafel durch den Teamsprecher in der Betriebsvereinbarung, was die Abschottung der übrigen Teammitglieder vom Kennzahlenprozess zur Folge hat. Im Endeffekt werden die Ziele von den meisten Mitarbeitern eher am Rande bzw. gar nicht wahrgenommen und noch viel weniger „gelebt“. Von einer Subjektivierung von Arbeit – hier verstanden als die Selbstführung und Selbstmotivation der Mitarbeiter, entlang teamrelevanter Kennzahlen und Ziele – kann keine Rede sein.⁸⁴ Das Interesse an der Teamtafel von einzelnen Kollegen Ruths, ist deshalb als Ausnahme zu werten. Zurückführen lässt sich das Verhalten

⁸⁴ Zu den Ursachen, siehe unten.

aufgrund der Einbeziehung aller Teammitglieder bei der Anwendung der Instrumente der Teamarbeit sowie durch die „Kultivierung“ von neuen Reziprozitätsnormen in der Gruppe. Basis der neuen Normen ist zunächst ein grundlegendes Vertrauen zwischen den Kollegen, dass für Misstrauen untereinander keinen Platz lässt. Erst darauf aufbauend ist es nämlich möglich, ein System von gegenseitiger Kontrolle, Anerkennung und Ehrlichkeit zu bauen, indem Kennzahlen und Ziele der Ausgangspunkt für Verbesserungsprozesse werden.

I: Also bei mir schauen sie dann schon mal wieder drauf. Wir haben Ziele, wo wir B-Fehler, also kundenrelevante Beanstandungen an den Fahrzeugen haben und unsere Autos werden in der Frühschicht einmal gecheckt und wenn ich dann das rot angemalt habe, dann sitzen sie in der Pause und sagen: "Warum sind wir da rot?". Von daher hat es schon Sinn, weil irgendeiner fragt immer mal danach. Alle nicht, aber der eine oder der andere outet sich dann auch und sagt: "Das war meiner, ich habe das und das übersehen." Also die sind dann auch ganz ehrlich miteinander. Weil ich habe gesagt, dass wenn wir so ein Auto haben, dann möchte ich auch, dass sie es sich dann anschauen, derjenige, der es verbockt hat. Es geht nicht ums Anschießen, aber wenn ich meinen Fehler nicht kenne, dann kann ich ihn nicht abstellen. [Q4]

Und so zeigt sich im Team von Ruth der Aufbau von Verantwortungsbewusstsein für den eigenen Arbeitsprozess. Das Verantwortungsbewusstsein bezieht sich dabei nicht auf ein Verständnis der abstrakten Philosophie von Lean-Production, sondern auf das Interesse der alltäglichen Bewerkstelligung der eigenen Arbeit, die man nach eigenem Anspruch „gut“ und „ordentlich“ machen möchte. Und genau deswegen ist es für die Mitarbeiter wichtig, Probleme zu identifizieren, welche die Abarbeitung der eigenen Arbeit beeinträchtigen können. In Eigenregie werden auf der Prozess-Steuerungstafel der aktuelle Abarbeitungsstand geprüfter Fahrzeuge sowie auftretende Probleme notiert, die Problementwicklung verfolgt und im Teamgespräch Maßnahmen zur Problembeseitigung generiert. Die Verantwortung für den Arbeitsprozess wird sukzessive von Ruth (wie oben bereits beschrieben) an ihr Team weitergegeben, wodurch das Gefühl von Autonomie und Selbstbestimmung sowie dem Gefühl der besonderen Wichtigkeit der eigenen Arbeit bei den Mitarbeitern zunimmt. Das Team ist sich bewusst, dass mit der Zunahme von Verantwortung eine direktere Kontrolle ihrer Person möglich ist. Aber diese wird als eine *gewollte*⁸⁵ Rechenschaftspflicht gegenüber der eigenen Arbeitstätigkeit ge-

⁸⁵ Freilich muss darauf aufmerksam gemacht werden, dass der „freie Wille“ zur Verantwortungsübernahme gar nicht so frei sein muss. Wie noch gezeigt wird, sind interner Marktdruck, der massive Einsatz von Zeitarbeitskräften und die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes disziplinierende Faktoren eines assimilierten Typs von Erwerbsorientierungen, der um jeden Preis den Anforderungen des Unternehmens entsprechen möchte.

sehen, um zukünftig fehlerfrei arbeiten zu können. Im Ergebnis gehen Kontrolle, die Regulierung der eigenen Leistung sowie die ständige Verbesserung des eigenen Arbeitsprozesses in die Hände der Gruppe über.

Für das Team von Ruth gilt, dass es einen weitreichenden Konsens zur Bereitschaft von Mitarbeit im Team gibt. Daran hat die Arbeitspraxis der Teamsprecherin wie gezeigt großen Anteil. So antwortet ein Teammitglied von Ruth:

I: Bei uns klappt das. Hat auch viel mit unserer Teamsprecherin zu tun. Ich denke mal, dass, wenn sich da jemand nicht so engagiert und auch mal nicht so mit den Vorgesetzten auseinandersetzt und sich auch mal auf Diskussionen einlässt, ja das hat da auch viel mit zu tun. [Q5]

Allerdings bedeutet das nicht, dass die Erwerbsorientierungen der Teammitglieder kongruent zueinander wären. Wie noch weiter unten dargelegt wird, sind es insbesondere sicherheitsorientierte Mitarbeiter, die Unterstützer der Teamarbeitsstrategie sind.

Neben der Uneindeutigkeit bzw. dem Fehlen von betrieblichen Vorgaben um die konkrete Vorgehensweise bei der Führung und Entwicklung von Teams sowie der daraus resultierenden strukturierenden Arbeitspraxis von Ruth, verursacht bei ihr die Arbeit als Teamsprecherin eine Transformation emotionaler Verhaltensweisen. In kritischen Gruppensituationen „regelt“ sie sich selbst zurück und betrachtet einen Standpunkt sowohl aus der Perspektive des Teammitglieds als auch aus der Perspektive des Unternehmens:

I: Dann eher so die menschliche Komponente. Dass ich dann gedacht habe, wenn die sich hier nicht ein bisschen zusammen reißen, dann drehst du hier irgendwann am Rad. Weil, man muss ja dann immer mal versuchen, dass ein bisschen auf dem normalen Weg zu machen. Und ich bin eigentlich auch ein Kandidat, der dann auch schnell mal hoch geht. Also da musste ich für mich selber lernen, auch ein bisschen zurückzuregeln. Und ich habe dann auch schon gehört, dass ich mich verändert hätte. Früher wäre ich auch an die Decke gegangen. Naja und da sage ich immer: "Klar weiß ich!", aber jetzt muss ich das auch von einem anderen Standpunkt sehen. Ich kann jetzt nicht brüllend vorneweg marschieren und jetzt hier den Kriegszustand ausrufen, das geht jetzt nicht mehr. Jetzt müssen wir irgendwie versuchen eine Lösung zu finden. [Q4]

Das geschieht nicht „einfach so“ und „nebenbei“, sondern wirkt als Eigenschutz (*Coping*) gegenüber sozialen Stressoren. Insofern kann dies als eine subjektive Leistung des sich Selbst-Beruhigens betrachtet werden, um Konflikte zu vermeiden bzw. abzukühlen.

3.1.5 Die „progressiven-reformierenden Arbeiter“ und ihre Arbeitsidentität

Ebenso wie beim erlebnisorientierten Typ handelt es sich beim progressiv-reformierenden Arbeiter um einen klassischen traditionellen Facharbeiter, bei der die Normativität von Arbeit

sowie die Dinglichkeit des Arbeitsprozesses (robuste und körperliche Arbeit) Bestandteil der Arbeitsidentität sind. Im Unterschied zum erstgenannten Typ, findet der „Reformierer“ seine emotionale Befriedigung in der *Verbesserung des Arbeitsumfelds* der eigenen Gruppe und nicht in der Optimierung des eigenen Arbeitsprozesses. Der Beruf wird nicht als Berufung gesehen, der tägliche Gang zur Arbeit durchaus als Last. Allerdings ist der reformierende Arbeiter nicht unzufrieden. Entlohnung, soziale Standards, eine abwechslungsreiche Tätigkeit, welche auf das erlernte Fachkönnen setzt und der Kollegenkreis gelten als individuelle Bestandteile von guter Arbeit und werden als erfüllt angesehen. Hinzu kommt ein ausgeprägtes Maß an Produzentenstolz. Insofern sprechen auch diese Vertreter des Typs von Arbeitsfreude und Spaß. Außerhalb bzw. neben der Betriebsarbeit engagieren sie sich in Gewerkschaft und Sportvereinen.

Wirklich charakteristisch für den Typ ist seine „verwundete“ betriebliche Identität, die aus Enttäuschungen durch hierarchisch Vorgesetzte (und Gewerkschaft sowie Betriebsrat) herrührt *und* dem Anspruch nach Teilhabe an Produktivitätssteigerungen⁸⁶. Die Enttäuschungen beziehen sich auf Erfahrungen, in denen sich die Mitarbeiter in der Vergangenheit als Rationalisierungsverlierer fühlten oder ihnen persönliche Aufstiegswege versperrt wurden. Für sie ist die betriebliche Hierarchie teilweise undurchsichtig und diffus, nach Oben gelangt man nur über persönliche Kontakte und „Klüngerei“. Diese „Oben-Unten-Perspektive“ ist sowohl im betrieblichen als auch im gesellschaftlichen Bewusstsein der Reformer zu verorten, in der Politik als volksfremd bewertet wird und „Die-da-oben“ sowieso jenseits von Bürgerbelangen agieren. Und so wird die wachsende Schere zwischen Arm und Reich in der Gesellschaft auch als Vergleichsfolie zur Bewertung der eigenen sozialen Stellung im Betrieb herangezogen, die – und das ist ein wesentlicher Unterschied zum separierten und teilweise assimilierten Typ – nicht erduldet wird, sondern verändert werden soll. Passend dazu sehen die Arbeiter des Typs ihr Unternehmen in einer Fürsorgepflicht gegenüber weniger privilegierten Mitarbeitern. Offen wird die gesellschaftliche Ausbeutung von Zeitarbeitskräften kritisiert und die daraus folgende soziale Verantwortung des eigenen Unternehmens. Das „Prinzip Selbstverantwortung“ sehen sie differenziert. Einerseits sind sie sich bewusst, dass beruflicher Erfolg bzw. Misserfolg nur durch eigene Leistungen ermöglicht wird. Andererseits durchschauen sie die gesellschaftliche Konstruktion von Erfolg bzw. Misserfolg, die vom „Glück“ der Sozialisation abhängig ist und nicht immer gerecht ist.

⁸⁶ Zum Konzept sozialer Erwartungsstrukturen siehe Becke 2008:315ff.

Die Forderung nach Teilhabe an Produktivitätssteigerungen verweist auf die hohe Bedeutung des Einhaltens von wechselseitigen Erwartungen zwischen den Arbeitern und dem Management. Befeuert werden die Erwartungen noch durch den offiziell festgeschriebenen betrieblichen Deal „Volkswagen-Weg“, der klar regelt, welche Leistungen und Gegenleistungen, die Mitarbeiter und das Unternehmen zu erbringen haben. So darf die Beteiligung an Rationalisierungsmaßnahmen nicht einseitig zu Lasten der Arbeiter gehen, sondern muss ergonomische Verbesserungen nach sich ziehen. Die Anerkennung hat durch Vorgesetzte zu erfolgen und Sicherheitserwartungen müssen realisiert werden. Erfolgt keine Anerkennung der Leistung und werden festgeschriebene offizielle Absprachen nicht erfüllt, erwächst daraus ein progressives, emotional geführtes Kampfpotential, die Interessen des eigenen Teams durchzusetzen.

Allerdings nehmen die reformierenden Arbeiter keine „revolutionäre“ Haltung ein, sondern setzen auf reflexive Argumentation, kritisieren aber die Willenlosigkeit einer Vielzahl von Kollegen, die sich am Kampf um die Einhaltung des betriebspolitischen Deals nicht beteiligen. Für die Perspektive des Unternehmens haben sie ein prinzipielles Verständnis, denken und handeln in gewissen Situationen selbst unternehmerisch und sind zu Kompromissen mit dem Management bereit. Auch in dieser Hinsicht können sie kein Verständnis für Kollegen entwickeln, die dieser Leistungsnorm nicht nachkommen, schließlich habe jeder die Pflicht sich für das Unternehmen einzusetzen. Bemerkenswert ist zudem eine gespaltene Beurteilung des eigenen Unternehmens. Sie changiert zwischen einem Urvertrauen, in Bezug auf die Arbeit des Top-Managements und des Gesamtbetriebsrats sowie teilweiser beißender Kritik an der Hierarchie und den Bereichsbetriebsräten.

Obwohl die Reformierer als Begründungen für die Verbesserung der Arbeitsorganisation soziale Gerechtigkeitsnormen anführen, das Gefühl haben „gebraucht“ zu werden oder gar „Schuld“ gegenüber Nicht-Privilegierten (wie Zeitarbeiternehmer) empfinden, wollen sie damit auch ihre eigene Position im betrieblichen Handlungsfeld stärken. Sie drängen nicht nach einem vertikalen beruflichen Aufstieg und auch horizontal streben sie kaum nach Veränderung. Diese Einstellung kann aber nicht mit einer passiven (internen) Arbeitsmarktorientierung erklärt werden, weil in der Vergangenheit Karrierewege geplant waren, jedoch an der Entscheidung von Vorgesetzten bzw. anderen Rahmenbedingungen scheiterten. Auffallend ist bei den Karrierewünschen der Vergangenheit die Nähe zum Angestelltenbereich (erhoffte Meisterposition, Facharbeiter in Normalschicht, Technischer Sachbearbeiter, Mitarbeit in Betriebsrat). Die Reformierer sind nicht in ihrer eigenen Facharbeiterkultur gefangen und sehen Anknüpfungspunkte bei Angestelltentätigkeiten. Die relative Passivität führen die Arbeiter auf

ihr Alter zurück⁸⁷, denn große berufliche Sprünge sind im Werk ab einem bestimmten Alter nicht mehr möglich.⁸⁸ Und so ist ihr Einsatz für das Team und ihr Engagement für die Verbesserung der Arbeitsorganisation auch als Kompensation der eigenen Vergangenheit zu sehen, es nochmal allen zu zeigen um dafür – die früher verwehrte – Anerkennung zu erhalten.

3.1.6 Die „progressiven-reformierenden Arbeiter“ und ihre Selbstaktivierung

Da die Arbeitsidentität des progressiv-reformierenden Arbeiters auf den permanenten Ausgleich reziproker Erwartungen zwischen Mitarbeitern und Unternehmen gerichtet ist, verwundert der notwendige Arbeiterinstrumentalismus kaum, der mit dem Slogan „gutes Geld für gute Arbeit“ beschrieben werden kann. Zur Sicherung des erarbeiteten Wohlstands ist er auf ein vergleichsweise hohes Lohnniveau angewiesen, um „vernünftig“ leben zu können. Der Instrumentalismus beschränkt sich aber nicht auf materielle Teilhabe, sondern auch auf das Interesse zum Erhalt der eigenen Arbeitskraft, indem das Unternehmen notwendige ergonomische Arbeitsplatzoptimierungen finanzieren muss.

Es wäre aber falsch die progressiven Reformierer auf ein instrumentelles Bewusstsein zu reduzieren. Ganz im Gegenteil. Neben ihrer normativen Einstellung zur Arbeit („[...] ohne Arbeit ist der Mensch eigentlich nichts [...]; LO3)“, sind es insbesondere die Situationen, welche Freude bereiten, in denen sie Tätigkeiten nachgehen können, welche von ihrer unmittelbaren Produktionstätigkeit entkoppelt sind. Durch die ausbalancierte Optimierung der Arbeitsorganisation, trachten sie nach Herausforderung und Selbstverwirklichung. Die Reformier haben das intrinsische Motiv, der alltäglichen Routine des Produktionsprozesses zu entfliehen, mitentscheiden zu können und neues betriebliches Wissen aufzubauen. Analog zu den erlebnisorientierten Arbeitern nutzen sie dafür die durch Teamarbeit entstandenen Freiräume und erweiterten Befugnisse, schaffen allerdings auch selbst Strukturen und bewegen sich teilweise in betrieblichen Grauzonen, um ihre (bzw. die Ziele des Teams) durchzusetzen.

3.1.7 Die „progressiven-reformierenden Arbeiter“ und ihre Leistungsverausgabung

Als Hüter des betriebspolitischen Kompromisses ist für die Reformier das Prinzip des Geben und Nehmens als individuelles Leistungsprinzip zentral. Daraus entwickelt sich auch ihre Vorstellung persönlicher Leistungsverausgabung. Sie hat insofern Ähnlichkeiten mit dem Leistungswert erlebnisorientierter Arbeiter, weil auch die reformierenden Arbeiter auf Basis von „Selbst-Strategien“ *eigenmotiviert* nach Möglichkeiten suchen, das Arbeitsumfeld bzw. die

⁸⁷ Durchschnitt ca. 47 Jahre.

⁸⁸ Diese Qualifizierungs- und Weiterentwicklungsbarriere lässt sich über alle Typenprofile (außer dem progressiv-erlebnisorientierten Arbeiter) hinweg identifizieren und beginnt ab dem 40. Lebensjahr.

Arbeitsprozesse zu optimieren, um Kosten zu senken. Auch sie opfern dafür teilweise ihre Freizeit, arbeiten über das geforderte Maß hinaus, erledigen Aufgaben, welche normalerweise nicht in ihr Aufgabengebiet fallen, um zu sehen „was los ist“ und agieren teilweise am Rande der betrieblichen Legalität. Auch scheuen sie nicht die Konfrontation mit betrieblichen Vorgesetzten („den Vorgesetzten mal eins vors Bein treten“; [LO3]). Sie zeigen in diesem Sinne Strukturierungsbereitschaft (vgl. Pongratz/ Voß 2004:126) (im Gegensatz zu Strukturvertrauen), weil sie eigene Gestaltungsüberzeugungen von Arbeit durchzusetzen suchen und dabei institutionalisierte betriebliche Pfade verlassen. Das betrifft beispielsweise die Art und Weise, wie ein Teamsprecher eine gerechte Rotation zwischen verschiedenen Arbeitssystemen sicherstellt, was ja zwangsläufig über Jahre gewachsene mikropolitische Konstellationen in Frage stellen muss.

Diese Strukturierungsbereitschaft basiert auf einem Strukturvertrauen (Gefühl von Sicherheit) in etablierte Unternehmensinstitutionen, wie der Hilfe durch den Betriebsrat und einem relativen Gefühl von Arbeitsplatzsicherheit. So wird der Verlust des eigenen Arbeitsplatzes nicht als Gefahr wahrgenommen, wenngleich gesamtgesellschaftlich betrachtet, generelle Unsicherheitsgefühle vorhanden sind. Als Gründe für die relative Sicherheit werden das eigene fortgeschrittene Arbeitsalter angeführt, die (aktuelle) herausragende Marktsituation von Volkswagen, der Technologievorsprung der hergestellten Fahrzeuge, ein kulturelles „soziales“ Muster – eingebrannt in die betriebliche Sozialordnung – das besagt, dass betriebsbedingte Kündigen bei Volkswagen unmöglich sind⁸⁹, die eigene Arbeitsleistung sowie die Arbeitsqualität, die als unentbehrlich für das Unternehmen gewertet wird und schließlich ein bestehender Beschäftigungssicherungsvertrag bis 2014.

3.1.8 Die „progressiv-reformierenden Arbeiter“ und ihre Arbeitspraxis des Verbesserns – „Teamarbeit ist für mich eine Art Familie. Eine zweite Familie. Ich sag mal, es sind schon irgendwo, vielleicht mal grob gesagt, 13 Kinder.“

Um die typisierte Arbeitspraxis des „Verbesserns“ im Rahmen von Teamarbeit offenzulegen wird im Folgenden auf den Prototypen Ralph zurückgegriffen. Gezeigt wird, dass die subjektiven Leistungsanforderungen von Teamarbeit produktiv für die Umsetzung eigener Arbeitsansprüche („reformieren“) genutzt werden, aber auch welche Rolle betriebspolitische Kompromisse in der Akzeptanz von Wandlungsprozessen spielen. Am Beispiel von Ralph wird gezeigt, wie er seine Arbeitstätigkeit organisiert und dabei aktiv Strukturen entwickelt. Es ist ein zielorientiertes Vorgehen, bei dem er auf der einen Seite betrieblichen Vorgaben gerecht

⁸⁹ Weil es diese tatsächlich noch nie gegeben hat.

werden möchte, aber andererseits ganz persönliche Ziele verfolgt, weshalb abweichende Handlungen durchaus möglich sind. Ziel ist einerseits den Prozessfluss effizienter zu gestalten und andererseits die Arbeitstätigkeit für sein Team zu vereinfachen. Klar ist, dass solch ein strukturierendes Handeln ohne das Aufweichen von Strukturvorgaben nicht möglich ist. Am Beispiel von Ralph kann aber auch gezeigt werden, dass Subjekte in der Lage sind, selbst Freiräume zu schaffen und institutionalisierte Organisationsstrukturen aufzubrechen.

Teamsprecher Ralph

Ralph ist 44 Jahre alt, geschieden und hat ein Kind. In seiner Freizeit geht er einer sportlichen Vereinsarbeit nach, wenngleich dies seit ein paar Jahren aufgrund des Dreischichtbetriebs nur noch eingeschränkt möglich ist. Überhaupt hat die Dreischichtarbeit sein privates Umfeld auf den Kopf gestellt, weil dadurch die Ehe und Teile des Freundeskreises zu Bruch gingen. Obwohl er betont, wie schwierig es ist, Schichtbetrieb und familiäre Verpflichtungen – oder kurz Freizeit – zu managen, hat er sich heute in seiner Situation arrangiert und diese positiv gewendet. Er strebt nach persönlicher Zufriedenheit und Ausgeglichenheit, die wichtiger ist als unermüdliches Aufstiegsstreben im Beruf. Ursprünglich hat er im Baugewerbe einen Beruf erlernt. In diesem arbeitete er zunächst ein paar Jahre bis sein damaliger Arbeitgeber Konkurs anmelden musste. Nach der Absolvierung des Grundwehrdienstes wechselte er im Alter von 24 Jahren zu Volkswagen. Seit 17 Jahren arbeitet er nun in einem automatisierten Montagebereich für Fahrzeugkomponente von Volkswagen und hat neben der Position des Teamsprechers das Arbeitssystem des Anlagenführers und Sicherheitsbeauftragten inne.

Zu den Arbeitsumfängen dieses automatisierten Montagebereichs gehört das Verbauen von Teilen unterschiedlicher Zulieferer, unter Zuhilfenahme verschiedener automatischer Werkzeuge und Transporthilfen. Insgesamt ist die Arbeit körperlich sehr anstrengend. Täglich werden mehrere Kilometer Fußweg (durch Laufwege) zurückgelegt, zudem sind die zu verarbeitenden Teile sehr schwer. Es verwundert nicht, dass Rücken- und Schulterprobleme die Folge sind. Genau hier liegt das *zentrale Veränderungsmotiv* von Ralph. Dabei erkennt er die Möglichkeiten der Rationalisierung von Teamarbeit, obwohl er mit zahlreichen strukturellen Herausforderungen konfrontiert ist:

Als problematisch stellt sich beispielsweise das Zusammenspiel von Personaleinsatz und Arbeitsprozess heraus. Offiziell existiert für diesen Bereich keine Vorgabe mit wie vielen Mitarbeitern bei welcher Stückzahlvorgabe gearbeitet werden muss. Entsprechend erfolgt die Personalplanung nach der Anzahl vorhandener Arbeitsplätze. Sinkt die Stückzahlvorgabe für Ralph

phs Team, werden Personalansprüche des Nachbarteams laut⁹⁰, was allerdings eine Personalunterdeckung zur Folge hätte. Ralph beharrt allerdings auf der Abdeckung von Mitarbeiter pro Arbeitsplätze, weil eine unterdeckte Fahrweise erhebliche körperliche Mehrbelastungen für sein Team bedeuten würde. Wichtig und neu an diesem Punkt ist, dass die Debatte über Mitarbeiterentleihung nicht zwischen Meistern stattfindet, sondern zwischen Teamsprechern. Weil Meister an eine vorgeschriebene Mitarbeiteranzahl gebunden sind, ist es ihnen nicht möglich, bei normaler Fahrweise Personal anzufordern. Aus diesem Grund geben sie das Steuerungsproblem an die Teamsprecher weiter. Es handelt sich damit um eine sehr deutliche Form von induzierter indirekter Steuerung. Allerdings wird diese Form der indirekten Steuerung von Ralph kritisch gesehen, weil nun er für den reibungslosen und ergonomischen Ablauf der Produktion verantwortlich ist. Er hat dabei keinerlei legitimierte Macht, sondern nur sein persönlicher Durchsetzungswillen und seine detaillierten Kenntnisse des Arbeitsprozesses stehen zur Verfügung.

I: Gut, der Meister hat natürlich auch Druck von oben auf Grund der geringeren Stückzahl. Aber es gibt keine klaren Aussagen, wie wir es denn darstellen müssen oder sollen oder dürfen. Da hat man das Gefühl, ok, die Teams sollen sich zerfleischen. Gegenseitig zerfleischen. Oder sich in die Pfanne hauen. Auf Deutsch gesagt. Da müssen wir halt aufpassen. Ich bin mir der Sache bewusst, dass das Unternehmen auch den Rest durch diese Teamarbeit rauskitzeln möchte. Ich sehe sicherlich auch Nachteile. Aber ich denke mal die Vorteile überwiegen. Das ist ja kein Nachteil, sag ich mal, wenn man die Arbeit besser gestalten kann. Einfacher gestalten kann. Aber ich sehe es als Nachteil an, wenn man keine klaren Standards oder Richtlinien schafft. Und die Teams sich eigentlich selber überlässt. Schichten gegeneinander arbeiten. Und jede Schicht versucht ihr Prinzip als bestes darzustellen. Ja, damit hab ich keine guten Erfahrungen. Zu Anfang werden die Leute einfach sich selbst überlassen. Und dann hab ich natürlich das Problem an den Hacken. Aber ich bin immer bereit oder ich geh auch gegen. Ich lass mir das nicht alles gefallen. Wo ich denke, ich kann hier jeden Arbeitsplatz, ich mach hier jede Tätigkeit – das ist mein Vorteil. Und ich brauch mir da keinen erzählen lassen. Ich weiß wo Luft ist und wo keine Luft ist. Das weiß ich ganz genau. Und das spiel ich dann auch als Vorteil für mich aus. [FA4]

Was einerseits ein Zugewinn an Handlungsfreiheit für Ralph bedeutet, hat andererseits negative Auswirkungen auf die Beziehungsqualität zwischen den Teams. Um die eigenen Ansprüche und Ziele zu wahren, muss er sich gegenüber anderen Ansprüchen durchsetzen. Das erzeugt natürlich Konkurrenzkämpfe und führt im Endeffekt zu einer unsolidarischen Belegschaft.

Mit dem Zitat von Ralph verbindet sich ein weiteres Problem, nämlich der drohende Bedeutungsverlust des betriebspolitischen Kompromisses Volkswagen-Weg. Ralph erkennt, dass

⁹⁰ sog. Entleihungen.

durch Teamarbeit Mehrleistungen von Seiten der Arbeiter gefordert werden und dass jeder Mitarbeiter verpflichtet ist, sich Gedanken über die Vereinfachung der Arbeitsprozesse zu machen. Allerdings klagt er an, dass entsprechende Rahmenbedingungen nicht gegeben sind. So fehlen – um bei dem Streitfall der Entleihung zu bleiben – konkrete Richtlinien, mit welcher Mitarbeiteranzahl eine bestimmte Arbeitsleistung vollzogen werden muss. Ralph ist in der Lage, diese Problematik durch Eigenstrukturierungsleistung zu begegnen, indem er sich hinter sein Team stellt und die Ansprüche gegenüber dem eigenen Meister und dem anderen Teamsprechern verteidigt. Dabei geht er Konfliktsituationen nicht aus dem Weg und bereitet sich akribisch sowie detailliert auf diese vor.

Zentraler Dreh- und Angelpunkt für die Leistungsverausgabung ist die Einhaltung des Gleichgewichts von Geben und Nehmen zwischen Mitarbeitern und Unternehmen. Was einerseits motivationsfördernd bei Ralph wirkt, kann andererseits seine Leistungsverausgabung auch schnell brüchig werden lassen. Denn sollte sich herausstellen, dass der betriebliche Deal Volkswagen-Weg eine Einbahnstraße ist, wäre er nicht mehr bereit die Teamarbeit aktiv zu unterstützen. Insbesondere zwei Dinge sind ihm dabei wichtig: Zum ersten darf Teamarbeit nicht zu Personaleinschnitten führen, woraus eine Reduzierung von Erholungszeiten im Fertigungsprozess die Folge wäre. Zum zweiten muss das Unternehmen in ergonomische Verbesserungen von Arbeitsplätzen investieren.

Trotz aller Kritik und Bedenken ist Ralph ein aktiver Motor für Veränderungsprozesse in seinem Bereich. Er verbindet mit der Realisierung „seiner“ Teamarbeit ganz persönliche Ziele, die wiederum auf seine Fähigkeiten (als Sicherheitsbeauftragter) und Haltungen zurückzuführen sind, aber auch ideellen Ursprungs sind.

Ein *persönliches Ziel* ist es, durch eine weitgehende Qualifizierung der Teammitglieder, eine regelmäßige Rotation über die Anlagen sicherzustellen. Er erhofft sich durch den kontinuierlichen Arbeitsplatzwechsel eine geringere körperliche Beanspruchung der Kollegen. Der Antrieb für sein Handeln lässt sich (*erstens*) aus einem *Gerechtigkeitsmotiv* ableiten. Demnach hat jeder Mitarbeiter die Chance verdient, alle Tätigkeiten im Arbeitsbereich ausüben zu können. Demgegenüber sieht er es als ungerecht an, dass aufgrund langer Betriebszugehörigkeit und guter Kontakte zum Meister Ansprüche an bestimmte ergonomische Arbeitsplätze bzw. Maschinen gestellt werden, folgt daraus doch für andere Mitarbeiter eine stärkere körperliche Beanspruchung.

I: Ich sach mal, ich will hier keinen wehtun oder so. Aber es kann auch nicht sein, dass sich einige Leute hier ein Leben lang ausruhen wollen und andere knüppeln müssen. Das Spiel mache ich so nicht mit. Dazu stehe ich auch. [FA4]

Sein Team betrachtet er als seine „zweite Familie“ bzw. gar noch gesteigert als seine „13 Kinder“, die man nehmen muss so wie sie sind. Die Synonyme von Familie und Kinder drücken zweierlei aus: Einerseits das hohe Verantwortungsgefühl, das Ralph seinen Teammitgliedern entgegen bringt. Andererseits fordert er, dass um jeden Preis – egal welche Qualifikationen und Kompetenzen vorhanden sind – eine Gleichberechtigung untereinander stattfinden muss. (*Zweitens*) resultiert aus der starken körperlichen Beanspruchung ein hoher Krankenstand, der die Einsatzflexibilität des Teams einschränkt und weiterführende Qualifizierungen der Teammitglieder unmöglich werden lässt. Aufgrund der unterbesetzten Fahrweise war in der Vergangenheit nur eine eingeschränkte Urlaubsvergabe möglich, zudem musste der Teamsprecher fehlendes Personal durch die eigene ständige Mitarbeit im Prozess kompensieren. Teamsprechertätigkeiten wurden in der Pause bzw. zu Hause erledigt – nicht zuletzt weil durch die Teamsprecherqualifizierungen der Ehrgeiz geweckt wurde. Ralph setzt sich mit den auftretenden Problemen sowie der Leistungserfüllung des Arbeitsbereichs auseinander und bezieht sie auf seine eigene Person. Er ist sich bewusst, dass er und sein Team die Arbeitsleistung nur erbringen können, wenn alle gesund und anwesend sind:

I: Es wird ja im Endeffekt auch mein Problem, wenn ich die Leistung mit dem Team nicht bringe, sag ich mal. [FA4]

Um aus diesen Kreislauf herauszukommen, entscheidet sich Ralph, alte eingebrannte Strukturen innerhalb seines Arbeitsbereiches aufzubrechen. Diese haben folgende Stoßrichtungen: (*Erstens*) die ergonomische Optimierung von Anlagen durch das Team und (*zweitens*) die Veränderung von Reziprozitätsnormen zwischen den Gruppenmitgliedern. Dabei geht Ralph strukturierend vor, das heißt, er verändert institutionelle Normen, Betriebsstrukturen sowie betriebliche Vorgehensweisen und passt aus diesem Grund seine Arbeitskraft den betrieblichen Rahmenbedingungen an. Das hat nicht nur Auswirkungen auf sein betriebliches Handeln, sondern verändert auch die Struktur seiner alltäglichen Lebensführung.

Aber was macht Ralph genau? Um ergonomische Veränderungen voranzutreiben übt er Druck auf Andere – insbesondere Planungsabteilungen, aber auch Betriebsräte und Betriebsärzte – aus. Eigeninitiiert, interessiert und lösungsorientiert nimmt er sich der Sache an, sicherlich auch vor dem Hintergrund, dass es ihm Freude bereitet. In ähnlicher Art und Weise wie die

erlebnisorientierten Arbeiter interessiert sich Ralph für Zusammenhänge, die seinen unmittelbaren Arbeitsbereich nicht betreffen. Er möchte mitreden können und gewappnet sein, wenn es zu Diskussionen mit Spezialabteilungen kommt.

I: Ich sach mal, klar, ich hab sowieso eigene Interessen. Egal wo es hakt. Das interessiert mich einfach. Ich geh auch sicherlich auch mal manchmal Sachen nach, die mich die gar nicht mehr in meinen Aufgabenbereich fallen. Aber ich will einfach sehen, was passiert da. Also ich bin da schon wissenshungrig. Das ist schon so. Aber ich, das hat auch andere Gründe, ich will mir kein erzählen lassen von irgendwelchen Leuten. [FA4]

So lädt er Vertreter aus anderen Abteilungen, die früher sein Arbeitsumfeld bestimmt haben in das Teamgespräch ein, mit der Aufforderung zu den ergonomischen Herausforderungen des Bereichs Stellung zu nehmen.

I: Ich kann nur den Ist-Stand beobachten und für mich ist es wünschenswert, wenn hier Veränderungen stattfinden, dass wir da voll miteinbezogen werden. Und das scheint ja auch in Zukunft so zu sein. Also mittlerweile, die Leute sprechen schon mit uns. Und wenn nicht, weiß ich mich immer noch ein bisschen zu wehren. Also ich hab keine Hemmungen hier, jeden einzuladen, sag ich dir ganz ehrlich. Und das tue ich auch. Ob es nun Betriebsrat ist oder Arzt oder. Ich will die Verantwortlichen hier. Die sollen sich vor der Truppe äußern, warum das so ist. [FA4]

Darüber hinaus bedient er sich unternehmerischer Methoden um nachzuweisen, dass die personell ungedeckte Fahrweise Produktivitätsverluste nach sich zieht und konfrontiert damit entsprechende Fachabteilungen sowie eingesetzte Meistervertreter, die normalerweise für die Optimierung von Prozessen zuständig sind. Damit kehrt sich das Verhältnis von ursprünglich passiven Rationalisierungsobjekten zu aktiven Rationalisierungssubjekten um. Planer, Industrial Engineers und Werksärzte hatten früher im Rahmen der wissenschaftlichen Betriebsführung das Rationalisierungsmonopol inne. Mit der Einforderung ihrer Leistung durch Ralph im Rahmen der Betriebsvereinbarung zur Teamarbeit, müssen sie nunmehr als *Dienstleister* auftreten. Was trivial klingt, bedeutet einen grundlegenden organisationalen Wandlungsprozess. Schließlich verändern sich damit nicht nur die Beziehungen und Prozesse zwischen Fertigung und Spezialisten, sondern auch die Arbeitsorientierungen aller. Mit dem strukturierenden Handeln gegenüber Fachgruppen beginnt Ralph die Produktionsintelligenz in seinen Bereich zu integrieren.

Ein vergleichbares optimierendes Arbeitshandeln zeigt Ralph gegenüber eingespielten hierarchischen Konstellationen im Arbeitsbereich, die zum Teil über Jahrzehnte gewachsen sind und – wie er es nennt – nur schwer zu knacken sind. Das betrifft beispielsweise die Rolle der sogenannten Meistervertreter, die bei Abwesenheit des Meisters seine Tätigkeit übernehmen.

Meist sind sie Anlagenführer mit besonderem Aufgabengebiet und kümmern sich ursprünglich um das Aufspüren und Abstellen von Fehlerquellen im Arbeitsbereich. Über die Jahre hinweg entstand eine besonders enge Bindung an die Meister, was in den Augen vieler Mitarbeiter in Begünstigungen endete. Natürlich fühlen sich die alten Meistervertreter durch die Installation der Teamsprecher in ihrer eigenen betrieblichen Position beschnitten und reagieren mit abwehrendem Verhalten. Ralph weiß sie aber geschickt in die Pflicht zu nehmen, in dem er erarbeitete Verbesserungsmaßnahmen aus dem Teamgespräch schriftlich genau an diesen Personenkreis adressiert. Gekoppelt an betriebswirtschaftliche Nachweise, dass die immer gleichen Anlagenstörungen zur Erhöhung der Fertigungszeiten führen, setzt er sie damit unter Druck. Den Meistervertretern bleibt nun nichts anderes mehr übrig, als bei diesem Spiel mitzumachen.

Parallel dazu wirkt er auf die Reziprozitätsnormen zwischen den Teammitgliedern ein – insbesondere auf die Herstellung eines gemeinsamen Verständnisses von Qualifizierung und Rotation. Grundsätzlich vertritt Ralph die Ansicht, dass im Rahmen von Teamarbeit jeder Mitarbeiter auf den anderen angewiesen sei. Das illustriert er sehr deutlich an dem Beispiel von „Maria und Joseph“:

I: Die Eine, die Eine heißt Maria. Der Andere heißt Joseph. Wenn Joseph seine Arbeit nicht macht, hat Maria anschließend das Problem. Und das weiß Joseph und deswegen macht er auch diesen Handschlag mal mehr, damit Maria sich nicht quälen muss. Weil Joseph weiß, dass Maria sich quälen muss, weil er diese Tätigkeit auch ab und zu mal macht, ne. Sie müssen einfach spüren, dass sie voneinander abhängig sind. Und das kriegt man nur über Rotation hin. Das sehe ich einfach so. [FA4]

Was Ralph hier plastisch und simpel darstellt, bedeutet für die betroffenen Mitarbeiter einen grundlegenden Wandel der Beziehungsqualität und der Austauschverhältnisse untereinander, denn es werden eingespielte mikropolitische Konstellationen im Arbeitsbereich angegriffen. Das betrifft vor allem die Aspekte Kooperation, Weitergabe von Wissen und das Maß sowie die Art und Weise der Arbeitskraftveräußerung.

I: Ich glaube, sie sind in diesem Unternehmen so geworden. Wie ich hier angefangen habe, war ich sehr überrascht, weil hier nur jeder das gemacht hat, was er musste. Die waren einfach so eingestellt. Aber das liegt glaube ich auch an der Unternehmenskultur, die so in den 70er, 80er so war. Jeder hat nur das gemacht, was er musste. Aus dem einfachen Grunde, es war ja auch genug Personal da. Es war Personal da ohne Ende. Klar wurde das alles so ein bisschen zusammengezogen und enger gemacht. Aber dadurch kommen natürlich jetzt andere Probleme zustande. Solange ich meine Tätigkeit ausüben kann in dem Bereich und es auch zeitlich schaffe, weil die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen einfach stimmen. Ist es ja auch ok. Aber irgendwann stimmen sie ja nicht mehr. Aus welchen Gründen auch immer.

Und dann hab ich natürlich ein Problem. Vorher war es so, ich sag mal, ich war auch mal an der Montagelinie. Da hast du wirklich nur noch die Schrauben reingedreht, die du reindreihen wolltest. Und nach mir die Sintflut. So. Hast du aber eine Schraube mehr reingedreht, haben die Kollegen dich schon doof angeguckt. Nach dem Motto 'Du machst hier alles kaputt, Junge.' Es ist natürlich schwierig. So, und dann wird man natürlich auch dementsprechend erzogen. Gut, das ist auch ein Punkt, sag ich mal, der auch noch jetzt noch spürbar ist. [FA4]

Vor dem Hintergrund der jahrelangen Fragmentierung, Dequalifizierung und Abstraktifizierung von Produktionsarbeit institutionalisierten sich bestimmte Verhaltens- und Handlungsweisen. Dazu zählte unter anderem gegenüber den eigenen Kollegen Wissen zurückzuhalten, genauso aber auch unnötige Hilfestellungen zu vermeiden und die eigene Arbeitsleistung auf das geforderte Maß zu begrenzen.

Das Ziel vor Augen die Arbeit im Bereich für alle erträglicher zu machen, setzt er auf das strategische Potential der Qualifizierung aller Mitarbeiter im Team. Dadurch wird eine Rotation über alle Arbeitsplätze erst möglich. Da vor der Einführung von Teamarbeit eine Rotation zwischen den Arbeitsplätzen nicht bzw. nur in Ausnahmefällen stattfand, erzeugt das Vorgehen von Ralph bei denjenigen Kollegen Unmut, die über Jahre hinweg an ein und demselben Arbeitsplatz bzw. Maschine arbeiteten und ihre freigespielten Handlungsräume angegriffen sehen. Nur über die Schaffung von Abhängigkeiten gelingt es Ralph diese Mitarbeiter für die Rotation und den Wissenstransfer zu gewinnen. Computerkenntnisse – selbst beigebracht im privaten Kontext – sowie Kenntnisse über neu errichtete Anlagen im Bereich, gibt er an Mitarbeiter weiter (bzw. übernimmt gänzlich diese Aufgaben), die sich nun wiederum zur Wissenspreisgabe verpflichten, haben sie doch einen Know-how-Vorsprung bei der Bedienung, Wartung und vor allem Fehlerbehebung „ihrer“ Anlagen. Stück für Stück passiert genau das, was im Rahmen des Volkswagen-Wegs abstrakt mit lernender Organisation gemeint ist. Diesen Prozess in Gang zu setzen, erfordert Kreativität, Durchsetzungsfähigkeit und viel Durchhaltevermögen und birgt die Gefahr der extremen Beanspruchung der eigenen Subjektivität. Aufgrund des Interesses am Arbeitsprozess und des Verantwortungsgefühls gegenüber seinen Mitarbeitern nimmt er sich einer Vielzahl an Problemen an („zum Mülleimer für die Probleme anderer werden“ [FA4]), die auch im Freizeitbereich nicht vergessen werden können. Um eine individuell vernünftige Trennung von Arbeits- und Privatzeit herzustellen, verweigert er in gewissen Situationen deshalb die Übernahme von Verantwortung, insbesondere dann, wenn die Belange der Abteilung nicht mehr unmittelbar tangiert werden.

Insgesamt lässt sich konstatieren, dass es eine weitgehende Übereinstimmung zwischen Erwerbsorientierungen und den Leistungsanforderungen der Teamarbeit bei Ralph gibt. Die Freiräume die sich für ihn als Teamsprecher in seiner Rolle ergeben, nutzt er aus, um eigene persönliche Ziele zu entwickeln. Dabei darf nicht verkannt werden, dass er trotzdem mit zahlreichen strukturellen Herausforderungen konfrontiert ist, die sich in den Dimensionen von Hierarchie, Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen und den Verhaltens- und Handlungsweisen der eigenen Kollegen bewegen.

3.2 Die assimilierten Arbeiter

Die assimilierten Arbeiter bilden die größte Gruppe im Sample. Deutlich soll im Folgenden werden, dass das *Klammern an* und die *Verortung in betrieblichen Strukturen* keineswegs nur einen passiven Charakter haben, sondern Ausdruck einer *aktiven Arbeitsplatzsicherungsstrategie* sind. Die Gruppe wurde deshalb mit dem Attribut „assimiliert“ belegt, weil ihre Erwerbsorientierung sich als strukturell „angepasst“ und „aufgezwungen“ darstellt. Angepasst heißt, dass im Vergleich zu den progressiven Arbeitern die assimilierten Arbeiter weniger Strukturierungsbereitschaft zeigen, sondern „Vertrauen“ in bestehende Strukturen haben bzw. sich dieses erarbeiten. *Innerhalb* des vorgegebenen institutionellen Kontextes sind die Assimilierten bereit Freiräume zu nutzen bzw. klagen diesen auch ein. Aber dieser Anspruch bewegt sich immer im Kontinuum zwischen Selbstentfaltung *und* bewährten hierarchischen sowie arbeitsorganisatorischen Abläufen.

Zentrales Charakteristikum ist der Erhalt des eigenen Arbeitsplatzes. Zwar sieht sich niemand vor dem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes unmittelbar bedroht, aber die Finanzkrise 2008/2009, welche die Automobilbranche stark traf, der massive Einsatz von Zeitarbeitskräften in der Produktion sowie die „Vermarktlichung“ der Komponentenbereiche und des Presswerks von Volkswagen (T.) haben Spuren hinterlassen. Die Assimilierten erarbeiten sich durch individuelle Betriebsbindungsstrategien ein relatives Gefühl von Sicherheit, wobei die Handlungsstrategien zwischen den beiden Typen der ambitionierten und pragmatischen Arbeiter erheblich variieren.

So sucht ein Teil der ambitionierten Arbeiter durch horizontale bzw. vertikale Berufsentwicklung (aktive interne Arbeitsmarktorientierung) eine vermeintlich sichere Position im Unternehmen, wohingegen ein anderer Teil durch korrekte Leistungserfüllung und strenge Regelbefolgung den individuellen internen Marktwert steigern möchte. Aufgrund ihres *Sicherungswunsches* und ihrer *disziplinierten Handlungspraxis* stehen die ambitionierten Arbeiter der

Teamarbeit *zunächst* sehr offen und positiv gegenüber. Begrüßt werden das erweiterte Mitspracherecht des Teams und die daraus folgenden Konsequenzen für das eigene Arbeitshandeln sowie die offenere Zusammenarbeit in der Gruppe. Teamsprecher dieser Gruppe verbinden mit ihrem Amt darüber hinaus die Möglichkeit sich für ein Meisteramt zu empfehlen. Allerdings hat die Akzeptanz von Teamarbeit auch ihre Grenzen, nämlich genau dann, wenn subjektive Entwicklungsziele durch Gruppenprozesse behindert werden oder Konflikte durch differente Leistungsorientierungen entstehen. In diesem Fall sehnt sich der ambitionierte Arbeiter im Rahmen von kontrollierter Autonomie nach Strenge, mehr direkter persönlicher Kontrolle und Steuerbarkeit der Gruppe, bisweilen auch nach Abschaffung der Teamarbeit.

Der andere assimilierte Typ zeichnet sich durch seine „*pragmatische*“ Erwerbsorientierung aus, die mit den Worten „so wie es ist, ist es in Ordnung“ oder „es kommt wie es kommt“ umschrieben werden kann. Arbeit hat vor allem die Funktion der materiellen Absicherung. Übergreifende intrinsische Orientierungen spielen eine weitaus geringere Rolle, die ordentliche und korrekte Leistungserfüllung dagegen schon. Wichtig ist es den Arbeitsvertrag zu erfüllen, um so einen Beitrag zur Arbeitsplatzsicherung zu liefern. Gegenüber Veränderungsprozessen wird ebenfalls eine pragmatische, aber abwartende Einstellung geübt. Im Gegensatz zum ambitionierten Typ *erwartet* der pragmatische Arbeiter Arbeitsplatzsicherheit. Sein Vertrauen in die Beständigkeit des Normalarbeitsverhältnisses und dessen Absicherung durch die betriebspolitischen Parteien ist trotz vergangener Automobilkrise (oder gerade wegen ihr) ungebrochen. Teamarbeit stößt insofern auf positive Resonanz, als dass die Regeln der Zusammenarbeit neu justiert werden und diese eine Erleichterung der alltäglichen Arbeitspraxis bedeuten. Erweiterte Aspekte von Gruppenarbeit, die auf die stärkere Nutzung von Subjektivität der Arbeiter abzielen, fallen auf keinen Nährboden weil der persönliche Nutzen unklar bleibt. Insofern sind auch bei diesem Typ ablehnende Haltungen von Teamarbeit zu erkennen.

Betrachtet man die Verortung des ambitionierten Typs in den betrieblichen Strukturen des Werkes, dann fällt auf, dass der überwiegende Teil der Beschäftigten der Fertigung 2 (ehemalige Vettura GmbH) und den beiden Komponentenbereichen zuzuordnen ist. Die Gründe dafür liegen in den beruflichen Statuspassagen der Fertigung 2-Mitarbeiter (oft rekrutiert aus der Arbeitslosigkeit und/ oder aus unsicheren Arbeitsverhältnissen) wodurch eine besondere relationale Perspektive auf die aktuelle Tätigkeit zu Stande kommt. Bei den Komponentenmitarbeitern diszipliniert die starke Marktorientierung und die Angst vor dem Rückgang der guten Auftragslage, weshalb das Outsourcing der Komponentensparte immer die Folge sein könnte.

Dagegen weist der pragmatische Typ eine durchschnittlich lange Betriebszugehörigkeit auf und hat zudem weniger berufliche Erfahrungen in anderen Unternehmen sammeln können.

3.2.1 Der „assimiliert-ambitionierte“ Arbeiter und seine Arbeitsidentität

Der Bezugsrahmen für die persönliche Arbeitsidentität des assimiliert-ambitionierten Arbeiters besteht im Wesentlichen aus folgenden Punkten: eine starke „normative Erwerbsorientierung“ und gleichzeitige Abgrenzung gegenüber „Minderleistern“, eine in die Zukunft gerichtete Sicherung der internen Beschäftigungsfähigkeit durch individuelle Bindungsstrategien aufgrund einer „relationalen Perspektive“ auf die aktuelle „Arbeits(markt)welt“ und eine „disziplinierte Betriebsidentität“. Alle drei Punkte kulminieren in einer Arbeitshaltung, die auf Stuserhalt und Sicherung des erarbeitenden Wohlstandes aus ist und dabei entsolidarisierende Züge annimmt.

Der ambitionierte Arbeiter betont ganz besonders seinen Willen einer Erwerbsarbeit nachzugehen, es ist der entscheidende Punkt seiner Identität. Anspruch ist, den eigenen Lebensstandard selbst zu sichern, dem Tag eine feste Struktur zu geben, was auch Abwechslung von der Familienarbeit bedeutet. Die Ambitionierten kritisieren deshalb eine vermeintlich faule Unterschicht, die keine Lust hat zu arbeiten.

I: Ohne Arbeit, sich in die Hände des Staates legen, ist erst mal für mich ethisch moralisch schon fragwürdig. [M1]; Und ich bin nicht der Meinung so wie andere - ich verdiene mein Geld irgendwie anders, auch wenn ich nicht arbeiten gehe, manche haben ja so die Meinung. Was man so den Talkshows und so entnehmen kann und so. Und ich möchte auch für mein Leben oder für das was ich mir im Leben leiste, was tun. [Q7]; Weil, ich kenne genug Kumpels die keine Arbeit haben, denen das auch scheißegal ist. Ich bin nicht der Typ dazu. Ich würde mir was suchen, so schnell wie es geht. [Q2]

Die Kritik an den scheinbar Unwilligen und der Gleichzeitigkeit der eigenen unerschöpflichen Willigkeit spiegelt sehr gut die eigene Angst vor dem sozialen Abstieg und die Folgen der Ausbreitung prekärer Arbeits- und Lebensverhältnisse (vgl. Dörre 2006a). Man möchte nicht so werden, wie „die da unten“ und tut alles dafür, damit das auch nicht passiert. Das Privileg Arbeit zu haben, gewinnt in der Differenz und Abgrenzung zur „faulen Unterschicht“ noch mehr an Bedeutung.

Fakt ist, dass soziale Abstiegsängste selbst in einem tarifvertraglich geregelten Weltkonzern wie Volkswagen vorhanden sind und dort ihre disziplinierende Wirkung entfalten. Diese werden durch den massiven Einsatz von Zeitarbeitskräften in die Stammmannschaft hinein transportiert. Eine Mitarbeiterin der Logistik schildert:

I: Also wenn man hier so mit ZAK-Arbeitern⁹¹ gearbeitet hat oder T.-AG⁹² Mitarbeitern in dem Sinne, gar nicht gesagt wird oder ein Tag vorher ob sie bleiben können oder nicht oder so. Das ist schon, damit sie da nicht krank machen vorher noch oder wie auch immer wohl. Ja. Klar denkst du da schon drüber nach. Da denkst du immer, ja Gott sei Dank hast du hier immer noch. Und sagst dir dann natürlich schon klar, wenn du hier kein Mist baust, machst deine Arbeit, dann kann dir eigentlich nichts passieren. So ist es ja bei VW immer gewesen. Und dann wird man schon, ich meine verrückt machen, kann man sich ja nun nicht ne. Aber ja, wenn du jetzt die anderen natürlich hörst. Da machst du dir schon manchmal Gedanken. Das ist klar. Zumal ich ja auch noch einen Mann habe, der selbstständig ist draußen. Und ich sehe immer noch die andere Seite halt ne und das ist ja auch nicht so rosig dann, wenn man dann selbst für sorgen muss, dass da Geld ins Säckchen kommt ne. [LO2]

Ein weiterer Punkt betrifft die Angst vor dem möglichen Outsourcing von Produktionsteilen:

I: Also selbst ein Unternehmen wie VW, auch wenn es der Mutterkonzern hier ist in T.. Wenn man schon sieht, wie viel Arbeit nach draußen in andere Firmen gegangen ist und Fremdvergabe. Wenn man Sitech, da wurde woanders was aufgemacht mit Niedriglöhnern. Dann hat hinten damals angefangen Vettura jetzt alles mit Zeitarbeitskräften. Ich glaube so sicher ist auch VW nicht mehr. Damals, wo man das also letztes Jahr diese Sache mit Porsche da mit dem Aufkaufen und so weiter. Wie schnell geht so was dann? Wie es zu Hause auch eintreffen kann, dass nicht alles krisensicher ist glaube ich selbst einem großen Unternehmen wie VW nicht mehr so. [P4]; Es wird viel ausgelagert und viel weggeben und auch viel von Mitarbeitern gemacht, die nicht zu VW gehören. Also über die T. AG und solche Sachen. Aber ich denke Qualitätssicherung ist ein Punkt, wo VW eigentlich sich nicht von einer Fremdfirma vorschreiben lässt, wie am Produkt zu arbeiten ist. Also das wird immer in VW-Hand bleiben. *Hoffe ich doch.* [Q5].

Und schließlich resultieren soziale Abstiegsängste durch eine relationale Perspektive auf den externen Arbeitsmarkt, der als unsicher, schlecht bezahlt und mit geringen sozialen Standards bewertet wird. Aus diesem Vergleich der Außen-Innen-Verhältnisse wird die eigene Arbeitssituation als positiv gewertet. Die normative Erwerbsorientierung („Arbeit haben um jeden Preis“) erfährt dadurch eine Erweiterung in Richtung einer betriebsbezogenen Erwerbsorientierung („Arbeit haben um jeden Preis *bei Volkswagen*“).

I: Ja man...ich bin damals ins Werk gekommen 1989. Erst einmal Lehre und mir wurde damals gesagt, dass, wenn du erst einmal bei VW drin bist, dann ist das so gut wie sicher. Da fliegst du nicht und haste nicht gesehen, wenn du vernünftig deine Arbeit machst. Ja, ich sage mal, man ist zwischenzeitlich ruhiger geworden. Man traut dem Frieden an sich so nicht, weil man so vieles auf der Welt sieht. Sage ich jetzt mal Opel, Karmann. Da muss man immer vorsichtig sein. Es war erst so ein Crash an der Börse, es geht, ruckzuck. Das Leben ist so schnell. Oder auch dieses Industrieleben an sich, dass kann von heute auf morgen ganz schnell vorbei sein. Also ich bin vorsichtiger und ruhiger geworden. Ich bin froh, dass

⁹¹ ZAK-Arbeiter = interne und umgangssprachliche Abkürzung für Zeitarbeitskräfte.

⁹² Die T. AG ist ein öffentliche privater Zusammenschluss der Stadt T. und Volkswagen. Die Kooperation verfolgt das Ziel, einerseits die Attraktivität und die Lebensqualität der Stadt zu erhöhen und andererseits für eine nachhaltige Wirtschaftsperspektive zu sorgen.

ich diesen Job habe, aber ich kann jetzt nicht sagen, dass ich jetzt für Ewigkeiten hier gesichert bin. Also, das glaube ich nicht. Es wäre schön, wenn es so wäre und ich bin auch froh, dass ich diesen Job habe, aber ich bin vorsichtiger geworden. Es kann jederzeit passieren. Und VW hat ja im Moment einen guten Namen und da denke ich mal, dass wir alle hier bei VW froh sein können, hier arbeiten zu dürfen. *Die sollen dankbar für ihren Job sein.* Darum, wenn manche jammern: "Ohh jetzt muss ich das und das machen...!". Im Endeffekt muss man dann sagen: *"Sei froh, dass du einen Job hast!"*. Dieser blöde Spruch. Aber im Endeffekt ist da etwas Wahres auch dran heutzutage. [Q2]

Die disziplinierte Betriebsidentität ist auf die in die Zukunft gerichtete Sicherung der internen Beschäftigungsfähigkeit gerichtet: Auf Basis persönlicher beruflicher Stärken zeigt ein Teil der ambitionierten Arbeiter eine besondere vertikale Karriereorientierung, ein anderer Teil eine besondere Leistungsorientierung (siehe genauer dazu unten im Abschnitt Leistungsverausgabung), bei der vor allem Disziplin, das Einhalten von Normen und Korrektheit eine große Rolle spielen. Beiden Strategien ist gemeinsam, dass die Stellung im Betrieb verbessert respektive erhalten bleiben soll und unter dem Strich der eigene Arbeitsplatz als sicher erscheint.

3.2.2 Der „assimiliert-ambitionierte“ Arbeiter und seine Selbstaktivierung

Auch bei den ambitionierten Arbeitern lässt sich keine pauschale Trennung zwischen intrinsischer und instrumenteller Arbeitsmotivation finden. Vom Bewusstsein eines traditionellen Lohnarbeiters kann nicht die Rede sein. Sicherlich liegt der Bedeutungsschwerpunkt von Arbeit vorrangig in der materiellen Absicherung („Arbeit als Lebensgrundlage“, „gutes Geld“, „Trennung von Arbeit und Freizeit“). Darüber hinaus sehen die Arbeiter aber weiter hinausgehende Bedeutungen in ihrer Arbeit. Arbeitsfreude und Zufriedenheit in und mit der Arbeit sind bei diesem Typus zahlreich anzutreffen und beziehen sich auf vier wesentliche Aspekte: eine nette Arbeitsgemeinschaft, die Anerkennung der Arbeitsleistung durch Vorgesetzte, die Arbeitstätigkeit an sich, in der Verantwortung übernommen werden kann und die herausfordernd ist.

Diese Sinnansprüche haben auch Auswirkungen auf die Wahrnehmung von Teamarbeit. Die ambitionierten Arbeiter akzeptieren aus zwei Gründen überwiegend ihre Rolle in der Teamarbeit, die allerdings in unterschiedliche Richtungen verlaufen: einerseits die Chance sich durch die gestärkte Position aktiv am Rationalisierungsgeschehen mit beteiligen zu können, andererseits der Druck partizipieren zu müssen. Damit existieren zwei differente Konformitätsprozesse, die auf lebens- und arbeitsweltliche Sinnstiftungen sowie auf induzierten Marktdruck beruhen.

Zum ersten Punkt: Teamarbeit wird als Möglichkeit zur Mitsprache wahrgenommen, wodurch das eigene Expertenwissen im Rahmen von Prozessoptimierung Anwendung findet, und dadurch die wirtschaftliche Effizienz gesteigert wird. Mit der Übernahme von Verantwortung für den eigenen Arbeitsprozess steigt das Selbstbewusstsein der Arbeiter. Darüber hinaus bietet die regelmäßige Rotation zwischen den Arbeitsgängen zumindest ein größeres Maß an Abwechslung.

I: Teamarbeit ist in erster Linie Mitspracherecht, Qualität zu verbessern, Produktivität zu verbessern hier, aber auch letztendlich also das Mitarbeiten, Mitwirken, bestimmte Sachen mitzuentcheiden, zu regeln. Was Arbeitsumfeld angeht. Arbeitszeiten. Oder Wünsche, Verbesserungen, Ideen oder wie auch immer. Aber auch letztendlich Konfliktlösungen, wenn in dem Team halt Probleme sind. Dass man das auch bestimmte Sachen, die halt regelbar sind im Team, dass man das auch im Team regeln kann. [K4]; I: Ich sage mal der Sinn ist zumindest mal nicht verkehrt. Ich sage mal, mittlerweile ist es ja jetzt das 2. Jahr oder was was jetzt anläuft. Ich glaube schon, dass die Sache funktionieren kann. Weil, man hat doch `nen gewisses Mitspracherecht. Ich finde das schon nicht ganz verkehrt. Muss ich ehrlich sagen. Teamarbeit. [L4]. Ist in meinen Augen ein wichtiger Teil vom Arbeitsleben. Sollte man weiter verfolgen. Auf jeden Fall mehr vertiefen auf jeden Fall. Es ist eine positive Sache. Es ist nicht so ein Eigenbrödlerkram, dass jeder sein Ding macht und jeden Tag dasselbe macht. Und das ist irgendwann mal nach 10 Jahren ferngesteuert. Du hast dann irgendwie so eine Betriebsblindheit entwickelt. Und das finde ich nicht so toll. Dann lieber jeden Tag schön Abwechslung, Rotation. Dass du halt immer auch ein bisschen geistig am Ball bleibst mit der Arbeit und dass du halt noch ein bisschen überlegen musst dabei, was du machst. [M1_A]

Neben diesem „befreienden“ Moment wohnt der Teamarbeit aber ein Zwangscharakter inne. Durch die strategische Einbindung in den Volkswagen-Weg und damit die Koppelung an den betriebspolitischen Kompromiss wird Teamarbeit *gerade für diesen* Mitarbeitertypus zur Norm.

I: Weil es der VW-Weg ist. Jeder weiß, dass, wenn er den nicht mitgeht, dann hat er keine Chance. Das weiß Jeder. [M6_A]

Die Beteiligung in der Teamarbeit und am Rationalisierungsgeschehen wird als individueller Beitrag zur Beschäftigungssicherung gesehen. Deshalb identifizieren sich diese Mitarbeiter auch ganz besonders mit ihrem Unternehmen. Ihrer Meinung nach ist der Fortbestand des Unternehmens die Aufgabe aller Mitarbeiter.

Zwangsläufig werden diejenigen Kollegen kritisiert, die sich gegen Teamarbeit und den Volkswagen-Weg zur Wehr setzen bzw. eine („nur“) korrekte Leistungseinstellung einnehmen. In diesem Konflikt, in dem differente Erwerbsorientierungen eine zentrale Rolle spielen, geht es um die Anerkennung von posttayloristischen Vorstellungen und Verhaltensweisen, die mit tra-

ditionellen Vorstellungen von Arbeit kaum in Einklang zu bringen sind.⁹³ Auf der Shopfloorbene bedeutet das eine Segmentierung der Belegschaft, wodurch in beiden Lagern Arbeitsfrust die Folge ist.

I: *Die* wissen, die können alles machen was sie wollen. Ihren Arbeitsplatz verlieren sie sowieso nicht. Die sind auch sicher, dass sie ihren Arbeitsplatz haben. Das ist denen alles scheißegal hier. [Q7]

Dieser Sachverhalt ist insofern *ambivalent*, weil die ambitionierten Arbeiter das intendierte Rationalisierungspotential der Teamarbeit nicht übersehen. Insbesondere wird die Möglichkeit der Reduzierung von Arbeitsumfängen durch gruppengetragene Prozessoptimierungen angesprochen. Dadurch sinkt über kurz oder lang der Personalbestand:

I: Ja, ich kann durch diese Teamarbeit kann ich Arbeitsumfänge, ich sage mal: optimieren. Und im Nachhinein auch reduzieren. Und wenn ich Arbeitsvorgänge optimiere, kann ich dadurch Personal einsparen. Das übrige Personal kann ich natürlich umsetzen oder ganz einsparen. Und über die Jahre gesehen wird das auch so kommen. Kann mir einer erzählen was er will. Man macht dieses Instrument der Teamarbeit nicht um den Mitarbeitern einen Gefallen zu tun. Also ich glaube schon, dass Ziel ist darüber hinaus, auf die Jahre gesehen, Personal einzusparen. Personal einzusparen, Arbeitsumfänge einzusparen, Kostenreduzierung. Das wird darauf hingehen. [L4]

Insgesamt unterstreicht die Ambivalenz den disziplinierenden Gehalt von gesellschaftlicher Unsicherheit und intendiertem Marktdruck. Obwohl negative Rationalisierungsfolgen bewusst sind, wird sich für die Rationalisierungspartnerschaft entschieden, um mittelfristig den Bestand des eigenen Arbeitsplatzes zu sichern.

3.2.3 Der „assimiliert-ambitionierte“ Arbeiter und seine Leistungsverausgabung

Die Zuschreibung „ambitioniert“ wurde bewusst in Bezug auf die Leistungsverausgabung gewählt. Sie verläuft bei diesem Arbeitertypus in zwei Richtungen, die beide das gleiche Ziel haben, nämlich das Bemühen um die Verbesserung bzw. Sicherung des aktuellen beruflichen Status. Neben der Erhöhung des Entgelts, der Wechsel in die Normalschicht oder der Ausführung von verantwortungsvolleren Aufgaben geht es den assimiliert-ambitionierten Arbeitern um die Sicherung der eigenen Beschäftigung. So wird der Angestelltenbereich als risikoärmer in Bezug auf Personalreduzierungen bewertet, im Gegensatz zum Produktionsbereich, der in den letzten Jahren besonders stark von Personalreduzierungen betroffen war und in dem Stammpersonal durch Zeitarbeitskräfte ersetzt wurden.

⁹³ Mehr dazu weiter unten.

Die erste Richtung kann mit dem Attribut „*Karriere*“ belegt werden, bei der es um die Verbesserung persönlicher Erwerbchancen innerhalb des Unternehmens geht. Mit der Karriereorientierung ist ein vertikaler Aufstieg in der Hierarchie gemeint (zunächst als Meister) oder aber eine horizontale Neuausrichtung, z.B. als technischer Sachbearbeiter in der Normalschicht (Angestellter), Mitarbeiter in der Forschung und Entwicklung oder als qualitätssichernder Mitarbeiter. Die Karriereambition ist entweder mit einem konkreten Projekt hinterlegt (Meisterschule oder Meistervertreter) oder aber – was weitaus häufiger vorkommt – als wünschenswertes Vorhaben in die Zukunft gerichtet. Ihr Unterschied liegt damit im *aktiven* Bemühen um eine vertikale bzw. horizontale Entwicklung und einer *abwartenden*, auf Leistungsgerechtigkeit hoffenden, Haltung. Um sich vertikal bzw. horizontal entwickeln zu können, sind sie auf die Anerkennung der Vorgesetzten angewiesen. Deshalb engagieren sich die ambitionierten Arbeiter ganz besonders in der Teamarbeit sowie bei anderen Managementstrategien (z.B. dem Ideenmanagement⁹⁴) und bedienen sich des unternehmerischen Sprachgebrauchs („Das Werk muss sich ja optimieren um konkurrenzfähig zu sein.“ [M1]). Im Unterschied zum progressiven Reformer ist das Engagement aber auf die Entwicklung der eigenen Karriere gerichtet, ein paritätischer Ausgleich zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen steht nicht im Fokus. Stattdessen geht es ihm um die Erreichung auftragener oder selbst gesteckter Ziele, selbst dann, wenn deren Sinn und Zweck im Dunkeln bleibt oder aber abgelehnt wird.⁹⁵ Ihr Arbeitsstil ist zwangsläufig engagiert, was zu erheblichen Konflikten mit Kollegen führt, die ihre Arbeitsleistung in einem ausgewogenen Verhältnis sehen.

Für die abwartende Haltung gilt, dass man sich durch die gezeigte gute Arbeitsleistung einen adäquaten beruflichen Aufstieg erhofft. Sie orientiert sich stärker an äußeren Einflüssen (strukturabhängig), welche die eigene Entwicklung behindern oder fördern. Dazu zählt beispielsweise das Verhalten von Vorgesetzten (im Sinne von Fördern), aber auch die Möglichkeit sich durch die Einnahme der Teamsprecherposition persönlich weiterentwickeln zu können. Frustrationen aufgrund sperriger oder verwehrter Aufstiegswege sind hier auch häufig anzutreffen. Zudem stehen diese Mitarbeiter der Teamarbeit kritischer gegenüber, weil es schwerer geworden ist sich in der Gruppe gegenüber dem Meister positiv zu positionieren. Kritik wird geübt an der Arbeitsmoral der eigenen Teammitglieder bzw. an der Arbeitsweise des eigenen

⁹⁴ Früher: betriebliches Vorschlagwesen.

⁹⁵ Zum Beispiel wenn es um das Ausfüllen der Teamtafel geht. Der Sinn und Zweck, der damit verfolgt wird, wird abgelehnt. Dennoch wird sich nicht gegen das Ausfüllen verweigert. Im Gegenteil: Man ist darauf bedacht alle Ziele zu erreichen und die Tafel in einem ordnungsgemäßen Zustand zu halten.

Teamsprechers. Teamprozesse beschneiden die eigene berufliche Entwicklung, der Nutzen als Karrierevehikel ist nicht möglich.

Insgesamt ist beiden Haltungen gleich, dass individuelle Anstrengungen notwendig sind, um den Sprung zu schaffen. Zudem steht man betrieblichen Weiterbildungsmöglichkeiten und Qualifizierungen offen gegenüber. Generell sind die Aufstiegsaspirationen auf das eigene Unternehmen gerichtet, denn niemand wendet sich dem externen Arbeitsmarkt zu. Und weil der Aufstiegsambition instrumentelle Motivatoren (Sicherung, materieller Zugewinn) zu Grunde liegen, sind dem Aufstiegsraum auch Grenzen gesetzt.

Demgegenüber steht die zweite Richtung, die sich im *Spannungsfeld von „korrekter Leistungserfüllung“ und „optimierender Leistungsverausgabung“* bewegt. Hier geht es um die Sicherung des aktuellen beruflichen Status durch korrekte, engagierte und genaue Leistungserfüllung. Leistung wird entsprechend des fachlichen Niveaus nach bestem Wissen und Gewissen sowie mit viel Engagement erbracht, um dem unterschriebenen Arbeitsvertrag nachzukommen.

I: Ich habe keinen einzigen Krankentag. Da kann man eigentlich schon sehen, dass man motiviert ist. [L7_A]; Bedeutung. Ja, dass ich 100% Qualität abliefern. Dass der Kunde zufrieden ist. Denn ohne zufriedene Kunden bauen wir keine Autos und verkaufen auch keine. [KU1]. ; Ich weiß, dass von mir 100% gefordert wird bei dem was ich mache. Und das versuche ich jeden Tag zu erreichen. Man erreicht es nicht immer, aber ich muss es zumindest versuchen. [L8_A]

Darüber hinausgehende optimierende Leistungsverausgabung wird als temporär reiz- und sinnvoll betrachtet, solange sie auf die unmittelbare Arbeitstätigkeit bezogen ist und einen Beitrag zur aktiven Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes leistet. Mit dem optimierenden Arbeitshandeln verbinden diese Mitarbeiter auch die oben angesprochenen erweiterten Ansprüche an ihre Arbeit (z.B. mehr Handlungs- und Entscheidungsspielraum). Allerdings wird an dem Grundsatz der eigentlichen Arbeit nichts verändert. Sichere Grenzen sollen – allerdings angereichert mit Selbstbestimmung – bestehen bleiben. Mit der aktuellen beruflichen Position ist man zufrieden bzw. man sieht für sich keine Chancen mehr auf Weiterentwicklung. Dazu zählen ältere Arbeiter, die wenige Jahre vor der Altersteilzeit stehen und damit besonders auf ihre Gesundheit orientiert sind sowie keine betrieblichen Veränderungen mehr miterleben möchten. Dazu gehören auch Mitarbeiter denen die Balance von Privatleben und Erwerbsarbeit wichtig ist.

3.2.4 Der „assimiliert-ambitionierte“ Arbeiter und seine Arbeitspraxis des Sicherns – „Wenn’s heißt wir müssen, dann müssen wir halt machen.“

Im Zentrum des alltäglichen Tuns des assimiliert-ambitionierten Arbeiters steht die Sicherung der aktuellen Beschäftigungsfähigkeit, die weniger auf die Erhaltung der eigenen Gesundheit gerichtet ist, sondern auf die Anpassung an betriebliche Anforderungen. Nachfolgend wird auf den Prototypen Ronny zurückgegriffen.

Anlagenführer Ronny

Ronny ist 29 Jahre alt, verheiratet und Vater. Seinen Sozialisationshintergrund hat er in den neuen Bundesländern, wo er in seiner Jugendzeit bereits mit Arbeitslosigkeit konfrontiert wird, denn seine Eltern (in der DDR Schlosser und Sachbearbeiter) finden nach der Wende keinen beruflichen Anschluss mehr. Als ausgebildeter Industriemechaniker absolviert er seine ersten Berufserfahrungen in einem großen Aluminiumwerk in einem ostdeutschen Bundesland. Hier durchläuft er verschiedene Gewerke, wie das Presswerk, die Gießerei oder die Qualitätssicherung. Obwohl er nur einen äußerst geringen Akkordlohn erhält, spricht er insgesamt von dieser Zeit sehr positiv. Allerdings kommt es zum finanziellen Aus des Werkes. Danach nimmt er verschiedene Tätigkeiten an, wird aber immer wieder mit Insolvenzen konfrontiert. Aus der Arbeitslosigkeit heraus bewirbt er sich bei der Vettura GmbH und absolviert die Einstellungstests erfolgreich. Dort wird er auch Teamsprecher, gibt aber das Amt im Verlaufe der Zeit ab. Mittlerweile lebt er seit ein paar Jahren mit seiner Familie in der Region des Volkswagen-Werkes, sieht sich aber noch mit seiner Heimat stark verwurzelt. Selbst bezeichnet er sich als „einen Bodenständigen aus den neuen Bundesländern, der eine andere Einstellung zu Geld hat, wie manch anderer“ [K4_A]. Sein aktuelles Entgelt bezeichnet er selbst als „unglaublich“. Immer wieder stellt er den Bezug zu früheren Tätigkeiten her, als er in Akkord arbeiten musste und kommt zu dem Schluss, dass man es außerhalb des Werks nicht besser haben kann. Genauso positiv empfindet er die Sicherheit seines Arbeitsplatzes. Arbeitskollegen erzählen ihm von der 28,8 Stundenwoche und der politischen Stärke von Betriebsrat und Gewerkschaft. Aus dieser Gemengelage von selbst widerfahrener Arbeitslosigkeit, einer relationalen Perspektive auf den Arbeitsmarkt und externen Arbeitsbedingungen sowie parallel dazu der aktuellen Zufriedenheit mit Entgelt und Arbeitsplatzsicherheit, resultiert eine hohe Kompromiss- und Leistungsbereitschaft – ein informeller Pakt mit dem eigenen Unternehmen, den er selbst als Notwendigkeit beschreibt.

I: Das sind Notwendigkeiten die da sind. Wenn's heißt wir müssen, dann müssen wir halt machen. Weil, es können Zeiten kommen, die sind schlechter. Also wie gesagt, da bin ich halt offen. Wenn zu mir einer sagt, [Ronny] kannste mal machen, dann mache ich das. Ist kein Problem. [K4_A]

Ronny ist einerseits regelbefolgendes Objekt des produzierenden Ablaufs und hierarchischen Apparats und andererseits strukturierendes Subjekt, mit weitgehender Leistungsverausgabung und Optimierungsbereitschaft. Am Wohlsten fühlt er sich im Rahmen von kontrollierter Autonomie (vgl. Jürgens 1988; vgl. Malsch 1988), also dem Wunsch nach direkter Anweisung und Kontrolle im Rahmen von verantwortungsvollen Tätigkeiten.

Aktuell ist Ronny Anlagenführer. In seinem Arbeitsbereich werden verschiedene Einzelteile zu Baugruppen komplettiert und an den nachfolgenden Produktionsprozess weitergegeben. Ronny „fährt“ verschiedene Anlagen, behebt Störungen und führt Wartungsarbeiten durch. Auffallend ist dabei seine optimierende Leistungsverausgabung. Sein Arbeitskräfteeinsatz geht über das geforderte Maß hinaus und bewegt sich teilweise gar in der betrieblichen Grauzone: Ronny beginnt eher mit seiner Arbeit, um vorzuarbeiten, um dann gegen Schichtende seine Kollegen beim Einlegen von Teilen zu unterstützen oder aber zwischendurch Zeit für vorbeugenden Wartungsarbeiten der Anlagen zu haben. Obwohl von vielen seiner Kollegen dafür belächelt, ist es ein persönliches Ziel, immer etwas verbessern zu können. Diese Form der Leistungsverausgabung ist sicherlich nicht nur auf seine Sicherungsmentalität zurückzuführen, sondern auch auf sein Berufsethos des Verfahrensmechanikers, wo „Tüfteln“ zum Handwerk gehört. Die Möglichkeit, an technischen Optimierungen zu arbeiten motiviert ihn. Ronny ist sich bewusst, dass seine problemlösende Arbeitseinstellung nicht alle Kollegen teilen. Bei ihnen halten sich eingeschliffene tayloristische Handlungsweisen der Leistungszurückhaltung.

Gerade Auseinandersetzungen mit Kollegen, die seine ambitionierte Leistungsverausgabung nicht teilen, beschäftigen ihn. So muss er sich dafür rechtfertigen, dass er entgegen informeller Leistungsabsprachen arbeitet. Er kritisiert das mangelnde Interesse am Anderen und das mangelnde Verantwortungsgefühl für die Gruppe: Dem gruppengetragenen Lösen von Problemen würde sich nur zugewandt werden, wenn es ins persönliche Interessengebiet fällt oder man unmittelbar davon betroffen ist. Zwar hat sich die Kommunikationsdichte in der Gruppe durch die Teamarbeit erhöht, dennoch attestiert er seinem Kollegenkreis fehlendes Vertrauen untereinander und die Angst vor dem Ansprechen und Lösen von Konfliktthemen. Ein offener Diskurs findet seiner Meinung nach nicht statt. Auch Ronny hat Angst davor, Probleme offen anzusprechen, weil unklar bleibt, wie die Kollegen mit Kritik umgehen. Konflikte werden so über die Zeit hinweg verschleppt und hinter dem Rücken der gesamten Gruppe ausgetragen.

Genau aus den genannten Gründen bewertet er Teamarbeit kritisch-differenziert. Für ihn tragen gute soziale Kontakte, genauso aber auch gegenseitige Unterstützung und das wache Auge für den Anderen wesentlich zum Gelingen von Teamarbeit bei, was letztendlich für ihn als Unterstützung seiner alltäglichen Arbeit dienlich wäre. Weil das aber nur bedingt der Fall ist, sieht er Teamarbeit nur im Rahmen der kontinuierlich stattfindenden Teamgespräche verwirklicht.

Obwohl die aktuelle Teamarbeitspraxis in seinem Bereich nicht den eigenen Ansprüchen entspricht, zeigt er gegenüber der Arbeitsorganisationsform keinen Widerstand, sondern im Gegenteil, unterstützt deren Umsetzung. Diese Diszipliniertheit wird noch deutlicher im Verständigungsprozess von Ronny und dem Instrument der Teamtafel. Deren Sinn und Zweck erschließen sich ihm nicht. Für Ronny sind es nur viele Zahlen und bunte Farben. Deutlich wird ein Mismatch zwischen Erwerbsorientierung und Teamarbeit. Selbst sieht sich Ronny als Arbeiter, der „*nur zum Arbeiten da ist*“ [K4_A] und klaren Anweisungen und Strukturen folgen möchte. Das Ausfüllen von Statistiken und Führen von Dokumenten auf der Teamtafel interpretiert er als Angestelltenarbeit, mit der man selbst nichts zu tun haben will.

I: Ja, also wie gesagt, es ist ja so. Für mich ist es manchmal - das hatte ich ja vorhin angesprochen - schwer manches nachzuvollziehen, warum das gemacht werden muss. Weil ich einfach mal nur sehe, vielleicht bin ich ja nur Bauern- und Arbeitervolk, sagt man das so aber...aber es ist einfach so. Ich bin zum Arbeiten da. Es ist einfach so. Ich möchte das machen, was man mir sagt. Also was meine Aufgabe ist. Und da finde ich das manchmal ein bisschen...viel nebenbei, was eigentlich nicht zur Arbeit beiträgt. Ob das vielleicht doch zur Arbeit beiträgt, das kann ich gerade noch nicht beurteilen, weil ich noch nicht den Vorteil darin gesehen habe, von einer Teamtafel. Welchen Vorteil bringt mir das? Baue ich dadurch ein Auto mehr? Baue ich da weniger Autos? Oder...was mache ich damit? Ist das nur eine Statistik? Für wen? Ich schaue nicht jeden Tag drauf. Ändert sich da was? [K4_A]

Ronny baut keinen subjektiven Bezug zu den Inhalten der Teamtafel auf, weil keine Abhängigkeit zur Bewerkstelligung der alltäglichen Arbeit und seinem technikorientierten Optimierungshandeln gegeben ist. Er hat gemerkt, dass er sich für die Teamtafel nicht interessieren muss, weil sie seine unmittelbare Arbeitsweise und Produktivität nicht verändert und auch keine Anerkennungs- sowie Kontrollleistung durch Vorgesetzte daraus resultieren. Trotz seines Desinteresses für die Sache, wird das Instrument aber nicht in Frage gestellt. Im Sinne seiner disziplinierten Identität – „alles hat seine Richtigkeit“ und „es ist so wie es ist“ [K4_A] – interpretiert er die Tafel als feste betriebliche Struktur, die zwar hinterfragt, kritisiert und abgelehnt, aber niemals hintergangen werden kann:

I: Aber hm...ja das ist so eine Sache. Sie gibt's. Sie muss es geben. Es ist so eine Vorgabe. Und...dann wird das erst mal so gemacht. Aber wie gesagt, sie ist das. Ich weiß jetzt nicht, ob das so einen interessiert, ob da jetzt zum Beispiel ein Mitarbeiter da ist oder nicht da ist. Das muss alles der Meister...der Meister weiß...sollte über alle Sachen am meisten Bescheid wissen. Und der Meister ist auch dafür verantwortlich, wie wo Personal ist, um alles am Laufen zu halten. Dass an der Teamtafel 3 Pins woanders hängen, als nicht anwesend, weiß nicht ob das jetzt so...oder geht da einer vorbei und sagt "Ohh heute schon wieder 3 und morgen wieder 3 oder ohh heute 2?" Es wird doch wahrscheinlich nicht jeden Tag einer vorbei gehen an so einer Tafel.
[K4_A]

Zugespitzt und zusammenfassend kann im Fall von Ronny deshalb von einem *Zwang zur Konformität* gesprochen werden. Dieser Zwang ist aber nicht erklärbar durch die Herrschaft eines neujustierten Shopfloormanagements oder durch die Internalisierung des Marktes, noch durch subjektive Orientierungen, die dem progressiven Arbeiter entsprechen würde, sondern durch *die Wirkmacht gesellschaftlicher Unsicherheitserfahrungen*. Obwohl die Teamtafel zweifelsohne nicht an Ronnys subjektive Vorstellungen von Erwerbsarbeit andocken kann (siehe dazu auch oben), bindet die „Zangenbewegung“ der eigenen Erwerbsbiografie die Subjektivität an das Instrument. Auf Grund seines generellen Unsicherheitsempfindens, der daraus folgenden strengen Bindung an den Betrieb und dem regelbefolgendem Arbeitshandeln, bleibt für ihn kaum eine andere Wahl als sich dem Instrument anzunähern.

3.2.5 Der „assimiliert-pragmatische“ Arbeiter und seine Arbeitsidentität

Die pragmatische Version des assimilierten Arbeiters ähnelt in vielen Zügen dem ambitionierten Typ. Das betrifft die normative Einstellung gegenüber Erwerbsarbeit, die Wichtigkeit der materiellen Absicherung und die damit einhergehende Absicherung des aktuellen sozialen Status, damit verbunden – wenn auch nicht so stark ausgeprägt – ein gesellschaftlich induziertes Gefühl von Unsicherheit sowie ein Umgang mit betrieblichen Strukturen, der auf deren Reproduktion und nicht auf deren Neustrukturierung ausgelegt ist. In mehreren Aspekten existieren aber bedeutende Unterschiede.

Das betrifft die pragmatische Orientierung gegenüber der eigenen Arbeit sowie anstehenden Veränderungsprozessen der Arbeits- und Ablauforganisation. Pragmatisch meint, dass mit der Arbeit kaum erweiterte Ansprüche einhergehen, sondern der konkrete Bezug die materielle Absicherung des Lebens ist („Arbeiten um zu leben“). Weil jegliche Arbeit früher oder später in Monotonie endet und zudem immer auch Anstrengung bedeutet, führt eine Veränderung der Arbeitssituation auch zu keiner Entwicklung des subjektiven Werts von Arbeit: Arbeit ist so zu nehmen, wie sie einem aufgetragen wird – wichtig ist, sich *an den Gegebenheiten* auszurichten.

Arbeit meint immer körperliche Arbeit, die erledigt werden muss. Mit der aktuellen Arbeitssituation wird sich abgefunden („so wie es ist, ist es in Ordnung“) und durchaus auch zufriedenstellend bewertet. Spaß und zufrieden macht die Zusammenarbeit mit den Kollegen (soziales Umfeld als „Wohlfühlfaktor“), die Arbeitstätigkeit an sich, die als nicht zu schwierig, angenehm und abwechslungsreich eingeschätzt wird sowie die erhaltene Anerkennung bei erreichten produktionsbezogenen Zielen. Gegenüber betrieblichen Veränderungsprozessen wird sich offen, aber abwartend verhalten. Weil Teamarbeit als betriebliche Aufforderung daher kommt, findet sich der pragmatische Arbeiter mit ihr ab.

I: ...dass es gemacht wird [die Teamarbeit – T.K.]. Ja, es ist das Prinzip der Lemminge. Der Mensch ist ein Herdentier. Das sollte man zwar nicht sagen, es ist aber so. [M4_A]

Ein persönlicher Nutzen wird dagegen kaum gesehen, da „der Job ja so oder so erledigt werden muss“ [Q6].

Die pragmatische Haltung führt dazu, dass dieser Arbeitertyp in den umgebenden Arbeitsstrukturen keine Veränderungspotentiale sieht und sich den Betriebsstrukturen angepasst hat (assimiliert). Der Strukturkonservatismus zeigt sich beispielsweise bei der Bewertung von Angestellten- und Arbeiterstereotypen, zwischen „Schlipsträgern und Blaumännern“. Obwohl es dem pragmatischen Typ bewusst ist, dass negative Zuschreibungen von Verhaltens- und Handlungsweisen oftmals nur die Folge mangelnder Kommunikation untereinander sind, sieht er keine Chance daran etwas ändern zu können („es ist so und es wird immer so bleiben“ [M4_A]).

Strukturkonservatismus nimmt hier gar die Form von Strukturresignation an, weil selbst die gedankliche Möglichkeit von Strukturierungsleistungen verneint wird. Selbst sieht man sich nur als kleines Rädchen, das passiv das betriebliche Geschehen erduldet.

Die Anpassung zeigt sich nicht nur im Arbeitsalltag, sondern auch im Bewusstsein über die eigene berufliche Entwicklung. Sie ist auf das Arrangement des aktuellen Status ausgerichtet, horizontale bzw. vertikale Entwicklungen sind nicht vorstellbar. Begründet wird das durch den potentiell höheren Zeitaufwand, geistige und körperliche Mehrbelastungen sowie den höheren Verantwortungsbereich. Der aktuelle Arbeitsbereich wird dagegen als interessant, abwechslungsreich und genügend interpretiert.

Dementsprechend strikt ist auch die Trennung zwischen Berufsleben und Privatzeit. Weil sich das Privatleben ohnehin flexibel dem Schichtrhythmus anpassen muss, verweigert der prag-

matische Typ weitergehende Nutzungsrechte der Privatzeit. Diese dient ausschließlich der Reproduktion der Arbeitskraft sowie familiären Verpflichtungen und kreativem Ausgleich. Gegen entsprechende Vergütung ist am Wochenende ein freiwilliger Arbeitseinsatz kein Problem, aber prinzipiell haben die Arbeiter gelernt, beim Verlassen der Werkshallen nicht mehr an die Arbeit zu denken.

Bereits die Berufswahl war kein freier Entschluss, sondern Produkt umgebender Umstände (schlechte Ausbildungssituation). Ursprünglich galt das Interesse einem anderen Beruf. Aus der Not heraus wurde die Ausbildungsstelle angenommen („genommen was da war“), die meistens verwandtschaftlich organisiert war und so fügte man sich dem gegebenen Schicksal. Schon zu Beginn des Erwerbslebens galt es also die eigenen Ansprüche an die Arbeit zu reduzieren und sich mit der unliebsamen Rolle zu identifizieren. Kompensatorisch entwickelten sich daraus der starke materielle Bezug zur Arbeit sowie die strikte Trennung zwischen Arbeitsleben und Freizeit, aber auch das Gefühl von Stabilität und langer Dauer des Arbeitsverhältnisses, weil mit Bedacht auf den Erhalt des beruflichen Status geachtet wurde. In ihrem Arbeitsleben, das damit kaum durch erwerbsbiografische Sprünge geprägt ist, richten sich die pragmatischen Arbeiter ein und fokussieren auf die positiven Seiten der Arbeit, denn ihrer Meinung nach, hätten sie es auch weitaus schlimmer treffen können.

Im Gegensatz zum ambitionierten Typ *erwartet* der pragmatische Typ die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes („Sicherheitserwartung“), obwohl auch bei ihm eine generelle Verunsicherung identifiziert werden kann. Deswegen handelt es sich beim pragmatischen Arbeiter auch um einen sicherheitsorientierten Typ, der allerdings seine Stellung im Arbeitsmarkt optimistisch wertet. Die Verarbeitung und Re-Interpretation des Unsicherheitsgefühls in eine Sicherheitserwartung erfolgt dabei subjektiv verschieden und lässt sich schwierig auf einen Nenner bringen.

Basis des Vertrauens bildet zunächst die eigene Positionierung im betrieblichen Gefüge. Hierzu zählen langjährige Betriebszugehörigkeit und eine korrekte sowie ehrliche Arbeitsweise („Ich sage mal so lange ich den goldenen Löffel hier nicht mitnehme, habe ich, glaube ich, einen sehr, sehr sicheren Arbeitsplatz hier.“ [Q3]), daneben aber auch ein unerschütterliches Vertrauen in die Standortsicherung des Mutterwerks von VW. Die andere Begründungsweise bezieht sich auf die Unternehmensleistung des Konzerns, also nicht auf die eigene Arbeitsweise. Insbesondere die erfolgreiche Bewältigung der Automobilkrise 2008/2009, die Fahrzeugpolitik der letzten Jahre und das angestrebte Ziel bis 2018 die meisten Fahrzeuge zu verkaufen, lässt die Arbeiter die Sicherheit des Arbeitsplatzes erwarten und ist für sie damit

die zentrale Integrationsinstanz (vgl. Dörre et al 2011:31). Das ist nicht unüberraschend, weil auch diese Arbeiter mit dem Einzug von internen Marktbeziehungen konfrontiert sind.

3.2.6 Der „assimiliert-pragmatische“ Arbeiter und seine Selbstaktivierung

Die starke Bindung an den eigenen Arbeitsplatz, das unterordnende, reagierende Verhalten sowie die Präferenz von materialistischen Werten lassen für postmaterialistische Werte wenig Platz. Instrumentelle Orientierungen stehen im Vordergrund. Sicherlich wird – wie schon öfters bei den anderen Typen beschrieben – Spaß als subjektiver Anspruch an die Arbeit genannt, aber Spaß bezieht sich vor allem auf die Zusammenarbeit mit den Kollegen und den „Flow“ des Arbeitsprozesses. Darüber hinaus ist ein gewisser Verantwortungsspielraum innerhalb der Gruppe gewünscht – denn niemand wünscht sich in rigide tayloristische Arbeitsstrukturen zurück. Dazu zählen die gemeinsame Planung der Rotation und die Möglichkeit gemeinsam über Probleme zu sprechen, „um auch mal auf den Tisch hauen zu können“ [FA8]. Insbesondere der Wunsch nach kollegialen Umgangsformen, nach denen man sich unterstützt und gegenseitig helfen kann, ist wichtig. In diesem Rahmen wird Teamarbeit auch positiv gesehen. Aber der Fokus bleibt immer auf die eigentliche fachliche Arbeit gerichtet.

Im Zentrum der alltäglichen Bewältigung von Arbeit steht die Gewöhnung an die Arbeitsroutine, die durch kontinuierliche Rotation erträglicher gemacht werden soll sowie die fachlich exzellente Ausführung. Darüber hinausgehende Ansprüche an die Arbeit, im Sinne von mehr Verantwortung, abwechslungsreichen Tätigkeiten oder der Freude an der Bewältigung von prozessbedingten Herausforderungen sind im Arbeitsbewusstsein nicht vorhanden. So antwortet ein junger Mitarbeiter auf die Frage, ob er in seiner Arbeit gerne mehr Spielraum hätte:

I: „Handlungsspielraum. Eigentlich nicht, nein. Also ähm, so wie es im Moment ist, ist es eigentlich ja gut, dass es halt relativ klar definiert ist. Finde ich gut. Und ich habe jetzt nicht das Bedürfnis, dass ich jetzt großartig kreativ sein muss oder so was. Ja, habe ich nicht das Bedürfnis. [...] Also ich komme gut klar. Ich habe jetzt kein Bedürfnis, dass ich jetzt mehr machen muss und jetzt zum Beispiel einfach so Tätigkeiten mache, die jetzt ich zum Beispiel nebenbei machen kann. Das auf keinen Fall. Also wenn es läuft dann bin ich zufrieden.“ [FA5]

Dagegen sind „Angestellentätigkeiten“ wie beispielsweise das Ausfüllen von Dokumenten lästig und werden nur aufgrund betrieblicher Anweisung durchgeführt.

Bezogen darauf, sich über Prozessverbesserungen kontinuierlich Gedanken zu machen, antwortet ein Mitarbeiter aus der Montage, dass dafür der Ansporn fehle. Für diesen Typ ist die materielle Honorierung der geleisteten Mehrtätigkeit *besonders* wichtig, genauso wie die Kontrolle der abgeleisteten Arbeit durch die betriebliche Hierarchie. Unternehmensziele, wie die

Herstellung der Wettbewerbsfähigkeit, Verschlanung der Produktion oder Erhöhung der Arbeitszufriedenheit sind für den pragmatischen Typ abstrakte Gedankenspiele und können nicht in das alltägliche Arbeitshandeln überführt werden. Dies trifft ebenso auf spezifisch formulierte Arbeitsprozessziele zu, die allerdings nicht an Kontroll- und Anerkennungsmechanismen gebunden sind.

Bindet die Angst um den Verlust des eigenen Arbeitsplatzes die assimiliert-ambitionierten Arbeiter noch an diese Konzepte, fehlt es beim pragmatischen Arbeiter an solch einem Motiv, weil die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes erwartet wird. Beim pragmatischen Typ erfolgt die Aufrechterhaltung der betrieblichen Beschäftigungsfähigkeit über die korrekte Ausführung der fachlichen Tätigkeit und über die Ausführung betrieblicher Anweisungen.

3.2.7 Der „assimiliert-pragmatische“ Arbeiter und seine Leistungsverausgabung

Die Leistungsverausgabung des pragmatischen Arbeiters lässt sich durch äußerst korrektes Arbeitshandeln kennzeichnen. Korrekt heißt, dass das geforderte Arbeitspensum mit entsprechendem Anspruch, guter Qualität und mit Verantwortungsbewusstsein erledigt wird. Mit der korrekten Leistung kommt der pragmatische Arbeiter seinem Arbeitsvertrag entsprechend nach. Folglich grenzt man sich auch von Kollegen ab, denen das Arbeitsergebnis sowie die Arbeitsqualität nicht wichtig sind.

I: Na, die haben wahrscheinlich irgendeine andere Einstellung zur Arbeit. Die sagen was ich nicht mache, dass wird ja doch erledigt. Aber wer das jetzt im Endeffekt versaut hat, das weiß ich nicht. Also ich sehe das so für mich, dass am Ende des Bandes das Auto fertig sein soll. Manche sehen das halt nicht so, dass wird schon irgendjemand machen. Aber warum die das so sehen, das kann ich nicht wirklich sagen.

[M5_A]

Selbst ist man zufrieden mit der eigenen Leistung. Kaum Interesse wird an der Optimierungsmöglichkeit der eigenen Arbeit gezeigt. Das liegt daran, dass in Anbetracht der oft recht monotonen und repetitiven Arbeitssysteme die inhaltliche Identifikation mit der Arbeit nur schwach ausgeprägt ist, die Arbeit keinen subjektiven Erlebnischarakter besitzt und die Arbeitsleistung sich an bewährten betrieblichen Strukturen der Leistungserbringung⁹⁶ ausrichtet.

Die ordentliche Abarbeitung der geforderten Norm, genauso wie das Führen von Anlagen und das Beheben von Anlagenstörungen verlangt von den pragmatischen Arbeitern Eigenverantwortung und Entscheidungswille ab. Aber diese Leistungen sind der Arbeitsaufgabe inhärent,

⁹⁶ Damit ist die Leistungserbringung nach festen Stückzahlvorgaben gemeint, genauso aber auch die Abarbeitung nach entsprechenden Prüflisten.

sie sind alltägliche Notwendigkeit, um die Sicherheit des Arbeitsprozesses zu gewährleisten. Es wäre damit falsch argumentiert Subjektivität würde keinerlei Rolle spielen. Aber sie ist an äußere Zwänge gebunden und nicht an Selbstverwirklichungswünsche der Arbeiter. Insofern liegt es auch in der Hand der Arbeiter, Subjektivität entsprechend selbstständig einzusetzen oder zurückzuhalten. Erweiterte subjektive Potentiale in die Arbeit einzubringen, ist kein Automatismus, sondern unterliegt immer noch dem freien Willen des Arbeiters. Sie muss angenommen und vom Subjekt bejaht werden. Es entscheidet über die Preisgabe der eigenen (subjektiven) Potentiale und kann diese dementsprechend auch als strategisches Machtpotential einsetzen.

Für den pragmatischen Arbeiter gilt, dass er zwischen sich und den erweiterten Ansprüchen eine Grenze zieht. Das Risiko, habitualisierte Arbeitspraktiken zu ändern, genauso auch den statischen Ausgleich zwischen Arbeit und Freizeit aufzuweichen ist für ihn zu hoch. Selbst ein materieller Ausgleich ist dafür keine ausreichende Motivation mehr.

Insofern bewegen sich die pragmatischen Arbeiter immer auf einem schmalen Grat zwischen struktureller Anpassung, um den betrieblichen Anforderungen zu genügen (um sich gegenüber dem Unternehmen nicht angreifbar zu machen) und dem Erhalt ihrer Erwerbsorientierung.

3.2.8 Der „assimiliert-pragmatische“ Arbeiter und seine Arbeitspraxis des Reagierens – „Ich denke nicht soweit – ich lasse es lieber auf mich zukommen“

Geht es dem ambitionierten Typ darum durch die strukturelle Anpassung und der besonderen Leistungsverausgabung auf sich aufmerksam zu machen, sucht der pragmatische Arbeiter gerade nach dem Gegenteil. *Nicht auffallen und dabei die Arbeitsnorm zufriedenstellend erfüllen, ist seine zentrale Arbeitspraxis.* Gegenüber betrieblichen Veränderungen tritt er reagierend und nicht agierend auf. Was das konkret bedeutet, wird im Folgenden prototypisch durch Ramona dargestellt.

Anlagenführerin Ramona

Ramona ist 34 Jahre alt, geschieden und hat keine Kinder. Bereits ihr Vater war im Werk als Arbeiter tätig. So entstand der Bezug zum heutigen Arbeitgeber bereits vom Kindesalter an. Dass dies ein positiver Bezug ist, verdeutlicht Ramonas ursprünglicher Berufswunsch. Sie wollte Fotografin werden, ihren Ausbildungsberuf aber im Volkswagenwerk erlernen. Aufgrund nur weniger freier Ausbildungsplätze klappte das nicht. Durch familiäre Vermittlung konnte Ramona aber eine technische Ausbildung im Werk beginnen und ist seit ihrer Ausbildung Arbeiterin in der Fertigung. Über die Jahre hinweg führte sie verschiedene Aufgaben aus

und ist heute Anlagenführerin sowie Teamsprecherin. Ramona ist mit ihrer beruflichen Entwicklung insgesamt sehr zufrieden – sie verdient ordentlich, vollbringt eine Tätigkeit, die ihr Freude bereitet und kann eine klare Trennung zwischen dem Arbeitsleben und der freien Zeit ziehen. Zu Hause schaltet sie vom Berufsalltag ab und wendet sich intensiv dem sportlichen Vereinsleben zu.

Ramona hat in Bezug auf die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes keine Bedenken. Sicherlich nimmt sie gesellschaftliche Umwälzungen wahr. Ihr stellt sich die Frage was heutzutage überhaupt noch sicher ist. Und natürlich hat auch sie Veränderungen „ihrer“ Arbeitswelt in den letzten Jahren miterlebt. Bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz macht sie sich keine Gedanken. Aufgrund Ramonas „VW-Sozialisation“ (familiär und betrieblich), liegt es für sie auf der Hand, dass Autos zu jeder Zeit gebaut werden müssen. Entsicherte Arbeitsplätze, gesellschaftliche Unsicherheit oder Krisen existieren zwar, nicht aber im Einflussgebiet von Volkswagen. Es wäre falsch zu behaupten, dass die Angst um den eigenen Arbeitsplatz keine Rolle spielen würde, aber die Angst ist für Ramona abstrakt, beinahe luxuriös. Ramonas eigene Identität ist untrennbar an den Glauben gebunden, dass von T. aus die ganze Welt mit Fahrzeugen beliefert werden könne. Und so stellt sich für Ramona auch nicht die Frage, wer den zu deckenden Bedarf von Fahrzeugen zukünftig produzieren wird. Ganz nach dem Motto: Volkswagen war da, ist da und wird immer da sein!

Der Glaube an die Ewigkeit des eigenen Unternehmens schafft natürlich in vielerlei Hinsicht Ruhepotentiale. Einerseits in der freien Zeit, beim Abschalten von der anstrengenden Produktionsarbeit. Andererseits auch während der Arbeitszeit. Denn anders als Ronny sieht Ramona keine Veranlassung, sich über die Maßen für das Unternehmen zu engagieren bzw. Veränderungsprozesse aktiv mitzutreiben. Sie tut das was sie in den letzten Jahrzehnten immer gemacht hat: ihre Arbeit ordentlich und zufriedenstellend abzuleisten sowie sich ab und an zur freiwilligen Wochenendarbeit zu melden. Dazu passt auch ihre statische berufsbiografische Ausrichtung. Ambitionen sich weiterzuentwickeln hat sie keine. Platz für Überraschungen oder Unvorhergesehenes existiert nicht. Viel wichtiger ist die Sicherung des bisher Gewohnheiten – genau darauf ist ihre reagierende Arbeitspraxis ausgerichtet. Die reagierende Arbeitspraxis ist insofern begrenzt, als das nur das erledigt wird, was tatsächlich verlangt wird. Sinnbildlich: Auf einen von der Hierarchie induzierten Reiz, folgt eine klare Reaktion.

Ramona ist seit fast zwei Jahrzehnten im gleichen Fertigungsbereich tätig. Zu ihren Aufgaben gehört das Führen von Anlagen, die verschiedene Fahrzeugteile miteinander verbinden. Ramona behebt Störungen und wartet die Anlage. Wenn Zeit ist, unterstützt sie Kollegen beim

Einlegen von Teilen. Seit der Einführung von Teamarbeit ist sie zudem Teamsprecherin. Die Teamsprechertätigkeiten bereiten ihr durchaus Freude, nicht zuletzt weil sie ein Stückweit Abwechslung zum sonstigen Arbeitsalltag erfährt. Teilweise empfindet sie die Aufgaben aber als Stress.

Im Kontext von Teamarbeit zeigt sich die reagierende Arbeitspraxis. Ramona steht der Arbeitsorganisationsform Teamarbeit offen, aber wenig euphorisch gegenüber. Aus ihrer Sicht ist es schwierig in hoch technisierten Bereichen Teamarbeit einzuführen, schließlich sei eine Rotation zwischen verschiedenen Arbeitssystemen (und damit im Extremfall Entgeltstufen) schwierig. Weil sich Teamarbeit allerdings als betriebliche Arbeitsanweisung darstellt (Reiz), wird ihr Folge geleistet (Reaktion). In pragmatischer Art und Weise arrangiert sie sich mit dem neuen Konzept, baut dabei allerdings keinen subjektiven Bezug auf:

I: Aber momentan ist es eben so ein Hinnehmen. Man macht es eben. Man macht es, weil man es machen muss. [K2]

Der „Muss-Charakter“ von Arbeit verdeutlicht auf der einen Seite die Ausweglosigkeit der eigenen Arbeitssituation und gleichzeitig den Zwangscharakter des Veränderungsprozesses. Betriebliche Strukturen nimmt Ramona als unveränderliche Zustände wahr, die genommen werden müssen wie vorgegeben. Das betrifft beispielsweise die Zusammensetzung ihres Teams. Während progressive Arbeiter (gesehen an Ralph) offensiv gruppeninterne Reziprozitätsnormen zu verändern suchen, sieht Ramona die Charaktere und Arbeitseinstellungen ihrer Kollegen als unveränderliche Variablen an. Aus Ramonas Sicht wäre eine Transformation auch gar nicht notwendig, schließlich kommt es ausschließlich auf die ordentliche Ausführung der Aufgabe an.

Ramona selbst hat mit ihrem Team „Glück gehabt“. Streitigkeiten untereinander gibt es kaum und der Widerstand gegenüber Teamarbeit ist nur schwach ausgeprägt. Aber auch diesen Zustand interpretiert sie als gute betriebliche Fügung. Und dort wo es in anderen Teams häufig zu Konflikten kommt, Teamarbeit abgelehnt wird oder die Arbeitsleistung zu wünschen übrig lässt, wird betriebliches Missmanagement für die Gruppenzusammensetzung verantwortlich gemacht. Insgesamt sind das Beispiele dafür, dass Ramona sich selbst nicht als Instanz für strukturierendes Arbeitshandeln begreift, sondern ihr eigenes Handeln immer den vorinstallierten Strukturen anpasst. Innerhalb dieser Strukturen ist sie durchaus zu steuerndem Handeln bereit, etwas wenn es um den Versuch geht, zumindest ein Mindestmaß an Rotation im Team sicherzustellen oder aber die Urlaubsplanung im Team ordentlich zu gestalten.

Es ist nicht verwunderlich, dass weiterführende subjektorientierte Anforderungen, welche der Teamarbeit inhärent sind, von Ramona nicht angenommen und erfüllt werden. Wenn Teamarbeit eher als Zwang denn als Freiheit wahrgenommen wird, sind Konzepte die versuchen an die Eigenmotivation der Mitarbeiter anzudocken zwecklos.

3.3 Die separierten Arbeiter

Die dritte Gruppe im Sample repräsentiert der „*separierte*“ Arbeiter mit den zwei charakteristischen Ausprägungen „*frustriert*“ und „*traditionell*“. Vorab sind allerdings einige Bemerkungen zur separierten Grundkategorie notwendig. Zunächst stellt sich die Frage nach der Bezeichnung der allgemeinen Erwerbsorientierung „*separiert*“. Separiert meint eine erzwungene bzw. bewusst-intendierte Abwendung von geforderten Leistungs- und Verhaltensnormen, die unangepasst und sperrig vor allem gegenüber Veränderungsprozessen, auftritt. Der separierte Arbeiter entspricht mit seiner verteidigenden Haltung zur Erhaltung des betrieblichen Status Quo genau dem traditionellen Lohnarbeiter des Fordismus, dem Michael Schumann immer wieder einen arbeitspolitischen Konservatismus zuschrieb (vgl. z.B. Schumann 1999:63). Und er entspricht auch in vielen Punkten dem, was Andreas Wittel mit „proletarischem Arbeiterhabitus“ (vgl. Wittel 1998) gemeint hat. Demnach schafft die fordistisch-tayloristische Sozialisation eine schwierige Ausgangssituation für die Bewältigung von postfordistischen Herausforderungen wie Teamarbeit.

Obwohl zahlenmäßig in der Untersuchung unterrepräsentiert, lässt sich vermuten, dass die tatsächliche Anzahl des separierten Arbeiters in der Grundgesamtheit weit höher ausfällt. Einerseits schließt sich das aus den Antworten der progressiven und assimilierten Gruppe, wonach der separierte Typ in jedem Team zu finden sei. Es sind genau diese Kollegen, gegen die sich die Kritik der progressiven und assimilierten Arbeiter richtet. Entweder in Bezug auf deren Leistungsverausgabung oder deren Einstellung gegenüber betrieblichen Veränderungsprozessen. Andererseits gestaltete es sich im Verlaufe der Fallauswahl schwierig, diesen Arbeitertypus zur Rekrutierung für die Interviews zu bewegen. Umfragen jeglicher Art wird mit Skepsis gegenüber getreten. Insbesondere datenschutzrechtliche Bedenken sowie ein Misstrauen bezüglich der Preisgabe ihrer Aussagen werden angebracht.

Ein anderer Punkt betrifft die Benennung des „*frustrierten Arbeiters*“. Begriffslogisch passen „*erlebnisorientiert*“, „*reformerisch*“, „*ambitioniert*“, „*pragmatisch*“ und „*traditionell*“ nicht dazu. Frustration soll hingegen darauf hinweisen, dass es sich um eine aktuelle „*transitorische Erwerbsorientierung*“ handelt. Ihre Einstellungen, Orientierungen und Motive sind zur Zeit

der Befragung stark negativ beeinflusst vom Missfallen über betriebliche Strategien (auch der Teamarbeit), dem Missfallen über die aktuelle eigene Stellung im Betrieb oder dem Zwist mit Teammitgliedern. Im Extremfall resultiert daraus Leistungszurückhaltung, Resignation oder die Flucht in das Privatleben, ganz zu schweigen von dem Widerstand gegenüber betrieblichen Veränderungsprozessen. Die Inhalte der Interviews zeigen allerdings, dass es sich dabei um temporäre Verstimmungen und keine grundlegenden Orientierungen handelt. Sie geben wichtige Hinweise auf dysfunktionale Feldstrukturen sowie uneingelöste Versprechungen der Teamarbeit (wie mangelnde Räume für Autonomie oder fehlende Unterstützung) und zeigen Einblicke in bestehende Kooperations- und Kommunikationsprobleme in der Gruppe. Kurzum: Es sind Blicke in einen betrieblichen Raum, der vielfach nichts mit „guter Arbeit“ zu tun hat. Die Handlungspraxis des frustrierten Typs lässt sich als Bewältigungshandeln kennzeichnen. Dieses hat zwei Stoßrichtungen: entweder aktiv – auf die Überwindung des negativen Kontextes ausgerichtet, oder passiv-erduldend – mit dem Ziel, den Arbeitsalltag irgendwie erträglich zu gestalten.

Die Erwerbsorientierung des „*traditionellen Arbeiters*“ ist dagegen klar strukturiert und dimensioniert. Im Zentrum steht die Erhaltung des Status Quo. Ziel ist es, die eingeschliffene Routine des Arbeitslebens stabil zu halten, hat man sich in ihr doch so gut es geht eingerichtet, mit subjektiven Sinnzuschreibungen versehen und eben auch identifiziert. Dazu zählt ein ordentliches Maß an erlerntem Fatalismus, wonach jegliche Arbeit Gewöhnung ist. „Soziale“ Erweiterungen sind demzufolge unnötig bzw. verkomplizieren den Arbeitsalltag und müssen erlernt werden. Teamarbeit wird entsprechend einer verwaltenden Handlungspraxis in ironischer Art und Weise abgelehnt.

3.3.1 Der „separiert-frustrierte“ Arbeiter und seine Arbeitsidentität

Wie bei keinem anderen Arbeiter sticht das Missverhältnis von erlerntem Beruf und aktueller ausführender Tätigkeit beim frustrierten Arbeiter ins Auge. Es sind insbesondere gut ausgebildete junge Arbeiterinnen, die ihr fachliches Können als entwertet begreifen, aber auch ältere Arbeiter, die ihren Ursprungsberuf bereits in kleinen oder mittleren Handwerksbetrieben ausüben konnten und dort ganzheitlichen Arbeiten nachgingen.

Heute sind ihre Tätigkeiten im Werk extrem monoton, stark zergliedert und taktgebunden. Auf die Frage, worauf es bei der Arbeit einer jungen Industriemechanikerin ankäme, die derzeit Bedienelemente zusammenbaut, antwortet sie kurz und knapp: „Man muss auf gar nix achten!“ [FA1]. Gleichermäßen antwortet eine fast gleichaltrige (ebenfalls) Industriemechanikerin aus der Fertigung, deren Job es ist, bearbeitete Teile aus der Anlage zu entfernen und zu stapeln

auf dieselbe Frage: „Als Packer? [lacht]. Gar nix glaube ich.“ [P7]. Hinzu kommt, dass im Arbeitsbereich der frustrierten Arbeiter keine Anerkennungs- und Wertschätzungssysteme erkennbar sind⁹⁷, das Arbeitsergebnis durch eine feste Stückzahlvorgabe reglementiert ist und die betriebliche Hierarchie als streng bürokratisch und unüberwindbar gesehen wird.

Die Folge daraus ist ein subjektives Gefühl von Bedeutungslosigkeit der eigenen Arbeit aber auch relative Perspektivlosigkeit in Bezug auf die Ausübung des erlernten Berufs. Das wird ersichtlich am Gegensatz zwischen dem Wunsch und dem Willen im Ursprungsberuf arbeiten zu können und den tatsächlich gebotenen beruflichen Veränderungsmöglichkeiten. Auffallend ist nämlich, dass die frustrierten Arbeiter erweiterte Ansprüche an die Arbeit hegen: sie soll herausfordernd und ganzheitlich sein sowie Möglichkeiten auf autonome Entscheidungen im begrenzten Umfang bieten. Weil diese Ansprüche unerfüllt bleiben, erwächst daraus im Extremfall eine passive Widerständigkeit gegenüber der eigenen Tätigkeit, die durch Leistungszurückhaltung, Resignation und Flucht in das Private gekennzeichnet ist. Auf der anderen Seite werden auf der Praxisebene aktive *kompensatorische* Leistungen gezeigt, die unterschiedliche Stoßrichtungen haben können. Um der Monotonie zu entfliehen, ist eine stückweise Selbstentfaltung in der Ausübung der Teamsprecherposition möglich. Die Identifikation erfolgt dann nicht mehr über den eigentlichen handwerklichen Arbeitsprozess, sondern durch die Rolle als Teamsprecher, in der etwas erreicht werden kann und „es sich lohnt auch etwas zu tun“ [LO1].

Aber nicht jeder wird Teamsprecher – so dass noch so kleinste Winkel von Selbstbeanspruchung genutzt werden, noch so kleinste Winkel um möglichst viel Eigensinn zu bewahren. Das zeigt sich im Widerwillen gegen eine orthodoxe Standardisierung der Arbeitsprozesse und in der Re-Interpretation dieser; gleichzeitig – und zunächst ambivalent erscheinend – in der streng genauen Einhaltung der vorgegebenen Arbeitsschritte und der Abwehr der Integration zusätzlicher Arbeitsgänge ins Team („so viel arbeiten wie nötig, so wenig wie möglich“)⁹⁸; im „Herumalbern“ mit den Kollegen, genauso wie im plötzlichen lauten Schreien. Zudem zeigen sich

⁹⁷ Diese Aussage gilt allerdings mit Vorsicht, denn im Verlauf dieser Untersuchung – aber nach Abschluss der Datenaufnahme – wurde für alle Mitarbeiter des Volkswagen Konzerns ein Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter mit angehängter leistungsorientierter Vergütung eingeführt. Dieses findet einmal im Jahr statt. Neben der paritätischen Bewertung der Arbeitsleistung sowie anderen Fähigkeiten werden Entwicklungsziele definiert und ein leistungsorientierter Bonus festgelegt. Fraglich ist natürlich, ob ein jährlich stattfindendes Mitarbeitergespräch als tiefgreifendes Anerkennungs- und Wertschätzungssystem gesehen werden kann oder ob der motivationale Effekt nach einer gewissen Zeit wieder verpufft. Konkrete Ergebnisse liegen dazu nicht vor. Andere empirische Untersuchungen lassen aber darauf schließen, dass Mitarbeitergespräche durchaus Auswirkungen auf Arbeitszufriedenheit und verbesserte Kommunikation mit den Vorgesetzten haben können (vgl. Alberternst 2004:6ff).

⁹⁸ Was ist die richtige Leistungsnorm? Warum sollte man mehr machen als gefordert? Aus diesen Fragen erwachsen zahlreiche Konflikte zwischen den eigenen Teamkollegen. Mehr dazu unten bei der Darstellung der Arbeitspraxis.

auch Grenzverschiebungen zwischen Arbeit und Freizeit. Nicht gemeint im Sinne einer „Entgrenzung von Arbeit“, sondern genau anders herum, in der Entgrenzung der Freizeit in die Arbeit. So berichtet ein Montagearbeiter – der in seiner Freizeit selbst Musik komponiert – dass ihn häufig während der monotonen Bandarbeit die „Muse packt“:

I: Manchmal bin ich, manchmal packt mich die Muse, auf Spätschicht und dann gucke ich auf die Uhr, oh ich muss los. Och und dann ist das gerade so innerlich, man will eigentlich weitermachen und dann denke ich, so nen Mist, ich kann nicht. Mich hat gerade die Muse gepackt, ich habe gerade den Rhythmus und dann, ne ich muss los, muss abschalten. Mist. Ne. Da komm ich dann manchmal und den nächsten Tag habe ich den Faden verloren. Dann fange ich irgendwann muss ich es aufs Wochenende verschieben.
[M7_A]

Das Zitat ist ein Hinweis darauf, dass Arbeit zu haben zwar einen normativen Gehalt besitzt,

I: [...] Aber trotzdem ohne Arbeit geht auch gar nicht. Das wäre viel zu langweilig. [P7]; Und Lebensaufgabe. Lebensaufgabe und viel Stress. [M7_A]

allerdings mehr oder weniger zum alltäglichen Restwert verkommen ist. Zu etwas, mit dem man sein Geld verdient – mehr aber auch nicht. Kreativität, Engagement und Leistungswille werden als Ausgleich in der Freizeit gezeigt.

All dies sind subjektive Bewältigungsformen, um im standardisierten Produktionssystem zu Recht zu kommen. Die subjektiven Anreicherungen von Arbeit im Rahmen von Teamarbeit, die Möglichkeiten „Mitzudenken“ sowie die Möglichkeiten der Rotation über mehrere, auch anspruchsvollere Arbeitsplätze, schlagen nicht auf die Arbeitsplätze diese Arbeiter durch, obwohl sie bei ihnen – wie gesehen – auf durchaus fruchtbaren Boden stoßen könnten. Eine Überwindung tayloristischer Strukturen findet hier nicht statt. Ganz im Gegenteil. Deutlich wird gerade bei den jungen frustrierten Arbeitern die Herausbildung eines „tayloristischen Bewusstseins“, etwas, was mit dem Volkswagen-Weg gerade beseitigt werden sollte.

3.3.2 Der „separiert-frustrierte“ Arbeiter und seine Selbstaktivierung

Bei diesem Erwerbsorientierungs(sub-)typ wird der *Zusammenhang zwischen dem strukturellen Bezug betrieblicher Erwerbsarbeit und der Eigenmotivation* besonders deutlich. Weil sich der separiert-frustrierte Arbeiter aufgrund der negativ empfundenen Umstände nicht mit seiner Arbeit identifiziert, hat dies Auswirkungen auf die subjektive Arbeitsmotivation. Ganz klar sind es hier instrumentell-materielle Orientierungen, die den Arbeiter in seiner aktuellen Situation antreiben.

I: Nur das Geld. Es ist das Geld. Vielleicht ein paar Leute noch, die man so kennt, mit denen man gut klarkommt. Man sagt, Mensch, wär schade drum. Hm. Ne. Was motiviert mich immer? Der innere Schweinehund. Es ist eigentlich das Geld. [M7_A].

Bezogen auf kollegiale Gespräche mit den Kollegen, verbinden die meisten auch noch Spaß mit der Arbeit, ist das doch eine willkommene Abwechslung neben der monotonen Arbeitstätigkeit – für einige ist es gar die einzige intrinsische Motivation auf Arbeit zu kommen. Finden sich bei anderen Erwerbsorientierungstypen immer wieder Hinweise auf die Bereitschaft sich selbst zu motivieren – sei es über den Anreiz die Stückzahl zu schaffen, gute Qualität abzuliefern oder Prozesse zu verbessern – ist das beim frustrierten Arbeiter nicht erkennbar. Euphorische Identifikationen mit dem Arbeitgeber finden sich nicht, auch hier steht wieder der instrumentelle Charakter im Raum: bezogen auf die Sicherheit des Arbeitsplatzes und die Gerechtigkeit des Einkommens ist man mit dem eigenen Arbeitgeber zufrieden, mit den Arbeitsinhalten jedoch nicht. Diese Arbeitsunzufriedenheit zeigt sich dann auch in der Ablehnung von Rationalisierungsmaßnahmen in Eigenregie. Prinzipiell werden die Mechanismen der Selbstorganisation in der Gruppe begrüßt. Aber aufgrund ihrer Stellung im Arbeitsprozess sehen die Arbeiter sich als Verlierer von Rationalisierungsmaßnahmen. Als Synonym dafür steht der im Werk weit verbreitete Begriff des „*Knochenschabens*“. Er bringt zum Ausdruck, dass keine Chance mehr auf weitere Rationalisierungsmöglichkeiten gesehen wird. Das liegt einerseits an der Erfahrung des über die Jahre hinweg betriebenen Personalabbaus in der Produktion und der gleichzeitig gestiegenen Produktivität, die auch mit Mehrbelastungen für die Arbeiter einherging (z.B. geringere Taktzeit). Andererseits sehen die Arbeiter aufgrund der eingetakteten, standardisierten Arbeitsprozesse für sich keine Möglichkeit mehr der Optimierung. Eintaktung, Standardisierung und eine enge Personaldecke schränken den Möglichkeitsraum für kreative Gedankenspiele ein. Fehlende Räume für autonome Entscheidungen und die – für den Arbeitsbereich der frustrierten Arbeiter nach wie vor vorhandenen – ausgeprägten Formen von direkter Kontrolle der Arbeitsleistung und Anweisungen durch Vorgesetzte tun ihr Übriges. So antworten zwei Teamsprecherinnen, dass ihnen einzig die Möglichkeit bleibe über die Einteilung der Arbeitsplätze im Team zu entscheiden. Weitergehende Kompetenzen und Befugnisse hätten sie nicht:

I: Man kann hier auch nichts selbst entscheiden [FA1]; [...] Wenn Ideen keine Reaktion beim UA hervorrufen oder aber gesagt wird, dass der bürokratische Weg nicht gewahrt wurde [...] [LO1].

Die frustrierten Arbeiter streben nach Möglichkeiten, die eigene Subjektivität im Arbeitsprozess zur Geltung bringen zu können. Allerdings gilt das nur begrenzt für erweiterte Entschei-

dungsspielräume. Der Raum ist klar abgesteckt, denn die Arbeiter sind nicht bereit für getroffene Entscheidungen „die Hand abgehackt zu bekommen“ [P7]. In Bezug auf die Möglichkeit selbstständig Arbeitsprozesse zu optimieren, argumentieren zwei Arbeiter:

I: Wenn das Thema vorgegeben ist, wird's auch besprochen. Aber (schweres Ausatmen), es ist schon das Maximum, was man jetzt hier rausholt, mehr mehr kann man wirklich nicht machen. Das andere, wie soll man da die Qualität verbessern? Ist gar nicht mehr machbar. Ich wüsste auch nicht wie. [M7_A]; Also wesentlich mehr geht eigentlich nicht [...], weil wir ja alle über einen Kamm geschoren werden. Vom jungen dynamischen 20-Jährigen, bis hin zum 55-Jährigen müssen alle im Endeffekt das Gleiche bringen. Wenn man das Ganze dann wesentlich hoch schrauben würde, dann fallen die Herrschaften höheren Alters bereits durch Rost. Also ich denke da geht nicht mehr viel. [M1]

Hierarchische Aufstiegsaspirationen haben die Arbeiter nicht – den Wunsch zum Arbeitsplatzwechsel jedoch schon, verbinden sie damit erweiterte subjektive Ansprüche an die Tätigkeit. Insofern wäre es eben falsch, den frustrierten Arbeitern ein rein instrumentelles Arbeitsmotiv zu unterstellen, weil intrinsische Orientierungen – gebildet im Laufe des berufsbiografischen Weges – immer wieder eine Rolle spielen.

3.3.3 Der „separiert-frustrierte“ Arbeiter und seine Leistungsverausgabung

Wenig überraschend schlägt die negative Bewertung der Arbeitssituation auch auf die Form der Leistungsverausgabung durch. Sie ist geprägt durch Zurückhaltung, gewährleistende Abarbeitung der geforderten Norm und Schonung der eigenen Arbeitskraft. Im Rahmen dieser selbst gesteckten Grenzen wünscht man sich allerdings mehr Abwechslung, Rotation und die Beanspruchung erweiterter subjektiver Potentiale. Andererseits zeigt sich gerade in der Dimension der Leistungsverausgabung die Instabilität der Erwerbsorientierung des separiert-frustrierten Arbeiters. Werden nämlich die erweiterten subjektiven Ansprüche an Arbeit erfüllt, zeigt sich eine deutliche Veränderung der Sicht auf Arbeit. So bei einer jungen Arbeiterin, die den Sprung von der Packerin zur Anlagenführerin (fast) geschafft hat.

I: Jetzt ist es natürlich, da ich Anlage fahren lerne, das motiviert mich halt noch. Weil es Spaß macht. Vorher war halt kein Spaß da. Teile wegpacken, das ist keine Motivation. Aber jetzt, also jetzt macht es mir eigentlich Spaß herzukommen. [...] Also jetzt hier an der Anlage, wenn ich dann mal was alleine rausgefunden habe wie es funktioniert. Dann bin ich richtig stolz. Beim Packen kann man nicht stolz sein, weil ich denke mal, da kriegt fast jeder die Türen da und Teile in die Kisten rein. [P7]

Neben der Veränderung der Arbeitsmotivation, findet ein Wandlungsprozess der individuellen Leistungsverausgabung statt. Ging es vorher beim Packen um die korrekte Erbringung geforderter Leistung (siehe oben), zeigt sich nun eine Entwicklung in Richtung optimierender Leis-

tungsverausgabung. Die Verbesserung von Prozessen, des Arbeitsumfeldes und auch der eigenen Arbeitsweise sind reiz- und sinnvoll. Allerdings zieht sich dieser Leistungswert nicht durch die gesamte Arbeitstätigkeit durch. Daneben möchte man auch weiterhin seine normale Tätigkeit ausführen. Optimierendes Arbeitshandeln wird in seiner progressiven Variante nicht vertreten.

3.3.4 Der „separiert-frustrierte“ Arbeiter und seine Handlungspraxis des Bewältigens – „Ok, es ist Fließband. Abschalten! Sonst geht man hier kaputt.“

Nachfolgend steht Karsten im Blickpunkt der Betrachtung. Besonderes Augenmerk wird auf seine „transitorische Erwerbsorientierung“ gelegt, die in Abhängigkeit zu negativ bewerteten betrieblichen Rahmenbedingungen steht. Transitorische Erwerbsorientierung meint verschiedene changierende Orientierungen zwischen vergangener Erwerbsbiografie und aktueller Arbeitssituation, die sich (noch) zu keinem festen Bündel sedimentiert haben. Seine betriebliche Handlungspraxis lässt sich mit dem Begriff des „Bewältigens“ illustrieren. Das Arbeitspensum gilt es irgendwie zu ertragen, Monotonie und ein enger Autonomiespielraum prägen den Arbeitsalltag. Die Auseinandersetzung mit einem Teil des Kollegenkreises ist schwierig und konfliktreich. Resultat ist die Entwicklung spezifischer bewältigender Handlungsstrategien, die wenig mit Teamarbeit zu tun haben.

Montagearbeiter Karsten

Karsten ist 41 Jahre alt, geschieden und hat keine Kinder. Aufgewachsen ist und gelebt hat er bis kurz nach der Wende in der ehemaligen DDR. Dort machte er seine Ausbildung als Tischler in einer Böttcherei und arbeitete noch einige Jahre in dem Betrieb, bis nach der Wiedervereinigung industrielle Holzbottiche nicht mehr gefragt waren. In den alten Bundesländern arbeitete er bei kleinen Handwerksbetrieben als Tischler, machte aber auch bereits erste Erfahrungen mit der industriellen Produktion von Musikinstrumenten. Schließlich nahm er zuletzt ein Angebot als Zimmerer an, wofür er nochmals eine Berufsausbildung absolvierte. Sein Interesse für den Fahrzeugbau wurde durch die mediale Berichterstattung über die Vettura GmbH geweckt, in der auch die innovative Arbeits- und Fabrikorganisation und mit ihr das Arbeiten im Team stilisiert wurde. Er absolvierte das Online-Assessment zur Einstellung in die Vettura GmbH und wurde nach mehreren Tests schließlich auch übernommen. Kurze Zeit nach der Aufnahme der Tätigkeit an der Montagelinie stellte sich bei ihm ein „Industrieschock“ ein. Das medial propagierte innovative Arbeiten im Team stellte sich für ihn als wenig ganzheitlich und autonom da.

Zum Zeitpunkt des Interviews mit Karsten arbeitete er im Bereich der Handmontage an einem Fahrzeugmodell. Konkret geht es um den Ein- bzw. Anbau eines Teils. Neben dem Erlernen der Arbeitsfolgen, gehören Schnelligkeit und Genauigkeit zu den Anforderungen an die Arbeitskraftveräußerung. Gerade das Arbeiten im 60-Sekunden-Takt, dabei nicht hektisch, sondern genau zu agieren, verlangt von Karsten körperlich alles ab. Hinzu kommt eine körperliche Beeinträchtigung am Rücken. Wie wenig er sich mit seiner aktuellen Tätigkeit insgesamt identifiziert, zeigt seine Unkenntnis über die eigene korrekte Berufsbezeichnung.

Umso problematischer ist es, dass Karsten aufgrund seiner Ausbildung und späteren Tätigkeit eigentlich erweiterte Ansprüche an die eigene Arbeit stellt. Autonome Entscheidungen im begrenzten Umfang sind gewünscht. Aus Enttäuschung und Frustration über die standardisierte und kaum abwechslungsreiche Tätigkeit entwickelte sich im Laufe der Jahre als Montagearbeiter ein Desinteresse bzw. gar passive Widerständigkeit gegenüber der eigenen Tätigkeit.

I: Die Bottiche waren riesig. Die waren sieben Meter hoch, zehn Meter. Das waren Zweifamilienhäuser. Ja, wenn wir fertig waren, standen wir da. Klasse! Aber hier ist, ist kein Ende. Man sieht dann zum Schluss auch gar nicht das Ergebnis. Man sieht immer nur den Teilbereich, den, wo man gerade arbeitet. Und kein Ende in Sicht. Und man dann auch irgendwo, puh, der gewisse Stolz. Weiß ich nicht, dass man sagt, Mensch oh Klasse ne, weil jedes, jedes Auto ist mehr oder weniger nen Unikat, auch wenn es ne Serienfertigung ist. Aber ich kann es nicht sagen. Ich kann's nicht sagen. Ich kann's nicht genau beschreiben. Weiß ich nicht. Es ist auch nicht, was ich früher im Beruf erfahren habe, weil ne. Es ist halt Industrie. Das ist nen ganz anderes Klima. Völlig anders. Völlig anders. Und dann muss man dann geistig abschalten. Man muss dann wirklich sagen: ok, es ist Fließband. Abschalten! Ist so. Sonst geht man hier kaputt. [M7_A]

Karsten bereitet Arbeiten prinzipiell Freude. Immer wieder vergleicht er seine taktgebundene Tätigkeit als Montagearbeiter mit den planerischen Aufgaben als ehemaliger Böttcher. Dabei merkt man Karsten an, wie stark er noch in der vergangenen Zeit verhaftet ist. Durch die Tätigkeit als Industrie- bzw. Montagearbeiter veränderte sich kontinuierlich seine Perspektive auf Arbeit. Ehemals ihm eigene Facharbeiterwerte wie persönliche Unabhängigkeit, gegenseitige Hilfe und gute fachliche Arbeit bleiben unerfüllte und vergangene Ansprüche. Heute nimmt er eine stark instrumentelle Perspektive ein. Der für ihn zufriedenstellende Ausgleich zwischen Lohn und Leistung ist seine einzige Arbeitsmotivation.

Das Arbeiten nach festen vorgeschriebenen Standards – zentrales Element des standardisierten Produktionssystems – empfindet er als notwendig, aber zwanghaft. Um zumindest ein Mindestmaß an Eigensinn und Freiheit zu wahren werden standardisierte Arbeitsschritte⁹⁹ nach individueller „Vorliebe“ abgeleistet. Zudem lenkt sich Karsten mit dem Hören von Musik ab.¹⁰⁰ Immer wieder schweifen seine Gedanken in eine andere kreative Welt, weil er neben seiner Arbeit mit dem Komponieren von Musik beschäftigt ist. Kompensatorische Leistungen, welche die Bruchlinien zwischen Erwerbsorientierung und der konkreten Arbeit kitten, lassen sich bei Karsten auch in Bezug auf soziale Austauschverhältnisse mit Kollegen wiederfinden, die sich in vielen Punkten als konfliktreich darstellen. Sein Auftreten gegenüber Teammitgliedern zeichnet sich dabei durch die Einnahme einer neutralen Position aus. Je weniger seine Kollegen über ihn Bescheid wissen, umso weniger ist er ihnen gegenüber angreifbar. Die Neutralitätseinstellung ist für ihn überaus wichtig, um in keine Gewissenskonflikte zu geraten bzw. mikropolitischen Aktionen in der Gruppe aus dem Weg zu gehen.

Neutralität zeichnet sich als eine grundlegende Handlungsorientierung aus, um die „Zumutungen“ von Teamarbeit zu bewältigen. Denn insgesamt steht er der gelebten Teamarbeitspraxis negativ gegenüber. Hinzu kommt noch eine weitere Handlungspraxis, die mit dem Begriff vom Notwendigkeitshandeln bezeichnet werden könnte: Aufgrund des indirekten Zwangs, der durch das Team ausgeübt wird, sieht er sich als Gefangener im eigenen Team. Weil die taktgebundene, monotone Arbeit für ihn ausschließlich instrumentelle Bedeutung hat, empfindet er jegliche Mehrarbeit als zusätzliche Belastung. Obwohl festgeschriebene Standardarbeitsblätter für den Arbeitsbereich existieren, die auch Bemessungsgrundlage für die personelle Besetzung sind, entscheidet sich das Team auch bei personeller Unterdeckung, die geforderte Arbeitsleistung zu erbringen. Das ist nun kein neuer Modus von Arbeit, indem die Arbeiter auf Grund ihrer Selbstaktivierung eine „arbeitswütige“ Leistungsverausgabung an den Tag legen. Sondern es ist das Streben nach Anpassung und Statuserhalt. Genau hier findet sich die Konfliktlinie zwischen assimiliert-ambitionierten und separierten Arbeitern. Einerseits eine Arbeitergruppe, die bereit ist, stark belastende Arbeitstätigkeiten über eine längere Zeitdauer hinweg durchzuführen, Mehrarbeit zu leisten, um sich so ihre betriebliche Beschäftigungsfähigkeit zu sichern. Und andererseits eine Arbeitergruppe, für die der Erhalt des eigenen Arbeitsplatzes nicht gleichgültig ist, aber die Anpassungsleistung an den Betrieb nicht um jeden Preis erfolgt.

⁹⁹ Im Rahmen standardisierter Produktionssysteme werden alle Arbeitsschritte bzw. Arbeitsmethoden auf Standardarbeitsblättern (SAB) festgehalten. Jede Arbeitsbeschreibung enthält Key Points – detaillierte Anweisungen in welcher Reihenfolge wie gearbeitet werden muss.

¹⁰⁰ Andere separiert-frustrierten Arbeiter kompensieren die Arbeitstätigkeit durch kollegiale Gespräche oder stellen sich gegenseitig Rätzel.

Letztere bewerten deshalb die ambitionierte Arbeitspraxis kritisch und können nicht nachvollziehen, wie dies unhinterfragt, freiwillig und vor allem nicht gesondert entlohnt geschehen kann.

Trotz allem hat Karsten aufgrund der inneren Teamdynamik und aufgrund des Abhängigkeitsverhältnisses im getakteten Arbeitsprozess keine Chance sich dem Mechanismus zu entziehen.

I: Ja. Und die [sein Team – T.K.] haben dann auch Mittel zur Verfügung, wo man dann auch sagt 'Halleluja, mach mal lieber'. Dann denk ich auch, mach ich lieber das, was verlangt wird, obwohl ich es gar nicht möchte, aber ich habe meinen Frieden. [...]. Jetzt lebt man auch noch mit der Angst. [M7_A]

Zwangsläufig und als Notwendigkeit passt er sich den Verhältnissen an und macht das, was von ihm verlangt wird um – wie er es formuliert – seinen „inneren Frieden zu haben“. Das bedeutet auch, dass er über Kurz oder Lang ein Desinteresse am Teamgeschehen zeigt und sich in gewissen Situationen „dumm stellt“. Alles in allem schützt ihn diese Stressbewältigungsstrategie vor interpersonellen Konflikten.

Generell sieht Karsten Teamarbeit als keine Option, durch die für ihn ein Mehr an Selbstbestimmung und Abwechslung möglich wäre. Durch teaminterne Subgruppenbildungen werden offene Dialoge erschwert. Es bilden sich herrschende Meinungen – diese zu hinterfragen würde eine gruppeninterne Sanktionierung nach sich ziehen. Eine regelmäßige und weitgreifende Arbeitsplatzrotation ist nicht möglich, weil informelle Absprachen zwischen einzelnen herrschenden Teammitgliedern dies verhindern. Hinzu kommt die enge Personaldecke, die ein Auslösen für Toilettengänge nur selten – und unter erheblicher Mehrbeanspruchung aller – möglich macht. Es ist klar, dass sich neue Reziprozitätsnormen zwischen den Arbeitern unter diesen restriktiven Bedingungen nicht ausbilden können, sondern altbewährte industrielle Mikrostrategien revitalisiert werden (bzw. erhalten bleiben), die nicht auf Offenheit angelegt sind, sondern sich durch verdeckte Absprachen auszeichnen.

Insgesamt ist seine Erwerbsorientierung und Handlungspraxis aber labil. Noch hat er sich nicht voll und ganz auf die Arbeitsbedingungen eingestellt. Kreatives Arbeiten, Interpretieren und Probleme lösen reizen Karsten immer noch. Genauso auch die ganzheitliche Produktion eines Gegenstandes. Wenn die Möglichkeit bestünde, würde er sofort eine andere Tätigkeit ausüben. Zudem sind die Grenzen zwischen privaten Aktivitäten (Komponieren von elektronischer Musik auf dem PC) und betrieblichen Interessen fließend, denn gerne würde er an einem Computerarbeitsplatz Pläne entwickeln.

Karstens Beispiel zeigt die Offenheit einer frustrierten Erwerbsorientierung und gleichzeitig ihre Verletzlichkeit durch betriebliche Strukturen sowie das Ergebnis von Personalfehlallokationen. Seine gesamte Handlungspraxis ist auf die Bewältigung des Arbeitstages ausgerichtet – Minimierung von Mehrleistung, Begrenzung von Konflikten und Zurückhaltung von Wissen.

3.3.5 Der „separiert-traditionelle“ Arbeiter und seine Arbeitsidentität¹⁰¹

Beim traditionellen Typ, der ausschließlich durch ältere Mitarbeiter vertreten wird, zeigt sich in der Arbeitsidentität ein Festklammern am aktuellen Status Quo der Arbeitssituation. Gegenüber Veränderungsprozessen jeglicher Art ist man misstrauisch. Ihrem Empfinden nach hat sich ihre Arbeitssituation in den letzten 30 Jahren negativ entwickelt. Es gilt weitere negative Entwicklungen so gut wie möglich zu vermeiden. Arbeitsumfänge nahmen kontinuierlich zu, parallel dazu wurde die Personaldecke immer enger. War es beispielsweise früher möglich, aufgrund der hohen Arbeiterzahl „Routen zu fahren“, ist das heute in den meisten Bereichen wohl undenkbar. Während des Routenfahrens¹⁰² übernahm ein Kollege die Arbeit des Anderen mit, so dass längere Pausenzeiten (im Extremfall über mehrere Stunden) möglich waren. Vor diesem Hintergrund scheint auch nachvollziehbar, warum gerade ältere Mitarbeiter dieser Zeit hinterher trauern. Trotzdem hat ihre Arbeitsidentität einen tiefen normativen Charakter. Arbeit muss sein, um Geld zu verdienen, um so die eigene Familie zu versorgen.

Aber es gibt noch einen anderen historisch-strukturellen Grund für das Festhalten an alten gewohnten Mustern. Die Sozialisierung und das Arbeiten in tayloristischen Betriebsstrukturen ließen kaum Chancen auf strukturierendes, eigenverantwortliches und mitdenkendes Arbeitshandeln.¹⁰³ Insofern flossen kaum Wünsche und Ansprüche in den Arbeits- und Produktionsprozess ein – man lernte sich zu arrangieren.

I: Man hatte damals seine Arbeit gehabt und dann war gut. [...] Arbeit ist Gewohnheit, man braucht dazu nichts. [P1]

¹⁰¹ Im Verlauf der Darstellung zur Arbeitsidentität, Selbstaktivierung und Leistungsverausgabung, wird bewusst der Kontrast zu den neuen Anforderungen im Rahmen der Teamarbeit gesucht, um so die traditionellen Ausprägungen herauszustellen.

¹⁰² Die starke Personaldecke spielte dem Routenfahren in die Hand, genauso auch eine unkalkulierte Fahrzeugsteuerung.

¹⁰³ Außerhalb des Interviews berichtete ein Arbeiter über seine „traditionellen“ Kollegen: „Es sind viel zu Viele in viel zu langer Zeit im alten System gewesen. Ein Kollege hat jetzt was Tolles gesagt, also das ist wahr: 20 Jahre ein Arbeitsplatz gemacht und jetzt sollst du versuchen zu denken. Die Leute haben Angst. Die wollen das nicht in Anspruch nehmen. Die wollen alle am Besten in Ruhe gelassen werden. Man spürt den kommenden Druck, mehr Erwartung vom Arbeitgeber. Und es hängt wahrscheinlich auch mit zunehmendem Alter zusammen. Die Menschen sind keine 20-30 Jährigen mehr. Alles geht schon stark auf die 50 zu.“

Als Resultat bildete sich eine streng materielle Orientierung aus, weil für die sinnentleerte Tätigkeit ein adäquater monetärer und sozialer Ausgleich gefordert wurde. Jegliche Leistung, die über das arbeitsvertragliche Maß hinausgeht, wird nur durch eine entsprechende materielle Vergütung und die Sicherheit des Arbeitsplatzes akzeptiert. Die in tayloristischen Arbeitsformen strikte Trennung von körperlicher und geistiger Arbeit zeigt sich heute in der Abwertung vom nicht-körperlichen Tun. Kommunizieren und diskutieren gilt als verschwendete Zeit, als Standesdünkel der Angestellten. Hinzu kommt die erlernte Unterordnung in der Hierarchie. Über Jahre hinweg befanden sich die Arbeiter in der Rolle als ausführende Organe und nicht als aktive Gestalter der eigenen Prozesse. Insofern wird die neue Freiheit mit viel Skepsis gesehen, weil im Bewusstsein die hierarchische Trennung noch virulent ist. Für die traditionellen Arbeiter ist es nicht logisch, über die eigenen Prozesse nachzudenken, denn nach wie vor bekommt man „von Oben“ gesagt, was zu tun ist.

Im Rahmen von Teamarbeit werden nun die erlernten subjektiven Bewältigungsformen auf den Kopf gestellt. Auffallend ist die Schwierigkeit mit den eigenen Kollegen zu kooperieren und Absprachen zu treffen („Ich lass mir doch von den Anderen den Urlaub nicht bestimmen.“ [K1]). Nach wie vor ist der Meister der zentrale Bezugspunkt, wenn es gilt, die eigenen Interessen durchzusetzen. Dazu zählt auch, dass Konflikte eher hinter vorgehaltener Hand, als direkt angesprochen und über den Meister geklärt werden. Somit reproduzieren sich immer wieder von neuem, die altbekannten Anweisungs- und Kontrollstrukturen. Passend dazu wird die Rolle des Teamsprechers kaum akzeptiert, weil ihr keine disziplinarischen Befugnisse zu eigen sind. Viel eher werden die Teamsprecher und ihre Sandwichposition zwischen der Gruppe und dem Meister belächelt („bekommt vom Team und vom Meister eins reingewürgt“ [P1]). Die traditionellen Arbeiter in der Rolle als Teamsprecher sehen sich aufgrund ihrer Gewöhnung an Anweisung- und Gehorsamsstrukturen selbst in einer Führungsfunktion. Ihre Aufgabe sei es, das Team zu führen und gegenüber Vorgesetzten das Team zu vertreten. Sie ordnen an wer, wann und wo zu arbeiten hat. Damit orientieren sich die Teamsprecher in ihrer Rolle stark an die eines traditionellen Meisters und werden vom Team als Vorarbeiter betrachtet. Weil es ihnen an disziplinarischen Befugnissen fehlt, schürt dieses Rollenverhalten Unmut in der Gruppe.

Beim separiert-traditionellen Typ – so mag es scheinen – hinkt das Bewusstsein den neuen Anforderungen hinterher. Arbeitsorganisatorische Veränderungen wie Teamarbeit werden nicht als Bereicherung, sondern klar als Zumutung gewertet. Wo bei anderen Erwerbsorientierungstypen strukturelle Bedingungen bei der negativen Bewertung eine Rolle spielen, sind es

hier subjektive Dispositionen, die zur Abwertung des Konzepts führen. Denn mit der individuellen Stellung im Betrieb und der Arbeitssituation ist man (insgesamt betrachtet) durchaus zufrieden. Im begrenzten Umfang hat man sich einen Handlungsspielraum erkämpft, der subjektiv genügend ist.

Das ist ein Indiz für die Schwierigkeit partizipativer Konzepte, die unter Missachtung bestehender Motive der Arbeiter eingeführt werden. Diese haben sich über Jahre hinweg immer wieder rekursiv stabilisiert. Innerhalb kürzester Zeit sind sie nicht veränderbar. Strategien, die auf Empowerment der Belegschaft aus sind, laufen hier genau ins Leere. Weder negative Motivation – im Sinne der Verunsicherung der Beschäftigungsfähigkeit wie beim assimilierten Typ – noch positive Motivation – im Sinne der Stärkung der betrieblichen Stellung des Arbeiters – sind zielführend. Salopp formuliert: wenn der Mitarbeiter nicht empowert werden will, dann hat die Strategie ein Problem.

3.3.6 Der „separiert-traditionelle“ Arbeiter und seine Selbstaktivierung

Die instrumentell-materialistische Orientierung des traditionellen Arbeiters, resultierend aus der Sozialisation und den Erfahrungen in einer tayloristischen Arbeits- und Fabrikorganisation ist ein wesentlicher Bestandteil der Arbeitsidentität. Offen ist, welche konkrete Perspektive auf Arbeit sich daraus ableitet.

Auch wenn allen traditionellen Arbeitern ihre Tätigkeit prinzipiell Freude bereitet, lassen sich weitergehende intrinsische Orientierungen bei den untersuchten Fällen des Typs nicht nachweisen. Immer wieder kommt es zum Rückbezug auf den monetären Ausgleich der gut und zufriedenstellend ausgeführten Arbeitstätigkeit.

Demzufolge wird auch ganz klar auf die Frage, was denn motivierend an der Arbeit sei, die Bezahlung genannt.

I: Was motiviert mich hier? Erst mal das Geld, was man hier verdient. [...]. Und joa, dass die sechs Jahre bald mal um sind, ne. Dass ich hier raus kann. Irgendwie. Keine Ahnung. Also, was das angeht, habe ich bis jetzt alles richtig gemacht für mich. Wies andere sehen, ist mir eigentlich egal. Ich sach mal, es muss mir gut gehen. Ich muss das Leben so führen, wie mir das gefällt und das mach ich auch. [P2]

Traditionelle Arbeiter in der Rolle des Teamsprechers rutschten in diese eher hinein als das es ein wirklich freier Entschluss gewesen ist. Oftmals standen sie vor der Einführung der Teamarbeit dem Meister recht nahe und erledigten bereits kleinere Vertretungsaufgaben wie die Einteilung der Arbeitsaufgaben. Dem gewachsenen Verantwortungsspielraum und den gewachsenen Mitbestimmungsmöglichkeiten der Gruppe stehen sie in vielerlei Dingen kritisch

gegenüber. Das hat einerseits damit zu tun, im Namen des eigenen Teams für Entscheidungen in Regelrunden gerade zu stehen, andererseits empfinden sie die erweiterten Möglichkeiten und Tätigkeiten als Mehrarbeit¹⁰⁴ („Ich lege lieber Teile ein und dann ist Ruhe“ [K1]). Was für andere Erwerbsorientierungstypen eine Abwechslung zum normalen Arbeitsalltag bedeutet, ist für den traditionellen Typ eine Zumutung. Unklar ist, warum überhaupt das Team selbstständig Entscheidungen treffen muss, schließlich hätte es früher mit der direkten Anweisung durch den Meister auch gut funktioniert.

3.3.7 Der „separiert-traditionelle“ Arbeiter und seine Leistungsverausgabung

Aus der tayloristischen Arbeitsidentität und der instrumentell-materialistischen Selbstaktivierung resultiert eine korrekte, klar definierte und vor allem routinierte Leistungsverausgabung. Korrekt meint, dass die aufgetragene Tätigkeit „ohne Wenn und Aber“ abgeleistet wird („die Arbeit wird so erledigt wie aufgegeben“ [P1]). Sie ist deshalb klar definiert und routiniert, weil der traditionelle Arbeiter keine weiteren Ambitionen zur Anreicherung und Erweiterung des Arbeitsalltags hat. Denn damit ist in seinen Augen immer Mehrarbeit verbunden, die nur akzeptiert werden kann, wenn ihr freiwillig zugestimmt wird und entsprechend bezahlt ist. Die abwehrende Haltung gegenüber Mehrarbeit hat im Wesentlichen drei Gründe: die Schonung der eigenen Arbeitskraft, daraus folgend die strikte Balance zwischen Arbeitsnorm und materiellem Ausgleich sowie die Identifizierung mit der Routine. Um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten, mussten die traditionellen Arbeiter schon immer sparsam mit der Leistungsverausgabung umgehen. Auch wenn sich heute die Arbeitssituation in Bezug auf Ergonomie oder die Sauberkeit der Arbeitsplätze kaum noch mit früher vergleichen lässt, haben es ältere Arbeiter aufgrund der gestiegenen Leistungsnorm und Arbeitsgeschwindigkeit schwer. Ihnen ist wichtig, gesund in den Vorruhestand zu gehen. Hierauf richten sie ihr Arbeitshandeln aus – es bis dahin zu schaffen. Entsprechend wird die Reproduktionszeit am Wochenende genutzt um Kraft zu tanken, Schichten außerhalb der Reihe sind auf freiwilliger Basis die Ausnahme. Die strenge Einhaltung des Arbeitsvertrags, nur das zu tun, was gefordert ist und Mehrarbeit nur gegen materiellen Ausgleich zu akzeptieren, kann auch damit erklärt werden. Schließlich identifizierten sich die traditionellen Arbeiter auch mit ihrer entfremdeten Arbeit und machen sie heute wenig aufnahmefähig für Veränderungen.

Entsprechend dieser Punkte ziehen die traditionellen Arbeiter eine klare Grenze zwischen Arbeit und Freizeit. Die Kontakte zu den eigenen Kollegen sind weniger offen ausgeprägt. Viel

¹⁰⁴ Zur Mehrarbeit, siehe Leistungsverausgabung des traditionellen Arbeiters.

feinfühler und akribischer suchen sie sich Mitarbeiter aus, denen sie sich privat öffnen können. Zwar verschließt man sich nicht und Gespräche sind zur Abwechslung wichtig, aber Freunde hat man in der Freizeit und nicht am Arbeitsplatz.

Bei aller Vorsicht gegenüber Veränderungen begrüßen die Arbeiter die kontinuierliche Arbeitsrotation, schließlich ergeben sich daraus mehr Abwechslung und die Möglichkeit sich immer wieder mit anderen Kollegen unterhalten zu können. Nahezu ambivalent zur traditionellen Erwerbsorientierung erscheint die Einstellung bezüglich der Mitarbeit im Teamgespräch. Die Möglichkeit zum Austausch und zur Diskussion wird nämlich begrüßt, genauso die Chance sich gruppenspezifischen Problemen zu widmen und diese zu lösen. Allerdings ist der arbeitspolitische Konservatismus damit nicht aufgelöst. Denn es bleibt bei der Möglichkeit und Chance, es ist ein Gedankenspiel. In der Praxis sieht man sich wieder als kleines Rädchen, das ausführende Arbeiten erledigt.

3.3.8 Der „separiert-traditionelle“ Arbeiter und die Arbeitspraxis des Verwaltens - „Ich liefere hier so gut ich kann meine Arbeit ab – die ich machen muss. Über meine Arbeit hat sich noch nie einer beschwert.“

Nachfolgend wird Bernd ins Zentrum der Betrachtung gerückt. Er vertritt eine moderate Variante des traditionellen Typs, denn als Teamsprecher muss er zwangsläufig gegenüber Veränderungen zumindest ein Stück weit offen sein. Trotz erzwungener Veränderungsbereitschaft, sucht er immer nach der Sicherung des aktuellen Status Quo. Seine Handlungspraxis als Teamsprecher bleibt in der Tradition verwurzelt. Er bedient sich alten Anweisungs- und Kommunikationsmechanismen und hat klare Begrenzungen seiner Leistungsverausgabung.

Maschinenführer Bernd

Bernd ist 54 Jahre alt, verheiratet und ist Vater. Seit 37 Jahren ist er Arbeiter bei Volkswagen und durchlebte im Betrieb nur wenige berufsbiografische Passagen. Seit 30 Jahren bedient er ein und dieselbe Maschine im gleichen Fertigungsbereich, Mitte der 1990er kam noch die Position als Ausbilder hinzu. Einen Beruf hat Bernd nicht gelernt, eine Ausbildung in der Landwirtschaft brach er ab. Bevor er ins Werk kam, arbeitete er am Ausbau einer großen Schiffsverbindung mit. Bereut hat er den Abbruch seiner Ausbildung nie, wollte er doch sowieso lieber Schlosser lernen. Im Rückblick auf sein Arbeitsleben erkennt er, dass er alles richtig gemacht hat. So hat er sich im Laufe von 37 Jahren Betriebszugehörigkeit einen gewissen Wohlstand erarbeitet. Mit dem Vorruhestand wird das Eigenheim abbezahlt sein und finanziell

ist Bernd gut abgesichert. Innerhalb des Werkes entwickelte er sich nach kurzer Zeit vom ungelerten Produktionsarbeiter zum Maschinenführer. Zu Bernds Aufgaben gehört heute (bzw. seit 30 Jahren) das Bedienen und Warten einer Anlage sowie das Führen eines Lastentransporters. In den letzten Jahrzehnten hat Bernd mehrere Wandlungsprozesse des Werks miterlebt. Insgesamt bewertet er die Veränderungen als ungünstig. Allen voran die – im Vergleich zu seiner Anfangszeit bei VW – radikale Verknappung des Personals, zeitigten erhebliche Veränderungen seiner Arbeitssituation. Wo früher mehrere Arbeiter an einem Maschinenprozess wirkten, sind es heute nur noch wenige. Folglich veränderten sich auch die Arbeitsschritte, die über die Jahre hinweg auf immer mehr Effizienz getrimmt wurden. Einerseits bewirkte das eine Zunahme an Arbeitsstress, Flexibilität und Mehrveräußerung an Arbeitskraft, andererseits auch eine Entwertung des aufgebauten Erfahrungswissens durch Rationalisierungsprozesse. In Bernds Augen verlaufen heute viele Arbeitsprozesse viel zu kompliziert. Denn sicherlich – wo früher Klarheit über Arbeitsschritte auf Grund der hohen Personaldecke herrschte (aufgrund des begrenzten Arbeitsumfangs), sind die Arbeitsmethoden heute ausgefeilter und komplexer. Ähnliches gilt für die Steuerung von Personal. Wo es früher möglich war, einer Vielzahl an Arbeitern aus einem Arbeitsbereich parallel Urlaub zu geben, existieren heute enge Vorschriften für die Urlaubsvergabe. Und so gehört es oft zu Bernds Aufgabe, zu Schichtbeginn Personal aus anderen Bereichen zu organisieren – eine Folge der knappen Bemessung des Personal-Brutto-Bedarfs. Es ist nicht verwunderlich, dass Bernd aufgrund seiner betrieblichen Erfahrungen kritisch betrieblichen Veränderungsprozessen gegenübersteht – gingen sie doch immer mit Mehrbelastungen für ihn einher. Als Resultat ist er auf die Erhaltung des aktuellen Status Quo aus. In gewisser Hinsicht ein Stellungskampf, um zumindest Einiges aus der Zeit vergangener Tage zu bewahren, was für ihn als effizient oder einfach nur „gut“ gilt. Dazu gehört beispielsweise sein Verständnis in welcher Art und Weise wie mit seinem Team kommuniziert werden sollte. Um sein Team im Rahmen der abgesprochenen Rotation einzuteilen, bedarf es klarer Anweisungen bzw. Befehle („du hier, du da!“ [P2]). Eher unbewusst und aufgrund habitueller Handlungsweisen nimmt Bernd die Rolle eines Vorarbeiters an. Das provoziert Unmut in der Gruppe – wissen die Anderen doch um Bernds fehlende disziplinarische Befugnisse. Aber sollte ein Teammitglied widerwillig ausscheren, wird der Meister als disziplinarische Instanz hinzugezogen. Mit direkter Anweisung bei gleichzeitiger Nulltoleranz gegenüber Widerwille agiert er auch im Rahmen der Teamentwicklung: Galt es zur Einführung der Teamarbeit im Rahmen des Volkswagen-Weges sein Team vom arbeitsorganisatorischen Konzept zu überzeugen, tat er dies weniger mit überzeugenden Argumenten und empathischen Kalkül.

Viel eher betonte er die Rolle des Arbeiters im Werk, der hierarchischen Weisungen Folge zu leisten habe, schließlich bekäme man dafür auch ausreichend Geld.

I: Du musst die Leute ins Boot holen. Hatten wir ja auch einige: 'Ich find Teamarbeit scheiße.' Ich sag, hab gesagt als Teamsprecher, das ist völlig uninteressant, wie du das findest. Das Unternehmen möchte das so haben, dass wir das machen. Das Unternehmen, von dem Unternehmen kriegen wir unser Geld hier. Wir verdienen unser Geld hier. Wir sind hier nicht bei „Wünsch dir Was“. Wir müssen das machen, was die haben wollen oder möchten! Die musste ich erst mal umdrehen. Das habe ich auch hingekriegt, ob du das gut findest oder nicht, ist eigentlich relativ. Das habe ich denen dann auch erklärt. Wenn du da immer querschließt, dann bist du erst mal nicht teamfähig. Wenn man das richtig ausreizt, richtig ausreizt, wirst du da nen Problem bekommen irgendwann auch. [P2]

Aufgrund seiner Erfahrung als Teamkoordinator – Resultat eines Gruppenarbeitsversuches im Bereich der 1990er Jahre – wurde er für die neue Einführungswelle von Teamarbeit im Rahmen des Volkswagen-Weges von seinem Team und Meister bestimmt. Zunächst nahm er die Aufgabe nur widerwillig entgegen, schließlich wusste Bernd bereits schon frühzeitig, dass damit eine höhere Leistungsverausgabung von ihm erwartet werden sollte. Tragendes Motiv für seine Zustimmung war die Erhöhung des Entgelts um eine Lohngruppe.

Schnell stellte sich bei Bernd eine Überforderung in seiner neuen Rolle ein, so dass Teamarbeit für ihn eher zur Last als zur Lust wurde. Grundlegende Teamsprechertätigkeiten, die Computerarbeit als Basis haben, bereiten ihm Unbehagen. Nie war er vorher mit einem PC in Berührung gekommen. Nur durch Unterstützung eines anderen Teamsprechers bzw. anderer Kollegen nähert er sich der Thematik langsam an. Ein weiterer Punkt mit dem Bernd erst umgehen muss, ist die Neujustierung seines Verhältnisses zwischen sich und den Teammitgliedern. Von vielen Kollegen wird er für die Ausübung seiner Teamsprecheraufgaben belächelt bzw. kritisiert. Das betrifft beispielsweise die Pflege der Teamtafel, die weder Akzeptanz beim Team noch bei Bernd selbst hat. Trotz allem wird sie durch ihn entsprechend seiner korrekten Leistungsverausgabung geführt. Hierfür erntet er Spott: „Na machst du schon wieder Malestunde?“ [P2]. Für die Teilnahme an Austauschrunden wird er kritisiert, genauso als er die Qualifizierungsbausteine absolvierte. Kollegen warfen ihm vor, dass er nicht mehr richtig mitarbeiten würde, sondern lieber eine Woche unterwegs sei.

Insgesamt sind das nur wenige Beispiele. Aber sie illustrieren die Schwierigkeit ein System zu verändern, das feste Vorstellungen darüber entwickelt hat, was unter Produktionsarbeit zu verstehen ist: harte körperliche Arbeit, klare Anweisungen und Kontrolle, klar reglementierte Leistungsverausgabung und Arbeitsschritte. Wäre dies nicht schon Herausforderung genug, kommt hinzu, dass Bernd selbst Teil dieses Systems ist. Er hat es über die Jahre hinweg immer

wieder mit reproduziert, gar verteidigen müssen und damit insgesamt für gut erklärt. Mit der Rolle als Teamsprecher übernimmt er die Aufgabe, dieses System aufzubrechen. Dort wo er Elemente wie Kommunikation (in Form des Teamgesprächs) oder Kooperation (in Form von Rotation) versucht ins Team zu integrieren, greift er auf habitualisierte Handlungsstrategien zurück. Und dort, wo er nicht bereit ist, auch nur ansatzweise den Status Quo zu ändern, verweigert Bernd offen die Implementierung neuer Handlungsnormen und zieht sich aus der Verantwortung seiner eigenen Rolle. Weil ihm selbst die Trennung von Arbeit und Freizeit wichtig ist und damit auch eine gewisse Regelmäßigkeit von freien Wochenenden, tritt er nicht als Motivator für freiwillige Wochenendmehrarbeit gegenüber seinem Team auf, obwohl er dazu von Vorgesetzten angehalten wird.

I: Dass es dann heißt, du bist doch Teamsprecher. Du musst mal deine Leute motivieren, dass die hier mal arbeiten kommen. Es kommt ja auch mal vor, dass ich sage 'Ich hab keinen Bock. Ich möchte jetzt mal Wochenende haben, Samstag Sonntag.' Bin ja auch schon wieder seit Sonntagmorgen hier. Dass die keine Lust haben, dass hier manchmal gar keiner ist oder einer nur, dann dass dann welche ankommen 'Du bist doch Teamsprecher. Kümmere dich doch mal drum!' Ich kann doch keinen fragen, wenn einer nicht arbeiten will, 'Warum willst du nicht kommen?' Man, das interessiert mich doch gar nicht. Ne. Das ist Quatsch. Wenn keiner kommt, dann kommt eben keiner. Und dass man mich dafür verantwortlich macht, wenn die Mitarbeiter nicht mehr arbeiten wollen. Was kann ich denn dafür? Interessiert mich auch nicht. Wenn er nicht will, will er auch nicht. [P2]

Bernds Handlungspraxis verdeutlicht die enge Koppelung zu seiner Erwerbsorientierung, die eine zurückhaltende Dynamik gegenüber Veränderungsprozessen erzeugt. Fehlende Rahmenbedingungen oder sonstige strukturelle Hindernisse sind in diesem Fall keine erklärenden Variablen, denn sie gestalten sich nicht anders als in der progressiven oder assimilierten Gruppe. Auch Bernd beklagt sich darüber, dass Vorschläge aus dem Team zur Verbesserung des Arbeitsplatzes vom Unternehmen nur mangelhaft umgesetzt werden, weil sie eine finanzielle Investition nach sich ziehen. Andererseits betont Bernd immer wieder seine hervorragende Beziehung zum Meister. Dieser unterstützt ihn zur Bewerkstelligung seiner Teamsprecheraufgaben und gewährt ihm viel Freiraum. Zudem verfügt Bernd über ausreichende Zeitkontingente zur Ableistung seiner Tätigkeiten. Und schließlich ist er und sein Team in ein Arbeitssystem eingebunden, das ihnen relativ viele Handlungsspielräume zur Verfügung stellt – nicht vergleichbar mit eng getakteter Fließbandarbeit, die von vornherein nur begrenzten Raum für Autonomie geben kann. Alles in Allem würde hier eine strukturelle Interpretation der konservativen Orientierung gegenüber Teamarbeit zu kurz greifen.

VI Teamarbeit jenseits eines unternehmerischen Leitbilds

Aus der Unternehmensperspektive betrachtet, fußt Teamarbeit auf Leitbildern des mitdenkenden aber standardisiert arbeitenden, sich kooperativ und kommunikativ verhaltenden, selbstorganisierenden Arbeiters, der mit unternehmerischer Rationalität ausgestattet, neuen Arbeits- und Leistungsbedingungen offen begegnen soll. Einerseits konnte gezeigt werden, dass die Erwerbsorientierungen der Arbeiter in weiten Teilen davon unberührt bleiben, andererseits, dass es konforme Verhaltensweisen mit dem Teamarbeitskonzept gibt, die in ihrer subjektiven Bedeutung nicht oder nur unvollständig dem unternehmerischen Leitbild entsprechen. Daraus resultiert, dass sich die Arbeiter ihre soziale Realität selber schaffen und das Teamarbeitskonzept in veränderter Art und Weise in „ihre“ Handlungspraxis überführen.

Das folgende Kapitel versteht sich als zugespitzte Zusammenfassung von wesentlichen auf die Fragestellung der Arbeit zugeschnittenen Aspekten von Erwerbsorientierungen, die konformes bzw. nicht-konformes Handeln erklären.

Wenden wir uns zunächst dem Aspekt der Konformität, also der weitestgehenden Übereinstimmung von Handlungen und Anforderungen, zu. Die empirischen Ergebnisse legen den Schluss nahe, dass die Konformität auf *Alternativlosigkeit* und/ oder einem *tradierten Selbstverständnis*¹⁰⁵ zurückzuführen ist, aber eben wenig mit der Übernahme eines Leitbilds zu tun hat. Dieser Sachverhalt wird nun konkretisiert.

1 Konformität durch Alternativlosigkeit

Der Konformitätszwang zum Mitmachen von Teamarbeit liegt in der subjektiven Wahrnehmung begründet, dass ein Teil der Arbeiter alternativlos auf ihr Unternehmen angewiesen ist. Die Bereitschaft zum Unternehmenswechsel ist nur bei einer verschwindend geringen Minderheit zu beobachten, und wenn vorhanden, dann kaum konkret, sondern eher in Form von utopischen Vorstellungen. Zum Ersten ist das auf die wirtschaftsgeografische Lage des Unternehmens zurückzuführen, denn das Mutterwerk des Konzerns ist Hauptarbeitgeber der Region sowie des Landes Niedersachsens. Arbeitsplätze außerhalb des Werks sind rar und im Vergleich finanziell weniger lukrativ. Zum Zweiten werden gesellschaftliche Institutionen zunehmend als unsicher wahrgenommen. Insbesondere die Auswirkungen der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise, von der die Automobilindustrie in besonderem Maße betroffen

¹⁰⁵ Der Begriff „tradiertes Selbstverständnis“ wurde aus einer Untersuchung von Dörre, Hänel, Holst und Matuschek (2011) übernommen.

war, spielen hier mit hinein. Gefühle von Unsicherheit entstanden aus der Wahrnehmung, dass große Produzenten wie General Motors, Opel und Ford unter dem Druck von weltweiter Rezessionsangst, hohem Ölpreis, gestiegenen ökologischen Anforderungen sowie Finanzspekulationen enorme finanzielle Einschnitte in Kauf nehmen mussten und Arbeitsplätze abgebaut wurden. Darüber hinaus gilt für eine Vielzahl an Arbeitern dass sie selbst über berufsbiografische Erfahrungen verfügen, die von zahlreichen Unternehmenswechselln, Anstellungen mit befristeten Verträgen, Tätigkeiten als Zeitarbeitskraft oder Arbeitslosigkeit geprägt waren.

Die aktuelle Arbeitsstelle scheint von diesen Krisen weit entfernt. Trotz Krise gelang es dem Konzern seinen Umsatz kontinuierlich zu steigern und durch flexible Personalsteuerungsmaßnahmen sowie dem Abbau von Zeitarbeitskräften Arbeitsplätze der Stammebelegschaft zu sichern. Insofern erscheint die aktuelle Arbeitsstelle als Hort von Stabilität in einer instabilen Umwelt, die ihre Realität im betrieblichen Alltag ausbreitet. Denn die tägliche Konfrontation mit dem „flexiblen“ Umgang von Zeitarbeitskräften sowie deren geringere betriebliche Rechte holen das was eigentlich „draußen“ ist nach „drinnen“¹⁰⁶. Mehrheitlich beklagen die Arbeiter die soziale Stellung der Zeitarbeitskräfte. Allerdings akzeptieren sie auch deren betriebliche Funktionalität, weil durch die atmende Belegschaft ihr Arbeitsplatz sicherer wird.

Um jeden Preis gilt es, die Arbeitsstelle zu halten und nicht selbst in flexible Beschäftigungsverhältnisse oder gar in Arbeitslosigkeit abzurutschen. Genau auf dieser Grundlage entsteht ein Bewusstsein, das mit dem Betrieb eins wird. Und nur deshalb ist eine Vielzahl an Arbeitern bereit, in disziplinierter Art und Weise erweiterte Arbeits- und Leistungsbedingungen in Kauf zu nehmen. Die Bereitschaft zu engagierter, harter Arbeit und die Akzeptanz von arbeitsorganisatorischen Veränderungen erscheinen dabei subjektiv als Konzession zur Beschäftigungssicherung.

Zugleich entsteht ein sozialer Kitt zwischen denen, die bereit sind, höhere Arbeits- und Leistungsbedingungen in Kauf zu nehmen („Leistungswillige“). Die hohen Erwartungen an „Teamwork“ sowie eine gerechte Verteilung von Arbeit und von schwierigen Arbeitsplätzen (kontinuierliche Rotation) sind vor diesem Hintergrund für die Arbeiter von herausragender Bedeutung. Nach dem Gerechtigkeitsprinzip sollen die Leistungsanforderungen auf allen Schultern gerecht verteilt werden.¹⁰⁷ Daraus entwickelt sich eine Leistungspartnerschaft, um

¹⁰⁶ Die Begriffe „draußen und drinnen“ sind mit Absicht gewählt. Sie sind kultureller Sprachgebrauch. Alles was „draußen“ ist, gehört nicht zur Welt von Volkswagen und hat keinen Haustarifvertrag.

¹⁰⁷ Mehr dazu noch weiter unten im Kapitel „Gute Arbeit“.

unternehmerische Zielvorgaben gemeinsam zu erfüllen und eine Abkehr von denen, die den Weg nicht mit bestreiten („Leistungsunwillige“).

2 Konformität durch tradiertes Selbstverständnis – kulturelles Bündnis, Werk als Familienmitglied und Berufsethos

Aber es wäre falsch das „Mitmachen“ auf den Aspekt der Alternativlosigkeit und damit des „Zwanghaften“ zu reduzieren. Es zeigt sich ein tradiertes Selbstverständnis, das sich aus drei wesentlichen Elementen zusammensetzt, die in unterschiedlicher Verteilung auftreten können:

Bei fast allen Arbeitern ist ein hohes Maß an Produzenten- und Unternehmensstolz nachweisbar, das sowohl in die Vergangenheit als auch in die Zukunft gerichtet ist. Der Stolz auf die Marke Volkswagen gründet sich auf den Einsatz von innovativer und qualitativ hochwertiger Technik, Investitionen in zukünftige Fahrzeugtechnologien sowie auf hohe Produktivität und Leistungsbereitschaft und auf die Tradition des Unternehmens – Synonym für das deutsche Wirtschaftswunder, für das gesicherte Normalarbeitsverhältnis und die Entwicklung zum erfolgreichen „Global Player“. Trotz der wahrgenommenen Beschleunigung der „inneren“ und „äußeren“ Welt ist dieses Selbstverständnis als stabiles kulturelles Bewusstsein fest eingebrennt, woraus ein Vertrauen in und ein hohes Maß an Identifikation mit dem Unternehmen resultiert. Als Mitglied dieses „kulturellen Bündnisses“ ist man bereit, persönliche Einschnitte in gewissem Umfang zu akzeptieren sowie Leistungsbereitschaft zu zeigen.

Eine zweite besondere Bewusstseinsstruktur¹⁰⁸ kann mit „Werk als Familienmitglied“ bezeichnet werden. Dahinter verbirgt sich die Reproduktion von Denk- und Handlungsschemata durch das Generationensystem der Familie. Die Bewusstseinsstruktur beinhaltet im Kern, dass individueller Wohlstand – definiert über die Kategorie des eigenen Hauses¹⁰⁹ – nur durch die Beschäftigung „im Werk“ und nur durch eigene Anstrengung möglich sein kann. Ein Haus zu haben dient nicht nur als Gradmesser für beruflichen Erfolg in der Region, sondern bietet auch die Chance das Familienleben voll und ganz sowie in aller Ruhe auszukosten.¹¹⁰ Um das zu erreichen werden weitergehende Anstrengungen akzeptiert, neue Arbeits- und Leistungsanforderungen in Kauf genommen.

¹⁰⁸ Sie lässt sich aus der Entstehungsgeschichte des Werks, dessen wirtschaftsgeografischer Lage und dessen Größe, der Besiedelung der Region und deren anschließenden und andauernden Prosperität rekonstruieren, was aber an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt werden kann.

¹⁰⁹ Eine weitere Wohlstandskategorie stellt das „neue Auto“ da.

¹¹⁰ Die Trennung von Arbeit und Freizeit, von Beruf und Familie ist in den Orientierungen der Arbeiter wie gesehen ein wichtiger Baustein.

Die Kategorie „Werk als Familienmitglied“ hat noch eine zweite zentrale Komponente. Sie verdeutlicht die ideelle Verwurzelung mit dem Unternehmen, die sich durch die frühe Sozialisation durch die Eltern und spätere familiäre Vermittlung ins Werk hinein resultiert. So hat das Beispiel von Ramona gezeigt, dass durch die generationale „Vererbung“ der Werkszugehörigkeit – einerseits familiär, weil durch die soziale Prägung der Eltern die spätere Berufsausübung im Werk vorprogrammiert war; andererseits betrieblich, weil durch familiäre Verstrickungen im Werk die Arbeitsvermittlung zustande kam – ein Gefühl des ewigen Daseins des Unternehmens vermittelt wurde. Dieses tradierte Selbstverständnis von der Kontinuität des Unternehmens schafft Ruhe, aber auch die Verpflichtung es „nicht schleifen zu lassen“.

Drittens lässt sich ein tradiertes Selbstverständnis in Bezug auf eine besondere Art und Weise der Ausübung von Facharbeit erkennen, das bei Vester mit dem Terminus des „Berufsethos“ belegt wurde (vgl. Vester et al 2007:23ff), der nachfolgend auch Verwendung findet. Dieses Selbstverständnis ist insofern bedeutend, weil mit der Einführung des ganzheitlichen Produktionssystems, der Anteil an standardisierten Tätigkeiten nicht abgenommen hat und zusätzliche indirekte Tätigkeiten für Teammitglieder kaum integriert wurden.¹¹¹ Vier Bezugsebenen des Berufsethos sind sichtbar geworden:

- (*Erstens*) der Anspruch eine ordentliche Arbeit und Produktqualität abzuliefern und damit dem Fachkönnen des erlernten Berufs zu entsprechen. Unabhängig eines von außen gesetzten Zwangs besteht der normative Anspruch, seinen erlernten Beruf ordentlich auszuführen.¹¹² Der Aspekt des hohen Fachkönnens variiert zwischen den Typen in Bezug auf dessen Bedeutung, Ausprägung und Praxis teilweise erheblich. Zum Teil ist er auch nicht nachweisbar, gerade bei denen die in ihrem Ursprungsberuf nicht tätig sind und sich von ihrer aktuellen Tätigkeit entfremdet fühlen.
- Neben dem Fachkönnen lässt sich (*zweitens*) der Anspruch nach Selbstverwirklichung und Gestaltungsspielräumen erkennen, wie es bei den progressiven Arbeitern deutlich wurde.

¹¹¹ Sieht man vom Teamgespräch ab.

¹¹² So antwortet ein Lackierer wie es ihn „wurm“ wenn das Arbeitsergebnis einmal nicht gelingt:

I: Ja gut, wenn ich eine Arbeit mache, dann möchte ich die auch vernünftig machen. Das ist mal das Eine. Naja und ja schon. Also, wenn ich jetzt in der Kabine bin und am Lackieren bin und es kommt einer rein und sagt pass auf, du hast da Kocher oder Magerstelle oder Läufer, das ärgert mich schon. Da möchte ich auch rausfinden warum. Das kann doch nicht sein. Ja komm raus, kucks dir selber an. Ja und dann kuckst du raus und sagst, ach du Scheiße. Wenn du den Stolz meinst und der dann verletzt wird, ja! Ich ja, doch schon. Weil, das gehört sich nicht. Man soll das so vernünftig lackieren, dass es vernünftig aufgetragen wird. [L1]

Sie geben sich nicht mit dem Arbeiten nach Vorschrift zufrieden, sondern versuchen gestaltend ihr betriebliches Umfeld zu ändern, um daraus persönliche Befriedigungen zu erzielen.

- Darauf aufbauend zeigt sich (*drittens*) ein Anspruch nach Kooperation. Denn die Möglichkeit sein Fachkönnen unter Beweis zu stellen sowie gestaltend zu wirken, gelingt in einer komplexen Umwelt nur durch die Vernetzung mit anderen. Das hat das Beispiel von Ralph gezeigt, der – um ergonomische Verbesserungen in seinem Bereich zu erzielen – nicht nur Regeln der Moral (jeder muss jede Arbeit machen, um alle zu entlasten – niemand darf bevorzugt werden) in seinem Team etablierte, sondern auch mit entfernten Fachbereichen kooperierte.
- (*Viertens*) schließlich bezieht sich das Berufsethos auch auf den Anspruch nach Teilhabe an Produktivitätssteigerungen, als Ausgleich zur geleisteten guten Arbeit. Betriebliche Regelungen, die auf dem wechselseitigen Austauschverhältnis von Leistung und Gegenleistung beruhen, nehmen eine zentrale Position im Bewusstsein der Arbeiter ein.

3 Zusammenfassung: Konformität jenseits eines unternehmerischen Leitbilds

Die Motive für teamarbeitskonformes Handeln liegen jenseits eines unternehmerischen Leitbilds. Viel eher gibt es zwei Stoßrichtungen für konformes Verhalten:

1. Regelbefolgende Konformität erfolgt aufgrund von Alternativlosigkeit, wodurch das subjektive Unsicherheitsgefühl in ein relatives Sicherheitsgefühl reinterpretiert wird.
2. Konformität entsteht durch ein tradiertes Selbstverständnis, dem ein hohes Maß an Unternehmens- und Produzentenstolz, ein spezifisches Berufsethos sowie spezifische, regional bedingte Sozialisationserfahrungen zugrunde liegen.

Die Akzeptanz von und Mitarbeit in der Teamarbeit kann damit nur zu einem gewissen Teil mit erfüllten (oder dem Wunsch nach der Erfüllung von) subjektiven Ansprüchen der Arbeiter (Selbstverwirklichung, Mitsprache usw.) erklärt werden. Ebenso wirksam ist der Wunsch nach dem Erhalt eines (und dem Leben in einem) stabilen Normalarbeitsverhältnis.

Angemerkt sei, dass diese Spezifizierung in ihrer Trennschärfe empirisch nicht immer gegeben ist. So resultiert das Mitmachen nicht aus dem Einem oder dem Anderen, sondern es sind Vermischungen möglich.

Nachfolgend wird sich dem nicht-konformen Teamarbeitshandeln zugewandt. Nicht konformes Handeln meint nicht zwangsläufig Widerstand gegenüber dem Konzept zu zeigen, so wie es die traditionellen Arbeiter tun. Nicht-konformes Handeln kann ebenso bedeuten das Konzept anders zu deuten und in eine andere – so vom Unternehmen nicht intendierte – Handlungspraxis zu überführen.

4 Nicht-Konformität durch tradierte Haltung zur Arbeit: harte körperliche Arbeit, Routine, Unterordnung und Gelderwerb

Nach einem unternehmerischen Leitbild zu arbeiten bedeutet, die eigene Haltung zur Arbeit entsprechend den Anforderungen hin auszurichten. Diese Feststellung mag trivial sein, ist aber in der betrieblichen Praxis selten ein Thema. Umsetzer betrieblicher Maßnahmen für Teamarbeit beklagen sich des Öfteren über den mangelnden Willen der Arbeiter, sich an kontinuierlichen Verbesserungsprozessen zu beteiligen. Sie beklagen sich über die mangelnde Ausrichtung der Arbeiter an betrieblichen Kennzahlen und sie beklagen sich über die mangelnde Kommunikation untereinander sowie mit betrieblichen Hierarchien. Die Klagen sind groß, weil übersehen wird, dass die Anpassung an betriebliche Leitbilder nicht automatisch geschehen kann¹¹³, sondern einer aktiven Anpassungsleistung folgt, die wiederum durch tradierte Selbstverständnisse der Subjekte vermittelt ist. Diese folgen einer bestimmten Logik sowie bestimmten Interessen. Die Anpassung an ein unternehmerisches Leitbild hieße damit im Endeffekt, die eigene Logik und die eigenen Interessen zu ändern.

Welche Gründe lassen sich finden, um nicht-konformes Handeln zu erklären? Diese Frage soll nun nachfolgend geklärt werden:

Aus den empirischen Ergebnissen dieser Arbeit geht hervor, dass ein Teil der Arbeiter dort rebellisch gegenüber der neuen Arbeitsorganisationsform wird bzw. das Teamarbeitskonzept reinterpretiert, *wo unter betrieblichem Druck tradierte Haltungen zur Arbeit verändert werden sollen*. Dabei sind es folgende Haltungen (in Anschluss an Wittel 1998:178-192) bzw. Begründungen, die im Bewusstsein dieser Arbeiter eine besondere Rolle spielen: harte körperliche Arbeit, Routine, Unterordnung und Gelderwerb.

¹¹³ So wie es das Konzept des Arbeitskraftunternehmers suggeriert. Entsprechend „der Flexibilisierung und Entgrenzung von Arbeit“, sehen sich Erwerbstätige zusehends genötigt ihre Arbeitskraft unter Selbstzwänge zu setzen (Selbstkontrolle, Selbststrationalisierung, Selbstökonomisierung) (vgl. Pongratz/ Voß 2004:24).

(Erstens) hat Arbeit die Bedeutung von harter körperlicher Arbeit in der Selbstdeutung der Arbeiter nicht verloren. Die Trennung von Hand- und Kopfarbeit ist nicht obsolet, sondern in weiten Teilen, wenn auch in veränderter Form¹¹⁴, virulent. Dass es vielen Arbeitern Schwierigkeiten macht miteinander zu kommunizieren wird unten noch ausführlich angesprochen, wobei dies mit dem „tayloristischen Erbe“ erklärt wird. Insofern ist der Befund, dass Kommunikation Schwierigkeiten bereitet auch als Befund dafür zu werten, dass der Umstieg auf Kommunikation noch keiner weitreichenden Erwartung von Arbeitern entspricht. Das „Reden über Dinge“ wird vielfach als Zeitverschwendung und Belastung bzw. als Nicht-Arbeit interpretiert.

(Zweitens) zeigt sich, dass Routinearbeiten gerade bei den älteren traditionellen Arbeitern – die es einfach nicht anders gewöhnt waren – zum Bestandteil ihrer täglichen Arbeit gehören. Die Abkehr davon, beispielsweise durch gruppengetragene Problemlösungen, bedeutet eingespielte Handlungen in Frage zu stellen. Wo es über Jahrzehnte darum ging, eigensinnige Ansprüche an die Arbeit zu vermeiden, werden diese im Teamarbeitskonzept verlangt und darüber hinaus die Erwartung gehegt, ein neues Handlungsrepertoire einzustudieren.

(Drittens) sind unterordnende Verhaltensweisen in der Wahrnehmung einiger Arbeiter funktional, schützen sie doch vor Verantwortungsübernahme und Sanktionen. Des Weiteren ist es dadurch möglich, bestimmte Aufgabe an die nächst höhere Hierarchie abzutreten, zum Beispiel wenn es um Verbesserungen des eigenen Arbeitsumfelds geht. Viele Dinge, die die Arbeiter selbst in die Hände nehmen könnten, werden aufgrund der Funktionszuschreibung weitergegeben, um den Status Quo der Arbeitskraftveräußerung zu wahren. In der empirischen Darstellung wurde immer wieder darauf hingewiesen, dass das Gefühl sich als kleines Rädchen zu sehen nicht die Ausnahme ist. Auch hier liegen die Gründe in der eingespielten Tradition von klassischen Macht- und Herrschaftsverhältnissen in der Fabrik. Die Vorstellung des Oben und Unten wird heute noch durch die sprachlichen Symboliken vom Blaumann und Weißkittel bzw. vom Schlipsträger reproduziert.

(Viertens) schließlich ist die instrumentell-materielle Orientierung von Arbeit ein entscheidender Motivator für die zu erbringende Leistung. Insofern stellt sich für einige Arbeiter die Frage, warum sie „kostenlos“ Wissen im Rahmen von Teamarbeit zur Verfügung stellen sollten. Arbeiter kalkulieren deshalb akribisch ihren Arbeitseinsatz und den antizipierten Ertrag. Das

¹¹⁴ Natürlich gehört „Kopfarbeit“ zum Alltag eines jeder Arbeiters immer dazu. Sei es das im Team über die Arbeitsverteilung debattiert oder der Urlaub geplant wird. Sei es, dass sich Gedanken über die Funktionsweise einer Maschine gemacht wird.

spielt insbesondere für die Einnahme der Teamsprecherposition eine Rolle. Obwohl die Übernahme des Teamsprecherpostens Vorteile für die eigene Person zeitigt (in Bezug auf Betriebskarriere, abwechslungsreiche Tätigkeiten, Kompetenzzuwachs), wird zunächst der erwartete Arbeitsaufwand mit dem finanziellen Ertrag einer höheren Lohngruppe gegengerechnet.

5 Nicht-Konformität durch Missachtung von Fachkönnen

So wie das oben beschriebene Facharbeiterethos konformes Handeln zeitigt, resultiert durch die orthodoxe Auslegung von standardisierten Handlungsanforderungen sowie Regularien eine Entwertung des Fachkönnens sowie berufsbiografischer Erfahrungen, die letztlich zu Frustrationen führen können.

Gerade in der Endmontage der Fahrzeugproduktion ist der Standardisierungsgrad der Tätigkeiten hoch, Taktzeiten eng und das horizontale Aufgabenspektrum auf die maximale Tätigkeitsanzahl im Team begrenzt. Von den Arbeitern wird die Kenntnis über einfache Montagefolgen verlangt, dem Erlernen von weiteren einfachen Folgen, die Kenntnis über Verbauteile und Fahrzeugtypen sowie die Kenntnis über das Ablesen von digitalen Visualisierungen über den Soll- und Istwert der aktuellen Schicht sowie über aufgetretene Fehler. Oberste Priorität in der Automobilproduktion (bezogen auf Volumenhersteller) hat die Prozesssicherheit, um die Volumenleistung zu erbringen sowie durch Qualitätsarbeit den Kundenwünschen zu entsprechen. Insofern ist Montagearbeit auf die Verringerung von Risiken ausgelegt, die sich auf die Einhaltung der Standards, bildschirm- und kameragestützte Vorgaben und Kontrollen sowie auf Erfahrungswissen der Arbeiter stützt (vgl. Lacher 2006:83).

Aus den Anforderungen an die konkrete Produktionsarbeit ergibt sich damit das Problem für gut ausgebildete Facharbeiter (eventuell mit weit reichendem berufsbiografischen Hintergrund), dass sie durch die Konfrontation mit standardisierten und stark repetitiven Aufgaben nicht die Möglichkeit erhalten, ihr Wissen in verschiedene Aufgabenfelder zu integrieren.¹¹⁵ Die Folge davon kann Frustration sein, die im Endeffekt eine Abkehr von der eigenen Arbeit bedeutet.

¹¹⁵ Die Problematik der Entwertung von Facharbeit und welche Konsequenzen daraus gezogen werden müssen, auch um das Erfahrungswissen der Arbeiter stärker ins Spiel zu bringen, werden weiter unten noch thematisiert.



Abbildung 8: Konformes und nicht-konformes Handeln im Raum betrieblicher Praxis

6 Konformes und nicht-konformes Handeln im Überblick

Letztlich kann festgehalten werden: Teamarbeit erfährt im betrieblichen Alltag unterschiedliche Deutungen, woraus wiederum differente Handlungspraxen resultieren. Gezeigt wurde, dass konforme und nicht-konforme Handlungen auf sedimentierten Erfahrungen und Orientierungen beruhen und dadurch der praktischen Ausgestaltung von Teamarbeit erst „Subjektivität“ verleihen. Abbildung 8 gibt einen Überblick, zu welchen Erwerbsorientierungstypen die sedimentierten Orientierungen zugeordnet werden können.

VII Erwerbsorientierungen im Arbeitsalltag Teamarbeit

Im Folgenden werden die *konkreten Auswirkungen* unterschiedlicher Erwerbsorientierungen auf die Teamarbeitspraxis dargestellt und damit der Versuch unternommen, die Fragestellung der Arbeit zu beantworten: Wie *wirken* die Erwerbsorientierungen im Interaktionszusammenhang Teamarbeit?

Damit geht es nun um die Ausleuchtung des *interaktionalen* Zusammenhangs der Erwerbsorientierungstypen. Hierfür werden zentrale Konfliktlinien und Belastungsdimensionen herausgearbeitet, die sich aus der Konfrontation von Erwerbsorientierungen mit betrieblichen Strukturen sowie durch die Konfrontation von unterschiedlichen Orientierungen zwischen Gruppenmitgliedern ergeben. Das Resultat sind Praktiken, die zum Teamarbeitskonzept konträr stehen. Deutlich wird: die neuen subjektiven Anforderungen an Kommunikation und Kooperation sowie Problemlösung und direkt-indirekter Steuerung erweisen sich als *besondere Herausforderungen*.

1 Kommunikation und ihr tayloristisches Erbe

Teamarbeit erfordert grundsätzlich einen hohen Bedarf an Kommunikation. Teamgespräche, das Führen einer Team- und Prozesssteuerungstafel sowie Problemlösungen sind ohne Kommunikation der Teammitglieder nicht möglich. Allerdings verläuft der Kommunikationsprozess nicht immer glatt, sondern ist häufig Herausforderung – für Teamsprecher und Teammitglieder. Die Gründe dafür können sicherlich in der Person selbst zu suchen sein. Unsicherheitsgefühle beim Sprechen vor einer großen Gruppe oder die Angst sich zu blamieren sind nichts Ungewöhnliches. Vormbusch weist darauf hin, dass kollektive Lernprozesse in der Gruppe nicht nur Resultat „argumentativen Lernens“ (Vormbusch 2002:223) im Sinne von erzeugten Lösungen durch Argumente sind, sondern die kollektiven Lernprozesse auch das „Lernen zu argumentieren“ (ebd.) beinhalten. „Lernen wird reflexiv, und die Gruppe ist sowohl Subjekt als auch Objekt dieses Prozesses“ (ebd.). Wurden den Teamsprechern zumindest ein Basisseminar zur Moderation von Teamgesprächen zuteil, fehlt diese Anschubfinanzierung bei den Teammitgliedern. Nur über die alltägliche Praxis kann hier Aufbauarbeit geleistet werden. Weil Teamgespräche lediglich zweimal im Monat stattfinden, ist diese Praxis auch gering bemessen. Zudem werden die Meetings teilweise durch einen direkten hierarchischen Zugriff strukturiert, indem – in von Gewerk zu Gewerk unterschiedlicher Art und Weise – Themen und Informationen für die Agenda vorgegeben werden. Das kann nicht von vornherein negativ bewertet werden. Schließlich ist das ein Versuch, alle Beschäftigte in ei

nen auf Produktivitäts- und Qualitätskennzahlen bezogenen Informationskreislauf einzubinden. Die Gefahr besteht aber, dass dadurch Kommunikationsprozesse im Team erst gar nicht stattfinden, weil zu wenig Raum für eigene Themen zur Verfügung gestellt werden könnte. Auch kann durch bloße Informationsrezeption kein argumentatives Lernen stattfinden.

Kommunikation im Produktionsbereich hat darüber hinaus mit verfestigten kulturellen Strukturen zu tun, die es aufzubrechen gilt. So haftet der Kommunikation eine Angestelltenattribution an, die viele Arbeiter kritisch sehen. Kulturelle Vorurteilsbilder wie etwa des Krawattenträgers, der nur von Besprechung zu Besprechung läuft, diskutiert und nicht arbeitet, konnten in den Interviews zahlreich identifiziert werden. Die Trennung von harter und körperlicher Arbeit auf der einen Seite sowie diskursiver Nicht-Arbeit auf der anderen Seite, ist bei diesen Mitarbeitern virulent. Kommunikation nimmt hier einen Zwangscharakter an, der man sich entweder entziehen will oder aber eine adäquate betriebliche Gegenleistung verlangt.

I: Dass das nicht so an den normalen Mann weiß ich nicht gesagt wird und auch nicht mit den normalen Ausdrücken. Ich habe da oben schon manchmal gesagt, toll wie ihr alle reden könnt und jetzt erzähl ich das, was ihr mir erzählt habt und was hier steht, das erzähle ich jetzt dem Mitarbeiter. Der zeigt mir doch den Vogel. Das geht doch gar nicht. Also so ne. Ich sage, das muss ich jetzt wieder rundrehen in irgendwelche Worte. Also das ist manches Mal auch zu viel, zu viel Gerede und zu viel Fremdwörter für manche. [LO2]

Neben diesem kulturell-strukturellen Problem, dass sich der Stereotypisierung von Verhaltensweisen bedient, ist es die Funktionalität einer straffen Stratifikation, die hier und da im Werk noch zu finden ist und von einigen Mitarbeitern bevorzugt wird. Die Erklärung dafür ist kulturell bedingt: Weil das Produzentwissen im Taylorismus durch das Anordnungs- und Kontrollsystem ausgeschaltet wurde, um Eigeninitiative und Kreativität zu unterdrücken, gewöhnten sich die Mitarbeiter in diesem System an die sinnentleerten und monotonen Tätigkeiten. Allerdings sank damit auch ihr Interesse am Beruf und dem Sinn und Zweck der Ausübung der eigenen Tätigkeit (vgl. Senghaas-Knobloch et al 1996:18ff).

Darüber hinaus ist die Skepsis gegenüber Kommunikation nicht nur der Skepsis gegenüber der betrieblichen Hierarchie geschuldet. Sie hat auch ihre Gründe in der „normativen“ Zusammenarbeit zwischen Kollegen sowie zwischen Mitarbeitern und unmittelbaren Vorgesetzten des tayloristischen Systems, das auch durch Misstrauen und Argwohn untereinander geprägt war und noch ist. Das offene Sprechen im Team über Probleme des Zwischenmenschlichen und über Unzulänglichkeiten des Produktionsprozess verursachen bei einigen Mitarbeitern regelrechte Angstzustände. Sie wissen nicht, wohin das Gesagte gelangt und ob es gar gegen sie

verwendet werden könnte. So können offen gelegte Prozessschwächen zu Mehrarbeit, Leistungsverdichtung oder Personalabbau führen. Bezogen auf mikropolitische Spiele kann die Klärung köchelnder Teamkonflikte zur Beschneidung informeller Taktiken oder Absprachen mit dem Meister führen. Mitarbeiter, die sich dem Kommunikationsprozess entziehen möchten, greifen zu einer spezifischen Bewältigungsstrategie des nach außen gestellten Desinteresses. Sie beteiligen sich nicht an der Kommunikation im Team. Überhaupt wird von diesen Arbeitern der Gruppenarbeit kein Interesse entgegengebracht. Fakt ist, dass es eine – allerdings nirgendwo beschriebene – Aufgabe der Teamsprecher ist, diese Handlungspraxis aufzubrechen. Die Mehrzahl der Teamsprecher beschreibt diesen Transformationsprozess als eine der größten Herausforderungen. Mangelnde Beteiligung im Teamgespräch bei gleichzeitigem Reden hinter vorgehaltener Hand (oder wie es eine Teamsprecherin bezeichnete: „Quasseln hinterm Pfeiler“ [K1]), zeigen deutlich, dass die Subversivität der alten tayloristischen Arbeitskultur noch vorhanden ist (Leithäuser 1986:256).

Neutralisierung des betrieblichen Status als Ausweg?

Bringt man die inneren Dispositionen der Arbeiter stärker ins argumentative Spiel mit ein, so verschärft sich die Problematik noch deutlicher. Denn es sind nicht nur alte tayloristische Arbeitsweisen, die Kommunikation zum Problem werden lassen.

Die Etablierung eines kommunikativen Modus in den Teams scheint nur denkbar durch die Neutralisierung des betrieblichen Status aller beteiligten Akteure (vgl. Vormbusch 2002:216ff). Teamarbeiter sowie Vorgesetzte und Dienstleister müssen die Fähigkeit besitzen, den eigenen betrieblichen Status auf ein neutrales Niveau zu abstrahieren, ohne dabei aber tatsächlich auf die Abschaffung von Hierarchie zu beharren oder die Nivellierung von Qualifikationen oder von betrieblichen Status zu fordern (vgl. ebd.). „Es geht nicht um die Abschaffung der Hierarchie, sondern um eine Form des sozialen Umgangs, der von hierarchischen Differenzen abzusehen erlaubt. [...] Praktisch wird also weniger die Nivellierung realer Differenzen, zum Beispiel in Form einer homogenen Qualifikation, angestrebt, sondern vielmehr die „gleiche“, also von hierarchischen oder funktionalen Vorbehalten befreite Berücksichtigung differenter Erfahrungen und Perspektiven. Es wird eine Form der Argumentation gefordert, die nicht etwa die aus beruflichen Qualifizierungsprozessen resultierenden Differenzen und Fähigkeiten zu unterdrücken versucht, sondern diese so aufeinander zu beziehen vermag, dass Unterschiede des Status beziehungsweise der betrieblichen Stellung den Austausch der Argumente so wenig wie möglich konditionieren“ (ebd.:224f).

Insgesamt ist das aber kein leichtes Unterfangen für die Arbeiter. Schließlich hat sich an der objektiven Staffelung der betrieblichen Hierarchie und der funktionalen Arbeitsteilung im Untersuchungsbetrieb bis dato nicht viel Grundlegendes geändert. Sicherlich wurde gerade die Beziehung zwischen den Teams und ihrem Meister durch die Positionierung des Teamsprechers neu justiert. Vielerorts wirkt der Meister in der Tat als „Coach“ und „Mentor“ auf die Mitarbeiter ein. Aber es ist nicht zu verkennen, dass es immer wieder zum Ausbremsen von gruppengetragener Kommunikation kommt – etwa wenn es um erarbeitete Problemlösungen geht – durch die hierarchische Bürokratie oder dem Machtanspruch und dem Streben nach Machterhalt durch Fachabteilungen. Dabei darf nicht verkannt werden, dass die Reklamation von weitreichenden Humanisierungsansprüchen, wie etwa der Demokratisierung des Betriebs oder der autonomen Bestimmung der eigenen Arbeit innerhalb der Erwerbsorientierungen der Arbeiter keine wirkliche Rolle spielen. Wie im empirischen Kapitel gesehen, resultieren kommunikative Widerstände deshalb nicht aus der Kritik an der Zielsetzung qua kommunikativer Praxis die Qualität, Prozesse oder insgesamt die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens verbessern zu wollen, sondern an der Kritik der Nichteinhaltung des impliziten Vertrags zwischen Belegschaft und Unternehmen. Allen voran fehlendes Vertrauen seitens des betrieblichen Managements in die geleisteten kommunikativen Ergebnisse der Gruppe, mangelnder Umsetzungswille von erarbeiteten Maßnahmen und fehlender Anerkennung dafür. Die Ausblendung von Vorbehalten der Arbeiter gegenüber der „betrieblichen Hierarchie“ scheint damit schwierig.

Wohlgemerkt sind dies alles Punkte auf der Beziehungsebene zwischen Arbeitern und der Hierarchie. Ebenso schwierig stellt sich das Neutralitätsproblem auf der Arbeiterebene selbst dar. Die Frage stellt sich nämlich, wie eine offene und neutrale Form des sozialen Umgangs möglich sein kann, unter Bedingungen einer in Teilen segmentierten Belegschaft. Somit wären wir beim Problem der Kooperation.

Erwerbsorientierungen als Ausgangssituation für Kooperation

Die empirischen Befunde machen deutlich, dass von einem einheitlichen Arbeiterbewusstsein nicht die Rede sein kann. So changieren die subjektiven Vorstellungen über die eigene Erwerbsarbeit zwischen progressiven, auf ständiger Optimierung von Maschinen, Prozessen und der eigenen Person bedachten Orientierungen auf der einen extremen Seite, zu separierten im Sinne traditionell-tayloristischer Orientierungen auf der anderen extremen Seite. Dazwischen wurden Erwerbsorientierungen identifiziert, die sich als strukturell angepasst darstellen und im

Sinne der Sicherung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit als Rationalisierungspartner agieren und dies als Mittel zum Zweck betrachten.

Damit stehen die vorliegenden Ergebnisse in Teilen konträr zu anderen arbeitssoziologischen Untersuchungsergebnissen, die ein durchgängig verändertes betriebliches Rollenverständnis bei den Arbeitern durch den Einsatz von „hoch realisierter“ Gruppenarbeit diagnostizieren (vgl. Schumann/ Kuhlmann 2001). So gehen Schumann und Kuhlmann von der eindimensionalen Annahme aus, dass alleine die „gute“ Transformation der Arbeitsorganisation eine Veränderung der Bewusstseinsstruktur nach sich zieht, blenden dabei allerdings übergreifende Einflussfaktoren auf die Orientierungen aus.

Zwei empirische Argumente der vorliegenden Arbeit sprechen dagegen: Nimmt man Schumanns und Kuhlmanns Charakterisierung einer „hoch realisierten“ Gruppenarbeit ernst – gewählter Gruppensprecher, regelmäßige Gruppengespräche, breite Aufgabenintegration und Selbstorganisation, Veränderung des Shopfloormanagements (vgl. ebd.: 85) – so würde dies auch für den vorliegenden Untersuchungsbetrieb zumindest in weiten Teilen zutreffen. Tatsächlich zeigt sich aber eine breite Differenzierung der Orientierungen. Am Beispiel von Bernd (Prototyp für den separiert-traditionellen Arbeiter) konnte gezeigt werden, dass sich traditionell-tayloristische Bewusstseinsstrukturen selbst dort reproduzieren, wo eigentlich Potential für deren Veränderung sein müsste. Und das Beispiel von Ralph (Prototyp für den progressiven Reformier) macht deutlich, dass progressive Orientierungen auch dort vorzufinden sind, wo Schumann und Kuhlmann wohl eher von einem „niedrigen Realisierungsniveau“ von Gruppenarbeit sprechen würden (vgl. ebd.). Denn Ralph sieht sich mit einer betrieblichen Umwelt konfrontiert, in der er es ist, der die Aufbauarbeit für das erfolgreiche Gelingen von Teamarbeit leistet und selbst dafür erst die Voraussetzungen und Strukturen schafft.

Bei Schumann und Kuhlmann liegt die Vermutung nahe, dass der tatsächliche Einfluss auf die Veränderlichkeit von Erwerbsorientierungen durch das Arbeiten in „hoch realisierten“ Gruppenarbeitsformen zumindest überbewertet wird. Sie blenden aus, dass die Ursachen für eine Differenz von Bewusstseinsstrukturen auch jenseits der Realisierung einer „innovativen Arbeitspolitik“ (z.B. Schumann 2011) liegen können.

Senghaas-Knobloch et al weisen in ihrer Untersuchung zur „Zukunft der industriellen Arbeitskultur“ daraufhin, dass der Kampf um die Arbeitskultur zwischen denjenigen Arbeitern stattfindet, „die sich durch Organisationskonzepte mit erweitertem Handlungs- und Verantwortungsspielraum eine persönliche Verbesserung ihrer Arbeitssituation versprechen und sich

auch selbst eine Weiterentwicklung und Beeinflussung der betrieblichen Gesamtsituation zutrauen, und denjenigen, die sich selbst weder Einfluß noch Fortentwicklung zutrauen und zumuten“ (Senghaas-Knobloch et al 1996:32). Das Zitat verdeutlicht, dass die Entscheidung für oder gegen Gruppenarbeit zuallererst nicht davon abhängt, wie das Konzept konkret ausgestaltet ist, sondern wie die Beschaffenheit der subjektiven Dispositionen strukturiert ist.

Aus den vorliegenden Ergebnissen geht hervor, dass sich Arbeiter selbst im Rahmen einer „hoch realisierten“ Gruppenarbeit nicht für die Weiterentwicklung ihrer beruflichen Stellung entscheiden, solange ihre „Karriereambitionen“ auf die Sicherung des aktuellen Status Quo ausgerichtet sind. Und gleiches gilt für Kooperation und Solidarität. Auch wenn es zugespitzt klingen mag: Warum sollten sich Arbeiter unerwünschten Kooperationen freiwillig hingeben, wenn sie aufgrund einer unfreiwilligen Beitrittsmotivation in die formale Organisation eher auf indifferente Beziehungen zu ihren Kollegen setzen? So gesehen am Beispiel von Karsten (separiert-frustriert), der sich trotz einer neutralen Handlungsorientierung gegenüber seinen Kollegen dem Zwang der Gruppendynamik im Team ausgesetzt sieht.

Kooperation im Rahmen des Kampfs um die „richtige“ Deutung der Arbeitsrealität

Aber wie kann Kooperation funktionieren, wenn sich im Extremfall diametrale Vorstellungen von Erwerbsarbeit bei den Arbeitern identifizieren lassen? Im Resultat führt diese Differenzierung zu einer Segmentierung der Belegschaft, die im Fabrikalltag deutliche Spuren hinterlässt. Vor allem die Orientierungen der separierten Arbeiter fallen bei den beiden anderen Erwerbsorientierungstypen auf erhebliche Kritik. Aber auch die Frustrierten und ganz besonders die traditionellen Arbeiter können die „Arbeitswut“ und die Akzeptanz des betrieblichen Spiels ihrer Kollegen nicht nachvollziehen. Sie beklagen ein Auseinanderdriften von arbeitskulturellen Werten, eine unsolidarische Belegschaft und damit einhergehend ein geschwächtes gemeinsames Auftreten gegenüber dem Unternehmen. Als Ursache sehen sie dafür den massiven Einsatz von Zeitarbeitskräften, der zur Disziplinierung der Stammbeslegschaft geführt hat und parallel dazu die Aktivitäten der Produktionsrationalisierung, die viele als Arbeitsverdichtung und höhere Arbeitsbelastung erlebten:

I: Ja es ist alles schärfer geworden, sage ich mal. Es ging innerhalb von ein paar Jahren los, da wurden Leute rausgenommen, mehr Arbeit und so weiter. Das ist der normale Lauf. Genauso wie hier auch, denke ich mal. Und dieses Teamarbeiten an sich, so wie es früher war, weil man sich untereinander sehr gut verstanden hat. Es lief einfacher das Arbeiten. Und wenn man die jetzt hört: Da gab's eine Zeit, wo die Zeitarbeiter kamen sage ich mal. Die haben dann eben nicht immer was gesagt, wenn etwas nicht in Ordnung war, wenn was nicht so gut gelaufen ist von den Arbeitsgängen her. Und die Alteingesessenen

standen dann eben so ein bisschen alleine da. Und nur mit 1, 2 Leuten. Und damals als Team konnte man eben bisschen gegensteuern. Wenn wirklich Arbeitsgänge unter aller Sau waren, sage ich jetzt mal, dann hat man eben da ein bisschen was dagegen getan. Und die meinen halt, dass das eben total abgedriftet ist. Jeder kämpft für sich alleine. Was jetzt da drüben ist. Ich habe jetzt schon 1-2 Jahre überhaupt keinen mehr gesehen, aber es war eine Zeit lang so. Jeder hat für sich gekämpft und nicht mal so als Gruppe zusammen oder so. Und das finde ich halt bisschen schade. Weil die Leute sich untereinander wirklich sehr gut verstanden haben. [Q2]

Die differenten Verhaltenserwartungen zwischen beiden Lagern (Separierte vs. Assimilierte und Progressive) beinhalten mehrere Punkte. Dazu gehören unterschiedliche Sichtweisen über die quantitative und qualitative Form der Leistungsverausgabung und unterschiedliche Sichtweisen über die unternehmerische Verantwortung jedes Einzelnen und damit auch das Engagement im Rahmen von betrieblichen Veränderungsstrategien wie der Umsetzung von Teamarbeit. Beide Lager fühlen sich von den Handlungen des Anderen in gewisser Hinsicht bedroht, weil die Handlungen des jeweils anderen, gegen die eigenen Erwerbsorientierungen gerichtet sind. Wo Teamarbeit eigentlich Kooperation erzeugen soll, gestaltet sich diese Konstellation als Konkurrenzprinzip.

Assimilierte gegen Separierte – Kooperation durch Druck

So kritisieren vor allem die ambitionierten Arbeiter in scharfem Ton das mangelnde Verantwortungsgefühl der separierten Arbeiter und plädieren für mehr und härteres Durchgreifen gegenüber den Separierten. Ihrer Meinung nach agiere das Unternehmen viel zu lasch ihnen gegenüber.

I: Dass die Leute auch merken, dass sie eben nicht das tun können, was sie wollen. Aber das ist bei uns momentan der Fall. Jeder macht das was er möchte. Wenn ich etwas nicht verbauen kann, dann sage ich nur: "Ich kann es nicht!" und mache dann einfach weiter. [M6_A]

Traditionelle Arbeiter werden als „Minderleister“ wahrgenommen, die aufgrund ihres Gefühls von der Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes keinen starken Willen zeigen, etwas zur Absicherung aller Arbeitsplätze beizutragen und würden zudem betriebliche Strategien – wie die Umsetzung von Teamarbeit – wenn überhaupt, dann nur unzureichend mittragen.

I: Also ich denke mal schon, dass er meint, dass er einen sehr sicheren Arbeitsplatz hat und dass er deswegen nichts mehr geben muss. Er kann sich auf den sicheren Lorbeeren die hier so schön hoch gehalten werden, ausruhen und muss deswegen nicht 100% seiner Arbeitsleistung geben. [M1_A]

Gerade die Handlungspraxis der Traditionellen in der Teamorganisation stößt auf erhebliches Missbehagen. Dabei nehmen die Kommentare gerade der ambitionierten Arbeiter teilweise

verachtende Töne an. In ihren Augen ist es unvorstellbar wie eng und begrenzt die Selbstaktivierung der Traditionellen ist und wie es überhaupt funktionieren könne, sich jahrelang mit ein und derselben Tätigkeit beschäftigen zu können bzw. gar zu wollen.

Den assimilierten Arbeitern, die mehrheitlich berufliche Erfahrungen außerhalb der Werkstoren sammelten, fehlt das Verständnis für bestimmte kompensatorische Rituale der traditionellen Arbeiter. Das „Abschalten“ im Arbeitsprozess sowie die strikte Beharrung auf Leistungsvorgaben im Rahmen des Arbeitsvertrages bzw. Arbeitssystems gehören dazu. Auch zeigt sich ein fehlendes Verständnis über die Angst der Traditionellen, das über Jahre gesammelte und intime Produzentenwissen im Rahmen der qualifikatorischen Nivellierung oder Prozessoptimierung im Team preiszugeben. Alles in Allem werden den Traditionellen fehlende Moral vorgeworfen und die Beharrung auf ihren egoistischen Interessen.

Gelingt es den traditionellen Arbeitern, die Meinungshoheit in ihren Gruppen nicht zu erlangen, sehen sie sich einem zweifachen Druckmechanismus ausgesetzt, der sie an die etablierten Verhaltenserwartungen im Team binden soll. Einerseits durch Gruppendruck, andererseits durch die hierarchische Kontrolle des Meisters. „Persönliche Beziehungen“ werden durch den von außen herangetragenen Handlungsdruck und der sich daraus entwickelnden Differenzierung von instrumentellen Rollen stärker hinterfragt (vgl. Fröhlich 1983:538f). Gruppendruck ist die Folge, der hierbei Formen von „Gruppenterror“ (Fürstenberg 1973:610) annehmen kann.

Allerdings würde solche eine Form der Repression ohne hierarchische Unterstützung ins Leere laufen, weshalb die bestehende hierarchische Kontrolle andererseits als zweiter Druckmechanismus weiterhin bestehen bleibt. Weil Teamsprecher über keine disziplinarische Handlungsmacht verfügen, sind sie auf die Unterstützung ihrer Meister angewiesen. Und so hat sich in vielen Fällen ein engmaschiges Informations- und Unterstützungssystem zwischen Teamsprecher und Meister etabliert, wobei Letztere in kritischen Situationen Abweichler in der Gruppe disziplinarisch „auf Spur bringen“.

Anders als es die unternehmerisch schöngefärbte und (teilweise) arbeitswissenschaftliche Darstellung zur Teamarbeit suggerieren mag, bedeutet Teamarbeit eben nicht nur diskursive, offene und ehrliche Zielfindung, sondern auch kollegialer Druck, hierarchische Disziplinierung und Exklusion. Neben den elementaren Zielen durch Teamarbeit mehr Einsatzflexibilität und Rationalisierung in Eigenregie zu installieren, erscheint gerade die disziplinierende – um an Unternehmensinteressen bindende – Wirkung als ein weiteres wichtiges Rationalisierungspotential.

Traditionelle gegen den Rest – Widerstand gegenüber dem Neuen

Die bisherige Darstellung soll nicht darüber hinwegtäuschen, als ob separierte Arbeiter keine Kampfmittel zur Durchsetzung ihrer eigenen Interessen zur Verfügung hätten. Sind Teamkonstellationen für sie günstig und gelingt es ihnen, die Meinungsführerschaft zu übernehmen, hat dies für assimilierte Arbeiter wiederum zahlreiche Belastungssituationen zur Folge. Die Kritik der separierte-traditionellen Arbeiter zielt im Wesentlichen auf die Willenlosigkeit und Anpasstheit der eigenen Kollegen gegenüber unternehmerischen Vorgaben, die eine prinzipiell vorgegebene Arbeitsnorm unterlaufen bzw. die gegen habitualisierte Vorstellungen der eigenen Arbeitskraftveräußerung konträr laufen.

Dabei richtet sich die Kritik der traditionell-separierten Arbeiter weitestgehend, auf junge, karriereorientierte Kollegen und Teamsprecher. Schließlich sind sie es, die eingespielte Bewältigungsstrategien des Arbeitsalltags durcheinander bringen und Befürworter der neuen Arbeitsorganisationsform sind. Der Konflikt mit diesen Kollegen ist deshalb gleichzeitig als Synonym für die Auseinandersetzung mit einer neuen Arbeitswelt zu sehen, die ihnen entronnen zu sein scheint. Dabei spielt ihr Alter bzw. der Prozess des Alterns eine wichtige Rolle. Wo früher genug Zeit zur Verfügung stand, um den Arbeitsalltag zu bewältigen und sich Spielräume anzueignen, werden von ihnen heute flexiblere Arbeitspraktiken verlangt. Sie begreifen sie einerseits als Entwertung ihres Erfahrungsschatzes (z.B. das Abarbeiten nach einem festen standardisierten System) und verlangen andererseits kognitiv und körperlich mehr ab. Es ist nicht verwunderlich, dass sie aus diesem Grund Widerständigkeit gegenüber all denjenigen zeigen, die Träger neuer Leistungsnormen sind.

Als ein Kampfmittel dient dabei das Zurückhalten von Wissen und – damit gleichbedeutend – die Widerwilligkeit gegenüber einer kontinuierlichen Rotation in der Gruppe. Ihr Ziel ist es, die eigene Arbeitsgeschwindigkeit sowie individuell geschaffene Freiräume an ihrem Arbeitsplatz zu erhalten. Das Auftreten gegenüber Teamsprechern, die die neue Werteordnung von Flexibilität, kontinuierlicher Prozessverbesserung oder auch Null-Fehler-Toleranz vertreten, ist durch Abwertung gekennzeichnet. Offen kommt es zu Konfrontationen in Teamgesprächen und zur Nichtbeteiligung an Prozessverbesserungen („offen zur Schau gestelltes Desinteresse“), die auf die Optimierung der eigenen Arbeitsabläufe gerichtet sind. Im Hinterkopf ist dabei immer, dass Rationalisierung in Eigenregie, im Endeffekt zur eigenen Leistungsverdichtung führt. Auf Kritik stößt auch die enge Beziehung zwischen Meister und Teamsprecher, die alte Absprachen mit dem Meister hinfällig werden lassen. Bevorzungen und Hilfestellungen

durch ein gutes Verhältnis zum Meister, durch private Dienste oder sonstige kleinen Gefälligkeiten funktionieren durch die Installierung der Gruppenlogik sowie des Teamsprecherpostens nicht mehr so einfach, da der Meister selbst viel stärker von den Aushandlungsprozessen der Gruppe abhängig ist, um deren Funktionalität aufrechtzuerhalten.

Die Anfälligkeit des betriebspolitischen Kompromisses bei den Traditionellen

Genau hier zeigt sich die Anfälligkeit des betriebspolitischen Kompromisses Volkswagen-Weg. Gilt er für die Assimilierten als Motivation zur Leistungssteigerung, weil dadurch die Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes gewährleistet bleibt, ist er für die traditionellen Arbeiter ein „beschissener Handel“, weil in ihren Augen Leistungssteigerungen schon immer mit der Absicherung des Arbeitsplatzes erkaufte wurden. Noch nie gab es betriebsbedingte Kündigungen bei Volkswagen. Dieser implizite Vertrag hat sich auch als Wert, als informelle und formelle Tatsache in die betriebliche Sozialordnung (vgl. zum Begriff der betrieblichen Sozialordnung Kotthoff/Reindl 1990; Schmidt 1996) eingeschrieben.

Entgegen einer allgemeinen Tendenz in Deutschland, bei der immer mehr Unternehmen den lange Zeit gültigen Kontrakt von Leistungsbereitschaft versus Sicherheitsversprechen auflösen (vgl. Struck 2008:16), trifft dies auf Volkswagen nicht zu. Grob gesagt: Dem Management steht damit nicht das Machtmittel zur Verfügung, unmittelbare Marktrisiken in großem Umfang an alle Beschäftigten weiterzugeben. Von daher ist der Kompromiss zwischen der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite zwar gesamtgesellschaftlich betrachtet bedeutend, allerdings für die traditionellen Arbeiter „nichts Besonderes“.

Auf der kulturellen Ebene der betrieblichen Sozialordnung lagert sich Beschäftigungssicherheit als Selbstverständnis an. So gab es immer schon einen impliziten Tausch, bei dem die Arbeiter Leistungssteigerungen in Kauf nahmen. Der Volkswagen-Weg fordert nun offiziell zu mehr Engagement auf. Damit entsteht ein Ungleichgewicht in der subjektiven Wahrnehmung. Denn jeder soll sich an der Optimierung der eigenen Prozesse beteiligen. Das übersteigt den bisherigen Leistungsvertrag.

In den Augen von Beobachtern entsteht so die pauschale Trennung in „Willige“ und „Unwillige“ und dass es den traditionellen Arbeitern eher um den Strukturhalt der „konservativen“ Arbeitsorganisation ginge. Aber: Mehr Engagement würde bedeuten, mehr zu geben als es der implizite Tausch bisher verlangt hat.

Konfliktverschleppung und Konfliktvermeidung

Anzunehmen wäre, dass es aufgrund der teilweise sehr gegensätzlichen Erwerbsorientierungen zu dauerhaften und schweren Konfliktaustragungen in den Teams kommen müsste. Aber das ist nicht der Fall. Zwar wirken die Differenzen auf alle Beteiligten belastend und schränken auch den Handlungsspielraum der Gruppe ein. Dennoch werden Konflikte oder soziale Differenzen im Team nur selten angesprochen, sondern verschleppt oder versucht ganz zu vermeiden.

Es ist an dieser Stelle schwierig zu differenzieren, welcher Typ von Erwerbsorientierungen direkter oder indirekter mit Konflikten umgeht, weil das Thema der Konfliktregulierung kein Bestandteil des Interviews war. Der Tendenz nach, gehen progressive Arbeiter aber offener mit Konflikten um und setzen sich der Kritik des Teams ganz bewusst aus. So gesehen an Ralph als reformierender Arbeiter, dessen Ziel es ist, Gleichberechtigung unter all seinen Teammitgliedern herzustellen. Dass solch eine Handlungspraxis für Unmut bei denjenigen sorgt, die schon immer die guten Arbeitsplätze innehatten, ist klar. Und so berichtet Ralph von einer lautstarken Konfliktsituation im Teamgespräch:

I: Stehst natürlich vor dem Kollegen. Der schreit einen an, vor versammelter Truppe. Aber ich bin dann nicht der Typ, der einknickt. Ich hab dann zurückgeschrien. Aber sobald Zeit ist, werde ich das im Teamgespräch klären. Es haben sich auch schon drei, vier Kollegen über diesen Kollegen beschwert. Und wenn er der Meinung ist, er muss weiterhin so agieren, wird er ein Gespräch haben und geht ab in die PA [Personalabteilung – T.K.]. Das ist einfach so. Das ist für mich unakzeptabel, dieses Verhalten. [FA4]

Ralph hat sich vorgenommen diese Situation nachträglich im Teamgespräch noch einmal anzusprechen und ggf. zu klären. Sollte dies nicht funktionieren, würde er den Fall an die Personalabteilung melden.

Gerade der letzte Punkt ist häufiger zu beobachten. Weil es vielen Arbeitern Schwierigkeiten bereitet Konflikte selbst offen anzusprechen, werden sie an andere Stelle delegiert. War es früher der Meister, bei dem sich beschwert wurde, ist es heute der Teamsprecher, welcher der erste Ansprechpartner für die Arbeiter ist. Ihm werden besondere soziale Fähigkeiten zugesprochen. Teamsprecher wiederum eskalieren soziale Konflikte an ihren Meister oder eben wie in Ralphs Fall gesehen gleich in die zuständige Personalabteilung.

Vielfach liegt es in der Hand des Teamsprechers, Spannungen in der Gruppe offensiv anzusprechen, um die Funktionsfähigkeit dauerhaft zu gewährleisten. Dabei spielen ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Teamsprecher und Teammitgliedern sowie ein geschlossener sozialer Raum eine wichtige Rolle.

I: Und dann habe ich da auch mal gefragt, ich habe das dann mal in die Hand genommen und das dann auch angesprochen habe im ganz kleinen Kreis. Also denjenigen angesprochen: "Was ist hier los?" Das Team leidet darunter. Und dann haben sie es auch geklärt. Also das war aber immer so mein Problem, wenn eben so was mal kommt. Aber es hat eigentlich relativ gut geklappt. Manchmal muss man wirklich mal auf die Leute zugehen und sagen: "Mensch was ist los? Irgendwas passt hier nicht!" [Q4]

Allerdings ist das nicht der Normalfall. Viel eher werden im Arbeitsalltag Konflikte als negativ wahrgenommen. Es gilt sie zu vermeiden (vgl. auch Minssen 1999:189), weshalb die Lösung schwieriger Themen gemieden wird. Reden über Probleme führt nur zu weiteren Problemen, wie ein Arbeiter schildert:

I: Reden ist ja immer das Problem. Weil, reden erzeugt ja immer noch mehr Ärger. Weil man ja auf ein Problem angesprochen wird auf ein Problem, was man hat. In welcher Art und Weise es auch immer sein möge. Aber es ist ja auch so eine Feststellung, die man in der Zeit gelernt hat. Weil ich kann nicht zu einem Mitarbeiter hingehen und sagen " das und das, weil..." Ich kann das, das ist kein Problem, aber der Mitarbeiter wird da erst mal nicht groß was dazu sagen. Er wird das mitnehmen, was man ihm gesagt hat. Und wird sich dann seine Gedanken machen. Aber mit anderen wird er sich seine Gedanken machen. Ich bin ja kein Psychologe, aber es ist ja leider so. [K4_A]

Konfliktaustragungsstrategien sind aus diesem Grund passiv angelegt. Man beschwert sich lieber hinter vorgehaltener Hand mit Gleichgesinnten und wartet ab bzw. toleriert die schwierige Situation. Dies begründet die Bildung von Subgruppen im Team.

2 Das Mismatch zwischen Subjekt und Kennzahlen – zum Fehlschlagen von direkt-indirekter Steuerung

Eng mit der Problematik von Kommunikation ist die Frage nach deren Zielgerichtetheit verwoben. Schließlich verbindet das Unternehmen mit der Etablierung von Teamarbeit ja verschiedene Mehrwerte. Wie gezeigt bedient sich der Untersuchungsbetrieb einer bestimmten Steuerungslogik, die sowohl mit direkten, als auch mit indirekten Steuerungsinstrumenten agiert.

Faktisch hat sich an der Anweisungskultur im Unternehmen seit der Einführung von Teamarbeit wenig geändert. Dazu tragen eingespielte Verhaltensweisen von Arbeitern und Vorgesetz-

ten bei. Aber auch strukturell kam es mit der Einführung von Teamarbeit zu keiner weiterführenden Enthierarchisierung. Allerdings wurde die Beziehung zwischen Meister und Team mit einer neuen Tätigkeitsbeschreibung sowie mit zahlreichen Coachingeinheiten für die Meister auf eine neue persönlichere Ebene gestellt.

Nunmehr soll der Meister stärker als Coach und Mentor, als Unterstützer gegenüber den Mitarbeitern auftreten und sich dabei mehr der Optimierung von Produktivität und Qualität in der eigenen Meisterschaft widmen. Das funktioniert allerdings nur, wenn sich Arbeiter in gewisser Hinsicht selbst führen bzw. schwächer ausgedrückt: stärker organisieren können und das entlang bestimmter Unternehmensvorgaben. Genau an diesem Punkt kommt es zur Verbindung zwischen direkter Steuerung durch Vorgesetzte und indirekter Steuerung der Mitarbeiter durch betriebliche Zielvorgaben.

Während direkte Anweisungen durch die betriebliche Hierarchie unmittelbar sanktioniert werden können, verhält sich das mit indirekten Anweisungen schwieriger. Prinzipiell besteht auch hier die Möglichkeit von direkter Kontrolle der Selbstorganisationsprozesse der Teams. Das geschieht beispielsweise indem Teamgesprächsprotokolle oder Teamtafeln überprüft werden, um zu sehen, was tatsächlich in den Teamgesprächen und an der Teamtafel stattfindet. Aber solch eine Kontrolle hat nicht mehr viel mit indirekter Steuerung zu tun. Schließlich setzt das Unternehmen damit den Mitarbeitern wieder die „Pistole“ auf die Brust und lässt das „Krokodil“ im Käfig. Mit einer „freiwilligen“ Erreichung von Zielen, in einem Raum, in dem Eigenstrukturierungsleistungen möglich sind, hat das nicht mehr viel zu tun. Weil aber der Untersuchungsbetrieb immer wieder auf genau diese kontrollierenden Praktiken zurückgreifen muss, lässt das die Vermutung zu, dass mit der indirekten Steuerungslogik etwas nicht passt. Genau diesem Problem wird sich im Folgenden zugewandt.

Wie kommen unternehmerische Ziele ins Subjekt?

Als Ausgangssituation der Problemanalyse stellt sich die Frage nach der Identifikation des Subjekts mit betrieblichen Zielen. Es geht darum zu fragen auf Grund welcher subjektiven Interessen sich der Arbeiter überhaupt mit Zielen „matchen“ sollte. Daraus folgend zweitens, ob das Unternehmen einen funktionsfähigen Mechanismus zur Verfügung stellt, auf dessen Grundlage sich die Arbeiter auch „Matchen“ können.

Nähern wir uns zunächst dem ersten Punkt an und fragen danach, ob und welche Erwerbsorientierungstypen sich mit indirekten betrieblichen Zielvorgaben „matchen“ lassen.

Beim erlebnisorientierten Typ zeigen sich klare Kongruenzen. So existiert in Dennis' Bereich eine variable Stückzahlvorgabe, die es zu erreichen gilt. Das bedeutet, dass nicht jeden Tag eine feste Stückzahlproduktion erreicht werden muss, sondern innerhalb eines bestimmten Zeitraums eine festgelegte Teileanzahl zu produzieren ist. Außerdem ist er für die Einhaltung der Qualität in seinem Arbeitsbereich mit verantwortlich und muss bestimmte Qualitätsdaten für sein produziertes Teil anfertigen.

Die Zielerreichung von Stückzahl und Qualität ist bei den Erlebnisorientierten emotional gebunden, das bedeutet, sie ärgern sich bei Nichterreichung und freuen sich bei Erreichung der Ziele.

I: Also wenn eine Anlage kaputt geht, wo man selber jetzt schlecht darauf Einfluss nimmt, wo man, zum Beispiel die Schlosser anrufen muss oder die Elektriker. Und das dauert dann halt ein bisschen. Ist natürlich ärgerlich. Da kann man in der Zeit vielleicht die Anlage bisschen reinigen oder Wartungsarbeiten machen. Ist zwar ärgerlich schon, dass man da was verliert, weil man natürlich auch immer gut dastehen möchte. Man versucht sein Bestes und wenn's nicht klappt, dann ist das ärgerlich. [FA7]

Darüber hinaus ist die Zielerreichung an die eigenmotivierte Suche zur Optimierung von Anlagen und Prozessen gebunden. Bei Dennis erkennt man Züge eines Unternehmergeistes. Er ist grundsätzlich nicht bereit, die geschaffene Umgebung kreislaufmäßig „nur“ weiterzutreiben, sondern er versucht neue Kombinationen durchzusetzen (vgl. Schumpeter 1993:116) und dies mit starkem Willen und Erfolgshunger.

Aber: Selbst die progressiv-erlebnisorientierten Arbeiter handeln nicht ausschließlich auf der Grundlage von „inneren Quellen der Anerkennung“ (Frey 2009:113). Sehr wohl möchten sie sich gegenüber Vorgesetzten gut positionieren und Anerkennung für ihr problemlösendes Arbeiten erhalten.

Während beim progressiv-erlebnisorientierten Typ noch am Weitestgehenden eine Übereinstimmung zwischen inneren Motivatoren und äußeren Zielanforderungen hergestellt werden kann und damit eine Bereitschaft signalisiert ist, sich an einer Rahmensteuerung von Arbeit auszurichten (vgl. Pongratz/ Voß 2000), schwindet diese intrinsische Verbindung bei den assimilierten und separierten Typen zusehends. Das soll nicht bedeuten, dass die Erreichung von Produktivitätszielen – gerade beim ambitionierten Typ – keine Rolle spielen würde. Denn im Gegenteil: Als regelbefolgendes Subjekt macht er so Einiges, um den gesetzten Leistungsanforderungen an seine Tätigkeit gerecht zu werden. Aber dies ist eben nicht als positiv besetztes emotionales Muster zu interpretieren, als etwas, das mit Spaß, Freude oder Unternehmergeist

gleichgesetzt werden kann. Viel mehr wird die Regelbefolgung als Notwendigkeit zur Sicherung der Beschäftigung gesehen. Insofern reagiert der assimilierte Arbeiter auf die an ihn gestellten Anforderungen, wenn sie mit entsprechenden betrieblichen Anerkennungs- bzw. Sanktionsformen versehen werden. Letztere sind gerade für den assimilierten Arbeiter überaus funktional, weil sie das Fundament für die Anpassungsstrategien an die betrieblichen Strukturen sind.

Es ist somit kein „neues“ subjektives Leitbild, das die Arbeiter an die Arbeitsorganisation anpasst, sondern es sind bestehende, habitualisierte Dispositionen sowie Ansprüche an die Arbeit, die die Anpassungsleistungen erzwingen. Gleichzeitig wird mit der Erwartungshaltung, die auf ein Feedback der betrieblichen Hierarchie abzielt, das direkte tayloristische Anerkennungssystem immer wieder von neuem reproduziert.

Das Mismatch von Subjekt und indirekter Steuerung

Festgehalten werden kann, dass indirekte Steuerungsformen in der Wahrnehmung der progressiven und assimilierten Arbeiter an betriebliche Anerkennungssysteme geknüpft sind. Was passiert, wenn diese Anerkennungssysteme versagen?

Ein klares Ergebnis dieser Arbeit ist, dass die Selbstorganisationsprozesse der Teams entlang unternehmerischer Ziele bis dato nicht funktioniert. (*Erstens*) weil die Erreichung oder Nichterreichung von Zielen an kein Anerkennungssystem gebunden sind. (*Zweitens*) weil parallel dazu „alte“ Ziel- und Anerkennungssysteme erhalten bleiben. Exemplarisch steht dafür das Instrument der Teamtafel. Auf ihr führen der Teamsprecher und sein Team bereichsspezifische Ziele, z.B. zur Produktivität, zum Ausschuss oder zur Anwesenheit. Die Zielverfolgung erfolgt tages- oder wochenbezogen. Außerdem werden auf der Teamtafel die Anwesenheit, die Rotationsplanung sowie der Qualifizierungsstand dargestellt sowie sonstige Informationen hinterlegt. Aus unternehmerischer Perspektive soll die Teamtafel die Selbstorganisationsprozesse unterstützen, indem beispielsweise anhand der Darstellung von nichterreichten Zielen problemlösende Kommunikationen initiiert werden. Obwohl in den meisten Fällen die Teamtafel ordentlich geführt wird, lehnen konträr dazu nahezu alle interviewten Mitarbeiter das Instrument ab:

I: Also meiner Meinung nach macht sie [die Teamtafel – T.K.] überhaupt keinen Sinn. Wir gehen jeden Morgen rüber, malen was an. Aber ich habe mich letztens mit Kollegen unterhalten. Also die sagen, dass Ding steht erstens nur im Weg. Und draufgeschaut hat bis jetzt auch noch niemand. Bin ich ganz ehrlich. [P3]; Die Kollegen gucken, die meisten oder viele Kollegen gucken nicht unbedingt aus Eigeninteresse da drauf. [P6]; [...] ich kenne nicht mal meine Rotationsnummer. Auf jeden Fall sind viele trockene

Themen dabei. [LO2]; Ja eher selten. Selten, da es ist informativ in dem Sinne ja, weil wie gesagt mit den Zielen. Nur, es wird nicht immer gleich so verfolgt, dass, na wir kriegen keinen Ärger wenn wir es nicht einhalten, sagen wir's mal so. Also wenn wir die Ziele nicht einhalten. Verfolgen tun wir sie. [FA5]; Diese - ich weiß es nicht, ob es überhaupt jemanden interessiert - diese Teamtafel. Ich glaube da schaut keine Sau drauf. Gut, ich stehe da jeden Tag 10 Minuten und male diese Dinger an. Interessieren tut das eigentlich keinen. [L6_A]; Die füllen da irgendwelche Zettel aus, die nach einer Woche wieder weg in den Papierkorb fliegen. Und das ist wie eine Arbeitstherapie. Ich sehe da keinen Sinn. Absolut keinen Sinn. [...] Es sind für mich böhmische Dörfer. Also für uns selbst, fürs Team wüsste ich nicht was das bringen soll. Ich meine, ok die Leute, die sich damit auskennen, die Vorgesetzten, die gucken darauf und wissen was Sache ist. Aber fürs Team ist das Quatsch. [M7_A]

Die Ablehnung der Teamtafel hat folgende Gründe: (*Erstens*) werden die Ziele nicht einvernehmlich mit den Teams vereinbart, sondern top-down gesetzt. Insofern muss aufgrund dieser Vorgehensweise der tatsächliche Praxisbezug in Frage gestellt werden. (*Zweitens*) findet keine Überprüfung der Zielerreichung auf der Teamtafel durch die Hierarchie statt. (*Drittens*) ist das Zielführungssystem via Teamtafel an keine leistungsorientierte und/oder kompetitive Anerkennungsform (vgl. Frey 2009:126ff) gebunden, wodurch subjektive Dispositionen in instrumenteller Art stärker gebunden werden könnten. (*Viertens*) existieren parallel zu den teambezogenen Zielen verschiedene offizielle betriebliche Kennzahlen wie Stückzahl oder Qualität, die hierarchisch kontrolliert und durch den Meister in Ansprachen auch sanktioniert werden. Insofern existiert für die Arbeiter ein „Nebeneinander“ von nicht-kontrollierten teambezogenen und auf die Selbstorganisation der Gruppe abhebenden Zielen sowie kontrollierten Produktionszielen. In den Augen der Arbeiter haben letztere natürlich Priorität, weil dadurch für sie unmittelbare Konsequenzen resultieren. (*Fünftens*) sind die subjektiven Voraussetzungen zur Akzeptanz von indirekten Steuerungssystemen ohne darauf bezogene und systematische Anerkennungsformen nicht gegeben.

Wahrgenommen wird die Teamtafel von den Arbeitern weder als Instrument zur eigenen „Teaminformation“ noch als Instrument zur Steuerung eigener Teamprozesse und schon gar nicht als Steuerungsinstrument der eigenen Arbeitskraft, sondern als Plattform für die Außerdarstellung des Teams für „Besucher“ oder Manager. Resultierend daraus werden die vom Management vorgegebenen Ziele als abstraktes Bündel von Zahlen gesehen, mit denen sich nicht weiter auseinandergesetzt werden muss. Es muss einzig ihre ordentliche und aktuelle Darstellung gewährleistet sein, weil die Teamtafelbearbeitung durch „Audits“ überprüft wird.

Der Irrglaube von der deterministischen Beziehung zwischen neuer Steuerungsform und Subjektpotentialen

Besonders (*fünftens*) ist im Rahmen dieser Arbeit von Interesse. Das Unternehmen sitzt einem Irrglauben auf, wonach ein Determinismus zwischen dem unternehmerischen Leitbild eines sich an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen ausrichtenden, sich selbst steuernden Subjekts und der Arbeitskraft bestünde. Die Resistenz gegenüber dem neuen Steuerungskonzept ist auf eingespielte Dispositionen sowie Handlungspraktiken zurückzuführen, die sich nicht einfach bei Seite schaffen lassen.

Insofern muss resümiert werden, dass die Teamtafel das Ziel eines erweiterten Zugriffs auf subjektive Potentiale deutlich verfehlt und insgesamt die indirekte Steuerungslogik scheitert. Weil die subjektiven Erwerbsorientierungen der Arbeiter nicht auf dieses halbherzige System indirekter Steuerung ausgerichtet sind, wird ihnen die Identifikation mit betrieblichen Zielen von Unternehmensseite abgesprochen und ihnen mangelndes Engagement unterstellt. Folglich setzt das Unternehmen auf stärkere Kontrollen zur Einhaltung des formalen Standards der Teamtafel. Wo an anderer Stelle klare Feedbacks fehlen, soll nun indirekte Steuerung durch direkte Kontrolle von Formalismen erreicht werden.

3 Gruppengetragene Problemlösungen eher die Ausnahme

Das Mitwirken bei gruppengetragenen Problemlösungen wurde als weitere Anforderung an die Arbeiter identifiziert. Im Rahmen des Teamgesprächs ist es die Aufgabe aller, an der Verbesserung von Arbeitsumfeld und Arbeitsprozessen mitzuwirken. Oben wurde auf die Schwierigkeit mit der Kommunikation eingegangen (S.202ff). Natürlich haben diese kommunikativen Defizite in den Besprechungen auch Auswirkungen auf die Problemlösung im Team. Allerdings ist das nicht der einzige Grund, weshalb gruppengetragene Problemlösungen eher die Ausnahme als die Regel sind. Die geforderte Art und Weise, sich systematisch und kontinuierlich mit Problemen im Arbeitsbereich auseinanderzusetzen, bereitet erhebliche Schwierigkeiten.

Neben dem Sachverhalt, dass Arbeitsunzufriedenheit die Beteiligung an der flexiblen Standardisierung lähmt, zeigt sich hier ein generelles Problem. Nämlich das Mismatch zwischen einer Kaizen-Philosophie und den Erwerbsorientierungen. Wo auf der Strategieebene die ständige „Veränderung zum Besseren“ propagiert wird, fehlt es auf der Produktionsebene an konkreten Umsetzungsvorstellungen. Dabei ist es nicht so, dass es zu wenig Instrumente, zu wenig Qualifizierungsmöglichkeiten oder zu wenig Unterstützung genereller Art vorhanden wären, um beim „Problemlöselernen“ der Arbeiter zu helfen. Auch stimmt es nicht, dass die Arbeiter kein

Interesse an der Verbesserung von Qualität, Kosten oder der Wettbewerbsfähigkeit ihres eigenen Unternehmens hätten. Aber es gelingt ihnen nicht, ihr Alltagsbewusstsein auf die neue Anforderung umzustellen. Sich ständig über den eigenen Arbeitsprozess Gedanken zu machen, würde bedeuten, sich selbst in Frage zu stellen und sich damit der Kritik der Anderen preiszugeben.

Aber es gibt auch noch weitere Erklärungen für das Mismatch, die im Folgenden dargestellt werden.

Denn es ändert sich ja sowieso nichts!

Mehrheitlich ist zu beobachten, dass zeitliche Freiräume im Teamgespräch nicht systematisch zur Abstellung von Problemen im eigenen Arbeitsbereich genutzt werden. Probleme mit Werkzeugen, Teilen oder Montagefehler werden durchaus angesprochen, „verpuffen“ dann aber wieder. Wenn ein Problem zur Sprache kommt, wird es reflexartig „negativ problematisiert“. Das bedeutet, negative Erfahrungen mit Verbesserungsprozessen aus der Vergangenheit werden herangezogen, man schimpft darüber und schließlich wird eine mögliche Maßnahme tot geredet. Schließlich wird die Verantwortung für das Problem in die Hierarchie hinein abgegeben. Über längere Zeit bestehen so Produktionsprobleme im Team, die natürlich zu Unmut bei den Arbeitern führen.

Selten kommt es zu einer wirklichen Auseinandersetzung mit einem Problem, so dass Ursachen definiert werden könnten. Kommt es doch zur Entwicklung von Maßnahmen, die auf die Lösung eines Problems abzielen, werden Verantwortliche nicht benannt sowie Zeithorizonte (zur Realisierung) nicht gesetzt. Dadurch werden Probleme im Team eher verschleppt als abgestellt.

Dieses Verhalten erscheint insofern ambivalent, weil die Forderung nach Partizipation im Arbeitsprozess schon immer sprachlicher Bestandteil der Arbeiter ist. Die Chance sich selbst durch „Kopfarbeit“ in den Arbeitsprozess einbringen zu können, halten selbst traditionelle Arbeiter für gut, obwohl sie auf den Erhalt des Status Quo aus sind.

Die Ursachen für dieses Mismatch zwischen betrieblicher Anforderung einerseits und dem gezeigten Handeln andererseits sind in der betrieblichen Struktur und der subjektiven Wahrnehmung der Arbeiter zu suchen. Auf der strukturellen Ebene blockiert die Institution des Ideenmanagements die Generierung von Verbesserungsideen im Rahmen des gruppengetragenen Problemlöseprozesses. Das Ideenmanagement hat sich im Alltagsbewusstsein der Arbeiter

etabliert. Bei vielen Arbeitern ist das Instrument durchaus positiv besetzt. Allerdings werden mit dem Ideenmanagement auch negative Erfahrungen verknüpft, insbesondere was die Bearbeitung der Vorschläge sowie die Erfahrung mit abgelehnten Vorschlägen anbelangt. Problematisch wird es nun, weil ein Teil der Arbeiter das Ideenmanagement mit der Problemlösung im Team gleichsetzt und aufgrund negativer Erfahrungen mit dem Ideenmanagement der Umsetzung von Maßnahmen kaum Chancen einräumt:

I: Wir haben also vorher auch schon Ideen eingebracht, die in der Regel meistens abgeschmettert wurden. Und dann hat irgendjemand anderes das aufgegriffen, das war früher die Regel. Leute die in diesem Bereich noch nie gearbeitet haben, haben diese Verbesserungsidee wieder reingebracht und da sind also manche in den Hintern getreten wurden für so einen Schwachsinn. [...] Verbesserung der Arbeitsprozesse erfolgt hier nicht durch die Teamarbeit. Die hat's vorher gegeben, ganz einfach, weil die Leute selber nachgedacht haben und überlegt haben. Und das passiert auch immer noch. Ist auch immer schwer die Leute zu motivieren, weil die von vornherein sagen bringt doch eh nichts. Weil der macht doch sowieso nichts. [LO3]

Vom Ideenmanagement ganz abgesehen, legen die Arbeiter nur wenig Hoffnung in die Durchsetzung von Veränderungen. Die Einstellung „es ändert sich ja sowieso nichts“ ist so-wohl bei den assimilierten, als auch bei den separierten Arbeitern weit verbreitet und hemmt von Anfang an die Beschäftigung mit der Problemlösung. Auch das ist historisch bedingt, sahen sich die Beschäftigten vorher mit weniger Handlungsmöglichkeiten konfrontiert. Die Gestaltung und Verbesserung des eigenen Arbeitsplatzes lag in anderen Händen. Weil die Arbeitssituation nie zufriedenstellend war, kompensierten die Arbeiter ihre Lage durch das Schimpfen über die Zustände sowie über Vorgesetzte und die Fachexperten.

Werden die subjektiven Dispositionen in diesem Zusammenhang stärker ins Feld geführt, zeigen sich besonders bei den separierten Arbeitern Hemmnisse gegenüber der gruppengetragenen Problemlösung. Es stellt sich ja die Frage, aus welchen Gründen sich überhaupt die Arbeiter an der Problemlösung bzw. kontinuierlichen Verbesserung beteiligen sollten? Hier sind es negative Erwartungen, dass Problemlösungen zu Arbeitsverdichtung, Personalreduktion oder veränderten Arbeitsabläufen führen könnten.

Die Realität beweist, dass allein eine betriebliche Aufforderung, Problemlösungen voranzubringen, nicht greift.

Bewahrung der Routine bei den traditionellen Arbeitern

Bei den traditionellen Arbeitern verhält sich die Sachlage relativ eindeutig. Prinzipiell ist ihnen die Verbesserung der eigenen Arbeitssituation ein Anliegen. Darüber hinaus interpretieren sie

die Chance, sich im Rahmen der Teamgespräche Gedanken über die eigene Arbeit machen zu können als positiv. Allerdings bleibt dieses „Gedankenmachen“ im Rahmen ihres Status Quo begrenzt. Den Traditionellen geht es um die – meistens ergonomisch motivierte – Verbesserung bzw. Wahrung der aktuellen Arbeitssituation. Die im Teamgespräch entwickelten Forderungen beziehen sich auf den Austausch von Werkzeugen oder sonstigen Produktionsmitteln, um den Arbeitsprozess in gewohnter Weise aufrechtzuhalten. Darüber hinausgehende Aktivitäten, in denen sich über die eigenen Arbeitsprozesse Gedanken gemacht wird, finden nicht statt. Es geht ja gerade darum die eingespielte Routine zu erhalten und jegliche Mehrbelastungen abzuwehren. Sehr sensibel reagieren traditionelle Arbeiter auf nicht umgesetzte erarbeitete Maßnahmen durch das Unternehmen. Die Mitarbeit an Problemlösungen lohnt sich nicht, denn „sobald Geld angefasst werden muss, passiert sowieso nichts“ [P1].

Knochenschaben und das Erleben der eigenen Begrenzung bei den frustrierten Arbeitern

Gerade die Frustrierten leiden unter der Geschwindigkeit bzw. Zerstückelung ihrer Arbeit. Grundlegend können die frustrierten Arbeiter der gruppengetragenen Problemlösung viel abgewinnen, denn sie bedeutet, brachliegende „geistige“ Fähigkeiten nutzen zu können sowie eine Abwechslung vom monotonen und anstrengenden Produktionsstress. Bezogen auf die Verbesserung von Qualität oder dem Fluss des Prozesses sehen sie aber keine Chance etwas ändern zu können. So wie die aktuelle Arbeitssituation vorgegeben ist, erscheint sie ihnen als bis ins letzte Detail optimiert und alle Qualitätsstandards sind bereits ausgereizt. Die Arbeiter sprechen in diesem Zusammenhang vom „Knochenschaben“, weil noch das letzte Fetzen Fleisch – sinnbildlich – vom Knochen genagt wird, indem durch Problemlösungen Arbeitsschritte weiter optimiert werden, um Fehler zu vermeiden bzw. um weitere Arbeitsschritte zu installieren.

Während es im Rahmen von ganzheitlichen Produktionssystemen nicht darum geht, mehr Produktivität mit mehr Personal zu erreichen, sondern durch Verschlinkung von Prozessen Produktivitätsfortschritte zu erzielen („wachsen ohne zu wachsen“), suchen die Frustrierten nach gerade umgekehrten Möglichkeiten. Weil sie nicht mehr leisten können, kann in ihren Augen nur bessere Qualität der Arbeit erreicht werden, indem die Personenanzahl im Team erhöht wird. Aber das passiert nicht, so dass die gruppengetragene Problemlösung von Frustration und nicht von Verbesserung geprägt ist.

VIII Schlussbetrachtung

Im Folgenden werden die zentralen empirischen Ergebnisse rekapituliert. Anschließend wird in Bezug auf die Fragestellung der Arbeit ein Fazit gezogen und theoretische Ergebnisse erörtert sowie Grenzen der Untersuchung aufgezeigt. Abschließend wird der Versuch unternommen das analysierte Konzept von Teamarbeit – anhand der gewonnenen Erkenntnisse – weiterzuentwickeln.

1 Zentrale Ergebnisse im Überblick

Empirische Ergebnisse: Die Frage nach der Wirkung von Erwerbsorientierungen auf die Handlungspraxis im Rahmen von Teamarbeit wurde im Verlauf der Arbeit in mehreren Stufen beantwortet. Zunächst ging es darum, elementare subjektorientierte Anforderungen und Möglichkeiten für die Arbeiter durch Teamarbeit zu identifizieren: Es sind besonders die Aspekte von Kommunikation und Kooperation, direkt-indirekter Steuerung und Problemlösung, die auf die Subjektivität der Arbeiter abzielen. Sodann wurden auf der Grundlage von drei Grundkategorien – der progressive, assimilierte und separierte Arbeiter – sechs typische Erwerbsorientierungen aus dem empirischen Material rekonstruiert, die sich hinsichtlich der Dimensionen Arbeitsidentität, Selbstaktivierung und Leistungsverausgabung sowie ihrer Aktivität im betrieblichen Raum, das heißt ihrer Anpassungsleistung, welche die Arbeiter gegenüber der Anpassung an betriebliche Strukturen zeigen, voneinander unterscheiden.

- *Progressive Arbeiter:* Unter der Grundkategorie der progressiven Arbeiter subsumieren sich Arbeiter, die eine besondere emotionalisierte Erlebnisintensität von optimierender Leistungsverausgabung zeigen. Die Vermischung von lebens- und arbeitsweltlichen Sinnansprüchen ist bei ihnen besonders deutlich erkennbar. Sie verbinden subjektive Ansprüche an die Arbeit mit subjektiven Anforderungen und Möglichkeiten durch Teamarbeit. Selbstständig wird sich betriebliches Wissen angeeignet und trotz struktureller Unwägbarkeiten werden persönliche Ziele verfolgt, um dadurch eine besondere emotionale Befriedigung zu erfahren.
- *Assimilierte Arbeiter:* Die assimilierten Arbeiter zeichnen sich insbesondere dadurch aus, dass sie sich stark in betrieblichen Strukturen verorten bzw. sich fest an sie binden. Diese sehr enge Bindung an den Betrieb ist als eine aktive Arbeitsplatzsicherungsstrategie zu werten. Innerhalb des vorgegebenen betrieblichen Kontextes sind sie bereit Freiräume zu nutzen bzw. klagen diese auch ein. Aber dieser Anspruch bewegt sich immer

im Kontinuum zwischen Selbstentfaltung und bewährten hierarchischen sowie arbeitsorganisatorischen Abläufen. Wichtig ist, kein Risiko einzugehen, sich nichts zuschulden kommen lassen. Ihre Leistungsverausgabung ist auf die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit ausgelegt, was in Bezug zur Teamarbeit in einem Zwang zur Konformität mündet.

- *Separierte Arbeiter*: Die separierten Arbeiter hegen eine verteidigende Haltung gegenüber dem betrieblichen Status Quo. Ihre Selbstaktivierung zeichnet sich durch deutliche instrumentell-materialistische Orientierungen aus. Erzwungen bzw. bewusst-intendiert wenden sie sich von geforderten Leistungs- und Verhaltensnormen ab, woraus eine unangepasste und sperrige Haltung gegenüber Veränderungsprozessen resultiert.

Insgesamt wird ein differenziertes Bild von Erwerbsorientierungen sichtbar, was sich schlussendlich auch in einer differenzierten Haltung gegenüber Teamarbeit zeigt. Die Erwerbsorientierungen bleiben allerdings relativ losgelöst von den Aufforderungen des Unternehmens, sich in kommunikativ-kooperativer, problemlösender und selbststeuernder Manier zu verhalten. Das bedeutet, dass die Motive für das Mitmachen von Teamarbeit jenseits dieses unternehmerischen Leitbilds liegen und die Arbeiter das Teamarbeitskonzept in veränderter (und nicht so wie vom Unternehmen intendierten) Art und Weise in ihre Handlungspraxis überführen. Konkret heißt das, dass es zwei Stoßrichtungen sind, *die konformes Teamarbeitshandeln* bewirken: Zum einen Alternativlosigkeit, zum anderen ein tradiertes Selbstverständnis.

- *Alternativlosigkeit*: Der Aspekt der Alternativlosigkeit liegt darin begründet, dass die Arbeiter in ihrer subjektiven Wahrnehmung scheinbar alternativlos auf ihr Unternehmen angewiesen sind und aus diesem Grund zur Konformität bereit sind.
- *Tradiertes Selbstverständnis*: Das tradierte Selbstverständnis wiederum speist sich aus einem hohen Maß an Unternehmens- und Produzentenstolz, einem spezifischen Berufsethos sowie regional bedingten Sozialisationserfahrungen.

Gründe für *nicht-konforme Handlungen* zeigen sich überall dort, wo in der subjektiven Wahrnehmung unter betrieblichem Druck traditionelle Haltungen zur Arbeit (harte körperliche Arbeit, Routine, Unterordnung und Gelderwerb) verändert, eingespielte Machträume beschnitten und das Erfahrungswissen sowie Fachlichkeit der Arbeiter missachtet werden.

Die Differenz zwischen den inneren Dispositionen und den programmatischen Anforderungen zeigt sich dann auch im betrieblichen (Team-)Arbeitsalltag. Selbst dort wo Arbeiter gewillt sind, sich an der Umsetzung des Konzepts zu beteiligen.

- *Kommunikation:* Die Umstellung auf Kommunikation verursacht Schwierigkeiten, da sowohl kulturelle Vorurteilsbilder (z.B. Angestelltenattribution) mit ihr verbunden sind, als auch durch die Differenzierung der Erwerbsorientierungen eine segmentierte und konfliktgeladene Belegschaft resultiert.
- *Kooperation:* Weil teilweise diametrale Vorstellungen über Erwerbsarbeit innerhalb eines Teams zu finden sind, scheint Kooperation dort unmöglich. Es sind besonders die assimilierten und separierten Arbeiter, die gegeneinander Druck ausüben. Die differenten Verhaltenserwartungen zwischen beiden Lagern beinhalten mehrere Punkte: Dazu gehören unterschiedliche Sichtweisen über die quantitative und qualitative Form der Leistungsausgabe und unterschiedliche Sichtweisen über die unternehmerische Verantwortung jedes Einzelnen und damit auch das Engagement im Rahmen von betrieblichen Veränderungsstrategien wie der Umsetzung von Teamarbeit.
- *Direkt-indirekte Steuerung:* Auch das indirekte Führen über Kennzahlen bei gleichbleibendem Vorhandensein von direkten Anweisungsstrukturen funktioniert nicht in der betrieblich intendierten Art und Weise. Indirekte Steuerungssysteme sind, zumindest in der Wahrnehmung der assimilierten und separierten Arbeiter, an betriebliche Anerkennungssysteme geknüpft. Nur durch die Visualisierung und Erhebung von Kennzahlen im unmittelbaren Arbeitsbereich werden keine inneren Quellen der Anerkennung angesprochen. Ein Determinismus zwischen dem unternehmerischen Leitbild eines sich an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen ausrichtenden, sich selbst steuernden Subjekts und der tatsächlichen Arbeitskraftveräußerung besteht nicht. Die Resistenz gegenüber dem neuen Steuerungskonzept ist auf eingespielte Dispositionen sowie Handlungspraktiken zurückzuführen, die sich nicht einfach bei Seite schaffen lassen.
- *Problemlösung:* Es muss festgehalten werden, dass gruppengetragene Problemlösungen eher die Ausnahme sind, was einerseits auf die kommunikativen Schwierigkeiten zurückzuführen ist. Darüber hinaus sind es negative Erfahrungen der Vergangenheit, die demotivierend wirken. Zudem gelingt es den meisten Arbeitern nicht, ihr Alltagsbewusstsein auf die Forderung einzustellen sich ständig über den eigenen Arbeitsprozess Gedanken machen zu müssen und sich somit immer wieder selbst in Frage zu stellen.

Über alle typischen Erwerbsorientierungen hinweg sind es insbesondere drei Aspekte von Teamarbeit die positiv betrachtet werden: Erwartungen an „Teamwork“, eine gerechte, teamgesteuerte Urlaubsplanung sowie regelmäßige Rotation. Trotz aller Konflikte und kooperativen Schwierigkeiten bewirkt Teamarbeit eine Neujustierung der Belegschaftsbeziehungen, die

neue reziproke Verhaltensweisen und Verhaltensnormen bewirken können. Doch das gelingt nur dort, wo eine konstruktive und pragmatische Haltung gegenüber dem Veränderungsprozess gezeigt wird.

2 Fazit

Betrachtet man die empirischen Aussagen im Gesamten und im Kontext der zentralen Fragestellung der Arbeit¹¹⁶ dann konnte gezeigt werden, dass Erwerbsorientierungen als „Vermittler“ zwischen dem Managementkonzept Teamarbeit und dem Handeln der Arbeiter wirksam sind. Aus dieser Erkenntnis resultieren mehrere theoretische Ergebnisse:

- Implikationen für eine subjektorientierte Betrachtung von Teamarbeit.
- Die Diagnose zur „Alternativlosigkeit“, die nahezu paradox für den gesicherten Bereich des Normalarbeitsverhältnisses anmutet.
- Die Frage um die Reichweite einer „Subjektivierung von Arbeit“ im „alten“ industriellen Sektor.
- Den Stellenwert der Ergebnisse im Rahmen der industriesoziologischen Rationalisierungsdebatte.
- Arbeitspolitische Folgerungen

2.1 Implikationen für eine subjektorientierte Betrachtung von Teamarbeit

Die industriesoziologische Forschung zur Teamarbeit hat in ihrer Vergangenheit eine Reihe an Erklärungen gefunden, weshalb Teamarbeit im Vergleich zum angestrebten Ziel nur unzureichend umgesetzt werden konnte. Auf der strukturellen Ebene wurden immer wieder Defizite im Einführungsprozess sowie Widersprüche zwischen Autonomieansprüchen und gestiegenen Leistungsanforderungen festgestellt. Weiterhin bestanden Konflikte mit der vorhandenen bzw. der neu justierten Hierarchie. Oder mit neuen betriebliche Strategien, z.B. Outsourcing von Geschäftsbereichen (vgl. Moldaschl 1994, Minssen 1999; Endres/ Wehner 2000; Vormbusch 2002; Gerst 2003; Pongratz/ Voß 2004). Die vorliegenden Untersuchungsergebnisse zeigen jedoch, dass Haltungen und Orientierungen zur Erwerbsarbeit ein wichtiger Einflussfaktor auf die Umsetzbarkeit von Gruppenarbeit sind. Schlussfolgerungen, wie die von Wittel, nach denen ausschließlich der proletarische Arbeiterhabitus für den Widerstand der Arbeiter gegenüber der Einführung von Teamarbeit verantwortlich ist, sind sicherlich überspitzt (vgl. Wittel

¹¹⁶ In welcher Art und Weise wirken die Erwerbsorientierungen der Arbeiter im Interaktionszusammenhang Teamarbeit?

1998). Dass es allerdings einen Einfluss von Erwerbsorientierungen auf die Beurteilung von Teamarbeit gibt, zeigt sich gerade dort, wo trotz identischer Rahmenbedingungen, differente Wertungen von Teamarbeit und differente Arbeitspraktiken anzutreffen sind. Eine subjektorientierte Perspektive auf dieses Problem erlaubt hier einen Erkenntnisgewinn, weil „Arbeits Handeln nicht unabhängig von sozialem Handeln, berufliche Integration und Anpassung nicht ohne die Frage nach Aktivität und Autonomie des Subjekts, berufliche Sozialisation nicht ohne den Blick auf biographisch vorgängige und gleichzeitig ablaufende Sozialisationsprozesse in den Lebensbereichen außerhalb der Arbeit“ (Kärtner/ Leu 1988:120) stattfindet. Die subjektorientierte Betrachtung von Teamarbeit macht deutlich, dass betriebliche Strategien differenziert interpretiert werden. Was für den einen Arbeiter als Gefahr wahrgenommen wird, erscheint für den anderen als Chance. Wo zunehmende Autonomiespielräume eine Überforderung oder eine ungünstige Änderung von Machtverhältnissen (Schließung von Ungewissheitszonen) für die traditionelle Arbeitergruppe darstellen, bedeutet sie für die erlebnisorientierten und reformierenden Arbeiter genau den Zugewinn an Handlungsautonomie, denen sich „strukturinnovative“ oder „teilautonome Arbeitsgruppen“ immer versprechen. Eine subjektorientierte Betrachtung von Teamarbeit nimmt insofern die wechselseitige Konstitution von Mensch und Gesellschaft ernst, als dass das Verstehen der Begründungen der Arbeiter hinsichtlich ihrer Arbeitsentscheidungen nicht bei ihrer konkreten Arbeitstätigkeit, ihrem Arbeitsplatz oder ihrer organisationalen Verortung stehen bleibt, sondern die Prägungskraft gesellschaftlicher Verhältnisse reflexiv einzuholen vermag (vgl. Langfeldt 2009:28).

2.2 Fremdzwang statt Selbstzwang

Trotz der Differenz von subjektiven Begründungen sind verallgemeinernde Aussagen möglich, eben weil eine subjektorientierte Perspektive immer den gesellschaftlichen Bezug im Auge haben muss: So beziehen sich die konformen Begründungen der assimilierten Arbeiter zur Teamarbeit bewusst und unbewusst auf die Angst vor einem Statusverlust und sozialem Abstieg. Auf dem ersten Blick mutet die Diagnose paradox an, steht das untersuchte Unternehmen doch geradezu für Sicherheit und Beständigkeit des Normalarbeitsverhältnisses. Allerdings: Die Festanstellung wird als ein besonderes Privileg gesehen. Ursächlich sind dafür berufsbiografische Erfahrungen, die von Arbeitslosigkeit, befristeter Beschäftigung, Leiharbeit oder Entlassungen geprägt sind. Selbst die, die auf eine stabile und sichere Erwerbsbiografie zurückschauen können, sind tagtäglich im Werk mit Zeitarbeitskräften konfrontiert, die die Instabilität und Unsicherheit der äußeren Welt (Automobil- und Finanzkrise, Hartz IV) in das eigentlich so sichere Werk hinein holen. Resultierend daraus wird sich in diszipliniertes Art

und Weise in den betrieblichen Strukturen verortet. Insofern ist der Aussage zuzustimmen, dass Anpassungsbereitschaft „keineswegs aus einem affirmativen unternehmerischen Bewusstsein“ resultiert (Dörre et al 2011: 46), sondern auf einen „Fremdzwang“ zurückzuführen ist.

2.3 Subjektivierung von Arbeit und ihre Freiheitsrhetorik

Daran schließt die Frage an, wie es um das Fortschreiten einer „Subjektivierung von Arbeit“ im „alten“ industriellen Sektor steht: Kann von einem Kontinuitätsbruch in den Erwerbsorientierungen gesprochen werden oder zeigen sich Beharrungskräfte? Als Vergleichsfolie bieten sich der verberuflichte Arbeiternehmer des Fordismus auf der einen und der Arbeitskraftunternehmer auf der anderen Seite an (vgl. Pongratz / Voß 2004:26). Voß und Pongratz analysieren in ihrer Studie zum Arbeitskraftunternehmer inwieweit sich die untersuchten Subjekte auf die erweiterten betrieblichen „Ansprüche an die Nutzung von Subjektivität einlassen“ (Voß/ Pongratz 2004:13). Genau wie in der vorliegenden Arbeit sind dabei Erwerbsorientierungen der Forschungsgegenstand. Allerdings werden die gewonnenen Ergebnisse bei Voß und Pongratz an der These zum Arbeitskraftunternehmer gemessen: Der Arbeitskraftunternehmer stellt sein gesamtes Arbeitsvermögen in den Dienst der Verwertung von Arbeitskraft. Das Transformationsproblem lagern die Arbeitenden im Sinne eines Selbstzwangs selbst auf sich aus. Merkmale des neuen Arbeitskrafttyps sind eine verstärkte „Selbst-Kontrolle“, „Selbst-Ökonomisierung“ und „Selbst-Rationalisierung“ (ebd.: 24). Für die an dieser Stelle gebildeten Typen des progressiv-erlebnisorientierten Arbeiters zeichnen sich in der Tat Selbstzwänge ab, die zu den Beschreibungen des Arbeitskraftunternehmers passen: Das betrifft insbesondere das Merkmal der Selbst-Kontrolle, bei der es um die „verstärkte selbstständige Planung, Steuerung und Überwachung der eigenen Tätigkeit“ (ebd.) geht. Die Motivation dafür basiert auf subjektiven Ansprüchen des eigenen Berufsethos. Auch der assimiliert-ambitionierte Arbeiter zeigt eine besondere Leistungsbereitschaft, deren vordergründige Motivation allerdings nicht mit „neuen“ subjektiven Ansprüchen an die Arbeit erklärbar ist, sondern sich auf Aspekte des „verberuflichten Arbeitnehmers“ (ebd.:26f) des Fordismus beziehen und durch Fremdzwang geleitet werden. Alles in allem gilt, dass eine eindimensionale Interpretation der vorgefundenen Erwerbsorientierungen zu kurz greifen würde. Eine besonders enge Bindung an das eigene Unternehmen geht nicht unmittelbar einher mit der Übernahme von bestimmten Subjektivierungsweisen, sondern kann auch auf traditionellen Erfahrungen aufbauen. Insgesamt muss die oben aufgestellte Frage deshalb mit einem Ja und mit einem Nein beantwortet werden. Weil

die Erwerbsorientierungen der Arbeiter mehrschichtig sind, fußen sie auf tradierten Sedimenten und Zwängen, die in ihrer Wechselwirkung mit betrieblichen Anforderungen und Möglichkeiten besondere Quellen für Leistungsmotivation und Anpassungsbereitschaft sein können. Diese Form von Subjektivierung hat nur begrenzt etwas mit einem neuen Typus von Arbeitskraft zu tun, so wie er von Voß und Pongratz beschrieben wird.

Leistungsmotivation und Anpassungsbereitschaft sind deshalb auch nicht als freiwillige Selbstaussbeutung im Sinne eines Befreiungsprojekts zu verstehen, in dem Autonomiegewinn „unter dem heteronomen Zwang zum ökonomischen Erfolg“ (Bröckling 2004: 61) steht. In dieser Lesart um einer aktuellen Veränderung von Subjektivität (zu der die Arbeiten rund um den Arbeitskraftunternehmer zählen, aber vor allem die Governmentality Studies die in der Genealogie Foucaults stehen) wird Flexibilität und Deregulierung von Arbeit nicht als äußere Anforderung, sondern als innere Form zur selbstaussbeutenden Freiheit interpretiert. Aus dieser Perspektive betrachtet, bedeutet Freiheit Unfreiheit, weil sie nichts weiter ist als eine inkorporierte Herrschaftstechnik. Dabei setzt die („neoliberale“) Herrschaftstechnik auf die Rhetorik der Freiheit, appelliert an Eigenverantwortung und Selbstregulierung, immer allerdings ausgerichtet an betriebswirtschaftlichen Effizienzkriterien und unternehmerischen Kalkülen (vgl. Bröckling 2007).

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen indes, dass diese Art von Freiheitsrhetorik überwertet ist. Zwar gibt es auch im hier untersuchten Unternehmen ein betriebliches Strategiemarketing, das sogar offensiv für die innere Bereitschaft zum Mitmachen wirbt. Aber letztlich bleibt der Aufruf zur Selbstorganisation in der Teamarbeit an eine direkte Anweisung durch das Unternehmen gebunden (Betriebsvereinbarung). Es ist auch gar nicht notwendig Selbstorganisation subversiv (über den indirekten, verschleierte Zwang zur Freiheit) im Subjekt zu aktivieren, weil (wie oben gezeigt) die Motive „zum Mitmachen“ vielschichtig sind (Alternativlosigkeit und tradiertes Selbstverständnis).

Das wird noch deutlicher an der Tatsache, dass das Mitmachen in der Teamarbeit vielfach mit erheblichen Herausforderungen und Problemen verbunden ist, die recht wenig mit Freiheit und Autonomie zu tun haben. So konnte oberhalb gezeigt werden, dass verschiedene Einstellungen und Orientierungen zur Erwerbsarbeit im Untersuchungsbereich zu einer Segmentierung der Belegschaft führen und die Kommunikation im Team nach wie vor von traditionellen Strukturen eines vergangenen (tayloristischen) Modells geprägt ist (Verschwiegenheit, keine öffentliche Problemsprache usw.).

Aber trotz dieser Herausforderungen ist ein Großteil der Arbeiter bereit, sich neuen Leistungsvorgaben anzupassen und entwickelt gar ein intrinsisches Interesse an der Optimierung ihrer Arbeitsumgebung. Es ist also keine subversive Indoktrination durch eine machtvolle Herrschaftstechnik die den Arbeiter an ein subjektorientiertes Programm bindet, sondern das Bewusstsein der arbeitenden Akteure, welches die gesellschaftlichen Realitäten als in Teilen unsicher begreift und sich aus diesem Grunde betrieblichen Vorgaben anpasst. Oder aber durch ein Bewusstsein, dass in hohem Maße von Unternehmens- und Produzentenstolz bzw. von einem bestimmten Berufsethos geprägt ist und betriebliche Handlungen deshalb einen normativen bzw. gar wertrationalen Charakter haben.

2.4 Die industriesoziologische Diskussion um ganzheitliche Produktionssysteme

Folgt man Sauer, dann befindet sich die industriesoziologische Debatte um Reorganisation und Rationalisierung an einem Punkt, der durch widersprüchliche Elemente gekennzeichnet ist (vgl. Sauer 2010:559). Erklärt wird dies durch einen Prozess der „reflexiven Rationalisierung“ (ebd.), wonach die Folgeprobleme eines eingeschlagenen Rationalisierungsmodus, ein System umkippen und sich neue Rationalisierungswege neu etablieren. Reorganisation wird vor diesem Hintergrund zu einer ständigen Aufgabe. Reorganisationsmaßnahmen aus den 1990er Jahren werden seit ein paar Jahren hinterfragt, nur neu justiert oder gar komplett verändert.

Nachfolgend soll – trotz der widersprüchlichen Entwicklung – ein Strang in der Debatte um Reorganisation und Rationalisierung gekennzeichnet werden, der zumindest in der Automobilindustrie verbreitet ist: das der ganzheitlichen Produktionssysteme und ihrer inhärenten Arbeitsorganisationsform der standardisierten Gruppenarbeit. Deutlich werden soll, dass standardisierte Gruppenarbeit *die logische Folge* der Verbindung von Standardisierungskonzept und Subjektorientierung ist und damit Formen einer „strukturinnovativen“, aber auch „strukturkonservativen“ Gruppenarbeit nicht funktional sind.

Eine empirisch gestützte Aussage zur quantitativen Verbreitung von ganzheitlichen Produktionssystemen in der deutschen Wirtschaft gibt es bislang nicht. 2002 gab eine Untersuchung der RWTH Aachen an, dass ein Fünftel der Automobilzulieferer GPS eingeführt hatte (vgl. Hinrichsen 2002). Die Uni Stuttgart befragte 100 kleinere und mittlere Unternehmen aus dem Maschinenbau und der Elektroindustrie und kam zu dem Ergebnis, dass 67% der befragten Unternehmen ein Produktionssystem des Typs von Toyota planen einzuführen oder gerade umsetzen (Kluge 2009:145). Eine größer angelegte Studie stammt vom Fraunhofer Institut aus

dem Jahr 2009. Danach liegt der Verbreitungsgrad im Fahrzeugbau bei 16%, in der Elektroindustrie bei 9% und im Maschinenbau bei 7% (vgl. Fraunhofer ISI 2010 in Hirsch-Kreinsen 2013:16). Die hier dargestellten Zahlen legen den Schluss nahe, dass ganzheitliche Produktionssysteme in der deutschen Industrie Beachtung finden, aber noch nicht im großen Maße umgesetzt wurden (vgl. Hirsch-Kreinsen 2009: 16).

Oberstes Gebot von ganzheitlichen Produktionssystemen ist dabei die Standardisierung von Prozessen und Strukturen, um damit Wertschöpfungsketten abbilden, bewerten, vergleichen und letztlich verbessern zu können. Für große globale Unternehmen bietet Standardisierung darüber hinaus den Vorteil, Unternehmenstechnologien¹¹⁷ weltweit zum Einsatz bringen zu können. Und schließlich soll mittels des Standardisierungskonzepts die Komplexität von Produktionsabläufen reduziert werden, die ja das Resultat von gestiegenen Flexibilitätserfordernissen (breite Angebote, viele Varianten, womöglich abgestimmt auf die Bedürfnisse und Bedingungen verschiedener Länder) sind.

In der industriesoziologischen Diskussion um Rationalisierung und Reorganisation ist der Standardisierungsprozess im Rahmen von ganzheitlichen Produktionssystemen kaum ein Thema bzw. wird noch als eine „neue Qualität“ in der aktuellen Reorganisation betrachtet (vgl. Sauer 2010:559), obwohl sich bereits Ende der 1990er Jahre dieser Trend abzeichnete.¹¹⁸ Bereits damals griffen deutsche Automobilunternehmen (wie die Daimler AG) auf das ganzheitliche Produktionssystem zurück. Springer besetzte dessen inhärenten Rationalisierungsmodus mit dem Begriff der flexiblen Standardisierung (vgl. Springer 2005:19), um deutlich zu machen, dass Standards im Rahmen von ganzheitlichen Produktionssystemen immer wieder hinterfragt und auf neue Erfordernisse angepasst werden. Das Abschöpfen von Produzentenwissen spielt im Rahmen dieser Strategie eine wesentliche Rolle, dadurch werden neue Standards entwickelt und festgesetzt. Gerst wies bereits Ende der 1990er Jahre daraufhin, dass das Standardisierungskonzept – hier bezogen auf das Thema Teamarbeit – nicht unbedingt eine Abkehr von selbstorganisierter Gruppenarbeit bedeuten müsse, weil die Arbeitsteams in die Gestaltung von neuen Arbeitsprozessen einbezogen werden können und auch indirekte Tätigkeiten in das Arbeitsspektrum der Gruppen integriert werden können (vgl. Gerst 1999: 55ff).

Die Orientierung aufs Subjekt ist im Rahmen von ganzheitlichen Produktionssystemen das Komplementärstück zur Standardisierung. Denn im Gegensatz zum standardisierten System

¹¹⁷ Wie im Falle von Volkswagen z.B. der modulare Querbaukasten.

¹¹⁸ Ausnahme aktuell Hirsch-Kreinsen in einem Arbeitspapier.

Taylor geht es nicht darum, dass ein „Scientific Management“ Arbeitsprozesse vorschreibt und diese dann ausgeführt werden. Vielmehr soll im Rahmen des Paradigmas der flexiblen Standardisierung der Arbeiter selbst zum „Scientific Manager“ werden, dabei aber seine eigenen Arbeitsprozesse hinterfragen. Organisiert ist er dabei in Teamarbeit, weil die Gruppenleistung durch Controlling- und Zielvereinbarungssysteme gesteuert wird. Ziel ist dabei die Ausrichtung an Kennzahlen und die Aktivierung von Problemlösungshandeln (flexibles Handeln in Bezug auf die Standards).

Das Konzept der standardisierten Gruppenarbeit erscheint vor diesem Hintergrund als am sinnvollsten für die GPS-praktizierenden Unternehmen. Behauptet wird an dieser Stelle, dass mit der Einführung von ganzheitlichen Produktionssystemen „innovative Konzepte“ (vgl. Gerst 1999) von Gruppenarbeit weniger gefragt sind. Innovativ bedeutet nicht, dass ihre Modellierung auf die Herausforderungen von Unternehmen angepasst ist, sondern dass tayloristischen Strukturen (repetitive Tätigkeiten, Taktzeiten, enger Aufgabenzuschnitt, eingeschränkte Aufgabenrotation) offenere, autonomere Strukturen entgegengesetzt werden. Der Anspruch nach Innovation oder Wirtschaftlichkeit des Konzepts ergibt sich durch die Annahme, dass geöffnete Arbeitsstrukturen leistungsförderlicher sind. Zwangsläufig fragten Gewerkschaften ob man sich vom Leitbild humaner Gruppenarbeit mit der Einführung von standardisierten Gruppenarbeitskonzepten verabschieden müsste (vgl. Salm 2003). Denn im Gegensatz zur standardisierten Gruppenarbeit steht im Zentrum einer innovativen, selbstorganisierten Gruppenarbeit der Anspruch nach Flexibilität (konzeptionelle gänzlich ohne Standardisierung), in dem versucht wird das Aufgabenspektrum weit zu fassen, ein hohes Maß an indirekten Tätigkeiten zu integrieren, die eigenen Arbeitstätigkeiten selbst zu planen und zu kontrollieren und weitreichende partizipative Strukturen zu verankern (z.B. in Bezug auf den KVP). Problematisch daran ist, dass durch ein breites Aufgabenspektrum und einer Vielzahl an verschiedenen Aufgaben Arbeitsroutinen nicht so ausgebildet werden können, wie sie zur Stabilisierung eines Produktionsprozesses notwendig sind, um qualitativ hochwertige Produkte, in der gewünschten Anzahl und Geschwindigkeit herzustellen (geringer Auslastungsgrad der Arbeiter, mit zu hohem Personaleinsatz). Denn der Ansatz des ganzheitlichen Produktionssystems zielt auf eine hohe Prozessorientierung hin, mit einem möglichst synchronen Produktionsablauf und der Vermeidung von Verschwendung (vgl. auch Hirsch-Kreinsen 2013:39). Lange Arbeitszyklen und eine hohe Anzahl an indirekten Tätigkeiten sind vor dem Hintergrund dieser „Philosophie“ schwer durchschaubar, wenig flexibel und bieten viel Raum für Verschwendung.

Die hier extrahierten Erwerbsorientierungen liefern zudem keine direkten Hinweise dafür, dass der primäre Anspruch an die eigene Arbeit in der Erweiterung des Arbeitsspektrums liegt.¹¹⁹ Unter den aktuellen historischen Bedingungen liegen die Prioritäten der Beschäftigten scheinbar woanders: Vorrangig geht es darum, einen sicheren Arbeitsplatz zu besitzen und den eigenen hohen Lebensstandard halten zu können. Ein hohes Maß an Arbeiterselbstbestimmung oder die Durchsetzung einer demokratischen Organisation des Betriebs sind derzeit nicht die Voraussetzungen für das subjektive Gefühl eines gelungenen impliziten Vertrags zwischen Belegschaft und Unternehmen, selbst dann, wenn die eigene Situation in der Arbeitsorganisation als nicht zufriedenstellend bewertet wird.¹²⁰

Andererseits scheint es nicht plausibel wenn behauptet wird, dass das Paradigma der flexiblen Standardisierung die Einführung von rigiden „strukturkonservativen“ Gruppenarbeitsformen (vgl. Gerst 1999: 53) nach sich ziehen würde (vgl. Pfeiffer 2008:150; vgl. Gryglewski 2005:6ff;). Denn das Rationalisierungsparadigma der flexiblen Standardisierung kommt ohne die kreativen Leistungen des arbeitenden Personals nicht aus. Es müssen Räume zur Kommunikation, zur Problemlösung und Verbesserung von Arbeitsstandards bereitgestellt werden. Insofern kann Dörich nicht zugestimmt werden, der das Konstrukt der „geführten Gruppenarbeit“ als passgenau zu ganzheitlichen Produktionssystemen sieht (vgl. Dörich 2008:10). In diesem Konzept liegt die Konzentration fast ausschließlich auf den unmittelbaren Produktionsprozess, Führungskräfte geben vor, an welchen Stellen das Produzentenwissen abgeschöpft werden soll. Problematisch ist, dass so das Erfahrungswissen der Beschäftigten ausgeblendet wird, welches aber erst den kreativen Part im Paradigma der flexiblen Standardisierung darstellt.

2.5 Arbeitspolitische Folgerungen

Seit 2007 erhebt der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) auf Basis der Bewertung von Statements die Qualität der Arbeit in Deutschland. Gute Arbeit aus Sicht der Beschäftigten bedeutet zuvorderst ein festes Einkommen innerhalb einer unbefristeten Beschäftigung zu erhalten. Sie können die eigene Kreativität einbringen, den Sinn der eigenen Arbeit erkennen. Sie möchten für die getane Arbeit Anerkennung erhalten, kollegiale soziale Beziehungen genießen sowie

¹¹⁹ Ausnahme bildet der separiert-frustrierte Arbeiter.

¹²⁰ Weiter dazu im folgenden Kapitel „Arbeitspolitische Folgerungen“.

den Schutz der eigenen Gesundheit gewährleistet bekommen¹²¹ (vgl. DGB 2009). Viele Betriebe konnten im Jahr 2012 diese Ansprüche an gute Arbeit nicht erfüllen. So gaben 23% der Befragten an, dass sie ihren Arbeitsplatz insgesamt negativ beurteilen, 69% mittelmäßig und nur 8% gut¹²². Vor allem die Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise spiegeln das insgesamt negative Bild der Untersuchung wider. So mussten die Arbeitnehmer Arbeitszeitverkürzungen hinnehmen, parallel dazu kam es zu Arbeitsintensivierungen, Entlassungen von Stammebelegschaften bzw. von Zeitarbeitern.

Folgt man den Ergebnissen des Index, wonach die Arbeitnehmer nach kreativen Aufgaben suchen, den Sinn der eigenen Arbeit erkennen möchten, Wert auf kollegiale Beziehungen am Arbeitsplatz setzen und den Schutz der eigenen Gesundheit wünschen, dann müsste das arbeitsorganisatorische Konzept der Teamarbeit genau diesen Ansprüchen entsprechen. Denn spätestens ab Beginn der Ära zur Humanisierung der Arbeit betrachten Arbeitswissenschaftler und Gewerkschaften Gruppenarbeit als ein Leitbild von guter Arbeit. Gruppenarbeit gilt als „menschengerecht“, als Form solidarischer Arbeit und durch das Leitbild der Teilautonomie auch als Chance zur Höherqualifizierung der Arbeiter, kurzum als ein ideales Instrument für mehr Wirtschaftsdemokratie.

Allerdings geriet das „gute“ Konzept unter der Verwendung von Methoden der schlanken Produktion in den Unternehmen in Misskredit. Ab Mitte der 1990er Jahre wurde deshalb immer häufiger von einem Roll-Back partizipativer Managementmethoden gesprochen (vgl. Springer 1999:159ff; grundlegend Dörre 2002a). Versuche teilautonomer Gruppenarbeit wurden zurückgenommen, Investitionen in partizipative Rationalisierungsmaßnahmen verringert, Arbeitszeiten und Gruppengesprächszeiten verkürzt, demokratische Prinzipien wie die Wahl des Gruppensprechers durch die Arbeitsmitglieder zurückgenommen. Rasch warf dies die Frage auf, ob das Leitbild von Gruppenarbeit für eine „Humanisierung der Arbeit“ überhaupt noch taugte (vgl. Salm/ Kötter 2003), gerade wenn es im Korsett eines ganzheitlichen Produktionssystems verankert ist. An diese Frage soll im Folgenden ebenfalls angeschlossen werden.

Humanisierung durch Rationalisierung

Für den Untersuchungsfall ist das nicht unbedeutend, schließlich fußt Teamarbeit bzw. der Volkswagen-Weg auf einem betriebspolitischen Pakt, der zahlreiche Zugewinne für die Ar-

¹²¹ <http://www.dgb.de/themen/++co++90f391be-020b-11e0-4f29-00188b4dc422>; Zugriff am 01.07.2013

¹²² <http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/dgb-index-gute-arbeit-arbeitsfaehig-bis-zur-rente.pdf>; Zugriff am 15.7.2013

beitnehmer verspricht. Zur Erinnerung: In der geschlossenen Betriebsvereinbarung zur Teamarbeit wurde das Ziel einer weiteren Humanisierung der Arbeitsprozesse (Ergonomie, Eigenverantwortung, Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation) festgeschrieben. Insofern knüpft das Unternehmen an alte Traditionen an. Allerdings – und das ist der bedeutende Unterschied zu früheren Konzeptionen – hat sich der Fokus verändert. Ging es früher darum durch Humanisierungsprozesse wirtschaftliche Verbesserungen zu erzielen, hat sich diese Perspektive geradezu gedreht. Weil sich Humanisierung „rechnen“ lassen muss, sind es Rationalisierungsprozesse, die der Verbesserung von Arbeit vorgeschaltet sind. So *können* Workshops zur kontinuierlichen Verbesserung (KVP-Workshops) positive ergonomische Veränderungen nach sich ziehen bzw. die Arbeit insgesamt einfacher gestalten – müssen aber nicht. Positiv auf den Prozessfluss und auf die Effizienz der Arbeit wirken sie aber in jedem Fall, weshalb kosteneffizienteres Arbeiten ermöglicht wird. Gleiches gilt für gruppengetragene Prozessverbesserungen im Rahmen von Teamgesprächen: Vordergründiges Ziel ist es hier, dass Fehler im Prozessfluss beseitigt werden, um die Qualität der Arbeitsergebnisse zu erhöhen. Die Verbesserung der Arbeit in Richtung guter Arbeit ist dabei nur *ein* Ziel unter mehreren.

Die Verantwortung für die „weitere“ Humanisierung der Arbeit wurde in vielerlei Hinsicht in die Hände der Belegschaft übertragen. Das ist sicherlich positiv zu werten, weil es nicht Fachabteilungen sind, die über Verbesserungen des Arbeitsalltags entscheiden sondern der Auslöser für positive Veränderungen von den Arbeitern selbst kommen kann. Das ist allerdings auch gefährlich, weil jede erarbeitete Maßnahme unter dem Gesichtspunkt der Kosteneffizienz bewertet wird. „Dinge, die nichts bringen“, werden auch nicht umgesetzt.

Es ist nur logisch, dass das Unternehmen die Aufforderung zur kosteneffizienten Rationalisierung in Eigenregie an einen Rationalisierungspakt bindet, der sich die Beschäftigungssicherung als Ziel gesetzt hat: Alles was du tust, tust du für dein Unternehmen und damit für deinen Arbeitsplatz! Das wirkt domestizierend (siehe die ambitionierten Arbeiter und ihre Alternativlosigkeit), weil an das Bedrohungsszenario eines gesellschaftlichen Abstiegs erinnert wird und dadurch weitgehende humanorientierte Forderungen vermieden werden. Es reicht aus, aus unternehmerischer Perspektive darauf zu verweisen, dass die gegenwärtigen Realitäten solch ein Handeln erzwingen.

„Sowohl-als-auch“

Werden alle bis hierhin gewonnenen Ergebnisse zusammen betrachtet, so fällt eine Beurteilung auf die Frage, ob Teamarbeit als ein Instrument zur Humanisierung der Arbeit betrachtet werden kann, mit einem klaren „sowohl-als auch“ aus. Ein eindeutiges Urteil ist schon deshalb nicht möglich, weil wir es mit unterschiedlichen Orientierungen, Einstellungen und Motiven der Arbeiter zu tun haben, die als interpretierende Instanz wirksam sind. Während es die einen als Instrument zur Selbstverwirklichung nutzen, andere hingegen zur Stabilisierung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit, sehen es wiederum andere als Instrument zur stetigen Rationalisierung ihrer eigenen Arbeitskraft und als Bedrohung des eigenen beruflichen Status. Fest steht, dass das Unternehmen an den Erwerbsorientierungen der Arbeiter nicht vorbei kommt, um seine Organisationsentwicklungsstrategie fortzusetzen. Belegbar ist allerdings auch, dass gesellschaftliche Entwicklungen und deren subjektive Deutungen von Arbeitern der Unternehmensentwicklung in die Hände spielen.

Im Folgenden werden in einer verallgemeinernden Gesamtschau sowohl „gute Aspekte“ als auch „schlechte Aspekte“ von Teamarbeit für die Arbeiter in den Fokus gerückt. Notwendigerweise werden auch normative Aussagen getroffen, die nicht allen Typen in der zugespitzten Darstellung gerecht werden können.

2.5.1 Teamarbeit als Form von guter Arbeit

Neue Sozialbeziehungen

Die Einführung von Teamarbeit bewirkt eine Neujustierung von belegschaftsinternen Sozialbeziehungen, die in ihrer positiven Stoßrichtung betrachtet, neue reziproke Verhaltensweisen¹²³ und Verhaltensnormen erzeugen. Trotz aller oben benannten Schwierigkeiten bilden die arbeitsorganisatorischen Veränderungen auf Teamebene die Möglichkeit, dass sich neue „kooperative“ Verhaltensweisen zwischen den Arbeitern herausbilden können.

Das kann überall dort beobachtet werden, wo eine konstruktive und pragmatische Haltung gegenüber dem Veränderungsprozess gezeigt wird. Diese Haltung fußt im Wesentlichen auf drei Beweggründen: (*Erstens*) die Möglichkeit einer gerechten und im Team gesteuerten Urlaubsplanung, (*zweitens*) die Möglichkeit von regelmäßiger Rotation und (*drittens*) die Chance zur Unterstützung und gegenseitigen Hilfe untereinander. All dies sind feste Erwartungen, die auf horizontaler Ebene an die eigenen Kollegen gerichtet werden.

¹²³ Siehe dazu das Beispiel von Ruth (S.130ff).

Gerechte Urlaubsplanung

Vor der Einführung von Teamarbeit lag die Planung des Jahresurlaubs in der Hand des Meisters. Dies führte oft zu Spannungen, weil sich durch die Planungsentscheidungen des Meisters oftmals Arbeiter benachteiligt fühlten. Hinzukam der hohe bürokratische Aufwand, denn jeder Arbeiter musste einen Urlaubsantrag beim Meister einreichen.

Seit der Teamarbeit ist es nun die Aufgabe des Teams sich über die Verteilung des Jahresurlaubs Gedanken zu machen. Dafür meldet jeder Arbeiter seine Urlaubsansprüche an den Teamsprecher an, dieser entwickelt eine vorläufige Urlaubsplanung und diese wird dann im Regelfall im Rahmen eines Teamgesprächs diskutiert.

Viele interviewte Teamsprecher berichten, dass sie ihr Team mit dieser gruppengetragenen Prozedur zufriedenstellen können. Gerade die öffentliche Diskussion über dieses Thema im Team, das gegenseitige Anhören von Begründungen, warum ein Urlaub wann erforderlich ist und das Schaffen eines gemeinsamen Konsens werden hier als positive Erlebnisse genannt. Weil alle Teammitglieder im gleichen Boot sitzen und niemand durch besondere Beziehungsqualitäten zum Meister einen Vorteil bei der Planung erlangt, werden auch Kompromisslösungen mitgetragen.

Die Erwartung an die eigenen Kollegen richtet sich damit in offener und ehrlicher Art und Weise Urlaubsaushandlungen zu begegnen und zu Kompromissen bereit zu sein. Individuelle Absprachen mit dem Meister sind verpönt [FA7], damit sich niemand einen Vorteil vor dem Anderen verschaffen kann. Soziale Ungleichheit soll vermieden werden. Es zeigt sich zudem, dass auf Teammitglieder mit besonderen familiären Rahmenbedingungen Rücksicht genommen wird. Das sind insbesondere Eltern, die Kinder im schulpflichtigen Alter haben. Das gilt auch für Arbeiter mit Migrationshintergrund, die gerne für längere Zeit in ihr Herkunftsland reisen möchten.

Regelmäßige Rotation

Das Rotieren im Team ist heute fester Bestandteil des Teamarbeitsalltags. Ein Zurück in alte Zeiten, in denen ein Arbeiter eine Tätigkeit im Extremfall sein gesamtes Arbeitsleben erledigte, wird abgelehnt. Viele Arbeiter berichteten in diesem Zusammenhang von einer früheren „Klassengesellschaft“ in der Arbeiterschaft [P6]. Auf Basis von informellen Beziehungen zum Meister und aufgrund von Qualifikationsmerkmalen wurden Arbeitsplätze auf Lebenszeit vergeben. Mit einer regelmäßigen Rotation verbinden die Arbeiter nicht nur eine Abwechslung von der Routine und die Möglichkeit zum ergonomischen Belastungswechsel, sondern auch

die Aufwertung ihrer eigenen Persönlichkeit. Sie sind es jetzt, die über die Arbeitseinteilung entscheiden. Ähnlich zur Urlaubsplanung entsteht durch das regelmäßige Rotieren bei den Beteiligten ein Gefühl von sozialer Gerechtigkeit im Team.

Dementsprechend erwarten die Arbeiter voneinander, dass sich niemand der Rotation entzieht. Um das sicherzustellen wird sich auf einen festen Rotationsrhythmus geeinigt, dieser formal festgeschrieben und anschließend offiziellisiert. Ausnahmen werden gewährt, falls gesundheitliche Einschränkungen vorliegen oder die Tagesform dem Arbeitsplatz nicht entspricht.

„Teamwork“

Gerade der letzte Punkt – einen unbeliebten Arbeitsplatz für den Anderen temporär zu übernehmen – steht als Sinnbild für „Teamwork“. Mit „Teamwork“¹²⁴ ist die Erwartung gemeint, sich gegenseitig auszuhelfen und zu unterstützen. Im alten System konnte kollegiale Fürsorglichkeit nur im Verborgenen stattfinden, weil immer die Gefahr bestand, dass gegenseitige Unterstützungen als zu geringe Auslastung seitens der Vorgesetzten interpretiert wurden (vgl. Volmerg et al 1986:115). Insofern zeigt sich in den Erwartungen zum „Teamwork“ ein grundlegender arbeitskultureller Wandel:

I: Und jetzt wird halt mal hin und wieder zu dem Anderen hingegangen und wird mal nachgefragt, ob er das anders machen würde. Also wo es einfacher geht. Oder man geht mal hin und hilft dem Anderen einfach. Das finden viele positiv, dass sich jetzt langsam mal die Leute öffnen und mal hingehen. [P3]; Weil der eine kann ohne den anderen nicht, das ist einfach in dem Job hier so. Und das beruht sicher auf Gegenseitigkeit. Ich bin fürs Team da, das Team ist für mich da. Und wir versuchen im Team unseren Arbeitstag so angenehm wie möglich zu gestalten. Das spielt eine sehr große Rolle. [L4_A]; Ja also was ich persönlich denke, man muss auch schon im Team arbeiten. Ich kann ja nicht alleine den ganzen nur einen Job machen. Da muss man schon... man muss sich auch untereinander unterstützen. [M3]

Die Liste von positiven Aussagen zum „Teamwork“ könnte noch deutlich erweitert werden. Überhaupt assoziieren die meisten Arbeiter zu allererst mit dem Begriff der Teamarbeit die Erwartung zur gegenseitigen Hilfe.

Die Norm des gegenseitigen Geben und Nehmens fußt auf Gerechtigkeit und sozialem Vertrauen

Nach wie vor ist in der Alltagspraxis der Arbeiter ein diffuses Nebeneinander von alten und neuen Reziprozitätsnormen erkennbar. Die Beschreibung der Arbeitspraktiken im empirischen

¹²⁴ „Teamwork“ ist insofern ein Bestandteil von Teamarbeit.

Kapitel hat deutlich gemacht, dass kompensatorische Verhaltensweisen wie das „dummstellen“, offen zur Schau gestelltes „Desinteresse“ oder „Konfliktverschleppung“ nach wie vor vorhanden sind.

Parallel dazu allerdings – und das ist an dieser Stelle von Bedeutung – entwickeln sich neue Normen des gegenseitigen Gebens und Nehmens, auf den drei zentralen Erwartungen an eine gerechte Urlaubsplanung, regelmäßiger Rotation und „Teamwork“ fußen.

Sie rekurren auf der gleichen reziproken Norm von Leistung und Gegenleistung, die sich gerade in gruppenförmigen Strukturen hervorragend entwickeln können (vgl. Senghaas-Knobloch 1999). Bereits der Umstand, dass die Arbeiter im Rahmen von Teamarbeit räumlich und sozial aufeinander angewiesen sind sowie sich regelmäßig in Teamgesprächen über Probleme des Arbeitsalltags austauschen, birgt das Potential für die Bildung von Reziprozitätsnormen. Gespräche untereinander bilden die Möglichkeit sich darüber auszutauschen, wie ein fairer Umgang miteinander möglich sein kann.

Zwei Faktoren scheinen darüber hinaus für die Herausbildung von reziproken Normen wichtig: Gerechtigkeit und soziales Vertrauen.

Gerechtigkeit

In den Aussagen der Arbeiter zeigen sich verschiedene Gerechtigkeitsdimensionen sowie Gerechtigkeitsmaßstäbe nach denen bestimmte Handlungen bewertet werden und die für die Herausbildung reziproker Normen von genuiner Bedeutung sind (vgl. Strauß et al 2007:65). In ihrer Fülle sollen sie an dieser Stelle nicht interessieren, aber auf ein bedeutsames Beispiel soll verwiesen werden.

Gerade bei dem Thema der Rotation im Team spielt insbesondere die Dimension der Verfahrensgerechtigkeit eine große Rolle. Verfahrensgerechtigkeit zielt „auf die Beurteilung der formalen Gestaltung von Prozessen, nach denen Verteilungsentscheidungen zustande kommen“ (ebd.). Alle Mitarbeiter rotieren über alle Arbeitsplätze, nach einer selbstentwickelten und formal festgeschriebenen Reihenfolge. Nischen, in denen einzelne Kollegen sich zurückziehen können, um an „ihrem“ Arbeitsplatz tätig zu sein, werden auf Grund dieses Gerechtigkeitsprinzips nicht toleriert. Dies würde zu einer ungerechten Verteilung der Arbeit führen, woraus Zumutungen und Belastungen die Folge wären. Ausnahmen werden in dem Fall gewährt, falls

ein Teammitglied aus körperlichen oder qualifikatorischen Gründen den Arbeitsplatz nicht beherrscht. Temporäre persönliche Bedürftigkeit wird damit als Ausnahme von der Regel durchaus anerkannt.

I: Aber wenn dann ein Kollege kommt und sagt, hier heute geht nicht und ich habe bisschen Rücken und Wechselteile aufbauen hätte ich die Woche nicht gerne, dann wird da auch Rücksicht genommen. Und dann spricht man das im Team ab. Das klappt eigentlich sehr gut. [L3]

Das nicht-nachkommen dieses Gerechtigkeitsprinzips führt im Endeffekt zu Spannungen im Team. Denn eine große Anzahl der Arbeiter ist nicht bereit „Drückeberger“ mit durchzuziehen.

I: Normalerweise wird rotiert. Der Reparaturplatz ist da außen vor. Der ist nicht mit drinne. Und das sind halt alles so ne Sachen. Teamarbeit sollte gleichberechtigt behandelt werden. Und nicht das irgendwelche Leute, sag ich mal, gesondert behandelt werden. [K5]

Als Ausnahme, aber von besonderer Herausforderung, ist dabei die Problematik der Integration von tätigkeitseingeschränkten Kollegen, die aufgrund von dauerhaften körperlichen Einschränkungen nur einzelne Arbeitsplätze, im Extremfall nur einen einzigen Arbeitsplatz besetzen können. Es geht beim Prinzip der temporären persönlichen Bedürftigkeit um die Gewährung von zeitlich begrenzter Hilfeleistung. Bei den leistungsgewandelten muss allerdings dauerhafte Hilfestellung gewährt werden. Das ist insofern problematisch, weil hier das Prinzip des gegenseitigen Gebens und Nehmens im Rahmen der kontinuierlichen Rotation nicht greift. Auf diesen Sachverhalt verweisen auch Senghaas-Knobloch et al: „Ob der bedürftigen Kollegin oder dem bedürftigen Kollegen Hilfe gegeben wird, wird zu einem großen Teil davon abhängen, ob die nötige, einseitige Zuwendung nur von kurzer Dauer ist, ob sie nicht über die eigenen Kräfte geht, und ob darauf vertraut werden kann, im eigenen Bedürftigkeitsfall auch selbst in Genuß einer entsprechenden Zuwendung zu kommen“ (Senghaas-Knobloch et al 1996:202). Das Team muss sich hier auf Verfahren einigen, um dieser Problematik zu begegnen.

Soziales Vertrauen

Ein reziproker Austausch von gegenseitiger Hilfe begründet soziales Vertrauen, hat dies aber gleichzeitig auch als Voraussetzung (vgl. Becke 2008:90). Bei der Gewähr von „Teamwork“ als wechselseitige Hilfsbereitschaft ist dies von großer Bedeutung. Während nämlich die kontinuierliche Rotation in gewisser Hinsicht auf einem teaminternen Vertrag basiert, existiert dies für Hilfestellungen nicht. Nur wenn die Arbeiter sich sicher sein können, dass ihre geleistete

Hilfestellung auch eine potentielle Erwidierung erfahren könnte, sind sie zur temporären Unterstützung bereit.

Riskante Reziprozität

Die genannten Voraussetzungen von gegenseitigen Normen lassen sich in der Tat vielfältig im empirischen Material nachweisen. Allerdings sind sie auch riskant. Oft berichten die Arbeiter von „Vertragsbrüchen“ sowie einseitigen, nicht erwiderten Hilfeleistungen. „Werden Vertrauensvorschüsse nicht erwidert, so begründet dies auf Seiten des Gebenden ein Misstrauen, das kaum in zukünftigen Interaktionsprozessen abzubauen sein dürfte, da zwischen Vertrauen und Misstrauen ein wechselseitiges Exklusionsverhältnis besteht“ (ebd.:95).

I: Teamarbeit spielt eine große Rolle, aber es muss auch funktionieren. Es geht nicht, wenn ich immer gebe und gebe und wenn ich mal was möchte, dann bekomme ich es nicht. Das ist keine Teamarbeit mehr für mich dann. [L7_A] Aber es ist auch so, dass sich auch viele auf der Teamarbeit ausruhen. Weißt du, weil im Endeffekt ist ja das Team verantwortlich und wenn einer ein bisschen weniger macht, dann macht der andere halt ein bisschen mehr. Und ja, das merkst du auch immer wieder. Und ein Team ist ja nur so stark wie sein schwächstes Glied. Von daher. [...] Na auf die Motivation auf jeden Fall wenn da jemand so quer schießt. Auf jeden Fall. Und bei der Arbeit ist es ja das gleiche. Weil es müssen dann andere Leute mehr tun, nur weil der eine sich da nicht daran beteiligt. [M5_A]

Auf Gründe, warum Reziprozität nicht erwidert wird, muss an dieser Stelle nicht noch einmal eingegangen werden.¹²⁵

Im Einklang zu den Ergebnissen des DGB-Index verdeutlichen die vorliegenden Untersuchungsergebnisse, dass Kollegialität und Zusammenarbeit sowie ein harmonisches Miteinander wichtige Ansprüche an die eigene Arbeit sind. Insofern sieht ein Großteil der befragten Arbeiter in der Teamarbeit ein Potential zur Verwirklichung dieser Ansprüche und bewertet aus diesem Grund das Konzept positiv. Außerdem ist es die Möglichkeit zur gerechten Arbeitsaufteilung, die positiv bewertet wird. Hier haben sich soziale Mechanismen eingeschaltet, um für gleiche Verhältnisse in den Gruppen zu sorgen.

Teamarbeit wird darüber hinaus gut bewertet, weil sie die Monotonie der Produktionsarbeit durchbricht. Einerseits durch die Möglichkeit zu rotieren, andererseits ist es möglich den Sinn der eigenen Arbeit im Rahmen von gruppengetragenen Problemlösungen zu hinterfragen.

¹²⁵ Siehe dazu ab Seite 192ff.

Begrenzte Partizipation der Arbeiter

Unweigerlich wird mit Teamarbeit die Möglichkeit zur Partizipation verbunden. Unter Partizipation wird die Beteiligung von Beschäftigten im Rahmen von abhängiger Beschäftigung definiert, die auf unterschiedliche Niveaus möglicher Teilnahme beschränkt ist (vgl. Dörre 1996:7). Insofern meint Partizipation im Gegensatz zur Autonomie nur Beteiligung bzw. Mitsprache.

In Bezug auf die Möglichkeit zur direkten Partizipation¹²⁶ sind es folgende Dinge, bei denen die Arbeiter im Untersuchungsbetrieb mitentscheiden können: (*Erstens*) die Einteilung des Personaleinsatzes, sowohl was die Urlaubs- als auch was die Rotationsplanung betrifft. (*Zweitens*) die Möglichkeit den eigenen Arbeitsplatz (in gewissen Teilen) zu gestalten, um die Arbeit einfacher und effizienter zu machen. (*Drittens*) die Beteiligung des Teams (über den Teamsprecher) an KVP-Workshops zur Optimierung der Arbeitsprozesse. Alle drei Ebenen sind formal im Rahmen von Betriebsvereinbarungen festgeschrieben.

Insbesondere die Möglichkeit auf Gruppenebene eigene Entscheidungen zu treffen, wird als besonders gut und im Vergleich zu früher als Bereicherung empfunden. Die Chance, Mitarbeiter aus anderen Fachabteilungen ins Teamgespräch einladen zu können, wird als Zugewinn von direkten kollektiven Einflussmöglichkeiten interpretiert. Darüber hinaus empfindet ein Großteil der Arbeiter die Installation des Teamsprecherpostens als Enthierarchisierung und als ein gutes Mittel zur Beschleunigung von Unternehmensprozessen, indem beispielsweise Werkzeuge schneller nachbestellt werden können.

Insgesamt haben sich mit der Einführung von Teamarbeit Elemente entwickelt, die ein Mehr an demokratischer Koordination auf Arbeiterebene zulassen. Weil sich das Management zum Volkswagen-Weg verpflichtet hat, müssen die gegebenen Beteiligungsrechte ernst genommen werden. Im betrieblichen Alltag ist das daran zu erkennen, dass sich in Teilen der Produktion Führungs- und Autoritätsinteressen in Teilen ändern und ein stärkeres „Management by Walking Around“ zu beobachten ist. Abteilungsleiter versuchen damit die Distanz zur Basis zu verringern, indem stärker auf informellen Austausch geachtet wird. Beispielsweise treten Manager in direkten Kontakt zu den Teams bzw. Teamsprechern und informieren sich über den Abarbeitungsstand von erarbeiteten Teammaßnahmen oder setzen sich in Kenntnis über die

¹²⁶ Direkte Partizipation meint Entscheidungsprozesse, die vorher dem Management vorbehalten waren und nun an die Arbeiter delegiert wurden (vgl. Dörre 1996:7).

Inhalte der Teamtafel. Einerseits bekommen Führungskräfte dadurch einen besseren Gesamtblick für ihren Bereich, andererseits gelangen Probleme durch den Austausch mit den Mitarbeitern des Shopfloors ungefiltert zur Führungsspitze.

Trotz dieser Fortschritte kollektiver Partizipation kann dennoch nur von begrenzter Partizipation gesprochen werden, weil individuelle Möglichkeiten zur Mitsprache begrenzt sind. Ein einzelner Mitarbeiter hat keinen Einfluss auf die Gestaltung von Arbeitszeit, Schichtmodell und in den meisten Fällen auch nicht auf die Wahl der Vorgehensweise zur Abarbeitung von Aufgaben. Des Weiteren besteht ein Manko in der fehlenden Zuweisung von Befugnissen (z.B. finanzielle Mittel) um erarbeitete Maßnahmen selbstständig umzusetzen. Das alles sind Grundprobleme industrieller Produktionsarbeit, weshalb sich Institutionen von formalisierter Stellvertreterpartizipation (Betriebsrat und gewerkschaftliche Vertretung) entwickelt haben.

Vor allem körperliche Entlastungen durch Rotation

Der kontinuierlichen Rotation im Team über mehrere Arbeitsbereiche wird von der Arbeiterseite ein hoher Wert beigemessen. Eine separat – nicht vom Autor – durchgeführte Befragung (durch das Unternehmen selbst)¹²⁷ in einem Bereich des Werks ergab folgendes Bild: 43% der Befragten erwarten eine Verbesserung ihrer Gesundheit, 18% eine Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und immerhin 13% eine verbesserte Mitarbeiterqualifikation. Darüber hinaus sehen 25% das Flexibilitätspotential im Team erhöht und 23% die Möglichkeit zur Verbesserung der Qualität. Insgesamt 11% sehen durch die Rotation eine bessere Zusammenarbeit mit den Kollegen gegeben sowie die Steigerung ihrer eigenen Verantwortung im Arbeitsprozess.

Rotation ist damit ein probates Mittel zur Entlastung von körperlich anstrengender Arbeit und damit als eine Form von guter Arbeit zu werten. Allerdings zeigen die Ergebnisse auch, dass die Rotation nur eine flankierende Maßnahme darstellt, um die Arbeit zu verbessern.

Standardisierung nur in Teilen gute Arbeit

Standardisierung ist „die neue“ Rationalisierungsstrategie in ganzheitlichen Produktionssystemen. Verbinden die Mitarbeiter diese mit guter Arbeit? Hier zeichnet sich ein differenziertes aber dennoch eindeutiges Bild ab. Alle Mitarbeiter begrüßen standardisiertes Arbeiten und sehen darin eine Verbesserung ihrer Arbeitssituation, *wenn* schichtübergreifend die gleichen Ar-

¹²⁷ Mit N=122; sowohl Stammebelegschaft als auch Zeitarbeiter. Mehrfachnennungen waren möglich. Erhebungsjahr 2011/2012.

beitsschritte abgearbeitet werden. Daraus resultieren einheitliche Stellflächen und Materialwagen für Verbauteile und Werkzeuge; klare Kennzeichnungen was an dem letzten Auto der Schicht verbaut wurde sowie eine effizientere Materialbereitstellung durch die Logistiker. Dadurch müssen vor Arbeitsbeginn keine Materialkisten vertauscht werden, was prinzipiell zu Entlastungen führt. Standardisierung wird dann zum Vorteil für die Beschäftigten, wenn Stress durch geringere Laufwege und optimale Arbeitsschritte abgebaut werden kann, genauso wie durch die Festlegung auf einheitliche ergonomische Standards.

Aber Standardisierung hat ihre Grenzen. Sie bedeutet für die Beschäftigten eine Arbeitsverschlechterung, wenn Standardisierung mit einer orthodoxen Handlungsvorgabe gleichgesetzt wird. Die Arbeiter betrachten Standards kritisch, wenn die Einheitlichkeit verschiedener Personen vorausgesetzt wird. Jede Person hat verschiedene ergonomische Voraussetzungen. Auch Schmid weist in seiner Untersuchung (bei einem Automobilhersteller) darauf hin, dass Standards von Mitarbeitern nicht grundsätzlich abgelehnt, aber zumindest differenziert und kritisch betrachtet werden (vgl. Schmid: 2005:207). Und Clarke konnte zeigen, dass trotz der Einführung des Mercedes-Benz-Produktionssystem die Mitarbeiter ihre Tätigkeit weiterhin mit eigenen Arbeitsmethoden und Routinen gestalten (vgl. Clarke 2005). Doch das ist nicht unproblematisch für die Beschäftigten, da das Abweichen vom Standard negativ sanktioniert wird. Das Paradoxe daran ist aber, und das zeigen sowohl die Ergebnisse in dieser Arbeit als auch die von Schmid und Clarke, dass die Beschäftigten dazu gezwungen werden eigene Wege zu beschreiten, da sonst die Arbeitsaufgaben nicht erfüllbar wären.¹²⁸ Trotz der Betonung von standardisierten Arbeitsweisen sind sie gezwungen kompensatorische Leistungen zu erbringen, um den Erhalt des Produktionsprozesses zu gewährleisten. Erfahrungswissen kommt ins Spiel, das gerade in standardisierten Produktionssystemen und im Rahmen des Paradigmas der flexiblen Standardisierung von unschätzbarem, aber leider verkannten Wert ist. Standards sind nicht allumfassend. Sie sind starr und geben keine Antwort auf flexible Herausforderungen. Die Mitarbeiter müssen verdeckt handeln. Aber sollte das nicht gerade durch individuenzentrierte Managementprinzipien verhindert werden?

¹²⁸ I: Sagen wir mal so: Die Standards sind überall festgelegt. Werden aber dann vor Ort teamintern etwas freier ausgelegt weil es halt...ich sage mal so ein Schlagwort: Rechtshänder, Linkshänder. Was der eine gemäß Standard 100 Prozent hinbekommt, der andere würde sich da die Knochen brechen. Der muss es etwas anders machen. Also ich sage mal so einen Minimalspielraum, wo es nach persönlichen Vorlieben geht wird sicherlich überall ausgelegt. Aber die Luft wird enger, weil man uns immer weiter optimiert und dann fehlt dann natürlich irgendwann dieser Spielraum. Da wird's darauf hinauslaufen. [M1]

2.5.2 Teamarbeit und ihre Grenzen

Segmentierung der Belegschaft

Teamarbeit stellt in einigen Aspekten durchaus eine Form von guter Arbeit dar. Allerdings kann diese Aussage nicht als umfassend gesehen werden. Als besonders problematisch erweist sich insbesondere die Segmentierung der Arbeiterschaft durch die differente Bewertung von gestiegenen Arbeits- und Leistungsbedingungen.

Bereits heute ist ein Bedeutungswandel von Erwerbsarbeit in den scheinbar sicheren Zonen des Normalarbeitsverhältnisses zu konstatieren (vgl. Dörre 2006b:187). Für den Untersuchungsfall gilt dabei: Es gibt Arbeiter, für die eine unbefristete Anstellung in der Automobilindustrie nach wie vor der Stabilitätsanker für Beschäftigung darstellt. Hinzu kommen Erwartungen an ein geregeltes und den Tätigkeiten angemessenes Einkommen, auf dessen Basis die Absicherung der eigenen Existenz sowie Familienplanung und Absicherungen in die eigene Zukunft möglich werden. Nur so ist zu erklären, warum der Konformitätsmechanismus „Werk als Familienmitglied“ auch funktionieren kann. Denn das Hinarbeiten zum Eigenheim, ist nur durch ein in die Zukunft gerichtetes Sicherheitsgefühl möglich. Auf der anderen Seite haben wir es mit Arbeitern zu tun, bei denen die „Selbstgewissheit“ der sicheren beruflichen und privaten Existenz zugunsten einer „diffusen Verunsicherung“ (Dörre/ Kraemer/ Speidel 2003:78) gewichen oder aber durch berufsbiografische Erlebnisse noch nie da gewesen ist. Das Vertrauen in die Unendlichkeit des gegenwärtigen Beschäftigungsverhältnisses ist nicht gegeben. Allerdings fühlen sich die Arbeiter nicht direkt und unmittelbar vom Abstieg bedroht, u.a. weil es ihnen gelingt ihr Unsicherheitsgefühl durch eine besondere Leistungsmotivation wegzuarbeiten. Sie sind um jeden Preis gewillt, die Anstellung im Werk zu halten. Diese Alternativlosigkeit ist insofern problematisch, als mit der strengen Bindung an den eigenen Betrieb eine zunehmende Akzeptanz auch widriger betrieblicher Umstände einhergeht.

Die Auswirkungen auf die Zusammenarbeit und die solidarische Kooperation in den Teams sind naheliegend. Offiziell wird Kooperation anerkannt, gefördert und gefordert. Aber die in den Gruppen stattfindende gegenseitige Leistungskontrolle erfährt durch die Verunsicherung von Teilen der Belegschaft und deren alternativloser Anpassung einen kräftigen Schub, der zu einem Leistungswettbewerb zwischen denjenigen führt, die um die vermeintlich noch sicheren Positionen im Unternehmen „kämpfen“ und einer betrieblichen Desintegration von denen, die bei diesem Leistungsspiel nicht mitmachen können oder wollen.

Es ist zu erwarten, dass durch gruppensdynamische Prozesse, der Verrentung traditioneller Arbeiter sowie der Wirkmacht „gesellschaftlicher Verhältnisse“ wie Arbeitslosigkeit, flexiblen Beschäftigungsverhältnissen oder „aktivierenden“ Mechanismen wie Hartz IV sich ambitionierte Leistungsnormen im Betrieb weiter durchsetzen.

Teamsprecherarbeit oder Teamarbeit?

Das betriebliche Strategiemarketing rückt im Rahmen von Teamarbeit immer wieder die Gleichberechtigung aller Teammitglieder in den Mittelpunkt. Allerdings zeigt sich eine deutliche Differenzierung zwischen Teamsprechern und Teammitgliedern.

Gewinner sind insbesondere die gewählten Teamsprecher, die durch ihre Qualifizierung sowie herausgehobenen Tätigkeiten einen privilegierten Status erhalten. Zwar verfügen sie nicht über disziplinarische Befugnisse. Gleichwohl gewinnen die Teamsprecher durch die enge Bindung an den Meister in den Augen der Teammitglieder an informeller Macht und können sich im Extremfall in einer Vorarbeiterrolle ausleben. Darüber hinaus profitieren die Teamsprecher von vielen neuen situativen Erlebnissen mit denen sie konfrontiert werden. Sei es die Teilnahme an KVP-Workshops, die Moderation von Teamgesprächen oder Besprechungen mit Vorgesetzten. So schwierig und herausfordernd diese Situationen auch sein können, im Resultat ist die Chance sehr hoch, dass individuelle Lernerfolge daraus resultieren. Machen Teamsprecher ihren Job gut, besteht für sie am ehesten die Möglichkeit zur betrieblichen Aufbauqualifizierung.

Während für Teamsprecher die Chance besteht sich durch Teamarbeit persönlich weiterzuentwickeln, sind die Bedingungen für Teammitglieder ungünstiger. Zwar hat sich ihr Aufgabenspektrum formal betrachtet um die „Aufgaben des Teams“ erweitert. Praktisch gesehen, werden die Teammitglieder aber oft auf die Rolle der flexiblen personellen Ressource reduziert. Nur temporär werden Teammitglieder als kreative und erfahrungsgelitete Instanz zur Suche nach Rationalisierungsmöglichkeiten angefragt. Verantwortlich dafür ist ein „leistungspolitisches double bind“ (Moldaschl 2001:153), durch das die Arbeiter mit der Ungleichzeitigkeit von neuen Leistungsanforderungen und alten Leistungsbedingungen konfrontiert werden. Durch den hohen Okonomisierungsdruck werden personelle Ressourcen auf das Nötigste beschränkt, personelle Puffer sind selten. Das hat Auswirkungen auf die Teamarbeit: Für Teamsprecher, weil ihnen nur ein begrenzter zeitlicher Spielraum zur Organisation der Gruppe und Verbesserung der Arbeitsprozesse und des Arbeitsumfelds zur Verfügung steht. Für das

Team, weil sie nur im Rahmen des Teamgesprächs an der Mitgestaltung von Arbeitsorganisation und Arbeitsumgebung beteiligt werden können. Resultierend daraus ist es der Teamsprecher, der in zentralistischer Manier das Ruder des Teams lenken muss, weil für seine Tätigkeiten Zeitanteile zur Verfügung stehen. Alles was darüber hinaus möglich sein kann – die weitere Einbindung des Teams betreffend – ist Basis individueller Absprachen zwischen Team und Meister oder aber geschieht als verdecktes Arbeitshandeln.

Das Team als soziale Gruppe vs. Organisation

Beschreibt das „double bind“ einen strukturellen Widerspruch zwischen Anforderungen und gegebenen Voraussetzungen, bezieht sich der folgende Punkt stärker auf die Erwerbsorientierungen der Arbeiter und deren Einbindung in das Spannungsverhältnis von sozialer Gruppe und Organisation. Wo einerseits an die Erwartungen der Beschäftigten („partizipieren zu können“) durch die Realisierung von Gruppenarbeit angeknüpft wird, werden diese Erwartungen durch die betriebliche Instrumentalisierung der Teamaktivitäten in Teilen wieder konterkariert.

Paradigmatisch ist dafür die Beteiligung am kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der seitens der Arbeiter prinzipiell als positive Chance zur Mitsprache wahrgenommen wird. In der betrieblichen Praxis begegnen allerdings die Teams dem KVP mit Misstrauen und Zurückhaltung, weil sie mit ihm das Damoklesschwert der Reduzierung von Personal verbinden, die Beschleunigung ihrer Arbeitsprozesse, das Auseinanderreißen von Teams und die Missachtung ihrer Souveränität als Team. Selbst bei Arbeitern, die aufgrund von Alternativlosigkeit oder aber einem ausgeprägten Fachethos sich sehr offen gegenüber KVP bzw. der Möglichkeit zur Optimierung ihres Arbeitsbereiches zeigen, schwingt ein bitterer Unterton mit.¹²⁹ Für Teamsprecher bedeutet die Teilnahme an KVP-Workshops eine besondere Herausforderung, da sie in einer Sandwichposition einerseits den Regularien des Workshops und ihren formalen Aufgaben als Teamsprecher verpflichtet sind, andererseits als Sprecher ihres Teams auftreten. Diese Position führt zu Interessenkonflikten. Je nach Verlauf eines Workshops variieren sie ihren Rationalisierungsmodus, um idealerweise einen Mittelweg zwischen den Interessen zu gehen. Das bedeutet einerseits den Arbeitsbereich so zu optimieren, dass eine Verbesserung von Qualität und eine Erhöhung der Prozessgeschwindigkeit möglich werden, andererseits auch Verbesserungen für das Team zu erzielen (z.B. Ergonomie) sowie Personalreduzierungen

¹²⁹ I: KVP wird immer gemacht um Einsparungen zu machen. Generell. Und...ich sage mal Einsparungen sind ja auch gut und schön. Aber nicht wenn's auf Kosten von Personal geht, sag ich immer wieder. Und das ist Mittel und Zweck der Sache. [K1_A]

um jeden Preis zu vermeiden. Diese Widersprüchlichkeit ergibt sich nicht zuletzt aus den sozialen Sanktionsmechanismen der Gruppe ihrem Teamsprecher gegenüber. Schließlich ist es es, der die Ergebnisse des Workshops dem Team gegenüber präsentieren und rechtfertigen muss und somit in die Rolle des Verantwortlichen gerückt wird. Insofern antizipieren die Teamsprecher mögliche Sanktionen des Teams bereits während des Workshops und richten ihr Handeln daraufhin aus. Im Widerspruch dazu, dass sie sich ursprünglich am KVP mit ihrem gesamten Produzentenwissen einschließlich ihres „tacit knowledge“ beteiligen sollen (und im Großteil auch wollen), sind sie im Extremfall darauf bedacht Wissen zurückzuhalten.

Anhand des Beispiels KVP wird der institutionell verankerte Zwitterstatus der sozialen Gruppe als Teil der Organisation deutlich (vgl. Wolf 2003:52). Denn wo auf der einen Seite die Ansprüche der Arbeiterinteressen durch Teamarbeit grundsätzlich anerkannt sind, werden sie, dem Ökonomisierungsdruck geschuldet, auf der anderen Seite durch betriebliche Maßnahmen und Vorgaben wieder in eine Richtung gedrängt. „Wenn ein Widerspruch zwischen den Beteiligungsangeboten an die Gruppen und dem Fortbestehen von Herrschaftsstrukturen und Rationalisierungsdruck gesehen und daraus Mißtrauen und Zurückhaltung bei der Preisgabe rationalisierungsrelevanten Wissens abgeleitet werden, so drückt sich darin latente Kritik an der Instrumentalisierung der Partizipation [...]“ (ebd.).

Insofern sehen sich die Arbeiter permanenten widersprüchlichen Handlungsforderungen ausgesetzt, die sie allerdings unterschiedlich verarbeiten. So lassen sich die erlebnisorientierten Arbeiter auf die neuen Verhältnisse ein. Im Zusammenspiel mit ihrem Facharbeiterethos erreichen sie ein hohes Niveau an selbstorganisierter Prozessoptimierung. Es sind die reformierenden Arbeiter, die den „Zwitterstatus“ als Anlass und kritischen Ausgangspunkt nehmen, um die Balance zwischen Arbeiter- und Unternehmensinteressen in reformierend-optimierender Art und Weise herzustellen und dabei teilweise gesetzte Beteiligungsgrenzen überschreiten. Es sind die ambitionierten Arbeiter, die die Widersprüchlichkeit zwar wahrnehmen, aber zur Sicherung ihrer Beschäftigung bei Allem mitmachen. Es sind die frustrierten Arbeiter, die sich als flexible personelle Ressource betrachten und ihre erlernte Facharbeit sowie ihr Erfahrungswissen nicht ausspielen können. Und schließlich sind es die traditionellen Arbeiter, die das Beteiligungsangebot aus Angst vor der weiteren Beschleunigung ihrer Arbeitswelt ablehnen.

Gute Fachlichkeit, aber ungenutztes Arbeitsvermögen

Es ist noch ein Problem zu konstatieren, dass die Verwertung der personellen Ressourcen von Arbeitskraft und Arbeitsvermögen betrifft. Arbeitsvermögen und Arbeitskraft sind bei Pfeiffer „als dialektische Ausprägungen des Doppelcharakters der ihre Arbeitskraft zu Märkte tragenden Subjekte zu verstehen. [...] Arbeitsvermögen ist daher nicht nur ein Spiegel der Verhältnisse [...] – sondern gleichzeitig und vor allem ein Potenzial, das heißt im wahrsten Sinne „Vermögen“ von etwas angelegtem, Noch-nicht-Verausgabten und somit ein lebendiger Verweis auf das geschichtliche Potenzial des gesellschaftlichen Gesamtarbeiters“ (Pfeiffer 2003:191ff). Während sich Arbeitskraft aus soziologischer Perspektive in der formalen Qualifikation, in der Realisierung eines Arbeitsverhältnisses, in der daraus folgenden warenförmigen Tauschwertseite der Arbeit und der Kontrolle von Leistung zeigt, nimmt der Begriff Arbeitsvermögen das „tacit knowledge“, individuelles Wissen, individuelle Handlungsformen und Erfahrungswissen in den Blick. Der Begriff des Arbeitsvermögens weist daraufhin, dass das Subjekt immer mehr kann, es zu mehr befähigt ist, als es unter den gegebenen Bedingungen leisten kann (vgl. Pfeiffer 2003:198). Gerade in Bereichen, in denen einfache, repetitive Handgriffe an der Tagesordnung sind und diese von gut ausgebildetem Fachpersonal, mit einem weitreichenden berufsbiografischen Erfahrungsschatz ausgestattet, erledigt werden, stellt sich für eine Vielzahl der Arbeiter die Frage nach der Sinnhaftigkeit und dem Anspruch ihrer Tätigkeit. Allerdings: Der „Einsatz“ von Arbeitsvermögen – und darauf weist Pfeiffer hin – darf nicht nur als Anspruch oder Forderung an eine gute und menschengerechte Arbeit missverstanden, sondern muss in Gestalt des Erfahrungswissens als eine „sachliche Notwendigkeit“ von komplexen Produktionsprozessen begriffen werden (vgl. Pfeiffer 2008:162).¹³⁰

Das Problem stellt insofern keine neue Diagnose dar, als dass insbesondere in der tayloristischen Automobilproduktion sinnentleerte sowie monotone Tätigkeiten der Regelfall waren. Allerdings boten die Arbeitsverhältnisse auch einer Vielzahl an ungelerten Arbeitern die Chance, in den Genuss eines geregelten und gut bezahlten Arbeitsverhältnisses zu kommen. Jedoch ist seit der Bildungsexpansion in den 1960er und 1970er Jahren in fast allen gesellschaftlichen Gruppen ein Zuwachs an Bildung zu verzeichnen (vgl. Vester 2007:23f; Geißler

¹³⁰ „Erfahrung ist nicht das „gute“ Gegengewicht zur „bösen“ Standardisierung – das wäre gerade nicht die Quintessenz unserer Resultate und Überlegungen. Standardisierung braucht, um flexibel zu sein (und vor allem zu bleiben), Qualitäten menschlicher Erfahrung – nicht weil diese eine bessere, sondern weil sie eine andere, komplementäre Logik besitzen. Erfahrungsförderlichkeit als Gestaltungsprinzip nützt damit in erster Linie den Zielen von Standardisierung und von Produktionssystemen (auch wenn diese sozusagen zwangsläufig blind sind für diesen Nutzen), denn nur so haben sie die Chance, langfristig das zu werden, was sie sein wollen: flexibel und ganzheitlich“ (Pfeiffer 2007:162).

2006:273-278). Das illustrieren auch Zahlen aus dem Untersuchungssample: 97 Prozent der Arbeiter besitzen einen Facharbeiterabschluss, wovon immerhin 42 Prozent im Berufsfeld „Automobilproduktion“ gruppiert werden können. So positiv die Qualifizierung und Spezialisierung von Industriearbeit sowohl für das Unternehmen, als auch für die Arbeiter selbst ist. Sie bedeutet auch, dass das konkrete Tun mit Ansprüchen an gute fachliche sowie sinnvolle Arbeit versehen wird. Anhand des frustrierten Typus wurde gezeigt, welche Folgen es haben kann, vorhandene Fachlichkeit und Erfahrung „brach liegen zu lassen“. Die Folgen sind für Unternehmen und Arbeiter gleichermaßen fatal: Einerseits findet eine Abwendung von der Arbeit statt, die sich im Desinteresse für Produkt und Prozess zeigt. Andererseits flüchten die Arbeiter in außerbetriebliche Sphären, um dort ihre Potentiale abzurufen – Arbeit verkommt so letztlich zu einem notwendigen Restposten.¹³¹

Das ganzheitliche Produktionssystem des Untersuchungsbetriebs bietet gerade in taktgebundenen Produktionsbereichen nur begrenztes Potential für das Arbeitsvermögen. Nur ein geringer Handlungsspielraum steht zur Verfügung, um aufgebautes Erfahrungswissen zu nutzen. Die Arbeit fordert Kenntnisse über einfache Arbeitsfolgen, dem Erlernen und Einüben dieser, der Kenntnis über die zu produzierenden bzw. montierenden Teile sowie über Fahrzeugtypen und die Kenntnis über EDV-gestützte Visualisierungen im Arbeitsbereich. Weitere Qualifizierungen beziehen sich insbesondere auf den horizontalen Erwerb von arbeitsplatzbezogenen Inhalten sowie professionellen Techniken zur Handhabung von Werkzeugen und Materialien, um in standardisierter Weise fehlerfrei und qualitativ hochwertig zu produzieren.

Kompensatorisch sollten im Untersuchungsbetrieb durch die Einführung des ganzheitlichen Produktionssystems Qualifizierungsziele an Unternehmensstrategien angeknüpft und damit die Fokussierung auf fachlich perfekte und standardisierte Ausführung um überfachliche Kompetenzen erweitert werden. Das ist insbesondere an der Idee der Problemlösung im Team zu sehen. Hier geht es gerade darum Prozessschwachstellen innerhalb aber auch außerhalb des eigenen Bereichs zu identifizieren und abzustellen. Das fordert die Arbeiter sowohl intellektuell als auch sozial, ist allerdings an einen Prozess gebunden, bei dem versucht wird, Erfahrungswissen formal zu binden und in Routine zu überführen: „Ein solches Vorgehen birgt die Gefahr der Abwertung von Handlungsspielräumen und Freiheiten zum Erfahrung-Machen, es

¹³¹ Der Umkehrschluss ist nun allerdings ganz und gar nicht, dass Facharbeit im Produktionsbereich nicht gebraucht werden würde. So zumindest das Argument von Gryglewski: „Erfahrungen bei der Einführung des Entgelttarifvertrages zeigen, dass es auf allen Qualifikationsniveaus eine hohe Fehlallokation von Qualifikationen der Beschäftigten gibt. So ist im Bereich der manuellen Serienmontage in der Regel keine Facharbeiterqualifikation erforderlich“ (Gryglewski 2005:5).

kann sich als kontraproduktiv erweisen – gerade im Hinblick auf das Funktionieren einer flexiblen Standardisierung“ (Pfeiffer 2008:159). Das „tacit knowledge“ entzieht sich nämlich einer vollständigen Formalisierung und bleibt immer angewiesen auf deren Träger. Es kann prinzipiell in seiner Anwendung verhindert und in seiner Entfaltung behindert werden, wodurch sein Potential ungenutzt bleibt (vgl. ebd.:160). Weit weniger Bedeutung wird auf Erfahrung im konkreten Arbeitsprozess gelegt bzw. gar versucht durch formale Standardarbeitsblätter zu unterdrücken, weil Erfahrung als störanfällig und chaotisch betrachtet wird. Problematisch ist dies insofern, als dass Arbeiter planabweichend handeln müssen, um spontan auf unvorhergesehene Produktionsprobleme („Feuer löschen“, „Pflaster kleben“) zu reagieren, offiziell allerdings die Möglichkeit zur Erfahrungsförderung genommen wird, obwohl ja gerade das „tacit knowledge“ sowohl bei der Prozessverbesserung, als auch beim „Feuer löschen“ und „Pflaster kleben“ die entscheidende Rolle spielt.¹³²

¹³² Während sich die vorliegende Arbeit in ihren letzten Zügen befand, wurden Qualifizierungszentren – sogenannte Lernwerkstätten – eröffnet. Im Prinzip verfügt nun jeder Bereich über solch eine Institution in der es um das Erlernen von fachlichem Know-how sowie schnellen und optimalen Handgriffen geht. Interessanterweise spielt in einigen Werkstätten *kimochi* in Ansätzen eine Rolle (auch wenn es den Begriff dort so nicht gibt). Hierbei geht es um die „Vermittlung von Gefühl“ für Materialien und Werkzeuge.

3 Grenzen der Untersuchung

Nun werden einige Begrenzungen und Probleme der Arbeit beschrieben. Sie beziehen sich einerseits auf die subjektorientierte Ausrichtung der Arbeit und andererseits auf die methodische Herangehensweise.

Schwierige Vermittlung zwischen Mikro- Meso- und Makroebene

Die subjektorientierte Ausrichtung der Arbeit verfolgte das Ziel, die Relevanzsetzungen der Arbeiter für oder gegen das arbeitsorganisatorische Konzept Teamarbeit in den Blick zu bekommen. Konzeptionell wurde mit den Begriffen von Subjektivität, Erwerbsorientierung sowie den Bezugsebenen vom Programm und inneren Strukturen die Vermittlung von Mikro- Meso- und Makroebene in den Blick genommen. Im analytischen Gang der Arbeit bereitete dieser Anspruch jedoch Schwierigkeiten: Insbesondere die Beziehung zwischen „Arbeits- und Privatleben“ hätte noch stärker fokussiert werden müssen, um die Wechselwirkung zwischen dem „was draußen ist“ und den betrieblichen Entscheidungen der Arbeiter detaillierter nachzuvollziehen. Gleiches gilt für das Gesellschaftsbewusstsein der Arbeiter, was zwar mittelbar durch Äußerungen nachvollzogen werden konnte, allerdings nicht dezidiert im Rahmen der Interviews erfragt wurde. Hier hätten entsprechend konstruierte Fragen während des Interviews tiefere Einblicke gegeben.

Veränderung von Subjektivität

Wenn auch vom Konzept her gar nicht beabsichtigt, liefert die Arbeit über die Veränderlichkeit von Erwerbsorientierungen durch die Arbeitsorganisation selbst nur eine unzureichende Aussage. Das bedeutet, dass Antworten auf die Frage nach dem Transformationsprozess von Subjektivität nur von einem „gemessenen“ Zeitpunkt aus möglich sind. Eine Längsschnittuntersuchung hätte den Vorteil Grenzen einer (in Teilen) entgrenzten Arbeitsorganisation stärker zu verdeutlichen (vgl. Langfeldt 2009:410).

Interaktion auf Gruppenebene

Deutlich wurde, dass sich durch differente Erwerbsorientierungen innerhalb der Teams Konfliktpotentiale entladen. Um diese in ihrer mehrschichtig tiefer zu analysieren, wäre ein anderes Sampling wünschenswert gewesen, z.B. durch Gesamterhebungen in ausgewählten Teams.

Verallgemeinerbarkeit der Aussagen

Aufgrund der Fokussierung auf einen einzigen Betrieb ist die empirische Reichweite der entwickelten Typologie sicherlich begrenzt. Allerdings ist anzunehmen, dass die Grundkategorien „progressiv“, „assimiliert“ und „separiert“ sich in kontrastierenden Untersuchungen von mehreren Betrieben als stabil erweisen würden. Das liegt darin begründet, dass auf theoretischer Ebene den Ergebnissen Verallgemeinerbarkeit unterstellt wird. Insbesondere ist davon das Motiv der Alternativlosigkeit betroffen, welches sich eindeutig aus gesellschaftlichen Strukturen ableiten lässt.

Zeitpunkt der Datenerhebung

Im Rahmen dieser Untersuchung fand die Datenaufnahme zu einem relativ frühen Zeitpunkt statt, ca. 1,5 Jahre nachdem die ersten Kick-Off-Veranstaltungen zur Einführung von Teamarbeit stattfanden. Der Zeitpunkt der Datenerhebung ist für die Qualität der erhobenen Daten nicht unwichtig. So scheint es von Vorteil, betriebliche Umstrukturierungsprozesse nicht unbedingt zu Beginn, sondern nach einer gewissen Stabilisierungsphase zu untersuchen. Denn emotionale Haltungen zu Veränderungsprozessen, der Status des Veränderungsprojekts oder betriebliche Rahmenbedingungen ändern sich im Zeitverlauf. Um diesem Problem zu entgehen wäre eine Längsschnittstudie mit mehreren Untersuchungswellen von Vorteil gewesen, um die emotionalen Phasen des Veränderungsprozesses stärker zu beleuchten.

Allerdings wiegt dieser kritische Einwand nicht allzu schwer, da Erwerbsorientierungen relativ starr strukturiert sind und nicht mit emotionalen Zuständen verwechselt werden dürfen, die im Zeitverlauf variabel sind. Insofern ist die Auswirkung auf die Typologie gering. Zudem bestand nicht der Anspruch, Veränderungen von Erwerbsorientierungen in Abhängigkeit zur Umsetzung des Programms zu analysieren, sondern es wurde gezielt nach den Voraussetzungen zum Mitmachen in der Teamarbeit gefragt. Insofern lag der Forschungsschwerpunkt auf einem zeitlich fest definierten Punkt.

4 Folgerungen für die Praxis

Trotz dieser Begrenzungen bieten die Untersuchungsergebnisse auch eine Reihe an Punkten, auf deren Basis praktische Folgerungen resultieren können. Ausgeblendet werden muss an dieser Stelle die Diagnose zur „Alternativlosigkeit“, weil dies mindestens eine kritische Diskussion aktueller Gesellschaftspolitik zur Folge hätte. Aus regulationstheoretischer Perspektive betrachtet, wäre es gar eine Diskussion um das kapitalistische Regime an sich, schließlich sind

es gesellschaftliche Institutionen (Hartz IV, prekäre Beschäftigungsverhältnisse, usw.), die Druck auf die Beschäftigten ausüben und damit ein Produktionsmodell (verstanden im Sinne der Regulationstheorie, vgl. Boyer/Freyssenet 2003 [2000]:40ff) schaffen, welches sich in ihren innerbetrieblichen Regulierungen genau darauf beziehen kann.

Im Folgenden möchte sich der Autor nur auf einige kritische Aspekte konzentrieren, die auf die Architektur des Teamarbeitskonzepts abzielen und wesentliche Defizite wie das entwertete Fachkönnen oder die Diagnose der segmentierten Belegschaft integrieren sollen.¹³³ Damit wird das analysierte Teamarbeitskonzept nicht per se in Frage gestellt, sondern soll durch einzelne Ansatzpunkte erweitert werden.¹³⁴ Im Fokus stehen dabei die Erwerbsorientierungen der Arbeiter, die in der betrieblichen Strategie- und Konzeptentwicklung normalerweise ausgeblendet werden. Sie haben jedoch eine bedeutende Rolle bei der Funktionalität von Teamarbeit. Dies konnte die vorliegende Arbeit zeigen.

Nachfolgend wird ein vom Autor entwickeltes Konzept für Teamarbeit vorgestellt, das folgende Rahmenbedingungen hat:

- die Integration eines breiten Felds von Erwerbsorientierungen¹³⁵ in die Arbeitsorganisation
- die stärkere Einbeziehung des Fachkönnens der Arbeiter
- die Möglichkeit zum „Erfahrung-machen“ sowie
- das Etablieren von Entwicklungsmöglichkeiten in der Produktion, um Frustration und damit eine Abkehr von der Arbeit zu vermeiden.

Damit geht es nicht nur um eine bestimmte Arbeitsorganisation, die gruppenförmig angeordnet ist, sondern auch um die Art und Weise, wie Arbeiter ihre Potentiale abrufen und vor allem erweitern können.

¹³³ Diese Entscheidung ist auch insofern vernünftig, als dass der Autor selbst für die weitere Entwicklung von Teamarbeit am Untersuchungsstandort mit verantwortlich ist.

¹³⁴ Eine komplette Revision des Konzepts wäre unlogisch, weil damit die implizite Behauptung aufgestellt werden würde, dass ausschließlich das vorgefundene Konzept oder eine mangelhafte Umsetzung etc. der ausschlaggebende Punkt für nicht-konforme Verhaltensweisen wären. Doch genau das wäre ein struktureller Kurzschluss, der annehmen würde, dass ausschließlich ein Konzept für das Misslingen verantwortlich ist.

¹³⁵ Dem Konzept sind allerdings Grenzen gesetzt: Es gelingt nicht, den Typus des traditionellen Arbeiters zu integrieren. Aufgrund des traditionellen Selbstverständnisses ist er immer auf den Erhalt des Status Quo aus. Jegliche Veränderung der Arbeitswelt wird mit Skepsis begegnet.

Differenzierung anerkennen – Möglichkeiten schaffen

Der Ausgangspunkt eines Teamarbeitskonzepts, welches die differenten Erwerbsorientierungen integrieren möchte, muss zunächst mit der Anerkennung von diesen Unterschieden beginnen. (*Erstens*) heißt das, dass Schwierigkeiten bei der Umsetzung nichts mit einem fehlendem Verantwortungsbewusstsein zu tun haben, sondern auf routinierte und eingespielte Verhaltensweisen zurückzuführen sind, die nur schwer und nur langfristig transformierbar sind. Insofern benötigen betriebliche Strategien, die auf eine Veränderung von Handlungsweisen der Arbeiter abzielen zuvorderst Zeit und viel Geduld. (*Zweitens*) heißt das auch, dass der Appell an ein bestimmtes „betriebliches Subjekt“ auf jeden Fall bei denen ungehört bleibt, die sich damit nicht identifizieren können. Betriebliche Strategien, die auf die gesamte Belegschaft abzielen, müssen auch für jedermann konzipiert und kommuniziert werden und damit breitflächig angelegt sein. Das bedeutet, dass die Ansprache an die Arbeiter notwendigerweise differenziert erfolgen muss und die Konzeption breitflächig und nicht nur auf einzelne progressive Gruppen abzielen kann. (*Drittens*) muss es das Ziel sein, den Arbeitern *Möglichkeiten* zu bieten, sich mit dem Teamarbeitskonzept identifizieren zu können. Diese Möglichkeiten müssen wiederum auf die vielfältigen Interessen der Arbeiter zugeschnitten sein. Wie kann das gelingen? Nachfolgend wird zur Beantwortung dieser Frage ein Konzept entwickelt.

Begrenzungen lösen

Teamarbeit wird im Rahmen von ganzheitlichen Produktionssystemen zu rigide als Arbeitsstruktur gedacht. Dadurch beschränken sich die auszuführenden Tätigkeiten nur auf einige wenige. Der Blick für den Gesamtprozess ist nicht gegeben. Daraus resultiert ein enger Handlungsspielraum und eben nur geringe Kenntnisse über den Gesamtprozess. Des Weiteren die Abschottung gegenüber anderen Teams, teaminterne und informelle Leistungsabsprachen (die sowohl zu Unterforderung als auch Überforderung führen können) sowie die Bildung von Subgruppen. Dementsprechend müssen die starren Begrenzungen der Teams gelockert werden: Innerhalb eines „Kernteams“, das nur aus wenigen Arbeitern (ca. fünf) besteht, werden Absprachen zur Anwesenheit, zur Urlaubsplanung oder zur Rotation und sonstigen personellen Angelegenheiten getätigt. Organisiert werden Kernteams durch einen Teamsprecher, der im Rahmen der teaminternen Personalentwicklung weit fortgeschritten ist.

Integriert ist ein Kernteam in ein „Prozessteam“, das innerhalb eines größeren Fertigungsabschnitts agiert. Die Arbeit des Kernteams beschränkt sich nun nicht mehr auf wenige Arbeitsschritte, sondern auf einen weiterreichenden Abschnitt. Dabei rotieren die Kernteams sowohl innerhalb der eigenen Grenzen, als auch als Teams innerhalb des Gesamtprozesses.

Perspektiven schaffen – Erfahrungen sammeln

Innerhalb der Kernteams ist ein fester Personalentwicklungsprozess für alle Teammitglieder verankert, um das bisherige Gefälle zwischen Teamsprecher und Teammitgliedern auszuhebeln: Die Personalentwicklung schafft sowohl Perspektiven für die persönliche Entwicklung, als auch die Möglichkeit um Erfahrungen zu sammeln. Erreicht wird damit eine Aufwertung der Arbeitskraft, die nunmehr nicht nur flexible und austauschbare Ressource ist, sondern mit ihrem Prozesswissen sowie ihrem Fachkönnen ein unentbehrliches Know-how für den Gesamtprozess darstellt.

Im Detail bedeutet das: Innerhalb des Kernteams werden Entwicklungsschritte definiert, die jeder Arbeiter durchläuft. Diese Entwicklungsschritte beziehen sich auf das kontinuierliche Erlernen aller möglichen Arbeitsfolgen im Gesamtprozess on the Job. Dabei ist es das Ziel, die Flexibilität innerhalb des definierten Fertigungsabschnitts weiter zu erhöhen und die Arbeit abwechslungsreicher zu gestalten. Hinzu kommt, dass nur auf die Art und Weise eine wirkliche persönliche Verbindung zum Gesamtprozess hergestellt und nur dadurch Erfahrungswissen aufgebaut werden kann. Dieses wird dann besonders wichtig, wenn es um den Anspruch der kontinuierlichen Verbesserung des Arbeitsprozesses geht. Denn Probleme lassen sich nur selten in einigen wenigen Arbeitsschritten verorten, sondern haben in komplexen Arbeitsumgebungen eben auch komplexe Ursachen. Andererseits beinhalten die Entwicklungsschritte auch definierte indirekte Tätigkeiten, wie die Teilnahme am kontinuierlichen Verbesserungsprozess oder das Rotieren in fertigungsnahe Tätigkeiten hinein (z.B. in die Instandhaltung). Wichtig ist, dass indirekte Tätigkeiten bereits in einem frühen Stadium der persönlichen Entwicklung übernommen werden, um den Erfahrungshorizont kontinuierlich zu erhöhen. Dazu zählt die Teilnahme am kontinuierlichen Verbesserungsprozess, die Übernahme der Materialbereitstellung für die „Linie“ oder die im Team stattfindende Qualitätskontrolle. Daraus folgt, dass die Beteiligung am KVP keine Sonderaufgabe sowie herausgehobene Tätigkeit einer Einzelperson ist, sondern integraler Bestandteil des Arbeitsalltags von jedem. Arbeitern wird durch die Übernahme von Tätigkeiten wie der Linienbereitstellung oder der Qualitätskontrolle die Möglichkeit geboten, die Erfahrungen zu machen, die während des Produktionsprozesses von ihnen verlangt werden. Denn Qualitätsfehler zu erkennen kann nur gelingen, wenn im Vorfeld ein Gespür dafür entwickelt werden konnte und überhaupt ein Bewusstsein für sie geschaffen wurde.

Verbindlichkeit festlegen

Die persönliche Entwicklung innerhalb des Teams ist verbindlich geregelt. Jeder Mitarbeiter muss bestimmte Entwicklungsstufen¹³⁶ durchlaufen, um eine homogene Qualifizierungsverteilung im Team zu erreichen. So soll einerseits sichergestellt werden, dass das Qualifizierungsniveau sich stetig nach oben entwickelt, andererseits Spannungen zwischen den Arbeitern um eine bestimmte Leistungsnorm verringert werden. Höherentwicklung wird bis zu einem definierten Punkt zur Normalität und dabei die Deutung um die quantitative Form der Leistungsverausgabung verringert. Persönliche Karriereambitionen von einzelnen Mitarbeitern werden dabei nicht beschnitten, da die Entwicklungsstufen innerhalb des Teams begrenzt sind, so dass eine Heterogenität im Team erhalten bleibt.

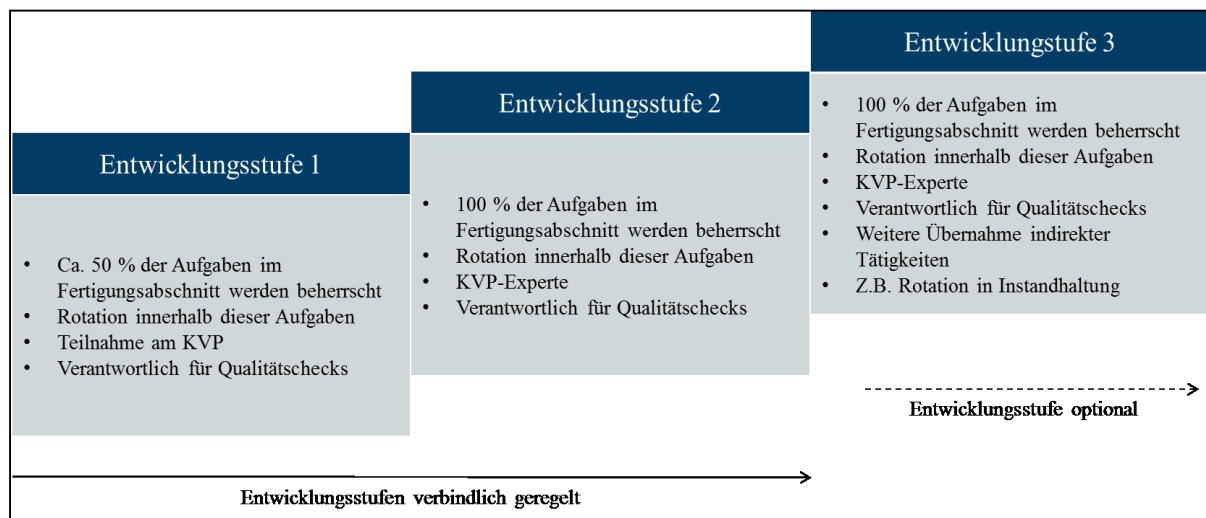


Abbildung 9: Entwicklungsstufen in der Teamarbeit

Abbildung 9 gibt eine Übersicht zu den möglichen Entwicklungsstufen. Wie zu sehen, sind sie differenziert in zwei verbindliche Stufen und eine optionale Stufe. Darüber hinaus sind weitere Entwicklungsschritte außerhalb der Teamarbeit möglich.

Die Darstellung dieser praktischen Folgerungen kann an dieser Stelle nur holzschnittartig erfolgen. Trotzdem liefern die Punkte Impulse für eine nachhaltige und auf die Erwerbsorientierungen der Arbeiter abzielende Teamarbeit.

¹³⁶ Siehe hierzu: Jürgens, Ulrich; Krzywdzinski, Martin: HR-Strategien und Produktionssysteme der Automobilhersteller in den BRIC-Ländern. WZB/AutoUni: Interner Projektbericht 30.04.2012.

IX Literatur

- ALBERTERNST, CHRISTIANE (2004): Personalführung durch Mitarbeitergespräche. In: Reinhard Wittenberg (Hrsg.): Neues aus Wissenschaft & Praxis für Praxis & Wissenschaft. Beiträge zum 4. Nürnberger AbsolventInnenstag der Sozialwissenschaften. Nürnberg. S. 6-13.
- ALTMANN, NORBERT; DEIB, MARTIN, DÖHL VOLKER; SAUER, DIETER (1986): Ein „neuer Rationalisierungstyp“ – Neue Anforderungen an die Industriosozologie. In: Soziale Welt. Jg.37, H.2/3. S. 189-207.
- ANTONI, CONNY H. (1996): Teilautonome Arbeitsgruppen. Ein Königsweg zu mehr Produktivität und menschengerechter Arbeit? Weinheim.
- ANTONI, CONNY H. (2004): Gruppen- und Teamarbeit in der Industrie. Erfahrungen und Konsequenzen für die Gestaltung. In: Carl Otto Velmerig; Karl Schattenhofer und Christian Schraper (Hrsg.): Teamarbeit. Konzepte und Erfahrungen – eine gruppenspezifische Zwischenbilanz. Weinheim und München. S. 45-58.
- AXHAUSEN, SILKE; CHRIST, MAX; RÖHRIG, ROLF; ZEMLIN, PETRA (2002): Ältere Arbeitnehmer – eine Herausforderung für die berufliche Weiterbildung. Abschlussbericht und Dokumentation zum Modellversuch „Qualifizierung älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in den neuen Bundesländern aus Metall- und Elektroberufen und aus der industriellen Produktion. In: Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung, Der Generalsekretär. Bonn, Bielefeld.
- BAETHGE, MARTIN (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität. Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. Soziale Welt. Jg. 42, H. 1. S. 6-20.
- BAETHGE, MARTIN (1994): Arbeit und Identität. In: Ulrich Beck; Elisabeth Beck-Gernsheim (Hrsg.): Riskante Freiheiten. Frankfurt am Main.
- BAETHGE, MARTIN; BARTELHEIMER, PETER (2005): Sozioökonomische Entwicklung als Gegenstand der Berichterstattung. In: Holger, Alda; Martin Baethge; Peter Bartelheimer; Lutz Bellmann; Andreas Boes; Dietmar Dathe; Werner Dostal; Tatjana Fuchs; Karin Gottschall; Ernst Kistler; Nick Kratzer; Peter Kupka; Rainer Land; Josef Preißler; Dieter Sauer; Tanja Schmidt; Christoph Schmitt; Markus Wieck; Ingrid Wilkens

- (Hrsg.): Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland. Arbeit und Lebensweisen. Wiesbaden. S. 37-62.
- BARTHEL, JOCHEN; KORGE, AXEL (2002): Implementierung Ganzheitlicher Produktionssysteme als Aufgabe des Managements – Ergebnisse einer Studie in Brownfield-Werken der Automobilindustrie. In: IfaA (Hrsg.): Ganzheitliche Produktionssysteme. Gestaltungsprinzipien und deren Verknüpfung. Köln. S. 27-38.
- BAHNMÜLLER, REINHARD (1996): Konsens perdu? Gruppenarbeit zwischen Euphorie und Ernüchterung. In: Bahnmüller, Reinhard; Salm, Rainer (Hrsg.): Intelligenter nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik. Hamburg. S. 9-30.
- BARLÖSIUS, EVA (2006): Pierre Bourdieu. Frankfurt am Main.
- BEAUD, STÉPHANE; PIALOUX, MICHEL (1999): Die verlorene Zukunft der Arbeiter. Konstanz.
- BECK, ULRICH (2007): Schöne neue Arbeitswelt. Frankfurt am Main.
- BECKE, GUIDO (2008): Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen. Zur psychosozialen Dynamik von Gegenseitigkeit im Organisationswandel. Berlin.
- BENDER, CHRISTIANE; GRAßL HANS (1995): Neue Produktionskonzepte. Über Computer Integrated Manufacturing, Lean Management und Business Reengineering zu einem Humanzentrierten Produktionskonzept? In: Bender, Christiane; Luig, Markus (Hrsg.): Neue Produktionskonzepte und industrieller Wandel. Industriesoziologische Analysen innovativer Organisationsmodelle. Opladen. S. 19-54.
- BESCHERER, PETER; DÖRRE, KLAUS; RÖBENACK, SILKE; SCHIERHORN, KAREN (2008): Eigensinnige „Kunden“. Auswirkungen strenger Zumutbarkeitsregeln auf Langzeitarbeitslose und prekär Beschäftigte. In: Klaus Dörre; Michael Behr; Peter Bescherer; Silke Röbenack; Tina Seiwert; Kathrin Kuhirt; Karen Schierhorn (Hrsg.): Eigensinnige „Kunden“. Der Einfluss strenger Zumutbarkeit auf die Erwerbsorientierung Arbeitsloser und prekär Beschäftigter. SFB 580 Mitteilungen. H.26. S. 10-43.
- BIENZEISLER, BERND (2000): Rationalisierung im Dienstleistungssektor – Strategien und Probleme. Ein Literaturbericht. Duisburg.
- BÖHLE, FRITZ; GÜNTER G. VOB; WACHTLER GÜNTHER (2010): Einführung. In: Ders. (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden.

- BOLTANSKI, LUC; CHIAPELLO, ÈVE (2003): Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz.
- BOSCH, GERHARD (1981): Gewerkschaften und Hochschulforschung. In: Gewerkschaftliche Monatshefte. Jg. 32, H 7. S. 434-445.
- BOURDIEU, PIERRE (1987): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt am Main.
- BOURDIEU, PIERRE (1989): Antworten auf einige Einwände. In: Klaus Eder (Hrsg.): Klassenlage, Lebensstil und kulturelle Praxis. Beiträge zur Auseinandersetzung mit Pierre Bourdieus Klassentheorie. Frankfurt am Main. S. 395-410.
- BOURDIEU, PIERRE (1997): Das Elend der Welt. Zeugnisse und Diagnosen alltäglichen Leidens an der Gesellschaft. Konstanz.
- BÖHLE, FRITZ (2010): Arbeit als Handeln. In: Fritz Böhle; G. Günter Voß; Günther Wachtler (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden. S. 151-176.
- BOYER, ROBERT; FREYSSENET, MICHEL (2003 [2000]): Produktionsmodelle. Eine Typologie am Beispiel der Automobilindustrie. Berlin.
- BRACZYK, HANS-JOACHIM (1996): Bedeutung neuer Arbeitsformen. In: Hans-Joachim Braczyk; Hans-Dieter Ganter; Rüdiger Seltz (Hrsg.): Neue Organisationsformen in Dienstleistung und Verwaltung. Stuttgart. S.163-180.
- BREMER, HELMUT (2001): Zur Theorie und Empirie der typenbildenden Mentalitätsanalyse. Dissertation. Hannover.
- BRINKMANN, ULRICH; DÖRRE, KLAUS (2006): Die neue Unternehmenskultur. Zum Leitbild des „Intrapreneurs“ und seinen Implikationen. In: Ulrich Brinkmann, Karoline Krenn, Sebastian Schief (Hrsg.): Endspiel des kooperativen Kapitalismus? Institutioneller Wandel unter den Bedingungen des marktzentrierten Paradigmas. Wiesbaden. S. 136-168.
- BROCKER, ULRICH (2004): Vorwort. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.): Ganzheitliche Produktionssysteme. Gestaltungsprinzipien und deren Verknüpfung. Köln. S. 9-14.
- BRÖCKLING, ULRICH (2007): Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt am Main.

- CLARKE, KONSTANZE (2005): Automotive Production Systems and Standardisation. From Ford to the Case of Mercedes-Benz. Heidelberg.
- DOHSE, KNUTH; JÜRGENS, ULRICH; MALSCH, THOMAS (1984): Vom „Fordismus“ zum „Toyotismus“? Die Organisation der industriellen Arbeit in der japanischen Automobilindustrie. *Leviathan* 12, 4. S. 448-477.
- DOMBROWSKI, JÖRG (2002): Erziehung zur Selbstorganisation. Zum typischen Führungshandeln von Meistern bei Einführung moderner Gruppenarbeit. München, Mering.
- DOMBROWSKI, UWE; PALLUCK, MARKUS; SCHMIDT, STEFAN (2006): Strukturelle Analyse ganzheitlicher Produktionssysteme. In: *ZWF*. Jg.101, H.3. S.114-118.
- DÖRICH, JÜRGEN (2008): Geführte Gruppenarbeit – Die Rückkehr zu effizienten Arbeitsprozessen. In: *angewandte Arbeitswissenschaft*. Nr. 198. S. 2-17.
- DÖRRE, KLAUS (1996): Die „demokratische Frage“ im Betrieb – Zu den Auswirkungen partizipativer Managementkonzepte auf die Arbeitsbeziehungen. In: *SOFI-Mitteilungen*, Nr.23. Göttingen. S.7-23.
- DÖRRE, KLAUS (2000): Arbeit, Partizipation und Solidarität im Aktionärskapitalismus. *Widerspruch* 39: 28–40.
- DÖRRE, KLAUS (2002a): *Kampf um Beteiligung*. Wiesbaden.
- DÖRRE, KLAUS (2002b): *Kampf um Beteiligung. Arbeit, partizipatives Management und die Gewerkschaften*. In: *Kurswechsel*. Heft 2/2002. Wien. S. 64-76.
- DÖRRE, KLAUS; KRAEMER, KLAUS; SPEIDEL, FREDERIC (2003): *Prekäre Beschäftigungsverhältnisse. Ursache von sozialer Desintegration und Rechtsextremismus? Abschlussbericht im Forschungsverbund „Desintegrationsprozesse – Stärkung von Integrationspotenzialen einer modernen Gesellschaft“*. S. 72-96.
- DÖRRE, KLAUS (2005): *Prekarität – eine arbeitspolitische Herausforderung*. In: *WSI-Mitteilungen*, 5/2005. S. 250-258.
- DÖRRE, KLAUS (2006a): *Prekäre Beschäftigung und soziale Desintegration – Ursprünge, Konsequenzen und politische Verarbeitungsformen unsicherer Erwerbsarbeit*. In: *Jahrbuch Arbeit, Bildung, Kultur*. Bd. 23/24. Recklinghausen. S. 9-40.

- DÖRRE, KLAUS (2006b): Prekäre Arbeit. Unsichere Beschäftigungsverhältnisse und ihre sozialen Folgen. In: Arbeit. Heft 2. Jg. 15. S. 181-193.
- DÖRRE, KLAUS; NEUBERT, JÜRGEN; WOLF, HARALD (1993): „New Deal“ im Betrieb? Unternehmerische Beteiligungskonzepte und ihre Wirkung auf die Austauschbeziehungen zwischen Management, Belegschaften und Interessenvertretungen. In: SOFI-Mitteilungen, Nr.20. Göttingen.
- DÖRRE, KLAUS; KRAEMER, KLAUS; SPEIDEL, FREDERIC (2005): Prekäre Beschäftigung und soziale Desintegration – Ursprünge, Konsequenzen und politische Verarbeitungsformen unsicherer Erwerbsarbeit. In: Jahrbuch Arbeit, Bildung und Kultur, Band 23/24. Recklinghausen. S. 9-40.
- DÖRRE, KLAUS; HÄNEL, ANJA; HOLST, HAJO; MATUSCHEK, INGO (2011): Guter Betrieb, schlechte Gesellschaft? Arbeits- und Gesellschaftsbewusstsein im Prozess kapitalistischer Landnahme. In: Cornelia Koppetsch (Hrsg.): Nachrichten aus den Innenwelten des Kapitalismus. Wiesbaden. S. 21-50.
- DÜSING, EDITH (1986): Intersubjektivität und Selbstbewußtsein. Behavioristische, phänomenologische und idealistische Begründungstheorien bei Mead, Schütz, Fichte und Hegel. Köln.
- ENDRES, EGON; WEHNER, THEO (1993): Es gibt keine Stunde Null bei der Einführung der Gruppenarbeit. Das Beispiel Automobilindustrie. In: Gewerkschaftliche Monatshefte. 10/93. S. 631-644.
- ENDRES, EGON; WEHNER, THEO (2000): Gruppenarbeit und zwischenbetriebliche Arbeitsteilung. Vorarbeiten zu einem arbeitspsychologischen Kooperationsmodell. Harburg, Hamburg.
- ESSER, UDO (1992): Gruppenarbeit. Theorie und Praxis betrieblicher Problemlösegruppen. Op-laden.
- EVERSBERG, DENNIS (2012): Dispositive und Dispositionen der Arbeitskraft. Aktivierende Arbeitsmarktpolitik als Praxis der Erzeugung von Feldakteuren. In: Stefan Bernhard, Christian Schmidt-Wellenburg (Hrsg.): Feldanalyse als Forschungsprogramm 2. Wiesbaden. S. 109-136.

- FAUST, MICHAEL; JAUCH, PETER; BRÜNNECKE, KARIN; DEUTSCHMANN, CHRISTOPH (1995): Dezentralisierung von Unternehmen – Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. München und Mering.
- FRAUNHOFER ISI (2010): Verbreitung von Ganzheitlichen Produktionssystemen im Verarbeitenden Gewerbe. Unveröffentlichte Präsentation. Karlsruhe.
- FREY, MICHAEL (2009): Autonomie und Aneignung in der Arbeit. Eine soziologische Untersuchung zur Vermarktlichung und Subjektivierung von Arbeit. München und Mering.
- FRÖHLICH, DIETER (1983): Machtprobleme in teilautonomen Arbeitsgruppen. In: Friedhelm Neidhardt (Hrsg.): Gruppensoziologie. Perspektiven und Methoden. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft 25/1983. Opladen. S. 532-551.
- FUNDER, MARIA (1999): Paradoxien der Reorganisation. München und Mering.
- GEISSLER, BIRIGIT (1984): Die Arbeitsorientierung von Lohnarbeitern. In: Reiner Zoll: „Hauptsache, ich habe meine Arbeit“. Frankfurt am Main. S. 45-72.
- GEIBLER, RAINER (2006): Die Sozialstruktur Deutschlands. Wiesbaden.
- GERST, DETLEF; SCHUMANN, MICHAEL; HARDWIG, THOMAS (1994): Gruppenarbeit in der betrieblichen Erprobung - ein "Modell" kristallisiert sich heraus. In: Angewandte Arbeitswissenschaft. Nr. 142, S. 5-30.
- GERST, DETLEF; HARDWIG, THOMAS; KUHLMANN, MARTIN; SCHUMANN, MICHAEL (1995): Gruppenarbeit in den 90ern. Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante. In: Sofi-Mitteilungen. Nr. 22. S. 39-66. Göttingen.
- GERST, DETLEF (1998): Selbstorganisierte Gruppenarbeit. Gestaltungschancen und Umsetzungsprobleme. Eschborn.
- GERST, DETLEF (1999): Das Ende der selbstorganisierten Gruppenarbeit? Arbeitsgestaltung in der standardisierten Montage. In: SOFI-Mitteilungen. Nr. 27. S. 49-60. Göttingen.
- GERST, DETLEF (2003): Industrielle Gruppenarbeit und der Leittypus des Arbeitskraftunternehmers. In: SOFI-Mitteilungen. Nr. 31. S. 75-89. Göttingen.
- GERST, DETLEF (2006): Von der direkten Kontrolle zur indirekten Steuerung. Eine empirische Untersuchung der Arbeitsfolgen teilautonomer Gruppenarbeit. München, Mering.

- GLASER, BARNEY G.; STRAUSS, ANSELM L. (1967): The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Aldine, Chicago.
- GRYGLEWSKI, STEFAN (2005): Sicherung von Produktionsarbeit in Deutschland. http://www2.igmetall.de/homepages/mb-nw-ba-wue/boerse/20851/hafner/27/Arbeitspolitik_Aachen_2005.pdf; Zugriff am 13.02.2012
- GOTTSCHALL, KARIN; VOB, G. GÜNTER (2003): Entgrenzung von Arbeit und Leben: Zur Einleitung. In: Ders. (Hrsg.): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag. München/ Mering. S.11-33.
- GOLDTHORPE, JOHN H.; LOCKWOOD, DAVID (1970): Der „wohlhabende“ Arbeiter in England. München.
- GULOWSEN, JON (1972): A measure of work group autonomy. In: Louis E. Davis; James C. Taylor (Hrsg.): Design of Jobs. Harmondsworth. S. 374-390.
- HACK, LOTHAR (1972): Subjektivität im Alltagsleben. Zur Konstitution sozialer Relevanzstrukturen. Frankfurt am Main, New York.
- HACKER, WINFRIED (1986): Arbeitspsychologie. Bern.
- HAIPETER, THOMAS (2000): Mitbestimmung bei VW. Neue Chancen für die betriebliche Interessenvertretung? Münster.
- HAIPETER, THOMAS (2002): Innovation zwischen Markt und Partizipation. Widersprüchliche Arbeitsgestaltung im Bankgewerbe. In: Zeitschrift für Soziologie. Jg.31; H.2. S.125-137.
- HEINE, HARTMUT; MAUTZ, RÜDIGER (1989): Umweltbewußtsein von Industriearbeitern. Frankfurt am Main, New York.
- HELLPACH, WILLY; LANG, RICHARD (1922): Gruppenfabrikation. Berlin.
- HINRICHSSEN, S. (2002): Ganzheitliche Produktionssysteme – Begriff, Funktionen, Stand der Umsetzung und Erfahrungen. In: FB/IE, Jg. 51 (6). S. 251-255.
- HIRSCH-KREINSEN, HARTMUT (1995): Dezentralisierung. Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24, Heft 6, 1995, S. 422-435.

- HIRSCH-KREINSEN, HARTMUT (2013): Wandel von Industriearbeit. Herausforderungen und Folgen neuer Produktionssysteme in der Industrie. Soziologisches Arbeitspapier Nr. 32 /2013.
- HOLLMANN, REINER; MICKLER, OTFRIED; NIEMEYER, EDZARD (2002): Von der Utopie zum Alltag. Gruppenarbeit in der Bewährung. München/ Mering.
- HÖFER, RENATE; STRAUS, FLORIAN (2001): Arbeitsorientierung und Identität: die veränderte Bedeutung von Erwerbsarbeit für die Identitätsarbeit am Beispiel benachteiligter Jugendlicher/ junger Erwachsener. In: Burkhard Lutz (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit: Ergebnisse. Berlin.
- IFAA – INSTITUT FÜR ANGEWANDTE ARBEITSWISSENSCHAFT (2002): Ganzheitliche Produktionssysteme. Gestaltungsprinzipien und deren Verknüpfung. Köln.
- JANNING, FRANK (2002): Abschied von der Hierarchie? Dezentralisierung in mittelständischen Unternehmen. München und Mering.
- JÄGER, WIELAND (1999): Reorganisation der Arbeit – Ein Überblick zu aktuellen Entwicklungen. Hagener Studentexte zur Soziologie, Bd.4. Opladen, Wiesbaden.
- JÄGER, ANGELA; LAY GUNTER; SPOMENKA, MALOCA (2007): Modernisierung der Produktion 2006. Dokumentation der Umfrage des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung. Karlsruhe.
- JEONG, DAE SEONG (2003): Von der Subjektivität zur Intersubjektivität. Die Auseinandersetzung von Habermas mit der Subjektivitätsphilosophie. Bochum.
- JÖNS, INGELA (2008a): Gruppenarbeit in Unternehmen. Einführung und Überblick. In: Ders. (Hrsg.): Erfolgreiche Gruppenarbeit. Konzepte, Instrumente, Erfahrungen. Wiesbaden.
- JÖNS, INGELA (2008b): Erfolgsfaktoren der Einführung von Gruppenarbeit. In: Ders. (Hrsg.): Erfolgreiche Gruppenarbeit. Konzepte, Instrumente, Erfahrungen. Wiesbaden.
- JÜRGENS, ULRICH (1984): Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß – Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In: Ulrich Jürgens und Frieder Naschold (Hrsg.): Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit. Leviathan, Sonderheft 5. Opladen.

- JÜRGENS, ULRICH (1988): Risiken und Chancen der gegenwärtigen Umstrukturierungen in der Weltautomobilindustrie für die Arbeitnehmer. In: Ben Dankbaar; Ulrich Jürgens und Thomas Malsch (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeit in der Automobilindustrie. Berlin. S. 35-61.
- JÜRGENS, ULRICH (2003): Aktueller Stand von Produktionssystemen – ein globaler Überblick. In: Angewandte Arbeitswissenschaften. Nr. 176. S. 25-36.
- JÜRGENS, ULRICH (2006): Weltweite Trends in der Arbeitsorganisation. In: Ute Clement und Michael Lacher (Hrsg.): Produktionssysteme und Kompetenzerwerb. Zu den Veränderungen moderner Arbeitsorganisation und ihren Auswirkungen auf die berufliche Bildung. Stuttgart. S. 15-30.
- JÜRGENS, ULRICH; KRZYWDZINSKI, MARTIN (2012): HR-Strategien und Produktionssysteme der Automobilhersteller in den BRIC-Ländern. WZB/AutoUni: Interner Projektbericht 30.04.2012.
- KATZENBACH, JON R.; SMITH, DOUGLAS K. (1993): The wisdom of teams: Creating the high-performance organization. Boston.
- KÄRTNER, GEORG; LEU, HANS RUDLOF (1988): Das Problem mit dem Subjekt in der beruflichen Sozialforschung- theoretische Einsichten und empirische Aufschlüsse für die nächste Berufsbildungsreform. In: Karl Martin Bolte (Hrsg.): Mensch, Arbeit und Betrieb. Beiträge zur Berufs- und Arbeitskräfteforschung. Weinheim. S. 119-135.
- KIRCHLER, ERICH (2008): Arbeits- und Organisationspsychologie. Wien.
- KERN, HORST; SCHUMANN, MICHAEL (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. München.
- KIRPAL, SIMONE (2006): Arbeitsidentitäten in vergleichenden Perspektiven: die Rolle der nationalen und sektoralen Kontextvariablen. In: Europäische Zeitschrift für Berufsbildung. Nr. 39. S. 25-54.
- KLEEMANN, FRANK; MATUSCHEK, INGO; VOß, G. GÜNTER (2002): Subjektivierung von Arbeit – Ein Überblick zum Stand der soziologischen Diskussion. In: Manfred Moldaschl; Günter G. Voß (Hrsg.): Subjektivierung der Arbeit. München/ Mering. S. 53-100. (Manuskriptfassung).

- KLEEMANN, FRANK; VOß, GÜNTER G. (2010): Arbeit und Subjekt. In: Fritz Böhle; G. Günter Voß; Günther Wachtler (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden. S. 415-450.
- KLEINAU, THOMAS (2005): Der Rollenwandel im mittleren Management. Konzeption und Evaluation eines Personal- und Organisationsentwicklungsprojektes zur Förderung der Führungskompetenz in der Automobilindustrie. Braunschweig.
- KLUGE, S., WOLF, M., & WESTKÄMPER, E. (2009): Managementsysteme vom Typ Toyota (MSTT). In klein- und mittelständischen Unternehmen des Maschinenbaus und der Elektroindustrie. In: wtWerkstattstechnik online, Jg. 99 (3), S. 141-146.
- KLEINWECHTER, TOBIAS (2008): Der Volkswagen-Weg als Pfad zwischen Rationalisierung und guter Arbeit. Unveröffentlichte Magisterarbeit. Jena.
- KORGE, ALEX (2006): Ganzheitliche Produktionssysteme. Stuttgart.
- KÖTTER, WOLFGANG; KULLMANN, GERHARD (2008): Zeitgemäße Gruppenarbeit. Mit dem Gespür für ein Erfolgskonzept. In: Management und Qualität (11/2008). S.8-10.
- KRUSE, JAN (2010): Einführung in die qualitative Interviewforschung. Freiburg.
- KUDERA, WERNER; VOß, G. GÜNTER (1990): Lebensführung zwischen Routinisierung und Aushandlung. Die Arbeitsteilung der Person unter Veränderungsdruck. In: Ernst Hoff (Hrsg.): Die doppelte Sozialisation Erwachsener. München. S. 155-176.
- KUHLMANN, MARTIN (2004): Modellwechsel? Die Entwicklung betrieblicher Arbeits- und Sozialstrukturen in der deutschen Automobilindustrie. Berlin.
- KUHLMANN, MARTIN; SPERLING, HANS-JOACHIM; BALZERT, SONJA (2004): Konzepte innovativer Arbeitspolitik. Good-Practice-Beispiele aus dem Maschinenbau, der Automobil-, Elektro- und Chemischen Industrie. Berlin.
- KÜHL, STEFAN (2001): Über das erfolgreiche Scheitern von Gruppenarbeitsprojekten. Rezentralisierung und Rehierarchisierung in Vorreiterunternehmen der Dezentralisierung. In: Zeitschrift für Soziologie. Jg. 30, H.3, S. 199-222.
- LACHER, MICHAEL (2000): Gruppenarbeit in der Automobilindustrie – Zwischen Teilautonomie und Neuorientierung. Eine Zwischenbilanz. In: Arbeit. H.4, Jg. 9. S. 133-141.

- LACHER, MICHAEL (2006): Ganzheitliche Produktionssysteme, Kompetenzerwerb und berufliche Bildung. In: Ute Clement und Michael Lacher (Hrsg.): Produktionssysteme und Kompetenzerwerb. Zu den Veränderungen moderner Arbeitsorganisation und ihren Auswirkungen auf die berufliche Bildung. Stuttgart.
- LANGFELDT, BETTINA (2009): Subjektorientierung in der Arbeits- und Industriesoziologie. Theorien, Methoden und Instrumente zur Erfassung von Arbeit und Subjektivität. Wiesbaden.
- LAY, GUNTER; NEUHAUS RALF (2005): Ganzheitliche Produktionssysteme (GPS) – Fortführung von Lean Production? <http://www.integrierte-modernisierungskonzepte.de/img/Neuhaus-Lay.pdf>, Zugriff am 19.5.2011.
- LAY, GUNTER (2006): Arbeitsorganisation im Kontext neuer Produktionskonzepte. In: Ute Clement; Michael Lacher (Hrsg.): Produktionssysteme und Kompetenzerwerb. Zu den Veränderungen moderner Arbeitsorganisation und ihren Auswirkungen auf die berufliche Bildung. Stuttgart. S. 31-42.
- LAY, GUNTER (2009): Verbreitung von Typen der Gruppenarbeit in der Produktion. In: Inqua-Produktion. Workshop „Arbeitsorganisatorische Leitbilder“. GfA Frühjahrskongress, 04.03.2009. Dortmund.
- LEITHÄUSER, THOMAS (1986): Subjektivität im Produktionsprozess. In: Birgit Volmerg; Eva Senghaas-Knobloch und Thomas Leithäuser: Betriebliche Lebenswelt – Eine Sozialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse. Opladen. S. 245-266.
- LIEBOLD, RENATE; TRINCZEK, RAINER (2002): Experteninterview. In: Stefan Kühl (hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Wiesbaden. S. 32-56.
- MALSCH, THOMAS (1988): Konzernstrategien und Arbeitsreform in der Automobilindustrie am Beispiel der Arbeitsintegration. In: Ben Dankbaar, Ulrich Jürgens und Thomas Malsch (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeit in der Automobilindustrie. Berlin. S. 62-79.
- MARRS, KIRA (2010): Herrschaft und Kontrolle in der Arbeit. In: Fritz Böhle; G. Günter Voß und Günther Wachtler (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden. S. 331-356.
- Marx Karl (1971): Das Elend der Philosophie. Berlin.

- MATTHÖFER, HANS (1977): Humanisierung der Arbeit und Produktivität in der Industriegesellschaft. Köln, Frankfurt am Main.
- MAYRING, PHILIPP (1994/2002): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim und Basel.
- MAYO, ELTON (1933): Human Problems of an Industrial Civilization. New York.
- MCKINLAY, ALAN; STARKEY, KEN (1998): Managing Foucault: Foucault, Management and Organization. In: Alan McKinlay und Ken Starkey (Hrsg.): Foucault, Management and Organization Theory. From Panopticon to Technologies of Self. London. S. 1-13.
- MINNSEN, HEINER (1999): Von der Hierarchie zum Diskurs? Die Zumutungen der Selbstregulation. München, Mering.
- MINNSEN, HEINER (2006): Arbeits- und Industriesoziologie. Eine Einführung. Frankfurt, New York.
- MOLDASCHL, MANFRED (1994): „Die werden zur Hyäne“. Erfahrungen und Belastungen in neuen Arbeitsformen. In: Manfred Moldaschl und Rainer Schultz-Wild (Hrsg.): Arbeitsorientierte Rationalisierung. Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau. Frankfurt/ New York. S. 105-149.
- MOLDASCHL, MANFRED (1998): Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) u.a. (Hrsg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten. Berlin. S. 200-250.
- MOLDASCHL, MANFRED (2001): Herrschaft durch Autonomie. Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. In: Burkart Lutz (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Berlin. S. 132-162.
- MOLDASCHL, MANFRED (2003): Subjektivierung. Eine neue Stufe in der Entwicklung der Arbeitswissenschaften? In: Manfred Moldaschl und G. Günter Voß (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit. München und Mering. S. 25-56.
- MOLDASCHL, MANFRED (2010): Organisierung und Organisation von Arbeit. In: Fritz Böhle; G. Günter Voß; Günther Wachtler (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden. S. 263-300.

- MÜLLER-JENTSCH, WALTHER (2007): Strukturwandel der industriellen Beziehungen. ‚Industrial Citizenship‘ zwischen Markt und Regulierung. Wiesbaden.
- NEIDHARDT, FRIEDHELM (1983): Themen und Thesen zur Gruppensoziologie. In: Ders. (Hrsg.): Gruppensoziologie. Perspektiven und Methoden. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft 25/1983. Opladen. S. 12-34.
- NEUBERGER, OSWALD (1995): Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart.
- NEUENDORFF, HARTMUT (1980): Der Deutungsmusteransatz zur Rekonstruktion der Strukturen des Arbeiterbewusstseins. In: Karl-Heinz Braun; Ute Holzkamp-Osterkamp; Harald Werner; Bernhard Wilhelmer (Hrsg.): Kapitalistische Krise, Arbeiterbewußtsein, Persönlichkeitsentwicklung. Köln. S. 27-51.
- NICKEL, HILDEGARD MARIA; HÜNING, HASKO; FREY MICHAEL (2008): Subjektivierung, Verunsicherung, Eigensinn. Auf der Suche nach Gestaltungspotenzialen für eine neue Arbeits- und Geschlechterpolitik. Berlin.
- OECHSLE, MECHTHILD (1995): Erwerbsorientierungen und Lebensplanung junger Frauen. In: Arbeit. Jg. 4, H. 1. S. 7-23.
- OPPOLZER, ALFRED (1994): Wertewandel und Arbeitswelt. In: Gewerkschaftliche Monatshefte. 6/1994. S. 349-357.
- PARKER, MIKE; SLAUGHTER, JANE (1988): Choosing Sides. Unions and the Team Concept. Boston.
- PETERS, KLAUS (1997): Die neue Autonomie in der Arbeit. Der Begriff der Autonomie und die Reorganisation von Unternehmen. Köln.
- PETERS, KLAUS (2005): Wie Krokodile vertrauen schaffen. Die neue Selbstständigkeit im Unternehmen: Arbeiten ohne Ende? In: Frank Lorenz; Günter Schneider (Hrsg.): Vertrauensarbeitszeit – Arbeitszeitkonten – Flexi-Modelle. Konzepte und betriebliche Praxis. Hamburg. S. 63-76.
- PETERS, KLAUS (2006): Krokodilprobleme. Nachträgliche Erläuterungen zur Theorie der Indirekten Steuerung. Zur Vorbereitung des ‚Forums 1‘ der 4. Jahrestagung des ‚Forum Neue Politik der Arbeit‘ am 3./4. März in Berlin.

- PFEIFFER, SABINE (2003): Informatisierung, Arbeitsvermögen und Subjekt – Konzeptuelle Überlegungen zu einer emanzipationsorientierten Analyse von (informatisierter) Arbeit. In: Klaus Schönberger, Stefanie Springer (Hrsg.): *Subjektiviert Arbeit: Mensch – Technik – Organisation in einer entgrenzten Arbeitswelt*. Frankfurt, New York. S. 182-210. http://www.sabine-pfeiffer.de/downloads/2003_iva_subjekt_artikel.pdf; Zugriff am 13.02.2012
- PFEIFFER, SABINE (2007): *Montage und Erfahrung. Warum Ganzheitliche Produktionssysteme menschliches Arbeitsvermögen brauchen*. München und Mering.
- PFEIFFER, SABINE (2008): Flexible Standardisierung und ganzheitliche Produktionssysteme – erfahrungsförderlich?! In: Wilfried Adami; Christa Lang; Sabine Pfeiffer; Frank Rehberg (Hrsg.): *Montage braucht Erfahrung. Erfahrungsbasierte Wissensarbeit in der Montage*. Mering. S. 143-167.
- POPITZ, HEINRICH; BAHRDT, HANS P.; JÜRES, ERNST A.; KESTING, HANNO (1957): *Das Gesellschaftsbild des Arbeiters*. Tübingen.
- KÖHLER, CHRISTOPH; LOUDOVICI, KAI (2007): *Beschäftigungssysteme, Unsicherheit und Erwerbsorientierungen. Theoretische und empirische Befunde*. SFB 580 Mitteilungen. H. 22..
- PIORE, MICHAEL J.; SABEL, CHARLES F. (1985): *Das Ende der Massenproduktion – Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft*. Berlin.
- PONGRATZ, HANS J.; VOB, GÜNTER. G. (2000): *Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer. Zur Entgrenzung der Ware Arbeitskraft*. In: Heiner Minssen (Hrsg.): *Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit*. Berlin. S. 225-247.
- PONGRATZ, HANS J. (2003): *EAP-Diskussionspapier: Subjektivierung und Interessenvertretung*. Beitrag zum Projektworkshop vom 6.-7. November 2003. Wien.
- PONGRATZ, HANS J.; VOB, GÜNTER. G. (2004): *Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen*. Berlin.
- POPITZ, HEINRICH; BAHRDT, HANS P.; JÜRES, ERNST A.; KESTING, HANNO (1957): *Das Gesellschaftsbild des Arbeiters*. Tübingen.

- POPITZ, HEINRICH (1968): Prozesse der Machtbildung. Tübingen.
- RAEHLMANN, IRENE (1996): Entwicklung von Arbeitsorganisationen. Opladen.
- ROETHLISBERGER, FRITZ; DICKSON, WILLIAM (1939): Management and the worker. Cambridge.
- ROSENSTIEL, LUTZ VON (1992): Grundlagen der Organisationspsychologie. Stuttgart.
- SAUER, DIETER; DÖHL, VOLKER (1997): Die Auflösung des Unternehmens? – Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) u.a.(Hrsg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996. Schwerpunkt: Reorganisation. Berlin. S. 19-76.
- SALM, RAINER; KÖTTER, WOLFGANG (2003): Gruppenarbeit – ein verbrauchtes Leitbild "guter Arbeit"? In: Jürgen Peters; Horst Schmitthenner (Hrsg.): „Gute Arbeit“ Menschengerechte Arbeitsgestaltung als gewerkschaftliche Zukunftsaufgabe. Hamburg. S. 123-139.
- SAUER, DIETER (2003): Umbruch in der gesellschaftlichen Organisation von Arbeit – Was heißt das für eine neue Humanisierungsoffensive? Vortrag im Workshop von IG Metall, FIAB und WissenTransfer Recklinghausen am 13./14.6.2003.
- <http://www.isf-muenchen.de/pdf/Neue%20HdA-Initiative.pdf>;
- Zugriff am 15.03.2011.
- SAUER, DIETER (2007): „Humanisierung der Arbeit“ – eine aktuelle Reformperspektive? Neue Bedingungen von Arbeitspolitik. Vortrag im Workshop „Humanisierung der Arbeit neu gedacht“ der Friedrich-Ebert-Stiftung, Arbeitskreis Arbeit-Betrieb-Politik, am 29.03.2007 in Berlin. http://www.fes.de/wiso/pdf/abp/290307/Folien_Sauer.ppt, Zugriff am 29.03.2011.
- SAUER, DIETER (2010): Betriebliche und überbetriebliche Organisation: Vermarktlichung und Vernetzung der Unternehmens- und Betriebsorganisation. In: Fritz Böhle; G. Günter Voß; Günther Wachtler (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden. S. 545-568.
- SCHIMANK, UWE (1986): Technik, Subjektivität und Kontrolle in formalen Organisationen. In: Seltz, Rüdiger / Mill, Ulrich / Hildebrandt, Eckart (Hrsg.): Organisation als soziales

- System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen. Berlin. S. 71-91.
- SCHIMANK, UWE (2010): Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie. Weinheim und München.
- SCHMID, MICHAEL M. (2005): Standards in der manuellen Automobilmontage - Akzeptanz und Reaktanz gegenüber Arbeitsvorschriften. Düsseldorf.
- SCHMIDT, RUDI; KUDERA, WERNER; MANGOLD, WERNER; RUFF, KONRAD; WENTZKE, THEO (1979): Gesellschaftliches und politisches Bewußtsein von Arbeitern. Eine empirische Untersuchung. Frankfurt/M.
- SCHMIDT, WERNER (1996): Betriebliche Sozialordnung und ostdeutsches Arbeitnehmerbewusstsein. München.
- SCHUMANN, MICHAEL (1982): Rationalisierung, Krise, Arbeiter. Frankfurt am Main.
- SCHUMANN, MICHAEL (1992): Bericht über das „Forum Automobilindustrie“. In: Hans-Böckler-Stiftung; Industriegewerkschaft Metall (Hrsg.): Lean Production. Kern einer neuen Unternehmenskultur und einer innovativen und sozialen Arbeitsorganisation?. Baden-Baden. S. 168-171.
- SCHUMANN, MICHAEL (1999): Das Lohnarbeiterbewußtsein des „Arbeitskraftunternehmers“. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 27, S. 59-64.
- SCHUMANN, MICHAEL (2001): Innovative Arbeitspolitik – Wissenschaften in einer neuen Rolle. Vortrag auf der Tagung des BMBF – Erfolgreiche Veränderungen in der Arbeitsgestaltung und Unternehmensorganisation – Strategien und Lösungen. 19. – 20.11.01. Bad Honnef.
- http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/Michael_Schumann/Material/VortragBadHonnef.PDF,
- Zugriff am 14.03.2011.
- SCHUMANN, MICHAEL; BAETHGE-KINSKY, VOLKER; KUHLMANN, MARTIN; KURZ, CONSTANZE; NEUMANN, UWE (1994a): Der Wandel der Produktionsarbeit im Zugriff neuer Konzepte. In: Nils Beckenbach Werner van Treeck (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Göttingen. S. 11-44.

- SCHUMANN, MICHAEL; BAETHGE-KINSKY, VOLKER; KUHLMANN, MARTIN; KURZ, CONSTANZE; NEUMANN, UWE (1994b): Trendreport Rationalisierung. Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie. Berlin.
- SCHUMANN, MICHAEL; KUHLMANN, MARTIN; SANDERS, FRAUKE; SPERLING, HANS JOACHIM (2005): Anti-tayloristisches Fabrikmodell – AUTO 5000 bei Volkswagen. In: WSI Mitteilungen 1/2005. S. 3-10.
- SCHUMPETER, JOSEPH ALOIS (1993): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Berlin.
- SCHÜTZ, ALFRED (1982): Das Problem der Relevanz. Frankfurt am Main.
- SENGHAAS-KNOBLOCH, EVA; NAGLER, BRIGITTE; DOHMS, ANNETTE (1996): Zukunft der industriellen Arbeitskultur. Persönliche Sinnansprüche und Gruppenarbeit. Münster.
- SPATH, DIETER; KORGE, ALEX; SCHOLTZ, OLIVER (2003): Ganzheitliche Produktionssysteme – eine neue Chance für produzierende Unternehmen. In: Ratio, 9. Jg., H. 3, S. 9-11.
- SPEIDEL, FREDERIC (2005): Mitbestimmte versus managementbestimmte Globalisierung in der Automobilindustrie. München, Mering.
- SPRINGER, ROLAND (1999a): Rückkehr zum Taylorismus. Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg. Frankfurt am Main, New York.
- SPRINGER, ROLAND (1999b): Von der teilautonomen zur standardisierten Gruppenarbeit – Arbeitspolitische Perspektiven in der Automobilindustrie, in WSI-Mitteilungen 5/1999. S. 309-321.
- SPRINGER, ROLAND (2002): Aktuelle Diskussion um Gruppenarbeit. Teil 3: Flexible Standardisierung - am Beispiel der Automobilindustrie. In: Das flexible Unternehmen. www.flexible-unternehmen.de;
- Zugriff am 31.03.2011
- STRAUB, JÜRGEN; LICHTER, RAINER; TECH, DANIEL; MÖNNIGHOFF, LARS (2007): Jung und Alt im Betrieb gerecht werden. Einführung – Pressedebatten – Praxis-Hinweise – Glossar. Materialien aus dem Projekt der Sozialforschungsstelle Dortmund „Generationenpolitik und Generationengerechtigkeit im Betrieb“. Dortmund.

- STUMPF, SIEGFRIED; THOMAS, ALEXANDER (2003): Teamarbeit und Teamentwicklung. Göttingen.
- TAIICHI, OHNO (1993): Das Toyota Produktionssystem. Frankfurt am Main, New York.
- TOLKSDORF, GUIDO (1994): Teamwork oder Gruppenarbeit? In: Personal, H.5 (46). S.236-239.
- TRIST, ERIC L. (1993): A social-technical critique of scientific management. In: Eric L. Trist; Fred E. Emery; Hugh Murray; Beulah Trist (Hrsg.): The Social Engagement of Social Science. A Tavistock Anthology. The Socio-Ecological Perspective. Pennsylvania.
- ULICH, EBERHARD (2001): Arbeitspsychologie. Zürich, Stuttgart.
- VELMERIG, CARL-OTTO; SCHATTENHOFER KARL; SCHRAPPER, CHRISTIAN (2004): Teamarbeit. Konzepte und Erfahrungen - eine gruppendynamische Zwischenbilanz . Weinheim und München.
- VESTER, MICHAEL; TEIWES-KÜGLER, CHRISTEL; LANGE-VESTER, ANDREA (2007): Die neuen Arbeitnehmer. Zunehmende Kompetenzen – wachsende Unsicherheit. Hamburg.
- VOLMERM, BIRGIT; SENGHAAS-KNOBLOCH, EVA; LEITHÄUSER, THOMAS (1986): Betriebliche Lebenswelt. Eine Sozialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse. Opladen.
- VORMBUSCH, UWE (2002): Diskussion und Disziplin. Gruppenarbeit als kommunikative und kalkulative Praxis. Frankfurt/ New York.
- VOSWINKEL, STEPHAN (2005): Die Organisation der Vermarktlichung von Organisationen – Das Beispiel erfolgsbezogenen Entgelts. In: Wieland Jäger; Uwe Schimank (Hrsg.): Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven. Wiesbaden. S. 287-312.
- VOß, G. GÜNTER (1984): Bewußtsein ohne Subjekt? Zur Kritik des industriesoziologischen Bewußtseinsbegriffs. Großhesselohe.
- VOß, G. GÜNTER; PONGRATZ, HANS. J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Jg. 50, H. 1, S. 131-158.
- VOß, G. GÜNTER (2010): Was ist Arbeit? Zum Problem eines allgemeinen Arbeitsbegriffs. In: Fritz Böhle; G. Günter Voß; Günther Wachtler (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden. S.23-80.

- WATZLAWICK, PAUL; BEAVIN, JANET H.; JACKSON, DON D. (1971): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Bern, Stuttgart, Wien.
- WEBER, MAX (2006): Wirtschaft und Gesellschaft. Paderborn
- WEIS, MICHAEL (2005): Lernen im Modus der Selbstverständigung. Methodologische Reflexionen und empirische Erkenntnisse zum subjektiven Lernhandeln. Münster.
- WEIßBACH, HANS-JÜRGEN / POY, ANDREA 1996: Lean Management in den technischen und kaufmännischen Dienstleistungen. In: Hans-Joachim Braczyk; Hans-Dieter Ganter und Rüdiger Seltz (Hrsg.): Neue Organisationsformen in Dienstleistung und Verwaltung. Stuttgart. S. 113-136.
- WILDEMANN, HORST (1994): Die modulare Fabrik. Kundennahe Produktion durch Fertigungssegmentierung. München.
- WILDEMANN, HORST (2009): Total Productive Maintenance. Leitfaden für ein integriertes Instandhaltungsmanagement. München.
- WITTEL, ANDREAS (1998): Gruppenarbeit und Arbeiterhabitus. In: Zeitschrift für Soziologie. H. 3. S. 178-192.
- WITZEL, ANDREAS (2000): Das problemzentrierte Interview. Forum Qualitative Sozialforschung. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2520>; Zugriff am 14.12.2009
- WOLF, HARALD (2003): Partizipatives Management – was bleibt? Expertise für die Hans-Böckler-Stiftung. Göttingen.
- WOMACK, JAMES P.; JONES, DANIEL T.; ROOS, DANIEL (1991): Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology. Frankfurt am Main, New York.

X Anhang

1 Interviewleitfaden – Erwerbsorientierung und Teamarbeit

Interviewanweisung (*unbedingt vorlesen*)

Vielen Dank für deine Bereitschaft zur Teilnahme an dem Interview. Ich bin Doktorand in der Abteilung Arbeits- und Fabrikorganisation. Ich führe eine Erhebung in allen Bereichen des Produktionsstandorts T. zum Thema Teamarbeit durch. Teamarbeit ist ein zentrales Element des Volkswagen-Wegs und die Basis des Produktionssystems. Damit Teamarbeit flächendeckend funktionieren kann, bedarf es detaillierter Kenntnisse der Strukturen und Konstellationen, welche Teamarbeit fördern bzw. behindern. Ziel der Forschungsarbeit ist sowohl Rahmenbedingungen von Teamarbeit, als auch Orientierungen (Interessen, Motivation, etc.) der Mitarbeiter besser zu kennen, um Teamarbeit an den Interessen der Mitarbeiter und Zielsetzungen des Unternehmens besser ausrichten zu können.

Ganz besonders soll es im Interview um folgende Punkte gehen:

1. Deine Erfahrungen mit Teamarbeit
2. Deine Einstellung zur Arbeit.

Das Interview wird ca. 1,5 h dauern. Bitte beantworte die Fragen umfassend, offen und ehrlich. Mir ist vor allem deine ganz persönliche Meinung wichtig. Falls du einmal eine Frage nicht beantworten kannst oder nicht beantworten willst, dann ist das kein Problem. Natürlich werden alle Aussagen die du machst anonymisiert und vertraulich behandelt. Ein Rückschluss auf deine Person ist nicht möglich. Sowohl dein Vorgesetzter, als auch dein Betriebsrat wissen über dieses Interview Bescheid. Der Interviewleitfaden ist von der Kommission Datenschutz genehmigt worden.

Zur Fragetechnik:

- 1 Je nach Interviewverlauf können Fragen weggelassen werden. In *kursiv* geschriebene Fragen sind optional. Sie dienen als Nach-Fragen und werden situativ eingesetzt.

2 Assoziationstest

Im Folgenden schreibe ich dir nacheinander ein paar Begriffe auf die Moderationskarten. Bitte nenne mir in einer Minute so viele Begriffe wie möglich, die dir zu dem Thema einfallen!

Teamarbeit

Arbeit

Volkswagen

Einblick in den Tätigkeitsbereich

Bitte nenne mir deine Berufsbezeichnung! Was sind deine konkreten Aufgaben?

Was muss man vor allem können? Worauf kommt es bei deiner Arbeit hauptsächlich an?

Qualifizierung

Welchen Beruf hast du gelernt? Warum hattest du dich damals für diesen Beruf entschieden? Hättest du lieber einen anderen Beruf gelernt? Gab es einen anderen Beruf der dich auch gereizt hätte?

Inwiefern ist dir die Höhe deines Lohnes wichtig? Würdest du für mehr Lohn auch länger bzw. mehr arbeiten? Würdest du mehr Belastungen in Kauf nehmen?

Wie wichtig ist es für dich beruflich voranzukommen?

Alltag & Leben

In welchen Situationen hast du dich über deine Arbeitszeit hinaus, für das Unternehmen engagiert?

Wie zufrieden bist du mit deiner derzeitigen Arbeitszeitregelung?

Wie sehen denn deine typischen Arbeitszeiten aus?

Wie kommst du mit Wochenendarbeit zurecht?

Belasten dich deine Arbeitszeiten? Inwiefern entstehen dadurch Konflikte mit deinem Partner/Familie?

Ist es dir möglich, nach deiner Arbeitszeit abzuschalten?

Was ist dir denn außerhalb der Arbeit wichtig? Hast du Hobbys denen du nachgehst? Geraten diese manchmal in Konflikt mit deinen beruflichen Arbeitszeiten?

Wie sieht denn bei dir ein typischer Tagesablauf aus?

Lebst du zurzeit allein oder in einer Partnerschaft? Was ist dir bei deiner Lebensform besonders wichtig?

Worauf kommt es dir im Leben besonders an? Was ist für dich persönlich wichtig?

Erwerbsorientierung (PRIO)

Welche Bedeutung hat für dich deine Arbeit? Machst du sie gerne?

Wie bewertest du deine Arbeitsbedingungen?

In welchen Situationen bist du stolz auf deine Arbeit?

Wann macht dir deine Arbeit Spaß? Bitte schildere mir ein paar Beispiele!

Was denkst du über folgende Aussage: Jeder Mensch sollte für seinen (beruflichen) Erfolg selbst verantwortlich sein!

Wo möchtest du beruflich in 5 bis 10 Jahren stehen? Glaubst du, dass du dieses Ziel verwirklichen kannst? Was hast du bis jetzt dafür getan? Was wirst du in Zukunft dafür tun?

Inwiefern ist es dir möglich deine Arbeit selbst einzuteilen? Wie funktioniert generell die Einteilung der Aufgaben?

Hättest du gerne in deiner Arbeit mehr Spielraum? Wie würde der aussehen?

Wo siehst du hauptsächliche Belastungen in deiner Arbeit?

Versuchst du diese Belastungen abzustellen?

Fühlst du dich ab und an zu wenig gefordert? Wenn ja, was tust du dagegen?

Welche Beziehung hast du zu deinen Kollegen?

Inwiefern sind dir zwischenmenschliche Beziehungen in der Arbeit wichtig?

Welche Beziehung hast du zu deinen Vorgesetzten? Inwiefern bist du mit seiner Arbeit zufrieden bzw. unzufrieden?

Nehmen wir an du würdest die Möglichkeit erhalten eine Führungsfunktion ausüben zu können: Wie würdest du mit dem Angebot umgehen?

Welche Erwartungen hast du an deinen Betriebsrat hier im Unternehmen?

Macht der seine Arbeit gut?

Wenn du Schwierigkeiten oder Probleme im Zusammenhang mit deiner Arbeit hast, an wen wendest du dich?

Wie sieht dein Plan B für den Fall aus, dass du deinen Arbeitsplatz verlierst?

Spielst du ab und an mit den Gedanken das Unternehmen zu verlassen um dich beruflich weiterzuentwickeln?

Glaubst du, dass dein Arbeitsplatz sicher ist?

Jeder von uns kennt die Aushänge der Internen Stellenanzeige. Wie oft informierst du dich über freie Positionen im Unternehmen? Welche Tätigkeit(en) würdest du gerne ausüben?

Was tust du dafür um diese Stelle zu bekommen?

Erfahrungen mit Teamarbeit (PRIO)

Welche Rolle spielt Teamarbeit in deinem Arbeitsalltag? Hast du das Gefühl das sich Teamarbeit in deinem Bereich durchsetzen konnte?

Wenn ja, woran lag das?

Wenn nein, woran lag das?

Was habt ihr als Team für diese Entwicklung getan?

Wie sind deine Erfahrungen mit Teamarbeit?

Berichte bitte von spezifischen Erlebnissen!

Wo konntest du bereits im Vorfeld Erfahrungen mit Teamarbeit sammeln?

Wie bist du mit der Einführung von Teamarbeit umgegangen? Hast du dich für die Einführung von Teamarbeit aktiv eingesetzt? Oder warst du zunächst dagegen?

Welche Einstellung haben denn deine Kollegen zu Teamarbeit?

Siehst du Widerstände in deinem Team gegenüber Teamarbeit? Bitte beschreibe mir diese!

Was hat sich denn durch die Teamarbeit für dich in deiner Arbeit verändert?

Was ist besser geworden?

Was ist schlechter geworden?

Wie hast du persönlich diese Veränderung empfunden?

Siehst du durch Teamarbeit für dich persönliche Chancen? Welche?

Brachte Teamarbeit für dich Belastungen? Welche?

Inwiefern hast du das Gefühl, dass du durch Teamarbeit mehr gefordert wirst?

Musst bzw. willst du dich jetzt mehr einbringen? In welcher Art und Weise tust du das?

Wie und wo ist es dir möglich Gedanken über deinen Arbeitsprozess zu machen?

Stell dir vor es gibt in eurem Teamabschnitt einen Fehlprozess. Resultat sind Fahrzeugverluste. Wie versuchen du und dein Team diesen Fehler zu beheben?

Du stellst ein Qualitätsproblem (z.B. Kratzer) an einem Fahrzeug fest. Wie (und in welchen Schritten) versuchst du diesen Fehler abzustellen?

Welche Rolle spielen Standards in deiner Arbeit?

Hattest du in gewissen Situationen das Gefühl, dass dich Teamarbeit überfordert?

Wenn ja, dann berichte bitte ausführlich von dieser Situation!

Wenn du dich zurückerinnerst: Würdest du lieber so arbeiten wie früher?

Wie funktioniert die Zusammenarbeit in deinem Team? Was schätzt du am meisten? Was magst du gar nicht?

Gibt es häufiger Konflikte oder aber Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit in deinem Team?

Wenn ja beschreibe sie! Wie werden diese gelöst?

Wenn nein, woran liegt das?

Welche Erwartungen hast du generell an Teamarbeit?

Beschreibe doch mal: Wie laufen bei euch in der Regel Teamgespräche ab? Was sind die Inhalte? Wie kommuniziert ihr miteinander?

Gibt es dort Kollegen die sich besonders hervortun (bitte keine Namen nennen)?

Wie setzt ihr die Standards der Teamarbeit ein?

Arbeitet ihr mit der Teamtafel, Prozess-Steuerungstafel?

Wenn ja, welche Vorteile siehst du in den Instrumenten?

Wenn nein, wo liegen die Probleme? Was müsste verbessert werden?

Statistische Angaben

Nun sind wir fast am Ende unseres Gesprächs angekommen. Zum Schluss interessieren mich von dir noch ein paar statistische Angaben, sofern diese bis jetzt noch nicht geklärt wurden.

Bitte nenne mir dein Geburtsjahr!

Wie ist dein Familienstand? (Frau berufstätig?)

Hast du Kinder? Wie alt sind sie?

Was war dein Vater, deine Mutter von Beruf?

Seit wann bist du bei Volkswagen? Warst du vorher schon bei einem anderen Unternehmen beschäftigt?

Hattest du bereits andere Positionen inne? Wenn ja, welche?

Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass mir die geltende Promotionsordnung bekannt ist und ich die Dissertation selbstständig – ohne Hilfe eines Promotionsberaters – angefertigt habe. Alle benutzten Hilfsmittel, Quellen sowie Personen, die in irgendeiner Art und Weise unterstützend tätig waren, sind in der Arbeit angegeben. Unterstützende Personen haben weder mittelbar noch unmittelbar geldwerte Leistungen von mir erhalten.

Alle Textstellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Schließlich erkläre ich, dass die vorliegende Arbeit noch nicht als wissenschaftliche Prüfungsarbeit eingereicht wurde.

Ich versichere, nach bestem Wissen die reine Wahrheit gesagt sowie nichts verschwiegen zu haben.

Flechtorf, 30.08.2013