

Gestaltungsansätze und soziale Prozesse

Gruppenarbeit in der niedersächsischen Autoindustrie

Von der Gemeinsamen Fakultät für Geistes- und
Sozialwissenschaften der Universität Hannover
zur Erlangung des Grades eines

Doktors der Philosophie
Dr. (phil.)

genehmigte Dissertation
von (M.A.) Reiner Hollmann
geboren am 11.08.1958, in Peine
und
(Dipl.-Sozialwiss.) Edzard Niemeyer
geboren am 24.11.1956, in Bad Bevensen

2000

Gestaltungsansätze und soziale Prozesse

Gruppenarbeit in der niedersächsischen Autoindustrie

Von der Gemeinsamen Fakultät für Geistes- und
Sozialwissenschaften der Universität Hannover
zur Erlangung des Grades eines

Doktors der Philosophie
Dr. (phil.)

genehmigte Dissertation
von (M.A.) Reiner Hollmann
geboren am 11.08.1958, in Peine

2000

Referent: Prof. Otfried Mickler

Koreferent: Prof. Ali Wacker

Tag der Promotion: 20.01.2000

Gestaltungsansätze und soziale Prozesse

Gruppenarbeit in der niedersächsischen Autoindustrie

Von der Gemeinsamen Fakultät für Geistes- und
Sozialwissenschaften der Universität Hannover
zur Erlangung des Grades eines

Doktors der Philosophie
Dr. (phil.)

genehmigte Dissertation
(Dipl.-Sozialwiss.) Edzard Niemeyer
geboren am 24.11.1956, in Bad Bevensen

2000

Referent: Prof. Otfried Mickler

Koreferent: Prof. Ali Wacker

Tag der Promotion: 20.01.2000

Erklärung

Hiermit erkläre ich, daß die vorliegende Dissertation noch nicht als Prüfungsarbeit verwendet worden ist. Alle benutzten Hilfsmittel sind vollständig angegeben. Von der Gemeinschaftsarbeit wurden die folgenden Kapitel von mir selbständig bearbeitet:

Teil 1:

S Einleitung

S Hauptteil I

"Der Gestaltungsansatz von Gruppenarbeit:

'Modifizierter Taylorismus' oder 'selbstorganisierte Gruppenarbeit'"

Teil 3:

S Hauptteil III

"Tiefendimensionen der sozialen Integration"

S Kapitel 1: "Rückschritt statt Fortschritt"

S Kapitel 2: "Die Kontrolle über die Leistungsverausgabung
- Ein Konflikt zwischen Meister und Gruppe

S Kapitel 3: "Über den Umgang mit den Grenzen der
Selbstorganisation"

S Kapitel 6: "Erosion der Gruppenarbeit - Erfolgreiche Bemühungen
um ein kollektives Leistungsprinzip

S Kapitel 8: "Gruppensprecher oder Vorarbeiter
- Die Interessendivergenz und ihre Folgen"

S Anhang (gemeinsam mit Herrn Niemeyer)

Hannover, den 12.04.1999

Reiner Hollmann

Erklärung

Hiermit erkläre ich, daß die vorliegende Dissertation noch nicht als Prüfungsarbeit verwendet worden ist. Alle benutzten Hilfsmittel sind vollständig angegeben. Von der Gemeinschaftsarbeit wurden die folgenden Kapitel von mir selbständig bearbeitet:

Teil 2:

- S Hauptteil II
"Gruppenarbeit als sozialer Prozeß"

Teil 3:

- S Hauptteil III
"Tiefendimensionen der sozialen Integration"
 - S Kapitel 4: "Ein Gruppensprecher allein macht noch keine Gruppenarbeit"
 - S Kapitel 5: "Gruppenarbeit und traditionelle Arbeiterorientierung"
 - S Kapitel 7: "Die schwierige Integration von Leistungsgeminderten bei Gruppenarbeit"
- S Schluß: Das prekäre Verhältnis zwischen innovativen Gruppenarbeitskonzepten und restriktiven Rahmenbedingungen
- S Anhang (gemeinsam mit Herrn Hollmann)

Hannover, den 12.04.1999

Edzard Niemeyer

Abstract

Gruppenarbeit, Gestaltungsansätze, soziale Prozesse

Die vorgelegte Gemeinschaftsarbeit basiert auf einem mehrjährigen Forschungsprojekt in der niedersächsischen Automobil- und Zuliefererindustrie, in dem mehrere qualitative Fallstudien zur Entwicklung von Gruppenarbeit im Rahmen betrieblicher Reorganisation durchgeführt wurden. Ziel war es, jene Einflußfaktoren zu identifizieren, die den Entwicklungsstand konkreter Gruppenarbeitsprojekte begründen.

Im ersten Hauptteil der Dissertation, der von Reiner Hollmann verfaßt wurde, werden die unterschiedlichen Gestaltungsansätze von Gruppenarbeit auf dem shop-floor untersucht und miteinander verglichen. Formen selbstorganisierter Gruppenarbeit, so ein zentrales Ergebnis, sind ohne Eingriffe in die tayloristisch geprägte Fertigung auf Dauer kaum zu verwirklichen. Tatsächlich kommt es in den Betrieben zu erheblichen Abstrichen bei der Selbstorganisation und Aufgabenintegration der Gruppen. Insoweit stützt diese Arbeit die in der neueren arbeitspolitischen Diskussion vertretene These einer Retraditionalisierung von Produktionsarbeit. Allerdings konnten auch Gruppenarbeitsprojekte identifiziert werden, die eher einem selbstorganisierten Modell entsprechen und der Retraditionalisierungsthese entgegenstehen. Die Gleichzeitigkeit offenbar widersprüchlicher Tendenzen bei der Entwicklung von Gruppenarbeit galt es im weiteren Verlauf der Untersuchung zu erklären.

Der zweite, von Edzard Niemeyer verfaßte Hauptteil der Dissertation, analysiert die sozialen Prozesse bei der Entwicklung von Gruppenarbeit auf der Mikroebene der sozialen Akteure. Gruppenarbeit durchbricht das traditionelle Machtssystem und schafft einen neuen Integrationsbedarf auf zwei Ebenen: Die Integration des einzelnen in die Gruppe und die Integration der gesamten Gruppe in den Betrieb. An diesen Schnittstellen entstehen neue Konfliktsituationen, die zwischen den sozialen Akteuren ausgehandelt werden müssen. Diese Aushandlungsprozesse gelingen in der Praxis auf sehr unterschiedliche Weise und führen dazu, daß in Produktionsbereichen mit ansonsten gleichen Rahmenbedingungen unterschiedliche Ausprägungen des Gestaltungsansatzes zustande kommen. Dies belegt den Einfluß, den die Akteure auf dem Shop-Floor bei der Einführung und Weiterentwicklung von Gruppenarbeit haben. Die Transformation von Arbeitsvermögen in konkretes Arbeitshandeln, so eine Schlußfolgerung, ist in kooperativen Formen der Arbeitsorganisation nur dann möglich, wenn die betriebliche Reorganisation im Konsens erfolgt und die Beschäftigten stärker in die Gestaltung miteinbezogen werden als dies üblicherweise geschieht.

Im dritten Teil der Arbeit, in dem beide Autoren einzelne Kapitel verantworten, steht die Vertiefung von Themen im Vordergrund, die in den beiden ersten Hauptteilen in der Breite entfaltet wurden. Zentrale Konflikte der sozialen Integration auf dem Shop-Floor werden hier tiefenhermeneutisch interpretiert. Dabei geht es vor allem um die konkreten Leistungsbedingungen, die im Rahmen der gestärkten Selbstorganisation der Gruppen in diesen Texten immer wieder eine Rolle spielen.

Abstract

Teamwork, different characters of teamwork, social processes

This joint effort is based on a research project that lasted several years and dealt with the car and ancillary industry of Lower Saxony. As an integral part of this project, several qualitative case studies were carried out examining the development of teamwork within the scope of internal reorganisation. Their objective was to identify those influences which determine the developmental stage of specific teamwork projects.

In the first principal part of this thesis, written by Reiner Hollmann, the different approaches of structuring teamwork on the shop floor are being examined and compared. It is a pivotal outcome that self-organised teamwork is not feasible in the long run without intervention into the tayloristic mode of production. Within ordinary companies, teamwork suffers remarkably from deficiencies in self-organization and the integration of tasks. In this respect, this work supports the idea of re-traditionalization of work in production which has been put forward as part of the present discussion about labour policy. However, projects were noted which correspond to a self-organized form of teamwork and thus contradict the notion mentioned above. The simultaneous existence of contradictory tendencies had to be explained in the course of the study.

The second principal part of the thesis, written by Edzard Niemeyer, deals with the social processes during the development of teamwork at the micro level of social actors. Teamwork alters the traditional system of power and creates a need for integration at two different levels, namely the integration of the individual into the group and the integration of the group into the company. At these intersections new conflict situations arise which have to be negotiated between the social actors.

In practice, these processes of negotiation are realised in different ways, which lead to different shapes of teamwork in areas of production with an identical general set-up. This gives evidence for the influence that actors on the shop floor have on the introduction and further development of teamwork. Within co-operative forms of work-organization, the transformation of work-potential into action is only possible if the internal reorganization is achieved by consensus and the employees have a greater influence than they traditionally have.

In the third part of this work, written separately by each author, selected aspects of the two initial parts are examined more thoroughly. Central conflicts of social integration on the shop floor are interpreted hermeneutically in-depth. Considerable attention is drawn to the concrete prerequisites of performance within the scope of the improved self-organization of teamwork.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung

(Reiner Hollmann)

- | | |
|--|-----------|
| 1. Forschungsinteresse: Gestaltungsmodelle und soziale Prozesse | 7 |
| 2. Anlage der Untersuchung | 10 |

Teil I.

Der Gestaltungsansatz von Gruppenarbeit: „Modifizierter Taylorismus“ oder „selbstorganisierte Gruppenarbeit“

(Reiner Hollmann)

- | | |
|---|-----------|
| 1. Gruppenarbeit in der aktuellen Diskussion | 14 |
| 1.1. Versuch einer Begriffsklärung | 15 |
| 1.2. Die Diffusität hat Bestand | 17 |
| 1.3. Versuch einer Präzisierung: Die Verwendung des Begriffs "teilautonome Arbeitsgruppen" | 26 |
| 1.4. Differenzierte Analyse des Gestaltungsansatzes - Präzisierung oder Irrweg in die Unübersichtlichkeit? | 31 |
| 1.5. Die vier Einflußfaktoren bei Gruppenarbeit | 37 |

2. Die Gestaltungsansätze und Arbeitssituationen	43
2.1. Der Unterschied zwischen Gestaltungskonzepten und realisierter Praxis	43
2.2. Gruppenarbeit im Rohbau (RB): Die vergebene Chance	47
2.2.1. Der Gestaltungsansatz im Rohbau	48
2.2.2. Arbeitssituationen im Rohbau	51
2.2.3. Fazit	53
2.3. Gruppenarbeit in der Frontend-Montage (FE): Wettbewerb und Just-in-time-Produktion dominieren den Gestaltungsansatz	54
2.3.1. Der Gestaltungsansatz von Gruppenarbeit in der Frontend-Montage	56
2.3.2. Die Arbeitssituationen in der Frontend-Montage	60
2.3.3. Fazit	62
2.4. Gruppenarbeit in der Spritzgießerei (SG): Zementierung einer polaren Struktur	63
2.4.1. Der Gestaltungsansatz von Gruppenarbeit in der Spritzgießerei	64
2.4.2. Die Arbeitssituationen in der Spritzgießerei	67
2.4.3. Fazit	71
2.5. Gruppenarbeit an der Montagelinie (MO): Rotation über Banalfunktionen	72
2.5.1. Der Gestaltungsansatz von Gruppenarbeit an der Montagelinie (Fahrzeug-Endmontage)	75
2.5.2. Die Arbeitssituation an der Montagelinie	77
2.5.3. Fazit	78
2.6. Gruppenarbeit in der Airbagdeckel-Fertigung (AD): Auflösung der polaren Struktur	78
2.6.1. Der Gestaltungsansatz in der Airbagdeckel-Fertigung	80
2.6.2. Die Arbeitssituationen in der Airbagdeckel-Fertigung	84
2.6.3. Fazit	87
2.7. Zusammenfassung: Umsetzungsprobleme auf dem Shop-Floor	88

Teil II.

Gruppenarbeit als sozialer Prozeß 95

(Edzard Niemeyer)

1. Soziale Akteure und Organisationsstrukturen in betrieblichen Transformationsprozessen	95
1.1. Briebliche Transformationsprobleme	96
1.2. Die Arena der Akteure im Betrieb: Machtstrategien und Strukturzwänge	99
1.3. Gruppenarbeit und Mikropolitik	106
1.4. Operationalisierung für die Analyse der Gruppensituation	109
2. Entwicklungsprozesse in den untersuchten Gruppenarbeits-Projekten	112
2.1. Rohbau - Konträre Teamentwicklungsprozesse	113
2.1.1. Leistungspolitik und Kontrollkonzept	113
2.1.2. Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Untersuchungsbereich	114
2.1.3. RB1: Integrationsfähigkeit und Konstruktivität	116
2.1.4. RB2: Mißlungene Integration auf allen Ebenen	122
2.1.5. Zusammenfassung: Gruppenprozesse wirken auf die betriebliche Integration zurück	128
2.2. Frontend-Montage - Aufkündigung der Gruppenarbeit durch rigide Leistungspolitik	129
2.2.1. Leistungspolitik und Kontrollkonzept	129
2.2.2. Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Untersuchungsbereich	131
2.2.3. FE1: Leistungsdruck und Konflikte behindern die soziale Integration	133
2.2.4. FE2: Anpassung an die leistungspolitischen Bedingungen	141
2.2.5. Fazit: Was ist hier eigentlich noch Gruppenarbeit?	146

2.3. Spritzguß-Fertigung: Gefährdeter Leistungskonsens	148
2.3.1. Leistungspolitik und Kontrollkonzept	148
2.3.2. Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Untersuchungsbereich	149
2.3.3. SG1: Kurzsichtige Verfolgung von Einzelinteressen?	150
2.3.4. SG2: Konflikte und Kompromisse kennzeichnen die Gruppensituation	156
2.3.5. Zusammenfassung und Schlußbetrachtung	162
2.4. Fahrzeug-Endmontage: Schleichende Retraditionalisierung	164
2.4.1. Leistungspolitik und Kontrollkonzept	164
2.4.2. Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Untersuchungsbereich	165
2.4.3. MO1: Strategien, um die letzten Freiräume zu erhalten	167
2.4.4. MO2: Stille Aufkündigung der Gruppenarbeit	175
2.4.5. Zusammenfassung und Schlußbetrachtung	182
2.5. Airbagdeckel-Fertigung: Lernprozesse im Unternehmen	184
2.5.1. Leistungspolitik und Kontrollkonzept	184
2.5.2. Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Untersuchungsbereich	186
2.5.3. AD1: Wunsch nach Selbststeuerung	187
2.5.4. AD2: Der Vorarbeiter behindert die Selbstorganisation	192
2.5.5. Schlußbetrachtung: Lernchancen	197
2.6. Zusammenfassung und Vergleich der Gruppen	199

Teil III.

Tiefendimensionen der sozialen Integration	203
1. Rückschritt statt Fortschritt (Reiner Hollmann)	206
2. Die Kontrolle über die Leistungsverausgabung - Ein Konflikt zwischen Meister und Gruppe (Reiner Hollmann)	212
3. Über den Umgang mit den Grenzen der Selbstorganisation (Reiner Hollmann)	220
4. Ein Gruppensprecher allein macht noch keine Gruppenarbeit (Edzard Niemeyer)	227

5. Gruppenarbeit und traditionelle Arbeiterorientierung (Edzard Niemeyer)	233
6. Erosion der Gruppenarbeit - Erfolgreiche Bemühungen um ein kollektives Leistungsprinzip (Reiner Hollmann)	240
7. Die schwierige Integration von Leistungsgeminderten bei Gruppenarbeit (Edzard Niemeyer)	251
8. Gruppensprecher oder Vorarbeiter - Die Interessendivergenz und ihre Folgen (Reiner Hollmann)	257

Schluß

(Edzard Niemeyer)

Das prekäre Verhältnis zwischen innovativen Gruppen- arbeitskonzepten und restriktiven Rahmenbedingungen	265
---	------------

Anhang

1. Arbeitsstationen	274
2. Projekt-Profile	280
3. Tabellen	290
4. Erhebungsinstrumente	337
5. Literatur	358

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Exemplarischer Verlauf der Erhebungsphase	13
Abb. 2:	Gestaltungsmerkmale von Fertigungsteams und TAG	16
Abb. 3:	Einflußfaktoren bei Gruppenarbeit	38
Abb. 4:	Projekt-Profile	46
Abb. 5:	Der Gestaltungsansatz im Rohbau	49
Abb. 6:	Die Arbeitssituationen im Rohbau	52
Abb. 7:	Der Gestaltungsansatz in der Frontend-Montage	58
Abb. 8:	Die Arbeitssituationen in der Frontend-Montage	61
Abb. 9:	Der Gestaltungsansatz in der Spritzgießerei	66
Abb. 10:	Die Arbeitssituationen in der Spritzgießerei	68
Abb. 11:	Der Gestaltungsansatz an der Montagelinie	76
Abb. 12:	Der Gestaltungsansatz in der Airbagdeckel-Fertigung	81
Abb. 13:	Die Arbeitssituationen in der Airbagdeckel-Fertigung	85
Abb. 14:	Reichweite der Gruppenarbeitsprojekte	89
Abb. 15:	Ursachen von Umsetzungsproblemen	92
Abb. 16:	System der Arbeitsgruppen und Integrationsschnittstellen	110
Abb. 17:	Gruppensituationen im Rohbau	115
Abb. 18:	Gruppensituationen in der Frontend-Montage	131
Abb. 19:	Gruppensituationen in der Spritzgießerei	150
Abb. 20:	Gruppensituationen in der Fahrzeug-Endmontage	166
Abb. 21:	Gruppensituationen in der Airbagdeckel-Fertigung	186
Abb. 22:	Selbststeuerungspotentiale und leistungspolitische Bedingungen	200

Einleitung

(Reiner Hollmann)

1. Forschungsinteresse: Gestaltungsmodelle und soziale Prozesse

Mitte der 70er Jahre weckte Gruppenarbeit in der Bundesrepublik Deutschland erstmals im Rahmen des Programms "Humanisierung des Arbeitslebens" (HdA) das Interesse einer breiten Öffentlichkeit. "*Humanisierung*" und "*Wirtschaftlichkeit*", so war die Überzeugung, müßten sich in Zukunft nicht länger ausschließen, sondern sollten sich "*gegenseitig ergänzen und zu einer Synthese gebracht werden*".¹ Gruppenarbeit wurde im Rahmen von Pilotprojekten eingeführt, kam aber nicht über dieses Stadium hinaus. Martin Heidenreich resümiert, daß ihre industrieweite Verbreitung scheiterte, weil Gewerkschaften und Unternehmen "*vor einem radikalen Umbau der unternehmerischen Leistungs- und Regulationsstrukturen*" zurückschreckten, und weil alternative Lösungen wirtschaftlicher erschienen (Heidenreich 1994, S. 72 f.).² In Form der "flexiblen Fertigungssysteme" war Anfang der 80er Jahre "*eine neue Generation der Fertigungstechnologie herangereift*" (Jürgens 1989 u.a., S. 46), die versprach, den veränderten Marktanforderungen zu entsprechen und gegenüber der japanischen Konkurrenz Wettbewerbsvorteile zu bringen. Der Automationsschub in den folgenden Jahren war ein Ausdruck der gewandelten Rationalisierungs- und Managementstrategie. Auch diese Entwicklung veränderte für eine kleine Gruppe von Beschäftigten in der Produktion die Arbeitsorganisation nachhaltig, indem sie die für die tayloristische Produktionsweise typische Fragmentierung der Arbeit für sie aufhob. Kern/Schumann stellen daher bereits 1984 für die "Straßenführer im Rohbau" die Frage nach dem "*Ende der Arbeitsteilung?*". Für die breite Masse der Produktionsarbeiter, vor allem in den wenig mechanisierten Montagen, änderte sich dadurch zunächst wenig.

Ende der 80er/Anfang der 90er Jahre ist Gruppenarbeit in der Automobilindustrie jedoch wieder in aller Munde, Endres/Wehner (1993) können vom "*plötzlichen Boom der Gruppenarbeit in deutschen Automobilfabriken*" sprechen. Für die Trendwende war sicherlich mitverantwortlich, daß die bisherige Strategie der "flexiblen Automation" die in sie gesetzten Erwartungen nicht erfüllen konnte. Enorme Investitionskosten, eine hohe Störanfälligkeit - und damit abnehmende Anlagenverfügbarkeit - sowie ein erheblicher Koordinationsaufwand zu den vor- und nachgelagerten Bereichen sind die Gründe dafür, daß Großprojekte, wie z.B. die Halle 54 bei VW und Monte Cassino bei FIAT, Einzelfälle blieben (Jürgens 1989 u.a., S. 46 ff.; Jürgens 1992b, S. 259 ff.). Zwar wurde - und wird auch heute noch - automatisiert, dabei konzentriert man sich jedoch auf bestimmte Produktionsbereiche (z.B. Mechanische Fertigung, Lackiererei, Rohbau) oder auf sehr begrenzte Montagetätigkeiten (Getriebe, Motoren usw.). Die "menschenleere Fabrik" hat in der Automobilindustrie niemand mehr vor Augen, auch wenn Reorganisationsmaßnahmen auf der Ebene des Gesamtunternehmens (Modulfertigung, Outsourcing) sowie die Weiterentwicklung der Mikroelektronik durchaus Automatisierungschancen für die Zukunft eröffnen.

Angeregt wurde die neuere Diskussion über Gruppenarbeit vor allem auch durch die Untersuchung von Womack u.a. "*Die zweite Revolution in der Autoindustrie*" (1991, im Original: 1989). Ihre Kernaussage lautet, daß die Produktivitätsvorteile der japanischen gegenüber den amerikanischen und europäischen Automobilherstellern nicht durch höhere Technisierung begründet seien, sondern auf einer veränderten Arbeitsorganisation beruhen, in deren Zentrum das "*dynamische Arbeitsteam steht*" (Womack u.a. 1991, S. 104, Heidenreich 1994, S. 61). Der nachhaltige Einfluß dieser Untersuchung auf die Managementstrategien der deutschen Unternehmen wird von fast allen Autoren erwähnt, die sich mit Gruppenarbeit befassen.

Zwei Themen, die bereits im HdA-Programm von Bedeutung waren, sind auch in der gegenwärtigen Diskussion der Gruppenarbeit wieder aktuell. Zum einen handelt es sich um die Zielsetzung von Gruppenarbeit. Beim HdA-Programm lag der Schwerpunkt bei den "*sozialpolitischen Zielen*"

¹ Institut der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.), Die Humanisierung, Industriearbeit im Wandel, 1976, S. 4, nach Schumann 1993, S. 189. Anmerkung zur Schreibweise: Zitate werden von uns kursiv gesetzt.

² Zum HdA-Programm vgl. z. B. Ulich 1980 u. 1994, Schumann 1993, Bahnmüller 1996.

(Gerst 1998), d.h. bei einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen und einer Steigerung der Arbeitszufriedenheit. Gleichwohl waren, zumindest für das Management der beteiligten Unternehmen, auch ökonomische Faktoren von Bedeutung. Ein geringerer Krankenstand und eine niedrigere Fluktuation sollten Kosten senken und somit die Produktivität erhöhen. Schließlich war es die scheinbare Unrentabilität der Gruppenarbeitsprojekte, die dafür sorgte, daß die Unternehmen dem HdA-Programm die Unterstützung entzogen (vgl. z.B. Jürgens 1989 u.a., S. 116 f.; Schumann 1993, S. 191). Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang, daß Gruppenarbeit von den Unternehmen noch nicht als Rationalisierungsstrategie erkannt wurde. In dieser Hinsicht haben sich heute die Schwerpunkte deutlich verlagert. Zwar spielen auch gegenwärtig noch *"Vorstellungen einer humaneren Arbeitsgestaltung"* in den betrieblichen Konzepten eine Rolle, aber *"im Vordergrund der betrieblichen Begründung bei der Einführung von Gruppenarbeit steht heute (...) eindeutig das Rationalisierungsziel"* (Gerst 1998, S. 7).¹

Auffallend ist zum anderen, daß auch in der neueren Diskussion die *"Inflation"* und Unschärfe des Begriffes "Gruppenarbeit" fortbesteht (Waidelich/Scheurer 1994). Bereits für das HdA-Programm hielt z.B. Michael Schumann (1993) fest, daß die Bandbreite der unter dem Begriff Gruppenarbeit realisierten Pilotprojekte *"von extrem restriktiven Ansätzen ... bis hin zu elaborierten Konzepten mit beachtlicher Erweiterung der Arbeitsinhalte und Kompetenzen, Übertragung von breiter Verantwortung, vergrößerten Handlungsspielräumen und Möglichkeiten der Gruppenselbstorganisation"* gereicht habe (S. 190). Ende der 80er Jahre hat sich an dieser begrifflichen Unschärfe nichts verändert. Einerseits wurden mit Gruppenarbeit Reorganisationsmaßnahmen bezeichnet, die sich stark an dem durch die Lean-Production-Diskussion bekannten, eher restriktiven Konzept des japanischen Produktionsmodells orientierten, das auch unter dem Begriff „Toyotismus“ Eingang in die amerikanische und europäische Diskussion gefunden hat. Andererseits wurde mit diesem Begriff das sehr viel weiterreichende "schwedische Modell", d.h. das Modell der "teilautonomen Arbeitsgruppe" assoziiert. Unter qualitativen Gesichtspunkten sind mit der Frage, von welcher Art von Gruppenarbeit man gerade spricht, erhebliche Unterschiede hinsichtlich der Nutzungsformen menschlicher Arbeitskraft verbunden. Seit Anfang der 90er Jahre war man in Deutschland daher darum bemüht, analytische Kategorien zu erarbeiten, um einen begrifflichen Ordnungsrahmen zu schaffen (vgl. z.B. Seitz 1993b). Die Reichweite der Funktions- und Aufgabenintegration sowie der Selbstorganisation wurden in diesem Zusammenhang als Hauptdimensionen von Gruppenarbeit in verschiedenen Fallstudien herausgearbeitet (vgl. Seitz 1993b, Schumann u.a. 1994b).

Nicht nur unter arbeitspolitischen Aspekten kommt dem Unterschied zwischen einer restriktiven oder weitreichenden Variante von Gruppenarbeit eine große Bedeutung zu. Wenn nicht nur die Erhöhung der Produktivität, sondern auch die Beteiligung der Arbeiter an der Gestaltung ihrer Arbeit ein Maßstab für erfolgreiche Gruppenarbeit ist, dann muß eine wissenschaftliche Bewertung zunächst genauer definieren, mit welchem Gestaltungsrahmen von Gruppenarbeit man es zu tun hat. Aber auch um die Auswirkungen der Gruppenarbeit auf die Produktivität, die Arbeitszufriedenheit oder auf die veränderten Rollen bestimmter Personen (z.B. Meister oder Gruppensprecher) zu ermitteln und zu bewerten, ist es zwingend notwendig detailliert darzulegen, um welche Form der Gruppenarbeit es sich jeweils handelt. Ansonsten besteht die Gefahr von Mißverständnissen sowie von in die Irre führenden Interpretationen, Rückschlüssen und Bewertungen, auf deren Basis wiederum Unternehmen ihre Entscheidung für oder gegen die Einführung von Gruppenarbeit treffen.

Unter dieser Prämisse ist auch für unser Forschungsprojekt *"Fördernde und hemmende Bedingungen für die Entwicklung von Gruppenarbeit in der niedersächsischen Autoindustrie"* der Ausgangspunkt und der erste Arbeitsschwerpunkt markiert.

Im **ersten Hauptteil** der Arbeit steht daher der Gestaltungsansatz von Gruppenarbeit im Mittelpunkt. Zunächst betrachten wir die aktuellere Literatur zur Gruppenarbeit unter dem Blickwinkel, ob sie etwas zur Klärung des Begriffes "Gruppenarbeit" beiträgt oder ob empirische Untersuchungen analysieren, mit welcher konkreten Form der Gruppenarbeit man sich gerade befaßt. An einigen exemplarischen Beispielen werden wir zeigen, daß eine detaillierte Analyse des Gestaltungsansatzes weiterreichende Erklärungsmöglichkeiten eröffnet hätte. Aus der Literatordiskussion lassen sich anhand der Frage- und Problemstellungen sowie der jeweiligen Befunde vier Einflußfaktoren extrahieren, die auf die Gruppe wirken: Die Rahmenbedingungen von Gruppen-

¹ Nach Seitz (1993b) soll Gruppenarbeit in den 90er Jahren *"die Produktivität steigern, indem sie die vom Taylorismus-Fordismus verschütteten menschlichen Ressourcen mobilisiert"* (S. 33).

arbeit, der praktizierte Gestaltungsansatz, die Gruppenprozesse und die subjektiven Arbeitserfahrungen. Hierbei zeigen sich vor allem bei der Erforschung der Gestaltungsansätze und der Gruppenprozesse deutliche Defizite. Nachdem wir die einzelnen Einflußfaktoren konkretisiert und ihre Wechselwirkungen untereinander erläutert haben, formulieren wir unseren eigenen Forschungsanspruch und verorten anhand einer Leistungsbilanz unsere Untersuchung in der Forschungslandschaft.

Anschließend setzen wir uns mit der Frage auseinander, welchen Gestaltungsansatz die von uns empirisch untersuchten Gruppenarbeitsprojekte in der niedersächsischen Auto- und Zulieferindustrie jeweils praktizieren. Besonders interessiert uns dabei, ob wir auch in den von uns untersuchten Produktionsbereichen Tendenzen einer *"Retraditionalisierung"* ausmachen können, wie sie in neueren Untersuchungen zur Gruppenarbeit als allgemeine Tendenz diskutiert werden (Schumann/Gerst 1996, S. 50; Schumann 1997b, S. 5).¹ Wir werden dazu nicht nur die zwischen den betrieblichen Sozialpartnern ausgehandelten Konzepte befragen, sondern vor allem die realisierten Gestaltungsansätze auf dem Shop-Floor untersuchen. Dabei zeigen sich Unterschiede zwischen den einzelnen Abteilungen innerhalb des Unternehmens, aber auch in einem Arbeitsbereich. Zwei Fragen sind dabei zu beantworten. Die erste bezieht sich auf die Umsetzung der betrieblichen Konzepte: An welchen Hindernissen scheitert ggf. die Umsetzung des Konzepts, was beeinflußt den Umsetzungsprozeß und führt zu einer Korrektur der Planung? Zweitens interessieren uns die gruppeninterne Arbeitsverteilung und das Ausmaß der Selbstorganisation: Partizipieren alle Gruppenmitglieder gleichermaßen an den Veränderungen durch Gruppenarbeit oder haben sich durch eine gruppeninterne Arbeitsteilung Spezialisten herausgebildet und sind dadurch unterschiedliche Arbeitssituationen innerhalb der Gruppe entstanden?

Gleichzeitig bildet die Analyse der Gestaltungsansätze und der Arbeitssituation die Basis für unsere weitergehenden Forschungsfragen nach den fördernden und hemmenden Bedingungen für Gruppenarbeit. Während die betrieblichen Rahmenbedingungen und die Umwelteinflüsse bereits im ersten Hauptteil thematisiert werden, richten wir anschließend den Blick auf das nach innen und außen gerichtete Handeln der Arbeitsgruppen. Der **zweite Hauptteil** unseres Forschungsberichtes widmet sich daher dem Thema **„Gruppenarbeit als sozialer Prozeß“**. Der soziale Prozeß ist auch ein mikropolitische Prozeß, wie wir belegen werden. Gruppenarbeit wird nicht einfach durch eine Betriebsvereinbarung in den Betrieb implementiert, sondern muß — als ein Rationalisierungsinstrument mit weitreichenden Auswirkungen auf die Formen der Umsetzung von Arbeitsvermögen in tatsächliches Arbeitshandeln der Beschäftigten und mit hohen Ansprüchen an die gesamte Führungsorganisation — erst einmal die Feuertaufe der betrieblichen Umsetzung bestehen. Dabei geht es nicht nur um Akzeptanz der Beschäftigten für eine neue Arbeitsorganisation. Gruppenarbeit greift — zumal in ihrer selbstorganisierten Variante — tief ein in die bisher praktizierten Formen der Leistungs politik. Je selbstorganisierter Gruppenarbeit ist, desto größer ist der Konsensbedarf zwischen Betrieb und Beschäftigten beim Erbringen Arbeitsleistung. In der Konsequenz bedeutet das aber, daß jede einzelne Gruppe als Akteur im betrieblichen Geschehen zu begreifen ist und somit auf den konkreten Ausgestaltungprozeß von Gruppenarbeit auf der Ebene des „Shop-Floors“ Einfluß nehmen kann. Die Arbeitsbedingungen können damit je nach Gruppensituation variieren, auch wenn die betrieblichen Rahmenbedingungen gleich sind. Je nach Ausmaß der Unterschiede hat dies Auswirkungen auf die bisherigen Strukturen, etwa auf die Machtverteilung zwischen Führungskräften und Gruppen und auf die Leistungskontrolle.

Sicherlich haben die zentralen Vorgaben aus den Gestaltungskonzepten, die vom Management und betrieblichen, möglicherweise auch externen Experten ausgearbeitet und mit dem Betriebsrat abgestimmt worden sind, großes Gewicht. Gruppenarbeit schafft aber gerade durch Dezentralisierung von Verantwortung Spielräume für die Selbstorganisation der Arbeitsgruppen, die für „selbstorganisierte Gruppenarbeit“ ungleich größer sind als für modifiziert tayloristische Gestaltungsansätze. Die sozialen Beziehungen zwischen Arbeitsgruppen und Führungskräften, zwischen Gruppenmitgliedern und Gruppensprechern und zwischen den Gruppenmitgliedern selbst sind im Rahmen der konzeptionellen Vorgaben für eine Neugestaltung geöffnet. Wie diese Ausgestaltung

¹ "Retraditionalisierung" ist hier nicht als eine Abkehr von Gruppenarbeit und als eine Rückkehr zu einer tayloristischen Form der Arbeitsorganisation zu verstehen. Vielmehr geht es darum, daß die praktizierte Gruppenarbeit einen Transformationsprozeß durchläuft, der dadurch gekennzeichnet ist, daß immer häufiger Elemente, die eine teilautonome Arbeitsgruppe charakterisieren, ersetzt werden durch solche, die für das japanische Modell stehen: Rückkehr von größeren Montageumfängen zum Ein-Minuten-Takt, Fließband statt Montage-Inseln oder Boxenmontage, eingesetzte Gruppenführer/Gruppenleiter statt gewählte Gruppensprecher, Beschränkung der Ressourcen zur Selbstorganisation (z.B. Gruppengespräche) usw. (s. a. Roth 1996, S. 144).

vonstatten geht, hängt größtenteils von den mikropolitischen Aushandlungsprozessen der betrieblichen Akteure ab. Zudem beeinflussen Zielvorgaben des Managements und betriebliche Rahmenbedingungen die konkrete Ausgestaltung von Gruppenarbeit. Es sind Konstellationen denkbar, in denen die Gruppe versucht, den ursprünglich abgesteckten Rahmen auszuweiten, oder aber die betrieblichen Rahmenbedingungen (z.B. Just-in-time-Produktion) das ursprüngliche Konzept einschränken. Mitunter können sich die Strategien der Arbeitsgruppe und der Vorgesetzten treffen und das Konzept in die gleiche Richtung ausdehnen, doch auch der entgegengesetzte Weg ist möglich. Wir gehen dementsprechend der Frage nach, welchen Einfluß die Gruppen auf die Ausgestaltung von Gruppenarbeit nehmen können, und wie sich die Bedingungen für die Leistungsverausgabung unter neuem arbeitspolitischen Vorzeichen verändern. Im Kern geht es darum, ob die Integration der Gruppe als kollektives Arbeitssubjekt in den Betrieb gelingt. Aber auch innerhalb der Gruppe selbst kann es schließlich sehr unterschiedliche Vorstellungen davon geben, in welche Richtung die Gruppenmitglieder das Konzept ausgestalten wollen. Die individuellen Interessen müssen also erst einmal in die Gruppe integriert werden.

Wir haben es also mit einer Vielzahl von Interessen und darauf gegründeten Machtstrategien zu tun. Denkbar ist daher, daß einzelne Arbeitsgruppen trotz gleicher Rahmenbedingungen einen unterschiedlichen Entwicklungspfad gehen, so daß jedes Gruppenarbeitsprojekt (jede Arbeitsgruppe) eine eigene Geschichte hat: Gruppenarbeit als sozialer Prozeß. Die Strukturen, die jeweiligen Interessen, die Handlungsformen und die Machtkonflikte, die diese sozialen Prozesse beeinflussen, sind deshalb ein weiteres Thema im zweiten Hauptteil.

Im **dritten Hauptteil** vertiefen wir einzelne Fragen, die sich während der Erhebung oder der Auswertung als besonders emotional besetzte Themen erwiesen haben und immer die Bearbeitung eines besonderen Konfliktes durch die Beschäftigten beinhalten. In der Analyse der Gruppensituationen im zweiten Hauptteil nehmen wir zwar Bezug auf die zentralen Gruppenkonflikte, müssen uns dabei aber auf Zusammenfassungen beschränken. Den jeweiligen Konflikt in seiner Tiefendimension, die unterschiedlichen Interessen, die sozialpsychologischen Hintergründe und die mikropolitischen Strategien können wir im dritten Teil nun konsistent nachvollziehen.

Ausgewählte Interviewpassagen haben wir tiefenhermeneutisch interpretiert. Bemerkenswert ist der thematische Zusammenhang, der alle acht Texte miteinander verbindet: In jeder Interpretation sind die Bedingungen für die Arbeitsleistung aus den unterschiedlichsten Perspektiven beleuchtet. Mit der Einführung von Gruppenarbeit und der damit verbundenen Selbstorganisation tritt nun die Arbeitsgruppe als vermittelnde Instanz zwischen den einzelnen Beschäftigten und den Betrieb. Deshalb müssen die Leistungsbedingungen neu verhandelt werden, was in der Praxis eine Fülle von Konflikten schafft. Wir gehen der Frage nach, wie sich diese – in der Regel ungelösten – Konflikte im einzelnen darstellen und wie die Beschäftigten damit umgehen.

Die Textinterpretationen ergänzen die Analysen zur Gruppensituation in Teil II. Jede Textinterpretation ist in sich thematisch abgeschlossen, so daß wir darauf verzichten, die einzelnen Abschnitte zusammenzufassen.

2. Anlage der Untersuchung

2.1. Sample-Beschreibung

Im Rahmen des Forschungsprojektes *"Fördernde und hemmende Bedingungen für die Entwicklung von Gruppenarbeit"* wurden an einem Produktionsstandort der Volkswagen AG die vier Produktionsbereiche Rohbau, Frontend-Montage, Spritzgießerei und Wagenfertigmontage untersucht. Des weiteren wurde mit der Abteilung "Airbagdeckel-Fertigung" ein mittelständischer Zulieferbetrieb in das Forschungsvorhaben aufgenommen. Die Forschergruppe wählte exemplarisch in jedem Bereich einen Produktionsabschnitt aus und untersuchte dort mit der Früh- und Spätschicht jeweils zwei Gruppen. Für die Sample-Auswahl waren zwei Kriterien ausschlaggebend:

- S Die Einführung der Gruppenarbeit mußte mindestens ein halbes Jahr zurückliegen, da das Forschungsprojekt auf "Erfahrungen" mit der neuen Form der Arbeitsorganisation und nicht ausschließlich auf den Einführungsprozeß und die Gruppenfindung zielte.
- S Zudem sollten die Untersuchungsbereiche einen unterschiedlichen Technisierungsgrad aufweisen. Das Ziel war, sowohl Fertigungsabschnitte einzubeziehen, die durch einen hohen

Automationsanteil gekennzeichnet waren, als auch solche, bei denen Montagetätigkeiten überwogen.

Beide Kriterien konnten eingehalten werden. Gruppenarbeit wurde zum jeweiligen Untersuchungszeitpunkt zwischen acht Monaten (Airbag-Deckel-Fertigung) und sieben Jahren (Frontend-Montage, Spritzgießerei) praktiziert.

Mit dem Rohbau und der Spritzgießerei wurden Produktionsbereiche analysiert, die einen hohen Mechanisierungsgrad aufwiesen und in denen komplexe Anlagen eingesetzt wurden. Bei der Montagelinie, in der Frontend-Montage und der Airbag-Deckel-Fertigung dagegen handelte es sich um typische Handarbeitsbereiche.

2.2. Erhebungsmethoden

Da wir mit dem Forschungsprojekt sowohl auf die Gestaltungsansätze als auch auf die sozialen Prozesse bei Gruppenarbeit zielten, kamen unterschiedliche Erhebungsmethoden zum Einsatz.

2.2.1. Die teilnehmende Beobachtung

Die Erhebungsphase in jedem der untersuchten Produktionsbereiche dauerte drei bis vier Wochen. Täglich waren zwei Mitglieder der Forschungsgruppe für acht bis zehn Stunden im Unternehmen, d.h. sie arbeiteten schichtübergreifend, so daß sie jeden Tag zwei Gruppen für vier bis fünf Stunden beobachteten. Mit dieser Erhebungsmethode zielten wir auf Erkenntnisse

8. zur Reichweite der Aufgabenintegration,
9. zur Kooperation zwischen den Kollegen,
10. zum Gruppenklima,
11. zur Konfliktbewältigung,
12. zu den Arbeitsbelastungen,
13. zu den Möglichkeiten der Belastungsregulation,
14. zur Rolle der Vorgesetzten.

Des weiteren diente diese Erhebungsmethode dazu, zwischen Forschern und Beschäftigten ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, um Interview-Partner zu gewinnen. Als besonders wirksam hierfür erwies sich, daß die Sozialforscher teilweise in der Produktion mitgearbeitet haben.¹ Dieses Verhalten vergrößerte zudem die zeitlichen Handlungsspielräume einerseits der Beschäftigten - für Gespräche mit den Forschern am Arbeitsplatz - andererseits der Gruppe, um einzelne Beschäftigte für die Interviews freizustellen. Darüber hinaus ermöglichten die Arbeitserfahrungen eine exaktere Bewertung der einzelnen Tätigkeiten.

2.2.2. Expertengespräche

Insgesamt wurden über 30 Expertengespräche mit Abteilungs- und Unterabteilungsleitern, Meistern, Gruppensprechern und Betriebsräten geführt. Dabei handelte es sich um themenzentrierte Leitfaden-Interviews, die zwischen 45 und 90 Minuten dauerten. Die Gespräche wurden auf Band mitgeschnitten und anschließend protokolliert.

Mit diesen Gesprächen waren mehrere Ziele verbunden. Es ging darum, "harte Daten und Fakten" zu sammeln, die Bewertung der Veränderungen durch Gruppenarbeit zu erfahren und persönliche Einschätzungen über die veränderte eigene Rolle zu erhalten. Es wurden Themen wie der Einführungsprozeß, die Vor- und Nachteile von Gruppenarbeit, konkrete Erfahrungen mit der neuen Form der Arbeitsorganisation, die Rolle des Gruppensprechers und des Meisters, aber auch Veränderungswünsche, Zukunftserwartungen und die Perspektive von Gruppenarbeit im Produktionsbereich angesprochen. Alle Gesprächsteilnehmer hatten darüber hinaus die Möglichkeit, eigene Themen einzubringen und Schwerpunkte zu setzen.

¹ Dabei fielen die jeweiligen Tätigkeits-Umfänge sehr unterschiedlich aus. Teilweise beschränkten wir uns darauf, einzelne Arbeitsschritte an einer Station auszuführen und für den Nachschub an Material zu sorgen, zeitweise wurde jedoch auch eine gesamte Arbeitsstation von uns übernommen.

2.2.3. Beschäftigten-Interviews

Insgesamt nahmen 53 Gruppenmitglieder (5-6 pro Gruppe) an den Beschäftigten-Interviews teil. Die Gespräche dauerten in der Regel 60 bis 120 Minuten und wurden während der regulären Arbeitszeit in Seminar- oder Unterrichtsräumen durchgeführt. Die Teilnahme war freiwillig. Bei der Auswahl der GesprächsteilnehmerInnen wurde darauf geachtet, daß sie der Gruppenstruktur entsprach. Die Einbeziehung von unterschiedlichen Altersgruppen, Leistungsgeminderten¹ und Frauen (die in der Automobil-Produktion deutlich in der Minderheit sind) konnte problemlos sichergestellt werden. Schwierig war allerdings – aufgrund unterschiedlicher Sprachkenntnisse – die Berücksichtigung von ausländischen Arbeitnehmern. Die Interviews wurden auf Band mitgeschnitten und anschließend wörtlich transkribiert.

Methodisch handelte es sich um themenzentrierte Leitfaden-Interviews, wobei der Leitfaden jedoch nicht Punkt für Punkt abgearbeitet wurde. Er diente tendenziell eher der Qualifizierung der Interviewer und verstärkte deren Sensibilität für Vertiefungsfragen. Die inhaltlichen Schwerpunkte wurden von den Interviewpartnern gesetzt, während der Interviewer Themenangebote machte und dafür sorgte, daß der Kommunikationsfluß nicht abriß. Die Interviews begannen jedoch immer mit der Frage nach den persönlichen Anfangserfahrungen mit Gruppenarbeit und den Unterschieden zur vorhergehenden Tätigkeit. Des weiteren gab es zwei "Pflichtfragen", die in jedem Interview gestellt werden mußten: Die erste zielte auf die Veränderungswünsche, die zweite auf die wichtigsten positiven Erfahrungen mit Gruppenarbeit.

Mit den Interviews zielten wir einerseits auf die subjektive Arbeitserfahrung und Bewertung von Gruppenarbeit. Hierbei standen sich immer die Erwartungen und die subjektive Wahrnehmung der Realität gegenüber. Inhaltlich ging es um Themen wie Arbeitsanreicherung/-bereicherung, gruppeninterne Zusammenarbeit und das Ausmaß und die Praxis der Selbstorganisation. Darüber hinaus boten die Interviews Gelegenheit, Informationsdefizite zu beseitigen. Zum einen dadurch, daß bereits bekannte Themen oder Ereignisse aus der subjektiven Perspektive geschildert wurden, zum anderen aber auch dadurch, daß die Interviewpartner neue Inhalte thematisierten. So war es während des vierwöchigen Aufenthaltes in den Bereichen nicht immer möglich mitzuerleben, wie mit Konflikten - z.B. innerhalb der Gruppe oder mit dem Vorgesetzten - umgegangen wird. Diese Informationslücke konnte geschlossen werden, indem dieses Thema in den Interviews angesprochen wurde.

2.2.4. Fragebogen-Erhebung

Von den 110 Fragebögen, die wir insgesamt verteilten, wurden 95 ausgefüllt. Die Rücklaufquote betrug somit ca. 86 %. Schon die geringe Fallzahl weist darauf hin, daß wir mit dieser Befragung nicht beabsichtigten, repräsentative Befunde über die Gruppenarbeit in der deutschen Automobilindustrie zu erhalten. Drei Ziele sollten mit der Fragebogen-Erhebung erreicht werden:

- S Zum einen sollte auch jenen Gruppenmitgliedern, die wir nicht interviewt haben, die Gelegenheit gegeben werden, sich über Randgespräche während der Arbeitsplatzbeobachtung hinaus zu äußern.
- S Des weiteren dienten uns die Befunde dazu, die qualitativen Ergebnisse zu überprüfen und zu quantifizieren.
- S Schließlich konnten wir damit die untersuchten Gruppen miteinander vergleichen. Trotz der kleinen Fallzahl sind die Ergebnisse diesbezüglich valide, denn es handelt sich um eine Vollerhebung.

Im Rahmen von 14, teilweise sehr umfangreichen Statement-Batterien wurden die Gruppenmitglieder zur aktuellen Arbeitssituation, zum Gruppensprecher, zum direkten Vorgesetzten, zu den Gruppengesprächen, zur Arbeitsbelastung und zur Arbeitszufriedenheit befragt. Darüber hinaus wurden sozial-statistische Daten erhoben (Alter, Geschlecht, Schul- und Berufsausbildung, aktuelles Tätigkeitsprofil usw.).

2.3. Untersuchungsablauf

Die Feldphase begann im März 1996 und endete im November 1996. Die Erhebung pro Produktionsbereich dauerte ca. vier Wochen. Die folgende Übersicht stellt exemplarisch die Erhebungsphase für einen Produktionsbereich dar:

¹ Wir benutzen den in den Untersuchungsbereichen üblichen Begriff.

Tag	Teilnehmende Beobachtung	Expertengespräch	Beschäftigten-Interview	Schriftliche Befragung	
1	Vorstellung in den Gruppen				
2	Täglich 4-5 Stunden pro Gruppe				
3		- Meister			
4		- Gruppensprecher			
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11				Planung und Durchführung von jeweils 5-6 Interviews pro Gruppe	
12					
13					
14					
15					
16			- Betriebsrat		
17			- Abteilungsleiter		
18			- Unter-Abteilungsleiter		Verteilen der Fragebögen
19			Vorbereitung und Sondierung im folgenden Untersuchungsbereich		Einsammeln der Fragebögen
20			Verabschiedung		

Abbildung 1: Exemplarischer Verlauf der Erhebungsphase

Teil I.

Der Gestaltungsansatz von Gruppenarbeit: "Modifizierter Taylorismus" oder "selbstorganisierte Gruppenarbeit"

(Reiner Hollmann)

1. Gruppenarbeit in der aktuellen Diskussion

Im folgenden Kapitel betrachten wir die aktuelle Literatur zur Gruppenarbeit. Dabei interessiert uns insbesondere, inwieweit neuere Untersuchungen die jeweilige Gruppenarbeitspraxis detailliert analysieren, denn dadurch bieten sich zusätzliche Erklärungsmuster und Problem- bzw. Fragestellungen können erweitert und damit präzisiert werden. Wir verstehen Gruppenarbeit als komplexen Zusammenhang, bei dem vier Einflußfaktoren fördernd oder hemmend auf die Gruppe wirken: Die Rahmenbedingungen von Gruppenarbeit, wobei zwischen externen Umweltbedingungen und betriebsinternen Voraussetzungen unterschieden werden muß, der praktizierte Gestaltungsansatz, die Gruppenprozesse und die subjektiven Arbeitserfahrungen. Diese Einflußfaktoren wirken nicht isoliert, sondern bedingen bzw. beeinflussen sich in einem komplexen Geflecht gegenseitig.¹ In diesem Zusammenhang kommt dem Gestaltungsansatz besondere Bedeutung zu, denn er bildet die "objektive Basis" für weitergehende Forschungsfragen, z.B. nach den Gruppenprozessen oder der Arbeitszufriedenheit. Wir werden dementsprechend die aktuelle Literatur dahingehend befragen, zu welcher der vier genannten Ebenen sie Befunde liefert. Darüber hinaus werden wir fragen, ob die unspezifische Verwendung des Begriffes "Gruppenarbeit", die Michael Schumann für die HdA-Projekte feststellte, in den neueren Publikationen präzisiert wird.

Die Gliederung des folgenden Kapitels orientiert sich an der Verwendung der Terminologie "Gruppenarbeit" in der Literatur.² Dementsprechend werden wir im Kapitel 1.1. zunächst eine Klärung des Begriffes versuchen und bewerten, inwieweit der dokumentierte Diskussionsstand ausreicht, die betriebliche Praxis zu beschreiben. Anschließend stellen wir jene Publikationen und Untersuchungen vor, die mit dem unspezifischen Oberbegriff "Gruppenarbeit" operieren (Kap. 1.2.). Im Kapitel 1.3. steht die (scheinbare) Präzisierung durch die Terminologie "teilautonome Arbeitsgruppen" im Zentrum. Schließlich wenden wir uns in Kapitel 1.4. den differenzierteren Unterscheidungen der Gruppenarbeitspraxis zu, um abschließend die vier Einflußfaktoren - auch anhand der Literaturdiskussion - detailliert zu rekonstruieren (Kap. 1.5).³

¹ Wir werden am Ende dieses Kapitels noch detaillierter auf die einzelnen Faktoren und deren Wechselwirkungen eingehen.

² Weitere alternative Ordnungsrahmen könnten die unterschiedlichen Forschungsansätze (z.B. arbeitspsychologische, industriesoziologische usw.) oder aber die Anwendung von quantitativen bzw. qualitativen Methoden abgeben. Da aber, vor allem die größeren Untersuchungen zur Gruppenarbeit, die Komplexität von Gruppenarbeit berücksichtigen und dementsprechend verschiedene Ansätze und Methoden verfolgen bzw. einsetzen, würde eine eindeutige Zuordnung schwerfallen.

³ Wir gehen im folgenden hauptsächlich auf Veröffentlichungen aus dem Zeitraum von 1994 bis 1998 ein, denn uns interessieren vor allem Erfahrungen, die mit der "zweiten Welle" von Gruppenarbeit zusammenhängen (Bahnmüller 1996, S. 17). Reinhard Bahnmüller versteht unter der "ersten Welle" von Gruppenarbeit jene Gruppenarbeitsprojekte, die Ende der 80er/Anfang der 90er Jahre implementiert wurden. Hierbei standen die "Erschließung brachliegender Qualifikations-, Motivations- und Selbstregulationspotentiale" im Mittelpunkt des Interesses, während "Kosten- und Leistungsaspekte" sowie "leistungspolitische Zielvorgaben" erst während der "zweiten Welle" und unter Einfluß der Konjunkturkrise 1992/93 an Bedeutung gewannen (ebd.). Wir verbinden mit der Literaturlauswahl nicht den Anspruch der Vollständigkeit.

1.1. Versuch einer Begriffsklärung

In seiner Arbeit *"Teilautonome Arbeitsgruppen"* unterscheidet C.H. Antoni unterschiedliche *"Formen der Gruppenarbeit"* (Antoni 1996b, S. 14 ff.). Demnach ist zunächst einmal zu differenzieren zwischen *"temporären Gruppen"* und den *"dauerhaften Gruppen"*. Während die zuerst genannten nur sporadisch zusammenarbeiten, sind die letzteren dauerhaft in die Arbeitsorganisation integriert. Auf einer zweiten Ebene unterteilt er die temporären Gruppen in *"Qualitätszirkel"* und *"Projektgruppen"* sowie die dauerhaften Gruppen in *"Teilautonome Arbeitsgruppen"*, *"Fertigungsteams"* und *"Klassische Arbeitsgruppen"*.

In der aktuellen Diskussion, in der die flächendeckende Einführung der Gruppenarbeit auf dem Shop-Floor im Mittelpunkt steht, reduziert sich dieses sehr weit gefaßte Verständnis von Gruppenarbeit im wesentlichen auf die Modelle der teilautonomen Arbeitsgruppen (TAG) und der Fertigungsteams. Damit, so scheint es, gewinnt der Begriff Gruppenarbeit an Kontur. Bei näherer Betrachtung der hinter den jeweiligen Begriffen stehenden Konzepte jedoch zeigt sich, daß durch diese Eingrenzung allein noch keine Klarheit gewonnen ist. Vielmehr wird deutlich, daß nun lediglich die Bandbreite, die Schumann für die Verwendung von "Gruppenarbeit" kritisiert (s.o.), mit der Benennung der beiden Extremvarianten beschrieben wird. Dabei stehen die Fertigungsteams für die restriktiveren Formen der Gruppenarbeit, die vor allem durch die Diskussion um die Lean Production an Aufmerksamkeit gewonnen haben. Synonym werden in der Literatur Bezeichnungen wie "japanisches Modell" oder "Toyotismus" verwendet. Teilautonome Arbeitsgruppen dagegen kennzeichnen weiterreichende Modelle von Gruppenarbeit, die mit einer Erweiterung der Arbeitsinhalte, der Handlungsspielräume, der Verantwortung und der Selbstorganisation verbunden sind. Diese Form der Gruppenarbeit wird auch als "deutsches Modell", "schwedisches Modell" oder als "selbstregulierende Gruppenarbeit" titulierte.¹ Stellt man diese beiden Varianten gegenüber, zeigen sich bei jedem einzelnen Gestaltungsmerkmal so grundsätzliche Unterschiede, daß es durchaus gerechtfertigt ist, von zwei verschiedenen arbeitspolitischen Ansätzen zu sprechen, die jeweils die Pole der vorhandenen Gestaltungsmöglichkeiten markieren (vgl. Abb. 2). Während der betrieblichen Erprobung, die Ende der 80er/Anfang der 90er Jahre in zahlreichen Unternehmen einsetzte und die inzwischen teilweise in eine flächendeckende Einführung von Gruppenarbeit mündet, wurden aber statt dieser Idealtypen in der Regel Mischformen implementiert.

Daraus wiederum resultiert das Problem, wie man diese realen Mischformen kategorisieren kann. Zur Verdeutlichung dient das folgende konstruierte Beispiel, das jedoch in ähnlicher Form in zahlreichen Unternehmen der Automobil- oder Elektroindustrie anzutreffen ist: Die Gruppe ist für einen bestimmten Abschnitt einer Bandmontage zuständig, und die Taktzeit beträgt 70 Sek. - beides sind Gestaltungsmerkmale, die sich eindeutig den Fertigungsteams zuordnen lassen. Gleichzeitig übernimmt die Gruppe jedoch auch den Personaleinsatz, und Führungs- bzw. Koordinierungsaufgaben sind an sie, teilweise an den gewählten Gruppensprecher übertragen - hierbei handelt es sich um Merkmale der teilautonomen Arbeitsgruppe. Eine eindeutige Zuordnung - Fertigungsteam oder teilautonome Arbeitsgruppe - ist somit nicht möglich. A. Kaune bezeichnet das *"deutsche Gruppenarbeits-Modell der 90er Jahre"* in der Automobilindustrie daher zu Recht als eine *"Synthese aus Fertigungsteams und Teilautonomen Arbeitsgruppen"* (Kaune 1996, S. 4 f.). In dem von ihm skizzierten Modell entsprechen von insgesamt zwölf Gestaltungsmerkmalen sechs dem Konzept der Fertigungsteams und fünf dem der teilautonomen Arbeitsgruppen, während ein Merkmal in beiden Variationsformen anzutreffen ist (Kaune 1996, S. 5).

¹ Die geringen Unterschiede zwischen dem "deutschen" und dem "schwedischen Modell" bei einzelnen Gestaltungsmerkmalen können hier vernachlässigt werden (vgl. hierfür z.B. Schumann 1992b).

Natürlich handelt es sich auch bei diesem Modell nur um einen empirischen Durchschnittstyp, denn jedes Unternehmen wird das eigene Gruppenarbeitskonzept nach den jeweiligen Erfordernissen und Möglichkeiten ausrichten. Das heißt aber: In der Realität kann eine Vielzahl von Gestaltungsansätzen parallel nebeneinander bestehen, die teilweise nur geringe, häufig aber auch sehr gravierende Unterschiede bei den einzelnen Gestaltungsmerkmalen aufweisen.

Gestaltungsmerkmal	Fertigungsteams	Teilautonome Arbeitsgruppen (TAG)
Taktzeit	max. 2 Minuten	15-30 Minuten *(mehrere Stunden)
Taktbindung	Bandmontage (keine Zeitsouveränität)	Carrier, Boxenmontage, Fertigungsinseln (Entkoppelung)
Aufgabenumfang	Qualitätssicherung, Nacharbeit, Logistik/Materialdisposition, Instandhaltung/Wartung, Ablaufplanung/Optimierung	Qualitätssicherung, Nacharbeit, Logistik/Materialdisposition, Instandhaltung/Wartung, Ablaufplanung/Optimierung, Personaleinsatz, Qualifizierung
*Qualifikationsniveau	homogene Struktur, Angelernte mit hoher schulischer Bildung	heterogene Struktur, Facharbeiter (teilweise "unterwertig" eingesetzt) und (qualifizierte) Angelernte
Regulationsprinzip/Leistungskontrolle	Hierarchie/Vorgesetzte, Gruppe/Selbstregulation, Technik/Taktbindung	Hierarchie/Vorgesetzte, Gruppe/Selbstregulation, Beteiligung
Einbindung in die hierarchische Struktur	Meistersteuerung, Teamleiter wird bestimmt	Meister als Coach, gewählter Gruppensprecher

Quellen: Berggren 1991, Schumann 1992b, Heidenreich 1994, Antoni 1996b
* nur bei Heidenreich 1994

Abbildung 2: Gestaltungsmerkmale von Fertigungsteams und TAG

Hinzu kommt, daß der Begriff "Team" in der Literatur in unterschiedlichen Kombinationen verwendet wird (z.B. Teamarbeit, Fertigungsteams, Teamfähigkeit usw.) und dabei jeweils eine andere Bedeutung erhält. In den bisherigen Ausführungen haben wir uns an der Definition von C.H. Antoni orientiert, die hier exemplarisch für den Mainstream der Diskussion steht und die eine Gleichsetzung von "Team..." mit dem "japanischen Gruppenmodell" nahelegt (Antoni 1996b, S. 14, 31 ff.). In einer neueren Veröffentlichung definiert derselbe Autor Teamarbeit dagegen wie folgt: *"Darüber hinaus umfaßt der Teambegriff hier nicht nur reguläre Arbeitsgruppen, sondern auch Qualitätszirkel, Projektgruppen ..."* (Antoni 1997, S. 131). Während es sich bei den *"Fertigungsteams"* (Antoni 1996b, S. 14) also um in die Arbeitsorganisation integrierte **dauerhafte** Gruppen handelt, 1997 verwendet Antoni hierfür den Begriff *"reguläre Gruppen"*, umfaßt der *"Teambegriff"* in der aktuelleren Beschreibung dagegen auch die Formen der **"temporären Gruppen"** (Herv. d. V.).

Aber nicht nur auf dieser Ebene verwischen die Grenzen zwischen Team- und Gruppenarbeit. Nach Forster (1978) betone Teamarbeit stärker den *"Mannschaftsgeist"* bzw. *"Gemeinschaftsgeist"*. Teamarbeit stelle somit eine *"Sonderform der Gruppenarbeit dar, welche durch bewußte Intensivierung und Regelung der Gruppenprozesse eine zusätzliche Leistungssteigerung gegenüber Gruppenarbeit oder sonstiger Arbeitsformen ermöglichen soll"* (Forster 1978, S. 30, nach

Antoni 1996b, S. 9).¹ Da aber Gruppenarbeit ebenfalls zum Ziel habe, daß *"mehrere Arbeitende einen Auftrag bzw. Aufgabe gemeinschaftlich erfüllen, dazu gemeinschaftliche Zielstellungen (die Gruppenziele) verfolgen, eine Ordnung des Zusammenwirkens aufweisen und in Kommunikation miteinander stehen"* (Hacker 1986, S. 92 f., nach Antoni 1996b, S. 9) kommt Antoni zu dem Schluß, daß *"eine scharfe Trennung zwischen den Begriffen Gruppe und Team bzw. Gruppenarbeit und Teamarbeit ... nicht möglich"* erscheint. Konsequenterweise verwendet er die Begriffe synonym (Antoni 1996b, S. 9).²

Der bisherige, sehr zugespitzte Argumentationsstrang läßt folgendes Zwischenfazit zu: Die Idealtypen "Teamarbeit" und "teilautonome Arbeitsgruppen" reichen für die Beschreibung der Alltagspraxis in den Unternehmen nicht aus, da in der Regel Mischformen implementiert werden, die erhebliche Unterschiede bei den einzelnen Gestaltungsmerkmalen aufweisen können. Zudem sind die Begriffe Team- und Gruppenarbeit auch in jenen Teilen der aktuellen Diskussion nicht trennscharf definiert, die stärker auf die Beziehungsebene zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern zielen.

Nun ist dieses Problem alles andere als neu, und zahlreiche Autoren haben bereits vor uns darauf aufmerksam gemacht.³ Um so interessanter ist aber die Frage, wie in neueren Veröffentlichungen mit diesem Defizit umgegangen wird. Eine erste Variante, auf die wir im folgenden näher eingehen, greift auf den Oberbegriff "Gruppenarbeit" zurück, ohne dabei genauer zu differenzieren. Damit hat jedoch die Unschärfe der Terminologie "Gruppenarbeit", die bereits für die HdA-Projekte bemängelt wurde, unverändert Bestand: Weitreichende Gruppenarbeitsmodelle, die sich stark an den teilautonomen Gruppen orientieren, können nicht von restriktiven Ansätzen unterschieden werden. Wir werden zeigen, daß die Stärke dieser Arbeiten darin besteht, vor allem die Einflußfaktoren auf der Ebene der betrieblichen Rahmenbedingungen und der Individuen bzw. Subjekte zu analysieren.

1.2. Die Diffusität hat Bestand

Basierend auf **Erfahrungsberichten, Fallstudien** und **theoretischen Konzepten**, werden in der aktuellen Literatur der Einführungsprozeß von Gruppenarbeit, Umsetzungsprobleme, die veränderten Rollen für bestimmte Personengruppen (Meister und Gruppensprecher) und die Effekte von Gruppenarbeit (Produktivität, Arbeitszufriedenheit) diskutiert. Während Anfang der 90er Jahre noch Erfolgsmeldungen und eine gewisse Euphorie überwogen, wird nun Gruppenarbeit durchaus auch kritisch hinterfragt und das Augenmerk auf die Ursachen für das Scheitern von Projekten gerichtet.

Zum Themenkomplex der **Einführung von Gruppenarbeit** empfiehlt Winfried Hacker bereits im Vorfeld der Reorganisationsmaßnahme intensive Arbeitsanalysen (Hacker 1994).⁴ Sein Beitrag zielt damit auf die **betrieblichen Rahmenbedingungen von Gruppenarbeit**. Zentraler Ausgangspunkt ist dabei die zu bewältigende *"Arbeitsaufgabe"* (Hacker 1994, S. 49). Es müsse diesbezüglich geklärt werden, ob *"effizientere Leistungen durch Gruppenarbeit"* möglich seien oder ob andere *"indirekte, wirtschaftliche oder soziale Gründe"* für diese Form der Arbeitsorganisation sprechen würden (S. 49 f.). Es geht also um die jeweils angestrebten **Ziele**, wobei Gruppenarbeit für den Autor nur *"einer von mehreren organisatorischen Wegen zu effizienterer und sozial*

¹ Im Rahmen der Arbeitswissenschaften kommt daher auch der "Teamfindung" bei der Einführung von Gruppenarbeit ein besonderer Stellenwert zu.

² Auch in den von uns untersuchten Produktionsbereichen wurde entweder der Begriff "Team" oder "Gruppe" benutzt, ohne daß damit unterschiedliche Ziele oder Gestaltungsmerkmale erkennbar waren. Wir verwenden daher im empirischen Teil dieser Arbeit die Begriffe synonym.

³ Vgl. z.B. Bahnmüller/Salm (Hrsg.) 1996, S. 7; Grossner 1997, S. 26; Weltz 1997, S. 382.

⁴ Zum Vier-Stufen-Konzept der Arbeitsanalyse vergleiche Hacker 1994, S. 57 ff.

verträglicherer Arbeit" ist (S. 66). Im Vergleich zu anderen Möglichkeiten (z.B. des individuellen Arbeitswechsels, der Arbeitserweiterung oder der zeitlichen Entkoppelung, vgl. S. 67) kann Gruppenarbeit aber Leistungs- und Effizienzvorteile einbringen.¹

Arbeitsanalysen bieten somit den Vorteil, die Entscheidung für oder gegen Gruppenarbeit zu erleichtern. Sie eröffnen zudem auch die Chance, bereits im Planungsstadium die jeweils günstigste Gestaltungsvariante (abhängig vom Arbeitsauftrag) zu ermitteln (S. 78 ff.).² Damit reduzieren sie die Gefahr von Fehlplanungen, z.B. bei der Ausarbeitung der Gruppenarbeitskonzepte. Sie können dadurch auch einen Beitrag dazu leisten, überzogene Erwartungen auf der Unternehmens- und der Beschäftigtenseite zu verhindern und vor drohenden Enttäuschungen zu schützen.

In ihrer als *"Evaluationsforschung"* charakterisierten Untersuchung in der Automobilindustrie kommen Wehner und Rauch zu einigen bemerkenswerten Befunden auf den Ebenen der **betrieblichen Rahmenbedingungen** (Ziele und Konzept von Gruppenarbeit), vor allem aber der **subjektiven** Einstellungen, Erwartungen und Bewertungen. So stellen sie u.a. fest, daß 90% der Beschäftigten der Konzernseite unterstellen, daß diese Gruppenarbeit primär zur Kostensenkung einsetzen will (Wehner/Rauch 1994, S. 139). Diese Kostensenkung rangiert überraschenderweise auch bei den persönlichen Prioritäten der Gruppenmitglieder auf dem ersten Platz, was als *"identifikative Bereitschaft zur Neuerung der Arbeitssituation gesehen werden kann"* (Wehner/Rauch 1994, S. 140 f.).

Für die Einführung der Gruppenarbeit stimmen dann auch rund 64% der Befragten, wobei die Zustimmungquote bei fünf Projekten unter 50% und bei zweien über 75% liegt. Die Autoren differenzieren des weiteren die Befürwortung der Gruppenarbeit zwischen dem hochtechnisierten Rohbau (85,3%) und der Montage (53,5%) (Wehner/Rauch 1994, S. 139).

In einem weiteren Analyseschritt wird die Verteilung der nach Bruggemann, Groskurth und Ulich ermittelten Typen der Arbeitszufriedenheit untersucht. Die Ergebnisse belegen, daß sich mit zunehmender Gruppenarbeitserfahrung eine Verschiebung ergibt: So sinkt der Anteil der Beschäftigten mit einer *"resignativen Arbeitszufriedenheit"* (9,1%) und einer *"fixierten Arbeitsunzufriedenheit"* (10,3 %) auf Null, während der Anteil der Beschäftigten mit einer *"progressiven Arbeitsunzufriedenheit"*, von denen man eine gewisse Dynamisierung des Prozesses erwarten kann, von 33,9% auf 52,4% steigt (Wehner/Rauch 1994, S. 144 f.). Auch mit den Fragen nach möglichen zusätzlichen Aufgaben (S. 141), nach Veränderungswünschen und nach dem persönlichen Engagement, diese auch durchzusetzen, zielen die Autoren eindeutig auf die Subjekt-Ebene, wobei auch bei diesem Fragekomplex mit zunehmender Projektlaufzeit Verschiebungen auftreten. So äußern z.B. 45% der Beschäftigten in den neu eingerichteten Pilotprojekten den Wunsch nach einer Veränderung der konkreten Tätigkeit, während dieser Anteil bei denen, die über eine 18monatige Erfahrung mit Gruppenarbeit verfügen, auf 35% sinkt.³

In einer weiteren Fallstudie, die in der chemischen Industrie durchgeführt wurde, steht ein Pilotbereich im Zentrum, der *"weder die Erwartungen der Initiatoren noch die der Betroffenen"* erfüllte (Wehner/Endres 1997, S. 36): Es bildeten sich relativ feste Maschinenteams heraus, die Rotationsbereitschaft nahm ständig ab, die Flexibilität stieg nicht, und die Qualität - und somit die Nacharbeitskosten - unterschieden sich nicht von denen in anderen Produktionsbereichen (ebd.). Um die Ausgangsbedingungen für einen *"zweiten Versuch"* mit

¹ *"Leistungsvorteile"* können bei Anforderungen wie *"Heben und Tragen"*, *"Koordinieren von Funktionen"* und *"Gedankliches Suchen"* auftreten. Bei den *"Effizienzvorteilen"* unterscheidet der Autor *"direkte"* und *"indirekte"*. Die direkten basieren auf einer besseren Nutzung der Arbeitsmittel, einer höheren Flexibilität und einer Einsparung von indirektem Personal, während sich die indirekten durch eine *"kooperative Arbeitsinhaltsbereicherung"* ergeben können (Hacker 1994, S. 70 ff.)

² Ausgehend von den Erfahrungen in zwei Pilotgruppen einer mechanischen Teilefertigung, spricht sich auch Birgit Grossner für eine präventive Planung *"machbare(r) Lösungen"* aus und entwickelt eine entsprechende Checkliste (Grossner 1997, S. 39 f.).

³ Vgl. hierzu ausführlich "Wehner/Rauch 1994, S. 141 ff.

Gruppenarbeit zu sondieren, wurden subjektive Arbeitsanalysen (SAA) nach Udris und Alioth durchgeführt,¹ die Arbeitszufriedenheitstypen nach Bruggemann, Groskurth und Ulich erhoben und nach den Veränderungswünschen und der Bereitschaft des eigenen Engagements dafür gefragt.² Die verfolgten Fragestellungen und eingesetzten Methoden zeigen deutliche Parallelen zu der oben beschriebenen Untersuchung von Wehner/Rauch: Auch hier wird der Fokus auf die subjektive Ebene gerichtet. Wehner/Endres berühren jedoch stärker die Ebene der Rahmenbedingungen von Gruppenarbeit, indem sie die Produktion, die Entstehungsgeschichte von Gruppenarbeit und das *"expertengeplante Konzept"* beschreiben (Wehner/Endres 1997, S. 35). Zusätzlich liefern sie einige Informationen zum praktizierten Gestaltungsansatz. So gab es z.B. während der Einführungsphase für die Gruppenmitglieder keine *"vorausgehende oder begleitende Qualifizierungsmaßnahme"* und der Betriebsleiter übernahm *"die Planung und Abstimmung der Gruppenarbeitstätigkeiten sowie der Beziehungen zu den indirekt produzierenden Werkern"* (ebd.). Er begleitete zudem die gesamte Einführungsphase. Über die konkrete Funktions-/Aufgabenintegration oder die Selbstorganisation erfährt der Leser lediglich, daß nach ca. einem halben Jahr die ehemals an die Gruppen vergebene Nacharbeit ebenso zentralisiert wurde wie die Bereitstellung und Beschaffung der Etiketten und der Packmittel. Ansonsten beschränken sich die Autoren diesbezüglich auf sehr verallgemeinernde Aussagen. So bestehe eine *"umfassendere Arbeitsaufgabe"* als in anderen Produktionsbereichen, die *"über das übliche Niveau Kooperationsfähigkeiten und Koordinationsleistungen"* verlange (Wehner/Endres 1997, S. 36).

Bezogen auf einen erneuten Anlauf, Gruppenarbeit erfolgreicher zu implementieren, kommen Wehner/Endres u.a. zu folgendem Befund: *"Die Erfahrungen des ersten Versuchs (fehlende Mitarbeiterbeteiligung, unzureichende Startbedingungen etc.) führten u. U. zu Frustrationen und Enttäuschungen und engen die Chancen für eine erneute Erfahrungsmöglichkeit ein"* (Wehner/Endres 1997, S. 39).

Unter diesen Umständen halten sie es für dringend notwendig, bei einem zweiten Versuch mit Gruppenarbeit, *"die bereits artikulierten Veränderungswünsche des Arbeitsbereiches aufzugreifen, sie zu konkretisieren und gemeinsam ... Lösungsvorschläge zu erarbeiten"* (ebd.). Ein bemerkenswertes Ergebnis ihrer Untersuchung - die Beschäftigten im Untersuchungsbereich sehen den zweitgrößten Veränderungsbedarf bei ihren konkreten Arbeitstätigkeiten (S. 38) - deutet an, daß die Beschäftigten auf der Ebene des praktizierten Gestaltungsansatzes eine Veränderung der Funktions- und Aufgabenintegration wünschen.

Thomas Schwager und Ivars Udris zeichnen in ihrer qualitativen Fallstudie *"Der mühsame Weg zur Gruppenarbeit"* den Reorganisationsprozeß in einem Montagebetrieb des Fahrzeugbaus nach (Schwager/Udris 1995). Dabei erkunden sie die Ansprüche, Vorstellungen und Erwartungen an Gruppenarbeit und fragen danach, wie der Einführungsprozeß erlebt wurde, welche Chancen und Barrieren für Gruppenarbeit gesehen werden und wie die zukünftige Entwicklung der neuen Form der Arbeitsorganisation im Unternehmen beurteilt wird. Auf der "Subjekt-Ebene" stellen die Autoren die unterschiedlichen Einschätzungen, Sichtweisen und erkannten Problemschwerpunkte von Montagearbeitern, Inselleitern (unteres Management) und Montageleitern (mittleres Management) einander gegenüber.³ Als wesentliche *"Barrieren für die Realisierung von Gruppenarbeit"* werden von den Autoren u.a. benannt:

¹ Mit der "Subjektiven Arbeitsanalyse" wird die subjektive Wahrnehmung der Arbeitssituation anhand der sechs Dimensionen Handlungsspielraum, Transparenz, Verantwortung, Qualifikation, Soziale Struktur und Arbeitsbelastung untersucht (vgl. Antoni 1996b, S. 107 ff.).

² Bruggemann, Groskurth und Ulich unterscheiden sechs Typen: Die progressive, die stabilisierte, die resignative und die Pseudo-Arbeitszufriedenheit sowie die konstruktive und die fixierte Arbeitsunzufriedenheit (Bruggemann/Groskurth/Ulich 1975, nach Wehner/Endres 1997, S. 36 f. Für die jeweiligen Einzelergebnisse des Untersuchungsbereichs, der Kontrollgruppe und der indirekt Produzierenden siehe Wehner/Endres 1997, S. 37-39).

³ Vgl. hierzu Schwager/Udris 1995, S. 130 ff., vor allem Tabelle 2, S. 135.

-
- S die "top down- Strategie" bei der Einführung,
 - S die ungenügende Information der Beschäftigten durch die Betriebsleitung (z.B. über das angestrebte Gruppenarbeitskonzept),
 - S die Veränderung der Organisation, ohne die Aufgaben der Mitarbeiter zu verändern (vgl. Schwager/Udris 1995, S. 139).

Der letzte Punkt weist auf konkrete Umsetzungsprobleme hin, denn nach dem anvisierten Konzept von Gruppenarbeit wird angestrebt, einen Teil der Arbeitsvorbereitung, der Steuerungsfunktionen und der Qualitätssicherung in die Verantwortung der Montage zu geben. Ziel sei es, *"die Probleme dort zu lösen, wo sie anfallen"* (Schwager/Udris 1995, S. 126). Gleichzeitig soll sich die Rolle der Vorgesetzten zum *"Organisator und Moderator"* verändern und die *"Selbstorganisation und Selbstkontrolle der Gruppe"* erreicht werden.

Während auf der Ebene der betrieblichen Rahmenbedingungen von Gruppenarbeit die Konturen des angestrebten Konzepts erkennbar sind, bleibt das Bild des praktizierten Gestaltungsansatzes uneindeutig. Die Informationen zu diesem Themenkomplex sind eher spärlich und teilweise widersprüchlich. So lautet eine der Kernaussagen der Montagearbeiter, daß sich durch die Einführung von Gruppenarbeit bei Ihnen noch nichts verändert habe (Schwager/Udris 1995, S. 132, 135). Diese Aussage deckt sich jedoch nicht mit der Feststellung, daß sich in der *"Endmontage selbständig arbeitende Gruppen herausbildeten"* (Schwager/Udris 1995, S. 127). Zusätzlich betonen die Autoren in diesem Zusammenhang ausdrücklich, daß die jeweilige Selbständigkeit der Gruppe stark von der Ausbildung und der Erfahrung des jeweiligen Inselleiters abhängt (ebd.), was zumindest nahelegt, daß es unselbständige Gruppen (keine Veränderung zur früheren Form der Arbeitsorganisation) und selbständige Gruppen (nachhaltige Veränderung) gibt. Zusammengefaßt legen diese Ausführungen den Schluß nahe, daß im untersuchten Unternehmen, bezogen auf die Funktions-/Aufgabenintegration, die Selbstorganisation und das Rollenverständnis und Führungsverhalten der direkten Vorgesetzten, unterschiedliche Modelle von Gruppenarbeit nebeneinander existieren.

Während wir bisher die Literatur zu den Themen "Einführung von Gruppenarbeit" und "Umsetzungsprobleme" näher betrachtet haben, bildet die Arbeit von Schwager/Udris (1995) das Brückenglied zu einem zweiten Themenstrang, der die veränderten **Rollen von Meistern und Gruppensprechern** beleuchtet. Hierbei stehen zunächst zwei umfangreiche Arbeiten im Zentrum: *"Über den Umbruch betrieblicher Rollen bei der Einführung von Gruppenarbeit"* (Bahro/Rauch/Graf von Schwerin/Wehner 1995)¹ und *"Zukunft der industriellen Arbeitskultur"* (Senghaas-Knobloch/Nagler/Dohms 1996a).²

Bahro u.a. gehen in ihrer qualitativen Untersuchung in der Automobilindustrie zunächst auf die Ebene der betrieblichen Rahmenbedingungen ein. Sie betonen, daß Gruppenarbeit im Gegensatz zu Versuchen mit anderen arbeitsorganisatorischen Modellen (z.B. Arbeitsplatzwechsel) inzwischen bevorzugt wird. Dabei orientiere sich das Konzept *"keineswegs nur an der japanischen Arbeitsorganisation"*, sondern ziele auch auf *"größere Arbeitszyklen ... und die Integration indirekter Tätigkeiten"* (Bahro u.a. 1995, S. 11). Durch die Selbstorganisation würde sich die Selbständigkeit der Beschäftigten gegenüber den Meistern erhöhen, aber dennoch werde der Meister als

¹ Künftig (Bahro u.a. 1995).

² Künftig (Senghaas-Knobloch u.a. 1996a). Diese Untersuchung bezieht neben den Meistern und Gruppensprechern auch "einfache" Gruppenmitglieder ein. In einer dritten Untersuchung, *"Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten"* (Henning 1996), stellt Gruppenarbeit nur eine der möglichen betrieblichen Modernisierungsoptionen dar, mit denen die Meister konfrontiert werden. Wir konzentrieren uns daher bei der Analyse der Rollenveränderung von Meistern durch Gruppenarbeit im wesentlichen auf die Arbeiten von Bahro u.a. sowie Senghaas-Knobloch u.a., greifen jedoch ergänzend auf Henning 1996 zurück. Dabei verwenden wir aus dem Entwurf des Abschlußberichtes die Beiträge *"Die neue Rolle und Funktion der Meister in Großbetrieben"* (Behrens/Hardwig/Kädtler 1996), *"Die Gestaltung der Meisterposition in einem Fall aus der Mechanischen Fertigung"* (Hardwig/Kädtler 1996) und *"Betriebliche Personalpolitiken im Bereich des unteren und mittleren Managements vor dem Hintergrund veränderter Arbeitsmarktbedingungen"* (Jaudas/Drexel 1996).

"entscheidende Führungskraft" gesehen (ebd.). Er habe die Aufgabe, "übergeordnete Produktivitäts- und Kostenziele" für die Gruppen transparent zu machen, sie gemeinsam mit den Mitarbeitern auf die Meisterei herunter zu brechen und schließlich ihre Erreichung zu überprüfen. "Der Weg zum Ziel" dagegen sei "dann im wesentlichen Sache der Arbeitsgruppe" (ebd.).

Die Ebene der Gruppenarbeitspraxis berücksichtigen die Autoren lediglich im Zusammenhang mit der Beschreibung des Einführungsprozesses: So wurden für die Führungskräfte und die Gruppensprecher vom betrieblichen Bildungswesen Qualifikationsmaßnahmen durchgeführt und Moderations- und Beratungsleistungen für die Produktionsbereiche zur Verfügung gestellt (Bahro u.a. 1995, S. 12). Allerdings hätten diese Maßnahmen unter den knappen Ressourcen gelitten, vor allem als, bedingt durch die flächendeckende Einführung von Gruppenarbeit, die Zahl der Gruppen anstieg (ebd.)

Zentraler Gegenstand der Untersuchung von Bahro u.a. sind jedoch auf der Subjekt-Ebene die Ängste, Erfahrungen und Einstellungen von zwei Personengruppen, denen bei Gruppenarbeit eine besondere Rolle zukommt: Die der Meister und die der Gruppensprecher.

Ein erster Befund besagt, daß die Meister den Informationsveranstaltungen und Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen der Einführung von Gruppenarbeit einen geringen Praxiswert unterstellen. Zudem trifft man auf eine "Reihe von Befürchtungen hinsichtlich der Umsetzbarkeit des Konzeptes Gruppenarbeit" (Bahro u.a. 1995, S. 19 f.). Veränderungen seien von den Betroffenen "kaum angemessen antizipierbar" und müßten daher immer erst "ausprobiert und erlebt", "zumeist auch ein Stück 'durchlitten'" werden (ebd.). Hinzu komme, daß die Ungewißheit über die eigene Zukunft teilweise zu "existentiellen Ängsten" führe,¹ die wiederum ein "Beharren auf den geronnenen Strukturen", teilweise sogar "verdeckten Widerstand" verursachen könnten (S. 21).² Anschließend entwickeln die Autoren eine Typologie von "Verhaltensabstufungen", bei der es sich nicht um "stabile Persönlichkeitstypen, sondern um Durchgangsstadien" handele, "die einen möglichen Entwicklungsprozeß der betrieblichen Führungskräfte beschreiben" (S. 24).³ Sie identifizieren den "Traditionalisten", den "Bremser", den "Mitläufer" und den "Unterstützer".⁴ Wenn aber den Meistern "als Bindeglied zwischen Betriebshierarchie und Produktion" (Behrens/Hardwig/Kädtler 1995, S. 7)⁵ bei der Vermittlung und Umsetzung der Gruppenarbeitskonzepte auf dem Shop-Floor eine tragende Rolle zukommt, so darf unterstellt werden, daß der praktizierte Gestaltungsansatz von Gruppenarbeit in nicht unerheblichem Umfang vom jeweiligen "Verhaltenstyp" des Meisters abhängt.⁶ Erweitert man den Blickwinkel auf die Interaktion zwischen Meistern und Gruppensprecher,⁷ so sind Interessenallianzen vorstellbar, die den durch die Gruppenarbeits

¹ Eine der geäußerten Befürchtungen lautet z.B.: "Man rationalisiert sich sozusagen selber weg" (Bahro u.a. 1995, S. 21). Diese Haltung gewinnt zusätzlich dadurch an Bedeutung, daß es zunehmend schwieriger wird, eine neue Meisterposition zu erhalten. Jaudas/Drexel (1996) weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, daß sich durch die steigende Zahl der Absolventen einer Meisterausbildung und die zunehmende Besetzung der Meisterposition durch Techniker, teilweise auch durch Ingenieure, die Konkurrenzsituation um die Meisterstellen verschärft hat. Auch ehemalige Aufstiegsmöglichkeiten (Obermeister, Betriebsleiter, Fertigungsleiter, Werkleiter) bestünden kaum noch, da hier überwiegend Fachhochschul-Ingenieure oder Hochschul-Absolventen zum Einsatz kommen (vgl. S. 312). Die Veränderungen der "äußeren Umwelt", als ein Bestandteil der Rahmenbedingungen von Gruppenarbeit, weisen demnach darauf hin, daß die Existenzängste der Meister eine reale Grundlage haben.

² Vgl. hierzu auch Behrens/Hardwig/Kädtler 1996, S. 35 f. Zu möglichen Zukunftsperspektiven der Meisterfunktion vgl. dieselben S. 4 ff. und ausführlicher S. 10 ff.

³ Obwohl in dieser Formulierung der Entwicklungsprozeß der Vorgesetzten lediglich als Option betrachtet wird, unterstellen die Autoren im folgenden einen direkten Zusammenhang zwischen zunehmender Erfahrung und Weiterentwicklung der Vorgesetzten. Wir werden hierauf noch zurückkommen.

⁴ Da die Typbezeichnungen unserer Meinung nach für sich sprechen, verzichten wir auf eine detaillierte Typbeschreibung (vgl. hierzu Bahro u.a. 1995, S. 24 ff., vor allem aber S. 44 ff.).

⁵ Auch Jaudas/Drexel (1996) sehen im Meister die "zentrale betriebliche Figur", um zwischen den "Leistungsebenen in der Produktion und der Arbeiterschaft" zu vermitteln (S. 311).

⁶ Vgl. hierzu auch die kontrastierenden Beispiele bei Behrens/Hardwig/Kädtler 1996, S. 25.

⁷ Für diese Personengruppe entwickeln die Autoren die "Entwicklungsstadien" "Gefolgsmann", "Vermittler" und "Macher" (vgl. Bahro u.a. 1995, S. 31). Behrens/Hardwig/Kädtler weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, daß in den Betrieben zahlreiche Hinweise dafür bestehen, zwischen Gruppe und Meister eine "neue Hierarchiestufe" zu etablieren: "Es werden gewählte Gruppensprecher durch die Meister okkupiert und mehr oder weniger 'umgedreht', andernorts werden gewählte Gruppensprecher ganz offiziell durch betrieblich eingesetzte Teamleader verdrängt" (Behrens/Hardwig/Kädtler 1996, S. 26

konzepte vorgegebenen Gestaltungsspielraum ungenutzt lassen oder aber ausschöpfen.¹ Das jeweilige subjektive Verhalten von Meister und Gruppensprecher kann demnach zu sehr unterschiedlichen Formen von Gruppenarbeit führen.

In diesem Zusammenhang stellen die Befunde Bahros u.a. einen wesentlichen Beitrag zur Gruppenarbeitsdiskussion dar. Die Autoren unterschätzen unserer Meinung nach aber "die prägende Kraft des Faktischen", was sich am deutlichsten an der von ihnen unterstellten Weiterentwicklung der Meister zeigt. Daß "im Idealfall z.B. aus einem anfänglichen 'Bremsen' ein 'Unterstützer'" wird (Bahro u.a. 1995, S. 24), ist eine der möglichen Optionen. Ob sie wirklich eintritt, hängt aber nicht allein von der Entwicklungsfähigkeit der Vorgesetzten ab, sondern wird auch von anderen Faktoren beeinflusst. So können z.B. die betrieblichen Rahmenbedingungen wie Just-in-Time-Produktion, der Zwang, kurzfristige Rationalisierungseffekte zu erzielen,² oder eine Unternehmenskultur, die beim mittleren und oberen Management zu einer hierarchischen Orientierung geführt hat,³ dahingehend auf den Meister einwirken, sein traditionelles Führungsverhalten aufrecht zu erhalten. Auch Bahro u.a. deuten diesen Zusammenhang an, denn auf die Kooperation und Partizipation bezogen weisen sie darauf hin, daß diese "in der Konfrontation mit alltäglichen Situationen jedoch ... schnell zurückstehen" müssen. Von den Meistern wird "der Fabrikalltag ... als offener Widerspruch zu den veränderten Erwartungen an das Miteinander erlebt" (Bahro u.a. 1995, S. 22). Hardwig/Kädtler (1996) betonen in diesem Zusammenhang, daß, wenn der Druck auf die Meister zu groß werde, auch die "alte Vorgesetztenrolle" wieder durchbreche. "Oben" (beim mittleren und höheren Management, Anm. d.V.) "wird das als Führungsschwäche diagnostiziert, was vielmehr die Folge der widersprüchlichen Anforderung ist, einerseits nichts zu dürfen, andererseits für alles zur Verantwortung gezogen zu werden" (S. 287).

Wenn aber die "objektiven Notwendigkeiten" (Bahro u.a. 1995, S. 22) ein Festhalten an tradierten Führungsmustern erfordern, so wirkt sich das einerseits hemmend auf den praktizierten Gestaltungsansatz aus, z.B. im Zusammenhang mit der Aufgabenintegration und der Selbstorganisation der Gruppen, aber gleichzeitig reduziert es die Anforderungen an die Meister, ihr Verhalten zu ändern. Während Bahro u.a. den Einfluß subjektiver Verhaltensmuster auf die Gruppenarbeitspraxis herausarbeiten, deutet sich hier eine weitere Erklärungsvariante an: Die "betrieblichen Rahmenbedingungen" können sowohl den konkreten Gestaltungsansatz als auch das "subjektive Verhalten" z.B. der Meister nachhaltig beeinflussen.

Eva Senghaas-Knobloch, Brigitte Nagler und Annette Dohms gehen in ihrer qualitativen Untersuchung, die sie in zwei Automobilwerken durchgeführt haben, zwar auch auf die betrieblichen Rahmenbedingungen von Gruppenarbeit ein und skizzieren den praktizierten Gestaltungsansatz in den jeweiligen Produktionsbereichen,⁴ ihr Interesse richtet sich jedoch vor allem auf die Subjektebene. Ziel ihrer Untersuchung ist es,

f.).

¹ Wir betrachten den Einfluß der Meister und der Gruppenmitglieder/Gruppensprecher auf die konkrete Ausgestaltung des Gestaltungsansatzes ausführlich im zweiten Hauptteil "Gruppenarbeit als sozialer Prozeß".

² Siehe hierzu die detaillierte Fallstudie von Hardwig/Kädtler (1996).

³ Behrens/Hardwig/Kädtler (1996) betonen in diesem Zusammenhang: "Von dem Gedanken, daß nach der Einführung von Gruppenarbeit auf dem Shop-floor nun auch die Realisierung einer kollektiven Führung eines Bereichs auf der Tagesordnung stehen könnte, mußten wir uns jedoch verabschieden" (S. 32). Im Rahmen einer Fallstudie stellen Hardwig/Kädtler (1996) z.B. fest, daß "eine Führung durch Zielvereinbarungen ... auf der Abteilungsleitersebene" endet. Die Einbindung der Meister in die Zielfindung entlarven sie als "bloßen Etikettenschwandel" (S. 286).

⁴ Die Autorinnen beschreiben für die einzelnen Gruppenarbeitsprojekte den Produktionsbereich, die Entstehungsgeschichte von Gruppenarbeit, das Konzept und den Verlauf der Einführungsphase. Der praktizierte Gestaltungsansatz wird nur punktuell berücksichtigt, z.B. anhand der Wahl des Gruppensprechers, der Häufigkeit und Dauer der Gruppengespräche, der Rolle des Meisters und der Rotationspraxis (vgl. Senghaas-Knobloch u.a. 1996a, S. 52 ff.). Allerdings weisen Senghaas-Knobloch u.a. mehrfach auf die Existenz unterschiedlicher Gestaltungsansätze hin: "Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, unterscheidet sich die jeweilige arbeitsorganisatorische Praxis - trotz der gemeinsam verwendeten Vorzeichen 'Gruppen'- oder 'Teamarbeit'- nicht nur von Unternehmen zu Unternehmen, sondern auch innerhalb der verschiedenen Bereiche eines Werkes" (Senghaas-Knobloch 1996a, S. 40).

"aus der Perspektive von Werkern und Werkerinnen sowie von Meistern und Meisterinnen zu erkunden, welche Erfahrungen sie mit Gruppenarbeit machen, und wie die neuen strategischen Anforderungen zu den persönlichen Bedürfnissen und Wünschen passen, die die Beschäftigten in ihrer und an ihre Arbeit haben" (Senghaas-Knobloch u.a. 1996a, S. 35).¹

Sie zeigen, daß Gruppenarbeit an die Gruppenmitglieder und die Meister neue Anforderungen stellt, die die bisherigen, von der tayloristischen Produktionsweise geprägten Berufsbilder und Bewältigungsstrategien in Frage stellen. Diese Situation wird von den Betroffenen durchaus als ambivalent angesehen.

Daß die Gruppenmitglieder z.B. ihren *"Kopf mehr gebrauchen sollen"*, werde einerseits positiv erlebt, denn die strikte Trennung von Planung und Durchführung im Taylorismus sei immer mit einer *"Geschichte der Kränkung des Selbstwertgefühls"* verbunden gewesen (Senghaas-Knobloch u.a. 1996b, S. 88 f.). Da dieses Mitdenken aber auf die Produktionsziele ausgerichtet sei, werde eine gewisse *"Paßfähigkeit und Funktionalität"* verlangt, die als *"erhöhte Qualifikationsanforderung und von einigen auch als Leistungsverdichtung und neue Belastung empfunden"* wird (ebd.).

Aber auch an die Zusammenarbeit mit den Kollegen und Kolleginnen werden durch die Einführung von Gruppenarbeit neue Anforderungen gestellt. In der tayloristischen Produktionsweise war jeder Beschäftigte für seine eigene Leistung verantwortlich. Unter dieser Voraussetzung sei es vielfach für den einzelnen *"kontraproduktiv"* gewesen, anderen zu helfen. Bei Gruppenarbeit gilt es dagegen, das gemeinsame Gruppenziel zu erreichen: Die gegenseitige Hilfe macht nun auch für den einzelnen Sinn. Hierfür müssen jedoch innerhalb der Gruppe erst Regularien gefunden werden, denn *"Hilfe und Rücksicht sind ... nicht voraussetzungslos. Sie gebühren denen, die sie brauchen"* (Senghaas-Knobloch u.a. 1996b, S. 90 f.).

Gruppenarbeit stellt des weiteren die Gruppen- oder Teamsprecher vor neue Herausforderungen. Sie sollen das *"Wir-Gefühl"* in der Gruppe stärken und die kollegiale Zusammenarbeit zwischen den Gruppenmitgliedern fördern. Gleichzeitig bilden sie das Bindeglied der Gruppe nach außen: Zu den Vorgesetzten und den vor- bzw. nachgelagerten Produktionsbereichen. Sie befinden sich *"plötzlich in einer Rolle, die an die Rolle von Vorgesetzten erinnert"* (Senghaas-Knobloch u.a. 1996b, S. 93). Bisher kaum gefragte Fähigkeiten, z.B. Kommunikation, Moderation, *"sich auf den einzelnen einzustellen"*, Konfliktlösung und die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen, bekommen durch Gruppenarbeit einen hohen Stellenwert und stellen an diese Personengruppe erhebliche Anforderungen. Zwar werde die neue Rolle von den meisten Gruppensprechern *"überaus positiv als Chance für persönliches Wachstum und befriedigende Erfahrungen in der Arbeit gewertet"*, aber sie beinhalte auch die *"Gefahr von Frustrationserlebnissen"* (Senghaas-Knobloch u.a. 1996a, S. 136): Druck von "oben" und aus der Gruppe, fehlende Anerkennung der Gruppensprecherfunktion durch die Gruppenmitglieder und die Unvereinbarkeit widersprüchlicher Anforderungen (Senghaas-Knobloch u.a. 1996b, S. 92, dies. 1996a, S. 131).²

Aus der Perspektive der Meister hat sich durch die Einführung von Gruppenarbeit auf der einen Seite zunächst einmal wenig verändert. Sie müssen nach wie vor darauf achten, *"daß bestimmte Richtlinien und Normen eingehalten werden"* (Senghaas-Knobloch u.a. 1996b, S. 94). Dabei wirken die alten widersprüchlichen Anforderung zwischen betriebswirtschaftlichem Denken und

¹ Diesbezüglich dienen ihnen die Kenntnisse über die betrieblichen Rahmenbedingungen und den Gestaltungsansatz als Hintergrundwissen, *"damit die später in der Erhebungssituation von den Beschäftigten thematisierten Zusammenhänge verstanden werden"* können (Senghaas-Knobloch u.a. 1996a, S. 40). Da es unmöglich ist, die facettenreichen qualitativen Auswertungen, denen Gruppendiskussionen, Rollenspiele und "Bildprotokolle" zugrunde liegen, hier vollständig wiederzugeben, beschränken wir uns auf wenige Aspekte. So müssen wir den "berufsbiografischen" Teil und das Kapitel, in dem die Wechselwirkungen zwischen Privat- und Berufsleben analysiert werden, unberücksichtigt lassen (vgl. ausführlich Senghaas-Knobloch u.a. 1996a, S. 92 ff. u. S. 189 ff.).

² Zu den *"Erlebnisperspektiven von Werkern und Werkerinnen"* siehe ausführlich Senghaas-Knobloch u.a. 1996b, S. 88 ff. u. dies. 1996a S. 110 ff.

der sozialen Fürsorglichkeit weiter fort (ebd.). Verändert hat sich dagegen der Umgang mit den Mitarbeitern: *"Der Meister soll nicht mehr Boss sein' ..., sondern der Gruppe Hilfe zur Selbständigkeit geben"* (ebd.). Damit sind jedoch bisher gültige und funktionale Mechanismen der Zusammenarbeit außer Kraft gesetzt. So konnten sich die Meister in der tayloristischen Produktionsweise einem *"Mindestmaß an Einverständnis mit ihren Unsetzungsanweisungen"* sicher sein, da es zwischen ihnen und den Mitarbeitern ein informelles System *"kleiner wechselseitiger Begünstigungen und Vorteilsnahmen"* gab. Bei Gruppenarbeit sind dagegen andere *"Umgangsformen zu erproben und zu praktizieren"*, wobei jedoch erhebliche Schwierigkeiten dadurch entstehen, daß *"das Gebot der Stückzahl ein hohes Interesse nach Handlungssicherheit schafft"* (Senghaas-Knobloch u.a. 1996b, S. 95).

Gruppenarbeit bedeutet für die Meister in der Regel eine Einschränkung ihrer Zuständigkeiten. Sie sind nicht mehr *"ständig wie ein 'Übermensch' für alles und jedes verantwortlich"* (Senghaas-Knobloch u.a. 1996b, S. 96). Aber auch diese Veränderung wird durchaus ambivalent wahrgenommen. So sahen sich die Meister einerseits bisher als *"zum 'Mädchen für alles' degradiert"* an, waren aber andererseits auch stolz auf ihre *"tausendfältigen Improvisationsleistungen"*. Bei Gruppenarbeit fällt es dagegen zunehmend schwerer, *"selbst auch die Anerkennung für die eigene Leistung zu erhalten"*. Funktioniert eine Gruppe reibungslos, so wird man ihr diesen Erfolg zuschreiben, während man im entgegengesetzten Fall die Verantwortung für die Fehlentwicklung beim zuständigen Meister sucht. Dieser Umstand wirkt umso schwerer, wenn die eigene berufliche Perspektive unklar bleibt, z.B. weil die Meister keine neuen Aufgaben und Zuständigkeiten erhalten. Die Angst der Meister, daß ihr erfolgreiches Mitwirken bei der Einführung von Gruppenarbeit zum Verlust des eigenen Arbeitsplatzes führen kann, sitzt tief (vgl. Senghaas-Knobloch u.a. 1996b, S. 96 f.).¹

Senghaas-Knobloch u.a. belegen mit ihrer Untersuchung eindrucksvoll, daß Gruppenarbeit sowohl an die "einfachen" Gruppenmitglieder als auch an die Gruppensprecher und Meister völlig neue Anforderungen stellt. Damit verbunden stehen bisher gültige Verhaltensmuster und Bewältigungsstrategien zur Disposition. Darüber hinaus thematisieren sie die internen Gruppenprozesse, die in allen anderen Untersuchungen allenfalls eine Nebenrolle spielen, soweit sie überhaupt angesprochen werden.²

So vielschichtig und facettenreich die einzelnen Befunde auch sind, gibt es eine Gemeinsamkeit. Bei der Einführung von Gruppenarbeit sind alle Betroffenen gefordert, ihr bisher geltendes, auf das Berufsleben bezogene Rollenverständnis anzupassen. Um diesen Prozeß erfolgreich abzuschließen, sei u.a. Zeit erforderlich, darauf weisen die Autorinnen mehrfach hin. Doch diese Voraussetzung steht oft genug im Widerspruch zu produktionsbedingten oder betriebswirtschaftlichen Erfordernissen.

Zwischenfazit: Die bisher diskutierte Literatur liefert durch die Analyse der Einführungsprozesse, Umsetzungsprobleme und subjektiven Einstellungen und Bewertungen wesentliche Befunde zu den Einflußfaktoren "Rahmenbedingungen von Gruppenarbeit" und "Subjekt-Ebene". Überraschenderweise spielt die tatsächlich ausgeübte Praxis von Gruppenarbeit - also die Ebene des Gestaltungsansatzes - in diesem Forschungsstrang keine Rolle. Statt dessen werden unterschiedliche Gestaltungsansätze unter den Oberbegriff "Gruppenarbeit" subsumiert. Somit leisten diese Untersuchungen einerseits keinen Beitrag zur Klärung der Terminologie "Gruppenarbeit". Andererseits bleiben dadurch aber auch weiterführende Erklärungsmuster ungenutzt, oder aber es wird die Chance vergeben, Fragestellungen zu präzisieren oder zu vertiefen. Zugespitzt

¹ Vergleiche zur *"Erlebnisperspektive von Meisterinnen und Meistern in der Industrieproduktion"* ausführlicher Senghaas-Knobloch u.a. 1996a, S. 137 ff.

² Die Autorinnen greifen die interne Gruppenprozesse z.B. anhand der Themen "Zusammenarbeit mit den Kollegen (gegenseitige Hilfe)", "Integration von Leistungsgeminderten" und "Aufgaben des Gruppensprechers (Förderung des "Wir-Gefühls")" auf.

ausgedrückt, kommt in diesen Untersuchungen die Analyse und Berücksichtigung der betrieblichen Alltagspraxis zu kurz, wodurch ihnen der objektive Bezugspunkt fehlt.

So könnte z.B. erst ein Vergleich von Gruppenarbeitskonzept und praktiziertem Gestaltungsansatz Klarheit darüber verschaffen, ob die Frustration und Enttäuschung der Gruppenmitglieder auf ein Umsetzungsproblem oder ein Informationsdefizit während der Einführungsphase, durch das überhöhte Erwartungen geweckt wurden, zurückzuführen ist (vgl. Wehner/Endres 1997).

Auch für das Verständnis und die Interpretation der formulierten subjektiven Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsunzufriedenheit und der artikulierten Veränderungswünsche würde die Berücksichtigung des Gestaltungsansatzes (z.B. der realen Funktions-/Aufgabenintegration) hilfreich sein (vgl. Wehner/Rauch 1994).

Bezogen auf die Meister- bzw. Gruppensprecheruntersuchung (Bahro u.a. 1995) könnte eine Analyse des Gestaltungsansatzes und der betrieblichen Rahmenbedingungen z.B. zur Klärung der Frage beitragen, ob die Meister überhaupt eine reale Chance besitzen, die von den Autoren identifizierten Entwicklungsstadien zu durchlaufen.

Beim gegenwärtigen Diskussionsstand der Literatur deuten sich drei Forschungslücken an:

- S die Analyse der auf dem Shop-Floor praktizierten Gestaltungsansätze,
- S die Analyse der Gruppenprozesse,
- S die Analyse der Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Einflußfaktoren.

Im folgenden Abschnitt werden wir einen zweiten Literaturstrang untersuchen, dessen charakteristisches Merkmal darin besteht, daß hier statt der undifferenzierten Terminologie "Gruppenarbeit" der Begriff "teilautonome Arbeitsgruppen" verwendet wird. Hierbei interessiert uns einerseits, ob die Untersuchungen einen Beitrag dazu leisten, die benannten Forschungslücken zu schließen. In diesem Zusammenhang ist andererseits von Bedeutung, wie man mit einem Rückgriff auf eine klar definierte Bezeichnung aus dem HdA-Zusammenhang den vielfältigen Erscheinungsformen von Gruppenarbeit auf dem Shop-Floor gerecht werden kann. Es geht also um die Fragen, wie der Begriff "teilautonome Arbeitsgruppe" eingesetzt wird und ob diese Bezeichnung für die untersuchten Gruppenarbeitsprojekte, soweit denn der praktizierte Gestaltungsansatz analysiert wird, gerechtfertigt ist.

1.3. Versuch einer Präzisierung:

Die Verwendung des Begriffes "teilautonome Arbeitsgruppen"

Daß wir bei der Klärung der Begriffe "Gruppen-" bzw. "Teamarbeit" bereits mehrfach auf C.H. Antoni eingegangen sind ist dadurch begründet, daß dieser Autor in den letzten Jahren mehrere Untersuchungen zu diesem Thema durchgeführt hat.

Zwei Studien, die wir uns näher ansehen, unterscheiden sich in ihrer Reichweite sowie in den verwendeten Methoden erheblich, so daß wir sie getrennt betrachten.¹ Eines ist ihnen jedoch gemeinsam: Sie belegen, daß die Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen überwiegend positive ökonomische Effekte nach sich zieht.²

In der Fallstudie (Antoni 1996b u. 1997) werden zwei Abteilungen eines Automobilzulieferers untersucht: Die Kunststoff-Fertigung und die Druckgußfertigung. Hierfür beschreibt Antoni zunächst die betrieblichen Rahmenbedingungen von Gruppenarbeit (Produktion, Produktionsbedingungen, Beschreibung der Abteilungen, Gruppenarbeitskonzept). Aber auch die externen Umweltfaktoren werden benannt (wirtschaftlich schwache Region, Kostendruck für Zulieferer, Kundenwünsche, wie Variantenvielfalt und Flexibilität usw.) (Antoni 1996b, S. 89 ff.).

Darüber hinaus zielt Antoni durch Anwendung des von von Hacker, Iwanova und Richter (1983) entwickelten "**Tätigkeitsbewertungssystem (TBS)**" auf die Ebene der praktizierten Form von Gruppenarbeit. Da durch dieses Verfahren der jeweilige Gestaltungsansatz auf dem Shop-Floor sehr differenziert betrachtet wird, gehen wir etwas ausführlicher darauf ein:

Das TBS ermöglicht es, die im "*Arbeitsauftrag und seinen Ausführungsbedingungen gegebenen objektiven Möglichkeiten für die Persönlichkeitsentwicklung*" im Bereich der "*Bedien-, Montage- und Überwachungstätigkeiten*" zu ermitteln (Herv. d. V.).³ Anhand von 45 Skalen werden die "*folgenden fünf Merkmalsgruppen*" beleuchtet:

- A *Organisatorische und technische Bedingungen, welche die Vollständigkeit bzw. Unvollständigkeit von Tätigkeiten determinieren*
- B *Soziale Kooperation und arbeitsbedingte Kommunikation*
- C *Verantwortung für bzw. Einflußmöglichkeiten auf den Arbeitsprozeß*
- D *Für die Tätigkeit erforderliche psychische Prozesse und Repräsentationen*
- E *Gegenüberstellung von für die Tätigkeit geforderten und in der Tätigkeit anwendbaren Qualifikationen*" (Hacker u.a. 1983, nach Antoni 1996b, S. 103).

Ursprünglich wurde das TBS für die Analyse einzelner Arbeitsplätze entwickelt. Um ganze Fertigungsbereiche zu bewerten, "*wird ein Durchschnittswert für die verschiedenen Einzelarbeitsplätze gebildet*" (Antoni 1996b, S. 105). Da mit diesem Wert jedoch "*kein adäquates Bild der Tätigkeitsanforderungen*" bei Gruppenarbeit wiedergegeben werden kann, müsse auch der Gruppenauftrag unter Anwendung des TBS analysiert werden, denn nur so sei es möglich, Planungs- und Steuerungsaufgaben der Gruppe zu berücksichtigen.

Des weiteren müsse beachtet werden, daß, bedingt durch die jeweilige Rotationspraxis, der Gruppenauftrag innerhalb einer Gruppe in mehrere "*unterscheidbare Arbeitsaufträge*" zerfallen könne (Antoni 1996b, S. 106). Nur in dem Idealfall, daß alle Gruppenmitglieder regelmäßig und

¹ Dabei handelt es sich um eine "*quasi-experimentelle Längsschnittstudie*", die in einem kunststoffverarbeitenden Unternehmen der Automobilzulieferindustrie durchgeführt wurde (Antoni 1996b und ders. 1997) (künftig "Fallstudie") und eine Expertenbefragung in den "*100 umsatzgrößten deutschen Industrieunternehmen*", bei der es um die Verbreitung von teilautonomen Arbeitsgruppen, ihre betrieblichen Gestaltungsvarianten und ihre Effekte auf die Produktivität und die Arbeitszufriedenheit bzw. -motivation ging (Antoni 1996a) (künftig "Expertenbefragung").

² Vgl. ausführlich Antoni 1996b, S. 133 ff., ders. 1996a, S. 46, ders. 1997, S. 135 f.

³ Vgl. hierfür Hacker u.a. 1983 und Hacker 1986, nach Antoni 1996b, S. 103.

vollständig rotieren würden, wäre der *"Arbeitsauftrag für alle Gruppenmitglieder gleich und würde die Gesamtaufgabe der Gruppe umfassen"* (Antoni 1996b, S. 105).

Antoni kommt u.a. zu folgenden Untersuchungsergebnissen:¹

- S Im Vergleich zur verrichtungsorientierten Produktion bietet die Einführung der Fertigungsinseln eindeutig günstigere Voraussetzungen für eine persönlichkeitsfördernde Arbeitsgestaltung.
- S Bezogen auf die fünf Merkmalsgruppen lassen sich, abhängig vom Produktionsbereich und der Projektlaufzeit, teilweise erhebliche Unterschiede bei den Merkmalen Vollständigkeit, Denkleistung und Qualifikation feststellen, während bei der Kooperation und Verantwortung keine oder nur sehr geringe Unterschiede vorliegen (vgl. Antoni 1996b, S. 150 ff.).

Das heißt zunächst ganz allgemein, daß es grundsätzlich unterscheidbare Gestaltungsansätze von Gruppenarbeit gibt. Darüber hinaus belegen Antonis Befunde Unterschiede in der Gruppenarbeitspraxis innerhalb eines Unternehmens, wie die unterscheidbaren *"Projektprofile"* verdeutlichen.² Und auch auf einer dritten Ebene deutet der Autor eine Differenzierungslinie an: In den untersuchten Gruppen wurden zwischen zwei und vier *"unterschiedliche Tätigkeitsbereiche gefunden und analysiert"* (Antoni 1997, S. 134). Diese unterscheidbaren *"Arbeitsaufträge"* (s.o.) innerhalb einer Arbeitsgruppe werden zwar nicht näher beschrieben, weisen aber auf eine gruppeninterne Arbeitsteilung hin.

Die sehr differenzierte Analyse der praktizierten Gestaltungsansätze bildet für Antoni die **objektive Basis** für die Auswertung der subjektiv wahrgenommenen Arbeitssituation. Auch Antoni setzt hierfür die *"Subjektive Arbeitsanalyse"* (SAA, s.o.) ein, kann dabei aber im Gegensatz zu Wehner/Endres (1997) zwischen unterschiedlichen Produktionsbereichen unterscheiden.³

Zusammengefaßt ergibt die Untersuchung von Antoni in der Zulieferindustrie ein differenziertes Bild: Zwar zeige sich deutlich, daß *"die teilautonomen Arbeitsgruppen deutlich persönlichkeitsförderlichere Arbeitsbedingungen als die verrichtungsorientierte Produktion"* aufweisen, allerdings führe dies nicht immer zu einer *"subjektiv besseren Bewertung der Arbeitssituation"* (Antoni 1997, S. 140). Als mögliche Gründe werden angeführt: Eine quantitative und qualitative Zunahme der Arbeitsbelastung,⁴ die gestiegenen Ansprüche der Beschäftigten an die Arbeit und Entlassungen, die teilweise auf Rationalisierungseffekte zurückzuführen waren.

Im Gegensatz zu der Fallstudie geht die Expertenbefragung bei den 100 umsatzstärksten Unternehmen stärker in die Breite. Wir konzentrieren uns im folgenden auf die Ergebnisse, die sich mit der *"Ausgestaltung der betrieblichen TAG-Konzepte"* befassen (Antoni 1996a, S. 37), und vernachlässigen die Darstellung der positiven Effekte dieser veränderten Arbeitsorganisation.⁵

¹ Aus Platzgründen müssen wir uns bei der Diskussion der sehr differenzierten Ergebnisse auf die Unterschiede zwischen den beiden Untersuchungsbereichen beschränken.

² Vergleiche hierzu die Abbildungen der fünf *"Merkmalsgruppen"* und der jeweiligen Sub-Skalen (Antoni 1996b, S. 141 ff., S. 148 ff., S. 151 f.).

³ Auf eine detaillierte Darstellung der Ergebnisse müssen wir verzichten. Vgl. hierfür die *"Wahrnehmungsprofile"* in der Kunststoff-Fertigung (Antoni 1996b, S. 156 ff.) und im Druckgußbereich (ders., S. 168 ff.) sowie die beide Bereiche vergleichenden Abbildungen (ders., S. 173 f.).

⁴ Diese Belastungszunahme fördert bei den Gruppenmitgliedern das Gefühl, überlastet zu sein.

⁵ Danach verbessern teilautonome Arbeitsgruppen eindeutig die Qualität, die Arbeitsbedingungen, die Arbeitszufriedenheit, die Zusammenarbeit, die Motivation und die Mitsprachemöglichkeiten. Sie steigern darüber hinaus die Produktivität und die Fertigungsflexibilität und senken die Kosten (vgl. hierzu ausführlich die Abbildungen 10-13, Antoni 1996a, S. 46 f.). Antoni schränkt die sehr positiven Ergebnisse insgesamt ein, da sie die Erfahrungen mit Gruppenarbeit aus der *"Sicht der Projektverantwortlichen widerspiegeln"*, denn nur diese Personengruppe sei befragt worden (Antoni 1996a, S. 50). Zudem seien die Experten gezwungen gewesen, *"Erfahrungen aus unterschiedlichen Bereichen und Gruppen zu mitteln"* (Antoni 1996a, S. 51). Um *"differenzierte innerbetriebliche Unterschiede"* zu erfragen, hält der Autor Fallstudien für unerlässlich (ebd.).

Ein erster Befund besagt, daß ein Drittel der Unternehmen teilautonome Arbeitsgruppen eingeführt hat - wenn auch nicht flächendeckend (Antoni 1996a, S. 35 f.). Dabei würden die Unternehmensmerkmale "*Fertigungstyp*", "*Produktionsgliederung*", "*Anordnung der Produktionsmittel*", "*Organisationsstruktur*", "*Veränderung der Produktpalette*" und "*Branche*" keinen Einfluß auf das Auftreten bestimmter "*Gruppenarbeits-Formen oder TAG-Typen*" haben (ebd.). Anders ausgedrückt heißt das, daß die betrieblichen Rahmenbedingungen den jeweils praktizierten Gestaltungsansatz von Gruppenarbeit auf dem Shop-Floor kaum beeinflussen.

Für unsere weitere Diskussion ist entscheidend, daß Antoni hier die mögliche Existenz unterscheidbarer "*Typen*" teilautonomer Arbeitsgruppen explizit bestätigt, ohne diese jedoch näher zu spezifizieren.¹ Dieser Befund deckt sich mit seinen weiteren Ausführungen, denn die einzelnen Gestaltungsmerkmale sind in den untersuchten Betrieben sehr unterschiedlich ausgeprägt und weisen eine erhebliche Bandbreite auf. Antoni faßt diese jedoch nicht, wie noch in der Fallstudie, zu Projektprofilen zusammen, sondern betrachtet die Verteilung einzelner Merkmale innerhalb des gesamten Samples. Sein abschließendes Fazit lautet:

"Alle betrieblichen TAG scheinen in hohem Maße indirekte Funktionen, wie z.B. Qualitätskontrolle, Einrichtttätigkeiten, Feinsteuerung oder Prozeßverbesserungen, zumindest teilweise integriert zu haben und gruppeninterne Fragen, wie die Wahl des Gruppensprechers, die Arbeitsverteilung oder die Planung von Arbeitspausen und Urlaubszeiten, weitgehend selbständig regeln zu können" (Antoni 1996a, S. 49, Herv. d. V.).

Diese Aussage gilt sicherlich für die Mehrzahl der befragten Unternehmen. Durch die Verallgemeinerung ("*Alle betrieblichen TAG ...*") werden jedoch die Details der einzelnen Gestaltungsansätze verwischt, so daß am Ende nicht nach TAG-Typen unterschieden werden muß. Um diese Kritik zu untermauern, stellen wir im folgenden die unterschiedlichen Ausprägungen einiger Gestaltungsmerkmale gegenüber:²

- S In 62% der Fälle wird die Gruppe von einem Gruppenmitglied ohne Vorgesetztenfunktion geführt, während es bei 32% der direkte Vorgesetzte ist (S. 37).
- S Folgende Unterschiede zeigen sich bei der Funktions- und Aufgabenintegration: In 81% der Fälle übernimmt die Gruppe den Materialtransport und in 75 % die Arbeitsplanung. Demnach ist ein Fünftel bzw. ein Viertel der Gruppen nicht für diese Aufgaben Zuständig. Bei der Betriebsmitteldisposition liegt das Verhältnis zwischen Zuständigkeiten und Nicht-Zuständigkeit bei 74% zu 26%, bei der NC-Programmierung sogar bei 68% zu 32% (vgl. Antoni 1996a, S. 40 f.).
- S Auf die Autonomie bzw. Selbstorganisation der Gruppen bezogen hält Antoni fest, daß die "*TAG*" in den "*meisten Unternehmen ...*" *ihren Gruppensprecher wählen, ihre Arbeitsverteilung intern regeln, die Übernahme zusätzlicher Aufgaben entscheiden, ihre Gruppenbesprechungen, ihre Arbeitspausen und ihren Urlaub selbständig planen konnten*" (S. 39, Herv. d. V.). Diese Möglichkeiten besaßen aber offenbar nicht alle Gruppen, ohne daß Antoni hierzu Zahlenmaterial liefert.

Es bleibt festzuhalten, daß bei einigen Gestaltungsmerkmalen von Gruppenarbeit die Gruppenarbeitspraxis bei einem Fünftel, teilweise sogar bei einem Drittel der befragten Unternehmen eine restriktive Tendenz aufweist, die kaum noch mit der ursprünglichen Definition teilautonomer Arbeitsgruppen zu vereinbaren ist (vgl. Abb. 1 u. 2). Firmenspezifische Projektprofile würden sehr wahrscheinlich die Existenz restriktiver und selbstorganisierter Modelle verdeutlichen. Wie A.

¹ Auch die oben dargestellte Fallstudie Antonis weist durch die differenzierten Projektprofile auf die Existenz einer unterschiedlichen Praxis von Gruppenarbeit hin.

² Alle folgenden Quellenangaben beziehen sich auf Antoni 1996a.

Kaune (1996, s.o.) kommt auch Antoni zu dem Schluß, daß es sich bei den realisierten Gruppenkonzepten um *"eine Art Kompromiß zwischen dem skandinavischen Modell teilautonomer Gruppen und dem japanischen Konzept zu handeln"* scheint (Antoni 1996a, S. 50). Die Gestalt dieses Kompromisses richtet sich aber nach den Gegebenheiten und Anforderungen der Unternehmen bzw. der Produktionsbereiche, darauf weisen sowohl die Fallstudie als auch die Expertenbefragung Antonis hin.

Antoni verwendet den Begriff "teilautonome Arbeitsgruppen" demnach für ein Gruppenarbeitsmodell, bei dem die Komponenten eines restriktiven Konzeptes mit denen eines selbstorganisierten "vermischt" werden, ohne dabei näher zu differenzieren, ob bei diesem unternehmensspezifischen "Mischungsverhältnis" die restriktiven japanischen Elemente oder die selbstorganisierten schwedischen überwiegen. Er verwässert somit die aus der HdA- und Volvo-Diskussion bekannte klare Definition des Terminus "teilautonome Arbeitsgruppen". Ähnlich wie bei der Verwendung des Oberbegriffes "Gruppenarbeit", werden nun unter der Bezeichnung "teilautonome Gruppenarbeit" alle denkbaren Varianten von Gestaltungsansätzen subsumiert.

Im Vergleich zu den bisher diskutierten Untersuchungen stellen die Arbeiten Antonis dennoch einen wesentlichen Fortschritt für die Gruppenarbeitsdiskussion dar: Seine Befunde zur subjektiven Wahrnehmung und Bewertung von Gruppenarbeit sowie ihrer ökonomischen Effekte beruhen, zumindest für die Fallstudie, auf einer systematischen Analyse der realen Gruppenarbeitspraxis, wodurch sie einen "objektiven Bezugspunkt" haben. Daß dieses Vorgehen auch bei den Autoren, die mit dem Begriff "teilautonome Arbeitsgruppen" operieren, die Ausnahme bildet, zeigen wir exemplarisch an der Untersuchung von Steffan Lemke und Peter Knauth.¹

Sie führten in der Automobilindustrie eine *"kontrollierte Längsschnittstudie"* durch, mit der sie *"arbeitspsychologische und betriebswirtschaftliche Effekte der Einführung teilautonomer Gruppenarbeit"* untersuchten (Lemke/Knauth 1997, S. 191).² Die Rahmenbedingungen für diese Untersuchung waren ausgesprochen günstig, denn innerhalb eines Produktionsbereiches wurde eine Schicht auf Gruppenarbeit umgestellt (Experimentalgruppe), während die andere in der bisherigen Form der Arbeitsorganisation weiter produzierte (Kontrollgruppe). Innerhalb von 13 Monaten fanden eine Vor- und eine Nachbefragung in beiden Schichten statt.

Das Ergebnis dieser Studie besagt, *"daß sowohl der betriebswirtschaftliche als auch der arbeitspsychologische Erfolg teilautonomer Gruppenarbeit nicht so groß, wie oft angenommen, war"* (Lemke/Knauth 1997, S. 196). Zwar konnte die Produktivität durch eine *"Leistungsverdichtung"* erhöht werden, indem die Kontrolltätigkeiten von der Gruppe übernommen wurden, bei der Rückläuferquote, bei den Fehlzeiten und den *"beeinflussbaren Sondergutschriften"*³ zeigten sich dagegen keine signifikanten Unterschiede (ebd.). Die arbeitspsychologischen Effekte sind ebenfalls ambivalent: Während die Gruppenmitglieder bezüglich des sozialen Klimas und der Entfaltungsmöglichkeiten eine Verbesserung wahrnahmen, blieben die allgemeine Arbeitszufriedenheit und die intrinsische Motivation auf dem bisherigen Niveau (ebd.)

Für diese Ergebnisse führen die Autoren mehrere Ursachen an: Die späte Einbeziehung der Meister in den Einführungsprozeß und ihre ungenügende Vorbereitung, die begrenzte Aufgabenintegration und Verantwortung der Gruppen, die geringe Weiterbildung der Gruppenmitglieder

¹ Für weitere Erfahrungsberichte und betriebsinterne Untersuchungen, die den Begriff "teilautonome Gruppenarbeit" verwenden, ohne die Gruppenarbeitspraxis systematisch zu analysieren, siehe z.B. Antoni 1994c.

² Die betriebswirtschaftlichen Effekte ermittelten sie anhand der Kategorien *"Krankenstand"*, *"Rückläuferquote"* und *"Produktivitäts- und Leistungsrechnung"* (Lemke/Knauth 1997, S. 192), während für die arbeitspsychologischen Effekte der von Hackman und Oldham 1975 entwickelte *"Job Diagnostic Survey"* verwendet wurde (Lemke/Knauth 1997, S. 191 f. und S. 194).

³ Mit den "Sondergutschriften" werden organisatorische Optimierungen der Gruppe und die *"effizientere Übernahme von Vorgesetztentätigkeiten in die Selbstverwaltung"* bezeichnet (siehe ausführlich Lemke/Knauth 1997, S. 192).

bezüglich ihrer sozialen Kompetenzen und schließlich die fehlende Anpassung des Lohnsystems an Gruppenarbeit (Lemke/Knauth 1997, S. 196).

Lemke und Knauth richten den Fokus bei ihrer Untersuchung im wesentlichen auf die Ebene der subjektiven Wahrnehmung und Bewertung von Gruppenarbeit und in begrenztem Umfang auf die betrieblichen Rahmenbedingungen (Konzept, Produktion, Ziele und deren Erreichung). Der auf dem Shop-Floor praktizierte Gestaltungsansatz steht dagegen nicht im Mittelpunkt ihres Interesses. Die begrenzte Reichweite der Funktions-/Aufgabenintegration und der Verantwortung sowie die ungenügende Vorbereitung der Meister - vermutlich auf ihre neue Rolle - deuten jedoch an, daß in dem Unternehmen ein eher restriktiver "TAG-Typ" (Antoni 1997) realisiert wurde, ohne daß dies von den Autoren berücksichtigt wird.

Dieses Beispiel verdeutlicht die dringende Notwendigkeit, auch die Praxis bei teilautonomen Arbeitsgruppen zu differenzieren. Sowohl in der arbeitspolitischen als auch in der mikropolitischen Diskussion macht es einen erheblichen Unterschied, ob die "arbeitspsychologischen" und "betriebswirtschaftlichen" Effekte eines restriktiven TAG-Typs geringer als erwartet sind oder ob diese Aussage verallgemeinert wird. Es besteht die Gefahr, daß durch die Subsumption unterschiedlicher Gestaltungsansätze unter den Begriff "teilautonome Gruppenarbeit" ein arbeitspolitischer Ansatz - gemeint ist hier Gruppenarbeit im Sinne des schwedischen oder HdA-Modells - diskreditiert wird.

Zwischenfazit: Die bisherige Aufarbeitung des aktuellen Forschungsstandes zeigt, wie notwendig eine Analyse des jeweils praktizierten Gestaltungsansatzes ist. Diese Notwendigkeit ergibt sich aus zwei Gründen:

- S Während Ende der 80er/Anfang der 90er Jahre die Begriffe "Teamarbeit" und "teilautonome Arbeitsgruppen" noch deutlich voneinander abzugrenzen waren, sind diese Grenzen inzwischen verwischt. Diese Entwicklung ist damit zu erklären, daß in der betrieblichen Realität keine "Idealtypen", sondern Mischformen implementiert wurden. Inzwischen ist es gleichgültig, welche Terminologie verwendet wird: "Teamarbeit" und der Oberbegriff "Gruppenarbeit" werden synonym gebraucht und decken ebenso wie der Begriff "teilautonome Arbeitsgruppen" die gesamte Bandbreite der möglichen Gestaltungsvarianten ab. Das heißt aber, daß die Begriffe an Aussagekraft verloren haben: Sie sind "beliebig" oder "inhaltsleer" geworden. Die Folge davon ist, daß sie als "Etikett" für eine spezifische Gruppenarbeitsform ausgedient haben.¹
- S Daraus wiederum resultiert für die Forschung ein erhebliches Problem: Auch Untersuchungen mit anderen Fragestellungen (z.B. nach der Arbeitszufriedenheit oder den betriebswirtschaftlichen Effekten) müssen konkretisieren, welche Form von Gruppenarbeit sie jeweils vorfinden, da ihnen ansonsten der **objektive Bezugspunkt** fehlt. Befunde zur subjektiven Wahrnehmung der eigenen Arbeitssituation, zur Arbeitszufriedenheit, zu Veränderungswünschen, zum Rollenverständnis von Meistern und Gruppensprechern, aber auch zur betriebswirtschaftlichen Effizienz gewinnen erst durch den Bezug zum praktizierten Gestaltungsansatz (und die Rahmenbedingungen von Gruppenarbeit) an Aussagekraft. Diese Wechselwirkungen sind durch die Literaturdiskussion immer deutlicher geworden.

Umso mehr überrascht, daß lediglich C.H. Antoni mit seiner Fallstudie in der Automobilzulieferindustrie den Gestaltungsansatz unter Anwendung eines "objektiven Meßinstruments" analysiert und sich nicht auf die Subjektperspektive beschränkt. Wir wollen diese Aussage nicht dahinge-

¹ Was Senghaas-Knobloch u.a. auf den Begriff "Gruppenarbeit" beziehen, gilt unserer Ansicht nach für "Teamarbeit" und "teilautonome Gruppenarbeit" ebenso: "Da der Begriff Gruppenarbeit also eher als nützliches, aber nicht im Detail definiertes Kommunikationsschiffre interpretiert werden muß ..., gehören ausführliche Recherche am Arbeitsort ... zum Vorgehen, sie sind nicht durch Informationen aus bereits vorhandener Literatur zum Thema ersetzbar" (Senghaas-Knobloch 1996a, S. 40).

hend mißverstanden wissen, daß nun die gesamte Gruppenarbeitsdiskussion aus der industriesoziologischen Perspektive geführt werden sollte, denn auch damit wären Defizite verbunden, wie wir im folgenden näher ausführen werden.

1.4. Die differenzierte Analyse des Gestaltungsansatzes - Präzisierung oder Irrweg in die Unübersichtlichkeit?

Gehen wir davon aus, daß sich die jeweilige Gruppenarbeitspraxis auf dem Shop-Floor nach den betriebs-, teilweise sogar nach den bereichsspezifischen Anforderungen und Möglichkeiten richtet, so hat das zur Folge, daß in der Realität eine unüberschaubare Vielzahl von Gestaltungsansätzen existieren muß. Das heißt aber, daß Gruppenarbeit allgemein sowie ihre subjektiven und betriebswirtschaftlichen Effekte, ihre Rahmenbedingungen usw. differenzierter diskutiert und analysiert werden müssen. Im Prinzip gilt dabei, daß jedes Gruppenarbeitsprojekt einzigartig ist und diese Einzigartigkeit nur durch eine Fallstudie angemessen erfaßt werden kann. Theoretisch müßte daher eine unabsehbare Anzahl solcher Untersuchungen durchgeführt werden. Damit würde aber nicht nur die Frage nach der Durchführbarkeit und Finanzierbarkeit auftreten, sondern auch das Problem, eine Flut von Informationen zu schaffen, die nicht mehr zu bewältigen ist und damit eine erhebliche Unübersichtlichkeit produziert. Dieser Weg ist demnach wenig praktikabel, aber dennoch sei die etwas provokante Frage gestattet, um welchen Preis Untersuchungen an Übersichtlichkeit gewinnen, wenn sie die Unterschiede bei den praktizierten Gestaltungsansätzen unberücksichtigt lassen und statt dessen mit inzwischen unspezifischen Begriffen als Etikettierung arbeiten.¹ Eine Vielzahl von Autoren sieht daher, unabhängig von ihrer jeweiligen Forschungstradition, die Notwendigkeit, "Gruppenarbeits-Typen" zu unterscheiden.²

Für Heiner Minssen ist z.B. das entscheidende Differenzierungsmerkmal bei Gruppenarbeit der "*Handlungsspielraum*" (Minssen 1994, S. 35).³ Dabei unterscheidet er zwischen dem Tätigkeitsspielraum (Arbeiterweiterung), den er in einem Koordinatensystem auf die horizontale Achse aufträgt, und dem Entscheidungsspielraum (Arbeitsanreicherung) auf der vertikalen Achse. Für den Entscheidungsspielraum wiederum definiert der Autor drei Abstufungen: Die Selbstverwaltung, die Selbstbestimmung und die kollektive Selbstregulation.⁴ Anschließend beschreibt Minssen die Rahmenbedingungen von Gruppenarbeit und den Gestaltungsansatz bei Opel (Bochum), jedoch ohne diesen in das von ihm selbst vorgeschlagene Koordinatensystem einzuordnen.⁵

Zwei Untersuchungen klassifizieren den jeweiligen Gestaltungsansatz in den Betrieben anhand einer "subjektiven Rekonstruktion".⁶

¹ Vgl. hierzu auch Weber 1994, S. 149.

² Die Autoren und Autorinnen verwenden in diesem Zusammenhang unterschiedliche Formulierungen: "*Unterschiedliche Formen von Gruppenarbeit*" (Minssen 1994, S. 32; Frieling/Freiboth 1997, S. 120; Weber 1994, S. 147), "*Gruppenarbeits-spezifikationen*" (Grossner/Reif 1997, S. 38), aus unterschiedlichen Gestaltungskonzepten resultierende "*Arbeitsstrukturen*" (Weber 1994, S. 147), "*verschiedene Gruppenarbeits-Versionen*" (Bungard/Jöns 1997, S. 105), "*Typus oder eine bestimmte Ausprägungsform von Gruppenarbeit*" (Waidelich/Scheurer 1994, S. 280).

³ Um von Gruppenarbeit sprechen zu können, benennt der Autor folgende Grundvoraussetzungen: gemeinsame Arbeitsaufgabe, Übertragung dispositiver Aufgaben und eine für den sozialen Zusammenhalt förderliche Gruppengröße (Minssen 1994, S. 34 f.).

⁴ Siehe ausführlich Minssen 1994, S. 35 f.

⁵ Zur Darstellung der subjektiven Bewertung von Gruppenarbeit durch die Gruppenmitglieder und die verallgemeinerbaren Probleme bei Gruppenarbeit vgl. Minssen 1994, S. 38 ff.

⁶ Unter einer "subjektiven Rekonstruktion" verstehen wir Untersuchungen, deren Befunde auf Beschäftigten-Interviews oder Expertengesprächen basieren. Im Gegensatz zu "objektiven" Arbeitsanalysen durch die Sozialforscher wird hier die jeweilige subjektive Wahrnehmung/Erfahrung und Beurteilung von bzw. mit Gruppenarbeit erfaßt. Bei der subjektiven Rekonstruktion kann es jedoch zu erheblichen Verzerrungen der objektiven Gegebenheiten kommen: Antoni weist im Rahmen der oben ausführlich dargestellten Untersuchung bei 100 Industriebetrieben auf die begrenzte Aussagefähigkeit von Expertenbefragungen hin (vgl. auch Bungard/Jöns 1997, S. 118). Auf die Gruppenmitglieder bezogen, halten Frieling/Freiboth fest: "*Die Evaluation der subjektiven Einschätzungen läßt den Schluß zu, daß es den Mitarbeitern nicht möglich ist, ihre Arbeitsbedingungen quasi objektiv zu bewerten, weil unterschiedliche Bezugssysteme existieren und keine Alternativen bekannt sind. Auch wenn einzelne Arbeitssysteme aus arbeitswissenschaftlicher Sicht dringend*

-
- S Kleinschmidt/Pekruhl befragten hierfür über 1600 Arbeiter, Angestellte und Beamte zur Kooperation im Arbeitsprozeß (Intensität, Partizipationsmöglichkeiten, Autonomie). Sie "clustern" insgesamt acht "Typen der Kooperation" und kommen zu dem Resultat, daß 6,9% der Beschäftigten in Gruppenarbeit tätig sind. Davon wiederum arbeiten ein Drittel (oder 2% der Grundgesamtheit) in "teilautonomen Arbeitsgruppen". Zusammengefaßt ziehen die Autoren folgendes Fazit: *"... nur in wenigen Fällen ist die Kooperation am Arbeitsplatz mit Partizipations- oder Einflußmöglichkeiten der Beschäftigten verbunden, auch die Kontrolle über die Zusammenarbeit wird meist von außen, oder besser: von 'oben', ausgeübt. Die kreativen und produktiven Potentiale der Beschäftigten, die durch die neuen Produktionskonzepte freigelegt werden sollen, werden bisher kaum ausreichend genutzt"* (Kleinschmidt/Pekruhl 1994, S. 169).
- S Bungard/Jöns führten eine Expertenbefragung bei 84 Unternehmen durch. Eine ihrer zentralen Fragen richtet sich hierbei auf die realisierte Form der Gruppenarbeit (Bungard/Jöns 1997, S. 104). Sie untersuchen den Autonomiegrad anhand der Gruppenrechte: *"innerhalb des vorgegebenen Arbeitssystems; hinsichtlich der Gestaltung des Arbeitssystems; hinsichtlich von Personalfragen"* (Bungard/Jöns 1997, S. 107). Die Autoren kommen zu dem Resultat, daß die Autonomie der Gruppen stark begrenzt sei. Sie verfügten zwar über *"erhebliche Freiheitsgrade in der internen Planung und Steuerung ihrer Arbeitsprozesse"*, aber die *"zentralen Parameter"* würden von außen vorgegeben werden (Bungard/Jöns 1997, S. 109). Gruppenarbeit bleibe *"eingebettet in ein stark ausgeprägtes Kontrollsystem"* (ebd.), und statt ausgehandelten *"Zielvereinbarungen"* kämen überwiegend *"Zielvorgaben"* zum Einsatz (S. 116). Gruppenarbeit würde in den Unternehmen dafür genutzt, im Rahmen der Selbstorganisation *"die Rationalisierungspotentiale ... einer eng begrenzten Autonomie auszuschöpfen, ohne daß dadurch die bestehende Hierarchie und zentrale Fremdsteuerung wirklich tangiert wird"* (Bungard/Jöns 1997, S. 118).

Die Untersuchung betrachtet außerdem verschiedene Aspekte der betrieblichen Rahmenbedingungen von Gruppenarbeit (betriebliches Reorganisationskonzept, Entgeltsystem, Informationsfluß), die Qualifikationsinhalte und -maßnahmen sowie den Stellenwert und die Integration des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.¹ Eine differenzierte Analyse der praktizierten Gestaltungsansätze dagegen bleiben die Autoren schuldig, wofür sie methodische Gründe (schriftliche Expertenbefragung) anführen. Sie weisen jedoch darauf hin, daß sich nach einer mehrjährigen Erfahrung der Unternehmen mit restriktiven Formen der Gruppenarbeit, die sich an der *"Lean Management Philosophie"* orientieren, *"Tendenzen einer Weiterentwicklung feststellen"* lassen, die in die Richtung teilautonomer Arbeitsgruppen weisen (vgl. Bungard/Jöns 1997, S. 104 u. 118).

Im Gegensatz zu den bisher vorgestellten Untersuchungen steht in den folgenden Arbeiten die "objektive" Analyse der Gestaltungsansätze im Zentrum.

Grossner/Reif ziehen aus der Untersuchung zweier nicht näher spezifizierter Pilotbereiche einer mechanischen Teilefertigung den Schluß, daß eine *"Umsetzung idealtypischer Gruppenarbeit kaum möglich ist"* und es, bedingt durch *"das betriebsspezifische Zusammenwirken von Fertigungs- und Arbeitsorganisation"*, zu einer *"Bandbreite möglicher Kooperationsformen"* komme (Grossner/Reif 1997, S. 37). Sie verstehen Gruppenarbeit dabei nicht als eine *"starre Organisationsform"*, sondern als einen *"dynamischen Prozeß"*, der seinen Anfangspunkt in der tayloristischen Arbeitsorganisation habe und an dessen Ende die teilautonome Gruppenarbeit stehe. Zwischen diesen beiden Polen existierten *"verschiedene Möglichkeiten der Ausgestaltung von*

verbesserungswürdig sind, passen sich die Mitarbeiter offensichtlich erfolgreich an ..." (Frieling/Freiboth, 1997, S. 128). So würden z.B. die qualifizierteren Mitarbeiter ihre objektiv günstigeren Arbeitsbedingungen kritischer einschätzen als die unqualifizierteren (vgl. Frieling/Freiboth 1997, S. 126 ff.). Zwar beziehen sich die Autoren bei ihrer Aussage auf eine internationale Untersuchung, wir halten jedoch ihre Kernaussage generell für gültig.

¹ Siehe zu diesen Themen ausführlich Bungard/Jöns 1997, S. 106 ff.

Gruppenarbeit" oder *"Gruppenarbeitsspezifikationen"* (Grossner/Reif 1997, S. 38). Diese Gruppenarbeitsspezifikationen differenzieren die Autoren anhand von vier Kategorien (Handlungsspielraum, Grad der Selbstorganisation, Grad der Aufgabenbeherrschung und Mechanisierungsgrad) die sich wiederum aus insgesamt fünfzehn Unterscheidungsmerkmalen zusammensetzen (vgl. Grossner/Reif 1997, S. 44). Anschließend zeigen Grossner/Reif, inwieweit die einzelnen Merkmale im Rahmen bestimmter Fertigungsstrukturen (Werkstattfertigung, Fließfertigung, komplexe Produktionssysteme und Inselfertigung) umsetzbar sind (ebd.). Sie untersuchen damit, wie die Fertigungsstrukturen - als ein Bestandteil der betrieblichen Rahmenbedingungen - den praktizierten Gestaltungsansatz von Gruppenarbeit beeinflussen. Deutlich zeigt sich dabei, daß im Rahmen der Werkstatt- und Fließfertigung wesentliche Merkmale, die charakteristisch für den Pol der teilautonomen Arbeitsgruppen sind, nicht realisiert werden können (Grossner/Reif 1997, S. 44). Für die Umsetzbarkeit und Akzeptanz von Gruppenarbeit seien darüber hinaus auch die *"psychologischen Faktoren"* ausschlaggebend (Beherrschbarkeit der Aufgabe, Regulationsbedingungen und die Berücksichtigung individueller Vorlieben; Grossner/Reif 1997, S. 48). Damit schneiden die Autoren zwar auch die Subjekt-Ebene an, im Zentrum des sich anschließenden Fallbeispiels stehen jedoch eindeutig die betrieblichen Rahmenbedingungen (Grossner/Reif 1997, S. 50 ff.).¹

Im Rahmen einer international vergleichenden Studie entwickelten Frieling/Freiboth *"soziale Benchmarks"* als Kennzahlen für Gruppenarbeit, da diese *"den Vergleich von Unternehmen oder Bereichen erlauben"* (Frieling/Freiboth 1997, S. 123). Die 43 Bewertungsmerkmale fassen die Autoren in sechs Kategorien zusammen: Organisatorische Rahmenbedingungen, erweiterte Gruppenaktivitäten/Aufgaben, Gruppengespräche, Partizipation/Autonomie, gruppenspezifische Qualifikation und kontinuierlicher Verbesserungsprozeß.² Pro Merkmal können bei diesem Verfahren max. drei Punkte vergeben werden,³ wobei die Einstufungen der untersuchten Bereiche gemeinsam von den Sozialforschern, den Gruppensprechern und den Meistern bzw. Teamleadern vorgenommen wurden. Bei insgesamt 129 zu vergebende Punkten weisen die untersuchten Gruppenarbeitsprojekte mit 33 bis 109 Punkten eine erhebliche Bandbreite auf. Die Autoren halten fest, *"daß offensichtlich innerhalb eines Unternehmens zwischen verschiedenen Standorten, aber auch zwischen verschiedenen Abteilungen eines Standortes ... Unterschiede trotz nahezu identischer betrieblicher Rahmenbedingungen existieren"* (Frieling/Freiboth 1997, S. 126). Auf diese "objektive" Datenbasis aufbauend, sind Frieling und Freiboth in der Lage, Bezüge zu den externen Rahmenbedingungen von Gruppenarbeit (länder- und regionspezifische Unterschiede, Arbeitsmarkt)⁴ und zur Subjektebene herzustellen. In diesem Zusammenhang ist ein Ergebnis der Untersuchung besonders hervorzuheben: *"Die Arbeitszufriedenheit ist kein geeigneter Indikator, um die Qualität der Arbeitsorganisation zu bewerten"* (Frieling/Freiboth 1997, S. 129). So erreicht z.B. der Produktionsbereich D1.5 beim "Gestaltungsansatz" mit 109 (von 129 möglichen) zwar die absolut höchste Punktzahl innerhalb des Samples, rangiert aber bei der subjektiven Arbeitszufriedenheit mit einem Mittelwert von 4,97 deutlich hinter dem Bereich D2.2 (5,40), obwohl dieser beim Gestaltungsansatz lediglich 58 Punkte erhielt.⁵

¹ Abschließend entwickeln die Autoren eine *"Strategie zur Einführung von Gruppenarbeit"*, die wir hier vernachlässigen (vgl. Grossner/Reif 1997, S. 54 ff.).

² Vergleiche ausführlich Frieling/Freiboth 1997, S. 123 f., vor allem Tabelle 1. Darüber hinaus führten die Autoren eine *"Tätigkeitsanalyse"* der Produktionsarbeiter und der unmittelbaren Vorgesetzten sowie eine Fragebogenerhebung unter den Mitarbeitern zur *"Arbeitsstruktur"* durch, womit sie die Subjekt-Ebene erfassen. Wir verzichten im Zusammenhang dieser Arbeit auf die Darstellung der Ergebnisse und angewendeten Methoden und verweisen hierfür auf Frieling/Freiboth 1997, S. 125 ff.

³ Drei Punkte werden für *"selbststeuernde, partizipativ orientierte Gruppenarbeit"* oder *"qualifizierte Gruppenarbeit"* vergeben, während ein Punkt für *"Teamwork im Sinne der 'Lean Production'"* steht (vgl. Frieling/Freiboth 1997, S. 123 f. u. 126).

⁴ Vergleiche z.B. Frieling/Freiboth 1997, S. 126 u. 128 f.

⁵ Vgl. Frieling/Freiboth 1997, S. 126 u. 128 (Tabellen 2 und 4). Zur Ermittlung der subjektiven Arbeitszufriedenheit fragten die Autoren nach der Zufriedenheit mit den Kollegen, den Vorgesetzten, dem beruflichen Weiterkommen, den Arbeitsinhalten, den Arbeitsbedingungen und dem Betrieb. Die Bewertungsskala reichte von 1-7 (vgl. Frieling/Freiboth 1997, S. 126 ff.).

Wolfgang G. Weber spricht sich für die *"Erarbeitung einer arbeitspsychologischen Typologie zur Einordnung und Bewertung der verschiedenen Gruppenarbeitskonzepte und ihrer konkreten betrieblichen Umsetzungen"* aus. Die *"Pole"* einer solchen Typologie könnten durch *"restriktive und autonome Formen der Gruppenarbeit"* gebildet werden (Weber 1994, S. 147).

Der Autor untersucht zwei Pilotbereiche in der Investitionsgüterindustrie anhand von sechs Kategorien: Individuelle Autonomie, Aufgabenvariabilität, aufgabenbezogene Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten, Grad der Gruppenautonomie und Regulationsbehinderungen oder Belastungen (Weber 1994, S. 151 ff.).¹

Die Ergebnisse der Untersuchung basieren auf *"Beobachtungsinterviews"*, bei denen die einzelnen Kategorien von geschulten *"Untersuchern"* durch *"gezielte Beobachtung und Befragung eines hinreichend geübten Arbeitenden während der Durchführung seiner Arbeitsaufgabe erschlossen"* werden (Weber 1994, S. 151).²

Für die *"FFS-Gruppe"* (Flexibles Fertigungssystem) insgesamt sind eine relativ hohe Belastung, eine hohe Aufgabenvariabilität und eine geringe Gruppenautonomie charakteristisch. Bei der individuellen Autonomie und den Kommunikationsanforderungen (sternförmige Kommunikation) weist die Gruppe intern eine Polarisierung zwischen den Operateuren und dem Vorarbeiter auf, dessen Arbeitssituation diesbezüglich deutlich besser bewertet wird. Diese Polarisierung ist dadurch begründet, daß über die Vorarbeiterposition nicht rotiert wird, während die Operateure ihre Arbeitsplätze wöchentlich wechseln.³

Weber bezeichnet die *"Arbeitsstruktur"* in der FFS-Gruppe als eine *"(gegenüber toyotistischen Endmontage-Gruppen gemäßigte) Form ... der restriktiven Gruppenarbeit"* (Weber 1994, S. 154).

Die *"FI-Gruppe"* (CNC-Fertigungsinsel) unterscheidet sich erheblich von der FFS-Gruppe. Zunächst einmal gibt es weder einen Vorarbeiter noch einen Gruppensprecher. Die Außenkontakte übernehmen die einzelnen Gruppenmitglieder bei Bedarf selbst, wobei der Meister ergänzend tätig wird. Der Vorgesetzte unterstützt auch die *"Planung und Steuerung ihres Auftragsdurchlaufs"* (Weber 1994, S. 155). Insgesamt sind die Tätigkeiten innerhalb der Gruppe weniger belastend als in der FFS-Gruppe, wobei in der FI-Gruppe zwei Mitarbeiter, die nicht über die Arbeitsplätze rotieren, besonders betroffen sind. Die Aufgabenvariabilität ist geringer als in der Vergleichsgruppe, erreicht aber *"aus arbeitspsychologischer Sicht"* immer noch ein akzeptables Ausmaß (ebd.). Die individuelle Autonomie und die Gruppenautonomie⁴ sind deutlich höher als in der FFS-Gruppe einzuordnen. Und auch die Kommunikation innerhalb der Gruppe ist wesentlich stärker ausgeprägt, was Weber darauf zurückführt, daß *"kein Vorarbeiter die Informationskanäle abschirmt"* (ebd.) und statt dessen eine *"netzförmige Kommunikationsstruktur"* bestehe (ebd.). Abschließend bilanziert der Autor, daß die FI-Gruppe *"teilautonome Gruppenarbeit in bedeutend höherem Ausmaß"* verkörpere als die FFS-Gruppe (ebd.).

Auch wenn die in diesem Unterkapitel vorgestellten Studien erhebliche Unterschiede bei den Forschungsansätzen und Erhebungsinstrumenten aufweisen, so haben sie dennoch eine Gemeinsamkeit: Im Gegensatz zu den vorher dargestellten Untersuchungen betonen und belegen sie eine erhebliche Bandbreite bei der Gruppenarbeitspraxis. Um allen Variationen innerhalb dieser Bandbreite gerecht zu werden, schlagen die Autoren teilweise "flächig" (Minssen 1994) oder

¹ Zur Vertiefung siehe die sehr umfassende und gründliche Herleitung und Beschreibung der Kategorien sowie der eingesetzten Erhebungsinstrumente (Weber 1994, S. 147-153).

² Pro Gruppe dauerten die Beobachtungen und Befragungen drei Tage (Weber 1994, S. 151).

³ Vergleiche ausführlich Weber 1994, S. 154, vor allem Bild 3 zum Umfang der Gruppenautonomie (Profilvergleich zwischen den beiden Pilotbereichen).

⁴ Während die FFS-Gruppe nur bei einem Kriterium der Gruppenautonomie "mitentscheiden" kann, sind es bei der FI-Gruppe sechs (vgl. Weber 1994, S. 154, Bild 3).

"strahlenförmig"¹ aufgebaute Rahmen der Zuordnung vor, die jedoch alle eine polare Struktur besitzen.

Die SOFI-Forscherguppe um Schumann/Gerst/Kuhlmann verfährt ebenfalls dementsprechend.² In ihren zahlreichen Veröffentlichungen haben die Autoren die jeweiligen Formen von Gruppenarbeit bisher in einem Ordnungsrahmen verortet, dessen einer Pol von der restriktiven "*strukturkonservativen*" und dessen zweiter Pol von der weiterreichenden "*strukturinnovativen*" Gruppenarbeit markiert wird (Schumann 1997b, Kuhlmann 1996, Schumann/Gerst 1996). Das charakteristische Merkmal der "strukturkonservativen Gruppenarbeit" ist danach, daß sie überwiegend am Taylorismus festhält, während umgekehrt bei der "strukturinnovativen Gruppenarbeit" die Selbstorganisation der Gruppen und der erweiterte Aufgabeninhalt prägend sind. Detlef Gerst präzisiert die Begriffe in seiner letzten Veröffentlichung, indem er zwischen der "*modifiziert tayloristischen Gruppenarbeit*" und der "*selbstorganisierten Gruppenarbeit*" unterscheidet (Gerst 1998, S. 30).³ Die Präzisierung besteht in einer inhaltlichen Spezifizierung. Die bisherige Terminologie "konservativ" - im Sinne von "am Hergebrachten festhalten" - und "innovativ" - verstanden als "etwas Neues einführen" - beschrieb zwar die Dynamik und die Entwicklungspotentiale der beiden Extremvarianten, blieb inhaltlich aber eher vage. Wie die folgenden Definitionen belegen, bezeichnen die neuen Begriffe die charakteristischen Merkmale der Extrem-Typen prägnanter:

Die "modifiziert tayloristische Gruppenarbeit" wird danach definiert als Arbeitsorganisation, die "*die traditionelle Arbeitspolitik mit hoher Arbeitsteilung bei rigider Trennung von Planung und Ausführung, bestmöglicher Standardisierung der Verrichtungen und hierarchischer Führung*" im wesentlichen fortschreibt (Schumann/Gerst 1996, S. 35). Sie erreiche ihre "*Einspareffekte eher konventionell durch Leistungsverdichtung und appellative Mobilisierung*" (ebd.). Zugespißt beschränkt sich dieses Modell darauf, die Möglichkeit eines Arbeitsplatzwechsels anzubieten und den Umfang der "*unmittelbaren Produktionsaufgaben*" zu erweitern. Es zielt damit auf eine Erhöhung der "*Einsatzflexibilität und der Leistungsintensität*" (Gerst 1998, S. 29 f.; s.a. Kuhlmann 1996, S. 115 ff.).

Die "selbstorganisierte" Variante dagegen ist durch die "*Rücknahme von Arbeitsteilung, den Abbau von hierarchischen Vorgaben und den Aufbau erweiterter Selbstorganisation und Zuständigkeiten*" des Fertigungspersonals gekennzeichnet (Schumann/Gerst 1996, S. 36). Bei diesem Modell, so betont Gerst, werden Produktivitätssteigerungen "*als Folge einer erweiterten Nutzung von Arbeitsvermögen, der Freisetzung von Eigeninitiative und Kreativität und vor allem von effizienteren Formen betrieblicher Kooperation erwartet*" (Gerst 1998, S. 10).

Den jeweiligen Gestaltungsansatz analysieren die Autoren anhand der folgenden neun "Dimensionen"⁴:

- S *"Umfang an unmittelbaren Produktionsaufgaben*
- S *Umfang an indirekten Produktionsaufgaben*
- S *Umfang an dispositiven Aufgaben*

¹ Vgl. Weber 1994, Grossner/Reif 1997 und Frieling/Freiboth 1997.

² Da wesentliche Elemente unseres Forschungsansatzes auf den Arbeiten dieser Gruppe basieren, gehen wir etwas ausführlicher auf sie ein.

³ Damit nähert er sich begrifflich Siegfried Roth an, der zwischen "*taylorisierter*" und "*selbstorganisierter Gruppenarbeit*" differenziert (Roth 1996, S. 144).

⁴ Wenn auch mit einigen Abweichungen, werden die Dimensionen bereits im "*Trendreport Rationalisierung*" (Schumann u.a. 1994b) für die Beschreibung bandenkoppelter Montagen verwendet. Dabei unterscheiden die Autoren zwischen dem "*flexiblen Taylorismus*" (S. 292 ff.) und dem "*gestärkten shop floor*", der wiederum in drei "*Organisationsvarianten*" auftritt (S. 300 ff.).

-
- S Zusammenarbeit mit dem Umfeld
 - S Zusammenarbeit mit den Kollegen
 - S Selbstorganisation/Handlungsspielraum
 - S Einsatzflexibilität
 - S Möglichkeiten des Belastungsausgleichs
 - S Qualifikationsanforderungen"
- (Schumann/Gerst 1997, S. 131 ff., Gerst 1998, S. 42).

Dabei ermitteln sie einerseits die Reichweite der Gruppenarbeitspraxis, indem sie die einzelnen Dimensionen auf einer Skala von 1-5 einstufen und diese Werte addieren (vgl. Schumann/Gerst 1996, S. 40).¹ Neben dieser quantifizierenden Methode, die es ermöglicht, den jeweiligen Gestaltungsansatz zwischen den Polen der "modifiziert tayloristischen" und der "selbstorganisierten" Gruppenarbeit einzuordnen, bildet die SOFI-Gruppe Projektprofile, die die Gestaltungsansätze anhand der einzelnen Dimensionen abbilden (Sterndiagramme). Diese Darstellung und die Beschreibung der dabei auftretenden Unterschiede ermöglichen eine qualitative Differenzierung zwischen den Gruppenarbeitsprojekten.²

Neben dem praktizierten Gestaltungsansatz auf dem Shop-Floor richten die Autoren ihr Interesse auf die angewandte Produktionstechnologie, die einen Bestandteil der betrieblichen Rahmenbedingungen ausmacht. Hierbei unterscheiden sie zwischen technisierten und manuellen Produktionsbereichen (Schumann/Gerst 1997).

Ein dritter Arbeitsschwerpunkt der SOFI-Gruppe besteht in der Analyse der subjektiven Wahrnehmung und Bewertung der jeweiligen Gestaltungsansätze durch die Beschäftigten. Hierbei stehen die Zufriedenheit der Gruppenmitglieder,³ die Belastungen und die Möglichkeiten der Belastungsregulation im Zentrum der Aufmerksamkeit (Gerst u.a. 1995, S. 49 ff.).

Die Besonderheit des "SOFI-Ansatzes" besteht darin, daß, bedingt durch die differenzierten Fall-Analysen, die Einflußfaktoren "betriebliche Rahmenbedingungen", "Gestaltungsansatz" und "subjektive Wahrnehmung/Bewertung" für jeden Produktionsbereich in Beziehung gesetzt werden können. Wir fassen drei wesentliche Ergebnisse zusammen:

- S Technisierte Produktionsbereiche bieten für die Gruppenmitglieder größere Handlungsspielräume, Arbeitsumfänge und bessere Möglichkeiten der Zusammenarbeit. Dadurch erhöht sich die Chance, selbstorganisierte Gruppenarbeit zu implementieren. Aber auch in den manuellen Produktionsbereichen bestehen (begrenzte) Möglichkeiten der Funktions- und Aufgabenintegration und der Selbstorganisation, die die Arbeitssituation der Beschäftigten erheblich verbessern.⁴
- S Je stärker der Gestaltungsansatz im Rahmen der manuellen bzw. technisierten Fertigung in Richtung des Pols "selbstorganisierte Gruppenarbeit" tendiert, umso positiver bewerten die Gruppenmitglieder ihre Arbeitssituation (vgl. Schumann/Gerst 1996, S. 48, Gerst 1998, S. 44).

¹ Frieling/Freiboth bezeichnen diese Summe als "soziale Benchmarks" (s.o.).

² Vgl. hierzu Gerst u.a. 1994, S. 11 u. 14 sowie Schumann/Gerst 1996, S. 38.

³ Die Autoren erfragen die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation, mit der fachlichen Anforderung, mit der Selbständigkeit, mit der Interessantheit der Arbeit und mit der Zusammenarbeit (Kollegen) (vgl. Schumann/Gerst 1996, S. 43).

⁴ Vgl. Schumann/Gerst 1996, S. 40 (Tabelle 1) sowie Schumann/Gerst 1997 und Gerst 1998, S. 41 ff. u. 69 ff.).

-
- S Die Befürwortung oder Ablehnung von Gruppenarbeit durch die Gruppenmitglieder hängt hauptsächlich von den Erfahrungen mit der Gruppenarbeitspraxis und nicht von soziostrukturellen Merkmalen¹ ab (Gerst u.a. 1995, S. 55).

Zwischenfazit: Da in der betrieblichen Realität in der Regel Gestaltungsansätze implementiert werden, die sowohl Elemente des japanischen als auch des schwedischen Gruppenarbeitsmodells beinhalten, ist eine differenzierte Analyse der Gruppenarbeitspraxis erforderlich, um dem Forschungsgegenstand gerecht zu werden. Die Verortung unterschiedlicher Gruppenarbeits-Typen zwischen einem restriktiven/taylorisierten und einem der teilautonomen/selbstorganisierten Pol der Gruppenarbeit stellt demnach eine notwendige Präzisierung dar. Erst durch eine solche Klassifizierung wird der Gegenstand benannt, auf den sich weiterführende Forschungsergebnisse beziehen, die z.B. die Erfahrungen und Bewertungen von Gruppenarbeit oder die wirtschaftlichen Effekte betreffen. Die vorgestellten Untersuchungen zeigen, daß hierfür eine "subjektive Rekonstruktion" des Gestaltungsansatzes nicht ausreicht, denn die Experten- oder Beschäftigtensicht spiegelt nur selten die "objektiven" oder realen Formen der Arbeitsorganisation wider. Eine solche Bestandsaufnahme und der Vergleich mit anderen Gestaltungsansätzen kann nur von Sozialforschern, evtl. gemeinsam mit den Betroffenen,² durchgeführt werden. Dem Forschungsinteresse, die konkrete Ausgestaltung unterschiedlichster Gestaltungsansätze von Gruppenarbeit nachzuweisen, würde ein solches Vorgehen Genüge leisten. Betrachtet man zusammenfassend die Forschungslandschaft zur Gruppenarbeit, so kann man feststellen, daß bei vielen Untersuchungen die "Analyse-Ebene" des konkreten Gestaltungsansatzes häufig einen "blinden Fleck" darstellt. Fragt man aber darüber hinausgehend, aufgrund welcher Ursachen ein bestimmter Gestaltungsansatz entstanden ist, wie er sich auf die Beschäftigten auswirkt und wie er von ihnen bewertet wird, so rücken weitere Analyse-Ebenen bzw. Einflußfaktoren ins Zentrum des Interesses.

1.5. Die vier Einflußfaktoren bei Gruppenarbeit

Bereits am Anfang dieses Kapitels haben wir darauf hingewiesen, daß Gruppenarbeit bei genauerer Betrachtung als komplexer Zusammenhang von Rahmenbedingungen für Gruppenarbeit, Gestaltungsansatz, subjektiven Arbeitserfahrungen und Gruppenprozessen aufgefaßt werden muß. Diese vier Faktoren wirken auf die Arbeitsgruppe, können aber in unterschiedlichem Ausmaß auch von ihr beeinflusst werden. In Abbildung 3 haben wir die in der von uns berücksichtigten Literatur zur Gruppenarbeit dargestellten Problem- und Fragestellungen, theoretischen Ansätze und Befunde den jeweiligen Einflußfaktoren zugeordnet sowie einige Aspekte ergänzt, die uns wesentlich erscheinen.³

Durch dieses Vorgehen gewinnen die bisher abstrakt gebliebenen Einflußfaktoren an Anschaulichkeit. Die vier Einflußfaktoren wirken jedoch nicht nur auf die Arbeitsgruppe ein (und werden teilweise von ihr beeinflusst), ihr komplexer Zusammenhang besteht darin, daß sie sich sowohl gegenseitig bedingen als auch wechselseitig beeinflussen können.

¹ Z.B. Alter, Nationalität, Ausbildungsniveau usw.

² Weber (1994) führte z.B. sogenannte "Beobachtungsinterviews" durch (s.o.).

³ Wir verbinden mit dieser Übersicht nicht den Anspruch auf Vollständigkeit.

Rahmenbedingungen	Gestaltungsansatz
<p><i>betriebliche Rahmenbedingungen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> S Unternehmenskultur S Bedeutung von Gruppenarbeit im Rahmen der betrieblichen Reorganisation S Ziele von Gruppenarbeit S Konzept von Gruppenarbeit S Arbeitsaufgabe S Produktionstechnologie S Personalbemessung S Entgeltsystem S Umgebungseinflüsse S ... <p><i>externe Rahmenbedingungen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> S Wirtschaftliche Situation des Unternehmens S Konkurrenz S Zulieferer/Komponentenfertiger S Standort S Arbeitsmarktsituation S ... 	<p><i>Einführungsprozeß:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> S Beteiligung der Beschäftigten S Beteiligung der Meister S Maßnahmen S Qualifizierung S ... <p><i>Funktions- und Aufgabenintegration:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> S Tätigkeitstyp S Arbeitsanreicherung S Arbeitsbereicherung S Rotationsverhalten S Handlungsspielräume S Belastungen und Möglichkeiten der Belastungsregulation S ... <p><i>Selbstorganisation:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> S Ressourcen S Funktion des Gruppensprechers S Gruppengespräche S Führungsverhalten S ...
Subjektive Arbeitserfahrungen	Gruppenprozesse
<ul style="list-style-type: none"> S Erwartungen an Gruppenarbeit S Persönliche Erfahrungen mit Gruppenarbeit S Subjektive Bewertung des Gestaltungsansatzes <ul style="list-style-type: none"> S Mitarbeiter S Gruppensprecher S Meister S Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen S Arbeitszufriedenheit (allgemein) S Berufliche Sozialisation (Krisen, Brüche, Erfahrungen mit Rationalisierung) S Bewältigungsstrategien S Wechselwirkungen zwischen Berufs- und Privatleben S ... 	<ul style="list-style-type: none"> S Gruppenzusammensetzung S Gruppenziele S Zusammenarbeit und gegenseitige Hilfe S Kommunikation S Gruppenregeln S Konfliktregulierung S Klärung von Aufgaben und Arbeitsteilung in der Gruppe S psychodynamische Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern S Integration von Randgruppen u. Schwächeren S Rolle des Gruppensprechers S Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten, den vor- und nachgelagerten Bereichen und den anderen Schichten S ...

Abbildung 3: Einflußfaktoren bei Gruppenarbeit

Mit dem folgenden Szenario wollen wir diesen Zusammenhang verdeutlichen:

Ausgangssituation: Das Unternehmen macht seit einiger Zeit erhebliche Verluste, so daß die finanzielle Situation ausgesprochen angespannt ist und es um das Überleben der Firma geht. Die Konkurrenten haben beim Preis, bei der Qualität und der Liefertreue klare Wettbewerbsvorteile. Betriebsintern ist die Situation vor allem durch eine hierarchische Arbeitsorganisation und eine "Mißtrauenskultur" gegenüber den Mitarbeitern gekennzeichnet. Der Senior-Chef hat das "Zepter fest in der Hand". Dennoch soll Gruppenarbeit eingeführt werden, denn durch dieses "Allheilmittel", so hat der Chef gehört, habe sich die Situation vieler Unternehmen verbessert. Ziel von Gruppenarbeit soll daher sein, möglichst schnell die wirtschaftliche Lage der Firma zu verbessern. Aufgrund der finanziellen Situation stehen kaum Ressourcen für den Einführungsprozeß und die Qualifizierung der Mitarbeiter zur Verfügung.

Die hier kurz skizzierten externen und internen Rahmenbedingungen führen mit großer Wahrscheinlichkeit dazu, daß ein Gestaltungsansatz implementiert wird, der sich stark an der tayloristi-

schen Gruppenarbeit orientiert. Weder bei der Funktions- und Aufgabenintegration noch bei der Selbstorganisation und der Führungsorganisation kommt es zu einschneidenden Veränderungen.

Variante 1: Die Mehrzahl der Beschäftigten, die bereits negative Erfahrungen mit anderen Rationalisierungsstrategien gemacht hat, steht der Gruppenarbeit ablehnend oder desinteressiert gegenüber. Einige wenige hatten zu Anfang positive Erwartungen, die aber schnell in Enttäuschung umschlugen, da sich durch die Einführung von Gruppenarbeit kaum etwas an der Arbeit verändert hat. Die Gruppe ist zwar jetzt für die Qualität und die Stückzahl verantwortlich, sie verfügt aber nicht über die Mittel, diesbezüglich Einfluß zu nehmen. Das heißt aber, Leistungsdruck und Arbeitsintensität nehmen zu, was von den Beschäftigten als Belastung wahrgenommen wird. Gruppenintern treten zudem Spannungen zwischen einzelnen Gruppenmitgliedern auf, wobei es immer um die Leistungserbringung geht. Da aber für Gruppengespräche nur sehr selten Zeit verfügbar ist, bleiben die Konflikte unbearbeitet und das Klima verschlechtert sich zusehends. Streitereien und persönliche Beschimpfungen sind an der Tagesordnung, was von einigen Beschäftigten als zusätzliche Belastung empfunden wird.

Der Meister wiederum sieht durch Gruppenarbeit seine Position gefährdet, da seine neue Rolle und seine Berufsperspektive im Unternehmen bisher unklar geblieben ist. Er hat Angst, seinen Arbeitsplatz zu verlieren und keinen neuen zu finden. Außerdem fällt es ihm schwer, sich umzustellen, denn er ist schon seit vielen Jahren im Unternehmen und hat dort immer nach dem "alten Rezept" unter dem Senior-Chef gearbeitet. Er verbleibt in der traditionellen Meisterrolle, ordnet an, kontrolliert und regelt die Konflikte zwischen den Mitarbeitern.

Dieses holzschnittartige und sicherlich überzeichnete Szenario deutet an, wie die einzelnen Einflußfaktoren aufeinander wirken können. In dem geschilderten Fall ist nicht davon auszugehen, daß der Prozeß durch die Initiative der Subjekte, also der Gruppenmitglieder oder des Meisters, positiv gewendet wird. Viel wahrscheinlicher ist, daß die Überlastung der Beschäftigten und das gereizte Gruppenklima die Unzufriedenheit fördern und Gruppenarbeit als Ganzes abgelehnt wird. Die Befürchtungen und die Unsicherheit des Meisters wirken ebenfalls hemmend. Beide Entwicklungen tragen nicht dazu bei, den Gestaltungsansatz von Gruppenarbeit auszuweiten. Unter diesen Umständen bestehen nur geringe Chancen, die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse des Unternehmens zu verbessern. Auf Dauer gesehen wird Gruppenarbeit daher vermutlich scheitern. Am Ende dieses gescheiterten Versuchs hätte sich die ungünstige Situation des Unternehmens nicht verändert, während das Arbeitsklima aber erheblich schlechter geworden wäre. Bei gleicher Ausgangslage ist jedoch auch ein anderer Verlauf vorstellbar:

Variante 2 : Die qualifizierten Beschäftigten sind mit ihrer bisherigen anspruchslosen und monotonen Arbeit sehr unzufrieden. Egal was sich ändert, es kann eigentlich nur besser werden. Dementsprechend lassen sie sich erst einmal relativ offen auf Gruppenarbeit ein. Auch hier zeigt sich, daß sich mit der Einführung von Gruppenarbeit allein wenig an der Arbeit verändert hat. Die Gruppe nutzt aber eines der sehr seltenen Gruppengespräche, um für die erste Arbeitsstation im Produktionsbereich die Umstellung der Materialboxen zu planen. Dadurch müßte der dort eingesetzte Mitarbeiter viel weniger laufen und könnte diese Zeit dafür verwenden, fehlerhaftes Ausgangsmaterial auszusortieren, bevor es in die Produktion eingespeist wird. Damit würde sich sofort die Menge der produzierten Teile erhöhen, die der Qualitätsnorm entsprechen. Die Gruppe schlägt dem Meister die geplante Maßnahme vor. Auch dieser Vorgesetzte ist zunächst unsicher, denn seine neue Rolle ist nicht geklärt worden. Muß er sich erst bei dem Senior-Chef vergewissern? Da es sich nur um eine sehr kleine Maßnahme handelt, will er ihn auch nicht wegen einer solchen Kleinigkeit behelligen. Er stimmt also zu. Das wirtschaftliche Ergebnis zeigt sich sehr schnell: Es wird weniger Ausschuß produziert, und die auslieferbare Menge nimmt erheblich zu. Zwar

werden die betrieblichen Zielvorgaben auch damit noch nicht erreicht, aber ein erster Schritt ist getan.

Dieser Rationalisierungseffekt wurde erzielt, ohne daß sich die Arbeitssituation des Beschäftigten verschlechtert hat. Er führt zwar jetzt zusätzlich die Eingangskontrolle durch, muß dafür aber bei seiner Produktionsarbeit sehr viel weniger laufen. Vermutlich stellt diese Veränderung für ihn sogar eine Verbesserung dar, so daß er sie positiv bewertet. Für die Gruppe ist mit dieser Maßnahme eine völlig neue Erfahrung verbunden. Erstmals konnten die Beschäftigten gemeinsam eine sinnvolle Veränderung durch- und umsetzen. Das fördert nicht nur das Selbstwertgefühl und die Motivation jedes einzelnen, sondern auch die Gruppenidentität. Zudem zeigt sich, daß Rationalisierung bei Gruppenarbeit nicht zwingend auf Kosten der Mitarbeiter geschehen muß. Für den Meister schließlich zeigt sich, daß "seine Jungs" die Gruppengespräche im Sinne des Unternehmens nutzen und nicht nur über Fußball reden oder Karten spielen. Er kann sich auf sie verlassen, ihnen vertrauen. Dem Senior-Chef wird schließlich von der veränderten Arbeitsplatzgestaltung berichtet. Nachdem er sie vor Ort in Augenschein genommen hat, stellt er sich zunächst einmal die Frage, wieso er nicht schon vor Jahren auf diese Idee gekommen ist. Darüber hinaus gerät sein Bild von den Mitarbeitern (Mißtrauenskultur) ins Wanken. Im Gespräch mit ihnen erkennt er ihre Leistung an, und man vereinbart, Gruppengespräche regelmäßiger durchzuführen. Im Zusammenhang mit weiteren Optimierungsmöglichkeiten werden dort die Arbeitsorganisation der Gruppe, die Zusammenarbeit mit den indirekten Bereichen und die Aufgaben des Meisters thematisiert. Es zeigt sich, daß die Gruppe relativ problemlos einige der Routine-Aufgaben des Vorgesetzten übernehmen kann. Diese Zukunftsperspektive stößt beim Meister zunächst auf erhebliche Skepsis. Allerdings wird auch deutlich, daß die Gruppe gerade in der Anfangsphase noch Hilfestellungen von ihm benötigt. Außerdem bewirkt die Entlastung des Meisters von den Routine-Aufgaben, daß er nun Zeit zur Verfügung hat, um die Aufgaben zu erledigen, die immer wieder aufgeschoben wurden (z.B. Qualitätssicherung, Kunden-/Lieferantenbetreuung usw.). Es beginnt ein Prozeß, bei dem die Gruppe nach und nach ihre Arbeit selbst organisiert, während der Meister sich weiter zurückzieht und seine Kompetenzen für die Bewältigung von Spezialaufgaben einsetzen kann.

Mit der vielleicht zu positiv dargestellten Variante 2 wollen wir zeigen, daß selbst kleine Maßnahmen einen Umgestaltungs- und Umdenkungsprozeß in Gang setzen können. Positive Erfahrungen fördern und beschleunigen diese Entwicklung und helfen, Mißtrauen abzubauen. Zu dem wollen wir mit diesem Szenario darauf aufmerksam machen, daß betriebliche Rahmenbedingungen und der Gestaltungsansatz nicht als unveränderbare Größen verstanden werden sollten, aus denen zwangsläufig bestimmte subjektive Arbeitserfahrungen und Gruppenprozesse resultieren. Auch der umgekehrte Weg ist denkbar und gangbar, selbst wenn es für die Gruppe sehr schwierig ist, den Gestaltungsansatz oder die betrieblichen Rahmenbedingungen zu verändern. Mit der Variante 2 deuten wir eine solche Entwicklung an. Sollte der skizzierte Prozeß weitergeführt werden, so würde am Ende anstatt des ursprünglich implementierten tayloristischen ein selbstorganisierter Gestaltungsansatz von Gruppenarbeit stehen.

Das vorgestellte Szenario dient uns dafür, die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Einflußfaktoren anzudeuten. Bei den beiden Varianten handelt es sich um "idealtypische Entwicklungsverläufe", denn die betriebliche Realität ist weder schwarz noch weiß und sehr viel facettenreicher, als wir an dieser Stelle ausführen können.

Betrachten wir abschließend, inwieweit in der von uns berücksichtigten Literatur die Wechselwirkungen aufgegriffen werden, ergibt sich folgendes Bild:

Drei Untersuchungen sind aus der Vielzahl der Studien zur Gruppenarbeit hervorzuheben, denn sie analysieren die Gruppenarbeitspraxis auf dem Shop-Floor, gehen auf die Rahmenbedingun-

gen von Gruppenarbeit ein und stellen eine Beziehung zwischen der praktizierten Gruppenarbeit und den subjektiven Erfahrungen und Bewertungen her.

Dabei unterscheiden Frieling/Freiboth 1997 in ihrer international angelegten Studie ähnliche Produktionsbereiche. Die von ihnen gebildeten Mittelwerte fassen somit die Ergebnisse mehrerer Gruppen zusammen.

Antoni 1996b ermittelt dagegen in seiner Fallstudie unterschiedliche Projektprofile, ohne ihre Reichweite zu quantifizieren.

Die Forschergruppe des SOFI-Göttingen (Schumann/Gerst/Kuhlmann/ Hardwig) leistet beides. Sie bildet die jeweiligen Projektprofile ab und quantifiziert die Reichweite der Projekte, wodurch sie der tayloristischen bzw. selbstorganisierten Variante von Gruppenarbeit zuzuordnen sind.

Die gruppeninternen Prozesse werden von diesen Studien dagegen ebenso wenig erfaßt wie die aktive Beteiligung der Gruppe, des einzelnen Mitarbeiters oder des Meisters an der konkreten Ausgestaltung der Gruppenarbeitspraxis. Diesbezüglich besteht demnach ein deutliches Forschungsdefizit.

Die anhand der Literaturdiskussion nachgezeichnete Komplexität von Gruppenarbeit beeinflusste unser eigenes Forschungsvorhaben nachhaltig. So haben wir die Arbeit mit dem Anspruch aufgenommen, die vier Einflußfaktoren systematisch zu berücksichtigen und die Zusammenhänge und Wechselwirkungen zu analysieren. Um es vorwegzunehmen: Wir konnten diesem Anspruch nicht zu unserer vollständigen Zufriedenheit nachkommen. Begrenzten Personal-, Zeit- und Finanzressourcen und anfänglich Schwierigkeiten beim Feldzugang auf der einen Seite standen auf der anderen extrem zeitintensive qualitative Erhebungs- und Auswertungsmethoden gegenüber, die uns zwangen, Abstriche zu machen.

Unsere projektinterne Leistungsbilanz ergibt folgendes Bild: Für alle Arbeitsgruppen des Samples haben wir die **Rahmenbedingungen von Gruppenarbeit** analysiert und möglichst knapp dargestellt. Einzelne Faktoren, die den Gestaltungsansatz oder die Gruppenprozesse nachhaltig beeinflussten, werden von uns stärker berücksichtigt.

Der **praktizierte Gestaltungsansatz** von Gruppenarbeit ist einer unserer Arbeitsschwerpunkte. Hierbei betrachten wir standortinterne Unterschiede zwischen den Bereichen, bereichsinterne zwischen den Gruppen und (soweit vorhanden) gruppeninterne zwischen verschiedenen Gruppenmitgliedern.¹ In diesem Zusammenhang werden die betrieblichen Rahmenbedingungen berücksichtigt. Teilweise fließen darüber hinaus die subjektiven Wahrnehmungen und Wertungen der Gruppenmitglieder und der Experten ein.

Der zweite Untersuchungsschwerpunkt zielt auf die **"Gruppenprozesse"**, wobei wir den Ist-Zustand darstellen und den Entwicklungsprozeß der einzelnen Projekte rekonstruieren. Bei dieser Analyse werden die betrieblichen Rahmenbedingungen und der Gestaltungsansatz systematisch berücksichtigt und Wechselwirkungen nachgezeichnet.²

Die größten Abstriche mußten wir bei der Analyse der Subjekt-Ebene machen: Die **subjektiven Arbeitserfahrungen** der Gruppenmitglieder fließen teilweise in die Darstellung der Gestaltungsansätze ein und bilden die Basis für die Rekonstruktion der Gruppenprozesse. Außerdem beleuchten wir exemplarisch die subjektiven Bewältigungsstrategien und Grundeinstellungen zu Fragen der betrieblichen Integration der Gruppen und zur Leistungsregulation anhand von tiefenhermeneutischen Textinterpretationen.³ Nicht mehr zu realisieren war dagegen eine "Beschäftigten-Typologie", deren Typen - Befürworter und Gegner von Gruppenarbeitern in unterschiedlichen Variationen - wir während unserer Erhebung immer wieder begegnet sind. Eine solche Typologie würde die Möglichkeit eröffnen, den aktiven Part der Subjekte zu beleuchten, und könnte dadurch die Forschung zu den Wechselwirkungen zwischen Subjekten, Gruppe, Gestaltungsansatz und Rahmenbedingungen einen zusätzlichen Schritt weiterbringen.

¹ Siehe ausführlich Hauptteil I.

² Siehe hierfür Hauptteil II.

³ Siehe Hauptteil III.

Im Rahmen der Gruppenarbeitsforschung betreten wir mit unserem Ansatz dennoch Neuland: Gruppenarbeit wird in der aktuellen Diskussion überwiegend als "dynamischer Prozeß" verstanden. Mit den Wechselwirkungen zwischen den Rahmenbedingungen von Gruppenarbeit, dem Gestaltungsansatz, den subjektiven Erfahrungen und den Gruppenprozessen, richten wir den Focus auf jene Faktoren, die diesen Prozeß beeinflussen. Dabei steht zunächst der jeweilige Entwicklungsstand eines Gruppenarbeitsprojektes im Mittelpunkt unseres Interesses. In einem ersten Zugriff analysieren wir daher die verschiedenen Gestaltungsansätze im Unternehmen, aber auch innerhalb eines Produktionsbereichs, also unter nahezu identischen Rahmenbedingungen. Im zweiten Themenschwerpunkt, "Gruppenarbeit als sozialer Prozeß", weisen wir nach, daß die Gruppen nicht nur als "Objekte", auf die der Gestaltungsansatz und die Rahmenbedingungen einwirken, betrachtet werden können. Diesen eingeschränkten Blickwinkel, der die bisherige Gruppenarbeitsforschung dominiert, ergänzen wir um eine Perspektive, in der die Gruppe als handelndes Subjekt agiert und damit aktiv an dem "dynamischen Prozeß" teilnimmt.

2. Die Gestaltungsansätze und Arbeitssituationen

2.1. Der Unterschied zwischen Gestaltungskonzepten und realisierter Praxis

Mit unserem Forschungsvorhaben, das nach den *"fördernden und hemmenden Bedingungen für die Entwicklung von Gruppenarbeit"* fragt, zielen wir auf den Prozeß, den die jeweiligen Gruppenarbeitsprojekte seit ihrer Einführung durchlaufen haben. Implizit ist damit die Frage verbunden, inwieweit das ursprünglich angestrebte Konzept adäquat umgesetzt wurde oder inwieweit man davon abgewichen ist. Bevor wir die Gründe und Ursachen für die unterschiedlichen Entwicklungsrichtungen analysieren können, ist zunächst einmal zu klären, welche Typen von Gruppenarbeit in den jeweiligen Konzepten fixiert sind. Denn mit dem Konzept wird der Gestaltungsrahmen definiert, in dem sich Gruppenarbeit entwickeln kann.

In einem ersten Schritt haben wir daher die Gruppenarbeitskonzepte dahingehend befragt, ob eher ein "modifiziert tayloristisches" oder ein "selbstorganisiertes" Gruppenarbeitsmodell in den Arbeitsbereichen realisiert werden sollte. Dabei stehen die *"strukturbildenden Gestaltungsdimensionen"* (Seitz 1993b, S. 43) im Mittelpunkt des Interesses: Wir betrachten das angestrebte Ausmaß der Aufgabenintegration, und fragen, welche Ressourcen für die Selbstorganisation vorgesehen sind, welche Funktion der Gruppensprecher ausfüllen soll und ob eine veränderte Rolle der direkten Vorgesetzten anvisiert ist.¹

Zunächst einmal ist festzuhalten, daß alle von uns untersuchten Konzepte trotz geringer Unterschiede eindeutig zum Pol der "selbstorganisierten Gruppenarbeit" tendieren. Wir können daher im folgenden alle Cost-Center bzw. Abteilungen gemeinsam betrachten.

In allen Konzepten wird den Gruppen eine überschaubare und ganzheitliche Aufgabe übertragen. Dabei liegt die Betonung auf einer weitreichenden **Aufgabenintegration**. An indirekten Produktionsaufgaben werden die Materialbereitstellung und der -transport, die Instandhaltungs- und Wartungsaufgaben sowie die Qualitätskontrolle definitiv benannt. Unter den dispositiven Aufgaben lassen sich die Personaldisposition (An- und Abwesenheit, Arbeitseinteilung, Qualifizierungsplanung) sowie die Arbeitsgestaltung und Arbeitsablaufgestaltung zusammenfassen. Darüber hinaus sind die Gruppen gemäß den Konzepten auch für Optimierungsaufgaben zuständig. Lediglich im Regelungspapier der Frontend-Fertigung - also in der Spritzgießerei und der Frontend-Montage - wird diese Funktion nicht ausdrücklich betont.

Dieter Seitz stellt 1993 fest, daß für das **Ausmaß der Selbstregulation** von erheblicher Bedeutung ist, ob ihr *"sozialer Träger"* ein *"eingesetzter Gruppenleiter"* oder ein *"gewählter Gruppensprecher"* sei (S. 39). In keinem der von uns untersuchten Fälle ist vorgesehen, daß das Unternehmen die Gruppensprecher einsetzt. Vielmehr sollen sie von den Gruppenmitgliedern bestimmt werden, wobei freigestellt wird, welches Verfahren sie dabei anwenden (Wahl, Benennung). Grundsätzlich wird erwartet, daß der Gruppensprecher rotiert. An der Montagelinie und im Rohbau sollte der Wechselzeitraum mindestens einen Monat betragen bzw. *"nicht zu kurz"* ausfallen. In der Frontend-Fertigung hingegen ist ein wöchentlicher Wechsel-Rhythmus festgeschrieben. Der Gruppensprecher wird als "Erster unter Gleichen" verstanden, d.h. ihm wird weder ein Sonderstatus noch eine Weisungsbefugnis zugesprochen und er soll in den Produktionsprozeß eingebun-

¹ Als Materialgrundlage dienten uns die jeweiligen "Betriebsvereinbarungen", "Regelungspapiere" oder "Grundsätze" für Gruppenarbeit. Die Informationen über die Montagelinie basieren im wesentlichen auf dem "Statusbericht des Projektteams". Für den Fall aus der Zulieferindustrie (Airbagdeckel-Fertigung) ist anzumerken, daß neben der sehr allgemeinen und knappen Betriebsvereinbarung hauptsächlich die Expertengespräche als Grundlage dienten, die jedoch auch bei den übrigen Fällen ergänzend eingeflossen sind. In den Betrieben werden Bezeichnungen "Gruppenarbeit" bzw. "Teamarbeit" verwendet, ohne daß jedoch inhaltliche Unterscheidungen möglich wären, weder auf der Konzept-Ebene noch in der betrieblichen Praxis. Beide Begriffe sind daher synonym zu verstehen. Wir werden im folgenden grundsätzlich den Begriff "Gruppe" (Gruppenarbeit, Gruppensprecher, Gruppengespräch usw.) verwenden, greifen jedoch bei Zitaten oder bereichsspezifischen Begriffen (z.B. Poolteam) auf die Bezeichnung "Team" zurück.

den sein. In der Frontend-Montage und in der Spritzgießerei erhalten sie jedoch für die Ausübung dieser Funktion eine Prämie, die sich auf 10,- pro Tag beläuft.

Als zweites Merkmal, das angestrebte Niveau der Selbstorganisation zu bewerten, diente uns die in den Konzepten formulierte Bedeutung der Gruppengespräche und die dafür vorgesehenen Zeittressourcen.

Die Gespräche werden grundsätzlich als notwendig erachtet. Ihre Häufigkeit und Dauer soll sich nach dem Bedarf, dem Anlaß oder der Notwendigkeit richten, worüber jeweils die Gruppen zu entscheiden haben. Als Richtgröße gilt allgemein eine Stunde pro Woche, die in der Frontend-Fertigung ausdrücklich als Maximum ausgeschrieben ist. Als weitere Regel ist in den Konzepten festgehalten, daß die Gruppengespräche weder die Qualität und die Quantität der Produktion, noch die Arbeit der vor- oder nachgelagerten Bereiche negativ beeinträchtigen dürfen. Die Einladung externer Gesprächsteilnehmer wird den Gruppen in allen Fällen ermöglicht, während die Beteiligung der direkten Vorgesetzten an den Gesprächen unterschiedlich geregelt ist. Im Rohbau müssen sich die Meister erst mit den Gruppen über ihre Teilnahme abstimmen, während ihnen im Konzept der Frontend-Fertigung das Recht dazu zugesprochen wird. An der Montagelinie ist die Beteiligung des Meisters sogar generell vorgesehen und die Gruppen sollen nur in besonderen Fällen allein tagen.

In den Konzepten für den Rohbau und die Montagelinie wird die **neue Rolle des Meisters** als Berater, Unterstützer und Koordinator definiert. Für die Frontend-Fertigung sind Aussagen über eine veränderte Meisterrolle nicht möglich, da sie nicht schriftlich fixiert ist.¹ In der Airbagdeckel-Fertigung hat der Meister im Tagesgeschäft sehr wenig mit den Gruppen zu tun, denn er ist für eine ganze Produktionshalle zuständig. Statt dessen wurde am Vorarbeiter festgehalten. Dieser ist einerseits direkter Vorgesetzter, soll andererseits aber auch als Coach fungieren.²

Auf der konzeptionellen Ebene interessierte uns abschließend die Frage, welche **Ziele** mit der Einführung von Gruppenarbeit verbunden sind. Alle uns zur Verfügung stehenden schriftlichen Unterlagen betonen, daß wirtschaftliche Ziele von erheblicher Bedeutung sind. Dabei werden entweder Produktivitätssteigerungen und/oder Qualitätsverbesserungen aber auch Einsparungen durch eine Optimierung des Produktionsprozesses benannt. Daneben spielen jedoch die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und die Steigerung der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten immer eine gleichgewichtige Rolle. Das Bild einer doppelten Zielsetzung auf der Konzept-Ebene, spiegelt sich auch in den Expertengesprächen, die wir mit betrieblichen Vorgesetzten und Betriebsräten geführt haben. Wirtschaftlichen Ziele haben nicht die oberste Priorität, sondern wie bereits im HdA-Programm wird versucht, sie mit *"sozialpolitischen Zielen"* (Gerst 1998) zu verbinden.

Im folgenden untersuchen wir die Frage, inwieweit diese Konzepte selbstorganisierter Gruppenarbeit auf dem Shop-Floor tatsächlich umgesetzt wurden.

Dieter Seitz schlägt zur Präzisierung des Begriffes "Gruppenarbeit" die vier "Dimensionen" *"Funktions- und Aufgabenintegration"*, *"Selbstregulation"*, *"Kooperation und Kommunikation"* und *"qualifikatorische Integration"* vor, die er jeweils in mehrere Kategorien unterteilt (Seitz 1993b, S. 34 ff.). Im Kern spiegeln sich diese Dimensionen auch in dem von Schumann/Gerst/Kuhlmann (SOFI Göttingen) angewendeten Verfahren wider, das die Reichweite der jeweiligen Projekte anhand von neun "Dimensionen" ermittelt (s.o.). Bei der Analyse der von uns untersuchten Gruppenarbeits-Projekte haben wir uns eng an das Vorgehen und die Methoden der Forschergruppe des SOFI Göttingen angelehnt. Auch wir haben die für unsere Fragestellung relevanten Kategorien zu **Projektprofilen** gebündelt, um einen direkten Vergleich der Gestaltungsansätze

¹ Im Expertengespräch mit dem Unter-Abteilungsleiter zeichnet sich eine "Doppelfunktion" ab. Einerseits wird die Rolle als Förderer und Unterstützer der Gruppenarbeit benannt, andererseits soll er jedoch seine traditionelle Vorgesetztenrolle ausfüllen und bei Problemen direkt in die Arbeit der Gruppen eingreifen.

² Wir werden auf die Sonderrolle des Vorarbeiters bei der Beschreibung des Gestaltungsansatzes näher eingehen. Die besondere Situation, daß er gleichzeitig in einer der Gruppen die Funktion des Gruppensprechers innehat, beleuchten wir im Teil "Gruppenarbeit als sozialer Prozeß".

zu ermöglichen. Dennoch waren einige Modifikationen erforderlich,¹ die durch unsere Leitfragen begründet sind:

- a) Zunächst war von Interesse, welche Aufgaben der Gruppe übertragen wurden, welche Ressourcen der Selbstorganisation ihr tatsächlich zur Verfügung stehen, welche Möglichkeiten der Kooperation sie haben usw. Mit dem Projekt-Profil "**Gestaltungsansatz**" richten wir den Fokus also auf die **gesamte Gruppe** (vgl. Abb. 4).
- b) Darüber hinaus stellte sich die Frage, ob die Befunde aus der Analyse des Gestaltungsansatzes für alle Gruppenmitglieder gleichermaßen gelten oder ob gruppeninterne Differenzierungen bestehen. Mit dem Profil "**Arbeitssituation**" verändern wir die Perspektive und betrachten **unterscheidbare Arbeitsplätze** innerhalb einer Gruppe. In Verbindung mit der Frage nach der Rotationspraxis wird deutlich, ob bestimmte Tätigkeiten und Aufgaben von gruppeninternen "Spezialisten" übernommen werden. Mit der Untersuchung der Arbeitssituation zielen wir auf die gruppeninterne Arbeitseinteilung, aus der für die einzelnen Beschäftigten sehr unterschiedliche Tätigkeiten und Arbeitsabläufe resultieren können. Die Forschergruppe des SOFI dagegen behält auch bei diesem Projekt-Profil die gesamte Gruppe im Blick und betrachtet die verschiedenen Varianten der Belastungsregulation, die Kooperationsmöglichkeiten und -anforderungen, die Qualifikationsanforderungen und die Freiheit von der Taktbindung (vgl. Schumann u.a. 1994b, S. 299 ff.).

Durch diesen doppelten Zugriff eröffnen sich mehrere Vergleichs-Ebenen. Mit dem Gestaltungsansatz können wir Unterschiede der Gruppenarbeitspraxis zwischen einzelnen Abteilungen oder Cost-Centern beleuchten. Hierbei spielen vor allem die betrieblichen Rahmenbedingungen der Produktion als Einflußfaktor eine besondere Rolle.

Mit der Analyse der Arbeitssituation richten wir anschließend den Blick auf die gruppeninternen Unterschiede. Dabei ist von Interesse, ob die Veränderungen durch Gruppenarbeit, die wir auf der Ebene des Gestaltungsansatzes festgestellt haben, für alle Gruppenmitglieder gleichermaßen gelten oder ob es eine Binnendifferenzierung gibt. Je nach Rotationsregelung kann es zwischen den beiden untersuchten Gruppen eines Arbeitsbereiches erhebliche Abweichungen dabei geben, inwieweit die einzelnen Gruppenmitglieder am arbeitspolitischen Fortschritt partizipieren.

Beide Betrachtungsebenen - Gestaltungsansatz und Arbeitssituation - zusammengenommen ermöglichen eine Bewertung, ob das angestrebte Konzept konsequent umgesetzt worden ist. Darüber hinaus deutet die unterschiedliche Rotationspraxis bereits an, daß auch die Gruppen als betriebliche Akteure auftreten und den praktizierten Gestaltungsansatz auf dem Shop-Floor beeinflussen. Wir werden diesen Aspekt im zweiten Hauptteil "Gruppenarbeit als sozialer Prozeß" detailliert ausführen.

Zur Erstellung der drei Projektprofile "Gestaltungsansatz", "Arbeitssituation" und "Gruppensituation" bewerteten wir die Praxis der Gruppenarbeit anhand von 19 Kategorien (vgl. Abb. 4).² Die Bewertungsskala für die einzelnen Kategorien reicht von "1" bis "5" mit einer Wertsteigerungsabstufung von "0,5". Den Wert „0" haben wir nur dann vergeben, wenn eine Kategorie nicht zu bewerten war, z.B. weil keine indirekten Aufgaben anfielen. Je niedriger der Wert für die jeweilige Kategorie, desto stärker die Tendenz zur "modifiziert tayloristischen Gruppenarbeit" und umgekehrt, je höher der Wert, desto selbstorganisierter ist die Variante der Gruppenarbeit.

Die Einstufungen nahmen jeweils mindestens zwei Projektmitarbeiter vor, wobei iterativ vorgegangen wurde. Abschließend erfolgte eine "Eichung", indem die Einstufungen mit den Be-

¹ Begriffsdefinition: Die von Schumann/Gerst/Kuhlmann entwickelten neun "Dimensionen" stellen (Unter-) Kategorien, der vier von Seitz verwendeten dar. Da wir noch differenzierter analysieren, verwenden wir für das einzelne der insgesamt 19 Unterscheidungsmerkmale nicht den Begriff "Dimension", sondern bezeichnen sie als "Kategorie".

² Siehe im einzelnen Anhang 2.

wertungen ähnlicher Gruppenarbeitsprojekte durch die Forschergruppe des SOFI Göttingen verglichen wurden (Schumann u.a. 1994b, Schumann/Gerst 1996, Schumann/Gerst 1997).

Als Materialgrundlage für die Projektprofile dienten die Protokolle der teilnehmenden Beobachtung, die Expertengespräche und die Interviews mit den Gruppenmitgliedern. Teilweise flossen auch Ergebnisse der Fragebogen-Erhebung mit ein.

Kategorie	Gestaltungsansatz	Arbeitssituation	Gruppensituation
1. Unmittelbare/direkte Produktionsaufgaben	x	x	
2. Indirekte Produktionsaufgaben	x	x	
3. Dispositive Aufgaben	x	x	
4. Optimierungsaufgaben	x	x	
5. Einheitlichkeit im Aufgabenprofil	x		
6. Qualifikationsanforderungen	x	x	
7. Einsatzflexibilität			x
8. Verantwortungspotential	x	x	
9. Möglichkeiten der Kooperation mit den KollegInnen	x	x	
10. Praxis der Kooperation mit den KollegInnen			x
11. Führungsverhalten des Meisters			x
12. Zusammenarbeit mit Umfeldbereichen	x	x	
13. Ressourcen der Selbstorganisation	x		
14. Handlungsspielräume/Dispositionschancen	x	x	
15. Funktion des Gruppensprechers	x		
16. Praxis der Selbstorganisation			x
17. Gruppenklima			x
18. Belastungen		x	
19. Möglichkeiten der Belastungsregulation		x	

Abbildung 4: Projekt-Profile

Wir werden im folgenden die einzelnen Untersuchungsbereiche detailliert vorstellen. Dabei gehen wir zunächst auf den Produktionsbereich (Produkt, Anlagenlayout), die Arbeitsaufgabe der Gruppen und die Gruppenstruktur ein. Anschließend präsentieren wir die jeweiligen Projektprofile "Gestaltungsansatz" und "Arbeitssituation" und stellen Bezüge zu den betrieblichen Rahmenbedingungen her.¹

¹ Auf das Projektprofil "Gruppensituation" gehen wir ausführlich im zweiten Hauptteil "Gruppenarbeit als sozialer Prozeß" ein.

2.2. Gruppenarbeit im Rohbau (RB): Die vergebene Chance

Die ersten beiden von uns untersuchten Gruppen sind im Rohbau tätig. In der Unterabteilung wird die Karosserie einer Sondervariante eines Mittelklasse-PKW's produziert. Im Zeitraum von Ende 1994 bis Mitte 1995 wurde in diesem Bereich Gruppenarbeit eingeführt, während die Produktion der anderen Modelle nach wie vor unter dem Regime einer traditionellen Arbeitsorganisation weiterlief.

Am Anfang des **Einführungsprozesses** stand ein eintägiger Workshop für die Meister, den das Personalwesen bzw. die Abteilung für betriebliche Weiterbildung durchführte. Inhaltlich ging es im wesentlichen um die Vorstellung und Diskussion der Betriebsvereinbarung. In der darauffolgenden Phase erhielten die Arbeiter in Gruppengesprächen von den Meistern erste Informationen über die neue Form der Arbeitsorganisation. Außerdem wurden Informationstafeln im Bereich aufgestellt. Zu diesem Zeitpunkt lehnten die meisten Beschäftigten Gruppenarbeit eher ab. Als Grund dafür gilt die negative Erfahrung an der "flexiblen Scheibe", einem Bereich, in dem Gruppenarbeit bereits früher eingeführt worden war, letztlich aber gescheitert ist. Schließlich gab es für die Beschäftigten einen zweitägigen Workshop, bei dem die Information der Mitarbeiter, ihre Vorstellungen von Gruppenarbeit und die Gruppenbildung im Mittelpunkt standen. Die Durchführung übernahmen die Meister und die Abteilung für betriebliche Weiterbildung.

Da die Produktion bereits lief, war die Basis für die **Gruppenbildung** durch die Fertigungsabschnitte in der Linie vorgegeben. Im wesentlichen blieben die Beschäftigten in ihren bisherigen Arbeitsbereichen. Allerdings gab es auch Umsetzungen in geringem Umfang, wobei Leistungsmininderungen, das Alter, aber auch die persönlichen Wünsche der Beschäftigten den Anstoß gaben. Als die Gruppenarbeit schließlich anlief, wurde sie zunächst durch die Abteilung für betriebliche Weiterbildung begleitet.¹

Im Bereich sind insgesamt zehn Arbeitsgruppen mit ca. 150 Mitarbeitern tätig,² wobei die Bruttostärke³ der Gruppen zwischen 13 und 17 Beschäftigten liegt. Die von uns ausgewählten Gruppen haben eine Bruttostärke von 13 und eine Nettostärke von 10 Mitarbeitern. Die jeweilige Gruppenstruktur ist heterogen, d.h. unter den Gruppenmitgliedern befinden sich sowohl junge wie ältere Kollegen, Frauen, Ungelernte und Facharbeiter - teilweise mit einer automobil-spezifischen Ausbildung - sowie Leistungsgeminderte. Auffällig ist, daß in RB1 der Anteil der Beschäftigten, die eine Berufsausbildung abgeschlossen haben, höher ist als im Durchschnitt. Außerdem ist die Gruppe der älteren Gruppenmitgliedern (40-49jährige und 50-59jährige) in RB1 anteilmäßig am stärksten vertreten.⁴

Beide Gruppen im Rohbau⁵ arbeiten an einer hochtechnisierten Schweißstraße und führen im wesentlichen einfache Einlegearbeiten und Handarbeiten am Produkt aus. Die Gewährleistungsarbeiten an der Anlage übernehmen Anlagenführer, die zwar dem Konzept nach als Mitglieder der einzelnen Gruppen geführt werden, informell jedoch ein eigenes "Anlagenführerteam" bilden. Im Arbeitsbereich der Gruppen werden an vier Stationen, zwei davon mit zwei Beschäftigten besetzt,

¹ Wenn der Einführungsprozeß in unseren Interviews thematisiert wurde, äußerten sich die Beschäftigten eher kritisch. Eine Arbeiterin kritisiert, daß sie während des Workshops noch nicht wußte, zu welcher Gruppe sie gehörte (1/1-3) und eine weitere bemängelte, daß man Gruppenarbeit einfach "angeordnet" habe, ohne die Beschäftigten zu fragen (3/34). Aber auch an Informationen darüber, "was konkret kommen sollte", habe es gemangelt, so einer der Arbeiter aus dem Rohbau (10/2, 10/5, 10/9). Während sich die Liste der kritischen Äußerungen hier beliebig ausdehnen ließe, gibt es kaum Lob oder Anerkennung. Lediglich eine Arbeiterin fühlte sich gut informiert und betont, daß ihr die Arbeit in Kleingruppen Spaß gemacht und man sich untereinander gut verstanden habe (12/2+4). Anmerkungen zur Schreibweise: 1/1-3 steht für die Quellenbezeichnung "Interview 1, Themenblock 1-3".

² Alle Angaben gelten jeweils für eine Schicht.

³ Es wird zwischen Brutto- und Netto-Stärke unterschieden. Die Netto-Stärke ist durch das Minimum der eingesetzten Arbeitskräfte definiert, damit die Arbeitsaufgabe erfüllt werden kann. Die höher liegende Brutto-Stärke gibt der Gruppe Möglichkeiten, den Urlaub zu planen, Krankheitsfälle auszugleichen und Gruppenmitglieder zu qualifizieren.

⁴ Die Angaben zu den "abgeschlossenen Berufsausbildungen" schließen nicht nur die Metallberufe, sondern auch alle anderen ein. Siehe auch die Tabellen 15.6 und 15.8 im Anhang 3.

⁵ Wir untersuchten die Früh- und die Spätschicht des gleichen Arbeitsabschnittes.

die Seitenteile mit dem Unterboden verschweißt, das Dach verbaut, die Stehbolzen für die Dachleisten und -reling gesetzt sowie (je nach Modell) die Öffnung für die Dachantenne gestanzt. Zwei Mitarbeiter führen zusätzlich an einer fünften Station die Sicht-Kontrolle durch und ein weiterer ist als Fahrer für den Materialnachschub zuständig.¹ Bei normaler Schichtdauer von sechs Stunden werden ca. 230 Karossen gefertigt, während unserer Untersuchung waren es jedoch ca. 330 bei einer Acht-Stunden-Schicht. Die Fließfertigung ist im hohen Grad taktgebunden, wobei der Einzeltakt bei ca. 70-80 Sekunden liegt. Der innerhalb der Gruppen durchgeführte Gesamt-arbeitsumfang liegt bei rund zehn Minuten.²

2.2.1. Der Gestaltungsansatz im Rohbau

Die **Qualifikationsanforderungen** an die Beschäftigten sind eher niedrig, denn mit Ausnahme der Fahrtätigkeiten, für deren Ausübung ein "Staplerschein" erforderlich ist, handelt es sich bei allen anderen Arbeiten in der Gruppe um Anlerntätigkeiten, deren Ausübung schnell erlernt werden kann (der Zeitaufwand ist bei der Qualitätskontrolle etwas größer). Es ist jedoch ein gewisses Maß an Übung notwendig, damit "der Takt gehalten werden kann". In den beiden Schichten unterscheidet sich der **Qualifikationsstand** und damit die **Einsatzflexibilität** beträchtlich. In Schicht 1 (RB1) sind bis auf die Leistungsgeminderten alle Mitarbeiter in der Lage, jede der Arbeitsstationen zu besetzen. Da in dieser Gruppe auch weitgehend rotiert wird, verfügen die Beschäftigten über die notwendige Routine. Eine Ausnahme bildet die Fahrertätigkeit, für die aber immerhin drei Kollegen qualifiziert sind. In der zweiten Schicht (RB2) ist die Situation insgesamt schlechter. Es gibt nur einen Staplerfahrer und nur einige Mitarbeiter beherrschen die Station "Dach-Auflegen". Da mehrere Beschäftigte bestimmte Arbeitsplätze nicht besetzen können, teilweise aber auch nicht wollen, fehlt es auch an Übung und Routine. D.h. die **Einheitlichkeit im Aufgabenprofil** ist in RB 1 sehr viel größer als in RB 2, in der es "Spezialisten" für bestimmte Arbeiten gibt (vgl. Abb. 5).

Die Gruppen haben eine hohe **Verantwortung** hinsichtlich der Qualität (Sichtkontrolle, Maßprüfen). Sie sind auch dafür verantwortlich, daß der Taktzyklus eingehalten und nicht durch Qualifizierungsmaßnahmen (Einarbeitung) verzögert wird. Bei der planbaren Abwesenheit haben sie darauf zu achten, daß sie die Netto-Stärke nicht unterschreiten. Fehlerhaftes Verhalten einzelner kann im schlimmsten Fall zum Stillstand der Roboterstraße führen (verklemmte Teile durch falsches Einlegen) oder in der Endmontage Qualitätsprobleme verursachen (z.B. Dachbolzen), die nur mit großem Aufwand zu beheben sind.

Die **Handlungsspielräume** der Gruppen sind sehr gering. Sie haben keinen Einfluß auf die Arbeitsinhalte, die Arbeitsmethode, den Verfahrensablauf oder die Reihenfolge-Planung, da diese durch das Anlagenlayout und die zentrale Steuerung bestimmt sind. In Verbindung mit den vorgegebenen, kurzen Taktzyklen reduziert die Linienfertigung die räumliche und zeitliche Bewegungsfreiheit der Gruppen auf ein Minimum, denn es gibt kaum taktentkoppelte Arbeiten und die Beschäftigten sind an ihre Arbeitsstationen gebunden. Geringe Handlungsspielräume bestehen allenfalls dadurch, daß der zweite Beschäftigte an der Station "Sichtkontrolle" abgezogen wird, einer der zugeteilten Anlagenführer kurzfristig einspringt, oder aber die Gruppenstärke über der Netto-Stärke liegt. Die genannten Möglichkeiten sind jedoch mit negativen Auswirkungen und Problemen verknüpft, oder aber gegenwärtig nicht zu realisieren: Der Abzug eines "Kontrolleurs" kann zu Qualitätsproblemen führen. Den für diese Arbeiten überqualifizierten Anlagenführer

¹ Drei der insgesamt vier Gruppen in der Meisterei stellen jeweils einen Fahrer. Diese sprechen sich untereinander darüber ab, wer welches Fahrzeug fährt und wer dadurch für den Transport der Groß-, Kleinteile, Verbrauchsmaterial usw. zuständig ist. Jeder der Fahrer versorgt dann alle Gruppen der Meisterei mit dem Material, für das er eingeteilt ist.

² Eine ausführliche Beschreibung der einzelnen Arbeitsstationen ist im Anhang 1.1. "Arbeitsstationen" zu finden. Die Bewertung der einzelnen Kategorien haben wir im Anhang 2 "Projekt-Profile" zusammengefaßt.

zwischenzeitlich in der Produktion einzusetzen, führt zu Spannungen mit den Gruppenmitgliedern, da er die einfachen Produktionsarbeiten nur mit großem Widerwillen übernimmt. Die Gruppenstärke zu erhöhen, ist zumindest in der gegenwärtigen Situation (Überstunden und Nachtschicht-Regelung) so gut wie unmöglich.

Etwas größer sind die Spielräume bei der An- und Abwesenheitsplanung. U.a. sind die Gruppen dafür zuständig, bei Unter- oder Überschreitung der Nettobesetzung zunächst Personal aus anderen Gruppen auszuleihen bzw. an diese abzugeben. Auch die Qualifizierung der Gruppenmitglieder obliegt den Gruppen mit der wichtigen Einschränkung, daß es nicht zu Stückzahlverlusten kommen darf.

Bedingt durch die geringen Handlungsspielräume und verstärkt durch das Anlagenlayout - die einzelnen Stationen sind weit voneinander entfernt - und den beachtlichen Lärmpegel in der Halle sind die **Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten** der Beschäftigten untereinander sehr eingeschränkt.

Bevor wir konkret auf die Aufgabenintegration und die Möglichkeiten der Selbstorganisation eingehen, wollen wir zeigen, wie sich die bisherige, eher allgemeine Beschreibung im Projektprofil "Gestaltungsansatz" für den Rohbau widerspiegelt:

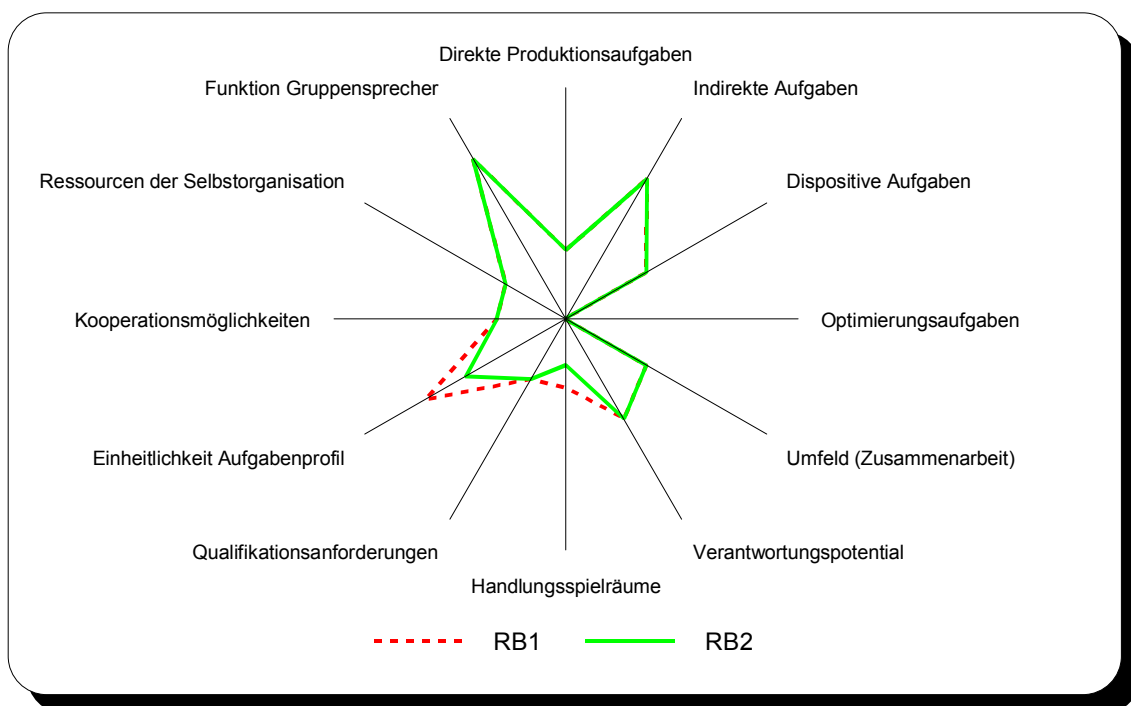


Abbildung 5: Der Gestaltungsansatz im Rohbau

Unmittelbare/direkte Produktionsaufgaben: Wie bereits erwähnt, handelt es sich im Rohbau um eine Linienfertigung mit sehr kurzem Taktzyklus. An den einzelnen Stationen werden zwei bis drei einfache Arbeitsgänge durchgeführt, für die der Qualifikationsaufwand gering ist (niedrige Aufgabenkomplexität). Es handelt sich im einzelnen um Handarbeiten am Produkt, Einlegearbeiten und in geringem Umfang um einfachste Maschinenbedienung.

Indirekte Produktionsaufgaben: Die Gruppen übernehmen die Bereitstellung und den Transport des Materials. Außerdem fällt die Qualitätsprüfung in ihren Aufgabenbereich. Dabei handelt es sich im einzelnen um eine Sichtkontrolle der Schweißpunkte, eine Maßprüfung mehrerer Karossen pro Schicht sowie die Prüfung der Festigkeit von Schweißpunkten (Dachspriegel). Beim Materialtransport und dem Maßprüfen der Karossen handelt es sich um die einzigen band- und taktentkoppelten Tätigkeiten im Arbeitsbereich der Gruppen. In sehr eingeschränktem Maße sind die Gruppen auch für die Einhaltung der Programmtreue verantwortlich, denn sie muß dafür sorgen,

daß das vorgegebene Verhältnis zwischen Karossen mit/ohne Schiebe-Ausstell-Dach erreicht wird.

Geht man von der Planung für die Gruppen aus, wären jeweils zwei **Anlagenführer** in die Gruppen integriert. Bei dieser Konstellation würde sich der Umfang der in die Gruppen verlagerten indirekten Aufgaben erheblich vergrößern, denn dann würden auch Gewährleistungsarbeiten (Reparatur-, Einricht- und Steuertätigkeiten) zu ihren Aufgaben gehören. Die Realität sieht jedoch anders aus. Zwar sind dem Arbeitsbereich der Gruppen wöchentlich zwei Anlagenführer zugeteilt, die jedoch de facto (informell) mit den anderen Anlagenführern der Meisterei eine eigene Gruppe bilden. Sie nehmen in der Regel nicht an den Gruppengesprächen der Produktionsarbeiter teil, wählen nicht den Gruppensprecher und sind auch nicht in die Urlaubsplanung und in die Arbeitseinteilung einbezogen.¹

Dispositive Aufgaben: Im Rahmen der Selbstorganisation sind die Gruppen für die Arbeitseinsatzplanung (Anwesenheit, Urlaubsplanung und Verleihungen) und die Arbeitseinteilung zuständig: Das macht der Gruppensprecher. Zusätzlich übernehmen die Gruppen die Qualifizierungsplanung. Der Stapler-Fahrer ist für die Materialdisposition verantwortlich, wobei er eng mit den Fahrern der Nachbargruppen zusammenarbeitet.

Optimierungsaufgaben: Die Optimierung der Produktion oder des Arbeitsablaufes spielt im Betriebsalltag für die Gruppen keine Rolle. Es gab seit ihrem Bestehen höchst selten einzelne Initiativen im Bereich Arbeitssicherheit und Arbeitserleichterung.

Zusammenarbeit mit den Umfeldbereichen: Bei Störungen oder Problemen in der Produktion kooperieren die Beschäftigten mit den Anlagenführern. Diese Situation ist aber eher die Ausnahme, da grundsätzlich mindestens ein Anlagenführer an der Anlage verweilt, um deren reibungslose Funktion zu sichern. Bei Reparaturen wird eher ein zweiter Anlagenführer eingesetzt, als daß die Beschäftigten mit einbezogen werden. Die Benachrichtigung, Information und Unterstützung der Instandhaltung (Elektriker, Schlosser) wird in der Regel ebenfalls von den Anlagenführern übernommen. Über den Staplerfahrer kommt es zu einer Zusammenarbeit mit der Logistik (Materialdisposition) und den Nachbargruppen (Arbeitsaufteilung der Fahrer).

Um das Projektprofil für den Rohbau abzurunden, wenden wir uns abschließend den **Möglichkeiten der Selbstorganisation** zu. Grundsätzlich gilt, daß die **Ressourcen für die Selbstorganisation** im gesamten Untersuchungsbereich Rohbau sehr eingeschränkt sind: Gruppengesprächen sind nicht die Regel, sondern eher die Ausnahme. Aufgrund der Band- und Taktkopplung sind sie während der Arbeitszeit schwierig zu organisieren. Soll ein Gruppengespräch zustandekommen, muß die jeweilige Nachbargruppe für diese Zeit die Arbeit übernehmen und aus einem Zwischenlager Radhäuser in die Linie einspeisen. Aus diesem Grund ist es notwendig, die Gespräche über die Vorgesetzten zu beantragen und zu organisieren. Zwar werden Gruppengespräche in besonderen Fällen durchaus genehmigt, zumeist tröstet man die Gruppen jedoch auf Zeiten, in denen die Roboterstraße für längere Zeit wegen Reparaturen stillsteht. Konzeptionell ist die Alternative eingeplant, Gruppengespräche auf Basis von bezahlter Mehrarbeit außerhalb der regulären Arbeitszeit durchzuführen, was aber in der Praxis nicht genutzt wird.

¹ Nach den Aussagen des Unterabteilungsleiters wird dieses arbeitsteilige Modell von der Bereichsleitung durchaus unterstützt, denn die Anlagenführer sollen über drei unterschiedliche Anlagen rotieren. Eine Integration der Anlagenführertätigkeiten in die Gruppe hält er nur für sehr begrenzt machbar. Einerseits wären die Qualifikationskosten zu hoch, alle Gruppenmitglieder zu diesen Arbeiten zu befähigen, andererseits bestehe die Gefahr der Dequalifizierung, wenn jedes Gruppenmitglied nur *„alle 14 Wochen als Anlagenführer“* eingesetzt werden würde. Der Betriebsrat hingegen befürchtet, daß der Widerstand der Anlagenführer gegen die Gruppenarbeit zunehmen würde, sollten sie in die Gruppen integriert werden, da sie dann auch die weniger komplexen und körperlich anstrengenderen Produktionsarbeiten übernehmen müßten. Außerdem bekämen sie eine niedrigere Lohngruppe, würden sie nicht mehr über mehrere Anlagen rotieren.

In den Rahmenvereinbarungen zur Gruppenarbeit wird den Gruppengesprächen eine weitreichende Funktion zugemessen¹ und ein ausreichender zeitlicher Spielraum für ihre Durchführung festgeschrieben. In der Realität werden sie jedoch eher restriktiv gehandhabt. So müssen die Gruppen ihr Alltagsgeschäft (Anwesenheitsplanung, Arbeitseinsatz etc.) vor der Schicht bzw. in den Pausen organisieren. Das Anlagenlayout (mit band- und taktgebundenen Arbeitsplätzen) erschwert die Kommunikation für diese Zwecke. Auch wenn die Arbeitsgruppen im Rohbau ihren Bedarf an Gruppengesprächen unterschiedlich einschätzen, so ist man sich hinsichtlich der schlechten Bedingungen für deren Organisation einig.

In beiden Gruppen existiert eine Rotationsliste, in die sich jene Kollegen und Kolleginnen eintragen, die an einer Übernahme der **Gruppensprecherfunktion** interessiert sind. Durch dieses Verfahren wird der Gruppensprecher von den Beschäftigten bestimmt. Er übernimmt zwar die gruppeninterne Koordination und die Vertretung der Gruppe nach außen, bleibt dabei aber "Primus inter pares", da er keinerlei Vorgesetztenfunktionen innehat. Er arbeitet voll in der Gruppe mit. Da seine Amtszeit in der Regel mindestens zwei bis drei Monate beträgt, besteht eine gute Chance der Rollenfestigung. Dabei verbleibt die Gruppe jedoch immer in der Verantwortung, denn sie bestimmt, welche der anfallenden Aufgaben der Gruppensprecher übernimmt (z.B. An- und Abwesenheitsplanung, Urlaubsplanung, Moderation der Gruppengespräche). Zudem ist die Möglichkeit einer Ab-/Neuwahl vorgesehen, die bereits auch genutzt wurde. Wir haben diese starke Funktion und Position des Gruppensprechers bei gleichzeitiger Gruppenkontrolle - auch im Vergleich zu anderen untersuchten Projekten - hoch bewertet.

2.2.2. Arbeitssituationen im Rohbau

Wie das Projekt-Profil "Gestaltungsansatz" zeigt, bestehen auf dieser Betrachtungsebene nur geringe gruppenspezifische Unterschiede: RB1 schneidet lediglich bei der Einheitlichkeit des Aufgabenprofils und den Handlungsspielräumen besser ab als RB2. Als Ursache hierfür müssen Unterschiede bei den Rotationsmöglichkeiten und der Rotationspraxis zwischen den beiden Gruppen gesehen werden. In Schicht 1 wird über die drei **Arbeitssituationen** "Produktion", "Kontrolle" und "Materialbereitstellung", aber auch über die einzelnen Arbeitsstationen innerhalb der Produktion umfassender rotiert, wodurch sich die Möglichkeiten der Belastungsregulation verbessern.

Abbildung 6 verdeutlicht, daß die **Produktionsarbeiter** keinen Anteil an den indirekten und dispositiven Aufgaben der Gruppe übernehmen. Dementsprechend niedrig fällt die Bewertung in der Kategorie "Zusammenarbeit mit dem Umfeld" aus, denn sie beschränkt sich darauf, bei Störungen die Anlagenführer und bei Materialengpässen den Staplerfahrer zu benachrichtigen. Bedingt durch die niedrige Komplexität bei den direkten Produktionsaufgaben sind auch die Qualifikationsanforderungen innerhalb dieser Arbeitssituation gering. Der kurze Taktzyklus schränkt die zeitlichen und räumlichen Handlungsspielräume extrem ein. Berücksichtigt man zudem das Anlagen-Layout - überwiegend Einzelarbeitsplätze, die räumlich auseinandergezogen sind - wird verständlich, warum auch den Kooperationsmöglichkeiten enge Grenzen gesetzt sind. Lediglich an den Stationen "Dachspriegel" und "Dachauflegen" besteht die Möglichkeit der gegenseitigen Hilfe. Daß aus den bisherigen Schilderungen eine hohe Belastungssituation resultiert, kann nicht überraschen. Die kurzgetaktete, sich ständig wiederholende Arbeit führt bei den Produktionsarbeitern vor allem zu hohen (physischen) Belastungen, die je nach Arbeitsstation

¹ Es handelt sich um "Arbeitsgespräche" über die Gruppenziele und deren Umsetzung, die Planung, Organisation und Optimierung der Arbeitsabläufe, die funktionale und sinnvolle Gestaltung von Arbeitsinhalten, eine gemeinsame Mängel-feststellung in der Arbeitsausführung und in den Arbeitsbedingungen, die Organisation von Lernprozessen innerhalb der Gruppe, die Erarbeitung von Spielregeln für den Umgang miteinander bzw. die Überprüfung deren Einhaltung sowie über Produktivitäts- und Qualitätsverbesserungen.

verschiedene Körperregionen betreffen (Rücken, Hände, Arme, Gelenke, Beine und Füße). Aber auch die Monotonie der Arbeit wird von einigen Beschäftigten als belastend wahrgenommen. Des Weiteren betrachten sie die gestiegene Verantwortung und eine Leistungsverdichtung durch Gruppenarbeit sowie die Angst davor, die Taktzeit nicht halten zu können als Anstrengung. Die Möglichkeiten der Belastungsregulation beschränken sich für die Produktionsarbeiter auf einen Belastungswechsel durch die Rotation über die einzelnen Stationen.

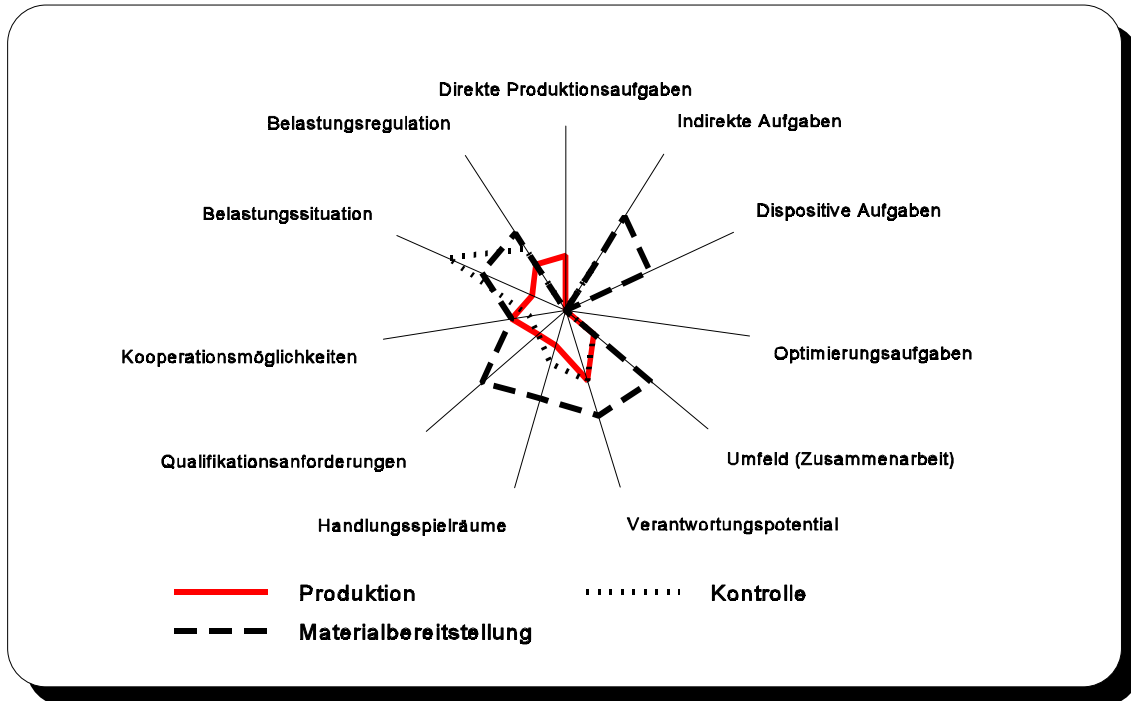


Abbildung 6: Die Arbeitssituationen im Rohbau

Mit der **Materialbereitstellung** und der -disposition liegt die Kerntätigkeit des Staplerfahrers bei den indirekten und dispositiven Aufgaben. Seine Arbeit stellt die höchsten Qualifikationsanforderungen, denn er muß die firmeninterne Fahrschule besuchen und einmal im Jahr eine Nachschulung absolvieren. Die Arbeitssituation des Fahrers ist im wesentlichen durch das relativ hohe Verantwortungspotential und recht umfangreiche Handlungsspielräume gekennzeichnet. Beides wird von der Zuständigkeit geprägt, die einzelnen Arbeitsstationen mit dem benötigten Material zu versorgen. Erfüllt er diese Aufgabe nicht, muß die gesamte Schweißstraße angehalten werden, wobei davon auch die vor- und nachgelagerten Gruppen betroffen sind. Wie er diese Aufgabe letztlich bewältigt, bleibt dabei ihm selbst überlassen. Daraus ergeben sich räumliche, inhaltliche und zeitliche Handlungsspielräume. Letztere dürfen jedoch nicht überbewertet werden, da die ihm zur Verfügung stehende Zeit knapp bemessen ist. Neben der hohen Verantwortung bestimmt dieser Zeitdruck auch die Belastungssituation des Staplerfahrers, während Monotonie oder einseitige körperliche Beanspruchungen aufgrund der abwechslungsreichen Tätigkeit eine untergeordnete Rolle spielen. Die knappe Zeitbemessung schränkt auch die Möglichkeiten der Kooperation bzw. der gegenseitigen Hilfe maßgeblich ein. Die taktunabhängige Arbeit, die relativ großen Handlungsspielräume und der Abwechslungsreichtum der Tätigkeit bieten dem Staplerfahrer die besten Möglichkeiten der Belastungsregulation im Rohbau.

Mit der Sichtkontrolle führen die **Kontrolleure** ausschließlich indirekte Produktionsaufgaben durch, für die allerdings lediglich eine kurze Anlernzeit erforderlich ist. Bedingt durch die Taktkopplung sind die Handlungsspielräume geringer als für den Staplerfahrer. Wir bewerten sie nur deshalb etwas besser als die der Produktionsarbeiter, weil die Station "Kontrolle" in der Regel mit zwei Beschäftigten besetzt wird, wodurch sich die zeitlichen und räumlichen Spielräume des einzelnen vergrößern. Zwischen diesen beiden bestehen dann auch sehr günstige Kooperationsmöglichkeiten. Eine Zusammenarbeit mit den übrigen Kollegen ist aufgrund der räumlichen

Trennung dagegen unmöglich. Die Kooperation mit dem Umfeld beschränkt sich darauf, daß die Anlagenführer informiert werden, falls fehlerhafte Schweißpunkte an den Karossen auftauchen. Die Belastungssituation der Kontrolleure ist günstig, denn da keine direkten Produktionsaufgaben übernommen werden, entfallen auch die damit verbundenen körperlichen Anstrengungen. Gefordert sind dagegen eine hohe Konzentration und Aufmerksamkeit, was in Verbindung mit der Monotonie der Tätigkeit belastend wirkt. Insgesamt betrachtet liegt das Belastungsniveau jedoch deutlich niedriger als in den beiden übrigen Arbeitssituationen. Diese positive Bewertung ist jedoch mit der Bedingung verknüpft, daß zwei Beschäftigte die Kontrollfunktion übernehmen. Wird dagegen nur ein Kontrolleur eingesetzt, wie es bei Personalengpässen vorkommt, verschlechtert sich die Situation in den Bewertungs-Kategorien "Belastung", "Belastungsregulation" und "Handlungsspielräume" erheblich.

2.2.3. Fazit

Obwohl es sich beim Rohbau um eine hochtechnisierte Produktion handelt, erreichen beide Gruppen in der Dimension "Gestaltungsansatz" nur Mittelwerte von 2,1 (RB1) und 2,0 (RB2)¹ und tendieren damit eher in Richtung der "modifiziert tayloristischen Gruppenarbeit". Die Umsetzung des ursprünglich angestrebten Konzeptes einer "selbstorganisierten Gruppenarbeit" in die betriebliche Realität ist nur begrenzt oder gar nicht gelungen. Im Rohbau gibt es einige "bereichstypische" Merkmale, die für beide Schichten/Gruppen gleichermaßen gelten. So ist die niedrige Komplexität der direkten Produktionsaufgaben, der kurze Taktzyklus und die geringen Kooperationsmöglichkeiten eine direkte Folge der eingesetzten Technik und des Anlagenlayouts.

Die mittlere bis niedrige Bewertung bei den indirekten und dispositiven Aufgaben ist zu einem großen Anteil der Regelung geschuldet, die Anlagenführer - und somit deren Aufgaben - nicht in die Gruppe zu integrieren. Durch diese Abweichung vom ursprünglich vorgesehen Konzept erzielt die Einführung von Gruppenarbeit für die Beschäftigten im Rohbau nur eingeschränkte Effekte bezüglich einer Arbeitsbereicherung und einer Ausdehnung taktentkoppelter Tätigkeiten.

Zumindest indirekt werden dadurch auch die Qualifikationsanforderungen beeinflusst, da für die Gruppe im Kern nur "Banalfunktionen" übrigbleiben, die Tätigkeit des Staplerfahrens einmal ausgenommen.² Selbst der Umfang der Optimierungsaufgaben reduziert sich durch die Sonderstellung der Anlagenführer. Zum einen spielt im Rohbau die reibungslose und präzise Funktion der Anlage die zentrale Rolle für den Erfolg oder Mißerfolg der Arbeit. Somit dürften ihr bei Verbesserungs- und Optimierungsmaßnahmen die Hauptaufmerksamkeit zukommen. Hierfür sind jedoch nicht die Gruppenmitglieder die Ansprechpartner, sondern die Anlagenführer, denn Steuerung, Wartung und Störungsbeseitigung fallen in deren Aufgabenbereich. Für die Gruppe bleiben in geringem Umfang die Optimierungen an der Peripherie der Anlage, die stärker auf Arbeitserleichterungen und Arbeitssicherheit zielen.³

Aber auch im Rahmen der Selbstorganisation kann die Realität das Konzept nicht einlösen. Die Rahmenbedingungen zur Gruppenarbeit im Rohbau sehen erweiterte **Handlungs- und Entscheidungsspielräume** vor, die die Gruppe zu einer *"weitgehend eigenverantwortlichen Verrichtung aller in die Kompetenz der Gruppen fallenden Tätigkeiten befähigen"* soll. Die knappen Ressourcen der Selbstorganisation, die geringen Handlungsspielräume der Gruppe und die für Gruppenarbeit ungünstigen Produktionsbedingungen (Anlagenlayout, Taktkoppelung) schränken jedoch ihre Möglichkeiten, diese Zielsetzung zu erreichen, maßgeblich ein. Am stärksten ausge-

¹ Siehe auch Anhang 2.3.

² Die Daten aus unserer quantitativen Befragung zeigen, daß die Gruppenmitglieder durchaus bereit wären, zusätzliche Aufgaben zu übernehmen (vgl. Tabelle F02 im Anhang 3).

³ Als weiteres Erklärungsmoment für das geringe Ausmaß an Optimierungsaufgaben muß in diesem Zusammenhang erwähnt werden, daß die Anlage bereits seit mehreren Jahren läuft und somit die Optimierungsmöglichkeiten weitgehend ausgeschöpft sind oder aber als nicht mehr rentabel bewertet werden, zumal in naher Zukunft ein Modellwechsel ansteht.

baut ist in diesem Zusammenhang die Stellung des Gruppensprechers als gruppenintegrierter Koordinator, auch wenn sein Aufgabenspektrum insgesamt eingeschränkt ist.

Trotz dieser ungünstigen Voraussetzungen stellt die Einführung der Gruppenarbeit im Rohbau eine, wenn auch begrenzte Abkehr vom Taylorismus dar, wie sich am deutlichsten an der Gegenüberstellung der drei **Arbeitssituationen** "Produktion", "Kontrolle" und "Materialbereitstellung" zeigt. Rein quantitativ betrachtet, werden an einem Drittel der Arbeitsplätze indirekte bzw. dispositive Aufgaben verrichtet. Einschränkend muß jedoch berücksichtigt werden, daß es sich bei den beiden Arbeitsplätzen "Kontrolle" im Kern um taktgebundene "Banalfunktionen" handelt. Dennoch bietet die Integration dieser Aufgaben Vorteile. Eine konsequente Rotation über alle Stationen hinweg reduziert nicht nur die individuelle Belastung, sie erhöht auch die Möglichkeiten der Belastungsregulation in Form eines Belastungswechsels. Da in RB1 rotiert wird, bewerten wir die individuellen Belastungen der Gruppenmitglieder niedriger und die Möglichkeiten zur Belastungsregulation höher als in RB2.

Bei einer "modifiziert tayloristischen Gruppenarbeit" ist von besonderer Bedeutung, daß die geringen Vorteile, die ein solches Modell bietet, **allen** Gruppenmitgliedern zu Gute kommen. Die umfangreiche Rotationspraxis in RB1 belegt, daß das in dieser Gruppe umgesetzt werden konnte. In RB2 dagegen ist die gruppeninterne Rotationsregelung Anlaß für ständige Konflikte, die von den Beschäftigten als erhebliche Belastung wahrgenommen werden (5/71). Wie wir im Kapitel "Gruppenarbeit als sozialer Prozeß" noch näher ausführen werden, wird Gruppenarbeit unter diesen Bedingungen zu einem fragilen System, dessen Erfolg letztlich von gruppeninternen Prozessen abhängt und in dem es schnell zu Enttäuschungen und "*Rückgriffe auf überkommene Organisationsformen*" (Seitz 1993, S. 34) kommen **kann**.

2.3. Gruppenarbeit in der Frontend-Montage (FE): Wettbewerb und Just-in-time-Produktion dominieren den Gestaltungsansatz

Mit dem Umzug in eine neue Produktionshalle wurde 1989 in der Frontend-Fertigung flächendeckend die Gruppenarbeit eingeführt. Sie war der erste Bereich am Standort, in dem die Produktion auf diese neue Form der Arbeitsorganisation umgestellt wurde, und hatte somit den Charakter eines Pilotprojekts für dieses Werk. Für ihre Vorbereitung und Umsetzung wurde ein "Umsetzungsteam" eingesetzt, das sich aus der Planungsabteilung, der Personalabteilung, der betroffenen Fertigungsabteilung und dem Betriebsrat zusammensetzte. Zusätzlich wurde zur Koordination aller erforderlichen arbeitsorganisatorischen Aktivitäten für die Halle ein Steuerkreis eingerichtet. Bereits vor dem Bezug der neuen Halle erhielten die Beschäftigten die Information, daß dort die Arbeitsorganisation verändert werden sollte. Damals seien die Beschäftigten kaum in der Lage gewesen, sich unter dem Begriff "*Teamarbeit*" etwas vorzustellen (BR1).¹ Mit dem Arbeitsbeginn in der neuen Halle teilten die "*Meister und die Führungsebene*" in Abstimmung mit dem Betriebsrat die gesamte Belegschaft in Gruppen ein (BR1). Es wurden verschiedene Qualifizierungsbausteine durchgeführt, die den Beschäftigten den "*Sinn von Gruppenarbeit erläutern sollten*" (BR1). Der Zeitaufwand betrug insgesamt acht Stunden und erscheint BR1 recht kurz, denn die Mitarbeiter wußten danach allenfalls "*so ungefähr, was sie [Anm. d. Verf.: die Bereichs-Führung] wollten*" (BR1). Sehr positiv wird dagegen die zu diesem Zeitpunkt hohe Brutto-Besetzung der Gruppen bewertet, weil dadurch eine Weiterqualifizierung der Beschäftigten ermöglicht wurde.²

¹ Im Cost-Center sind für die betriebliche Interessenvertretung eine freigestellte Vertrauensfrau und ein Betriebsrat zuständig. Aus Gründen der Anonymisierung werden wir beide als Betriebsräte bezeichnen. BR1 steht künftig für Betriebsrat 1.

² Im Regelungspapier für die Gruppenarbeit in der Frontend-Fertigung wird das Ziel formuliert, daß alle Gruppenmitglieder "*zur Beherrschung der ganzheitlich beschriebenen Arbeitsaufgabe ... über die festgelegten Arbeitssysteme qualifiziert*" werden sollen.

Die Frontend-Fertigung gliedert sich in drei Hauptbereiche: Die Spritzgießerei, in der die "Pellen" (Kunststoff-Stoßfänger) hergestellt werden, die Lackiererei und die Frontend-Montage. Insgesamt gibt es in der Halle 350 Leistungs- und ca. 60 Zeitlöhner. Wir betrachten zunächst die Gruppen in der Frontend-Montage näher.¹

Während zu Beginn der Gruppenarbeit im Untersuchungsbereich lediglich die "Pufferstange" des damaligen Pkw-Modells gebaut wurde, haben sich die Arbeitsinhalte inzwischen maßgeblich verändert, denn seit Ende 1990 wird hier das gesamte Front-Modul gefertigt. Dieses Modul ist ein komplexes Bauteil und umfaßt im einzelnen den Stoßfänger, den Kühler, den Lüfter, das Kühlerschutzgitter, die Scheinwerfer und die Blinklichter sowie - je nach Sonderausstattung - die Scheinwerfer-Waschanlage, den Front-Spoiler und die Nebelscheinwerfer. Außerdem werden der Kühlwasserschlauch und der jeweils für die Ausstattungsvariante erforderliche Kabelbaum montiert.

Im Rahmen dieser Umstrukturierung zerfielen zunächst die bestehenden Gruppen, da die Beschäftigten keine festen Arbeitsplätze mehr gehabt hätten (BR1). Die Koordination der Arbeitskräfte sei von den Meistern übernommen worden, denn die Gruppen wären nicht in der Lage gewesen, diese Aufgabe zu übernehmen.² Mit Aufnahme der Produktion des neuen Moduls wurde erneut mit der Gruppenarbeit begonnen. Basis sei das bereits bestehende Konzept gewesen, welches aber die Vertrauensleute und Meister überarbeitet hätten (BR1). Erneut habe man einen Steuerkreis und ein Umsetzungsteam eingerichtet und vier Qualifizierungsbausteine (à zwei Stunden) durchgeführt, in denen die Beschäftigten auf Gruppenarbeit vorbereitet wurden. Bei der erforderlichen Neubesetzung der Gruppen hätten die Beschäftigten ein Mitspracherecht gehabt und es sei darauf geachtet worden, daß die Gruppenstruktur möglichst homogen sei (Frauen-, Ausländer-, Leistungsgeminderten-Anteil). Diese Einführungsphase sei insgesamt sehr viel besser gelaufen als die vorherige, auch weil es einen "Try-out-Raum" (Übungsraum) gegeben habe, in dem die Beschäftigten auf die neuen Produktionsabläufe vorbereitet worden seien (BR1).³

In der Frontend-Montage wird parallel an zwei Linien gearbeitet, die in der sich anschließenden Halle, der Fahrzeug-Endmontage, unterschiedliche Bänder mit Frontend-Modulen versorgen. An beiden Linien sind jeweils zwei Gruppen eingesetzt, die "Vormontage" und die "Kommissionierung/Komplettierung". Zudem hat man ein "Fahrteam", ein "Kommissionierungsteam", ein "Steuerungsteam" und ein "Anlagenführerteam" im Montagebereich eingerichtet, die jeweils für beide Linien zuständig sind. Bevor wir den Fokus auf zwei von uns ausgewählte Gruppen richten, sind drei Einflußfaktoren zu benennen, die die Situation in der Frontend-Montage nachhaltig beeinflussen:

- Ca. neun Monate vor Beginn der Untersuchung wurde als dritte Schicht eine **Nachtschicht** eingeführt.⁴ Dadurch sei eine erhebliche Unruhe in den Gruppen entstanden, denn die Früh- und die Spätschicht stellten jeweils für vier Wochen Freiwillige in diese Schicht ab. D.h., die Gruppen arbeiteten ständig in unterschiedlicher Zusammensetzung. Kam es dann in den "Tag-Schichten" zu Personalengpässen, gab es zusätzliche "*Personalverwirbelungen*", da Personal aus den Nachbar-Gruppen zugeteilt wurde (BR2). Kurz vor dem Beginn unserer Untersuchung stellte man die Schichteinteilung auf eine "*linienbezogene Fahrweise*" um

¹ Im Kapitel 2.4. gehen wir auf die Spritzgießerei ein.

² Die Aussage, daß bei Neu-Anläufen und Produktionsumstellungen Gruppenarbeit nicht praktikabel sei, wurde von zahlreichen Experten auch aus anderen Bereichen (z.B. Fahrzeug-Endmontage, Airbagdeckel-Fertigung) gemacht.

³ Sofern sich unsere InterviewpartnerInnen an diese Einführungsphase erinnern, sind ihre Aussagen dazu neutrale Schilderungen, in wenigen Ausnahmen auch Kritik. Aufgrund der langen Laufzeit der Gruppenarbeit gibt es jedoch ein bereichstypisches Phänomen, auf das eine der GruppensprecherInnen, aber auch mehrere InterviewpartnerInnen verweisen: Viele der heute in der Halle Beschäftigten hätten keine der beiden Einführungsveranstaltungen mitgemacht. Sie seien während der Arbeit, entweder vom Meister oder vom Gruppensprecher, über Gruppenarbeit informiert worden.

⁴ Die Einführung einer dritten Schicht wurde notwendig, weil der tägliche Produktionsausstoß gesteigert wurde.

(BR1), so daß die Gruppen jetzt wieder geschlossen in die jeweilige Schicht gehen, und somit die Kontinuität in der Gruppenzusammensetzung gesicherter ist.

- Ein zweiter Einflußfaktor ist die **“Just-in-Time-Anbindung”** (J-i-T) des Bereiches an die Linien der Fahrzeug-Endmontage. Zwar liegt zwischen der Frontend-Fertigung und der nächsten Halle ein Puffer (max. ca. 100 Front-Module), dennoch beherrscht die Aussage, “der Puffer blinkt” die Situation in der Halle nachhaltig, vor allem in der Frontend-Montage. Leistungsdruck, Hektik und Streß sind für den Arbeitsalltag kennzeichnend, denn wenn “der Puffer abreißt”, stehen in der Nachbarhalle die Bänder still. Zudem ist die Situation durch ein hohes Maß an Fremdbestimmung gekennzeichnet. Kommt es in der Fahrzeug-Endmontage zu einer Störung, “zieht” sie keine Frontend-Module mehr. In diesen Fällen kann man kontinuierlich und relativ ruhig arbeiten, ist evtl. sogar zu Produktionspausen gezwungen, da der Puffer aufgefüllt ist. Dabei bleibt jedoch die Dauer dieses Zustandes ungewiß, und wenn die Fahrzeug-Endmontage die Arbeit wieder aufnimmt, wird in der Regel ein “Aufholtakt” gefahren, mit dem die Frontend-Montage kaum mithalten kann.
- Schließlich ist zu erwähnen, daß es sich bei der Frontend-Fertigung um eine **Komponenten-Fertigung** handelt. Im Rahmen des “global-sourcing” steht sie im permanenten Wettbewerb mit externen Anbietern. Stückzahl, Preis und Qualität müssen stimmen, denn sonst wird möglicherweise die Produktion ausgelagert, womit auch die Arbeitsplätze verloren gingen.

Die beiden von uns ausgewählten Gruppen bilden in der Produktionskette der Frontend-Fertigung die letzte Station und markieren somit die Schnittstelle zur nächsten Halle (Fahrzeug-Endmontage). Sie haben eine Brutto-Stärke von 13 und eine Netto-Stärke von 11 Beschäftigten. Entsprechend der formulierten Zielsetzung, keine "Olympiateams zu bilden, ist die Alters-, Geschlechts- und Ausbildungsstruktur der Gruppen heterogen. Dennoch bestehen einige Besonderheiten in der Gruppenstruktur: So ist die Altersgruppe der 20-29jährigen in der Frontend-Montage stärker vertreten als in allen anderen Vergleichsgruppen, d.h. die Belegschaft ist durchschnittlich jünger. Eine zweite Besonderheit ist der sehr hohe Frauen-Anteil, der bei 33% (FE1) bzw. 40% (FE2) liegt.

Bei der Produktionsaufnahme des aktuellen Pkw-Modells waren die von uns untersuchten Gruppen noch jeweils in ein “Kommissionierungs-” und ein “Komplettierungsteam” unterteilt. Bedingt durch Personalreduzierung schrumpften die Gruppen jedoch auf eine Größe, bei der es Probleme mit der Personaldisposition gab (Urlaubsplanung, Qualifizierung, Ausgleich von Krankheitsfällen). Mit Zusammenlegung der beiden Gruppen erhielten sie mehr Handlungsspielräume, denn dadurch wurden die Brutto- und Nettostärke entsprechend erhöht. Während unserer Untersuchung hatte die Gruppe FE1¹ diese ursprüngliche Trennung überwunden, da annähernd von allen Beschäftigten über alle Stationen rotiert wurde. In FE2 dagegen wurde nicht rotiert, so daß man zugespitzt behaupten kann, daß zwei “Subgruppen” (Kommissionierung und Komplettierung)² bestanden.

2.3.1. Der Gestaltungsansatz von Gruppenarbeit in der Frontend-Montage

Wenn die Frontend-Module den Arbeitsbereich der Gruppen erreichen, befinden sie sich auf der Elektro-Hänge-Bahn, die für den Transport zu den einzelnen Arbeitsstationen dient. An den Kunststoffteile-Trägern sind schon die Kühler, die Lüfter und die Scheinwerfer montiert und zahlreiche Klammern (zur Verlegung des Kabelbaumes) gesetzt.

¹ FE1 steht für das “Kommissionierungs- und Komplettierungsteam” Schicht 1, FE2 entsprechend für Schicht 2.

² Da in der Komplettierung in Boxen gearbeitet wird, verwenden wir synonym auch die Begriffe “Boxenbereich” oder “Boxenteam”.

In der **“Kommissionierung”** werden von drei Beschäftigten die “Pellen” (sichtbares Kunststoffteil des Stoßfängers) aufgelegt und automatisch verschraubt, die Blinker und Kühlerschutzgitter eingeclipst sowie die Kühlerschläuche, die Kabelbäume und die Frontspoiler kommissioniert.¹ Dabei entnehmen die Beschäftigten die erforderlichen Informationen (unterschiedliche Pkw-Farben und -Ausstattungen) einem Bildschirm (Modas-System). Des Weiteren werden die Verschraubungen der “Pellen” mit dem KU-Träger kontrolliert und ggf. nachgearbeitet. Die “kleine Anlagenführung” beseitigt einfache Störungen an der Schraubstation und füllt Schrauben auf. Der Taktzyklus an den einzelnen Stationen beträgt ca. 25 Sekunden. Ein Stapler-Fahrer ist in der Kommissionierung für die Material-Versorgung (“Pellen”, Blinker, Schläuche, Kabel, Kühlerschutzgitter, Spoiler) und den Abtransport der leeren Behälter zuständig. Zudem versorgt er die Komplettierung mit dem erforderlichen Kleinmaterial.

In der **“Komplettierung”** können in maximal sieben bandenkoppelten Boxen jeweils zwei Frontend-Module einfahren. Die Beschäftigten montieren hier je nach Fahrzeugtyp die Frontspoiler, die Lüftungsklappen, den Kühlwasserschlauch, den Kabelbaum und Kunststoffkleinteile. Bei Sondermodellen oder -ausstattungen bauen sie die Nebelscheinwerfer oder die Scheinwerferwaschanlage ein und kleben Zierstreifen auf die “Pellen”. Außerdem kontrollieren sie das Modul auf Lackschäden, prüfen die Funktion des Lüfters, setzen fehlende Klammern und korrigieren Fehler aus der Kommissionierung. Abschließend wird die ordnungsgemäße Abwicklung der Arbeit mit einem persönlichen Stempel quittiert und das Modul in den Puffer zur nächsten Halle freigegeben.² Je nach Modell liegt der Zeitaufwand bei zwei bis drei Minuten, er kann aber bei umfangreichen Nacharbeiten (z.B. komplette Demontage, falls ein falscher Kühler eingebaut wurde) auch sehr viel größer sein. Für diese Situation haben die Beschäftigten die Möglichkeit, für kurze Zeit eine Box zu schließen.

Bei den **direkten Produktionsaufgaben** handelt es sich um einfachste Einlegearbeiten und einfache (in den Boxen) bzw. einfachste (in der Kommissionierung) Montagetätigkeiten (geringer Umfang und niedrige Komplexität). **Optimierungsaufgaben** sind ebensowenig ein fester Bestandteil im Arbeitsalltag der Gruppen wie die **Zusammenarbeit mit den Umfeldbereichen**, wobei man hierbei den Staplerfahrer ausnehmen muß. Und auch der Umfang an **dispositiven Aufgaben** ist eher gering, denn sie beschränken sich auf die Anwesenheitskontrolle, die Urlaubsplanung (in enger Absprache mit dem Meister) und die Arbeitseinteilung, für die es jedoch in beiden Gruppen eine feste Regelung gibt. Lediglich bei den **indirekten Produktionsaufgaben** erreichen die Gruppen bessere Bewertungen, da der Materialtransport, die Qualitätskontrolle sowie die Behebung einfacher Störungen an der Schraubstation in ihre Zuständigkeit fällt.³

Die **Qualifikationsanforderungen** für die einzelnen Stationen in der Kommissionierung/Komplettierung sind eher gering. Es bedarf jedoch eines hohen Maßes an Übung und Routine, vor allem in den Boxen, um den Taktzyklus zu halten. Für die “kleine Anlagenführung” und das Staplerfahren besteht dagegen ein zusätzlicher Qualifizierungsaufwand.

Die Rahmenbedingungen der Produktion in der Kommissionierung/Komplettierung werden von der J-i-T-Anbindung an die nächste Halle geprägt und beeinflussen den Gestaltungsansatz von Gruppenarbeit nachhaltig. Wie ein Damokles-Schwert schwebt die Aussage “der Puffer blinkt” über dem gesamten Arbeitsbereich, denn wenn er “abreißt”, kann die “Fahrzeug-Fertig-Montage” nicht mehr produzieren. Daraus resultiert eine sehr hohe **Verantwortung** der Beschäftigten für die Stückzahl. Dieser Druck lastet in besonderem Maße auf den Beschäftigten im Boxenbereich. Gleichzeitig tragen sie auch die größte Verantwortung für die Qualität, denn sie bestätigen die

¹ Die einzelnen Arbeitsstationen in der Kommissionierung/Komplettierung sind im Anhang 1.2. genauer beschrieben.

² Eine Zentral-Steuerung sortiert dabei die Frontend-Module aller Boxen in der Reihenfolge, wie sie in der Nachbarhalle benötigt werden. Tauchen in einer der Boxen größere Probleme auf, wodurch ein bestimmtes Modul nicht zur Verfügung steht, besteht die Gefahr, daß es zu einem Stau kommt (“Der Puffer ist zugefahren”).

³ Wir gehen im Kapitel “Arbeitssituation” genauer auf die Aufgabenintegration ein.

ordnungsgemäße Durchführung ihrer Arbeit mit einem personenbezogenen Stempel. Mögliche Montagefehler werden erst an Kontrollpunkten in den nachgelagerten Produktionsbereichen entdeckt und haben oft umfangreiche Nacharbeiten zur Folge. Das verschlechtert die Qualitäts-Audit-Note der Frontend-Montage und ruft Kritik der Vorgesetzten hervor.

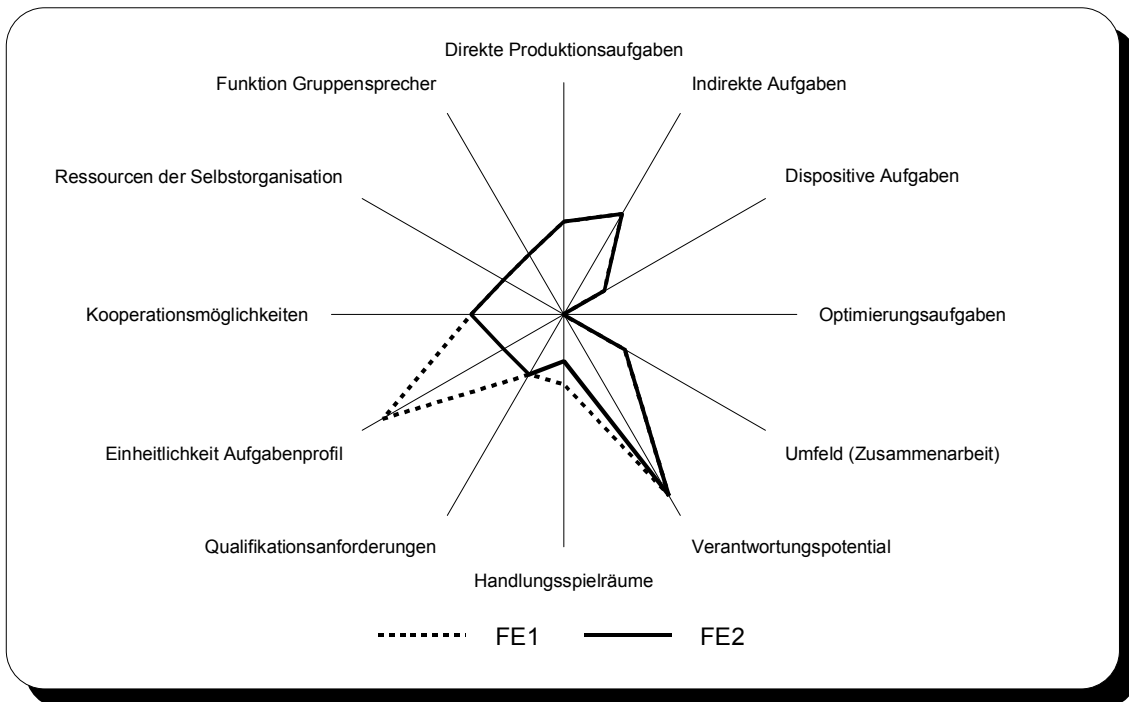


Abbildung 7: Der Gestaltungsansatz in der Frontend-Montage

Im Gegensatz zur hohen Verantwortung bestehen für die Gruppen kaum **Handlungsspielräume**. In der Kommissionierung gibt es faktisch weder eine räumliche noch eine zeitliche Bewegungsfreiheit für die Beschäftigten, denn sie arbeiten an Einzelarbeitsplätzen und der Taktzyklus ist sehr kurz. In den Boxen ist die Situation geringfügig besser, denn die Beschäftigten können hier (in Grenzen) ihr Arbeitstempo individuell variieren und bei Bedarf für kurze Zeit ihre Box schließen. Dabei setzen die J-i-T-Anbindung an die nächste Halle und der Pufferstand jedoch sehr enge Grenzen. Der geringe Umfang an dispositiven Aufgaben, die geringe Ausprägung der Selbstorganisation und das häufige Eingreifen der Meister reduzieren die Handlungsspielräume zusätzlich. Bedingt durch die Rotationspraxis und die damit verbundene Einsatzflexibilität sind die Möglichkeiten in FE1 insgesamt etwas besser als in FE2.

Entsprechend den geringen Handlungsspielräumen gibt es kaum **Möglichkeiten der Kooperation mit den Kollegen**. Das Anlagen-Layout und der Taktzyklus beschränken die Zusammenarbeit und die gegenseitige Hilfe in der Kommissionierung auf Situationen, in denen die Boxen versorgt ("vollgefahren") sind. In den Boxen ist eine gegenseitige Unterstützung grundsätzlich eher möglich, da man zeitweise eine Box schließen kann. Der so freigewordene Beschäftigte ist nun in der Lage, dem Gruppenmitglied in der Kommissionierung oder in der Nachbarbox auszuweichen. Diese Chancen dürfen jedoch nicht überbewertet werden, da sie durch den Zeitdruck, unter dem die Beschäftigten stehen, sehr stark eingeschränkt sind und vom Pufferstand abhängen.¹

Beim Konzept der **Selbstorganisation** überrascht, daß es im Regelungspapier für die Frontend-Fertigung keine Aussagen zur Funktion des Gruppensprechers gibt. Es wird lediglich festgelegt,

¹ Der aktuelle Pufferstand ist von den Beschäftigten in der Box, den meisten aus der Kommissionierung und dem Meister an einer Anzeige einsehbar.

daß *“teamkoordinierende Tätigkeiten wechseln”*, und zwar wöchentlich. Dieser kurze Wechselrhythmus, der von beiden Gruppen eingehalten wird, hat Vor- und Nachteile. Nachteilig ist, daß die Gruppensprecher kaum Zeit zur Verfügung haben, sich in ihre Rolle einzufinden, Vorgesetzte und Interessenvertreter ständig mit neuen Ansprechpartnern konfrontiert werden und die Gefahr besteht, daß schwierige Sachverhalte nicht aufgegriffen werden, da einige Tage später bereits ein anderer Gruppensprecher das Amt übernimmt. Die Vorteile einer wöchentlichen Rotation seien, daß sich kein *“Platzhirsch”* herausbilden könne und die Gruppe gestärkt werden würde, wenn jeder einmal die Aufgabe übernehme (BR2). Nur so könnten die Beschäftigten die Aufgaben des Gruppensprechers und die notwendige Durchsetzungsfähigkeit erlernen (BR1). Ein längerer Wechsel-Rhythmus (z.B. drei Monate) habe zudem den Nachteil, daß bei einer Gruppenstärke von 10 Beschäftigten der letzte Interessent erst nach 2-3 Jahren in die Funktion käme (BR1).

Der **Gruppensprecher** ist, ebenso wie im Rohbau, *“Erster unter Gleichen”*, d.h. er ist kein Vorgesetzter, erhält jedoch für die Übernahme der Funktion täglich eine Prämie von 10 DM. Nach Aussagen von BR1 sind die Aufgaben des Gruppensprechers sehr umfangreich. Er sei für die Anwesenheitslisten und die Urlaubsplanung zuständig, müsse Unklarheiten mit dem Meister besprechen, sei generell dessen Ansprechpartner, habe für Ordnung und Sauberkeit im Arbeitsbereich zu sorgen, die Gruppengespräche zu organisieren und nehme bei Qualitätsproblemen den Kontakt zu den vorgelagerten Bereichen auf. Eine Gruppensprecherin erwähnt, daß sie bei Personalengpässen auch für die Personal-Ausleihung zuständig sei, wobei man sich dann mit den anderen Gruppensprechern abspreche.

BR1 schränkt jedoch ein, daß es für den Gruppensprecher kaum möglich sei, diese Aufgaben wirklich auszufüllen, da er als vollwertige Arbeitskraft in die Gruppe eingebunden sei und ihm für die Bewältigung seiner Aufgaben keine Zeit zur Verfügung gestellt werde. Unsere Arbeitsplatzbeobachtungen bestätigen das. Tatsächlich beschränken sich die Aufgaben des Gruppensprechers im wesentlichen auf die Führung der Anwesenheits- und der Qualitäts-Mängel-Listen. Probleme bei der Urlaubsplanung oder bei Personalengpässen regelt häufig der Meister, so beide Gruppensprecherinnen. Die Organisation der Gruppengespräche kann ebenfalls als Aufgabe des Gruppensprechers vernachlässigt werden, da sie seit längerer Zeit nicht mehr durchgeführt werden.

Die geringe Anzahl der tatsächlichen Aufgaben, die knappen zeitlichen Spielräume und der kurze Rotationsrhythmus resultieren in einer niedrigen Bewertung der **Funktion des Gruppensprechers** (siehe Abb. 7).

Zur *“Lösung von fachlichen, organisatorischen und sozialen Fragen”* hat die Gruppe die Möglichkeit, während der Arbeitszeit **Gruppengespräche** zu führen, so die Formulierung im gültigen Regelungspapier. *“Der zeitliche Aufwand sollte 1 Stunde pro Woche nicht überschreiten”*. Zwar kann die Gruppe über die Notwendigkeit eines Gespräches entscheiden, dabei soll es aber *“weder zu Kapazitätsverlusten noch zur Beeinträchtigung vor- und nachgelagerter Bereiche”* kommen. Diese Einschränkung führt faktisch dazu, daß Gruppengespräche nicht mehr stattfinden. So liegt das letzte Gruppengespräch mindestens ein Jahr (BR1), nach Aussagen einer Gruppensprecherin sogar drei bis vier Jahre zurück (GS/FE1)¹. Als ein Grund hierfür muß die J-i-T-Anbindung an die nachgelagerte Produktions-Halle gesehen werden. Hinzu kommt, daß der Rationalisierungsdruck, dem man als Komponenten-Fertiger ausgesetzt ist, zu einer erheblichen Personalreduzierung geführt hat. Dadurch sei die Möglichkeit blockiert, für die Dauer eines Gruppengespräches die Arbeit von Mitgliedern der anderen Gruppen in der Halle übernehmen zu lassen (BR1, GS/FE1). Auch die letzte Alternative, die Gruppengespräche als bezahlte Mehrarbeit vor oder nach der regulären Arbeitszeit durchzuführen, werde nicht genutzt, weil dadurch bereichsübergreifende Fahrgemeinschaften auseinandergerissen werden würden (BR1, BR2, GS/FE1).

¹ GS/FE1 steht für: Gruppensprecherin, Kommissionierung/Komplettierung, Schicht 1.

Die geringen zeitlichen Spielräume für die Gruppensprecher und für die Durchführung von Gruppengesprächen geben den Gruppen kaum die Möglichkeit, die Aufgaben der Selbstorganisation zu erfüllen. Allenfalls kurzfristige Zusammenkünfte der Gruppen sind hin und wieder möglich, aber nur dann, wenn es in den nachgelagerten Bereichen zu Störungen kommt oder aber der Pufferstand sehr hoch ist.

2.3.2. Die Arbeitssituationen in der Frontend-Montage

Während die bisher beschriebenen Ausprägungen innerhalb der einzelnen Bewertungskategorien für beide Gruppen gleichermaßen gelten - die geringe Abweichung bei den Handlungsspielräumen vernachlässigen wir - bestehen bei der **Einheitlichkeit des Aufgabenprofils** große Unterschiede. Diese erklären sich dadurch, daß in der Frontend-Montage drei verschiedene **Arbeitssituationen** bestehen, über die FE1 fast vollständig, FE2 dagegen gar nicht rotiert. Da in FE2 jeder Beschäftigte seinen festen Arbeitsplatz hat, kann man zugespitzt behaupten, daß sich in FE2 die beiden "Spezialisten-Gruppen" Boxenmontage und Kommissionierung herausgebildet haben. Außerdem wechseln sich in dieser Gruppe lediglich zwei Kollegen beim Fahren des Staplers ab. Insgesamt zeigt sich FE2 daher als geteilte Gruppe, wobei jede "Subgruppe" ein anderes Aufgabenprofil aufweist.¹ Bevor wir die Konsequenzen dieser Konstellation aufzeigen, stellen wir die drei Arbeitssituationen "Boxenmontage", "Kommissionierung" und "Materialbereitstellung" vor.²

Bei den unmittelbaren/direkten Produktionsaufgaben handelt es sich in der **Kommissionierung** um einfachste Einlegetätigkeiten, einige wenige Montagetätigkeiten geringster Komplexität (Nacharbeit der Verschraubungen, Einclipsen des Kühlerschutzgitters) und (selten) um einfachste Maschinenbedienung (Lochstanzen bei Scheinwerferreinigungsanlagen). Die Arbeitstakte sind mit ca. 25 Sekunden sehr kurz. Die indirekten Produktionsaufgaben spielen eine eher untergeordnete Rolle. Im wesentlichen handelt es sich hierbei um eine Sichtkontrolle auf Lackschäden ("Pellen", Kühlerschutzgitter) und die "kleine Anlagenführung". Dispositions- und Optimierungsaufgaben fallen ebensowenig an, wie eine Zusammenarbeit mit den Umfeldbereichen. Entsprechend der geringen Aufgabenkomplexität sind die Qualifikationsanforderungen sehr niedrig. Die Verantwortung der Beschäftigten ist ebenfalls gering und konzentriert sich darauf, die Boxen mit Frontend-Modulen zu versorgen. Kommissionierungsfehler werden im Boxenbereich sofort bemerkt und behoben. Bedingt durch die extrem kurzen Taktzyklen ergeben sich für die Beschäftigten der Kommissionierung keinerlei Handlungsspielräume, was auch dazu führt, daß es kaum Kooperationsmöglichkeiten bzw. Chancen für gegenseitige Unterstützung gibt. Die ständige Wiederholung der gleichen Tätigkeiten und die sehr großen Laufwege an der Station "Pellen auflegen" führen zu großen körperlichen Belastungen der Beschäftigten. Gleichzeitig ist eine hohe Konzentration erforderlich (Bildschirm, Modas-System). Insgesamt dominieren bei dieser Arbeitssituation jedoch die körperlichen Anstrengungen. Die Möglichkeiten zur Belastungsregulation sind dagegen - bedingt durch die Taktbindung - äußerst gering und bestehen allenfalls in Form eines Belastungswechsels durch Rotation.

Die direkten Produktionsaufgaben in der **Boxenmontage** sind zwar komplexer als in der Kommissionierung, insgesamt aber mit 7-10 einzelnen Arbeitsgängen und einer Taktfrequenz von 120-180 Sekunden immer noch auf eher niedrigem Niveau. An indirekten Produktionsaufgaben fallen im wesentlichen die Qualitäts- und Funktionsprüfungen an (Lüfter-Funktion, Sichtkontrolle, Kontrolle auf vollständige und korrekte Montage). Außerdem ist jeder Beschäftigte dafür zuständig, seine Vorratsbehälter für Kleinmaterial (Schellen, Lüftungsgitter usw.) aufzufüllen. Zudem übernimmt

¹ Die unterschiedliche Rotationspraxis beruht auf Entscheidungen der beiden Gruppen und ist nicht von der Bereichsleitung zu verantworten.

² Die im Rahmen der "Indirekten Produktionsaufgaben" erwähnte "kleine Anlagenführung", ist an eine Station der Kommissionierung gekoppelt. Die mit dieser Tätigkeit zusammenhängenden Aufgabenumfänge sind extrem gering und fallen äußerst selten an, so daß sich die Arbeitssituation des Beschäftigten nicht verändert und mit denen der übrigen Kollegen vergleichbar ist.

die Boxenmontage die Rückmeldung von Fehlern aus den vorgelagerten Bereichen. Die Beschäftigten in der Boxenmontage tragen ein hohes Maß an Verantwortung, denn fehlerhaftes Verhalten verursacht die bereits erwähnten schwierigen Nacharbeiten in den nachfolgenden Produktionsbereichen, verschlechtert die Audit-Note für den Bereich und führt evtl. zum Stillstand der Montagelinien in der Nachbarhalle. Dementsprechend wächst die "Gefahr" persönlicher Sanktionen durch die Vorgesetzten. Die in der Boxenmontage auftretenden Belastungen erreichen dasselbe Ausmaß wie in der Kommissionierung. Obwohl hier ebenfalls erhebliche körperliche Beeinträchtigungen auftreten, z.B. der Finger beim Verlegen der Kabelbäume oder der Handballen und -gelenke bei der Montage der Spoiler, überwiegen die Belastungen auf der psychischen Ebene. Zum einen ist eine höhere Konzentration als in der Kommissionierung erforderlich, denn die Beschäftigten in den Boxen müssen auf die vollständige und korrekte Montage und die Modas-Steuerung achten. Außerdem führen sie die Qualitätskontrolle durch, die mit einer hohen Verantwortung verbunden ist. Hinzu kommt, daß die Just-in-Time-Anbindung an die nachgelagerte Halle zu Stresssituationen führt (z.B. 13/19), die durch die Hektik und Nervosität der Vorgesetzten noch verschärft werden. Die Möglichkeit, die individuelle Belastung zu regulieren, ist in der Boxenmontage etwas günstiger als in der Kommissionierung, bleibt insgesamt aber sehr eingeschränkt. Da in den Boxen identische Arbeitsgänge verrichtet werden, fällt die Rotation als Alternative aus. Eine Regulation ist dadurch gegeben, daß die Beschäftigten, in engen Grenzen und in Abhängigkeit vom jeweiligen Pufferstand, ihr individuelles Arbeitstempo bestimmen können. In Verbindung mit der räumliche Nähe zu den Kollegen und der Möglichkeit kurzfristig eine der Boxen zu schließen, ergeben sich für die Beschäftigten Handlungsspielräume und Kooperationsmöglichkeiten, die in Extremsituationen Entlastung schaffen.

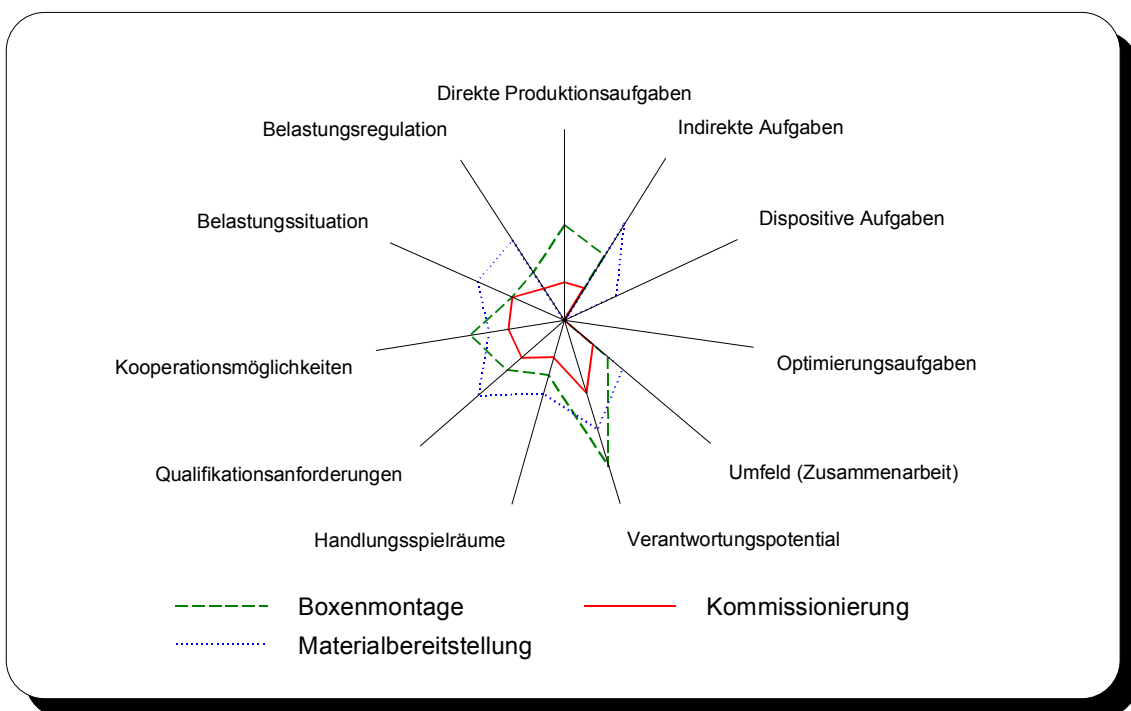


Abbildung 8: Die Arbeitssituationen in der Frontend-Montage

Die **Materialbereitstellung** führt ausschließlich indirekte und in geringem Umfang dispositive Produktionsaufgaben aus. Da für diese Tätigkeit der Erwerb eines Führerscheins erforderlich ist, sind die Qualifikationsanforderungen größer als für die übrigen Arbeitssituationen in der Frontend-Montage. Als Schnittstelle zum Lager arbeitet der Staplerfahrer am intensivsten mit den Umfeldbereichen zusammen. Seine Belastungssituation hängt eng mit dem Verantwortungspotential zusammen. Beides ist von der Aufgabe geprägt, die Kommissionierung und die Boxenmontage mit dem erforderlichen Material zu versorgen. Kommt es hierbei zu Engpässen, stockt sofort die Produktion mit der Konsequenz, daß der Puffer fällt, evtl. sogar abreißt. Aber auch der Wider-

spruch zwischen Zeitdruck und Aufmerksamkeit/Vorsicht kennzeichnet die beiden Kategorien Verantwortung und Belastung. Insgesamt steht dem Staplerfahrer wenig Zeit zur Verfügung, seine Aufgaben zu erledigen. Gleichzeitig muß er aufgrund des hohen Fahr- und Fußgängerverkehrs aufmerksam und vorsichtig sein, um Unfälle zu vermeiden. Das gleiche Dilemma taucht bei der Entnahme der Transportgestelle aus dem Hochregal auf, denn hierfür ist Präzisionsarbeit unter Zeitmangel gefordert. Aus Zeitdruck und Hektik resultieren für die Arbeitssituation "Materialbereitstellung" überwiegend psychische Belastungen. Der Mangel an Zeit wirkt sich ebenfalls negativ auf die Kooperationsmöglichkeiten und den Umfang der Handlungsspielräume aus. Da der Staplerfahrer jedoch seine Arbeit individuell gestalten kann, verfügt er durchaus über eine räumliche, in engen Grenzen auch inhaltliche und zeitliche Bewegungsfreiheit. Diese Handlungsspielräume und eine gewisse Abwechslung im Arbeitsvollzug sind eine Chance, die Belastungen zu regulieren.

2.3.3. Fazit

Wie bereits das Bild "Gestaltungsansatz" (Abb. 7) verdeutlicht, handelt es sich bei der Frontend-Montage um ein Modell, das deutlich in Richtung des Pols "modifiziert tayloristische Gruppenarbeit" tendiert.¹ Diese Einschätzung wird durch die differenzierte Betrachtung der "Arbeitssituationen" bestätigt. Am deutlichsten zeigt sich diese Tendenz am Beispiel der "Kommissionierung". In diesem Teilbereich ist die Arbeit durch eine extrem niedrige Aufgabenbreite und -tiefe sowie durch kürzeste Arbeitstakte, hohe Spezialisierung, geringste Qualifikationsanforderungen, hohe Belastungen und kaum vorhandene Möglichkeiten der Belastungsregulation gekennzeichnet. Dies entspricht grundsätzlich einer tayloristischen Arbeitsorganisation.

Die Arbeitsanreicherung in der Boxenmontage (umfangreichere Montagen, längere Taktzyklen, Qualitätskontrolle), die besseren Möglichkeiten der Kooperation und Kommunikation sowie der (in Grenzen) individuell bestimmbare Arbeitsrhythmus wirken zwar entschärfend, aber die daraus resultierende Entlastung für die Beschäftigten wird durch den massiven Anstieg der Verantwortung wieder aufgezehrt.

Am günstigsten erscheint die Situation in der Frontend-Montage für die Materialdisposition, denn diese Tätigkeit ist nicht direkt an den Arbeitstakt und den Pufferstand gekoppelt. Aber auch diese Arbeitssituation erreicht in den Kategorien "Belastung" und "Belastungssituation" nur mittlere Werte, wofür hauptsächlich die sehr geringen zeitlichen Handlungsspielräume verantwortlich sind.

In FE2, der Gruppe die nicht rotiert, bestehen diese drei Arbeitssituationen nebeneinander. Dadurch wird die Chance vergeben, die eingeschränkten Arbeitsumfänge auszuweiten und die jeweils spezifischen Belastungen durch einen Belastungswechsel zu reduzieren. In FE1 dagegen ist dieses sehr viel besser gelungen. Dieses Beispiel zeigt aber auch, daß durch Arbeitsanreicherung bzw. -bereicherung (in sehr geringem Umfang), Rotation und Delegation von Verantwortung an die Beschäftigten zwar die Spitzen des klassischen Taylorismus (teilweise) gebrochen werden können, gleichzeitig aber die individuelle Belastungssituation auf dem gleichen Niveau verbleibt. Offensichtlich herrscht in der Kommissionierung/Komplettierung ein Ungleichgewicht: Entgegen dem angestrebten Konzept, tendiert der praktizierte Gestaltungsansatz deutlich in Richtung des "modifizierten Taylorismus". Lediglich bei der Übertragung von Verantwortung in die Gruppen erreicht er einen Spitzenwert. Aber die Gruppen erhalten weder auf der Ebene der Aufgabenintegration - z.B. durch die Übertragung von Optimierungsaufgaben - noch durch eine Erweiterung der Handlungsspielräume die Chance, die Verantwortung anzunehmen und Einfluß auf Qualität und Quantität zu nehmen. Da gleichzeitig die betrieblichen Rahmenbedingungen, wie J-i-T-Anbindung an die Fahrzeug-Endmontage und Wettbewerbsdruck, die Ressourcen der Selbstorganisation auf ein Minimum reduzieren, gibt es auch auf dieser Ebene kein Gegengewicht zur

¹ Während FE1 mit 2,0 noch die Werte des Rohbaus erreicht, ermitteln wir für FE2 mit 1,7 den niedrigsten Wert in unserem Sample (vgl. auch Anhang 2.3.).

gestiegenen Verantwortung. Das Beispiel der Frontend-Montage zeigt, wie ein "modernes" Element der Arbeitsorganisation - die Verlagerung von Verantwortung auf die ProduktionsarbeiterInnen - die Gestalt eines "traditionellen" Rationalisierungsinstrumentes annehmen kann, das ausschließlich zur Intensivierung der individuellen Leistung und zur "appellatorischen" Motivation verwendet wird. So kann es nicht überraschen, daß Verantwortung von den Beschäftigten im wesentlichen als intensive Belastung wahrgenommen wird.¹

2.4. Gruppenarbeit in der Spritzgießerei (SG): Zementierung einer polaren Struktur

Die Spritzgießerei gehört zum gleichen Cost-Center wie die Frontend-Fertigung. Obwohl dieselbe Betriebsvereinbarung gilt und die Einführung der Gruppenarbeit, zum Untersuchungszeitpunkt, ebenfalls ca. sieben Jahre zurücklag, unterscheiden sich die beiden Gestaltungsansätze fundamental: Während die Frontend-Montage innerhalb unseres Samples am deutlichsten in Richtung des Pols "modifizierter Taylorismus" tendiert, handelt es sich bei der Gruppenarbeit in der Spritzgießerei um ein Modell, das sich eindeutig am Konzept "selbstorganisierter Gruppenarbeit" orientiert.²

Wie bereits in der Frontend-Fertigung erinnern sich auch in der Spritzgießerei die Beschäftigten nur schwach an den lange zurückliegenden **Einführungsprozeß**, an dem auch nicht alle der heutigen Gruppenmitglieder teilgenommen haben.³ Am konkretesten berichtet der Meister aus Schicht 1 (SG1). Nach seinen Aussagen habe es über zwei bis drei Monate verteilt vier Qualifizierungsbausteine gegeben. In diesen eintägigen Veranstaltungen sei es um die Einstellung der Beschäftigten zur Gruppenarbeit und die künftige gruppeninterne Zusammenarbeit gegangen. Der Meister ist der Meinung, daß die Inhalte nicht gut vermittelt wurden, und viele Mitarbeiter sie nicht richtig verstanden hätten: *"Die kannten das vorher nicht. Die wurden einfach überfallen, ... und sollten das dann auch sofort umsetzen"* (M/SG1).⁴ Der Meister aus SG2 berichtet, daß es vor der Einführung der Gruppenarbeit einen Einführungs-Workshop gegeben habe, an dem auch die Meister teilgenommen hätten. Danach seien die Gruppen vom Umsetzungsteam begleitet worden, wobei es im wesentlichen immer um die Frage gegangen sei, was noch verbessert werden könne. Heute liege die Betreuung der Gruppen in den Händen des jeweiligen Meisters.

Die nachhaltigste Wirkung hatte die fachliche Qualifizierung der Mitarbeiter. Da die Einführung der Gruppenarbeit mit dem Aufbau der Spritzgießerei zusammenfiel und die Arbeiter überwiegend aus der Gießerei übernommen wurden, die zu dem damaligen Zeitpunkt geschlossen wurde, waren umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen notwendig. Alle Beschäftigten sollten nach und nach zum Anlagenführerlehrgang gehen, womit über eine *"Zeitschiene"* auch die Steigerung der Lohngruppe verbunden war (GS/SG2, GS/SG1).⁵ Vor ca. zwei Jahren wurde die Qualifizierung der Mitarbeiter stark eingeschränkt, inzwischen sogar völlig eingestellt, um Personalkosten zu senken (GS/SG2, M/SG1).

Bevor wir uns näher mit dem Gestaltungsansatz in der Spritzgießerei befassen, stellen wir den Produktionsbereich und die Gruppenstruktur vor:

¹ In den Kommissionierungs- und Komplettierungsteams empfinden 74,1 % der Beschäftigten die Belastung durch Verantwortung als "hoch". Mit 70 % erreicht lediglich die Spritzgießerei, der zweite Bereich aus der Frontend-Fertigung, einen ähnlich hohen Wert. In den anderen untersuchten Arbeitsbereichen liegt er bei ca. 40 %. Differenziert man zwischen den beiden Gruppen FE1 und FE 2, zeigt sich die positive Auswirkung der Rotation. In FE1, der Gruppe, die rotiert, stufen rund 67 % der Befragten die Belastung als "hoch" ein, in FE2 sind es dagegen 80 %.

² Beide Gruppen erreichen innerhalb unseres Samples mit 3,2 die höchsten Mittelwerte.

³ Vgl. 26/29, 27/30, 28/9, 29/4, 30/1, 30/3, 32/2, 33/1, 34/22 - 34/25.

⁴ M/SG1 steht für die Quellenangabe "Expertengespräch mit dem Meister in Schicht 1".

⁵ GS/SG1 steht für Gruppensprecher Spritzgußteam, Schicht 1.

In der Spritzgießerei werden die bereits erwähnten "Pellen", also die sichtbare "Außenhaut" der Stoßfänger, hergestellt. Für die Produktion stehen sieben Spritzgußanlagen zur Verfügung, die je nach Bedarf und Personalstärke eingesetzt werden. Eine dieser Maschinen war während der Untersuchung auf Dauer für den Anlauf des neuen Modells reserviert. Die tonnenschweren Anlagen sind alle identisch konstruiert. Ein Kunststoffgranulat wird in der "Schnecke" auf Temperatur gehalten und ca. alle 100 Sekunden mit hohem Druck in eine Werkzeugform gespritzt. Das Ergebnis ist ein Kunststoff-Stoßfänger, der von einem Transportroboter aus der Spritzgußanlage entnommen und auf einem Transportband zum Auskühlen abgelegt wird. Am Ende des Transportbandes, das gleichzeitig einen Puffer darstellt, nimmt ein Beschäftigter den Stoßfänger ab, um ihn manuell sowie mit Hilfe eines Schweißautomaten weiter zu bearbeiten. Anschließend legt er ihn in ein Transportgestell, womit der Arbeitstakt beendet ist. Die aufgefüllten Transportgestelle werden entweder in einem Zwischenlager der Spritzgießerei gestapelt oder direkt in die Lackiererei gefahren. Die Tagesproduktion der gesamten Spritzgießerei liegt bei ca. 4.000 Stoßfängern, wobei in drei Schichten gearbeitet wird.

Die beiden von uns ausgewählten Gruppen bestehen aus 12 (SG1) bzw. 10 (SG2) Mitarbeitern brutto. Früher waren die Gruppen mit ca. 28 Mitarbeitern wesentlich größer als heute.¹ Als wesentlichen Grund für diese starke Personalreduzierung nennt der Meister von SG2 die Konkurrenz externer Anbieter, die zu einem kostenbewußteren Verhalten gezwungen habe. Der letzte Personalabbau lag zum Zeitpunkt der Erhebung etwa ein Jahr zurück. Im Zusammenhang mit dem Anlauf des neuen PKW-Modells wird eine Aufstockung der Gruppen um ca. 2 Beschäftigte geplant. Während der Erhebung wurden dann auch jeweils zwei Jung-FacharbeiterInnen zusätzlich in den Gruppen eingesetzt, die gerade ihre Ausbildung als Industriemechaniker (Kunststoff) abgeschlossen hatten. Unter ihnen befanden sich auch zwei Frauen, die die einzigen weiblichen Arbeitskräfte in der Spritzgießerei waren. Läßt man diese Neuzugänge unberücksichtigt,² liegt der Schwerpunkt bei den Altersgruppen in SG1 bei den 30-39jahren, in SG2 bei den 40-49jährigen, die allerdings auch in SG1 ein Drittel der Belegschaft stellen.

Die Arbeitszeitregelung für den einzelnen Beschäftigten besagt, daß er eine Woche in der Frühschicht arbeitet und anschließend im selben Rhythmus in die Spätschicht, danach in die Nachtschicht und schließlich in die Freiwoche wechselt. Für die Gruppen bedeutet dies, daß sich jeweils drei Gruppenmitglieder in der Freiwoche befinden, also in immer neuer Zusammensetzung gearbeitet wird.³ Die drei Gruppen werden insgesamt von zwei Meistern geleitet. Da in der Nachtschicht zumeist kein Vorgesetzter anwesend ist, übernimmt ein qualifiziertes Gruppenmitglied die Vertretung.

2.4.1. Der Gestaltungsansatz von Gruppenarbeit in der Spritzgießerei

Die Aufgaben, die die Gruppen in der Spritzgießerei erfüllen, sind sehr vielfältig und zum Teil hoch komplex. Eine Besonderheit ist jedoch, daß sie nicht von allen Gruppenmitgliedern gleichermaßen ausgeübt werden. Daraus resultiert eine **polare Gruppenstruktur**, die nach dem ursprünglichen Konzept nicht vorgesehen war. Wir haben vier unterschiedliche **Arbeitssituation** identifiziert:

¹ Bis 1992 gab es zwei Gruppen pro Schicht, ein "Spritzgußteam" an den Anlagen und ein "Steuerungsteam", das die Materialbereitstellung und den -transport für die Lackiererei und die Frontend-Montage übernommen hat (vgl. 25/5, 28/10, 31/23).

² Wir haben diese Beschäftigten in unserer Fragebogen-Erhebung nicht berücksichtigt, da sie einerseits erst während der Erhebung in die Gruppen kamen und dementsprechend noch über keine Erfahrungen mit dieser Form der Arbeitsorganisation verfügten. Zudem war noch unklar, ob sie auf Dauer in den Gruppen verbleiben sollten.

³ Unsere Interviewpartner bewerteten es nicht negativ, immer wieder mit anderen Kollegen zusammen zu arbeiten. Als Erklärung hierfür kann zum einen gelten, daß man über einen festen Personenstamm, der durch die Brutto-Besetzung der Gruppe definiert ist, regelmäßig in die Freiwoche wechselt. Von "außen" kommen somit keine Beschäftigten in die Gruppe. Außerdem stößt das Arbeitszeit-Modell, bedingt durch die Freiwoche, auf sehr große Akzeptanz.

Systemregulierung¹, Anlagenführung, Maschinenbedienung und Materialbereitstellung. Doch bevor wir uns näher mit den gruppeninternen Differenzierungen befassen, betrachten wir die Aufgaben für die gesamte Gruppe.²

Wie Abbildung 9 belegt, handelt es sich bei der Spritzgießerei um ein weiterreichendes Modell von Gruppenarbeit. Zwischen den beiden Schichten bestehen nur sehr geringe Unterschiede, die wir an dieser Stelle vernachlässigen können.

Zwar dominieren in den Gruppen bei den **direkten Produktionsaufgaben** eindeutig die einfachen Maschinenbediener-Tätigkeiten und die Handarbeit am Produkt, da wir jedoch auch die Beobachtung und Einstellung der Parameter als systemregulierende Arbeiten unter diesen Aufgabentyp fassen, ist eine deutlich höhere Bewertung in dieser Kategorie als in den bisher vorgestellten Projekten notwendig.³

Zu den, insgesamt ebenfalls recht umfangreichen, **dispositiven Aufgaben** gehören die Arbeitseinsatzplanung (Anwesenheit, Verleihungen, Urlaubsplanung) und die Arbeitseinteilung. Dieses sind Aufgaben der Selbstorganisation und werden grundsätzlich vom Gruppensprecher übernommen. Außerdem ist die Gruppe für die Qualifizierungsplanung und die Einarbeitung zuständig. Beides wurde in letzter Zeit aber eher vernachlässigt. Die Materialdisposition sowie die Anforderung zusätzlicher Transportgestelle finden in enger Kooperation und Absprache zwischen Gruppe und Meister statt. Das gleiche gilt für die Abgabe der Spritzgußwerkzeuge in die Instandhaltung, die Maschinenbelegung und Reihenfolgeplanung.

Auch in der Spritzgießerei gehören **Optimierungsaufgaben** nicht zum Tagesgeschäft der Gruppen. Allerdings wurde Anfang 1996 ein KVP-Workshop durchgeführt, um die Zykluszeiten und die gruppeninterne Arbeitsorganisation zu verändern. Da nun die Anlage besser laufe, habe sich nicht nur die Stückzahl erhöht, sondern auch die Qualität der Teile sei gestiegen, erklärt einer der Meister (M/SG2). Zusätzlich wurde die Position des "Ablösers" eingerichtet, damit die Anlagen in den Pausen durchlaufen können. Der Meister betont, daß bei der Umsetzung dieser Maßnahme der Erfindungsgeist der Gruppenmitglieder deutlich geworden sei. So ermögliche der Ablöser den Werkern z.B., zusätzlich eine Pause einzulegen, wofür diese wiederum bei Engpässen den Ablöser unterstützen würden. Außer der Qualität und der Stückzahl sei daher auch die "Stimmung" gestiegen (M/SG2). Die Beschäftigten bewerten die Einführung des Ablösers und die Verbesserung der Anlagen einerseits positiv, weil sich dadurch die Nacharbeit reduziere, sehen andererseits aber auch das Problem einer Leistungsverdichtung.⁴ Eine weitere KVP-Maßnahme, die das Lager optimieren soll, ist zur Zeit in Planung und wird vor allem von einem der Meister forciert.

Besonders ausgeprägt sind die **indirekten Aufgaben**. Hierzu zählen: Materialbereitstellung und -transport, Qualitätskontrolle (Verschweißungen, Sichtkontrolle, Gewichts- und Maßprüfung). Beseitigung von Störungen, Wartungsarbeiten und Reparaturen einfachen bis mittleren Niveaus an den Schweißautomaten, den Fördersystemen, den Transportrobotern und den Spritzgußanlagen sowie Werkzeugwechsel und der An- und Auslauf der Spritzgußanlagen.

¹ Den **Begriff Systemregulierung** benutzen wir in Anlehnung an Schumann u.a. 1994, S. 86 ff. Im Sprachgebrauch der Spritzgießerei ist dieser Begriff unüblich. Die Systemregulierer werden dort als Anlagenführer, manchmal auch als Einrichter bezeichnet. Für uns ist die analytische Unterscheidung zwischen Systemregulierern und Anlagenführern wichtig, weil die letzteren nur in Ausnahmefällen systemregulierende Tätigkeiten ausführen. Ihre Arbeitssituationen unterscheiden sich dementsprechend voneinander (siehe Abb. 10).

² Detaillierte Arbeitsplatzbeschreibungen finden sich im Anhang 1.3.

³ Die tagtäglich erforderlichen Parameterveränderungen durch die Systemregulierer tragen sicherlich zur Verbesserung der Qualität - und damit der Produktivität - bei. Da es sich jedoch um Gewährleistungsaufgaben handelt, verstehen wir sie als direkte Produktionsaufgaben und nicht als Optimierungsaufgaben.

⁴ 30/45, 34/85, 34/121, 34/122, 34/124.

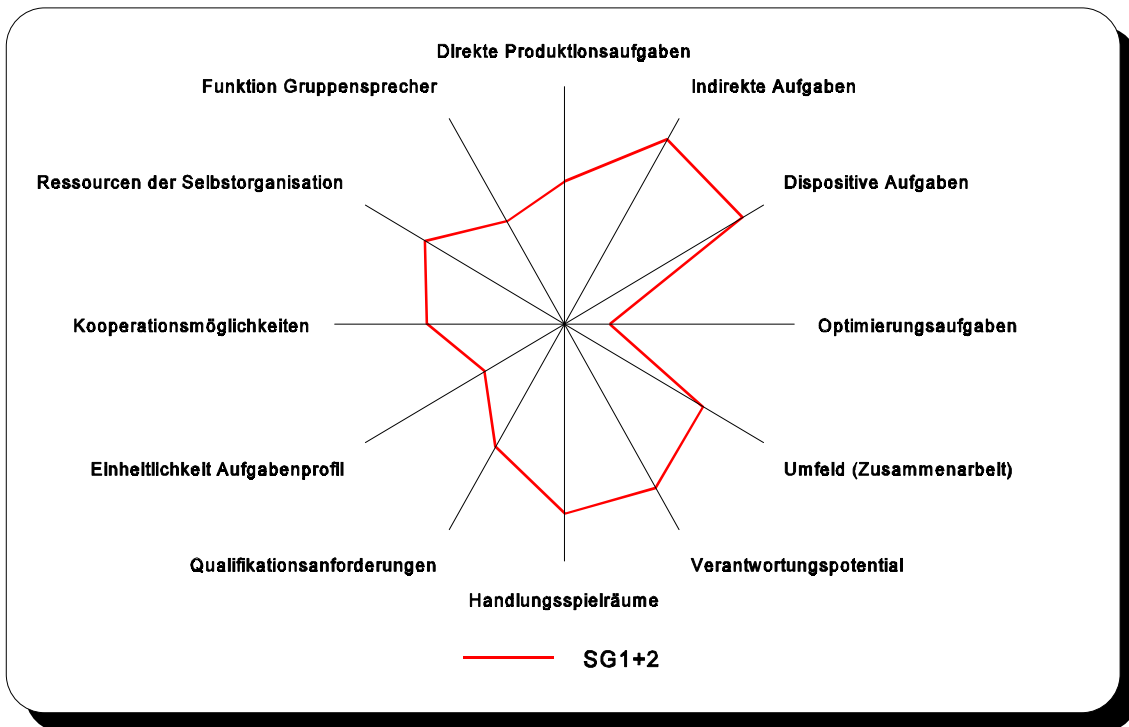


Abbildung 9: Der Gestaltungsansatz in der Spritzgießerei

Die Gruppen tragen insgesamt eine hohe **Verantwortung** mit dem Schwerpunkt bei der Produktqualität. Dafür sind permanente Kontrolle und optimierende Eingriffe in den Produktionsprozeß erforderlich (Parameteränderung). Jeder Beschäftigte bestätigt die Qualität der Teile durch Abstempeln. Es existiert ein Qualitätsregelkreis, und die Gruppe überprüft mittels graphischer Darstellungen ihre Produktionsergebnisse. Außerdem muß die reibungslose Funktion der Spritzgußanlagen garantiert werden und auf Sauberkeit und Sicherheit (Öllachen) geachtet werden. Die Gruppe trägt die Verantwortung für die Stückzahl und die termingerechte Belieferung der Lackiererei. In diesem Zusammenhang ist sie auch verpflichtet, bei der planbaren Abwesenheit darauf zu achten, daß das Produktionsprogramm eingehalten werden kann. Fehlerhaftes Verhalten wirkt sich insgesamt weniger gravierend auf die Kosten aus als im Rohbau oder der Frontend-Fertigung, da die Schäden bereits im nächsten Bereich (Lackiererei) bemerkt werden und man das Material recyceln kann.

Im Vergleich zu den bisher vorgestellten Gruppenarbeitsprojekten sind die **"Ressourcen der Selbstorganisation"** durchaus günstig. So sind die Gruppengespräche in der Regel problemlos während der Nachtschicht, also in jeder dritten Woche, zu organisieren. Sie würden üblicherweise am letzten Arbeitstag vor dem Wochenende stattfinden, da es dann, bedingt durch Reinigungsarbeiten im nachgelagerten Bereich (Lackiererei), in der Spritzgießerei Stillstandzeiten gebe (M/SG2, 25/54). In Ausnahmefällen ist es jedoch auch möglich, sie am Tage durchzuführen. Da es an jeder Anlage einen Puffer gibt, haben die Gruppen darüber hinaus gute Möglichkeiten, für kurze Gespräche auch während der Arbeitszeit zusammen zu kommen und Angelegenheiten der Selbstorganisation zu erledigen. Die Anwesenheit, den Arbeitseinsatz und die Urlaubsplanung regelt die Gruppe vor der Schicht. Zu produktionsrelevanten Informationen hat sie uneingeschränkten Zugang. Insgesamt existieren also relativ hohe Zeit- und Organisationsressourcen der Selbstorganisation.

Der **Gruppensprecher** wechselt in der Spritzgießerei wöchentlich. Dabei geht man alphabetisch nach der Reihenfolge auf der Namensliste vor. In SG2 gibt es jedoch einige Kollegen, die diese Funktion nicht übernehmen wollen. Diesem Wunsch wird entsprochen, da auch niemand

gezwungen werde, die Funktion zu übernehmen (27/55). Der Gruppensprecher arbeitet in der Gruppe voll mit und bekommt für seine Tätigkeit eine Zulage von 10 DM pro Tag (33/55, 32/46).¹ Er ist zuständig für die Arbeitseinteilung, die Anwesenheitskontrolle, die planbare Abwesenheit, die Organisation und Leitung der Gruppengespräche, die Auftragsplanung, das Ausleihen von Personal und die Verbindung zum Meister.² Er sei die *"rechte Hand"* des Meisters (25/60), denn viel von der Verantwortung, die früher beim Vorgesetzten gelegen habe, sei auf die Gruppe übergegangen (27/16).

Für die Ausprägung der Funktion des Gruppensprechers ist die Frage von Bedeutung, inwieweit ein Gruppensprecher die Chance hat, seine Rolle zu festigen. Wie in der Frontend-Fertigung ist der wöchentliche Wechsel-Rhythmus hierfür sicher ein Nachteil. Einer der Meister gibt z.B. zu Bedenken, daß der Gruppensprecher in so kurzer Zeit die geforderten Aufgaben prinzipiell nicht erfüllen und sich nicht richtig für die Probleme verantwortlich fühlen könne. Der eine Gruppensprecher würde zwar ein Problem erkennen, aber in der darauffolgenden Woche würde der nächste das Thema nicht mehr richtig weiterverfolgen (M/SG1). Im Gegensatz dazu, wird die wöchentliche Rotation von den Gruppenmitgliedern durchgängig positiv bewertet.

In der Spritzgießerei kann zudem ein Spannungsverhältnis zwischen Gruppensprecher und Systemregulierer auftreten. Letzterer sollte sich nach den Regeln der Selbstorganisation den Einteilungen des Gruppensprechers unterordnen, obwohl er doch für die Anlagen verantwortlich ist, über die größten technischen Kenntnisse verfügt und oft als Meistervertreter eingesetzt wird. Diese Konkurrenzsituation, verknüpft mit einer wöchentlichen Rotation, verringert generell die Chance zur Rollenfestigung. Dies gilt jedoch im besonderen Maß für unerfahrene Neueinsteiger, denen es schwer fällt, sich gegen die Systemregulierer zu behaupten.

2.4.2. Die Arbeitssituationen in der Spritzgießerei

Wenn in der bisherigen Analyse das Bild eines "selbstorganisierten" Gruppenarbeits-Modells überwog, so bietet die differenzierte Darstellung der einzelnen **Arbeitssituationen** die Möglichkeit, gruppeninterne Unterschiede zu verdeutlichen. Es sei daran erinnert, daß es sich bei der Gruppenarbeit in der Spritzgießerei um ein **polares Modell** handelt. Die qualitativ hochwertigsten Arbeiten werden von den Systemregulierern erledigt, während die einfachsten, aber quantitativ am häufigsten anfallenden Tätigkeiten von den Maschinenbedienern übernommen werden. Die Gruppe der Anlagenführer nimmt zwischen diesen beiden Gruppen eine Mittelposition ein, erfüllt jedoch überwiegend Aufgaben, die auch von den Maschinenbedienern übernommen werden (vgl. Abb. 10).

Der Arbeitsplatz des **Systemregulierers** ist "vor" der Anlage, d.h. dort, wo sich die Steuerpulte und Überwachungsinstrumente der jeweiligen Spritzgußanlage sowie die Zugänge zum Werkzeug und zum "Innenleben" der Anlagen befinden. Ihm obliegt vor allem die Gewährleistung des Produktionsprozesses der Spritzgußanlagen (Überwachen und Regulieren) und er greift durch Parameterveränderungen (Temperaturen, Drücke, Masse des Spritzmaterials, Zykluszeiten) optimierend in den Prozeß ein. Diese Tätigkeiten ordnen wir den unmittelbaren Produktionsaufgaben zu. Zudem übernehmen sie den größten Teil der indirekten Aufgaben. Dazu gehören Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten - soweit keine Spezialkenntnisse notwendig sind - und das aufwendige Umrüsten der Maschinen.³

¹ Vor dem umfassenden Personalabbau wurde der Gruppensprecher *"freigespielt"*, wodurch ihm zur Erfüllung seiner Aufgaben mehr Zeit zur Verfügung stand (30/4, 30/8, 30/40, ebenso M/SG1).

² Vgl. 27/53, 28/12, 29/11, 32/30, GS/SG2.

³ Aufgrund dieser Aufgabenkomplexität erhalten sie die höchste Lohngruppe in der Spritzgießerei ("I").

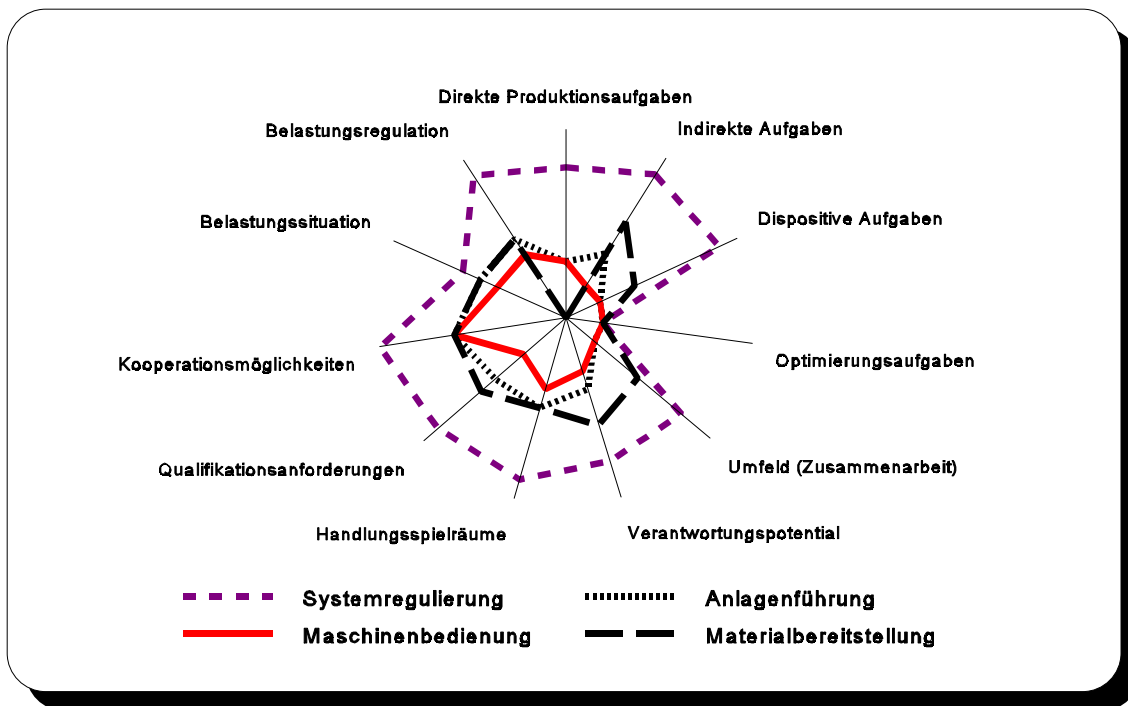


Abbildung 10: Die Arbeitssituationen in der Spritzgießerei

In jeder Gruppe gibt es zwei Spezialisten, die die systemregulierenden Arbeiten perfekt beherrschen und die einzelnen Anlagen sehr genau kennen. Pro Schicht erhält jedoch immer nur einer von ihnen diese Aufgabe. Ist der Meister nicht in der Gruppe (Nachtschicht, Urlaub, Krankheit, Besprechungen usw.), übernimmt der Systemregulierer seine Vertretung.

Sie verfügen in der Gruppe mit Abstand über die umfangreichsten Handlungsspielräume, da sie taktentkoppelt arbeiten und im wesentlichen die dispositiven und indirekten Aufgaben erfüllen. Die Systemregulierer tragen auch die größte Verantwortung, denn sie müssen im Falle von Qualitätsmängeln durch Veränderungen der Parameter den Prozeß optimieren. D.h. aber auch, daß sie letztlich für die Qualität verantwortlich sind. Ihnen obliegt zudem der Hauptteil der Kooperation mit dem Umfeld: Hinsichtlich der Qualität, sind sie Ansprechpartner für die Lackiererei, und bei größeren Instandhaltungsaufgaben arbeiten sie eng mit den Technikern der Instandhaltung zusammen.

Diese Aufgabenkomplexität bedeutet, daß an diese Arbeiter die höchsten Qualifikationsanforderungen im Bereich gestellt werden. Sie benötigen zwar keine spezifische Facharbeiterausbildung für ihr Aufgabenfeld, haben aber eine lange Einarbeitungszeit hinter sich. Übereinstimmend wird von Meistern und Mitarbeitern in der Spritzgießerei betont, daß die Qualifikation für diese Aufgabe vor allem auf Erfahrung, also der regelmäßigen Arbeit mit den Spritzgußanlagen und der genauen Kenntnis jeder einzelnen beruht.

Für die **Maschinenbediener** variieren die direkten Produktionsaufgaben ein wenig, je nach dem, ob Teillack- oder Vollack-Stoßfänger produziert werden. Im einzelnen fallen einfache Entnahme- und Einlegearbeiten (Förderband, Schweißautomat, Transportgestell), Handarbeit am Produkt (Klebestreifen und Kleinteile anbringen), Maschinenbedienung (Schweißautomat) und manuelle Nacharbeiten an den Vollack-Teilen (Schleifen von Graten und Unebenheiten) an. Zu den indirekten Aufgaben, die die Maschinenbediener übernehmen, zählt die Qualitätskontrolle. Sie umfaßt im einzelnen die Überprüfung der Verschweißungen und eine Sichtprüfung der Oberfläche. Die Durchführung der Qualitätskontrolle wird mit einem personenbezogenen Stempel quittiert. Insgesamt handelt es sich um einfache Anlerntätigkeiten, mit dementsprechend niedrigen Qualifikationsanforderungen.

Da es sich um Einzelarbeitsplätze handelt, bestehen nur eingeschränkte Kooperationsmöglichkeiten unter den Maschinenbedienern. Allerdings verfügt jede Maschine über einen kleinen Puffer und kann notfalls angehalten werden. Dadurch ergeben sich begrenzte zeitliche und räumliche Handlungsspielräume, so daß in besonderen Situationen die Anlage verlassen werden kann und gegenseitige Hilfe möglich ist.

Ursprünglich sind alle in der Spritzgießerei beschäftigten Arbeiter als **Anlagenführer** qualifiziert worden und erhielten nach einer festgelegten "Bewährungszeit" die Lohngruppe "H". Seit Mitte 1996 weicht man von dieser Praxis ab. Neue Kollegen werden nicht mehr so umfangreich qualifiziert und als Maschinenbediener mit der niedrigeren Lohngruppe ("F") eingesetzt. Wenn wir von einem **polaren Gruppenarbeitskonzept** sprechen, bei dem die beiden Pole von den Systemregulierern und den Maschinenbedienern markiert sind, so sind die Anlagenführer zwischen diesen beiden Extrempositionen anzusiedeln.

In der Regel sind die Anlagenführer ebenso wie die Maschinenbediener "hinter" der Anlage tätig. Systemregulierende oder einrichtende Aufgaben, die nach dem Konzept zu ihren Kerntätigkeiten gehören, haben sie oft lange Zeit nicht ausgeführt, so daß ihnen inzwischen die Routine fehlt und eine Dequalifizierung eingetreten ist.¹ Einzelne Anlagenführer übernehmen in Ausnahmefällen die Vertretung der Systemregulierer (z.B. bei Krankheit und Urlaub).

Von den Maschinenbedienern unterscheidet die Anlagenführer, daß sie selbständig die Spritzgußmaschinen anfahren und stilllegen können, gelegentlich Wartungsarbeiten durchführen sowie kleine Störungen am Fördersystem und am Schweißautomaten beheben. Mitunter unterstützen die Anlagenführer auch die Systemregulierer bei Umrüstarbeiten. Ihre Tätigkeiten weichen demnach vor allem beim Umfang der indirekten Aufgaben von denen der Maschinenbediener ab. Durch diese Tätigkeitsanteile fallen ihr Verantwortungspotential, ihre Handlungsspielräume und Kooperationsmöglichkeiten, aber auch ihre Qualifikationsanforderungen etwas größer aus.

Neben diesen Hauptaufgaben existieren in der Spritzgießerei noch zwei weitere Arbeitsplätze, der des Staplerfahrers und der des Ablösers. Der **Ablöser** übt im wesentlichen die Tätigkeiten des Maschinenbedieners aus. Er wechselt reihum von Anlage zu Anlage (Vollack), damit sie während der Pausenzeiten nicht abgestellt werden müssen. Da seine Arbeitssituation mit der der Maschinenbediener vergleichbar ist, verzichten wir auf eine weitere Differenzierung. Es sei jedoch darauf hingewiesen, daß für ihn der Umfang an indirekten Produktionsaufgaben geringfügig größer ausfällt, da er teilweise auch für die Qualitätskontrolle an den Vollack-Anlagen zuständig ist (wiegen, Sichtkontrolle).

Die **Materialbereitstellung** übernehmen die Staplerfahrer. Sie sind im einzelnen dafür verantwortlich, daß die vollen Transportgestelle in die Lackiererei oder in das Lager transportiert werden und leere Gestelle an den Maschinen zur Verfügung stehen. Außerdem versorgen sie die Anlagen mit Kleinmaterial. Es überwiegen die dispositiven, vor allem aber die indirekten Produktionsaufgaben. Die Staplerfahrer arbeiten eng mit dem nachfolgenden Produktionsbereich (Lackiererei) zusammen, denn er ist auch für die Materialversorgung dieses "Kunden" zuständig. Da die Materialbereitstellung die Schnittstelle zweier Produktionsbereiche bildet, resultiert aus dieser Funktion ein hohes Verantwortungspotential, denn ein Fehlverhalten würde in beiden Abteilungen den Produktionsablauf negativ beeinträchtigen. Bei der Erfüllung ihrer Aufgabe, haben die Staplerfahrer zeitliche und inhaltliche Spielräume. Dadurch bedingt, entstehen relativ günstige Kooperationsbedingungen, sowohl untereinander, als auch mit den Maschinenbedienern/Anlagenführern.

¹ Den Prozeß der Dequalifizierung und seine Ursachen beleuchten wir im Kapitel "Gruppenarbeit als sozialer Prozeß".

Aus den erheblichen quantitativen und qualitativen Unterschieden bei der Aufgabenintegration, der Verantwortung und den Handlungsspielräumen zwischen den einzelnen Arbeitssituationen resultieren andersartige **Belastungen**. Insgesamt erreicht das Belastungsniveau in der Spritzgießerei mittlere Werte. Zunächst einmal unterliegen alle Mitarbeiter dem Drei-Schicht-Betrieb mit acht Arbeitsstunden pro Schicht. Außerdem sind sie einer erheblichen Lärmbelastung durch die Spritzgußanlagen ausgesetzt.

Die Arbeitssituation der **Maschinenbediener** und der **Anlagenführer** unterscheidet sich jedoch durch die Andersartigkeit und Intensität der Belastungen. Vor allem die Arbeit an den Maschinen, auf denen Vollack-Teile produziert werden, ist durch Monotonie und hohe körperliche Belastungen gekennzeichnet, denn die Grate und "Pickel" auf den "Pellen" müssen durch Handschleifen entfernt werden.

Die Belastungen für die **Systemregulierer** unterscheiden sich grundlegend davon. Sie sind von der hohen Verantwortung (Prozeßoptimierung durch Parameterveränderungen, Qualitätssicherung) und dem Streß in Sondersituationen (Reparaturen, Wartung usw.) gekennzeichnet. So komme es durchaus vor, daß in solchen Situationen die Pause durchgearbeitet werden müsse, erklärt einer unserer Interviewpartner (25/18).

Für den **Staplerfahrer** ergibt sich eine dritte Belastungssituation. So sind einerseits die körperlichen Anstrengungen nicht zu unterschätzen (Arme, Schulterbereich, Rücken), die mit dieser Arbeit verbunden sind. Darüber hinaus ist ein hohes Maß an Aufmerksamkeit und Konzentration erforderlich. In der Spritzgießerei wird die Situation dadurch erschwert, daß sehr viele Einzelaufgaben anfallen (Ver- und Entsorgung mehrerer Anlagen und der Lackiererei).

Den Belastungen stehen einige Möglichkeiten der **Belastungsregulation** gegenüber. Im Gegensatz zur Frontend-Fertigung, wird in der Spritzgießerei nicht J-i-T, sondern in ein Lager produziert. Dadurch vermindert sich der Arbeitsdruck erheblich. Des weiteren ist der individuelle Arbeitsrhythmus beeinflussbar, da mit dem Förderband an jeder Anlage ein Puffer existiert. An den Teillack-Anlagen ist dadurch auch eine individuelle Pausenregelung möglich. Diese Chance ist an den Vollack-Anlagen geringer, weil zusätzliche Absprachen mit dem Ablöser erforderlich wären. Einen Beanspruchungswechsel ermöglicht die Rotation zwischen den Maschinen, an denen geschliffen werden muß oder diese Arbeit nicht anfällt. In beiden Gruppen ist es selbstverständlich, daß man, soweit die Möglichkeit dazu besteht, auf eine gleichmäßige Verteilung der Belastungen achtet. Diese Selbstverständlichkeit war offenbar nicht immer vorhanden. So berichtet der Gruppensprecher SG2, daß zu Anfang, als sich der Arbeitsaufwand an den einzelnen Maschinen noch sehr viel stärker unterschied als heute, die Bereichsleitung vorgegeben habe, daß dieser Umstand zwischen den Beschäftigten durch eine Rotationsregelung ausgeglichen werden solle (GS/SG2).

Die Bedingungen der Belastungsregulation sind für die Maschinenbediener am ungünstigsten, da sie den ganzen Tag über die gleichen Arbeitsgänge verrichten. Für die Anlagenführer sind die Möglichkeiten geringfügig besser, denn sie übernehmen, wenn auch in geringem Ausmaß, indirekte Aufgaben. Bedingt durch die Taktentkoppelung, die zeitliche und räumliche Bewegungsfreiheit sowie die relative Selbstbestimmung bei der Reihenfolge der abzuleistenden Arbeiten, gestalten sich die Möglichkeiten der Belastungsregulation für die Systemregulierer im Normalfall sehr gut. In Sondersituationen verschärft sich deren Lage jedoch nachhaltig, z.B. bekommen sie *"kaum eine Pause"* (25/76), wenn häufig Störungen auftreten.

Für die **Staplerfahrer** ergeben sich bessere Möglichkeiten, die Belastungen zu regulieren als für die Maschinenbediener und für die Anlagenführer. Hierfür dürften im wesentlichen die größeren Handlungsspielräume, vor allem die individuelle Zeit- und Arbeitseinteilung, von Bedeutung sein. Hinzu kommt, daß besonders zwischen den Fahrern sehr gute Möglichkeiten der Kooperation und damit der gegenseitigen Unterstützung bestehen.

Die Mitarbeiter in der Spritzgießerei sind überwiegend der Auffassung, daß die *“Möglichkeiten, auf Dauer mit den Belastungen fertig zu werden”*, gut sind.¹ Allerdings bewertet SG2 die Situation etwas günstiger als SG1.² Für die insgesamt recht positive Beurteilung dürfte die Arbeitszeitregelung, die eine Freiwoche nach Durchlauf der drei Schichten festschreibt, von Bedeutung sein.

Nachdem wir analytisch die vier Arbeitssituationen unterschieden haben, betrachten wir abschließend, wie die Gruppen ihren Arbeitsalltag organisieren.

Wie bereits erwähnt, versuchen beide die unterschiedlichen Belastungen an den Voll- und Teillack-Anlagen dadurch auszugleichen, daß regelmäßig rotiert wird. Diese Regelung ist unabhängig davon, ob es sich bei dem jeweiligen Gruppenmitglied um einen Anlagenführer oder einen Maschinenbediener handelt. Unterschiede zwischen den Gruppen bestehen bei der Rotation über die Arbeitssituation "Materialbereitstellung". In SG1 werden zwei Fahrer eingesetzt, die wöchentlich wechseln, während es in der zweiten Schicht - mit einem leistungsgeminderten Kollegen - einen festen Fahrer gibt, der ausschließlich diese Tätigkeit ausübt. Er fährt in der Regel nur die Vollack-Teile ab. Jene Beschäftigten, die an Teillack-Anlagen arbeiten, übernehmen in dieser Schicht auch den Abtransport und die Bereitstellung der Gestelle.

Aber auch die Arbeitssituation der Systemregulierer wird von beiden Schichten unterschiedlich ausgefüllt, wobei in beiden Fällen eine Leistungsverdichtung festzustellen ist. In SG2 übernimmt er die Fahrtätigkeit, falls an den Teillack-Anlagen Gruppenmitglieder eingeteilt sind, die keinen Staplerschein besitzen. In SG1 bedient er eine Teillack-Anlage, falls es seine systemregulierenden Aufgaben zulassen.

2.4.3. Fazit

Auf der Ebene des Gestaltungsansatzes handelt es sich bei der Spritzgießerei durchaus um ein Modell der "selbstorganisierten Gruppenarbeit". Diese Aussage wird durch die hohen Werte bezüglich der Aufgabenintegration, der Ressourcen der Selbstorganisation, des Verantwortungspotentials und der Handlungsspielräume belegt. Im ursprünglichen Konzept sowie in der Anfangsphase der Umsetzung, wurde versucht, diesen Ansatz für alle Gruppenmitglieder zu realisieren. Jeder Mitarbeiter sollte in vollem Umfang für "seine" Anlage zuständig sein, d.h. sowohl die Systemregulierer-, als auch die Maschinenbediener-Tätigkeiten ausführen. Im Laufe der Entwicklung bildeten sich jedoch gruppenintern vier Arbeitssituationen heraus, die sich deutlich voneinander unterscheiden. Daß für diesen Prozeß sowohl die Vorgesetzten, als auch die Beschäftigten Verantwortung tragen, werden wir im Kapitel "Gruppenarbeit als sozialer Prozeß" aufzeigen.

Während unserer Erhebungsphase ergaben sich deutliche Anzeichen dafür, daß die direkten Vorgesetzten und die Bereichsleitung der Spritzgießerei ein **"polares Gruppenarbeits-Modell"** präferieren, bei dem drei, maximal vier Mitarbeiter rotierend die Systemregulierer stellen, während die restlichen als Maschinenbediener eingesetzt werden. Die Anlagenführung, die gegenwärtig noch zwischen diesen beiden Extremposition anzusiedeln ist, soll entfallen.

Die Integration divergierender Anforderungsprofile innerhalb einer Gruppe stellt in der betrieblichen Praxis ein ernstzunehmendes Problem dar und wird sehr unterschiedlich gehandhabt. Das Beispiel im Rohbau steht für die Variante, auf der informellen Ebene die qualifizierten Arbeiten auszugliedern und durch die Schaffung eines Anlagenführerteams eine Arbeitsanreicherung für die Gruppenmitglieder einzuschränken. In der Spritzgießerei verfolgte man zu Anfang dagegen

¹ 45% (J 37,2%) beantworten diese Frage mit "gut/sehr gut", 30% mit "weder/noch" (J 27,7%), 25% mit "schlecht/sehr schlecht" (J 35,1%).

² Mit "gut" antworten in SG1: 41,7% (SG2: 50%), mit "weder/noch" in SG1: 25% (SG2: 37,5%), und mit "schlecht" in SG1: 33,3% (SG2: 12,5%).

ein Integrationsmodell, das die Arbeit jedes einzelnen Gruppenmitglieds nachhaltig aufwertete. Das aktuell diskutierte polare Modell würde dagegen, ähnlich wie im Rohbau-Beispiel, für den großen Teil der Beschäftigten die Ausübung von "Banalfunktionen" festschreiben.

In letzter Konsequenz birgt eine Polarisierung in der Spritzgießerei die Gefahr, zu einer tayloristischen Form der Arbeitsorganisation zurückzukehren. Mit Reduktion der Aufgabenintegration und der Selbstorganisation für die Maschinenbediener würde die Arbeit fragmentiert und die Sonderrolle der Systemregulierer betont werden. Sie könnten sich zu einem traditionellen Vorarbeiter entwickeln, wobei jedoch der Unterschied bestehen würde, daß sich mehrere Mitarbeiter bei dieser Funktion abwechseln.

Während unserer Untersuchung war in der Spritzgießerei noch keine klare Entscheidung über das zukünftige Gruppenarbeits-Modell gefallen. Allerdings kündigten bereits erhebliche Turbulenzen eine Auseinandersetzung auf der mikro-politischen Ebene an.¹

2.5. Gruppenarbeit an der Montagelinie (MO): Rotation über Banalfunktionen

Gruppenarbeit wurde Mitte 1993 als Pilotprojekt in der Fahrzeugendmontage eingeführt und war im Frühjahr 1994 nahezu flächendeckend an einer Montagelinie umgesetzt.² Die Montagelinie besteht aus 14 Abschnitten (Meistereien) mit insgesamt knapp 800 Beschäftigten (in beiden Schichten). Jeder Meister ist für bis zu vier Gruppen zuständig. Pro Schicht werden zwischen 233 und 267 Autos produziert.³ Die Fahrzeuge werden aus der Lackiererei übernommen und im Bereich "Karossenbau" teilmechanisiert mit weiteren Bauteilen versehen (u.a. dem Cockpit), durchlaufen danach einen hochmechanisierten Bereich (Montage von Motor, Getriebe, Auspuff, Tank, Räder usw.) und gelangen schließlich an die Montagelinie. Hier werden die Fahrzeuge komplettiert und befüllt. Bei den einzelnen Tätigkeiten handelt es sich um einfache manuelle Montagetätigkeiten in Fließfertigungsweise (Transport über "Kette" bzw. Band) mit sehr kurzen Taktzyklen.⁴ An den letzten beiden Stationen der Linie finden dann abschließende Prüfungen und die Endabnahme statt. Für unsere Untersuchung haben wir einen der letzten Produktions-Abschnitte ausgewählt.

Die Gruppen von Schicht 1 (MO1) und Schicht 2 (MO2) haben jeweils eine Bruttostärke von zehn und eine Nettostärke von neun Mitarbeitern. Es ist geplant, die Nettostärke im Rahmen aktueller Optimierungsmaßnahmen auf acht Werker festzuschreiben.

Beide Gruppen weisen Unterschiede in ihrer Struktur auf. Die Gruppenmitglieder in MO1 sind jünger als in MO2 und alle haben eine Berufsausbildung abgeschlossen. In MO2 dagegen verfügt die Hälfte über keinen Berufsabschluß.⁵

Die Gruppen arbeiten vier Wochen lang wöchentlich wechselnd in Früh- bzw. Mittagschicht und gehen dann die nächsten vier Wochen in Mittags- und Abendschicht. Die tägliche Arbeitszeit

¹ Siehe hierzu ausführlicher das Kapitel "Gruppenarbeit als sozialer Prozeß".

² Ausgenommen sind die beiden Abschnitte "ALS" (Prüfung von Achsen, Lenker und Scheinwerfern) und "Finish" (Endkontrolle, Reinigung, Kundenübergabe).

³ An der Montagelinie gab es vor kurzem eine Optimierungsmaßnahme, die während unserer Feldphase schrittweise/versuchsweise umgesetzt wurde. Durch eine Aktualisierung der tatsächlich abzuleistenden Arbeiten und die dafür vorgesehenen Arbeitszeiten (MTM) ergibt sich bei gleicher Personalstärke eine Stückzahlerhöhung von 233 auf 267 Autos/pro Schicht. Durch Umstellen der Materialbehälter (kürzere Wege) und einen Neuzuschnitt der einzelnen Arbeitsstationen soll die Stückzahl zu einem späteren Zeitpunkt auf 288 Autos/pro Schicht gesteigert werden. Für diese Neueintaktung muß jedoch erst die gesamte Linie harmonisiert werden. Während unseres Aufenthaltes in den Gruppen lag die Taktfrequenz in der Regel zwischen 233 und 267 Autos/pro Schicht. In Ausnahmefällen sank sie auf 204, für kurze Zeit wurde sie versuchsweise auf 288 hochgesetzt.

⁴ Die Fahrzeuge werden zwischen 4 und 5 Metern pro Minute über die "Kette" bzw. das Band transportiert. Über die Schicht gerechnet beträgt der durchschnittliche Taktzyklus etwa 70 Sekunden, wobei bei einzelnen Arbeitsgängen (z.B. Seitliche Auflagen) von einem Beschäftigten nur jedes zweite Fahrzeug bearbeitet wird, und sich dadurch für diesen Personenkreis die Zykluszeit verdoppelt.

⁵ Vgl. auch die Tabellen F15.1 und F15.8 im Anhang 3.

beträgt ca. 6 Stunden pro Tag. In der Regel sind alle Mitarbeiter für alle Arbeitsplätze im Arbeitssystem qualifiziert und bekommen die gleiche Lohngruppe ("F"). Einzelne Mitarbeiter haben von ihrer früheren Tätigkeit eine höhere Lohngruppe mitgebracht und behalten diese für einen begrenzten (Karenz)-Zeitraum. Qualifizierungsziel war es, daß die Mitarbeiter außer den Arbeiten der eigenen Gruppe auch die aus den vor- und nachgelagerten Gruppen übernehmen können, zumindest teilweise. Der Qualifizierungsaufwand für jeden Mitarbeiter wurde auf bis zu 40 Stunden kalkuliert und sollte im einzelnen umfassen: Training On-the-Job, Prozeßbegleitung, Informationsveranstaltung, Gruppengespräche, Qualifizierung und Try-out.

Gegenüber den anderen Fallstudien existieren in der Fahrzeugendmontage zwei Besonderheiten: Es gibt "Poolteams" und ein "Umsetzungsteam".

Die "**Poolteams**" lösen die Gruppen während der Gruppengespräche ab, damit diese während der Arbeitszeit stattfinden können. Insgesamt gehören 120 Beschäftigte dem Personal-Pool an.¹ Sie sind gut qualifiziert, da sie jeweils die Arbeitsgänge der halben Linie beherrschen müssen. Inzwischen werden sie jedoch auch bei Personalengpässen oder zur Produktivitätssteigerung eingesetzt, z.B. zur Qualitätsverbesserung, Stückzahlerhöhung oder bei Trainingsmaßnahmen. Sie können auch zur Ablösung von Gruppensprechern angefordert werden. Die Poolteams sind beim Management sehr umstritten, weil sie hohe Kosten verursachen.² Aus diesem Grund werden sie inzwischen an zwei Tagen der Woche fest in der Produktion eingesetzt, so daß in dieser Zeit keine Gruppengespräche stattfinden können. In den "Grundsätzen zur Einführung von Gruppenarbeit" in der Fahrzeugendmontage wurde die Einrichtung der Poolteams mit folgender Klausel verbunden: *"Der dafür erforderliche personelle Aufwand muß im Rahmen der Gesamtzielefestsetzung von 15% Produktivitätssteigerung kompensiert werden"*.

In beiden Hallen der Montagelinie existiert seit der Einführungsphase jeweils ein "**Umsetzungsteam**". In unserem Erhebungsbereich gehörten ihm zwei Meister und zwei Vertrauensleute an, die für diese Funktion freigestellt sind. Ihre ursprüngliche Aufgabe bestand darin, den Einführungsprozeß zu begleiten und auf eine zweite Linie zu übertragen. Da das nicht geschah, übernahmen die Umsetzungsteams immer häufiger Aufgaben der allgemeinen Prozeßbegleitung bzw. Sonderaufgaben.

Bei der **Einführung** wurden die Gruppen zunächst in mehrtägigen Workshops geschult, die u.a. vom Umsetzungsteam durchgeführt wurden.³ Obwohl die Gruppenmitglieder auch vor der Gruppenarbeit in dieser Zusammensetzung gearbeitet hatten, mußten sie sich als Gruppe erst "finden". Es habe wenig Vorstellungen darüber gegeben, wie Gruppenarbeit aussehen könnte, teilten uns die Meister und Gruppensprecher in den jeweiligen Expertengesprächen mit.

Die Montagearbeiter wurden in die Arbeitsabläufe und in die Organisation der Gruppenarbeit eingewiesen. Der Gruppensprecher MO2 berichtet, daß die Gruppen anfangs sehr viel Unterstützung gehabt hätten, z.B. seien "*schlagartig*" Materialregale umgestellt und überflüssiges Material weggebracht worden, "*so wie es die Leute wollten*". Die Mitarbeiter seien sehr engagiert gewesen, und man habe sehr viel Positives erreicht (GS/MO2).

Schon die Einführung der Gruppenarbeit war durch den Druck gekennzeichnet, die Produktivität zu steigern. In Übereinstimmung mit den Grundsätzen zur Einführung von Gruppenarbeit erklärt der Unterabteilungsleiter MO2, daß im ersten Jahr eine Produktivitätssteigerung von 15 - 20 % erreicht werden sollte. Für die Folgejahre waren ähnliche oder sogar höhere Werte geplant.

¹ Die Poolteams wurden ursprünglich für zwei Montagelinien konzipiert, aber die Gruppenarbeit beschränkt sich immer noch auf die eine Linie (vgl. UA/MO1).

² Der Abteilungsleiter spricht von 60 Fahrzeugen, die mehr produziert werden könnten, wenn die Poolteams aufgelöst würden.

³ Die Mitarbeiter erinnern sich in der Regel nur bruchstückhaft an die 2-tägigen Workshops. Als Themen dieser Einführungsveranstaltungen werden zumeist genannt: Festlegung von Aufgaben der Gruppe und des einzelnen, Aufgaben und Wahl des Gruppensprechers.

Dieses Ziel sollte durch Steigerung der Qualität, Ausschußreduzierung, Stückzahlerhöhung und Personalumsetzungen realisiert werden. Besonders im ersten Jahr sei unter der Führung des damaligen Abteilungsleiters intensiv optimiert worden, und man habe fast alle Ziele erreichen können. Diese Erfolge hätten jedoch nicht dazu geführt, Gruppenarbeit auf die Nachbarlinie zu übertragen. Statt dessen habe man sich darauf beschränkt, die Optimierungen, die auf innovative Entwicklungsleistungen der Mitarbeiter an der Linie mit Gruppenarbeit zurückzuführen seien, auch an den übrigen Fertigungslinien anzuwenden. Inzwischen sei die Dynamik der Anfangsphase verebbt. Der Unterabteilungsleiter führt diese Entwicklung darauf zurück, daß die Unterstützung durch die Fachabteilungen nachgelassen habe, die Entscheidungsprozesse im Unternehmen zu "langatmig" seien und demotivierend gewirkt hätten, und daß hinsichtlich der Produktivität und Qualität kaum noch Steigerungsraten möglich seien (UA/MO2).

Auch die Betriebsrätin betont die anfängliche Euphorie der Gruppenmitglieder, die sogar soweit gegangen sei, daß die Betriebsräte die Beschäftigten haben bremsen müssen, weil sie die Leistungsgeminderten aus den Gruppen drängen wollten, um die Produktivität zu steigern. Sie erklärt diese Stimmung damit, daß die Gruppenarbeit im ersten Jahr sowohl von den Vorgesetzten (Abteilungsleiter und Werksleiter) als auch vom Betriebsrat unterstützt worden sei. Dieses hätten auch die Gruppen gespürt, da sie alle "*Wünsche erfüllt bekamen*" (Gruppenräume, Verbesserungen an den Linien, Ressourcen). Die Belegschaft habe sich sehr stark mit der Gruppenarbeit identifiziert. Drei Ereignisse hätten jedoch eine Trendwende herbeigeführt:

- S Bedingt durch umfangreiche Personalaufstockungen seien sehr viel KollegInnen in die Mannschaft gekommen, die nicht auf Gruppenarbeit vorbereitet gewesen wären.
- S Später hätte dann eine große Zahl von KollegInnen (500-800 in drei Stufen) in einen anderen Produktionsbereich wechseln müssen, da eine große Nachfrage nach dem dort produzierten Modell bestanden habe. Dadurch seien die Gruppen "*gesprengt*" worden, mit dem Ergebnis, "*daß man heute in den Teams nur noch 2-3 Leute findet, die von Anfang an dabei sind*" (BR/MO).
- S Mit dem Fortgang des damaligen Abteilungsleiters sei eine kontinuierliche Entwicklung der Gruppenarbeit unterbrochen worden. In der Zwischenzeit hätte sowohl die Bereichs- als auch die Werksleitung mehrfach gewechselt, womit auch jeweils eine veränderte Bewertung und unterschiedliche Vorstellungen von Gruppenarbeit verbunden gewesen seien.

Inzwischen habe sich das ehemals positive Bild der Gruppenarbeit an der Montagelinie (zumindest nach außen hin) umgekehrt, berichtet sie weiter. Man kümmere sich nicht mehr um die Gruppen, da man von Seiten des Managements offenbar davon ausgehe, daß Gruppenarbeit ein "*Selbstläufer*" sei.

Diese Einschätzungen der Betriebsrätin spiegeln im Kern die Aussagen zahlreicher Gesprächspartner und unsere eigenen Beobachtungen wider. Aus der Perspektive der Beschäftigten, der mittleren Führungskräfte und Betriebsräte ist die Anfangseuphorie in Enttäuschung umgeschlagen. Doch diese Entwicklung kann nicht überraschen, denn sie war im Kern bereits im Gestaltungsansatz vorprogrammiert: Die Gruppenarbeit an der Montagelinie orientiert sich nämlich am Modell eines "modifizierten Taylorismus". Die ehemalige Euphorie war weder durch einen Ausbau der Aufgabenintegration noch durch eine weitreichende Selbstorganisation begründet, sondern basierte im Kern ausschließlich auf Optimierungsaufgaben, die auf Selbstoptimierung und das "Gold in den Köpfen" zielten. Das Beispiel der Montagelinie zeigt, daß ein solches Modell auf Dauer nicht getragen wird - weder von der Bereichsleitung, noch von den Mitarbeitern - obwohl es anfänglich erhebliche Produktivitätsvorteile bringt und die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten steigert (Anerkennung, Einfluß, Ernst-genommen-werden usw.). Ihm geht allmählich die Akzeptanz und Unterstützung verloren, weil ihm auf Dauer die Substanz und die großen Erfolge fehlen. Wenn nicht auch die Aufgabenintegration und der Ausbau der Selbstorganisation als

zentrale Optimierungsmöglichkeiten betrachtet werden, verringern sich für die Bereichsleitung im Laufe der Zeit die Möglichkeiten, durch Gruppenarbeit die Produktivität zu steigern. Immer stärker rücken die Kosten, die sie verursacht, in den Blickwinkel. Geringer Nutzen bei hohem Aufwand, eine solche Konstellation motiviert nicht dazu, den Prozeß aufrecht zu erhalten oder zu fördern. Für die Gruppenmitglieder wird bei einem solchen Modell die Ambivalenz der eigenen Optimierungsbemühungen immer deutlicher: Gestaltungsmöglichkeiten und Anerkennung gehen einher mit Personalabbau und Leistungsverdichtung. Fehlt dann die Unterstützung und das Lob der Vorgesetzten, dominieren auch hier schnell Frustration und Resignation.

2.5.1. Der Gestaltungsansatz von Gruppenarbeit an der Montagelinie (MO)

Im Arbeitsbereich der Gruppen gibt es fünf unterschiedliche Arbeitsstationen, über die rotiert wird.¹ Schicht 1 wechselt nach jeder Pause, ca. alle 90 Minuten, Schicht 2 zusätzlich einmal zwischen den Pausen.

Bei den **direkten Produktionsaufgaben** handelt es sich an der Montagelinie um einfache Montage- oder Einlege-Arbeiten, also um Handarbeit am Produkt. Der Taktzyklus schwankt zwischen gut 60 und knapp 90 Sekunden und richtet sich nach der jeweiligen Stückzahl (Eintaktung). Diese ist wiederum davon abhängig, wieviel Fahrzeuge mit einer Sonderausstattung produziert werden. An der ersten Station, der "Seitlichen Ablage", verdoppelt sich die Taktzeit, weil dort jeder der beiden Mitarbeiter jeweils nur jedes zweite Fahrzeug bearbeitet.

Neben der Arbeitsplatzzuteilung/Rotationsregelung übernehmen die beiden Gruppen als weitere **dispositive Aufgabe** die Arbeitseinsatzplanung (Steuerung der planbaren Abwesenheit) und die Verleihung von Mitarbeitern an andere Arbeitsbereiche.

Als **indirekte Aufgabe** fällt in den Gruppen lediglich das Führen der Ausschußlisten an.

Im Rahmen von KVP-Workshops sind die Gruppen durch einzelne Mitglieder an **Optimierungsmaßnahmen** beteiligt. Während unserer Erhebungsphase arbeiteten aus jeder Schicht zwei Beschäftigte daran mit, neue Taktzyklen und Stückzahlen festzulegen. Dafür wurden die einzelnen Arbeitsgänge überprüft und Vorschläge für die Umstellung von Materialregalen eingebracht. Im Gegensatz zu früher sind nicht mehr alle Gruppenmitglieder an diesen Tätigkeiten beteiligt. Da gleichzeitig solche KVP-Workshops auch nicht regelmäßig stattfinden, nehmen die Optimierungsaufgaben keinen hohen Stellenwert im Gruppenalltag ein.²

Abbildung 11 veranschaulicht, daß die geringe Funktions-/Aufgabenintegration an der Montagelinie mit einem niedrigen Niveau bei den **Qualifikationsanforderungen** einhergeht, denn es handelt sich um Anlerntätigkeiten, die rasch zu erlernen sind. Wie in der Bandmontage üblich, bedarf es jedoch einer gewissen Routine, um den Takt zu halten. Der geringe Umfang an

¹ Die Tätigkeiten sind im einzelnen im Anhang 1.4. beschrieben.

² Die folgenden Beispiele dokumentieren den qualitativen Unterschied der früheren und gegenwärtigen Optimierungsmaßnahmen und ihre schwindende Akzeptanz bei den Gruppenmitgliedern. Zunächst berichtet der Gruppensprecher MO1 vom früheren Verfahren: Die neue Einstellhilfe für das Schiebedach sei aus den Gruppen heraus entwickelt worden. Da eine erste Übergangshilfe nicht so gut funktioniert habe, sei gemeinsam mit der Herstellerfirma über eine Verbesserung nachgedacht worden. Aus diesem Gespräch resultiere das jetzt verwendete Werkzeug, auch wenn es vom eigenen Unternehmen nochmals verbessert worden sei. Die hohen Anschaffungskosten hätten sich dadurch amortisiert, daß man eine Arbeitskraft eingespart habe. Dieser Arbeitsplatzabbau sei jedoch akzeptabel, da die Einstellhilfe für die verbleibenden Kollegen eine deutliche Arbeitserleichterung bedeuten würde. Die Verbesserungsmaßnahme habe man mit der anderen Schicht in einem gemeinsamen Gruppengespräch besprochen.

Während unserer Erhebungsphase spielte das Thema "Stückzahlerhöhung durch eine KVP-Maßnahme" eine sehr große Rolle. Der Meister von MO1 berichtet: An dem Workshop hätten aus jeder Schicht der Meister, der Vertreter des Betriebsrates und zwei Gruppenmitglieder teilgenommen. Anhand des alten Arbeitsplans habe man kontrolliert, welche Arbeiten heute tatsächlich noch anfallen, welche Wege zurückgelegt werden würden und welche Arbeiten hinzugekommen seien. Anschließend seien die dafür vorgesehenen Zeiten addiert worden. Ergebnis sei gewesen, daß bei gleichbleibender Besetzung statt wie bisher 233 nun 267 Autos gebaut werden könnten (M/MO1). Zwar räumt der Meister ein, daß diese Steigerung sehr deutlich ausgefallen sei, das Murren der Gruppenmitglieder ("*Ausbeutung*") hält er jedoch für unbegründet: "*Wenn alle ehrlich zu sich sind, haben sie gemerkt, daß sie nicht ausgelastet waren.*"

dispositiven und indirekten Aufgaben, verknüpft mit einem kurzen Taktzyklus schränkt die **Handlungsspielräume** stark ein. Sie fallen in der Gruppe MO1 nur deshalb etwas günstiger aus, weil die Gruppe den Gruppensprecher "freispielern" kann, da sie eine bessere Personalbesetzung aufweist.

Die geringe Aufgabenkomplexität und die niedrigen Qualifikationsanforderungen bringen es mit sich, daß alle Aufgaben von allen Mitarbeitern übernommen werden können, so daß das **Aufgabenprofil** sehr einheitlich ist. Auch wenn es unterschiedliche Arbeitsplatzvorlieben gibt, und einzelne KollegInnen untereinander dementsprechend ihre Arbeitsplätze tauschen, wird in beiden Gruppen regelmäßig rotiert. Die daraus resultierende Routinisierung trägt zu einer hohen Einsatzflexibilität bei.

Das **Verantwortungspotential** haben wir mit mittlerer Ausprägung eingestuft, weil im Arbeitsbereich Sicherheitsteile verbaut werden (z.B. Rastbolzen für die Rücksitze) und das Aufschlagen der Dachleiste viel Übung und Fingerspitzengefühl verlangt, damit keine Schäden an der Karosserie entstehen, die umfangreiche und kostenspielige Nacharbeiten zur Folge hätten. Zusätzlich ist die Gruppe dafür zuständig, daß im Rahmen der planbaren Abwesenheit die Netto-Stärke nicht unterschritten wird. Außerdem übernimmt sie die Einarbeitung neuer Gruppenmitglieder.

Die **Kooperationsmöglichkeiten** der Gruppen sind begrenzt, denn innerhalb der kurzen Taktzyklen muß jedes Gruppenmitglied seinen Aufgabenumfang bewältigen. Da jedoch nur zwei Mitarbeiter, die mit stationären Maschinen arbeiten (Druckluftschrauber und Klimagondeln), fest an ihre Arbeitsplätze gebunden sind, verfügen die anderen über eine wenn auch sehr begrenzte Bewegungsfreiheit. So besteht durchaus die Möglichkeit, daß ein Mitarbeiter den Kollegen beim Dachleisten-Aufschlagen kurzfristig hilft, indem er bereits Vorarbeiten leistet. Die 2-3 Mitarbeiter an der Arbeitsstation "SAD/Hutablage" können sich, sollten Montage-Probleme auftauchen, ebenfalls gegenseitig unterstützen. Die Kooperationsmöglichkeiten hängen jedoch von der Laufgeschwindigkeit der Transportkette und der Variantenvielfalt ab. Wenn ein hoher Anteil an Sondervarianten produziert wird (z.B. Soundsystem, Klimaanlage), dann steigt die Arbeitsintensität und die Möglichkeiten zur Zusammenarbeit und gegenseitigen Hilfe verringern sich drastisch. Eine über die eigene Gruppe hinausgehende Kooperation mit den vor- und nachgelagerten oder den indirekten Bereichen findet nicht statt.

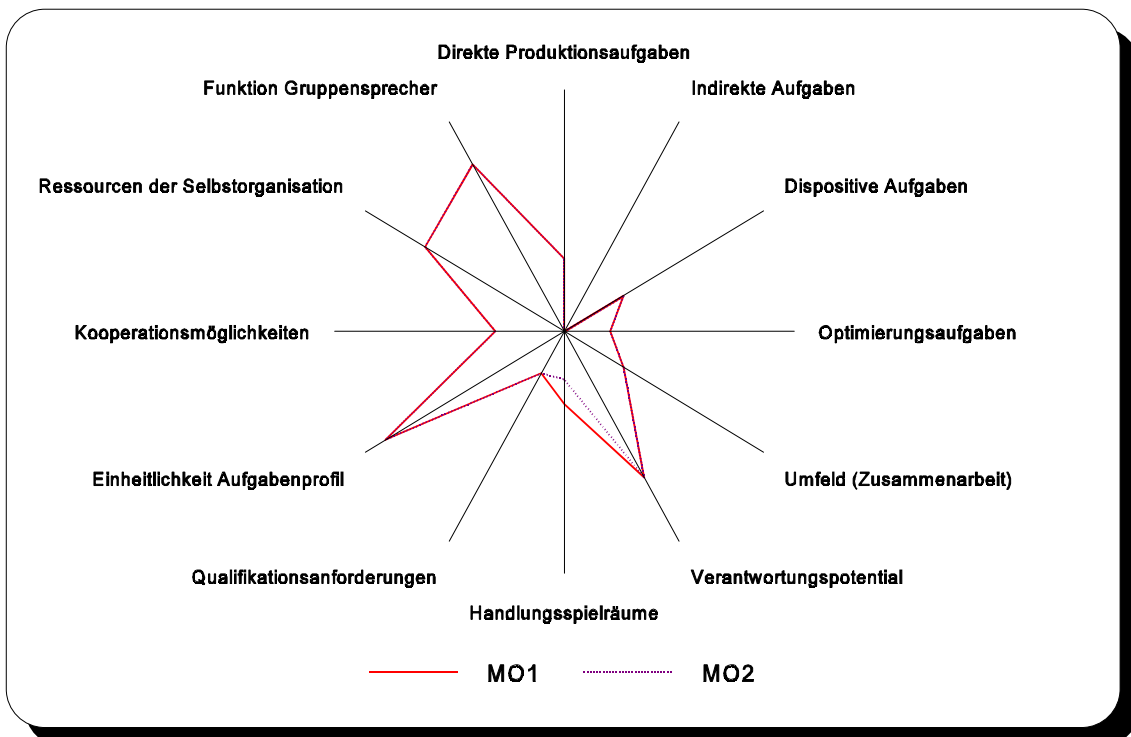


Abbildung 11: Der Gestaltungsansatz an der Montagelinie

Während die Aufgabenintegration in der Fahrzeugendmontage also nur sehr gering ausgeprägt ist, stehen den Gruppen **Ressourcen der Selbstorganisation** in beachtlichem Umfang zur Verfügung. So besteht die Möglichkeit, regelmäßig **Gruppengespräche** durchzuführen, da die Gruppen während dieser Zeit vom Poolteam abgelöst werden. Früher haben die Gespräche wöchentlich stattgefunden, heute jedoch nur noch bei Bedarf (M/MO1, M/MO2). Der Termin muß ca. eine Woche vorher bekanntgegeben werden, damit der Einsatz des Poolteams geplant werden kann. Die in anderen Bereichen festzustellenden Probleme bei der Ablösung für Gruppengespräche treten dementsprechend in der Fahrzeugendmontage nicht auf.

Wie in allen bisher vorgestellten Gruppenarbeitsbereichen werden der **Gruppensprecher** und sein Stellvertreter auch an der Montagelinie von den Gruppenmitgliedern gewählt. Ursprünglich sollte diese Funktion regelmäßig ca. alle drei Monate neu besetzt werden. In vielen Gruppen käme es jedoch zu keinem Wechsel mehr, da man mit dem aktuellen Gruppensprecher zufrieden sei, berichtet einer der Unterabteilungsleiter (UA/MO1). Von den Gruppensprechern werden u.a. auch Probleme mit dem Vorgesetzten als Grund dafür angegeben, daß viele Gruppenmitglieder die Funktion abgegeben haben (z.B. GS/MO2).

Der Gruppensprecher ist Ansprechpartner für den Meister und übernimmt in der Regel die personaldispositiven Aufgaben (Anwesenheitskontrolle, planbare Abwesenheit, Ausleihungen und Verleihungen). Des weiteren organisiert und leitet er die Gruppengespräche, schreibt die Protokolle, nimmt an der Gesprächsrunde aller Gruppensprecher teil und hat dafür zu sorgen, daß es *"an der Linie reibungslos klappt"* (GS/MO1). Die Gruppensprecher der beiden Schichten übernehmen auch die Schichtübergabe, d.h. sie sprechen miteinander ab, was gelaufen und worauf zu achten sei (GS/MO1). Einzelne Aufgaben fallen üblicherweise in die Zuständigkeit des Gruppensprechers, können aber auch auf andere Gruppenmitglieder übertragen werden. In den von uns untersuchten Gruppen betrifft dies z.B. das Führen der Ausschuß-, der Anwesenheits- und Urlaubslisten.

Der Gruppensprecher erhält für seine Aufgaben keine Freistellungszeiten. Bei günstigen Rahmenbedingungen (wenige Sondervarianten, geringere Bandgeschwindigkeit, gute Personalbesetzung) ist die Gruppe in der Lage, eine Zeitlang für den Gruppensprecher mitzuarbeiten. Prinzipiell besteht auch die Möglichkeit, ihn durch jemanden aus einer anderen Gruppe bzw. dem Poolteam abzulösen.

2.5.2. Die Arbeitssituation an der Montagelinie

Da gruppenintern über alle Arbeitsstationen rotiert wird und auch zwischen den beiden Gruppen keine wesentlichen Unterschiede bestehen, stimmen die einzelnen Kategorien der Dimension **Gestaltungsansatz** mit denen der **Arbeitssituation** weitgehend überein. Wir verzichten daher auf eine grafische Darstellung, ergänzen jedoch die Kategorien **Belastung** und **Möglichkeiten der Belastungsregulation**.

Die **Belastungssituation** in der Fahrzeugendmontage ist geprägt von hohem Zeitdruck. Hierbei führt die Leistungsverdichtung durch die (zum Zeitpunkt der Erhebung versuchsweisen) Neueintaktung zu einer Verschärfung der Situation. Aus dem kurzen Taktzyklus resultieren, durch die ständige Wiederholung der gleichen Tätigkeiten, erhebliche körperliche Beanspruchungen. Aber auch die ergonomischen Bedingungen führen an einigen Stationen zu Belastungen, denn die Gruppenmitglieder müssen teilweise in die Wagen klettern, sich hinein beugen oder sogar in gebeugter Körperhaltung mit dem Band mitlaufen. Eine **Belastungsregulation** ist ausschließlich über eine regelmäßige Rotation möglich und beschränkt sich darauf, daß immer andere Körperteile einseitig belastet werden.

Die Belastungssituationen und die Möglichkeiten der Belastungsregulation zwischen den Gruppen unterscheiden sich nur geringfügig. Die MO2-Gruppe rotiert zwar in kürzeren Abständen - alle 45 Minuten, gegenüber alle 90 Minuten in der MO1-Gruppe - ist andererseits aber durch Leistungs-

geminderte, Kranke und einen höheren Altersdurchschnitt nicht so flexibel und leistungsstark wie die MO1-Gruppe, in der es relativ viele "Leistungsträger" gibt und in der es gelingt, den Gruppensprecher zeitweise zur Unterstützung der anderen Gruppenmitglieder bzw. für Aufgaben der Selbstorganisation "freizuspielen". Sowohl hinsichtlich der Belastungen,¹ als auch in bezug auf die Regulationsmöglichkeiten² stufen wir MO1 daher etwas günstiger ein. Diese Einschätzung stimmt mit den subjektiven Bewertungen durch die MitarbeiterInnen überein.³

2.5.3. Fazit

Das Gruppenarbeits-Modell an der Montagelinie zielte von Anfang an auf eine Optimierung des Produktionsablaufes und mobilisierte dafür "das Gold in den Köpfen" der Beschäftigten. Solange diesbezüglich Potentiale vorhanden waren, die sich auch in Produktivitätssteigerungen zeigten, stand auch die Bereichsleitung hinter diesem Konzept. Wie die letzte Optimierungs-Maßnahme verdeutlicht, setzt man in der Zwischenzeit wieder auf das traditionelle Rationalisierungsinstrument der Stückzahlerhöhung. Die eingeschränkte Beteiligung der Gruppenmitglieder zielt dabei nicht mehr auf die Nutzung ihrer Kreativität und ihres Einfallsreichtums, sondern auf Akzeptanz.

Auf der Ebene der Aufgabenintegration unterscheidet sich das Gruppenarbeitsmodell nicht von einer tayloristischen Form der Arbeitsorganisation. Während der Erhebungsphase stellten die (noch) beachtlichen Ressourcen der Selbstorganisation den markantesten Unterschied dar. Diese waren jedoch an den Optimierungserfolg geknüpft und gerieten zunehmend in Gefahr, als keine Produktivitäts- oder Qualitätssprünge mehr erfolgten. Daß die Poolteams einige Monate nach Abschluß unserer Untersuchung abgeschafft wurden, erscheint unter diesem Blickwinkel als logische Konsequenz. Damit verfügen die Gruppen jedoch nur noch über sehr eingeschränkte Möglichkeiten der Selbstorganisation. Nachdem an der Montagelinie die Rationalisierungsziele erreicht wurden, ist man inzwischen zu einer traditionellen Form der Arbeitsorganisation zurückgekehrt.

2.6. Gruppenarbeit in der Airbagdeckel-Fertigung (AD): Auflösung der polaren Struktur

Während wir uns bisher mit Arbeitsbereichen eines großindustriellen Automobilkonzerns befaßten, untersuchen wir im folgenden mit der Airbagdeckel-Fertigung eine Abteilung in einem mittelständischen Zulieferbetrieb.

Die insgesamt rund 600 Beschäftigten am Standort produzieren im wesentlichen Türverkleidungen und Armaturen Bretter, aber auch Kleinteile für verschiedene Automobil-Hersteller.

Im Werk 1, dem älteren Werksteil, stellen 200 Beschäftigte die Formteile her. Aus einer Holz-Maische werden die Teile gepreßt, getrocknet und gestanzt. Im moderneren Werk 2, in dem wir unsere Untersuchung durchführten, werden diese Teile weiterverarbeitet. Unter Anwendung unterschiedlicher Verfahren (Schäumen, Kaschieren) werden die Teile "gepolstert" und mit einer Kunststoffolie überzogen, der sichtbaren Außenhaut. Hierbei handelt es sich in der Regel um Massenware, aber auch sehr individuelle Wünsche (Farbe, Material) können befriedigt werden. Mit dieser sehr knappen Darstellung haben wir das bisherige "Hauptgeschäft" des Unternehmens beschrieben. Im Gegensatz zu früher, entwickelt es sich jedoch in letzter Zeit mehr und mehr zu

¹ Wert MO1=2; Wert MO2=1,5.

² Wert MO1=2,5; Wert MO2=2.

³ Im Fragebogen bewerteten die Belastungssituation in MO1 50% positiv (MO2: 12,5%) und 12,5% negativ (MO2: 37,5%). Auch die Möglichkeiten, auf Dauer mit den Belastungen fertig zu werden, wird von den MitarbeiterInnen in MO1 etwas günstiger bewertet, als von den KollegInnen in MO2.

einem "Komponenten-Fertiger", d.h. es werden nicht nur die "Rohkörper", sondern komplett montierte Armaturen Bretter oder Türverkleidungen geliefert.¹

Zum Zeitpunkt unserer Untersuchung lagen im Unternehmen bereits sehr unterschiedliche Erfahrungen mit Gruppenarbeit aus drei Pilotprojekten vor. Während sie in einem Fall sehr erfolgreich eingeführt werden konnte, lief sie im zweiten weit weniger gut. Im dritten wurde sie in der Zwischenzeit eingestellt, da ein Neuanlauf anstand und man die umfangreiche Umstrukturierung zunächst lieber unter der traditionellen Form der Arbeitsorganisation abwickeln wollte (vgl. BR/AD)².

Als die Entscheidung getroffen wurde, Gruppenarbeit in einer weiteren Abteilung einzuführen, wählte das "Projektteam", dem zwei Meister, der Abteilungsleiter sowie die Leiter der Arbeitsvorbereitung und der Qualitätssicherung angehörten, die Airbagdeckel-Fertigung aus. An einigen Vorgesprächen nahmen sowohl die Meister jener Bereiche teil, in denen bereits Gruppenarbeit eingeführt worden war, als auch der Abteilungsleiter und die Vorarbeiter der Airbagdeckel-Fertigung (M/AD, GS/AD2). Dabei ging es um Themen wie Gruppenfindung, Ziele der Gruppe, Selbstorganisation und die Umsetzung der Verbesserungsvorschläge von den Mitarbeitern. Diese Gespräche wurden von externen Beratern moderiert. Anfang 1996 wurde Gruppenarbeit schließlich eingeführt (GS/AD1), d.h. während unserer Erhebung bestanden die Gruppen bereits seit neun Monaten. Ihr Zuschnitt entsprach dem vorherigen Arbeitszusammenhang und auch die Gruppenzusammensetzung blieb bis auf wenige Ausnahmen identisch (M/AD, GS/AD1).

Am Anfang der **Einführungsphase** stand für die Vorgesetzten eine einwöchige Blockveranstaltung und danach mehrere ein- bis zweitägige Workshops. Nach Aussagen des Meisters, habe sich dieser Vorbereitungsaufwand auf ca. zwei Wochen belaufen (M/AD).

Nach der Vorbereitung der Vorgesetzten informierte man die Beschäftigten über die Ausgestaltung von Gruppenarbeit und den angestrebten Zeitplan. Im Anschluß daran wurden diese Themen in mehreren Vorbereitungsgesprächen vertieft und diskutiert. Die Leitung dieser Gespräche übernahmen zunächst der Abteilungsleiter, später die direkten Vorgesetzten (GS/AD2). Abweichend von dieser Schilderung betont einer der Gruppensprecher, daß es nur einen Informationstermin für **alle** Gruppenmitglieder gegeben habe. Lediglich die Gruppensprecher und ihre Stellvertreter, seien stärker einbezogen und geschult worden, z.B. in bezug auf die Durchführung von Gruppengesprächen.³

Nach einiger Zeit gab es unter der Leitung externer Berater einen Erfahrungsaustausch, zu dem auch die Meister eingeladen wurden (M/AD). Zudem wurde ein "Koordinatorenteam" eingerichtet, das für die Einführung der Gruppenarbeit, Schulungen und die Betreuung der Gruppen zuständig war. Auf Einladung nahmen dessen Mitglieder auch an den Gruppengesprächen teil. Außerdem falle es in seine Zuständigkeit, "Bestandsaufnahmen, in Form von Befragungen zur Entwicklung der Gruppenarbeit", durchzuführen (BR/AD).

Bei der Beschreibung der Gruppengröße und Gruppenzusammensetzung sind einige Besonderheiten zu erwähnen, die im wesentlichen mit der notwendigen Flexibilität beim Personaleinsatz in einem mittelständischen Unternehmen zu erklären sind.

Die Gruppe AD1 hat eine Brutto-Stärke von 10 Mitarbeitern. Einer von ihnen ist jedoch in der Regel nie, ein zweiter nur hin und wieder in der Airbagdeckel-Fertigung eingesetzt. Sie helfen jedoch bei Personalengpässen in AD1 aus.

Der Gruppensprecher von AD1, ist ebenfalls nicht in der Airbagdeckel-Fertigung tätig, sondern dauerhaft mit dem Anlauf und der Bedienung einer neuen Maschine beschäftigt, mit der ein neues

¹ U.a. werden die jeweiligen Instrumente, Schalter, Armlehnen, Fensterheber usw. montiert.

² BR/AD steht für Betriebsrat/Airbagdeckel-Fertigung, AD1 künftig für die Schicht 1, AD2 dementsprechend für Schicht 2.

³ Vgl. GS/AD1, s.a. BR/AD, 46/2, 50/49, 53/2, 53/3.

Produkt und ein neues Produktionsverfahren eingeführt werden. Sein Arbeitsplatz befindet sich jedoch in unmittelbarer Nähe der Gruppe.

AD2 dagegen hat eine Brutto-Stärke von 8 Mitarbeitern. Hier besteht die Besonderheit darin, daß der Vorarbeiter auch gleichzeitig die Funktion des Gruppensprechers übernimmt. Er arbeitet in der Produktion nicht mit.¹ Da er als Vorarbeiter für beide Schichten zuständig ist, weicht seine Arbeitszeit von der seiner Kollegen ab.² Er arbeitet nicht im Schichtsystem, sondern schichtübergreifend in der "Normalschicht". D.h. morgens nimmt er seine Tätigkeit ca. 60 Minuten nach Schichtbeginn auf und ist für diese Zeit noch in der Spätschicht anwesend.

Zusätzlich zu den genannten Beschäftigten gibt es in der Airbagdeckel-Fertigung zwei Leistungsgeminderte, die ausschließlich in der Frühschicht arbeiten. Sie wechseln also die Gruppen, wodurch sich die jeweilige Bruttostärke erhöht. Während unserer mehrwöchigen Arbeitsplatzbeobachtungen ist es häufig vorgekommen, daß bei Bedarf und bei guter Personalbesetzung entweder ein Gruppenmitglied zusätzlich in eine benachbarte Fertigung gegangen ist oder als Staplerfahrer für die gesamte Produktionshalle eingesetzt wurde.

2.6.1. Der Gestaltungsansatz in der Airbagdeckel-Fertigung

In der Airbagdeckel-Fertigung fallen insgesamt sechs Arbeitsschritte an. Aus dem vorgelagerten Produktionsbereich, der Tiefzieherei, kommen die vorgeformten Folien in den Arbeitsbereich der Gruppe. Da immer sechs Airbagdeckel aus einer Folie geformt werden, müssen sie an der ersten Arbeitsstation zugeschnitten werden. Außerdem wird hier der Schriftzug "Airbag" geprägt. Von dieser Station aus gelangen die Folien an die "Schaumstation". Dieser Arbeitsabschnitt bildet zusammen mit der "Schraubstation" das Zentrum der Arbeitsgruppe, in dem der "Kernprozeß" durchgeführt wird. An beiden Stationen sind jeweils zwei Beschäftigte eingesetzt, die Schaumstation kann bei Personalengpässen allerdings auch von einem Arbeiter betrieben werden, wobei dann das Tagessoll sinkt. An der Schraubstation werden pro Arbeitsgang insgesamt 16 Metallträger vorbereitet. Im einzelnen heißt das, daß ein Schaumstoffstreifen eingelegt, eine Trennfolie aufgelegt und eine Werkzeugaufnahme für die Schaumform angeschraubt werden. Danach werden sie auf ein ca. zwei Meter langes Förderband gelegt und während des Transportes angewärmt. Auf der anderen Seite des Bandes nehmen die Schäumer die vorgefertigten Teile entgegen. Sie legen in acht "Nestern", die jeweils aus zwei Formen bestehen, die Folien in den Boden und die vorbereiteten Metallträger in den Deckel der Form ein. Danach wird mit dem "Schaumkopf" die "Schaummasse" in die Form gebracht, die Form geschlossen und erwärmt. Dadurch schäumt die Masse auf und die Folie wird mit dem Metallträger verbunden. Nachdem sie aus der Form genommen sind, werden sie an die Schraubstation zurückgegeben, an der die Werkzeugaufnahmen abgeschraubt und die Trennfolien abgezogen werden. Abschließend hängen sie die Beschäftigten an der Schraubstation zur Abkühlung auf Ständer, die sie bei Bedarf zur Weiterverarbeitung an die "Schneidestation" rollen. Hier werden das überschüssige Schaummaterial und die überstehenden Folienkanten entfernt. An der letzten Station werden die Airbagdeckel gründlich gereinigt, auf Folienfehler oder "Lunker" (Dellen im Schaum) hin kontrolliert und in die Transportkisten verpackt.³

Zum Endabnehmer hin und auch zwischen den meisten internen Arbeitsgängen gibt es Puffer. Die Arbeit ist band- und taktentkoppelt, wobei jedoch zu berücksichtigen ist, daß das Tagessoll (1350 Airbagdeckel) nur dann erreicht werden kann, wenn die Station "Schäumen" ohne

¹ Der Vorarbeiter hat in der Airbagdeckel-Fertigung im wesentlichen die Aufgaben des Meisters übernommen - "sie läuft meisterfrei", betont der Abteilungsleiter im Expertengespräch (AL/AD).

² Ursprünglich gab es in der Airbagdeckel-Fertigung für jede Gruppe einen Vorarbeiter. Da jedoch in der "Schäumerei", zu der auch die Airbagdeckel-Fertigung gehört, Vorarbeiterstellen abgebaut werden mußten, entschied man sich, für beide Schichten nur noch einen einzusetzen.

³ Eine ausführliche Beschreibung der einzelnen Arbeitsstationen befindet sich im Anhang 1.5.

Unterbrechung produziert. Pro Schicht müssen 42 "Runden" gefahren werden, wobei eine Runde bedeutet, die acht Nester zu bestücken, zu schließen und zu entleeren. Für eine Runde benötigt der Schäumer ca. elf Minuten, wobei er 16mal den gleichen Arbeitsgang wiederholt. Aufgrund der sehr engen Kooperation mit der "Schraubstation" muß diese den hier skizzierten "Arbeitsrhythmus" ebenfalls einhalten, denn zur "Schaumstation" gibt es keinen Puffer. Es handelt sich jedoch nicht um einen festen Arbeitstakt, denn geringe zeitliche Abweichungen sind durchaus möglich.

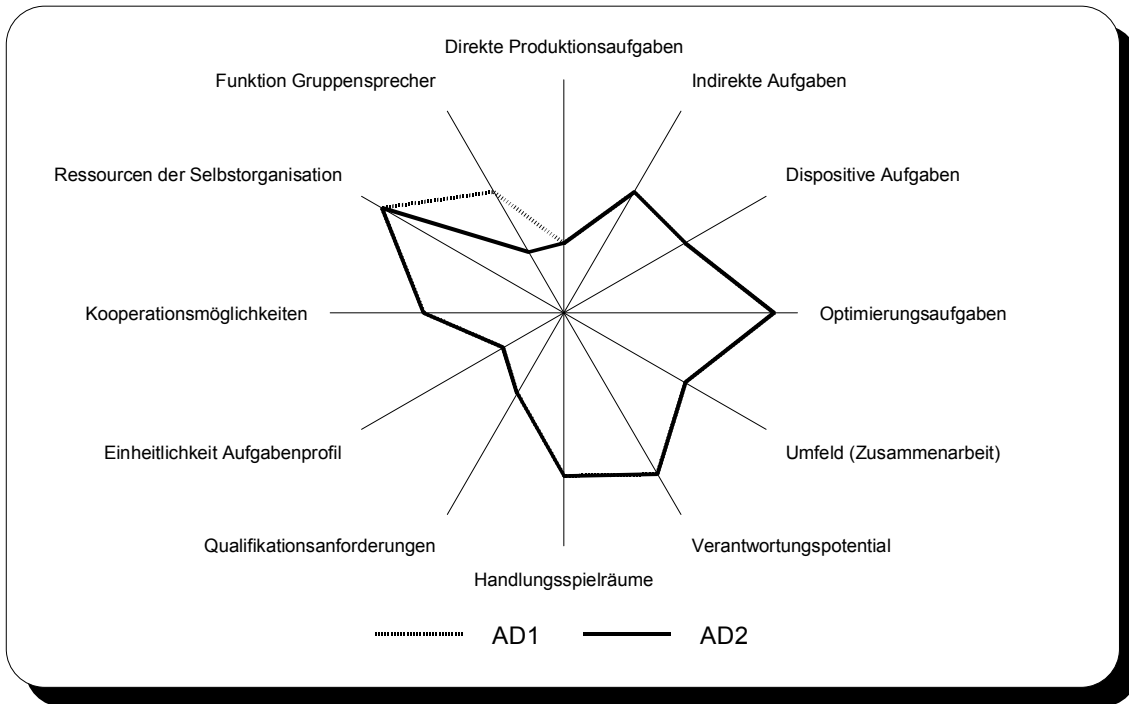


Abbildung 12: Der Gestaltungsansatz in der Airbagdeckel-Fertigung

In der Airbagdeckel-Fertigung bestehen die **direkten Produktionsaufgaben** im wesentlichen aus einfacher Maschinenbedienung, Handarbeit am Produkt und Einlegetätigkeiten. Auch die Komplexität der einzelnen Arbeitsgänge ist gering und lediglich an der Station "Schäumen" etwas höher. Bei der Mischung der Schaumkomponenten fallen in sehr geringem Umfang auch die Beobachtung und Regulierung von Parametern an. Diese Tätigkeit wird hauptsächlich vom Vorarbeiter durchgeführt und nimmt nur einen sehr geringen Anteil am Gesamtarbeitsvolumen der Gruppe ein (vgl. Abb. 13).¹

Bei den **indirekten Produktionsaufgaben** nimmt die Qualitätsprüfung und -sicherung den größten Raum ein. Für die Endkontrolle ist ein Beschäftigter abgestellt und auch an den übrigen Stationen wird immer wieder auf Produktionsfehler geachtet. Des weiteren ist die Gruppe für einfachste Wartungs- und Reparaturarbeiten zuständig, z.B. für den Klingenwechsel an der Schneidestation. Kleinere Störungen an der Mischanlage für die Schaumkomponenten behebt der Vorarbeiter. Das erforderliche Arbeitsmaterial wird in geringem Umfang von den Gruppenmitgliedern von einem Sammelplatz abgeholt, ansonsten vom Vorarbeiter im Lager in Empfang genommen oder von der zentralen Materialbereitstellung in den Arbeitsbereich der Gruppe geliefert.

¹ Weiter unten unterscheiden wir die Arbeitssituationen Produktion, Vorarbeiter und Kontrolle.

Neben der Personalplanung (Arbeitseinteilung, Urlaubsplanung) übernimmt die Gruppe als weitere **dispositive Aufgaben** die Auftragssteuerung und die Materialbestellung. Vor allem die beiden zuletzt genannten Aufgabenfelder werden in der Regel vom Vorarbeiter ausgefüllt.

Den **Optimierungsaufgaben und Verbesserungsvorschlägen** kommt in der Airbagdeckel-Fertigung ein besonders hoher Stellenwert zu. Da sie mehr oder weniger in jedem der wöchentlichen Gruppengespräche Thema sind, kann man behaupten, daß der kontinuierliche Verbesserungsprozeß in die Gruppe verlagert wurde. Hierbei geht es einerseits um die Optimierung der Produktion (z.B. bessere Beleuchtung, Umbauten an der Schraubstation usw.), aber auch um die Arbeitssicherheit (Absaugung der Lösungsmitteldämpfe bei der Endkontrolle) oder um soziale Einrichtungen (Erneuerung der Waschräume, Sitzecke im Freien). Zwischen den beiden Schichten gibt es eine enge Zusammenarbeit, Veränderungen werden grundsätzlich untereinander abgestimmt. Verbesserungsvorschläge werden von der Firmenleitung prämiert, sicherlich ein Grund für das hohe Engagement der Beschäftigten. Dabei ist Praxis, daß die Vorschläge einzelner durch die Gruppe präzisiert werden und man dann die Prämie unter den Gruppenmitgliedern aufteilt. Teilweise werden Vorschläge auch schichtübergreifend erarbeitet, wozu gemeinsame Gruppengespräche die Möglichkeit geben. In diesen Fällen erhält jeder Beschäftigte einen gleichen Anteil der Prämie (GS/AD2, GS/AD1, 47/18).

Der Abteilungsleiter weist im Expertengespräch ausdrücklich darauf hin, daß die Optimierungsmaßnahmen im Unternehmen, die auch zu Personaleinsparungen geführt hätten, nie mit Entlassungen, sondern allenfalls mit Versetzungen in andere Bereiche verbunden gewesen wären. Damit sei eine weitere Grundvoraussetzung für die Beteiligung der Beschäftigten genannt, *"denn niemand"*, auch er selbst nicht, *"würde seinen eigenen Arbeitsplatz wegrationalisieren"* (AL/AD).

Die **Zusammenarbeit mit den Umfeldbereichen** bezieht sich vor allem auf die Planungsabteilung (Terminsteuerung), das Lager (Materialbeschaffung) und die Instandhaltung (Reparaturen und Umbauten). In der Regel werden auch diese Tätigkeiten vom Vorarbeiter übernommen.

Da es sich bei den direkten Produktionsaufgaben im wesentlichen um einfache bzw. einfachste Vorrichtungen handelt, sind die Anlernzeiten kurz und die **Qualifikationsanforderungen** eher gering. Allerdings sind Übung und Routine erforderlich, um das Tagessoll zu erfüllen. Die Anforderungen an den "Schäumer" sind etwas höher, denn er muß, um Ausschuß zu vermeiden, sehr genau arbeiten (Konzentration, Sensomotorik).¹ Für die Durchführung der indirekten und dispositiven Aufgaben sind darüber hinausgehende Qualifikationen erforderlich.

Auch beim **Verantwortungspotential** und den **Handlungsspielräumen** kommt die hohe Einstufung dadurch zustande, daß der Vorarbeiter in die Gruppe integriert ist. Wie wir anhand der Arbeitssituationen in der Airbagdeckel-Fertigung noch ausführlich dokumentieren werden, fallen die Produktionsarbeiter in diesen beiden Bewertungskategorien deutlich ab.

Bedingt dadurch, daß es sich um eine bandenkoppelte Arbeit handelt, eine sehr große räumliche Nähe zwischen den einzelnen Arbeitsstationen besteht und es an den meisten Stationen einen Zwischenpuffer gibt, sind die **Möglichkeiten der Zusammenarbeit** und der gegenseitigen Hilfe gut. Bei Engpässen können einzelne Arbeitsstationen sehr schnell und auch nur für kurze Zeit mit einer zusätzlichen Arbeitskraft besetzt werden. Außerdem tragen die beiden zusätzlichen

¹ Während alle anderen produktiven Tätigkeiten in der Gruppe mit der Lohngruppe 1 vergütet werden, erhält der "Schäumer" deshalb auch die höhere Lohngruppe 2. Dabei ist anzumerken, daß einige der Beschäftigten diese Lohngruppe "fest haben", d.h. sie erhalten sie auch dann, wenn sie nicht an dieser Station eingesetzt sind. Andere wiederum bekommen sie nur dann, wenn sie auch am "Schaumkopf" arbeiten (vgl. 46/60, 52/33).

Arbeitskräfte in der Frühschicht einen Anteil zur guten Situation bei, vor allem in der ohnehin besser besetzten Gruppe AD1.

Die **Einheitlichkeit des Aufgabenprofils** stufen wir in der Airbagdeckel-Fertigung eher niedrig ein. Zwar handelt es sich überwiegend um einfache Arbeitsinhalte, an den einzelnen Arbeitsstationen sind jedoch sehr unterschiedliche Tätigkeiten zu verrichten. Da auch nicht rotiert wird und ein Arbeitsplatzwechsel nur bei Personalengpässen vorkommt - und dann lediglich einzelne Positionen betrifft - findet auch auf dieser Ebene keine Vereinheitlichung statt. Zudem gibt es gravierende Unterschiede zwischen dem Aufgabenprofil der Produktionsarbeiter und dem des Vorarbeiters, dessen Tätigkeitsschwerpunkt bei den indirekten und dispositiven Aufgaben liegt.

Verglichen mit den anderen von uns untersuchten Arbeitsbereichen besitzt die Airbagdeckel-Fertigung die umfangreichsten **Ressourcen der Selbstorganisation** (vgl. Abb. 12). Die Gruppengespräche werden regelmäßig in jeder Woche durchgeführt. Absagen, z.B. weil mehrere Gruppenmitglieder Urlaub haben oder die Produktion es erfordert, bilden die seltene Ausnahme (M/AD). Der für die Gruppengespräche vorgesehene Zeitraum von einer Stunde kann dann überschritten werden, wenn dadurch die Stückzahl nicht gefährdet wird. Auch schichtübergreifende Gruppengespräche sind vorgesehen und finden einmal monatlich statt (GS/AD). Aber auch unabhängig von den Gruppengesprächen sind kurzfristige Zusammenkünfte der Gruppenmitglieder möglich, da die Arbeit bandenkoppelt ist und zwischen den meisten Arbeitsstationen und zum Endabnehmer hin Puffer existieren.

Die räumliche Bedingungen sind ebenfalls sehr gut, denn der Besprechungsraum befindet sich in unmittelbarer Nähe des Arbeitsbereiches. Außerdem hat die Gruppe zu allen für sie relevanten Informationen uneingeschränkter Zugang, entweder über Informationstafeln am Arbeitsplatz oder über die Unterlagen des Vorarbeiters, die alle Gruppenmitglieder jederzeit einsehen können.

Der Gruppensprecher in der Airbagdeckel-Fertigung wird gewählt. Er übernimmt die Funktion zunächst für sechs Monate und kann sie dann abgeben oder abgewählt werden (GS/AD1). Grundsätzlich ist er "Erster unter Gleichen" und erhält keine Sonderzulagen für diese Funktion. Zu seinen Aufgaben gehört die Organisation und Leitung der Gruppengespräche und die Vertretung der Gruppe nach außen. Unklarheit herrscht jedoch darüber, wie weit seine gruppeninternen Kompetenzen reichen. Diesbezüglich gibt es offenbar von Fall zu Fall einen Klärungsbedarf, der in der ambivalenten Rolle des Vorarbeiters begründet ist.¹ Die betrieblichen Vorgesetzten und der Betriebsrat vertreten diese Frage betreffend sehr unterschiedliche Standpunkte:

Variante 1: Der für die Airbagdeckel-Fertigung zuständige Meister erklärt im Expertengespräch, daß der Gruppensprecher zwar die Urlaubsplanung und bei Bedarf die Arbeitseinteilung der Gruppe koordinieren solle, aber dann seien Absprachen mit dem Vorarbeiter erforderlich. Es sei ein Irrtum, wenn der Gruppensprecher meine, *"er könnte alles allein machen ... das geht nicht, also irgendeiner muß schon die-, mehr Übersicht haben"*. Und das sei in der Regel der Vorarbeiter, denn nur er kenne die Planung der Produktion (M/AD).

Aus diesen Aussagen geht hervor, daß der Gruppensprecher allenfalls ein Vorschlagsrecht besitzt. Er ist für die gruppeninterne Vorplanung zuständig - womit er zunächst einmal den direkten Vorgesetzten entlastet. Decken sich seine Vorstellungen mit denen des Vorarbeiters, wird eine entsprechende Entscheidung getroffen. Bei Meinungsverschiedenheiten sind dagegen Absprachen notwendig, wobei deutlich wird, daß der Vorgesetzte letztlich die Entscheidung trifft.

¹ Der Vorarbeiter ist einerseits direkter Vorgesetzter - und damit den anderen Gruppenmitgliedern gegenüber weisungsbefugt. Andererseits gehört er aber auch zur Gruppe, womit er im Rahmen der Selbstorganisation den Entscheidungen der Gruppe unterworfen ist. Zudem herrscht durch diese Konstellation Diffusität in Bezug auf jeweiligen Kompetenzen von Gruppensprecher und Vorarbeiter.

Variante 2: Der Betriebsrat macht dagegen die Zuständigkeit des Gruppensprechers von seiner jeweiligen Qualifikation abhängig. Als mögliche Aufgaben kämen seiner Meinung nach die Personal- und Urlaubsplanung sowie die Führung der Lohnscheine in Frage. Die Verfahrenstechnik und die Instandhaltung fallen dagegen für ihn weiterhin in den Aufgabenbereich des Vorarbeiters (BR/AD).

Für den Betriebsrat gibt es zunächst einmal eine klare Aufgabenabgrenzung, wonach der Gruppensprecher für die gruppeninterne Personalplanung zuständig ist, während sich die Aufgaben des Vorarbeiters auf das Produktionsverfahren und die Technik beziehen, denn in diesem Bereich ist er der Fachmann. Lediglich in Ausnahmefällen, nämlich falls die Qualifikation des Gruppensprechers nicht ausreicht, seine Aufgaben zu erfüllen, erweitert sich die Zuständigkeit des Vorarbeiters.

Variante 3: Der Abteilungsleiter wiederum sieht die Funktion des Gruppensprechers als Vermittler zwischen der Gruppe und dem Vorarbeiter. Er sei *"eigentlich nur dann erforderlich, wenn die Führungsqualifikation des Vorarbeiters nicht ausreicht und es dabei zu Problemen kommt"* (AL/AD).

Bei diesem Rollenverständnis spielt die Aufgabenverteilung zwischen Gruppensprecher und Vorarbeiter keine Rolle, denn es bleibt alles beim Alten. Offenbar soll der Gruppensprecher erst dann in das direkte Beziehungsverhältnis zwischen Vorarbeitern und Gruppenmitgliedern eingreifen, wenn es zu Unstimmigkeiten und Problemen kommt. Er hat somit die "Interessenvertretung vor Ort" inne und soll zwischen den unterschiedlichen Positionen vermitteln. Diese Variante zielt weniger auf Selbstorganisation oder Selbstregulation, sondern stärker auf Konfliktschlichtung und Akzeptanz.

Ein möglicher Weg, die Diffusität und den potentiellen Konflikt zwischen Gruppensprecher und Vorarbeiter um die Zuständigkeiten zu vermeiden, besteht darin, daß der Vorarbeiter zum Gruppensprecher gewählt wird. Dieses Modell wird im Unternehmen nicht nur praktiziert, wie in der Gruppe AD2, sondern von den Vorgesetzten auch favorisiert. So bezeichnet es der Meister als *"Glück"*, daß in der Airbagdeckel-Fertigung der Vorarbeiter zum Gruppensprecher gewählt wurde (M/AD, AL/AD). Der Betriebsrat steht dieser Konstruktion eher skeptisch gegenüber, denn er sieht bei einer Personalunion die Gefahr, daß es zu Interessenkonflikten zwischen den beiden Funktionen kommen kann. So könnten für die Gruppe Nachteile entstehen, wenn ein Vorarbeiter und Gruppensprecher (VA/GS) vorrangig seine Interessen als Vorgesetzter verfolge und die der Gruppe vernachlässige. Auch sei die Selbständigkeit der Gruppe durchaus gefährdet (BR/AD). Wir teilen diese Bedenken des Betriebsrates und bewerten daher die "Funktion des Gruppensprechers in AD2 niedriger als in AD1."¹

2.6.2. Die Arbeitssituationen in der Airbagdeckel-Fertigung

Wir haben bereits mehrfach darauf hingewiesen, daß die relativ hohen Einstufungen der Gruppe bei einigen Bewertungskategorien darauf zurückzuführen sind, daß der Vorarbeiter in die Gruppe integriert, also Gruppenmitglied ist. Diese "Verzerrung", die in der Dimension "Gestaltungsansatz" bei der Beschreibung eines polaren Gruppenarbeits-Modells nicht zu vermeiden ist, werden wir im folgenden dadurch relativieren können, daß wir die Arbeitssituationen "Vorarbeiter", "Produktion" unterscheiden (vgl. Abb. 13).

¹ Wir greifen die Themen "Zuständigkeit von Vorarbeiter bzw. Gruppensprecher" sowie "Vorarbeiter und Gruppensprecher in Personalunion" im Kapitel "Gruppenarbeit als sozialer Prozeß" konkret am Beispiel der Airbagdeckel-Fertigung auf. Vergleiche auch die Textinterpretation "Gruppensprecher oder Vorarbeiter - Die Interessendivergenz und ihre Folgen" Kapitel III.8).

Die bei der Herstellung der Airbagdeckel anfallenden **direkten Produktionsarbeiten**, bei denen es sich um einfache und einfachste Handarbeit am Produkt und Maschinenbedienung handelt, haben wir für die Produktionsarbeiter mit 1,5 bewertet. Zu dieser Bewertung trugen auch die geringe Komplexität der Arbeit an den einzelnen Stationen und die Praxis bei, daß nicht rotiert wird.

Der Vorarbeiter übernimmt in diesem Aufgabenbereich beobachtende, steuernde und regulierende Arbeiten, da er für die Zusammensetzung der Schaumkomponenten verantwortlich ist. Qualitativ ist diese Arbeit höher als die der Produktionsarbeiter zu bewerten, aber da sie am Gesamtarbeitsvolumen der Gruppe einen äußerst geringen Anteil hat und auch für den Vorarbeiter eher eine Randaufgabe darstellt, haben wir sie mit 1,0 niedriger eingestuft. Teilweise werden diese Aufgaben auch von den Gruppenmitgliedern übernommen, was in der Gruppe AD1 etwas häufiger vorkommt als in AD2.

Für die Arbeitssituation "Endkontrolle" fällt bei diesem Aufgabentyp die Nacharbeit an, d.h. im wesentlichen die Reinigung und die Entfernung des überschüssigen Schaummaterials.

Das Ausmaß der **indirekten Produktionsaufgaben** für die Arbeiter ist gering, denn sie übernehmen lediglich in sehr geringem Umfang die Materialbereitstellung und eine kurze Sichtkontrolle. In sehr seltenen Fällen arbeiten sie auch einzelne Airbagdeckel nach ("Nachschäumen") oder führen einfachste Wartungsarbeiten durch. Innerhalb des gesamten Arbeitspensums nehmen diese Tätigkeiten jedoch nur relativ wenig Zeit in Anspruch, so daß wir die Produktionsarbeiter mit dem Wert (2) einstufen.

Der Vorarbeiter übernimmt im wesentlichen die Leistungskontrolle und die Qualitätssicherung. Die Organisation und Durchführung größerer Umbauten an der Anlage fällt ebenfalls in seine Zuständigkeit, wobei er eng mit den Schlossern oder Elektrikern zusammenarbeitet. Zur Durchführung dieser Arbeiten werden bei Bedarf auch die Produktionsarbeiter hinzugezogen. Außerdem ist er für die Materialbereitstellung aus dem Lager verantwortlich (Wert: 3).

Wie bereits die Bezeichnung signalisiert, besteht die Kernaufgabe der "Kontrolle" darin, die Qualität der Airbagdeckel zu überprüfen. Zwar beansprucht die indirekte Aufgabe "100%-Sichtkontrolle" den größten Zeitumfang dieser Arbeitssituation, bezogen auf die Qualifikationsanforderungen und die Komplexität der Arbeit stellt sie jedoch keine anspruchsvolle Tätigkeit dar (Wert: 1,5).

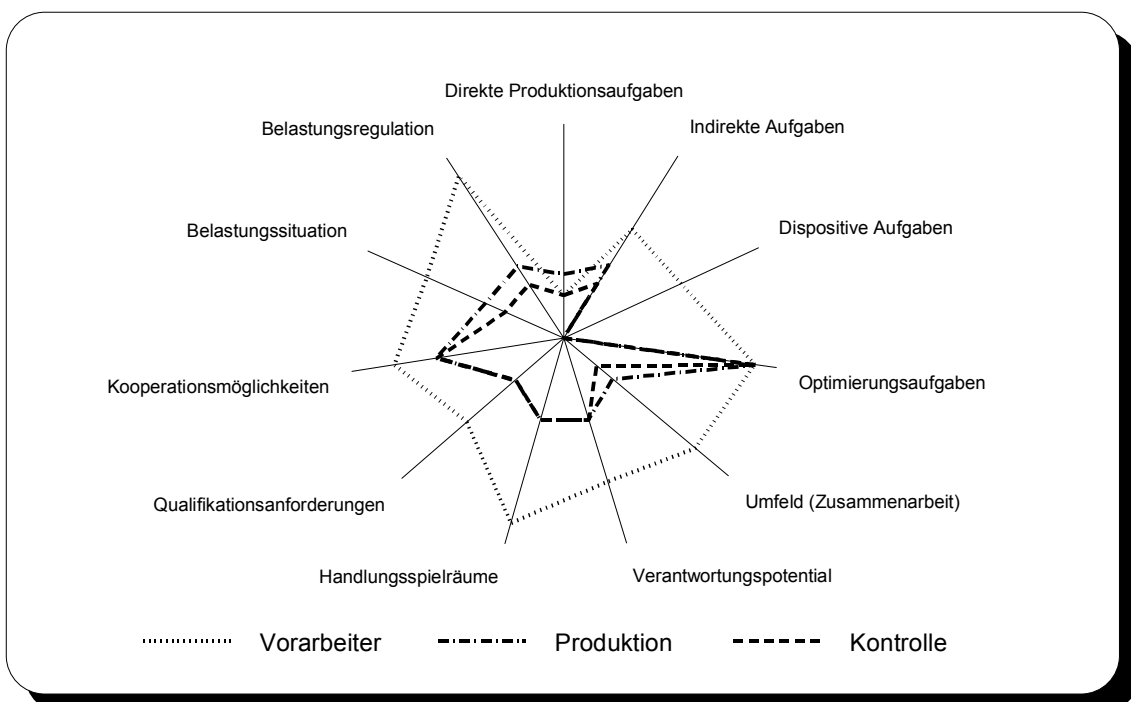


Abbildung 13: Die Arbeitssituationen in der Airbagdeckel-Fertigung

Die **dispositiven Aufgaben** konzentrieren sich im wesentlichen auf den Vorarbeiter. Dabei handelt es sich um die Materialdisposition, die Auftragssteuerung und im geringen Umfang um die Personalplanung. Lediglich im Rahmen der Personalplanung wird auch die Gruppe aktiv (Arbeitseinteilung, Urlaubsplanung), wobei der Vorarbeiter letztlich die Entscheidungen trifft.

Bei den **Optimierungsaufgaben**, die im Rahmen der regelmäßigen Gruppengespräche bearbeitet werden, sind alle Beschäftigten der Airbagdeckel-Fertigung gleichermaßen beteiligt. Wir unterscheiden daher nicht zwischen den einzelnen Arbeitssituationen (Wert: 4,5).

Entsprechend ihrer geringen Anteile bei den dispositiven und recht eingeschränkten Möglichkeiten bei den indirekten Produktionsaufgaben fällt auch die **Zusammenarbeit mit den Umfeldbereichen** kaum in die Zuständigkeit der Produktionsarbeiter. Gleiches gilt für die "Endkontrolle", obwohl hier das Ausmaß der indirekten Produktionsaufgaben größer ist. Der Kontakt zur Verwaltung, zu den vor- und nachgelagerten Bereichen, zum Materiallager und zu den Handwerkern wird im alltäglichen Arbeitsablauf fast ausschließlich vom Vorarbeiter gepflegt. Aber allein durch die Entscheidung, nur noch einen Vorarbeiter für **beide** Gruppen einzusetzen, gibt es immer wieder Momente, in denen die Gruppenmitglieder gefordert sind, vor allem während der Spätschicht, in der der Vorarbeiter nur kurze Zeit anwesend ist. In diesen Situationen sind es jedoch die Produktionsarbeiter und nicht die "Kontrolle", die diese Aufgaben übernehmen.

Diese spezifische Aufgabenverteilung begründet auch die sehr unterschiedliche Einstufung bei den Kategorien "**Qualifikationsanforderungen**" und "**Verantwortungspotential**". Während für die Arbeit der Produktionsarbeiter und der Endkontrolle lediglich recht kurze Anlernzeiten erforderlich sind, da es sich im Kern um "Banalfunktionen" handelt, ist die Tätigkeit des Vorarbeiters komplexer. Er muß über die unterschiedlichen Einflußgrößen der Produktion informiert sein (Auftragsumfang, Liefertermin, Personalstand, Material usw.) und mit diesem Wissen als Basis, die Auftragsabwicklung selbständig planen und steuern. Bei Qualitätsproblemen sind seine Kenntnisse über die Technik und das Verfahren gefragt, damit er entsprechende Gegenmaßnahmen einleiten kann. Zudem sind jedoch auch "Schlüsselqualifikationen" erforderlich, z.B. bei der Kommunikation und Kooperation mit den Umfeldbereichen oder der Verwaltung aber auch im gruppeninternen Bereich, wo seine Führungsqualitäten von Bedeutung sind.

Aufgrund der bisherigen Darstellung kann es nicht überraschen, daß auch die **Verantwortung**, die der Vorarbeiter trägt, höher ist als die der Produktionsarbeiter und der Endkontrolle. Zwar sind diese auch für die Stückzahl und die Qualität der Produkte verantwortlich und sie nehmen diese Aufgabe sehr ernst, aber letztlich trifft der Vorgesetzte die Entscheidungen oder fungiert als Kontrollinstanz (vgl. auch 53/71). Ein Beispiel für dieses Prinzip ist die Qualitätskontrolle. Während unserer Arbeitsplatzbeobachtungen haben wir es immer wieder erlebt, daß an den einzelnen Arbeitsstationen das Produkt begutachtet wurde und man mit den Kollegen diskutierte, ob ein Teil "i.O." (in Ordnung) ist oder in den Ausschuß muß. Bei relativ eindeutigen Urteilen traf die Gruppe die Entscheidung, während bei den kritischen Grenzfällen der Rat des Vorarbeiters eingeholt wurde. Er entschied schließlich, ob man den jeweiligen Airbagdeckel recyceln mußte oder ihn an den Endabnehmer "verkaufen" konnte.

Die **Handlungsspielräume** der Produktionsarbeiter sind zwar größer als in den meisten anderen Gruppen, die wir untersucht haben, müssen insgesamt dennoch als "begrenzt" bewertet werden. Bedingt durch Bandenkoppelung der Arbeit bestehen für sie zwar zeitliche und räumliche Spielräume, die jedoch dadurch knapp bemessen sind, daß die eingesetzten Maschinen und Anlagen mehr oder weniger durchlaufen müssen, um die Tagesproduktion zu schaffen. Dennoch besteht die Möglichkeit, in Grenzen sein Arbeitstempo individuell zu variieren oder kurzfristig mit mehreren Kollegen an einer Station zusammenzuarbeiten. Für die Beschäftigten an der Schraub- und an der Schaumstation sind diese Bedingungen jedoch schlechter, da es an diesen Arbeits-

Arbeitsplätzen zur Schaumstation hin keinen Puffer gibt. An der Schraub- und der Schneidestation können die Beschäftigten zudem auch in sehr begrenztem Umfang die Reihenfolge der abzuleistenden Arbeiten beeinflussen. So liegt es in ihrem Ermessen, wann und wie die erforderlichen Vorarbeiten von ihnen durchgeführt werden.

Da es an der Endkontrolle keine Maschinenbindung gibt, sind die zeitlichen und räumlichen Handlungsspielräume etwas größer als für die Produktionsarbeiter. Aber auch an dieser Station muß das Tagessoll erreicht werden, und so darf dieser Unterschied nicht überbewertet werden. Für den Vorarbeiter ergibt sich eine völlig andere Situation, da er kaum mit den direkten Produktionsaufgaben und dem damit verknüpften Stückzahlruck zu tun hat. Er kann in der Regel entscheiden, wann und in welcher Reihenfolge er seine alltäglichen Aufgaben erledigt und wann er Sonderaufgaben (z.B. Umbauten) angeht. Da ihm auch seine Vorgesetzten selten Vorschriften machen, besitzt er extrem große zeitliche, inhaltliche und räumliche Handlungsspielräume.

Die **Belastungssituation** der Produktionsarbeiter ist zum einen durch die Arbeit mit gesundheitsschädlichen Stoffen geprägt. So können durch die verwendeten Schmier- und Trennmittel Hautallergien hervorgerufen werden. Ein weiterer negativer Einflußfaktor ist durch die immer wiederkehrenden Arbeiten gegeben, wodurch Monotonie und einseitige körperliche Belastungen gefördert werden.

Für die Endkontrolle gelten im Kern die gleichen Aussagen wie für die Produktionsarbeiter. Allerdings sind hier die Belastungen durch den Umgang mit schädlichen Stoffen größer. Die Produktionsarbeiter können durch sorgfältigen und vorsichtigen Umgang mit den Schmier- und Trennmitteln ihr Risiko reduzieren, während der Beschäftigte an der Endkontrolle hierauf keinen Einfluß hat und immer die Dämpfe des zur Reinigung verwendeten Waschbenzins einatmet, obwohl es eine Absaugvorrichtung gibt. Und auch die Monotonie wirkt belastend, denn schließlich wird im hohen Taktzyklus immer wieder die gleiche Tätigkeit verrichtet. Die einseitigen körperlichen Belastungen nehmen demgegenüber einen niedrigeren Stellenwert ein.

Die Möglichkeiten der **Belastungsregulation** sind für diese Beschäftigten eher gering und bestehen darin, daß sie in engen Grenzen ihre Arbeitsgeschwindigkeit variieren und kurze Pausen einlegen können. Entlastend wirkt ebenfalls, daß zwischen den einzelnen Stationen Puffer vorhanden sind und sich gegenseitig geholfen werden kann. Obwohl eine Rotation, durch die die einseitigen Körperbelastungen reduziert werden könnten, durchaus möglich wäre, haben sich die Gruppen dagegen entschieden (vgl. M/AD).¹

Für den Vorarbeiter spielen die genannten Belastungen, die direkt mit der Produktionsarbeit und der Endkontrolle zusammenhängen, keine Rolle. Insgesamt ist die Situation für ihn sehr viel günstiger, wobei nicht übersehen werden darf, daß durch seine Vorgesetztenrolle und die hohe Verantwortung, die er trägt, psychische Belastungen auftreten können. Allerdings verschaffen ihm seine große Selbständigkeit und die beachtliche räumliche und zeitliche Bewegungsfreiheit im Alltag fast optimale Möglichkeiten der Belastungsregulation. In Sondersituationen, z.B. bei Störung oder Neuanläufen verschlechtert sich diese günstige Situation jedoch nachhaltig.

2.6.3. Fazit

Im Rahmen der Dimension "Gestaltungsansatz" tendiert die Airbagdeckel-Fertigung innerhalb unseres Samples - gemeinsam mit der Spritzgießerei - am deutlichsten zum Pol

¹ In unserer schriftlichen Befragung stellten wir die Frage nach der Bereitschaft, mehr als bisher zu rotieren. In AD1 äußerten 40 %, in AD2 50% der Befragten diesen Wunsch. Der Vorarbeiter schätzt die Bereitschaft zur Rotation dagegen im Expertengespräch mit 25% erheblich niedriger ein. Wir teilen diese Einschätzung, denn insgesamt war die Beteiligung an der Fragebogen-Erhebung in diesem Bereich außergewöhnlich niedrig, wobei sich vor allem "potentielle Rotationsgegner" nicht geäußert haben

"Selbstorganisierte Gruppenarbeit". Die Differenzierung in die Arbeitssituationen "Vorarbeiter", "Produktion" und "Kontrolle" relativiert dieses positive Bild, denn es zeigt sich, daß die "Verfügungsmasse" der Gruppe sehr unterschiedlich verteilt ist und sich bei zahlreichen Bewertungskategorien auf den direkten Vorgesetzten konzentriert. Für sich allein genommen und auf Dauer ausgerichtet würde eine solche Konstellation nichts weiter als ein Festhalten an einer tayloristischen Form der Arbeitsorganisation seitens der Unternehmensleitung bedeuten: Die Zuständigkeiten, Aufgabenumfänge und Einflußmöglichkeiten der Gruppe steigen scheinbar, weil die Tätigkeiten des direkten Vorgesetzten integriert werden. Real ändert sich jedoch nichts, denn der Aufgabenzuschnitt und die Kontrollfunktion des Vorarbeiters bleiben erhalten. Unter Berücksichtigung einiger weiterer Kategorien wird jedoch deutlich, daß man keineswegs (verdeckt) am Status quo festhalten will, sondern vielmehr ein **"Entwicklungs-Modell"** praktiziert. So sorgen die räumliche Nähe der einzelnen Arbeitsstationen - also das Anlagenlayout - und die Einrichtung von Puffern dafür, daß sich für die Gruppenmitglieder räumliche und zeitliche Handlungsspielräume ergeben und die Kooperationsmöglichkeiten steigen. Gleichzeitig bieten die überaus günstig gestalteten Ressourcen der Selbstorganisation, hier vor allem die regelmäßigen Gruppengespräche, den Beschäftigten die Chance, sich als Gruppe zu finden, interne Konflikte zu regeln und Verantwortung zu übernehmen. Die Prämierung von Optimierungsmaßnahmen, aber auch die Realisierung von Vorschlägen zur Verbesserung der sozialen Einrichtungen wirken auf die Beschäftigten motivierend und fördern die Veränderungsdynamik. Mit der Reduktion auf einen Vorarbeiter für beide Schichten, ist zwangsläufig eine schrittweise Übernahme dessen Aufgaben durch die Gruppenmitglieder verbunden. Wir werden auf diese Auflösung des polaren Gestaltungsansatzes, aber auch auf das veränderte Gruppenklima und das gesteigerte Selbstwertgefühl der Gruppenmitglieder noch ausführlich im Kapitel "Gruppenarbeit als sozialer Prozeß" zurückkommen.

Aber auch die Unterscheidung der beiden Arbeitssituationen "Produktionsarbeiter" und "Endkontrolle" gibt einige bemerkenswerte Hinweise. Abbildung 13 zeigt, daß der erheblich größere Umfang an indirekten Produktionsaufgaben bei der "Endkontrolle" mit keiner Verbesserung der Arbeitssituation verbunden ist. Der Vorteil wachsender Handlungsspielräume vor allem durch die individuelle Zeiteinteilung wird durch die höheren Belastungen (Monotonie, giftige Dämpfe) und die sinkenden Möglichkeiten der Belastungsregulation mehr als aufgezehrt. Für den jeweiligen Beschäftigten kann die geringe Komplexität einer indirekten Produktionsaufgabe also alles andere als eine Arbeitsanreicherung oder -bereicherung bedeuten. Als Fazit dieses Vergleiches bleibt festzuhalten, daß eine Verlagerung von indirekten Produktionsaufgaben, die über "Banalfunktionen" nicht hinausgehen, positive Effekte allenfalls auf der Ebene des Belastungswechsels durch konsequente Rotation innerhalb der Gruppe bringt.

2.7. Zusammenfassung: Umsetzungsprobleme auf dem Shop-Floor

Von der Realisierung des Konzepts "Selbstorganisierter Gruppenarbeit" ist die Mehrzahl der von uns untersuchten Gruppenarbeitsprojekte weit entfernt. Der Rohbau, die Frontend-Montage und die Montagelinie tendieren sogar deutlich zum Pol einer "modifiziert tayloristischen Gruppenarbeit" (vgl. Abb. 14).² Diese drei Arbeitsbereiche weisen eine Gemeinsamkeit auf: Es handelt sich um eine Linien-Fertigung mit kurzen Taktzyklen und strikter Taktkoppelung, die die Handlungsspielräume der Gruppen extrem einschränken. Selbst die Integration der Endkontrolle schafft keine Abhilfe, denn sie ist ebenso dem Takt unterworfen wie die Produktionsarbeit. Taktentkoppelt

² Zur Berechnung des Mittelwertes für die Funktions-/Aufgabenintegration haben wir die Kategorien 1-6 und 12 einbezogen; bei der Selbstorganisation berücksichtigen wir die Kategorien 8, 9 und 13-15. Vergleiche im einzelnen die Profile im Anhang 2.2. und 2.3.

arbeiten hier lediglich die "Materialbereitsteller" im Rohbau und in der Frontend-Montage. Mit diesen **Produktionsbedingungen** sind wesentliche Ursachen für die geringe Reichweite der Gruppenarbeits-Modelle benannt. Das belegen auch die Gegenbeispiele Spritzgießerei und Airbagdeckel-Fertigung, bei denen die direkten Produktionsaufgaben zwar ebenfalls kurzgetaktet sind, aber die Taktkoppelung durch Puffer reduziert wurde. Dadurch entstehen Handlungsspielräume für die Selbstorganisation. Die Umsetzungsprobleme sind zusätzlich jedoch durch bereichsspezifische Entscheidungen und Entwicklungen begründet.

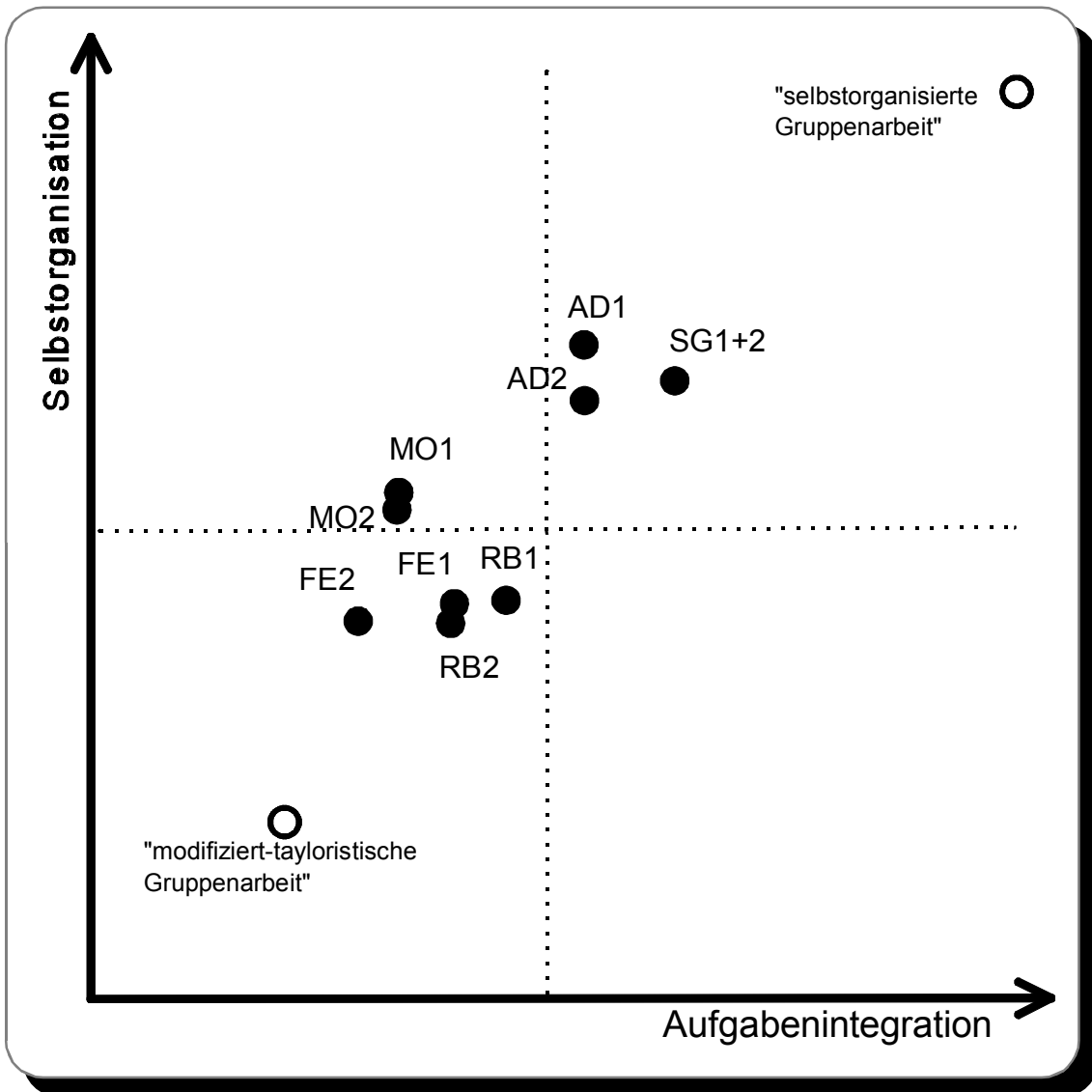


Abbildung 14: Reichweite der Gruppenarbeitsprojekte

Im Rohbau, einer hochmechanisierten Produktion, wurde die Chance vergeben, durch die Integration der Anlagenführung den Aufgabenumfang der Gruppe zu erweitern, die Arbeit qualitativ aufzuwerten und den Umfang der taktentkoppelten Tätigkeiten zu steigern. Der zunächst leichter erscheinende Weg, den Konflikt mit den Anlagenführern zu vermeiden und sie (informell) zu einer eigenen Gruppe zusammenzufassen, führt dazu, daß für die Gruppenmitglieder im Rohbau im Kern nur "Banalfunktionen" übrigbleiben. Die eingeschränkte Reichweite der Gruppenarbeit resultiert somit daraus, daß bereits während der **Einführungsphase** das auf Aufgabenintegration ausgelegte Konzept nur halbherzig umgesetzt wurde. Auch für das Unternehmen stellt dieses Gruppenarbeits-Modell eine Ressourcen-Verschwendung, im Extremfall sogar eine Ressourcen-Vernichtung dar. Die sehr eingeschränkten Arbeitumfänge

geben den Gruppen kaum Möglichkeiten, "das Gold in den Köpfen" zu nutzen, z.B. durch die Ausführung dispositiver oder optimierender Aufgaben. Die Potentiale hierfür wären durchaus vorhanden, denn fast alle Gruppenmitglieder verfügen über eine abgeschlossene Berufsausbildung, teilweise sogar in Metall- oder Elektroberufen. Die Ausübung von "Banalfunktionen" führt auf Dauer zu Dequalifizierung und somit zur Vernichtung von "Ausbildungskapital".

Auch in der Frontend-Montage ist man einen ähnlichen Weg gegangen. Eine Vielzahl von indirekten und dispositiven Aufgaben wurden nicht in die Gruppen verlagert, sondern man überließ sie "Spezialisten". Die Einrichtung von eigenen Fahr- und Anlagenführerteams beschränkt auch hier die Aufgabenumfänge der Gruppen und läßt ihnen fast ausschließlich taktgekoppelte Arbeit. Darüber hinaus sind die zeitlichen Handlungsspielräume durch die **J-i-T-Anbindung** an die nächste Produktionshalle extrem eingeengt, was wiederum die Möglichkeit beschränkt, Gruppengespräche zu führen. Zudem wirken in der Frontend-Montage **äußere Umwelteinflüsse** sehr nachhaltig, denn als Komponenten-Produzent ist sie im Rahmen der "Outsourcing-Strategie" einer harten externen Konkurrenz ausgesetzt: Mit dem erheblichen Stellenabbau verringerte sich die Chance, Personalpuffer für Gruppengespräche zu nutzen. Nach und nach wurden die Ressourcen der Selbstorganisation ausgetrocknet und die Gruppen in ihrer kurzgetakteten, monotonen Arbeit "eingeschnürt". Dabei verkümmerte die Selbstorganisation und so kann es nicht überraschen, daß in dieser Abteilung die Führungskräfte wieder stärker ihre traditionellen Aufgaben übernahmen. Eine geringe Aufgabenintegration, fehlende Ressourcen der Selbstorganisation und eine traditionelle Meisterrolle sind Merkmale des Rückfalls in die tayloristische Produktionsweise.

Bezogen auf die Integration indirekter und dispositiver Aufgaben schneidet die Montagelinie noch schlechter ab als die beiden bisher erwähnten Produktionsbereiche. Mit Einführung der Gruppenarbeit sind hier die Aufgaben nicht nennenswert erweitert worden. Gruppenarbeit lebte an der Montagelinie anfangs davon, daß Optimierungsaufgaben übertragen und in den Gruppengesprächen regelmäßig bearbeitet wurden. Mit der Einrichtung von Poolteams schuf man dafür ausgesprochen günstige Rahmenbedingungen. Anfangs herrschte eine wahre Euphorie: Die Gruppen hatten Ideen, die Vorgesetzten unterstützen sie, Vorschläge wurden umgesetzt, Erfolge stellten sich ein, die Leistungen der ArbeiterInnen wurden anerkannt, das Selbstwertgefühl stieg. Inzwischen ist die Stimmung in Frustration, teilweise in Resignation umgeschlagen, denn auch dieser Prozeß ist rückläufig. Während unserer Untersuchung wurde immer wieder der Wechsel des Abteilungsleiters als Grund für diesen Wandel genannt. Sicherlich steht und fällt Gruppenarbeit mit dem Engagement der Vorgesetzten als "Machtpromotoren", doch stößt dessen ungeachtet ein solch schmaler Gestaltungsansatz, der nur auf die Optimierung von Anlagen und Werkzeugen zielt und die Reorganisation der Arbeit sowie den Ausbau der Selbstregulation ausschließt, auf Dauer an Grenzen. Auch an der Montagelinie wurde das sehr viel umfassendere Konzept bereits in der **Einführungsphase** beschnitten. Bei einem solchen Modell werden im Laufe der Zeit die Möglichkeiten der Produktivitätssteigerung immer geringer, entweder weil der Ideenreichtum der Beschäftigten nachläßt oder die Realisierung nicht mehr als rentabel erscheint. So werden unter Kostendruck die Ressourcen der Selbstorganisation beschnitten, wie der zweckentfremdete Einsatz des Poolteams an der Montagelinie und seine Abschaffung wenige Monate nach unserer Untersuchung belegen. Die Verknappung der Selbstorganisationsressourcen aber ist ein deutliches Signal dafür, daß das **Management** den Gruppen die **Unterstützung** entzieht. In Verbindung mit einer geringen Funktions-/Aufgabenintegration wird damit aber Gruppenarbeit insgesamt zur Disposition gestellt.

Die Spritzgießerei ist im Rahmen unseres Samples der einzige Bereich innerhalb der Automobilproduktion, der in Richtung selbstorganisierter Gruppenarbeit tendiert. Ausschlaggebend für diese

positive Gesamtbilanz sind die erheblichen Handlungsspielräume, die den Gruppen zur Verfügung stehen. Diese resultieren zum einen aus den **Rahmenbedingungen der Produktion**. Die Produktion in ein Lager erhöht die zeitlichen Spielräume und die Möglichkeit, die Reihenfolge der Auftragsabwicklung zu variieren. Die Puffer an den einzelnen Anlagen geben den Beschäftigten die Chance, trotz kurzer Arbeitstakte ihr Arbeitstempo individuell zu gestalten. Für die Gruppe bieten sie die Gelegenheit, auch während der Arbeitszeit kurzfristig zusammenzukommen, um Fragen der Selbstorganisation zu klären. Ein weiterer wesentlicher Unterschied zu den übrigen Arbeitsbereichen besteht darin, daß man in der **Einführungsphase** konsequent an der Umsetzung des weitreichenden Gruppenarbeitskonzepts festgehalten hat, indem man die Systemregulierung in die Gruppen integrierte. Dadurch erhöhen sich für die Gruppe die arbeitsinhaltlichen Handlungsspielräume und der Umfang an taktentkoppelter Arbeit. Für die einzelnen Beschäftigten bedeutet die Übernahme der umfangreichen dispositiven und indirekten Aufgaben eine qualitative Aufwertung der Arbeit oder anders ausgedrückt eine wirkliche Arbeitsbereicherung. Dieser Befund gilt für die Anfangsphase der Gruppenarbeit in der Spritzgießerei, also für die Zeit, als noch jeder Beschäftigte für alle Arbeiten an einer Anlage zuständig war. In der Zwischenzeit ist die Gruppenrealität von einer Polarisierung in Systemregulierer und Maschinenbediener geprägt, was zumindest für letztere die Reichweite des Gruppenarbeits-Modells reduziert.

Während unserer Untersuchung standen die Anlagenführer noch zwischen diesen beiden Extrempositionen, allerdings gab es deutliche Anzeichen dafür, daß die Vorgesetzten ein polares Gruppen-Modell favorisierten. Ein solcher Schritt würde den Abschied vom ursprünglichen Konzept bedeuten. Die erheblichen Einschränkungen für die künftigen Maschinenbediener bei der Aufgabenintegration hätten zur Folge, daß für sie nicht mehr von einer *"differentiellen Arbeitsgestaltung"* - im Sinne Ulichs - gesprochen werden kann. Für sie würden sich kaum *"Tätigkeitsspielräume"* eröffnen, sie könnten nicht mehr unter verschiedenen *"Arbeitsstrukturen"* auswählen und sie hätten kaum noch Möglichkeiten, *"die angebotenen Strukturen (zu) verändern und (zu erweitern)"* (vgl. Ulich 1994, S. 52). Ein polares Modell würde darüber hinaus aber auch die Selbstorganisation negativ beeinflussen, für die eine Aufgabenintegration zwingende Voraussetzung ist (vgl. Seitz 1993b, S. 35).

In drei der vier untersuchten Gruppenarbeitsprojekte in der Automobil-Produktion ist es zusammengefaßt nicht gelungen, die auf der konzeptionellen Ebene angestrebte Reichweite des Gestaltungsansatzes in die Praxis umzusetzen. Allen vier ist gemeinsam, daß sie den einmal erreichten Stand auf Dauer nicht konservieren konnten. Diese tendenzielle Rückentwicklung hat auch damit zu tun, daß durch einen teilweise drastischen Personalabbau die Ressourcen der Selbstorganisation und die Handlungsspielräume der Gruppen verringert wurden. Galt auf der Konzeptebene noch, daß sowohl Produktivitätssteigerung als auch Arbeitsverbesserung gleichberechtigte Ziele der Einführung von Gruppenarbeit waren, zeigt sich nun deutlich, daß in der Praxis eine klare Prioritätensetzung erfolgt: Die *"Wirtschaftlichkeit ist heute der entscheidende Maßstab, an dem in den Betrieben Arbeitskonzepte gemessen werden"* (Gerst 1998, S. 7).

Der Prozeß in der Airbagdeckel-Fertigung (Zulieferbetrieb) verlief dagegen in entgegengesetzter Richtung. Statt von einer "Retraditionalisierung" ist er von kontinuierlichen Fortschritten gekennzeichnet, die uns dazu veranlassen, von einem **"Entwicklungs-Modell"** zu sprechen. Dabei waren die Ausgangsbedingungen nicht durchweg günstig, denn mit dem Vorarbeiter war anfangs in jeder Gruppe ein direkter Vorgesetzter anwesend, der ausschließlich die indirekten, vor allem aber die dispositiven Aufgaben übernahm und Weisungsbefugnis hatte. Mit der Einführung der Gruppengespräche und ihrer regelmäßigen Durchführung verbesserte sich die Kommunikation zwischen den Gruppenmitgliedern und die Einflußmöglichkeiten der Gruppe. Wie an der Montagelinie stand (und steht) die Optimierung im Zentrum dieser Gespräche, die von den Gruppenmitgliedern mit großem Engagement betrieben wird, da erfolgreiche Vorschläge prämiert werden. Auf Dauer zeigen sich jedoch zwei zusätzliche Effekte. Einerseits übernehmen die Beschäftigten die Verantwortung für ihre Arbeit, gewinnen zugleich **Vertrauen** in ihre eigenen

Fähigkeiten und führen schrittweise zusätzliche Aufgaben aus. Gleichzeitig reduzieren sich auch bei den Vorgesetzten die Befürchtungen, daß ohne ihr Eingreifen die Produktion stocken würde. Bereits während unserer Untersuchung war für beide Schichten nur noch ein Vorarbeiter zuständig, wodurch die direkte Kontrolle durch den Vorgesetzten abnahm und gleichzeitig seine Aufgaben zumindest teilweise von den Gruppen übernommen wurden. Einige Monate später wurde auch dieser Vorgesetzte abgezogen und mit einer Sonderaufgabe betraut. Die Gruppen arbeiten seitdem selbstorganisiert, können bei Bedarf jedoch auf das Fachwissen eines Vorarbeiters zurückgreifen.¹

Die bisherigen Analysen zeigen, daß die Umsetzung von selbstorganisierten Gruppenarbeitskonzepten aus unterschiedlichen Gründe scheitern oder erfolgreich verlaufen kann. In der Regel gibt es immer mehrere Ursachen, die sich wechselseitig ergänzen. Im folgenden kontrastieren wir jeweils die Ausprägungen, die einen Erfolg begünstigen mit denen, die auf Dauer Schwierigkeiten und Probleme erwarten lassen (siehe Abb. 15):²

Ursache/Grund	Gute Chancen für eine erfolgreiche Umsetzung	Probleme bei der Umsetzung
Einführungsprozess	Ernsthafte Bemühungen, das Konzept selbstorganisierter Gruppenarbeit umzusetzen S Klärung offener Fragen S Lösung von Konflikten Beispiel: AD, teilweise SG	Aufweichung und Beschneidung des Konzeptes S Zementierung von Sonderrollen S Informelle Regelungen entgegen dem Konzept Beispiel: RB
Unterstützung vom Management	S Ressourcen der Selbstorganisation zur Verfügung stellen S Als Machtpromotor für die Akzeptanz der Gruppen gegenüber Externen sorgen S Erfolge anerkennen S Vertrauenskultur Beispiel: AD, MO [in der Anfangsphase]	S Ressourcen der Selbstorganisation austrocknen S Gruppenarbeit als Selbstläufer verstehen S Gruppenarbeit/-mitglieder nicht ernstnehmen S Mißtrauenskultur Beispiel: FE
Rahmenbedingungen der Produktion	S Taktentkoppelte Tätigkeiten S Puffer S Gute Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten Beispiel: SG, AD	S Kurzgetaktete Arbeit ohne Puffer S Geringe Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten J-i-T-Anbindung Beispiel: FE, MO, RB
Wettbewerbsdruck (äußere Umwelt)	Konsequente Nutzung der Gruppenressourcen ("Gold in den Köpfen") S Übernahme von indirekten und dispositiven Aufgaben S KVP Abbau von Hierarchie Beispiel: AD, teilweise MO in der Anfangsphase	Rückkehr zur Tayloristischen Produktionsweise S Austrocknung der Selbstorganisationsmöglichkeiten S Einschränkung der Gruppenzuständigkeiten und -kompetenzen S Zunahme direkter Kontrolle und Interventionen durch die Vorgesetzten Beispiel: FE

Abbildung 15: Ursachen von Umsetzungsproblemen

Während Befunde aus anderen Untersuchungen zeigen, daß die Reichweite des praktizierten Gestaltungsansatzes mit dem Technisierungsgrad zunimmt,³ spielt Technisierung als förderndes Element in den von uns untersuchten Gruppenarbeitsprojekten lediglich eine sekundäre Rolle. Unbestritten ist, daß die Umfänge an dispositiven und indirekten Aufgaben sowie die Handlungsspielräume der Gruppenmitglieder größer werden **können**, sobald der Technisierungsgrad steigt. Die Spritzgießerei und der Rohbau - beides Produktionsbereiche in denen komplexe Anlagen eingesetzt werden - zeigen jedoch, daß der praktizierte Gestaltungsansatz primär von der

¹ Wir greifen den hier nur skizzierten erfolgreichen Entwicklungsverlauf im Kapitel "Gruppenarbeit als sozialer Prozeß" detailliert auf.

² Die Gegenüberstellung erheben wir keinen Anspruch auf Vollständigkeit, da wir uns ausschließlich auf jene Ursachen beschränken, die in den von uns untersuchten Gruppenarbeitsprojekten von Bedeutung waren.

³ Siehe hierzu ausführlicher Schumann/Gerst 1997, S. 131 ff. sowie Gerst 1998, S. 44.

Entscheidung abhängt, inwieweit die mit der eingesetzten Technologie zusammenhängenden Aufgaben auch tatsächlich in die Gruppen verlagert werden. In der Spritzgießerei ist man anfangs diesen Weg gegangen, während man im Rohbau und in der Frontend-Fertigung die taktentkoppelten und höherwertigen Tätigkeiten der Anlagenführer von vornherein aus der Zuständigkeit der Gruppen ausschloß und somit die Reichweite des Gestaltungsansatzes beschnitt.

Die Airbagdeckel-Fertigung dagegen belegt, daß auch eine entgegengesetzte Entwicklung möglich ist. Obwohl in dieser Abteilung der Automationsgrad niedrig ist, wird ein Modell praktiziert, das zur selbstorganisierten Gruppenarbeit tendiert. Dies galt bereits während unserer Untersuchung, hat aber durch die zwischenzeitliche Ablösung des letzten Vorarbeiters noch deutlichere Konturen gewonnen. Die große Reichweite des Modells ist nicht wie an einer technischen Anlage durch das hohe Ausmaß an Reparatur-, Wartungs- oder Steuerungstätigkeiten bedingt, sondern wird dadurch erreicht, daß Leistungskontrolle und Prozeßoptimierung vollständig auf die Gruppe übertragen werden.

Die bisherige Analyse zeigt, daß die Umsetzung der an Selbstorganisation orientierten Konzepte nur in wenigen Fällen gelungen ist. Darüber hinaus sind mit den Entscheidungen in der Einführungsphase, den betrieblichen Rahmenbedingungen der Produktion, dem Verhalten der Entscheidungsträger und dem Wettbewerbsdruck erste Faktoren genannt, die die Entwicklung der Gruppenarbeit positiv oder negativ beeinflussen. Die jeweils praktizierte Form der Gruppenarbeit ist aber damit allein nicht zu erklären. Obwohl in den von uns untersuchten Arbeitsbereichen die restriktiven Gruppenarbeits-Modelle überwiegen, bieten sich dennoch für die Gruppen Gestaltungsspielräume, die sehr unterschiedlich genutzt werden. Da Gruppenarbeit immer auch einen sozialen Prozeß darstellt, richten wir im folgenden mit der Analyse-Ebene "Gruppensituation" den Fokus auf die gruppenspezifischen Differenzen innerhalb eines Arbeitsbereiches.

Teil II.

Gruppenarbeit als sozialer Prozeß

(Edzard Niemeyer)

In unserer Analyse der Gestaltungsansätze von Gruppenarbeit konnten wir feststellen, daß es in den Betrieben einen Unterschied gibt zwischen dem ursprünglichen Konzept von Gruppenarbeit und dem "gewachsenen" Gestaltungsansatz, wie wir ihn zum Zeitpunkt unserer empirischen Untersuchungen vorgefunden haben. In vier von fünf Fallstudien bleibt der tatsächliche Gestaltungsansatz hinter dem Konzept selbstorganisierter Gruppenarbeit zurück, obwohl Management und Betriebsräte dieses gemeinschaftlich vereinbart hatten. Im vorigen Abschnitt stand der Vergleich der unterschiedlichen Projektprofile im Vordergrund, ohne daß im einzelnen nachgezeichnet werden konnte, *wie* es zum jeweiligen Ergebnis gekommen ist. Dieser Aufgabe stellen wir uns in diesem Abschnitt.

Wir gehen davon aus, daß sich relevante Unterschiede in der Umsetzung von Gruppenarbeit nicht nur aus den Organisationsstrukturen und betrieblichen Rahmenbedingungen erklären lassen, sondern daß die unterschiedlichen Personen und Personengruppen im betrieblichen Gefüge mit ihren jeweiligen Interessen und Strategien einen erheblichen Anteil an der Entwicklung haben. Die Reorganisation von Betrieben, aber auch der Produktionsalltag finden auf dieser Mikroebene statt oder müssen auf diese Ebene transformiert werden. Insofern handelt es sich bei der Einführung und Ausgestaltung von Gruppenarbeit um einen sozialen Prozeß. Nichtsdestotrotz setzen die historisch gewachsenen Organisationsstrukturen dem Handeln der sozialen Akteure Grenzen, in dem Macht und Einflußmöglichkeiten ungleich verteilt sind, und in dem diese *Strukturen* relativ stabile Formen der Zusammenarbeit geschaffen haben. Die Analyse von betrieblichen Veränderungsprozessen muß sich also mit dem machtstrukturierten Feld zwischen den sozialen Akteuren und den gewachsenen Strukturen auseinandersetzen. Wir werden in diesem Teil der Arbeit entsprechend die Mikroebene analysieren und den Einfluß der betrieblichen Akteure auf die Ausgestaltung von Gruppenarbeit untersuchen.

Wir befassen uns zunächst mit den Begriffen und Kategorien und deren Operationalisierung für die Analyse. Danach werden wir die empirisch von uns ermittelten Gruppensituationen vor diesem Hintergrund detailliert analysieren.

1. Soziale Akteure und Organisationsstrukturen in betrieblichen Transformationsprozessen

Dieses Kapitel beginnen wir mit der Beschreibung der grundsätzlichen Probleme, vor denen Unternehmen stehen, um Arbeitsvermögen in konkrete Arbeit zu übersetzen und betriebliche Modernisierungsprozesse zu steuern (Kapitel 1.1). Wir entwickeln sodann den theoretischen Bezugsrahmen, mit dem wir die Produktions- und Modernisierungsprozesse in Unternehmen einer Analyse zugänglich machen können (Kapitel 1.2). Anschließend wenden wir uns unserem eigentlichen Untersuchungsgegenstand zu und stellen Überlegungen an, wie sich Gruppenarbeit als arbeitsorganisatorische Maßnahme in diesen Zusammenhang einordnen läßt (Kapitel 1.3).

Schließlich operationalisieren wir unsere Auswertungskategorien, mit denen wir dann in den folgenden Kapiteln unsere Fallstudien analytisch betrachten (Kapitel 1.4).

1.1. Betriebliche Transformationsprobleme

Veränderungs- und Gestaltungsprozesse werden von Unternehmen in der Regel aus strategischen Überlegungen begonnen. Um sich als Organisation behaupten zu können, müssen sie Entscheidungen treffen, in welcher Weise sie auf externe und interne Anforderungen reagieren wollen, um ihre Ziele zu erreichen.¹ Betriebe als Organisationen müssen vor allem auf zwei Ebenen Transformationsleistungen vollbringen: Im inneren System und in Bezug zur Außenwelt. Transformationsleistungen sind auf Integration ausgerichtet, d.h. auf die Übersetzung von Umwelteinflüssen in den Betrieb unter Bezug auf die vorhandene Struktur der Organisation. Die an den Betrieb gestellten Anforderungen müssen so bearbeitet werden, daß sie mit den vorhandenen Potentialen (Arbeitskraft, Technik, Organisation) zu bewältigen sind. Wir wollen diesen Zusammenhang näher betrachten, da Gruppenarbeit als augenscheinlich arbeitsorganisatorisches Konzept weitreichende Auswirkungen in diesem Transformations- und Integrationsgefüge haben kann.

Arbeitskraft-Transformation: Nutzung des Arbeitsvermögens

In das Zentrum rücken wir zunächst die Frage, wie das Arbeitsvermögen der Beschäftigten in konkretes Arbeitshandeln transformiert werden kann, also die Frage nach den Funktionsprinzipien des (kapitalistischen) Produktionsprozesses. Diese Frage betrifft nicht nur die Kooperation der Arbeiter im konkreten Arbeitsprozeß, sondern bezieht die ökonomische Verwertung des eingesetzten Kapitals sowie die betrieblichen Herrschaftsverhältnisse mit ein.² Die Arbeitskrafttransformation bezieht sich auf das Innenverhältnis der Organisation, es geht dabei um die Integration von Arbeitskräften in das soziale System Betrieb.

Als Integrationsmechanismen werden gemeinhin Kontrolle und Konsens unterschieden.³ **Kontrolle** ist erforderlich, um die Risiken für den Betrieb, die sich aus dem Unterschied von Person und Arbeitskraft ergeben, zu reduzieren. Arbeitskraft kann nicht als solche „gekauft“ werden, sondern ist an ein Subjekt gebunden, das mit eigenen Interessen ausgestattet ist und Einfluß darauf nehmen kann, wieviel reale Arbeitskraft seines gesamten Arbeitsvermögens es zur Verfügung stellt. Der Arbeitsvertrag allein ist zu unbestimmt, um die vom Unternehmen erwartete Arbeitsleistung zu gewährleisten; er muß es auch sein, um flexibel auf Produktionserfordernisse reagieren zu können. Den Arbeitern verbleibt ein wie auch immer gearteter Dispositionsspielraum, den sie - aus Unternehmenssicht - im Idealfall dafür nutzen, um angemessen auf die wechselnden Anforderungen des Produktionsprozesses zu reagieren. Allerdings können sie ihn prinzipiell auch dafür benutzen, um den reibungslosen Produktionsablauf zu behindern oder Arbeitsleistungen zurückzuhalten. Das Management muß also üblicherweise unter Sanktionsandrohung oder über das Lohnsystem die Arbeitsleistungen kontrollieren.⁴ **Konsens** stellt demgegenüber *„einen selbst gewählten Mechanismus der Begrenzung möglicher Handlungsoptionen dar“* (Minssen 1991a, S. 53). Konsens kann auf vielfache Weise erreicht werden, z.B. durch Vereinbarungen, durch

¹ Wir verstehen das nicht als bloßes Anpassungshandeln, sondern als strategischen Bezug. Organisationen definieren, was für sie relevante Umwelthanforderungen sind, sie sind den Umwelten nicht ausgeliefert.

² Zu den drei angesprochenen Handlungslogiken siehe ausführlich Türk 1989, S. 143 ff. Siehe auch Kapitel 1.2.

³ Vor allem der Kontrollbegriff wurde in der soziologischen Debatte intensiv diskutiert. Vgl. zur Übersicht Pries u.a. 1990, S. 137 ff., die den Begriff Kontrolle im Sinne von Managementkontrolle verwenden und ihn vom Autonomie-Begriff unterscheiden, den sie für die Beschäftigten benutzen.

⁴ Es ist bekannt, daß selbst intensive Kontrolle nicht lückenlos funktioniert, sondern den Arbeitskräften immer ein kleiner Dispositionsspielraum bleibt. Vgl. in diesem Zusammenhang Hoffmann 1981.

ausdrückliches oder vorbewußtes Einverständnis mit einem Regelsystem, durch Anpassung an die äußeren Zwänge oder durch Internalisierung von Kontrolle.

Ortmann weist zu recht darauf hin, daß Kontrolle und Konsens zwar Gegenbegriffe sind, aber nicht im Sinne eines Entweder-Oder, sondern eher in einem dialektischen Sinne: Sie bedingen einander (vgl. Ortmann 1988a, S. 16; Ortmann 1988b). Die Beziehung zwischen Kontrollierten und Kontrollierendem beruht letztlich auf einem Tauschgeschäft: Arbeitsleistung gegen Lohn. Eine zu starke Kontrolle kann Konsens zerstören. Eine Minimalform von Konsens ist daher in jedem Kontrollsystem erforderlich, denn das Management steht vor dem Problem, den Kontrollzugriff nicht so rigide gestalten zu dürfen, daß die Arbeitskräfte den optimalen Einsatz ihres Arbeitsvermögens verweigern. Die Lösung liegt in einer Gratwanderung zwischen Kontrolle und Gewährung von Autonomiespielräumen für die Beschäftigten (vgl. Pries u.a. 1990, S. 147 ff.). Zu welchem Pol die Wahl der Mittel am ehesten tendiert, ist nicht zuletzt auch eine Frage der Unternehmenskultur, der technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen und der eingesetzten Managementkonzepte.

In der Geschichte finden sich daher sehr unterschiedliche Formen und Konzepte, um das Transformationsproblem durch Integration zu lösen: Das Spektrum reicht von tayloristischer Totalkontrolle bis zu weitreichender Arbeiterautonomie.

Taylors wissenschaftliche Betriebsführung betrieb die „*Loslösung des Arbeitsprozesses von den Fertigkeiten des Arbeiters. ... Der Arbeitsprozeß muß von jeglichem Handwerk, jeder Tradition und aller Kenntnis des Arbeiters unabhängig gemacht werden*“ (Braverman 1980, S. 93). Es ging Taylor um die Trennung von Hand- und Kopfarbeit, um die Trennung von Vorstellung und Ausführung. Damit verloren die Arbeiter zu einem erheblichen Teil auch die Kontrolle über ihre eigene Arbeit und die Art ihrer Ausführung. Hochqualifizierte Facharbeiter konnten ersetzt werden durch billigere angelernte Arbeitskräfte. Ihnen wurden die Resultate des vom Management betriebenen Studiums der Arbeitsprozesse in Form vereinfachter Arbeitsaufgaben und eines zu erledigenden Pensums auferlegt. Das Befolgen vereinfachter Anweisungen wurde zur Pflicht des Arbeiters im tayloristischen System. Jeder Schritt des Arbeitsprozesses und seiner Ausführungsweise unterliegt in diesem Modell einer Kontrolle (vgl. Braverman 1980, S. 93 ff.; Kopp 1993, S. 228 ff.).

Für die tayloristisch geprägte, industrielle Massenfertigung ist eine zeitliche Kontrolle vor allem über das Fertigungssystem und das Lohnsystem typisch. Serielle, zumeist in kleinste Einheiten zerlegte und aufeinander folgende Arbeitsgänge verlangen eine gleichmäßige Arbeitsintensität. Die Ausbringung von Mengen wird über das Akkordlohnsystem oder vorgegebene Taktzeiten und die Qualität in der Regel über Stichproben von Vorgesetzten und über eigenständige Prüfstationen kontrolliert.¹ Die tayloristische Form der Kontrolle setzt standardisierte und formalisierte Arbeitsabläufe voraus, die in vielen Fällen nicht zum Regelfall der Produktionsarbeit gehören. Solche Kontrollkonzepte haben daher ihre Grenzen und geraten mit zunehmender Komplexität der Produktion in eine Krise. Schon handwerklich geprägte Instandhaltungsarbeiten verlangen ein weiter geschnittenes Kontrollkonzept: Zeitliche Kontrolle ist bei ihnen nur eingeschränkt möglich, da keine Vorgabezeiten existieren, sondern Erfahrungswerte dominieren. Der Arbeitseinsatz wird eher selbständig geregelt, es gibt keine extrem hohe Arbeitsteilung und die Arbeiten werden

¹ Vgl. hierzu das Beispiel Bekleidungsindustrie in Minssen 1990, S. 369 f. Minssen, auf dessen Beispiele wir uns hier beziehen, unterscheidet Kontrollkonzepte zunächst nach der Kontrolldimension. Damit ist gemeint, ob sich die Kontrolle auf Qualität (sachlich) und/oder Intensität (zeitlich) der Arbeitsleistungen bezieht. Des weiteren können Kontrollkonzepte nach ihren Kontrollmechanismen („wodurch“ wird kontrolliert) und dem Kontrollmodus („wie“ wird kontrolliert) unterschieden werden (vgl. Minssen 1990, S. 366 ff.).

selbständig ausgeführt. Eine Kontrolle findet eher über die Abnahme der Arbeiten durch Vorgesetzte, also sachbezogen statt.¹

Mit dem Übergang vom Taylorismus und Fordismus zu "neuen Produktionskonzepten" ist auch ein Wandel in den Managementstrategien und eine (partielle) Abkehr von tayloristischen Kontrollkonzepten verknüpft, "weil der restringierende Zugriff auf Arbeitskraft wichtige Produktivkräfte" verschenkt.² Die arbeitsbezogene Strategie ist dabei in abstracto die gleiche, es geht nach wie vor um die Transformation von Arbeitskraft in Arbeitshandeln. In den modernen Managementkonzepten werden nun jedoch eher subjektzentrierte Strategien verfolgt, die auf die erhöhte Flexibilität des Personaleinsatzes abzielen. Durch Kontrolle allein läßt sich die Transformation nicht mehr realisieren.³ Kritiker des Kontroll-Paradigmas verweisen darauf, „daß in vielen Bereichen nicht Mißtrauensverhältnisse zwischen Management und Beschäftigten dominieren, sondern vielmehr ausgeprägte 'Vertrauensbeziehungen', die das Kontrollproblem in der betrieblichen Praxis weit weniger prekär werden lassen, als häufig durch Beiträge zur Kontrolldiskussion suggeriert wird“ (Pries u.a. 1990, S. 151). Begriffe, die statt dessen in der Literatur auftauchen sind: Verantwortung, Vertrauen, Verständigung, Einverständnishandeln, Vereinbarung, Aushandlung, Konsens.⁴ Um die Funktionsfähigkeit und Effektivität des Betriebsablaufes zu gewährleisten, ist das Management auf einen relativ autonomen Eigenbeitrag menschlicher Arbeitskraft zur Ausgestaltung von „Unbestimmtheitslücken“ (Dörr 1985) des Produktionsprozesses angewiesen.⁵ Vor allem wenn die Arbeitsabläufe wenig standardisiert und damit im Detail nicht mehr zu überwachen und zu kontrollieren sind, muß auf die angemessene, letztlich konsensuelle Gestaltung der Handlungsspielräume durch die beteiligten Akteure vertraut werden. Um an das "Gold in den Köpfen" (Hartz 1994) zu gelangen, ist das Management gezwungen, sich ein gutes Stück vom traditionellen Kontroll-Paradigma zu lösen und innerbetrieblichen Konsensbildungsprozessen und neuen Integrationsformen Raum zu geben.⁶ Der Kontrollzugriff des Managements ist insofern strukturell beschränkt.

Rationalisierungs-Transformation: Betrieblicher Wandel

Betriebe existieren nicht unabhängig von ihrer Umwelt. Umweltanforderungen (z.B. Marktkonkurrenz) und interne Strukturen müssen immer wieder aufeinander abgestimmt werden. Das bedeutet, daß Betriebe ein weiteres Transformationsproblem lösen müssen: Das der Transformation externer Anforderungen in innerbetriebliche Verfahrensabläufe. Dies betrifft den betrieblichen Wandel ganz allgemein und wird in der Industriesoziologie auch unter dem Thema Rationalisierung behandelt, weshalb wir auch von "Rationalisierungs-Transformation" sprechen werden. Genauso wie die Arbeitskraft-Transformation ist auch die Transformation externer

¹ Vgl. hierzu das Beispiel Instandhaltung in Minssen 1990, S. 371. Siehe auch Mickler 1981, S. 41 f.

² Kern/Schumann 1984, S. 19. Es kann hier nicht auf jeden Formwandel von Kontrolle eingegangen werden. „Neue Produktionskonzepte“ werden z.B. begleitet von technischen und organisatorischen Entwicklungen (computerintegrierte Fertigung, Betriebsdatenerfassungssysteme, Just-in-Time-Produktion), die erhebliche Kontrollpotentiale beinhalten. Uns genügt es an dieser Stelle, Extreme gegenüberzustellen, um die in ihnen enthaltene Logik zu verdeutlichen (vgl. Pries u.a. 1990, S. 151 ff., Minssen 1990, Littek/Heisig 1986, Kopp 1993). Littek/Heisig verweisen auf einen anderen interessanten Aspekt, den wir hier nicht weiter vertiefen können, nämlich daß der Bedeutungszuwachs nicht-tayloristischer Formen der Arbeitsorganisation auf die „langfristig zu beobachtende Verschiebung der qualifikatorischen und sozialen Zusammensetzung der Beschäftigten“ zurückzuführen ist. „Auf der Basis unterschiedlicher Qualifikations- und Wissensgrundlagen, unterschiedlicher funktionaler Relevanz und Widerstandspotentiale bilden sich also in den Arbeitsprozessen zwei grundsätzliche Typen sozialer Beziehungsmuster heraus, denen jeweils eine bestimmte Form der Organisation von Arbeit entspricht“. Sie unterscheiden hierbei tayloristische Formen der Arbeit von verantwortlicher Autonomie (Littek/Heisig 1986, S. 259).

³ Wahrscheinlich ist der Kontrollaspekt in tayloristischen Produktionskonzepten ohnehin immer überschätzt worden: Ohne ein Minimum an Konsens kann letztlich keine Produktion funktionieren. Vgl. hierzu die Labour-Process-Debatte (z.B. Wood 1986, Hildebrandt/Seltz 1987) und die Arbeit von Hoffmann über "verdeckte industrielle Konflikte" (1981).

⁴ Vgl. Zündorf 1986, Littek/Heisig 1986, Ortman 1988a u.a.

⁵ Vgl. Dörr 1985, Ortman 1988a, Türk 1989.

⁶ Ortman spricht sogar davon, daß das Identifizierungs- und Konsensbedürfnis der Beschäftigten ein riesiges Potential bietet, „das je nach Rigidität der Organisation und Strategie des Managements erheblich erweitert oder unterdrückt werden kann“ (Ortman 1988a, S. 16).

Anforderungen in innerbetriebliche Verfahrensabläufe nicht ohne Konsens zu lösen, denn nicht alles, was technisch machbar ist, ist durchsetzbar, weil es das betriebliche Sozialsystem zu stark belasten würde.¹ Transformationsleistungen im hier betrachteten Sinne sind komplexe Gestaltungsprozesse auf der Mesoebene der Organisation. Umwelteinflüsse müssen von der Organisation wahrgenommen und integriert werden.

Wir interessieren uns in dieser Arbeit vor allem dafür, wie die einzelnen Subjekte und die Arbeitsgruppen als betriebliche Akteure mit den Organisationsstrukturen umgehen und wie sie ihre Zusammenarbeit organisieren. Dies ist in erster Linie eine Angelegenheit auf der Mikroebene. Strukturen werden aber auf der Mesoebene gebildet, so daß Bezüge darauf notwendig sein werden.² Besonders interessiert in unserem Zusammenhang, inwieweit die Gruppen Einfluß nehmen auf die Veränderung der Organisationsstrukturen. Es stellt sich also die Frage, wie diese Ebenen verknüpft sind und wie die beteiligten Akteure in diesem Geflecht agieren und dadurch die Transformationsprozesse, also die soziale und die systemische Integration gestalten.³

1.2. Die Arena der Akteure im Betrieb: Machtstrategien und Strukturzwänge

Wenn wir die Wechselwirkungen zwischen dem mikropolitischen Engagement der Subjekte und den gewachsenen Organisationsstrukturen betonen, so folgen wir theoretischen Überlegungen aus der Organisationssoziologie, die zurückgehen auf die von Michel Crozier und Erhard Friedberg verfaßte Arbeit „*L'Acteur et le Système*“.⁴ Deren Untersuchungsgegenstand sind die Beziehungen zwischen den handelnden Menschen (soziale Akteure) und der jeweiligen Organisationsstruktur (System). Küpper und vor allem Ortmann entwickelten daraus ein Konzept der Mikropolitik, um die „*organisationelle Innenpolitik*“ zu beschreiben.⁵ Sie bündeln in ihrem Konzept Einsichten der System- und der Handlungstheorie und gehen davon aus, daß „*alles Handeln im Medium von Strukturen und Systemzwängen stattfindet, die es aber selbst konstituiert (hat) und beständig reproduziert*“ (Küpper/Ortmann 1988, S. 8). Sie fragen nach den Spielräumen innerhalb systemischer oder struktureller Grenzen sowie nach dem Entstehen dieser Grenzen durch mikropolitische Agieren von Individuen und Gruppen in Organisationen.⁶

¹ Vgl. zur betrieblichen Sozialverfassung insbesondere Hildebrandt/Seltz 1989.

² Die Makroebene der Gesellschaft als letzte mögliche Betrachtungs- und Einflußebene würde uns zu weit von unserem Gegenstand entfernen, so daß wir nicht weiter darauf eingehen. Vgl. Türk 1989, S. 120 ff.

³ Lockwood hat schon sehr früh die beiden Kategorien Sozialintegration und Systemintegration unterschieden, um sozialen Wandel zu untersuchen: „*Während beim Problem der sozialen Integration die geordneten oder konfliktgeladenen Beziehungen der Handelnden eines sozialen Systems zur Debatte stehen, dreht es sich beim Problem der Systemintegration um die geordneten oder konfliktgeladenen Beziehungen zwischen den Teilen eines Systems*“ (Lockwood 1971, S. 125, Hervorhebung im Original). Vgl. auch Minssen 1992, S. 51 f., der die Tradition dieses Begriffspaares in der Industriesoziologie betrachtet und feststellt, daß Systemintegration auf Sozialintegration beruht, es aber einen Unterschied im Gegenstandsbereich gibt: „*Sozialintegration behandelt das Problem auf der Ebene der Akteure, Systemintegration auf der Ebene des Systems, in unserem Fall also der Organisation, des Betriebs*“ (S. 52). Ob eher soziale oder systemische Integrationsleistungen zu erbringen sind, macht Minssen davon abhängig, welche Transformationen vom Betrieb zu bewältigen sind. Entsprechend den zentralen betrieblichen Eingriffsbereichen (Arbeitskraft, Technik und Organisation) bei Modernisierungsmaßnahmen unterscheidet er drei Transformationsprobleme: Transformation von Arbeitskraft in Arbeitshandeln, Transformation von Technologie in Technik, Transformation von Organisationskonzepten in Organisation (S. 53 ff.). Mit dieser Unterscheidung weicht Minssen von seinem Transformationsbegriff ab, den er noch 1991 als doppeltes Transformationsproblem (Transformation von Arbeitskraft in Arbeitshandeln und Transformation externer Anforderungen in interne Verfahrensabläufe) beschrieben hat (Minssen 1991a, S. 51 ff.).

⁴ Die französische Originalausgabe erschien 1977. In deutscher Übersetzung wurde das Buch erstmals 1979 aufgelegt. In einer deutschen Neuausgabe erschien es schließlich 1993 unter dem Titel „Die Zwänge kollektiven Handelns - Über Macht und Organisation“. Für den deutschsprachigen Bereich sind darüber hinaus vor allem die Veröffentlichungen von Ortmann 1988a, 1990, 1995, Küpper/Ortmann 1988 und Minssen 1991a, 1992 interessant, die sich auf Crozier und Friedberg beziehen.

⁵ Vgl. Ortmann 1988a, S. 18 ff., Küpper/Ortmann 1988.

⁶ Mikropolitik ist „kontingent“, d.h. die Ergebnisse dieser Politik sind nicht von vornherein festgelegt, sondern können im Prinzip auch eine andere Gestalt annehmen. Mit dem Vorwurf der Beliebigkeit setzt sich Ortmann in einer späteren Veröffentlichung auseinander (Ortmann 1990).

Auch in arbeits- und industriesoziologischen Veröffentlichungen wurden ähnliche Überlegungen angestellt.¹ So erklärt z.B. das von Wetzl und Lullies ausgearbeitete Konzept der innerbetrieblichen Handlungskonstellationen Rationalisierung als „*Teil und Ergebnis betrieblicher Machtauseinandersetzungen*“ (Wetzl 1986, S. 152). Die Bestimmung dessen, was als betriebliches „Problem“ zu gelten hat und die „Lösung“ dieses Problems sind danach machtrelevant, sie hängen ab von der bestehenden innerbetrieblichen Machtkonstellation.² „*Aus dieser Konstellation von Partialinteressen, Kompetenzen und realen Einflußmöglichkeiten, aus den sich daraus ergebenden Konflikten, Allianzen und Konkurrenzen und aus den damit verbundenen Durchsetzungs- und Legitimationsnotwendigkeiten beziehen nun die innerbetrieblichen Vermittlungsmechanismen ihre Dynamik*“ (Wetzl/Lullies 1984, S. 156).

Mit solchen Einsichten verbunden ist die Kritik an ökonomisch-deterministischen Konzepten der Analyse von Arbeitsprozessen und Rationalisierungsverläufen. In der Literatur wird deshalb immer wieder hervorgehoben, daß spätestens mit dem Buch „*Ende der Arbeitsteilung*“ von Horst Kern und Michael Schumann (1984) die „*deterministische Gleichsetzung kapitalistischer Gesellschaften und tayloristischer Arbeitsstrukturierung*“ aufgehoben wurde (Howaldt 1996, S. 33). „*Der tatsächliche Weg, den Gestaltungsverläufe und Reaktionen bei technisch-organisatorischen Veränderungen im Betrieb nehmen, entsteht aus dem Wechselverhältnis der Handlungen von Management und Beschäftigten. Er ist nicht schon als Ergebnis des Kapitalverwertungszwangs eindeutig fixiert*“ (Littek/Heisig 1986, S. 238). Veränderungsprozesse sind somit politische und soziale Prozesse: Rationalisierung stellt „*einen komplexen Prozeß der Austarierung von Konflikt und Konsens*“ dar (Minssen 1991a, S. 55), der vor dem Hintergrund eines bereits ausdifferenzierten Produktions- und Sozialsystems - also einer spezifischen Organisationsstruktur - stattfindet.³ Im Begriff des Prozesses ist wiederum angelegt, daß es sich um eine Entwicklung mit Geschichte handelt. Die aktuellen betrieblichen Handlungskonstellationen sind, das betont vor allem Trinczek, „*jeweils Endpunkt eines historischen Prozesses, den es in seinen Grundstrukturen zu rekonstruieren gilt*“, um den betriebshistorischen Kontext von Rationalisierung zu erfassen (Trinczek 1991, S. 67).

Diese wissenschaftliche Tradition verspricht für unseren Untersuchungsgegenstand den größten Erkenntnisgewinn, so daß wir uns die theoretische Überlegungen und Begriffe - vor allem von Crozier und Friedberg - genauer ansehen wollen.

Für Crozier/Friedberg gibt es „*keine völlig geregelten und kontrollierten Systeme*“ (Crozier/Friedberg 1993, S. 16). Für sie sind die Begriffe „Strategie“ und „Macht“ in diesem Zusammenhang zentral. Die Strategien der sozialen Akteure sind nicht gleichbedeutend mit klaren Zielen. Crozier/Friedberg gehen vielmehr davon aus, daß die Ziele durchaus vielfältig und widersprüchlich

¹ Vgl. Wetzl/Lullies 1984, Wetzl 1986 (innerbetriebliche Handlungskonstellationen), Jürgens/Naschold 1984 und Naschold 1985 (Arbeitspolitik), Hildebrandt/Seltz 1989 (betriebliche Sozialverfassung), zusammenfassend: Howaldt 1996, S. 35 ff.

² Vgl. Wetzl/Lullies 1984, S. 155 f. Die Autoren weisen darauf hin, daß die „*allgemeinen Handlungsbedingungen*“ im Betrieb dadurch genauso wenig aufgehoben sind, wie der grundsätzliche Interessengegensatz von Kapital und Arbeit (Wetzl/Lullies 1984, S. 156). Die innerbetriebliche Handlungskonstellation wird konstituiert durch ein komplexes Ineinanderverwirken unterschiedlicher Einflußgrößen (vgl. Wetzl/Lullies 1984, S. 155 f.): a) Formale Kompetenzzuweisung (Aufgaben, Zuständigkeiten, Weisungsbefugnisse); b) Reale Einflußmöglichkeiten (individuelles Verhandlungs- und Durchsetzungsgeschick, Hausmacht, aktivierbare Widerstände und Hilfestellungen); c) Interessen der verschiedenen betrieblichen Akteure (einschließlich „persönlicher Brechungen“: Zielvorstellungen, Karriereambitionen, Selbstverständnis usw.).

³ Vgl. Minssen 1991a, S. 58. Gelungene Sozialintegration muß allerdings nicht unbedingt auf Konsens beruhen, sondern kann auch auf Kontrolle basieren. Die Qualität ist zwar unterschiedlich, aber beides ist Sozialintegration (vgl. Minssen 1992, S. 62). Minssen vermutet daher, daß sich „*soziale Muster von Rationalisierung*“ unterscheiden lassen, das sind „*betrieblich verfestigte Formen von Innovation und Rationalisierung, in denen sich die spezifischen industriellen Beziehungen realisieren*“. Diese Rationalisierungsmuster strukturieren den Prozeß der Rationalisierung. Für die konkrete Ausprägung bedeutsam sind Minssen zufolge das technisch-organisatorische System, die betriebliche Handlungskonstellation, das von der Handlungskonstellation getragene „*Rationalisierungsparadigma*“ sowie die betriebliche Rationalisierungstradition und -routine. Insgesamt handelt es sich um formelle und informelle Regeln, die den Rahmen für die Zielverfolgung durch die betrieblichen Akteure bestimmen (vgl. Minssen 1991a, S. 59).

sein können und aufgrund neuer Erfahrungen verändert werden können. Das Verhalten des Akteurs ist aber dennoch aktiv und sinnvoll und rational im Hinblick auf Handlungsgelegenheiten und das Verhalten anderer Akteure. Strategisches Verhalten ist zugleich offensiv, auf das Ausnutzen von Gelegenheiten zur Verbesserung der eigenen Situation bezogen, und defensiv, auf die Aufrechterhaltung und Ausdehnung der eigenen Handlungsfähigkeit gerichtet. Strategisches Verhalten ist also auch kein isoliertes Vorgehen, sondern immer im organisatorischen Kontext zu sehen. Um diese Verbindung zu verdeutlichen, führen Crozier/Friedberg den Begriff der Macht ein (vgl. Crozier/Friedberg 1993, S. 33 ff.). Die Akteure benutzen in diesem Sinne die ihnen im Rahmen organisatorischer Zwänge zur Verfügung stehenden Freiräume in strategischer Weise, um ihre (individuellen) Ziele und Interessen zu verfolgen. *„Das Vorhandensein und der Fortbestand dieser Freiheit stört die ausgeklügeltesten Kontrollen und führt dazu, daß Macht als gemeinsame Vermittlung widersprüchlicher Strategien zum zentralen und unausweichlichen Regulierungsmechanismus der Gesamtheit wird“* (Crozier/Friedberg 1993, S. 16).

Transformationsprozesse sind also von einer Vielzahl von Interessen und Strategien der Akteure geleitet, die nicht zwangsläufig das gleiche Ziel verfolgen müssen. Die Machtstrukturen und die Verteilung von Machtressourcen in Organisationen rücken damit in den Mittelpunkt konkreter Arbeit und der Gestaltung von Veränderungen. Das malen Küpper und Ortmann sehr bildhaft aus: *„In Organisationen tobt das Leben ..., sie (sind) in Wirklichkeit Arenen heftiger Kämpfe, heimlicher Mausechelen und gefährlicher Spiele mit wechselnden Spielern, Strategien, Regeln und Fronten. Der Leim, der sie zusammenhält, besteht aus partiellen Interessenkonvergenzen, Bündnissen und Koalitionen, aus side payments und Beiseitegeschafftem, aus Kollaboration und auch aus Résistance, vor allem aber: aus machtvoll ausgeübtem Druck und struktureller Gewalt ... Die Machiavelli der Organisation sind umringt von Bremsern und Treibern, change agents und Agenten des ewig Gestrigen, Märtyrern und Parasiten, grauen Eminenzen, leidenschaftlichen Spielern und gewieften Taktikern: Mikropolitiker allesamt“*.¹

Der Bezug zur Macht ist ein entscheidendes Kriterium, ob jemand Einfluß auf die innerbetrieblichen Aushandlungsprozesse ausüben kann oder nicht, d.h. ob er in diesem Sinne handlungsfähiger betrieblicher Akteur ist.² Crozier und Friedberg weisen darauf hin, daß Macht eine *„Beziehung (ist), und nicht ein Attribut der Akteure“*, sie beinhaltet *„immer die bestimmten Individuen oder Gruppen verfügbare Möglichkeit, auf andere Individuen oder Gruppen einzuwirken“* (Crozier/Friedberg 1993, S. 39).³ Als soziale Beziehung beruht Macht auf Austausch und damit auf Verhandlung, d.h. sie ist durch die beteiligten Akteure gestaltbar und damit veränderbar (vgl. Friedberg 1988, S. 40 ff.). Die Prozesse innerhalb von Organisationen sind mit Crozier und Friedberg als *„Spiele“* zu begreifen, mit deren Hilfe *„die Menschen ihre Machtbeziehungen strukturieren und regulieren“* (Crozier/Friedberg 1993, S. 68). Organisation ist das Ergebnis solcher Spiele, in denen das Handeln nicht determiniert ist, sondern durch formale und informelle Spielregeln bestimmt wird (vgl. Crozier/Friedberg 1993, S. 66 ff.; Ortmann 1988a, S. 21 ff.).

¹ Küpper/Ortmann 1988, S. 7. Ähnlich auch Minssen 1992, S. 11: *„Diese Akteure bilden Koalitionen, sie bekriegen sich, sie intrigieren, sie setzen ihre Machtressourcen ein oder drohen damit auch nur ...“*. Vgl. auch Bosetzky 1988.

² Akteure können dem Management angehören, aber auch Personen oder Gruppen von Beschäftigten sein. Nicht alle Beschäftigten sind, behauptet Minssen, zwangsläufig betriebliche Akteure, obwohl auch sie ihre Interessen mittels geeigneter Strategien verfolgen. Minssen unterscheidet Akteure von Agenten. Letztere sind *„handlungsprägend, d.h. das Handeln von Akteuren ist auf sie gerichtet und durch sie geprägt, aber sie sind nicht handlungsfähig. Die notwendige Voraussetzung jeder Handlungsfähigkeit ist die Möglichkeit zur Einflußnahme“* (Minssen 1992, S. 79). Akteure können also selbst handeln und Macht ausüben. Minssen ergänzt, daß sich das Handeln auf die *„Förderung bzw. Hinderung betrieblichen Wandels“* bezieht, also auf Rationalisierungsmaßnahmen und damit auf das zweite oben genannte Transformationsproblem (vgl. Minssen 1992, S. 79). Der Akteursbegriff unterscheidet sich daher auch von Akteursbegriffen, die sich stärker auf das alltägliche Verständnis von Machtausübung beziehen, wie z.B. bei Crozier und Friedberg (1993), vgl. hierzu Minssen 1991a, S. 56 ff. Wir folgen eher Crozier/Friedberg. Neben einzelnen Akteuren oder Akteursgruppen können - das ist ein wichtiger Hinweis von Minssen - Koalitionen von Akteuren existieren, die für sich unterschiedliche Interessen haben, sich aber in Bezug auf ein bestimmtes Problem zusammenschließen (vgl. ausführlicher Minssen 1992, S. 84 ff.).

³ Macht kann insofern nicht mit Autorität gleichgesetzt werden, sondern stellt einen *„täglichen Mechanismus unserer sozialen Existenz“* dar (Crozier/Friedberg 1993, S. 17). - Zur Diskussion um den Machtbegriff siehe auch Zündorf 1986, S. 33 ff.

Dabei muß man sich klar darüber sein, daß Macht im Betrieb asymmetrisch verteilt ist. In Unternehmen besteht ein struktureller Machtüberhang auf der Kapitalseite, personell verkörpert durch Aufsichtsrat, Vorstand und Geschäftsführung, deren Zielvorgaben können die Chance für andere Definitionen der Ziele auf der Beschäftigtenseite stark einschränken. Allerdings wäre es auch vereinfacht, von einer Polarisierung zwischen „Mächtigen“ und „Ohnmächtigen“ zu sprechen.¹ Wichtig ist am Konzept der Macht als Beziehungssystem, daß eine Chance zur Erreichung der eigenen Ziele grundsätzlich besteht und Aushandlungsprozesse prinzipiell möglich sind und auch stattfinden. Je komplexer die Transformationsbedingungen sind, desto größer sind die Einflußmöglichkeiten weiterer Akteure. Auch ist das Management nicht immer als ein monolithischer Block zu verstehen, sondern kann von widersprüchlichen Einzelinteressen geprägt sein, sie verfolgen als soziale Akteure durchaus eigene Strategien und können zu diesem Zweck Koalitionen mit Akteuren auch der „Gegenseite“ bilden. *„Macht läßt sich also als Tauschbeziehung bestimmen, die wohl gegenseitig ist, in der aber die Tauschbedingungen einen der beteiligten Gegenspieler begünstigen. Es ist ein Kräfteverhältnis, aus dem der eine mehr herausholen kann als der andere, bei dem aber gleichfalls der eine dem anderen nie völlig ausgeliefert ist. ... Macht ist also letztlich in dem Freiraum angesiedelt, über den jeder der in eine Machtbeziehung eingetretenen Gegenspieler verfügt, das heißt, in seiner mehr oder weniger großen Möglichkeit, das zu verweigern, was der andere von ihm verlangt“* (Crozier/Friedberg 1993, S. 41).

Crozier und Friedberg betonen im Bewußtsein dieser unterschiedlichen Machtverteilung daher: *„Die Macht eines Individuums oder einer Gruppe, kurz, eines sozialen Akteurs, ist so eine Funktion der Größe der **Ungewißheitszone**, die er durch sein Verhalten seinen Gegenspielern gegenüber kontrollieren kann“.*² Machtstrukturen stellen Ressourcen zur Verfügung, mit denen die Machtunterworfenen ihrerseits eine gewisse Macht über die Mächtigeren ausüben können. In diesem Sinne kontrollieren auch die Machtunterworfenen „Ungewißheitszonen“, die Ressourcen von Macht darstellen und die sich aus der Existenz „*produktionsnotwendiger Dispositionsspielräume*“ (Lichte 1978) und „*Unbestimmtheitslücken*“ im Arbeitsablauf ergeben (vgl. Minssen 1991a, S. 53.).

Für die Analyse von Machtbeziehungen ist zunächst einmal relevant, über welche individuellen, kulturellen, ökonomischen und sozialen Ressourcen ein Akteur verfügt. Typische Machtquellen in diesem Sinne sind die Qualifikation (Expertenwissen), die Stellung im Kommunikationsnetz und in den Außenbeziehungen der Organisation (Kontrolle von Informationsflüssen und Kommunikationskanälen, Vermittler zu Umweltbereichen) und die Benutzung organisatorischer Regeln und Befugnisse, zu denen u.a. die Hierarchie gehört (vgl. Crozier/Friedberg 1993, S. 51 ff.). Das Machtpotential der betrieblichen Akteure äußert sich z.B. darin, daß

- S zugleich die Risiken steigen, wenn das Potential der Prozeßbeherrschung sich vergrößert (z.B. Streikempfindlichkeit, Abhängigkeit von Experten),
- S an Stelle alten Experten- und Erfahrungswissens neues notwendig und aufgebaut wird,
- S manches strategische Konzept am Beharrungsvermögen alter Machtstrukturen scheitert,
- S erforderliche Reorganisations-Entscheidungen unterbleiben, weil sie auf bestehende Machtstrukturen und auf Interessen stoßen, die die „*dialectic of control*“ (Giddens) zu nutzen verstehen (z.B. Festigung von Abteilungsgrenzen, Ausklammerung wichtiger Funktionsbereiche),
- S gerade die zur Résistance werden, deren Expertenwissen am dringendsten gebraucht würde, z.B. alte Experten, die ihre Erbhöfe bedroht sehen.³

¹ Vgl. Becke 1991, S. 44. Ortmann unterscheidet daher auch eine Management- von einer Benutzerlogik, bei der es u.a. darauf ankommt, daß bei aller Dialektik der Kontrolle sehr unterschiedliche Ausstattungen mit Macht existieren (vgl. Ortmann 1990).

² Crozier/Friedberg 1993, S. 43. Gemeint sind im übrigen immer „*relevante*“ Ungewißheitszonen „*in Bezug auf das zu behandelnde Problem, als auch hinsichtlich der Interessen der beteiligten Parteien*“ (ebd.). Auch Minssen, auf den wir uns hier des öfteren beziehen, ist sich über diese Machtdifferenzierung durchaus bewußt.

³ Vgl. zu diesen Punkten Ortmann 1990, S. 113 ff. Siehe auch Crozier/Friedberg 1993, S. 49 ff.

Viel deutlicher als die formale Organisationsstruktur es nach außen hin zeigt, dokumentieren die auf der Basis der spezifischen Machtressourcen und vermittelt durch die konkreten Machtspiele entstandenen und entstehenden Machtbeziehungen zwischen den Akteuren die eigentliche Machtstruktur einer Organisation. Die Frage ist nun allerdings, welche Ressourcen ein Akteur in einer konkreten Machtbeziehung tatsächlich mobilisieren und welchen Effekt er damit erzielen kann. Crozier/Friedberg ergänzen daher die Analyse der Machtbeziehungen, die zuvor ihren Ausgangspunkt von der Analyse der Strategien der Akteure genommen hat, um die Analyse der strukturellen Merkmale einer Organisation. Diese *„bestimmen und strukturieren den Wirkungskreis von Machtbeziehungen zwischen den Mitgliedern der Organisation und definieren so die Bedingungen, unter denen diese miteinander verhandeln können“* (Crozier/Friedberg 1993, S. 46 f.). Macht und Organisation gehören unmittelbar zusammen, weil die Akteure ihre Ziele nur über Machtbeziehungen erreichen können, gleichzeitig aber Macht im Sinne von Crozier/Friedberg über andere nur entfalten können, wenn sie kollektive Ziele verfolgen, vereinfacht ausgedrückt: Wenn beide etwas tauschen.¹ Durch betriebliche Handlungskonstellationen werden Einflußchancen zugewiesen, die aber nicht an bestimmte Akteure oder Akteurskoalitionen gebunden bleiben, sondern sich je nach den zu bearbeitenden Problemen verändern können. Sie schaffen eine bestimmte Struktur von Technik, Organisation und Arbeit, aber dadurch werden die Voraussetzungen für andere betriebliche Handlungskonstellationen wieder neu geschaffen (vgl. Minssen 1992, S. 89; s.a. Trinczek 1991). Strukturen definieren so bestimmte *„Entscheidungskorridore“*, innerhalb derer bestimmte Optionen von Entscheidungen möglich sind. Die Akteure nehmen Bezug auf soziale Strukturen (Ressourcen und Regeln), die mikropolitisch Handeln einschränken und ermöglichen und die auf diese Weise produziert, reproduziert und verändert werden. *„Entscheidungshandeln verläuft im Betrieb innerhalb eines Rahmens von wie auch immer begriffenen Strukturen, die gerade dadurch einer permanenten Veränderung unterworfen sind ... insofern ist potentiell jeder Betrieb einzigartig“* (Minssen 1992, S. 91; s.a. Ortmann 1990, S. 103 ff.).

Bei der Veränderung von Organisationen *„läuft es im Grunde immer darauf hinaus, ein Handlungssystem umzustrukturieren, das heißt, die entscheidenden Ungewißheitszonen und damit einen Großteil der Trümpfe und Ressourcen umzuverteilen, die die verschiedenen Gruppen im Rahmen einer Organisation bei ihrem Feilschen mobilisieren können“* (Crozier/Friedberg 1993, S. 325, Fußnote 139). Dies kann die Basis bilden für Widerstände gegen Veränderungen, aber auch für Lernprozesse. Ein kollektiver Lernprozeß und damit ein sozialer, organisatorischer Wandel ist dann möglich, wenn die Organisationsmitglieder *„neue Spielweisen für das soziale Spiel der Zusammenarbeit und des Konflikts, mit einem Wort eine neue soziale Praxis erlernen“* (Crozier/Friedberg 1993, S. 19).

Türk wendet gegen Crozier/Friedberg kritisch ein, daß es sich um eine *„ahistorische Formaltheorie“* bzw. um ein *„apolitisches Politikkonzept“* handele: *„Spielstrukturen, Inhalte von Strategien, konkrete politische Interessen werden nicht auf eine empirische Theorie der konkreten Gesellschaftsformationen bezogen, in der sie leben“* (Türk 1989, S. 131). Wir folgen dieser Kritik insofern, als wir die methodische Erklärungskraft, die in der strategischen Analyse von Crozier und Friedberg steckt, einbetten in die Analyse der spezifischen Transformationsprobleme, die von den Betrieben unter kapitalistischen Produktionsbedingungen zu lösen sind. Die Machtspiele der Arbeiter dienen in diesem Sinne der Ausweitung von Autonomiespielräumen unter kapitalistischen Produktionsbedingungen. Diesen Bezugsrahmen bietet letztlich auch Türk an, wenn er die drei Handlungslogiken *„Kooperationslogik“*, *„Verwertungslogik“* und *„Herrschaftslogik“* aus der Funktion

¹ Den Spezialfall von repressiver, entfremdeter Macht im Sinne autoritärer Herrschaftsverhältnisse klammern wir hier aus, weil es Crozier und Friedberg ausdrücklich um eine Erweiterung des Machtbegriffes geht. Die Akteure können auch nur dann *„gewinnen“*, wenn sie eine Strategie verfolgen, *„die im Rahmen des Spiels rational ist“*. Das zwingt alle Akteure dazu, etwas zur Erreichung gemeinsamer Ziele beizutragen und dadurch zugleich in die Organisation integriert zu werden (vgl. Crozier/Friedberg 1993, S. 39 ff., S. 133). Wir selbst haben bei der Darstellung der Transformationsprobleme darauf hingewiesen, daß ein Zwang zum minimalen Konsens in jeder Arbeitsbeziehung steckt. Crozier/Friedberg liefern, das zeigt sich einmal mehr, den theoretischen Bezugsrahmen für die Analyse der Transformationsprobleme, die wir am Anfang skizziert haben.

des kapitalistischen Produktionsprozesses ableitet, der zugleich ein konkreter Arbeitsprozeß, ein Verwertungsprozeß des eingesetzten Kapitals und ein Prozeß der sozialen Reproduktion gesellschaftlicher Herrschafts- oder Ungleichheitsbeziehungen ist. *„Betriebliche Arbeitsorganisationen dienen also der Vermittlung realer Kooperation zwischen Arbeitenden, der Erwirtschaftung von Mehrwert und der Aufrechterhaltung sozialer Differenzierungen. Diese drei ‘Handlungslogiken’ strukturieren konkrete Ziele, Interessen und Mittel der Organisation, eröffnen Felder für Meso- und Mikropolitik, wobei sie als in sich wie auch untereinander konfliktvoll zu begreifen sind“* (Türk 1989, S. 143). Bei der Analyse von Organisationsstrukturen ist dies entsprechend zu beachten.

Taylorisierung oder auch die Einführung von Gruppenarbeit sind Strukturierungstendenzen auf der Ebene der Kooperationslogik des Arbeitsprozesses, mit denen das Unternehmen versucht, das Arbeitsvermögen in konkrete Arbeit zu transformieren. Als mikropolitische Strategien der Arbeitenden nennt Türk in diesem Zusammenhang z.B. die Wahrung von ‘tacit knowledge’, die Entwicklung von Kooperationsbeziehungen gegen die offizielle Formalstruktur und die Auflösung dysfunktionaler Hierarchien (vgl. Türk 1989, S. 144). Gruppenarbeit und dessen begleitende Managementstrategien sind nicht zuletzt Versuche, genau in diesen Punkten die Macht der Kapitaleigner auszudehnen: Das weitreichende Arbeiterwissen (*„das Gold in den Köpfen“*, wie es der Arbeitsdirektor von VW genannt hat) soll u.a. mit Strategien der kontinuierlichen Prozeßoptimierung wieder nutzbar gemacht werden; mit der Delegation von Verantwortung und der Verflachung von Hierarchien sollen der Schwerfälligkeit und der Dysfunktionalität herkömmlicher Strukturen entgegen gewirkt werden. Mit welchen mikropolitischen Strategien ihrerseits die Arbeitenden darauf reagieren, ist wenig erforscht, aber Gegenstand unserer Untersuchung.

Die Verwertungslogik als Transformation von ‘Leben’ in Tauschwerte als zweiter Strang zielt letztlich auf Kostenminimierung und auf die Aushandlung eines *„Leistungspaktes“* (Türk) zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern. Auf der mikropolitischen Ebene geht es im Falle der Gruppenarbeit z.B. um Strategien der Leistungsminimierung, um Flexibilisierung von Arbeitszeiten oder um das Entgeltsystem.

Auch in die Herrschaftslogik greifen Gruppenarbeitskonzepte ein. Traditionelle Hierarchien werden (teilweise) abgelöst durch Selbstorganisation und verlangen eine neue Unternehmenskultur, die aus Sicht der Beschäftigten demokratischer sein könnte, aus Kapitalsicht aber die Eigentumsverhältnisse nicht gefährden darf. Als mikropolitische Instrumente der Partizipation können etwa Zielvereinbarungen gelten, bei denen der Konflikt darin besteht, einerseits klare Unternehmensziele nicht zu gefährden, diese andererseits aber möglichst partnerschaftlich zu vereinbaren. Dies stellt auch völlig neue Anforderungen an das Führungsverhalten.

Dieser Aufriß zeigt, daß wir es mit einem gewachsenen kapitalistischen Produktionszusammenhang zu tun haben, in dem Gruppenarbeit als Managementstrategie verfolgt wird, um das Machtgefüge neu zu ordnen und die Unternehmensziele besser erreichen zu können. Daß dies nicht von vornherein auf Widerstand stoßen muß, nährt sich aus dem Umstand, daß Gruppenarbeit in den 70er Jahren einmal auf gewerkschaftlicher Seite als Humanisierungsstrategie in der Arbeitswelt verfolgt worden ist und derartige Potentiale in Gruppenarbeitskonzepten heute keinesfalls obsolet geworden sind. Von daher ist es aufschlußreich, die mikropolitischen Strategien der verschiedenen Akteure unter den Gesichtspunkten der hier vorgestellten Ordnungs- und Handlungslogiken zu betrachten. Der Gewinn aus den theoretischen Überlegungen von Crozier/Friedberg liegt in der Verschränkung von strategischen und systemischen Denkweisen auf der Mikroebene. Die vielen individuellen Strategien der Akteure, die sich nicht nur aus dem Arbeitsleben allein, sondern auch aus Freizeitinteressen speisen, sind in der Analyse genauso aufgehoben wie die immanenten Widersprüche und Konfliktlinien innerhalb der Kapital- wie der Arbeitsseite, die dazu führen können, daß sich ganz neue Koalitionen von Akteuren zusammenfinden, die spezifische Strategien verfolgen.

Eine weitere Beschränkung des Ansatzes von Crozier und Friedberg wird von Philippe Bernoux formuliert. Er kritisiert vor allem, daß das Problem der Kooperation übersehen wird. *„Die Soziologen der strategischen Analyse ... behandeln zwar die Kooperation, aber nur im Kontext der*

konfliktbezogenen Spiele der Akteure. Entsprechend akzentuieren sie insbesondere die Schwierigkeiten der Zusammenarbeit ... und beschäftigen sich nicht mit Themen wie Übereinstimmung und Vertrauen“ (Bernoux 1996, S. 9). Wir neigen dazu, dies nicht als Gegensatz, sondern als begriffliche Erweiterung zu sehen, etwa in dem Sinne, in dem Lutz Zündorf schon 1986 in die Diskussion des Machtbegriffes eingegriffen hat. Zündorf hat damals die These vertreten, daß „in Arbeitsorganisationen Macht zwar das primäre und dominierende Medium der Handlungskoordination darstellt, keineswegs aber die einzig angewendete, noch die unter allen Bedingungen zweckmäßigste und wirksamste Koordinierungsmethode ist; hinzukommen Einfluß, Vertrauen und Verständigung“ (Zündorf 1986, S. 33). Wir hatten schon oben in der Diskussion der geschichtlichen Veränderung von Transformationsbedingungen durch die Grenzen des Taylorismus und das Entstehen neuer Produktions- und Managementkonzepte darauf hingewiesen, daß dies mit einer Erweiterung des Begriffsspektrums verbunden ist. Für Crozier/Friedberg lag es 1977 - bei Erscheinen ihres Buches - nahe, die konfliktgeladenen Beziehungen stärker in den Mittelpunkt zu rücken. Aber auch die neuen Entwicklungen sind von ihren theoretischen Überlegungen gedeckt. Die neueren Ansätze, die Bernoux heranzieht, widerlegen Crozier/Friedberg weniger, als sie auf bestimmte Aspekte deutlicher fokussieren. Die Vorteile der Theorie der Konventionen z.B. sieht Bernoux in der Betonung von Übereinstimmung, impliziten Vereinbarungen und dem System gegenseitiger Erwartungen und erwarteter Verhaltensweisen im sozialen Leben. Doch letztlich kommt er selbst zu dem Ergebnis, daß sowohl Konventionalisten als auch Akteurstheoretiker wie Crozier/Friedberg sich der gleichen Denkrichtung zuordnen lassen, weil beide Richtungen sich einer sozialen Konstruktbildung bedienen (vgl. Bernoux 1996, S. 22 ff.). „Der Unterschied liegt in der Akzentuierung von Kompromissen und deren Inhalten. ... Die Art, wie neue soziale Kompromisse begründet werden, verdeutlicht, in welcher Richtung sich die Beziehungen im Unternehmen entwickeln“ (Bernoux 1996, S. 24).¹ Crozier/Friedberg haben ja gerade neben das strategische Denken das systemische Denken gestellt, um die Bedeutung von Strukturen zu betonen, die die individuellen Handlungsfelder begrenzen. Die Probleme kollektiven Handelns zu lösen, heißt für Crozier/Friedberg vor allem, daß die relativ autonomen Akteure ihre Ressourcen und Fähigkeiten dafür einsetzen, die „zur Erreichung gemeinsamer Ziele notwendige Zusammenarbeit trotz ihrer widersprüchlichen Interessenlagen und Zielvorstellungen zu ermöglichen und sicherzustellen“ (Crozier/Friedberg 1993, S. 7). Betont werden muß aber wohl noch einmal, daß Unternehmen - und damit auch die Unternehmenskultur, Management- und Produktionskonzepte - einem Wandel unterliegen, und so jeweils spezifische Strukturen entstanden sind, die durch das Handeln der Akteure weiter verändert (oder auch stabilisiert) werden können. Jede Struktur hat so eine eigene Kultur, die mal eher konfliktorientiert, mal eher vertrauensorientiert sein kann. Schließlich bilden sich soziale Milieus und Vergesellschaftungs- und Vergemeinschaftungspraktiken heraus, durch die ein Beteiligter von anderen Beteiligten ein bestimmtes Verhalten eher erwarten kann als ein anderes, und die im übrigen auch Machtquellen darstellen (z.B. in Form von Solidarität). Mit dem Instrumentarium von Crozier/Friedberg kann diesen Gesichtspunkten im Rahmen einer Analyse organisierten Handelns durchaus Rechnung getragen werden: „Das strategische Denken ist ein entdeckendes, ein heuristisches Denken. Ausgehend von den Problemen, die die verschiedenen Mitglieder in den einzelnen Teilen des Ganzen leben, lassen sich mit seiner Hilfe immer allgemeinere Hypothesen über die Merkmale des Ganzen aufstellen und verifizieren“ (Crozier/Friedberg 1993, S. 134). Das systemische Denken geht demgegenüber „vom System aus, um mit dem Akteur die kontingente, willkürliche und nicht-natürliche Dimension seiner konstruierten Ordnung wiederzufinden“ (S. 133). Dabei geht es nicht um eine lineare, sondern um eine „systemische Kausalität“ und mit ihr um eine „Diagnose des

¹ Auch für die Theorie der Übersetzung, die Bernoux als zweiten neuen Ansatz heranzieht, läßt sich das gleiche sagen. Wir gehen hier nur kurz darauf ein. Die bemerkenswerte Neuerung dieses Ansatzes liegt darin, neben menschlichen Akteuren die Bedeutung von „Aktanten“ (Nicht-Menschen) zu unterstreichen. In einem exemplarischen Fall waren dies die *Coquilles Saint Jacques*, durch deren Einbezug in das Handlungsfeld ihr Aussterben verhindert und das wirtschaftliche Überleben der Fischer gesichert werden konnte (vgl. Bernoux 1996, S. 25 ff.). Letztlich handelt sich dies um ein Plädoyer dafür, in komplexen Zusammenhängen zu denken und das gesamte Ökosystem in die analytischen Überlegungen und Handlungsplanungen einzubeziehen. Das Instrumentarium von Crozier/Friedberg reicht dafür aber durchaus.

Systems, die zu verstehen ermöglicht, worin und warum die beanstandeten Verhaltensweisen oder Mechanismen in diesem System eigentlich rational sind“ (S. 135).

Zusammengefaßt: Die akteursbezogenen und mikropolitischen Konzepte in der Tradition von Crozier und Friedberg bieten uns einen geeigneten theoretischen Rahmen für die Analyse von Veränderungsprozessen in einer Organisation. Es ist aber entsprechend der dargelegten Einwände und Vorschläge darauf zu achten, daß die politischen und historischen Bedingungen bei der Analyse im notwendigen Umfang berücksichtigt werden. Wir werden uns deshalb besonders mit den mikropolitischen Strategien der Akteure und den organisatorischen Strukturen vor dem Hintergrund der Transformationsproblematik genauer befassen.

Wir haben nun den theoretischen Bezugsrahmen entwickelt, um den uns interessierenden Spezialfall der Veränderung von Organisation, nämlich die Einführung von Gruppenarbeit, zu betrachten.

1.3. Gruppenarbeit und Mikropolitik

Mit der Gegenüberstellung von Kontrollformen im Taylorismus und in neuen Managementkonzepten haben wir bereits verdeutlicht, daß es unterschiedliche Strategien der Transformation von Arbeitskraft und von Rationalisierung gibt. Für die Einführung und Gestaltung von Gruppenarbeit ist zu erwarten, daß auch dies mit spezifischen Formen von Kontrolle oder Konsens verbunden ist, abhängig jeweils von der betrieblichen Leistungs politik, den innerbetrieblichen Handlungskonstellationen und den dadurch beeinflussten Entscheidungen. Von Interesse ist nun, welche Rationalisierungsmuster und Kontrollmuster sich in den Betrieben durchgesetzt haben und welche Faktoren dafür entscheidend waren.

Es gibt bisher wenig Veröffentlichungen, geschweige denn empirische Untersuchungen, die die Gestaltung von Gruppenarbeit aus mikropolitischer Perspektive explizit betrachtet und die Feinstrukturen betrieblicher Macht analysiert haben. Konkreter befassen sich nur Minssen und Becke mit den innerbetrieblichen Handlungskonstellationen bei der Einführung von Gruppenarbeit (vgl. Minssen 1992, Becke 1991).¹ Der Fokus dieser Arbeiten liegt hauptsächlich auf der Rationalisierungs-Transformation und der damit verbundenen Suche nach sozialen Rationalisierungsmustern. Da die Rationalisierungsmuster bei Gruppenarbeit auf eine veränderte Nutzung des Arbeitsvermögens zielen, behandeln diese Arbeiten aber immer auch die Arbeitskraft-Transformation. Wir stützen uns im folgenden auf diese beiden Autoren und auf eigene Überlegungen.

Charakteristisch für Gruppenarbeitskonzepte ist die intensivere Nutzung von subjektiven Potentialen der Mitarbeiter, indem ihnen mehr Verantwortung übergeben wird. Sie haben gegenüber tayloristischen Nutzungsformen von Arbeitsvermögen unmittelbar eine Veränderung des Transformationsmechanismus von Arbeitskraft zum Gegenstand, indem sie auf eine Integration von Aufgaben und Funktionen zielen. Auch die zweite zentrale Gestaltungsdimension, die Selbstorganisation, zielt darauf, die Transformation von Arbeitsvermögen in moderner Weise zu gestalten, nämlich durch Partizipation. Gegenüber der tayloristischen Ausgangssituation wird also ein Kontrolldefizit institutionalisiert (vgl. Kern/Schumann 1984, S. 87; Minssen 1992, S. 110.). Es handelt sich damit bei Gruppenarbeit in dieser Allgemeinheit um „*subjektzentrierte Formen der Nutzung lebendiger Arbeit*“ (Becke 1991, S. 36).

¹ Kopp (1993) hat sich mit den Kontrollformen in japanischen Gruppenarbeitsformen befaßt, die er unter dem Begriff „*lean control*“ von tayloristischen Kontrollformen unterscheidet, obwohl sie auch viele Ähnlichkeiten aufweisen. Für deutsche Modelle von Gruppenarbeit kann er aber nur die begrenzte Informationslage feststellen und Vermutungen äußern: „*Aufgrund des vorherrschenden Wertesystems sowie spezifischer Erfahrungen mit Gruppenarbeit im HdA-Kontext und einer gewissen Tradition der Mitbestimmung bietet sich eine eigener Weg im Umgang mit Subjektivität an*“ (Kopp 1993, S. 240). Dieser könnte ihm zufolge darin liegen, die „*fortgeschrittene Entsubjektivierung*“ zurückzunehmen und eine „*Resubjektivierung*“ einzuleiten.

Dies impliziert entsprechend den vorangestellten Überlegungen, daß tayloristische Kontrollkonzepte durch stärker konsensorientierte Strategien abgelöst werden müssen, wenn die mit der Einführung von Gruppenarbeit verbundenen Ziele erreicht werden sollen. *„Die Verringerung einer rigiden Vorstrukturierung der Arbeitsabläufe erzeugt .. einen Zuwachs an Konsensbedarf. Dies kann auf Dauer nicht dadurch sichergestellt werden, daß allein auf die tradierten Mechanismen der Konfliktregulierung und Aushandlungsprozeduren zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat zurückgegriffen wird“* (Minssen 1992, S. 110).

Wesentliche Unterscheidungsmerkmale von Aushandlungsprozessen bei der Einführung von Gruppenarbeit sind nach Minssen vor allem das Ausmaß, in dem Akteure in den Umsetzungsprozeß einbezogen werden, und die Ausrichtung auf Konsens. Das von Minssen betrachtete Beispiel der Einführung von Gruppenarbeit in einem Automobilwerk *„läßt Elemente erkennen, die stärker als bisher auf sozialen Austausch zielen“* (Minssen 1992, S. 114). Solche Veränderungsprozesse stellen das gewachsene Sozialsystem erst einmal in Frage und müssen es neu verhandeln, d.h. sie müssen zu einem neuen Konsens oder zu einer akzeptierten Kontrollform kommen. Er stellt fest, daß die *„Neudefinition der betrieblichen Leistungs politik und die daran geknüpfte Veränderung von Kontrollkonzepten .. eine Umverteilung innerbetrieblicher Macht“* impliziert (Minssen 1990, S. 376). Kontrollkonzepte sind *„kein eigenständiges Ziel“*, sondern stehen in einem engen Zusammenhang zur Art des Arbeitsprozesses und können als *„Ergebnis betrieblicher Leistungs politik“* verstanden werden (vgl. Minssen 1990, S. 373 ff.). Damit meint Minssen die Intention, *„im Kontext extern gesetzter Anforderungen durch die Gestaltung von Arbeit und Technik mittels Organisierung und Technisierung auf bestimmte Leistungsbestandteile der Arbeitskraft zuzugreifen“* (Minssen 1990, S. 373). Eine Veränderung der betrieblichen Leistungs politik - etwa die Lockerung eines rigiden tayloristischen Zugriffs und damit verbundene Ausweitung von Handlungsspielräumen auf der operativen Ebene (wie in Gruppenarbeitskonzepten) - hat Konsequenzen für das Kontrollkonzept. Da in einem solchen Fall auch die Ungewißheitszonen wachsen, ist diese Veränderung gleichzeitig mit einer Umverteilung innerbetrieblicher Macht verknüpft. Darüber muß erst wieder ein Konsens geschaffen werden, der aber einer *„materiellen Basis“* bedarf. Minssen befürchtet, daß *„ohne betriebliche ‘Angebote’ an die Belegschaften ... der Konsens erodieren“* kann.¹

Eine Erklärung dafür, daß viele Gruppenarbeitsprojekte in der Praxis nicht optimal funktionieren² und Unternehmen aus der Automobilindustrie inzwischen Konzepte einer Retraditionalisierung favorisieren (vgl. Schumann/Gerst 1997; Schumann 1997b), liegt darin begründet, daß diese Aushandlungsprozesse nicht für alle Beteiligten befriedigend verlaufen sind, d.h. kein Konsens hergestellt wurde. Die schwierige Einführung und Umsetzung von Gruppenarbeit führt Weltz darauf zurück, daß die Unternehmen eine Doppelstrategie entwickelt haben, die eine *„gespaltene betriebliche Realität“* erzeugt, *„in der an sich Unvereinbares stillschweigend nebeneinander praktiziert wird“* (Weltz 1997, S. 388). Unvereinbar ist dabei vor allem, daß neue arbeitspolitische Konzepte erprobt werden, die auf eine größere Eigeninitiative der Mitarbeiter abstellen, gleichzeitig aber ein harter leistungspolitischer Kurs gefahren wird, der auf maximale Kosteneinsparung zielt. Auch Weltz verweist auf den gestiegenen Konsensbedarf: *„Nur wo sich für beide Seiten [Unternehmen und Mitarbeiter, d.V.] ... Vorteile ergeben, wo also eine Äquivalenz gegeben ist, kann Gruppenarbeit auf Dauer ‘funktionieren‘“* (Weltz 1997, S. 386).

Positiver bewertet Becke die Einführung von Gruppenarbeit an drei Standorten eines Automobilkonzerns, allerdings hat er leistungspolitische Fragen auch ausgenommen und sich auf die arbeitspolitische Seite konzentriert. Er stellt zunächst einmal fest, daß bei dem Übergang von

¹ Minssen 1990, S. 378. Minssen sieht Entschärfungs-/De-Thematisierungspolitiken, Legitimationspolitiken und kompensatorische Varianten einer betrieblichen Arbeits politik, die auf die Sicherung bzw. Wiederherstellung von Konsens ausgerichtet ist. Die Einführung von Gruppenarbeit z.B. kann über die Anreicherung von Arbeitsinhalten auch einen Nutzen für die Beschäftigten bieten.

² Weltz zitiert z.B. eine Befragung des Fraunhofer Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung, nach der nur 6 von 32 Gruppenarbeitskonzepten optimal genutzt werden (Weltz 1997, S. 382).

einer eher autoritär-hierarchischen zu einer partizipativen Managementphilosophie keine verbindliche inhaltliche Konzeption vorgegeben wurde. In den einzelnen Betrieben kam es daher zu unterschiedlichen Interpretationen und es wurden betriebliche Strategien des Personaleinsatzes verfolgt, die den Macht - und Aushandlungsprozessen der betrieblichen Akteure entsprachen (vgl. Becke 1991, S. 34 ff.). In einem Fall stellt er eine sehr differenzierte Interessenkonstellation fest, die gekennzeichnet sei durch divergierende Interessen sowohl innerhalb der drei Ebenen des Managements als auch zwischen Akkordlöhnern (Produktionsarbeiter) und Zeitlöhnern (Instandhalter). Schließlich sei auch der Betriebsrat in zwei Fraktionen gespalten. Er schlußfolgert, daß *„die auf Gruppenarbeit bezogenen Interessen der betrieblichen Akteure eine Ausdifferenzierung und Auflösung von quasi traditionellen Interessenlagen wider(spiegeln). Kapital und Arbeit stehen sich auf betrieblicher Ebene nicht als monolithische, in sich geschlossene antagonistische Blöcke gegenüber; themenspezifische Konfliktlinien bilden sich auch innerhalb des Managements ... und der Belegschaft ... heraus“*.¹ Becke beobachtete im geschilderten Fall drei unterschiedliche Erscheinungsformen von Akteurskoalitionen: offene², verdeckte³ und implizite⁴ Koalitionen. Anhand zweier Beispiele betrachtet Becke Konsens- und Konfliktprozesse der Akteure im Gestaltungsprozeß von Gruppenarbeit. Er kommt zu dem Ergebnis, daß konsensuelle Orientierungen dabei überwogen haben. In einem Fall sei dabei vermieden worden, „olympiareife“ Teams zu schaffen, im anderen Fall sei von der Integration von Instandhaltungsaufgaben Abstand genommen und statt dessen vorgeschlagen worden, Gruppenarbeit auch in der Instandhaltung einzuführen.

Becke findet die mikropolitischen Mechanismen, die wir zuvor skizziert haben, in diesen Fällen bestätigt. Die Instandhalter z.B. kontrollieren eine zentrale Ungewißheitszone, nämlich ihre fachliche Kompetenz und ihr Erfahrungswissen, um Störungen im betrieblichen Ablauf möglichst schnell und fachgerecht zu beseitigen. Im betrachteten Fall konnten die Instandhalter daher erreichen, daß ihre Aufgaben nicht in die Produktionsgruppen integriert wurden, sie konnten also ein erhebliches Machtpotential entfalten und eine Veränderung des ursprünglichen Managementkonzeptes erwirken. Becke kommt zu dem Ergebnis: In solchen Fällen *„dominieren Konfliktlösungen im Sinne eines 'integrative bargaining', d.h. Interessenkonflikte werden kooperativ auf dem Verhandlungswege gelöst“*.⁵

Schwieriger ist eine konsensorientierte Umsetzung von Gruppenarbeit vor allem dann, wenn durch die Dezentralisierung von Entscheidungen Kompetenzeingriffe oder sogar Funktionsverluste auf einzelnen Hierarchieebenen im Betrieb stattfinden. Alte Konsensstrukturen (z.B. zwischen Management und Meistern) drohen zu zerbrechen, während neue entstehen (z.B. zwischen Management und Produktionsarbeitern). Die innerbetriebliche soziale Handlungskonstellation ist daher und insofern *„dynamisch, als innerbetriebliche macht- und konsensbasierte Interaktionsprozesse von Akteuren auch das soziale Machtgefüge und vorhandene betriebliche Konsensstrukturen über betriebspezifische Modi von Rationalisierungsmaßnahmen verändern können“* (Becke 1991, S. 46 f.). Die konkrete Ausgestaltung von Gruppenarbeit ist daher Ergebnis von Entscheidungsprozessen, in denen sich im Rahmen der innerbetrieblichen Handlungskonstellationen konkrete betriebliche Akteure oder Akteurskoalitionen gegenüber anderen Akteuren oder Akteurskoalitionen durchgesetzt haben. Damit können Unterschiede in der betrieblichen Gestaltung von Gruppenarbeit erklärt werden.

Bei der mikropolitischen Analyse von Gruppenarbeit, so können wir bis jetzt resümieren, sind sowohl arbeitspolitische wie leistungspolitische Einflüsse zu beachten. Zu erwarten ist auch, daß es eine Vielzahl von Akteurskonstellationen mit den dahinter liegenden Interessen, Machtpotentialen und -strategien gibt. Die Struktur des neuen Kontroll-/Konsenskonzeptes ist abhängig

¹ Becke 1991, S. 42, siehe auch Kern/Schumann 1985, Brödner 1986, Littek/Heisig 1986, Altmann/Düll 1987.

² Die Akteure interagieren öffentlich miteinander, um ihre Ziele zu verfolgen.

³ Die Akteure orientieren ihr Handeln bewußt aneinander, ohne dies aber öffentlich werden zu lassen.

⁴ Die Akteure versuchen ihrer Interessen durchzusetzen, ohne wahrzunehmen, daß auch andere Akteure ähnliche Ziele verfolgen.

⁵ Becke 1991, S. 45. Siehe auch Howaldt 1996, S. 72 ff., der ein weiteres Beispiel der Einführung von Gruppenarbeit in der Automobilindustrie beschreibt.

vom Gestaltungsansatz und von den technisch-organisatorischen Rahmenbedingungen. Je mehr Verantwortung und Entscheidungsspielräume in die Arbeitsgruppe verlagert werden, desto stärker durchbricht die neue Organisationsstruktur das herkömmliche Kontrollkonzept. Die Kontrolle richtet sich zunächst nach wie vor auf das Individuum. Hier gilt: Je tayloristischer das Fertigungssystem, desto rigider und größer die individuelle Kontrolle. Systemisch betrachtet tritt bei Gruppenarbeit jedoch darüber hinaus die Arbeitsgruppe als Subsystem zwischen Unternehmen und Individuum und muß nun einen wesentlichen Teil der Integrationsarbeit leisten (vgl. auch Abbildung 16).¹ In dem Bereich, der der Selbstorganisation der Gruppe unterliegt, muß ein Konsens über die Arbeitskraft-Transformation innerhalb der Arbeitsgruppe erst allgemeingültig hergestellt werden. Für das Unternehmen birgt dies eine gewisse Unsicherheit, weil es Vertrauen aufbringen muß, daß die Gruppe ihre internen Konflikte und Beziehungen so reguliert, daß das Arbeitsvermögen aller Gruppenmitglieder möglichst optimal in Arbeitshandeln umgesetzt wird. Erfolgreiche Gruppenarbeit ist auf den konstruktiven Aushandlungsprozeß in den Gruppen und zwischen Gruppe und betrieblichem Umfeld angewiesen.

Bevor wir die untersuchten Gruppenarbeitsprojekte unter diesen Aspekten betrachten, nehmen wir im folgenden zunächst eine genauere Operationalisierung der Analysekategorien vor.

1.4. Operationalisierung für die Analyse der Gruppensituation

Die spezifische Gruppensituation dokumentiert den sozialen Integrationsprozeß und den mikropolitischen Aushandlungs- und Gestaltungsprozeß bezogen auf eine Arbeitsgruppe. Da wir jeweils zwei Gruppen des gleichen Organisationsbereiches also mit identischen Rahmenbedingungen untersucht haben, können wir bei der Analyse der Gruppensituation die mikropolitischen Bedingungen und Prozesse identifizieren und miteinander vergleichen.

Auf der Ebene der Mikropolitik ist von besonderem Interesse, warum das einzelne Projekt diesen Entwicklungsweg genommen hat. Durch das zwischen den betrieblichen Akteuren (hier in erster Linie Management und Betriebsrat) ausgehandelte Gestaltungskonzept, die bereits existierenden technischen und organisatorischen Bedingungen und die örtlichen Machtverhältnisse sind in den einzelnen Betriebsteilen Strukturen geschaffen worden, die den Handlungsrahmen für die konkrete Ausgestaltung auf der untersten Ebene begrenzen. Dennoch lassen sich teilweise markante Unterschiede zwischen einzelnen Gruppen bei gleichen Rahmenbedingungen erkennen.

Aus den vorangestellten Betrachtungen wurde schon deutlich, daß Gruppenarbeit mit einem vielfältigen Gemisch von Akteuren und Akteurskonstellationen einhergeht. Hauptsächlich haben wir es aber doch mit einer überschaubaren Zahl von Akteuren zu tun, die sich im wesentlichen an den Schnittstellen zeigen, an denen durch Gruppenarbeit Veränderungen vorgenommen werden. Die wichtigsten Grenzen verlaufen dabei entlang der inneren und der äußeren Umwelt der Arbeitsgruppen (siehe Abbildung 16).²

Auf der **Ebene der "inneren Umwelt"** geht es um die Frage, wie die einzelnen Gruppenmitglieder mit der Gruppe und ihrem Normen- und Rollensystem verbunden sind. Finden sie genügend Sicherheit und Orientierung in der Gruppe? Übernehmen sie Verantwortung für das Erreichen der Gruppenziele, handeln sie verbindlich? Die psychodynamischen Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern spielen hierbei eine große Rolle und prägen das (emotionale) *Gruppenklima*

¹ Innerhalb der Gruppe ist jedes Mitglied ein Akteur und wird versuchen, seinen Einfluß geltend zu machen. Machtkonflikte sind hier zumeist gruppendynamische Konflikte. Die Gruppe als solche ist Akteur im Außenverhältnis zu den betrieblichen Vorgesetzten.

² Vgl. hierzu auch Schattenhofer 1992, S. 41 ff., Neidhardt 1994.

genauso wie die *Praxis der Selbstorganisation*. Gruppenklima und Selbstorganisation beeinflussen sich oft wechselseitig, wie sich an den Gruppenkonflikten und deren Bearbeitung zeigt. Sie spiegeln als Hauptkategorien den komplexen Teamentwicklungsprozeß und damit die Sozialintegration wider. Das Ziel an dieser Schnittstelle ist es, die Individuen durch die Beteiligung des einzelnen an der Norm-, Rollen- und Strukturentwicklung in die Gruppe zu integrieren und als Arbeitsgruppe handlungsfähig zu werden.

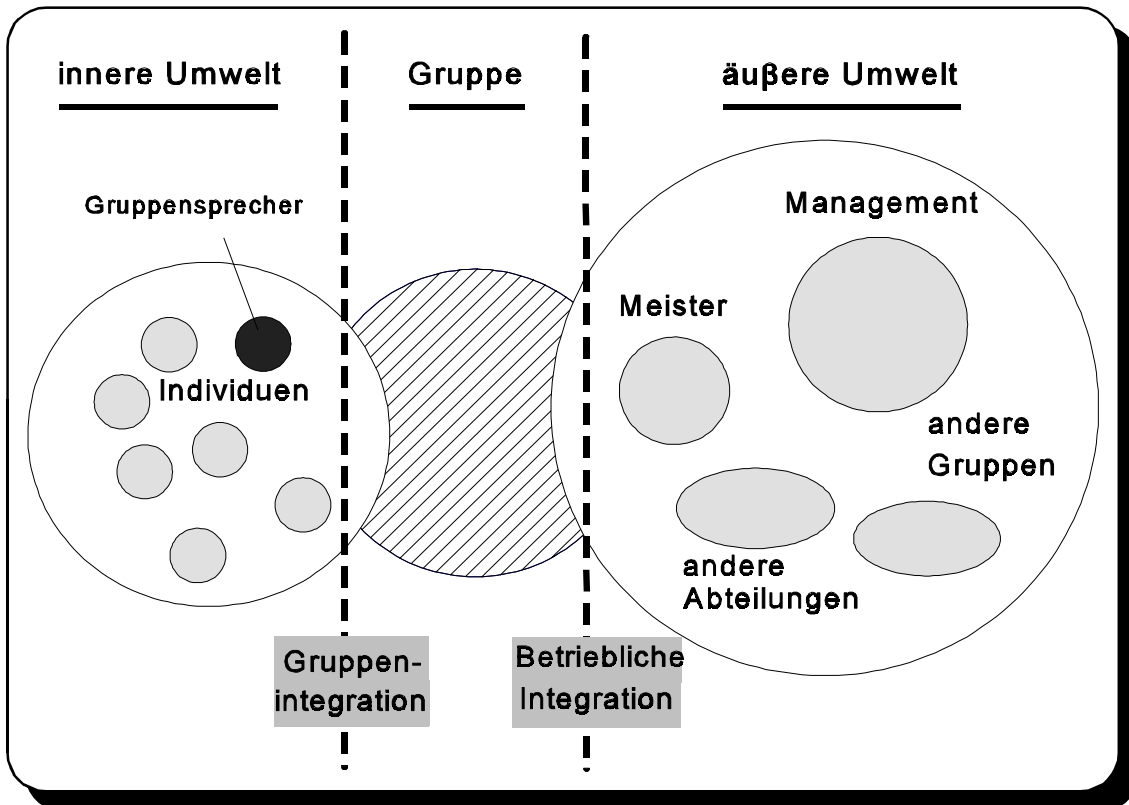


Abbildung 16: System der Arbeitsgruppen und Integrationsschnittstellen

Im **Gruppenklima** kommt dabei zum Ausdruck, ob es gelungen ist, die einzelnen Individuen mit ihren unterschiedlichen Ansprüchen an Arbeit, mit ihrer Motivation und ihren Interessen zu integrieren. Bewertungen des von uns wahrgenommenen emotionalen Klimas in der Gruppe fließen hierbei genauso ein, wie Einschätzungen der Integration von Außenseitern, der allgemeinen Umgangsformen untereinander sowie der gegenseitigen Akzeptanz und Wertschätzung.

Die **Praxis der Selbstorganisation** ist ein bedeutender Indikator für die Konstruktivität und Effektivität der Gruppe in bezug auf ihr Selbststeuerungspotential. Hier zeigt sich, inwieweit es der einzelnen Gruppe gelingt, die Ressourcen und Möglichkeiten der Selbstorganisation zu nutzen. In diesem Zusammenhang ist wichtig, ob die Gruppe die an sie gestellten Aufgaben sinnvoll organisiert und welche Regeln der Zusammenarbeit entwickelt werden, ob die Kollegen ihre Aufgaben als gemeinsame verstehen, ob der Gruppensprecher in seiner Rolle unterstützt wird und er diese selbst auch ernst nimmt. Außerdem wird untersucht, wie die Gruppe über ihre Arbeit kommuniziert, Konflikte klärt und Entscheidungen trifft. Durch die praktizierte Selbstorganisation wird der Gestaltungsansatz von Gruppenarbeit mit Leben gefüllt und dokumentiert, welche Macht die Gruppe entfaltet und wie sie den Gestaltungsansatz interpretiert und beeinflusst.

Hinweise auf einen gelungenen Teamentwicklungsprozeß geben ergänzend die Kategorien Einsatzflexibilität und die Praxis der Kooperation der Kollegen im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten. An der **Einsatzflexibilität** läßt sich erkennen, ob die Gruppe eine handlungsfähige Einheit geworden ist, ob sie ihre einzelnen Gruppenmitglieder entsprechend den Bedürfnissen

qualifiziert hat, ob die notwendige Routine in den Arbeitsvollzügen garantiert ist und ob die Arbeitseinteilung sinnvoll organisiert wird. In diese Kategorie fließen allerdings auch Bedingungen ein, die nicht vollständig von der Gruppe kontrolliert werden können, z.B. die Möglichkeiten zur Qualifikation. Bei der **Praxis der Kooperation** ist von Interesse, ob die vorhandenen technischen und organisatorischen Möglichkeiten zur Kooperation, insbesondere die Möglichkeiten zur gegenseitigen Hilfe, von der Gruppe genutzt werden oder nicht.

Auf der **Ebene der "äußeren Umwelt"** ist der Meister (mitunter auch der Vorarbeiter) als unmittelbarer Vorgesetzter der wichtigste Akteur, mit dem die Gruppe zu tun hat. Zwischen Management und Betriebsrat wurden die Rahmenbedingungen ausgehandelt, und damit der Korridor für die betriebliche Integration der Arbeitsgruppen bestimmt, der nun in der Verantwortung der unteren Führungskräfte ausgefüllt werden soll. Das Management und der Betriebsrat können sich im wesentlichen auf eine Nachsteuerung des Konzeptes beschränken, während sie die eigentliche Integrationsarbeit den Führungskräften vor Ort überlassen. Dies ist traditionell der Meister, der eine zentrale Rolle für den Erfolg von Gruppenarbeit bekommt.

Mit der Einführung von Gruppenarbeit wurde die hierarchische Allzuständigkeit des Meisters zum Teil abgelöst durch die Kommunikation der ArbeiterInnen untereinander. Als fachlicher und disziplinarischer Vorgesetzter verkörpert er jedoch nach wie vor das Unternehmen "vor Ort" und ist für die "Feinabstimmung" mit der Arbeitsgruppe zuständig: Durch die konkreten Aushandlungsprozesse kann die Grenze der Aufgaben zwischen der Gruppe und dem unmittelbaren Vorgesetzten noch verschoben werden, das kann den Handlungsspielraum für die Gruppe erweitern oder auch einschränken. Hieran entscheidet sich dann auch, ob ein traditionelles Kontrollmodell tatsächlich verändert wird und sich Konsensprinzipien durchsetzen. Die Kooperationspraxis zwischen dem Meister und der Gruppe, insbesondere das Führungsverhalten des Meisters, beeinflusst die Selbststeuerung der Gruppe nachhaltig. Bildet sich zwischen Meister und Gruppe eine Akteurskoalition - ob bewußt oder nicht - kann der Gestaltungsansatz der Gruppenarbeit verändert werden. Diese Hypothese werden wir in den Fallbetrachtungen überprüfen, indem wir uns die konkreten Aushandlungsprozesse ansehen.

In der Beziehungsdynamik zeigen sich zwischen Meister und Gruppe in der Realität die häufigsten Konflikte. Das liegt nicht zuletzt daran, daß der Meister einen Teil seiner Aufgaben an die Gruppe delegieren soll, und sich dadurch die Machtverteilung ändert. Dies ist Gegenstand von Konflikten, weil z.B. der Meister keine Verantwortung abgeben will und weder die Gruppe noch den Gruppensprecher ausreichend unterstützt. Hierbei hängt vieles davon ab, wie der Meister seine Führungsrolle bei Gruppenarbeit versteht. In den Sterngrafiken haben wir die Kategorie **Führungsverhalten** aufgenommen, um dies abzubilden. Auf seiten der Gruppe kann es sicherlich auch dazu kommen, daß sie die Verantwortung nicht übernehmen will, und sich deshalb ein Konflikt mit dem Meister entspannt. Wir werden in den folgenden Fallanalysen daher beide Seiten der Beziehung betrachten und die Konflikte entsprechend analysieren.

Ungeachtet der zentralen Rolle des Meisters sind für die Integration der Arbeitsgruppen in den Betrieb noch weitere Faktoren bedeutsam. Insbesondere sind die Rahmenbedingungen, die zur Verfügung stehenden Ressourcen, die Unterstützungsleistungen von gehobenen und höheren Führungskräften, die Schnittstellen zu anderen Bereichen und der Gestaltungsansatz insgesamt zu nennen. Die konkrete Ausgestaltung wirkt zurück auf die Teamentwicklungsprozesse wie auch auf die Zusammenarbeit zwischen Meister und Gruppen.

Wichtig ist hierbei, daß der Gruppe sinnvolle Möglichkeiten der Selbstorganisation überhaupt offenstehen. Selbstorganisation macht nur dann Sinn, wenn es etwas zu organisieren gibt. D.h., die Gruppe muß über entsprechende Aufgaben und Handlungsspielräume verfügen, um selbststeuernd tätig werden zu können. Die Praxis der Selbstorganisation bezieht sich also sowohl auf die "äußere Umwelt" wie auf die "innere Umwelt" der Gruppe. In den folgenden Fall-

beschreibungen werden wir bei der Analyse der Praxis der Selbstorganisation diesen Zusammenhang immer herstellen. Die Selbststeuerung findet nicht im machtfreien Raum statt, sondern muß innerhalb der gestaltbaren Bedingungen von der Gruppe in der Regel mit einem Vertreter der Geschäftsführung (zumeist mit dem unmittelbaren betrieblichen Vorgesetzten) im Detail verhandelt werden. Abgrenzungskonflikte zwischen Gruppe und Meister sind oft die äußeren Erscheinungsmerkmale dieses Aushandlungsprozesses.

In Teil I sind wir auf den Gestaltungsansatz bereits eingegangen, so daß wir uns hier darauf beschränken können, wichtige Informationen zu ergänzen. Dies gilt vor allem hinsichtlich der jeweiligen **Leistungspolitik** und der **Kontrollkonzepte**, die für die einzelnen Gruppenarbeitsprojekte relevant sind. Wir werden die Fallbeschreibungen daher mit einer Betrachtung dieser Ebene einleiten, um die objektiven, gruppenübergreifenden Bedingungen zu beschreiben, vor deren Hintergrund sich gruppenspezifische Situationen ausdifferenzieren. Es wird zu zeigen sein, inwieweit die einzelnen Gruppen auf der mikropolitischen Ebene Macht entfalten können, um diese Bedingungen zu beeinflussen.

Die Grenze zwischen Arbeitskraft-Transformation und Rationalisierungs-Transformation verwischt sich bei der Betrachtung der Gruppensituationen leicht. Dadurch, daß den Gruppen Entscheidungsspielräume und Selbstorganisationsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, können sie selbst zu Rationalisierungsmaßnahmen beitragen. Dies gilt besonders dann, wenn Aufgaben der kontinuierlichen Prozeßoptimierung integriert werden. Zwar wurden bei der Aushandlung des Gestaltungskonzepts Grenzen der Verantwortlichkeit zwischen Arbeitsgruppe und unmittelbaren Vorgesetzten festgelegt, doch gibt es auch hier oft noch Spielräume. Es können daher mikropolitische Konstellationen entstehen, die in der einen Schicht tatsächlich zu einer selbstorganisierten Form von Gruppenarbeit führen, während in der anderen Schicht die alte restriktive Arbeitsteilung wiederhergestellt wird. Die mikropolitische Analyse wird zeigen, daß die gefundene Lösung des Problems der Transformation von Arbeitskraft in Arbeitshandeln die Rationalisierungs-Transformation beeinflusst. Die Lernchancen für die Organisation sind dann am größten, wenn die Handlungsspielräume für die Arbeitsgruppen am weitesten sind. Die mikropolitische Konstellation entscheidet darüber, ob die Organisation tatsächlich etwas Neues lernt oder ob trotz eines strukturinnovativen Gestaltungskonzeptes der alte Zustand wieder hergestellt wird. In jedem Fall handelt es sich aber um einen rekursiven Prozeß. Der Schwerpunkt der Fallanalysen wird jedoch auf der Ebene der Arbeitskraft-Transformation liegen. Ausschlaggebend ist hierfür letztlich, daß die Gestaltungsmöglichkeiten auf der Rationalisierungsebene wegen der Machtasymmetrie zwischen Gruppe und Management recht begrenzt sind.

2. Entwicklungsprozesse in den untersuchten Gruppenarbeits-Projekten

Leitend für diesen Abschnitt ist die Frage, **wie** die Gestaltungsansätze auf Gruppenebene umgesetzt und rekursiv beeinflusst werden. Im einzelnen interessiert in diesem Zusammenhang: Wie werden die Gruppen in den Betrieb integriert? Welche Bedingungen und welches Akteursverhalten sind dafür wichtig? Welche Machtpotentiale können die Arbeitsgruppen entfalten und im Aushandlungsprozeß der Arbeitskraft-Transformation und ggf. sogar der Rationalisierungs-Transformation wirkungsvoll umsetzen? Wie verändert sich in diesem Zusammenhang das Kontrollkonzept im Hinblick auf Konsensorientierung? Wie werden die Individuen in die Gruppen integriert?

Die folgenden Analysen bauen auf unseren Fallmonographien auf, denen mehrwöchige Arbeitsplatzbeobachtungen in den jeweiligen Gruppen sowie zahlreiche Interviews mit Gruppenmitgliedern und Expertengespräche mit Vorgesetzten, Betriebsräten und Gruppen-

sprechern zugrunde liegen. Wir werden die jeweiligen Kontrollkonzepte und die Aushandlungsprozesse der beteiligten Akteure analysieren. Dabei steht die Ausgestaltung von Gruppenarbeit auf Gruppenebene an den beiden Schnittstellen zur „inneren“ (Integration der Individuen in die Gruppe) und „äußeren Umwelt“ (Integration der Gruppe in den Betrieb) im Mittelpunkt. Die Teamentwicklung und die Aushandlungsprozesse zwischen Gruppen und betrieblichen Vorgesetzten werden wir möglichst anhand von zentralen Konflikten thematisieren.

2.1. Rohbau - Konträre Teamentwicklungsprozesse

2.1.1. Leistungspolitik und Kontrollkonzept

Im Zentrum der Produktion stehen im Rohbau die Roboter der Schweißstraße. Für die Arbeitskräfte ergeben sich daraus unterschiedliche Aufgaben, die wir im folgenden in Beziehung zum jeweiligen Kontrollkonzept setzen:

- S Die **Anlagenführer** haben die Aufgabe, den ordnungsgemäßen Lauf der automatisierten Anlage zu gewährleisten. Sie sind entgegen dem ursprünglichen Konzept nicht in die Gruppen integriert worden. Wir gehen dennoch kurz auf ihre Arbeit ein, zumal die Entscheidung für ihre Nichtintegration Auswirkungen auf das Kontrollkonzept hat. Die Anlagenführer haben vor allem Instandhaltungs- und Gewährleistungsaufgaben auszuführen. Fachliches Können, große Flexibilität und kooperatives Vorgehen kennzeichnen die Arbeit dieser Beschäftigtengruppe, die im Normalfall dann tätig wird, wenn die Schweißstraße eine Störung hat und stillsteht. Sie müssen schnell eingreifen, da die gesamte Rohbaustraße aufgrund ihrer Verkettung nicht produzieren kann, bis die Störung beseitigt ist. Es gibt jedoch keine Vorgabezeiten, auf die sich eine zeitliche Kontrolle richten könnte. Die Leistungsintensität wird allenfalls in besonderen Fällen - etwa bei lang anhaltenden Störungen - durch den Meister kontrolliert, letztlich liegt die Ausführung der Arbeiten in der Hand der Anlagenführer und dauert die Zeit, die sie braucht. Die Kontrolle der Leistungsqualität spielt eine zentrale Rolle hinsichtlich der Funktionsfähigkeit der Anlage, aber auch bei der Schweißqualität, die regelmäßig am Endpunkt der Straße begutachtet wird (Ex-post-Kontrolle). Das sachliche Kontrollkonzept ist im Grunde zielorientiert: Dafür verfügen die Anlagenführer über große Handlungsspielräume, und der Betrieb muß darauf vertrauen, daß sie diese konsensorientiert ausfüllen.
- S Produktionsarbeit I: Die produktiven Kernaufgaben der betrachteten Arbeitsgruppen bestehen aus **Einlegetätigkeiten** (Dach-Auflegen, Querträger einlegen) und **Handarbeiten am Produkt** (Bolzenschießen). Es sind überwiegend einfache Tätigkeiten, die sich in großer Häufigkeit und Geschwindigkeit wiederholen. Gefragt ist die Fähigkeit der ArbeiterInnen, diese einfachen Arbeitsgänge zu habitualisieren. Die zeitlichen Spielräume - die Roboterstraße muß an jedem Arbeitsplatz per Knopfdruck freigegeben werden - werden insofern kontrolliert, als eine große Anzeigetafel auf Verzögerungen am Arbeitsplatz hinweist.¹ Sachlich kontrolliert wird insofern, als die Roboterstraße eine Störung meldet, falls Teile falsch eingelegt werden bzw. dies bei der Qualitätskontrolle ex-post festgestellt werden würde. Es handelt sich hier also um ein tayloristisches Kontrollmodell mit zeitlichen und sachlichen Anteilen.
- S Produktionsarbeit II: Die Einleger führen außerdem **vorbereitende Arbeiten** (Punkten von Metallteilen, Kleben von Schaumstreifen) durch. Die Kontrolle erfolgt mittelbar über das Fertigungssystem, da dieses zum Stillstand kommen würde, wenn kein Material vorhanden

¹ Alle Mitarbeiter und die Vorgesetzten verfügen über „geschulte“ Ohren und registrieren sofort, wenn sich der übliche Maschinenrhythmus verändert. Der Blick wandert in solchen Situationen sofort zur Anzeigetafel, die von der „Meisterbude“ aus einzusehen ist.

wäre. Die Leistungsqualität wird entweder über das Fertigungssystem kontrolliert, wenn die Teile nicht passen, oder Fehler fallen bei nachgelagerten Kontrollstationen auf.

- S Materialbereitstellung und -transport: Gegenüber dem Staplerfahrer achten die einzelnen Bediener der Einlegeplätze darauf, daß das richtige Material in der benötigten Menge vorrätig ist. Nur über dieses Merkmal wird indirekt die Leistung des Fahrers kontrolliert.
- S Qualitätsprüfungen (100%-Sichtkontrolle): Diese Arbeit wird insofern sachlich kontrolliert, als Beanstandungen aus nachgelagerten Bereichen den einzelnen ArbeiterInnen angelastet werden würden. Außerdem muß eine bestimmte Anzahl von Karossen intensiver überprüft werden. Dies wird über das anzufertigende Protokoll kontrolliert.

Sucht man nach einem übergreifendem Kontrollkonzept und damit nach Handlungsspielräumen, die auf einen erhöhten Konsensbedarf des Betriebes hinweisen, also auch auf ein Machtpotential der Beschäftigten, so fällt vor allem ein Punkt auf: Die Aufgaben der Anlagenführer sind in die Arbeitsgruppe nicht integriert worden, obwohl das ursprüngliche Konzept dies vorsah. Durch den Wegfall dieser Aufgaben hat die Gruppe den komplexesten Tätigkeitsbereich verloren bzw. gar nicht erst bekommen. Die Einlegetätigkeiten und einfachen Handarbeiten, die in den Arbeitsgruppen am häufigsten anzutreffen sind, sind die rigidesten und am stärksten direkter Kontrolle unterworfenen. Erst im Zuge einer Arbeitsplatzrotation auf weniger tayloristisch kontrollierte Arbeitsplätze (Materialbereitstellung und Sichtkontrolle) gewinnt dieser Arbeitsbereich für jeden Arbeiter insgesamt an Spielräumen. Den tatsächlich in der Gruppe anzutreffenden Arbeitsfeldern (also ohne Anlagenführung) liegt zusammen genommen ein heterogenes Kontrollkonzept zu Grunde, das auf der personalen Ebene jedem Arbeiter, sofern er über mehrere Arbeitsplätze rotiert, begrenzte Spielräume im Arbeitshandeln bietet.¹ Letztlich erfolgt die Kontrolle (mit Ausnahme der 100%-Sichtkontrolle) aber immer noch über das Fertigungssystem, weil diesem die benötigten Teile (irgendwann) zugeführt werden müssen. Über die zeitliche Differenzierung² und die Arbeitsplatzrotation kann die Leistungsintensität variiert werden. Wir bezeichnen dieses Modell als **rotationsabhängiges, gemischtes Kontrollkonzept**. Die Arbeitsgruppen verfügen durchaus über ein Machtpotential, weil sie über die eigenständige Gestaltung des Arbeitsplatzwechsels Einfluß darauf nehmen können, wie stark der einzelne einer Kontrolle durch das Fertigungssystem unterworfen wird oder inwieweit er weniger unmittelbar kontrollierbare Tätigkeiten ausüben kann. Charakteristisch für dieses Kontrollkonzept ist, daß es – innerhalb des Rahmens, den die betrieblichen Vorgaben und das Fertigungssystem ermöglichen – qua Rotationsregelung unter den Beschäftigten ausgehandelt wird. Nicht zufällig rankt sich in der einen Rohbaugruppe (RB2) der zentrale Konflikt um eben das Rotationsmodell. Derjenige, dem es gelingt, die am wenigsten (tayloristisch) kontrollierten Arbeitsplätze zu besetzen, verfügt über die (relativ) größten Spielräume, seine Arbeitsleistungen zu variieren und damit Einfluß auf die Arbeitskraft-Transformation zu nehmen.

2.1.2. Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Untersuchungsbereich

Unter mikropolitischen Gesichtspunkten kommt dem Aushandlungsprozeß der Rotationsregelung eine machtpolitische Bedeutung zu. Dies können wir im Falle des Rohbaus besonders gut nachvollziehen, da sich in den beiden Gruppen S trotz gleicher Rahmenbedingungen S konträre Aushandlungsprozesse vollzogen haben. Dabei sind die Möglichkeiten beider Arbeitsgruppen, über Selbstorganisation und Handlungsspielräume ihren Einflußbereich auszudehnen, relativ begrenzt. Denn im Rohbau wurde im Zuge der Rationalisierungs-Transformation der ursprünglich

¹ Dies trifft in erster Linie auf das Bolzenschießen zu, weil die Arbeitstationen „Querträger“ und „Anklopfen“ mit freier disponierbaren Tätigkeiten (Punkten bzw. Kleben) verknüpft sind, wodurch das rigide Kontrollsystem geringfügig gelockert wird.

² Wechsel von tayloristischer Kontrolle und zeitlichen Spielräumen.

strukturinnovativ Ansatz strukturkonservativ umgesetzt. In der Abbildung 17 sind die Projektprofile der beiden untersuchten Arbeitsgruppen aus dem Rohbau dargestellt.

Die beiden Gruppen im Rohbau unterscheiden sich insbesondere bezüglich des Gruppenklimas, der Praxis der Selbstorganisation und des Führungsverhalten des Meisters sehr stark voneinander. RB1 steht für einen konstruktiven Prozeß, an dem die fördernden Bedingungen für die Entwicklung von Gruppenarbeit exemplarisch aufgezeigt werden können. RB2 dagegen ist ein Beispiel für eine blockierte Entwicklung.

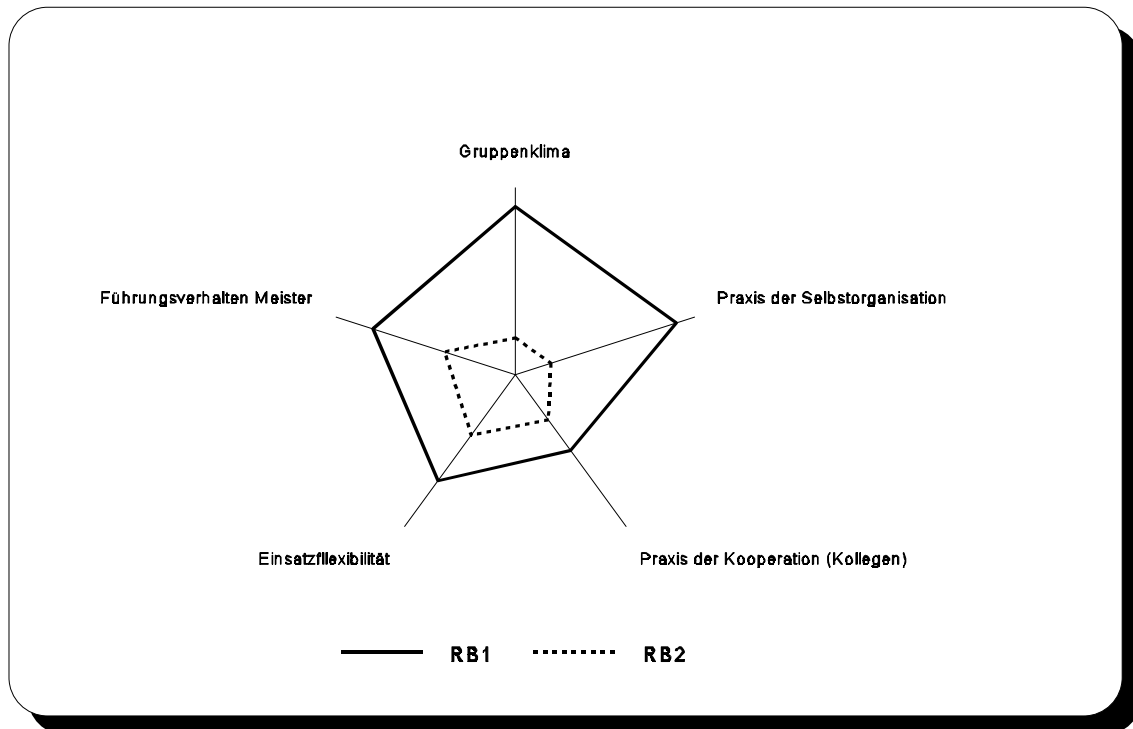


Abbildung 17: Gruppensituationen im Rohbau

Den höchsten Wert in der Kategorie Praxis der Selbstorganisation erhält eine Gruppe, die aktiv und konstruktiv die Möglichkeiten der Selbstorganisation nutzt und eine hohe Regelungskompetenz aufweist. Für RB1 trifft dies in hohem Maße zu, für RB2 gilt das Gegenteil. In den Rohbauprojekten zeigt sich, daß die gruppenspezifische Praxis der Selbstorganisation - wesentlich dabei die Ausgestaltung der Rotationspraxis (Arbeitseinteilung) - erheblichen Einfluß auf die Einheitlichkeit des Aufgabenprofils und damit auch auf die Einsatzflexibilität der Gruppenmitglieder hat.

Auch die psychodynamischen Beziehungen, erfaßt mit dem Indikator Gruppenklima, sind in den beiden Gruppen geradezu konträr. Dem offenen, rücksichtsvollen und freundschaftlichen Gruppenklima in RB1 steht ein angespanntes, destruktives und frustriertes Gruppenklima in RB2 gegenüber.

Die Möglichkeiten zur Kooperation sind im Rohbau aufgrund des Anlagenlayouts zwar generell begrenzt, aber auch hier gibt es Unterschiede bei der Kooperationspraxis der KollegInnen.

Das Führungsverhalten des Meisters beeinflusst sehr stark das "Klima" zwischen ihm und der Gruppe. Ihm obliegt in der Regel die Verantwortung und die Fürsorge für die Gruppe. Nach den „Rahmenbedingungen für die Gruppenarbeit“ im Rohbau ist der Meister neben der Vermittlung der Idee der Gruppenarbeit und der Motivation der Beschäftigten auch verantwortlich für die Aufrechterhaltung der gruppenspezifischen Prozesse. Mit zunehmender Gruppenentwicklung soll er eine mehr beratende und koordinierende Rolle übernehmen. Auch in diesem Punkt unterscheiden sich die beiden Gruppenarbeitsprojekte im Rohbau, während der Meister in RB1 die neue Rolle angenommen hat, fallen beide Meister in RB2 oft in die traditionelle Rolle zurück.

In den folgenden ausführlichen Fallbeschreibungen sollen die Unterschiede der beiden Projekte differenzierter herausgearbeitet werden. Da die betrieblichen Rahmenbedingungen (Konzept der Gruppenarbeit, technisches Anlagenlayout, Produktionsvorgaben etc.) identisch sind, können durch den Vergleich der beiden Gruppen die gruppenspezifischen Einflußfaktoren herausgearbeitet werden.

2.1.3. RB1: Integrationsfähigkeit und Konstruktivität

In der Gruppe RB1 bestimmen im wesentlichen zwei Punkte den Entwicklungsweg: Ein solidarisches und tolerantes Verhalten der Gruppenmitglieder fördert das Zusammengehörigkeitsgefühl und schafft auf der Beziehungsebene die Basis für eine leistungsfähige Kooperation. Zweitens nutzt die Gruppe die Potentiale der Selbstorganisation konstruktiv und sinnvoll, was zu einer positiven Teamentwicklung und damit einer guten Gruppenintegration führt. Der Rahmen der Möglichkeiten im Außenverhältnis ist zwar vom Gestaltungsansatz her begrenzt, wird von der Gruppe aber so offensiv wie möglich genutzt. Sie trifft auf einen Meister, der die Selbstorganisation unterstützt und damit einen wichtigen Beitrag für die Integration der Gruppe in den Betrieb leistet.

Teamentwicklung: Hohe Integrationsfähigkeit und gutes Gruppenklima

Die KollegInnen in der Gruppe verstehen sich gut und sind tolerant, was die Zusammenarbeit befördert. Nach unserer Beobachtung kann die Gruppe alle Alltagskonflikte selbst lösen. Es existiert innerhalb der Gruppe ein kleiner Personenkreis, der einen sehr freundschaftlichen und herzlichen Umgang miteinander pflegt, was sich auf die Gruppe insgesamt stimmungsfördernd auswirkt. Das belegen Äußerungen der Gruppenmitglieder.

"Wir sind jetzt schon so zusammengewachsen, ne, wir ham´n saugutes Verhältnis". Dazu gehöre durchaus, "daß mal einer ´n anderen die Meinung bläst". Der enge "Zusammenhalt" und die "Gemeinschaft" mit den Kollegen gehören zu den Errungenschaften dieser Gruppe, die die meisten vermissen würden, sollte Gruppenarbeit einmal abgeschafft werden. Etwas distanzierter ist nur Gerd. Für ihn komme es in erster Linie darauf an, daß der Arbeitsprozeß akzeptabel ablaufe. Auch wenn sein Bedürfnis nach Nähe am Arbeitsplatz begrenzt ist, so findet doch selbst er, daß es "recht locker läuft bei uns".¹

Schließlich funktioniere die Zusammenarbeit in der Gruppe bis auf wenige Ausnahmen "astrein", gegenseitige Hilfe sei kein Fremdwort. Bei der Station Dach-Auflegen z.B. sei es üblich, daß die KollegInnen, die Dachspriegel kleben, dem Dachaufleger helfen, wenn er in Verzug gerate: *"Entweder merken die das unten von allein und komm´ dann hoch und legen ein oder derjenige, der Dach auflegt, sacht ´Hilfe, Hilfe´, dann kommt jemand hoch",* berichtet Martina.²

Das Gruppenklima ist prägend für die „Gruppenkultur“, in der die Spielregeln für die Zusammenarbeit unter den Gruppenmitgliedern ausgehandelt werden. Im solidarischen Klima findet der Wille zum Konsens einen guten Nährboden. Der praktizierte Konsens - z.B. die Regel, sich gegenseitig zu helfen - wirkt wiederum positiv auf das Gruppenklima zurück.

¹ Vgl. 1/20, 3/4, 6/16, 8/23, 10/36 f., 10/62. Die Zahlen in den Klammern beziehen sich auf die Interview-Nr. und die jeweilige Textpassage, aus der das Zitat stammt (also hier Interview Nr. 1, Textabschnitt 20). Alle Namen wurden von uns anonymisiert.

² Vgl. 1/15, 1/17, 3/18, 3/24, 8/23.

Auch die Integration besonderer Personengruppen oder einzelner Personen ist im allgemeinen ein Hinweis darauf, daß es einer Gruppe gelungen ist, einen Konsens über das Verfahren für die gemeinsam zu erbringende Arbeitsleistung zu erzielen. Die an die Gruppe herangetragenen Anforderungen müssen gruppenintern so in Arbeitskraft transformiert werden, daß dem Leistungsvermögen der Einzelnen Rechnung getragen wird. Dies gelingt in RB1 recht gut, wie wir am Beispiel der Integration von „Leistungsgeminderten“¹ sehen können. Während früher der Betrieb besondere „Leichtarbeitsplätze“ geschaffen hat, wird im Rahmen der Gruppenarbeit von den einzelnen Gruppen erwartet, daß sie diese Arbeitskräfte integrieren. Dies ist eine heikle Angelegenheit, weil das die Leistungsbilanz der Gruppe evtl. beeinträchtigt und die Arbeitsplatzrotation und damit einen Belastungsausgleich einschränken kann.

Leistungsgeminderte besetzen in der Gruppe RB1 die beiden leichteren Arbeitsstationen (Querträger-Einlegen, Sichtkontrolle), die dann teilweise aus der Arbeitsrotation herausfallen. Einer der Kollegen probierte kurzfristig eine andere Arbeit aus, bekam aber wegen der Hektik einen Schwächeanfall. Jetzt macht er in Abstimmung mit der Gruppe eine leichtere Arbeit und kann auf einen der beiden Arbeitsplätze tauschen. Die Leistungsgeminderten fühlen sich von der Gruppe akzeptiert. Für Klaus z.B. ist diese Gruppe die *„beste“*, die an der ganzen Linie existiere. Daß diese Gruppe *„mir quasi die Möglichkeit gibt, als vollwertiges Gruppenmitglied dazustehen, obwohl ich krank bin, das läuft aber nicht überall so. Ja, in den meisten Fällen wirste noch angemistet: 'du kannst nich alles, was willst hier, wir müssen für dich arbeiten'“* (vgl. 1/10, 4/6, 4/45, 6/10).

Die gelungene Integration der Leistungsgeminderten in RB1 hängt wohl nicht zuletzt damit zusammen, daß sie eine hohe Bereitschaft gezeigt haben, andere Arbeiten auszuprobieren, sie somit nicht in dem Ruf stehen, es sich auf Kosten der Gruppe bequem zu machen. Aber auch für diese Gruppe scheint die Grenze der Integrationsfähigkeit erreicht zu sein, so deutet sich in den Interview-Äußerungen an, weil sonst zu viele Arbeitsplätze von einer Rotation ausgeschlossen wären.²

Konstruktive Praxis der Selbstorganisation

Inwieweit die Ressourcen und die neuen Funktionen der Selbstorganisation von den Arbeitsgruppen genutzt und eingesetzt werden, bestimmt die Reichweite der Selbstorganisation. Die Gruppe RB1 beweist, daß sie in der Lage ist, die zur Verfügung stehenden Instrumente effektiv zu nutzen.

Der Gruppensprecher ist das *„Sprachrohr“* der Gruppe und soll die Ansichten der Gruppe oder ihre Probleme an den Meister *„weiterbringen“*. Die Gruppe habe dem Gruppensprecher Entscheidungsvollmachten gegeben: *„Wir können alle zusammen singen, aber einer kann nur das Sagen haben“*. Allerdings kontrolliere die Gruppe den Gruppensprecher und lege z.B. ihr Veto ein, wenn sie mit seiner Entscheidung oder seinem Verhalten nicht einverstanden sei.³

Die Gruppe sieht in der aktuellen Situation keinen Beratungsbedarf im Rahmen von Gruppengesprächen, da es in der Gruppe gut laufe und vieles vor Schichtbeginn in kurzen

¹ Wir benutzen hier den im Betrieb üblichen Begriff für Arbeitnehmer, die bestimmte Arbeiten aus gesundheitlichen Gründen nicht ausführen können, und daher in ihrer Leistungsbandbreite eingeschränkt sind, gleichwohl aber innerhalb ihres Leistungsspektrums vollwertige Arbeitskräfte sind.

² Vgl. 4/47, 4/49, 8/2, 8/9, 8/20. Die prekäre Situation von Leistungsgeminderten in Gruppenarbeit und die damit verbundenen Probleme der sozialen Integration haben wir in einer Textinterpretation ausführlicher analysiert. Siehe hierzu das Kapitel „Die schwierige Integration von Leistungsgeminderten bei Gruppenarbeit“ (III.7).

³ Vgl. 3/15, 6/24, 8/15, GS/RB.

Zusammenkünften geregelt werde. Gruppengespräche würden daher nur durchgeführt, wenn ein Problem anstünde.¹

Eine wichtige Zuständigkeit der Gruppe - und zugleich ein wichtiger Indikator für die Bewertung der Praxis der Selbstorganisation - ist die Arbeitseinteilung. An der Art ihrer Umsetzung zeigt sich, ob eine zufriedenstellende Regelung für alle gelingt, Leistungsgeminderte integriert werden, ein Belastungsausgleich für alle stattfindet und schließlich im Unternehmensinteresse eine hohe Einsatzflexibilität erreicht wird. In RB1 rotieren in der Regel die MitarbeiterInnen über alle Arbeitsplätze. Die Arbeitseinteilung wird vom Gruppensprecher wöchentlich vorgenommen, damit die einzelnen sich rechtzeitig auf ihren jeweiligen Arbeitsplatz einstellen können. Die Arbeiter bleiben dann jeweils für eine Woche auf diesem Arbeitsplatz. In der Gruppe bestehen unterschiedliche Bewertungen der Rotationsregelung, die in drei Argumentationsmuster eingeteilt werden können:

- a) Positive Bewertung der Rotationsmöglichkeiten und der -praxis, weil die Arbeit mehr Möglichkeiten zur Kommunikation mit Kollegen bietet und als abwechslungsreicher und weniger belastend empfunden wird. Diese Einschätzung teilt die Mehrheit der Gruppe.
- b) Positive Bewertung der Rotation aber Bedauern über Einschränkungen wegen Leistungsminderungen.
- c) Eine tendenzielle Ablehnung der Rotation konnten wir nur bei einem älteren Kollegen feststellen.

Die Situation in der Gruppe ist dadurch gekennzeichnet, daß jeder einen Schritt auf die anderen zugeht und nicht auf der Position beharrt, die ihm gerade zusagt. Für diejenigen, die auf die Rotation auf leichte Arbeitsplätze verzichten oder sich hier einschränken müssen, war wichtig, daß die Leistungsgeminderten ihre Bereitschaft gezeigt haben, andere Arbeitsplätze auszuprobieren. Nachdem klar ist, daß sie bestimmte Arbeiten nicht ausführen können, wird dies von den anderen weitgehend akzeptiert. Konflikte wurden in Gruppengesprächen thematisiert und gelöst.

In Konfliktsituationen zeigt sich am ehesten, wie konstruktiv eine Gruppe zusammenarbeitet und ob sie eine gemeinsame Gruppenidentität und einen Gruppenkonsens ausbildet. RB1 hat unterschiedliche Erfahrungen gemacht, die aber unter dem Strich alle die Gruppe gestärkt haben. Der folgende Fall betrifft einen Konflikt mit den Vorgesetzten, und damit die Abgrenzung an der Schnittstelle zur „äußeren Umwelt“. Wir befassen uns etwas ausführlicher mit ihm, weil er für die Gruppe eine zentrale Bedeutung hat.

Zu Beginn der Gruppenarbeit gab es einen Konflikt mit den Vorgesetzten, weil ein Kollege aus der Gruppe in den "Zangenwald" (Schweißgruppe für das Radhaus, in der viele manuelle Tätigkeiten mit Hilfe großer Schweißzangen durchgeführt werden) versetzt werden sollte, damit ein leistungsgeminderter Kollege von dort in dieser Gruppe untergebracht werden konnte. Auf die Gruppe sei Druck ausgeübt worden, ein Gruppenmitglied abzugeben, obwohl sie das nicht gewollt habe. Die allgemeine Regelung für solche Fälle laute, daß derjenige, der zuletzt in die Gruppe gekommen sei, als erster gehen müsse. Allerdings sei der Gruppe auch die Möglichkeit eingeräumt worden, jemand anderen zu bestimmen oder es hätte sich jemand freiwillig melden können, wird berichtet (3/12, 3/13). Die Gruppe habe die Entscheidung über den Personalwechsel nicht dem Meister allein überlassen wollen, da dann in jedem Fall das dienstjüngste Mitglied (Andreas) hätte gehen müssen. Daher habe sie einen Kompromißvorschlag erarbeitet (3/39), der beinhaltet habe, daß die erste freiwerdende Stelle in der Gruppe wieder mit dem alten Kollegen (Andreas)

¹ Vgl. 1/22, 3/21, 6/10, 6/18 f., 8/12, 10/41 f., 10/48.

besetzt werden solle (6/19).¹ Die Entscheidung habe sich die Gruppe nicht leicht gemacht (Andreas sei sehr beliebt gewesen, andererseits habe die Gruppe auch Klaus, der nun neu in die Gruppe gekommen sei, gekannt und akzeptiert). Es hätten deshalb mehrere Gruppengespräche stattgefunden, bei denen teilweise auch der Betriebsrat hinzugezogen worden sei. Die Gruppe habe befürchtet, berichtet Martina, daß dies kein Einzelfall bleiben würde und sich mehrere Kollegen, denen die Arbeit im "Zangenwald" zu schwer sei, auf die leichteren Arbeitsplätze dieser Gruppe versetzen lassen würden (1/9, 8/9). Dies hätte erhebliche Konsequenzen für die Leistungsverausgabung gehabt.

Die Gruppe konnte zwar nichts an der grundsätzlichen Entscheidung des Betriebes, eine Umbesetzung des Personals vorzunehmen, ändern, aber der Abteilungsleitung wurde dennoch ein Zugeständnis abgerungen. Dieser Konflikt ist der entscheidende Tiefpunkt in den Erfahrungen dieser Gruppe und zeigt ihre begrenzte Macht. Solche Niederlagen gefährden leicht den Leistungskonsens:

Nicht nur Dieter hat diesen Fall als deutliche Grenze der Selbstorganisation erfahren und verbirgt seine Enttäuschung nicht: *"Von der Gruppe her wären wir gar nicht gegen angekommen, hätten wir gar nichts zu sagen gehabt, ne. Also wir, das wurde vorher immer gesagt, da-, ihr könnt darüber entscheiden, wie und mit Arbeit, dies und das alles, aber ab da ist wohl doch eine bestimmte Grenze gesetzt"* (vgl. 1/12, 8/10, 8/29).

Im geschilderten Fall existierten im Betrieb klare Regeln für solche Personalumschichtungen; der Gruppe wurde die Möglichkeit eingeräumt, eine bessere Lösung zu finden. Von daher war die Konfliktlösung durchaus auf einen Kompromiß mit der Gruppe ausgerichtet. Daß die Gruppe unzufrieden war, liegt in erster Linie daran, daß sie eigentlich niemanden abgeben, vor allem keinen Leistungsträger gegen einen Leistungsgeminderten tauschen wollte. Die (Mit)Entscheidung über diesen Punkt stand aber nicht zur Disposition. Der Betrieb machte übergreifende Interessen deutlich (Einsatz der Leistungsgeminderten auf angemessenen Arbeitsplätzen und deren gerechtere Verteilung), die über den Gestaltungsansatz von Gruppenarbeit hinausreichen. Die Macht der Gruppe ist also von Anfang an begrenzt; sie weiß im Prinzip auch, daß diese Grenze existiert. Der unbefriedigende Ausgang des Konfliktes um den Personaltausch führt daher auch nicht zu einer grundsätzlichen In-Fragestellung der Selbstorganisation.

Selbst Dieter, der am ehesten die Grenzen der Selbstorganisation thematisiert, äußert im Interview: *„Das meiste setzen wir schon durch“* (8/10). Und Silke, eine andere Kollegin aus der Gruppe, nennt es *"Musketiereffekt"*, wenn es die Gruppe schaffe, etwas gemeinsam *"durchzuboxen"* (3/41). Wenn alle dahinter stünden, entstehe ein Gefühl der Stärke, und es gelinge eher, etwas zu erreichen.

Die Gruppe ist darum bemüht, sich nach außen als leistungsfähige Einheit zu präsentieren und damit gleichzeitig vorhandene Spielräume (der Leistungsverausgabung) zu schützen. Das für diese Gruppe selbstverständliche Verhalten wird bei Nachbarteams teilweise vermißt und führt mitunter zu Konflikten, wie wir an einem weiteren Fall dokumentieren wollen.

RB1 richtet an die Nachbarteams die Erwartung, daß sie ihre Probleme ebenfalls selbständig und nicht auf Kosten anderer lösen. Zu häufigem Ärger führe z.B. das Verhalten einer anderen Gruppe, wenn diese trotz Unterbesetzung Personal in die lukrative Nachtschicht gebe. RB1 sei dann oft in der Situation, diesen Gruppen mit Personal auszuhelfen, obwohl sie selbst eng besetzt sei und deswegen ihrerseits darauf verzichtet

¹ Die Gruppe spekulierte darauf, daß in absehbarer Zeit ein anderer Kollege in Vorruhestand gehen würde. Doch die Vorruhestandsregelung wurde verändert, so daß für Andreas kein Arbeitsplatz in der Gruppe frei wurde (3/13).

hätte, jemanden in die Nachtschicht zu entsenden. Von den Nachbargruppen werde daher ein eigenverantwortliches Handeln verlangt, wie es RB1 praktiziere: *"Wenn bei uns ein Mann fehlt, dann fehlt da einer, dann arbeitet die Gruppe für den mit"* (8/25).¹ Man erwarte, daß man sich bei Personalproblemen an die anderen Gruppensprecher wende und nicht zum Meister gehe, der sonst doch wieder entscheide: *"Die haben eigentlich in dem Sinne das Prinzip noch nicht verstanden, um das es geht"* (3/22).²

Die Vorgehensweise anderer Gruppen steht mit dem Selbstverständnis dieser Gruppe nicht im Einklang. Die Abgrenzung zu anderen Gruppen stützt das Gefühl der Zusammengehörigkeit und hat für RB1 sicherlich auch die Funktion, ihre eigene Gruppenidentität zu stärken. Die Nachbargruppe will hier also S unterstellt, die Schilderungen aus RB1 entsprechen den Tatsachen S die Verantwortung für die gruppeninterne Lösung des Arbeitskräfteeinsatzes nicht übernehmen, sondern auf Kosten anderer Gruppen eine möglichst günstige Leistungsbilanz erreichen. Das Konsensbedürfnis dehnt sich in solchen Fällen über die Gruppengrenzen aus und muß zwischen den Gruppen verhandelt werden. Dies gestaltet die Selbstorganisation komplexer. Die Gruppe RB1 ist sich durchaus bewußt, daß sie einen Konsens mit der Nachbargruppe erreichen muß, damit der Meister als Entscheidungsinstanz außen vor und die Selbststeuerung der Gruppe aufrechterhalten bleibt. Die Ausgestaltung der Selbstorganisation ist labil und kann vom Betrieb möglicherweise schnell wieder zurückgenommen werden, falls sie sich nicht als tragfähig erweist. Jede Gruppe, die „das Prinzip noch nicht verstanden“ hat, gefährdet den ausgehandelten Kompromiß der Leistungsverausgabung und die darin enthaltenen Spielräume, also den Konsens auf der Ebene der Arbeitskraft-Transformation.³

Unterm Strich hat die Gruppe diese, wie auch andere Konfliktsituationen erfolgreich durchgestanden,⁴ so daß die Teamentwicklung sehr konstruktiv verlaufen ist.

Betriebliche Integration: Selbstbewußte Kooperation mit dem Meister

Es ist schon deutlich geworden, daß die Strategie der Gruppe darin besteht, ihre Angelegenheiten selbständig zu regeln, um sich damit möglichst viele Spielräume zu erhalten. Diese Strategie spiegelt sich auch in der Kooperation mit betrieblichen Vorgesetzten.

Die Gruppe spricht den Meister nur an, wenn sie allein nicht weiterkommt. So sagt der Gruppensprecher im Expertengespräch: *"Der Meister ist zwar ein gern gesehener Gast ... nur im Grundprinzip brauchen wir ihn nicht"*.⁵ Silke: Der Meister *"soll ja da sich mal nicht mehr so einmischen, weil wir wolln das ja machen"* (3/39). Vereinzelt tauchen Abgrenzungsprobleme auf, weil sich der Meister in die Selbstorganisation einmische. Als ein Kollege einmal krankheitsbedingt ausfiel, habe der Meister einen anderen Kollegen, der bereits seinen Urlaub gebucht hatte, verpflichten wollen, zur Arbeit zu erscheinen. In diesem Fall habe die Gruppe entschieden, drei Tage lang unterbesetzt zu fahren und dem Kollegen seinen Urlaub zu lassen.⁶

¹ Das Thema ist emotionell stark besetzt und wird auch von anderen angesprochen (vgl. 8/19, 8/25, 8/26, 8/27, auch 3/22, 4/24, 4/30, 10/7, 10/15, 10/16).

² Vgl. 3/22, 4/24, 4/25, 4/30, 8/19, 8/25, 8/27.

³ Auch innerhalb der Gruppe RB1 mußte der Konsens erst erarbeitet werden. In einer Textinterpretation haben wir uns mit diesem Thema eingehender befaßt. Siehe das Kapitel „Gruppenarbeit und traditionelle Arbeiterorientierung“ (III.5).

⁴ Vgl. 1/16, 3/40, 8/6.

⁵ Dies entspricht überwiegend den Einstellungen der Gruppenmitglieder zur Gruppenarbeit, die den Meister als Coach oder Berater ansehen. Klaus: *"Ich stelle mir unter Gruppenarbeit vor, (...) das sind eure Gesetze, Gruppengesetze und danach habt ihr euch zu richten. Wenn ihr damit nicht klar kommt, stehe ich gerne als Meister zur Verfügung oder als Abteilungsleiter und klär' euch nochmal auf"*. Nur eine Minderheit in der Gruppe wünscht sich dagegen eine größere Entscheidungsgewalt des Meisters. Vgl. 4/26, 6/32, 6/34, 10/10, 10/32, GS/RB1.

⁶ Vgl. 3/16, 3/39, 4/29, GS/RB1.

Bei der Abgabe und der Ausleihe von Personen gibt es mitunter Abgrenzungsschwierigkeiten mit dem Meister, der z.B. anderen Gruppen mit Personal aushelfen wolle und dabei in die Kompetenzen der Gruppe eingreife, weil er nicht wisse, wie die Gruppe ihre Arbeitseinteilung geregelt habe. Die Gruppe verwehre sich in solchen Fällen gegen Eingriffe in ihre Selbstorganisation (vgl. 3/16).

Das Selbstbewußtsein einer Gruppe ist nur die eine Seite, die für die Selbststeuerung wichtig ist. Die Beispiele zeigen andererseits, daß sich auch der Meister an bestimmte Spielregeln hält und sich zurücknimmt, wenn er einmal zu sehr in die Selbstorganisation der Gruppe eingegriffen hat. Überwiegend positiv bewertet die Gruppe daher auch das Führungsverhalten des Meisters. Das traditionelle Meisterbild, nach dem ein Meister ständig seine Autorität hervorhebt, trifft auf diesen Meister nicht zu, obwohl er auch eine klare Führungsfunktion ausübt.

Der Meister stehe hinter der Gruppe und kümmere sich um anfallende Probleme. Er sei *"nicht so einer, der [sagt]: 'Nu komm', laß' mich ma ganz damit zufrieden, wir machen jetzt Gruppenarbeit, hab' ich mich nich mehr drum zu kümmern"*. Der Meister lasse der Gruppe den nötigen Raum für die eigene Entwicklung. Er sei *"menschlich"* und *"nicht so arrogant"* und halte den Kontakt zur Gruppe, ohne ihr *"ewig auf'a Pelle"* zu sitzen, wie es früher der Fall gewesen sei, sagen die Mitarbeiter. Der Meister respektiere Gruppenentscheidungen und halte sich an Vereinbarungen mit der Gruppe.¹

RB1 kann **zusammenfassend** als tolerante und selbstbewußte Gruppe charakterisiert werden, die die Möglichkeiten der Selbstorganisation nutzen will und zu nutzen weiß und die die einzelnen Gruppenmitglieder sehr gut integrieren kann. Vom Meister erfährt sie Unterstützung. Die Bewältigung der gestellten Aufgaben, die Erfahrungen mit Konflikten und das allgemeine Gruppenklima deuten darauf hin, daß es der Gruppe gelungen ist, eine konstruktive Gruppenidentität herauszubilden und in allen wichtigen Fragen einen Konsens oder einen Kompromiß zu erarbeiten. Es gibt zwar hin und wieder Meinungsverschiedenheiten, aber die werden schnell ausgeräumt. Die Gruppe kann auch unterschiedliche Auffassungen tolerieren, so daß der Einzelne seine subjektiven Interessen größtenteils wahren kann. Dieses Gruppenverhalten kann als ein Zeichen effektiver Zusammenarbeit gewertet werden. Wirkliche Störungen gehen davon nicht aus. Das im Unternehmen ausgehandelte Gruppenarbeitskonzept wird von der Gruppe getragen, und es wird alles dafür getan, daß es keinen Rückfall in vorherige Formen der Arbeitsorganisation gibt. Die Konsensbildung innerhalb der Gruppe und die Vereinbarungen mit Vorgesetzten sind darauf gerichtet, die Handlungsspielräume optimal zu nutzen und zu verteidigen. Dafür ist die Gruppe zu hohen Integrationsleistungen und zu gegenseitiger Unterstützung bereit. Ziel ist hierbei vor allem, auf der Ebene der Arbeitskraft-Transformation eine möglichst gute Leistungsbilanz zu erzielen. Im Rahmen des rotationsabhängigen Kontrollkonzeptes liegt es im Interesse der Mitarbeiter, entweder leichte, kontroll-"arme" Arbeitsplätze zu besetzen oder einen Rotationskonsens zu finden. Dies ist ein kritischer Punkt und bringt die Gruppe vermutlich an den Rand des in der gegenwärtigen Situation möglichen Konsenses: Sie mußte einen Leistungsträger abgeben und einen Leistungsgeminderten an dessen Stelle integrieren; sie ist mit älteren Arbeitnehmern konfrontiert, die nicht alle Arbeitsplätze ausfüllen können, und sie muß sich dagegen wehren, daß Nachbargruppen auf ihre Kosten Leistungsreserven angreifen. Besonders Dieter und Klaus sehen die Grenzen des Leistungskompromisses erreicht, und Gerd vertritt ohnehin die (bisher) nicht mehrheitsfähige Meinung, daß es sich bei Gruppenarbeit um ein ausgeklügeltes Rationalisierungsmodell handelt. Noch ist der ausgehandelte Kompromiß aber tragfähig. Der Fall RB1 zeigt, daß durch die hohe Regelungskompetenz der Gruppe auch die betriebliche Integration erleichtert wird. Das Pendant dazu liegt in der umsichtigen Führung durch den Meister,

¹ Vgl. 1/29 f., 1/34, 3/10, 3/16, 8/18.

der seine Entscheidungen korrigiert, falls er einmal zu sehr in die Selbststeuerung der Gruppe eingegriffen hat. Die sozialintegrative Kompetenz der Gruppe und die fördernde Kraft des Meisters sind die produktiven Kräfte, die RB1 zu einem erfolgreichen Gruppenarbeitsprojekt machen.

2.1.4. RB2: Mißlungene Integration auf allen Ebenen

Konflikte um Rotation und Leistungsverausgabung: Nahkampfphase

Geradezu konträr zur Entwicklung in RB1 verlief der bisherige Gruppenprozeß in RB2. Der ständige Konflikt um die Arbeitseinteilung hat die Gruppe soweit aufgerieben, daß sie sich weder selbst helfen kann, noch mit Unterstützung von Vorgesetzten und Betriebsrat ein auf Dauer tragfähiger Kompromiß erzielt werden konnte. Es handelt sich auf jeden Fall um einen Konflikt um die Integration der einzelnen in die Gruppe. Gleichzeitig spielen die Leistungsbedingungen eine wichtige Rolle, und die Integration der gesamten Gruppe in den Betrieb scheitert daran, daß die Integration auf Gruppenebene nicht gelingt. Das Unternehmen steht damit vor dem Problem, wie es die Arbeitskraft-Transformation regulieren soll, nachdem die Gruppe als Integrationsinstanz ausgefallen ist. Wir wollen hier die wesentlichen Punkte, die für diese Entwicklung eine Rolle spielen, nachvollziehen:

Nach Einführung der Gruppenarbeit hat hier jeder seine bisherige Tätigkeit weiter ausgeübt, die Einführung von Gruppenarbeit hatte insofern wenig Konsequenzen. Teils gedrängt von Vorgesetzten, teils von KollegInnen selbst gewollt, wurde in RB2 offiziell eine Rotationsregelung ausgehandelt, die allerdings von so vielen Ausnahmen begleitet ist, daß diese schon wieder die Regel bilden.

Die offizielle Rotationsregelung lautet heute: Es gibt kleine Teilgruppen von je 4 Personen. Eine Teilgruppe arbeitet "oben" (Stationen 4 und 5), die andere "unten" (Stationen 1 bis 3).¹ Nach einer Woche tauschen die beiden Teilgruppen. Dieser Arbeitsplatztausch wird erst seit sechs bis acht Wochen (ansatzweise) praktiziert. Die Ausnahmen betreffen vor allem vier Punkte:

- **Qualifikation, insbesondere für das unbeliebte Dach-Auflegen:** Das Dach-Auflegen mache z.Z. nur Martin, weil Roland sich in eine andere Halle habe versetzen lassen und Lutz noch ungeübt und nach Äußerungen von mehreren Kollegen auch unwillig sei. Die anderen seien bisher noch nicht angelehrt worden. Im letzten Gruppengespräch sei beschlossen worden, daß bis auf zwei Leistungsgeminderte jeder alle Tätigkeiten ausüben solle, auch das Dach-Auflegen, und dafür entsprechend qualifiziert werde.²
- **Leistungsminderungen:** Obwohl der Betriebsarzt nach Auskunft von Roland befunden habe: "*Es kann jeder die Arbeit machen*", übernahmen zwei ältere Kollegen (Heinrich und Peter), die gesundheitliche Beeinträchtigungen geltend gemacht hätten, nach einer Absprache im Gruppengespräch nur jeweils zwei Arbeitsplätze (vgl. 2/14).
- **Persönliche Abneigungen zwischen Gruppenmitgliedern:** Ein Austausch einzelner Personen zwischen den Vierergruppen sei problematisch, da nicht jeder Kollege mit dem anderen auskomme.³
- **Springer:** Erschwert werde die Rotationsregelung auch durch den einen (wechselnden) Springer aus der Gruppe der Anlagenführer, der jeweils in der Gruppe als Produktionsarbeiter eingesetzt werde. Dieser wolle oft nicht rotieren, und da er ungern Aufgaben unterhalb seines Qualifikationsniveaus übernehme, fehle es am notwendigen Leistungswillen (vgl. 2/76, 12/25).

¹ Zur Beschreibung der Arbeitsstationen siehe Anhang 1.

² Vgl. 12/11, 12/14, 12/21, 12/33, 5/12.

³ Vgl. 2/77, 5/20, 5/36, 12/29.

Es gibt in der Gruppe trotz Absprachen immer wieder Konflikte um die Arbeitseinteilung, weil einige KollegInnen sagen, sie könnten aus gesundheitlichen Gründen nicht alle Arbeiten verrichten oder sie seien nicht für alle Arbeiten qualifiziert. Beides hängt eng miteinander zusammen. Über den ersten Punkt gibt es immer wieder kontroverse Einschätzungen in der Gruppe, während der zweite Punkt ein hausgemachtes Problem ist. Die vorhandenen Möglichkeiten zur Qualifikation (Bruttobesetzung) wurden anfangs weder von der Gruppe genutzt, noch hat der Meister darauf gedrungen. In der aktuellen Situation sind die Rahmenbedingungen nicht mehr so günstig, weil durch die Nachtschichtregelung und angefallene Überstunden die Personaldecke dünner geworden ist. Seit ein paar Monaten wird nun versucht, Personal für unterschiedliche Tätigkeiten auszubilden und einzusetzen.

Monika berichtet vom letzten Gruppengespräch, daß Martin sich darüber beklagt habe, daß er jetzt schon zwei Monate Dach auflege, obwohl die Gruppe vereinbart habe, daß insgesamt vier Leute angelernt werden sollten. Erst nach Vermittlungsbemühungen des Betriebsrates hätten sich vier KollegInnen bereit erklärt, sich anlernen zu lassen (5/20, GS/RB2).

In jedem der Interviews wird immer wieder die belastende Wirkung des Konfliktes geschildert. Hinter der fehlenden Qualifizierung verbirgt sich das Problem einer erweiterten Rotationsregelung, wodurch mehrere ArbeiterInnen ihre geliebten Stammarbeitsplätze zeitweise gegen ungeliebte Arbeitsplätze eintauschen müßten. Eine Lösung des Konfliktes ist nicht in Sicht, weil jeder in der Gruppe auf seiner Position beharrt oder einen Sündenbock für die ungeklärte Gruppensituation sucht:

Heinrich, der gegen jede "Zwangsrotation" ist, stellt seine Sonderrolle klar. Dach-Auflegen in seinem Alter und mit seinem Rückenleiden sei nicht möglich: "*Da war'n se mit einverstanden*". In dem Gruppengespräch, an dem auch der Unterabteilungsleiter und der Betriebsrat teilgenommen haben, wurde beschlossen, daß er weder Dächer auflegen noch Spriegel kleben müsse (vgl. 9/1 ff.).

Peter spricht sich ebenfalls gegen die Verpflichtung zur Rotation aus. Dann müsse man sich nicht qualifizieren, und die Gruppenmitglieder könnten besser nach ihren Eignungen bzw. nach ihren Wünschen eingesetzt werden. Wenn mehrere auf den gleichen Arbeitsplatz möchten, sollten die Älteren bevorzugt dort eingesetzt werden (vgl. 7/13, 7/37).

Mit so vielen "Leistungsgeminderten" in der Gruppe werde die Rotation nie funktionieren, meint Bärbel (12/14-12/20).

Die beiden Frauen seien beim Kleben der Dachspriegel schneller als ihre männlichen Kollegen. Ihnen würde oft unterstellt, sie machten eine sehr simple Tätigkeit und hätten nichts zu tun. Trotzdem möchten mehrere Männer diese Tätigkeit nicht übernehmen. Die Frauen vertreten dagegen ihr Interesse, mehrere Arbeiten zu machen, damit sie ihre Lohngruppe behalten. Allerdings wollen sie sich nicht als erste für das Dach-Auflegen anlernen lassen, weil sie befürchten, daß sich keine weiteren Kollegen dafür qualifizieren und sie dann ständig diesen Arbeitsplatz übernehmen müßten. Lutz und Knut wird in diesem Zusammenhang vorgeworfen, sich vor der Qualifizierung zu drücken und die Rotationsregelung zu blockieren (2/17, 5/43, 12/23, GS/RB2).

Die Situation in der Gruppe ist verworren. Jeder verlangt entweder Vorleistungen vom anderen, bevor er sich bereit erklärt, auch selbst Verantwortung zu übernehmen, wehrt sich von vornherein gegen Veränderungen oder hintertreibt sie. Die von der Gruppe getroffenen Sonderregelungen für einzelne Kollegen werden immer wieder in Frage gestellt. Ein Grund dafür ist sicherlich, daß in RB2 einzelnen Kollegen unterstellt wird, ihre Krankheit nur vorzuschieben, um sich vor bestimmten Arbeiten zu drücken. Andererseits ist die Gruppe aber mit mehreren Personen

konfrontiert, die körperliche Beschwerden geltend machen und so die Integrationskapazitäten leicht überstrapazieren. Hierbei spielt die körperlich anstrengende Arbeit des Rohbaus eine Rolle. Jeder versucht, seine individuelle Belastung zu verringern. Zwar gibt es vereinzelt die Einsicht, daß die ganze Gruppe davon profitieren könnte, wenn sie rotiert und so nur zeitweise den belastendsten Arbeiten ausgesetzt ist, aber diese Überzeugung hat sich praktisch noch nicht durchgesetzt.

In der aktuellen Situation wird die fehlende Qualifikation für das Dach-Auflegen von den Gruppenmitgliedern immer wieder als Hebel benutzt, um die gemeinsamen Absprachen zu unterlaufen. Solange jemand nicht für diese Arbeit qualifiziert ist, hat er ein Machtinstrument in der Hand. Unter diesen Umständen sind es immer andere, die die ungeliebte Arbeitsstation besetzen müssen. Die Gruppe scheint unfähig zu sein, den Konflikt zu bearbeiten und eine Regelung herbeizuführen, die von allen Beteiligten akzeptiert werden kann. Selbst die Vermittlungsbemühungen von Unterabteilungsleiter, Meister und Betriebsrat sind gescheitert.

Unter leistungspolitischen Überlegungen erscheint der Konflikt klar. Jeder Einzelne versucht für sich die besten Bedingungen der Leistungsverausgabung zu schaffen. Im Falle einer Rotation gibt es Verlierer und Gewinner. Verlierer wären die, die sich im Laufe der Jahre einen vergleichsweise angenehmen Arbeitsplatz "erobert" haben und von einem Wechsel Nachteile befürchten. Zu dieser Gruppe zählen u.a. die älteren Kollegen, die ohnehin mit gesundheitlichen Problemen zu kämpfen haben. Gewinner wären diejenigen, die statt immer nur schwere, nun auch einmal leichtere Arbeiten übernehmen könnten, und diejenigen, die sich für weitere Arbeitsplätze qualifizieren müssen, damit sie eine bessere Lohngruppe bekommen können. Ein Konsens ist innerhalb der Gruppe nicht möglich. Ein tragfähiger Kompromiß würde einen Ausgleich der "Privilegien" erfordern, um allen Kollegen eine akzeptable Leistungsverausgabung zu ermöglichen. Dies scheitert am mangelnden Willen zu Vorleistungen, es herrscht ein Klima des Mißtrauens.

Einig sind sich alle, daß die Stimmung in der Gruppe *"irgendwie angespannt"* oder gar *"saumäßig"* sei. Mehrere sprechen sich dafür aus, daß *"Quertreiber"* die Gruppe verlassen sollten oder die Gruppe überhaupt aufgelöst werden sollte, wenn sie sich nicht einigen könne. Der eine meint, jeder sei *"auf ´n anderen neidisch"*, eine andere kommt *"mißgestimmt"* zur Arbeit und sagt: *"Wenn man so etwas erlebt wie hier, ist man echt mit den Nerven runter. Wenn man diesen ganzen Streß hat, dann sitzt man manchmal mittags hier und könnt´ heulen"*. Für eine weitere Kollegin schließlich ist die Selbstorganisation der Gruppe mit so vielen Streitereien verbunden, daß sie damit eine negative Einstellung zur Gruppenarbeit verbindet: *"Die Gruppenarbeit hat hier gar nichts gebracht ... Die Gruppenarbeit ist für mich ´n Aufeinanderhetzen der Arbeitsbelegung"*.¹

Die amerikanischen Teamtrainer Francis und Young gehen davon aus, daß eine Gruppe in ihrem Wachstumsprozeß bestimmte Entwicklungsphasen durchläuft, die zwar nicht *"streng evolutiv ablaufen"*, aber doch eine Gesetzmäßigkeit erkennen lassen. Die Phase, in der sich RB2 befindet, nennen sie die *"Nahkampfphase"*. Diese Phase sei wichtig, weil die Gruppenmitglieder *"Beziehungen zueinander aufbauen, um sich Macht und Einfluß zu verschaffen. Sie gehen Bündnisse miteinander ein, und bestimmte Mitglieder bilden sich als Kristallisationspunkte heraus"* (Francis/Young 1996, S. 22). Die Gruppe muß sich in dieser Phase entscheiden, wie sie zusammenarbeiten will und wie und durch wen Kontrollfunktionen ausgeübt werden. Die Phase steht am Anfang eines Gruppenentwicklungsprozesses.² Die Gruppe RB2, die bis vor kurzem noch in der gleichen Form der Arbeitsteilung gearbeitet hat wie vor Einführung der Gruppenarbeit,

¹ Vgl. 2/8, 2/17 f., 2/25, 2/51, 2/71, 2/74, 2/82, 5/38, 7/20, 7/56, 11/21 f., 12/30, 12/75, 12/77, GS/RB2.

² Francis und Young unterscheiden insgesamt vier Entwicklungsphasen einer Gruppe: Testphase, Nahkampfphase, Organisierungsphase, Verschmelzungsphase (vgl. Francis/Young 1996, S. 21 ff.)

hat diese Phase noch nicht erfolgreich durchlaufen.¹ Dies zeigt sich auf den verschiedensten Ebenen der Kommunikation und Kooperation auch hinsichtlich der Kooperation mit dem Meister, wie die folgenden Punkte zeigen.

Mißlungene Praxis der Selbstorganisation

Der zentrale Konflikt um die Rotationspraxis wirkt sich auf alle Ebenen der Selbstorganisation aus. Die Instrumente der Selbstorganisation - Gruppengespräche und Gruppensprecher - bleiben stumpf, weil die Gruppe sie nicht zu nutzen weiß. Vereinbarungen in den Gruppengesprächen bleiben unverbindlich, und der Gruppensprecher wird in seiner Rolle nicht akzeptiert.

Gruppengespräche werden durchaus geführt, zumal die häufigen Meinungsverschiedenheiten es nahelegen, durch gemeinsame Gespräche die Probleme zu klären.

Gruppengespräche werden von der Gruppe prinzipiell positiv bewertet und auch als notwendig angesehen. In letzter Zeit sei es häufig um das Problem Arbeitsplatztausch gegangen. In diesem Zusammenhang sei auch ein Rotationsplan erstellt worden. In einem anderen Gruppengespräch sei es um den damaligen Gruppensprecher Lutz gegangen, der sich sehr oft von seinem Arbeitsplatz mit der Entschuldigung entfernt habe, zum Betriebsrat zu gehen, obwohl er zu der Zeit kein Vertrauensmann mehr gewesen sei. Er sei daraufhin von der Gruppe als Gruppensprecher abgewählt worden.²

So betrachtet hätten die Gruppengespräche durchaus eine sinnvolle Funktion, und der Konflikt mit dem Gruppensprecher wurde ja auch entschieden. Wie vorangegangene Schilderungen zeigen, hat dies allerdings zum einen keine wirkliche Klärung mit Lutz gebracht, und zum anderen hält sich die Gruppe auch keineswegs immer an das, was sie beschließt.

Bärbel betont: *"man kommt sich näher, man kann 'n bißchen diskutieren und glaubt jedenfalls im Moment, das Problem gelöst zu haben"* (12/53). Besonders im Beisein von Dritten entsteht offenbar ein Einigungsdruck, der aber nach kürzester Zeit wieder aufgehoben ist. Peter meint, die Gespräche verliefen *"wunderschön im Sande"*, und Heinrich findet die Gruppengespräche nicht effektiv, *"weil sich jeder stur stellt"*.³

Über fehlenden Rückhalt klagen alle Gruppenmitglieder, die bereits einmal das Amt des Gruppensprechers inne hatten. In RB2 ist es statt dessen üblich, seine Einzelinteressen zu verfolgen, und der Gruppe gelingt es nicht, diese in ein gemeinsames Gruppeninteresse zu integrieren.

Roland vermißte seinerzeit die Unterstützung durch die Gruppe, teilt er sofort zu Beginn des Interviews mit: *"Die fall'n im Prinzip ein'n in'n Rücken, ne. Man versucht alles und andersrum-, die wiegeln ein'n auf, ne. ... Unten horchen se denn, oben erzähl'n se wieder anders, ne"*. Manchmal seien einzelne Kollegen nicht zum Gruppengespräch gekommen oder es habe *"Sticheleien"* und *"Reibereien"* gegeben. Diese Situation sei für Roland ausschlaggebend dafür gewesen, daß er die Funktion des Gruppensprechers niedergelegt habe (vgl. 2/3-2/7, 2/53). Auch Bärbel hat schlechte Erfahrungen mit der Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe gemacht, als sie Gruppensprecherin gewesen ist. Den Gruppen-

¹ Möglicherweise ist die Zerrissenheit in der Gruppe RB2 so groß, daß es sich um eine Gruppenspaltung handelt und ein gemeinsamer Teamentwicklungsprozeß nicht mehr möglich ist. Wir können das an dieser Stelle nicht weiter analysieren. In der Regel besteht aber die Chance, daß die Gruppe diese kritische Phase erfolgreich bewältigt oder von Vorgesetzten oder Prozeßbegleitern durch geschickte Intervention auf den Gruppenprozeß Einfluß genommen werden kann.

² Vgl. 2/20, 2/22, 2/24, 5/6, 5/18, 5/40-5/42, 12/53.

³ Vgl. 2/5-2/8, 7/21, 7/49, 9/19, 11/53.

sprecher würden alle versuchen *"fertigzumachen, weil der macht ja nie was richtig"*. Der Gruppensprecher werde in seiner Funktion nicht akzeptiert: *"Er wurde zwar gewählt, aber es steht keiner dazu, daß sie ihn gewählt haben"* (vgl. 12/60).

An die Rolle des Gruppensprechers wird häufig die Erwartung der Durchsetzungsfähigkeit geknüpft, dem scheint noch kein Gruppensprecher gerecht geworden zu sein. Auch der jetzige Funktionsinhaber wird als zu *"gutmütig"* und *"überfordert"* angesehen - bei Gruppenmitgliedern wie auch beim Meister. Wegen des fehlenden Rückhalts traut sich der Gruppensprecher selbst nicht mehr zu, die Funktion noch längere Zeit wahrzunehmen. Er könne privat *"nicht abschalten"*, weil ihn die Situation so belaste. Ausschlaggebend dafür sei u.a., daß die Gruppenmitglieder nicht kooperativ seien: *"Mit kleinen Kindern kann man teilweise besser umgehen als mit den Kollegen hier"* (GS/RB2).

Die Konsequenz aus den Erfahrungen mit den stumpf gewordenen Instrumenten der Selbstorganisation ist, daß der Ruf nach dem alten System stärker wird. So sagt der derzeitige Gruppensprecher z.B., er vermisse die Unterstützung der Vorgesetzten, die *"nur einmal ordentlich auf den Tisch hauen"* sollten, damit es in der Gruppe besser laufe. Alle Gruppenmitglieder scheinen den Glauben inzwischen verloren zu haben, daß mit diesen Kollegen noch einmal eine konstruktive Teamentwicklung gelingen könnte. Alle Integrationsbemühungen auf Gruppenebene sind inzwischen aufgegeben worden.

Schwierige betriebliche Integration: Rückgriff auf die alte Meister-Rolle

Es stellt sich die Frage, ob die Führungskräfte den Gruppenprozeß nicht hätten besser unterstützen können, um durch Teamentwicklung die Gruppe in den Betrieb zu integrieren.

Die Meistersituation in RB2 weist zunächst eine Besonderheit auf, die die problematische Gruppensituation eher noch schwieriger als leichter macht. Die Meister mehrerer Nachbarbereiche haben untereinander eine Rotation vereinbart, d.h., sie wechseln in bestimmten Abständen die Teams, die sie leiten. Den ursprüngliche Stammeister in RB2 nennen wir Lorenz. Seit kurzem leitet die Gruppe aber Meister Martens. Diese Meisterrotation erschwert die betriebliche Integration der Gruppe, weil sich sowohl Meister als auch Gruppe erstmal wieder aufeinander einstellen müssen, und eine so schwierige Gruppe gerade eine Kontinuität in der Führung bräuchte, um ihre Chancen für die Bewältigung der tiefliegenden Konflikte zu erhöhen.

Ein weiteres Problem, an dem sich die mangelnde betriebliche Integration zeigt, betrifft das **Anlernen** von Kollegen für bestimmte Tätigkeiten:

Hierbei kommt es gelegentlich zum Krach mit dem Meister, weil die ungeübten Kollegen nicht so schnell arbeiten und sich deshalb die Taktzeit verlängert (12/28, 9/28). *"Dann kommt der Alte schon raus und faucht: hier der Mann muß weg, die Anlage muß laufen"*, berichtet Roland (2/14). Für Roland existiert hier ein großer Widerspruch, weil einerseits von der Gruppe verlangt werde, daß sie die Kollegen qualifizieren sollten, es aber andererseits immer wieder Ärger wegen der Stückzahl gebe. Bei beiden Meistern hätten Stückzahl und Qualität oberste Priorität. Laut Meister Lorenz sei daher beschlossen worden, die Qualifikationszeit auf eine Stunde pro Schicht und auf Zeiten, in denen die Anlage nicht auf voller Taktzahl läuft, zu reduzieren.

Zwischen dem Führungsverhalten der beiden Meister werden Differenzierungen vorgenommen. Sie würden unterschiedlich schnell in die Gruppe eingreifen, wird berichtet: Meister Martens so gut wie gar nicht, während Meister Lorenz eine andere Grenze habe: *"Der haut schon mal hier, mal da mal 'zwischen, wenn er der Meinung ist, daß es nicht*

klappt" (11/40, 11/41). Monika formuliert ihre Abneigung gegen Meister Lorenz deutlich: *"Er ist verlogen, hinterhältig und hat seine Lieblinge"* (5/45, 5/47, 5/48), während sie Meister Martens als entgegenkommend und guten Zuhörer schätzt (5/44). Er sei fair, liebenswert und kollegial. Bei Problemen führe er mit den einzelnen Mitarbeitern ein Gespräch und habe es noch nicht nötig gehabt, den Abteilungsleiter oder den Betriebsrat zu holen (5/52).

Gibt es von einzelnen persönliche Vorbehalte insbesondere gegen den Stammeister, so wird er nach den leidvollen Gruppenerfahrungen doch von den meisten als die rettende Instanz gesehen, die den Frieden in der Gruppe garantieren kann:

"Das beste is, wenn wir hier keine Einheit finden, Gruppe auflösen, der Meister kommt an und teilt uns ein, fertich", sagt Roland und steht mit dieser Meinung nicht alleine da. Bärbel wähnt sich an einem Tiefpunkt und sieht erst wieder Hoffnungen, wenn Gruppenarbeit abgeschafft werden würde. Dann würde es wieder lockerer werden, der Meister würde die Leute einteilen und niemand würde mehr meckern. Peter ist ebenfalls der Auffassung, daß der Meister frei entscheiden können und Gruppenarbeit abgeschafft werden sollte.¹

Der Meister wird also in seiner traditionellen Rolle angesprochen. Die beiden Meister entsprechen diesem Bild im Prinzip, auch wenn sie unterschiedliche Mentalitäten haben. Anders als bei RB1, in der sowohl Meister als auch Gruppe die Spielräume in Richtung Selbstorganisation ausdehnen wollen, setzen in RB2 sowohl Meister als auch Gruppe auf die Rückkehr zu traditionellen Organisationsformen, weil sie die Selbstorganisation übereinstimmend als gescheitert betrachten.²

Da es Unterschiede in der Stärke der einzelnen Gruppenmitglieder gebe, müsse der Meister darauf achten und regelnd eingreifen, damit die Schwachen nicht völlig untergingen, sagt Meister Lorenz. Er vergleicht die Gruppe mit einem Rudel Wölfe, in dem es *"Mord und Totschlag"* gebe, wenn der Meister nicht ein Auge darauf habe. Meister Martens sieht seine Aufgabe darin, sich weitgehend aus der Gruppe herauszuhalten, aber bei Problemen einzugreifen und z.B. dem Gruppensprecher *"in die Strümpfe"* zu helfen und ihm mögliche Lösungen *"in den Mund"* zu legen. Auch Arbeitsverweigerer müßten wieder *"auf den richtigen Pfad zurückgeführt werden"*, und einigen müsse man *"klipp und klar sagen, wo es lang geht"*, wenn gruppeninterne Lösungen nicht mehr möglich seien. *"Wir müssen hier Karossen bauen, davon leben wir hier schließlich und nicht davon, daß sich hier einige Leute in die Haare kriegen und meinen, den ganzen Ablauf durcheinander zu bringen oder stören zu müssen"*. Letztlich sei der Meister immer noch der *"Verantwortliche"* (M1/RB2, M2/RB2).

Bei einer vier Wochen später erfolgten Nacherhebung in diesem Bereich stellten wir fest, daß der Gruppensprecher sein Mandat niedergelegt hatte, ohne daß ein neuer gewählt worden war. Der Meister übernahm wieder die Arbeitseinteilung und alle anderen Aufgaben, die sonst der Selbstorganisation unterlagen. Gruppenarbeit existierte für RB2 also nicht mehr. Wir können nicht abschließend beurteilen, ob ein anderer Weg hätte gegangen werden können. Einiges deutet aber darauf hin, daß die Meister keine klare Unterstützung leisteten, sondern eher Krisenmanagement betrieben haben. Andererseits hat sich die Gruppe auch nicht an Vereinbarungen gehalten, die sie durch Vermittlung von Vorgesetzten und Betriebsrat getroffen hat. Ohne die Bereitschaft der Gruppenmitglieder, einen Kompromiß mit zu erarbeiten, bleiben letztlich alle Bemühungen

¹ Vgl. 2/20 2/63, 2/65, 2/74, 7/29 f., 9/29 f., 12/45, 12/57, 12/74.

² Dazu gehört auch, daß sich einzelne Gruppenmitglieder vom Meister zu wenig unterstützt fühlen. Bärbel ist z.B. der Meinung, daß sich der Meister in vielen Belangen zurückziehe und einfach auf die Selbstorganisation der Gruppe verweise: *"Seht zu, wie ihr fertig werdet ... Es ist jetzt Gruppenarbeit, das müßt ihr machen. Wie ihr's macht, ist mir egal"* (12/34, 12/45).

erfolglos, eine konstruktive Teamentwicklung zu erreichen. Selbst eine umsichtige Führung und besondere Maßnahmen der Teamentwicklung können in einem solchen Fall scheitern.

2.1.5. Zusammenfassung: Gruppenprozesse wirken auf die betriebliche Integration zurück

Zusammenfassend läßt sich RB2 als eine Gruppe charakterisieren, die sich in einer Schleife des Teamentwicklungsprozesses bewegt, die wir als "Nahkampfphase" beschrieben haben. Der Gruppe ist es bisher nicht gelungen, zu einer konstruktiven Form der Gruppenarbeit zu kommen. Die sich an der Arbeitseinteilung entzündenden Konflikte strahlen in alle Bereiche der Kooperation aus und verschlechtern entscheidend das Gruppenklima. Die Integration Leistungsgeminderter, die in RB1 ohne allzu große Reibungsverluste funktioniert, gerät in RB2 zum Streitpunkt, der die Lösung des Konfliktes um die Arbeitseinteilung behindert. Sowohl die psychodynamischen Beziehungen der Gruppenmitglieder untereinander, als auch betriebliche Rahmenbedingungen tragen dazu bei, daß ein tragfähiger Lösungsweg blockiert ist:

- S Die Gruppe nimmt sich selbst nicht ernst. Dies wird insbesondere daran deutlich, daß die in Gruppengesprächen getroffenen Vereinbarungen nicht eingehalten oder boykottiert werden, und daß der gewählte Gruppensprecher in seiner Funktion nicht unterstützt wird.
- S Die enge Personalbemessung (auch durch Nachtschichtabordnung und Überstunden) erschwert die Qualifikationsmaßnahmen, ohne die eine belastungsausgleichende Arbeitsrotation erschwert ist.
- S Die Rollenerwartungen an den (Stamm)Meister sind scheinbar widersprüchlich: Einerseits wird sein direktives Eingreifen kritisiert, andererseits erwarten die Gruppenmitglieder, daß er sich mehr um die Belange und die Situation in der Gruppe kümmert und sie nicht sich selbst überläßt; sein Direktionsrecht soll die nicht-funktionierende Gruppenselbstorganisation schließlich ersetzen.
- S Die Meister selbst lassen sich von den Gruppenerwartungen entweder schnell auf das Glatteis der traditionellen Meisterrolle führen oder aber überlassen der Gruppe die alleinige Verantwortung. Die neue Rolle des Meisters wird von beiden Seiten nicht angenommen.
- S Die Inanspruchnahme externer Unterstützung gehört nicht zur Kultur der Abteilung. Das Selbstverständnis ist vielmehr, aus eigener Kraft mit schwierigen Situationen klarzukommen (und Kosten zu sparen). Dies ist im Falle RB2 aber bisher nicht gelungen.

Trotz gleicher Ausgangsbedingungen sind sehr unterschiedliche Entwicklungsprozesse möglich, wie wir gesehen haben. Im vorliegenden Fall RB2 erzeugt die Wechselwirkung zwischen negativem Gruppenklima und mangelnder Praxis der Selbstorganisation ein explosives Gemisch, das einen konstruktiven Entwicklungspfad des Projektes behindert. Die Toleranz und die Bereitschaft, sich an vereinbarte Regeln zu halten, sind dagegen ebenso für den konstruktiven Prozeß in RB1 verantwortlich wie das Führungsverhalten des Meisters. Wir konnten sehen, daß die Einsatzflexibilität und die Praxis der Kooperation von den Gruppenprozessen entsprechend positiv oder negativ beeinflusst werden. Beide Fälle zeigen, daß es entscheidend ist, inwiefern es gelingt, einen Konsens über die Leistungsverausgabung zu erzielen. Die Einführung von Gruppenarbeit ist kein Selbstläufer, und die Übertragung von Aufgaben an die Gruppe garantiert noch keine konsensuelle Transformation von Arbeitsvermögen in Arbeitshandeln. Unter günstigen Gruppenbedingungen kann sich allerdings sehr wohl ein tragfähiger und effektiver Leistungskonsens entwickeln. Ist allerdings in einer Gruppe niemand bereit, auf den anderen zuzugehen, und sind gleichzeitig die Vorgesetzten nicht in der Lage, mit der Gruppe einen Konsens auszuhandeln, liegt der Rückfall in traditionelle Formen der Arbeitsorganisation und der Leistungskontrolle nahe.

Das Machtpotential auf Gruppenebene reicht soweit, daß eine Einflußnahme auf die Rationalisierungs-Transformation möglich ist. Das Beispiel RB2 zeigt, daß die Gruppenarbeit faktisch abgeschafft und zur alten Arbeitsorganisation übergegangen wurde. Von Beginn an weigerten sich einige Gruppenmitglieder, einer Arbeitsplatzrotation zuzustimmen. Über einen Kompromiß wurde zwar mehrfach verhandelt, Vorgesetzte und Betriebsrat übernahmen eine vermittelnde Funktion, an vereinbarte Regelungen hielt sich jedoch kaum jemand. Ohne Konsens in der Gruppe ist aber auch kein Konsens mit dem Betrieb möglich. An der schwierigen Gruppensituation ist somit nicht nur die Gruppenintegration, sondern auch die betriebliche Integration gescheitert.

RB1 ist demgegenüber ein Beispiel für eine gelungene Rationalisierungs-Transformation. Die möglichen Spielräume wurden, soweit die Macht der Gruppe reichte, auch in Anspruch genommen. Die Gruppe hätte gerne noch autonomer gehandelt, dies ließ das Unternehmen aber nicht zu: Sie durfte zwar darüber entscheiden, wer sie verlassen mußte, nicht aber ob überhaupt jemand in einen anderen Arbeitsbereich wechseln sollte. Dies gab zwar vereinzelt Anlaß zu Frustration über die Reichweite der Selbstorganisation, aber die Grenze der Selbststeuerung wird von der Gruppe insgesamt doch akzeptiert.

2.2. Frontend-Montage - Aufkündigung der Gruppenarbeit durch rigide Leistungs politik

2.2.1. Leistungs politik und Kontrollkonzept

Charakteristisch für die Produktion in der Frontend-Montage sind die kurzzyklische Fertigung, die Just-in-time-Anbindung und das automatische Steuerungssystem, das per Monitor jedem Beschäftigten anzeigt, welche Bauteil-Variante am folgenden Frontend-Modul montiert werden muß. Die Leistungs politik ist darauf ausgerichtet, die Endmontagelinien zielgenau mit den zu einem bestimmten Zeitpunkt benötigten Frontend-Modulen zu versorgen, eben just-in-time. Die Produktionsplanung erfolgt computergesteuert, und die Beschäftigten haben die Aufgabe, zu der von der Endmontage vorgegebenen Taktzeit die benötigten Module in der geforderten Qualität zu produzieren. Gefragt ist eine hohe Leistungsintensität, denn falls es hier zu Leistungseinbrüchen kommt, steht im Extremfall die ganze Montagelinie still.

Rigide tayloristisch ausgeprägt ist die Produktion im Bereich der sequentiell organisierten Kommissionierung, wo Taktzeiten von unter einer Minute existieren. Ein hohes Maß an Habitualisierung und die Kontrolle durch das Fertigungssystem bestimmen daher die Leistungs politik. Die Qualität wird von den Kollegen im Boxenbereich kontrolliert und gilt insofern als zweiter Kontrollmechanismus.

Der Arbeitsplatz des Staplerfahrers ist von dieser unmittelbaren Kontrolle ausgenommen, aber auch hier bestimmt das Fertigungssystem letztlich die Arbeitsleistung, da beständig die benötigten Teile zugeführt werden müssen, damit die Produktion nicht ins Stocken gerät.

Im Bereich der Boxenfertigung werden die Hängeförderer aus dem Fließsystem ausgegliedert, in mehrere parallele Boxen eingespeist und erst durch Einzelfreigabe wieder in den sequentiellen Zyklus geleitet. Durch Aufgabenanreicherung kommen hier Taktzyklen von ca. zweieinhalb Minuten zustande. Die Leistung wird vor allem über die Just-in-time-Anbindung kontrolliert. Der aktuelle Pufferstand ist aus dem Betriebsdatenerfassungssystem abzulesen und wird, von den meisten Arbeitern einsehbar, an einer Anzeigetafel sichtbar gemacht. Der Puffer für die Frontend-Module ist relativ klein und kann schnell "leergezogen" werden, wenn die zu beliefernde Montagelinie z.B. einen "Aufholtakt" fährt. Außerdem muß innerhalb einer engen Toleranzschwelle eine bestimmte Reihenfolge der Module eingehalten werden. Der Satz: "*Der Puffer blinkt*", bildet in diesem Produktionsbereich ein geflügeltes Wort und symbolisiert geradezu das Kontrollkonzept. Das ganze Handeln ist daran ausgerichtet, diese Situation zu vermeiden, dadurch lastet auf den

ArbeiterInnen ein enormer Leistungsdruck. Die Leistungsintensität wird also ständig durch das Fertigungssystem und die Betriebsdatenerfassung kontrolliert. Die Qualität wird von den BoxenarbeiterInnen selbst für die ganze Frontendlinie an jedem Modul überwacht (Endkontrolle) und mit einem persönlichen Stempel quittiert, so daß der einzelne Arbeiter bei Kundenreklamationen zur Verantwortung gezogen werden kann.

Doch auch der Meister kontrolliert ständig den Ablauf: Er hat nicht nur sein Meisterpult in der Mitte des Produktionsbereiches stehen, sondern geht auch sporadisch durch den Produktionsbereich und weist mündlich oder durch konkludentes Handeln auf den fallenden Pufferstand hin. Besonders die Beschäftigten in der Boxenmontage sind mit diesem Verhalten konfrontiert, da sie die letzte Arbeitsstation in der Halle sind und somit den "Takt" für die vorgelagerten Bereiche vorgeben. Die betrieblichen Vorgesetzten werden außerdem über das Betriebsdatenerfassungssystem, mit dem sie permanent online verbunden sind, stetig über den Produktionsstand informiert und greifen sofort ein, falls Toleranzwerte unterschritten werden. Sobald kritische Grenzwerte erreicht werden, setzt sich eine Reaktionskette in Gang: Der Unterabteilungsleiter ermahnt den Meister, der Meister die Gruppe zu mehr Leistung. Ähnliches gilt für die Qualitätskontrolle. Tatsächlich wird den ArbeiterInnen das Fehlverhalten auch oft vorgehalten und mehr Leistung oder Sorgfalt eingefordert. Hin und wieder werden einzelne Beschäftigte zu "persönlichen Gesprächen" zitiert, bei denen sie der Unter-Abteilungsleiter "*richtig fertig macht*", wie eine Teamsprecherin im Interview äußert (GS/FE1). Dieses Verständnis von Verantwortung und gegebenenfalls Sanktionen bei auftauchenden Problemen setzen sich in der Hierarchie bis oben hin fort und können die Meister (durch den Unter-Abteilungsleiter) und die Unter-Abteilungsleiter (durch den CC-Leiter) gleichermaßen treffen.

Zusammenfassend ist das Kontrollkonzept in der Frontend-Fertigung als **tayloristisch flankierte permanente Betriebsdaten-Kontrolle** mit zeitlichen und sachlichen Kontrolldimensionen einzustufen, wobei vor allem die Leistungsintensität unmittelbar kontrolliert wird. Es handelt sich, wie wir bis in die Erhebungssituation hinein immer wieder feststellen konnten, um eine stark von "Mißtrauen" geprägte "Kontrollkultur".¹

Dem Wettbewerbsdruck als Komponenten-Fertigung, dem Termin- und Stückzahl Druck als J-i-T-Lieferant und den Personalverwirbelungen durch die Schichtumstellung begegnet man in der Frontend-Montage durch eine hierarchisch orientierte Führung, verbunden mit einem hohen Maß an Kontrolle. Frühere Untersuchungen bewerteten den Gestaltungsansatz von Gruppenarbeit positiver als wir (vgl. Schumann u.a. 1994, S. 286 ff., 316 ff.), und möglicherweise wird sich die Situation in Zukunft etwas verbessern, da die neue Schichtregelung Personalverwirbelungen reduziert. Zweifel daran sind jedoch angebracht. Während unserer Untersuchung jedenfalls dominierten die ungünstigen Rahmenbedingungen die Produktion so nachhaltig, daß Gruppenarbeit nur noch in Ansätzen auszumachen war. Alles, was nicht auf die unmittelbare Produktion, auf Stückzahl und Qualität gerichtet war, wurde als Störfaktor begriffen.

Die betriebliche Integration zielt dabei mehr auf die Individuen als auf die Gruppe. Gruppenarbeit scheint eher lästig und Teilelemente nur dann von Nutzen zu sein, wenn die betriebliche Leistungs politik dadurch unterstützt wird. Beide Gruppen in der Frontend-Montage sind damit konfrontiert und müssen nach einer Strategie suchen, um sich im betrieblichen Alltag zu behaupten.

Leistungsdruck ist also das beherrschende Thema in der Frontend-Montage. Mikropolitisch bedeutsam ist für uns daher die Frage, wie die soziale Integration auf der Ebene des Betriebs wie der Gruppe aussieht. FE2 hat sich dabei eher den Wünschen der Vorgesetzten angepaßt,

¹ Während der vierwöchigen Erhebungsphase war immer ein erhebliches Maß an Anspannung, Mißtrauen und Angst spürbar, das wir in anderen Untersuchungsbereichen nicht in diesem Ausmaß festgestellt haben.

während in FE1 jüngste Mobbing-Aktionen der Gruppenmehrheit den Konflikt zwischen den Befürwortern einer individuellen und einer kollektiven Leistungsvariante wieder auflodern lassen. Die beiden Fallstudien FE1 und FE2 werden diesem Unterschied nachgehen. Außerdem setzen sich zwei unserer tiefenhermeneutischen Textinterpretationen mit diesem Thema aus unterschiedlichen Perspektiven intensiv auseinander.¹

2.2.2. Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Untersuchungsbereich

Die beiden Arbeitsgruppen, die wir in der Frontend-Montage untersucht haben, unterscheiden sich hinsichtlich des Resultates ihres Entwicklungsprozesses nicht sehr voneinander. Die rigiden Rahmenbedingungen bestimmen weitgehend die Gruppensituation. Auffällig ist allerdings, daß das unterschiedlich ausgehandelte Aufgabenprofil eine unterschiedliche Einsatzflexibilität zur Folge hat (vgl. Abbildung 18). Hieran zeigt sich, daß selbst bei stark vorgegebenen Strukturen noch individuelle Einflüsse auf der Ebene der Gruppenintegration geltend gemacht werden können.

Beide Arbeitsgruppen können nicht als entwickelte Gruppenarbeitsprojekte gekennzeichnet werden. Im Falle von FE2 ist allerdings ein eher harmonischer Weg gegangen worden, während es in FE1 immer noch (überwiegend schwelende) Konflikte gibt. In beiden Fällen hing der jeweilige Entwicklungsweg mit der Entscheidung für einen bestimmten Leistungskompromiß zusammen. Im Falle von FE1 wurden die Möglichkeiten der Gruppenarbeit insofern in Anspruch genommen, als die Job-Rotation konsequent genutzt und in ein flexibles Leistungsprinzip übersetzt wurde. FE2 dagegen hat auf der Ebene der Aufgabenintegration im Prinzip die alte Form der Arbeitsorganisation reinstalled.

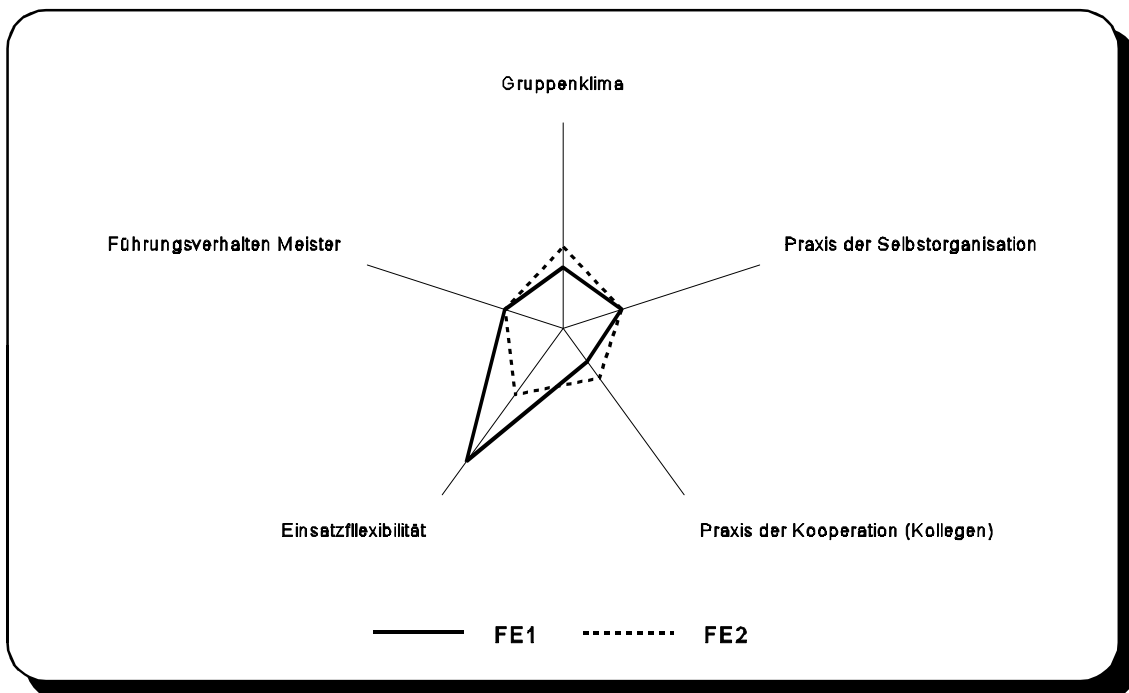


Abbildung 18: Gruppensituationen in der Frontend-Montage

Auch in anderer Hinsicht unterscheiden sich die Gruppensituationen deutlich, selbst wenn das die Sterngrafik nicht abbildet. Durch die rigiden Rahmenbedingungen ist auf der Ebene der betrieblichen Integration ein enger Korridor für die Gruppen vorgegeben. So wird die *Praxis der Selbstorganisation* an der Schnittstelle zur äußeren Umwelt maßgeblich durch das Führungs-

¹ Vgl. die Kapitel "Erosion der Gruppenarbeit - Erfolgreiche Bemühungen um ein kollektives Leistungsprinzip" (Jürgen, FE1) und "Rückschritt statt Fortschritt" (Hermann, FE2).

verhalten der Meister beeinflusst, das wir in beiden Gruppen als "traditionell-hierarchisch" bezeichnen. Das aktuelle Verhalten der Meister ergibt sich aus dem permanenten Druck, unter dem sie stehen. Unter der Last der Verantwortung und ständig von Sanktionen der Vorgesetzten bedroht, fällt es ihnen sehr schwer, Raum für neue Integrationsprozesse auf Gruppenebene zu schaffen. Bei genauerer Betrachtung deutet sich jedoch in Ansätzen an, daß in FE2 noch Reste einer "Selbstorganisations-Kultur" vorhanden sind, die reaktiviert werden könnten. In FE1 dagegen wird die hierarchische Führungsstruktur sehr wahrscheinlich fortbestehen, was - wie wir zeigen werden - nicht nur vom Führungsverhalten des Meisters abhängt, sondern auch durch das angespannte Gruppenklima und die daraus resultierende Blockierung verursacht wird. Zwischen den Integrations-Schnittstellen nach innen und nach außen bestehen generell Wechselbeziehungen, diese scheinen sich im Falle der FE-Gruppen aber besonders stark zu beeinflussen. Im Ergebnis kommt es zu Entwicklungen in den Gruppen, die sich an den leistungspolitischen Bedingungen orientieren.

Auch in der *Praxis der Kooperation* unterscheiden sich die beiden Gruppen nur geringfügig. Das hängt maßgeblich mit dem *Gruppenklima* zusammen. Durch beide Gruppen zieht sich ein Riß, der aber in jeder Gruppe einen unterschiedlichen Ursprung hat. In FE2 konnte die ursprüngliche Trennung in die beiden "Sub-Gruppen" Kommissionierung und Boxenmontage offensichtlich noch nicht überwunden werden, wahrscheinlich weil nicht rotiert wird. In FE1 dagegen ist der Nachweis zweier Fraktionen in der Gruppe diffiziler. Hier erfüllt ein Gruppenmitglied eine Sonderrolle, die oberflächlich vom Meister, aber auch von den Gruppenmitgliedern, akzeptiert wird. Heiner, so nennen wir ihn, ist der stark leistungsorientierte, informelle Führer in der Gruppe. Die Spaltung der Gruppe wird dadurch verursacht, daß er sein "Heer" um sich scharf und andere ausgrenzt.

Doch bevor wir den genannten Phänomenen in detaillierten Analysen der jeweiligen Gruppen nachgehen, richten wir den Blick auf den auffälligsten Gegensatz in der Sterngrafik: Das unterschiedliche Ausmaß der *Einsatzflexibilität*. Mit der Einführung der Gruppenarbeit einher ging ein umfangreiches Qualifizierungsprogramm mit dem Ziel, daß alle Beschäftigten sämtliche in den Gruppen anfallenden Arbeiten beherrschen sollten. Nach Aussagen der Bereichsleitung (CC-Leiter und Unter-Abteilungsleiter) sei dieses Ziel weitgehend erreicht (90%) und es gebe lediglich einen Qualifizierungsbedarf für die neuen Gruppenmitglieder. Demnach müßte die Einsatzflexibilität sehr hoch sein. Unsere Beobachtungen, die sich mit den Aussagen der Interessenvertreter und vieler Gruppenmitglieder decken, führen zu dem gegensätzlichen Befund. Wir stellen eine Tendenz zur Dequalifizierung und eine Vernachlässigung der Qualifizierung neuer Gruppenmitglieder fest. Der Grund dafür ist vorrangig in der Verschlechterung der Qualifizierungsmöglichkeiten zu suchen. Diese waren früher besser, entweder weil die Gruppen besser besetzt waren, oder aber weil die Anlagenführer nicht direkt in die Produktion eingebunden waren und so die Qualifizierung übernehmen konnten (vgl. BR1, GS/FE1 und 13/36).

Dequalifizierung zeigt sich z.B. daran, daß die Berechtigung, einen Gabelstapler zu fahren (Staplerschein) verfällt, weil den Beschäftigten keine Zeit für die erforderliche Verlängerung durch Nachschulung gegeben wird. Sie würden für diese Zeit in der Produktion fehlen, die aber oberste Priorität habe (BR1). Aber auch die Beschäftigten beider Gruppen tragen ihrerseits zum Dequalifizierungsprozeß bei, denn einige Gruppenmitglieder wollen bestimmte Tätigkeiten nicht mehr ausüben, z.B. das Fahren des Schubmaststaplers, das wegen des dichten Fahrverkehrs in der Halle und der Höhe des Schubmastes ein hohes Maß an Konzentration verlangt, dem sich nicht alle gewachsen fühlen.¹

¹ Vgl. 13/8, 15/39 f., 17/11, 24/6.

Die zweite Quelle der Dequalifizierung in FE2 ist eine mangelnde Rotationspraxis, wodurch Übung und Routine verloren gehen. Um die Stückzahl zu garantieren, teilt der Meister den Beschäftigten den Arbeitsplatz zu, an dem sie am schnellsten arbeiten (vgl. 14/30).

Die von der Bereichsleitung als "Restaufgabe" betrachtete Qualifikation neuer Gruppenmitglieder wird aus Personalmangel und Stückzahl Druck heraus systematisch vernachlässigt. Die Folge ist, daß die "kleine Anlagenführung" und das Staplerfahren nicht mehr von allen Gruppenmitgliedern übernommen werden können.¹

Unzureichende Qualifikation führt zu festen Arbeitsplätzen oder einer eingeschränkten Rotation, wodurch sich die Einsatzflexibilität verringert und sich im übrigen auch die Möglichkeiten der Belastungsregulation durch Belastungswechsel verschlechtern.² In FE1 erreicht die Einsatzflexibilität während unserer Untersuchung noch ein recht hohes Niveau, denn in dieser Gruppe wird im Gegensatz zu FE2 rotiert. Zudem ist die Anzahl der Beschäftigten größer, die den Stapler fahren können. Wird die Qualifizierung der neuen Gruppenmitglieder jedoch weiterhin vernachlässigt, besteht auch in dieser Gruppe die Gefahr, auf das Niveau von FE2 abzusinken.

2.2.3. FE1: Leistungsdruck und Konflikte behindern die soziale Integration

Keine Selbstorganisation ohne Ressourcen

Die nur geringfügig ausgeprägte Praxis der Selbstorganisation hat ihren Ursprung sowohl auf der Ebene der Gruppenintegration als auch auf der Ebene der betrieblichen Integration. Am Anfang stehen die Verknappung der Ressourcen für die Selbstorganisation und starke Eingriffe in die Selbststeuerung durch die Vorgesetzten. Auf der Seite der ArbeiterInnen zeigt sich als Reaktion eine geringe Motivation, die Selbstorganisation überhaupt noch auszufüllen. An der Handhabung der Instrumente Gruppengespräche und Gruppensprecher wollen wir dies näher ausführen.

Zunächst scheint es, als hätte der *Gruppensprecher* ein ganzes Bündel von Aufgaben: Die Arbeitseinteilung, die Anwesenheitsplanung, die Urlaubsplanung, Verleihungen und die Fehlermeldungen an die vorgelagerten Bereiche werden genannt.³ Aber letztlich mischt sich der Meister in die Belange der Gruppe ein und trifft die Entscheidungen, womit er die Funktion des Gruppensprechers untergräbt.⁴ Dies ist erst einmal ein Konflikt zwischen Meister und Team, bei dem es darum geht, ob die Gruppe in den Betrieb integriert wird oder nicht. Die Gruppe kann sich natürlich wehren, aber der Machtkonflikt scheint schon lange zugunsten des Meisters gelöst zu sein.

Das Urteil der Gruppenmitglieder über die Funktion des Gruppensprechers fällt dementsprechend aus: Sie sei sinnlos, denn der Gruppensprecher habe zu wenig Kompetenzen, da der Meister sowieso die Entscheidungen treffe, "*wenn's hart auf hart kommt*". So blieben im Arbeitsalltag von dessen umfangreichem Aufgabenbündel nur banale Reste übrig.⁵

Die Gruppensprecherfunktion versinkt nach und nach in der Bedeutungslosigkeit, denn der Meister nimmt sie nicht ernst und da sie nur mit geringen Zuständigkeiten und Kompetenzen verknüpft ist, reagieren einige Kollegen ähnlich. Auf der Ebene der Gruppenintegration beteiligen sich nun die KollegInnen nicht mehr daran, die Rolle des Gruppensprechers auszubilden und zu festigen. Sei es, in dem sie Kollegen in dieser Rolle nicht mehr akzeptieren (wie im ersten der

¹ Vgl. 16/45, 16/57, 20/8, 21/3, BR2/FE, GS/FE1.

² 40% der Gruppenmitglieder in FE2 wünschen sich "mehr Rotation", 54% möchten, daß es bleibt wie bisher und 6% möchten "weniger Rotation" (vgl. Tabellenanhang sowie 14/13, 20/45, 21/29, 15/44, 15/47, 17/23).

³ Vgl. 13/3, 19/19, 23/18, 24/20, BR1, GS/FE1 u.v.m.

⁴ Vgl. 18/2, 18/17, 24/4, 24/34 u.v.m.

⁵ Vgl. 13/17, 16/3, 16/34, 23/41, 24/25.

folgenden Beispiele), in dem sie die Aufgaben selbst nicht mehr ausfüllen oder von vornherein diese Funktion entsprechend dem üblichen wöchentlichen Rhythmus nicht mehr übernehmen.

Jürgen schildert im Interview ein Beispiel, in dem ein Kollege auf die Aufforderung des Gruppensprechers, seine Box zu reinigen, sehr massiv mit einem *“Leck mich am ...”* reagiert habe. Zwar schränkt er sofort ein, daß diese Situation nicht zu verallgemeinern sei, aber auch das Gruppengespräch zu diesem Ereignis habe keine entscheidende Veränderung gebracht (16/30, 16/32). Man kann daraus schließen, daß es sich bei diesem Vorfall nicht um einen Einzelfall handelte.

Einige Gruppensprecher reduzieren ihre Arbeit auf die (banalen) Formalitäten und füllen nur noch die geforderten Listen aus. Die Bearbeitung von Problemen und Konflikten, seien es gruppeninterne oder solche zwischen Gruppe und Vorgesetzten, wird von ihnen nicht vorangetrieben, sondern in die *“Amtszeit”* des nächsten Gruppensprechers verschoben, wofür der wöchentliche Wechselrhythmus eine günstige Voraussetzung bietet. Die gegenwärtige Gruppensprecherin, wir nennen sie Gabi, berichtet von einer Kollegin, die diese *“Schmalspur-Variante”* der Gruppensprecherfunktion praktiziert. Sie würde sich sagen: *“Da drei Kreuze machen, bißchen aufschreiben, da mittags, was ist denn das?”* (GS/FE1).

Weiter verbreitet ist jedoch, die Funktion erst gar nicht zu übernehmen, weil sie als Belastung wahrgenommen wird. Mario z.B. hat erlebt, daß er als Gruppensprecher vom Unter-Abteilungsleiter dafür verantwortlich gemacht wird, daß der Arbeitsbereich der Gruppe nicht sauber und aufgeräumt war. Seit diesem Ereignis übernimmt er diese Funktion nicht mehr, denn da hat er *“echt keinen Nerv zu”*. Auch Gabi geht der Funktionsübernahme, wenn irgend möglich, aus dem Weg, denn es gäbe in der Gruppe immer irgend jemanden, der seinen eigenen Kopf durchsetzen wolle. Da hat sie *“einfach keinen Bock darauf”*, sich *“mit Leuten anzulegen”*. Die am häufigsten genannte Ursache für die Weigerung, die Funktion zu übernehmen, ist jedoch der oft damit verbundene Konflikt mit dem Meister. Man sei den *“Launen des Meisters”* ausgesetzt, oder es könne *“Probleme”* mit ihm geben, wird zaghaft angedeutet.¹

Gruppengespräche, die eines der Basisinstrumente der Selbststeuerung bei Gruppenarbeit darstellen, finden in FE1 seit langem nicht mehr statt.² Als Begründung für diese Situation wurden in den Interviews und Expertengesprächen vor allem drei Ursachen benannt:

- S Durch die Personalreduzierung im Bereich wären die anderen Gruppen nicht mehr in der Lage, für die Zeit der Gruppengespräche die Arbeit zu übernehmen (24/29, GS/FE1, BR1). Zwei Kollegen zweifeln diese Begründung in unseren Interviews an. Ihrer Meinung nach müßte es durchaus möglich sein, die Produktion bei vollem Puffer mit einer *“Notbesetzung”* für ein einstündiges Gespräch aufrecht zu erhalten (16/10, 23/13).
- S Durch die Schichtregelung kam es in der Vergangenheit zu Personalverwirbelungen. Ein Teil der Gruppenmitglieder war immer in der Nachtschicht eingesetzt und parallel dazu kam es bei Bedarf vor, daß Personal aus anderen Gruppen aushalf. *“Du wußtest überhaupt nicht mehr, wo überhaupt ein Team existierte”* (BR1). Daß, bedingt durch das Schichtsystem, ein Teil der Gruppenmitglieder nicht an den Gruppengesprächen teilnehmen konnte, war ein wesentlicher Nachteil.

¹ Vgl. 13/15, 16/36-16/39, 18/19 f., GS/FE1. Siehe auch Textinterpretation *“Erosion der Gruppenarbeit”* (Kapitel III.6).

² Das letzte liegt mindestens ein Jahr zurück, zwei Gesprächspartner sprechen sogar von zwei bzw. drei Jahren. Früher wurden sie wöchentlich oder 14tägig bei Schichtbeginn oder während der Schicht durchgeführt (Vgl. 16/7, 16/32, 16/59, 18/25, 18/27, 19/12 f., 23/11, 23/35, 24/29 f.).

-
- Die Beschäftigten sind nicht bereit, die Gruppengespräche vor oder nach der Schicht durchzuführen, selbst wenn sie dafür einen Ausgleich bekämen (Freizeit oder Bezahlung) (BR1, BR2, GS/FE1). Als Grund für dieses Verhalten wird angeführt, daß dadurch die Fahrgemeinschaften auseinander gerissen werden würden (BR1, BR2). Eine solche Regelung bedeutet für die Betroffenen einen erheblichen organisatorischen Aufwand, der in einigen Fällen kaum zu bewältigen ist. Wir vermuten außerdem, daß die Erfahrung von marginalen Selbstorganisationsmöglichkeiten und geringen Handlungsspielräumen dazu führt, daß die Gruppenmitglieder nicht mehr bereit sind, dafür Anstrengungen auf sich zu nehmen oder ein (Freizeit-)“Opfer“ zu bringen.

Fakt ist, daß in der Frontend-Montage Gruppengespräche nur in absoluten Ausnahmesituationen stattfinden und sich dann auf maximal 30 Minuten beschränken. Damit hat sich ein Modell durchgesetzt, das offenbar von der Geschäftsführung favorisiert wird. Nach Aussage des Unter-Abteilungsleiters müßte sich für ein Gruppengespräch nicht zwangsläufig die gesamte Gruppe für einen festgelegten Zeitraum zurückziehen. Auch wenn er mit dieser Form der Gespräche einige positive Erfahrungen gemacht habe, wären sie oft zu *“Rededuellen“* einzelner gediehen, die der Gruppe nichts bringen würden. *“Viele andere haben sich da nur hingeworfen und haben diese Zeit als zusätzliche Pause genutzt“* (UA). Seiner Meinung nach sollten Gruppengespräche vor Ort durchgeführt werden, nicht länger als fünf bis zehn Minuten dauern, vorausgesetzt, es stehe nur ein Thema an. Bei bestimmten Themen wie Urlaub, Anwesenheit oder zwischenmenschlichen Problemen würde es reichen, wenn man sich mit den direkt Betroffenen auseinandersetze. Spitzt man diese Aussagen zu, sieht der Unter-Abteilungsleiter definitiv keinen Bedarf für die im Regelungspapier für Gruppenarbeit beschriebene Form der Gruppengespräche. Während dort auf die Konfliktlösungskompetenz der Gruppen gesetzt wird, erscheinen sie ihm als unproduktiv. Daß die Gruppengespräche oder die Selbstorganisation der Gruppen, z.B. durch Verbesserungen der Arbeitsabläufe, Qualitätssteigerungen oder Arbeitszufriedenheit auch produktivitätssteigernd wirken können, spielt in diesen Überlegungen keine Rolle.

Die Unternehmensleitung, aber auch der Betriebsrat, sehen einen Teil der Verantwortung für die fehlenden Gruppengespräche bei den Gruppenmitgliedern.

Wenn der Puffer voll und keine Produktion mehr möglich sei, dann könnten kurzfristig Treffen durchgeführt werden. Wenn diese Zeiten nicht genutzt werden würden, sei es kein Wunder, so der Unter-Abteilungsleiter, daß es keine Gespräche mehr gebe. Der Betriebsrat dagegen sieht die Beschäftigten gefordert, sich bei ihm nicht nur über den Mangel an Gesprächen zu beklagen, sondern sie auch tatsächlich einzufordern (BR2). Gudrun ist dagegen der Meinung, daß die Gruppengespräche von den Vorgesetzten so lange hinausgeschoben werden, bis sich das Problem von selbst erledigt habe (24/29). So sieht es auch der Betriebsrat. Er befürchtet bei dieser Entwicklung, daß die Schwierigkeiten *“real nur zugeschüttet werden“* und sich anhäufen. Komme es dann einmal zu einem Gespräch, habe sich soviel Konfliktstoff angestaut, daß häufig der Betriebsrat hinzugezogen werden müsse.

Eine wirkliche Selbststeuerung der Gruppen findet in der Frontend-Montage nicht mehr statt. Hier ist es üblich, die Beschäftigten auf ihre Verantwortung hinzuweisen und ihnen die Schuld an der mißlungenen Selbstorganisationspraxis zuzuschreiben. Dies mag in Einzelaspekten auch zutreffen. Die Hauptursachen für die Abschaffung der Selbstorganisation sehen wir jedoch in erster Linie darin, daß der Betrieb nicht die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellt und die Vorgesetzten nicht vom Sinn solcher Selbststeuerungsinstrumente überzeugt sind. Ein Teil der Gruppenmitglieder vermißt die Gruppengespräche zwar, vor allem für die Klärung von zwischenmenschlichen Problemen, aber tatsächlich nehmen die Beschäftigten die restlichen Ressourcen nicht mehr in Anspruch, weil ihnen die stumpf gewordenen Instrumente unzureichend

erscheinen und sie sich faktisch mit der Abschaffung der Selbstorganisation abgefunden haben.¹ *“In den neu gebildeten Teams können sich die Beschäftigten nicht mehr richtig kennenlernen, in den bestehenden gibt es keinen Austausch mehr untereinander”*, faßt BR1 die Auswirkungen der fehlenden Gruppengespräche zusammen. Gruppenarbeit ist in der Form der Selbstorganisation nicht in den Betrieb integriert und hat daher auch keine Chance, in die Gruppe integriert zu werden.

Rückfall in ein hierarchisches Führungsverständnis

Wenn es also keine Selbstorganisation gibt, bleiben nur andere S und das heißt in unserem Falle: alte S Führungsinstrumente, um die Arbeitskräfte zu Arbeitsleistungen anzuspornen. Arbeitsanweisungen, Mitarbeitergespräche und Gruppeninformationen durch die Vorgesetzten sind die klassischen Kommunikationsinstrumente. Exemplarisch für die Kommunikation in diesem Bereich ist die folgende Szene:

Mitten in der Schicht werden alle Beschäftigten zusammengerufen und treffen sich vor dem Meisterpult. Der Unterabteilungsleiter erscheint, den letzten Audit-Bericht (Fehler-Quote pro Fahrzeug) in der Hand. Die Frontend-Montage hat schlecht abgeschnitten und damit die Bewertung der gesamten Frontend-Fertigung negativ beeinflusst. Ermahnend und vorwurfsvoll werden die einzelnen Fehler benannt. Einzelne Gruppenmitglieder geben zu bedenken, daß die Gruppe auch Fehler der vorgelagerten Bereiche zugeschrieben bekommt. Der Unter-Abteilungsleiter weist bestimmend darauf hin, daß er nicht bereit sei, diesen Aspekt zu diskutieren; die Fehler solle jeder bei sich selbst suchen. Abschließend ermahnt er nochmals zu mehr Sorgfalt. Nach knapp zehn Minuten gehen die Beschäftigten wieder an ihre Arbeitsplätze.

Das direktive Vorgehen und die typische Einwegkommunikation sind Führungselemente, die die Gruppenmitglieder auch bei ihrem Meister wahrnehmen und kritisieren:

Der Meister sei der Überzeugung: *“Ich bin der Chef und du bist mein kleiner Lakai”* und schreie erst, bevor er frage. Fehler der Beschäftigten könne er nicht verzeihen, sondern *“scheißt”* sie statt dessen zusammen, *“aber alleine, daß das keiner hört”*. Der Meister sei nur *“am schreien, am zappeln, total überhitzt”* und mache *“manchmal die Leute rund”*. Außerdem würde er bei anstehenden Qualifizierungsmaßnahmen seine *“Lieblinge”* bevorzugen.²

Folgt man diesen Ausführungen, praktiziert der Meister einen autoritären Führungsstil, durch den die Selbstorganisationsmöglichkeiten der Gruppe nachhaltig verringert werden. Da er zudem noch als launisch und unberechenbar gilt, müßte die Zusammenarbeit mit ihm die reinste Tortur sein. Um so überraschender ist, daß die Mehrzahl unserer Interview-Partner angibt, gut mit ihm zurecht zu kommen und die Zusammenarbeit als *“gut”* und *“ganz gut”* einstuft.³ Wir erklären diese Diskrepanz damit, daß die Gruppenmitglieder ein erhebliches Maß an Verständnis für die Situation des Meisters aufbringen.

Er habe eine hohe Verantwortung und sein Verhalten sei streßbedingt. Je stärker der Pufferstand falle, desto unruhiger werde er. Jürgens Aussage deckt die Hintergründe auf: Demnach mache der niedrige Pufferstand, und der deshalb drohende oder auch tatsächlich

¹ Vgl. 16/60, 18/28, 19/52, 23/52, GS/FE1, BR1.

² Vgl. 16/24, 16/26, 18/13, 19/30, 24/6.

³ Vgl. 13/24, 19/29, 23/19, 24/26. In unserer schriftlichen Befragung bewerteten 77% der Beschäftigten aus FE1 die Zusammenarbeit mit dem Meister positiv.

ausgeübte Druck durch die Vorgesetzten, den Meister "verrückt", was sich wiederum auf die Gruppe übertrage (vgl. 13/24, 16/29, 24/28).

Das gemeinsame, Verständnis schaffendes Phänomen ist die Angst vor Sanktionen durch die Vorgesetzten. Gruppe und Meister sind potentiell gleichermaßen betroffen. In diesem Zusammenhang übernimmt der Meister aber eine "Schutzfunktion", denn er wirkt als "Puffer" zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten. Durch dieses, für die Beschäftigten positive Element einer traditionellen Meisterrolle entsteht ein Klima, in dem die meisten Gruppenmitglieder die geschilderten negativen Verhaltensweisen des Meisters nachvollziehen, erklären und entschuldigen können.

Außerdem ist sich der Meister nicht zu schade, mit Hand an zu legen, wenn der Puffer "abzureißen" droht. Wir konnten während unserer Untersuchungsphase selbst beobachten, wie er sowohl in der Kommissionierung als auch in den Boxen aushalf. Häufig arbeitete er auch in den Pausen der Gruppe, damit der Pufferstand nicht zu stark absackte, oder aber damit die Boxen aufgefüllt waren und die Beschäftigten, nach ihrer Pause, nicht erst auf die Frontend-Module aus der Kommissionierung warten mußten. Damit unterstützt er nicht nur die Gruppe, in dem er seine Arbeitskraft einbringt, er hebt auch partiell die Hierarchie auf und stellt Nähe her, in dem er signalisiert: "Wir haben das gemeinsame Ziel, den Pufferstand aufrecht zu erhalten".

In FE1 wurde zwischen Gruppe und Meister ein Kompromiß über die Transformation von Arbeitsvermögen in konkrete Arbeit ausgehandelt, der darauf hinaus läuft, daß die Gruppe den an sie gestellten Leistungsanspruch anerkennt und sich daran orientiert. Der Meister unterstützt die Gruppe im Gegenzug phasenweise und hält ihr ansonsten den Rücken frei. Die Schilderungen zeigen, daß dieser Kompromiß sehr brüchig ist. Einerseits gelingt es dem Meister nicht durchgängig, diese schützende Funktion aufrechtzuerhalten, wie z.B. die Besprechungsszene mit dem Unterabteilungsleiter zeigt. Andererseits übt er selbst starken Druck aus (und muß ihn unter den Abteilungsbedingungen ausüben). Die Stimmung aus den Interviews und Arbeitsplatzbeobachtungen zeichnen insofern ein anderes Bild als die schriftliche Befragung. Der tieferliegende Konflikt um das Leistungsprinzip ist den Gruppenmitgliedern aber möglicherweise gar nicht bewußt. Ein wirklicher Konsens ist nicht erreicht worden, daher muß eine rigide Kontrolle die Integration der Arbeitskräfte gewährleisten. Die Gruppe als Integrationsinstanz ist dafür nicht notwendig, wahrscheinlich sogar störend. Die wieder hergestellte alte Führungsorganisation suspendiert daher die Selbstorganisation und wendet sich direkt an die einzelnen Arbeitskräfte.

Zusammenarbeit und Gruppenklima: Der Sieg der Leistungsträger

Entsprechend den vorstehenden Ausführungen ist kaum damit zu rechnen, daß die Beschäftigten auf der Beziehungsebene eine Gruppenintegration entfalten, die substanzielle Elemente der Gruppenarbeit aufgreift. Zwar hätte die Gruppe mit ihren Vorgesetzten einen Konflikt um die Selbstorganisation eingehen können, aber sie hat dies offenbar nicht getan, wie die Schilderungen zur Praxis der Selbstorganisation gezeigt haben. Die Identität dieser Gruppe, wenn es denn eine gibt, liegt folglich eher auf der Ebene eines Minimalkonsenses, um eine Balance zwischen den vom Betrieb geforderten Leistungen und dem langfristigen Erhalt der eigenen Arbeitskraft zu finden. Im Zentrum steht dann aber der Einzelne.

Die Mehrzahl interviewter Gruppenmitglieder zeichnet ein scheinbar harmonisches Bild der Gruppe. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich jedoch, daß lediglich Walter die Zusammenarbeit mit den Kollegen ohne Einschränkungen positiv bewertet: Die gegenseitige Hilfe funktioniere und die Zusammenarbeit mit den Kollegen sei gut (13/9, 13/22). Dietmar und Jens schränken dagegen ein, daß man sich nur in Ausnahmefällen unterstütze, z.B. wenn ein "Kühlerwechsel" notwendig sei (19/37, 23/33). Gudruns Aussage ist unverbindlicher.

Demnach helfe man sich in der *“Regel”*, wenn man selbst Zeit habe (24/5). Ihre Aussage reduziert die tatsächlich geleistete Hilfe in zweifacher Weise. Sie ist abhängig von den eigenen Zeitressourcen, und die sind in der Kommissionierung/Komplettierung eher gering. Und selbst wenn dieses Kriterium erfüllt ist und ein Bedarf besteht, wird nicht immer/selbstverständlich geholfen, sondern es kommt als weiteres Moment die persönliche Hilfsbereitschaft hinzu. Jürgen und Gabi äußern Kritik an einigen Kollegen; sie würden nur zusehen, *“daß sie ihre Arbeit durchziehen”* (16/1 f.) und würden denken: *“Ich mache nur meine Sachen, der Rest ist mir doch egal”* (GS/FE1). Die gegenseitige Unterstützung sei für sie nicht selbstverständlich und man müsse sie gezielt darauf ansprechen. Aber selbst dann reagierten einige mit einem: *“Leck mich ...”* (16/5). Selbst den älteren und kranken Kollegen werde nicht geholfen, im Gegenteil, man *“meckert”* sie sogar noch an (16/63).

Durch die Aussagen unserer Interviewpartner relativiert sich das Bild einer *“guten Zusammenarbeit”* mit den Kollegen. Auch unsere Arbeitsplatzbeobachtungen ergaben, daß die gegenseitige Hilfe im Arbeitsalltag eher die Ausnahme ist. Neben dem jeweiligen *“Verständnis von Gruppenarbeit”* hängt die Bereitschaft zur gegenseitigen Hilfe auch von klimatischen Aspekten ab, wie wir im folgenden aufzeigen werden.

Gudrun meint, daß sich die Situation in der Gruppe, nachdem einige *“Quertreiber”* gegangen seien, *“verbessert”* habe (24/1, 24/2). Im Gegensatz zu früher nimmt sie offenbar einen Fortschritt wahr, ohne jedoch zu einem positiven Gesamturteil zu gelangen. Jürgen spricht auch in der aktuellen Situation von *“Querköppen”* in der Gruppe, die das Miteinander erschweren (16/18). Er resümiert, daß die Stimmung *“von weitem ganz gut”* sei (16/58). Dietmar benutzt ebenfalls den Begriff *“Querköpfe”* bei seiner Beschreibung des Klimas in der Gruppe (19/31). Zwei Kollegen vergeben *“Schulnoten”*, um die Stimmung in der Gruppe zu charakterisieren. Jens kommt bei dieser Methode nicht über ein *“gutes befriedigend”* (*“Drei plus”*) hinaus (23/29), und bei Gabi reicht es sogar nur für ein *“ausreichend”* (GS/FE1).

Ein Thema, an dem sich die Spannungen in der Gruppe festmachen lassen und das gleichzeitig als Indiz für die Zerrissenheit der Gruppe gelten kann, ist die Urlaubsplanung. Grundsätzlich gibt es hierfür eine feste Regelung. Die Urlaubsliste liegt beim Meister aus und nur der Gruppensprecher oder der Meister dürfen die Urlaubswünsche der Beschäftigten eintragen. Dabei nummerieren sie die Eintragungen in der Reihenfolge der Anmeldungen. Bei bis zu drei Interessenten ist die Urlaubsvergabe problemlos und wird vom Gruppensprecher geregelt. Wollen mehr Kollegen Urlaub haben, sucht der Meister nach Lösungsmöglichkeiten und entscheidet. Als Alternativen stehen der Personalausatz aus einer anderen Gruppe, der Tausch mit einem anderen Kollegen oder die Verringerung der Netto-Besetzung zur Verfügung. Die Urlaubsvergabe richtet sich letztlich nach der Reihenfolge der Anmeldungen. Bei dieser Regelung liegt die Verantwortung im wesentlichen beim Meister, was einige der Beschäftigten kritisieren (s.o.), andere aber auch als Entlastung wahrnehmen (GS/FE1). Trotz dieser reglementierten Prozedur tauchen immer wieder Probleme bei der Urlaubsplanung auf.

So sind es offenbar immer die gleichen Kollegen, die an den *“Brückentagen”* ihren Urlaub nehmen. Da sie sich rechtzeitig in die Urlaubsliste eintragen, verstoßen sie nicht gegen die Regeln der Urlaubsvergabe. Dennoch kritisieren einige Gruppenmitglieder dieses Verhalten als ungerecht. Was hierbei auf Ablehnung stößt, ist die mangelnde Rücksichtnahme und das egoistische Verhalten immer der gleichen Personen.¹

¹ Vgl. GS/FE1,13/21, 18/1, 23,16.

Da aber die Urlaubsvergabe formal geregelt ist, die endgültige Entscheidung vom Meister getroffen wird und auch keine Möglichkeit besteht, die Kollegen in einem Gruppengespräch auf ihr Verhalten anzusprechen und allgemeingültige Spielregeln zu entwickeln, bleibt den Kritikern kaum eine Chance, ihren Unmut zu äußern. Dennoch besteht er fort und wirkt negativ auf das Gruppenklima: Neid, Mißgunst und das Gefühl von Ungerechtigkeit verbreiten sich und führen dazu, daß man die Kollegen mißtrauisch beobachtet.

Einige Kollegen sind jedoch auch bereit, einen zweifachen Regelverstoß zu begehen, nur um ihren Urlaub durchzusetzen. Sie tragen ihn selbst in die Urlaubsliste ein, wodurch sie die Zuständigkeit des Gruppensprechers und des Meisters übergehen. Außerdem notieren sie ihren Namen auch als vierter oder fünfter in der Liste, womit sie die Grenze von drei Urlaubern pro Tag mißachten (16/28, GS/FE1). Dadurch entstehen immer wieder Situationen, die nicht eindeutig sind und deren Klärung mit Anstrengungen, vielleicht sogar mit Ungerechtigkeiten verknüpft sind. Bei einem Teil der Beschäftigten bleibt offenbar der Eindruck zurück, daß Regelverstöße zum Erfolg führen. Die Konsequenzen für das Gruppenklima sind fatal: Entweder sie passen ihr Verhalten an, so daß in der Gruppe schließlich jeder nur noch seine egoistischen Interessen verfolgt, oder aber Enttäuschung, Unmut, Hilflosigkeit und Resignation machen sich breit, denn wie bereits erwähnt, hat die Gruppe kaum aktive Handlungsmöglichkeiten. So kann es nicht überraschen, daß unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen die Lösung des Problems vom Meister erwartet wird: *"Da muß der Meister einfach ein bißchen mehr durchgreifen"* (16/28).

Für die Gruppe ist es typisch, "Quertreiber" zu identifizieren, die zum Sündenbock des schlechten Gruppenklimas gemacht werden können. Gelegentlich versucht man auch, sich eines solchen Kollegen oder einer solchen Kollegin zu entledigen. Kurzfristig entsteht dann, wie bei Gudrun, der Eindruck, daß sich die Gruppensituation verbessert habe, nach dem einige *"Quertreiber"* die Gruppe verlassen hätten (24/1, 24/2). Doch nach kurzer Zeit sieht sich die Gruppe dem gleichen Problem gegenüber, was darauf hin deutet, daß immer wieder Sündenböcke für tieferliegende Gruppenprobleme gesucht werden. Auch gegenwärtig ist die Gruppe mit dem - in diesem Falle dominanten - Verhalten eines einzelnen (wir haben ihn Heiner genannt) konfrontiert.¹

Der Konflikt mit Heiner spiegelt die aktuelle Gruppensituation exemplarisch wider, weshalb wir uns ausführlicher damit befassen. Wir werden zeigen, daß die Gruppe den prinzipiell nicht teamfähigen Kollegen schalten und walten läßt, anstatt ihn zu reglementieren. Die Gruppe scheut den internen Konflikt, wofür offenbar die innere Zerrissenheit, also eine schwache "Gruppenidentität", die Ursache bildet. Die schwache Gruppenidentität zeigt sich auch im Außenverhältnis der Gruppe. Heiner übernimmt nach außen eine Schutzfunktion und verhindert, daß die Gruppe zum Spielball der Vorgesetzten wird.

Heiner zeigt sich als eine starke, auf die Durchsetzung seiner Interessen bedachte Persönlichkeit. Er dominiert die Gruppe, trägt lautstark Konflikte mit dem Meister aus und widerspricht dem Unter-Abteilungsleiter. Er beansprucht für sich "Sonderrechte", die in der Gruppe argwöhnisch betrachtet werden: So gehe er häufig *"zwischen durch mal eine rauchen oder einen Kaffee trinken"*, *"treibt sich irgendwo herum"*, *"hilft den anderen nicht"*, und *"arbeitet zu wenig"*.² Außerdem bekomme er Urlaub, wann immer er wolle, und setze sich dabei auch gegen den Meister durch. Zudem hat sich Heiner, da er den Urlaub mit dem

¹ Wir vertiefen den Gruppenkonflikt in der Textinterpretation "Erosion der Gruppenarbeit" (Kapitel III.6).

² Ob Heiner wirklich weniger arbeitet als seine Kollegen, wie von Gabi behauptet, ist zunächst unwesentlich. Entscheidend ist vielmehr, wie Heiners Verhalten von den Kollegen wahrgenommen wird. In Jürgens Argumentation z.B. wird deutlich, daß es ihm nicht darum geht, wieviel Frontend-Module Heiner tatsächlich montiert, selbst wenn es mehr wären, als die anderen Beschäftigten schaffen. Für ihn ist von Bedeutung, daß in kritischen Situation ("der Puffer blinkt") niemand eine Pause macht, auch wenn er dadurch eine Mehrleistung erbringt: *"Entweder wir ziehen alle an einem Strang, oder wir lassen es halt sein"* (16/38).

Meister klären mußte, offenbar als vierter oder fünfter Interessent in die Liste eingetragen. Damit hat er sich über geltende Regeln hinweggesetzt (vgl. 16/38 f., GS/FE1)

Der Unmut über diesen Zustand, der sich bei einigen Gruppenmitgliedern bemerkbar macht, äußerte sich bisher darin, daß einzelne Heiner (erfolglos) auf sein Verhalten ansprachen.¹ Drei Momente verhindern, daß sich der gruppeninterne Widerstand gegen ihn formiert:

- S Heiners Rolle wird in der Gruppe nicht einheitlich bewertet. Für die Freiheiten, die er sich herausnimmt, die Stärke, die er demonstriert, und den Mut, den er den Vorgesetzten gegenüber aufbringt, bewundern ihn zumindest einige der Beschäftigten.
- S Für einen Teil der Gruppenmitglieder, dem sogenannten "*Heiner-Clan*" (GS/FE1) sind alle identitätsstiftenden Momente von Gruppenarbeit mit der Person Heiners verknüpft: Gegenseitiges Verständnis, Kooperation, "Wir-Gefühl", Abgrenzung, aber auch Spaß sind auf die "Sub-Gruppe" konzentriert.
- S Für die Gruppe ist ebenfalls von nicht zu unterschätzender Bedeutung, daß Heiner jederzeit bereit ist, auch mit den Vorgesetzten Konflikte auszutragen. Gerade in einer Situation, die durch einen Mangel an Selbstorganisation und ständige Eingriffe von Vorgesetzten charakterisiert ist, garantiert Heiner, daß eine bestimmte Grenze nicht überschritten wird. Er übernimmt somit eine "**Schutzfunktion**" für die Gruppe. Gleichzeitig vertritt er den Vorgesetzten gegenüber häufig die Meinung, die in der Gruppe Konsens ist.

Aber nicht nur die Ambivalenz von Heiners Rolle und die Zerrissenheit der Gruppe wirken systemstabilisierend, sondern auch die betrieblichen Rahmenbedingungen und das Führungsverhalten der Vorgesetzten tragen ihren Teil dazu bei:

Die Vorgesetzten stützen Heiners Sonderrolle, so die Wahrnehmung einiger Gruppenmitglieder: "*Der kann machen was er will*". Gabi scheint zu ahnen, daß Heiners Sonderstellung auch mit der Wertschätzung seiner Arbeit durch den Meister zusammenhängt. Unsere Arbeitsplatzbeobachtungen bestätigen dieses Bild, denn Heiner montiert die Frontend-Module mit Abstand am schnellsten. Er arbeitet mit der Präzision eines Uhrwerks, jede Bewegung greift in die nächste und dabei ist er hochkonzentriert. Heiner ist sich seiner Leistungsfähigkeit bewußt, denn er setzt sie argumentativ ein, wenn ihm von Jürgen vorgeworfen wird, daß er zu oft rauchen gehe: "*Wenn du zwei machst, mach ich vier*", habe er erwidert (16/38). Und auch der Meister weiß vermutlich die Arbeitskapazität Heiners sehr genau einzuschätzen. In gewisser Weise sind ihm Heiner gegenüber die Hände gebunden, denn riskiert er einen Konflikt, besteht die Gefahr, daß er den Leistungsträger in der Gruppe demotiviert.

Die Wechselwirkungen zwischen der Gruppensituation, den betrieblichen Rahmenbedingungen und dem Führungsverhalten der Vorgesetzten verhindern eine kollektive Lösung des Problems. Sporadisch sprechen einzelne Heiner auf sein Verhalten an. In konkreten Situationen sind diese individuellen Bemühungen teilweise erfolgreich, ohne daß sich dadurch aber Heiners Verhalten grundsätzlich ändern würde. Zudem ist der persönliche Konflikt mit Heiner risikoreich, wie der jüngste Fall zeigt:

Ulla, eine Kollegin, die damals erst seit relativ kurzer Zeit in der Gruppe war, wurde von Heiner "*runtergemacht*", weil sie "*noch keine Ahnung hatte*". Es sei zu einer heftigen Auseinandersetzung zwischen beiden gekommen, bei der Ulla das Gefühl gehabt hätte, ungerecht behandelt worden zu sein. Daraufhin habe sich Ulla beim Unter-Abteilungsleiter über Heiner beschwert, was jedoch ohne Folgen geblieben sei. Ullas Verhalten fand Gabi

¹ Vergleiche auch die Textinterpretation "Erosion der Gruppenarbeit" (Kapitel III.6).

“auch nicht ganz in Ordnung”, denn einen Kollegen beim Unter-Abteilungsleiter zu kritisieren, “das mögen wir alle nicht”. Die Konsequenzen für Ulla waren enorm. Mit Heiner habe sie sich gar nicht mehr verstanden und ein Teil der Gruppe, der “Heiner-Clan”, sei nur noch darauf aus gewesen, “ihr Steine in den Weg zu legen” und sie “zu provozieren”. Gerade als Neuling in einer Gruppe, sei es für Ulla in der Folgezeit nicht einfach gewesen, “denn keiner aus dem Clan mochte sie”. Ein kleiner Teil der Gruppe habe sich ruhig verhalten und gehofft, “irgendwie kriegen wir das schon hin”, aber die meisten hätten sich “das Maul zerrissen”. Zwischenzeitlich habe sich die Situation etwas entspannt, aber “hinter Ullas Rücken” sei der “Clan um Heiner trotzdem noch über sie” hergezogen. Ulla hat die Gruppe vor kurzem verlassen, und Gabi sieht den Konflikt mit Heiner als Ursache dafür an. In ihren Augen war “das Mobbing” (GS/FE1).

Wir haben Heiner anfangs als informellen Führer der Gruppe bezeichnet. Aber diese Führungsrolle wird nicht uneingeschränkt akzeptiert. Unzufriedenheit artikuliert sich und erste Ansätze von Widerstand zeichnen sich ab. Und da es um seine Sonderrolle und Privilegien letztlich sogar um die Macht in der Gruppe geht, leistet Heiner Widerstand. Grundsätzlich bietet dieser schwelende Konflikt die Chance, durch eine gemeinsame Lösung eine neue “Gruppenidentität” herauszubilden. Die geringen Selbstorganisationsressourcen, die fehlende Selbstorganisationspraxis und das Führungsverhalten der Vorgesetzten verhindern jedoch eine so ausgerichtete konstruktive Bearbeitung der Situation.

Unter diesen Voraussetzungen ist bereits die Artikulierung und Formierung eines kollektiven Widerstandes schwierig. Diesen Zustand nutzt Heiner, der virtuos auf dem Instrument der Machterhaltung spielt, in dem er den Widerstand individualisiert und dann bricht. Das blockiert die Teamentwicklung. Erste Anzeichen der Resignation deuten sich an, denn die unzufriedenen Gruppenmitglieder schlucken ihren *“Ärger über Heiner einfach runter”* (GS/FE1). Dadurch werden aber die gruppeninternen Spannungen nicht abgebaut, sondern verfestigen sich. Zumindest für Gabi ist die Stimmung in der Gruppe auf dem Tiefpunkt, *“schlechter kann sie gar nicht mehr werden”*. Und da Heiner der einzige sei, der aus der Gruppe herausfalle und sich auch nicht um eine Integration bemühe, gebe es nur eine Lösung: *“Also wenn Heiner weg wäre, wären wir alle glücklich”*, dann wäre mehr Ruhe in der Gruppe. Jürgens Vorstellung von Gruppenarbeit, *“daß man einfach da auf den anderen zugeht und hilft”* (21/63), rückt bei dieser Gruppen-Konstellation in weite Ferne.

Das leistungspolitische System in der Frontend-Montage ist auf individuelle Leistungsträger wie Heiner angewiesen. Deshalb hat er auch gute Chancen, sich individuelle Freiheiten herauszunehmen. Zwar gibt es Gruppenmitglieder, die sich eine andere Leistungspolitik wünschen, aber sie können sich nicht durchsetzen, dazu sind die Rahmenbedingungen zu ungünstig. Für die Erhaltung des Gesamtsystems scheint es daher angemessen zu sein, alle Subjekte, die dem hohen Leistungsstandard nicht genügen, aus der Gruppe zu verstoßen.

2.2.4. FE2: Anpassung an die leistungspolitischen Bedingungen

Während unserer Untersuchung beeinflussten die bereichstypischen Strukturen Leistungs- und Zeitdruck, hierarchische Führung sowie drohende Sanktionen durch die Vorgesetzten auch die Gruppensituation der Gruppe FE2. Dennoch zeigen sich zwei wesentliche Unterschiede zur Gruppe FE1, die eine Integration im Sinne der Gruppenarbeit etwas chancenreicher aussehen lassen.

S In den Interviews wird die geringe Ausprägung der Selbstorganisation von den meisten Interviewpartnern in FE2 zwar auch kritisiert. Im Gegensatz zu FE1 zeigen sich jedoch Anzeichen dafür, daß die Gruppe (teilweise) ihre Verantwortlichkeit durchsetzt und der Meister

-
- seinen Führungsstil überdenkt. Durch die neue Schichtregelung, die eine konstante Gruppenzusammensetzung garantiert, ist die Chance für einen neuen Anfang gegeben.
- S Die Chance, daß die sich andeutenden Möglichkeiten zu einer Verbesserung führen, ist in FE2 auch deshalb größer, weil das Gruppenklima besser ist als in FE1. Der schwelende Konflikt in FE1 blockiert nicht nur die gruppeninterne Entwicklung, sondern verhindert auch eine konstruktive Auseinandersetzung der Gruppe mit den betrieblichen Rahmenbedingungen und dem Führungsstil der Vorgesetzten. Wir werden zeigen, daß es in FE2 ebenfalls "klimatische Turbulenzen" gibt, die jedoch nicht in Handlungsunfähigkeit münden.

Verschütteter Wunsch nach mehr Selbststeuerung

Während unserer Untersuchungsphase gab es zwischen den beiden Gruppen bei der **Praxis der Selbstorganisation** nur unwesentliche Unterschiede. Auch der Meister von FE2 greift häufig in die Selbstorganisation der Gruppe ein und revidiert Entscheidungen des Gruppensprechers. Inhaltlich geht es dabei, unseren Interviewpartnern zufolge, hauptsächlich um die Urlaubsplanung und die Pausenregelung. In die Arbeitseinteilung mische er sich nur selten ein, da die Gruppe nicht rotiert und somit die Gruppenmitglieder feste Arbeitsplätze einnehmen.

Werde dennoch einmal getauscht und fällt der Puffer ab, setze der Meister die Beschäftigten sofort an ihren angestammten Arbeitsplatz, wird von den Beschäftigten geäußert. Und auch bei den Verleihungen mische sich der Meister "*klammheimlich*" in die Belange der Gruppe ein. Für einige Gruppenmitglieder habe sich durch die Einführung von Gruppenarbeit nichts verändert, denn der Meister lasse sich nicht "*das Heft aus der Hand*" nehmen, und der Verlagerung von Entscheidungen in die Gruppe komme allenfalls eine "*Alibi-Funktion*" zu.¹

Die Praxis der Selbstorganisation wird in FE2 ebenso vom **Führungsverhalten des Meisters** beeinflusst wie in FE1. Und wie in FE1 sei es vom Pufferstand abhängig, ob sich der Meister "*launisch*" verhalte und den Druck weitergebe oder freundlich und kollegial sei und die Arbeit lobe. Die dritte Parallele zwischen den beiden Gruppen ist das Verständnis der Beschäftigten für das Verhalten des Meisters (vgl. 15/21, 21/25, 21/43).

So bedauert eine Gesprächspartnerin den Meister, der unter "*dieser Führung*" arbeiten müsse. Sie kann sehr genau nachvollziehen, daß der Meister für die Fehler der Arbeiter nicht den "*Kopf hin halten*" wolle, sondern lieber selber entscheide und dafür dann auch die Verantwortung übernehme. Daß einige Kollegen, die Funktion des Meisters darin sehen, den "*Anschluß*" der Führungskräfte an die Gruppe weiterzuleiten, läßt nicht nur Rückschlüsse auf den Führungsstil im Bereich zu, sondern entlastet den Meister insofern, daß er lediglich als ein Instrument der Bereichsleitung betrachtet wird.²

Aber im Gegensatz zu FE1, in der offenbar die Entscheidungsbefugnis vollständig auf den Meister übergegangen ist, gibt es in FE2 zumindest hin und wieder Situationen, in denen die Selbstorganisation erfolgreich eingeklagt wird.

So berichtet Jutta davon, daß der Meister Gruppenmitglieder verliehen habe, ohne daß sie (als damalige Gruppensprecherin) informiert worden wäre. Sie habe den Kollegen mehrfach zurückgeholt, worauf es zu einer Auseinandersetzung mit dem Meister gekommen sei. Dabei sei es Jutta nicht darum gegangen, die Entscheidung des Vorgesetzten zu revidieren,

¹ Vgl. 14/33, 14/39, 14/41, 14/51, 15/2-15/5, 15/22 f., 15/32, 15/48 f., 17/37, 20/7, 20/25, 21/14, 22/60.

² Vgl. 15/31, 15/58, 17/55, 21/27.

denn in der Regel wären diese richtig, sondern darum, von ihm informiert zu werden (15/23). Zudem habe der Meister seine Bereitschaft angedeutet, die Gruppe stärker an Entscheidungen zu beteiligen (15/5).

Während das Klima in FE1 im wesentlichen von Spannungen und einer gewissen Resignation in bezug auf die Selbststeuerung gekennzeichnet ist, kommt in FE2 der Wunsch nach mehr Selbstorganisation und teilweise sogar "Aufbruchstimmung" zum Ausdruck, wenn aus der Gruppe geäußert wird, daß nun der Zeitpunkt gekommen sei, die Selbstorganisation wieder auf den Stand vor Einführung der Nachtschichtregelung auszubauen (vgl. 15/48 f.). Diese Tendenz spiegelt sich auch bei der Beurteilung der Gruppensprecherfunktion wider. Mehrere Gruppenmitglieder favorisieren einen vierwöchigen Wechselrhythmus, um die Selbstorganisation zu stärken: Man lerne in diesem Fall seine Aufgaben besser kennen und sei eher in der Lage, ein Gruppengespräch durchzusetzen.¹

Bei der Durchführung der **Gruppengespräche** zeigt sich in FE2 ein ähnliches Bild wie in FE1. Die Gesprächspraxis ist aufgrund der betrieblichen Rahmenbedingungen seit langer Zeit zum Erliegen gekommen, obwohl es durchaus Bedarf gäbe.

Das letzte Gespräch liege 18-24 Monate zurück. Die J-i-T-Anbindung an die nachgelagerte Halle und der Personalmangel würden seit dieser Zeit dazu führen, daß der Meister ein Gruppengespräch verhindere. So sei es kein Wunder, daß die Gruppe irgendwann ihre Bemühungen aufgegeben habe. Aus der seltenen Durchführung von Gruppengesprächen resultiere, daß sich die Probleme anhäuften: "... *da könnten wir ne ganze Schicht dransetzen, weil es so viele Probleme gibt*". Mögliche Themen wären die Zusammenarbeit mit dem Meister und den Kollegen, Probleme bei der Arbeit und der Personaleratz für die Vertrauensleute, während sie an Sitzungen teilnehmen. Der Mangel an Gruppengesprächen habe außerdem den Nachteil, daß Probleme nur in den kurzen Pausen besprochen werden könnten. Zudem werde die Trennung in die beiden Subgruppen gefestigt, denn obwohl man sich vor Schichtbeginn oder für kurze Zusammenkünfte im Treppenhaus treffe, sei der Kontakt zwischen Kommissionierung und Komplettierung schlechter geworden.²

Hinsichtlich der betrieblichen Integration der Gruppe können wir also feststellen, daß auch in FE2 die Bedingungen vom rigiden Leistungssystem diktiert werden. Dies hat sogar zur Folge, daß noch nicht einmal über die Arbeitsplätze rotiert wird, sondern jeder in der Regel seinen festen Arbeitsplatz hat. Innerhalb der Gruppe formieren sich aber vereinzelt Mitglieder, die das Interesse bekunden, die Selbstorganisation zu aktivieren. Allerdings handelt es sich allenfalls um zaghafte Entwicklungsschritte, die nicht darüber hinweg täuschen können, daß vom Betrieb und vom Meister her die Selbstorganisation nicht gefördert wird.

Fehlende Kommunikation bedroht den Gruppenzusammenhalt

Ob sich die zaghafte Bemühungen für eine bessere Selbststeuerung tatsächlich durchsetzen können, hängt auf der Ebene der Gruppenintegration auch davon ab, ob die Einzelinteressen der Gruppenmitglieder in eine Richtung gebündelt werden können.

Auf das Klima in FE2 angesprochen, betont Jutta, daß man ein "*gutes Team sei*", denn es gebe "*keine großen Grüppchen, die sich bekriegen*". Es herrsche ein "*permanenter Dialog*" zwischen den Leuten. Neue Gruppenmitglieder würden freundlich aufgenommen werden, das Klima sei gut, die Gruppe "*ein wirklich guter Haufen*". Hin und wieder gebe es schon

¹ Vgl. 14/36, 14/38, 15/10, 15/13, 17/3, 17/34, 21/17.

² Vgl. 15/15 f., 17/9, 17/39 f., 20/8, 20/15, 21/10 f.

mal Probleme, entweder *“weil ein Jux”* mißverstanden werde oder weil einige Kollegen Fehler bei der Arbeit machen würden. Aber solche Situationen bereinige man friedlich und direkt und es werde nicht *“hinter dem Rücken gelästert”*. Auch die gegenseitige Hilfe scheint im wesentlichen zu funktionieren: Man helfe sich bei Problemen oder versuche es zumindest, auch wenn es heute viel schwieriger als früher sei.¹

Nach dieser Schilderung herrscht in FE2 ein Klima, das durch Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft und einen konstruktiven Umgang mit Konflikten charakterisiert ist. Aber dieses harmonische Bild zeigt bei näherer Betrachtung erste Risse.

Wolfgang beklagt sich, daß einige Kollegen ihre Box schließen würden, wenn arbeitsintensive Frontends kommen würden, es *“ziehen nicht alle an einem Strang”*. Clemens meint, jeder sei *“sich selbst der nächste”* und manche Gruppenmitglieder würden stärker auf die Arbeit der Kollegen, als auf die eigene achten. Außerdem werde von einigen sehr wohl *“hinter dem Rücken getuschelt”*. Und auch die gegenseitige Hilfe funktioniere nicht mehr problemlos. Nach der Aussage von Gisela, machten einige Gruppenmitglieder heute lieber Pause, anstatt anderen zu helfen. Michael betont, daß jeder nur noch an sich denke und man sich nur dann helfe, wenn es unbedingt nötig sei. Er wünscht sich mehr Hilfsbereitschaft.²

Auch wenn das Klima in FE2 gegenwärtig noch besser ist als in FE1, zeigt sich deutlich ein Erosionsprozeß, der den Gruppenzusammenhalt, die solidarische Basis gefährdet. Als wesentliche Ursache für diese Tendenz muß die schwer zu organisierende und daher seltene Kommunikation mit der ganzen Gruppe gelten. Der von Jutta erwähnte *“permanente Dialog”* bezieht gerade nicht die gesamte Gruppe ein, denn diese teilt sich auf mehreren Ebenen in *“Grüppchen”* (15/19):

- Der gravierendste Schnitt ist durch die Trennung in die beiden *“Subgruppen”* Kommissionierung und Komplettierung gegeben. Die positiven Schilderungen des Gruppenklimas und der Zusammenarbeit beziehen sich sehr wahrscheinlich im wesentlichen auf die jeweilige Subgruppe, denn eine darüber hinausgehende Kommunikation und Kooperation während der Arbeit ist kaum möglich. Wenn man sich wirklich einmal *“oben”* (Anm.: In der Kommissionierung) *beim Kaffee oder unten in den Boxen”* trifft (15/19), sind es nach unseren Arbeitsplatzbeobachtungen immer die Mitglieder der *“Subgruppen”*.
- Eine weitere Differenzierungslinie muß zwischen den Teilzeit- und den Vollzeitkräften gezogen werden. Auch hier besteht offenbar ein Kommunikationsdefizit. Kommt es während ihrer Abwesenheit zu Veränderungen in der Produktion, erläutert Gisela, werde sie nicht von der Gruppe darüber informiert, sondern müsse selbst nachfragen (21/38).
- Und in den Pausen sei eine gemeinsame Unterhaltung ebenfalls unmöglich, denn Raucher und Nicht-Raucher würden sie getrennt verbringen (21/34, 21/37).

Die sporadischen Gespräche im Treppenhaus, die Diskussion in kleineren Gruppen oder die Gespräche einzelner Gruppenmitglieder untereinander reichen nicht aus, auf Dauer den Gruppenzusammenhalt zu garantieren. Eine *“Wiederbelebung”* der Gruppengespräche als institutionalisierter Rahmen der Kommunikation **aller** Gruppenmitglieder wäre die einzige Möglichkeit, hier Abhilfe schaffen.

¹ Vgl. 14/19, 15/19 f., 15/42, 15/49, 15/52, 15/54, 17/1, 17/51, 20/38.

² Vgl. 14/1, 14/16, 17/10, 17/38, 17/60, 21/12, 22/21 f.

Die fehlende Kommunikation ist nach unserer Einschätzung die Ursache dafür, daß unter der Oberfläche mehrere "Konfliktherde" schwelen, die den Zusammenhalt der Gruppe gefährden.

- Wenn Wolfgang die jüngeren Kollegen als *"begriffsstutziger oder fauler"* bezeichnet (14/23), und Jutta gleichzeitig an den älteren Beschäftigten kritisiert, daß sie sich zuviel vom Meister bieten lassen würden (15/4), verdeutlichen diese gegenseitigen "Schuldzuweisungen" einen dringenden Kommunikationsbedarf der Generationen.
- Auch Michael hat ein Gespür für die Stimmung unter den Kollegen. Er vermutet, daß man ihm die Teilnahme an den Vertrauensleute-Sitzungen übel nehme, weil er dann nicht in der Gruppe mitarbeite (21/31).
- Gruppeninterne Konflikte, z.B. mit dem Arbeitsverhalten einzelner, werden nicht - wie von den Gruppenmitgliedern gewünscht - in einem Gruppengespräch geklärt, sondern durch Sanktionsandrohungen des Meisters (15/17). Dadurch verschärft sich jedoch das Problem, denn der Kollege fühlt sich ungerecht behandelt (17/40, 17/42).
- Schließlich führt auch die fehlende Rotationsregelung zu Spannungen und Irritationen. 40 % der Gruppenmitglieder wollen rotieren, 60% lehnen eine Rotation ab. Nach Wolfgang's Aussagen gäbe es in der Gruppe einige *"schräge Vögel"*, die gesundheitliche Probleme nur vorgeben würden, um von der Rotation ausgenommen zu werden (14/42).

Durch die regelmäßige Durchführung von Gruppengesprächen würde sich die Chance erhöhen, daß der relativ lose Verbund in FE2 gefestigt wird. Des weiteren könnte das Risiko verringert werden, daß einer der möglichen Konflikte eine Spaltung der Gruppe forcieren und - ähnlich wie in FE1- zu verfestigten Strukturen führen würde. Die Gruppe könnte dabei an positive Erfahrungen mit Gruppengesprächen anknüpfen. Die Bedeutung der gruppeninternen Kommunikation wird an zwei Ereignissen aus der Vergangenheit sichtbar, bei denen die Gruppe dieses Instrument für die Konfliktlösung erprobt hat. Das erste Beispiel zeigt, daß die Gruppe durch Gruppengespräche erst funktionsfähig wurde:

Früher habe es in der Gruppe einige *"Querköpfe"* gegeben, mit denen man sich in Gruppengesprächen auseinandersetzte. Es sei darum gegangen, sie zu *"bekehren"*, da sie sich als nicht teamfähig erwiesen hätten. In diesen Gesprächen seien *"plausible Argumente"* der Betroffenen von der Gruppe akzeptiert worden. Auch der Meister habe die Bemühungen der Gruppe unterstützt: Sie hätten sich einzugliedern oder die Gruppe zu verlassen. Einige Kollegen seien daraufhin in einen anderen Bereich gewechselt, andere wären überzeugt worden. Seitdem funktioniere Gruppenarbeit.¹

Im zweiten Fall werden durch Gruppengespräche Verdächtigungen gegen ein Gruppenmitglied, die zu einer massiven Verschlechterung des Gruppenklimas führten, aufgeklärt und eine Normalisierung der Zusammenarbeit eingeleitet:

In der Anfangsphase von Gruppenarbeit, so berichtet Hermann, habe es erhebliche Konflikte mit dem Meister gegeben. Während dieser Phase sei *"der Meister ... immer informiert"* gewesen, *"wenn irgendwas im Team gesprochen wurde, egal was"*. Es sei der Verdacht aufgekommen, daß eine Kollegin Informationen weitergebe. Die Stimmung *"war sehr gereizt"*. Damals habe jeder *"geguckt ...: Na, kann's der nich' sein oder kann's der nich' sein."* Wie sich herausstellte, habe das "Leck" jedoch in einer anderen Gruppe bestanden. Im Rahmen eines Gruppengesprächs sei über die Ereignisse gesprochen worden: *"Es war natürlich nich' gleich nach dem Teamgespräch die Welt wieder heil. Das hat sich auch über mehrere Monate hinweggezogen"*, aber letztendlich *"hatte es was"*

¹ Vgl. GS/FE2, 20/43, 21/5, 21/8, 21/31.

gebracht". Nachdem es sich "alles wieder eingelaufen" habe, sei es "im Endeffekt" wieder gegangen (20/31).

Diese Erfahrungen richten noch einmal den Blick darauf, daß Gruppenintegration und betriebliche Integration sich wechselseitig beeinflussen. Die Gruppe FE2 könnte zwar an positive Erfahrungen der Selbststeuerung anknüpfen und die Integration der einzelnen Gruppenmitglieder in die Gruppe vorantreiben, aber die rigiden betrieblichen Rahmenbedingungen verhindern dies derzeit, weil sie die dafür erforderlichen Ressourcen nicht bereitstellen. Um den vom Betrieb geforderten Leistungen zu genügen, verzichtet die Gruppe andererseits auf eine Rotation, die die Leistungsroutine in Frage stellen würde. Das leistungspolitische System befindet sich somit wieder im Gleichgewicht, auch wenn dies schwerlich mit einem Konzept von Gruppenarbeit in Verbindung zu bringen ist.

2.2.5. Fazit: Was ist hier eigentlich noch Gruppenarbeit?

Die Gruppenarbeit in der Frontend-Montage gehört zu den ältesten Projekten in der Automobilindustrie. Trotz anfänglicher Höhepunkte ist es jedoch nicht gelungen, auf Dauer hier eine Strukturinnovation zu erreichen. Der Gestaltungsansatz von Gruppenarbeit in der Frontend-Montage ist auf der Ebene der Aufgabenintegration durch eine geringe Aufgabendichte und -tiefe charakterisiert. Wir stufen ihn daher als ein "strukturkonservatives Modell" ein. Diese Bewertung stimmt teilweise mit den Ergebnissen einer Untersuchung des SOFI Göttingen überein, die während der Anfangszeit von Gruppenarbeit in diesem Bereich durchgeführt wurde (Schumann u.a. 1994, S. 286). Wesentliche Unterschiede zeigen sich jedoch bei der Selbstorganisation. Schumann u.a. heben ihre besondere Reichweite hervor:

"Mit dem skizzierten Arbeitszuschnitt ist ein in einer Betriebsvereinbarung formal geregeltes Gruppenarbeitskonzept verknüpft, das den Gruppenmitgliedern im Rahmen von regelmäßig stattfindenden Gruppengesprächen die selbständige Arbeitseinteilung für den gesamten Arbeitsbereich, die Praxis von Rotationsregelungen, die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen - insbesondere für die Anlagenführertätigkeit - und die An- und Abwesenheitsplanung überträgt. Letztere wird vor allem vom Gruppensprecher, der innerhalb der Gruppe rotiert, wahrgenommen. Der Meister übernimmt in erster Linie moderierende Funktionen ..." (S. 287).

An anderer Stelle sprechen die Autoren von einer "Übergabe der 'Organisationsmacht' an die Montagewerker", die "weitaus größere Möglichkeiten des selbständigen Belastungswechsels und der Belastungsregulation" bieten würden (S. 318).

Während unserer Untersuchung zeigt sich ein gegensätzliches Bild: Die Gruppengespräche sind de facto abgeschafft. Der Meister hat sich vom "Moderator" wieder zum "hierarchischen Leiter" entwickelt, denn er trifft letztlich alle wesentlichen Entscheidungen bei der Urlaubsplanung, bei Verleihungen und teilweise auch bei der Arbeitseinteilung. Die Funktion des Gruppensprechers erodiert zusehends, denn er wird vom Meister übergangen oder seine Entscheidungen werden revidiert. Die ehemals breit angelegten Qualifizierungsmaßnahmen werden vernachlässigt, und schließlich trifft auch diesbezüglich der Meister die Entscheidung, wer, wann und wie qualifiziert wird. Wir bewerten daher den Gestaltungsansatz auch in der Kategorie "Selbstorganisation" als "modifiziert tayloristisch".

Der Vergleich mit der früheren Untersuchung von Schumann u.a. läßt vermuten, daß im Laufe der Zeit die Gruppenarbeit in der Frontend-Montage ihren Status als Pilotprojekt verloren hat. Mit diesem Status war ein hohes Ausmaß an Zeit- und Personalressourcen für Betreuung, Qualifikation und Selbstorganisation verbunden. Unter dem Druck der betrieblichen Rahmenbedin-

ungen, vor allem dem Zeitdruck als J-i-T- Anbieter und dem Wettbewerbsdruck als Komponentenfertigung, setzte eine Entwicklung ein, bei der an den Ressourcen für die Gruppenarbeit gespart wurde und gleichzeitig der traditionelle hierarchische Führungsstil wieder an Stärke gewann. Die gegenwärtige Situation wird nicht von der Selbstorganisation der Gruppen, sondern von der Kontrolle und den Sanktionen durch die Vorgesetzten geprägt.

Diese Entwicklung hat auch Auswirkungen auf die Gruppenintegration. In FE1 ist die Gruppensituation festgefahren, denn die Spaltung der Gruppe in den "Heiner-Clan" und seine Gegner hat die Spannungen in der Gruppe derart vergrößert und das Klima in einem Ausmaß vergiftet, daß es fraglich erscheint, ob die Gruppe noch in der Lage sein wird, diese Blockade ohne Hilfe von außen (z.B. durch einen extern begleiteten Teamentwicklungsprozeß) aufzuheben. Die Trennung der Gruppe FE2 in die beiden "Subgruppen" gefährdet den Gruppenzusammenhalt ebenfalls. Diese Tendenz wird dadurch verstärkt, daß es keine regelmäßige Kommunikation der Gruppenmitglieder untereinander gibt. Erste Risse, die eine Spaltung ankündigen und zu einer ähnlichen Situation wie in FE1 führen können, wären durch Gruppengespräche und eine Rückbesinnung auf die Konzeption der Gruppenarbeit wahrscheinlich zu reparieren. Andeutungen, daß der Meister sein Verhalten ändert, sowie die neue Schichtregelung fördern in der Gruppe FE2 die Hoffnung auf Veränderung.

Ob Chancen für eine andere Ausgestaltung der Gruppenarbeit genutzt werden können, hängt eng mit der verfolgten Leistungs politik zusammen. Der Betrieb setzt eindeutig auf ein tayloristisches Kontrollkonzept. An einem Konsens mit den Beschäftigten ist der Betrieb nur insoweit interessiert, als sie die Leistungsbedingungen akzeptieren müssen. Beide Gruppen lassen sich auf diesen Minimalkonsens ein, auch wenn es gruppenintern Minderheiten gibt, die sich eher andere Leistungsbedingungen wünschen.¹ So brüchig und umstritten der in beiden Gruppen gefundene Kompromiß auch ist, beiden Gruppenentwicklungen liegt ein Aushandlungsprozeß zugrunde. In FE1 ist dieser Weg konfliktgeladen verlaufen und hat in Einzelfällen sogar zum Mobbing geführt. In FE2 haben sich die Beschäftigten eher den Bedingungen gefügt. In beiden Fällen mußten sich die Gruppen mit den externen Leistungsbedingungen und den betrieblichen Vorgesetzten auseinandersetzen, und die dadurch an sie herangetragenen Konflikte im Innenverhältnis eher konfliktgeladen (FE1) oder eher harmonisch (FE2) transformieren.

Das weitestgehende Rudiment des ursprünglichen Gestaltungsansatzes von Gruppenarbeit ist die Rotation über alle Arbeitsplätze. Aber auch in dieser Hinsicht ist man in FE2 bereits wieder zum alten Modell der Arbeitsteilung zurückgekehrt, um der geforderten Leistung gerecht werden zu können.² Alle Selbststeuerungselemente von Gruppenarbeit haben erheblich Schaden genommen, so daß unter dem Strich ein weitgehend tayloristisch geformtes Fertigungs- und Kontrollsystem übrig geblieben ist, das den Namen Gruppenarbeit nicht mehr verdient.

Wir sehen auch im Falle der Frontend-Montage, daß die gefundene Transformation der Arbeitskraft zurückwirkt auf die Rationalisierungs-Transformation. Der Gestaltungsansatz von Gruppenarbeit hat sich als nicht kompatibel zur betrieblichen Leistungs politik erwiesen. Faktisch wurde die Gruppenarbeit aufgekündigt und die alte, als leistungsfähiger eingestufte Arbeitsorganisation re-installiert. Diese Rückwendung zum alten Modell ist zwischen den Beteiligten, also auch mit den Gruppen, ausgehandelt worden. Der Aushandlungsprozeß wurde zwar nicht von allen unterstützt, aber letztlich doch mehrheitlich getragen. Dies gilt für beide Gruppen.

¹ Siehe hierzu vor allem die Textinterpretation "Erosion der Gruppenarbeit" (Kapitel III.6).

² Siehe hierzu vertiefend die Textinterpretation "Rückschritt statt Fortschritt" (Kapitel III.1), in der diese Verbindung zur leistungsorientierten Arbeitskraft-Transformation ein Thema ist.

2.3. Spritzgießerei: Gefährdeter Leistungskonsens

2.3.1. Leistungspolitik und Kontrollkonzept

Entsprechend dem Gestaltungsansatz in der Spritzgießerei unterscheidet sich auch die Leistungspolitik von den bisher betrachteten Fallstudien. Insbesondere weicht sie von der in der Frontend-Montage ab, die zum gleichen Cost-Center gehört. Es handelt sich um Fertigung an Einzelanlagen, bei denen der Arbeitsrhythmus beeinflussbar ist.

Die Spritzguß-Maschinen arbeiten zwar in einem Taktzyklus von ca. 100 Sekunden, aber die Arbeiter (*Maschinenbediener*) sind nicht unmittelbar abhängig davon, da die gespritzten Teile zunächst auf einem Förderband abgelegt werden und in einem selbst gewählten Rhythmus weiter bearbeitet werden können. Eine Kontrolle der Leistungsintensität findet über das abzuleistende Tagesprogramm statt, das täglich protokolliert wird. Innerhalb dieses Rahmens müssen die Maschinenbediener eine bestimmte Stückzahl erreichen, die aber auch von der Laufleistung der Spritzgußanlage beeinflusst wird. Eine Kontrolle über das Fertigungssystem findet insofern statt, als die Spritzgußanlagen einen Warnton aussenden, wenn der Puffer für die zum Auskühlen abgelegten Kunststoffteile erschöpft ist; das ist etwa alle zehn Minuten der Fall. Gegenüber den tayloristischen Fertigungssystemen im Rohbau, der Frontend-Montage oder der Fahrzeugmontage ist hier die Kontrolle durch das Fertigungssystem deutlich geringer ausgeprägt. Auch eine personale Kontrolle durch den Meister ist meistens nur sporadisch möglich.¹ Die Qualitätskontrolle ist Aufgabe der Gruppe, sie wird von den Maschinenbedienern selbst und stichprobenweise von einem speziell dafür abgestellten Kollegen aus der Gruppe ausgeführt. Sie findet außerdem indirekt über den nachgelagerten Bereich (Lackiererei) statt, der die Kunststoffstoßfänger weiterbearbeitet.

Für die *Anlagenführer* gilt im Prinzip das gleiche wie für die Maschinenbediener. Ihre Arbeitsleistungen sind noch etwas weniger zu kontrollieren, weil sie sporadisch indirekte Tätigkeiten übernehmen wie Störungsbeseitigung und Wartung.

Die Leistungsintensität und Leistungsqualität der Arbeit des *Staplerfahrers* wird von den anderen Kollegen kontrolliert, indem diese bestimmte Leistungen abfordern.

Die hochkomplexe Tätigkeit des *Systemregulierers* unterliegt keiner unmittelbaren Leistungskontrolle. Die Leistungsqualität wird daran gemessen, ob die Anlagen laufen und eine Qualität produzieren, die auch vom internen Kunden akzeptiert wird. Ein guter Systemregulierer kann die Parameter an den Anlagen so gut einstellen und die Maschinen so gut warten, daß sie optimale Qualität produzieren. Seine Tätigkeit verlangt ein flexibles Umgehen mit den Produktionsproblemen und ist, außer über Kundenreklamationen, allenfalls über eine personale Kontrolle seitens der Vorgesetzten zu kontrollieren. Eine geringe Anzahl von Störungen, ihre schnelle und nachhaltige Beseitigung und der über die Zusammenarbeit mit dem Meister gewonnene Ruf, ein guter Handwerker zu sein, sind - neben der Qualität - letztlich die Kontroll-Maßstäbe.

In der Spritzgießerei existiert also eine gegenüber Fließfertigungssystemen gering ausgeprägte Kontrolle, die Produktion ist in hohem Maße **konsensorientiert**. Dies trifft im Prinzip auf alle Arbeitsplätze zu, am meisten jedoch auf den des Systemregulierers. Es ist daher zu erwarten, daß die Aushandlungsprozesse zwischen den betrieblichen Akteuren sich von denen unterscheiden müssen, die wir im Rohbau oder der Frontend-Montage kennengelernt haben.

¹ Siehe hierzu auch die Textinterpretation „Die Kontrolle über die Leistungsverausgabung“ (Kapitel III.2).

2.3.2. Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Untersuchungsbereich

Die Gruppensituationen in den beiden Gruppen unterscheiden sich nicht gravierend voneinander (vgl. Abbildung 19), obwohl es einige gruppenspezifische Akzente gibt. Sie ist in beiden Gruppen von einem Prozeß der Dequalifikation der Anlagenführer gekennzeichnet. Ursprünglich sollte diese Beschäftigtengruppe nach dem strukturinnovativen Gestaltungskonzept alle Gewährleistungsarbeiten übernehmen. Faktisch ist es so, daß sich in jeder Gruppe zwei Spezialisten (Systemregulierer) herausgebildet haben und die Anlagenführer tendenziell auf den Stand von Maschinenbedienern zurücksinken. Dieses Thema hat sehr wohl auch etwas mit Leistungskontrolle zu tun, wie wir noch sehen werden. Es ist wiederum auch ein Beispiel dafür, daß es einen engen Zusammenhang zwischen der betrieblichen Integration und der Integration auf Gruppenebene gibt.

Die Gruppensituation für **SG1** können wir wie folgt charakterisieren: Für ihre *Selbstorganisation* nutzt die Gruppe viele Ressourcen, hat aber auch in wichtigen Punkten versäumt, sich weiterreichende Handlungsspielräume zu schaffen; z.B. hat sie mangels einer weitsichtigen Qualifizierungsplanung zur Entwicklung eines polarisierten Gestaltungsansatzes beigetragen. Die *Gruppengespräche*, die etwa alle drei Wochen in der Nachtschicht geführt werden, nutzt die Gruppe zur Besprechung ihrer Probleme, soweit sie nicht schon in Pausengesprächen geklärt werden konnten. Bedauert wird allerdings, daß sich nicht immer alle Kollegen aktiv daran beteiligen würden.¹ Die *Gruppensprecherfunktion* wird zwar von allen Kollegen regelmäßig übernommen, sie ist wegen des häufigen Wechsels (wöchentlicher Rhythmus) aber nicht sehr ausgeprägt. Manche Gruppenmitglieder würden sich genau überlegen, ob sie mit einer Angelegenheit zum Gruppensprecher gingen. Das hänge davon ab, ob es ein „starker“ Gruppensprecher sei (32/59, 32/60). Diese Bemerkung zielt wohl auf die prinzipielle Konkurrenzsituation zwischen Gruppensprechern und Systemregulierern, die auch die Meistervertretung übernehmen. „Schwache“ Gruppensprecher haben kaum eine Chance, eine Arbeitseinteilung gegen die Intervention der fachlich kompetenteren und hierarchisch höher eingestuftem Systemregulierer vorzunehmen.

Das *Gruppenklima* ist trotz der „Cliquenbildung“ bei der Arbeitseinteilung insgesamt gut und konstruktiv. Der *Meister* läßt der Gruppe genügend Raum für die Selbstorganisation und unterstützt die Gruppe im Bedarfsfalle, versucht dennoch seine Interessen durchzusetzen. Die *Kooperation* der Kollegen untereinander ist weitgehend auf die vereinbarte Aufgabenteilung beschränkt, funktioniert aber gut. Die *Einsatzflexibilität* ist wegen ungleicher Qualifikationen etwas eingeschränkt, aber groß genug, um gravierende Engpässe zu verhindern.

Die Mitarbeiter in SG1 sind insgesamt zufrieden mit der Gruppenarbeit. 58,4% geben in der schriftlichen Befragung an, daß sich ihre Arbeitssituation durch Gruppenarbeit verbessert habe (] 47,8%), für ein weiteres Drittel hat sich die Situation teilweise verbessert (] (41,3%). Die Zukunftserwartungen sind ambivalent² bis optimistisch³.

Ebenso wie in SG1 wird die *Praxis der Selbstorganisation* auch von der Gruppe **SG2** aktiv gestaltet, auch wenn nicht ganz so viele Gruppengespräche durchgeführt werden (vgl. oben Abbildung 19). In wichtigen Konflikten hat die Gruppe bewiesen, daß sie sich Handlungsspielräume schaffen und erhalten kann. Der Gruppensprecher ist sehr stark in der Gruppe verankert. Einzige Einschränkung ist auch hier die dominierende Doppelrolle der Systemregulierer/Meistervertreter. Das *Gruppenklima* und die Kooperation der Kollegen ist genauso konstruktiv, wie das Führungsverhalten des Meisters. Die Mitarbeiter in SG2 sind

¹ Vgl. 28/39, 28/50, 29/14, 29/22, 30/31, 30/33, 32/10, 32/14, 32/18, 32/20, 32/21, 32/24, 33/39, 33/48, 33/50, 34/6.

² 58,3% antworten auf die Frage „Wird sich Ihre Arbeitssituation durch die Gruppenarbeit auf lange Sicht eher verbessern oder verschlechtern?“ mit „weiß nicht“ (] 28,3 %). Vgl. Tabellenanhang (F1300, F1400).

³ 41,6% antworten auf die Frage mit „sehr verbessern“ bzw. „eher verbessern“,] 47,8%.

insgesamt sehr zufrieden mit der Gruppenarbeit. 87,5% geben in der schriftlichen Befragung an, daß sich ihre Arbeitssituation durch Gruppenarbeit verbessert habe (] 47,8%). Auch die Zukunftserwartungen werden positiv eingeschätzt.¹

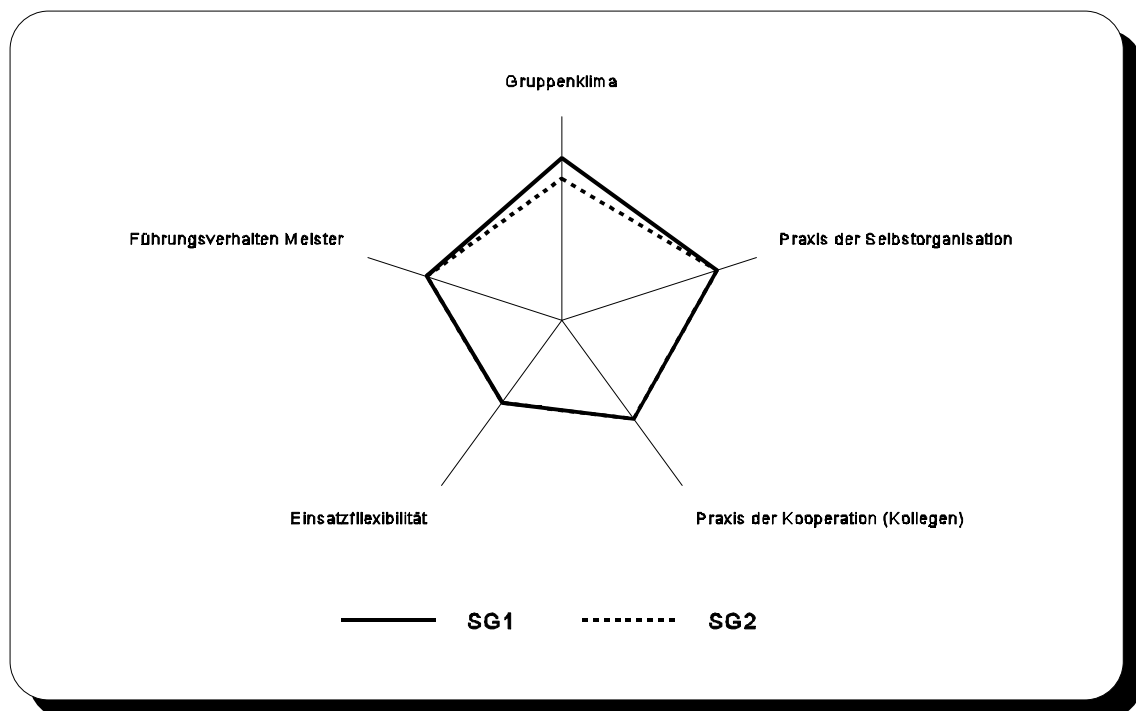


Abbildung 19: Gruppensituationen in der Spritzgießerei

2.3.3. SG1: Kurzsichtige Verfolgung von Einzelinteressen?

Praxis der Selbstorganisation: Die Dequalifikation ist überwiegend selbst verschuldet

Die ursprünglichen Qualifizierungsziele der Betriebsvereinbarung über Gruppenarbeit in diesem Bereich wurden in den ersten Jahren relativ konsequent verfolgt, ca. ein Jahr vor unserer Untersuchung jedoch weitgehend eingestellt. Die neu in die Gruppe aufgenommenen Kollegen werden in der Regel nur noch als Maschinenbediener eingesetzt. Über die Jahre bildeten sich immer deutlicher Spezialisten für die systemregulierenden Aufgaben heraus, die als einzige die notwendige Routine beherrschen. Die große Gruppe der qualifizierten Anlagenführer ist tendenziell zu Maschinenbedienern degradiert und übt allenfalls noch sporadisch systemregulierende Tätigkeiten aus (vgl. z.B. 28/29, 29/8, 33/30). Diese Abweichung vom ursprünglichen Gestaltungsansatz hat inzwischen solche Ausmaße angenommen, daß es statt eines für alle Mitarbeiter einheitlichen Arbeitszuschnitts faktisch derer vier gibt. Auf der Ebene der Arbeitskraft-Transformation sind dadurch unterschiedliche Leistungsbedingungen geschaffen worden, und auf der Ebene der Rationalisierungs-Transformation ist ein anderer Gestaltungsansatz von Gruppenarbeit entstanden.

Die Gründe für diese Entwicklung sind sowohl im betrieblichen Interesse an routinierter Qualitätsarbeit zu suchen als auch in der spezifischen Gruppenkonstellation: Viele Gruppenmit-

¹ 75% antworten auf die Frage "Wird sich Ihre Arbeitssituation durch die Gruppenarbeit auf lange Sicht eher verbessern oder verschlechtern?" mit "sehr verbessern/eher verbessern" (] 28,3 %). Alle Gruppenmitglieder möchten auch in Zukunft in der Gruppe arbeiten (] 69,6%). Vgl. Tabellenanhang (F1300, F1400).

glieder genießen die Vorzüge der hohen Lohngruppe, ohne die Arbeiten regelmäßig zu übernehmen. Zunächst stechen einige Punkte hervor, die auf der Ebene der **Gruppenintegration** wirken:

Eigentlich sei die Gruppenarbeit so gedacht gewesen, sagt Meister Röseler, daß die Mitarbeiter, die "hinter" der Anlage stehen, auch "vorne" eine Störung beheben können sollen. Aber in der Praxis würde das nicht gemacht werden. Die Mitarbeiter wüßten nicht, was in der Maschine selbst passiere, sondern drückten nur auf den Knopf. Seiner Ansicht nach fehle einigen Mitarbeitern die reale Einschätzung ihrer Fähigkeiten. Parameter an den Anlagen zu verändern, dazu fehle den meisten die Kenntnis, räumen auch Anlagenführer ein.¹

Ein zweiter Vorwurf des Meisters an die Anlagenführer ist, daß sie zu wenig Interesse an der Maschine hätten, und bei Störungen lieber die Instandhaltung rufen würden, statt selbst aktiv einzugreifen. Auch dieses Verhalten wird in den Interviews bestätigt. *"Viele sagen sich, och, wenn der [Systemregulierer]² rumläuft, dann soll der das ja auch machen, ne. Und die gehen hin dann, halten die Anlage an, gucken rein, ach das und das is', und suchen dann die [Systemregulierer]"*.³

In SG 1 ist, nicht zuletzt aus diesen Gründen, die **Hierarchie der Systemregulierer** deutlich ausgeprägt. Wenn Paul anwesend ist, übernimmt er die Systemregulierung, ansonsten macht Manfred die Arbeit, und nur wenn beide abwesend sind, kommen andere zum Zuge. Schon von Beginn an gab es spezifische Rollenfestlegungen in SG1, die auf der herausragenden Qualifikation eines einzelnen beruhten, der diese Stellung bis heute behaupten konnte.

Paul sei ein *"Mann der ersten Stunde"*, der die Anlagen mit aufgebaut und die anderen Kollegen angelehrt habe, und *"da kennt der alles"*, meint Gunther. Paul sei der *"Mann mit der Macht hier"*, sagt Erwin, dem könne außer dem Meister *"keiner das Wasser reichen"*. Um die Position des Systemregulierers habe es nie Streit gegeben, resümiert Gunther, obwohl sich "manche" wegen ihrer Rolle als Meisterstellvertreter wie Vorarbeiter aufführen würden. Der einzige, der angibt, die Arbeit des Systemregulierers gerne regelmäßiger ausführen zu wollen, ist Olaf.⁴

Wesentlich zum Auseinanderfallen der Qualifikation in der Spritzgießerei beigetragen hat das **fehlende Interesse der Mitarbeiter an einer Weiterqualifizierung**, für das vor allem zwei Gründe verantwortlich sind: Versäumte Chancen, sich aktiv um eine Qualifizierung zu bemühen, und die Zufriedenheit mit dem erreichten Status, den bis vor kurzem niemand ernstlich gefährdet sah.

Der Meister konfrontiere die Gruppe oft mit der Äußerung *"Ihr hattet Eure Chance"*, und trifft damit einen wahren Kern. Mehrere Mitarbeiter räumen ein, daß oft die Bereitschaft gefehlt habe und bis heute fehle, die Funktion des Systemregulierers zu übernehmen und sich dadurch praktisch zu qualifizieren. Das Interesse der Gruppe an Qualifizierungsmaßnahmen sei *"eigentlich abgeflacht"*. Als die Personalbemessung noch höher war, wäre dazu Gelegenheit gewesen. Steffen bedauert, daß Qualifizierungschancen vertan worden seien, z.B. indem der dafür vorgesehene zusätzliche Mitarbeiter von der Gruppe in andere

¹ Vgl. M/SG1, 28/28, 28/29; 29/8, 29/9.

² Im Original "Anlagenführer". Zur begrifflichen Klarheit verwenden wir den Begriff "Systemregulierer", wenn diese Aufgabe gemeint ist.

³ Vgl. 28/83, M/SG1; s.a. 28/33, 32/9, 32/40, 34/37.

⁴ Vgl. 28/25, 29/9, 32/9, 32/29, 32/40, 33/31, 33/35 f., 34/27, 34/36, 34/46.

Abteilungen "verliehen" worden sei; die Kollegen selbst fanden das gut, weil das eine Abwechslung war.¹

Einen anderen Grund für das Desinteresse an Qualifizierung sieht Olaf darin begründet, daß die Kollegen mit der erreichten Lohngruppe zufrieden seien. Zu Beginn der Gruppenarbeit sei die Lohngruppenhochstufung automatisch über eine "Zeitschiene" erfolgt. Nach den drei Monaten Anlernzeit sei die Lohngruppe "G" gezahlt worden, ein Jahr später automatisch die Lohngruppe "H", ein weiteres Jahr später "I". Früher habe niemand von "Anforderungen geredet, da ging's halt automatisch". Die Regelung sei aber ausgesetzt worden. Jetzt müsse der Meister bescheinigen, daß man die entsprechende Qualifikation habe. Allerdings gebe es noch etliche Kollegen, die über die "Zeitschiene" die Lohngruppe "H" bekommen hätten, obwohl ihre Qualifikation dafür eigentlich nicht ausreichen würde. Ein wenig bedauert Steffen das Verfahren im nachhinein: *"Vielleicht war's ein bißchen zu einfach, sag ich mal. Du brauchtest dich ja auch gar nicht drum bemühen. Wenn du jetzt halt nichts gelernt hast und mehr Schein als Sein, dann hast du halt auch die 'H' gekriegt, irgendwann, obwohl du nichts drauf hast"*.²

Der Gruppe gelingt es zwar, das zeigen diese Beispiele, die einzelnen kurzfristigen Interessen ihrer Mitglieder zu integrieren, das geht aber auf Kosten der langfristigen Stabilität der Gruppe im betrieblichen Gesamtsystem. Denn für die **betriebliche Integration** ist entscheidend, ob die Gruppe das Leistungsniveau - insbesondere die Qualität und die Anlagenverfügbarkeit - garantieren kann. Und hier hat es Einbrüche gegeben.

Bis vor einem Jahr sei noch täglich über die Position des Systemregulierers gewechselt worden, teilt Meister Röseler mit. Das habe jedoch viele Probleme mit sich gebracht, z.B. waren Parameterveränderungen nicht nachvollziehbar, Störungsursachen seien nicht adäquat verfolgt worden, und manche hätten gar nicht versucht, eine Störung zu beheben, sondern seien "verschwunden". Die Gruppe habe dann beschlossen, die Position des Systemregulierers fest mit Paul zu besetzen (M/SG1).

Nun sind es allerdings nicht allein Gründe, die in den einzelnen Personen oder im sozialen Integrationspotential der Gruppe zu suchen sind, die die betriebliche Integration beeinträchtigen. Die Situationsbeschreibungen der Beschäftigten deuten an vielen Stellen auf eine **mangelhafte Qualifizierung** der Anlagenführer für die systemregulierende Tätigkeit hin und sprechen damit eine betriebliche Rahmenbedingung an.

Am Anfang habe es eine höhere Personalbemessung gegeben und die Kollegen seien entsprechend einem Qualifizierungsplan, den die Gruppe ausgearbeitet habe, in drei Monaten zum Anlagenführer qualifiziert worden, berichten die Mitarbeiter.³ Trotz der guten personellen Ausgangssituation, werden von den Mitarbeitern jedoch schon in dieser Phase Mängel festgehalten.

Ein Argument bezieht sich auf die zu kurze Qualifizierungszeit. Die drei Qualifizierungsmonate werden als unzureichend bewertet, da in diesem Zeitraum in der Regel nicht alle möglichen Störungen auftreten würden. Andere behaupten, sie hätten "nie richtig Unterweisung" in die Spritzgießanlagen bekommen (vgl. 30/20, 34/27, 34/29).

Zweitens sei es häufig vorgekommen, daß die Mitarbeiter für andere Aufgaben eingesetzt wurden. Wenn man als Maschinenbediener arbeite, sei es kaum möglich, sich "zwischen zwei Teilen" Reparatur- oder Einstellarbeiten anzusehen, meint Mathias. Der letzte, der

¹ Vgl. 28/32, 30/12-30/15, 30/37 f., 32/43, 33/9, 33/37 ff.

² Vgl. 29/19, 29/21, 30/21, 34/40, 34/44.

³ Vgl. 30/12, 30/13, 30/4, 30/5, 32/8, 32/10, 32/41, 34/27, 34/28.

qualifiziert worden sei, habe dafür über ein Jahr benötigt, weil er zwischendurch in der Produktion eingesetzt worden sei, sagt Olaf.¹

Die inzwischen knappe Personalbemessung wird immer wieder als Grund dafür genannt, daß keine Qualifizierungsmaßnahmen stattfinden könnten. Diejenigen, die Interesse an einer Qualifizierung haben, müßten das neben ihrer normalen Produktionsarbeit angehen. Dazu fehle jedoch die Zeit.²

Die Klage über versäumte Qualifizierungschancen, ob nun selbst verschuldet oder nicht, wird in der gegenwärtigen Situation vor allem deshalb so laut geäußert, weil die Kollegen einen Statusverlust befürchten. Das könnte für die Gruppe eine **Chance** bedeuten, auf der Ebene der Gruppenintegration zu neuen Strukturen zu finden, die leistungsfähig genug sind, um die Gruppe mit einem hohem Maß an Selbststeuerungsmöglichkeiten in den Betrieb zu integrieren. Die entscheidende Frage ist, ob die Strukturen bereits zu verfestigt sind, um einen neuen Aushandlungsprozeß innerhalb der Gruppe und zwischen Gruppe und Betrieb in Gang zu setzen.

Es kursieren Gerüchte, daß die Lohngruppen heruntergestuft werden könnten, wenn die entsprechende Qualifikation fehle. *"Da haben die alle bange drum hier, um ihre Lohngruppen"*. Olaf befürchtet, daß ein gesondertes *"Einricht-Team"* mit hoher Lohngruppeneinstufung gebildet und alle anderen abgruppiert werden könnten.³

Ein Indiz für bevorstehende Änderungen ist die jüngste Aufstellung des Einarbeitungsteams für das Nachfolgemodell. Für die Einarbeitung an den neuen Werkzeugen sind (neben den beiden Systemregulierern) die beiden Jungfacharbeiterinnen vorgesehen. Mathias z.B. befürchtet, daß die Jungfacharbeiterinnen dann *"den Durchblick haben und wir alle, weil wir immer ... in 'ne Produktion mehr arbeiten mußten, daß wir davon kein Durchblick haben"*, und deshalb eine Abstufung der Lohngruppe drohe. *"Wir müssen uns das eben anlernen, ganz einfach. Wer das nicht macht, der hat eben verspielt"*, schätzt Erwin die Lage ein.⁴ Von einigen Kollegen wird außerdem ein Arbeitsplatzabbau befürchtet. Gunther nimmt eine Verschlechterung des Gruppenklimas wahr, und führt das u.a. auf die Angst zurück, daß *"im Vorfeld schon gesagt wird, der nächste Personalabbau, da gehen wir nach der Qualifizierung, nach 'm Wissensstand der Leute"* (32/50, 32/44, 33/46).

Die aktuellen Befürchtungen führen zur Forderung nach einem größeren Einfluß auf die Qualifizierungsplanung und zu einem Interesse daran, mehr Instandhaltungsaufgaben zu übernehmen und sich um die Optimierung der Arbeit zu kümmern. Als Wunsch wird geäußert, daß man auch über die Systemregulierungsfunktion rotieren und entsprechend dafür qualifiziert werden möchte.⁵ Konkrete Bemühungen, bestimmte Tätigkeiten wieder einzuüben, konnten wir in SG1 allerdings nicht feststellen. Das Gruppeninteresse richtete sich eher darauf, im Rahmen eines Gruppengesprächs von den Vorgesetzten über beabsichtigte Veränderungen im Zuge des Modellwechsels informiert zu werden. Die beiden Jungfacharbeiterinnen werden von der Gruppe noch nicht akzeptiert, und es wird mit ihnen um Positionen gekämpft.

Die Motivation für das aktuelle Interesse an der Qualifizierung, so fassen wir diesen Abschnitt zusammen, ziehen die Mitarbeiter in SG1 aus ihren Befürchtungen, möglicherweise ihr vergleichsweise hohes Lohnniveau zu verlieren, wenn sie die systemregulierenden Tätigkeiten nicht beherrschen, und junge Facharbeiterinnen "vor die Nase gesetzt" zu bekommen. Die Kritik am Qualifizierungsprozeß überzeugt nur zum Teil, da bei entsprechendem Engagement der Beschäftigten ein intensiveres "training on the job" möglich gewesen wäre. Letztlich richtete sich

¹ Vgl. 28/33, 29/19, 33/8, 33/25, 34/27, 34/29.

² Vgl. 28/30, 28/31, 30/8, 30/12, 32/12.

³ Vgl. 28/40, 29/22, 30/15, 30/21, 30/22, 33/3, 33/39, 33/49.

⁴ Vgl. 28/40, 30/22, 34/31, 34/38, 34/45.

⁵ Vgl. Tabelle F02 im Anhang, 29/24, 30/47, 34/35.

das Interesse der meisten Anlagenführer auf den erreichten Lohnstatus, den sie sicher zu haben glaubten, ohne sich ständig zu requalifizieren. Die starre fachliche Hierarchie in der Gruppe, bestärkt durch die Regelung der Meistervertretung, verhindert allerdings die Rotation auf die Systemregulierer-Position und damit den Qualifikationserhalt. Selbst interessierte Kollegen sind daher von Dequalifikation bedroht.

Die differente Qualifikation der einzelnen Mitarbeiter und ihre spezifische Arbeitssituation haben zu einer differenzierten Gruppenstruktur geführt. Es gibt eine respektierte Fachkraft und Leitungsfigur und einen akzeptierten Vertreter. Daneben existiert eine große Gruppe qualifizierter Anlagenführer und Staplerfahrer, die fast durchgängig Dequalifikationen hinnehmen mußten und auch selbst mitverschuldet haben. Diese Gruppe bildet den Kern der Spritzgießerei. Des weiteren besteht eine Randgruppe von Kollegen, die keine Qualifikation zum Anlagenführer oder Staplerfahrer durchlaufen haben. Insbesondere die beiden Jungfacharbeiterinnen, die neu in den Bereich gekommen sind, bilden eine Art Randbelegschaft, die noch nicht integriert ist.

Die Mitarbeiter der Kerngruppe haben sich ihre Arbeitssituation selbst mitgeschaffen und damit auch das Rationalisierungsmodell in der Spritzgießerei mitgestaltet. Dabei haben sie sich allerdings von kurzfristigen Interessen leiten lassen, denn im Vordergrund stand das Erreichen einer hohen Lohngruppe. Da der Status über die einmal erreichte Qualifikation gesichert werden konnte, hat es lange Zeit niemand für erforderlich gehalten, die Qualifikation auf Dauer zu sichern. Es war bequemer, sich nicht dem Streß der komplexen Gewährleistungsarbeiten und Störungsbeseitigung auszusetzen.

Das Unternehmen droht nun, diesen Leistungskonsens aufzukündigen, weil es nicht für Qualifikationen bezahlen will, die nicht wirklich eingesetzt werden. In dieser Situation bemühen sich die Mitarbeiter, den alten Leistungskonsens abzusichern. Das Ergebnis dieses Aushandlungsprozesses lag zum Ende unserer Erhebungsphase noch nicht vor, so daß wir das Resultat nicht präsentieren können. Klar geworden ist an dieser Beschreibung aber dennoch, daß hier ein Prozeß stattfindet, in dem die Beschäftigten nicht nur Opfer sondern auch Täter sind, und sie erheblichen Einfluß auf die Entwicklung des Gestaltungsansatzes genommen haben. Eingeräumt werden muß, daß die Konsequenzen den meisten Mitarbeitern wahrscheinlich lange Zeit nicht bewußt waren, und sie die Strategie des Meisters, sich Stamm-Systemregulierer heranzubilden, aus Bequemlichkeit und nicht aus strategischen Überlegungen mitgetragen haben.

Gruppenintegration - „Cliqueswirtschaft“ und Schrumpfung zum Kernteam

Im Prinzip laufen die Strategien der Beschäftigten darauf hinaus, sich selbst gute Leistungsbedingungen und Einflußmöglichkeiten zu verschaffen. Die **Arbeitseinteilung** in der Gruppe ist hierfür ein Beispiel.

Anfangs habe es einen Rotationsplan gegeben, wird berichtet. Durch Krankheit und andere Zeiten der Abwesenheit sei der Plan jedoch immer wieder durcheinander geraten, so daß man ihn schließlich abgeschafft habe und nun der Gruppensprecher die Kollegen einteile. In SG1 scheint es inzwischen üblich zu sein, daß der jeweilige Gruppensprecher sich selbst die angenehmste Arbeit zuteilt; besonders um die gut laufenden Maschinen und um das Stapler-Fahren gebe es immer wieder „Gerangel“. Inzwischen hätten sich mehrere Grüppchen gebildet, die sich die besten Arbeiten zuteilen würden: *“Also, da geht nix nach der Reihe, sondern nur, Teamsprecher sucht sich die beste Arbeit aus, die zweitbeste Arbeit kriegt sein Freund, so sieht’s hier also aus”*.¹

¹ Vgl. 28/15 ff., 28/35, 28/48 f., 29/5, 29/7, 29/24, 30/39, 30/41, 32/5, 33/34, 33/37, 34/14 f., 34/48, 34/54.

Diese „*Cliquenwirtschaft*“ wird zwar von allen kritisiert, aber auch genauso gerne praktiziert. Letztlich profitiert jeder einmal von der Gunst eines anderen, und alle Gruppenmitglieder können mit diesem System leben. Schmerzhafter wurde der erhebliche Personalabbau von den Beschäftigten erfahren. Vor Einführung der Gruppenarbeit vor sieben Jahren arbeiteten noch 28 Mitarbeiter in dem Bereich; danach fand in mehreren Stufen ein Personalabbau statt, der letzte etwa zwei Jahre vor unserer Erhebung. Heute arbeiten in der Gruppe nur noch 12 Beschäftigte. Die näheren Umstände werden von vielen Kollegen als Tiefpunkt der Gruppenarbeit gewertet.¹ Das Thema ist emotional stark besetzt und wird in fast jedem Interview mehrfach angesprochen:

Als im Bereich Personal abgebaut wurde, hat man zunächst der Gruppe die Entscheidung überlassen, wer aus der Gruppe gehen soll. Auf einem Zettel seien alle Namen notiert worden, und jeder habe ankreuzen sollen, wer gehen müsse, berichtet Manfred.²

Der Personalabbau fand in drei Wellen statt. Am Anfang seien die *“faulen Eier”* aussortiert worden (32/14). Zu dieser Zeit sei es noch verhältnismäßig einfach gewesen, die Mitarbeiter zu bestimmen, später wurde es schwieriger, u.a. weil sich Cliquen bzw. *“Lobbys”* bildeten, die die Abstimmungen stark beeinflussten.³ Kollegen, mit denen man nicht so gut ausgekommen sei (Quertreiber, *“die immer motzen und den größten Hals haben”*), seien geopfert worden, auch wenn sie hochqualifiziert gewesen seien. Seit ca. eineinhalb Jahren sei die Gruppenzusammensetzung stabil.

Auf das Klima in der Gruppe hat sich der Personalabbau ambivalent ausgewirkt. Nach den Gruppenentscheidungen zur Personalreduzierung, habe in der Gruppe großer Unfrieden geherrscht, sagt Uwe (GS/SG1). Teilweise hätten die Kollegen noch mehrere Wochen nach der Entscheidung im Bereich gearbeitet. *“Du konntest mit keinem mehr reden. Die konnten sie nachher nicht mehr an den Maschinen einsetzen, die haben sie dann verliehen”* (GS/SG1). Erwin sagt, er habe am Schluß nicht mehr gewußt, hinter welchen Namen er ein Kreuz machen solle: *“Das hat ja hinterher schon richtig weh getan, das waren ja wirklich nur noch-, die waren verheiratet, du kanntest die aus der Gießerei, du hast da dein Leben lang mit gearbeitet ... Und wenn jetzt nach den letzten nochmal einer hätte gehen müssen, da hätt'ich, ich hätte nicht gewählt”* (34/117). Andererseits schwärmt Uwe von der Zeit, als die Personalreduzierung abgeschlossen war: *“Das war klasse, da hast'e ja alles im Griff gehabt, die ganzen Leute-, das war nur der Kern ...”*. Ähnlich argumentieren auch andere Gruppenmitglieder: Zwei Kollegen, die versetzt worden seien, wären *“Querulanten”* gewesen und *“haben hier einfach nicht mehr hingehört”*.⁴

Da die Entscheidungsprozesse sehr schwierig und für die Gruppe belastend gewesen seien, habe man die Regelung getroffen, daß beim nächsten Personalabbau die Kollegen die Gruppe verlassen sollten, die als letzte gekommen seien, teilt der Gruppensprecher mit.⁵ In diesem Zusammenhang räumt Mathias ein, daß sich ein Zusammenhalt entwickle, wenn es um den Erhalt des eigenen Arbeitsplatzes gehen würde (28/51).

Das Kernteam setzt alles daran, sein Einflußpotential zu sichern. Diese Lehre haben die Mitarbeiter aus den schmerzlichen Erfahrungen gezogen. Aus diesem Grunde haben es alle Neuzugänge schwer, in die Gruppe integriert zu werden. Wie weit das Vertrauen untereinander reicht, ist von außen schwer zu sagen. Die Bildung von *„Pärchen“*, *„Grüppchen“* und *„Cliquen“* deutet aber auf einen erhöhten Sicherheitsbedarf hin; in der engen Gemeinschaft mit anderen meint man für eine mögliche nächste Runde des Personalabbaus am besten gewappnet zu sein.

¹ Vgl. 29/15, 29/17, 34/86, 34/87, 34/117 ff.

² Vgl. 33/11, 34/5, 29/16, 30/27, 32/53, 32/54. Auswahlkriterien für die Gruppe waren u.a. der Familienstand, die Kinderzahl und die finanzielle Situation.

³ Vgl. 29/16, 30/26, 30/27, 32/56.

⁴ Vgl. GS/SG1, 30/42, 32,25, 34/3 f., 34/56 ff.

⁵ Vgl. GS/SG1, 29/50, 30/29, 33/11, 34/119.

Der Meister unterstützt die betriebliche Integration

Der Meister verkörpert das betriebliche Interesse an optimaler Qualität und hoher Produktivität. Soweit das gewährleistet ist, kann die Gruppe ihr Selbststeuerungspotential weitreichend nutzen. Den größten Einschnitt markiert hier wiederum die Qualifizierungspraxis: Von Anfang an hatte der Meister Favoriten unter den Systemregulierern, mit denen er die Produktion aufgebaut hatte. Spätestens seit dem klar geworden ist, daß nicht mehr alle Mitarbeiter die komplexen systemregulierenden Tätigkeiten übernehmen können, setzt der Meister auf eine polarisierte Qualifikationsstruktur und somit auf einen veränderten Gestaltungsansatz. Wie geschildert, hat die Gruppe ihren Teil zu dieser Entwicklung beigetragen.

Die Zusammenarbeit mit dem Meister wird von zwei Drittel der Gruppenmitglieder in der schriftlichen Befragung daher als überwiegend gut bzw. sehr gut eingeschätzt. Ambivalent ist das Antwortverhalten in bezug auf die Frage, ob der Meister zu viel in die Gruppe hineinrede. Zwei Drittel der Befragten vertreten in der schriftlichen Befragung diese Ansicht, während in den Interviews die positive Seite überwiegt: Der Meister versuche zwar gelegentlich, in Zuständigkeiten - z.B. in die Arbeitseinteilung - der Gruppe einzugreifen, aber dagegen setze man sich erfolgreich zur Wehr. Der Vorgesetzte setze sich bei Problemen *“für seine Leute”* ein und zeige Lösungsmöglichkeiten auf. Ein anderer Mitarbeiter hebt hervor, daß der Meister einen *“Puffer”* darstelle zwischen der Gruppe und den anderen Vorgesetzten. Ein weiterer Kollege betont, daß er sehr viel vom Meister halte, ihn *“kumpelhaft”* und *“menschlich in Ordnung”* finde, und seine hohe fachliche Kompetenz schätze.¹

Unterm Strich wird der Meister wegen seiner fachlichen Autorität und seiner menschlichen Kollegialität hoch geschätzt, und er kann auf dieser Basis den Prozeß der Integration der Gruppe in den Betrieb hervorragend unterstützen.

2.3.4. SG2: Konflikte und Kompromisse kennzeichnen die Gruppensituation

Abgrenzungskonflikt mit dem Meister: Kampf um Handlungsspielräume

Lange Passagen in den Interviews, die wir mit Mitarbeitern der Gruppe SG2 geführt haben, befassen sich mit einem inzwischen überwundenen Konflikt mit dem Meister, bei dem es um Kompetenzabgrenzung geht. Neben dem Problem der Dequalifikation beschäftigt dieses Thema die Gruppe am intensivsten. Besonders unter dem Aspekt der Leistungskontrolle kann anhand dieses Konfliktes der innerbetrieblichen Aushandlungsprozeß nachvollzogen werden.²

Meister Roth sei im letzten halben Jahr nicht mit allen Regelungen der Gruppe einverstanden gewesen, berichten die Mitarbeiter. Insbesondere habe es ihn gestört, daß die Kollegen in der Frühschicht zu spät zu arbeiten angefangen und bald darauf schon die erste Pause gemacht hätten. Mirko stellt die Situation so dar, daß derjenige, der schneller arbeite, mehr Pausen habe, wenn man sich diese selbst einteilen könne.³ Der Meister habe dies als mangelnde Arbeitsmotivation bzw. als *“arbeitsmäßigen Vertragsbruch”* bewertet und *“Druck”* auf die Kollegen ausgeübt. Auch Vorgesetzten sei die leere Halle aufgefallen,

¹ Vgl. Tabelle F1111 im Anhang sowie 28/22 ff., 30/35, 32/25, 32/35, 32/36, 32/57 f., 34/12 f. 34/74, 34/83 f., 34/97, 34/100.

² Vgl. Textinterpretation *“Die Kontrolle über die Leistungsverausgabung”* (Kapitel III.2).

³ Praxis vieler Mitarbeiter in SG2 ist es, den Puffer des Transportbandes zu nutzen, um sich eine Pause herauszuarbeiten.

wodurch der Meister Ärger bekommen habe. Es sei daher eine andere Pausenregelung angeordnet worden. Das habe den Kollegen nicht gefallen.¹

Der Konflikt um die Pausenregelung dehnte sich zu einem um die Aufgabenabgrenzung zwischen Gruppe und Meister aus. Der Vorgesetzte habe *“versucht, das Team nach seiner Richtung und seiner Denkweise zu straffen”*, sagt Harry. Er habe alle von der Gruppe ausgearbeiteten Freiräume *“schwarz auf weiß”* haben wollen, und habe *“Arbeit nach Vorschrift”* verlangt. Aus anderen Bereichen ausgeliehene Kollegen hätten mit Unterstützung des Meisters immer die attraktiven Fahrjobs übernommen, wogegen die Gruppe protestiert habe. Mirko berichtet, daß er einmal die Anlage verlassen habe, weil dort Schlosserarbeiten durchgeführt worden seien, und einem Kollegen geholfen habe, Gestelle mit Fertigteilen ins Lager zu fahren. Er sei vom Meister aufgefordert worden, an seine Anlage zu gehen und diese zu reinigen. Mirko sieht sein Verhalten in Übereinstimmung mit den Regeln der Gruppenarbeit und kritisiert, daß der Meister dort *“reingefunkt”* habe. Der Meister habe auch immer in die Arbeitseinteilung des Gruppensprechers eingegriffen, weshalb schon niemand mehr diese Funktion habe übernehmen wollen.² Für den Meister stellt sich das Problem so dar, daß sich Subgruppen gebildet hätten, und daß es an gegenseitiger Unterstützung gefehlt habe. So hätten z.B. zwei Anlagenführer einem Maschinenbediener nicht geholfen, ein Problem an der Anlage zu lösen, sondern seien lieber eine Zigarette rauchen gegangen. Er habe daher den Systemregulierer, der ebenfalls eine Maschine bedient habe, ablösen müssen (M/SG2).

Der Ärger mit dem Meister sei nach einiger Zeit so belastend gewesen, daß *“das Faß zum Überlaufen”* kam. Das Thema sei daher in einem Gruppengespräch mit dem Meister, dem Unterabteilungsleiter und dem Betriebsrat erörtert worden.³

Inzwischen sei das Arbeitsklima wieder besser geworden: *“Das läuft jetzt wunderbar”*, bzw. der Meister sei *“n bißchen vorsichtiger geworden, weil er weiß, wir lassen uns nicht von ihm auf der Nase rumtanzen”*. Edgar versteht den Konflikt rückblickend als *“Anlaufschwierigkeiten”* infolge des Meisterwechsels. Mirko führt die bessere Stimmung darauf zurück, daß der Meister sein Verhalten verändert habe, und daß er anerkenne, daß sich die Kollegen ebenfalls *“gedreht”* hätten. Die Arbeitseinteilung nehme nun wieder der Gruppensprecher vor, und auch die ausgeliehenen Mitarbeiter müßten jetzt als Maschinenbediener arbeiten und *“schleifen”*. Die Gruppe habe nun weitreichende Entscheidungsbefugnisse über den Personaleinsatz, solange alle Maschinen *“laufen”* würden, und es werde wieder *“im Team zusammen(gearbeitet), nicht mehr gegeneinander”*. Das habe auch der Meister mitbekommen. In der letzten Woche habe er der Gruppe die Leistungsbilanz gezeigt, nach der die Gruppe gut abschneidet, obwohl die Kollegen gemeinhin als *“Chaoten”* gelten würden.⁴

Von außen betrachtet, stellt sich der Verlauf des Konfliktes als konstruktiver Prozeß der Abgrenzung zwischen Meisteraufgaben und Selbstorganisation der Gruppe dar. Gleichzeitig ist es gelungen, Regeln der Zusammenarbeit aufzustellen. Die Gruppe hat erreicht, daß die selbständige Pausenregelung erhalten bleibt, und daß Zuständigkeiten der Selbstorganisation gewahrt bleiben. Andererseits konnte der Meister verhindern, daß die Freiräume von den Mitarbeitern soweit ausgenutzt werden, daß die Produktivität Schaden nimmt. Die Leistungsbilanz der Gruppe hat sich ebenso verbessert, wie das Klima und die Kooperation zwischen Meister und Gruppen sowie die Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe. Es ist also gelungen, durch

¹ Vgl. 25/17 ff., 26/14, 27/60 f., 27/59, 31/61.

² Vgl. 25/23 f., 25/27 ff., 25/32, 25/36, 25/41, 26/1 ff., 26/14, 26/50, 26/55, 27/59 ff., 31/60 ff., GS/SG2.

³ Vgl. 25/17, 25/22, 25/25, 25/33 f., 25/41, 26/10 f., 26/14, 31/6, 31/65, GS/SG2, M/SG2.

⁴ Vgl. 25/16, 25/25, 25/32, 25/30, 25/37, 25/41, 25/59, 26/2 ff., 27/59, 31/61, 31/72.

Lernprozesse auf beiden Seiten einen Leistungskonsens auszuhandeln. Die Selbstorganisation wird von der Gruppe als Gewinn betrachtet:

Das verbesserte Klima und die positive Leistungsbilanz motiviere die Kollegen, sagt Mirko. *"Der einzelne ist bereit, mehr zu leisten, mal auf ´ne Pause auch zu verzichten, um eben gut dazustehen"*. Die Gruppe könne gut und selbständig arbeiten, das würde es auch in der Nachtschicht beweisen, in der kein Meister anwesend sei. Durch die häufig praktizierte gegenseitige Hilfe und durch geschickte Aufgaben- und Arbeitskräfteverteilung organisiere sich die Gruppe die Arbeit produktiv und schaffe sich Freiräume, die den Kollegen wichtig seien. Auf Gruppenarbeit wolle die Gruppe daher nicht verzichten.¹

Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung verdeutlichen die offenbar gelungene Konfliktlösung. 62,5% der Mitarbeiter in SG2 bewerten inzwischen die Zusammenarbeit mit dem Meister mit "gut". Drei Viertel der Beschäftigten geben an, daß er sich in wichtigen Fragen mit der Gruppe abspreche. Allerdings sind immer noch die Hälfte der Beschäftigten der Auffassung, daß der Vorgesetzte zuviel in die Gruppe hineinrede.²

Praxis der Selbstorganisation: Prozeß der Dequalifikation und aktualisierte Qualifizierungsinteressen

Genauso wie in SG1 ist auch in SG2 ein Prozeß der Dequalifizierung festzustellen, der teilweise gravierende Auswirkungen hatte:

Mirko berichtet, daß es vorgekommen sei, daß infolge von Bedienungsfehlern Anlagen ausgefallen oder beschädigt worden seien, so daß zeitaufwendige Reparaturen notwendig gewesen wären. Mehreren Kollegen fehle die Routine im Umgang mit den komplizierten Maschinen, so daß sie unsicher geworden seien. *"Wenn (du) das ´ne längere Zeit nicht machst, dann biste erstmal wieder am überlegen"*. Im Expertengespräch verweist auch der Unterabteilungsleiter auf *"Wissenslücken"* und *"fehlende Übung"*, die dazu geführt hätten, daß die Parameter der Maschinen falsch eingestellt worden seien.³

Der Dequalifizierungsprozeß hat in SG2 prinzipiell die gleichen Ursachen wie in SG1:

- S Die Personalbemessung sah auch in dieser Gruppe anfangs eine Qualifizierungs-Stelle vor, hat aber die mehrheitliche Dequalifikation nicht verhindern können.
- S Bis auf Ausnahmen haben die Mitarbeiter es früher selbst versäumt, sich aktiv um eine Qualifizierung zu bemühen.
- S Frühzeitige Rollenfestlegungen haben dazu geführt, daß die Funktion des Systemregulierers nur noch von wenigen qualifizierten Mitarbeitern ausgeübt wird und werden kann.
- S Der Meistervertreter übernimmt regelmäßig die Funktion des Systemregulierers, da diese Aufgabe mehr Flexibilität für die Vertretungsaufgaben schafft, während die Rotation aus Sicht

¹ Vgl. 25/38, 25/39, 25/40, 26/14, 31/61, 31/71.

² Am problematischsten wird in den Interviews in diesem Zusammenhang die Beziehung zwischen Meister und Gruppensprecher geschildert. So habe der Meister in letzter Zeit häufig Personalentscheidungen getroffen, ohne den Gruppensprecher zu informieren. Oder der Gruppensprecher habe als letztes erfahren, daß an einem bestimmten Wochenende gearbeitet werden müsse. Der Meister gebe von sich aus auch keine Informationen über den *"Arbeitsanfall"* oder über Abwesenheiten von Mitarbeitern weiter, und der Gruppensprecher hätte nicht ausreichend Zeit, sich neben seiner normalen Arbeit über alles zu informieren. Allerdings habe sich auch hier die Situation gebessert. Vgl. 31/57 ff., 31/72 ff., 25/24 und Tabelle F0308 im Anhang.

³ Vgl. 25/3 f., 25/72, 31/7, 31/9, 31/17, UA/SG.

der Mitarbeiter *“praktisch kontinuierlich blockiert”* und Qualifizierungsmaßnahmen behindert würden.¹

- S In der aktuellen Situation ist auch in SG2 das Interesse an Qualifizierungsmaßnahmen gestiegen.

Die Mitarbeiter in SG2 haben diesen Prozeß teilweise anders als die Kollegen aus SG1 erfahren. Wir konzentrieren uns in der folgenden Darstellung vor allem auf diese Unterschiede.

In den ersten zwei bis drei Jahren der Gruppenarbeit habe es eine strikte Trennung von Anlagenführung und Fahrtätigkeiten gegeben, wird berichtet. Nach der Umstrukturierung, und nach dem die ehemaligen Gießereimitarbeiter entsprechend dem Qualifizierungsplan angelernt worden wären, habe man auch die ehemaligen Fahrer für systemregulierende Aufgaben qualifiziert.² Die jahrelange Erfahrung und Routine der anderen Arbeiter mußte diese Gruppe erst einholen, und sie bezweifeln zum Teil selbst, das geschafft zu haben. Mirko z.B. bemängelt, daß die ehemaligen Fahrer von Kollegen ausgebildet worden seien, die selbst nur über ein *“grobes Wissen”* über die Funktionsweise der Anlagen verfügten, und man demzufolge nicht viel von ihnen habe lernen können. In SG2 haben sich erst im Laufe der Zeit bestimmte Mitarbeiter dieses Wissen *“erarbeitet”*: Edgar berichtet, er habe *“prinzipiell drauf gedrängt ... [sich] so schnell wie möglich hochzuqualifizieren”*. Er habe bei Maschinenstörungen auf Pausen verzichtet, um schnell zu lernen, wie die Maschinen funktionieren. Im Laufe der Zeit habe es sich so entwickelt, daß er immer mehr Aufgaben an sich gezogen und sich *“an den Mitarbeitern da unten vorbeiquifiziert”* habe. Seinen Kollegen wirft er vor, daß sie aufgrund fehlender Motivation *“eben bloß stehengeblieben”* seien, und die Qualifizierung *“verschlafen”* hätten und keine *“Verantwortung übernehmen”* wollten.³

Diese Karriere von Edgar zeigt, daß die in der Gruppe erstellte Qualifizierungsplanung Spielräume für die eigene Qualifizierung geboten hat. Aber diese Spielräume haben nicht alle Gruppenmitglieder genutzt. Über die Ausgestaltung der Praxis der Selbstorganisation hat die Gruppe ihre Arbeitsbedingungen letztlich selbst mitgestaltet.

Aufgrund der Bedienungsfehler an den Anlagen, die Produktionsausfälle, aufwendige Reparaturen und Qualitätseinbrüche zur Folge hatten, war es auf der anderen Seite das Bestreben der Vorgesetzten, nur gut qualifiziertes Personal mit systemregulierenden Aufgaben zu betrauen.

Der Unterabteilungsleiter bestätigt, daß die aktuelle Situation ein Kompromiß sei, um die Qualitätsmängel in den Griff zu bekommen. Früher habe jeder seine eigene Magnetkarte gehabt, mit der er an den Maschinen habe *“rumdrehen”* können, nun besitze nur noch der jeweilige Systemregulierer eine Karte mit den entsprechenden Eingriffsmöglichkeiten (UA, S. 2).

Der bevorstehende Anlauf des neuen Modells hat das **Interesse** der Anlagenführer an einer besseren **Qualifizierung reaktualisiert** (z.B. 25/69). Dies hat nicht zuletzt damit zu tun, daß auch in SG2 zwei neue Jungfacharbeiter nach den Vorstellungen der Vorgesetzten vorrangig für das neue Modell fortgebildet werden sollen. Den alteingesessenen Mitarbeitern droht somit harte Konkurrenz. Der drohende Verlust der Lohngruppe und die Befürchtung, den Arbeitsplatz in der Spritzgießerei zu verlieren, steht in den Interviews, die wir in SG2 geführt haben, allerdings nicht so im Vordergrund, wie wir es für SG1 geschildert haben.

¹ Vgl. 31/16, 31/18, 31/67, 31/70, 31/71.

² Vgl. 25/42, 26/61, 31/4 ff.

³ Vgl. 25/42, 26/42, 27/21f.

Harry befürchtet eher, daß der Meister die Qualifikationsdefizite dazu benutzen könne, die Gruppenarbeit zu unterlaufen. *“Dann schafft man sich doch wieder eine Truppe, und man sagt, das sind meine Leute und der andere ist wieder nur der Abfall. Dann sind wir wieder bei dem alten System, was wir früher hatten: Meister bestimmt und die anderen springen”* (31/70, 31/71).

Die Reaktualisierung des Qualifizierungsinteresses hat dazu geführt, daß einzelne Mitarbeiter in SG2 sich wieder aktiver - auch im Gegensatz zu SG1 - um eine Nachqualifizierung bemühen:

“Hier mit dem Robby, wenn ich Schwierigkeiten habe, den mit Hand zu fahren, sage ich, da muß ich noch mal bei, in ´er Nachtschichtwoche, dann geh´ ich dabei und fahr den mit Hand”, schildert Thomas sein aktuelles Interesse. Er berichtet weiter, daß die Gruppe vor kurzem beschlossen habe, über die Position des Systemregulierers zu rotieren, damit sie wieder in die Tätigkeiten *“reinkommen”*. So habe in der letzten Woche Mirko die Systemregulierung übernommen. In ihm ist so eine neue Erkenntnis gereift: Je flexibler die einzelnen Kollegen seien, desto besser funktioniere die Rotation, meint er, und je öfter rotiert werde, desto eher komme er auch zu systemregulierenden Aufgaben, könne mehr lernen und mehr Erfahrungen sammeln. Durch die Rotation achte außerdem jeder auf gute Qualität. Wenn nur noch einzelne Kollegen die Aufgabe des Systemregulierers übernehmen würden, dann *“machen wir keine Teamarbeit mehr”*, meint Mirko. In unseren Arbeitsplatzbeobachtungen konnten wir ebenfalls feststellen, daß es in SG2 Bemühungen gibt, verlorengegangene Qualifikationen wieder aufzuholen.¹

Die Qualifizierungssituation in SG2 unterscheidet sich von SG1 vor allem dadurch, daß erstens die Systemreguliererposition nicht ganz so stark auf einzelne Personen zugeschnitten ist. Dadurch ergeben sich Spielräume, so daß auch andere Mitarbeiter in diese Aufgaben hineinwachsen könn(t)en. Zweitens sind die konkreten Bemühungen, versäumte Qualifizierungen (Training-on-the-Job) nachzuholen, in SG2 ausgeprägter als in SG1. SG2 nutzt so die Selbstorganisationsmöglichkeiten intensiver, um sich im Aushandlungsprozeß um die Arbeitskraftnutzung günstigere Bedingungen zu erarbeiten. Es zeigt sich, daß beide Gruppen im Prinzip gute Chancen haben, Einfluß auf die Arbeitsgestaltung zu nehmen.²

Der steinige Weg zur Gruppenintegration

Aushandlungsprozesse innerhalb der Gruppe müssen nicht zwangsläufig harmonisch verlaufen, oft ist das Gegenteil der Fall. Ob ein Konsens oder wenigstens ein tragfähiger Kompromiß gefunden werden kann, ist entscheidend. Das Gruppenklima ist in diesem Zusammenhang ein wichtiger Indikator, ob die Integration aller Gruppenmitglieder gelungen ist. Gleichzeitig zeigt es, ob die notwendigen Aushandlungsprozesse in der Gruppe erfolgreich verlaufen. SG2 hat verschiedene Konflikte durchlebt und wohl auch Kompromisse gefunden. Es gibt aber dennoch kleinere Teilgruppen, die sich untereinander besser verstehen als mit den anderen. Ähnlich wie in SG1 hat es auch hier einen schmerzhaften Personalabbau von ca. 27 auf 10 Mitarbeiter gegeben, der die Kollegen verunsicherte, das Klima in der Gruppe zeitweise verschlechterte und noch immer nachzuwirken scheint. Aber auch in SG2 hat die Entwicklung dazu geführt, daß ein Kernteam zusammengewachsen ist.

¹ Vgl. 25/70 f., 25/75 ff., 25/43, 25/86, 26/34, 26/44 f., 27/62, 31/19, 31/85 f., 31/94, 31/103, GS/SG2.

² Die beiden geschilderten Entwicklungsprozesse berühren die Praxis der Selbstorganisation in wichtigen Punkten der Übernahme von Verantwortung. Dies spiegelt sich auch in der Praxis der Gruppengespräche wider, die zwar inzwischen nicht mehr so regelmäßig abgehalten werden, aber immer dann stattfinden, wenn es einen Konflikt zu bearbeiten gilt (vgl. 25/10, 25/13, 25/17, 25/20, 25/41, 25/49 ff./56, 26/3, 26/14, 26/22, 27/24, 27/31 ff., 31/95, 31/99 f., GS/SG2).

Bei der letzten Runde des Personalabbaus sei die Gruppe zum Abteilungsleiter *"befohlen"* und von ihm aufgefordert worden, fünf Kollegen zu benennen, wenn die Gruppe verhindern wolle, daß er das selbst entscheide. Die Gruppe habe dann im Gruppengespräch drei Kollegen benannt, darunter zwei, die durch übereifrige Rationalisierungsvorschläge, aufgefallen seien. Sie hätten *"die anderen Leute aufgehetzt"* und immer in der Meisterbude gegessen. Der eine habe außerdem *"seine Bänder nie leergekriegt"*, so daß die Gruppe für ihn habe mitarbeiten müssen. Diese Kollegen zu benennen, habe ganz gut *"gepaßt"*, weil sie auch erst später in die Gruppe gekommen seien. Ein Kollege sei dann in die Instandhaltung gegangen, und ein weiterer Kollege habe aus gesundheitlichen Gründen die Abteilung gewechselt.

Die Gruppe nutzte also die Möglichkeit u.a., um unliebsame Kollegen loszuwerden. Seit dem diese Mitarbeiter nicht mehr in der Gruppe seien, gebe es keine Probleme mehr und die Stimmung in der Gruppe sei *"total astrein"* geworden, sagt Thomas. *"Die meisten, die jetzt noch über sind, die kennen sich auch schon alle 10 bis 15 Jahre, weil wir sind noch fast alter Stamm aus der Gießerei, und da läßt man dann immer neuere andere doch etwas mehr außen vor stehen. Also, 'n bißchen denkt man sich-, denkt man dann immer mehr auch an sich selbst und an die älteren Kollegen, also das ist schon ganz klar"*, meint Harry.¹

Die gegenseitige Hilfe ist ein wichtiger Indikator für das Gruppenklima und die Integration der einzelnen in die Gruppe. Im Falle von SG2 zeigt sich, daß sich der „alte Stamm“ doch noch weiter teilt:

Anfangs habe *"jeder eben stur seine Arbeit gemacht"*, aber mittlerweile helfe man sich gegenseitig. Für die Gesprächspartner hat das einen hohen Stellenwert und wird als ein wichtiges Merkmal von Gruppenarbeit verstanden. Es gebe andererseits Kollegen, denen eher nicht geholfen werde. Man unterscheide zwischen *"Kriechern"* und *"Kumpeln"*, meint Mirko. Es seien vor allem vier Gruppenmitglieder, die sich regelmäßig gegenseitig unterstützen würden bzw. zusammenhalten, um sich besser durchsetzen zu können und um gemeinsam Pause zu machen. Nach Bruno leidet allerdings der Teamgeist, denn um ihre Interessen zu wahren, hätten diese Kollegen einem langsamer arbeitenden Gruppenmitglied nicht geholfen, sondern dafür gesorgt, daß es bei nächster Gelegenheit die Gruppe habe verlassen müssen. Insbesondere Edgar nimmt eine Sonderrolle ein, die u.a. darauf zurückzuführen ist, daß er als Systemregulierer oft die Meistervertretung übernimmt. Er selbst fühlt sich in dieser Rolle sehr wohl, aber einige Kollegen gehen auf Distanz, weil er sich als der *"größte Chef"* aufführe, und sich beim Meister beliebt machen wolle.²

Aus verschiedenen Zusammenhängen wird deutlich, daß es Differenzen in der Gruppe gibt: Eine starke Kerngruppe von ca. vier Mitarbeitern hält zusammen und unterstützt sich. Insbesondere einem Gruppenmitglied gegenüber besteht eine größere Distanz, die dieser auch spürt. Er versucht, sich durch seine fachliche Autorität - die auch anerkannt wird - zu behaupten.³

Die Gruppe stellt aber durchaus ihre integrierende Kraft unter Beweis. Ein gesundheitlich eingeschränkter Kollege wurde z.B. in die Gruppe integriert, indem ihm ein Stamm-Arbeitsplatz überlassen wurde.⁴ Dies war für die anderen Gruppenmitglieder insofern eine schmerzliche

¹ Vgl. 25/13 ff., 26/15 ff., 26/28, 31/24 ff.

² Vgl. 25/11, 25/26 ff., 25/66 f., 26/12, 26/33, 26/37, 26/62, 26/63, 27/17 f., 31/92, 34/47, GS/SG2.

³ Vgl. 27/36, 27/12, 27/13, 27/18 ff., 27/27, 27/36, 27/59, 27/63, 27/67, 27/72 ff., 31/77. Das persönliche Klima zwischen den Kollegen bewerten in der aktuellen Situation fast alle positiv (87,5%) (vgl. Tabellen F0111, F0112, F0901 und F0903 im Anhang).

⁴ Die Gruppe hat beschlossen, diesem die beliebte Fahrtätigkeit zu überlassen, damit er nicht in einen anderen Arbeitsbereich habe versetzt werden müssen. Als diese Entscheidung gefallen sei, wären allerdings noch mehrere Fahrer eingesetzt gewesen. Mirko ist sich daher nicht sicher, ob heute auch noch alle so abstimmen würden. Bedeutsam sei

Entscheidung, als es sich um einen beliebten Arbeitsplatz handelt, über den nun nicht mehr rotiert werden kann. Gegenseitige Unterstützung unterstreicht also den Erfolg des gruppeninternen Aushandlungsprozesses.

Die Gruppenintegration ist nach diesen Schilderungen zu urteilen ambivalent. Harry faßt die Stimmung so zusammen, daß nicht *"nur eitel Sonnenschein"* herrsche, sondern Kompromisse geschlossen werden müßten (31/77). Es läuft in der Gruppe nicht immer harmonisch, es gibt Kollegen, die sich untereinander besser verstehen und eher gegenseitig helfen; andererseits hat die Gruppe aber Kompromisse gefunden, mit denen sie leben kann - das haben auch schon die Beschreibungen zur Praxis der Selbstorganisation gezeigt.

2.3.5. Zusammenfassung und Schlußbetrachtung

In beiden Gruppen hat über die Jahre ein (dramatischer) Gruppenentwicklungsprozeß stattgefunden, der dazu führte, daß sich relativ stabile Kerngruppen gebildet haben. Die drastischen Personalabbaumaßnahmen haben die Bildung der Gruppenidentität unterstützt, weil "Quertreiber" ausgeschlossen werden und sich die Kerngruppen festigen konnten. Die neu aufgenommenen Mitarbeiter sind nicht so stark integriert und bilden insofern auch eine Randbelegschaft, als sie bei Personalabbaumaßnahmen als erste die Gruppe verlassen müßten. Ein ausgestandener Konflikt mit dem Meister hat in SG2 sowohl die Gruppe gestärkt, als auch die Kooperation mit dem Meister verbessert. In beiden Gruppen gibt es hin und wieder Störungen durch "Cliquesbildung" (SG1) oder durch Konflikte mit einzelnen Mitarbeitern (SG2), die sich aber nicht so gravierend auswirken, daß sie das Gruppenklima entscheidend beeinflussen würden. Die Stimmung ist in beiden Gruppen insgesamt gut.

Charakteristisch für beide Gruppen der Spritzgießerei ist die **Polarisierung der Arbeitssituation**. Das strukturinnovative Konzept von Gruppenarbeit, das Qualifizierung aller Mitarbeiter auf das gleiche Niveau und eine Einstufung in die gleiche Lohngruppe vorsah, ist in der aktuellen Situation nur unzureichend verwirklicht. Statt dessen haben in beiden Gruppen Dequalifizierungen stattgefunden, die die Einheitlichkeit des Aufgabenprofils und die Einsatzflexibilität einschränken, und die auf der Ebene der betrieblichen Integration einen Gestaltungsansatz von Gruppenarbeit hervorgebracht haben, der ursprünglich nicht intendiert war. Für diesen Prozeß sind mehrere Gründe ausschlaggebend, die sich wechselseitig beeinflussen:

- Es haben schon in einer frühen Phase der Gruppenentwicklung **Rollenfestlegungen** stattgefunden. Besonders qualifizierte Anlagenführer und Personen, die die Qualifizierung von sich aus sehr aktiv vorangetrieben haben, nehmen seit Jahren regelmäßig die Funktion des Systemregulierers wahr. Da über die Position nicht vollständig rotiert wird, verfügen sie als einzige über die notwendige Routine, um mit allen anfallenden Problemen fertig zu werden. Die neu in die Gruppe aufgenommenen Mitarbeiter werden nicht mehr als Anlagenführer qualifiziert, so daß sie von vornherein auf die Aufgabe des Maschinenbedieners festgelegt sind.
- Die Rollen haben sich dadurch weiter verfestigt, daß die Systemregulierer in der Regel die Meistervertretung übernehmen. Sie benötigen für diese Aufgabe große Flexibilität und können daher eher nicht auf die produktiven Arbeitsplätze gesetzt werden. Regelmäßig ergibt sich daher die **Doppelrolle Systemregulierer/Meistervertreter**. Mit dieser Funktion sind außerdem weitere Entscheidungskompetenzen verbunden, und der Abstand zu anderen Kollegen

auch, daß Boris ein hilfsbereiter Kollege sei, denn sonst hätte die Gruppe ihn wahrscheinlich schon *"abgesägt"*, meint Mirko. Boris sei z.B. durchaus bereit, einmal für einen anderen Kollegen an die Maschine zu gehen, wenn der z.B. eine Verletzung habe (vgl. 25/10, 25/11, 25/14, 25/49, 25/70, 26/46, 31/31).

vergrößert sich. Dies ist noch gravierender geworden, nachdem im Bereich eine Meisterstelle weggefallen ist, und sich die Tendenz abzeichnet, daß die beiden vorhandenen Meister sich von Schichtmeistern zu schichtentkoppelten Meistern entwickeln. Die Funktion des Meistervertreters wird dadurch wichtiger denn je. Im Prinzip entsteht in den Gruppen eine Art Vorarbeiterfunktion und eine interne Hierarchie bildet sich. Die Vorgesetzten unterstützen diesen Prozeß, weil sie das Interesse an fachlich hoch qualifizierten Vertretern haben.

- Die Mitarbeiter wurden in relativ kurzer Zeit zu Anlagenführern qualifiziert. Ein **“Training on the Job”** hat für die meisten nicht bzw. nur **unzureichend** stattgefunden. Teilweise mußten sie ihre Qualifikation für systemregulierende Aufgaben nie unter Beweis stellen. Einzelne Mitarbeiter schätzen sich selbst so ein, daß ihnen das technische Verständnis für diese komplexen Aufgaben fehlt. Ein großer Teil der Anlagenführer traut sich heute nicht mehr zu, den Arbeitsplatz des Systemregulierers auszufüllen. In anderen Fällen, wurde die höhere Personalbemessung in den ersten Jahren der Gruppenarbeit, die dazu gedacht war, Qualifizierungsmaßnahmen zu unterstützen, von den Gruppen selbst dafür mißbraucht, Arbeitskräfte an andere Abteilungen auszuleihen. Darüber hinaus haben die Rollenfestlegungen und der Verzicht auf Rotation über die Position des Systemregulierers dazu geführt, daß die Routine und damit die Qualifikation für diese Tätigkeiten verloren ging.
- Die heutigen Anlagenführer wurden - zumeist über eine automatische “Zeitschiene” - stufenweise in höhere Lohngruppen befördert. Sie haben sich in ihrer Situation **eingrichtet** und ihren **Qualifikationserhalt stark vernachlässigt**, zumal ihnen diese Aktivität auch nicht ausdrücklich abverlangt wurde. Zu ihrer Dequalifikation haben die meisten Mitarbeiter in erheblichem Maße selbst beigetragen, in dem sie die Chancen zu weitergehender Qualifikation nicht genutzt haben. Die Motivation für eine Requalifizierung setzte erst in der aktuellen Situation ein, da ihnen möglicherweise ein Lohngruppenverlust droht.

Durch Gruppeneinfluß ist es zu einer Änderung auf der Ebene der Rationalisierungs-Transformation gekommen, die vom ursprünglichen betrieblichen Gruppenarbeitskonzept nicht gewollt war. Zugespitzt heißt das, daß die Polarisierung der Arbeitssituation zu einem erheblichen Anteil aus der Praxis der Selbstorganisation resultiert, ohne daß die Gruppen es auf diese Entwicklung angelegt hatten. Vielmehr spricht einiges dafür, daß ein Modus der Arbeitskraft-Transformation gefunden wurde, der den (kurzfristigen) Interessen der einzelnen Beschäftigten entgegenkam und dem Betrieb immer noch genügend Flexibilität bot. Mit der Zeit wurde dieser Modus für den Betrieb immer attraktiver, zumal die starke Rolle der Systemregulierer der geforderten fachlichen Routine entgegenkam und für die Meistervertretung immer wichtiger wurde. So wurde ein Leistungskonsens ausgehandelt, der erst jetzt in einer Situation brüchig zu werden droht, in der von den betrieblichen Vorgesetzten die Strategie verfolgt wird, die Angemessenheit der Lohngruppe bei einigen Beschäftigten in Frage zu stellen.

Die Integration hochqualifizierter Anlagenführer- oder Systemregulierer-Tätigkeiten im Rahmen von Gruppenarbeit ist ein Thema von allgemeinem Interesse. Während des Forschungsprojektes haben wir verschiedene Modelle kennengelernt:

- *Rohbau*: Die Anlagenführer stehen neben den Gruppen (offiziell kein Anlagenführer-Team), aber eine bestimmte Anzahl von Anlagenführern ist den einzelnen Arbeitsbereichen der Gruppen zugeordnet. Eine Integration findet nicht statt, aber man arbeitet bei Bedarf zusammen.
- *Frontend-Montage*: Es gibt ein Anlagenführerteam, das Aufgaben für die ganze Halle übernimmt und bei Bedarf gerufen wird. Keine Integration.

-
- *Spritzgießerei*: Integration von Anlagenführern/Systemregulierern in die Gruppen, aber aus der praktizierten Selbstorganisation und aufgrund des Aushandlungskompromisses mit den betrieblichen Vorgesetzten resultiert eine polarisierte Gruppenstruktur.

Das innovative Konzept in der Spritzgießerei, die Systemregulierer in die Gruppen zu integrieren und gleichzeitig weitgehend identische Arbeitssituationen zu schaffen, hat den Praxistest auf Dauer nicht bestanden. Die Aushandlungsprozesse in der Spritzgießerei zeigen, daß der in der Gruppe ausgehandelte Leistungskompromiß, heterogene Arbeitssituationen zu schaffen, das ursprüngliche Gestaltungskonzept verändert hat. Die Vorgesetzten haben diesen Leistungskompromiß gefördert, da sie das Interesse haben, hochqualifizierte Gewährleistungsarbeiter und Meistervertreter ansprechen zu können. Die Gefahr ist groß, daß diese Entwicklung zu einer Vorarbeiterstruktur führt. Zur Zeit arbeiten die Gruppen dieser Tendenz entgegen, stark motiviert durch das Interesse am Lohngruppenerhalt. Die vom Betrieb geschaffene organisatorische Struktur hat diese Entwicklung ebenfalls begünstigt, in dem die Meister-Stellen reduziert worden sind und dadurch der Ruf nach zentralen und qualifizierten Ansprechpartnern laut wurde. Prinzipiell ließe sich durch Stärkung der Gruppensprecherfunktion auch ein solcher Ansprechpartner gewinnen. Daß dieser Weg nicht favorisiert wird, liegt nicht zuletzt an dem mehr oder weniger unbewußt ausgehandelten Kompromiß, den Gestaltungsansatz in Richtung heterogene Arbeitssituationen zu verändern.

2.4. Fahrzeug-Endmontage: Schleichende Retraditionalisierung

2.4.1. Leistungspolitik und Kontrollkonzept

In der Fahrzeug-Endmontage wurde mit der Einführung von Gruppenarbeit an der klassischen tayloristischen Fließfertigung mit kurzen Taktzyklen nichts grundsätzlich verändert. Jede Arbeitsgruppe montiert einen bestimmten Umfang an Bauteilen, während die Karossen in gleichmäßigem Tempo über das Band transportiert werden. Es handelt sich durchweg um einfache manuelle Montagetätigkeiten, die sich etwa alle 70 Sekunden wiederholen.

Leistungspolitisch verfolgt der Betrieb damit das Ziel einer starken Habitualisierung der Arbeitsgänge, um eine hohe Leistungsintensität zu erreichen. Rationalisierungsmaßnahmen sind zumeist darauf gerichtet, zeitraubende Arbeitsgänge zu eliminieren oder zu optimieren und die Bandgeschwindigkeit zu erhöhen. Das **klassische tayloristische Kontrollkonzept** stützt sich auf die zeitliche Kontrolle über das Fertigungssystem. Jeder Arbeiter muß im Durchschnitt die Vorgabezeiten einhalten, sonst „geht er ab“ und muß weiter in die Bereiche der folgenden Montagegruppen hetzen, um seine Arbeit zu verrichten. Nur durch erhöhte Leistungsintensität oder die Hilfe von Kollegen kann er den Takt wieder aufholen. Daran hat niemand Interesse abgesehen davon, daß es die Arbeit der folgenden Montagegruppe erheblich stört. Die Kontrolle über das exakt durchgeplante Fertigungssystem funktioniert daher normalerweise gut.

Für die Leistungsqualität ist einerseits jeder Arbeiter und jede Gruppe selbst verantwortlich, sie wird aber außerdem an bestimmten Kontrollstationen geprüft, in unserem Fall vor allem durch die Endkontrolle. Der ordnungsgemäße Einbau von Sicherheitsteilen muß darüber hinaus in ein Fahrzeug-Begleitheft eingetragen und persönlich abgestempelt werden. Oft achten bereits die Kollegen an den folgenden Arbeitsplätzen darauf, ob die Teile ordnungsgemäß montiert sind. Häufen sich bestimmte Fehler, meldet die Kontrollstation es unmittelbar an den Bereich zurück, in der Regel an den Meister. Eine personale Kontrolle durch den Meister findet häufig stichprobenweise statt und konzentriert sich meistens auf besonders sensible Montageaufgaben und/oder auf bestimmte Arbeiter, von denen der Meister annimmt, daß sie nicht ordentlich genug arbeiten.

Die Meister geben den Gruppen in regelmäßigen Abständen außerdem die Audit-Noten und die einzelnen Fehler bekannt. Die Gruppen sind für das Führen der Infowand zuständig, an der diese Daten visualisiert werden. Zum Zeitpunkt unserer Erhebung war geplant, den Gruppen die Kosten

der Ausschussteile transparent zu machen. Dieses Vorgehen deutet darauf hin, daß durch Kontrolle allein keine 100%-ige Qualität erzielt werden kann, sondern ein konsensorientiertes Vorgehen das Kontrollkonzept ergänzen muß. Es wird daher versucht, über Visualisierung Kostenbewußtsein zu entwickeln, am tayloristischen Kontrollkonzept ändert das nichts grundlegendes.

Einzelne Gruppenmitglieder werden im Rahmen von KVP-Workshops an Optimierungsmaßnahmen beteiligt, über die in den Gruppengesprächen informiert wird. Die Auswirkungen auf das Kontrollkonzept sind letztlich nicht gravierend, weil die Maßnahmen nicht regelmäßig und konsequent als Aufgabe in die Gruppen integriert wurden. Zu Beginn der Gruppenarbeit haben viele Gruppen von sich aus bereitwillig und begeistert an Optimierungsmaßnahmen gearbeitet, nicht weil sie für das Unternehmen Produktivitätsvorteile gesehen haben, sondern vor allem, um sich die Arbeit leichter zu gestalten. In dieser Zeit wurden z.B. auch die Materialregale auf Wunsch der Mitarbeiter umgestellt. Hier zeigten sich Ansätze eines konsensorientierten Vorgehens, um die Arbeitskraft-Transformation im Rahmen einer Rationalisierungs-Transformation zu verfolgen. Die Bedeutung von Prozeßoptimierung ist im Laufe der Zeit geringer geworden und heute nur noch auf sporadische KVP-Workshops beschränkt.

Gerade die Diskrepanz zwischen den Anfangserfahrungen und der heutigen Praxis spielt in den Gruppen eine Rolle, wie wir noch sehen werden. Die Möglichkeiten für Aushandlungsprozesse scheinen geringer geworden zu sein, wenn man diese Entwicklung zum Maßstab nimmt. Besonders groß waren sie aufgrund des tayloristisch orientierten Produktionsverfahrens ohnehin nie. Von den Ressourcen der Selbstorganisation her böten sich allerdings Möglichkeiten für die Gruppen, ihren Einfluß auszudehnen. Warum das nur sehr begrenzt gelungen ist, werden wir in der Beschreibung der Gruppensituationen zeigen.

2.4.2. Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Untersuchungsbereich

In keinem der von uns untersuchten Produktionsbereiche wurde uns der Unterschied zwischen Anfangsphase von Gruppenarbeit und der aktuellen Situation so nachhaltig von den Experten und den Beschäftigten vor Augen geführt wie an der Montagelinie. Wir sehen dafür zwei Gründe: Zum einen wurde die Gruppenarbeit mit einem erheblichen Ressourcenaufwand und einem beachtlichen Elan eingeführt. Wie bereits erwähnt, wurden ein "Poolteam" sowie ein "Umsetzungsteam" eingerichtet. Zudem stand der damalige Abteilungsleiter hinter der Gruppenarbeit, was sich darin zeigte, daß die Initiativen der Gruppen sehr ernstgenommen und unterstützt wurden. Wenn damals z.B. ein "Externer", d.h. ein Verantwortlicher aus den vorgelagerten oder den indirekten Bereichen, zu einem Gruppengespräch eingeladen wurde, so war sichergestellt, daß er auch erschien. Heute ist das nicht mehr so, und selbst der Meister betont, daß man *"nach einem Jahr Teamarbeit ... anrufen [konnte] wen man wollte, es hat sich nichts mehr gerührt"* (M/MO1). Man begann also mit sehr viel Schwung, der auch von den Beschäftigten weitergetragen wurde, die hochmotiviert agierten. In der Zwischenzeit ist davon an der Montagelinie nur noch wenig zu spüren, und als Ursache dafür wurde uns u.a. immer wieder der Weggang des Abteilungsleiters genannt, da seine Nachfolger Gruppenarbeit weit weniger unterstützten (z.B. GS/MO). Allerdings ist das nachlassende Interesse an Gruppenarbeit an vielen einzelnen Punkten spürbar, die darauf hinzielen, die Produktivität durch zentral gesteuerte Maßnahmen zu erhöhen und nicht mehr auf die Selbstorganisation und die darüber zu erzielenden Produktivitätsgewinne zu setzen. Exemplarisch kann das an den Optimierungsmaßnahmen festgemacht werden.

Das Beispiel der Einstellhilfe für das "SAD" (Schiebe-Aufstell-Dach) zeigt, daß früher die Initiative von der Gruppe ausging und anschließend der Prozeß von der Gruppe, Vorgesetzten und externen Fachleuten weitergetragen wurde. Die daraus resultierende Veränderung brachte für das Unternehmen Produktivitätsvorteile, denn zwei Mitarbeiter

konnten eingespart werden, und die verbliebenen Beschäftigten profitieren durch erhebliche Arbeiterleichterungen. Die während unserer Untersuchung begonnene Optimierungsmaßnahme (Stückzahlerrhöhung) unterscheidet sich von der früheren maßgeblich. Diesmal wurde der Prozeß von der Bereichsleitung und der Fachabteilung (Industrial Engineering) initiiert und es wurde nicht mehr die gesamte Gruppe einbezogen, sondern nur noch eine zweiköpfige Delegation. Zudem bedeutet sie in der ersten Stufe (Steigerung von 233 auf 267 Fahrzeuge) für die Beschäftigten eine nachhaltige Leistungsverdichtung, denn die Verkürzung der Wegstrecken und die Veränderung der Arbeitsorganisation sind erst mit der zweiten Stufe (Steigerung auf 288 Fahrzeuge) verknüpft. Diese Unterschiede werden von den Beschäftigten sehr genau wahrgenommen, und die Maßnahme stößt insgesamt eher auf Ablehnung als auf Akzeptanz. Ein Mitarbeiter betont z.B. daß er sich nicht ausreichend beteiligt fühlt, und daß eine solche Maßnahme früher anders gelaufen wäre. Er kritisiert, daß *"die ... bis an die Grenzen [gehen], wo sie dich hin haben wollen"* (36/9 f.).

Für die Beschäftigten geht durch diesen Wandel eine Möglichkeit verloren, Einfluß zu nehmen, Anerkennung zu erlangen und das Gefühl zu haben, ernstgenommen zu werden. Von daher überrascht es nicht, daß diese Veränderung bedauert wird und Enttäuschungen verursacht. Aber im Gegensatz zur Frontend-Fertigung, in der die Einführungsphase zum Zeitpunkt unserer Untersuchung bereits sieben Jahre zurücklag, sind die Erinnerungen an die positiven Erfahrungen mit Gruppenarbeit noch lebendig.¹

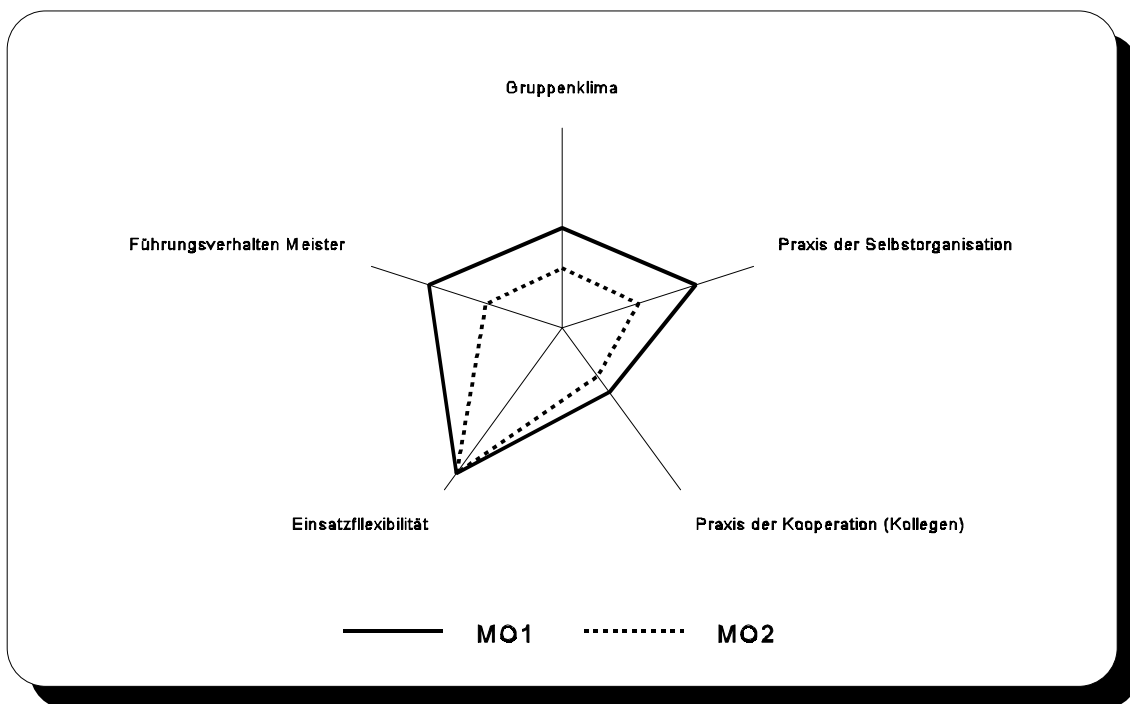


Abbildung 20: Gruppensituationen in der Fahrzeug-Endmontage

Die Fahrzeug-Endmontage ist ein Beispiel für die Retraditionalisierung der Gruppenarbeit.² Das Ziel des Unternehmens, sich die Kreativitäts- und Selbststeuerungspotentiale der Beschäftigten zu nutzen zu machen, kann darüber hinaus einen dauerhaften Einbruch erfahren und zukünftige Prozesse der Rationalisierungs- und Arbeitskraft-Transformation beeinflussen. Die Erfahrungen wirken nach, und daher ist es fraglich, ob sich diese Beschäftigten noch einmal auf solche

¹ Mit der Einführung der Gruppenarbeit begann man Mitte 1993 in einem Pilotprojekt. Im Frühjahr 1994, also ca. zwei Jahre vor unserer Untersuchung, war sie an der gesamten Montagelinie eingeführt.

² Nach Abschluß unserer Forschungsarbeiten im Werk wurde der Prozeß der Retraditionalisierung fortgesetzt, z.B. wurde das Poolteam abgeschafft.

Gruppenarbeitsexperimente einlassen werden. Mit ihnen einen Leistungskonsens zu erzielen, dürfte erheblich schwieriger geworden sein.

Trotz dieser pessimistischen Hypothese zeigen unsere Fallstudien doch auch Unterschiede in der Verarbeitung solcher Entwicklungsprozesse. Die beiden untersuchten Gruppen in der Fahrzeugendmontage unterscheiden sich insofern voneinander, als MO1 versucht, sich Spielräume zu verschaffen, während die Mitarbeiter in MO2 sehr frustriert sind und sich keine Hoffnungen auf eine Verbesserung der Situation machen. Der Unterschied ist vor allem bei der Praxis der Selbstorganisation feststellbar, steht aber auch in enger Wechselwirkung mit dem Gruppenklima.

Die jeweiligen Meister verstärken im Prinzip die Gruppentendenzen bzw. Meister und Gruppe ergänzen sich. Gemeinsamer Ausgangspunkt ist für die beiden Gruppen das Fertigungssystem und die in beiden Gruppen praktizierte vollständige Rotation über alle Arbeitsplätze, d.h. das Aufgabenprofil ist einheitlich und damit ist eine hohe Einsatzflexibilität verbunden. Ein Grund für den Unterschied zwischen beiden Gruppen ist die prekäre Personalsituation in MO2 (ein Dauerkranker, dadurch geringere Brutto-Stärke), die die Handlungsspielräume der Gruppe einschränkt und den Leistungsdruck auf die Beschäftigten verschärft. In den beiden Fallbeschreibungen arbeiten wir die Unterschiede, insbesondere bezogen auf die Aushandlungsprozesse auf der Ebene der Arbeitskraft-Transformation heraus.

2.4.3. MO1: Strategien, um die letzten Freiräume zu erhalten

Betriebliche Integration: Abgrenzungskonflikte zwischen Gruppe und Meister

Die Gruppe ist offiziell für die Feststellung der Anwesenheit, die Arbeitseinteilung, die Urlaubsplanung, die Qualifizierungsplanung und die Qualifizierung der Gruppenmitglieder verantwortlich.¹ Der Meister, der diese Aufgaben vor der Einführung von Gruppenarbeit übernommen hat, muß also einen Teil seiner Verantwortung an die Gruppe abgeben. Im Kleinen bemißt sich daran, ob die Selbstorganisation im betrieblichen Alltag tatsächlich greift. In MO1 entstehen dabei immer wieder "Grenzkonflikte" zwischen Gruppe und Meister:

Bei **Verleihungen**, so erklärt uns der Meister, sei grundsätzlich der Gruppensprecher verantwortlich. Sollte dieser eine Verleihung ablehnen, wirke der Meister in Notfällen jedoch darauf hin, daß *"er doch einen Mann hingibt"*. Wer ausgeliehen werde, entscheide ebenfalls die Gruppe (M/MO1). Nach den Schilderungen der Beschäftigten jedoch habe der Meister bei Verleihungen den Gruppensprecher oft übergangen und, obwohl es in der Gruppe auch für die Verleihungen eine Rotationsregel gebe, immer wieder den gleichen Kollegen an eine andere Produktionslinie geschickt. Dabei habe er auch die Entscheidung der Gruppe ignoriert, einen Kollegen zur Qualifizierung in eine der Nachbargruppen zu geben.²

Eine zweite Regelung besagt, daß benötigtes Personal aus dem Poolteam beschafft werden kann. Der Gruppensprecher solle eigentlich dafür zuständig sein, sagen die Mitarbeiter, aber in der Realität habe das der Meister *"gleich an sich gerissen"*.³

Meister und Gruppe nehmen ihr Verhalten völlig unterschiedlich wahr. Der Meister sieht sich selbst als einen Vorgesetzten, der bei Problemen immer ansprechbar ist, der sich zurückhält und die Beschäftigten gewähren läßt, der sich vor seine Leute stellt, und der schließlich die Zuständigkeiten der Gruppe und des Gruppensprechers akzeptiert. Für die Beschäftigten ist der Meister dagegen *"dickköpfig und stur"*, mische sich überall ein und gestehe der Gruppe nicht zu, Entscheidungen allein zu treffen (vgl. M/MO1, 36/16, 45/13).

¹ Vgl. 36/3, 38/42, 38/47, 40/28, 42/4, 45/25, 45/9 u.v.m.

² Vgl. 36/49, 40/19, 42/14, 42/31, 43/18, 45/31.

³ Vgl. 36/74, 38/88, 40/11. Zur Urlaubsplanung vgl. 36/10, 36/67, 42/6, 45/46.

D.h. die Gruppenmitglieder sehen die Praxis der Selbstorganisation durch den Meister sehr eingeschränkt. Der Konflikt zwischen Meister und Gruppe fand seinen Höhepunkt schließlich in der Einschätzung der Rolle des Gruppensprechers.

In den Interviews wird dem Meister vorgeworfen, er habe früher den Gruppensprecher nicht *"für vollgenommen"*, ihn häufig übergangen und sich in seine Aufgabenbereiche eingemischt. Der Meister habe den Gruppensprecher wie einen *"Sklaven"* behandelt, ihn als *"Teamfuzzie"* oder *"Lauffuzzie"* bezeichnet. Bernd kritisiert, daß der Meister, wenn er *"Teamsprecher zu mir!"* gerufen habe, erwartet hätte, daß dieser sofort gekommen sei, obwohl er seine Arbeit nicht einfach hätte liegen lassen können. Schließlich habe der Gruppensprecher sein Amt *"hingeschmissen"*.¹

Da unter diesen Umständen niemand bereit war, einen neuen Gruppensprecher zu wählen oder gar die Funktion zu übernehmen, eskalierte die Situation zum **Konflikt um die Gruppensprecher-Nachfolge**.² Die Frage, ob die Gruppe einen Gruppensprecher hat, ist symbolisch sehr bedeutsam, weil diese Funktion eine der Säulen der Selbstorganisation darstellt. Im Außenverhältnis geht es damit auch um die Führungsqualitäten des Meisters, nämlich ob es ihm gelingt, Gruppenarbeit in seinem Bereich erfolgreich umzusetzen. Da wir dieses Thema ausführlich in einer Tiefeninterpretation behandelt haben, beschränken wir uns an dieser Stelle auf eine sehr knappe Schilderung des Konfliktverlaufes:³

Während der Meister im Urlaub war, hat Felix die Gruppensprecherfunktion *„hingeschmissen“* und niemand ist bereit gewesen, die Nachfolge anzutreten. Nach seiner Rückkehr hat der Meister darauf gedrängt, daß ein neuer Gruppensprecher gewählt wird. Es ist ein Gruppengespräch angesetzt worden, an dem auch ein Mitglied des Umsetzungsteams teilgenommen hat. In diesem Gespräch seien dem Meister die Gründe dafür mitgeteilt worden, warum niemand mehr das Gruppensprecher-Amt übernehmen wolle (siehe oben). Zunächst sei der Meister *"sauer"* gewesen, habe sich *"verteidigt"* und wollte sich *"rauswinden"*, aber schließlich habe er doch *"eingelenkt"*. Daraufhin hätten Karl-Heinz und Richard ihre Bereitschaft erklärt, die Funktion zu übernehmen.⁴ Dieses Gespräch lag zum Zeitpunkt unserer Erhebung ca. ein Jahr zurück. Karl-Heinz ist seit dem Gruppensprecher und Richard sein Stellvertreter und potentieller Nachfolger.

Von diesem Zeitpunkt an sei die Zusammenarbeit mit dem Meister besser geworden, denn er habe sein Verhalten verändert, meinen die meisten Gruppenmitglieder, auch wenn einzelne noch skeptisch sind (vgl. 36/28 f., 36/47, 43/19).

Die Lehre, die die Gruppe aus diesem Konflikt zieht, lautet: Man müsse dem Meister auch *"Paroli bieten"*, sich auch mal durchsetzen können, ihm auch mal *"die Stirn bieten"*. Und Karl-Heinz entspricht diesen Anforderungen und handelt auch dementsprechend. Bis auf eine Ausnahme, sind alle Kollegen der Meinung, daß die Zusammenarbeit zwischen Karl-Heinz und dem Meister funktioniere. Daher kann es nicht überraschen, daß er bereits seit dem Konflikt im Amt ist, obwohl der Gruppensprecher eigentlich alle zwei bis drei Monate neu gewählt werden soll. Schließlich könnte durch einen anderen Gruppensprecher erneut *"Unruhe"* entstehen.⁵

Die betriebliche Integration der Gruppe scheint in diesem Fall vor allem deshalb gelungen zu sein, weil eine Persönlichkeit zum Gruppensprecher gewählt wurde, die offenbar vom Meister anerkannt und von der Gruppe akzeptiert wird. Bei genauerer Betrachtung — die wir im folgenden

¹ Vgl. 36/47, 40/8, 40/11, 42/32 f., 45/31, GS/MO1.

² Vgl. 36/11 ff., 40/8, 42/34, 43/18.

³ Siehe Textinterpretation: "Ein Gruppensprecher allein macht noch keine Gruppenarbeit" (Kapitel III.4).

⁴ Vgl. 36/28, 36/45, 36/47, 38/20, 38/21, 38/102, 40/8, 42/34, 42/34, 43/16, 43/20 f., 43/21, 43/43.

⁵ Vgl. 36/22 f., 36/27, 36/46, 38/100 f., 38/104, 40/10, 40/44 f., 42/43, 43/15, 43/22, GS/MO1.

vornehmen — zeigt sich, daß die Lösung des Konfliktes zwischen Gruppe und Meister labil ist, da sie zu sehr mit der Person von Karl-Heinz als Gruppensprecher und mit der von ihm verkörperten Rolle verknüpft ist.

Die Rolle des Gruppensprechers - Eine Gratwanderung zwischen Vorarbeiter und Vertreter der Gruppeninteressen

Sowohl die Gruppe als auch der Meister haben bestimmte Erwartungen an die Rolle des Gruppensprechers. Wir haben bei der bisherigen Schilderung des Konfliktes um die Gruppensprecher-Nachfolge im wesentlichen die Perspektive der Beschäftigten berücksichtigt. Bevor wir uns darauf konzentrieren, wie der jetzige Gruppensprecher seine Rolle tatsächlich ausfüllt und welche Folgen das für die betriebliche Integration und für die Gruppenintegration hat, erscheint es sinnvoll, die Vorstellungen des Meisters zu dieser Funktion zu skizzieren. Im Kern läuft dessen Sichtweise darauf hinaus, durch die Neudefinition der Rolle des Gruppensprechers einen veränderten Gestaltungsansatz von Gruppenarbeit zu implementieren.

Würde es nach dem Meister gehen, dann sollte der Gruppensprecher vom Unternehmen ernannt werden, die Funktion zeitlich unbegrenzt ausüben und auch etwas mehr Geld bekommen. *"Der Teamsprecher ist dann gleichzeitig Gruppenführer"*. Zwar bestehe dadurch die Gefahr, daß die alte Hierarchie wieder aufgebaut werde (*"Ober-Guru, Unter-Guru, Fußvolk"*), ist sich der Meister bewußt, aber dieses könne man verhindern, indem der Gruppensprecher mitarbeite und in die Rotation einbezogen sei: *"Er darf nicht außen vor stehen"* (M/MO1). Ein *"starker"* Gruppensprecher habe die Kollegen hinter sich stehen, sage aber auch einmal *"nein"* und spreche Kollegen, die *"schluren"*, auf ihre Fehler an, ergänzt der Meister seine Erwartungen an einen guten Gruppensprecher.

Es drängt sich die Vermutung auf, daß sich die Zusammenarbeit zwischen dem Meister und dem neuen Gruppensprecher nur deshalb verbessert hat, weil dieser dem Bild eines "Gruppenführers" nahe kommt. Mit der Ausgestaltung einer solchen starken, Vorarbeiter-ähnlichen Struktur besteht jedoch die Gefahr, daß die Selbstorganisation ausgehöhlt wird. Wie definiert nun der Gruppensprecher seine Rolle in diesem Zusammenhang?

Karl-Heinz sieht seine Aufgabe u.a. darin, dafür zu sorgen, daß es *"an der Linie reibungslos klappt"*. Sollte es einmal mit einzelnen Kollegen Probleme geben, so ziehe er den Mann heraus, um in Ruhe mit ihm zu reden oder sage ihm, worauf er zu achten habe (GS/MO1, s.a. 43/37). Er vertritt die Meinung, daß er als Gruppensprecher *"außen vor"* stehe. Er erfülle seine besonderen Gruppensprecheraufgaben und montiere an der Linie nur Bauteile, die nicht so häufig vorkommen würden (z.B. das Soundsystem). Wenn jedoch die *"Prozente"* sehr hoch seien, d.h. sehr viele Fahrzeuge mit den Sonderausstattungen SAD, Soundsystem oder Klima-Anlage auszurüsten sind, arbeite er voll mit. Diese Regelung sei im ersten Gruppengespräch unter seiner Leitung festgelegt worden, und alle Gruppenmitglieder wären damit einverstanden gewesen. Außerdem fungiere er als eine Art *"Springer"* und helfe überall, wenn er Zeit habe, obwohl er nach der *"Gruppenregel"* dazu nicht verpflichtet sei (GS/MO1, s.a. 40/59, 43/25).

Der Gruppensprecher sieht sich selbst also in einer Sonderrolle, die den Vorstellungen des Meisters von einem „Gruppenführer“ durchaus entspricht: Er ist im Normalfall nicht voll in die Produktion eingebunden und füllt hauptsächlich die Funktion des Gruppensprechers aus, die er u.a. als kontrollierende Aufgabe beschreibt. Diese Schilderung deckt sich mit unseren mehrwöchigen Arbeitsplatzbeobachtungen.

Die Sonderrolle basiert jedoch auf einer Gruppenentscheidung und nicht auf einer Vorgabe des Unternehmens, darauf weist der Gruppensprecher ausdrücklich hin. Ist sich die Gruppe dieser Sonderrolle wirklich bewußt, wollte sie diese tatsächlich, und trägt sie diese Entwicklung noch immer mit? — Innerhalb der Gruppe gehen die Vorstellungen zur Rolle des Gruppensprechers auseinander.

Im Gegensatz zur Beschreibung von Karl-Heinz, wonach der der Gruppensprecher nur dann mitarbeiten müsse, wenn ein hoher Anteil der Fahrzeuge Sonderausstattungen erhalte, kehrt Felix die Regel um. Der Gruppensprecher sei verpflichtet, alle Arbeiten zu machen - das ist für Felix der Normalfall - und er stehe nur dann außen vor, wenn die Gruppe gut besetzt sei.

Willi schildert einen Konflikt mit dem Meister, bei dem es um die Sonderrolle des Gruppensprechers ging. Er habe sich beim Vorgesetzten beschwert, daß Karl-Heinz nur die Soundanlage installiere, anstatt über alle Stationen zu rotieren. Auch andere Kollegen hätten diese Regelung als störend empfunden. Jonas wäre z.B. ebenfalls daran interessiert, diese Arbeit zu verrichten, denn sie sei eine gute Abwechslung zu den übrigen Tätigkeiten. Der Meister habe betont, daß er Karl-Heinz nur an diesem Arbeitsplatz sofort aus dem Produktionsprozeß heraus nehmen könne, falls er ihn brauche. Der Vorschlag Willis, daß man aus dem Poolteam einen Ersatzmann beschaffen könne, sei vom Meister ebenfalls abgelehnt worden.

Bernd meint dann auch, daß die Aufgaben des Gruppensprechers mit denen identisch seien, die früher der Vize-Meister ausgefüllt habe. Und Jonas sieht in ihm eine Hilfe für den Meister, der sich zudem wie ein traditioneller Meister verhalte, z.B. indem er Kollegen einteile, ohne zu fragen, und dabei einige Leute bevorzuge.¹

Diese Interviewpassagen stellen zwei Aussagen der bisherigen Situationsbeschreibung in Frage. Zum einen wies Karl-Heinz darauf hin, daß seine Sonderrolle von allen Gruppenmitglieder getragen werde. Insbesondere Willi und Jonas artikulieren diesbezüglich Kritik und formulieren die Forderung, daß der Gruppensprecher voll mitrotieren solle. Der Meister und der Gruppensprecher bilden offenbar ein Bündnis, das sie gegen Angriffe verteidigen. Mit der starken Gruppensprecher-Rolle können beide ihre Interessen am besten wahren; der eine hat einen ständigen und kompetenten Ansprechpartner, der andere hat sich einen Status geschaffen, der ihm mehr Dispositionsspielräume und bessere Möglichkeiten der Belastungsregulation garantiert.

Die Mehrheit der Gruppe scheint diese Situation mitzutragen, weil sie sich selbst Vorteile davon verspricht. Der Gruppensprecher übernimmt eine Pufferfunktion im Außenverhältnis, die früher kein anderer so gut ausfüllen konnte (sie wurden vom Meister vielmehr als „Teamfuzzi“ verunglimpft), und er hat eine integrierende Funktion im Innenverhältnis, in dem er Streitereien zwischen Kollegen schlichtet (38/10, 38/109). Vor allem aber, und das scheint für die Gruppenmitglieder von besonderer Bedeutung, lasse er sich vom Meister nicht allzu viel sagen und mache ihm deutlich, *„was möglich ist und was nicht“* (36/14, 36/23).

Die bisherige Darstellung spiegelt sehr genau die Ambivalenz der Gruppensprecherfunktion wieder. Sie beinhaltet sowohl Teile der Vorarbeiterrolle als auch Anteile der Rolle des "Wächters" über die Gruppeninteressen und klassische Gruppensprecher-Aufgaben. Die damit verbundenen Schwierigkeiten beschreibt Bernd als Pufferfunktion zwischen Meister und Gruppe, die das Amt wenig attraktiv mache. Schlage er sich auf die Seite des Meisters, bekomme der Gruppensprecher Schwierigkeiten mit der Gruppe, vertrete er die Interessen der Gruppe, gebe es Ärger mit dem Meister (40/8). Aber diese schwierige Gratwanderung beherrscht Karl-Heinz offenbar, und er wird

¹ Vgl. 40/17, 42/13 ff., 45/17, 45/50

dafür mit einer exklusiven Sonderstellung in der Gruppe S dem leichten Arbeitsplatz¹ S entschädigt.

Der Kompromiß, der hier zwischen Meister und Gruppe gefunden worden ist, garantiert die betriebliche Integration der Gruppe. Der Meister hat einen akzeptablen Ansprechpartner, der innerhalb der Gruppe eine starke Position hat, und so dem eigentlichen Wunsch des Meisters nach einem Vorarbeiter sehr nahe kommt. Daher kann er ihm vertrauensvoll *"ein bißchen freie Hand"* (36/46) lassen. In ihrem Innenverhältnis hat die Gruppe die Rolle des Gruppensprechers entsprechend gestärkt, weil dies dem gemeinsamen Interesse entgegenkommt, sich möglichst gut gegen Ein- und Übergriffe des Meisters abzugrenzen und insgesamt ernst genommen zu werden. Bis auf wenige Ausnahmen sind die Gruppenmitglieder daher mit dem aktuellen Gruppensprecher sehr zufrieden, denn er ist Garant für eine funktionierende Zusammenarbeit mit dem Meister, d.h. letztlich für weniger Ärger und größere Spielräume. Dafür nehmen sie auch in Kauf, daß sie ihm große Handlungsspielräume erarbeiten, sie ihn gewissermaßen freistellen. Die Sonderrolle ist der Preis, den die Gruppe für die Pufferfunktion von Karl-Heinz zahlen muß. Der Gruppensprecher selbst konnte schließlich seine Interessen durchsetzen, in dem er einerseits eine zentrale Rolle hat, die vom Meister ernst genommen wird, und er andererseits durch die Gruppe so stark von der normalen Arbeit entlastet wird, daß er den zusätzlichen Gruppensprecher-Aufgaben bequem nachkommen kann. So betrachtet, hat sich ein relativ starkes System mit einem „freigespielten Gruppensprecher“ im Akteure-Dreieck von Meister, Gruppensprecher und Gruppe herausgebildet. Das System scheint allerdings darauf angewiesen zu sein, daß die starke Stellung des Gruppensprechers mit Karl-Heinz besetzt wird, jedenfalls hat die Gruppe von einer erneuten Gruppensprecherwahl bisher abgesehen, obwohl eine solche nach dem Konzept alle 3 Monate vorgesehen ist. Die Akteure haben also auch in diesem Fall in den Gestaltungsansatz eingegriffen. Eine Minderheit in der Gruppe fühlt sich zwar nicht richtig integriert, darauf deuten vereinzelte Interviewbeiträge hin. Doch dies bedeutet im Moment noch keine Gefahr für die Gruppenstabilität, da die Mehrheiten relativ klar sind.

Erosionsmerkmale der Selbstorganisation

Eine solch starke Rolle des Gruppensprechers bedarf aber eines starken Kontrollinstrumentes der Gruppe, damit der Gruppensprecher nicht tatsächlich in die Sonderrolle eines Vorarbeiters gerät. Vor allem Gruppengespräche sind ein wichtiges Werkzeug der Selbstorganisation, sie dienen der Klärung, wie die Gruppe unter den gegebenen Produktionsbedingungen die Arbeitskraft-Transformation bewältigen will. Bei den Gruppengesprächen in MO1 hat es im Laufe der Zeit Veränderungen gegeben, die die Häufigkeit, die Organisation, die thematischen Inhalte und die Bedeutung für die Vorgesetzten betreffen.

Im Gegensatz zum wöchentlichen Turnus in früheren Zeiten finden die Gruppengespräche heute sehr viel seltener statt. Zudem würden sie heute häufiger verschoben werden oder ausfallen, weil es die Produktion erfordere. Der Gruppensprecher sei nun außerdem verpflichtet, die Themen mit dem Meister im Vorfeld abzusprechen, damit dieser das Gruppengespräch genehmige. Inhaltlich werde augenblicklich eher über Kleinigkeiten geredet: Der Meister informiere über die aktuellen Audit-Noten, *"erinnere"* einzelne daran, die Sicherheitsteile abzustempeln, und die Gruppenmitglieder würden Probleme bei der Urlaubsplanung und der Arbeitseinteilung besprechen. Über die anstehenden Optimierungsmaßnahmen wurde die Gruppe informiert, während sie früher selbst solche Maßnahmen entwickelt habe. Felix bedauert die Entwicklung und stellt negative Auswirkungen auf die Gruppensituation fest, denn früher wäre bei Produktionsproblemen

¹ Der Arbeitsplatz hat zudem ein gewisses Prestige: Karl-Heinz legt nicht „irgendwelche“ Teile ein, sondern baut das „Soundsystem“ ein.

sofort ein Gruppengespräch geführt worden, während heute die Kollegen nur noch "schimpfen" würden.¹

Die Notwendigkeit von Gruppengesprächen ist bei den Gruppenmitgliedern unbestritten. Da sie in letzter Zeit häufiger ausgefallen seien, regle die Gruppe zwar die Probleme auch ohne offizielle Gespräche unter sich, aber man könne nicht alles während der Arbeit bereden. Entsprechend lang ist die Wunschliste der Themen.²

Es verwundert, daß trotz des artikulierten Bedarfes niemand in der Gruppe nachhaltiger darauf drängt, die Gruppengespräche regelmäßiger durchzuführen. Von einzelnen Interviewpartnern wird dem Meister die Schuld daran zugeschoben, aber das überzeugt nicht, zumal man sich seit der Wahl eines starken Gruppensprechers gegenüber dem Meister besser abgrenzen kann. Das Problem scheint vielmehr im Innenverhältnis der Gruppe zu liegen, entweder weil die Interessen nicht nachhaltig genug formuliert werden, oder weil der Gruppensprecher seine starke Stellung benutzt, um Probleme kraft seiner Funktion zu klären. Im nächsten Abschnitt gehen wir auf die Integrationsprobleme innerhalb der Gruppe ein.

Auch in anderen Untersuchungsbereichen hat es eine Entwicklung gegeben, die zur Verringerung von Gruppengesprächen führte, dies muß jedoch nicht zwangsläufig zu einer Erosion der Selbstorganisation bedeuten. Im Falle von MO1 gibt es diese Tendenz allerdings. Der Gestaltungsansatz von Gruppenarbeit hat geringe Ausprägungen im Bereich der Aufgabenintegration, hat seine Stärken eher im Bereich der Selbstorganisation (u.a. wegen der komfortablen Ausstattung mit dem Poolteam). Wir können nun feststellen, daß dem Gruppensprecher eine starke Stellung eingeräumt wurde, während andererseits die Gesprächspraxis nachgelassen hat: Die Praxis der Selbstorganisation droht auszudünnen. Die Entwicklung, die in MO1 somit stattgefunden hat führt in die Richtung einer Retraditionalisierung des Gestaltungsansatzes und unterscheidet sich nur noch in wenigem von tayloristischer Endmontagearbeit.

Das Gruppenklima und die Zusammenarbeit: Integrationsprobleme

Für die Leistungsfähigkeit einer Gruppe ist u.a. ausschlaggebend, ob es gelingt, alle Kollegen so zu integrieren, daß Reibungsverluste vermieden werden und die Selbststeuerungspotentiale optimal genutzt werden können. Unser erster Eindruck in der Gruppe MO1 war zunächst geprägt von einem lockeren Umgang miteinander, einer sehr gut funktionierenden Zusammenarbeit zwischen den Gruppenmitgliedern und einem hohen Maß an Aufmerksamkeit dafür, wenn Kollegen Unterstützung benötigten. Es dauerte einige Zeit, bis wir erkannten, daß dieses Bild im wesentlichen durch die Dominanz der Kerngruppe erzeugt wurde und in diesem Ausmaß auch nur für sie Geltung beanspruchen kann. Auf der Gruppenebene zeigen sich dagegen Konflikte, Integrationsprobleme und eine eingeschränkte Kommunikation.

Karl-Heinz betont im Expertengespräch, daß die Stimmung in der Gruppe von Montag bis Freitag "wunderbar" sei und Bodo gibt an, daß er mit seinen Kollegen immer gut auskomme. Beide heben die "Einigkeit" in der Gruppe besonders hervor. Und auch Felix und Bernd bewerten die Stimmung positiv, man "foppe" sich auch mal und mache "kleine Späße". In dem Moment jedoch, wenn es im Interview konkreter wird, differenziert Bodo z.B. und betont die bessere Atmosphäre zwischen ihm, Karl-Heinz und Felix. Dieses harmonische Bild erhält durch die Aussagen von Jonas und Richard erste Risse. Jonas unterscheidet zwischen einigen Kollegen, mit denen er gut auskomme und anderen, denen er nicht "trauen" könne. Richard differenziert ebenfalls: Innerhalb der Gruppe gebe es eine

¹ Vgl. 31/16, 36/6 ff., 36/19, 36/32, 36/40 f., 36/63, 38/85 f., 38/96, 40/31, 42/47, 42/53, 42/55, 42/62, 42/70 ff., 43/29, 45/38, 45/43, M/MO1.

² Vgl. 36/38 f., 38/85, 38/98, 42/51, 42/49, 43/33.

2er- und eine 3er-Teilgruppe, die Hälfte der Gruppe sei *"ganz gut drauf"*, einige würden ein *"Miese-Peter-Gesicht"* machen, hätten keine Lust zu arbeiten und seien *schlecht gelaunt*.¹

Die sich beim allgemeinen Klima in der Gruppe andeutenden Differenzen vertiefen sich beim Thema der gegenseitigen Hilfe.

Der Gruppensprecher äußert zwar im Expertengespräch zunächst, daß man sich in der Gruppe *"reihum"* gegenseitig helfe, schränkt aber sofort ein, daß es auch einige Kollegen gebe, die nicht dementsprechend handeln würden. Diesen Gruppenmitgliedern werde daher auch nicht geholfen. Er schildert im Anschluß ausführlich ein Beispiel, an dem deutlich wird, daß sich seine Kritik auf Jonas und Willi bezieht: Am Vortag habe die Gruppe mit einem Beschäftigten weniger arbeiten müssen, weshalb der Beschäftigte, der die rechte Dachleiste aufschlage, zusätzlich auch die *"Klima-Gondel"* habe anhängen müssen. Felix sei in dieser Situation *"abgegangen"*, während Jonas mit einem *"Bereitsteller"* *"gequasselt"* habe. Karl-Heinz wirft Jonas und Willi vor, sie würden sich nicht um die Gruppenarbeit kümmern und nie auf die Idee kommen, *"mal selber zu gucken"*.²

Für jene Gruppenmitglieder, die bisher zu Wort gekommen sind, ist die gegenseitige Unterstützung für den Fall, daß jemand sein Arbeitspensum nicht schafft, selbstverständlich. Deutlich zeigt sich, daß dabei das Prinzip *"Geben-und-Nehmen"* eine große Rolle spielt. Sie sehen diesbezüglich bei einigen Kollegen eine Diskrepanz und ziehen die Konsequenz, daß sie ihnen auch nicht mehr helfen. Dahinter verbirgt sich der Vorwurf, daß sie mit der Gruppe nicht mitziehen und ihnen die Aufmerksamkeit für die anderen Gruppenmitglieder fehlt. Und auch auf die Qualität ihrer Arbeit bezogen, werfen einige Gruppenmitglieder Jonas und Willi mangelnde Aufmerksamkeit vor:

Wenn Jonas ins Reden komme, *"vergißt er alles"*, z.B. sogar die Rastbolzen - ein Sicherheitsteil - anzuziehen. Normalerweise, so schildert Richard, müsse es die Gruppe ausgleichen, wenn Kollegen *"schlampig"* arbeiten würden. Man spreche den Betroffenen dann direkt an oder schalte den Meister ein. Bei Jonas seien jedoch alle Versuche erfolglos geblieben. So habe er an einem Tag in 5-6 Fällen das Anziehen der Rastbolzen mit seinem Stempel quittiert, ohne die Arbeit wirklich durchzuführen. Richard und Bernd sehen daher nicht mehr ein, daß sie die Fehler dieser Kollegen ausgleichen sollen. Durch deren Verhalten würden *"Reibereien"* in der Gruppe entstehen.³

Ein Perspektivwechsel zeigt, daß auch Jonas und Willi Kritik an der Zusammenarbeit mit den Kollegen üben.

Was beide kritisieren ist, daß Karl-Heinz, Felix und Bodo sehr eng zusammenarbeiten und dabei die Spielräume des Gruppensprechers nutzen würden, um einem von ihnen eine zusätzliche Zigarettenpause zu ermöglichen. Wenn Willi oder Jonas dagegen abgelöst werden wollten, um auf die Toilette zu gehen, gebe es immer wieder Schwierigkeiten, denn es sei den drei Kollegen wichtiger, daß sie rauchen könnten (vgl. 42/73, 45/16, 45/36).

Dahinter verbirgt sich der Vorwurf, daß die zeitlichen Handlungsspielräume des Gruppensprechers, die ihm von der gesamten Gruppe eingeräumt werden, im wesentlichen der Kerngruppe zu Gute kommen, da er seine Springerfunktion hauptsächlich auf diese konzentriert. Willi skizziert in einer Textpassage eine weitere Situation, in der ihm die Unterstützung und das

¹ Vgl. GS/MO1, 36/42, 38/5, 38/13, 38/51, 38/112, 40/51, 40/54, 42/27, 43/44.

² Vgl. GS/MO1, 38/40 f., 38/44, 40/49, 40/54, 42/49, 42/61, 43/11.

³ Vgl. 40/50, 40/56, 43/9, 43/12, 43/28, GS/MO1.

Verständnis der Gruppenmitglieder gefehlt haben. Auch er kritisiert damit, daß das Prinzip "Geben-und-Nehmen" nicht immer funktioniert:

Als einer seiner Kollegen dringend Urlaub gebraucht habe, sei Willi bereit gewesen, auf seinen eigenen Urlaub, der bereits bewilligt war, zu verzichten. Dadurch habe der Kollege seinen Urlaub erhalten. Als Willi später in einer ähnlichen "Notsituation" gewesen sei, habe sich in der Gruppe niemand gefunden, der ihm geholfen hätte (45/41).

Jonas wiederum fehlt die Solidarität der Gruppenmitglieder in einem Konflikt mit dem Meister, bei dem es darum ging, daß der Meister eine Zustimmung für einen Sonderurlaub verweigerte, weil Jonas das übliche Antragsverfahren nicht eingehalten hatte. Zwar hätten seine Kollegen während dieses Konfliktes ihren Unmut über das Verhalten der Vorgesetzten geäußert, aber weder sie noch der Gruppensprecher seien bereit gewesen, aktiv in den Konflikt einzugreifen und für ihn Partei zu ergreifen. Jonas bemängelt außerdem an seinen Kollegen, daß sie ihn auslachen, wenn er Fehler mache. Schließlich fühlt er sich von seinen Kollegen auch nicht ernst genommen, wenn es um seinen Wunsch geht, ein anderes Rotationsverfahren einzurichten.¹

Nach den eigenen Schilderungen partizipieren Jonas und Willi nicht an den Vorteilen, die die Gruppenarbeit für die Beschäftigten bringen könnte. Sowohl bei der Nutzung der zeitlichen Handlungsspielräume und der selbstorganisierten Urlaubsplanung, als auch auf der Ebene (Gruppen)-Solidarität wurden ihre eigenen Erwartungen enttäuscht. In ihren Aussagen deuten sich Tendenzen an, sich ausgeschlossen oder ausgegrenzt zu fühlen. Jonas und Willi fühlen sich als *"die schwarzen Schafe"* in der Gruppe, als *"Menschen zweiter Klasse"* und als "Opfer" des Umstandes, daß es eine *"Ansehens-Hierarchie"* gebe, an deren unterem Ende sie sich selbst verorten (42/19, 42/73, 45/51). Nach ihren Aussagen werden ihre Anliegen und Argumente in den Gruppengesprächen nicht ernstgenommen, werden sie benachteiligt und vom Vorgesetzten beschimpft.

Daß sich Jonas und Willi nicht als vollwertige und gleichberechtigte Gruppenmitglieder sehen, ist aber auch auf das **Meisterverhalten** zurückzuführen:

So beklagt Willi, daß andere Gruppenmitglieder bei der Bewilligung von Urlaub weniger Probleme hätten. Wenn er dagegen den Meister auf Urlaub anspreche, lehne ihn dieser grundsätzlich ab oder verlange, daß er selbst den Personalersatz zu organisieren habe. Jonas fühlt sich dadurch benachteiligt, daß *"immer"* er vom Meister an andere Linien verliehen werde, obwohl es in der Gruppe eine Vereinbarung gebe, nach der man sich dabei abwechseln wolle.

Neben diesen Benachteiligungen, die für Willi und Jonas offenbar durchaus System haben, mache der Vorgesetzte auch *"Witze"* auf ihre Kosten, indem er sie, in Anspielung auf ihre osteuropäische Herkunft, als *"Warschauer Pakt"* bezeichnet habe. Jonas sei vom Meister auch schon vor den Kollegen schlecht gemacht worden, als der Vorgesetzte über die geringen Fortschritte bei Jonas' Neubau gelästert habe. Zudem habe er beide Gruppenmitglieder mehrfach auf das Übelste beschimpft, teilweise sogar öffentlich in den Gruppengesprächen, und selbst wenn Externe anwesend gewesen seien.²

Beide sehen sich als Außenseiter in der Gruppe, zumindest Jonas macht dafür im wesentlichen den Meister verantwortlich. Inwieweit diese Einschätzung zutrifft, kann von uns nicht geklärt werden. Die Schilderungen verdeutlichen jedoch, daß im Führungsstil des Vorgesetzten Mängel auszumachen sind. Anstatt integrativ zu wirken, forciert er mit seinem Verhalten die Isolierung der beiden Gruppenmitglieder.

¹ Vgl. 42/40 ff., 42/50, 42/65 f.

² Vgl. 42/13, 42/17 f., 42/21 f., 42/25 f., 45/11, 45/23.

Aber auch innerhalb der Gruppe gibt es offenbar wenig Ambitionen, Jonas und Willi einzubeziehen. Mit einer gewissen Verständnislosigkeit berichtet Jonas davon, daß sich die Kollegen "schlapp gelacht" hätten, als er vom Meister beschimpft worden sei. Einige von ihnen würden den Umstand, daß Willi und Jonas beim Meister schlecht angesehen seien, dafür nutzen, die unangenehmen Dinge, z.B. die Verleihung an andere Produktionslinien, auf Jonas abzuschieben (vgl. 42/19, 42/22). Die Außenseiterrolle der beiden scheint für die restlichen Gruppenmitglieder durchaus komfortabel zu sein und zu ihrer Entlastung beizutragen. Nur dadurch, daß Jonas und Willi nicht voll integriert sind, können sie bei Qualitätsmängeln als "Sündenböcke" dienen, die Kritik und Beschimpfungen des Meisters auf sich konzentrieren und zum Erhalt der "Privilegien" der Kerngruppe beitragen.

Zusammenfassend läßt sich für MO1 feststellen, daß die Gruppenarbeit in mehrfacher Hinsicht brüchig geworden ist, wobei unklar ist, was Wirkung und was Ursache ist - es ist vielmehr wahrscheinlich, daß sich die einzelnen Faktoren wechselseitig beeinflussen. „*Der Fisch stinkt vom Kopf her!*“ ist eine Äußerung, die wir während der Erhebung in diesem Bereich häufig zu hören bekamen. Gemeint ist damit, daß die Gruppenmitglieder eine stärkere Unterstützung der Vorgesetzten vermissen. Die fehlende Unterstützung für Gruppenarbeit macht sich auch daran fest, daß die beabsichtigte Übertragung dieser Form der Arbeitsorganisation auf die Nachbar-Montagelinien nicht vorangetrieben wurde und über die Auflösung des Pool-Teams konkret nachgedacht wird. Im Prinzip bedeutet das eine sukzessive Aushöhlung des Gruppenarbeitskonzeptes. Eingriffe des Meisters in die Selbstorganisation, die nachlassende Bedeutung von Gruppengesprächen und die tendenzielle Inanspruchnahme des Gruppensprechers als Gruppenführer sind Entwicklungsprozesse, die bei einer entschiedeneren Haltung zur Gruppenarbeit möglicherweise anders hätten ausgestaltet und ausgehandelt werden können. Die gefundenen Lösungen scheinen für den Augenblick stabil, sind aber an bestimmte Bedingungen gebunden und daher langfristig eher labil - vieles hängt davon ab, daß Karl-Heinz Gruppensprecher bleibt. Die Lösungen sind auch nur begrenzt integrationsfähig, zumindest fallen zwei Kollegen aus dem geknüpften Beziehungsnetz der anderen heraus.

In zwei Textinterpretationen vertiefen wir die Problematik, die für MO1 charakteristisch ist. In dem Text „Ein Gruppensprecher alleine macht noch keine Gruppenarbeit“ (Kapitel III.4) greifen wir das oben geschilderte Dreiecksverhältnis von Meister, Gruppensprecher und Gruppe auf, während wir uns in der Interpretation „Umgang mit den Grenzen der Selbstorganisation“ (Kapitel III.3) mit der Reichweite der Selbststeuerungskompetenzen der Gruppe befassen.

2.4.4. MO2: Stille Aufkündigung der Gruppenarbeit

Ein Phänomen, das uns in unseren Arbeitsplatzbeobachtungen ebenso begegnete wie in den Interviews und Expertengesprächen, ist die schlechte Stimmung in der Gruppe MO2. Die Mitarbeiter zogen immer wieder Vergleiche zwischen der "riesigen Euphorie" (Bennie) der Anfangsjahre von Gruppenarbeit an der Endmontagelinie und der tiefen Frustration und Demotivation in der gegenwärtigen Lage. Die betrieblichen Rahmenbedingungen spielen hier genauso wie in MO1 eine große Rolle, fallen wegen der schwierigen Personalsituation sogar gravierender ins Gewicht. Andererseits hat die Gruppe aber auch ein anderes Bewußtsein und kämpft nicht wie MO1 noch um verbliebene Spielräume. Die Frustration ist inzwischen in Resignation umgeschlagen, was die Selbstorganisation betrifft. Die Gruppenintegration ist gefährdet, weil niemand in der Gruppe noch einen stärkenden Zusammenhalt findet und jeder einzelne sich innerlich bereits von der Gruppenarbeit verabschiedet hat.

Zunehmender Leistungsdruck gefährdet die betriebliche Integration

Je restriktiver die betrieblichen Rahmenbedingungen sind, desto schwieriger ist verständlicherweise die Ausgestaltung der Selbstorganisation. Die Integration der Gruppe als flexible und leistungsfähige Einheit in den Betrieb ist damit gefährdet. Bei einer konsensorientierten Leistungs politik fällt das besonders ins Gewicht, aber auch im Rahmen eines eher tayloristischen

Kontrollkonzeptes hat dies Auswirkungen, wie wir am Beispiel von MO2 sehen können. Die Mitarbeiter sind sich darin einig, daß die Gruppenarbeit am Anfang noch sehr gut umgesetzt worden ist, doch mittlerweile stellen sie eine Rückentwicklung fest, die ihre Ursache in den betrieblichen Rahmenbedingungen hat.

Früher hätten die Mitarbeiter über Verbesserungen nachgedacht und diese mit den Vorgesetzten und anderen Experten auch umgesetzt. Inzwischen laufe man bei den Vorgesetzten gegen Mauern, oder wie Sven es ausdrückt: *"Du versuchst es irgendwie zu verbessern, aber stößt nur auf Granit"*. Z.B. werde man abgeblockt, wenn man etwas ändern wolle, oder bestimmte Maßnahmen würden zurückgenommen werden, so daß die Gruppenarbeit *"im Sande"* verlaufe.¹

Wird in diesem Punkt die zurückgeschraubte Nutzung der kreativen Potentiale der Mitarbeiter kritisiert, mit denen die Gruppe sich früher Erleichterungen verschaffen konnte, so macht sich die gestiegene Arbeitsbelastung vor allem in einem erhöhten Leistungsdruck bemerkbar.

Dennis nennt hierfür drei Gründe. Zum einen habe der Abteilungsleiter gewechselt, wobei der neue die Werker nicht ernst nehme, während der alte noch mehr hinter der Gruppenarbeit gestanden habe. Außerdem habe die wirtschaftliche Lage des Unternehmens dazu geführt, daß nur noch die *"Stückzahl zählt"*. Der Gruppe seien auch immer mehr Aufgaben übertragen worden, ohne daß dafür mehr Zeit zur Verfügung gestellt worden wäre. Der Einbezug der Gruppe in Optimierungsmaßnahmen habe schließlich dazu geführt, daß mehrere Arbeitsplätze wegrationalisiert worden seien. Sven und Bennie berichten, daß die Gruppe früher aus 12 Kollegen bestanden habe. Durch Optimierungsmaßnahmen seien z.B. bei der Station *"Schiebe-Aufstell-Dach"* zwei Mitarbeiter eingespart worden. Die Arbeit sei dadurch nicht schwerer geworden, aber man müsse erheblich schneller arbeiten, *"um hinterher zu kommen"*.²

In der Anfangsphase haben die Beschäftigten die Rationalisierungsmaßnahmen noch eingesehen, weil die Arbeit einfacher geworden und niemand wirklich entlassen worden ist. Doch inzwischen überwiegt in der Gruppe die Sichtweise, daß die *"kontinuierliche Verbesserung"* auf Kosten der Beschäftigten geht.³

Christian sieht in Zusammenhang mit der neuesten Optimierungsmaßnahme (Neueintaktung der Linie) keine zeitlichen Spielräume mehr, da das jetzige Arbeitstempo schon sehr hoch sei. Er befürchtet, daß leistungsschwache Kollegen aus den Gruppen gedrängt werden, falls das Tempo noch weiter anziehe.⁴ Dennis macht sich zwar keine Illusionen, daß es auch sonst zu Rationalisierungen gekommen wäre, empfindet das aber im Rahmen der Gruppenarbeit als *"scheinheilig"*. Er führt sein Verständnis näher aus: *"Dann sagen ´se zu dir: ´Du machst Teamarbeit´. Und du machst dir ´n Kopp, wie mach ich´s am besten. Ich sag´, das kann ich noch mitmachen, und der kann das noch mitmachen. (...) Und dann überlegen die weiter, hinter deinem Rücken. (...) Und dann heißt es, da könnt ihr aber noch, und da könnt ihr aber noch, und da könnt ihr aber noch"* (35/10). Er sieht heute keine substantielle Gruppenarbeit mehr, wie er in eine suggestive Frage an den Interviewer

¹ Vgl. 35/36, 35/45, 35/55, 37/29 f., 37/31, 37/39 f., 44/27.

² Vgl. 35/10, 35/39 ff., 37/4-37/6, 44/17 ff.

³ Aus der Sicht des Meisters waren in der Anfangsphase der Gruppenarbeit *"noch alle motiviert und griffig ... Jeder wollte was machen, einen Posten übernehmen und sehen, was man erreichen kann"*. Ein grundsätzliches Problem der Gruppenarbeit sieht der Meister darin gegeben, daß die Gruppen teilweise überfordert würden: *"Das motiviert nicht"* (M/MO2).

⁴ Vgl. 39/61 ff., 39/85 f., s.a. 39/49, 44/24, 44/25, 44/66.

kleidet: *"Ihr seht das doch jeden Tag, aber sieht das irgendwie aus wie Teamarbeit?"*¹ Die Enttäuschung ist bei Sven eher noch größer. Er sieht inzwischen keinen Unterschied mehr zur Arbeitsorganisation vor Beginn der Gruppenarbeit: *"Was soll hier Klasse sein, kann mir das mal einer sagen? (...) Soll ich sagen, es ist Klasse, am Fließband zu stehen?"* (37/57 f.).

Die sich aufgrund des Rationalisierungsprozesses entwickelte Einschätzung der Mitarbeiter wird durch Erfahrungen mit anderen Einflußfaktoren noch verstärkt. Die Situation in der Gruppe MO2 ist dabei besonders von einer prekären Personalbesetzung geprägt. In der Gruppe ist krankheitsbedingt für längere Zeit ein Mitarbeiter ausgefallen, so daß die reale Bruttobesetzung geringer ist. Auch sonst gibt es oft Ausfälle, so daß die Spielräume für planbare Abwesenheitszeiten gering und die Flexibilität und Leistungskraft der Gruppe eingeschränkt sind. Für eine geringere Leistungskraft (im Vergleich zu MO1) sorgen zudem ein Leistungsgeminderter, der von der Gruppe integriert werden muß, und der höhere Altersdurchschnitt. Zeitweise wurde der Betrieb durch den Einsatz studentischer Hilfskräfte aufrecht erhalten. Die Gruppe MO2 ist wegen der prekären Personalsituation ständig darauf angewiesen, Personal aus anderen Gruppen oder aus dem Pool-Team zu besorgen.

Bis eine Ersatzkraft organisiert sei, arbeite man zu Schichtbeginn oft eine Dreiviertelstunde mit einem Kollegen weniger, meint Bennie, der diese unbezahlte Mehrarbeit unerträglich findet, zumal *"auf Sekundenbruchteile eingetaktet"* worden sei. Er befürchtet, daß es zur Gewohnheit werden könne und es dann heiße: *"Ihr schafft das doch mit sieben [Mann]"*.²

Die schwierige Personalsituation könnte in Einzelfällen abgemildert werden, wenn die Zusammenarbeit mit den Nachbar-Gruppen besser funktionieren würde. Dies setzt jedoch voraus, daß die dort anfallenden Arbeitsgänge beherrscht werden. In diesem Zusammenhang hat die Gruppe MO2 in der Vergangenheit die Möglichkeiten zur Qualifizierung nicht genügend genutzt, so daß nun immer wieder Engpässe entstehen.

Die Kooperation mit dem nachfolgenden Bereich funktioniere insofern schlecht, meint Christian, als in MO2 nur ein Mitarbeiter für die Arbeit im *"Sitze-Team"* qualifiziert sei und niemand die schwere Arbeit dort machen wolle. Daher sei aus dem *"Sitze-Team"* auch niemand bereit, bei MO2 einzuspringen (39/6, 39/19, 39/33).³

Gruppenarbeit in der Fahrzeugendmontage steht zumindest in dieser Gruppe unter dem Verdacht, nur kurzfristige Produktivitätssteigerungen zum Ziel zu haben, aber nicht wirklich eine neue Form der Arbeitsorganisation implementieren zu wollen. Viele Kollegen in der Gruppe sind über die Entwicklung enttäuscht und ziehen persönliche Konsequenzen: Sie sind nicht mehr bereit, neue Aufgaben zu übernehmen, wenn der Gruppe nur Pflichten, aber keine Rechte eingeräumt würden.⁴ Sie kündigen damit die Gruppenarbeit im Stillen auf, weil aus ihrer Sicht bereits der Betrieb eine Grenze des zuvor getragenen Konsenses überschritten hat.

¹ Vgl. 35/43 ff., s.a. 35/16, 35/35 ff.

² Vgl. 44/14, 44/31 f., 44/47. Die enge Personalsituation habe außerdem zur Konsequenz, daß der Gruppensprecher immer fest in die Produktion eingebunden werden müsse, und keine Zeit habe, Gruppensprecher-Aufgaben zu erledigen. Dies verschärft die geringe Flexibilität der Gruppe weiter (vgl. 35/50 f., 41/16, 41/20).

³ Bennie, der früher selbst im Sitze-Team gearbeitet hat, erinnert sich noch gut daran, daß man sich nie auf die Gruppe MO2 verlassen konnte, wenn jemand zur Ablösung gebraucht worden sei. Er wirft seinen heutigen Gruppenkollegen vor, daß sie sich nicht genügend qualifizieren würden (44/42, 44/43). Im letzten halben Jahr habe wegen der angespannten Personalsituation und wegen der hohen Bandgeschwindigkeit sowieso keine Qualifizierung mehr stattgefunden, teilt Gerald mit (41/22, s.a. 35/47). Er habe aus diesem Grund die Qualifikation im Sitze-Bereich zwar anfangen, aber nicht beenden können.

⁴ Siehe z.B. auch 37/37, 37/57, 39/50.

Eine Folge dieser Entwicklung ist, daß *"keine Motivation"* mehr vorhanden ist, meint Dennis, und jeder nur noch seine Arbeit machen würde, sich darüber hinaus aber nicht mehr engagiere. *"Irgendwann kommst'e mit Schaum vor'm Mund nach Hause"* formuliert Sven drastisch, denn es gebe zu viel Streß und Hektik. Er hat sich deshalb auch schon (erfolglos) in eine andere Abteilung beworben. In dieser Hinsicht ist er nicht der einzige.¹

Erosion der Selbstorganisation

Die innere Aufkündigung der Gruppenarbeit macht sich in der Praxis der Selbstorganisation bereits bemerkbar. Gegenüber der Anfangszeit sind inzwischen Aufgaben an den Meister zurückgeflossen bzw. der Meister greift von sich aus in die Zuständigkeiten der Gruppe ein. Er berichtet z.B. davon, daß er eingreife, wenn die Gruppe einmal so knapp besetzt sei, daß sie gerade ihre Arbeit schaffe und dann Fehler oder Probleme auftauchen, die die Gruppe aufgrund des Zeitmangels nicht lösen könne (M/MO2). Da die Personalsituation seit einem Jahr immer angespannt gewesen ist, war der Meister ständig mit dieser Situation konfrontiert und hat Aufgaben für die Gruppe erledigt (vor allem die Organisation von Ersatzpersonal). Die Meinungen der Mitarbeiter über die Bewertung dieser Entwicklung gehen weit auseinander. Eine Teilgruppe klagt die ursprüngliche Konzeption der stärker selbstorganisierten Gruppenarbeit ein, während andere dem Meister vor dem Hintergrund größerer Leistungsverdichtung ein größeres Aufgabenfeld zubilligen und dies sogar erwarten.

Zur ersten Gruppe gehört Bennie, der den Vorwurf erhebt, daß der Meister in die Urlaubsplanung eingreife, in dem er Urlaub verwehre bzw. auch nahelege, wann Urlaub zu nehmen sei.² Dennis meint, daß sich der Meister zu viel einmische, wenn er z.B. entscheide, ob ein Bedarf für ein Gruppengespräch vorhanden sei, obwohl die Gruppe ein bestimmtes Thema besprechen möchte (35/20). Prinzipiell nehmen diese Mitarbeiter die Aufgabenverlagerung vom Meister auf die Gruppe als Gewinn wahr. So ist z.B. Bennie darüber erleichtert, daß man keinen *"Bückling"* mehr machen müsse (44/41). Diese Gruppe der Mitarbeiter sieht aber gleichzeitig einen Widerspruch zu den ursprünglichen Zielen der Gruppenarbeit. Der Meister habe immer darauf gedrängt: *"Ihr habt doch Teamarbeit, Ihr müßt selber klarkommen"*. Nicht nur in Bezug auf die Aufgabenabgrenzung zum Meister, sondern hinsichtlich der Selbstorganisation überhaupt stellen diese Gruppenmitglieder Veränderungen fest, die den ursprünglichen Anforderungen nicht mehr entsprechen. Sie sind daher der Auffassung, daß Gruppenarbeit immer mehr einschläft (44/3).

Zur zweiten Teilgruppe gehören Sven und Gerald, die der Auffassung sind, daß der Meister üblicherweise nicht in die Zuständigkeiten der Gruppe eingreife. Das mache er nur dann, *"wenn nichts mehr geht"*, wobei unklar bleibt, wann "nichts mehr geht". Diese Einschätzung entspricht Svens Erwartung an eine stärkere Meister-Rolle. Er fühlt sich mit den gegenwärtigen Gruppenaufgaben mehr als ausgelastet (*"Mit den paar Aufgaben, die wir jetzt haben, haben wir schon unsere Probleme"*) und möchte keine weiteren dazu bekommen. Christian ist unzufrieden, weil der Meister die Gruppe angesichts des Leistungsdrucks nicht genug entlastet. Dennoch hat sich für Christian die Zusammenarbeit mit dem Meister in letzter Zeit gebessert. Früher sei er nie da gewesen, *"wenn man ihn brauchte"*, und habe sich *"immer total quergestellt"* mit der Begründung, die angesprochenen Aufgaben müßten von der Gruppe erlernt werden. Nachdem der Meister nun immer öfter für die Gruppe Aufgaben erledigt, kommt er Christians Erwartungen näher (39/12, 39/43, 39/45).

¹ Vgl. 35/2 ff., 35/42, 37/7, 37/45, 37/73, 37/80, 44/17 ff., 44/67, 44/82.

² Vgl. 44/6, 37/23, 37/24, 41/30, 41/35.

Die Schilderungen lassen den Schluß zu, daß innerhalb der Gruppe divergierende Erwartungshaltungen bestehen bzw. verschiedene Erfahrungen gemacht wurden, und die Rückverlagerung von Aufgaben deshalb unterschiedlich bewertet wird. Ein wichtiger Grund für diese Entwicklung liegt in der von den meisten Mitarbeitern wahrgenommenen Leistungsverdichtung, an der wiederum die besondere Personalsituation in MO2 einen wichtigen Anteil hat. Der Meister scheint von Fall zu Fall zu entscheiden, ob er eine Aufgabe für die Gruppe übernimmt oder nicht. Insgesamt ist eine diffuse Situation entstanden, die weder innerhalb der Gruppe noch zwischen Meister und Gruppe kommuniziert wird. Weder über die unterschiedlichen Erwartungen und Bewertungen der Situation, noch über die Aufgabenabgrenzung scheint man gesprochen zu haben. Die Praxis der Selbstorganisation ist also dadurch geprägt, daß weder die Einzelinteressen konsistent auf der Gruppenebene verhandelt worden sind noch, daß die Gruppe insgesamt betrieblich integriert ist. Folge der konfusen Situation ist, daß der Meister in seine alte Rolle gezwungen wird und diese von sich aus auch annimmt. Gruppenarbeit als Form der Arbeitsorganisation erodiert dabei zunehmend. Das zeigt sich auch in der Zusammenarbeit zwischen **Gruppensprecher** und Meister.

Dennis sieht keine ausgeprägte Rolle des Gruppensprechers, sondern meint, daß er der *"Buhmann für alles"* (35/50) sei und es von den Vorgesetzten abhängt, was er bewirken könne (*"Es gibt keinen guten Teamsprecher, ... [ein] Teamsprecher ist nur so gut wie sein Meister oder wie sein Abteilungsleiter"*, 35/27).

Demotivierend wirkt und das wird von der Gruppe immer wieder kritisiert, daß der Gruppensprecher voll in die Produktion eingebunden sei, ihm keine Zeit für die Erledigung von Gruppensprecheraufgaben zur Verfügung stehe.¹

Christian z.B. berichtet von dem Streß, daß der Gruppensprecher fünf Minuten vor Arbeitsbeginn Personalausleihen organisieren solle, was zeitlich nicht zu schaffen sei. Der Meister dagegen sitze *"die ganze Zeit am Schreibtisch"* und sei nicht bereit, einmal eine Telefonnummer herauszusuchen oder dem Gruppensprecher Aufgaben abzunehmen. Er hält die Aufgabe des Gruppensprechers daher für einen *"undankbaren Job"* (39/7 f., 39/45). Bennie bestätigt, daß der Meister die Auffassung habe, der *"Teamchef"* solle sich um bestimmte Aufgaben kümmern, aber dieser verfüge nicht über die erforderliche Zeit (44/26, 44/28, 44/13). Auch Gespräche mit Experten aus vor- und nachgelagerten Bereichen über gemeinsame Probleme, die der Gruppensprecher früher im Vorfeld von Gruppengesprächen geführt habe, seien heute kaum noch zu organisieren (37/35 f., 41/15).

Das Meisterverhalten trägt seinen Anteil zur Demotivation des Gruppensprechers bei. Hinrich berichtet, daß es vorgekommen sei, daß er einen Kollegen vom Pool-Team besorgt habe, der Meister diesen aber nach fünf Minuten wieder zurückgeschickt habe, weil er nicht wollte, daß auf das Pool-Team zurückgegriffen werde. Dabei sei er sich *"richtig blöde vor[gekommen]"*. Solche Erfahrungen führen dazu, nicht mehr selbst die Initiative zu ergreifen, sondern die Erwartung an den Meister zu richten, daß dieser anstehende Probleme löst (GS/MO2).

Die Erosion der Selbstorganisation macht sich auch an der Übernahme von Verantwortung durch die einzelnen Gruppenmitglieder fest. Die Gruppe MO2 hat früher zum Teil Aufgaben, die üblicherweise der Gruppensprecher übernimmt, untereinander aufgeteilt. So übernahm ein Kollege die Urlaubsplanung, ein anderer schrieb die Protokolle bei Gruppengesprächen.² Inzwischen haben aber auch in dieser Hinsicht Rückentwicklungen eingesetzt.

¹ Vgl. 35/50, 41/16, 41/18 f., 44/13.

² Vgl. 37/18, 37/23, 37/25, 41/17.

Christian ist z.B. der Auffassung, daß die Gruppe früher mehr Aufgaben selbst erledigt habe, während heute vieles auf den Gruppensprecher *"abgeschoben"* werde; für das Ausfüllen von Listen finde sich kein Freiwilliger und der Meister sei dazu auch nicht immer bereit (39/56). Auch Hinrich ist dieser Auffassung. Zusätzliche Aufgaben würden gerne mit der Bemerkung, *"Du bist der Chef"*, an den Gruppensprecher delegiert (GS/MO2).

Demzufolge will niemand gerne die Funktion des Gruppensprechers übernehmen, Hinrich hat diese Funktion schon seit neun Monaten inne, obwohl alle drei Monate neu gewählt werden soll. Dies ist ein weiteres Indiz für die immer weiterreichende Ablehnung von Verantwortung.¹

Die Praxis der **Gruppengespräche** ist ein weiteres Indiz dafür, daß sich die Gruppenarbeit in MO2 zurückentwickelt hat. Zu Anfang hat es wöchentlich ein Gruppengespräch gegeben, wird einhellig berichtet. Augenblicklich würden sie nur *„bei Bedarf“*² durchgeführt werden. Ein wichtiger Grund für diese Entwicklung ist, daß die Genehmigungspraxis für Gruppengespräche inzwischen rigider geworden ist:

Die Gruppengespräche müßten eine Woche vor dem Termin angemeldet werden, erklärt der Meister. Zuvor spreche der Gruppensprecher mit ihm die Themen durch. Einige der Tagesordnungspunkte seien, so der Meister, in der Regel auch *"nebenbei"* zu klären. Beide würden schließlich entscheiden, ob das Gruppengespräch notwendig sei. Darüber gebe es zwischen dem Gruppensprecher und ihm manchmal Unstimmigkeiten. Er führt weiter aus, daß er dem Unterabteilungsleiter gegenüber verantwortlich sei, denn die Gruppe müsse für das Gruppengespräch vom Pool-Team abgelöst werden. Sehe dieser in die Protokolle und da stehe nur *"Blabla"* drin, dann gebe es Schwierigkeiten, denn das Pool-Team hätte auch anderweitig (z.B. zur Stückzahlerhöhung) eingesetzt werden können. *"Es muß schon Hand und Fuß haben, wenn wir ein Teamgespräch durchführen"*, lautet sein Schlußstatement (M/MO2).

Als Gruppensprecher habe man auf die Ablehnung des Gruppengesprächs durch den Meister keinerlei Einfluß, sagt Hinrich, und es bleibe ihm nichts anderes übrig, als die Tagesordnung beiseite zu legen und es eine Woche später wieder zu probieren. So sei es schon vorgekommen, daß 2-3 Monate kein Gruppengespräch stattgefunden habe. Der Meister habe auch schon Gruppengespräche mit der Begründung abgelehnt, daß man die *"Punkte auch so klären"* könnte. Auf diese Weise würden die Probleme jedoch nur *"vor sich her geschoben"* (GS/MO2).

Falls Gruppengespräche stattfinden, so nicht völlig selbstorganisiert, sondern durch den unmittelbaren Vorgesetzten kontrolliert. Der Meister teilt im Expertengespräch mit, daß er an den Gesprächen teilnehme, denn er wolle auch wissen, was in der Gruppe geschehe. Er würde nicht akzeptieren, wenn die Gruppe ohne ihn tagen wolle (M/MO2). Die Mitarbeiter sind vom Sinne der Gruppengespräche inzwischen nicht mehr überzeugt, weil sie *"nichts bringen"* würden: *"In erster Linie kriegst'e ja sowieso nur vorgehalten, was für Fehler aufgetreten sind, und was da wieder passiert ist, und daß die Qualität wieder schlechter geworden ist, und daß man sich dann halt dadrüber 'nen Kopp machen soll"*, meint Sven (37/38).

Teil des Gestaltungsansatzes ist es, daß der Meister bei der Genehmigung wie auch bei der Durchführung von Gruppengesprächen eine starke Rolle hat. Dies schränkt schon von den äußeren Bedingungen her die Handlungsspielräume der Selbstorganisation ein. Die personale Kontrolle durch die Vorgesetzten ist ein Element der alten Arbeitsorganisation, das beibehalten

¹ Vgl. GS/MO2, 39/3 f., 39/8 ff., 39/24, 39/37, 41/23 f., 41/28, 44/6, 44/11 f., 44/52 ff.

² Der Meister gibt an, daß sie ca. alle 2-3 Wochen stattfänden, während einige Gruppemitglieder von 1-2 Monaten sprechen (37/29, 37/34, 39/41, 39/53, 41/31, 44/7).

wurde. Aber auch die Gruppe trägt mit dazu bei, daß die Bedeutung der Gruppengespräche abnimmt. Heikle Themen werden aus dem gemeinsamen Gespräch ausgegrenzt, es existieren keine klaren Absprachen, wie mit den angesprochenen Themen weiter verfahren wird.

So geht es Bennie zu oft um *"belangloses Zeug, (...) als wenn's überhaupt keine Probleme in dieser Gruppe gibt"* (44/7, 44/10, 44/62). Er berichtet, daß zwar darüber gesprochen werde, wenn sich Produktionsfehler ergeben hätten, aber niemand würde anschließend beim Verursacher (z.B. dem Rohbau) anrufen und nachfragen. Seines Erachtens müßte sich der Gruppensprecher darum kümmern oder jemanden dafür *"bereitstellen"*. Tatsächlich werde aber nur *"auf diesen Zettel aufgeschrieben, 's Thema wurde angesprochen, und denn is' der Zettel irgendwie verschwunden. Wenn de 'ne Woche später nachfragst, ja wurde sich drum gekümmert oder wurde ma' angerufen, ja, hat keine Zeit gehabt oder was auch immer. - Das is' ja, in dem Team passiert nich' viel"* (44/56). Auch Christian vermißt den offenen Umgang miteinander und bemängelt, daß die Kollegen sich nicht an Verabredungen hielten (39/23, 39/39).

Rückwirkungen auf die Gruppenintegration

Der allseits wahrgenommene Rückbau der Gruppenarbeit und die fehlende Verbindlichkeit bleiben nicht ohne Auswirkungen auf die Beziehungen der Mitarbeiter untereinander und damit für die Integration des einzelnen in die Gruppe. Gängig ist inzwischen wieder eine Praxis, die die Mitarbeiter aus den Zeiten vor der Gruppenarbeit kennen: Jeder kümmert sich nur um seine eigenen Angelegenheiten und achtet nicht mehr auf das kollegiale Umfeld.

Wenn jemand seine Arbeit an einem Wagen nicht fertig bekomme, gehe der Wagen so weiter, ohne daß andere Kollegen eingreifen, sagt z.B. Sven. Dennis ist enttäuscht darüber, daß man sich in der Gruppe nicht gegenseitig unterstützt: *"Früher war's so, als es angefangen hat, und du hast gesehen, einer fällt ab, dann hast'e gemacht. Aber heute ist es genau wie früher auch, da stellen sich alle hin und sa-, im Grunde genommen lachen se nur, wenn einer abfällt"*. Sven erklärt diesen Umstand damit, daß jeder bei seiner Arbeit *"klarkommen"* müsse und keine Zeit habe, anderen zu helfen.¹

Der Leistungsdruck und die Rückentwicklung der Gruppenarbeit haben in der Gruppe MO2 das Gruppenklima verschlechtert, die meisten Mitarbeiter sind nicht mehr bereit, individuelle Zugeständnisse für eine reibungslose Produktion zu machen.

Da die Gruppe *"nie richtig besetzt"* sei, gebe es oft Tiefphasen, während man von einer Hochphase *"eigentlich gar nicht reden"* könne. Bennie führt die Leistungsverdichtung durch die wiederholte Neueintaktung der Linie dafür an, daß sich über lange Zeit *"der Frust (aufgebaut)"* habe. Auch nehmen individuelle Strategien immer mehr Raum ein. Bennie, sagt z.B., daß er keine Mehrarbeit übernehmen würde, wenn morgens ein Kollege fehlen würde, während die anderen einspringen, bis ein Ersatzmann gefunden worden sei. Seine Kollegen, würden sich über diese *"Alleingänge"* aufregen, während er selbst sich damit rechtfertigt, daß noch weiter am Personal gespart werden würde, wenn man S sei es auch nur in Notsituationen S zeige, daß die Produktion mit weniger Kräften aufrechterhalten werden könne.²

Der ursprüngliche Leistungskonsens ist im Falle von MO2 nahezu aufgekündigt, die Leistungsvergütung wird über das traditionelle tayloristische Fertigungssystem kontrolliert. Die

¹ Vgl. 35/34, 35/53, 37/51, 37/54, 41/18.

² Vgl. 35/38, 44/36, 44/45 ff.

Leistungsverdichtung durch Rationalisierungsmaßnahmen und die prekäre Personalsituation führte letztlich zur Rückverlagerung von Aufgaben an den Meister und dazu, daß die einzelnen Beschäftigten immer weniger Verantwortung übernehmen und sich gegenseitig unterstützen wollen. Die betrieblichen Vorgesetzten und die tayloristisch orientierte Kontrollstrategie des Betriebes haben ihrerseits diesen Prozeß stark beeinflusst. Die Selbstorganisation ist faktisch zum Erliegen gekommen, die Stimmung in der Gruppe ist von Enttäuschungen bestimmt, und die einzelnen verfolgen inzwischen wieder die von früher gewohnten individuellen Bewältigungsstrategien im betrieblichen Alltag.

2.4.5. Zusammenfassung und Schlußbetrachtung

Fast alle interviewten Mitarbeiter und Experten stimmen darin überein, daß bei der Gruppenarbeit in der Fahrzeugendmontage Rückschläge zu verzeichnen sind. Die anfängliche Begeisterung der operativ Beschäftigten ist in zum Teil tiefe Frustration umgeschlagen, darin stimmen unsere Analysen der Gruppensituationen mit betriebsinternen Ermittlungen des Betriebsrates überein. Die Ausgangsbedingungen waren dabei sehr gut, und es stellt sich die Frage, warum das nicht ausgereicht hat, die Entwicklung von Gruppenarbeit nachhaltig positiv zu beeinflussen. Wir fassen unsere Auswertungen in folgenden Punkten zusammen:

- S Das Gruppenarbeitskonzept MO war relativ stark hinsichtlich der Selbstorganisation, aber schwach in bezug auf die Aufgabenintegration (vgl. Kapitel Gestaltungsansatz). Eine Ausnahme bildete in der Anfangszeit die rege Beteiligung der Gruppen an Verbesserungsmaßnahmen. Realität ist heute die Anhäufung von Banalfunktionen, die für die Mitarbeiter keinen sichtbaren Vorteil gegenüber der vorherigen Arbeitsorganisation gebracht haben außer einer regelmäßigeren Rotation. Eine spürbare Verbesserung etwa im Bereich der Qualifikationen war wegen der geringen Aufgabenbandbreite kaum möglich. Die Gruppenarbeit konnte für die Beschäftigten einzig durch Ausgestaltung der Selbstorganisation eine positive Entwicklung versprechen.

- S Die ursprünglich komfortable Selbstorganisation – geprägt durch die "Poolteam"-Regelung, die die Vertretung ganzer Gruppen und einzelner Mitarbeiter ermöglicht, und eine relativ starke Funktion des Gruppensprechers – hat in der Praxis jedoch nicht ausgereicht, um die Gruppenarbeit konstruktiv fortzuentwickeln. Problematisch war von Anfang an, daß der Meister eine starke Stellung bei der Genehmigung von Gruppengesprächen hat und er an diesen regelmäßig teilnimmt. So wünschenswert und notwendig eine enge Kooperation zwischen Meister und Gruppe ist, so sehr schränkt die starke Stellung des Meisters doch die Selbststeuerung ein. Eine partnerschaftliche Lösung (z.B. Teilnahme des Meisters auf Wunsch) hätte die Selbstorganisation stärken können.
Ohne Aufgabenerweiterung und ohne Handlungsspielräume reicht auch eine gute Selbstorganisation allerdings nicht aus, um der Gruppenarbeit die notwendige Substanz zu geben, auf deren Basis die Mitarbeiter das Gefühl haben, von der Gruppenarbeit auch zu profitieren. Nur dann ist die Bereitschaft vorhanden, mit dem Betrieb einen Konsens über die Leistung auszuhandeln.

- S Die Integration von Optimierungsaufgaben in die Gruppen wurde von den Mitarbeitern anfangs positiv aufgegriffen und war einer der Höhepunkte des Gestaltungskonzeptes von Gruppenarbeit. Das Mitarbeiter-Engagement hat zu Arbeitserleichterungen geführt und eine Stärkung des Selbstwertgefühls bewirkt. Inzwischen finden jedoch allenfalls sporadisch KVP-Workshops statt, an denen nur einzelne Gruppenmitglieder teilnehmen. Optimierungsmaßnahmen werden mittlerweile von den Mitarbeitern negativ bewertet, weil mit ihnen zunehmend Erfahrungen der Leistungsverdichtung verknüpft sind. Früher gab es einen Konsens über KVP-Prozesse: Die Arbeitserleichterungen für die Mitarbeiter standen im Einklang mit den

Produktivitätsgewinnen für das Unternehmen. Heute werden die KVP-Maßnahmen von den Beschäftigten als Interessenkonflikt erfahren, weil sie nur noch den Leistungsdruck erhöhen. Hier scheint inzwischen eine Grenze erreicht zu sein, weil die Mitarbeiter nicht mehr gewillt sind, Leistungsverdichtungen ohne entsprechenden Ausgleich hinzunehmen, und weil die Personalbemessung in einigen Gruppen die Einsatzflexibilität und Leistungsfähigkeit einschränkt.

- S Die Meister haben heute eine starke Position, möglicherweise hatten sie diese auch nie verloren. Sie kontrollieren die Gruppen, z.B. durch die Teilnahme an den Gruppengesprächen, vor allem aber durch ihre weitreichenden Aufgaben. In der Gruppe MO1 hat die Entwicklung in der Tendenz dazu geführt, daß die Gruppe eine Art Vorarbeiter zum Gruppensprecher gewählt hat, der vom Meister akzeptiert ist. Nur dadurch gelang es der Gruppe, sich vor Übergriffen des Meisters zu schützen. In der Gruppe MO2 wurden Aufgaben an den Meister zurückdelegiert, weil die Gruppe sich nicht mehr in der Lage sah, diese in der gegenwärtigen Personalsituation zu erfüllen, und inzwischen ohnehin demotiviert ist.

- S Ein weiterer Grund für die Rückentwicklung liegt sicherlich auch in der fehlenden Unterstützung durch das Management. In vielen Interviews und auch in Expertengesprächen wurden die Unterschiede vor allem in der Unterstützung durch den jeweiligen Abteilungsleiter deutlich benannt. Zwar existiert seit Beginn der Gruppenarbeit ein Umsetzungsteam, das auch für die Betreuung der Gruppen zuständig ist, aber es fehlt ein Machtpromotor, der die Ausgestaltung von Gruppenarbeit vorantreibt. Die Mitarbeiter haben nicht das Gefühl, daß Gruppenarbeit vom Management wirklich gewollt ist.

- S Der Leistungsdruck, die starke Rolle des Meisters und die fehlende Unterstützung des Managements sind die zentralen Einflußfaktoren für die stille Aufkündigung der Gruppenarbeit auch auf Seiten der Beschäftigten. Sichtbar wird dies u.a. an der fehlenden Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, an der Rückverlagerung von Aufgaben an den Meister, am Rückgang gegenseitiger Hilfe, und vor allem an der schlechten Stimmung an der Montagelinie. In MO2 ist die Frustration sicher ausgeprägter, aber die Tendenz ist auch in MO1 zu erkennen.¹

Die Gründe für eine Retraditionalisierung der Arbeitsorganisation liegen also hauptsächlich an der Verschlechterung der Rahmenbedingungen. Dem Betrieb ging es lediglich darum, die Rationalisierungspotentiale der Mitarbeiter abzuschöpfen, auf die Nachbarlinien zu übertragen und nun wieder zur tayloristischen Massenfertigung zurückzukehren. Dennoch haben in den Gruppen unterschiedliche Entwicklungen stattgefunden, die ihrerseits dazu beigetragen haben, wie diese Rahmenbedingungen von den Gruppen verarbeitet worden sind.

In der Gruppe MO1 ist die Entwicklung insgesamt etwas günstiger verlaufen, weil die Gruppe eine leistungsstarke Personalbesetzung hat und deshalb die Leistungsverdichtungen besser regulieren kann als die Gruppe MO2. Außerdem ist es MO1 gelungen, sich durch die Wahl eines starken Gruppensprechers, der tendenziell Vorarbeiterfunktionen wahrnimmt, einen "Puffer" gegenüber dem Meister zu schaffen. Das Gruppenklima in MO1 wird vor allem von der Subgruppenbildung negativ beeinflusst, an der der Meister nicht unbeteiligt ist. Durch Ableitung von Konflikten auf Sündenböcke und durch die starke Rolle des Gruppensprechers bleibt die Kerngruppe weitgehend unbehelligt, so daß die Zusammenarbeit zumindest in dieser Teilgruppe gut funktioniert. Trotz der Subgruppen besteht in bestimmten Fragen immer wieder Einigkeit, und es findet eine rege Kommunikation statt, aus der auch die "Sündenböcke" nicht ausgeschlossen sind.

¹ Vgl. hierzu auch die Textinterpretationen "Ein Gruppensprecher allein macht noch keine Gruppenarbeit" (Kapitel III.4) und "Über den Umgang mit den Grenzen der Selbstorganisation" (Kapitel III.3).

Dennoch gibt es auch in MO1 Reaktionen der Enttäuschung hinsichtlich der fehlenden Unterstützung durch Vorgesetzte und der insgesamt rückläufigen Entwicklungstendenz der Gruppenarbeit im Bereich.

Die Gruppe MO2 ist insgesamt wesentlich frustrierter von der Gesamtentwicklung. Die Erfahrungen der Leistungsverdichtung sind für diese Gruppe besonders gravierend, da sie personell schlechter ausgestattet ist und ihr daher Spielräume, die in MO1 noch existieren, nicht zur Verfügung stehen. Dies wirkt sich auf die Stimmung insgesamt aus, zeigt sich aber auch in einer geringeren Einsatzflexibilität, der Verschlechterung der Zusammenarbeit und in einer geringeren Verantwortungsbereitschaft. Damit verbunden ist eine Rückverlagerung von Aufgaben an den Meister. Es wird auch versucht, Aufgaben auf den Gruppensprecher abzuwälzen. Da er aber anders als in MO1 über keinerlei zeitliche Spielräume verfügt, bleiben die Aufgaben liegen, wenn sie nicht der Meister übernimmt. Innerhalb der Gruppe, aber auch zwischen Gruppe und Meister werden die Probleme nicht kommuniziert. Soweit erkennbar, ist nie versucht worden, das zentrale Problem des langfristig ausgefallenen Mitarbeiters grundsätzlich zu lösen. Warum nimmt die Gruppe es ein Jahr lang hin, daß sie (bzw. der Meister) von Tag zu Tag Ersatzpersonal organisieren muß? Auch über die unterschiedlichen Erwartungen und Situationsbewertungen wird innerhalb der Gruppe nicht gesprochen. Verabredungen in den Gruppengesprächen bleiben unverbindlich, Konfliktlösungsprozesse werden von der Gruppe nicht initiiert - da ist MO1 konfliktbereiter. Es überwiegt die individuelle Frust-„bewältigung“. Von den Vorgesetzten oder vom Umsetzungsteam wird in dieser schwierigen Lage ebenfalls nicht interveniert. Die meisten Mitarbeiter haben inzwischen aufgrund ihrer Erfahrungen in diesem Bereich die Gruppenarbeit innerlich aufgekündigt, so daß keine konstruktive Entwicklung mehr zu erwarten ist.

2.5. Airbagdeckel-Fertigung

2.5.1. Leistungspolitik und Kontrollkonzept

Das Fertigungssystem in der Airbagdeckel-Fertigung unterscheidet sich stark von den bisher betrachteten. Es handelt sich hier weder um eine Fließfertigung noch um eine komplexe Gewährleistungsarbeit, sondern überwiegend um entkoppelte, mechanisierte Einzelarbeitsplätze. Das Kernstück der Produktion ist die Batterie von 16 „Schaumstationen“, in denen das Trägermaterial mit der Außenhaut verbunden und die Materialien durch Aufschäumen in die gewünschte Form gebracht werden. Hinzu kommen einige Vor- und Nacharbeiten.

Leistungspolitisch vermischen sich an der Schaumstation zwei Anforderungen. Einerseits geht es darum, eine möglichst große Routine zu erlangen, um schnell produzieren zu können. Andererseits ist die Qualität des Ergebnisses davon abhängig, daß Parameter eingehalten bzw. angepaßt werden. Dazu ist eine stetige Prüfung der Arbeitsergebnisse notwendig. Die Anforderungen innerhalb einer Arbeitsrunde, die ca. elf Minuten dauert, sind sehr unterschiedlich, gleichförmige Arbeitsabläufe stehen in beständigem Wechsel mit Aufgaben, die Konzentration erfordern (Sichtprüfungen, Schaummasse positionieren). Eine strikte zeitliche Kontrolle über das Fertigungssystem ist daher nicht möglich. Die Leistungsintensität wird vor allem durch die tägliche Stückzahlvorgabe und die begrenzte personale Überwachung durch den Vorarbeiter (s.u.) kontrolliert. Kleine Spielräume sind in diesem System durchaus enthalten. Wenn z.B. sehr intensiv gearbeitet wurde, ist es möglich, einmal eine Zigarettenpause einzulegen. Die Leistungsqualität muß von den Schäumern selbst geprüft werden, um die Parameter gegebenenfalls anpassen zu können, es gibt am Ende des Produktionsprozesses aber noch eine abschließende Qualitätsprüfung, bevor die Airbagdeckel an den Kunden weitergeleitet werden. Im übrigen wird an jedem nachgelagerten Arbeitsplatz auf Qualitätsmängel geachtet und dem Schaum-Team eine entsprechende Rückmeldung gegeben.

Die vorgelagerten Arbeitsplätze („Schrauber“) müssen zeitlich eng mit den Schaumsstationen kooperieren, da es keinen Materialpuffer gibt, und sie die Werkzeuge mit dem Trägermaterial stetig vorbereiten und bereitstellen müssen. Eine zeitliche Kontrolle orientiert sich zwar auch hier an den Tagesvorgaben für den gesamten Produktionsbereich, die Intensität können sowohl die Schäumer als auch die Schrauber innerhalb dieses Rahmens aber beeinflussen. Beide Arbeitsplätze sind auf eine enge Zusammenarbeit angewiesen, kontrollieren sich insofern gegenseitig. Die Zusammenarbeit der Beschäftigten an diesen beiden Arbeitsstationen bestimmt letztlich den gesamten Arbeitsrhythmus. Sie einigen sich auf ein bestimmtes Arbeitstempo und auf Pausen und sie können durch gegenseitige Hilfe die Leistungsintensität ggf. steigern.

Bei den anderen vor- und nachgelagerten Arbeitsplätzen handelt es sich um Einzelarbeitsplätze, die von einem Zwischenlager in ein anderes arbeiten. Eine Kontrolle der Leistungsintensität findet hier auch nur über die Vorgabe des Tagessolls statt. Die Qualität wird selbst geprüft.

Jede Arbeitsgruppe hatte bis vor einem halben Jahr vor unserer Erhebung einen Vorarbeiter. Da er ständig im Arbeitsbereich anwesend war, konnte er sowohl Leistungsintensität und Leistungsqualität kontrollieren und beeinflussen. Er hatte z.B. die Mischungsverhältnisse und die Parametereinstellungen zu verändern. Dies geschah in ständiger Beobachtung der Produktionsabläufe und in enger Zusammenarbeit mit den Schäumern. Personale Kontrolle war bis dahin charakteristisch für den Produktionsbereich.

Etwa zeitgleich mit Einführung der Gruppenarbeit wurde eine Vorarbeiter-Stelle abgebaut, der verbleibende Vorarbeiter arbeitete von nun an in Normalschicht und übernahm die Zuständigkeit für beide Gruppen.¹ Für einen gewissen Zeitanteil jeder Schicht mußte die **personale Kontrolle** nun zwangsläufig entfallen. Sie wurde ersetzt durch ein System der **Selbstkontrolle mit Zielvorgaben** (Tagessoll). Der Betrieb war stärker darauf angewiesen, daß die Beschäftigten *im Konsens* die geforderte Tagesproduktion erarbeiteten. Einige Zeit nach unserer Erhebung wurden die beiden Schichten zu einer Arbeitsgruppe zusammengelegt, nachfragebedingt die Produktion gedrosselt und die Arbeitsgruppe stark verkleinert. Der Vorarbeiter wurde mit anderen Aufgaben betraut, so daß die Gruppe nun vollständig selbstorganisiert produzierte. Die personale Kontrolle entfiel nun also vollständig, die Kontrolle durch Zielvorgaben wurde zum charakteristischen Kontrollkonzept für diesen Bereich.²

Über veränderte Rahmenbedingungen muß mit der Arbeitsgruppe immer wieder ein Konsens hergestellt werden, weil sich die Leistungsbedingungen verändern können. Klassische Kontrollkonzepte sind auf die mehr oder weniger regelmäßige Kontrolle der Arbeitsleistung ausgerichtet - je tayloristischer, desto stetiger. Konsenskonzepte steuern die Arbeitsleistung viel stärker über Zielvorgaben und -vereinbarungen. Tayloristisch orientierte Kontrollen in Fließfertigungssystemen finden im Minutenrhythmus statt, während die Airbagdeckel-Fertigung im Tagesrhythmus kontrolliert wird.

Die Konstellation in der Airbagdeckel-Fertigung läßt Konflikte mit dem Vorarbeiter erwarten, weil die auf die Normalschicht begrenzte personale Kontrolle von den ArbeiterInnen als Widerspruch zum konsensorientierten Konzept der Zielkontrolle empfunden werden kann. Will sich der Vorarbeiter nicht überflüssig vorkommen, wird er versuchen, seiner Funktion durch die Ausübung personaler Kontrolle gerecht zu werden bzw. neue Aufgabenfelder für sich zu entwickeln. Tatsächlich können wir diese Tendenzen in unserem empirischen Material auch nachweisen.

¹ Die Vorarbeiter wurden als Mitglied der Arbeitsgruppen betrachtet, so daß der verbleibende Vorarbeiter im allgemeinen Verständnis auch immer noch der einen Arbeitsgruppe (AD2) zugerechnet wird, und von ihr sogar zum Gruppensprecher gewählt worden ist. Von seiner Funktion her arbeitet er aber schichtübergreifend.

² Die Aufgaben der Gruppe reichen in dispositive Bereiche hinein und umfassen auch Auftragssteuerung, Materialbestellung und die Erstellung des Fertigungsprotokolls, mit dem die Einhaltung der Tagesvorhaben kontrolliert wird. Diese Aufgaben hatte AD1 schon während unserer Erhebungsphase häufiger als AD2 übernommen.

Besonders pointiert wird der Widerspruch daran sichtbar, daß die eine Arbeitsgruppe (AD1) während unserer Erhebungsphase schon relativ selbstständig gearbeitet hat, während die andere Arbeitsgruppe (AD2) stärker an den Vorarbeiter gebunden war, den sie auch zu ihrem Gruppensprecher gewählt hatte.

2.5.2. Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Untersuchungsbereich

Die Geschichte des Einführungsprozesses von Gruppenarbeit in der Airbagdeckel-Fertigung ist für die Promotoren der Gruppenarbeit (u.a. dem Abteilungsleiter) auch ein Lernprozeß gewesen, in dem sie zunächst einmal auf die alte personale Kontrolle vertrauen wollten, den Gruppen anfangs noch keine Selbstorganisation zutrauten. Dies macht sich einmal daran fest, daß der Vorarbeiter zunächst bestimmte einflußreiche Aufgaben behielt. Außerdem favorisierten die betrieblichen Vorgesetzten die Wahl des Vorarbeiters zum Gruppensprecher.

In einem Punkt hat der Betrieb allerdings sehr schnell auf eine schlankere Struktur gesetzt: Der Meister in der Airbagdeckel-Fertigung ist für die ganze Fabrikhalle zuständig und überläßt die meisten gruppenbezogenen Aufgaben dem Vorarbeiter bzw. der Selbstorganisation der Gruppe, so daß die Arbeitsgruppe selbst kaum nennenswert mit dem Meister kooperiert.

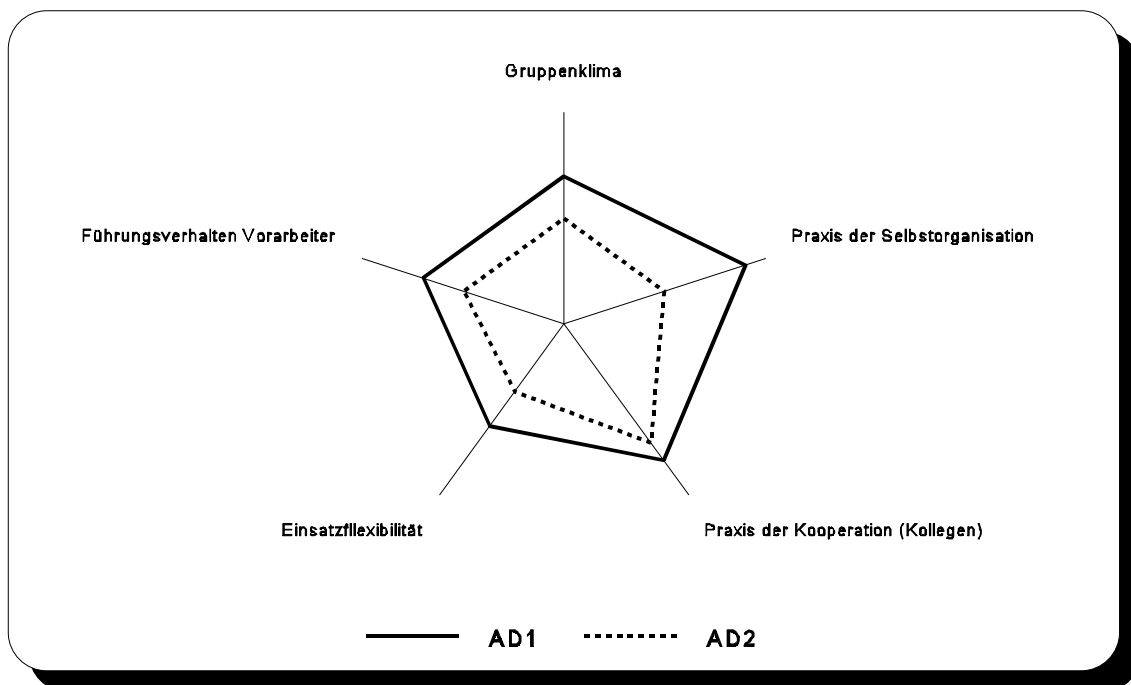


Abbildung 21: Gruppensituationen in der Airbagdeckel-Fertigung

Der zuständige Abteilungsleiter erwähnt im Expertengespräch, daß er im Zusammenhang mit der Einführung von Gruppenarbeit den Meister stärker von der Gruppe abgezogen habe. Er war und ist der Meinung, daß erweiterte Handlungsspielräume und Selbstorganisation erhebliche Potentiale beinhalten würden, wobei er auf Erfahrungen aus der Zeit zurückblicken könne, als er den Produktionsbereich übernommen habe (vgl. AL/AD). Aber die sehr allgemeine Anweisung an den Meister, *"laß die mal allein arbeiten"* (AL/AD), führte zu einer diffusen Situation, denn es war nicht geklärt, wofür dieser und wofür der Vorarbeiter zuständig waren. Aber diese Unklarheiten seien inzwischen geklärt, *"die Airbagdeckel-Linie ... läuft meisterfrei"* (AL/AD).

Aufgrund ihrer positiven Erfahrungen in einem anderen Pilotprojekt, favorisierten sowohl der Meister als auch der Abteilungsleiter eine Konstruktion, nach der der Vorarbeiter zum Gruppensprecher gewählt werden sollte (vgl. M/AD, AL/AD). Dieser Wunsch ging auf eine in sich widersprüchliche Motivkonstellation zurück. Auf der einen Seite stand der Vorarbeiter als Wunsch-

kandidat der Vorgesetzten, auf der anderen der demokratische Anspruch, einer Wahl des Gruppensprechers. Damit war jedoch aus der Vorgesetzten-Perspektive die "Gefahr" verbunden, daß die Wahl der Gruppe auf einen anderen als den vom Meister bevorzugten Kandidaten fallen kann. Bei Einführung der Gruppenarbeit blieb die Chance ungenutzt, die Idealvorstellung der Vorgesetzten offen mit den Gruppenmitgliedern zu diskutieren. Zwar birgt auch ein solch beteiligungsorientiertes Verfahren das Risiko in sich, als Einflußnahme von oben auf die Selbstorganisation bewertet zu werden, es hätte jedoch den Vorteil gehabt, die unterschiedlichen Rollen von Gruppensprecher und Vorarbeiter sowie die jeweiligen Zuständigkeiten vorab zu thematisieren und zu klären. Für AD1 hatte sich dieses Problem schnell erledigt, da einerseits rasch klar war, daß die Gruppe den Vorarbeiter nicht zum Gruppensprecher wählen wollte, und das Unternehmen etwa zeitgleich den Vorarbeiter für andere Aufgaben abzog. AD2 entschied sich dagegen nach langen Diskussionen für den Vorarbeiter als Gruppensprecher und mußte damit Nachteile für die Selbstorganisation in Kauf nehmen, die unter dem Strich darauf hinausliefen, daß der Vorarbeiter die Gruppe dominierte und sie nicht so selbständig arbeiten konnte wie AD1. Für die Entwicklung der beiden Gruppen hatten diese Entscheidungen Konsequenzen. AD1 entwickelte schnell Selbststeuerungskompetenz und Selbstbewußtsein auf der Ebene der Gruppenintegration (zumindest in der dominierenden Kerngruppe). Dadurch mit beeinflußt erhöhte sich auch die Einsatzflexibilität. AD2 ist stärker vom Vorarbeiter abhängig, der in der Gruppe die zentralen Steuerungsaufgaben übernimmt. Die Differenz zwischen den beiden Gruppen arbeiten wir in den Fallbeschreibungen noch genauer heraus. Die spezielle Vorarbeiter-/Gruppensprecher-Konstellation ist außerdem Thema einer tiefenhermeneutischen Textinterpretation.¹

Daß die (zusammengelegte) Gruppe inzwischen vollständig ohne Vorarbeiter ihre Arbeit organisiert, deutet auf den abgeschlossenen Lernprozeß und auf Vertrauen in die Selbststeuerungsfähigkeit der Gruppe hin. Die Entscheidung wurde allerdings nicht nur mit dem Motiv getroffen, die Autonomie der Gruppe zu vergrößern, vielmehr hatten sich erneut die betrieblichen Rahmenbedingungen verändert. Weil bei einem Neuanlauf in einem anderen Produktionsbereich erhebliche Schwierigkeiten auftauchten, war es erforderlich, den Vorarbeiter dort einzusetzen. Der Betrieb war aber bereit, soviel Vertrauen für die neu entstandene, verkleinerte Gruppe aufzubringen, daß er ihr die volle Selbstorganisation übertrug. Während unserer Erhebungsphase existierten noch beide Gruppen, so daß wir uns im folgenden auch auf die Unterschiede zwischen beiden konzentrieren werden.

2.5.3. AD1: Wunsch nach Selbststeuerung

Verantwortungsbereitschaft und Abgrenzung zum Vorarbeiter

Alle Interviewpartner in der Gruppe AD1 betonen die durch Gruppenarbeit zugewonnene Selbständigkeit und Verantwortung und bewerten dies sehr positiv. Charakteristisch für diese Gruppe ist, daß sie die erweiterten Arbeitsinhalte in den Mittelpunkt rückt.

Früher hätte man nur seine Arbeit verrichtet, sagen sie, während heute zusätzliche Aufgaben in Eigenregie der Gruppe gelöst und viel mehr über die Arbeit und Verbesserungsmaßnahmen nachgedacht werden würde:² Z.B. wisse man jetzt über die Schaulinien besser Bescheid, übernehme die Komponentenzusammenstellung, lese die Werte selbständig ab und trage sie in die entsprechenden Listen ein. Die täglichen Stückzahllisten und Fehlersammelblätter würden eigenständig fortgeführt, die Lohnscheine

¹ Siehe Textinterpretation: „Gruppensprecher oder Vorarbeiter - Die Interessendivergenz und ihre Folgen“ (Kapitel III.8).

² Vgl. 47/12, 49/9 f., 53/61, 53/65.

ausgefüllt und die Schichtberichte angefertigt werden.¹ Die Gruppe informiere bei Störungen am Schneide-Roboter oder an anderen Anlagen auch selbstständig die entsprechenden Fachabteilungen. Wenn Rohmaterial noch nicht weiterverarbeitet werden könne, übernehmen die Mitarbeiter von sich aus andere Aufgaben, ohne daß es einer Anweisung durch den Vorarbeiter bedürfe.²

Ein wichtiger Verantwortungsbereich der Gruppe bezieht sich auf Fragen der Qualität. In diesem Punkt führte die Gruppenarbeit ebenfalls zu mehr Aufmerksamkeit für den gesamten Produktionsprozeß:

Früher habe die Qualität niemanden interessiert, berichtet Fabian, wohingegen es heute Gruppenziel sei, die gefertigten Teile sofort auf Qualität zu prüfen, die KollegInnen gegenseitig auf Fehler aufmerksam zu machen und die Ausschußrate zu verringern. Die Arbeiter stünden heute zu ihrer Verantwortung für die Qualität, sagt Helge, während sie früher immer genau darauf geachtet hätten, daß der Vorarbeiter alles abzeichne, damit sie bei Reklamationen nicht zur Verantwortung gezogen werden konnten. Die Arbeiter würden sich auch selbst mit Materialproben an den nachgelagerten Produktionsbereich wenden und eine Klärung herbeiführen, wenn sie den Eindruck hätten, daß das Material wegen Qualitätsmängeln nicht weiterverarbeitet werden könne.³

Es besteht weitgehende Einigkeit, daß die Aufgaben des Vorarbeiters von der Gruppe erledigt werden können. Die Gruppe hat sich der Selbstorganisation von Anfang an sehr aktiv angenommen, wie wir aus den Interviews erfahren:

Als der zweite Vorarbeiter, der für diese Gruppe zuständig war, vor wenigen Monaten versetzt worden sei, habe die Gruppe dessen Tätigkeiten innerhalb von wenigen Tagen gelernt und führe sie seitdem selbstständig aus. Das sei Hand in Hand gegangen, *"ohne daß jemandem gesagt werden mußte, 'Du machst jetzt das'"*, meint Fabian. Mehrere Kollegen hätten sich z.B. gegen Schichtende zusammengesetzt und überlegt, wie die Datenblätter auszufüllen seien. Der nun für beide Schichten zuständige Vorarbeiter übernehme im wesentlichen nur noch die Wartung der Anlagen und die Materialbestellung. *"Eigentlich brauchen wir ihn nicht mehr"*, sagt Arno. Schon heute arbeite die Gruppe einen Teil der Schicht ohne Vorarbeiter. In wenigen Zweifelsfällen ziehe sie den Vorarbeiter hinzu, z.B. um ein Qualitätsurteil abzugeben.⁴

Einzig Kai hält den Vorarbeiter derzeit noch für notwendig, weil die Gruppenarbeit noch neu sei und der Vorarbeiter eine wichtige *"Lehrerfunktion"* habe. Die Gruppe habe allerdings schon vieles gelernt und verschiedene Aufgaben übernommen, so daß er *"in zwei Jahren"* nicht mehr gebraucht werde. Kai gibt an, daß der Vorarbeiter auch die Personalplanung und Arbeitseinteilung mache und z.B. in besonderen Fällen Urlaub genehmige. Der Widerspruch, der sich in den Schilderungen aus den Interviews andeutet, liegt vermutlich in dem unterschiedlichen Selbstorganisationsverständnis zwischen der Kerngruppe und den übrigen Mitarbeitern begründet. Während die Kerngruppe sehr stark auf Abgrenzung und Eigenorganisation achtet, erkennen andere Mitarbeiter stärker die Autorität des Vorarbeiters an. Auch die Kerngruppe schätzt allerdings die räumliche Nähe des Vorarbeiters, um in Zweifelsfällen mit ihm Rücksprache nehmen zu können.⁵

¹ Vgl. 47/12, 49/56, 52/30, 53/7, 53/70. Es sind insbesondere drei Arbeiter (Arno, Fabian und Helge), die sich die schriftlichen Arbeiten aufteilen (vgl. 53/8).

² Vgl. 49/12, 49/32 f., 49/57 f.

³ Vgl. 47/20, 49/8, 52/4, 52/16, 52/35 f., 53/61, 51/26 ff., 53/71.

⁴ Vgl. 47/13, 47/15, 47/24, 47/47, 52/24, 52/28, 52/30, 53/21, 53/71.

⁵ Vgl. 49/14, 49/52 f., 49/62 f., 51/40 ff., 53/23, 53/70, 53/72.

Die Schilderungen aus den Interviews dokumentieren hohe Verantwortungsbereitschaft vieler MitarbeiterInnen von AD1. Sie sind bereit, noch weitere Aufgaben des Vorarbeiters zu übernehmen, solange der Fortbestand der Gruppenarbeit - d.h. deren Selbstorganisation - garantiert ist.

Die größere Verantwortung *"stärkt auch dein Eigenbewußtsein, dein Selbstwertgefühl"*, sagt Fabian. Auch Kai findet es besonders wichtig, daß sich jeder um jeden kümmere, Verantwortung übernehme und die ganze Gruppe - und nicht mehr der Einzelne - verantwortlich sei.¹

Praxis der Selbstorganisation: Balance zwischen betrieblicher Integration und Gruppenintegration

Eine außergewöhnliche Form der Selbstorganisation besteht in AD1 hinsichtlich des Gruppensprechers, denn dieser wurde kurz nach seiner Wahl in einen anderen Bereich versetzt, ohne seine Funktion abzugeben.

Die Gruppe habe einen anderen Gruppensprecher wählen sollen, sich aber geweigert, berichtet Arno. Sie halte Florian für besonders geeignet und man habe die Vermutung gehabt, daß Florian absichtlich versetzt worden sei, denn er nehme *"kein Blatt vor den Mund"*.²

Die Konstellation, daß der Gruppensprecher in einem anderen Bereich arbeitet, widerspricht einer sinnvollen Selbstorganisation, schließlich bestehen keine klaren Abgrenzungen, und die Kommunikation wird unnötig erschwert. Die Gruppe selbst stuft diese Situation jedoch als unproblematisch ein, weil die tägliche Kommunikation gewährleistet sei und der stellvertretende Gruppensprecher ja in der Gruppe arbeite.³

Wir gehen davon aus, daß Florian aufgrund seiner Persönlichkeit und Regelungskompetenz (noch) eine stabilisierende Funktion für die Gruppe hat, weshalb ihn alle in der Funktion behalten möchten, niemand bereit ist, in seine Fußstapfen zu treten.⁴ Florian gibt der Gruppe Sicherheit und hält ihr vor allem in der Außenvertretung den Rücken frei, organisiert und leitet die Gruppengespräche, schlichtet bei Streitfällen und ermöglicht den Kollegen, den Umgang mit Selbstorganisation zu lernen und mit der Zeit selbständiger zu werden. Die Gruppenarbeit ist zudem erst seit wenigen Monaten in dem Bereich eingeführt, so daß der Wunsch nach Erwerb von sozialen Kompetenzen verständlich ist.

Die Möglichkeiten der Selbstorganisation werden aktiv genutzt, die Gruppengespräche als Gewinn betrachtet.

Arno z.B. ist der Auffassung, daß man in der Gruppe viel besser über Probleme sprechen könne und mehr dabei herauskomme, als wenn nur einzelne über die Gestaltung ihres Arbeitsplatzes nachdenken würden. Friedrich hegt die Befürchtung, daß ohne diese Gespräche alles wieder im *"alten Trott"* laufen würde. Die Gruppengespräche finden wöchentlich statt und fallen nur aus, wenn viele Kollegen in Urlaub sind, *"dringend Teile benötigt"* werden oder keine Themen anliegen. Themen, die schnell geklärt werden können, werden auch während der normalen Arbeitszeit besprochen. Für jeden im Team sei

¹ Vgl. 49/65, 52/32, 53/17, 53/20, 53/79.

² Vgl. 47/50, 47/53, 49/51, 51/25, 53/43. Florian war zwar *"Vorarbeiter-Anwärter"*, hatte in der Gruppe aber keinerlei Vorgesetztenfunktion. Er wird als ein Kollege geschätzt, der *"Ahnung"* habe und sich traue, gegenüber Vorgesetzten eine Meinung zu vertreten (47/53, 49/3, s.a. GS/AD1).

³ Vgl. 47/49 f., 52/7 ff., 53/38, 53/45, 53/52 ff.

⁴ Vgl. 47/8, 47/10, 49/5, 49/13, 49/25, 49/52, 52/8, 53/35, 53/37, 53/59.

nachvollziehbar, warum eine bestimmte Produktionsmenge ausgestoßen werden müsse, da auch dies Thema in den Gesprächen sei. Es gebe daher in dieser Gruppe viel weniger Ärger und Streit als in anderen Arbeitsbereichen der Halle. Mitunter werden externe Personen zu den Gruppengesprächen eingeladen, wenn ein besonderes Thema erörtert werden soll.¹ Es sind darüber hinaus gemeinsame Gruppengespräche der beiden Schichten vorgesehen. Dadurch habe sich die Zusammenarbeit insgesamt verbessert.²

Entsprechend dem Gestaltungsansatz spielt die kontinuierliche Prozeßoptimierung in den Gruppengesprächen eine große Rolle und gehört zu den aktiven Elementen der Selbstorganisation.

Die Gestaltung des Arbeitsplatzes, Veränderungen des Produktionsablaufes und sozialer Einrichtungen gehören zu den vorangegangenen Themen, die in diesem Zusammenhang erörtert werden. Früher habe es einzelne Personen gegeben, die sich mal einen Verbesserungsvorschlag ausgedacht hätten, meint Helge, während sich heute die ganze Gruppe zusammensetzt und die Ideen viel besser durchdenken würde. Die Qualifikationen der Mitarbeiter ergänzen sich: Während der eine lieber an Ort und Stelle, *"wo er das Ding vor sich hat"*, Verbesserungsmaßnahmen aufzeige, könne der andere besser Vorschläge formulieren. Wenn mehrere Arbeiter hinter den Vorschlägen stünden, würden diese auch eher durchgesetzt werden können, sind Arno und Fabian überzeugt. Helge berichtet, daß inzwischen nicht mehr alle Verbesserungsvorschläge *"eingereicht"*, sondern einfache Dinge sofort umgesetzt würden. Manchmal werden Verbesserungsvorschläge auch gemeinsam mit der anderen Gruppe entwickelt.³

Die bisherigen Schilderungen belegen, daß die praktizierte Selbstorganisation erheblich dazu beiträgt, die Integration der Gruppe in den Betrieb zu festigen.

Probleme der Selbstorganisation zeigen sich jedoch bei der Flexibilität der Mitarbeiter, denn in der Gruppe nicht rotiert. Andere als die Stammarbeitsplätze werden nur dann übernommen, wenn Kollegen in Urlaub oder aus anderen Gründen abwesend sind. In der Frühschicht kommt es darüber hinaus zu Verschiebungen, weil die beiden MitarbeiterInnen, die nur in dieser Schicht arbeiten, feste Arbeitsplätze haben. Diese Praxis ist letztlich Mängeln der Gruppenintegration geschuldet. Viele Mitarbeiter können sich von ihren Stammarbeitsplätzen nicht lösen oder möchten aus individuellen Gründen bestimmte Arbeitsplätze besetzen. Zur Zeit lassen sich die einzelnen Interessen der Gruppenmitglieder offenbar am besten über Stammarbeitsplätze integrieren:

"Wir sind eigentlich so alle zufrieden, warum sollten wir dann da wechseln", meint Arno. In der Gruppe sei abgesprochen worden, daß bestimmte Kollegen mit niedriger Ausgangslohngruppe immer das Schäumen übernehmen, damit sie eine Zulage erhalten und damit ein ähnliches Lohnniveau erreichen, wie es auch die meisten anderen Kollegen haben. In der Gruppe gebe es zudem (vornehmlich ältere) KollegInnen, die aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr alle Arbeiten übernehmen könnten. Das hat die Entscheidung der Gruppe, nicht zu rotieren, ebenfalls beeinflußt. Fabian begründet die Beibehaltung der festen Arbeitsplätze damit, daß einige KollegInnen nicht die notwendige *"Schnelligkeit"* für bestimmte Arbeiten hätten.⁴

¹ Vgl. 47/6 f., 47/16 f., 47/25 ff., 49/25, 49/31, 49/35 ff., 51/39, 51/46, 52/13-52/19, 53/24 ff., 53/28 ff., 53/47, 53/64 f., 53/78.

² Vgl. 47/18, 47/27, 49/10, 49/43, 52/4, 52/20.

³ Vgl. 47/5, 47/18, 49/43, 47/18, 49/4, 49/37, 49/65, 52/5, 53/6, 53/29, 53/61, 53/63, 53/74 ff.

⁴ Vgl. 47/22, 49/15 ff., 49/28, 52/21 ff., 52/33 f., 53/12.

Auch die ehemaligen Vorarbeitertätigkeiten werden nicht von allen Kollegen der Gruppe gleichermaßen ausgeübt, sondern im wesentlichen von den drei Mitarbeitern der "Kerngruppe". Andere hätten, meint Helge, kein Interesse daran oder müßten erst eingewiesen werden. Ausländische Kollegen übernehmen diese Tätigkeiten nicht, weil sie mit Schreib- und Rechenaufgaben verbunden seien (53/8 f.).

Günstiges Gruppenklima und gegenseitige Hilfe fördern das Vertrauen

Durch Gruppenarbeit, da sind sich die Kollegen in AD1 einig, ist der Zusammenhalt und das Verständnis untereinander besser geworden. Die Gruppenintegration scheint gelungen.

Arno gefällt besonders, daß *"alle an einem Strang ziehen"*. Einzelne Kollegen hätten sich auch schon vor der Einführung von Gruppenarbeit gegenseitig geholfen, *"wenn einer nicht fertig geworden"* sei, meint Arno. Für andere ist dies allerdings eindeutig eine Errungenschaft der Gruppenarbeit. Früher habe sich keiner für den anderen interessiert und jeder habe nur *"sein Ding durchgezogen"*, viele hätten gedacht, sie seien *"die Besten hier"*, andere seien neidisch gewesen, *"jeder versuchte, auf dem anderen rumzuhacken"* und die meisten hätten *"ihr Gehirn beim Pförtner abgegeben"*. Heute dagegen werde wesentlich mehr Rücksicht aufeinander genommen, besonders auch auf leistungsschwächere Kollegen, und es *"arbeitet keiner gegen den anderen"*. Für die Kollegen in seiner Gruppe würde Helge *"die Hand [dafür] ins Feuer"* legen, daß sie sich nicht unkollegial verhalten.¹ Viele Kleinigkeiten beeinflussen seit der Einführung von Gruppenarbeit das Klima positiv. Wenn man zur Arbeit komme, berichtet Fabian, habe *"irgendeiner schon den Kaffee gekocht"*, man *"schnackt noch vorher"* und es bringe insgesamt *"mehr Spaß"*. Durch die verbesserte Schichtübergabe verringere sich die Anlaufzeit, so daß man *"mit ruhigem Gewissen hier ankommen"* könne und nicht gleich *"voll im Streß und erstmal knüppeln"* müsse (52/37).

In der Gruppe gibt es aber auch Konfliktthemen, die niemand gerne anspricht. Hieran zeigt sich, daß die Gruppenarbeit noch recht jung ist und erst weitere Schritte im Teamentwicklungsprozeß zurückgelegt werden müssen.

Fabian z.B. ärgert es, daß es (vornehmlich ältere) Kollegen gibt, die ihre einmal erreichte hohe Lohngruppe behalten, obwohl sie nur einfache Tätigkeiten ausüben. Ein anderer Konfliktpunkt betrifft die attraktiven Schäumer-Arbeitsplätze. Da in der Gruppe abgesprochen sei, daß zwei Kollegen diese Tätigkeiten immer ausüben sollen, damit ihnen der höhere Lohn garantiert ist, können andere Kollegen wiederum nicht auf diese Arbeitsplätze tauschen. Fabian schweigt sich aber zu dem Thema aus, weil sonst unter den Kollegen *"ziemlich schnell Unstimmigkeiten entstehen"* könnten. Auch in anderen Gesprächen wird das Thema gelegentlich aufgeworfen, aber nie vertieft (49/27, 52/34, M/AD).

Insgesamt überwiegt der Eindruck, daß das Gruppenklima sich durch Gruppenarbeit verbessert und sich eine konstruktive Arbeitsgruppe entwickelt hat. Den "Motor" für Selbstorganisation bilden vor allem die jüngeren Mitarbeiter der Kerngruppe, die ihre Interessen auch am besten durchsetzen können. Für einige andere MitarbeiterInnen hat sich wahrscheinlich nicht allzuviel geändert, aber auch sie nehmen die klimatischen Verbesserungen wahr und sind mit der Gruppenarbeit zufriedener als mit der alten Arbeitsorganisation. Das spiegelt sich auch in der schriftlichen Befragung wider: Alle Mitarbeiter von AD1, die sich daran beteiligt haben, geben an,

¹ Vgl. 47/4 f., 47/29, 49/20, 49/23 f., 49/30, 49/46, 49/57 ff., 51/2, 51/6, 52/3, 52/6, 52/25 f., 52/29, 53/5, 53/16, 53/62 f., 53/80.

daß sich ihre Arbeitsbedingungen durch Gruppenarbeit verbessert haben. Genauso eindeutig fällt das Votum dafür aus, auch in Zukunft selbstorganisiert arbeiten zu wollen (vgl. Tabellen F1200 und F1400 im Anhang).

2.5.4. AD2: Der Vorarbeiter behindert die Selbstorganisation

Vorarbeiter und Gruppensprecher in Personalunion: Lernchance oder Integrationshindernis?

Wie wir bereits eingangs dieses Kapitels beschrieben haben, ist eine der Besonderheiten in der Airbagdeckel-Fertigung, daß es einen Vorarbeiter gibt; das hat Auswirkungen für die betriebliche und für die innere Integration der Gruppe. Während die weiter oben angesprochenen Unklarheiten in bezug auf die Zuständigkeiten von Vorarbeiter und Meister in der Zwischenzeit aufgelöst werden konnten, wirken sie im Innenverhältnis der Gruppe weiter fort. Wesentliche Ursache ist die Personalunion von Vorarbeiter und Gruppensprecher bei AD2. Da wir in einer Textinterpretation ausführlich analysiert haben, wie diese Konstellation zustande kam, gehen wir hier nur kurz darauf ein.

Der Vorarbeiter (Heino) hat im Vorfeld der Wahl die Chance genutzt, für seine Kandidatur als Gruppensprecher zu werben. In der Auseinandersetzung um die Macht in der Gruppe ist er nicht gewillt, mit dem Gruppensprecher eine weitere Instanz neben sich zuzulassen. So betont Tobias, daß er die Kollegen aufgefordert habe, ihn zu wählen. Zudem habe er erwähnt, so stellt es Alex dar, daß es der Abteilungsleiter begrüßen würde, wenn man ihm die Funktion übertragen würde. Darüber hinaus trägt die Aussage des Abteilungsleiters sowie deren "Durchsickern" in der Gruppe durchaus Züge eines indoktrinativen Vorgehens, weil der Wunsch der Vorgesetzten nicht offen diskutiert wird, sondern unterschwellig wirkt. Diese Wirkung zeigt sich z.B. darin, daß es im Rahmen der sich anschließenden gruppeninternen Diskussion zu einer Themenverschiebung kommt. Es geht nicht mehr um die Frage, ob der Vorarbeiter als Vorgesetzter der geeignete Gruppensprecher ist, der auch als Interessenvertreter der Gruppe fungiert, sondern darum, ob irgendein anderes Gruppenmitglied bessere Qualifikationen für diese Funktion besitzen würde als Heino. Daß diese Frage zu Gunsten des Vorarbeiters beantwortet wird, und somit keine personelle Alternative besteht, kann nicht überraschen, zumal es noch keinerlei Qualifizierungsmaßnahmen für die Gruppensprecher gegeben hatte.¹

Die Entscheidung für eine solche Personalunion wurde maßgeblich durch Heinos "Wahlkampf", die Einflußnahme des Unterabteilungsleiters und die Unsicherheit der Gruppe beeinflusst. Wahrscheinlich spielt zudem ein "taktisches Kalkül" eine Rolle dabei, die Ablehnung gegen eine Personalunion von Gruppensprecher und Vorarbeiter aufzugeben: Man hat sich quasi einen Teil des Vorgesetzten "erkauft", indem man ihn in seiner neuen Gruppenfunktion auf die Wahrung von Gruppeninteressen verpflichtete. Heino ist weder frei, als Vorarbeiter Entscheidungen zu treffen, noch als Gruppensprecher für Gruppeninteressen zu streiten. Beide Interessen muß er in einer Person erfüllen. Damit wurde nicht nur die Grundlage für einen Rollenkonflikt geschaffen, sondern gleichzeitig die eindeutige Entscheidung für eine hierarchische Führung oder für Selbstorganisation vertagt. Bei einer Trennung der Funktionen hätte man klären müssen, wofür der Vorarbeiter und wofür der Gruppensprecher bzw. die Gruppe zuständig sind. Durch die Doppelfunktion Heinos aber verschwimmen die Grenzen. Und wie wir im weiteren Verlauf zeigen werden, hat sich an diesem Zustand aus der Einführungsphase zwischenzeitlich wenig verändert.

¹ Vgl. 46/2, 48/2, 48/8, 48/67, 50/34 ff.; siehe ausführlicher in Textinterpretation "Gruppensprecher oder Vorarbeiter - Die Interessendivergenz und ihre Folgen" (Kapitel III.8).

In unseren Interviews stellt sich die AD2-Gruppe auf der einen Seite als ausgesprochen selbständig dar. Man habe alle Arbeiten vom Vorarbeiter übernommen, ist die Aussage, die diesbezüglich am weitesten geht. Der Vorarbeiter sei nur deshalb noch erforderlich, um in "Notfällen", wenn man selbst nicht weiter wisse, einen Ansprechpartner zu haben. Jan führt im einzelnen an, daß die Gruppe die Wartung und die Einstellung der Maschinen sowie die Bestellung von Kleinteilen übernehme. Zudem dürfe man auch ins Lager gehen, um Material zu besorgen. Tobias merkt an, daß die Beschäftigten Einblick in die Prozeßdaten hätten, diese selbst notierten und ein Kollege das Auswiegen des Schaumes übernehme. An Stelle des Vorarbeiters würde nun Kurt, so schildert es Alex, jeden Morgen 30 Minuten vor Schichtbeginn am Arbeitsplatz erscheinen, um die Anlage anzufahren. Des weiteren fülle der stellvertretende Gruppensprecher die Lohnscheine aus. Obwohl die Beschäftigten bereits sehr viel selbständiger geworden seien, wünscht sich Jan, daß diese Entwicklung weitergehe und die Gruppe alle Entscheidungen ohne den Vorgesetzten treffen könne.¹

Das Bild einer selbständig arbeitenden Gruppe erfährt aber durch die Aussagen der gleichen Interviewpartner erste Einschränkungen.

Tobias sieht sich nicht im Stande zu sagen, was die Gruppe selbst entscheiden könne. Jan und Alex führen an, daß Heino den "Arbeitsplan" bzw. "Schichtplan" und den "Papierkram" mache, sowie die Bestellungen, die Urlaubsplanung und die Verwaltungstätigkeiten. Der stellvertretende Gruppensprecher führe den Schichtplan, die Ausschußlisten und "dies und jenes" nur in der Spätschicht, wenn der Vorarbeiter nicht anwesend sei, meint Tobias. Damit unterstreicht er, daß für diese Aufgaben im Arbeitsalltag der Vorarbeiter zuständig ist, und sie nur dann von der Gruppe übernommen werden, wenn eine "Sondersituation" entsteht. Die gleiche Situation, nur mit umgekehrtem Vorzeichen, gilt für die Arbeitseinteilung. Jan schildert, daß die Gruppe sie üblicherweise übernehme, der Vorarbeiter aber eingreife, z.B. wenn er "mehr Teile" benötige.²

Deutlich zeigen sich an diesem Beispiel die Grenzen der Selbstorganisation. Der Vorarbeiter greift - so können wir es aus unseren Beobachtungen bestätigen - in die Arbeitseinteilung ein, anstatt die Gruppe über neue Zielvorgaben ("mehr Teile") zu informieren und ihr die Chance zu geben, die Arbeitseinteilung entsprechend neu zu organisieren. Wir verstehen die teilweise widersprüchlichen Darstellungen der Interviewpartner dahingehend, daß die Gruppenmitglieder durchaus in der Lage sind, die über die eigentliche Produktionsarbeit hinausgehenden Tätigkeiten durchzuführen. Aber offenbar gibt es keine klare grundsätzliche Regelung der Zuständigkeit. Es ist sogar zu vermuten, daß sie situationsabhängig wechselt. So scheint die Gruppe, wenn der Vorarbeiter abwesend ist, in erheblich größerem Umfang in Eigenregie zu arbeiten, als wenn er präsent ist. Wenn aber die Gruppe erfahren hat, daß sie ihre Arbeiten auch eigenständig organisieren und durchführen kann, und gleichzeitig von einigen Mitarbeitern der Wunsch geäußert wird, mehr Entscheidungen unabhängig vom Vorgesetzten treffen zu können, dann kann man durchaus von einem verdeckten "Kompetenz-Konflikt" zwischen Vorarbeiter und Gruppe sprechen (vgl. 46/34, 48/9).

Die Doppelfunktion Heinos schafft darüber hinaus auf einer weiteren Ebene Diffusität. Wenn er agiert, bleibt unklar, ob er als Gruppensprecher oder als Vorarbeiter handelt. Tobias kann z.B. nicht sagen, in welcher seiner beiden Funktionen er die Arbeitseinteilung übernimmt (48/18). Für die Praxis der Selbstorganisation ist die Klärung dieser Frage jedoch ausschlaggebend. Trifft er als Vorarbeiter die Entscheidungen, so handelt es sich um einen hierarchischen Führungsstil mit einer Selbstorganisation geringer Ausprägung. Fungiert er dagegen als Gruppensprecher, an den

¹ Vgl. 46/5-46/11, 46/23 ff., 46/32, 46/34, 48/12, 48/15-48/18, 48/24, 48/31, 50/10 f., 50/55.

² Vgl. 46/11, 46/23, 48/17 ff., 50/32, 50/38.

die Entscheidungsmacht von den Gruppenmitgliedern delegiert wurde, kann man von einer weitreichenden Selbstorganisation sprechen. Unsere bisherigen Darstellungen lassen Heino eindeutig in der Vorarbeiter-Rolle erscheinen - und als solchen verstehen wir ihn auch. Wir stützen uns dabei auf unsere mehrwöchigen Arbeitsplatzbeobachtungen und auf die Art und Weise, wie er von den Gruppenmitgliedern wahrgenommen wird.

Zwar würde die Gruppe den Vorarbeiter nicht von den Gruppengesprächen ausschließen, aber es sei durchaus ein Problem, daß er nicht nur als Gruppensprecher, sondern immer auch als Vorarbeiter anwesend sei. Tobias betrachtet Heino als Vorarbeiter, weil er nur solche Aufgaben ausführe. Er kleidet seinen Wunsch nach einer Neuwahl, und damit die Unzufriedenheit mit der gegenwärtigen Situation, in die provokante Frage: *"Wie lange lebt 'n Gruppensprecher überhaupt?"*

Die Doppelfunktion Heinos, und die damit verknüpfte Diffusion seiner Rolle führt zumindest bei Tobias und Alex zu erheblichen Vorbehalten. Tobias sagt, daß er und einige andere Kollegen Heino gegenüber *"mißtrauisch"* seien, denn er wolle nur *"Teamchef"* sein und spekuliere auf einen höheren Posten. Alex argumentiert in die gleiche Richtung. Demnach wolle Heino *"nicht bloß Vorarbeiter bleiben"*, sondern *"hochkommen im Betrieb"*. Sein Vorwurf richtet sich darauf, daß er dies auf den *"Knochen"* der Gruppe versuche.¹

Es entsteht so der Eindruck, daß die Gruppenmitglieder der Doppelfunktion Heinos sehr kritisch gegenüberstehen. Allerdings entwickelt sich aus der Gruppe heraus auch keine personelle Alternative. Tobias erklärt die Stagnation mit der Angst der Kollegen. Es würde sich niemand *"trauen"*, Gruppensprecher zu werden, und auch der Stellvertreter wolle sein Amt aufgeben (48/50, 50/63).

Als Hauptgrund für die angesprochene Angst und die Passivität der Gruppe kann unserer Meinung nach eine mangelnde Verantwortungsbereitschaft der Gruppenmitglieder ausgeschlossen werden. Wir sehen vielmehr den bereits erwähnten Kompetenz- und Machtkonflikt als Ursache an. Würde ein anderes Gruppenmitglied zum Gruppensprecher gewählt werden, so müßten die jeweiligen Zuständigkeiten unweigerlich geklärt werden. Damit verbunden wäre ein vermutlich konfliktträchtiger Verständigungsprozeß zwischen Vorarbeiter, Gruppe und Gruppensprecher. Und da niemand in der Gruppe diesen Konflikt eingehen will, bleibt der Status quo erhalten, denn auch Heino zeigt keine Neigung, einen Prozeß einzuleiten, an dessen Ende man evtl. ohne Vorarbeiter auskommen könnte.

Lediglich Jan bewertet die aktuelle Konstruktion scheinbar positiv, denn bis auf wenige Kleinigkeiten komme man mit Heino gut aus (46/26). Früher hätte der Vorarbeiter nur Anweisungen gegeben und kontrolliert, ob die Arbeiter sie auch ausführen würden - eigenes Denken sei nicht gewollt gewesen. Heute dagegen behandle man die Arbeiter wie *"Erwachsene"* und auch die Arbeiter seien in der Lage, etwas durchzusetzen oder einmal *"den Mund aufzumachen"* (46/12, 46/40).

Was Jan jedoch hiermit positiv bewertet, ist nicht die Doppelfunktion Heinos, sondern das veränderte Führungsverhalten des Vorarbeiters. Wenn wir anfangs behauptet haben, daß sich die Gruppe durch die Wahl Heinos zum Gruppensprecher einen Teil des Vorarbeiters "erkauft" hat, so können die Aussagen Jans als Beleg dafür dienen. So positiv ein verändertes Führungsverhalten auch zu bewerten ist, mit einer (institutionalisierten) Selbstorganisation der Gruppe darf es nicht verwechselt werden. Nach wie vor trifft der Vorgesetzte in einem solchen Modell die

¹ Vgl. 48/10, 48/32, 48/49, 50/36, 50/40, 50/44 f., 50/62, 50/73, 50/75.

Entscheidungen, inwiefern der Gruppe Handlungsspielräume und Entscheidungsbefugnisse eingeräumt werden, bleibt von ihm abhängig.

Alex bewertet Heinos Einstellung ambivalent, indem er den folgenden (scheinbaren) Widerspruch konstruiert: Heino stehe der Gruppenarbeit positiv gegenüber, wolle aber andererseits auch "*n bißchen hochkommen*" (50/17). Unserer Einschätzung nach ergänzen sich diese vermuteten Motive des Vorarbeiters: Sie sind die Ursache dafür, daß die Gruppe zumindest in Grenzen selbstorganisiert arbeiten kann. Womit sollte sich ein Vorarbeiter bei seinen Vorgesetzten für einen Aufstieg auch empfehlen, wenn Gruppenarbeit in seinem Bereich scheitern sollte? Würde er die Entwicklung von Gruppenarbeit erfolgreich blockieren, könnte er allenfalls seinen Status erhalten: Er würde nicht "*hochkommen*", sondern Vorarbeiter bleiben. Falls er jedoch wirklich aufstiegsorientiert ist, wie Alex vermutet, dann bietet Gruppenarbeit für ihn die Chance, seinen Vorgesetzten zu zeigen, daß er auch in bezug auf den "neuen Führungsstil" Kompetenzen besitzt. Diesen "Beweis" kann er antreten, indem er die Gruppenmitglieder qualifiziert und zur Selbständigkeit anleitet. Aber auch diesen Weg verfolgt er nicht konsequent. So war seine Wahl zum Gruppensprecher mit der Auflage verknüpft, den Stellvertreter (Jan) einzuarbeiten. Und wie Alex resignierend feststellt, habe er dieses Versprechen in den letzten sechs Monaten nicht eingehalten (50/34 ff.).

Diese Diskrepanz mag sich daraus erklären, daß sich gegenwärtig noch keine Alternative zum "Vorarbeiter-Dasein" für Heino abzeichnet. Die vollständige Selbstorganisation der Gruppe würde deshalb seine Vorarbeiterfunktion zur Disposition stellen. Heinos Verhalten muß demnach als ein Abwägen zwischen "Aufstiegsorientierung" und "Statuserhalt" verstanden werden.

In der gegenwärtigen Situation jedenfalls ist die Integration der Gruppe in den Betrieb blockiert. Es geht im Prinzip nicht mehr darum, der Gruppe Lernchancen einzuräumen, um sie an die Selbstorganisation heranzuführen, sondern nur noch um ein Machtspiel, dessen großer Strategie Heino heißt; er schafft es, seine Interessen wirkungsvoll zu vertreten.

Gruppenintegration: Die Teamentwicklung braucht Zeit

Die Gruppenmitglieder sehen durchaus positive Veränderungen beim Gruppenklima und bei der Zusammenarbeit, wenn sie die Zeit vor Einführung von Gruppenarbeit mit der aktuellen Situation kontrastieren. Dies deutet darauf hin, daß ein Teamentwicklungsprozeß S trotz der schwierigen Rahmenbedingungen mit dem Vorarbeiter in der Gruppe S in Gang gekommen ist:

Jan erklärt z.B., daß das Klima untereinander früher sehr viel schlechter gewesen sei. Teilweise habe man sich "*sogar gegenseitig beschimpft*". Heute dagegen könne man sich sehr viel besser miteinander unterhalten, es würden keine "*dummen Sprüche*" mehr über die ausländischen Kollegen gemacht. Alex stellt fest, daß es inzwischen "*weniger Ärger untereinander*" gäbe. Insgesamt habe sich das Klima verbessert, wobei er besonders den Umgang und die Zusammenarbeit zwischen "Schraubern" und "Schäumern" hervorhebt. Während man früher bei Schwierigkeiten nur "*gemeckert*" und "*es oft Streit*" gegeben habe, helfe man sich nun gegenseitig. Andere betonen, man helfe nun jenen, die nicht ganz so schnell seien. Tobias erwähnt, daß der "*Zusammenhalt in der Gruppe*" sehr viel größer als in den anderen Hallen sei.¹

Obwohl es offenbar deutliche Fortschritte beim Gruppenklima und bei der Zusammenarbeit gegeben hat, und unsere Gesprächspartner das auch zu Protokoll geben, ist keiner von ihnen mit dem Erreichten rundum zufrieden. Alle sehen noch weitere Entwicklungschancen und

¹ Vgl. 46/16 f., 46/61, 48/42, 50/7, 50/12, 50/18 f., 50/64.

Handlungsbedarf, die sie in ihren Veränderungswünschen oder in der Kritik der augenblicklichen Situation zum Ausdruck bringen.

Jan und Alex wünschen sich, daß die Zusammenarbeit noch besser werde. Tobias konkretisiert diese allgemeine Forderung: Wenn man die Kollegen anspreche, seien sie *"sehr hilfsbereit"*, aber sonst wären sie zu sehr auf ihren Arbeitsplatz bezogen. Das Denken *"Jetzt bin ich fertig mit meiner Arbeit"* müsse durch selbstverständliche Hilfe der Kollegen ersetzt werden. Auch Alex schildert in einem Beispiel, daß die Zusammenarbeit zwischen den Kollegen, die weder "schäumen" noch "schrauben", verbesserungswürdig ist. Gerade (kurz vor dem Interviewtermin) habe ein Kollege 30 Minuten auf seine Teile gewartet, anstatt bei den Kollegen *"auszuhelfen"*, kritisiert Alex. Außerdem gebe es manchmal Streitereien, weil Kollegen Arbeiten liegen lassen würden, die sie am Vortag noch übernommen hätten. Man könne die *"Einstellung der Leute"* jedoch nicht *"von heute auf morgen ändern"*, und so gebe es noch immer einige Kollegen, die Gruppenarbeit ausnutzen würden, um andere für sich arbeiten zu lassen.¹

Hinter diesen Kooperationsschwierigkeiten verbirgt sich u.a. das Problem, einen bestimmten Kollegen in die Gruppe zu integrieren.

Eine sehr aufschlußreiche Szene hat sich während unserer Untersuchung abgespielt: Die AD2-Gruppe hatte Frühschicht, was bedeutet, daß Friedrich und Rosemarie zusätzlich in die Gruppe kamen. Die beiden Leistungsgeminderten arbeiten grundsätzlich nur in der Frühschicht und aufgrund ihrer körperlichen Einschränkungen immer an der Schneid- oder Prägestation. Damit verdrängen sie Fritz, der normalerweise prägt, von seinem Arbeitsplatz. Da es keine klare Absprache gibt, welche Alternativarbeiten er erledigen könnte, ging er ca. 60-90 Minuten in der Halle spazieren, bis der Vorarbeiter zur Arbeit kam und Fritz eine Aufgabe zuteilte.

An dieser Szene zeigt sich zum einen, daß das "Gruppengefühl" brüchig ist. Fritz kommt es weder in den Sinn, die Gruppe oder den stellvertretenden Gruppensprecher zu fragen, welche Aufgaben er übernehmen könne, noch sich selbst eine entsprechende Tätigkeit zu suchen oder aber einem Gruppenmitglied zu helfen. Zum anderen zeigen sich auch die Defizite in der Selbstorganisation der Gruppe und in der Konfliktaustragung. Offenbar ist Fritz nicht damit einverstanden, seinen Arbeitsplatz immer dann zu räumen, wenn Friedrich und Rosemarie in die Gruppe kommen. Aber dieses Problem wurde scheinbar in keinem Gruppengespräch erörtert, zumindest nicht befriedigend gelöst.² Zudem sahen sich weder die Gruppe noch der stellvertretende Gruppensprecher veranlaßt, mit Fritz über die Situation zu reden und mit ihm eine andere Tätigkeit zu vereinbaren. Niemand fühlt sich dafür verantwortlich, denn solche Sondersituationen regelt üblicherweise der Vorarbeiter.

Tobias deutet ebenfalls Schwierigkeiten bei der Integration von Gruppenmitgliedern an. Zwar sieht er sich in der Gruppe *"teilweise gut aufgehoben"*, aber er nimmt auch wahr, daß die Gruppe noch mehr zusammenwachsen müsse. Er betont, daß jene Kollegen, die sich nicht anpassen könnten, von der Gruppe *"abgeschossen"* werden würden. Obwohl sich Tobias in der Gruppe *"ganz wohl fühle"*, fehle ihm manchmal die Unterstützung der Kollegen (vgl. 48/27 f., 48/52).

Auch beim Gruppenklima sind, trotz aller Verbesserungen, Einschränkungen zu machen. Alex erwähnt, daß er vor allem bei Streitigkeiten zwischen Jan und Kurt häufiger schlichtend eingreife. Im Laufe des Tages sei dann *"alles wieder in Ordnung"*. Außerdem äußert er den

¹ Vgl. 46/33, 48/53, 48/58, 50/2, 50/4, 50/19, 50/71, 50/80.

² Fritz Verhalten hingegen wurde im nächsten Gruppengespräch thematisiert.

Wunsch nach mehr "Offenheit", womit er in die gleiche Richtung wie Tobias argumentiert. Dieser wünscht sich weniger "Mißtrauen" und daß die Kollegen sagen würden, "was sie denken" (vgl. 48/58, 48/66, 50/72, 50/80).

Wir verstehen diese Äußerungen als Hinweis auf eine neue "Streitkultur". Zumindest ein Teil der Gruppenmitglieder will offenbar der Gefahr begegnen, die erreichten Erfolge und Verbesserungen durch unter der Oberfläche schwelende Konflikte zu gefährden. Statt dessen fordern sie Offenheit und einen angstfreien Dialog (48/63).

Insgesamt schätzen wir die Chancen eines konstruktiven Umgangs mit den Problemen positiv ein. Dafür sprechen die bisher erreichten Fortschritte und Verbesserungen, der Umstand, daß die Unzufriedenheit unserer Interviewpartner keinerlei Züge von Resignation, sondern vielmehr den Wunsch nach einer Weiterentwicklung erkennen lassen, und die umfangreichen Ressourcen der Selbstorganisation.

2.5.5. Schlußbetrachtung: Lernchancen

Durch die Integration des Vorarbeiters in die Gruppe vergrößern sich grundsätzlich die Bandbreite der in die Gruppe verlagerten Funktionen und Aufgaben sowie ihre Entscheidungskompetenzen und Selbstorganisations-Möglichkeiten. Aber durch diese Betrachtung der gesamten Gruppe entsteht ein verzerrtes Bild, denn die gruppeninterne Aufgabenverteilung bleibt unberücksichtigt. Wie wir im Kapitel Arbeitssituationen ausgeführt haben, bestehen auf dieser Ebene noch immer erhebliche Unterschiede zwischen dem Vorarbeiter und den übrigen Gruppenmitgliedern. Er ist von den direkten Produktionsaufgaben befreit und übernimmt nur dispositive und indirekte Aufgaben. Diese Konstellation hat vielfältige Auswirkungen: So behält er weiterhin die größten Handlungsspielräume, und für ihn bleiben auch die Möglichkeiten der Belastungsregulation am besten. Mit der formellen Einführung von Gruppenarbeit verändert sich demnach an der Ausgangssituation zunächst einmal nichts. Ein Gruppenarbeitsmodell, bei dem sich die Arbeitssituationen so stark unterscheiden, bezeichnen wir als "polaren Gestaltungsansatz von Gruppenarbeit". Dieses Modell bietet dennoch erheblich mehr Potentiale als ein Gestaltungsansatz, bei dem die Funktions- und Aufgabenintegration sowie die Handlungsspielräume von vornherein gering ausgeprägt sind. Und um diese Potentiale nachzuzeichnen, ist die Airbagdeckel-Fertigung ein gutes Beispiel.

Durch die Integration des Vorarbeiters in die Gruppe bedingt besteht die Chance, einen Prozeß zu initiieren, bei dem die Gruppenmitglieder nach und nach immer mehr Aufgaben vom Vorarbeiter übernehmen, d.h. in die Aufgaben „hineinwachsen“ können. Ein solches Vorgehen hat auf der einen Seite erhebliche Vorteile:

- S Der Vorarbeiter behält zunächst seinen Status und seine Sonderstellung in der Gruppe, was wiederum die Chance erhöht, daß er zum "gruppeninternen Coach" wird, der den Entwicklungsprozeß forciert und nicht aus Angst vor Statusverlust blockiert. Einen solchen Prozeß wird er aber nur dann unterstützen, wenn er eine Perspektive für sich im Unternehmen sieht, die ihm attraktiver erscheint als das Festhalten an seiner derzeitigen Vorarbeiterfunktion. Der Betrieb muß einen entsprechenden Konsens mit ihm aushandeln.
- S Der Geschäftsführung und den Abteilungsleitern wird die Angst vor einer geringeren Prozeßsicherheit genommen, die sie gefährdet sehen, weil sie der Gruppe nicht zutrauen, von Anfang an die Aufgaben des Vorarbeiters zu übernehmen.
- S Und auch den Gruppenmitgliedern wird durch die Anwesenheit und die Nähe des Vorarbeiters Angst vor einer Überforderung genommen. Parallel dazu muß allerdings eine Teamentwicklung stattfinden, wenn das Selbststeuerungspotential wirklich genutzt und nicht die alte Arbeitsorganisation zementiert werden soll.

Die Entwicklung der beiden Gruppen in der Airbagdeckel-Fertigung schritt tatsächlich voran, wobei Unterschiede in der Geschwindigkeit auszumachen sind, die u.a. in der bremsenden Funktion des Vorarbeiters begründet sind (siehe auch Abbildung 21). Wie wir ausführlich dargestellt haben, übernimmt die AD1-Gruppe, also jene Gruppe, deren Vorarbeiter versetzt wurde, mehr der ehemaligen Vorarbeiteraufgaben und arbeitet selbständiger. Wir erklären diesen Unterschied damit, daß es innerhalb der Gruppe AD1 eine Kerngruppe von jüngeren Kollegen gibt, die ein großes Interesse haben, Gruppenarbeit weiter zu entwickeln. Innerhalb kürzester Zeit "besetzten" sie den Raum, der durch die Versetzung ihres Vorarbeiters frei geworden war. Überraschenderweise ließ sie der verbliebene Vorarbeiter gewähren, offenbar ohne ernsthaft versucht zu haben, seine Vorgesetztenfunktion auf diese Gruppe auszudehnen. Er mischt sich weniger in die Belange der Gruppe ein, läßt ihr mehr Spielräume und Entscheidungsbefugnisse. Offensichtlich sieht er durch die zunehmende Selbständigkeit der AD1-Gruppe seine Vorarbeiter-Position noch nicht gefährdet. Zu fragen ist allerdings, wieso er sich in der anderen Gruppe nicht ebenso verhält. Was ihn davon abhält, in AD1 ebenso als Vorarbeiter aufzutreten wie in AD2, hängt unserer Meinung nach von der Gruppenzusammensetzung ab. Die junge und durchsetzungsfähige Kerngruppe in AD1 würde genau jenen Konflikt um die Zuständigkeit von Gruppe und Vorarbeiter öffentlich austragen, der in AD2 durch die Doppelfunktion von Gruppensprecher und Vorarbeiter verschleiert ist. Für diese Variante spricht das Verständnis der Kerngruppe von Gruppenarbeit (*"Ein bißchen schwanger geht nicht"*, 47/47) sowie ihre vehemente Ablehnung der Personalunion von Vorarbeiter und Gruppensprecher. Für den Vorarbeiter besteht somit die "Gefahr", daß er einen Prozeß auslöst, der für ihn mit erheblicher Unsicherheit verbunden ist. Am Ende dieses Konfliktes könnte die Feststellung stehen, daß in der Airbagdeckel-Fertigung der Vorarbeiter abgeschafft werden kann, ohne daß für ihn persönlich bereits eine Einsatzalternative gefunden wäre. Die Lösung muß daher auch aus der Perspektive des Vorarbeiters ein Machtgleichgewicht beinhalten.

In der AD2-Gruppe dagegen konnte der Vorarbeiter seine Position halten, ja, durch die Wahl zum Gruppensprecher sogar ausbauen, denn er hat mit sehr viel weniger Widerstand zu rechnen. Mit Alex, in geringerem Ausmaß auch mit Jan und Tobias, sind jene Kräfte innerhalb der Gruppe bereits zahlenmäßig schwächer als in AD1, die Gruppeninteressen gegenüber dem Vorarbeiter vertreten. Ihre Konfliktbereitschaft ist geringer, und wie wir gezeigt haben, ist auch ihre Motivation niedriger, in die Bresche zu springen und Verantwortung zu übernehmen. Dennoch setzt sich in AD2, wenn auch mit weniger Vehemenz als in AD1, der einmal begonnene Prozeß fort.

In beiden Gruppen, vor allem aber in AD1, stellt man im gegenwärtigen Stadium der Teamentwicklung die Notwendigkeit eines Vorarbeiters in Frage. Und auch wir hatten während unserer Arbeitsplatzbeobachtungen den Eindruck, daß die Gruppen inzwischen einen Entwicklungsstand erreicht haben, der sie befähigte, weitgehend selbständig zu arbeiten. Schließlich kam es dann auch zum Abzug des ersten Vorarbeiters schon zu Beginn der Einführungsphase. Aber, und darauf sei an dieser Stelle ausdrücklich hingewiesen, diese Entscheidung kam nicht zustande, weil man ein innovatives Modell von Gruppenarbeit implementieren wollte, sondern weil der Abteilungsleiter die Vorgabe erhielt, den Vorarbeiter-Überhang in seinem Bereich abzubauen. Auch der Abzug des noch verbliebenen Vorarbeiters beruht eher auf der betrieblichen Notwendigkeit, seine Kompetenzen im Rahmen der vorbereitenden Arbeiten für einen Neu-Anlauf einzusetzen, als auf dem Wunsch nach einem Ausbau der Gruppenarbeit. In beiden Fällen haben sich die veränderten betrieblichen Rahmenbedingungen und die Erfahrungen mit Gruppenarbeit positiv auf den Entwicklungsprozeß ausgewirkt. Zum einen mußte ein Vorarbeiterbedarf in einer anderen Abteilung bestehen, zum anderen mußte die Teamentwicklung einen Stand erreicht haben, der die Gruppen weitgehend ohne Vorarbeiter arbeiten ließ. In diesem Zusammenhang spielen das Selbstvertrauen der Gruppe in die eigene Leistungsfähigkeit aber auch das Vertrauen der Vorgesetzten die entscheidende Rolle. Der Synchronismus von Teamentwicklung,

veränderten betrieblichen Rahmenbedingungen und gestiegenem Vertrauen der Vorgesetzten führt dazu, daß die Versetzung des Vorarbeiters ohne große Reibungsverluste vollzogen werden kann. AD1 konnte diesen Weg schon gehen, AD2 stand während unserer Erhebungsphase genau an diesem Wendepunkt. Die Teamentwicklung benötigte jetzt mehr Raum, um die Selbststeuerungspotentiale entfalten zu können. Dazu mußte der Vorarbeiter stärker aus der Gruppe herausgenommen werden.

Die Airbagdeckel-Fertigung ist ein Beispiel für einen **evolutionären Entwicklungsprozeß von Gruppenarbeit**. Schrittweise wurden die Bedingungen geschaffen, um die Selbststeuerung der Arbeitsgruppen zu erreichen. Die Gruppen und die Vorgesetzten erhielten Lernmöglichkeiten, sich auf die neue Form der Arbeitsorganisation einzustellen. Der für die Einführung von Gruppenarbeit getroffene Konsens zwischen Gruppen und Management liegt genau in dieser Lernorganisation. Ohne diesen Konsens hätten sich vermutlich die Gruppen überfordert gefühlt, und wären die Vorgesetzten zu ängstlich gewesen, Verantwortung an die Gruppen zu delegieren. Die gefundene Lösung kommt so beiden Seiten entgegen und garantiert den erfolgreichen Einführungsprozeß.

2.6. Zusammenfassung und Vergleich der Gruppen

Die alten tayloristischen Kontrollkonzepte beziehen sich auf den einzelnen Mitarbeiter, um das Arbeitsvermögen in tatsächliches Arbeitshandeln umzusetzen und um ihn in den Betrieb zu integrieren. Gruppenarbeit durchbricht dieses Schema. *Die Gruppe tritt zwischen Betrieb und Individuum und schafft einen Integrationsbedarf auf zwei Ebenen:* Die Integration des einzelnen in die Gruppe und die Integration der gesamten Gruppe in den Betrieb. Dies scheint schwieriger zu sein, als den einzelnen über die traditionelle Führungsorganisation zu integrieren, ist auf jeden Fall komplexer und mit wesentlich höheren Ansprüchen an die betrieblichen Akteure verbunden. Die Gruppe selbst ist ein betrieblicher Akteur mit der Macht, sich als handlungsfähiges Arbeitssystem zur Verfügung zu stellen oder sich zu verweigern. Über die konkreten Bedingungen der Arbeitskraft-Transformation muß ein Konsens zwischen den Beteiligten ausgehandelt werden.

Das Management in der niedersächsischen Automobilindustrie scheint nicht den Mut zu haben, die selbstorganisierten Konzepte von Gruppenarbeit konsequent in die Tat umzusetzen. Das Festhalten an den gewohnten tayloristischen Fertigungsmethoden ist charakteristisch für die meisten Untersuchungsbereiche. *Je tayloristischer aber die Fertigung verläuft, desto geringer sind die Selbststeuerungspotentiale.* Wo es für die Gruppe nichts selbst zu organisieren gibt, benötigt man auch keine Instrumente der Selbstorganisation, die im Zweifelsfalle viel Geld kosten. Konsequenterweise finden wir daher in allen Bereichen, die tayloristisch geprägt sind, auch die Selbstorganisation auf dem Rückzug. Unsere Fallstudien FE und MO belegen dies besonders eindrucksvoll.

Die Leistungs politik ist einer der größten Einflußfaktoren für die arbeitspolitische Gestaltung auf dem Shop-Floor. Die Ausrichtung auf Kontrolle oder Konsens, die in der betrieblichen Praxis nie in dieser Reinform, sondern immer als Mischung von beidem auftritt, beschreibt die leistungs politischen Bedingungen der Transformation von Arbeitskraft in Arbeitshandeln: *Je kontrollorientierter die Leistungs politik, desto rigider die Arbeits politik.* Die Arbeitsgruppe als „Konsens-Erzeuger“ wird in diesen Fällen kaum benötigt, da der Rest an notwendigem Konsens über das Entgeltsystem und die klassische hierarchische Führungsorganisation hergestellt werden kann. Anders stellt sich dies in den Bereichen dar, die größere Handlungsspielräume und einen höheren Konsensbedarf haben. Die Arbeitsgruppe kann hier die wichtigsten Integrationsleistungen erbringen, um eine optimale Aufgabenerfüllung und hohe Flexibilität zu erreichen.

In der Abbildung 22 finden wir dementsprechend die stark kontrollorientierten Modelle gleichzeitig als wenig entwickelte Selbststeuerungsmodelle wieder. RB1 ist eine Ausnahme, die aber nicht

darüber hinweg täuschen darf, daß hier Selbstorganisation insgesamt auf einem relativ niedrigen Niveau stattfindet, allerdings sehr gut funktioniert. MO1 ist ein Grenzfall, hier droht das verbliebene Selbststeuerungspotential umzukippen in ein "Gruppenführer-Modell" mit einem Quasi-Vorarbeiter. Die konsensorientierten Modelle verfügen im Gegensatz dazu über ein höheres Selbststeuerungspotential. Eine Ausnahme ist hier AD2, da der Vorarbeiter eine starke personale Kontrolle ausübt und so die Entwicklung der Selbstorganisation behindert.

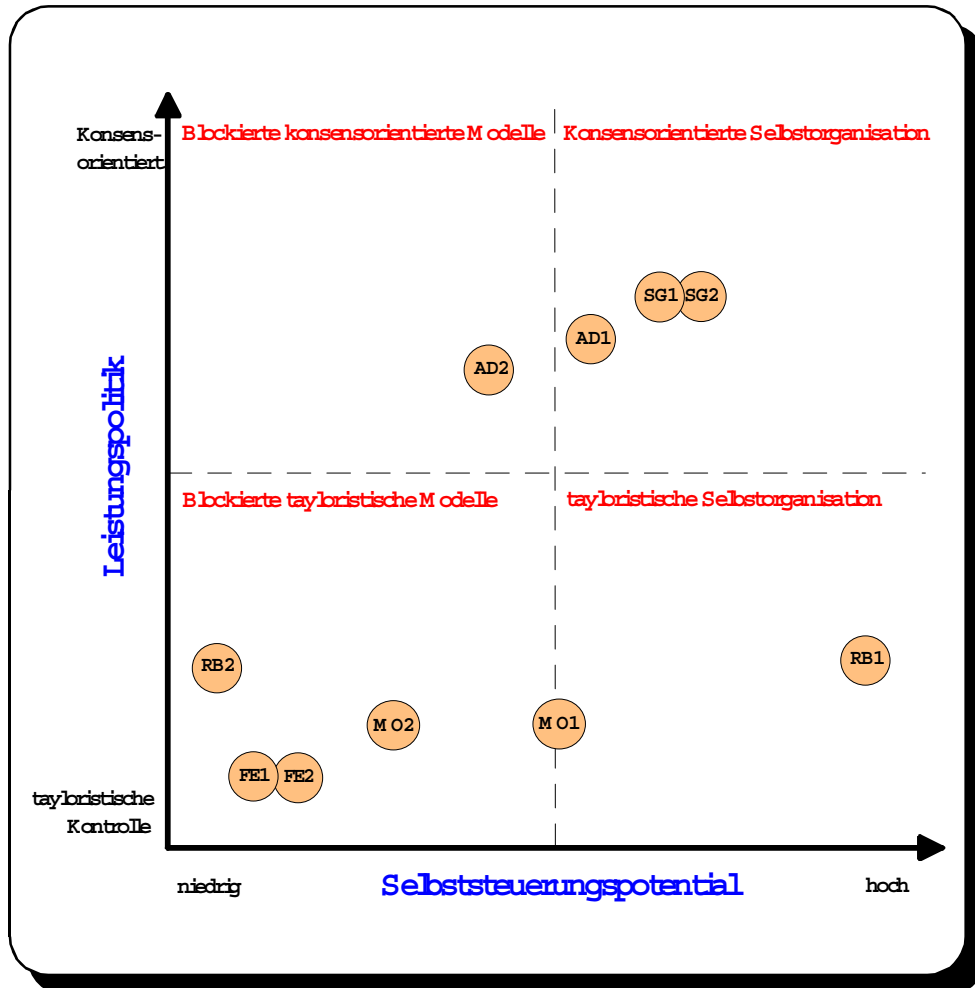


Abbildung 22: Selbststeuerungspotentiale und leistungspolitische Bedingungen

Aber selbst in tayloristisch geprägten Fertigungssystemen gibt es Restbereiche, die nicht vollständig kontrolliert werden können, sondern auf einen größeren Konsens mit den Beschäftigten angelegt sind. Hier kommt es dann darauf an, inwieweit die Arbeitsgruppe die notwendigen Integrationsleistungen erbringt:

Die Beziehungsebene zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern und der Ausgestaltungsprozeß der Selbstorganisation sind die zentralen Einflußgrößen, um die Arbeitskraft-Transformation im Innenverhältnis der Gruppe zu organisieren. Dieser Aushandlungsprozeß innerhalb der Gruppe findet immer statt im Kontext der betrieblichen Rahmenbedingungen und der Beziehung zwischen Gruppe und betrieblichen Vorgesetzten. Die Praxis der Selbstorganisation - mit ihren Abgrenzungskonflikten, Regeln, Rollen und Strukturen - bildet das Scharnier zur betrieblichen Integration des individuellen Leistungsvermögens in kollektives Arbeitshandeln. Das Gruppenklima - die emotionale Bindung des einzelnen an seine Kollegen - ist der Kitt, der das Gruppenganze zusammenhält. Das Führungsverhalten der Vorgesetzten ist Spiegel der Unternehmenskultur, in deren Rahmen leistungs- und arbeitspolitische Bedingungen verhandelt werden. In allen

Gruppenarbeitsprojekten haben solche Ausgestaltungsprozesse stattgefunden, auch in den eher tayloristisch geprägten.

Jedes Gruppenarbeitsprojekt hat seine spezifische Geschichte und ist insofern einmalig, aber dennoch sind bestimmte Muster der Aushandlungsprozesse erkennbar. Die Beschäftigten vertreten immer ihr Interesse, die Bedingungen für die Verausgabung von Arbeitsleistung für sie günstig zu gestalten, während der Betrieb auf eine Erhöhung der Produktivität zielt. In der Regel vertraut der Betrieb dabei auf die gewohnte tayloristische Arbeitsorganisation und die gewohnte hierarchische Führung mehr als auf die Selbstorganisation in den Arbeitsgruppen. Wenn die Ressourcen für Selbstorganisation fehlen, sehen auch die Gruppen eine Lösung eher darin, zur alten Arbeitsorganisation zurückzukehren. Der Möglichkeiten beraubt, eine sinnvolle Selbststeuerung zu organisieren, setzen sie sich dann nicht noch dem zusätzlichen Streß mit den Vorgesetzten aus, die ständig die Funktionsfähigkeit der Gruppe unter den gegebenen, rigiden leistungspolitischen Bedingungen einklagen. Die einfachere, konfliktfreiere Lösung liegt in der Rückkehr zu alten Organisationsformen. Dies zeigte sich insbesondere für FE und MO. In RB2 böten die Rahmenbedingungen zwar Spielräume zur Selbstorganisation, aber die Teamentwicklung ist blockiert und es gelingt auch den Führungskräften nicht, die Konflikte zu lösen. Aus diesem Grunde gestehen alle vor Ort Beteiligten das Scheitern des Gruppenarbeitsprojektes ein und gehen zur alten Arbeitsorganisation über, obgleich die andere Schicht beweist, wie leistungsfähig Gruppenarbeit unter gleichen Rahmenbedingungen sein kann.

Die Tatsache, daß es offenbar problemlos möglich ist, die erwarteten Leistungen ohne Gruppenarbeit zu erbringen, zeigt eindrucksvoll, wie strukturkonservativ die Gestaltungsansätze ausgeprägt sind. Allerdings sind darüber hinausgehende ökonomische oder soziale Effekte, die das "Gold in den Köpfen" nutzen, bei einem solchen Gruppenarbeitsmodell nicht zu erwarten.

Die Aushandlungsprozesse auf Gruppenebene sind so machtvoll, daß sie die Gestaltungsansätze - die auf einer „höheren“ Ebene von betrieblichen Akteuren (Management, Betriebsrat) ausgehandelt worden sind - verändern können. Ob es dabei nur zu kleineren Korrekturen kommt oder der Gestaltungsansatz gravierend verändert wird, hängt davon ab, ob weitere Akteure (vor allem das Management) ohnehin bereits einen anderen Gestaltungsansatz favorisiert haben oder das ursprüngliche Gestaltungskonzept nie wirklich umsetzen wollten.

In RB2 hat das vergiftete Gruppenklima zu einer desolaten Selbstorganisation geführt und inzwischen dafür gesorgt, daß faktisch keine Gruppenarbeit mehr stattfindet. In FE1, FE2 und MO2 sind die Leistungsbedingungen derart verhandelt worden, daß nur noch Rudimente von Gruppenarbeit existieren. Es wurde die alte hierarchische Führungsorganisation re-implementiert und mit ihrer Hilfe die Arbeitseinteilung und die Leistungsbedingungen in einer Form organisiert, daß sie dem betrieblichen Leistungsanspruch genügen. In MO1 wurde die Gruppensprecherfunktion so gestärkt, daß dieser eine Quasi-Vorarbeiter-Rolle einnimmt. Auch diese Konstellation wurde zwischen Meister und Gruppe ausgehandelt. Etwas komplizierter liegt der Fall in der Spritzguß-Fertigung. Letztlich entwickelt sich aber auch hier ein Gestaltungsansatz, der ursprünglich nicht beabsichtigt war. Innerhalb der Gruppe wurde eine Rollenteilung ausgehandelt, die betrieblich integrationsfähig ist und von den Meistern favorisiert wird.

Wir haben keine Konstellation gefunden, in der eine Gruppe so viel Macht entfalten konnte, daß sie gegen die Interessen der Vorgesetzten den Gestaltungsansatz verändern konnte. Dies gilt nicht nur für die Gruppenarbeitsprojekte mit Tendenzen zur Retraditionalisierung, sondern auch für die eher evolutionären Projekte. Die Airbagdeckel-Fertigung zeigt, daß ein Lernprozeß organisiert worden ist, der zu dem Zeitpunkt in eine Weiterentwicklung des Gestaltungsansatzes mündete, als sowohl Vorgesetzte wie auch Gruppen sich sicher genug fühlten, um die Selbstorganisation auszubauen. In RB1 kommt es zu der glücklichen Konstellation, daß der Meister Verantwortung delegieren kann und die Gruppe Verantwortung übernehmen will, so daß

ein leistungsstarkes Gruppenarbeitsprojekt entsteht. Die Rolle der Führungskräfte ist einer der wichtigsten Einflußfaktoren bei der Entwicklung von Gruppenarbeit.

Konstellationen, in denen die Gruppen dem Druck von Vorgesetzten widerstehen können und sich ihre Handlungsspielräume erhalten können, finden sich in unseren Untersuchungsbereichen mit gewissen Einschränkungen.

In RB1 funktioniert die Abgrenzung zwischen Gruppe und Meister sehr gut, weil zwischen ihnen ein arbeits- und leistungspolitischer Konsens entwickelt worden ist: Solange die Gruppe die erwartete Leistung bringt, wird auch in die Selbstorganisation nicht eingegriffen. Darauf hat sich die Gruppe erfolgreich berufen, wenn der Meister einzugreifen drohte.

In MO1 ist es nur gelungen, sich vom Meister abzugrenzen und Selbstorganisationsmöglichkeiten zu behalten, indem der Gruppensprecher mit vielen Kompetenzen ausgestattet wurde und die Stärke eines Vorarbeiters erhielt. S im Prinzip handelt es sich um ein „Gruppenführer“-Modell, wie es vom Meister favorisiert wird.

In AD1 akzeptiert der Vorarbeiter, daß er nicht zu stark in die Gruppe eingreifen darf, wenn er nicht seine Macht insgesamt einbüßen will. Er beschränkt seine Funktion daher in erster Linie auf die andere Schicht. Die Gruppe allerdings muß sich der Stärke eines Gruppensprechers vergewissern, der gar nicht mehr in dem Bereich arbeitet. Bisher ist es ihr aber gelungen, diese ungewöhnliche Konstellation zu verteidigen. Letztlich liegt dem der Konsens zu Grunde, Lernchancen zu ermöglichen und die dafür notwendigen Spielräume zur Verfügung zu stellen.

Insgesamt zeigt sich, daß auf der mikropolitischen Ebene Aushandlungsprozesse stattfinden, um den Gestaltungsansatz umzusetzen und an die leistungspolitischen Bedingungen anzupassen. Die Akteure auf dieser Ebene sind die Gruppen und die Meister, in deren Beziehungssystem sich die größten Veränderungen ergeben und die daher gezwungen sind, den Gestaltungsansatz entsprechend ihrer Interpretation des Konzepts umzusetzen oder an die Leistungsbedingungen anzupassen. Letztlich spielen also die betrieblichen Rahmenbedingungen die entscheidende Rolle, welche Spielräume für die Gruppenentwicklung genutzt werden können. In Arbeitsbereichen, die weniger tayloristisch geprägt und von ihrem Kontrollsystem her eher auf Konsens orientiert sind, sind diese Spielräume größer und es kann sich eher eine effektive Selbstorganisation entwickeln. Im modifizierten Taylorismus sind diese Spielräume weitaus geringer, eine gelungene Selbststeuerung ist nur unter günstigen Bedingungen zu finden, und es besteht insgesamt die Tendenz, zum traditionellen Fertigungssystem zurückzukehren.

Teil III.

Tiefendimensionen der sozialen Integration: Die Dominanz der Leistungspolitik

In den Fallanalysen haben wir die Gruppenintegration und die betriebliche Integration aus den verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und die unterschiedlichen Gruppenarbeitsprojekte gegenübergestellt. Dabei war es möglich, die spezifischen sozialen Prozesse auf die Rahmenbedingungen und den Gestaltungsansatz in dem jeweiligen Arbeitsbereich zu beziehen. Im folgenden Kapitel wollen wir uns mit ausgewählten Problemen der sozialen Integration ausführlicher befassen, dabei aber allgemeingültige Muster betonen, denen wir immer wieder begegnet sind. Auf der Basis von tiefenhermeneutischen Textinterpretationen von einzelnen Interviewpassagen können wir die Mechanismen der Integration in der sozialpsychologischen Perspektive nachzeichnen.¹

Die ersten vier Textinterpretationen betreffen die betriebliche Integration der Gruppen, vor allem Fragen der Leistungsregulation. Es zeigt sich, daß der Erfolg arbeitspolitischer Innovationen eng mit der Frage der Leistungspolitik verknüpft ist. Ein zweites Thema steht in engem Zusammenhang damit: Durch Selbststeuerung der Gruppen sollen die Arbeitsleistungen der einzelnen organisiert werden. Hier kommt es auf der mikropolitischen Ebene immer wieder zu Abgrenzungskonflikten zwischen Gruppen und betrieblichen Vorgesetzten, es wird ein Prozeß durchlaufen, um die betrieblichen Rahmenbedingungen, den Gestaltungsansatz und die konkreten Leistungsbedingungen auszuhandeln. In den folgenden Textinterpretationen spielen verschiedene Varianten dieser Themenverschränkung von Leistungspolitik und Selbstorganisation die zentrale Rolle:

- S Gruppenarbeit ist kein „Selbstläufer“. Die Rahmenbedingungen müssen genauso stimmen, wie Entwicklungsprozesse von Teams und von Vorgesetzten ermöglicht werden müssen. Das gilt auch für ursprünglich strukturinnovativ angelegte Gruppenarbeitsprojekte. Konfrontiert mit den rigiden Leistungsbedingungen eines kaum modifizierten Taylorismus werden Rückschläge üblich, wie die Beschäftigten in der Frontend-Montage feststellen mußten. Am Ende steht dann **„Rückschritt statt Fortschritt“** (Kapitel III.1).
- S Selbst dort, wo die Rahmenbedingungen günstig sind, muß ein Konsens über die zu erbringenden Leistungen ausgehandelt werden. Der Interpretation **„Kontrolle über die Leistungsverausgabung“** liegt ein Konflikt zwischen Meister und Gruppe zugrunde. Die Textinterpretation zeigt, daß die weit ausgelegte Selbststeuerung einer Arbeitsgruppe (hier in der Spritzguß-Fertigung) vom Betrieb nur akzeptiert wird, wenn die vereinbarten Leistungen erbracht werden (Kapitel III.2).
- S Die Selbstorganisation der Arbeitsgruppen ist in allen Fällen durch das Gestaltungskonzept begrenzt. Über bestimmte Angelegenheiten behält sich der Betrieb von vornherein die Entscheidung vor. Oft können die Gruppen nur über den Weg bestimmen, wie eine Aufgabe zu erfüllen ist, auch wenn sie völlig sinnlos erscheinen mag. Ein motivierter Arbeiter aus der Fahrzeug-Endmontage mußte diesbezüglich schmerzliche Erfahrungen machen, und den **„Umgang mit den Grenzen der Selbstorganisation“** erst lernen (Kapitel III.3).
„Ein Gruppensprecher alleine macht noch keine Gruppenarbeit“ - das ist das Fazit einer Textinterpretation, in der das Dreiecksverhältnis zwischen Meister, Gruppensprecher und

¹ Zur Methode siehe Leithäuser/Volmerg 1988, Morgenroth 1990.

Gruppe eine Rolle spielt. Letztlich geht es darum, daß die Gruppe sich in ihrer Selbstorganisation nicht ernst genommen fühlt und keinen neuen Gruppensprecher wählen will. Drangsaliert durch den Meister, wählt sie schließlich doch einen, um nicht zum „Freiwild“ zu werden. Erkaufen muß sich die Gruppe das aber damit, daß sie dem Gruppensprecher eine starke Position einräumt. Mit der Wahl des starken Gruppensprechers ist ein labiles Machtgleichgewicht zwischen Meister und Gruppe entstanden (Kapitel III.4).

In den beiden folgenden Interpretationen steht die betriebliche Integration zwar ebenfalls im Zentrum, es wird zusätzlich aber die Komponente der Gruppenintegration thematisiert. Während im ersten Fall die Gefahr angesprochen wird, daß durch Gruppenarbeit die alten Mechanismen der Arbeitersolidarität ausgehöhlt werden, droht sich im zweiten Fall die Gruppe an der Frage zu spalten, nach welchem Leistungsprinzip sie unter den rigiden betrieblichen Bedingungen ihre Arbeit organisieren soll.

- S Gruppenarbeit wird von den Unternehmen nicht primär aus sozialen Motiven eingeführt, sondern um Produktivitätsvorteile zu erzielen. Diese Erkenntnis beschäftigt Gerd, einen Arbeiter aus RB1, der die Solidarität der Arbeiter untereinander gefährdet sieht. Dies muß nicht zwangsläufig so sein, weil Gruppenarbeit neue Spielregeln schafft und damit neue Perspektiven eröffnen kann. Für viele, insbesondere traditionell sozialisierte Arbeiter gehören die bei Gruppenarbeit wichtigen sozialen und kommunikativen Kompetenzen nicht zum Handlungsrepertoire. Sie müssen in der Gruppe erst geübt werden, zumal die alten Bewältigungsstrategien, die sich an einer hierarchischen Arbeitsorganisation orientierten, im Betrieb nicht mehr ausreichen. In der Textinterpretation „**Gruppenarbeit und traditionelle Arbeiterorientierung**“ geht es auch um die Frage, ob es dem Betrieb gelingt, einen neuen Leistungskonsens mit den Arbeitern herzustellen, die ihre im alten Kontrollsystem entwickelten Muster der Leistungsverausgabung und Belastungsregulation bedroht sehen (Kapitel III.5).
- S Genau um den Konflikt zwischen individuellen Leistungsprinzipien und einem kollektiven Leistungskonsens rankt sich das Kapitel „**Erosion der Gruppenarbeit**“. Die rigiden Leistungsbedingungen legen es der Mehrheit der Arbeiter nahe, das gewohnte individuelle Leistungsprinzip zu favorisieren, weil es der Just-in-time-Produktion in der Frontend-Fertigung und den Gruppenbedingungen angemessener zu sein scheint. Jürgen bemüht sich erfolglos um ein kollektives Modell (Kapitel III.6).

Die beiden letzten Textanalysen behandeln überwiegend die Frage der sozialen Integration in die Gruppe, auch wenn Fragen der betrieblichen Integration (Leistungskonsens, Führungsorganisation) im Hintergrund eine Rolle spielen.

- S In "**Die schwierige Integration von Leistungsgeminderten**" geht es um die Integration eines Leistungsgeminderten in die Arbeitsgruppe. In mehreren Fallstudien konnten wir feststellen, daß die Integration von Leistungsgeminderten insofern schwierig ist, als dies Auswirkungen auf die Leistungsbilanz der einzelnen Gruppenmitglieder hat. Die Gruppen bewältigen dieses Problem sehr unterschiedlich. In RB2 entsteht ein Konflikt, den die Gruppe nicht lösen kann, während RB1, aus dieser Gruppe kommt der Fall, es im Prinzip sehr gut schafft, die Leistungsgeminderten zu integrieren. Dennoch ist Klaus, der leistungsgeminderte Arbeiter aus RB1, um den es hier geht, in seinem Selbstwertgefühl so stark beeinträchtigt, daß er sich als Last für die Gruppe sieht und die Integrationsbemühungen nicht anerkennen kann (Kapitel III.7).
- S Die meisten Gestaltungsansätze von Gruppenarbeit schließen eine hierarchische Führungsinstanz in der Gruppe aus. Sobald ein Vorarbeiter seine Funktion behält, drohen die Instrumente der Selbstorganisation ins Leere zu laufen, weil die alte, erprobte Hierarchie meist das zarte Pflänzchen Gruppenarbeit dominiert und die Teamentwicklung ins Stocken

geraten kann. Die Textinterpretation „**Gruppensprecher oder Vorarbeiter - die Interessendivergenz und ihre Folgen**“ setzt sich mit diesem Thema auseinander (Kapitel III.8).

1. Rückschritt statt Fortschritt (Reiner Hollmann)

Neuerungen wie Gruppenarbeit sind gerade in der Anfangsphase mit erheblichen Beharrungskräften konfrontiert. In der folgenden Textinterpretation wollen wir zeigen, daß diese Kräfte auch nach Einführung von Gruppenarbeit weiter wirken, so daß der einmal erreichte Fortschritt zu einem Rückschritt zu werden droht. In dem anschließenden Textbeispiel wirken die betrieblichen Rahmenbedingungen, der Führungsstil der Vorgesetzten und die Gruppensituation als Hemmnis für eine neue Form der Arbeitsorganisation. Es besteht die Gefahr, daß der "Modernisierungsversuch" im Einvernehmen von Beschäftigten und Vorgesetzten "zu Grabe getragen wird".

Der ausgewählte Textabschnitt befindet sich am Anfang eines Interviews, das wir mit einem Beschäftigten der Frontend-Montage geführt haben.¹ Im bisherigen Gespräch wurden der frühere Arbeitsplatz des Gesprächspartners mit dem jetzigen verglichen sowie die Vor- und Nachteile des alten und des neuen Schichtsystems angesprochen. Hermann beschreibt schließlich, daß früher häufig zwei Beschäftigte ein bis eineinhalb Stunden vor Schichtbeginn die Arbeit aufnahmen, damit die Gruppe "nicht gleich wieder mit leerem Puffer" beginnen mußte.²

Hermann: *Das würden wir ja hier oft haben, ne ...*

Interviewer: *Ja.*

Hermann: *Gerade in den Frühschichten oder so, daß sie uns-, und sie ziehen uns ja ruckzuck innerhalb von 'ner Viertelstunde ziehen die uns ja dreißig, vierzig Teile ab*

Interviewer: *Ja.*

Hermann: *Wo wir so schnell gar nicht hinterherkommen. Bis das oben ist, ja !?. Und wenn der Puffer blinkt, blinkt er auch in Halle [Hermann nennt die Nr. der Halle] und dann, ähäh, klingelt's Telefon und [kleine Pause]*

Interviewer: *Dann ist Hektik.*

Hermann: [gleichzeitig, betont:] *Warum? steht- äh, warum blinkt der schon wieder und warum [Pause] und dann kommt Rudolf [Anm.: Meister] ins Rotieren. Ja, es ist ja nun mal so, ne,*

Interviewer: *Ja.*

Hermann: *der kriegt als erster das mit und-, dann verteilt er die Hektik an-, und das ist ja ebend auch der Nachteil bei uns gewesen. Dann hat er ja eingeteilt: [imitierend:] Du bist da schnell, du bist da schnell, du bist da schnell, du bist da schnell.*

Interviewer: *Mhm*

Hermann: *So. Denn ging das los, daß wir ebend oben [überlegend:] die dr-, vi-, drei, vier Leute, jetzt sind wir ja nur noch drei, früher waren wir vier, weil wir die Schläuche da auch festgemacht haben oben.*

Interviewer: [verstehend] *Mhm, mhm, mhm.*

Hermann: *Die vier Leute blieben oben. Die haben in sich getauscht ...*

Interviewer: *Mhm, mhm.*

Hermann: *für sich. Und die [betont:] Boxen-, ja wenn wir da mal runter gingen, dann war'n wir ihm immer nicht schnell genug. Und umgedreht, die von o-, unten ka-, von-von Boxen kamen nach oben kamen ...*

Interviewer: *Ja*

Hermann: *die waren ihm auch nicht schnell genug ...*

Interviewer: *Ja*

Hermann: *Is´ ganz klar, wenn ich einen Griff täglich mache-, dann weiß ich äh-, geht das schneller, als wenn ich [Pause:] mich erst wieder reinfummeln muß.*

Interviewer: *Mhm. Das heißt ihr habt vorher aber rotiert, dann?*

¹ Interview 20, S. 4/14-5/24, Code-Name "Hermann".

² Alle Anmerkungen in eckigen Klammern (z.B. "[verstehend:]") beziehen sich auf die unmittelbar folgende, in Normalschrift gesetzte Textpassage.

-
- Hermann:** *Wir haben vorher rotiert. So wie Schicht eins es auch macht.*
- 35 **Interviewer:** [verstehend:] *Ja. Find´ste das besser, wenn ihr rotiert?*
- Hermann:** *Mir war´s egal, also-, man-, es war abwechslungsreicher, ne.*
- Interviewer:** *Mhm*
- Hermann:** *Denn wir kamen überall mal ran. Bloß er hat´s dann unterbunden ebend-, äh äh Tag vorher sagte er [imitierend:] ihr müßt rotieren. So, und wenn der Puffer am*
- 40 *Blinken war, dann kam er, sagte, [imitierend:] so, so, so, so. Du dahin, du dahin, du dahin, du dahin. Und dann war die ganze Rotiererei wieder [kleine Pause] vorbei, ne.*
- Interviewer:** *Ja, und da hat die Gruppe dann aber au-/*
- Hermann:** *Dann hat die Gruppe auch gesagt, ja nun, wir ma-, nochmal Teamgespräch geführt.[kleine Pause] Und dann hie- hieß es, [imitierend, laut:] Jaha,*
- 45 *wenn der Puffer blinkt, geht das nicht anders. Und dann haben wir gesagt, "dann lassen wir das ebend so". Da hat er gesagt, "das is´mir auch recht."*
- Interviewer:** [überrascht:] *Mhm*
- Hermann:** [überlegend, kleine Pause:] *Und dann ist das ebend so eingeschlafen, ne.*
- Interviewer:** *Mhm, wann-, wie lange ist das her?*
- 50 **Hermann:** [sehr leise:] *´n gutes Jahr*
- Interviewer:** *´n gutes Jahr. Habt ihr seit dem nochmal ´n Teamgespräch gehabt.*
- Hermann:** *Nee.*
- Interviewer:** *Gar nicht mehr.*
- Hermann:** *Nee, jedenfalls nicht über das-, doch eins, aber nicht über das Thema.*
- 55 *Dieses Thema, das war dann total vom Tisch, weil das ebend jedesmal umgestoßen wurde und weil er sagte, er muß das so machen, wie er´s-, wie daß es am meisten bringt. [Interviewer mehrfach begleitend: Mhm]. Was wich-, was ja bei uns im Augenblick wichtig ist, sind, daß unsere Stückzahlen-, daß der Puffer voll ist und daß die Stückzahl stimmt.*
- 60 **Interviewer:** [abwartend] *Mhm*
- Hermann:** [Pause] [betont:] *Wie die zustande kommen, ist ihm fast egal.*
- Interviewer:** *Mhm*
- Hermann:** *Ne, das-, Hauptsache [kleine Pause], es läuft.*
- Interviewer:** *Ja, die Gruppe akzeptiert das jetzt auch so?*
- 65 **Hermann:** *Die hat das jetzt so akzeptiert, weil das Theater doch nur die-, [kleine Pause] Aufregung doch immer zu groß war.*
- Interviewer:** *Ja*
- Hermann:** *Und wenn die ähh-, auch die äh- Teamsprecher haben ihn ja auch oft drauf angesprochen. Dann hieß es [imitierend:]: Ich bin der Chef.*
- 70 **Interviewer:** *Das hat er so auch dann gesagt?*
- Hermann:** *Ja.*
- Interviewer:** *Mhm*
- Hermann:** *Ja, nun. Und man-, will´ste dich jedesmal mit ihm anlegen?*
- Interviewer:** *Ja. Hat´s da richtig Streit drum gegeben?*
- 75 **Hermann:** [lauter:] *Ja, es gab-, zu mir hat er ja auch gesagt, ich könnte nur motzen. [Imitierend:] Du kannst auch nur meckern. Und [kurze Pause] da ging´s auch äh-, um diese Geschichten und noch ´n paar andere Sachen. Und dann haben wir uns-, [imitierend:] dann lassen wir´s einfach so laufen, wenn du´s so willst. Und da war das Team sich auch einig, daß ebend wirklich [lange Pause, anschließend*
- 80 *Themenwechsel].*

Die von uns im Vortext zusammengefaßte Situation - zwei Kollegen nehmen ihre Arbeit früher auf, damit bei Schichtbeginn der Puffer¹ nicht leer ist - spielt in der Vergangenheit, vermutlich vor der

¹ Gerät der Pufferstand in den kritischen Bereich, beginnt die Zählerstand-Anzeige, die von den Beschäftigten einsehbar ist, zu blinken.

Umstellung auf das aktuelle Schichtsystem.

Hermann schildert zu Beginn die Situation, daß die nachgelagerte Halle *“innerhalb von ́ner Viertelstunde ... dreißig, vierzig Teile”* aus dem Puffer abzieht, wodurch in der Frontend-Fertigung Probleme auftauchen, weil man dort *„so schnell gar nicht hinterherkomm(t)”* (Zeilen 3 ff.). Er spricht zunächst im Konjunktiv (*“würden wir ...”*) und wechselt dann ins Präsens. Für diesen grammatikalischen Bruch sehen wir zwei Erklärungen: Entweder ist die Szene Hermann noch sehr lebhaft in Erinnerung, oder aber ähnliche Situationen treten auch heute noch auf.

Wenn dann der Puffer blinkt, dann *„blinkt er auch in Halle* [Anm.: Hermann nennt die Nummer der nachgelagerten Halle] *und dann, ähäh, klingelt’s Telefon [...].”* Es wird gefragt: *„Warum blinkt der schon wieder?”* (Zeilen 7 ff.). Da die Konsequenz dieses Anrufes ist, daß der Meister *“ins Rotieren”* kommt (Zeile 12), können wir davon ausgehen, daß er von dem Verantwortlichen in der nachgelagerten Produktionshalle, wahrscheinlicher aber von seinen direkten Vorgesetzten, für die Situation zur Rechenschaft gezogen wird. Für die letzte Variante spricht, daß der Unterabteilungsleiter den Pufferstand in seinem Büro, das im Verwaltungsbereich des Cost-Centers liegt, am PC einsehen kann. D.h. aber, es wird Druck auf den Meister ausgeübt. Hermanns Aussage, *„der kriegt als erster das mit”*, muß sich ebenfalls auf die Kritik beziehen, da der Pufferstand nicht gemeint sein kann, weil der von allen Gruppenmitgliedern jederzeit einsehbar ist. Die Reaktion des Meisters besteht darin, daß er *“dann ... die Hektik”* an die Gruppe verteilt (Zeile 15).

Diese Szene verdeutlicht eindrucksvoll das Ausmaß der Belastung, unter der die Gruppe und der Meister arbeiten. Die Ursache hierfür bildet die J-i-T-Anbindung der Frontend-Montage an die nachgelagerte Produktionshalle. Der *“Pufferstand”* hat oberste Priorität, denn er bildet die Schnittstelle zwischen *“Lieferant”* und *“Kunde”*. Wenn der Puffer abreißt, also in der Fahrzeug-End-Montage keine Frontend-Module mehr zur Verfügung stehen, kann an drei Montagelinien nicht mehr produziert werden.

In Hermanns weiteren Ausführungen kommt es zu einem erneuten Zeitsprung: *“und das ist ja ebend auch der Nachteil bei uns gewesen. Dann hat er ja eingeteilt”* (Zeilen 15 f.). Der Wechsel in die Vergangenheitsform zeigt, daß in der von Hermann entwickelten Szene zwei Ebenen miteinander verwoben sind. Einerseits schildert er das die Arbeit in der Frontend-Montage beherrschende Phänomen: *“Der Puffer blinkt”*, und welche Auswirkungen das hat. Diese Situation war früher problematisch und ist es auch heute noch - darum spricht Hermann in der Gegenwartsform. Andererseits schildert er Maßnahmen, die in der Vergangenheit eingeleitet wurden, um diese *“Krisensituation”* abzuwenden: Zwei Kollegen nahmen ihre Arbeit früher auf und der Meister teilte die Leute ein: *“Du bist da schnell, du bist da schnell ...”* (Zeilen 17 f.). Offenbar wirkten die eingeleiteten Veränderungen, denn sonst *“würden wir (das) ja hier oft haben”* (Zeile 1), womit auch der von Hermann verwendete Konjunktiv erklärt ist. Daß der Puffer nicht mehr *“oft”* blinkt, kann einerseits als Verbesserung gewertet werden, zeigt andererseits aber auch, daß das Problem nicht vollständig aus der Welt geschaffen ist.

Mit seiner Maßnahme, die Leute einzuteilen, hat der Meister zweifellos in die Selbstorganisation der Gruppe (Arbeitseinteilung) eingegriffen. Unklar bleibt dagegen, was von Hermann als *“Nachteil”* bewertet wird. Wir sehen vier Möglichkeiten:

- Der Umstand, daß der Puffer früher *“oft”* blinkte.
- Der frühere Arbeitsbeginn zweier Kollegen.
- Die Verbreitung der Hektik durch den Meister.
- Der Eingriff des Meisters in die Selbstorganisation.

Durch die folgenden Textpassagen erfahren wir, daß es mehrere Einschnitte in die Rotationspraxis der Gruppe gegeben hat. Als erstes *“ging das los, daß wir ebend oben”* *“... blieben”* (Zeilen 20 und 24).¹ Die restlichen Kollegen blieben demnach *“unten”*. Mit *“oben”* ist die

¹ In den Zeilen 20 ff. erklärt Hermann zusätzlich, daß durch eine Veränderung der Arbeitsorganisation die Anzahl der Beschäftigten *“oben”* von vier auf drei Arbeiter reduziert wurde. Dieser Sachverhalt spielt jedoch für das Thema *“Rotation”* keine weitere Rolle.

Kommissionierung, mit "unten" die Komplettierung oder Boxenmontage gemeint. Statt vollständig über alle Arbeitsstationen zu rotieren, haben nur noch „die vier Leute“, die oben blieben, „in sich getauscht“ (Zeile 24). Damit entfiel in den Boxen die Rotation vollständig, denn es handelt sich um identische Arbeitsplätze. Daß vor dieser Veränderung vollständig rotiert wurde, zeigt auch der Vergleich mit „Schicht eins“ (Zeilen 34 f.), denn dort übten während unserer Untersuchung alle Gruppenmitglieder annähernd alle Tätigkeiten aus.

Offensichtlich wurde diese strikte Trennung in "oben" und "unten" jedoch nicht konsequent beibehalten, denn wenn Beschäftigte aus der Kommissionierung in die Boxen gingen, waren die dem Meister *"immer nicht schnell genug"* (Zeile 27), und umgekehrt, wenn einer aus der Box in die Kommissionierung wechselte, galt das gleiche.

Gehen wir davon aus, daß die Meinung des Meisters nicht folgenlos blieb, ist zu vermuten, daß er in die Arbeitsplatzeinteilung eingriff: *"Du bist da schnell, du bist da schnell ..."* (Zeilen 16 f.). Diese Szene hätte unter dieser Voraussetzung aber erst stattfinden können, als die Trennung in "oben" und "unten" bereits vollzogen war. Eine solche Lesart wird dadurch erhärtet, daß Hermann Unterschiede in der Arbeitsgeschwindigkeit daran festmacht, ob er *"einen Griff täglich"* macht - was einem festen Arbeitsplatz gleichkommt - oder ob er sich *"erst wieder reinfummeln"* muß - was heißt, daß er ihn nicht regelmäßig, sondern nur hin und wieder ausübt (Zeilen 32 f.). Das Spannungsfeld zwischen Rotation und Routine scheint früher, als regelmäßig rotiert wurde, bereits bestanden zu haben. Durch die Trennung in "Kommissionierung" und "Boxen" wird es jedoch derart verschärft, daß eine Wiedereinführung der vollständigen Rotation kaum möglich ist. Dieser Befund rechtfertigt das vorläufige Fazit, daß für den Meister der Pufferstand, also die Stückzahl, gegenüber der Selbstorganisation und der Flexibilität der Gruppe oberste Priorität genießt.

Im Anschluß erkundigt sich der Interviewer, wie Hermann die Rotation bewertet. Sein Interesse schien gering, denn ihm *"war's egal"* (Zeile 37), auch wenn er es positiv fand, daß man *"überall mal ran"* kam (Zeile 39).

Die Kürze seiner Antwort sowie der sofortige Themenwechsel (Zeile 39) zeigen Hermanns geringe Bereitschaft an, über die Vor- und Nachteile der Rotation zu sprechen. Von Bedeutung ist für ihn dagegen, daß der Meister an einem Tag auf die Rotation drängte: *„Ihr müßt rotieren“*, und *„wenn der Puffer [dann] am Blinken war,“* die Arbeiter wieder einteilte: *„So, so, so, so. Du dahin, du dahin, du dahin, du dahin“* (Zeilen 40 ff.). Der Meister verfolgt nach dieser Schilderung zwei Ziele: Er fordert von der Gruppe die Rotation ein, und gleichzeitig soll die Stückzahl geschafft werden, denn dafür ist er verantwortlich und wird sofort gerügt, sollte dieses Ziel nicht erreicht werden (Zeilen 7 ff.). Diese (scheinbar) widersprüchlichen Anforderungen an die Gruppe führen zu Streß und Hektik. Hermanns Aussagen in Zeile 40 ff. dokumentieren seinen Eindruck, daß es dem Meister nicht recht war, egal, wie sich die Gruppe verhielt: Habe man rotiert, sei er mit der Stückzahl nicht einverstanden gewesen; sei man auf den festen Arbeitsplätzen geblieben, hätte sich der Pufferstand zwar nicht verringert, aber der Meister habe verlangt, daß man rotiere. Der Ärger mit dem Vorgesetzten schien unausweichbar. Die Ursache dafür liegt nach Hermanns Meinung zugespitzt darin, daß der Meister jeden Tag etwas anderes von der Gruppe verlangte.

Betrachten wir die Forderungen des Meisters genauer, gewinnt das übergeordnete Ziel an Konturen: **Flexibilität und Selbstorganisation**. Zunächst wird durch sein Eingreifen in die Rotationspraxis zur Gewißheit, daß die Stückzahl für den Meister oberste Priorität besitzt. Dieses Ziel konkurriert mit dem zweiten, der Rotation. Der Meister fordert von der Gruppe die Lösung des Problems "Rotation versus Routine/Stückzahl", was eine funktionierende Selbstorganisation der Gruppe voraussetzt. Ein mögliches Muster könnte wie folgt aussehen: Ist der Pufferstand hoch genug, rotieren die Beschäftigten, damit auch die Ungeübten Praxis bekommen und die Routine erhalten bleibt. Gerät er in den kritischen Bereich, weicht man von dieser Regel ab und jeder geht an den Arbeitsplatz, an dem er am schnellsten arbeiten kann. Stabilisiert sich der Pufferstand, kann erneut mit der Rotation begonnen werden. Aber diese Variante kommt Hermann nicht in den Sinn. Eine Mitverantwortung der Gruppe für das Scheitern der Rotation wird von ihm nicht wahrgenommen.¹

¹ Daß keine konstruktiven Ansätze der Selbstorganisation, die zur Lösung des Problems Rotation/Stückzahl beitragen, erkennbar sind, kann auch mit der geringen Praxis und Übung der Gruppenmitglieder zusammenhängen. Gruppengespräche finden im Bereich sehr selten statt. Innerhalb der letzten zwölf Monate gab es max. zwei

Aus der bisherigen Analyse lassen sich vier Schlußfolgerungen ziehen:

- Für den Meister ist die Stückzahl wichtiger als die Rotation.
- Zwischen Meister und Gruppe gibt es ein Verständigungsproblem. Der Gruppe ist die Zielsetzung des Meisters nicht klar.
- Die Selbstorganisationskapazität der Gruppe reicht nicht aus, das Problem der scheinbar widersprüchlichen Anforderungen zu lösen.
- Der Meister fungiert in dieser Situation nicht als Moderator oder "Unterstützer", sondern verfällt in die traditionelle Meisterrolle, wenn die Selbstorganisation der Gruppe versagt.

Im Anschluß schildert Hermann den Versuch, das Hin und Her zu klären: Es wurde *"nochmal [ein] Teamgespräch geführt"* (Zeilen 45 f.). Deutlich zeigt sich, daß der Meister die Rotation nur dann aussetzen will, *"wenn der Puffer blinkt"* (Zeile 47). Damit rechtfertigt er seine Eingriffe in die Rotationspraxis der Gruppe. Offenbar ist damit jedoch nichts gewonnen, denn die Gruppe zieht die Konsequenz: *"... dann lassen wir das ebend so"*, was dem Meister *"auch recht"* war (Zeile 48). Erst Hermanns Aussage, *"dann ist das ebend so eingeschlafen"* (Zeile 50), erklärt, daß man nicht an dem bisherigen Verfahren festgehalten, sondern die Rotation entweder ganz eingestellt oder auf den Kommissionierungsbereich beschränkt hat. Beide Konfliktparteien scheinen mit dieser Lösung zufrieden, denn sie haben ihre primären Ziele erreicht, auch wenn dabei die Rotation auf der Strecke blieb. Die Gruppe wird durch die feststehende Regel von der Verantwortung befreit, das Problem Rotation/Stückzahl zu lösen, und bleibt von dem ständigen Hin und Her sowie der Hektik und dem Streß durch den Meister verschont, die der große *"Nachteil"* der Arbeit war (Zeile 16). Ordnung und Ruhe, die nur durch einen gesicherten Pufferstand garantiert werden, sind ihr wichtiger als ein Arbeitsplatzwechsel und Eigenverantwortung. Der Meister wiederum kann sicher sein, daß der Puffer seltener abfällt, denn nun arbeitet jeder dort, wo er am schnellsten ist, d.h., er ist seltener der Kritik seiner Vorgesetzten ausgesetzt. Zudem hat er das Selbstorganisationsrecht der Gruppe respektiert, denn dieses beinhaltet auch die Möglichkeit, daß die Gruppe sich gegen eine Rotation ausspricht. Er kann also weder von seinen Vorgesetzten noch vom Betriebsrat für die feste Arbeitseinteilung verantwortlich gemacht werden. Auch für ihn war die Rotation augenscheinlich nur von geringer Bedeutung.

Das geschilderte Gruppengespräch liegt *"n gutes Jahr"* zurück (Zeile 54), und mit ihm war *"dieses Thema [...] total vom Tisch"* (Zeile 58). Erneut führt Hermann an, daß die Rotationsregelung vom Meister *"jedemal"* mit dem Argument *"umgestoßen wurde"*, daß er einteilen muß, *"... daß es am meisten bringt"* (Zeilen 58 ff.).

Bisher schilderte Hermann die Ereignisse aus der Vergangenheit. Mit seiner Aussage: *"... was ja bei uns im Augenblick wichtig ist, sind, daß unsere Stückzahlen-, daß der Puffer voll ist und daß die Stückzahl stimmt"* (Zeilen 61 ff.), wechselt er erneut ins Präsens und beschreibt die aktuelle Situation. Und auch jetzt ist es dem Meister *"fast egal"*, wie die Stückzahl zustande kommt (Zeile 64). Damit wird deutlich, daß die damalige Situation auch heute noch gilt. Damals wie heute steht bedingt durch die J-i-T-Anbindung die Stückzahl im Zentrum des Interesses und andere Ziele wie z.B. die Rotation bleiben nachgeordnet. Da sich somit weder die betrieblichen Rahmenbedingungen, noch die Selbstorganisationsfähigkeiten der Gruppe oder das Verhalten des Meisters verändert haben, hat die in der Vergangenheit getroffene Vereinbarung (Beendigung der Rotation) nach wie vor ihre Berechtigung.

In der abschließende Sequenz (Zeilen 67 ff.) schildert Hermann, daß von der Gruppe über das Gruppengespräch hinaus weitere Versuche unternommen wurden, eine Verständigung mit dem Meister herbeizuführen. So hätten ihn die Gruppensprecher *"oft angesprochen"* (Zeilen 71 f.), und auch Hermann selbst war beteiligt (Zeilen 78 ff.). Aber der Erfolg blieb aus, denn der Meister machte entweder seine Vorgesetztenposition geltend (*"Ich bin der Chef"*, Zeile 72), oder warf

Zusammenkünfte: Zum einen das geschilderte zum Thema "Rotation", und dann war da noch *"eins, aber nicht über das Thema"* (Zeile 57).

Hermann vor, daß er auch nur *“motzen”* und *“meckern”* könne, womit er den Konflikt von den Inhalten auf die Person lenkt. Erneut zeigen sich die bestehenden Kommunikationsprobleme zwischen Gruppe und Meister. In Hermanns Ausführungen setzt sich der Meister schließlich durch. Da die Gruppe die *“Aufregung”* und das *“Theater”* (Zeilen 68 f.) beenden und sich nicht *“jedemal mit ihm anlegen”* will (Zeile 76), ist sie *“sich auch einig”*, daß man es so laufen läßt, wie es der Meister haben will (Zeilen 81 f.).

Damit ist der Konflikt aus der Welt geschafft, auch wenn der Preis dafür hoch ist. In Hermanns Darstellung trägt der Meister allein die Verantwortung für die Abschaffung der Rotation, auch wenn er das Handeln des Vorgesetzten aufgrund der Rahmenbedingungen nachvollziehen kann. Aber auch die Gruppe steht nicht wirklich hinter einer vollständigen Rotation. Hermann fallen kaum Vorteile der Rotation ein, und er wechselt rasch das Thema, als man im Interview darauf zu sprechen kommt (Zeilen 36 ff.). Selbst in dem Gruppengespräch setzt man sich nicht für die Rotation ein, sondern verlangt eine klare Regelung, wie immer diese auch aussehen mag. Es überrascht nicht mehr, daß unter diesen Voraussetzungen die Einigung zwischen Meister und Gruppe auffallend schnell zustande kommt (Zeilen 47 f.). Für **beide** Konfliktparteien wirkt die durch den Pufferstand visualisierte J-i-T-Anbindung als Arbeitsbelastung. **Beide** Seiten verfolgen das Ziel, Streßsituationen zu verhindern oder abzubauen. Die Gruppe will die Unruhe, die Hektik und den Konflikt mit dem Meister beenden, der Meister der Kritik der Vorgesetzten entgehen. Demgegenüber spielt die Rotation eine untergeordnete Rolle. Aus dieser Interessenallianz heraus entsteht ein Arrangement, das gegen Veränderungen wirkt. Augenscheinlich ist die Umsetzung der Neuerung unter den gegebenen betrieblichen Rahmenbedingungen für beide Parteien mit so großen Nachteilen verbunden, daß die Vorteile sie nicht aufwiegen können. So fällt man zurück in das alte System der festen Arbeitsplatzeinteilung.

Das Muster "Rückschritt statt Fortschritt", das bei der Entscheidung für oder gegen eine Rotation offen zu Tage tritt, findet sich auch auf den Ebenen der Selbstorganisation und der Zusammenarbeit zwischen Gruppe und Meister wieder, womit die neue Form der Arbeitsorganisation als Ganzes auf dem Spiel steht. Im geschilderten Beispiel ist zunächst die Gruppe selbst gefordert, die neue Zielsetzung (Rotation bei gleicher Stückzahl) umzusetzen. Hermanns Schilderungen lassen jedoch keinerlei Aktivität in diese Richtung erkennen. Die Selbstorganisationsfähigkeit der Gruppe reicht augenscheinlich nicht aus, diese Aufgabe zu bewältigen. Wenn man rotiert, droht ständig der Puffer abzureißen, und obwohl allen Beschäftigten die weitreichenden Konsequenzen bekannt sind, ändert man von sich aus nichts an der Arbeitseinteilung. Man bleibt passiv, sieht zu, wie sich die Lage immer weiter zuspitzt, und wartet darauf, daß andere agieren, um das Problem zu lösen. Eigenverantwortung und Selbstorganisation unterliegen somit der Fremdbestimmung.

In dieser Situation wird der Meister aktiv, und zwar immer wieder in der gleichen Art und Weise: Er teilt die Leute ein. In der akuten "Krisensituation" bleibt ihm keine andere Alternative, denn wegen des Zeitmangels besteht keine Möglichkeit für längere Gespräche oder Erklärungen. Insgesamt jedoch wäre er in seiner "neuen Meisterrolle", als Moderator, Trainer oder als Hilfesteller für die Gruppe gefragt. Diesbezüglich bleibt er passiv und wartet darauf, daß andere (die Gruppe) die neue Zielsetzung (Rotation bei gleicher Stückzahl) ohne sein Zutun erreichen. Der Meister wird erst dann aktiv, wenn das Scheitern der Gruppe eine Krisensituation heraufbeschwört, er agiert in der traditionellen Meisterrolle, indem er Anordnungen gibt, die die Gruppe auszuführen hat.

2. Die Kontrolle über die Leistungsverausgabung

- Ein Konflikt zwischen Meister und Gruppe (Reiner Hollmann)

Im folgenden interpretieren wir eine Textpassage aus einem Interview, das wir mit einem Beschäftigten aus der Spritzgießerei geführt haben.¹ Sie handelt von der Zusammenarbeit zwischen Gruppe und Meister, im Kern geht es jedoch um die Leistungserbringung und darum, wer diese kontrolliert. Damit berührt sie zum einen die Schnittstelle zwischen Beschäftigten- und Unternehmensinteresse, zum anderen die Balance zwischen der Selbstorganisation der Gruppe und einer hierarchischen Führung.

Die Textpassage befindet sich etwa in der Mitte des Interviews. In ihrem unmittelbaren Vorfeld wurden die Aufgaben des Meisters sowie die Zusammenarbeit zwischen Meister und Gruppe erörtert.²

Harry: *Und naja, unser Meister hat sich damals auch am Anfang 'n bißchen schwer getan, wenn er dann mal reingekommen ist und hat gesagt, "he wie sieht's aus, was wollen wir, was können wir," [imitiert aggressive Antwort:] "da mußte da reingucken inne Liste, dann siehst'e, wast'e noch zu fahren hast und was nicht."*

5 **Interviewer:** *Hhm.*

Harry: *Na ist ja schön, dann guck ich eben in die Liste, und wenn die mir auch noch nicht viel sagt, dann kann ich ja nochmal ins Lager gucken, aber dann ist es vielleicht schon zehn vor und dann [imitiert mit aggressivem Tonfall]: "Ja wat denn, wat denn, wollt ihr gar nicht arbeiten oder was?"*

10 **Interviewer:** *Hhm.*

Harry: *Ja wie, wenn ich nicht weiß, was ich machen soll, und noch gar nicht weiß äh, wie die Gegebenheiten sind, dann muß ich mich erst informieren, ne?*

Interviewer: *Ja.*

Harry: *Das hat denen auch nicht gepaßt.*

15 **Interviewer:** *Ja. Das heißt, er war auch nicht sehr kooperativ?*

Harry: *Nö, nicht unbedingt. [Pause]. Das war ja immer das Problem.*

Interviewer: *Hhm.*

Harry: *Aber di- die Kooperative haben wir ihm dann mehr oder weniger langsam 'n bißchen aufgezwungen, manchmal muß man auch als Team mal geschlossen gegen den Vorgesetzten gegengehen, das hatten wir ja nun schon mal.*

20 **Interviewer:** *Wie ist denn das gelaufen?*

Harry: *Eigentlich war es so, wir hatten ja immer gehört, von denen da oben-, also gut, ich sag mir immer, erzählen können se viel, wenn se sagen, "hier der Meister ist 'n Arschloch, man, so'n Idioten habt ihr gekriegt", müssen wir erstmal selber sehen, kann man so nicht sagen. Reden können andere viel.*

25 **Interviewer:** *Jetzt die andere Abteilung?*

Harry: *Die andere Abteilung. Die sind ja froh, daß sie den los sind, und was weiß ich nicht alles und-, naja gut, am Anfang muß'te dich erstmal beschnuppern, das ist ganz normal.*

30 **Interviewer:** *Hhm.*

Harry: *Und äh-, naja, wolln wa mal so sagen, was wir dann so gearbeitet haben-, bloß wenn da dann immer einer reinkommt und schmeißt dir wegen Kleinigkeiten*

¹ Harry, Interview 31, S. 28/21-30/36.

² Alle Anmerkungen in eckigen Klammern beziehen sich auf die unmittelbar folgende, in Normalschrift gesetzte Textpassage.

Knüppel zwischen die Beine, also so-, sagen wir mal so, er hat so mehr oder weniger versucht, das Team nach seiner Richtung und seiner Denkweise zu straffen.

35 **Interviewer:** Hhm.

Harry: Also wenn's Kleinigkeiten waren -

Interviewer: Kannst da mal eine nennen, daß ich mir das mal vorstellen kann, was die Kleinigkeiten waren?

40 **Harry:** Kleinigkeiten waren zum Beispiel, wenn du jetze eine rauchen gehen wolltest zwischendurch oder wolltest mal 'n Kaffee trinken, und es waren noch nicht anderthalb Stunden vergangen, weil die haben da oben ja feste Pausen, dann war das für ihn schon praktisch 'n arbeitsmäßiger Vertragsbruch, daß du hier Zeit rausgeschunden hast, die dir gar nicht zusteht.

45 **Interviewer:** Hhm.

Harry: Dann haben wir ihm tausendmal klargemacht, daß wir hier kein festes Pausensystem haben. Das gab's noch nie, und das hatten wir bei uns noch nie.

Interviewer: Hhm.

50 **Harry:** Sondern, daß wir immer so arbeiten, daß die Maschinen laufen und daß auch die Teile kommen und daß wir, ohne den Arbeitsablauf zu verzögern, unsere Maschinen abarbeiten müssen bzw. Teile abfahren, alles, was dazugehört, und dann, wenn wir Zeit haben, unsere Pause zu machen.

Interviewer: Hhm.

55 **Harry:** Also das ist jetzt nicht, daß ich nach 'ner Stunde oder nach 'ner halben Stunde-, nein, das hat ihm alles nicht gepaßt, dann gab's wegen der Sache öfter Querelen und-, "jetzt bestimme ich und jetzt mach ich das", und dann kriegt er noch 'n Pausenplan, und dann kriegt er sonstige Sachen.

Interviewer: Hhm.

60 **Harry:** Naja, das wurde dann eigentlich immer schlimmer, weil es geht dir dann ja irgendwann auf die Nerven, diese kleinen-, diese Querelen da, diese Kleinigkeiten und immer-, noch so'n Stich von da und von da. Naja, das hat dann in manchen Diskussionen ja dann auch schlechte Kritiken gekriegt. Und dann hat er ja dem einen Kollegen auch gesagt, "ihr mit eurer scheiß Teamarbeit, die wollte ich nicht haben, die wolltet ihr haben." Naja und das ganze-, diese Reibereien haben dann
65 irgendwann das Faß zum Überlaufen gebracht, da haben wir gesagt, "o.k., alles klar, wir holen uns den Betriebsrat, machen 'n Teamgespräch mit ihm, machen praktisch unsere Beschwerde gegen dich geltend," ohne, daß er dabei war.

Interviewer: Hhm.

70 **Harry:** Und daraufhin haben wir dann nochmal 'n Teamgespräch gemacht, zusammen mit unseren beiden UAs [Anm.: Unterabteilungsleiter], denen das nochmal vorgetragen. Im Beisein auch des Betriebsrates.

Interviewer: Hhm.

75 **Harry:** Das hat ihn dann erstmal-, etwa-, erstmal etwas wieder gebremst. Ich glaube, eins steht eigentlich noch offen. Wir wollten erstmal zehn, zwölf Wochen noch warten, ich nehm an, daß wir das nach 'm Urlaub nochmal machen.

Interviewer: Hhm.

Harry: Ne? Also daß er sich nicht weiterhin benehmen sollte wie die Axt im Walde.

Interviewer: Hat er sich denn verändert seitdem?

80 **Harry:** [Etwas gedehnt:] Joa im Prinzip schon. Er ist 'n bißchen vorsichtiger geworden.

Interviewer: Hhm.

Harry: Weil er weiß, wir lassen uns nicht von ihm auf der Nase rumtanzen.

Interviewer: Hhm.

Harry: [Husten] *Und wir lassen uns auch nicht alles gefallen. [Husten] Ich mein, ich*
85 *will damit nicht ausschließen, daß wir auch mal 'n Fehler machen oder auch mal,*
ne-, das bleibt ja nicht aus.

Interviewer: *Hhm.*

Harry: *Aber wir wollten nicht grundsätzlich zu dem System zurückkehren, Meister*
sagt, was zu tun ist, und wir spring-, sprinten alle los und machen auch das, ne?

90 **Interviewer:** *Hhm.*

Harry: *Oder wir machen drei Sachen oder vier Sachen oder fünf Sachen.*

Interviewer: *Hhm.*

Harry: *Ne? Weil er hat uns ja immer, äh, gesagt, wir sind nicht fähig zur*
Teamarbeit, aber andererseits, äh, wenn wir dann-, äh, wenn er nicht da war, und
95 *dann noch unsern Meistervertreter praktisch als-, als Mitarbeiter rausgezogen hat,*
ne, daß der dann mehr oder weniger hier, äh, Anlagenführer gemacht hat und
zweiten Fahrer noch und daß wir dann im Prinzip noch zwei Maschinen zusätzlich
besetzen konnten, ne? Und dann die Woche so ein- bis zweitausend Teile
zusätzlich rausgeholt haben. Das wird dir dann später irgendwann auch wieder
100 *nicht gedankt, weil dann heißt es nachher: ouh, die Jungs sind ja gut, die schaffen*
ja mit soundsoviel Leuten tausend Teile mehr wie die andern mit zwei mehr oder
so, ne?

Harry beginnt seine Ausführungen mit der Feststellung, daß sich der Meister "am Anfang 'n bißchen schwer getan" habe (Zeilen 1 f.). Wir erfahren dadurch, daß er das Verhalten des Meisters anspricht, als dieser neu in den Bereich kam. Im Anschluß berichtet Harry von einer konkreten Situation (Zeilen 2-4). "Er", der Gruppensprecher, sei ans Meisterpult gekommen und habe gefragt, "wie sieht's aus, was wollen wir, was können wir". Der Meister reagiert darauf in aggressivem Ton. Er beantwortet die ihm gestellte Frage nicht, sondern weist Harry auf das formale Verfahren hin: Er solle "inne Liste" gucken, dann würde er wissen, was "noch zu fahren" sei. In Verbindung mit Harrys Aussagen in Zeile 6 und 7 wird deutlich, daß die tägliche Produktionsplanung in die Zuständigkeit der Gruppe bzw. des Gruppensprechers fällt. Harry reagiert gereizt ("Na ist ja schön", Zeile 6), denn dieser Umstand scheint ihm ebenso bekannt, wie das dafür vorgesehene Procedere ("... dann guck ich eben in die Liste ..., dann kann ich ja nochmal ins Lager gucken"). Wenn Harry aber diesen formalen Weg geht, führt dies offenbar ebenfalls zu einem Konflikt mit dem Meister. Um festzulegen, was produziert werden soll, muß sich Harry "erst informieren" (Zeile 12). Aber das habe dem Vorgesetzten "auch nicht gepaßt" (Zeile 14), denn dafür benötigt er Zeit. Und da während dieser Zeitspanne, vermutlich zu Schichtbeginn, die Kollegen nicht arbeiten können ("dann ist es vielleicht schon zehn vor", Zeilen 7 f.), erscheint der Meister und fragt: "Ja wat denn, wat denn, wollt ihr gar nicht arbeiten oder was?" (Zeilen 8 f.).

Fassen wir den bisherigen Erkenntnisstand zusammen: Bei Schichtbeginn hat die Gruppe bzw. der Gruppensprecher festzulegen, was in der Schicht produziert werden soll. Die dafür notwendigen Informationen kann man einer Liste entnehmen oder aber durch eine Aufnahme des Lagerbestandes erhalten. Während der dafür benötigten Zeit können die restlichen Gruppenmitglieder ihre Arbeit noch nicht aufnehmen. Der Gruppensprecher wählt daher den informellen Weg und erkundigt sich, fast kollegial und im freundschaftlichen Ton, beim Meister. Dadurch drückt er eine gewisse Selbstverständlichkeit aus, die vermuten läßt, daß dieser Vorgang beim vorherigen Meister alltäglich war. Der neue Meister reagiert jedoch aggressiv und ablehnend und beruft sich auf die formale Zuständigkeit und Verantwortung der Gruppe. Auf die damit verbundene verzögerte Arbeitsaufnahme reagiert er ebenfalls gereizt.

Harry gerät in ein Dilemma: Erkundigt er sich informell beim Meister nach der anliegenden Arbeit, wird er zurechtgewiesen; geht er den formalen Weg, gibt es Ärger mit dem Vorgesetzten, weil sich

die Produktionsaufnahme verzögert. Er macht für diese Situation ausschließlich das Fehlverhalten des Meisters verantwortlich. Bei genauerer Betrachtung steht das Problem der Zuständigkeit und des dafür erforderlichen Zeitaufwands im Mittelpunkt des Konflikts. An dieser Auseinandersetzung sind beide Protagonisten beteiligt, und jeder von ihnen geht dabei auf Konfrontationskurs. Es fällt auf, daß in dem konkreten Konflikt zwischen Meister und Gruppe/Gruppensprecher der Zusammenhang "Zuständigkeit und Zeit" nicht kommuniziert wird. Harrys Einstiegsfrage (*"wie sieht's aus ..."*, Zeilen 2 f.) thematisiert lediglich die Frage der Zuständigkeit, und nur der Interviewer erfährt, daß er damit auch ein Zeitproblem verbindet (Zeile 8). Der Meister wiederum reagiert ebenfalls entweder nur auf die Frage der Zuständigkeit (Zeilen 3 f.) oder auf die Zeitfrage (Zeilen 8 f.), nie aber auf das brisante Problem der Vereinbarkeit. Wenn Harry das Problem auf das Kommunikations- und Konfliktverhalten des Meisters reduziert, gerät dabei nicht nur sein eigenes Auftreten aus dem Blick, sondern auch das Kernproblem.

Durch die Frage des Interviewers nach dem kooperativen Verhalten des Meisters und Harrys Ausführungen in den Zeilen 16-20 findet ein zeitlicher Brückenschlag zwischen Vergangenheit und Gegenwart statt. *"Die Kooperative haben wir ihm dann mehr oder weniger langsam 'n bißchen aufgezwungen"*, diese Aussage beinhaltet sowohl den Anfangspunkt eines Prozesses in der Vergangenheit (der Meister verhält sich nicht kooperativ), als auch den Endpunkt in der Gegenwart (er ist nun kooperativer). Dieser "Erfolg" der Gruppe beruht nach Harrys Schilderung darauf, daß man manchmal *"geschlossen gegen den Vorgesetzten gegengehen"* muß. Das gemeinsame Handeln zeugt von einer ausgeprägten Gruppenidentität und verdeutlicht die Stärke der Gruppe.

Im Anschluß beginnt Harry die einzelnen Etappen des Prozesses auszuführen, dessen Anfangs- und Endpunkt wir bereits kennen. Noch bevor der Meister in den Arbeitsbereich der Gruppe kam, hörte man *"von denen da oben"* (den Beschäftigten, für die er bisher zuständig war), *"hier der Meister ist 'n Arschloch, man so 'n Idioten habt ihr gekriegt"* (Zeilen 22 ff.). Obwohl man gewußt habe, daß die *"ja froh"* gewesen seien, *"daß sie den los sind"* (Zeile 27), habe sich die Gruppe unvoreingenommen verhalten. *"Reden können andere viel"*, man müsse *"erstmal selber sehen"*, sich am Anfang gegenseitig *"beschnuppern"* (Zeilen 23, 25, 28).

Der Meister habe den Beschäftigten jedoch *"wegen Kleinigkeiten Knüppel zwischen die Beine geschmissen"* und *"versucht, das Team nach seiner Richtung und seiner Denkweise zu straffen"* (Zeilen 32 ff.). Harry bringt deutlich seinen Unmut über das Meisterverhalten zum Ausdruck. Die Textstelle kann als Beleg dafür dienen, daß sich im Laufe der Zeit das Meinungsbild über den Vorgesetzten stark an das der Kollegen *"da oben"* angeglichen hat: Der Meister *"ist 'n Arschloch"*. Diese Erkenntnis fußt nach Harrys Darstellung nicht auf einer Vorverurteilung des Meisters, sondern auf den eigenen Erfahrungen der Zusammenarbeit mit ihm und somit quasi auf einem unvoreingenommenen, objektiven Prüfprozeß. In der Kommunikation mit dem Interviewer legt Harry großen Wert auf diese Feststellung, denn schließlich legitimiert er dadurch die "Gegenmaßnahmen" der Gruppe.

Obwohl Harrys Aussagen, auf das konkrete Verhalten des Meisters bezogen, sehr vage bleiben, lassen sie den Schluß zu, daß dessen Initiativen offenbar in zwei Richtungen zielen:

- Die Formulierung - *"nach seiner Richtung und Denkweise"* - deutet einen Angriff auf die bisherige Praxis und die Selbstorganisation der Gruppe an.
- Mit *"zu straffen"* ist die Assoziation Leistungsverdichtung und Produktivitätssteigerung verknüpft.

Durch die Nachfrage des Interviewers motiviert (Zeilen 38 f.), schildert Harry im folgenden einen konkreten Konflikt. Bei der Pausenregelung bestehen zwischen Meister und Gruppe sehr unterschiedliche Vorstellungen. In der Spritzgießerei, so erfahren wir, gebe es *"kein festes Pausensystem"* wie *"da oben"* in der vorherigen Abteilung des Meisters (Zeilen 42 und 46 f.). Nach

Harrys Schilderung sei es oberstes Ziel der Gruppe, *"daß die Maschinen laufen und daß auch die Teile kommen"*. Dafür müsse man die *"Maschinen abarbeiten"*, d.h., die Förderbänder, die gleichzeitig als Zwischenpuffer dienen, leer räumen und die fertigen *"Teile abfahren"*. Erst wenn *"alles, was dazugehört"*, erledigt sei und keine Gefahr mehr bestehe, *"den Arbeitsablauf zu verzögern"*, würde man flexibel seine Pause machen (Zeilen 49 ff.). Und obwohl man das dem Meister *"tausendmal klargemacht"* habe, sei es für ihn *"praktisch 'n arbeitsmäßiger Vertragsbruch"* gewesen, wenn man zwischendurch *"eine rauchen gehen"* oder *"mal 'n Kaffee trinken"* wollte (Zeilen 40 ff.). *"Das hat ihm alles nicht gepaßt"*, und so habe es *"öfter Querelen"* gegeben, die schließlich darin gegipfelt hätten, daß der Meister gesagt habe, *"jetzt bestimme ich, und jetzt mach ich das"* (Zeilen 55 ff.). Die Folge sei gewesen, daß der Meister *"noch 'n Pausenplan"* und *"sonstige Sachen"* habe bekommen wollen (Zeilen 56 f.).

"Diese Querelen" wegen solcher *"Kleinigkeiten"* seien der Gruppe dann *"irgendwann auf die Nerven"* gegangen, wobei man sich augenscheinlich einig war, denn *"das hat dann in manchen Diskussionen ja dann auch schlechte Kritiken gekriegt"* (Zeilen 60 ff.).

In Harrys Darstellung besteht die Ursache des Konfliktes darin, daß der Meister unfähig ist, von seinen Erfahrungen in einer anderen Abteilung Abstand zu nehmen und sich den neuen Gegebenheiten anzupassen. Er will seine *"Richtung"* und *"Denkweise"* durchdrücken, obwohl man *"ihm tausendmal klargemacht"* habe, daß man in der Spritzgießerei flexibel mit den Pausen umgehen müsse, da eine feste Pausenregelung kontraproduktiv sei. Die starre Haltung des Meisters stößt bei Harry ebenso auf Unverständnis wie der Umstand, daß man in einer flexiblen Pausenregelung einen *"arbeitsmäßigen Vertragsbruch"* sehen kann. Der Meister erscheint als autoritärer Vorgesetzter, der sich im Konfliktfall uneinsichtig zeigt und auf seine Weisungsbefugnis beruft (*"jetzt bestimme ich"*). Er mißachtet demnach die Autonomie und die Selbstorganisation der Gruppe.

Zwei kleinere Randbemerkungen sperren sich der ansonsten stringenten Darstellung, an deren Ende der Meister als Verursacher der schwierigen Zusammenarbeit erscheint. Folgt man Harrys Aussagen in den Zeilen 40 ff., vermutet der Meister, daß die Beschäftigten die flexiblen Pausen dazu nützen, Zeit rauszuschinden, die ihnen gar nicht zustehen würde. Der *"arbeitsmäßige Vertragsbruch"* besteht für den Vorgesetzten demnach nicht darin, daß die Beschäftigten ihre Pause dann machen, wenn es die Arbeit ermöglicht, sondern daß sie zusätzliche "rausschinden", die ihnen tarifvertraglich nicht zustehen.

Zwischen Meister und Gruppe bestehen offenbar unterschiedliche Vorstellungen über das Ausmaß der Leistungserbringung und darüber, wann das Arbeitsverhalten "ordnungsgemäß" ist. Der Meister wirft der Gruppe vor, daß sie die Arbeit zu spät aufnimmt (weil der Gruppensprecher seine Aufgaben nicht rechtzeitig erfüllt) und zusätzliche Pausen macht. Er kritisiert somit die Selbstorganisation der Gruppe, denn sie "mißbraucht" die zeitlichen Spielräume für zusätzliche Pausen und hält damit Arbeitskraft zurück, was seiner Meinung nach unzulässig ist. Diese Vorbehalte nimmt Harry nicht wahr, bzw. sie sind für ihn nicht nachvollziehbar. Der Maßstab einer ordnungsgemäßen Arbeit ist für ihn das Endergebnis - und nur das zählt. Wenn *"die Maschinen laufen"*, *"die Teile kommen"* und *"alles, was dazugehört,"* erledigt sei (Zeilen 50 ff.), könne man flexibel seine Pausen machen, auch - kann man ergänzen - wenn es manchmal mehr sind, als einem eigentlich zustehen.¹ Aber anstatt die konträren Vorstellungen über die "ordnungsgemäße" Leistungserbringung zu thematisieren und eine Einigung herbeizuführen, verlagert sich der Konflikt zunächst auf die Formalie eines festen oder flexiblen Pausensystems. Dabei verlangt der Meister eine feste Regelung, denn diese würde seine Kontrollmöglichkeiten erheblich verbessern. Diese Strategie wiederum führt dazu, daß die Gruppe die Notwendigkeit einer flexiblen

¹ Anhand der Textpassage ist nicht eindeutig zu klären, ob die Gruppe real alle anstehenden Tätigkeiten erledigt. Augenscheinlich wird dieser Aspekt von den beiden Konfliktparteien unterschiedlich wahrgenommen. Die Lesart, daß es in der Auseinandersetzung genau um diese Frage geht, erklärt auch, warum der Meister in der Eingangsszene so vehement darauf besteht, daß die Gruppe für die Festlegung der Tagesproduktion zuständig ist.

Pausenregelung betont, entweder weil sie den Sinn einer Veränderung wirklich nicht versteht, oder weil sie den Kernkonflikt erkennt und sich nicht "in die Karten schauen lassen will".

Da auf diese Weise das eigentliche Thema nicht verhandelt wird, kommt es auch zu keiner Einigung. Im Gegenteil, der Konflikt eskaliert zusehends. Die Beschäftigten wollen den Meister immer wieder überzeugen ("*tausendmal klargemacht*", Zeile 46), der Meister wirft ihnen bei jeder sich bietenden Gelegenheit "*Knüppel zwischen die Beine*" oder verteilt da "*noch so 'n Stich von da und von da*" (Zeilen 32 f. und 61). Die Zusammenarbeit wird immer schwieriger, das Klima immer gereizter. Die Beschäftigten reagieren genervt auf den Meister und tauschen sich über sein Verhalten aus (Zeilen 59 ff.), während der Meister schließlich sogar mit seiner Weisungsbefugnis droht (Zeilen 56 f.). Offenbar besteht keine Möglichkeit, die nach unten gerichtete Spirale aufzuhalten.

Schließlich kommt es zu einer Situation, die dazu beiträgt, die Blockade aufzubrechen: "*Und dann hat er ja dem einen Kollegen auch gesagt, 'ihr mit eurer Scheiß Teamarbeit, die wollte ich nicht haben, die wolltet ihr haben'*" (Zeilen 62 ff.). Damit aber ist die Themenverschiebung über mehrere Stufen endgültig abgeschlossen. Statt um die Leistungserbringung ging es in dem Konflikt erst um das Pausensystem, dann um den Führungsstil des Meisters und letztlich um dessen Einstellung zur Gruppenarbeit. Die Aussage des Meisters liefert der Gruppe den Hebel, um im Konflikt "Oberwasser" zu erhalten. Nun kann man die problematische Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten risikolos thematisieren, denn wenn es in der Auseinandersetzung um Gruppenarbeit (=Selbstorganisation) oder autoritäre Führung geht, droht der Gruppe keine Gefahr. Sie wird diesen Konflikt mit großer Wahrscheinlichkeit erfolgreich durchstehen und hat gleichzeitig das brisante Thema "Leistungserbringung" verhindert.

Zusammen mit den "*Reibereien*" habe die Aussage des Meisters "*das Faß zum Überlaufen gebracht*" (Zeilen 64 f.). Ihm wird angekündigt, daß man mit dem Betriebsrat ein Gruppengespräch führen werde, um "*die Beschwerde gegen (ihn) geltend*" zu machen. Dieses Gespräch habe auch stattgefunden, "*ohne, daß er dabei war*" (Zeilen 66 f.). Ihm folgte ein zweites, an dem neben dem Betriebsrat und den Unterabteilungsleitern vermutlich auch der Meister beteiligt war (Zeilen 70 ff.). Harry bewertet diese Gespräche als Erfolg, denn der Meister sei "*erstmal wieder gebremst*" und "*n bißchen vorsichtiger geworden*" (Zeilen 74 und 81). Er habe sich früher "*wie die Axt im Walde*" benommen, doch nun wisse er, daß sich die Gruppe "*nicht von ihm auf der Nase rumtanzen*" lasse (Zeilen 78 und 84).

Während bisher der Konflikt zwischen Meister und Gruppe untereinander und teilweise unterschwellig ausgetragen wurde, geht die Gruppe nun offensiv in die Öffentlichkeit. Der Meister ist gegen Gruppenarbeit, so lautet der Vorwurf der Gruppe. Und da man sich "*auch nicht alles gefallen*" lasse, war es an der Zeit, Widerstand zu leisten (Zeile 86). Schließlich wolle man "*nicht grundsätzlich zu dem System zurückkehren, Meister sagt, was zu tun ist, und wir ... sprinten alle los*" (Zeilen 90 f.). In Harrys Darstellung ist aus dem Meister, der am Anfang der Textpassage noch auf die Zuständigkeit und Eigenverantwortung der Gruppe beharrte, ein autoritärer Vorgesetzter geworden, der die Selbstorganisation mißachten und selbst die Details der Arbeitsorganisation vorschreiben will. Die Reduzierung des Konfliktes auf das Führungsverhalten des Meisters und seine Einstellung zur Gruppenarbeit bedeutet in der Auseinandersetzung einen strategischen Vorteil für die Gruppe, denn man kann sich der Unterstützung des Betriebsrates und der Unternehmensleitung sicher sein, da sonst die Gruppenarbeit als Ganzes zur Disposition stehen würde. In Harrys Schilderung wird deutlich, wie virtuos die Gruppe ihre Stärke ausgespielt hat. Man schüchert den Vorgesetzten ein, indem man die Maßnahme gegen ihn ankündigt. Anschließend trifft man sich, "*ohne, daß er dabei war*" (Zeile 67 f.), mit dem Betriebsrat, um schließlich in großer Runde das Führungsverhalten des Meisters zu diskutieren. Deutlich zeigen sich Parallelen zu einer Gerichtsverhandlung und das Urteil lautet: Meister ändere dich, dann ist alles vergessen! Und dieses Urteil wurde zur Bewährung ausgesetzt, denn Harry meint, daß ein Gruppengespräch "*noch offen*" sei, aber man wolle "*erstmal zehn, zwölf Wochen noch warten*" (Zeilen 74 ff.).

Nach Harrys bisheriger Darstellung hat die Gruppe durch ihr geschlossenes und konsequentes Handeln, einen Sieg auf der ganzen Linie errungen, denn der Meister wurde verpflichtet, sein Führungsverhalten zu ändern. Der ursächliche Konflikt um die Leistungserbringung ist jedoch weiterhin akut, da er nicht verhandelt wurde. Zudem dürfte der Meister nach wie vor der Meinung sein, daß die Gruppe die zeitlichen Spielräume für zusätzliche Pausen nutzt. Es besteht somit die Gefahr, daß die Leistungserbringung erneut thematisiert wird. Versetzt man sich in die Lage des Vorgesetzten, so erscheint die Bedrohung für die Gruppe sogar eher gewachsen zu sein, denn der Meister dürfte aus dem letzten Konflikt gelernt haben und sein Verhalten dementsprechend ausrichten, z.B. indem er seine Vorwürfe konkreter formuliert. Um die Auseinandersetzung beizulegen, die Zusammenarbeit zwischen Meister und Gruppe auf eine vernünftige Basis zu stellen und um die eigene Autonomie zu bewahren, muß sich offenbar auch die Gruppe bewegen. Die Kritik des Meisters gipfelt in dem Vorwurf, daß die Gruppe *“nicht fähig zur Teamarbeit”* sei (Zeilen 95 f.). Diesen Vorwurf gilt es zu entkräften. Harry schildert im Anschluß eine Szene, die die Leistungsfähigkeit, die Flexibilität, die Selbstorganisationsfähigkeit und die Bereitschaft der Gruppe, Verantwortung zu übernehmen, dokumentieren soll.

Wenn der Meister *“nicht da war”*, habe er einen *“Mitarbeiter rausgezogen”*, der als *“Meistervertreter”* eingesetzt worden sei (Zeilen 96 ff.). Durch unsere Arbeitsplatzbeobachtungen wissen wir, daß diese Funktion von den Systemregulierern übernommen wird. Die dafür vorgesehene Regelung hätte zur Konsequenz gehabt, daß dieser Beschäftigte der Gruppe fehlen würde und durch einen Kollegen hätte ersetzt werden müssen. Dadurch bedingt wäre eine Maschine weniger besetzt gewesen. In dieser Situation greift jedoch die Selbstorganisation. Der Meistervertreter habe nicht nur zusätzlich *“Anlagenführer gemacht”*, sondern auch noch den Posten des *“zweiten Fahrer(s)”* übernommen (Zeilen 98 f.). Durch diese Maßnahme sei die Gruppe in der Lage gewesen, *“im Prinzip noch zwei Maschinen zusätzlich (zu) besetzen”* und habe dadurch in dieser Woche *“so ein- bis zweitausend Teile zusätzlich rausgeholt”* (Zeilen 99 ff.).

Um den Beweis anzutreten, daß man *“fähig zur Teamarbeit”* ist, ist man bereit, für einen befristeten Zeitraum zusätzliche Belastungen zu akzeptieren und Sonderleistungen zu erbringen. Dieses Vorgehen beinhaltet jedoch auch ein erhebliches Risiko, denn nach Harrys Ausführungen werde der Gruppe die Sonderleistung *“später irgendwann auch wieder nicht gedankt”*, sondern diene den Vorgesetzten als Ansatzpunkt, den Leistungsstandard zu erhöhen (Zeilen 100 ff.).

Deutlich zeichnen sich die Bemühungen der Gruppe ab, die eigene Leistungsverausgabung zu kontrollieren. Eine größere Transparenz, die auch bessere Kontrollmöglichkeiten für die Vorgesetzten bedeutet, scheint in Harrys Wahrnehmung mit der Gefahr einer massiven Leistungsverdichtung verknüpft zu sein. Dieser Bedrohung begegnet man in zweifacher Weise. Zunächst wird der akute Konflikt *“gelöst”*, indem man ihn auf das Führungsverhalten des Vorgesetzten und seine Einstellung zur Gruppenarbeit reduziert. Zudem zeigt man aber auch Flexibilität und Leistungsbereitschaft. Dabei wird als das kleinere Übel in Kauf genommen, daß man durch die Sonderleistung gewisse Zeitressourcen offenbart. Indirekt bestätigt man dadurch den Vorwurf des Meisters, daß es zeitliche Handlungsspielräume gibt und diese nicht immer im Sinne des Unternehmens genutzt werden. Andererseits stellt das Verhalten der Gruppe einen deutlichen Schritt in Richtung Meisterinteressen dar und dürfte damit auch für ihn Signalwirkung haben. Der über Umwege geschlossene *“Burgfrieden”* besteht darin, daß der Meister darauf verzichtet, die Leistungsverausgabung zu kontrollieren und die Gruppe *“nach seiner Richtung und seiner Denkweise zu straffen”* (permanente Leistungsverdichtung), die Gruppe dafür ihre Bereitschaft zeigt, in bestimmten Situationen Sonderleistungen zu erbringen und Mehrbelastungen in Kauf zu nehmen. Beide Konfliktparteien geben ihre starre Haltung auf, bewegen sich aufeinander zu und durchbrechen somit die Spirale der Eskalation. Ob dieser Kompromiß jedoch auf Dauer trägt, bleibt ungewiß. Harry sieht jedenfalls eindeutig die Gefahr, daß der allgemeine Leistungsstandard erhöht wird.

Anhand der Textinterpretation wird deutlich, daß Gruppenarbeit von Seiten des Unternehmens immer auch als Mittel zur Leistungsverdichtung oder Produktivitätssteigerung betrachtet wird. Wenn dadurch (kurzfristig) bessere Ergebnisse zu erwarten sind, neigen die Vorgesetzten dazu, die Handlungsspielräume der Gruppen einzuengen und zu einer traditionellen Form der Arbeitsorganisation zurückzukehren. Häufig liegt diesem Verhalten Mißtrauen und ein Mißbrauchvorwurf zu Grunde. Die Beschäftigten wiederum befürchten eine Leistungsverdichtung. Unsere Erfahrungen in anderen Gruppen zeigen aber, daß zwischen Leistungsverdichtung und Handlungsspielräumen eine Balance bestehen muß. Senkt sich die Waagschale unaufhörlich in Richtung Leistungsverdichtung, erkennen die Beschäftigten diese Entwicklung sehr schnell. Sie reagieren in der Regel mit Demotivation und einem innereren Ausstieg aus der Gruppenarbeit. "Weiche" Ziele, z.B. Arbeitszufriedenheit, Eigenverantwortung, Engagement, unternehmerisches Denken usw., bleiben bei dieser Entwicklung auf der Strecke.

In dem vorliegenden Fall wird der Konflikt um die Leistung der Gruppe zudem nicht offen ausgetragen, etwa indem man über Zielvereinbarungen und Kontrollmöglichkeiten verhandelt. Der "Umweg" über die Pausenregelung und den Führungsstil des Vorgesetzten stellt eine Verschleierung dar. Es wird deutlich, wie unproduktiv und kräftezehrend diese Form der Konfliktaustragung ist. Und auch der erzielte Erfolg ist brüchig. Zwar konnte im geschilderten Fall der akute Konflikt entschärft werden, die divergierenden Vorstellungen über die Leistungserbringung bestehen jedoch fort und werden über kurz oder lang erneut zum Konflikt führen. Wenn Harry meint, die Gruppe habe dem Meister die *"Kooperative beigebracht"*, täuscht er sich selbst über den schwelenden Konflikt und auch darüber, daß die Gruppe selbst Schwächen in der Kooperation mit dem Meister gezeigt hat.

3. Über den Umgang mit den Grenzen der Selbstorganisation (Reiner Hollmann)

Gruppenarbeit stellt an die Beteiligten neue Anforderungen im alltäglichen Umgang miteinander. Nicht mehr Befehl und Gehorsam stehen im Mittelpunkt, sondern Meinungs austausch und Verhandlungen unter Partnern bekommen mit der Verlagerung von Verantwortung nach unten ein stärkeres Gewicht. Selbstorganisation hat aber auch ihre Grenzen. Es gibt Aufgaben, über die zu entscheiden sich der Betrieb vorbehält. Die Gruppen werden lediglich mit den Vorgaben konfrontiert und müssen den Weg bestimmen, wie die Aufgabe erfüllt werden soll.

Der ausgewählte Textabschnitt befindet sich am Anfang des Interviews.¹ Im Vorfeld schildert Bodo die positiven Veränderungen der Arbeit durch Gruppenarbeit: Das Verständnis unter den Kollegen sei besser geworden, die Rotation funktioniere problemloser, der Meister habe nicht mehr *“sein Zepter in ´ner Hand”*, sondern der Gruppensprecher regle Konflikte, und die Arbeit teile die Gruppe selbst ein.

Interviewer: *Siehst du noch was, was sich verändert hat durch Teamarbeit jetzt hier?*

Bodo: [Pause] *Äh, ja. [Pause] Wenn ich jetzt so auf Anhieb-, ich habe ja immer erst gedacht Teamarbeit, Teamarbeit, was soll das. Ich fand´ da nix-, nix Logisches drin, ne. Seh´ ich heute teilweise auch nich´, wenn da-, ihr ward´ ja nun da, wo wir uns-, unser Teamgespräch hatten, das letzte, da gibt´s immer so Streitigkeiten, wo ich dann immer gegen ´n Wind rede, was mir nich´ paßt, weil da wird soviel Zettelwirtschaft gemacht, guck´ mal, jetzt nebenan, da sitzen´se zu dritt, die das alles-, die ihr Job da aufrecht erhalten, dann kommen da so Zettel raus, du fragst dann: “Für was?”, dann kriegst´e dumme Antworten, wirst untergebuttert, wie Herbert Noske [Anm.: Meister] gesagt hat [imitierend:] “dann machen wir das so, dann wird nur noch alles an´ne Tafel, an´ne Info-Tafel gemacht, dann sind-, will ich mal sehn, wer schon was liest.”*

Interviewer: *Mhm, Mhm.*

Bodo: *Ne. Ich mein´, das sind alles so, [kleine Pause] teilweise tote Sachen, die irgendwo wichtig hergeholt werden und zum Schluß landen ´se doch im Papierkorb und das is´ irgendwo Quatsch. Diese Zeit, die da eingesetzt wird, die könnte man in die Qualität stecken, irgendwie durch irgendwelche-, guck´ mal drei Mann, da sitzen´se rum, wir brauchen zwei´e, die fehlen uns, ne,*

Interviewer: *Mhm.*

Bodo: *Das zum Beispiel, wenn du so was siehst äh, dann fragst´e dich wofür, für was, ne. Dir wird da einer erzählt, [imitierend:] “macht das so und so und ordentlich.” Du versuchst das und wirst doch nich´ für voll irgendwo genommen, ne.*

Interviewer: *Es wird nich´, äh, vermittelt, wozu diese Listen gut sein sollen, ne?*

Bodo: *Ja, ja. Ja, ja. Diese Strichliste, Quatsch, totaler Quatsch, ich sag dir, schade, daß ich nich´ Aufführung mache-, ich habe, wie ich noch an´ner Sieben war, da den Trainer gemacht und da mußst´ ich auch Strichlisten für-, für Ausschuß, ne ...*

Interviewer: *Ja.*

Bodo: *So´ne dicke Kladde gekriegt, jeden Tag fein säuberlich, der Meister hat noch unterschrieben, ich war-, nach ´n halben Jahr-, is´ er-, [imitierend:] “Brauchst´e nich´ mehr aufschreiben.” Wollten ´se große Statistik machen, ich hab´ nur gestutzt, habe gesagt, ich sage, [imitierend:] “Und was soll ich jetzt mit dem Buch machen?” -*

¹ Bodo, Interview Nr. 38, S. 4/36-6/41. Bodo arbeitet an der Montagelinie einer Autofabrik.

“Zerreiß´ es, hau´ es in ´n Mülleimer.” [Gelächter von beiden] *Vielen herzlichen Dank ja.* [Klopfen, lauter:] Ja, für was?. *Weißt´e, wenn du das schon mal hinter dir*
35 *gehabt hast, dann weißt´e, wie das andere schon wieder endet, ne. Und wenn du*
dann nich´ mal s-, das sagen darfst, dann-, dann brauchst´e auch nich´ hier diese
Teamarbeit, weißt´e, wenn wir-, wenn wir schon zum Team äh uns aussprechen
wollen, dann möchte ich auch das von mir geben. Ich möchte nich´ nur da sitzen
40 *und mir-, über mich alles ergehen lassen, wenn ich das schon hinter mir habe, weißt*
du.

Interviewer: *Mhm, mhm.*

Bodo: *Das muß-, man muß doch das dazu beitragen, ne. Naja* [kleine Pause].

Hat Bodo zuvor, wie im Vorspann geschildert, die positiven Aspekte von Gruppenarbeit betont, so nutzt er die Nachfrage des Interviewers nun für das verblüffende Statement, bis heute sehe er *“teilweise”* nichts *“Logisches”* in Gruppenarbeit. Er verweist auf eine Konfliktsituation während des letzten Gruppengesprächs, an dem auch die Forscher teilgenommen hatten. Er habe dort die *“Zettelwirtschaft”* kritisiert, die vom *“nebenan”* sitzenden Umsetzungsteam¹ betrieben werde. Nicht zum ersten mal offenbar, denn *“da gibt´s immer so Streitigkeiten, wo ich dann gegen ´n Wind rede, was mir nich´ paßt”* (Zeile 6 f.). Seine quasi ritualisierten Fragen nach dem Sinn der *“Zettelwirtschaft”* werden ebenso ritualisiert abgewiesen: *“dann kriegst´e dumme Antworten, wirst untergebuttert”* (Zeile 10). Der Meister hat offenbar den Konflikt mit einer Entscheidung beendet, die in der Situation des Gruppengesprächs keine weiteren Einwände mehr ermöglichte, sonst hätte Bodo das mitgeteilt. In Zukunft sollen danach alle Zettel an die Info-Tafel geheftet werden, wobei unklar bleibt, um welche Zettel es sich eigentlich handelt und ob die Äußerung des Meisters, *“dann will ich mal sehen, wer schon was liest”* (Zeile 13), als indirekte Drohung aufzufassen ist. Wir gehen davon aus, daß der Verfahrensvorschlag des Meisters rhetorischen Charakter hat. Er läßt dadurch Bodo mit seinem Bedürfnis, weiter zu diskutieren, ins Leere laufen, ohne auf die Sinnfrage eingehen zu müssen. Letztlich unterbindet der Meister mit der ihm gegebenen Vorgesetztenautorität die Diskussion, so daß Bodo sich *“untergebuttert”* fühlt.

Bodo versucht im folgenden, seine Kritik an der Zettelwirtschaft zu konkretisieren, ohne daß ihm dies wirklich gelingt. Es bleibt unklar, welche *“toten Sachen ... wichtig hergeholt werden und zum Schluß ... doch im Papierkorb (landen)”* (Zeile 15 ff.). Jedenfalls ist Bodo der Ansicht, daß die dafür aufgebrauchte Zeit sinnvoller eingesetzt werden könnte, z.B. für die Verbesserung der Produktqualität oder zur Beseitigung von Personalengpässen (Zeile 18 f.). Die Arbeit des Umsetzungsteams wird hier wiederholt von Bodo als unproduktiv eingestuft.

Die Erregung ist Bodo anzumerken. Die Schilderungen im Interview scheinen tiefer liegende Gefühle geweckt zu haben: *“Wenn du sowas siehst, dann fragst´e dich wofür, für was”*, wiederholt er sein Unverständnis aus der Eingangsszene (Zeilen 10 und 21). Er scheint sich an eine andere Situation zu erinnern, in der er versucht hat, eine Aufgabe *“ordentlich”* zu erfüllen, aber nicht für *“voll genommen”* wurde (Zeile 23). Doch gelingt es ihm immer noch nicht, dem Interviewer anschaulich zu machen, was ihn so in Rage versetzt, das verrät dessen Nachfrage, hinter der Bodo in seiner Erregung ein Einvernehmen der Interviewpartner vermutet (Zeile 25 f.).

Erst in der nun folgenden Szene (Zeile 27 bis 36) schildert Bodo die Situation Erfahrung, die zu seiner dauerhaften und immer wieder engagiert vorgetragenen Ablehnung der *“Zettelwirtschaft”* geführt hat. Vor seinem inneren Auge scheint sich eine bühnenreife *“Aufführung”* abzuspielen: An einer anderen Montagelinie habe er auf Anordnung *“jeden Tag fein säuberlich”* in einer *“dicken*

¹ Das Umsetzungsteam hat die Einführung der Gruppenarbeit in dem Bereich begleitet und erfüllt heute koordinierende und organisatorische Aufgaben in bezug auf die Gruppenorganisation sowie Sonderaufgaben, wie die hier angesprochene Einführung einer differenzierten Ausschuß-Statistik.

Kladde“ eine Strichliste geführt, die zudem noch vom Meister abgezeichnet worden sei. Obwohl sie ursprünglich der *“großen Statistik“* habe dienen sollen, sei ihm nach einem halben Jahr mitgeteilt worden, daß er die Liste nicht mehr weiterführen müsse. Die Arbeit eines halben Jahres wird, ohne daß sie einen Sinn erfüllt hätte, in einem Moment zunichte gemacht, zerrissen und in den Mülleimer geworfen, so muß es Bodo ergangen sein. Diese groteske Erfahrung ist für Bodo sicherlich ein Schlüsselerlebnis gewesen, das seine grundsätzliche Ablehnung von *“Zettelwirtschaft“* begründet hat. *“Weißt´e, wenn du das schon mal hinter dir gehabt hast, dann weißt´e, wie das andere schon wieder endet“*, dieser Satz faßt seine generellen Vorbehalte gegen das Führen von Listen zusammen (Zeile 37). Zum dritten Mal wiederholt er nun schon die rhetorische Frage: *“Für was“* war diese aufwendige Aktion jetzt gut?

Bodo stellt nun wieder den Bezug zur Eingangsszene her, in der er sich vom Meister *“untergebuttert“* gefühlt hat. Seinem Verständnis von Gruppenarbeit entspricht es, seine Erfahrungen weiter zu geben und gegebenenfalls Kritik an Maßnahmen zu äußern. Nach seinen grotesken Erfahrungen möchte er nicht passiv *“nur da sitzen“* und *“alles über [sich] ergehen lassen“*. Wenn das von ihm verlangt werde, dann *“brauchst´e auch nich´ hier diese Teamarbeit“* (Zeile 38 bis 44). Diese letzte Äußerung unterstreicht den grundsätzlichen Charakter, den er der Aussprache in der Gruppe beimißt, die aus seiner Sicht aber vom Meister unterbunden wurde. Widersprüchlich ist allerdings, warum er der Auffassung ist, daß er seine Meinung nicht habe einbringen können, zumal nach seiner Einschätzung im Gruppengespräch doch ein Streit entbrannte, und er dort *“immer gegen den Wind“* geredet hatte.

Nach der kurzen Pause setzt Bodo das Gespräch fort:

- 45 **Bodo:** *Und das find´ ich schon ´n bißchen hergeholt, ne. Auch so-, naja ich meine, ich hab´ die Shop´s nich´ mitgemacht, vielleicht wurde denen da gesagt, daß es da öfter zu kommt, daß nun Zettel so ausgeteilt werden, wie danach gearbeitet werden müssen, aber ich seh´ da keinen Sinn drin, keinen richtigen Sinn, ne, denn das landet doch im Papierkorb.*
- 50 **Interviewer:** *Kannst´e dir vorstellen, für was das ´n Sinn machen könnte?*
Bodo: *[kleine Pause] Ja äh, ich meine, die wissen-, wir haben ja-, um das mal vorweg zu nehmen, was mein Gedanke is´, wir machen ja einmal im Jahr, sag´ schon, Jahresende, wo alles aufgeschrieben wird, was verarbeitet worden is´ und was noch über is´, sag´ schon/*
- 55 **Interviewer:** *Mhm, Revision oder was?*
Bodo: *Ja, ja, richtig. Und die wissen ja, was angeliefert worden is´, just in time, das geht ja alles über Computer, die wissen ja, was ´se verarbeitet haben, wieviel Auto´s, was alles drin steckt ...*
Interviewer: *Mhm*
- 60 **Bodo:** *und die wissen ja am Jahresende, das und das Verbrauch, äh der Ausschußonkel, der Ausschuß holt, der notiert sich das nochmal, was er jeden Tag in Ausschußlager bringt, und wir müssen das jetzt nochmal notieren, und am Jahresende wissen ´se doch sowieso, wo alles-, also was noch da is´, was verarbeitet worden is´, und was dann fehlt muß ja schon Ausschuß sein, ne, was*
- 65 *anderes geht ja gar nich´. Oder ebend Reklamation-, es wird ja alles-, es wird alles aufge-, oder im Computer festgehalten, ne. Und dann frag´ ich mich, warum dieser Zettel sein muß, es is´ ja eigentlich ´ne ganz logische Sache, ne. Daß, wenn die das alles über Computer laufen haben, brauchen ´se doch bloß auftippen und wissen ´se-, und fragen dann ab, was wurde reingebracht, was wurde anhand in*
- 70 *Auto´s rausgebracht, was is´ an Ausschuß oder an äh Reklamation wieder weggegangen, ne, und was is´ Ausschuß, das is´ ´ne ganz einfache Rechnung.*
Interviewer: *Also ich hab´ auch-, weiß nich´ genau wofür die das brauchen, ich hab´ ´ne andere Vermutung, daß die wollen-, ähm, das sozusagen den Teams*

sichtbar machen, äh, wie teuer oder wie groß der Ausschuß is´, und äh da auch
75 so dazu anhalten sozusagen, den Ausschuß zu reduzieren/

Bodo: Ja, ja.

Interviewer: Indem die das auch dadurch-, so´ne erzieherische Wirkung, daß die Teams das selber machen

Bodo: Mhm

80 **Interviewer:** Daß s´es dadurch besser sehen.

Bodo: Naja, diese erzieherische Wirkung, die-, sicherlich, ich meine, Papier is´ geduldig, sag´ ich mal, wenn-, auch wenn du weißt, daß da ´n Papier liegt, und ähm du machst Dachleiste oder Spiegelkappen, und die gehn nich´ richtig drauf, und du drückst nochmal, und die geht tatsächlich kaputt die Spiegelkappe, mein´
85 ich jetzt, ne,

Interviewer: Mhm

Bodo: dann-, dann kann da hundertmal ´n Papier liegen, ne, denn es gibt ja auch vom-, vom Hersteller dieser äh Spiegelgehäuse, daß die mal nich´ gepaßt haben, das hatten wir ja auch schon ´n Vierteljahr lang, da konntest´e jede Spiegelkappe
90 nehmen, die du wolltest, die hat nich´ gepaßt, entweder hast´e raufgedrückt, is´ heile geblieben, oder is´ sie kaputtgegangen, ne. Und wenn du dir dann gesagt hast, [Selbstgespräch imitierend:] du hast da ´n Zettel liegen, wo Ausschuß gemacht is´, “Du, Du” [Anm.: Im Sinne eines gehobenen Zeigefingers], du darfst jetzt nichts kaputtmachen, dann-, die is´ trotzdem kaputtgegangen, verstehst´e.

95 **Interviewer:** Mhm

Bodo: Es liegt ja nich´ immer an dem Mitarbeiter, daß irgendwelche Sch-, Schäden sind, ne, es sind ja im Vorfeld schon Sachen [kleine Pause], wo das gar nich´ richtig hinhaut, was zusammengebaut is´ oder was du als Grundlage kriegst, meinetwegen die Stehbolzen für die Dachleiste - dann is´ da ebend´ne Welle drin.
100 Selbst wenn du diese Aufschlaghilfe nimmst oder nich´, oder haust mit´te flache Hand, die Delle is´ drinne, wo du nix zu kannst, und die Dachleiste wird abgeruppt, ne. Sicherlich, also mir is´ das bewußt, daß-, daß man darauf achten muß, daß man kein Ausschuß verursacht [betont:] mutwillig, aber wer macht schon mutwillig das kaputt. Das leistet sich ja leut-, heutzutage gar keiner mehr.

105 **Interviewer:** Also wozu das gut sein soll, is´ dir nich´ klar?

Bodo: Ich meine, sicher, is´ mir schon klar, wie du das ebend gesagt hast, den Gedanken hab´ ich auch schon gehabt, aber jedem das irgendwie bewußt zu machen, aber ich denke mal, das bringt nichts. [Gelächter]

110 **Interviewer:** Nee, ich weiß nich´, ob der Gedanke wirklich dahinter steht, also is´ so meine/

Bodo: Naja, ich meine, sicherlich-, die werden sich da [kleine Pause], denk´ ich auch mal, irgendwas bei gedacht haben, aber es is´ zwecklos. Das is´ nur wieder, daß ´se den Zettel irgendwo auswerten können, ihre Zeit rumkriegen, und nich´ da so rumsitzen wie eben, verstehst du, und sie haben wieder was gemacht.

Vielleicht denkt Bodo für einen Augenblick, daß er sich im Interview zu sehr echauffiert hat. Es gibt ihm offenbar zu denken, daß er der einzige in der Gruppe ist, der sich über die Zettelwirtschaft so erregt (hat). Entschuldigend führt er an, daß seinen Kollegen möglicherweise in den Einführungs-Workshops zur Gruppenarbeit, an denen er selbst nicht teilgenommen hat, eine Begründung oder Erläuterung für die bevorstehende “Zettelwirtschaft” gegeben worden sei. Doch sofort vertritt er wieder seinen Standpunkt, er jedenfalls sehe darin “keinen richtigen Sinn, denn das landet doch im Papierkorb” (Zeile 45 ff.).

Der Interviewer knüpft nicht an das wiederholt aufgeworfene Thema “Äußerung von Kritik im Gruppengespräch” an, sondern greift das Angebot Bodos auf, die Frage nach dem Sinn der “Zettelwirtschaft” zu vertiefen. Die Intention des Interviewers, sein Gegenüber zu einem

Perspektivwechsel zu veranlassen, irritiert Bodo nur kurzzeitig, bis er doch wieder seine Sicht der Dinge skizziert, daß es sich um eine **sinnlose** Zettelwirtschaft handele (Zeile 50 ff.). Die Sinnlosigkeit der nun näher als Ausschußlisten beschriebenen *“Zettelwirtschaft”* begründet Bodo damit, daß alle wichtigen Daten im Computer festgehalten seien, und man nur alle Daten *“auftippen”* müsse, um den Ausschuß festzustellen: *“Am Jahresende wissen sie doch sowieso, ... was verarbeitet worden ist, und was dann fehlt, muß ja schon Ausschuß sein”* (Zeile 63 f.).

Der Interviewer entschuldigt sich zwar mehr oder weniger für seine Hartnäckigkeit, zieht aber die Antwort von Bodo in Zweifel. Zum ersten Mal macht er Bodo nun ein konkretes *“Sinn-Angebot”*, nämlich, daß mit dem Führen der Ausschuß-Listen eine *“erzieherische Wirkung”* verbunden sein könnte, indem der Gruppe das Ausmaß des Ausschusses sinnlich erfahrbar gemacht und dadurch ein Anreiz zur Ausschuß-Reduzierung geschaffen werde (Zeile 73 ff.).

Bodo hält jedoch erstens das gewählte Instrument für eine solche Maßnahme für unsinnig (*“Papier ist geduldig”*, Zeile 82 f.), und weist zweitens mit einer Fülle von Argumenten zurück, daß die Arbeiter *“erzogen”* werden müßten: Die Zulieferer würden teilweise fehlerhafte Teile anliefern. Die moralische Ermahnung der Arbeiter zur Vorsicht würde in diesem Fall völlig nutzlos sein (Beispiel Spiegelkappen, Zeile 83 bis 95). Am Beispiel der Stehbolzen für die Dachleiste, die schon im Rohbau angebracht werden, macht Bodo klar, daß zum Teil vorgelagerte Bereiche die Verantwortung für späteren Ausschuß tragen, und die Montagearbeiter ihn nicht verschuldet hätten (Zeile 97 bis 103). Unfreiwillig führt er damit aber mindestens zwei Gründe an, die für die Einführung der Ausschußlisten sprechen: Die Ermittlung der Ausschußschwerpunkte und die der Verursacher. Erst auf Basis dieser Informationen können Initiativen ergriffen werden, um Ausschuß zu vermeiden oder zu verringern. Aber anstatt diesen Gedanken zu vertiefen, führt Bodo weiter aus, daß es ihm durchaus bewußt sei, daß man *“mutwillig”* keinen Ausschuß verursachen dürfe. Doch auch diese mögliche Unterstellung und potentielle Erziehungsabsicht laufe ins Leere, da es sich *“heutzutage gar keiner mehr (leistet)”, “mutwillig das kaputt(zumachen)”* (Zeile 105). Bodo reduziert durch seine abwehrende Argumentation den möglichen Sinn der Listen auf eine reine Kontrollfunktion, der allerdings jeglicher Sinn fehlt.

Auf den Versuch des Interviewers, den Stand der Interview-Diskussion damit zusammenzufassen, daß Bodo der Sinn der Ausschußlisten nicht klar sei, reagiert Bodo mit einem scheinbaren Einlenken. Er habe (selbstverständlich) auch schon den *“Gedanken”* gehabt, daß *“jedem das irgendwie bewußt”* gemacht werden solle. Diesen Anflug von Sinnverständnis für die Ausschußlisten verwirft Bodo allerdings Sekundenbruchteile später: *“Aber ich denke mal, das bringt nichts”* (Zeile 107 ff.).

Die Situation ist verfahren, so daß dem Interviewer nur noch übrigbleibt, einzulenken, um Bodos Gesprächsbereitschaft zu erhalten und auf ein neues Thema überzuleiten (Zeile 111). Bodo seinerseits willigt in diese Verständigung ein, allerdings nicht ohne abschließend noch einmal die Sinnlosigkeit des unternehmerischen Unterfangens zu betonen (*“es ist zwecklos”*, Zeile 114). Den einzigen (absurden) Sinn, den Bodo erkennen kann, ist die unterstellte Beschäftigungstherapie für das Umsetzungsteam, die er auch schon in der Anfangsszene zur Sprache brachte. *“Zettelwirtschaft”* und Umsetzungsteam teilen in Bodos Sicht das gleiche Schicksal: Sie sind beide sinnlos.

Da Bodo immer wieder die Sinnlosigkeit des Verhaltens betont, und der Interviewer auf Fragen nach dem Sinn der Listen insistiert, entwickelt sich im Gespräch eine Spirale, die endlos weitergeführt werden könnte, ohne daß sich eine Einigung abzeichnen würde. Die Beharrlichkeit der beiden Gesprächspartner erinnert an den Machtkampf zweier Kontrahenten. Es ist anzunehmen, daß Bodo auch im eingangs geschilderten Gruppengespräch ähnlich vehement

seine Ansichten eingebracht und verteidigt hat. Schließlich gibt es *“immer so Streitigkeiten”*, bei denen Bodo meint, daß er *“immer gegen den Wind”* redet (Zeile 6 f.). Die beiden Situationen (Gruppengespräch und Interview) unterscheiden sich allerdings im Ausgang. Während der Meister die Diskussion kraft seines hierarchischen Status beendet (*“dann machen wir das so ...”*, Zeile 12), lenkt der Interviewer schließlich selbstkritisch ein: *“Nee, ich weiß nich´, ob der Gedanke wirklich dahinter steht ...”* (Zeile 111). Dem Interviewer kann es letztlich auch egal sein, ob die Listen nun eingeführt werden oder nicht. Der Meister dagegen kann es sich nicht leisten, eine Niederlage einzustecken, denn schließlich muß er sich gegenüber seinen Vorgesetzten verantworten.

Bodos Kommunikationsverhalten ist dadurch geprägt, daß er jeden möglichen konstruktiven Perspektivwechsel ablehnt und immer wieder Argumente anführt, die seine Ursprungsannahme unterstützen. Er vertritt seine Hypothese (sinnlose *“Zettelwirtschaft”*) hartnäckig und ist für kein anderes Argument zugänglich. Ein wahrscheinlicher Grund dieses Diskussionsverhaltens ist, daß Bodo sein früheres Schlüsselerebnis mit der *“großen Statistik”* noch nicht verarbeitet hat und insofern keine Distanz zum Thema *“Zettelwirtschaft”* hat. Vor diesem Erlebnis schildert Bodo sich als einen motivierten Mitarbeiter, der *“jeden Tag fein säuberlich”* eine Strichliste geführt hat. Bodo wehrt sich seitdem vehement dagegen, daß ihm das gleiche ein weiteres Mal passieren könnte und seine ganze Arbeit im Mülleimer landet. Jegliche *“Zettelwirtschaft”* wird so schon in der Entstehungsphase von ihm bekämpft.

Bodo reizt die Diskussion im Gruppengespräch und im Interview soweit aus, daß seine Gesprächspartner gezwungen sind, entweder nachzugeben oder ihrer Amtsauctorität Geltung zu verschaffen. Im Interview kann er seinen Sieg nutzen, um in einem Schlußstatement die beiden Lieblingsobjekte seiner Kritik (*“Zettelwirtschaft”* und Umsetzungsteam) noch einmal in einem Atemzug zu nennen. Er hat das sprichwörtlich letzte Wort. Im betrieblichen Alltag ist Bodo trotz Gruppenarbeit mit der Vorgesetzten-Hierarchie konfrontiert, deren Macht am Ende größer ist als seine Hartnäckigkeit. In dieser Situation verwundert es nicht, daß auch die Gruppenarbeit an sich zum Gegenstand der Kritik wird. Freie Meinungsäußerung ist ein fester Bestandteil in Bodos Selbstverständnis von Gruppenarbeit (Zeile 38). Nicht verständlich wird allerdings, warum Bodo das Gefühl hat, *“untergeben”* (Zeile 11) bzw. *“nicht für voll genommen”* (Zeile 23) zu werden und *“alles über [sich] ergehen lassen”* (Zeile 41) zu müssen, obwohl er doch vehement seine Kritik im Gruppengespräch artikuliert und auch in der Interviewsituation nicht den Eindruck entstehen läßt, daß er alles wehrlos ertragen muß. Daß seine Macht Grenzen hat, scheint der entscheidende Punkt zu sein, warum Bodo in diesem Zusammenhang die Gruppenarbeit kritisiert. Es geht ihm nicht darum, seine Meinung einzubringen, einen Konflikt zu führen und einen Kompromiß zu finden, sondern er will Recht behalten. Das würde erklären, warum er sich in einer passiven Rolle wähnt (*“Und wenn du dann nicht mal das sagen darfst ... dann möchte ich das auch von mir geben. Ich möchte nicht einfach nur dazitzen”*, Zeile 38 ff.), obwohl er doch an mehr als einem Streitgespräch sehr aktiv beteiligt war (*“wo ich dann immer gegen den Wind rede, was mir nicht paßt”*, Zeile 7).

Bodo blendet dabei allerdings aus, daß diese Art von Machtkampf um das *“Recht-Haben”* immer nur Sieger und Verlierer kennt. Im umgekehrten Falle würde der andere Gesprächspartner unterliegen. So wie Bodo im Gruppengespräch aus seiner Sicht *“gegen den Wind”* redet, so bläst andererseits er dem Interviewer *“den Wind”* ins Gesicht. Sich auf andere Meinungen einzulassen, ist nicht Bodos Stärke. Seine Äußerungen dienen allein der Abwehr und nicht dazu, Verbesserungsvorschläge zu formulieren. Er scheint nicht in der Lage zu sein, sich konstruktiv auseinanderzusetzen und seiner Meinung widersprechende Argumente aufzugreifen und zu diskutieren. Bodo lenkt allenfalls für einen kurzen Moment rhetorisch ein, um dann wieder seine Argumentationsspirale fortzuführen.

Wenn Bodo auf der einen Seite als *“verbohrt”* erscheint, so fehlt es seinen Gesprächspartnern an

Überzeugungskraft. Weder im Gruppengespräch noch im Interview wird wirklich transparent, welche Ziele mit den Listen verfolgt werden. Bis auf das vom Interviewer vermutete Argument der *„erzieherischen Wirkung“* taucht nirgends eine Begründung für die Sinnhaftigkeit der *„Zettelwirtschaft“* auf, während Bodo immerhin eine ganze Anzahl von Argumenten für die Sinnlosigkeit anführt. Offenbar kommt es dem Betrieb nicht auf die Sinnvermittlung an, sondern auf die reine Durchsetzung des Listenführens. Deutlich zeigt sich hier die Grenze der Selbstorganisation: Die Entscheidung darüber, ob die Ausschußlisten geführt werden, fällt nicht in die Zuständigkeit der Gruppe, sondern in die der betrieblichen Führung. Die Vorgesetzten werden daher ihre Machtstellung nutzen, um diese Entscheidung durchzusetzen. Aufgabe der Selbstorganisation ist es dagegen, die Art und Weise sowie die Personen zu bestimmen, die diese Arbeit ausführen werden.

Die Auseinandersetzung um die Macht, die sich in dem geschilderten Beispiel aus dem betrieblichen Alltag widerspiegelt, überträgt sich auf die Interviewsituation. Hier schraubt sich die Spirale der immer gleichen Fragen und Antworten genauso weiter, wie sich die Frage- und Antwort-Rituale in der betrieblichen Ursprungssituation wiederholt haben. Ein Ende ist nur in Sicht, wenn einer der Gesprächspartner die Spirale durchbricht, indem er, wie der Meister im Gruppengespräch, die Rolle des gleichberechtigten Partners verläßt und seine Position autoritär durchsetzt oder aber nachgibt, wie der Interviewer, und zu einem anderen Thema überleitet. Aber keine der beiden Varianten führt zu einem befriedigenden Resultat, denn entweder ist Bodo nicht überzeugt (Gruppengespräch), oder das Problem bleibt ungeklärt (Interview). Aber dieser Verlauf überrascht nicht, denn da die Entscheidung, die Ausschußlisten einzuführen, an der Montagelinie nicht zu den Aufgaben der Selbstorganisation gehört, kann diese Diskussion nicht konstruktiv geführt werden. Hinter dem Konflikt um die Ausschußlisten verbirgt sich der Konflikt um die begrenzte Reichweite der Selbstorganisation. Aber dieses Thema wird von keinem Teilnehmer in den beiden Gesprächssituationen offen angesprochen. Es bleibt unbearbeitet, obwohl Bodo offensichtlich Schwierigkeiten hat, die konkreten Bedingungen der Gruppenarbeit anzuerkennen.

4. Ein Gruppensprecher allein macht noch keine Gruppenarbeit (Edzard Niemeyer)

Die Funktion des Gruppensprechers ist ein zentrales Gestaltungsmerkmal der Selbstorganisation. Aber ein Gruppensprecher allein macht noch keine sich selbststeuernde Gruppe aus - so könnte die Quintessenz der folgenden Textinterpretation lauten, in der das Dreiecksverhältnis zwischen Meister, Gruppensprecher und Gruppe die zentrale Rolle spielt.

Im letzten Teil des Interviews mit Bodo¹ kommt das Gespräch auf das Thema Gruppensprecher. Der Interviewer fragt danach, ob Karl-Heinz als Gruppensprecher schon einmal wiedergewählt wurde, oder ob er das erste Mal diese Funktion innehatte.

Bodo: *Karl-Heinz is´ das erste Mal Teamsprecher, bei uns war ja so´ne Flaute, daß keiner mehr Teamsprecher machen wollte, weil irgendwo die Teamarbeit, [kurze Pause], äh [richtet Frage an sich selbst:] wann war das?, Anfang des Jahres, irgendwo is´ die Teamarbeit dann auch im Sande verlaufen, weißt´e, es stockte*
5 *dann irgendwo, nichts-, es gab von hier keine Information mehr.*

Interviewer: *Vom Umsetzungsteam?*

Bodo: *Ja. Und Herbert [Anm.: Meister] hat gesagt, [imitierend:] “das geht so nich´, Stückzahl, es muß was passieren hier, das geht hier nich´ mit der Teamarbeit”, äh, da lief nichts, Herbert hat alles alleine gemacht, und wenn irgendwas war, “du gehst*
10 *jetzt dahin”, also Leute verkauft, ne. Dann hat sich der Teamsprecher, wir haben angeguckt, ich sage, “wir sind schon-, schon, also so daß wir gerade auskommen und jetzt geben wir noch einen weg.” Und dann hat Herbert irgendwo zwei Hände, [an den Interviewer gewandt:] man sagt zwei Hände, verstehst´e was ich sagen will?, zwei Hände hergeholt, die dann ebent nur Kofferboden schnell einlegen, ja*
15 *aber wir sind ´n Team, der muß uns doch fragen, weißt du, und da haben wir gesagt, dann brauchen wir auch keinen Teamsprecher mehr. Und da hat Felix damals gesagt, nee, dann mach´ ich das nich´ mehr. Wenn dann wieder aber, äh, die zwei Hände irgendeinen Fehler gemacht haben und die sind irgendwo auftaucht, sei es hier unten irgendwo, bei uns hier unten an´ner Kette, oder an´ner*
20 *Finish, dann is´ er wieder angekommen mit seinem Zettel, hier Teamsprecher, was is´n das hier für ´ne Scheiße. Ja, und da hat Felix ganz klar gesagt, wenn du hier die Leute raus ziehst, die das-, so´n Fehler niemals machen würden, dann mach´ auch dein Kack alleine. Und keiner wollte das machen. Und dann is´, von diesem Umsetzungsteam hat sich auch keiner drum gekümmert, wir haben das ´n paar mal*
25 *gesagt, daß das nich´ mehr so läuft, kümmert ihr euch da mal drum, kommt doch mal vorbei und redet mal mit Herbert, daß er nich´ hier alleine entscheiden kann, und, und, und. Da is´ nichts jekommen, ja, wie wir dann gesagt haben, wir schmeißen die ganze Teamarbeit hin, wir machen unsere Arbeit ganz normal weiter, und auch keine Fehler auftaucht, ne, und es lief dann, dann hatten wir-, bloß wir war´n dann*
30 *Freiwild, ne, und das hat Herbert natürlich dann auch jefreut. Herbert war dann oben drauf, hat gesagt, [imitierend:] “ah, dann kann ich mit euch machen, was ich will.” - “Ja mach´ doch”, haben wir gesagt, “du machst das doch sowieso.” Naja und dann haben wir uns wieder zusammengesetzt hier, mit einem vom Umsetzungsteam, und naja, dann haben wir mal deutsch wieder jeredet, Sievers [Anm.: Abteilungsleiter]*
35 *haben wir eingeladen oder wollten ihn einladen, is´ aber nie zu gekommen, weil wir*

¹ Bodo arbeitet an der Montagelinie. Ausnahmsweise haben wir hier einen zweiten Textabschnitt aus dem gleichen Interview interpretiert (Interview Nr. 38, S. 24/16-25/24). Für uns stand im Vordergrund, die zentrale Rolle des Gruppensprechers zu thematisieren. Die vergleichende Betrachtung der beiden “Bodo-Interpretationen” ist aber auch methodisch interessant, da sich ähnliche Muster in beiden Textabschnitten wiederfinden und die subjektive Sicht der Situation in der Montagelinie wechselseitig bestätigen.

uns dann mit Herbert wieder geeinigt haben. Er hat dann auch eingesehen, daß er über unsere Köpfe-, Köpfe hinaus entschieden hat, was ja gar nich´ sein-, sein darf. Naja, und denn wollte aber trotzdem keiner Teamarbeit, also Teamsprecher machen, ja und irgendwie is´ es dann jekommen, daß äh Karl-Heinz gesagt hat, 40 paßt auf, oder wir haben zu Karl-Heinz jesagt, hier "willst du das nich´ machen, du bist lange genug hier im Werk, du kannst dich auch mit Herbert auseinandersetzen, mach´ das." Naja und dann war´n ´se auch alle mit einverstanden, ja und so is´ Karl-Heinz zum Teamsprecher jekommen. Normalerweise is´ es ja so, daß nach ´n Vierteljahr die Teamsp-, also die Teamsprecherarbeit beendet is´ und dann der 45 Ersatzmann rankommt, ne. Aber weil wir mit Karl-Heinz so zufrieden sind, und es läuft ja auch einigermaßen so mit der Zusammenarbeit mit dem Meister, ne, kümmern wir uns ebent noch gar nich´ drum, das läuft und laß´ es laufen, was soll´n wir uns da jetzt irgendeinen anderen wieder suchen, der es eventuell gar nich´ so drauf hat und macht das dann nich´ so gut wie Karl-Heinz, und dann läuft wieder 50 alles daneben, ne. Und um den Ärger aus dem Weg zu gehen, sagen wir einfach, Karl-Heinz hat noch Lust, wir haben ihn jefragt, "ja", sagt er, "wenn´s läuft, is´ es in Ordnung, und keiner regt sich dadrüber auf, daß ich´s noch bin, dann mach´ ich das auch." Ne. Warum soll´n wir Unruhe stiften oder irgendwas durcheinander bringen, was läuft, ne, das wär´ ja Quatsch, ne.

Bodo berichtet von einer Situation, in der die Gruppenarbeit "im Sande verlaufen" sei und niemand mehr die Funktion des Gruppensprechers habe übernehmen wollen. Er benutzt für die Schilderung keine Begriffe wie "Krise" oder "Konflikt", sondern das Wort "Flaute". Es scheint sich um eine Situation zu handeln, die Ergebnis eines schleichenden Prozesses ist. Ob Bodo die fehlenden Informationen seitens des Umsetzungsteams¹ nun als beschreibendes Merkmal dieser Situation verstanden wissen will oder eher als Schuldzuschreibung gebraucht, muß hier zunächst offen bleiben.

Von Zeile 9 bis 23 schildert Bodo anschließend einen Konflikt mit dem Meister, der darin mündete, daß der damalige Gruppensprecher Felix das Mandat niederlegte. Diese Szene ist wesentlich dynamischer, als die anfängliche Situationsbeschreibung vermuten läßt.

Kurz zuvor (Zeilen 7 f.) fällt in der Schilderung Bodos allerdings ein Argumentationsbruch auf. Zunächst war es der Meister, der von der Gruppe mehr Engagement erwartet hatte, so kann die Sequenz: "Das geht so nich´, Stückzahl, es muß was passieren hier, das geht hier nich´ mit der Teamarbeit", interpretiert werden. Aus dieser Formulierung geht die Erwartung hervor, daß die Gruppenarbeit eine höhere Produktivität bringen soll, und daß die Gruppe dafür Verantwortung trägt. In der damaligen Situation nimmt der Meister eine Diskrepanz in der Leistungsbilanz wahr. Bodo führt den Hintergrund dieser Meisteräußerung nicht weiter aus, sondern dreht den Spieß um und bezichtigt den Meister, alles "alleine jemacht" zu haben und damit für die Flaute in der Gruppenarbeit verantwortlich zu sein. Der Meister habe, ohne die Gruppe zu fragen, "Leute verkauft", d.h., in eine andere Abteilung verliehen. Bodo sieht das als Verstoß gegen die Regeln der Selbstorganisation an: "Wir sind ´n Team, der muß uns doch fragen" (Zeile 15). Bodo schiebt dem Meister also die Rolle des Sündenbocks zu. Inwiefern das Verhalten des Meisters eine Reaktion auf Versäumnisse der Gruppe in der eigenständigen Organisation der Arbeit war, kann nicht rekonstruiert werden. Allenfalls der Bruch in der Argumentation läßt vermuten, daß beide Seiten an der Entwicklung beteiligt waren.

Im weiteren Textverlauf zieht Bodo grundsätzliche Konsequenzen, die im ersten Moment als

¹ Das Umsetzungsteam ist für die Umsetzung der Gruppenarbeit an der Montagelinie verantwortlich, und hat u.a. auch die Aufgabe, die Gruppen in Problemsituationen zu unterstützen.

Überreaktion erscheinen: Wenn der Meister die Gruppe bei der Personaldisposition nicht frage, dann benötige man auch keinen Gruppensprecher mehr (Zeile 16). Nun hat der Meister zwar als Reaktion auf die Intervention der Gruppe (Zeilen 11 f.) Ersatzpersonal organisiert, aber dabei handelte es sich, so Bodo, nur um *“zwei Hände ..., die dann ebent nur Kofferboden schnell einlegen”* (Zeilen 14 f.).¹ Die bildhafte Sprache Bodos lenkt die Aufmerksamkeit auf einen sehr komplexen Zusammenhang. Als Ersatz für den verliehenen Kollegen kommen lediglich *“zwei Hände”* in die Gruppe und nicht etwa ein anderer Arbeiter. Dafür fehlt ihm das *“Gesicht”*, oder anders ausgedrückt, die Persönlichkeit und die Vertrautheit. Bodo drückt in Zeile 14 einerseits aus, daß dieser Beschäftigte nicht so flexibel einsetzbar, andererseits aber auch nicht so zuverlässig ist. Sehr deutlich zeigen sich in diesem Bild die sozialen Prozesse innerhalb einer Gruppe: Man kennt die Stärken und Schwächen der anderen Gruppenmitglieder, hat innerhalb der Gruppe einen Leistungskonsens erzielt und vertraut den Kollegen, daß diese ihre Arbeit ordnungsgemäß erledigen. Dieses Gefüge gerät durcheinander, wenn man versucht, ein Gruppenmitglied durch *“zwei Hände”* oder einen x-beliebigen Arbeiter zu ersetzen. Durch seinen Eingriff hat der Meister die Gruppe demnach nicht nur leistungsmäßig geschwächt, er hat auch das soziale Geflecht auseinandergerissen.

Bodo spricht danach die knappe Personalbesetzung an und bringt seine Empörung zum Ausdruck (*“Wir sind schon-, also so daß wir gerade auskommen und jetzt geben wir noch einen weg”*, Zeile 11 f.). Dies kann als Replik auf den Vorwurf des Meisters verstanden werden, daß die Leistungsfähigkeit der Gruppe zu wünschen übrig lasse. Wenn der Meister die Gruppe noch zusätzlich schwäche, könne sie - so die unausgesprochene Unterstellung - auch nicht die erwartete Produktivität bringen. Im Umkehrschluß heißt das: Hätte er nicht in die Selbstorganisation eingegriffen, so wäre die Gruppe eher in der Lage gewesen, die gewünschte Leistung zu erbringen. Der Argumentationsbruch im Text geht somit einher mit einem inhaltlichen Bruch: Der Meister macht aus Bodos subjektiver Sicht die Selbstorganisation der Gruppe dafür verantwortlich, daß die Leistung nicht stimmt und rechtfertigt damit seinen Eingriff, während für Bodo gerade dieser Eingriff die Leistungsfähigkeit der Gruppe schwächt. In beiden Sichtweisen aufgehoben ist der Anspruch, den geforderten Leistungen gerecht werden zu wollen. Um das Ziel wird nicht gestritten, wohl aber um den Weg dorthin: Meisterentscheidung versus Gruppenverantwortung.

Daß der Meister die Gruppe für Fehler verantwortlich macht, die scheinbar von der Ersatzkraft verursacht worden sind (Zeilen 18 ff.), bringt für Bodo *“das Faß zum Überlaufen”*.² Fehler, die erst durch den vom Meister zu verantwortenden *“Verkauf”* eines Stammkollegen verursacht werden, macht der Vorgesetzte in Bodos Darstellung nun der Gruppe zum Vorwurf. Auch hier findet sich das Muster gegenseitiger Schuldzuweisung wieder. Der damalige Gruppensprecher habe daraufhin sein Mandat niedergelegt: *“Und da hat Felix ganz klar gesagt, wenn du hier die Leute raus ziehst, die das-, so'n Fehler niemals machen würden, dann mach' auch dein Kack alleine”* (Zeilen 21 ff.). Danach habe die Funktion des Gruppensprechers niemand mehr übernehmen wollen. Die Gruppe will die Verantwortung für die Leistung nicht (mehr) tragen, da sie die Leistungsbedingungen nicht mehr beeinflussen kann, weil der Meister in die Selbstorganisation eingreift.

Die Dynamik dieser Schilderung steht im Widerspruch zu Bodos anfänglichen, Formulierungen *“Flaute”*, *“im Sande verlaufen”* und *“stocken”*, die eher ein gemächliches Erinnern suggerieren. Daß die Gruppe sich einer wichtigen Funktion der Selbstorganisation rückstandslos entledigt,

¹ *“Kofferboden-Einlegen”* ist die in dem Bereich anspruchsloseste Arbeit: Es handelt sich dabei um einfachste Handarbeit am Produkt, bei der es zudem nur eine geringe Variantenvielfalt zu beachten gibt. Zu dem Arbeitsplatz gehören zwar noch andere Tätigkeiten (z.B. Hutablage anbringen), die aber auf dem gleichen Niveau liegen.

² Die in Zeile 20 angesprochene *“Kette”* bezeichnet die Vorrichtung, mit denen die Fahrzeuge transportiert werden, und beschreibt gleichzeitig den räumlichen Arbeitsbereich Endmontage. Mit *“Finish”* ist der danach folgende letzte Arbeitsbereich gemeint, in dem die Fahrzeuge abschließend geprüft und für die Übergabe an den Kunden vorbereitet werden.

erscheint dem Beobachter als Überreaktion. Doch Bodo verweist auf eine Vorgeschichte. Die Gruppe habe sich beim Umsetzungsteam schon mehrfach darüber beklagt, daß die Gruppenarbeit nicht mehr so gut funktioniere und der Meister Entscheidungen allein treffe (Zeilen 24 ff.). Die Erwartungen an das Umsetzungsteam, auf den Meister einzuwirken, seien jedoch wiederholt nicht erfüllt worden. Offenbar hat es das Umsetzungsteam nicht als seine Aufgabe angesehen, in den Konflikt zwischen Meister und Gruppe einzugreifen, weshalb es von Bodo auch mit dafür verantwortlich gemacht wird, daß die Situation eskalierte.

Da von außen keine Hilfe kam, habe die Gruppe die ganze Gruppenarbeit hingeschmissen. Was darunter zu verstehen ist, bleibt unklar, denn die Arbeit lief *“ganz normal weiter”*, womit offenbar die praktizierte Form der alltäglichen Arbeitsorganisation gemeint ist (Zeile 28 f.).¹Aus dem bisherigen Textzusammenhang wird nur die Funktion des Gruppensprechers als Merkmal der Gruppenarbeit erkennbar, deren Übernahme die Gruppe nach Bodos Schilderungen nun aber verweigerte. Entfällt diese Funktion, wird keine Gruppenarbeit mehr durchgeführt, so lautet Bodos Botschaft.

Aber der Konflikt eskalierte weiter, denn nun fühlte sich die Gruppe als *“Freiwild”* und war mit der hämischen Freude und der Drohung des Meisters konfrontiert: *“Dann kann ich mit euch machen, was ich will”* (Zeilen 30 ff.). Der Begriff *“Freiwild”* suggeriert, daß der Gruppe nach dem Niederlegen des Gruppensprechermandates kein Schutzmechanismus mehr zur Verfügung steht. Die Reaktion der Gruppe erzeugt eine Gegenreaktion des Meisters und umgekehrt. Dieses Verlaufsmuster zeigt sich immer wieder, ermöglicht aber keine konstruktive Lösung des Konflikts.

Obwohl Bodo keinen Unterschied zwischen der Meisterdrohung und dem damaligen Status quo sieht (*“Ja mach´ doch, ..., du machst das doch sowieso”*, Zeile 32 f.), führt diese verbale Eskalation überraschenderweise doch dazu, die Konfliktlösung in konstruktive Bahnen zu lenken. Von wem die Initiative dazu ausging, ist nicht eindeutig festzustellen. Sowohl der Meister als auch die Gruppe müssen aber ein Interesse an einer einvernehmlichen Lösung gehabt haben, und auch das Umsetzungsteam ist nun Bodos Erwartung, sich um die schlechte Gruppensituation zu kümmern, nachgekommen. Betrachten wir die jeweiligen Positionen genauer:

Das ursprüngliche Ziel der Gruppe bestand darin, die Eingriffe des Meisters in die Selbstorganisation zu verhindern oder zu reduzieren. Aber dieses Ziel konnte über Gespräche nicht erreicht werden, und auch das Umsetzungsteam war nicht bereit, den Konflikt stellvertretend zu lösen. Die Gruppe ging auf Konfrontationskurs, mit dem Ergebnis, daß mit dem Gruppensprecher die letzte Institution fiel, die vor Eingriffe des Vorgesetzten schützen kann. Im Vergleich zur Ausgangssituation stellt dies eine eindeutige Verschlechterung dar, denn mit der Aufgabe der Gruppensprecherfunktion wird die Selbstorganisation nicht nur eingeschränkt, sondern vollständig aufgehoben. Des weiteren ist zu berücksichtigen, daß für die Gruppe mit der Niederlegung des Gruppensprechermandates die Handlungsmöglichkeiten ausgeschöpft sind. Um kein *“Freiwild”* zu bleiben, muß die Blockade aufgebrochen werden, und da die destruktiven Handlungsmittel aufgebraucht sind, muß nun ein konstruktives Konfliktlösungsinstrument gefunden werden.

Der Meister wiederum steht auf der anderen Seite ebenfalls unter einem gewissen Druck. Da eine seiner Gruppen nicht mehr zur Gruppenarbeit bereit ist, wirft das ein schlechtes Licht auf seine Qualitäten als Führungskraft. Ihm kann nicht daran liegen, daß seine Führungsqualitäten öffentlich in einem Gruppengespräch diskutiert werden. Die Einladung des Abteilungsleiters zu einem solchen Gespräch kann ihn durchaus in eine unangenehme Lage bringen. Um dieser *“Bedrohung”* auszuweichen, favorisiert er vermutlich eine einvernehmliche Lösung mit der Gruppe.

¹ Die Job-Rotation wird nach festen Regeln (Wechsel nach jeder Pause) durchgeführt und muß nicht immer wieder (im Rahmen der Selbstorganisation) neu verhandelt werden.

Beide Parteien gehen also aufeinander zu, denn der Konflikt war an einem Punkt angelangt, an dem Handeln geboten war. Mit der Aufkündigung des letzten "Feigenblattes" der Selbstorganisation - der Funktion des Gruppensprechers - hat Bodos Gruppe immerhin erreicht, daß die innere Grenze der Beziehung zwischen Meister und Gruppe gesprengt wird und der Konflikt auf eine grundsätzlichere Ebene transformiert wird. Im Innenverhältnis waren die Fronten inzwischen so verhärtet, daß eine Selbsthilfe nicht mehr möglich schien. Die scheinbare Überreaktion (siehe oben) ist so gesehen auch der letzte Hilferuf, um mit Unterstützung von außen noch eine Lösung zu finden. Und diese Unterstützung hat die Gruppe auch schließlich vom Umsetzungsteam erhalten. Allerdings nicht in der Form, daß die Projektbegleiter stellvertretend für die Gruppe den Konflikt bereinigte, sondern dadurch, daß sie am Gruppengespräch teilnahmen, um zu vermitteln und zu moderieren.

Bodo sieht seine Gruppe als Gewinner der Auseinandersetzung, denn der Meister habe *"eingesehen, daß er über unsere .. Köpfe hinaus entschieden hat"*, und damit einen Verstoß gegen die Selbstorganisation eingeräumt (Zeile 37 f.). Wie die Parteien in Zukunft die Zusammenarbeit gestalten wollen, wird im einzelnen jedoch nicht ersichtlich.

Daß trotz der Einigung mit dem Meister niemand die Funktion des Gruppensprechers übernehmen wollte, deutet darauf hin, daß die Gruppe dem Frieden nicht recht traute und auch in Zukunft Komplikationen erwartete. Bodos Versprecher in Zeile 39 (*"denn wollte aber trotzdem keiner Teamarbeit, also Teamsprecher machen"*) kann im Zusammenhang dahingehend interpretiert werden, daß ein entwickeltes Modell von Gruppenarbeit nicht existiert und die neue Form der Arbeitsorganisation mit der Funktion des Gruppensprechers und ihrer Ausgestaltung steht und fällt. Aus dem bisherigen Textzusammenhang sind keine weiteren Bestandteile der Selbstorganisation erkennbar, die die Zusammenarbeit mit dem Meister steuern könnten. Diese Aufgabe kommt dem Gruppensprecher zu, der damit die zentrale Rolle übernimmt, das Verhältnis zwischen Meister und Gruppe auszubalancieren.

Als wichtigste Auswahlkriterien dafür, daß Karl-Heinz zum Gruppensprecher gewählt wurde, galten daher auch seine langjährigen Werkserfahrungen und seine Konfliktfähigkeit gegenüber dem Meister (Zeilen 41 f.). Und offenbar erfüllt Karl-Heinz die in ihn gesetzten Erwartungen, denn die Gruppe verzichtet auf eine Neuwahl und darauf, dem Ersatzmann die Funktion zu übertragen: *"Warum soll'n wir Unruhe stiften oder irgendwas durcheinander bringen, was läuft, ne, das wär' ja Quatsch"* (Zeilen 54 f.). Der *"Ersatzmann"* scheint es auch *"nich' so drauf"* zu haben, und mit ihm würde die Gefahr zunehmen, daß *"wieder alles daneben (läuft)"*. Diesem *"Ärger"* könne man am besten aus dem Weg gehen, wenn Karl-Heinz Gruppensprecher bleibe, denn dieser habe sich schließlich bereits bewährt (Zeilen 48 ff.).

Nur ein starker Gruppensprecher kann das labile Gleichgewicht in der Beziehung zwischen Gruppe und Meister ausbalancieren und als *"Prellbock"* der Gruppe den Rücken freihalten. Karl-Heinz hat offenbar die dafür notwendige Stärke, und Bodo sieht unter den übrigen Gruppenmitgliedern keine Alternative zu ihm.

Betrachten wir abschließend die Dynamik der gesamten Textpassage: Anfangs spricht Bodo von der *"Flaute der Gruppenarbeit"*, daß sie also auf niedrigem Niveau stagniert. Mit dieser Situation kann die Unternehmensleitung, hier verkörpert durch den Meister, nicht zufrieden sein. *"Flaute"* bedeutet – gemessen am Ziel der Produktivitätssteigerung – einen Rückschritt. Der Meister interveniert, indem er zunächst bei gleicher Stückzahl Personal abzieht. Damit hebt er nicht nur den Leistungskonsens auf, sondern greift auch massiv in die Selbstorganisation der Gruppe ein. Mit diesem Verhalten erzeugt er erhebliche Turbulenzen. *"Die See wird immer rauher"* und das *"Boot"* Gruppenarbeit droht zu kentern. In einer gemeinsamen Kraftanstrengung gelingt es der Gruppe und dem Vorgesetzten, *"die Wogen zu glätten"*, mit der Wahl des neuen Gruppensprechers scheint die Krise überwunden. Ruhe kehrt ein, und am Ende der Textpassage herrscht erneut *"Flaute"*. Diesen Zustand will Bodo keinesfalls gefährden: Bloß keine *"Unruhe"*

stiften oder irgendwas durcheinander bringen, was läuft" (Zeile 54). Für die Turbulenzen war jedoch nicht nur der Eingriff des Meisters in die Selbstorganisation ursächlich, sondern auch der Produktivitätsdruck. Dieser Konflikt wurde im Gruppengespräch weder vom Meister noch von der Gruppe thematisiert, und diesbezüglich verläuft Gruppenarbeit immer noch "im Sande". Es ist daher zu vermuten, daß es sich bei der augenblicklichen Ruhe um jene sprichwörtliche vor dem nächsten Sturm handelt. Ein Dialog über die Produktionsziele und über die Wege der Leistungserbringung, an dessen Ende ein neuer Leistungskonsens steht, könnte Reibungsverluste reduzieren und die Energie, die in der vorliegenden Textpassage in die Verteidigung der Selbstorganisation floß, auf die Steigerung der Produktivität richten. Dafür müssen der Gruppe jedoch auch Ressourcen und Handlungsspielräume zur Verfügung stehen, denn "ein Gruppensprecher allein macht noch keine Gruppenarbeit".

5. Gruppenarbeit und traditionelle Arbeiterorientierung (Edzard Niemeyer)

Die Einführung von Gruppenarbeit hat weitreichende Konsequenzen für den Umgang der Kollegen untereinander, selbst wenn nur wenig Verantwortung nach unten verlagert wird. Die Textinterpretation, die uns im folgenden beschäftigen wird, setzt sich mit Gerds Befürchtungen auseinander, daß es sich bei Gruppenarbeit um eine Rationalisierungsstrategie handelt, die die Solidarität der Arbeiter untereinander gefährdet. Dies wird exemplarisch an den Beispielen Personalentscheidungen und Leistungsverantwortung behandelt. Am Ende wird sichtbar, welche Funktion soziale Kompetenzen in der modernisierten Arbeitsorganisation haben und welche Schwierigkeiten für traditionell sozialisierte Arbeiter dabei entstehen, sich im veränderten "Arbeitsalltag" zurechtzufinden.

Die ausgewählte Textpassage stammt aus dem letzten Drittel eines Interviews, das wir im Rohbau geführt haben.¹ Gerd hat bereits davon berichtet, daß ein leistungsgeminderter Kollege in die Gruppe kommen und dafür ein anderes Gruppenmitglied die Gruppe verlassen sollte. In diesem Zusammenhang gab es drei Gruppengespräche, in denen die Gruppe klären sollte, wer zu gehen habe. Gerd betont, daß er dieses Verfahren ablehne und daß er es bevorzugt hätte, an diesen Gesprächen nicht teilzunehmen ("da wurde nur rumgelabert"). Seinem Verständnis von Arbeit entspricht nicht, daß die Gruppe "nach Gesicht entscheidet: Den nehme ich, den nehme ich nicht". Schließlich wurde der zuletzt in die Gruppe aufgenommene Kollege in eine andere Abteilung versetzt und der leistungsgeminderte Kollege als neues Gruppenmitglied aufgenommen.

Interviewer: *Und wurde der Mann dann von der Gruppe akzeptiert, oder ...?*

Gerd: *Ja, im Grunde ähm is doch vollkommen klar, er muß akzeptiert werden äh-äh, das is [Räuspern]-. Genauso gut könnte es ja andersrum sein, nehm wa den andern Fall, er [laut:] muß akzeptiert werden, andre Möglichkeit [betont:] besteht gar nicht ...*

5 **Interviewer:** *Ja,*

Gerd: *genauso gut könnt es sein, daß in der Gruppe schon einer drin is, [betont:] der nich gefällt, von vornherein, weil irgendwann kommt die Gruppe auf den Idee, so jetzt schmeißen wir den [sehr laut:] raus, ja wohin soll der denn geschmissen werden?*

Interviewer: *Mhm*

10 **Gerd:** *Das is Quatsch,*

Interviewer: *Mhm*

Gerd: *man muß, so leid es einem auch tun mag, sich auch mit Sachen arrangieren, die einem vielleicht so in der Richtung nicht schmecken, so lange es [kurze Pause] konkret um eine Person geht.*

15 **Interviewer:** *Mhm*

Gerd: *Zack.*

Interviewer: *Mhm*

20 **Gerd:** *Was weiß ich, wenn irgendwas mit ´ner Maschine nich paßt und der-, man sagt, okay, die Maschine is derartig blöd, da bricht man sich ja ein´ ab oder was, [sehr schnell:] ja da kann ma die Maschine wahrscheinlich ändern und des tut auch der Maschine letztlich nicht weh,*

Interviewer: *Mhm*

Gerd: *aber wenn es um Menschen geht, wenn es um Leute geht,*

Interviewer: *Mhm*

25 **Gerd:** *da geht das so [betont:] nicht.*

¹ Gerd, RB1, Interview 10, S. 20/1-21/19 (Textblöcke 10/49-10/51). Der Name ist geändert. Im folgenden Transkript-Auszug beziehen sich Anmerkungen in eckigen Klammern, die mit einem Doppelpunkt schließen (z.B. "[laut:]"), auf den unmittelbar folgenden, in Normalschrift gesetzten Text.

-
- Interviewer:** *Mhm*
- Gerd:** [sehr leise:] Gut, *da muß man einen Kompromiß finden, man muß sich arrangieren, irgendwie*
- Interviewer:** *Ja*
- 30 **Gerd:** *Gut. Da hapert's, aber nur dieses Hapern hat doch mit, [kurze Pause] mit Gruppenarbeit in dem Sinne nichts zu tun, da kann man von mir aus Gruppenarbeit einführen, diese Probleme werden auch, wie gesagt, immer sein.*
- Interviewer:** *Mhm*
- Gerd:** *Das is, das is Arbeitsalltagsrealität, Schluß, das-das geht nich anders.*
- 35 **Interviewer:** *Mhm, Mhm*
- Gerd:** *Nur wenn in se-, äh, angefangen wird, in der Richtung dann Gespräche zu fühm, das is Kompetenzüberschreitung, da hat-, [betont:] meine Meinung, die Gruppe nichts mit zu schaffen,*
- Interviewer:** [leise:] *Nee*
- 40 **Gerd:** *So. [Pause] Sonst läuft's nich, al-d-das-das gibt zuviel Ärger,*
- Interviewer:** *Mhm*
- Gerd:** *das gibt doch, das gibt doch 'ne Rivalität auch so un-, in-, innerhalb der Gruppen, ne, aus welcher Gruppe nehmen wa denn äh-äh jetzt einen raus und schieben dann wieder dahin einen ab und-, 's is Quatsch,*
- 45 **Interviewer:** *Mhm*
- Gerd:** [betont:] *Ist Quatsch. [Pause]. Es muß-, es bleibt nach wie vor dabei, man muß klipp und klar zack sagen, was gehaun und gestochen is, alles andre läuft nich, nur wenn man das beim Namen benennen kann, dann kann man sich da drüber auch wirklich unterhalten.*
- 50 **Interviewer:** *Mhm*
- Gerd:** *Alles andre is Tünnef, alles andre is Tünnef. [Pause]*

Der Eingangsfrage des Interviewers weicht Gerd aus. Der Interviewer zielt auf die Integration des neuen, leistungsgeminderten Kollegen - wir nennen ihn Klaus - in die Gruppe. Der Begriff "akzeptieren" meint hier in Übereinstimmung mit seiner lateinischen Herkunft von "ac-cipere": annehmen, billigen. Der Interviewer fragt ganz konkret, ob Klaus in diesem Sinne in die Gruppe aufgenommen wurde. Gerd geht jedoch nicht auf die konkrete Gruppensituation ein, sondern antwortet mit einem Modalverb, das eine Pflicht oder Notwendigkeit ausdrückt: Der neue Kollege "muß" akzeptiert werden. Dieser Punkt ist ihm sehr wichtig, denn in den Zeilen 4 und 5 betont er ihn nochmals und unterstreicht, daß es keine Alternative dazu gibt. Schließlich konstruiert er ein weiteres Beispiel (Zeilen 7 bis 12), um die Bedeutsamkeit zu untermauern, bevor er in Zeile 14 nun ausführt, wie er den Begriff "akzeptieren" versteht. "Akzeptieren" in Gerds Sinne heißt in diesem Zusammenhang, sich "mit Sachen arrangieren", auch wenn sie einem "nicht schmecken". Mit "Sachen" sind allerdings gerade keine "Sachen", sondern "Menschen" gemeint, wie im weiteren Textverlauf deutlich wird.

Ab Zeile 20 schildert er den (moralischen) Unterschied zwischen Mensch und Maschine. Einem Menschen dürfe man nicht "weh" tun, wenn er einem "nicht paßt", ist der Umkehrschluß des Maschine-Beispiels. D.h., Menschen dürfen nicht wie Maschinen als bloßes Mittel behandelt werden, lautet die Handlungsmaxime von Gerd: "Wenn es um Menschen geht, [...] muß man einen Kompromiß finden, man muß sich arrangieren, irgendwie" (Zeile 25 ff.). Sein Ausweichen bei der Eingangsfrage des Interviewers läßt vermuten, daß es nicht darum geht, einen Kollegen "anzunehmen" - inklusive der dabei mitschwingenden emotionellen Nähe. Für Gerd steht offenbar nicht die Frage im Vordergrund, ob er den neuen Kollegen mag, ob sich der Austausch eines voll leistungsfähigen gegen einen leistungsgeminderten Kollegen nachteilig auf die Leistungsbilanz der gesamten Arbeitsgruppe auswirken könnte oder ob (im Beispiel von Zeile 7 ff.) ein Kollege der Gruppe "nicht gefällt". In Gerds Äußerungen kommt vielmehr ein (humanistisches) Ideal zum

Ausdruck, daß über den psychodynamischen Beziehungen zwischenmenschlicher Natur und über den pragmatischen Rationalitätsabwägungen steht. Die Gruppe übernimmt eine soziale Verantwortung für den einzelnen, sie muß sich mit seinen Eigenheiten "arrangieren" und bei personellen Entscheidungen Rücksicht und Toleranz walten lassen. Denn wenn sie das nicht tut, hat das weitreichende Konsequenzen für den betroffenen Kollegen: Es kann ihn nicht nur verletzen ("weh tun", Zeile 22 ff.), sondern sogar existentiell bedrohen ("ja wohin soll der denn geschmissen werden", Zeile 9). Dieses Ideal ist nicht nur altruistisch. Schließlich kann jeder selbst in eine solche Situation des drohenden Ausschlusses aus einer Gemeinschaft geraten, dann ist es wichtig, auf einen sozialen Rückhalt, auf Solidarität vertrauen zu können. Aber "da hapert's"¹, wie Gerd seine Erfahrungen zusammenfaßt (Zeile 32). Im betrieblichen Alltag ist der Solidarvertrag oder die soziale Verantwortung für den einzelnen offenbar nicht immer auszumachen. Das ist Realität des Arbeitsalltags und hat mit Gruppenarbeit zunächst einmal nichts zu tun, meint Gerd (Zeile 33 ff.).

Wenn nun allerdings das Unternehmen von der Gruppe verlangt, personelle Entscheidungen zu treffen, ist der durch das humanistisch-solidarische Ideal gestiftete soziale Zusammenhalt gefährdet. "Ärger" und "Rivalität" innerhalb und zwischen den Arbeitsgruppen sind damit vorprogrammiert (Zeile 42 ff.). Es besteht die Gefahr, daß die Auseinandersetzungen in der Gruppe selbst stattfinden, und nicht, wie in traditionellen Formen der Betriebs- und Arbeitsorganisation üblich, von den Vorgesetzten entschieden werden. Gerd ist an dieser Stelle emotional aufgewühlt, er beginnt zu stottern und weist die Zuständigkeit der Arbeitsgruppe für Personalentscheidungen weit von sich: Das "ist Quatsch" (Zeile 46 ff.). Für Gerd würde die Gruppe ihre "Kompetenzen" überschreiten, wenn sie für die Personalauswahl verantwortlich wäre (Zeile 39). Die Befugnisse, die hier überschritten zu werden drohen, mißt Gerd an dem für sein Handeln verbindlichen kategorischen Imperativ: Die Solidargemeinschaft darf keine Entscheidungen treffen, die persönliche Verletzungen ihrer Mitglieder implizieren (könnten). Allein die Möglichkeit verletzender Entscheidungen ist für Gerd ein hinreichender Grund, von vornherein auf solche Zuständigkeiten zu verzichten. Da eine Personalentscheidung einem Menschen "weh tun" könnte, wäre es in diesem Sinne eine "Kompetenzüberschreitung" (Zeile 39), wenn die Arbeitsgruppe diese Aufgabe übernehmen würde. Gerd lehnt somit die Zuständigkeit der Gruppe für Personalentscheidungen allein schon deshalb ab, weil die **theoretische Möglichkeit** persönlich verletzender Entscheidungen existiert.

In der Solidargemeinschaft wappnen sich die Arbeiter gegen Eingriffe von oben. Die Zuständigkeit der Arbeitsgruppe für Personalentscheidungen könnte diese Solidargemeinschaft sprengen, befürchtet Gerd, und lehnt diesen Aspekt der Gruppenarbeit daher ab (Zeile 38 ff.). Statt dessen unterwirft er sich lieber Entscheidungen von Vorgesetzten. Gerd fordert klare Vorgaben ("Man muß klipp und klar, zack, sagen, was gehaun und gestochen is [...] Alles andre ist Tünnef", Zeile 49 ff.), nur dann könne man sich daran orientieren, sich darüber "unterhalten" und sich wohl auch als Solidargemeinschaft dazu verhalten. Wir interpretieren diese Sequenz so, daß die traditionelle Entscheidungshierarchie Gerd vertrauter ist als der Diskurs in der Arbeitsgruppe.

Nach der Pause in Zeile 53 entwickelt Gerd ein neues Szenario. Wir stellen zunächst wieder den Originaltext aus dem Interview vor:

55 **Gerd:** [Fortsetzung Zeile 53, siehe Textausschnitt oben] ... *Ich habe so ´n bißchen das Gefühl, ohne jetz-äh-äh Polemik machen zu wollen, es ging [dem Unternehmen] ebend wie gesagt-äh vorn paar Jahren noch verdammt gut, man gibt das ja auch zu, Autos verkauften sich quasi von alleine, [Husten] irgendwann kam der Knick, es wurde eng, das wurde sehr eng, PreisLeistungsverhältnis gegenüber der Konkurrenz,*

¹ "Hapern" wird umgangssprachlich benutzt für "stocken, nicht vonstatten gehen; fehlen [an]" (Duden, Bd. 7).

sagn ´se ja auch, is ja keine Lüge, wurde klipp und klar herausgeworfen, schwarz auf weiß, mit Zahlen und mit Schriftkram und so weiter [Pause]. Na ja okay, was is jetzt zu tun, wir müssen was ändern, wir müssen was ändern, ich hab ´so ´n bißchen das Gefühl, daß man dahin geht auf die Schiene [zögernd:] ähm-jetz-, wir-wir sagen nur noch, was wir wollen, ne, was weiß ich, das fängt bei A. [Vorstandsvorsitzender] oben an, um-um den Betrieb rentabel zu machen, müssen wir also soundsoviel zu dem Preis machen. Das sagt der seinem Nächsten, und der Nächste sagt das wieder runter, und es wird nur noch [betont:] gesagt, es wird nich mehr richtig irgendwie was getan, die Leute ham irgendwie was verschlafen, meine Meinung, regelrecht, regelrecht verschlafen. So, und es bleibt dann irgendwann unten, dort, wo die Produktion wirklich mit Hammer [kurze Pause] äh in der Hand gemacht wird, den ´wird das auch nur gesagt: [imitierend:] "So Freunde, ihr habt das zu tun", und dann ist praktisch nich mehr-, nich mehr so daß man dann letztlich sagen könnte, so ´n bißchen das Gefühl hab ´ich, ich kann ´s nich genau beschreiben, äh daß dann der Mann sich hinstellen kann zu seinem Meister und kann sagen: [imitierend:] "So Meister, tut mir schrecklich leid, mehr als arbeiten geht nich, ja, entweder ich krieg die Arbeit so zugewiesen, daß ich die schaffen kann, oder es läuft nich", und wenn der Arbeitsablauf nich paßt, oder wenn-wenn-wenn die Anforderungen, sagn wa mal vonner-, von der Idee her schon zu hoch sind, das geht nicht, dann muß der was ändern, ja dir-, die Ebene ist dann [betont:] weg.

Interviewer: Mhm

Gerd: Der kann nich mehr zu seinem Meister gehn, sondern man sagt jetzt nur noch so ungefähr runter zur Gruppe, [imitierend:] "Leute das muß kommen" und nu seht ma zu. Also da find ich auch irgendwo so-, das is allerdings, [kurze Pause] das läßt sich, das läßt sich nich genau beschreiben, also nja, das läßt sich nich genau ausmachen, das is nur so ´n Gefühl.

Interviewer: Ja

Gerd: So zwischen den Fingerspitzen, daß man dann sagt, hä nun seht ma zu, ihr habt jetzt lange genug Gruppenarbeit, ihr seid jetzt eingespielt, Gruppenarbeit läuft jetzt schon ein Jahr oder zwei Jahre, wo sind denn noch Reserven, was hatt ´s denn gebracht un-und auf diese Tour, das is so ´n bißchen so ´ne krumme Tour finde ich, so ´ne bißchen, so ´ne unangenehme Tür-Tour, wo man die Leute irgendwie [kurze Pause], na ja austrickst.

Interviewer: Ja

Gerd: Austricksen [laut:] kann nich äh, kann-kann-kann,

Interviewer: kann [lachend]

Gerd: nich-nich-nich-ich will ja nichts unterstellen, ne, da muß man ja vorsichtig sein hier. In der Tat ja-, man kann, aber es- un das schon, schon dieses Gefühl, daß es eventuell kann, is nich gut

Interviewer: Ja

Gerd: find ich nich gut.

Gerd referiert zu Beginn dieser Szene, daß die Krise der Automobilindustrie eine veränderte Strategie des Managements zur Folge hatte. Das Prinzip des "target-costing" ("wir müssen also soundsoviel zu dem Preis machen", Zeile 64) führe dazu, daß der Arbeitsgruppe nur Zielgrößen mitgeteilt, aber keine konkreten Arbeitsvorgaben mehr gemacht würden. Der Gruppe werde die Verantwortung dafür überlassen, **wie** die Leistungen zu erbringen seien ("Leute, das muß kommen, und nu seht ma zu", Zeile 81). Die Zusammenarbeit und gegenseitige Hilfe innerhalb der Arbeitsgruppe bekommt dadurch ein größeres Gewicht, gleichzeitig wächst aber auch der Gruppendruck auf leistungsschwächere Gruppenmitglieder. War früher der Meister der Ansprechpartner, wenn eine Leistung nicht erbracht werden konnte (Zeile 71 ff.), so muß sich der einzelne nun gegenüber seinen Kollegen unmittelbar verantworten. Darüber hinaus sieht Gerd die

Gefahr, daß noch weitere Leistungsreserven mobilisiert werden sollen (*"daß man dann sagt [...], wo sind denn noch Reserven"*, Zeile 86 ff.). Gerd stellt in den Raum, daß die Kollegen sich gegenseitig zu höheren Leistungen antreiben müßten. Es ist nicht nur so, daß die Krise der Automobilindustrie zum Anlaß genommen wird, mittels einer ausgeklügelten Rationalisierungsstrategie die Leistungsverausgabung des einzelnen zu erhöhen und dadurch die Reproduktionsbedingungen der Arbeitskraft zu verschlechtern. Es sind diejenigen mit dem *"Hammer"* in der Hand (sprich die Produktionsarbeiter), die letztlich ausbaden müssen, was das Management *"verschlafen"* hat (Zeile 66 ff.). Die Arbeiter sind die Leidtragenden des Rationalisierungskonzeptes Gruppenarbeit. Dieser Aspekt wird von Gerd besonders hervorgehoben. Positive Effekte der Gruppenarbeit für die Beschäftigten, z.B. sich einbringen zu können, einen größeren Einfluß auf die Arbeitsplatzgestaltung zu erhalten, ernst-genommen-zu werden und seine Qualifikationen besser nutzen zu können, spielen für Gerd keine Rolle.

Es ist darüber hinaus wiederum die Solidargemeinschaft der Kollegen untereinander, die in Gefahr gerät, auseinander dividiert zu werden. Das empfindet Gerd als *"krumme Tour"* und meint, daß die Unternehmensleitung die Kollegen damit *"austrickt"* (Zeile 89 ff.). Allein die Möglichkeit (*"schon dieses Gefühl, daß es eventuell kann"*) findet Gerd *"nicht gut"* (Zeile 96 ff.).

Angesichts der Tatsache, daß die Arbeitsgruppe von Gerd nun mit Klaus einen leistungsgeminderten Kollegen aufnehmen mußte und sich dadurch die Bedingungen der Leistungsverausgabung für alle verschlechterte, bekommt dieser Aspekt der Ablehnung von Gruppenarbeit ein besonderes Gewicht. Schließlich ist es aus Gerds Sicht eine *"krumme Tour"*, daß der Gruppe zwar nicht die Zuständigkeit für die Produktionsziele, wohl aber für den Weg dahin übertragen wird, und die Arbeiter nun trotz verschlechterter Leistungsbedingungen die gleichen oder sogar bessere Leistungen bringen sollen. Nimmt die Gruppe einen leistungsschwächeren Kollegen mehr oder weniger freiwillig auf, muß sie sich möglicherweise später vorhalten lassen, daß sie die Konsequenzen der (mit-)geschaffenen Leistungssituation zu tragen habe. Und das bedeutet, daß die anderen für den leistungsgeminderten Kollegen mitarbeiten müssen oder auf Vorzüge - wie etwa die Rotation über leichtere Arbeitsplätze - verzichten müssen. In der Arbeitskraftperspektive verschlechtern sich die Vernutzungsbedingungen der Arbeitskraft. Das von Gerd so hoch geschätzte Solidaritätsideal wird hier ein weiteres Mal auf die Probe gestellt.

Mittels zweier Szenarien will Gerd dem Interviewer also deutlich machen, warum er Gruppenarbeit ablehnt. In der ersten Szene führt die Zuständigkeit der Arbeitsgruppe für Personalentscheidungen dazu, daß sich Ärger und Rivalität ausbreiten und die Solidarität untereinander gefährden können. In der zweiten Szene wird die Gruppenarbeit als Rationalisierungsstrategie kritisiert, die dem einzelnen höhere Leistungen abpreßt, gleichzeitig den Gruppendruck auf den einzelnen erhöht und dadurch wiederum die Solidarität untergraben kann. Mit Gerds Solidaritätsbegriff verträgt es sich nicht, sich untereinander zu streiten und zu kritisieren. Allein die Möglichkeit bereitet ihm schon Unbehagen. Die Konsequenz für Gerd ist, daß die Arbeitersolidarität über den zwischenmenschlichen, emotionalen Beziehungen der Kollegen stehen muß: Es ist nicht wichtig, ob ein Kollege angenommen wird, sondern es kommt darauf an zusammenzuhalten. Das definiert Gerd als den Sinn von *"Akzeptanz"*. Die Machtverhältnisse im Betrieb verlangen diese Regel.

Gerd gerät dadurch jedoch in eine widersprüchliche Situation. Er beschwört das alte kulturelle Modell der Arbeitersolidarität, um den modernen Formen der Arbeitsorganisation zu trotzen. Er lehnt die Übernahme neuer Formen der Verantwortung (Personalentscheidungen und Leistungskontrollen durch die Arbeitsgruppe) ab, obwohl eine neue Arbeitsrealität doch schon deutliche Züge annimmt. Außerdem hat seine Position den entscheidenden Nachteil, daß sie von vornherein die Möglichkeit verwehrt, sich mit anderen Kollegen auseinanderzusetzen, sei es, weil man mit ihnen nicht zurechtkommt, oder, weil sie sich nicht in den Arbeitsprozeß einfügen. Mit seiner Handlungsmaxime, sich gar nicht erst auf Personaldebatten einzulassen, vermeidet Gerd

den (öffentlichen und damit der Bearbeitung zugänglichen) Konflikt mit Kollegen. Das birgt die Gefahr, daß Mißstimmungen und Unzufriedenheit mit einzelnen Kollegen oder mit bestimmten Situationen verdeckt werden, eine Klärung hinausgeschoben und eine geheime Konfliktaustragung (z.B. Intrigation) begünstigt wird.

An Gerds Argumentation fällt auf, daß er die traditionelle Arbeitsorganisation und die hierarchische Betriebsorganisation bevorzugt, positive Aspekte der Gruppenarbeit tauchen in seinen Schilderungen nicht auf. Er bemüht sich gegenüber dem Interviewer geradezu um eine schlüssige Beweisführung, daß es eine positive Seite nicht gibt, und er vergewissert sich permanent, daß dieser nicht anders als er selbst denkt. An einigen Stellen gelingt es ihm scheinbar, die Zustimmung des Interviewers zu erlangen (z.B. Zeile 31/32: "Ja" - "Gut.", und Zeile 41/42: "Nee" - "So."). An anderen Stellen untermauert er seine Argumentation, in dem er wortgewaltig Alternativen ausschließt ("*Das is Quatsch*", "*Zack*", "*Schluß, das geht nich anders*", "*Alles andre is Tünnef*").

Die Vorgesetzten, insbesondere der Meister, haben Gerd bisher davon entlastet, einen Konflikt mit Kollegen einzugehen. Denn Leistungsanforderungen und auch Beschwerden über andere Kollegen werden in der traditionellen Form der Arbeitsorganisation über den Meister geklärt, nicht untereinander. Daran hält Gerd fest (z.B. Zeile 73 ff. und 80 f.): Der Meister ist Schlichter für Konflikte unter Kollegen.

Durch die Verlagerung der Zuständigkeit für Konfliktlösungen in die Gruppe gerät Gerd in Widerspruch zu seinem Solidaritätsverständnis. Bisher waren die Regeln und Handlungsalternativen festgelegt, Sanktionen waren in diesem Modell des Fremdzwanges von der Außenwelt - in Gestalt des Meisters - zu erwarten, nicht von den Kollegen. Solidarität wird durch ein klares Gegenüber erleichtert. Gewinner und Verlierer bei Personalveränderungen usw. wurden im traditionellen Modell von Vorgesetzten bestimmt, so daß der Zusammenhalt unter den Kollegen nicht gefährdet war. In diesem Modell ist Gerd sozialisiert worden, hat sich die dafür notwendigen Bewältigungsstrategien angeeignet und kann den Veränderungsprozeß kalkulieren. Er kennt sich aus.

Doch jetzt - mit der Verlagerung von Verantwortung in die Gruppe - ist Gerd mit Konflikten unter Kollegen alltäglich konfrontiert und muß die dafür notwendigen sozialen Kompetenzen (Kommunikationsfähigkeit, Kritikfähigkeit, Konflikt- und Konfliktlösungsfähigkeit u.a.) erst lernen, um seine Stellung in der Gruppe zu behaupten: Der Solidaritätsvertrag muß nun ständig ausgehandelt werden. Möglicherweise mögen ihn die Kollegen nicht, jedenfalls besteht durchaus die Gefahr, daß er einmal mit einer emotionalen Ablehnung konfrontiert wird. Wie kann er sich dagegen wehren? Wirklich sicher fühlt Gerd sich nicht, dafür spricht u.a. seine vorsichtige Absicherung gegen Mißverständnisse am Ende der Textsequenz (Zeile 93 ff.). Daß Gruppenarbeit obendrein der Rationalisierung (im Sinne von Leistungsverdichtung) dient, bestärkt Gerd nur in der Annahme, daß nichts Gutes zu erwarten sei. Schon im bekannten Arbeitsmodell ist es für Gerd nicht immer ganz unproblematisch, die Situationen zu bewältigen, denn unabhängig von Gruppenarbeit äußert er Vorbehalte gegenüber dem regelmäßigen Gelingen des solidarischen Arrangements ("*da hapert's*", Zeile 29 ff.). Das bekannte Modell, die Machtbalance zwischen Unternehmen und Arbeitern zu halten, sofern überhaupt von einer gleichen Machtverteilung gesprochen werden kann, gerät für Gerd nun in jedem Fall aus dem Gleichgewicht, denn in dem neuen kulturellen Arbeitsmodell kennt Gerd sich nicht aus, und die dafür notwendigen Bewältigungsstrategien beherrscht er nicht. Die fremde Situation weckt in Gerd daher ganz reale Bewältigungsängste, die sich zunächst einmal in der Ablehnung von Gruppenarbeit ausdrücken, in deren Rahmen ganz neue Anforderungen an ihn gestellt werden.

Soziale Kompetenzen sind Schlüsselqualifikationen, die den einzelnen und die ganze Gruppe in die Lage versetzen, aktiv Veränderungen mitzugestalten. Das betrifft grundsätzlich nicht nur gruppeninterne Prozesse sondern auch die Außenweltbeziehungen, z.B. das Aushandeln von

Bedingungen oder das Vereinbaren von Zielen mit Vorgesetzten. Letzteres hat nach Gerds Schilderungen zwar gerade nicht stattgefunden, gehört prinzipiell aber zu den Gestaltungselementen eines modernen (Lean-)Managements. Soziale Kompetenzen sind gewissermaßen das Handwerkszeug, das notwendig ist, um ein Gegengewicht zu den neuen Methoden der Rationalisierung entfalten zu können.

Die Vermittlung sozialer Kompetenz kann der Schlüssel dafür sein, die blockierende Haltung von traditionell sozialisierten Arbeitern gegenüber Gruppenarbeit zu lockern. Unsere Fallstudien haben gezeigt, daß die AutomobilarbeiterInnen ihr Handlungsrepertoire durchaus erweitert haben. In der Spritzgießerei z.B. hat der von den Gruppen mitgestaltete Personalabbau dazu geführt, den Gruppenentwicklungsprozeß zu fördern. Unliebsame Kollegen konnte die Gruppe in andere Abteilungen abgeben und dadurch ihre Gruppenidentität stärken. Außerdem wurden Verfahrensregeln für den Umgang mit solchen Konfliktsituationen entwickelt. Und auch Gerds Gruppe gelang es, einen Kompromiß mit dem Unternehmen zu erzielen. Ein Kollege mußte zwar die Gruppe verlassen, es wurde mit dem Meister aber eine Rückkehroption ausgehandelt. Auch in diesem Falle gab es eine Regel, nach der der Personalwechsel vollzogen wurde (derjenige, der zuletzt in die Gruppe kommt, muß als erster gehen, wenn Personal abgebaut wird). Die Entwicklung von Regeln und ihre Vermittlung im Rahmen von Gruppengesprächen kann dazu beitragen, Veränderungsprozesse zu kalkulieren. Weil sie weniger angstbesetzt sind, ist es leichter, blockierende Haltungen abzubauen.

6. Erosion der Gruppenarbeit - Erfolgreiche Bemühungen um ein kollektives Leistungsprinzip (Reiner Hollmann)

Der folgende Text stammt aus einem Interview, das wir mit einem Beschäftigten aus der Frontend-Montage geführt haben.¹ In diesem Arbeitsbereich wurde die Gruppenarbeit ca. sieben Jahre vor unserer Untersuchung eingeführt. Wie andere Forschungsarbeiten bestätigen, handelte es sich anfangs um ein Modell von Gruppenarbeit, bei dem vor allem die Selbstorganisation der Gruppen im Vordergrund stand.² Dieser Befund bildet den Anfangspunkt eines Entwicklungsprozesses, dessen vorläufiger Endpunkt durch unsere Untersuchung markiert ist. Anhand der anschließenden Textpassage werden wir zeigen, daß gegenwärtig im Arbeitsbereich der Gruppe das individuelle Leistungsprinzip, verbunden mit einer traditionellen Form der Arbeitsorganisation, mit einem kollektiven Leistungsprinzip (Gruppenarbeit) kollidiert. Dieser Gegensatz zeigt sich am Konflikt zweier Gruppenmitglieder, den Heiner, der Verfechter eines individuellen Leistungsprinzips, offenbar für sich entscheiden konnte. Ursache hierfür sind die betrieblichen Rahmenbedingungen vor allem die J-i-T-Anbindung an die nachgelagerte Halle und das Führungsverhalten der Vorgesetzten. Während Heiners Position von den Gruppenmitgliedern indirekt geteilt wird - sie gehen nicht dagegen vor - und er auch die Anerkennung des direkten Vorgesetzten findet, fehlt Jürgen, seinem Kontrahenten, die Unterstützung seiner Kollegen und des Meisters. Bei ihm zeigen sich Anzeichen von Resignation.

Der ausgewählte Textabschnitt befindet sich in der Mitte des Interviews. Im Vorfeld dieses Abschnittes sprachen die beiden Gesprächspartner über die Rollen des Meisters und des Gruppensprechers.

Die Belastungen des Gruppensprechers

Jürgen: ... [Pause] *Ja, was sollst'e denn da noch alles machen als Teamsprecher? Wenn du da, phhh, wenn du da Leute eingeteilt hast da und [längere Pause] dann mußt du die Zettel besorgen, dann mußt du das machen und dann mußt'e [Pause], na wenn denn, ich sag' mal, dann kommt dann Kirsch [Abteilungsleiter] oder oder*
5 *der Kien [Unterabteilungsleiter] hoch, und dann sagt er, [Tonfall wird erregter] "wer ist der Teamsprecher", und dann kommt er zu dir und sagt, "das, das und das muß weg hier, egal, sofort", ne, obwohl das von der Frühschicht ist oder, weiß ich, von der Schicht 2, ne, ist dem scheißegal, du bist Teamsprecher und hast dafür zu sorgen, daß das wekommt, ne. Oder "das wird jetzt sauber gemacht hier", ne,*
10 *fertig, "sagen Sie die Leute Bescheid", ne. Ich meine gut, das ist ja auch okay, die müssen ja irgendwo so'n Anhalts-, einen haben, wo sie ansprechen können, ne, wenn der Meister jetzt nicht da ist, ne, denn kommen sie zum Teamsprecher, ne. [Tonfall wieder normal] Das mußt'e natürlich auch alles mitmachen da, ne, als Teamsprecher, und dafür kriegst'e halt deine 10 Mark da. [kurze Pause] Ich meine,*
15 *da verzichten die meisten drauf, ne.*

Interviewer: *Ja, du hast ja vorhin auch gesagt, du selbst machst auch nicht so gerne den Teamsprecher. Könntest du dir vorstellen, was sich verändern müßte, daß du sagt, ja okay, also unter diesen Voraussetzungen kann ich mir das ganz gut*

¹ Jürgen, Interview 16, S. 12/15-14/13.

² Vgl. Schumann u.a. 1994, S. 286 ff., siehe auch Fallstudie Frontend-Montage.

vorstellen, Teamsprecher zu sein?

20 **Jürgen:** [lange Pause, tiefes Ausatmen] *Ich mach's eigentlich nicht gerne* [Pause] *Weil-, nee eigentlich* [hörbares Ausatmen, kurze Pause], *also wenn's geht, drück ich mich davor.*

Interviewer: *Warum?*

25 **Jürgen:** *Weil ich da kein Bock zu habe, weil-, ich will mich doch mit den Leuten nicht rumärgern. Ich hab selber genug am Hals, und und* [kurze Pause] *dann sollst'e dich mit de Leute auch noch rumärgern da, nee* [unverständlich: mach ich nich´?]. *Wenn's sein muß, mach ich's, aber wenn's nicht sein muß, dann geb ich's lieber ab. Gut, wenn du dran bist, bist'e dran, aber sonst-, wir sind so 14 Leute, und ich sag´ mal, da bin ich alle 14 Wochen dran oder alle 12 Wochen, ne, oder so, ne,*
30 *wenn mal einer krank ist. Wenn, dann sollten wir das auch da durchgehen, aber welche machen gar nichts, die wollen gar nicht machen, ne, und so-,* [kurze Pause] *ich hab da auch keinen Bock zu, für 50 Mark mich da anrempeln zu lassen von dem Herrn da unten oder sonst was, wenn der mal hochkommt und seine Laune hat ne, weiß nich´,* [sehr leise:] *nee, da hab ich kein´ Bock zu. So gehst'e hin, gehst in*
35 *deine Box oder gehst an deinen Arbeitsplatz und machst deine Arbeit und fertig. Hast mit nirgends was zu tun, ne, mußt deine-, deine Dinger nicht machen da,* [Tonfall wird erregter] *dann hast´e nichts mehr auf dem Puffer, dann mußt´e deine Listen machen da, dann kommt der Alte wieder, schreit dich an, weil, weil nichts auf dem Puffer ist, und du machst deine Liste jetzt* [Klopfen mit einem Gegenstand], *ne,*
40 *und alles so Sachen, ne, wo du überhaupt nichts für kannst, ne.*

Interviewer: *Ja.*

Jürgen: *Einerseits sollst du's machen* [Klopfen mit einem Gegenstand], *und wenn der Puffer unten ist* [Klopfen mit einem Gegenstand], *dann hast´e, dann hast´e das den nächsten Tag zu machen, so Sachen, ne. Dann kriegst du noch ´nen Anranzer*
45 *auch noch, weil du es machst.* [Tonfall wird wieder normal] *Und, nee,* [Pause] *so mache ich meine Arbeit und fertig. Also, ich hab´ schon* [Pause, Schnappen eines Feuerzeugs].

Jürgen zählt zunächst auf, welche Aufgaben der Gruppensprecher alltäglich übernimmt. Er teilt "da die Leute" ein und muß die "Zettel besorgen" (Zeilen 2 f.). Bei den Zetteln handelt es sich um eine Übersicht, in der die Mängel an den Frontend-Modulen aus den vorgelagerten Bereichen festgehalten werden. Das "phhh" und Jürgens stockende Redeweise zeigen, daß es ihm schwerfällt, konkrete Aufgaben des Gruppensprechers zu benennen. Mit seinen Ausführungen "dann mußt du das machen und dann mußt´e-" weist Jürgen darauf hin, daß da noch weitere Tätigkeiten sind. Daß sie ihm nicht einfallen, deuten wir als Indiz dafür, daß sie für ihn an dieser Textstelle keine besondere Bedeutung haben.

Im Anschluß (Zeilen 4 bis 13) schildert Jürgen eine Sondersituation: Der Abteilungsleiter und der Unterabteilungsleiter kommen in den Arbeitsbereich der Gruppe, fragen "wer ist Teamsprecher" und verlangen von ihm: "Das, das und das muß weg hier" oder "das wird jetzt sauber gemacht". Der erregte Tonfall weist auf Jürgens hohe emotionale Beteiligung hin. Sie beruht darauf, daß er in dieser Situation auf mehreren Ebenen in Konflikt gerät.

Grundsätzlich ist es für ihn selbstverständlich, daß die Vorgesetzten, "wenn der Meister jetzt nicht da ist", "einen haben, wo sie ansprechen können". "Ansprechen" heißt aber auch, daß man miteinander kommuniziert, woran die Vorgesetzten jedoch kein Interesse haben. Sie geben eine Anweisung und erwarten, daß sie "sofort" und "jetzt" ausgeführt wird, und lassen keine Widerrede zu. Sie nehmen dabei sogar Ungerechtigkeiten in Kauf, denn ihnen ist "scheißegal", ob die liegengebliebenen Gegenstände oder der Dreck von der anderen Schicht sind. Dieser Führungsstil gerät in Konflikt mit Jürgens Verständnis von Gruppenarbeit und der Gruppensprecherrolle, denn er möchte mit den Vorgesetzten klären, wer der Verursacher und in seinem Verständnis damit Verantwortlicher ist.

Die Anordnung der Vorgesetzten: *“Sagen Sie die Leute Bescheid”*, stürzt Jürgen in ein doppeltes Dilemma. Sie verlangen von ihm damit die gleiche Verhaltensweise, die sie ihm gegenüber selbst anwenden. *“Bescheid sagen - Ausführung”* oder *“Befehl - Gehorsam”* sind das Muster einer typischen *“Einbahnstraßen-Kommunikation”*, die Jürgen aber gerade ablehnt. Zudem fordern sie von Jürgen das Unmögliche, denn der Gruppensprecher ist kein weisungsbefugter Vorgesetzter, d.h. er ist nicht berechtigt, *“die Leute Bescheid”* zu sagen.

Jürgen fühlt sich von den Vorgesetzten bei der Lösung des Problems allein gelassen. Sie setzen sich mit ihm nicht über die Hintergründe auseinander und bringen ihn seinen Kollegen gegenüber in eine mißliche Lage, da sie ihm Vorgesetzten-Kompetenzen unterstellen.

Auffällig an Jürgens Ausführungen ist, daß die Gruppe bisher nicht erwähnt wurde. Dieser Umstand deutet zumindest an, daß es keine gruppeninterne Vereinbarung darüber gibt, wie mit solchen Situationen umgegangen wird. Folgen wir diesem Gedanken, kann er als erster Hinweis auf Defizite in der Kommunikation zwischen den Gruppenmitgliedern und der Selbstorganisation verstanden werden. Auch von der Gruppe ist im konkreten Fall keine Hilfe bei der Lösung des Problems zu erwarten.

Jürgen empfindet die beschriebene Situation als belastend und ungerecht und begründet damit, warum *“die meisten [Anm.: Gruppenmitglieder] drauf”* verzichten, die Gruppensprecherfunktion zu übernehmen. Selbst die tägliche Sonderzahlung für den Gruppensprecher (10 DM) wiegt die Belastung und den Streß für sie offenbar nicht auf (Zeilen 14 f.).

Anschließend wiederholt der Interviewer eine Äußerung, die Jürgen in einer vorhergehenden Interviewpassage gemacht hat. Er sagte dort, daß er die Gruppensprecherfunktion nicht gerne übernehmen würde. Dieser Rückgriff dient dem Interviewer als Überleitung zu der Frage, *“was sich verändern müßte”* (Zeilen 16 ff.). Aber Jürgen übergeht die Frage zunächst und erklärt nochmals, daß er sich vor der Funktion, *“wenn’s geht, drück(t)”* (Zeilen 20 ff.). Wir verstehen dieses Verhalten als Anzeichen dafür, wie tief Jürgen gedanklich im oben geschilderten Szenario eingetaucht ist. Die Frage des Interviewers wird von ihm übergangen, da sie als Störung empfunden wird.

Im Anschluß begründet Jürgen seine Unlust. Er hat *“kein Bock”* dazu, sich *“mit den Leuten”* herumzuärgern, denn er habe *“selber genug am Hals”* (Zeilen 24 f.). Es ist abschließend nicht zu klären, wen er an dieser Stelle mit *“den Leuten”* meint. Einerseits können es die Vorgesetzten sein, andererseits auch die Kollegen. Für die letzte Variante spricht, daß die Schilderung der Konfliktsituation mit den Vorgesetzten exakt an dem Punkt endet, an dem Jürgen *“die Leute Bescheid”* sagen soll (Zeile 10). Und da er als Gruppensprecher nicht weisungsbefugt ist, kann das **Ärger und Auseinandersetzungen** mit den Kollegen bedeuten, vorausgesetzt, es gäbe kein gruppeninternes Regelungssystem.

Auch wenn die Gruppenarbeit für Jürgen mit Mehrarbeit und Belastungen verbunden ist, zieht er sich nicht vollständig zurück, denn *“wenn’s sein muß, mach ich’s ...”* (Zeile 27). Sein Verständnis, *“wenn du dran bist, bist’e dran”* (Zeile 28), wird jedoch nicht von allen Gruppenmitgliedern geteilt. Würden alle dementsprechend handeln, wäre man nur alle 12-14 Wochen an der Reihe und die mit der Funktionsübernahme verknüpften Belastungen würden sich auf alle Schultern verteilen.¹ *“Aber welche machen gar nichts”* (Zeile 31).

Der Interviewer zielte mit seiner Frage auf inhaltliche Maßnahmen, durch die die Gruppensprecherfunktion an Attraktivität gewinnen könnte. Eine Möglichkeit wäre z.B. die verbesserte Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Gruppensprecher und Vorgesetzten. In Jürgens Überlegungen spielen solche grundsätzlichen Überlegungen jedoch keine Rolle. Statt dessen sieht er lediglich hypothetisch die Chance, durch eine größere Beteiligung aller die Häufigkeit der Funktionsübernahme für den einzelnen zu reduzieren und damit die Belastungen auf alle Gruppenmitglieder zu verteilen.

Die Realität sieht jedoch anders aus. Obwohl Jürgen auch *“keinen Bock”* dazu hat, sich *“für 50*

¹ Auch über die Gruppensprecherfunktion soll wöchentlich rotiert werden.

Mark" "von dem Herrn da unten" "anrempelein zu lassen" und sich seinen "Launen" auszusetzen, übernimmt er die Pflicht (Zeilen 32 ff.). Aber damit gehört er einer Minderheit in der Gruppe an, denn die "meisten" handeln nicht so (Zeile 15).

Jürgens Verhalten ist geprägt von seinen Vorstellungen von Gruppenarbeit - Kommunikation, Kooperation mit den Vorgesetzten, Verteilung der Pflichten in der Gruppe. Aber die ungerechte Behandlung durch Vorgesetzte und das egoistische Verhalten der Gruppenmitglieder lassen ihn zweifeln. Auch für ihn scheint eine Grenze erreicht. Als Hinweis darauf muß seine Schilderung der Produktionsarbeit verstanden werden, die im Vergleich zu den Belastungen durch die Gruppensprecherfunktion, den Charakter einer ruhigen Idylle zu haben scheint (Zeilen 35 ff.).

Zudem ist man als Gruppensprecher im Arbeitsalltag einer Doppelbelastung ausgesetzt. Da er für die Ausübung seiner Funktion nicht freigestellt wird, muß er wie jedes andere Gruppenmitglied seine Stückzahl schaffen. Nach Jürgens Schilderungen gerät der Gruppensprecher dadurch in ein beachtliches Dilemma. Füllt er die Fehler-Listen aus, eine der Gruppensprecherfunktionen, fehlt er als Produktionsarbeiter mit der Konsequenz: *"Dann kommt der Alte [Anm.: Der Meister] wieder, schreit dich an, weil nichts auf dem Puffer ist"* (Zeilen 37 ff.). Durch seine Aussage, *"einerseits sollst du's machen", andererseits "kriegst du noch 'nen Anranzer auch noch, weil du es machst"* (Zeile 43 ff.), verdeutlicht Jürgen, daß er in einer Zwickmühle gefangen ist. Übernimmt er die Aufgaben des Gruppensprechers, bekommt er Ärger mit dem Meister, weil seine Teile fehlen, baut er Frontend-Module, bekommt er Streß, weil er die Gruppensprecherfunktion nicht ausfüllt. Jürgen ist sehr erregt, worauf seine Sprechweise und das mehrmalige Klopfen mit einem Gegenstand hinweisen, denn aus seiner Perspektive kann er machen, was er will, der Konflikt mit dem Meister ist vorprogrammiert - und das empfindet er als ungerecht. Zudem weist die Auseinandersetzung mit dem Meister ähnliche Strukturen wie die mit dem Unter-Abteilungsleiter und dem Abteilungsleiter auf. Eine konstruktive Kommunikation, die zur Lösung des Problems beitragen könnte, findet nicht statt, denn der Meister *"schreit"* oder verteilt *"Anranzer"*. Offenbar besteht zwischen Meister und Gruppensprecher ein Verständigungsproblem: Der Meister fordert, daß der Gruppensprecher bei der Ausübung seiner Funktion flexibel ist. Fällt der Pufferstand, hat die Produktion von Frontend-Modulen oberste Priorität, und die *"Listen"* haben zurückzustehen. Diese Forderung ist durch die J-i-T-Anbindung an die nachgelagerte Halle begründet, also durch eine unveränderbare betriebliche Rahmenbedingung. Da die Notwendigkeit zur flexiblen Veränderung der Prioritäten Jürgen nicht klar zu sein scheint, fühlt er sich als Spielball der konkurrierenden Ansprüche, die der Meister an ihn stellt.

Und auch in diesem Konflikt bleibt der Gruppensprecher allein. Die Gruppe tritt weder als "Unterstützung" des Gruppensprechers in Erscheinung, z.B. indem sie ihm Freiräume zur Ausübung seiner Funktion erarbeitet, noch fungiert sie als "Problemlöser", z.B. indem durch ein Gruppengespräch mit dem Meister das Problem "Selbstorganisation-Stückzahl" erörtert und gelöst wird. Diese Szene abschließend, kontrastiert Jürgen die Schwierigkeiten und Belastungen mit der Möglichkeit, nur noch die Arbeit in der Box zu verrichten. Wiederum erscheint diese Variante als der sehr viel leichtere Weg. Jürgen führt seine Aussage, *"also, ich hab schon ..."* leider nicht mehr aus, aber es drängt sich auf, den Satz mit "genug von diesem ganzen Streß" zu ergänzen.

Jürgen bringt in dieser Szene deutlich sein Verständnis von Gruppenarbeit bzw. der Gruppensprecher-Rolle zum Ausdruck:

- Der Gruppensprecher soll der Ansprechpartner der Vorgesetzten sein, mit ihnen Probleme erörtern und lösen, in seiner Funktion ernst genommen werden.
- Die Zusatzbelastungen durch Gruppenarbeit, z.B. durch die Übernahme der Gruppensprecherfunktion, soll von allen Gruppenmitgliedern getragen werden.
- Der Gruppensprecher muß ausreichend Zeit bekommen, um seine Aufgaben erledigen zu können.

Die Situation in der Frontend-Fertigung zeigt jedoch ein gegensätzliches Bild:

- Es herrscht ein hierarchischer Führungsstil. Die Vorgesetzten "befehlen" und erwarten die "Ausführung", "schreien" oder verteilen "Anranzer". Sie unterstützen den Gruppensprecher nicht, sondern erschweren seine Arbeit, indem sie ihm Kompetenzen (z.B. Weisungsbefugnis) unterstellen, die er nicht besitzt.
- Die meisten Gruppenmitglieder entziehen sich der Funktionsübernahme, so daß die Belastungen für die restlichen größer werden, da sie häufiger an der Reihe sind. Auch in konkreten Konflikten mit den Vorgesetzten bleibt der Gruppensprecher allein, was einerseits die Belastungen für ihn erhöht, andererseits Rückschlüsse auf die Selbstorganisationspraxis und die Identität der Gruppe zuläßt.
- Die Doppelbelastung konfrontiert Jürgen mit konkurrierenden Rollenanforderungen. Dieser Konflikt wird weder durch eine gruppeninterne Regelung (z.B. durch das "Freispiel" des Gruppensprechers) noch durch eine Klärung mit dem Vorgesetzten gelöst, sondern führt zu Konflikten zwischen Meister und Gruppensprecher.

Jürgen, der bereit ist, sich für die Gruppenarbeit zu engagieren und Zusatzleistungen zu erbringen, sieht keine seiner Vorstellungen von Gruppenarbeit umgesetzt. Seine ursprüngliche Motivation erodiert zusehends. Daß er an zwei Stellen der Textpassage andeutet (Zeilen 35 ff. und 46 f.), daß er sich lieber auf die Produktionsarbeit beschränken will, werten wir als Anzeichen der Resignation.

"Entweder wir ziehen alle an einem Strang oder wir lassen es halt sein"

Die in Zeile 48 unterbrochene Textpassage nimmt im weiteren folgenden Verlauf:

Jürgen: [Feuerzeuggeräusch] *Ich sag´, von der ganzen Teamarbeit hier halte ich nichts, weil hier jeder macht, was er will. Also zum größten Teil, sag ich mal, zu 80 Prozent. Es sind ganz wenige, die sich hier einfügen, ne. Ich meine, die Frauen und so, die die, oder die Mädchen, die gehn alle einigermaßen, die helfen auch mal mit und so, wo wir auch schon andere Sachen hatten, aber [kurze Pause], ich sag´ dir, da macht auch jeder seine Arbeit und so, ne. Aber bei den Kerlen, da is´ es halt, da sind welche dabei, die [Pause] die meinen halt, sie müßten eine rauchen zwischendurch, das sind die schnellsten, dann können sie auch zwischendurch eine rauchen gehen, ne, und so weiter, ne. Und ich meine, die arbeiten ja bloß ein und eine viertel Stunde oder eineinhalb Stunden mal, und da kann man auch mal ohne rauchen auskommen, ne. Wenn tatsächlich mal der Puffer voll ist, da sagt ja auch kein Mensch was, wenn der mal weggeht, aber ich sag´ mal, wenn er unter 30 ist und die Leute gehen dann raus zum Rauchen, ne, und du arbeitest da, wenn da jeder rausgehen würde zum rauchen, ne, da würde der Alte ausflippen, ne. Wenn da einer fehlt, "wo ist denn der", schon brüllt er da rum, "wo ist er" ja, "auf Toilette" oder sonstwo, jo, phhh, fertig, ne. Du mußt für die mitarbeiten da, praktisch. Entweder wir ziehen alle an einem Strang, oder [Pause] wir lassen es halt sein, ne [kurze Pause] denke ich. [ein oder zwei Worte unverständlich, Interviewer setzt ein] ... leben draußen auch*

Interviewer: *Ja, klar. Sprecht ihr denn über so was, also dann, wenn da immer die gleichen Nasen, sage ich*

Jürgen: [bestätigend] *mhm*

Interviewer: *jetzt mal, rauchen gehen, ähm, ja ich weiß nicht, daß dann das Team dann mal sagt, hier, so geht das nicht, oder?*

Jürgen: *Haben wir auch schon gemacht. Ja, er is et-, er ist der Schnellste.*

Interviewer: *Und fertig?*

- 75 **Jürgen:** Ja. [Verhaspeln, Stottern] *Da kriegst´e die Antwort, "wenn du, wenn du zwei machst, dann mach ich vier", sagt er denn, ne. Und ob das jetzt stimmt oder nicht, ist eine ganz andere Sache, ne. Oder er geht denn-, der läßt alles liegen und geht einfach raus, rauchen. Das is, wir haben so´n Spez-, Spezialisten, aber das ist auch so´n bißchen so´n Freund vom Alten, und und weiß ich wieso so [Rascheln von Papier]*
- 80 **Interviewer:** *Vom Meister her, jetzt?*
Jürgen: *Der meint, er kann sich alles erlauben, ja.*
Interviewer: *Vom Meister her?*
Jürgen: *Ja. Der kriegt jetzt auch Urlaub am Freitag. Wenn der Urlaub haben will, [Feuerzeug-Geräusch] kriegt der immer, weil er-, der kann nicht ruhig reden, ne. Der ist nur am Brüllen. Wenn er, wenn er was nicht durchsetzen kann, dann brüllt er, ne, und bevor er brüllt, sagt der Alte "okay" [Lachansatz].*
- 85 **Interviewer:** *Mhm, mhm.*
Jürgen: *So-, so kann ich mir das vorstellen. Wenn du mit dem, ich mein´ bei mir, da ist er ja ein bißchen vorsichtig, aber ich hab mich mit ihm auch schon in der Wolle*
- 90 *gehabt. Aber so, mit den Frauen auch, ne, mit der Ulla da, die grad weggegangen ist und so, wie die hergekommen ist, damals, ne. Klar, daß die das nicht so schnell lernt, die ganzen Farben und so [Unterbrechung, Ende Cassettenseite 1]*
Jürgen: *... gibt´s halt Leute, die meinen, durch´s durch Schreien, äh, da kriegen sie Recht, oft ist es ja auch so, ne, wer gut reden kann, der kriegt auch oft Recht, ne.*
- 95 *Wer laut genug ist, der kommt auch weiter. [Pause, Schnappen eines Feuerzeuges]*

In Zeile 48 wechselt Jürgen das Thema. Im folgenden geht es um die Kooperationspraxis in seiner Gruppe und um seine Vorstellungen, wie sie idealerweise aussehen müßte. Er bewertet die gegenwärtige Praxis der Gruppenarbeit negativ, da in seiner Gruppe "jeder macht, was er will" (Zeile 49). Zwar schränkt er diese Aussage anschließend ein, denn statt alle Gruppenmitglieder sind es nur noch "80%", dennoch sind diejenigen, "die sich hier [Anm.: In die Gruppe] einfügen", eindeutig in der Minderheit. Dabei unterscheidet Jürgen zwischen den Geschlechtern. "Die Frauen gehen alle einigermaßen, die helfen auch mal mit und so, ..., da macht auch jeder seine Arbeit" (Zeilen 50 ff.). Hier wird deutlich, was Jürgen mit "sich einfügen" meint: Daß man seine Arbeit verrichtet und sich gegenseitig hilft. Da die Frauen aber nicht regelmäßig, sondern nur hin und wieder mithelfen, entsprechen sie Jürgens Ansprüchen nicht vollständig, und so schränkt er ihre positive Beurteilung durch ein "einigermaßen" ein. Auffällig ist, daß in Jürgens Satzbau ein grammatikalischer Bruch besteht. Da er über die Kolleginnen spricht, müßte die Formulierung, "jede macht ihre Arbeit" statt "jeder seine Arbeit" lauten (Zeile 53). Wir erklären diesen Konstruktionsfehler damit, daß Jürgens Gedanken bereits um die Beschreibung des männlichen Fehlverhaltens kreisen, die sich direkt daran anschließt (Zeilen 53-61). Einige seiner Kollegen gehen während der Arbeitszeit rauchen, "obwohl es bloß ein und eine viertel Stunde oder eineinhalb Stunden" von Pause zu Pause sind. Sie nehmen sich dieses Recht heraus, weil sie bei der Frontend-Montage "die Schnellsten sind". Dieses Verhalten kann Jürgen noch akzeptieren, wenn "der Puffer voll ist", aber sie handeln ebenso, wenn er in den kritischen Bereich fällt. Die einen gehen rauchen, und "du arbeitest da", dieses unsolidarische Handeln wirft Jürgen ihnen vor. Würden alle Gruppenmitglieder so handeln, "da würde der Alte ausflippen". Aber auch so ist die Situation für die restliche Gruppe heikel, denn bei niedrigem Pufferstand erscheint der Meister und "brüllt ... da rum, 'wo ist er'" (Zeilen 62 f.). Nicht genug, daß man "für die mitarbeiten" muß (Zeilen 63 f.), man erfährt durch die Konfrontation mit dem brüllenden Meister eine zusätzliche Belastung. Umso mehr überrascht, daß die Gruppe die Raucher deckt, denn man sagt dem Meister, daß diese "auf Toilette oder sonstwo" seien (Zeile 63).

Daß einzelne die Befriedigung ihrer individuellen Bedürfnisse in kritischen Situationen höher bewerten als die Interessen der Gruppe, empört Jürgen auf das Äußerste. Dieses unsolidarische Verhalten wiegt umso schwerer, als sich die Gruppe ihnen gegenüber solidarisch verhält, indem

sie die Kollegen deckt und für sie mitarbeitet. Wenn man dieses Verhalten mit der geschilderten Situation in der Eingangsszene vergleicht - der Gruppensprecher bearbeitet die Ausschlußlisten und als der Puffer fällt, wird er vom Meister *"angeschrien"* [Zeile 38 ff.] - zeigt sich, daß die Gruppenidentität nur gering ausgeprägt ist: Verfolgt man seine eigenen individuellen Interessen, kann man mit der Solidarität der Kollegen rechnen. Engagiert man sich dagegen für die Gruppe, läuft man Gefahr, allein gelassen zu werden. Deutlich artikuliert daher Jürgen am Ende der Passage sein Verständnis von Gruppenarbeit: *"Entweder wir ziehen alle an einem Strang, oder wir lassen es halt sein"*, und schon jetzt zeigt sich, daß die Gruppenrealität weit von diesem Ideal entfernt ist.

In den Zeilen 67-71 erkundigt sich der Interviewer, ob die Gruppe Widerstand gegen diese Kollegen leistet. Jürgen deutet an, daß in diese Richtung bereits etwas unternommen wurde. Allerdings bleibt das "was" und das "wer" unklar, denn er konzentriert sich sofort auf das Gegenargument des Kritisierten: *"Er ist der Schnellste"*, und *"wenn Du zwei machst, dann mach ich vier"* (Zeilen 72 und 74 f.). Was sich bereits in Zeile 59 (*"wenn der mal weggeht"*) andeutete, wird jetzt zur Gewißheit: Jürgen verbindet seine Kritik im wesentlichen mit dem Verhalten eines Kollegen (*"wir haben so 'n Spez-, Spezialisten"*, Zeile 77). Wir nennen ihn im weiteren Textverlauf "Heiner". Die hohe emotionale Beteiligung - Jürgen verhaspelt sich, stottert und imitiert die Antwort Heiners - legt die Vermutung nahe, daß an der geschilderten Szene Jürgen und Heiner beteiligt waren. Jürgens Ideal (*"wir ziehen alle an einem Strang"*) steht für Solidarität und somit einen **kollektiven Leistungsbegriff**. **Wir**, die Gruppe, Schwache und Starke, haben die gemeinsame Aufgabe, dafür zu sorgen, daß der Puffer nicht abreißt. An Heiner gerichtet heißt das: "Du kannst nicht rauchen gehen, wenn der Pufferstand im kritischen Bereich ist, auch wenn du mehr leistest als andere." Aber Heiner kontert mit seiner individuellen Leistung, die überdurchschnittlich ist. *"Wenn Du zwei machst, dann mach ich vier"* (Zeilen 74 f.). Mit dieser Aussage wird Jürgen persönlich angegriffen und gleichzeitig der Vergleich auf die reine Produktionsleistung eingeschränkt. Zusätzliche Aufgaben (z.B. die Übernahme der Gruppensprecherfunktion) bleiben dadurch unberücksichtigt, wodurch Jürgens Position geschwächt wird. Letztlich drückt Heiner aus, wie gering er Jürgens Idealvorstellungen einschätzt, denn, *"wenn Du zwei machst, dann mach ich vier"*, stellt einen Angriff auf einen kollektiven Leistungsbegriff dar, wertet die individuelle Leistung auf und rechtfertigt damit letztlich Heiners Sonderrechte (zusätzliche Zigarettenpausen). Und offenbar sticht dieses Argument, denn es beendet die akute Konfliktsituation. Zweifelnd fügt Jürgen noch an: *"Ob das jetzt stimmt oder nicht, ist eine ganz andere Sache, ne"* (Zeilen 75 f.), aber er kann Heiners Argumentation nicht widerlegen, denn dessen individuelle Leistung ist kaum zu überprüfen. Sollte Heiner wirklich mehr Frontend-Module montieren als seine Kollegen, würde er aber durch seine Mehrleistung die anderen Gruppenmitglieder entlasten. Dieses Verhalten kann ebenfalls als solidarisches Handeln begriffen werden, auch wenn es weniger offen ist. Jürgen verdrängt diese Sichtweise, bezweifelt Heiners Argumentation und bleibt bei seiner Position: Heiner handelt unsolidarisch, denn er macht nachweislich zusätzliche Zigarettenpausen, auch dann, wenn der Pufferstand unten ist.

Wiederum tritt in dieser Schilderung die Gruppe als handelndes Kollektiv nicht in Erscheinung, denn Jürgen wird nicht unterstützt, wenn er Heiner auf sein Fehlverhalten anspricht. Diesem fällt es nicht schwer, sich der Kritik einzelner zu entziehen. Entweder er dreht den Spieß herum und greift den Kritiker selbst persönlich an, oder er entzieht sich dem Konflikt: *"... er geht denn-, der läßt alles liegen und geht einfach raus, rauchen"* (Zeilen 76 f.). Die Passivität der Gruppe kann ihre Ursache in der Angst haben, einen Konflikt mit Heiner auszutragen, wahrscheinlicher ist jedoch, daß die Mehrzahl der Gruppenmitglieder Heiners Mehrleistung erkennt und somit seine Position ("Individueller Leistungsbegriff") zumindest indirekt teilt. Jürgen vertritt damit eine Minderheit in der Gruppe, was sich auch mit seiner Aussage deckt, daß *"80 Prozent"* der Gruppenmitglieder *"mach(en), was (sie) wollen"* (Zeilen 49 f.).

"Wenn Du zwei machst, mach ich vier", diese Aussage gefährdet nicht nur Jürgens Position in der Gruppe, sondern auch in der Interviewsituation, denn der Interviewer könnte in Heiner einen

Leistungsträger entdecken. Aber Jürgen führt ein weiteres Argument an, das Heiner in Mißkredit bringt: Er ist demnach *"auch so'n bißchen so 'n Freund vom Alten"* (Zeile 78). Er erfährt in Jürgens Wahrnehmung eine Sonderbehandlung durch den Meister, denn *"... er kann sich alles erlauben"* (Zeile 81), und *"wenn der Urlaub haben will, kriegt der immer"* (Zeilen 83 f.). Jürgen kann sich nicht erklären, was der Meister Positives an Heiners Verhalten finden kann (*"... weiß ich, wieso ..."*, Zeile 78). Statt dessen zeichnet er ein Szenario, in dem der Meister aus Angst vor der Konfrontation Heiners Willen nachgibt (Zeilen 84 ff.). Erst im Anschluß wird deutlich, daß die geschilderte Szene in der Realität nicht stattgefunden hat, sondern Jürgens Vorstellungen entspringt (Zeile 88). Diese Konstruktion wirkt für Jürgen entlastend, ja geradezu befreiend.

- Wenn selbst der mächtigere Disziplinarvorgesetzte nicht in der Lage ist, seine Interessen gegen Heiner durchzusetzen, dann ist es verständlich, daß auch Jürgen scheitern muß.
- Wenn der Meister aus Angst davor, daß Heiner *"brüllt"* (Zeile 85), den Konflikt mit ihm scheut, ist es kein Wunder, daß auch die Mehrheit in der Gruppe nicht gegen ihn auftritt.

Aber auch auf einer dritten Ebene wirkt diese Argumentation für Jürgen entlastend. Während seiner gesamten Ausführungen stellt er Heiner sehr negativ dar. Wieso aber schätzt ihn der Meister scheinbar in einem Ausmaß, daß er Heiner Sonderrechte zugesteht, anstatt ihn, Jürgen, in der Auseinandersetzung mit Heiner zu unterstützen? Jürgen gerät durch diese Anmerkung erneut in Argumentationsnöte (*"... weiß ich, wieso ..."*) und beendet diesen Gedankengang zunächst. In seiner weiteren Argumentation konstruiert er dann eine Szene, in der der Meister aus Angst vor Heiner dessen Wünschen nachgibt. Damit scheint die Klippe umschifft - das ausschließlich negative Bild von Heiner, in dem sich erste Risse andeuteten, ist wieder stabil: Nicht der Meister, sondern allein Heiner ist der Sündenbock. Jürgen liegt offenbar sehr viel daran, dieses Bild aufrecht zu erhalten, denn um sein Ziel zu erreichen, muß er einen neuen Widerspruch in seiner Argumentation in Kauf nehmen: Aus dem *"Freund vom Alten"* (Zeile 78) ist jemand geworden, vor dem der Meister Angst hat.

Warum der Meister Heiner eine Sonderbehandlung zukommen läßt, ist anhand der Textpassage nicht eindeutig zu klären. Es kann durchaus sein, daß der Meister Streitereien mit ihm vermeiden will, weil er eine Eskalation befürchtet. Nicht weniger plausibel erscheint jedoch eine andere Begründung. Wenn Heiner schneller und genauer arbeitet als alle anderen Gruppenmitglieder, hat ihn auch der Meister als Leistungsträger erkannt, der wesentlich dazu beiträgt, daß der Puffer seltener fällt. Wenn alle Gruppenmitglieder die gleiche Leistung bringen würden, wäre dieses Problem nicht mehr akut. Gegenwärtig ist dies aber nur Heiner, und deshalb ist er der *"Freund vom Alten"*. Folgen wir dieser Argumentation, würde auch der Meister Heiners Leistungsideal favorisieren, das auf die individuelle Stückzahl zielt. Sonderleistungen, die mit der Gruppenarbeit verbunden sind, wären dem untergeordnet. Somit würde Jürgen mit seinen Vorstellungen von Gruppenarbeit nicht nur unter den Kollegen eine Minderheitenposition vertreten, sondern könnte auch vom direkten Vorgesetzten nicht mit Unterstützung rechnen.

Es ist nicht Ziel dieser Interpretationsmethode, die objektive Situation zu rekonstruieren. Von Bedeutung ist, daß Jürgen in seiner subjektiven Wahrnehmung kein anderes Erklärungsmuster zuläßt, als daß Heiner der Sündenbock ist.

Am Ende dieser Szene wird deutlich, daß Jürgen seine Erfahrungen mit Heiners Konfliktverhalten auf die Auseinandersetzung zwischen dem Vorgesetzten und Heiner überträgt. Jürgen habe sich zwar *"mit ihm auch schon in der Wolle gehabt"*, aber dabei sei Heiner *"ja ein bißchen vorsichtig"* gewesen (Zeilen 88 ff.). Jürgen betont damit zunächst einmal, daß auch er eine Sonderrolle in der Gruppe einnimmt. Das *"aber so, mit den Frauen ..."* (Zeile 90) weist auf die Konstruktion eines Gegensatzes hin. "Mit den Frauen" würde Heiner demnach nicht so vorsichtig umgehen. Jürgen beginnt, ein konkretes Beispiel zu schildern: Ulla, eine Kollegin, *"die grad weggegangen ist"*, hat damals, *"wie die hergekommen ist"*, Probleme gehabt, *"die ganzen Farben und so"*¹ zu lernen

¹ *"Die ganzen Farben und so"* (Zeile 92) meint die Farben der "Pellen". An der ersten Arbeitsstation in der Gruppe erfährt der Beschäftigte über Bildschirm einen Farb-Code, der für eine bestimmte Lackierung der Pelle (sichtbares Kunststoffteil des Stoßfängers) steht. Anschließend legt er die entsprechende "Pelle" auf das Frontend-Modul auf.

(Zeilen 90 ff.). Das Ende der Cassette unterbricht diese Schilderung zunächst, und als die Bandaufnahme wieder einsetzt, spricht Jürgen in verallgemeinernder Form über den Kommunikationsstil Heiners. Es gebe *"halt Leute, die meinen, durch's durch Schreien, äh, ja kriegen sie Recht"* (Zeilen 94 f.). Dieses Verhalten ärgert Jürgen, was ihn aber viel stärker belastet, ist, daß diese Strategie erfolgreich ist: *"Wer laut genug ist, der kommt auch weiter"* (Zeile 96). Konflikte und persönliche Interessen, so kann man Jürgens Wahrnehmung zusammenfassen, werden häufig nicht durch inhaltliche Argumente, sondern durch den Kommunikationsstil (Lautstärke) entschieden und durchgesetzt. In seiner Vorstellung basiert auch die Sonderbehandlung durch die Vorgesetzten, in deren Genuß Heiner kommt, auf diesem Modell.

"Du kriegst keine vierzehn Mann unter einen Hut"

Jürgen: [Feuerzeug] *Ich denk mal, das is [unverständlich: äh, im?] Team, aber das kriegst'e im Leben nicht hin, weil jeder Mensch ist verschieden und jeder hat halt ganz andere Ansichten. Jeder will ein Team haben da, aber was dafür machen, wollen die wenigsten, ne.*

Interviewer: *Was müßte man denn dafür machen, daß man ein Team wird [Geräusch eines Feuerzeuges], daß ein Team ein Team wird?*

Jürgen: [längere Pause, sehr leise:] *Ja, was müßte man da machen? [längere Pause] Das kriegst'e einfach nicht hin, weil die Menschen einfach alle zu verschiedenen sind. Du kriegst, du kriegst keine 14 Mann unter einen Hut. [Pause] Da sind immer welche dabei, die die querschlagen. So, so-, ich meine, du kriegst vielleicht, bei drei, vier ist es schon schwierig, ne, die unter einen Hut zu bringen, aber ich denke, das ist sicherlich einfacher, wie mit 14 oder mit 10 Mann, ne. Weil, ich sag mal, der eine von-, von 14, da kommt der fünfzehnte dazu, neu ne, dazu, und der*

Interviewer: [erstauntes] *mhm*

Jürgen: *der wird dann nicht mehr groß angelehrt, ne, wie das bei uns damals mal so war, ne. Wir sind ja da praktisch mit reingewachsen mit den Farben. Ich meine, du brauchst ja 'ne Zeitlang zu, ne, eine gewisse Zeit, ne.*

Interviewer: *Na logisch, ja.*

Jürgen: *Und es heißt ja auch, du hast da zwei oder drei Tage zum Anlernen, ne, oder genauso in der Box, ne. Ich meine, der eine ist halt schneller, der eine lernt's langsamer, der eine hat's ruck-zuck drin, ne, wo alles hinkommt und-, und, der ein bißchen länger braucht, ja da wird auch denn gleich wieder rumgeschimpft, ne. Aber ich meine, man sieht ja auch, ob einer jetzt bummelt oder sich echt Mühe gibt, ne.*

In der abschließenden Textsequenz versucht Jürgen, die Diskrepanz zwischen seinen Vorstellungen von Gruppenarbeit und seinen realen Erfahrungen zu begründen. Seinem Ideal - "alle ziehen an einem Strang" - widerspricht demnach, daß *"jeder Mensch ... verschieden (ist) und jeder ... halt ganz andere Ansichten (hat)"* (Zeilen 98 f.). Es sei allein *"bei drei vier ... schon schwierig, ne, die unter einen Hut zu bringen"*, bei zehn oder 14 Personen sei dieses Unterfangen unmöglich, da es immer welche gebe, *"die querschlagen"* (Zeilen 104 ff.). Spitzt man Jürgens Aussagen zu, so verbirgt sich folgendes Postulat dahinter: **Individualität und Gruppenarbeit bilden einen unvereinbaren Gegensatz.** *"Jeder will ein Team haben da, aber was dafür machen, wollen die wenigsten, ne"* (Zeilen 99 f.), deutet damit erneut Jürgens Resignation an.

Ab Zeile 109 (Mitte) lenkt Jürgen das Gespräch wieder auf die Einarbeitung neuer Kollegen. Dieser Themenwechsel erfolgt völlig unvermittelt ebenso wie der nach der sehr kurzen Unterbrechung durch den Cassettenwechsel (Zeile 92). Wir interpretieren dieses

Gesprächsverhalten dahingehend, daß Jürgens Gedanken (ab Zeile 90) parallel um drei Themenkomplexe kreisen: Heiners allgemeines Konfliktverhalten - das in dem Postulat mündet: "Wer schreit bekommt Recht", Jürgens Erfahrungen mit Gruppenarbeit - mit dem abschließenden Postulat: "Individualität und Gruppenarbeit sind unvereinbar", und dem konkreten Konflikt zwischen Heiner und Ulla. Nach dem die ersten beiden Themen abgehandelt sind, führt Jürgen nun den Konflikt um die Einarbeitung neuer Gruppenmitglieder näher aus. Wie wir sehen werden, spielen die ersten beiden Themen hierbei eine bedeutende Rolle.

In Zeile 108 spricht Jürgen von 14 und von 10 Mann. Damit ist die Brutto- bzw. Nettostärke der Gruppe gemeint.¹ In seinen weiteren Ausführungen kommt als "fünfzehnte" eine neue Kraft hinzu, die "hat von Tuten und Blasen keine Ahnung" (Zeilen 109 ff.).² Die Gruppe hat die Aufgabe, diesen Kollegen anzulernen, wie das geschieht, sei "dem Alten [Anm.: dem Meister] auch egal" (Zeile 111). In Jürgens Schilderung spitzt sich die Lage weiter zu. Bei einer "Nettobesetzung ... von zehne", inklusive des neuen Kollegen, "wird der da hinten hingeschickt, Pellen auflegen, ob der die Farbe kennt oder nicht" (Zeilen 113 f.). Und da heute im Gegensatz zu früher sehr viel kürzer angelernt werde und zudem individuelle Unterschiede bei der Lernfähigkeit auftreten, komme es zu Fehlern. "Ja da wird auch denn gleich wieder [Anm.: von Heiner] rumgeschimpft" (Zeile 123), anstatt zu berücksichtigen, "ob jetzt einer bummelt oder sich echt Mühe gibt" (Zeilen 124 f.).

Aus Jürgens Perspektive stellt die Einarbeitung neuer Gruppenmitglieder wegen der ungünstigen betrieblichen Rahmenbedingungen (kürzere Qualifizierungszeiten, Stückzahl-Druck) eine zusätzliche Belastung dar. Das Problem verschärft sich durch das Meisterverhalten (Führungsstil), denn er schickt den neuen Kollegen an einen Arbeitsplatz, ohne dabei der individuellen Lerngeschwindigkeit Rechnung zu tragen. Diese beiden Kräfte wirken von außen in die Gruppe hinein. Entgegen Jürgens Ideal ("Alle ziehen an einem Strang") wird das Problem jedoch nicht von der Gruppe gelöst, sondern auf einen persönlichen Konflikt zwischen Heiner und Ulla verlagert. In Jürgens Darstellung ist der Meister der Verursacher des Problems und Heiner der Schuldige für die Eskalation. Da die Gruppe nicht aktiv in Erscheinung tritt wird der Eindruck vermittelt, als hätte sie keinerlei Handlungsalternativen. Daß in der die geschilderten Situation die Gruppe durchaus über Gestaltungsmöglichkeiten verfügt, Jürgen diese aber offenbar nicht wahrnimmt, verdeutlicht eine genauere Betrachtung des Hergangs:

- Jürgen macht als eine der Ursachen für den Konflikt die geringeren Qualifikationsressourcen geltend (Zeilen 116 f.). Dabei scheint ihm nicht bewußt, daß der Unterschied zwischen Bruttostärke (14 Beschäftigte) und Nettostärke (10 Beschäftigte) der Gruppe auch zur Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen dienen soll. Das Argument der geringeren Qualifikationsressourcen wird außerdem dadurch entschärft, daß "da der fünfzehnte dazu" kommt, also offenbar (vermutlich kurzfristig) die Brutto-Stärke um einen Beschäftigten erhöht wurde. Daß Ulla nicht ausreichend qualifiziert wurde, ist somit ein Problem der Selbstorganisation der Gruppe, das evtl. durch ihre unzureichende individuelle Lerngeschwindigkeit verstärkt wird.
- Laut Jürgens Darstellung trägt das Meisterverhalten mit zu dem Konflikt bei, denn er schickt den neuen Kollegen bei einer Netto-Besetzung von "zehne" auf einen Arbeitsplatz, den er nicht beherrscht (Zeilen 111 ff.). Diese Schilderung wirft zunächst einige Fragen auf: Wieso arbeitet die Gruppe mit einer Netto-Stärke von 10 Beschäftigten, wenn ein neuer Kollege noch nicht eingearbeitet ist? Wäre es nicht sinnvoll, gruppenintern die erhöhte Brutto-Stärke (15) in eine höhere Netto-Stärke (11) umzusetzen, um so Freiräume für die Qualifizierung zu gewinnen? Wurde diese Möglichkeit geopfert, um einem zusätzlichem Kollegen Urlaub zu gewähren? Diese Fragen sind letztlich nicht zu klären, aber sie deuten an, daß der Gruppe durchaus

¹ Die Netto-Stärke ist die minimale Beschäftigtenzahl, um die Arbeit zu erledigen. Die höhere Brutto-Stärke gibt der Gruppe die Chance, Krankheitsfälle, Urlaubsansprüche und Qualifikationszeiten selbstorganisiert auszugleichen.

² Obwohl Jürgen auch in den folgenden Ausführungen immer die maskuline Sprachform verwendet, gehen wir davon aus, daß er die in Zeile 90 begonnene Schilderung der Auseinandersetzung zwischen Heiner und Ulla fortführt.

Optionen zur Verfügung standen, um den Konflikt im Vorfeld abzuwenden. Zudem überrascht es, daß der Meister die Beschäftigten einteilt, denn die Arbeitseinteilung gehört in den Aufgabenbereich der Gruppe. Auch diese Textstelle deutet zusammengefaßt auf eine geringe Selbstorganisationsfähigkeit der Gruppe hin. Sie streift den Führungsstil des Meisters allenfalls indirekt, denn er trat nicht rechtzeitig als Moderator oder Berater auf, als sich die Unfähigkeit zur Selbstorganisation und die daraus resultierenden Probleme abzeichneten.

Aber Jürgen blendet nicht nur die Verantwortung und die Handlungsalternativen der Gruppe aus. Er zeigt auch keinerlei Verständnis für Heiners Streßsituation, die durch Ullas Fehler entsteht, geschweige denn für dessen Reaktion darauf. Wir haben Heiner als Leistungsträger bezeichnet, der sehr schnell arbeitet. Seine Leistung für die Gruppe besteht darin, daß er mehr Frontend-Module montiert als andere Gruppenmitglieder. Wenn Ulla an der ersten Arbeitsstation in der Gruppe eine Pelle der falschen Farbe auflegt, so bedeutet das für Heiner in der Box, der letzten Station, eine erhebliche Mehrarbeit. Die Beschäftigten in den Boxen sind auch für die Endkontrolle zuständig und müssen alle Fehler der vorgelagerten Arbeitsstationen nacharbeiten. In dem konkreten Fall bedeutet das die Demontage der falschen Pelle und der Anbauteile und die Montage einer neuen. Je häufiger und umfangreicher die Nacharbeiten sind, um so weniger Frontend-Module können montiert und in den Puffer zur Nachbarhalle eingespeist werden. D.h. aber, der Pufferstand fällt, evtl. gerät er sogar in den kritischen Bereich, was wiederum Ärger und Konflikte mit den Vorgesetzten bedeutet. Heiner hat ein Interesse daran, dieses Szenario zu verhindern, aber seine Bemühungen drohen durch die von Ulla verursachten Fehler zu scheitern. Er reagiert, indem er mit Ulla *"rumschimpft"* (Zeile 124). Heiner, der in Jürgens Darstellung Konflikte üblicherweise durch Schreien und Brüllen austrägt, "schimpft" über die Fehler Ullas. Wir verstehen "schimpfen" als eine "mildere" Form der Kritik. "Geschimpft" wird in der Regel mit Kindern, nicht mit Erwachsenen. Schimpfen beinhaltet Kritik am Verhalten des anderen, aber auch Verständnis dafür, daß es einen Lernbedarf gibt. Die daraus resultierende Frage, ob das Verhalten einzelner Gruppenmitglieder kritisiert werden darf, und wenn ja, in welcher Form, ist in der Gruppe scheinbar ungeklärt. Beide Protagonisten der Szene handeln und urteilen diesbezüglich widersprüchlich. Heiner nimmt sich das Recht, mit Ulla zu "schimpfen", läßt aber die Kritik an seinem Tun, daß er während der Arbeitszeit rauchen geht, nicht zu. Jürgens Verständnis von Gruppenarbeit ("alle ziehen an einem Strang") fordert Verständnis für Ullas Situation und schließt offenbar Kritik aus. Gleichzeitig ist es für ihn aber selbstverständlich, Heiners unsolidarisches Verhalten anzuprangern. Innerhalb der Gruppe ist die Konfliktaustragung nicht geregelt und so bleibt dieses Problem der Selbstorganisation ungelöst.

Wir verstehen die interpretierte Textpassage als Beleg dafür, daß Gruppenarbeit immer wieder Kräften ausgesetzt ist, die das einmal erreichte Niveau zu erodieren drohen. Negative betriebliche Rahmenbedingungen, wie z.B. im geschilderten Fall die J-i-T-Anbindung an die nachgelagerte Halle und ein traditioneller Führungsstil, fördern ein System der individuellen Leistungserbringung. Wenn aber nur noch die individuelle Stückzahl zählt, werden Selbstorganisation, Kooperation mit den Kollegen oder Vorgesetzten und die Gruppensprecherfunktion bedeutungslos. Hinter dem offen ausgetragenen Konflikt zwischen Heiner und Jürgen verbirgt sich der verdeckte Konflikt um die Form der Arbeitsorganisation. Wie aus der Textpassage deutlich wird, gewinnt Heiners Position (individueller Leistungsbegriff) an "Oberwasser", sein Verhalten spiegelt letztlich jedoch nur die Gesamtsituation in dem Bereich. An Heiners Person wird exemplarisch abgehandelt, was sich auch in den Beziehungen zwischen Jürgen auf der einen Seite und dem Abteilungsleiter/Unter-Abteilungsleiter, dem Meister und der Mehrzahl der Gruppenmitglieder auf der anderen Seite zeigt. Sie stehen für einen Rückgriff auf das individuelle Leistungsprinzip, weil ihnen das unter den gegenwärtig ungünstigen Rahmenbedingungen das geeignetere, vielleicht auch nur das bekanntere und einfacher zu handhabende Modell zu sein scheint. Jürgen versteht sich dagegen als Protagonist einer Minderheit, die für ein kollektives Leistungsprinzip und Gruppenarbeit eintritt. Noch sind Bemühungen und Anstrengungen dafür erkennbar, aber da ihm die Unterstützung von den Vorgesetzten und meisten Kollegen verwehrt wird, fühlt er sich im Stich gelassen, und es zeigen sich bei ihm deutliche Anzeichen von Resignation.

7. Die schwierige Integration von Leistungsgeminderten bei Gruppenarbeit¹ (Edzard Niemeyer)

“Olympiareife Teams” sind - wenn überhaupt - wohl nur in “transplants” oder anderen neu aufgebauten Produktions- und Personalstrukturen zu finden. In gewachsenen Industriebetrieben werden immer junge neben (vergleichsweise) älteren Arbeitnehmern und gesunde Arbeiter neben solchen, bei denen das Arbeitsleben Spuren des Verschleißes hinterlassen hat, zu finden sein. Die eingeschränkte Einsatzflexibilität wird einigen Arbeitern extra bescheinigt, damit sie von besonders belastenden Tätigkeiten freigestellt werden. In der herkömmlichen Arbeitsorganisation wurde ihr Einsatz zumeist dadurch geregelt, daß für sie sogenannte Leichtarbeitsplätze eingerichtet wurden. Mit der Einführung von Gruppenarbeit wurde - zumindest in den von uns untersuchten Bereichen - der Weg gewählt, die sogenannten Leistungsgeminderten in die Arbeitsgruppen zu integrieren und es der Gruppe zu überlassen, wie sie mit der Situation umgeht. Je nach dem, wie hoch die soziale Integrationskraft einer Arbeitsgruppe ist und wie günstig die betrieblichen Rahmenbedingungen (z.B. Belastungssituation, Personalbemessung) ausfallen, funktioniert dieses System gut oder schlecht. Klaus, ein Leistungsgeminderter aus dem Rohbau, hat in diesem Sinne verschiedene Gruppen und Arbeitsbedingungen kennengelernt, fühlt sich aber dennoch als Außenseiter. In der folgenden Textinterpretation zeigen wir die Wechselwirkung von Arbeitssituation, Gruppensituation und individuellen Bewältigungsstrategien.

Die Textsequenz ist die letzte des Interviews. Nach den Abschlußworten des Interviewers kommt Klaus von sich aus auf die Integration von Leistungsgeminderten in die Arbeitsgruppe zu sprechen. Er bedauert, daß die Kollegen für ihn mitarbeiten müßten und selbst keine Gelegenheit hätten, einmal einen der leichteren Arbeitsplätze in der Gruppe zu übernehmen, weil diese von den Leistungsgeminderten besetzt seien. Er schlägt vor, eine Gruppe zu bilden, in der nur leichte Tätigkeiten anfallen, die jeder bewältigen könne. Unmittelbar an diese Äußerungen knüpft die folgende Passage an:

Interviewer: *Und in der Situation jetzt, hast du da irgendwie nen schlechtes Gefühl, schlechtes Gewissen oder so...*

Klaus: *Ich persönlich...*

Interviewer: *daß du da immer betteln mußt, daß die andern oder...?*

- 5 **Klaus:** *Nein ich muß nicht betteln, die nehmen ja freiwillig-, ich muß nicht betteln, die nehmen ja freiwillig Rücksicht, ne. Aber ich selbst hab nen schlechtes Gefühl, wenn es heißt, [imitierend, betont:] “nach unten: Punkten.” Dann steh ich da, ich kann ja nich, oder ich darf ja nich, ich könnte das, ich hab ja gepunktet.*

Interviewer: *Und die andern müssen immer für dich einspringen sonst?*

- 10 **Klaus:** [Betont:] *Ich hab persönlich dadurch nen schlechtes Gewissen...*

Interviewer: *Ja.*

Klaus: *Obwohl sie lassen mir das nicht merken selbst, die nehmen ja freiwillig-, die sagen: “Naja bist kaputt, darfst ja sowieso nichts, dann geh ich halt”, ne. Aber ich persönlich hab dadurch nen schlechtes Gewissen.*

- 15 **Interviewer:** *Hm ja.*

- Klaus:** *Das ist das, die müssen arbeiten, können sich noch nicht mals den Tach nach ´em Geburtstag, äh ein Tach, aussuchen. Die müssen von morgens sechse bis um vierzehn Uhr knüppeln, bis se umfallen, ihre 350 Teile schaffen, und äh das ist nich leicht, was hier gemacht wird, das ist schon ´ne ganz schöne Knüppellei, und dann*
20 *heißt es, ja, [ausatmend:] ja. Ne, wenn de schon mal ein Tach hättest, [stöhnend:] ahh, da könnteste wenigsten [betont:] mal dich ausruhen, obwohl du mußt ja deine*

¹ Klaus, Interview 4, S. 24/40-26/23.

Arbeit auch machen, aber ist nicht viel Streß, nicht deine Zange, nicht dies schwere Halten, manchmal hast´e halt son Tach. [jaulend:] jouehl, geht nich, geht nich, geht nich, ja? Und dafür ist doch der Tach beispielweise da. [Kurze Pause] So seh ich das.
25 Und [betont:] ich komme jetzt und nehm [betont:] den Platz da weg. [Pause] Und wenn ich das am Tage mache, kann ich das nachts auch. Bloß nachts darf ich nich [Lachen].

Interviewer: Aber wenn den Leichtarbeitern äh, ne kleinere Lohn-, geringere Lohngruppe gezahlt wird, wär´ das dann in Ordnung?

30 **Klaus:** Macht ja nix, entweder bin ich krank oder bin nich.

Interviewer: Also dafür, daß sie nicht alle, nicht voll einsatzfähig sind, kriegen die ´ne Lohngruppe weniger, die einen kriegen Lohngruppe mehr, und dann läuft das?

Klaus: Wenn ich beispielsweise herkommen würde-, [kurze Pause] nee, so äh läuft das nicht, von wegen da die nicht all, überall einsetzbar sind, kriegen ähäh ´ne
35 Lohngruppe weniger. Äh so kannst´e das nicht sehn, ich muß ja hier innerhalb meiner Gruppe auch alles machen, ich kann bloß nich´ wechseln, also kann ich zwei Arbeitsplätze nich´, Punkten. Aber ich mach ja alles, ne. Bloß wenn ich jetzt herkomme und sage, die Invaliden oder die Schwerbehinderten, wie auch immer, mit
40 ´nem Schwerbehindertenschein oder die auch nur ma-, mal beim Arzt warn ähm, [kurze Pause] die ham mit de Hand, Tennisarm, die können auch nicht mehr Punkten, ´ne Stunde, zweie, und denn häng´ se da, ja? Weil das immer wieder kommt. Die warn aber nicht beim Arzt, weil das nicht äh dauernd is, es ist nur zeitweise, wenn se die Arbeit verrichten, und die kriegen denn leichtere Posten, und die dürfen auch mit Nachtschicht machen, ne alles. Bloß wir, wo wir die Ehrlichkeit
45 sind und warn beim Arzt, wir dürfen das nich. Und wenn ich jetzt herkomme mit der Lohngruppe, die Fahrer, die Kontrolleure, [kurze Pause] die ham ja früher schon ´ne größere Lohngruppe gehabt wie du am Band. Alles was kontrollor-, äh kontrolliert wurde an Kontrolle, hatte eine höhere Lohngruppe wie der das-, der das erarbeitet hat. [kurze Pause] Ja? Und wenn de jetzt herkommst und sagst, ich mach hier für
50 Schwerbehinderte ne extra Gruppe, so kann ich beispielsweise von Halle null, eins, zwei, drei, bei so ´ner Anlage elf Schwerbehinderten die Möglichkeit geben als [tippt dreimal begleitend auf den Tisch:] vollwertiges M-, Mitglied der Gesellschaft, ohne daß sie ´nen schlechtes Gewissen haben müssen, zu betteln so an nen Arbeitsplänen, "ich kann das nich, mach mal". Ne. Und vor allen Dingen, den Streitfall
55 da unten am Punkten: [imitierend:] "Ja wieso, der macht hier nur nen paar Mal klopf, klopf, klopf, und kricht auch Heinrich [Anm.: Lohngruppe "H"], dat sehn wa nicht ein, wir müssen doch knüppeln, und der nich." Obwohl´s dieselbe Gruppe is, ne.

Interviewer: Ja gut, könn´ wa jetzt nich lösen, ne?

Klaus: Nee, das is ja auch en Ding, was äh äh nicht zu lösen is. Da muß man sich
60 zusammensetzen und sagen jawoll. Bloß wenn keiner will, wenn keiner eine Lösung will, gibt es auch keine Lösung. Man muß das schon wolln. Und so is es doch für unsern Konzern das einfachste, [lachend:] he, es gibt keine Kranken, es gibt keine Invaliden, die sind alle verschwunden, alles in Gruppenarbeit, doch viel besser. Ist doch viel viel besser. Sie kriegen jeden Tag ihre Stückzahl trotz Gruppenarbeit,
65 Voraussetzung natürlich, Teile sind da und keine Störungen.

Interviewer: Mhm, mhm.

Klaus: Ja? Haben keine Personalschwankungen, große, die Gruppe regelt das alles selbst, eine tolle Sache, aber die Betroffenen, die sind unten dran. Deswegen lehn
70 [betont:] ich solche Gruppenarbeit, wie es hier is, zu 80 Prozent ab. Die Nachteile überwiegen mehr wie die Vorteile.

Interviewer: Ja?

Klaus: Meines Erachtens, vielleicht seh´ ich das auch zu eng, weiß ich nich´. Aber bislang hab ich mich noch immer dem Mehrheitsbeschluß, auch wenn´s gegen meine
[Lacher] Persönlichkeit ging, ähähm gebeugt. Wenn´s heißt, hier du mußt das, dann

-
- 75 *muß ich halt das, ne? Wenn die Gruppe jetzt sagt, "nein, dich wolln wa nicht mehr, weil de krank bist, wir wolln jetzt ´nen andern hierher", weil diese bekannten Gründe, dann muß ich halt gehn, dann muß ich halt die Gruppe verlassen, dann muß ich mich halt beugen und sagen, ihr habt Recht. [Pause] Bloß ob es da, wo die mich denn hinschicken, besser wird, da sind wahrscheinlich [betont:] fast ähnliche Probleme.*
- 80 *Nicht genau dieselben, aber fast ähnlich oder halt, du kommst an so ´ne Rennerstraße [Lacher], wo nur Invaliden sind, dann kannst´e auch tauschen. Daszzz [kurze Pause] das is es!*

Der Interviewer bezieht sich zu Beginn der Textsequenz auf Klaus' vorangegangene Äußerung, daß seine Kollegen für ihn mitarbeiten müßten. Er interessiert sich dafür, was Klaus in dieser Situation empfindet, ob er etwa das Gefühl habe, bei seinen Kollegen um Rücksichtnahme "betteln" zu müssen (Zeile 1 ff.). Klaus spricht eine Situation an, die ihm ein "schlechtes Gefühl" bereiten würde: Wenn aus seiner Gruppe jemand in den benachbarten Arbeitsbereich - den sogenannten "Zangenwald" - zum "Punkten" verliehen werde, könne er diese Aufgabe nicht übernehmen.¹ Zwar sei er für diese Tätigkeit qualifiziert und habe sie selbst schon ausgeübt, aber so Klaus: "ich darf ja nich'" (Zeile 8). Seine Äußerung, "dann steh´ ich da", verweist auf die unangenehme Sonderrolle, in der er sich wähnt. Daß er diese Tätigkeit nicht ausüben darf, liegt an seiner Leistungsminderung, wie in Zeile 13 bestätigt wird ("naja, bist kaputt, darfst ja sowieso nichts, dann geh´ ich halt"). Klaus betont zwar wiederholt, daß seine Kollegen "freiwillig Rücksicht" nehmen würden (Zeilen 6 und 12), spricht aber im gleichen Atemzug mehrfach an, daß er "persönlich" ein "schlechtes Gewissen" habe (Zeilen 10 und 14, vgl. auch Zeile 6). Woher dieses "schlechte Gewissen" stammt, bleibt in diesem Textzusammenhang unklar. Möglicherweise hat sein Selbstwertgefühl durch die Leistungsminderung gelitten, vielleicht verdrängt er aber auch, daß seine Kollegen ihn doch spüren lassen, daß er nicht voll einsatzfähig ist und sie immer wieder für ihn Arbeiten übernehmen müssen. Auf diese zweite Erklärungsmöglichkeit könnte die Äußerung "naja, bist kaputt, darfst ja sowieso nichts, dann geh´ ich halt" (Zeile 13) hindeuten.

In der Textsequenz ab Zeile 16 versetzt Klaus sich in die Lage seiner Kollegen, die "knüppeln, bis se umfallen", aber keine Gelegenheit hätten, sich einmal an einem Tag auf einem leichteren Arbeitsplatz "ausruhen" bzw. streßfreier arbeiten zu können. Den Grund dafür sieht Klaus in seiner Person, da er gerade diesen Arbeitsplatz wegen seiner Leistungsminderung besetzt halte: "Ich komme jetzt und nehm´ den Platz da weg". Dieser letzte Satz verdeutlicht nochmals Klaus' schlechtes Gewissen. Es irritiert jedoch, daß er in Zeile 22 f. das "schwere Halten" der "[Schweiß-JZange]" erwähnt, denn aus unseren Arbeitsplatzbeobachtungen wissen wir, daß in seiner aktuellen Arbeitsgruppe kein derartiger Arbeitsplatz existiert. Darüber hinaus ist uns bekannt, daß Klaus früher im "Zangenwald" gearbeitet hat und erst vor einiger Zeit in die Gruppe gekommen ist.² Dieser Textabschnitt ist daher dahingehend zu interpretieren, daß Klaus eine Situation aus seiner früheren Arbeitsgruppe beschreibt. Die Tatsache, daß Klaus völlig unvermittelt eine Szene aus einer früheren Arbeitssituation in einer anderen Gruppe entfaltet und auf die Gegenwart überträgt, legt die Vermutung nahe, daß diese Erfahrungen immer noch sehr nachhaltig wirken.

Danach kommt Klaus ohne erkennbaren Zusammenhang auf das Thema Nachtarbeit zu sprechen. Es ärgert ihn, daß er als Leistungsgeminderter nachts nicht arbeiten darf, denn "wenn ich das am Tage mache, kann ich das nachts auch" (Zeile 26 f.). Hierbei ist zu berücksichtigen, daß Nachtarbeit wegen der höheren Bezahlung bei den Beschäftigten überaus beliebt ist. Klaus ist aufgrund einer betrieblichen Regelung ausgeschlossen, denn Nachtarbeit ist für

¹ Im "Zangenwald" werden mit großen Schweißzangen Radhäuser "gepunktet", d.h. an bestimmten Punkten zusammengeschweißt.

² In Zeile 8 ist dies ja bereits angedeutet.

Leistungsgeminderte verboten. Diesen Umstand scheint er als Benachteiligung zu empfinden. Im Lachen verstärkt sich der Widersinn, den Klaus offenbar wahrnimmt: Wenn er seinen Kollegen schon einen Arbeitsplatz wegnimmt, dann könne er das schließlich auch während der Nachtschicht tun. Warum Klaus dieses Thema so plötzlich einbringt, können wir an dieser Stelle nur damit erklären, daß die Nacharbeit für ihn eine besondere Attraktivität haben muß und das davon Ausgeschlossen-Sein ihn obendrein seine eingeschränkte Einsatzflexibilität verstärkt spüren läßt.

Die sich anschließende Frage des Interviewers (Zeile 28 ff.) erscheint sehr unvermittelt und wenig einfühlsam in die individuelle Situation seines Gegenübers. Das provokante, wenn auch hypothetische Angebot des Interviewers, den Leistungsgeminderten wegen ihrer geringeren Einsatzflexibilität doch einfach eine geringere Lohngruppe zu zahlen, lenkt - wenn auch erfolglos - vom individuellen Leid und der Verarbeitung von kränkenden Erfahrungen auf eine rationale Ebene. Der Vorschlag würde durchaus eine Möglichkeit bieten, das Klaus belastende schlechte Gewissen zu vermeiden: Die Kollegen würden sehen, daß der leichtere Arbeitsplatz mit Lohneinbußen verbunden ist, und vielleicht doch lieber "knüppeln". Klaus dagegen müßte nicht das Gefühl haben, den Kollegen einen Arbeitsplatz wegzunehmen, da er schließlich einen hohen Preis dafür bezahlen würde.

Vorerst beschäftigt Klaus allerdings noch die Nacharbeit (Zeile 30), doch nach einem kurzen Innehalten realisiert er den Vorschlag des Interviewers und weist ihn sogleich vehement zurück: *"Nee, so läuft das nicht, ... so kannst'e das nicht sehn"* (Zeile 33 ff.). Bisher entstand eher der Eindruck, Klaus würde sich in seinem Leid einrichten, doch jetzt geht er dynamisch auf Konfrontationskurs. Schließlich hat der Interviewer "den Finger in die Wunde gelegt". In einem langen Redebeitrag (Zeile 33 bis 58) verdeutlicht Klaus, was er vom Vorschlag des Interviewers hält. Die aufgestauten Emotionen scheinen aus ihm herauszubrechen.

Die Verwirrungen setzen sich allerdings fort. Klaus' Rechtfertigung, *"ich muß ja hier innerhalb meiner Gruppe auch alles machen, ich kann bloß nicht wechseln, also kann ich zwei Arbeitsplätze nich': [Punkten?]. Aber ich mach ja alles"* (Zeile 35 ff.), irritiert, da Klaus im ersten Teil des ausgewählten Textabschnittes davon spricht, daß er nicht alle Tätigkeiten ausüben kann. Der Widerspruch klärt sich auf, wenn man unterstellt, daß Klaus von unterschiedlichen Arbeitsbereichen spricht: Die Tätigkeit des Zangenpunkts darf er aufgrund einer ärztlichen Anordnung nicht mehr ausführen. Diese gehört in den Aufgabenbereich der Nachbargruppe und ist sowohl Thema der Eingangsszene (Verleihung in den "Zangenwald", Zeile 7 f.), die jetzt mit dem Begriff *"wechseln"* (Anm.: ... in die andere Gruppe) nochmals angesprochen ist, wie auch der Szene "Platz-Wegnehmen" (Zeile 16 bis 26).¹ In seiner aktuellen Arbeitsgruppe dagegen "muß er alles machen", kann jedoch *"zwei Arbeitsplätze nich"* übernehmen. Es kristallisiert sich immer deutlicher heraus, daß Klaus die Erfahrungen aus seiner alten Arbeitsgruppe noch nachhaltig beschäftigen.

Ein weiteres Thema, das wiederholt auftaucht, betrifft die Nachtschicht. Klaus ärgert es, daß die Kollegen, die verletzungsbedingt (*"die ham mit de Hand, Tennisarm"*, Zeile 40) zeitweise eingeschränkt einsatzfähig sind, in die Nachtschicht gehen dürfen, während die Leistungsgeminderten (*"wo wir die Ehrlichkeit sind und warn beim Arzt"*, Zeile 45) das nicht dürften. Die Leistungsfähigkeit der Leistungsgeminderten mit offiziellem "Schein" und der Verletzten ohne "Schein" stuft er auf der gleichen Ebene ein, doch ohne "Schein" habe man eben Vorteile: Sie bekämen auch *"leichtere Posten"* (Zeile 43) zugeteilt, ohne auf die lukrative Nachtschicht verzichten zu müssen.

Klaus schließt ein weiteres Argument an, um den Interviewer in die Schranken zu weisen: Die Lohngruppenhöhe habe nicht unbedingt etwas mit der körperlichen Schwere der Arbeit zu tun. Für

¹ Mit "Punkten" wird die Tätigkeit aus der Nachbargruppe (dem "Zangenwald") bezeichnet.

andere Tätigkeiten, die Klaus offenbar als weniger belastend bewertet (Fahrer, Kontrolleure), sei früher schon eine höhere Lohngruppe gezahlt worden als für den, *“der das erarbeitet”* habe (Zeile 49).

Das Gefühl ungerechter Behandlung, möglicherweise auch Neid, sind Klaus anzumerken, wenn er dem Interviewer diese Argumente entgegenhält.

Nach der kurzen Pause in Zeile 49 unterbreitet Klaus nun einen eigenen Lösungsvorschlag, der ihn vom *“schlechten Gewissen”* befreien soll. Diese Idee hat Klaus während des Interviews schon einmal vorgetragen, und zwar unmittelbar vor der ausgewählten Textpassage (vgl. Vorspann). Eine eigene Arbeitsgruppe für Leistungsgeminderte würde die Möglichkeit bieten, sich als *“vollwertiges Mitglied der Gesellschaft”* zu fühlen, *“ohne daß sie ´nen schlechtes Gewissen haben müssen, zu betteln so an ´nen Arbeitsplänen, ´ich kann das nicht, mach´ mal”* (Zeile 53 ff.). Klaus fährt ein *“schweres Geschütz”* auf, wenn er auf die gesellschaftliche Gleichstellung pocht. *“Die Würde des Menschen ist unantastbar”*, heißt es in Artikel 1 des Grundgesetzes und in den Menschenrechten, und die Menschenwürde ist hier angesprochen. Klaus´ Erlebnisse gehen an die Substanz der Persönlichkeit, er fühlt sich benachteiligt, vielleicht auch in seiner Würde herabgesetzt.

In dieser Gesprächsphase ist Klaus sehr erregt und offenbar so stark mit den Erinnerungen an die frühere Arbeitsgruppe beschäftigt, daß er ein weiteres Beispiel aus dieser Zeit schildert. Es scheint hier zu Mißstimmungen gekommen zu sein, die Klaus rücksichtsloser und unkollegialer empfunden haben muß als das Verhalten seiner jetzigen KollegInnen. Offenbar war es so, daß Klaus in seiner früheren Gruppe einen leichten Arbeitsplatz innehatte, auf dem man *“nur ´nen paar Mal klopf, klopf, klopf, klopf”* machen mußte, anstatt zu *“knüppeln”* wie die anderen Kollegen (Zeile 56 f.). Und anscheinend wurde ihm der Vorwurf gemacht, daß er dafür auch noch die gleiche Lohngruppe erhielt. Nun erklärt sich Klaus´ heftige Reaktion auf die Intervention des Interviewers in Zeile 27 f., denn das Thema *“Gleicher Lohn für Leistungsgeminderte”* führte bereits in seiner früheren Gruppe zu einer Kontroverse. Die thematischen Wiederholungen und die emotionelle Aufgewühltheit sprechen dafür, daß Klaus hier Erlebnisse aus seiner alten Arbeitsgruppe in der Interviewsituation nochmals durchlebt.

Dem Interviewer scheint bewußt zu werden, daß er ein sehr heikles Thema angesprochen hat. Er versucht daher, diesen Gesprächspunkt zu beenden, zumal sich auch die angesprochenen Themen ständig wiederholen (*“Ja gut, könn´ wa jetzt nich lösen”*, Zeile 59). Aber dieser Versuch scheitert, und Klaus fühlt sich zu grundsätzlichen Äußerungen herausgefordert. Er kritisiert das Unternehmen, denn es wolle keine wirkliche Lösung, sondern habe vielmehr dafür gesorgt, daß die Leistungsgeminderten nicht mehr sichtbar seien: *“Die sind alle verschwunden, alles in Gruppenarbeit”* (Zeile 64). Habe es im Betrieb früher ausgewiesene *“Leichtarbeitsplätze”* gegeben, so seien die Leistungsgeminderten mit der Einführung von Gruppenarbeit in die Gruppen *“integriert”* worden, und es obliege nun der Selbstverantwortung der Gruppe, Leistungengpässe aufzufangen. Die Vorteile für das Unternehmen liegen auf der Hand, während die *“Betroffenen”* nun *“unten dran”* seien, so Klaus, der Gruppenarbeit deshalb auch *“zu 80 Prozent”* ablehnt (Zeile 70).

Betroffene sind dabei letztlich nicht nur die Leistungsgeminderten, sondern auch alle anderen Gruppenmitglieder, da sie Einschränkungen etwa bei der Rotation hinnehmen müssen. Das Beispiel aus dem Zangenwald zeigt, daß die Integrationsfähigkeit einer Gruppe, die einer hohen Belastung ausgesetzt ist, schnell an Grenzen stößt, denn die ohnehin geringen Möglichkeiten der Belastungsregulation vermindern sich zusätzlich.

Am Ende des Textausschnittes kommt Klaus zum dritten Mal auf sein Lösungsmodell einer eigenständigen Gruppe der Leistungsgeminderten zurück, die er nun zynisch als *“Rennerstraße, wo nur Invaliden sind”*, beschreibt (Zeile 82). Offensichtlich hat Klaus tiefgreifende Erfahrungen hinter sich, denn in Zeile 74 f. spricht er davon, daß er sich *“immer dem Mehrheitsbeschluß, auch*

wenn´s gegen meine Persönlichkeit ging, gebeugt" habe. Das sich nun anschließende Beispiel verlegt Klaus zwar in die Zukunft (*"wenn die Gruppe jetzt sagt, 'nein, dich wolln wa nicht mehr, weil de krank bist', ... dann muß ich mich halt beugen"*, Zeile 76 ff.), doch lassen die Wiederholungen und die emotionelle Besetzung des Themas darauf schließen, daß er damit genau seine Erfahrungen aus der früheren Arbeitsgruppe schildert. Klaus fühlt sich aus dieser Gruppe hinausgedrängt.

In der neuen Gruppe scheint Klaus das gleiche Schicksal zu befürchten, obwohl sich die KollegInnen nach seinen eigenen Äußerungen doch ganz anders verhalten und von sich aus Rücksicht nehmen. Der Unterschied ist für Klaus scheinbar nur ein gradueller. Ausschließlich in der *"Rennerstraße [der] Invaliden"* - auch die Wortwahl wird immer bitterer - sieht er eine Möglichkeit, gleichberechtigt über die Arbeitsplätze zu *"tauschen"* (Zeile 83). Egal, in welche "normale" Arbeitsgruppe sie ihn sonst *"hinschicken"*, Klaus erwartet zwar *"nicht genau dieselben, aber fast ähnliche (Probleme)"* (Zeile 80 ff.).

Das Ideal der "Rennerstraße", das für Klaus die einzige Möglichkeit gesellschaftlicher Integration garantiert, stellt sich bei näherer Betrachtung jedoch als Isolierung heraus. Zwar würden sich möglicherweise einige Vorteile ergeben, z.B. könnte er als Gleicher unter Gleichen arbeiten. Aber schon der uneingeschränkte Arbeitsplatztausch erscheint fraglich, denn auch in einer "Leistungsgemindertengruppe" müßte man bei der Besetzung der Arbeitsplätze Rücksicht auf die jeweilige Leistungsminderung nehmen. In den "Genuß" der Nacharbeit würde er ebenfalls nicht kommen, weil betriebliche und rechtliche Regelungen dagegen stehen. Die "Rennerstraße" der Leistungsgeminderten würde aber vor allem eine soziale und räumliche Trennung der Leistungsgeminderten von den voll einsatzfähigen Beschäftigten bedeuten und somit eine Isolation darstellen, die dem Wunsch nach gesellschaftlicher Integration entgegensteht. Daß Klaus trotzdem diese Lösung favorisiert, kann nur damit zusammenhängen, daß er befürchtet, seine Erfahrungen aus der früheren Arbeitsgruppe könnten sich jederzeit wiederholen.

Für die Zeit im "Zangenwald" sind die Erlebnisse eindrucksvoll genug, um Verständnis für die Flucht in eine andere Situation, d.h. Gruppe, aufzubringen. Schließlich fühlt sich Klaus hinausgedrängt (*"dich wolln wa nich' mehr, weil de krank bist"*, Zeile 76 f.). Warum Klaus aber der gegenwärtigen Gruppe, die ihm Rücksicht entgegenbringt und ihm mehrere Arbeitsplätze zur Auswahl anbietet, die Isolation vorzieht, ist nicht unmittelbar nachvollziehbar. Dieses Verhalten wird erst verständlich, wenn man sich die ganze Veränderung seiner Lebenssituation vor Augen führt. Wir wissen, daß Klaus früher selbst die schwere Arbeit des Zangenpunkts ausgeführt hat und damit auch zu den Leistungsträgern der (alten) Gruppe gehörte. Als ihm der Betriebsarzt die Schweißarbeit verbot, mußte er täglich die Arbeiten verrichten, die traditionell eigentlich den zeitweilig Verletzten und denjenigen zustanden, die einmal einen ruhigen Tag brauchten, weil sie am Vortag zu viel gefeiert hatten (vgl. Zeile 16 ff., Zeile 39 ff.). Der Wandel von einem Leistungsträger zu einem Leistungsgeminderten, der auf die Rücksicht der Kollegen angewiesen ist, greift das Selbstbewußtsein in die eigene Leistungsfähigkeit an. Zwar verändern sich die Rahmenbedingungen und das Verhalten der Kollegen in der neuen Gruppe, aber auch hier erfährt Klaus, daß er nicht voll einsatzfähig ist und die Gruppe Rücksicht auf ihn nehmen muß. Jede Sonderbehandlung (z.B. Nacharbeit, Verleihung in eine andere Gruppe) führt ihm sein Handicap vor Augen. In Verbindung mit seinen Erfahrungen im Zangenwald entsteht die Befürchtung, daß ihn das gleiche Schicksal wieder ereilen könnte. Klaus hat keine Sicherheit, in einer Gruppe bleiben zu können, solange er vom Wohlwollen der Gruppenmitglieder abhängig ist. Aus diesem Grund kann er die Integrationsbemühungen seiner neuen Arbeitsgruppe nicht anerkennen. Lösungen, in denen er eine Sonderrolle einnimmt und nicht Gleicher unter Gleichen ist, sind für ihn daher nicht akzeptabel. Die einzige Chance, *"vollwertiges Mitglied der Gesellschaft"* zu werden, scheint er deshalb darin zu sehen, als gleichwertiges Mitglied in einer Gruppe von Leistungsgeminderten zu arbeiten. Der Wunsch nach Integration in eine Sondergruppe ist ein Spiegelbild des Wunsches nach Integration in den betrieblichen Alltag. Dieser Wunsch ist offenbar selbst dann schwer zu erfüllen, wenn die Gruppe über eine hohe Integrationsfähigkeit verfügt.

8. Gruppensprecher oder Vorarbeiter - Die Interessendivergenz und ihre Folgen (Reiner Hollmann)

Der Funktion des Gruppensprechers kommt bei der Einführung von Gruppenarbeit eine besondere Bedeutung zu, denn er ist in der Regel das Bindeglied zwischen Gruppe und den Führungskräften oder allgemeiner, zwischen dem Binnen- und Außenverhältnis. Häufig genug ist diese Position durch Auseinandersetzungen mit den Vorgesetzten gekennzeichnet, da Grenzen und Zuständigkeiten geklärt werden müssen. Je nachdem, wie die Rolle des Gruppensprechers in dem jeweiligen Konzept beschrieben ist, wird das Fundament für ein eher selbstorganisiertes Modell von Gruppenarbeit, bei dem der Gruppensprecher Erster unter Gleichen ist, oder für eine tayloristische Variante gelegt, bei dem er zum weisungsbefugten "Gruppenführer" wird. Die folgende Interpretation beschreibt eine eher ungewöhnliche Konstruktion. In der Gruppe gibt es einen Vorarbeiter, und dieser hat gleichzeitig die Gruppensprecherfunktion inne. Die daraus resultierenden Schwierigkeiten, aber auch Vorteile für alle Beteiligten, sowie die Entwicklung, die letztlich in eine Entscheidung für diese Personalunion mündet, sind Thema der Textpassage.

Der Beschäftigte, mit dem wir dieses Interview geführt haben (Alex), arbeitet in einem mittelständischen Zulieferbetrieb der Autoindustrie in einer Abteilung, in der man den Deckel für den Beifahrer-Airbag herstellt. Die ausgewählte Textpassage befindet sich am Ende des ersten Gesprächsdrittels.¹ Im direkten Vorfeld wird darüber gesprochen, ob Alex es begrüßen würde, wenn die Gruppe die Aufgaben des Vorarbeiters übernehmen würde. Er lehnt die vollständige Übernahme ab, denn dann müßte die Gruppe einen Kollegen dafür abstellen, und dieser Mann fehle dann "in der Produktion". Augenblicklich ist der Vorarbeiter für zwei Schichten zuständig und arbeitet schichtübergreifend. Diese Regelung favorisiert Alex, denn er fände es übertrieben, wenn in jeder Schicht ein Vorarbeiter wäre.

Interviewer: ... was hat Heino denn als Gruppensprecher für Aufgaben? Worin unterscheiden die sich vom Vorarbeiter?

Alex: [Pause] Na paß auf, mit 'm Gruppensprecher ist ja auch noch so 'ne Sache. [Pause, leise:] Mit Heino. Also es hieß, wir wollen Gruppenarbeit einführen, hat er
5 gesagt, Rupert [Anm.: Abteilungsleiter] wäre zufrieden, also [Alex nennt den Spitznamen des Abteilungsleiters] hier, wenn/

Interviewer: Abteilungsleiter.

Alex: Abteilungsleiter. ... wenn wir ihn zum Gruppensprecher machen würden.

Interviewer: Hhm.

10 **Alex:** Dann waren se erst dagegen, [Pause] unsere Kollegen-, hatte zwar keiner Heino gesagt, aber innerhalb der Gruppe haben wir uns dann unterhalten/

Interviewer: Warum ward ihr da dagegen?

Alex: Ja Gruppensprecher, Vorarbeiter, das kannst'e kaum trennen. Deswegen fopp ich ihn ja immer wieder. Das sag ich ihm [lauter:] immer wieder, bei jeder-, er muß
15 das doch auch mal merken.

Interviewer: Ja beim letzten Gruppengespräch hast'e ja auch schon gesagt: "Heino bist'e jetzt heute als Gruppensprecher hier ...

Alex: [Parallel, unverständlich].

Interviewer: ... oder als Vorarbeiter?" Hhm.

20 **Alex:** Weil man das doch mehr oder weniger schlecht trennen kann. Und dann haben se gesagt, ich sollte das machen, und ich habe gesagt: "Nee." Ich würd mich wieder so aufregen, mein Zucker-, das ist für meine Gesundheit ist das nicht in Ordnung. [lauter:] Würd mich ja einsetzen.

Interviewer: Hhm.

25 **Alex:** Aber ich kann es nicht mehr, ich mach es nicht mehr. Die paar Jahre, die ich

¹ Alex, Interview 50, S. 12/1-13/30.

noch arbeite, brauch ich den Streß nicht mehr. Ich will jetzt 'n bißchen ruhiger leben.

Interviewer: *Wo wäre denn der Streß entstanden?*

Alex: *Ja, es gibt ja/*

Interviewer: *Wenn du Gruppensprecher gewesen wärst/*

30 **Alex:** *Es gibt ja mal Streitereien. Also dann würde ja Gruppensprecher und-, und äh Vorarbeiter-, würden se zu mir kommen. Und ich hätte-, oder würde es versuchen, wieder durchzusetzen.*

Interviewer: *Gegenüber dem Vorarbeiter?*

35 **Alex:** *Ja, dann würde das Streitereien geben. So ist er eins in einer Person, [leise lachend:] muß er es mit sich ausboxen. Obwohl er ist ja in erster Linie Gruppenarbeit-, äh Grup-, äh Vorarbeiter.*

Interviewer: *Ja.*

Alex: *Gruppensprecher ist er nicht. Er fühlt sich ja bestätigt. Aber er sagte auch: "Wenn ihr mich wählt, ja, ist ja nur für 'n halbes Jahr."*

40 **Interviewer:** *Ja.*

Alex: *Weil ich gesagt habe: "Ich möchte nicht-", Jan wollte das machen dann, haben wir gesagt: "Na gut, dann-", [betont:] war ja Jan auch schon wieder 'n bißchen beleidigt, er wollte das machen, "Mensch", ich sag, "dann laß mal Heino. Wenn er sagt für 'n halbes Jahr, kann er dich ja einarbeiten."*

45 **Interviewer:** *Hhm.*

Alex: [Pause]. *Er muß ja auch-, viele Dinge muß er kennen. Auch-, äh in der Verwaltung einige Wege. Die kommen ja auf 'n Gruppensprecher auch mal drauf zu.*

Interviewer: *Hhm.*

50 **Alex:** *Und das wollte er ihm ja zeigen. Ob-, beziehungsweise Jan nachher-, zur Selbständigkeit, daß er mal 'n, äh, 'n paar Worte sagt. Er muß ja denn die Gruppenversammlung leiten.*

Interviewer: *Hhm.*

55 **Alex:** *Äh, hab ich ihm auch gesagt, ich sag: "Jan", sag ich, "das trau ich dir nicht zu. Wart' erstmal ab, mach das-, laß Heino 'n paar mal machen, dann kannst du ja mal selbständig werden, mal erzählen."*

Interviewer: *Hhm.*

Alex: *Ja? Die Gruppenbesprechung. Und dann ergibt es sich halt. Ja bloß, er läßt ihn ja auch gar nicht ran.*

Interviewer: *Heino läßt Jan gar nicht ran.*

60 **Alex:** *Ja.*

Interviewer: *Das heißt, er arbeitet ihn nicht ein.*

Alex: *Nee.*

Interviewer: *Hhm.*

65 **Alex:** [Pause] *Und das ist ja auch, was ich nicht verstehe. Und das halbe Jahr ist nun schon um.*

Interviewer: *Hhm. Gibt's denn da von eurer Seite aus 'ne Initiative irgendwie zu sagen: "Hier jetzt"/ [Tür geht auf: Oh, darf ich mal kopieren, ja?]*

70 **Interviewer:** *Das würde sehr schlecht passen im Augenblick. [Tür zu]. Ich schließ hier gleich ab, gleich ist Feierabend [lacht]. Gibt's denn da von euch aus 'ne Initiative, also daß jemand anderes mal Gruppensprecher wird?*

Alex: *Jetzt glaube ich kaum noch.*

Interviewer: *Hhm. Jetzt ist es eingefahren.*

Alex: *Es ist eingefahren, und Jan sagt: "Bei mir nicht mehr."*

Zu Beginn der Textsequenz erkundigt sich der Interviewer, welche Aufgaben "Heino denn als Gruppensprecher" habe und worin sie sich von denen des Vorarbeiters unterscheiden würden (Zeilen 1 f.). Aber Alex ignoriert die Frage und beginnt statt dessen eine Situation zu schildern, die sich kurz vor der Einführung von Gruppenarbeit ereignet hat. Heino habe gesagt, daß der Abtei-

lungsleiter ("*Rupert*") zufrieden wäre, "*wenn wir ihn*", also die Gruppe den Vorarbeiter, "*zum Gruppensprecher machen würden*" (Zeilen 3-8). Nach dieser Beschreibung muß es zwischen Vorarbeiter und Abteilungsleiter ein Gespräch gegeben haben, bei dem es um die Besetzung der Gruppensprecherfunktion gegangen ist. Beide müssen dabei zu dem Ergebnis gekommen sein, daß Heino die Funktionen des Vorarbeiters und des Gruppensprechers übernehmen soll. Die Haltung des Abteilungsleiters wird anhand des Textes deutlich. Daß er diese Aussage dem Kern nach so getroffen haben muß, erklärt sich dadurch, daß Heino, hätte er sie fingiert, ein sehr großes Risiko eingehen würde. Zwischen Gruppe und Abteilungsleiter besteht ein sehr enges, fast freundschaftliches Verhältnis - daß Alex ihn duzt und den "liebvollen" Spitznamen des Vorgesetzten benutzt, weist darauf hin - und wenn Heino die Meinung des Abteilungsleiters falsch zitiert hätte, würde dieser Versuch, seine Ausgangsposition für die anstehende Gruppensprecherwahl zu verbessern, sehr wahrscheinlich in einem Gespräch mit dem Abteilungsleiter zur Sprache kommen. Die Motive des Vorgesetzten können wir anhand der Textpassage nicht klären, aber es bieten sich eine Vielzahl von plausiblen Möglichkeiten an: Vermeidung von Konflikten zwischen Vorarbeiter und Gruppensprecher, Zweifel an der Fähigkeit der Gruppe, diese Funktion zu bekleiden, Stärkung der Vorarbeiterposition, damit dieser die Einführung der Gruppenarbeit nicht blockiert usw.

Und auch Heino scheint Interesse an diesem Amt zu haben, denn sonst würde er seine Person erst gar nicht in die Diskussion bringen. Auf seine Motivation kommen wir später bei besserer Materiallage zurück.

Der Zeitpunkt sowie die Art und Weise von Heinos Initiative zeugen von strategischem Geschick. Noch bevor die zukünftige Gruppe einen eigenen Kandidaten für den Posten aufgestellt hat, wird der Wunsch der Vorgesetzten lanciert. Damit ist zunächst einmal eine Situation geschaffen, an der sich die Beschäftigten abarbeiten müssen. Gleichzeitig stellt sie lediglich einen Wunsch und keine Anweisung dar, wodurch das Recht der Gruppe zur Selbstorganisation erhalten bleibt.

Wie wir weiter erfahren, "*waren se erst dagegen, unsere Kollegen*" (Zeile 10). Zwar habe dieses Ergebnis "*keiner Heino gesagt, aber innerhalb der Gruppe haben wir uns dann unterhalten*" (Zeilen 10 ff.). Offenbar hat es ein Gespräch "*innerhalb der Gruppe*" gegeben, bei dem Heino nicht anwesend war. Alex definiert durch diese Formulierung den Begriff "Gruppe" - und Heino gehört eindeutig nicht dazu. Heino, der als Vorarbeiter sowieso schon eine Sonderrolle hat, soll als Gruppensprecher die Interessen einer Gruppe vertreten, die ihn selbst nicht als Mitglied sieht. Eine verfahrenere Situation und eine kaum lösbar erscheinende Aufgabe.

Und ein weiteres Detail fällt an Alex' Beschreibung auf: Statt "wir waren dagegen" formuliert er: "*Waren se erst dagegen, unsere Kollegen*", womit er sich selbst zunächst einmal ausschließt. Warum er das tut, können wir hier noch nicht klären. Unklar bleibt auch die Wortwahl: Wieso spricht Alex nicht von "den" oder "seinen", sondern von "*unseren*" Kollegen? Mit wem setzt er sich hier gleich, indem er sich von den übrigen Gruppenmitgliedern abgrenzt? Auch auf diese Fragen werden wir noch zurückkommen. Gesichert ist, daß durch das "*waren se erst dagegen*" ein späterer Sinneswandel angekündigt wird.

Anschließend erkundigt sich der Interviewer, wieso die Gruppe Heino als Gruppensprecher zunächst ablehnte (Zeile 12). "*Ja Gruppensprecher, Vorarbeiter, das kannst'e kaum trennen*" (Zeile 13, ähnlich Zeile 20), lautet die Antwort. In Alex' Wahrnehmung stellt augenscheinlich nicht die gleichzeitige Existenz eines Gruppensprechers und eines Vorarbeiters oder eine inhaltliche Aufgabentrennung das Problem dar. Beide Funktionen sind jedoch mit unterschiedlichen Rollen verknüpft: Der Gruppensprecher ist der Interessenvertreter der Gruppenmitglieder, der Vorarbeiter der des Unternehmens. Dadurch bedingt, sind Konflikte nicht immer auszuschließen. Die Austragung dieses Interessenkonfliktes wird durch die Personalunion der Öffentlichkeit entzogen und zu einer Angelegenheit Heinos. Deshalb "*fopp(t)*" ihn Alex immer wieder und erwartet, daß er "*das doch auch mal merken*" müsse (Zeile 14 f.). "*Bist'e jetzt heute als Gruppensprecher hier*

oder als *Vorarbeiter*", diese von Alex im letzten Gruppengespräch gestellte Frage, die hier vom Interviewer erinnert wird, zielt nicht auf inhaltliche Aufgaben oder Zuständigkeiten, sondern ausschließlich auf den Interessenkonflikt. Sie dokumentiert die diffuse Situation und zeigt, daß sich die Gruppe vergewissern muß, wessen Interessen Heino jeweils vertritt.

Alex bisherige Ausführungen lassen den Rückschluß zu, daß er die Personalunion inzwischen ablehnt. Auffällig ist, daß er diese Kritik nicht offen in einem Gruppengespräch anspricht, sondern daß er Heino "foppt" oder von ihm erwartet, die Problematik der Situation zu erkennen und eine Veränderung herbeizuführen.

Kehren wir zurück zu den Ereignissen, die Heino letztlich den Gruppensprecherposten eingebracht haben. Nachdem ihn die Gruppe zunächst abgelehnt habe, hätten die Gruppenmitglieder gesagt, daß Alex "*das machen*" solle (Zeile 21). Dieser hat jedoch abgelehnt, denn er "*würd sich wieder so aufregen*", und das wäre für seine Gesundheit "*nicht in Ordnung*" gewesen (Zeilen 21 ff.). Alex schildert die Ereignisse, die sich abspielen würden, hätte er die Funktion des Gruppensprechers übernommen: Die Kollegen "*würden ... zu mir kommen*", und er "*würde es versuchen*" - deren Anliegen - "*wieder durchzusetzen*", wodurch "*mal Streitereien*" zwischen Gruppensprecher und Vorarbeiter entstehen würden. Und da Alex "*jetzt 'n bißchen ruhiger leben*" wolle, habe er die Funktionsübernahme abgelehnt (Zeilen 25-31). Für das weitere Verständnis der Textpassage ist von Bedeutung, daß Alex ausschließlich gesundheitliche Gründe geltend macht (er ist Diabetiker), um die Gruppensprecherfunktion abzulehnen. Er hat keine Bedenken, was seine aufgabenbezogenen Qualifikation als Gruppensprecher angeht und hält sich auch bei potentiellen Konflikten mit dem Vorarbeiter scheinbar für den kompetentesten Vertreter der Gruppeninteressen. Durch seine Selbstwahrnehmung - er hält sich für kompetent genug, Gruppensprecher zu werden - grenzt er sich aber, wie wir noch sehen werden, von den restlichen Gruppenmitgliedern ab. Was seine Führungsfähigkeiten betrifft, stellt er sich mit Heino auf eine Stufe, und so liegt es nahe, daß er sich mit dessen Stellung in der Hierarchie identifiziert, wenn er von "*unseren Kollegen*" spricht (Zeile 10). Der Verweis auf seine Zucker-Erkrankung stellt in der Argumentation eine Entlastungsstrategie dar, denn mit einer Funktionsübernahme wäre die Verantwortung - und die damit verbundene Belastung (Aufregung) - institutionell auf seine Person übertragen. Alex wäre immer Beteiligter, während er, wenn jemand anderes Gruppensprecher werden würde, eher im Hintergrund, als informeller Führer, agieren könnte. Außerdem hätte er die Möglichkeit, seine Aktivitäten von seinem aktuellen Gesundheitszustand abhängig zu machen und auf Themen zu beschränken, die ihm besonders wichtig erscheinen.

Das vorweggenommene Ergebnis der Entscheidungsfindung ist, daß nun Heino "*eins in einer Person*" ist und es "*mit sich ausboxen muß*" (Zeile 35 f.). Diese Alternative ist für Alex nicht ideal, denn Heino ist "*in erster Linie ... Vorarbeiter*" und nicht Gruppensprecher, allerdings scheint er sie günstiger zu bewerten als ein eigenes Engagement (Zeilen 36 ff.).

Exkurs: Die Vor- und Nachteile der Personalunion

An dieser Stelle wurde in der Interpretationrunde über die strategischen Vor- und Nachteile der Personalunion von Gruppensprecher und Vorarbeiter diskutiert.

Zunächst kann man behaupten, daß die strukturelle Interessendivergenz der beiden Rollen nicht grundsätzlich ein Nachteil für die Gruppe sein muß. Im geschilderten Fall hängt dieses im wesentlichen damit zusammen, daß sich Heino eher als Vorarbeiter versteht. Diese Behauptung wird durch die Konstruktion eines Gegenbeispiels deutlicher. Wenn man sich vorstellt, daß der Vorarbeiter gleichzeitig ein engagiertes Gewerkschaftsmitglied wäre, das sich nachhaltig für die Interessen der Kollegen einsetzt, wäre es für die Gruppe sicherlich nicht nachteilig, diesen zum Gruppensprecher zu wählen. Fraglich wäre dagegen, ob die Unternehmensleitung einer solchen Regelung zustimmen würde.

Da sich Heino aber im wesentlichen als Vorgesetzter sieht, bestehen durch die Personalunion

Nachteile für die Gruppe. So ist es für sie unmöglich, ein Problem mit dem Gruppensprecher zu beraten, ohne daß der Vorarbeiter Informationen erhält, die nicht für ihn bestimmt sind. Des weiteren verliert die Gruppe die Kontrollmöglichkeit über problematische Entscheidungen. Würde es zwei Funktionsträger geben, wäre bei der Konfliktaustragung die Öffentlichkeit garantiert. Für die Gruppe bleibt dabei die Vorgehensweise und das Verhalten des eigenen Vertreters einsehbar und kontrollierbar, wodurch er auch seine Legitimation erhält. Bei der Personalunion dagegen *“muß er es mit sich selbst ausboxen”*, d.h., die Konfliktaustragung ist in die Person verlagert. Wie eine Entscheidung zustande kommt und welche der beiden Funktionen hierbei ausschlaggebend war, ist für die Gruppe nicht mehr nachzuvollziehen. Dabei droht die Gefahr, daß anstatt der inhaltlichen Interessengegensätze zwischen Gruppe und Vorgesetzten nur noch über die Person des Vorarbeiters/Gruppensprechers gestritten wird, ob und für wen er parteiisch ist. Bei dieser Konstruktion ist die Gruppe quasi permanent gefordert, die Rolle ihres Sprechers selbst zu übernehmen und die Resultate ihrer Anträge an ihn zu überprüfen. Die Gruppenmitglieder können sich nicht aus der Verantwortung nehmen, wie es häufig genug durch das Delegationsprinzip geschieht. Das Verfahren ist mit erheblichen Anforderungen verbunden, was die Frage rechtfertigt, ob eine Gruppe ihnen auf Dauer gerecht werden kann.

Auf der anderen Seite bietet die Personalunion durchaus auch Vorteile für die Gruppe. Da der Vorarbeiter/Gruppensprecher die Probleme *“mit sich ausboxen”* muß, ist die Gruppe zunächst einmal entlastet, denn sie muß in diesen Konflikt nicht eingreifen. Zudem schützt die Personalunion auch davor, daß Konflikte eskalieren. Da der Inhaber der Doppelfunktion immer **beiden** Rollenanforderungen gerecht werden muß, hat sich die Gruppe einen Teil des Vorgesetzten *“gekauft”*, denn dieser muß auch die Gruppensprecherposition in seinen Entscheidungen mit berücksichtigen. Dieses Argument kann besonders bei der Einführung von Gruppenarbeit an Gewicht gewinnen, wenn ein unerfahrener, schwacher Gruppensprecher mit einem starken Vorarbeiter konfrontiert wird. Außerdem behält die Gruppe die Möglichkeit, den Vorarbeiter/Gruppensprecher speziell auf seine Gruppensprecherfunktion hin anzusprechen. Diese Möglichkeit kann bei gegensätzlichen Positionen durchaus vorteilhaft sein. Die Gruppe diskutiert nicht die Ausgangslage eines Konfliktes, bei der Vorarbeiter- und Gruppeninteressen noch trennscharf gegenüberstehen, sondern man schaltet sich erst bei der Auseinandersetzung über den Kompromiß ein, den der Vorarbeiter/Gruppensprecher *“mit sich ausgeboxt”* hat. Dabei besteht die Chance, günstigere Ergebnisse zu erzielen als bei einer Auseinandersetzung um die Grundpositionen.

Wenn die Personalunion also durchaus auch Vorteile beinhaltet, so bleibt weiterhin unklar, wie Heino Gruppensprecher geworden ist und warum er die Funktion auch noch während unserer Untersuchung innehatte. Der weitere Text gibt darüber Aufschluß. Heino habe vor seiner Wahl auch gesagt: *“Wenn ihr mich wählt, ja, ist ja nur für ´n halbes Jahr”* (Zeilen 39 f.). Diese Aussage, die im *“Wahlkampf”* (vgl. auch die Eingangsszene) den Charakter eines Wahlversprechens annimmt, läßt schließlich die Stimmung zugunsten Heinos umschlagen. Nachdem Alex die Funktionsübernahme abgelehnt hatte, habe sich Jan bereit erklärt, Gruppensprecher zu werden. Die sich anschließende Beschreibung lebt von ihrer großen Dynamik. Alex spielt die einzelnen Rollen der Beteiligten, indem er die direkte Rede verwendet, er springt in der Chronologie der Ereignisse, bricht immer wieder ab. Obwohl er in Zeile 43 sagt, *“haben wir gesagt”*, wird im folgenden deutlich, daß es Alex ist, der den Prozeß im wesentlichen beeinflusst.

Er ist der Meinung, daß Jan für diese Funktion nicht ausreichend qualifiziert ist. Da wären *“in der Verwaltung einige Wege”* (Zeilen 47 f.), und außerdem *“muß (er) ja denn die Gruppenversammlung leiten* (Zeilen 52 f.). *“Jan”*, habe Alex gesagt, *“das traue ich dir nicht zu”* (Zeilen 55 f.). Für Jan muß diese Situation eine doppelte Kränkung bedeutet haben. Die Gruppe honoriert nicht, daß er in die Bresche springt, die dadurch entstanden ist, daß sich Alex weigert, den Posten zu übernehmen. Hinzu kommt, daß man seine Fähigkeiten in Frage stellt. Und auch für Alex ist diese Situation sehr schwierig, denn er will verhindern, daß Jan Gruppensprecher wird,

ohne ihn dabei zu verletzen. Dieses Unterfangen gelingt ihm nicht vollständig, denn *“Jan war auch schon wieder ´n bißchen beleidigt”* (Zeilen 43 f.), aber die sechsmonatige Amtszeit Heinos stellt scheinbar einen tragfähigen Kompromiß dar. *“Mensch”,* habe Alex zu Jan gesagt, *“dann laß mal Heino. Wenn er sagt für ´n halbes Jahr, kann er dich ja einarbeiten”* (Zeilen 44 f.). Am Ende dieser Entwicklung würde *“es sich halt (ergeben)”*, man kann ergänzen: *“daß Jan in die Rolle des Gruppensprechers hineinwächst”* (Zeile 59). Für alle Beteiligten stellt dieses Verfahren einen gangbaren Weg dar. Heino, der augenscheinlich alles daran setzt, Gruppensprecher zu werden, hat dieses Ziel zunächst für sechs Monate erreicht. Jan ist zwar *“´n bißchen beleidigt”,* kann aber in Zukunft erwarten, daß ihn Heino einarbeitet und er nach einem halben Jahr die Funktion übernimmt. Und auch Alex kann mit der gefundenen Lösung zunächst zufrieden sein. Betrachten wir seine Liste der Spitzenkandidaten für den Posten des Gruppensprechers, so finden wir ihn selbst auf dem ersten Platz, vorausgesetzt, man bezieht lediglich die erforderlichen Qualifikationen mit ein und vernachlässigt seinen Gesundheitszustand.¹ Ein unbefristet gewählter Heino wäre wegen der Interessendivergenz eine der schlechtesten Varianten. Das gleiche gilt für Jan, wenn er nicht qualifiziert wird, denn er würde vermutlich gegen Heino nicht bestehen können, es sei denn, Alex würde ihn permanent unterstützen. Erst wenn er *“mal selbständig”* geworden sei, würde er eine wirkliche Alternative zu Alex als Gruppensprecher abgeben. So wählt man, befristet für sechs Monate, das offenbar kleinere Übel und macht den Vorarbeiter zum Gruppensprecher.

Es bleibt unklar, durch welchen formalen Akt Heino zum Gruppensprecher wurde. Gab es eine Wahl (ohne Gegenkandidaten), wurde er bestimmt oder ließ man ihn einfach gewähren? Faßt man Alex' bisherige Schilderungen zusammen, so zeichnet er ein Bild, in dem Heino erhebliche Aktivitäten entwickelt hat, um schließlich die Gruppensprecherfunktion zu erhalten. Zunächst gibt es ein Gespräch zwischen ihm und dem Abteilungsleiter, dann lanciert er den Vorgesetztenwunsch in der Gruppe, anschließend weist er auf die begrenzte Amtszeit hin,² und letztlich verabredet man, daß Jan von Heino eingearbeitet werden wird. Nachdem Heino das Amt übernommen hatte, machte er jedoch keine Anstalten, seine Versprechen einzuhalten. *“Er läßt ihn ja auch gar nicht ran”,* formuliert Alex, und durch die Nachfrage des Interviewers wird deutlich, daß Heino Jan nicht eingearbeitet hat (Zeilen 59 ff.). Das sei es auch, was Alex *“nicht verstehe”,* zumal *“das halbe Jahr ... nun schon um”* sei (Zeilen 66 f.). Aus Alex' subjektiver Sicht ist Heino allein für die augenblickliche Situation verantwortlich, denn er hat die Absprachen nicht eingehalten. Die Verständnislosigkeit, die Alex zum Ausdruck bringt, überrascht, wenn man bedenkt, welches Motiv Heino haben könnte, einen Gruppensprecher auszubilden. Vorarbeiter und Gruppensprecher sind potentielle Konkurrenten um Zuständigkeiten, um Anerkennung und um Einfluß. Sie sind auch Kontrahenten bei Konflikten, und es besteht die Gefahr, daß ein kompetenter Gruppensprecher den Vorarbeiter ersetzen könnte. Wie es scheint, stellt die mit der Personalunion verknüpfte Interessendivergenz für Heino das kleinere Übel und somit ebenfalls kein Motiv dar, an der Situation etwas zu verändern. Alex' Verständnislosigkeit, aber auch die hochemotionale Schilderung der Szene, als es galt, Jans Bewerbung zu verhindern (Zeile 42 ff.), bewerten wir als Anzeichen dafür, daß Alex seine eigene Verantwortung für den Lauf der Dinge entweder nicht wahrnimmt oder ablehnt. Daß Heino Gruppensprecher werden konnte, beruht zum einen auf einer krassen Fehleinschätzung seines zukünftigen Verhaltens durch Alex. Zum anderen hat Alex Jan in der Bewerbungssituation in einer Art und Weise demontiert, wie es Heino mit einem Konkurrenten kaum gründlicher hätte tun können. In beiden Situationen hat sich Alex mit seiner Überzeugung gegen die anderen Gruppenmitglieder durchgesetzt, denn die *“waren ... erst dagegen”* (Zeile 10), was für seine (informelle) Macht und seine Anerkennung spricht. Neben Heino, Jan und Alex spielen die Gruppenmitglieder allenfalls die Rolle von Komparsen. Wenn Alex

¹ Wie er in dem Konflikt um den Gruppensprecherposten vermittelt hat, unterstützt durchaus diese Überzeugung.

² Hierbei bleibt unklar, ob es für die Dauer der Amtszeit eine feste Regelung gibt, die auch der Gruppe bekannt war, oder ob es sich um ein Angebot Heinos handelte.

bei der Entscheidungsfindung durchaus als "Machtpromotor" fungiert hat, so hat er diese, sich selbst auferlegte Rolle nicht konsequent zu Ende geführt. Gemeinsam mit Jan und den anderen Gruppenmitgliedern hätte durchaus die Chance bestanden, Heino die Erfüllung seiner Zusagen abzurufen. In diese Richtung gab es jedoch innerhalb der ersten sechs Monate keinerlei Aktivität. Alex "foppt" Heino hin und wieder und erwartet, daß "er ... *das auch mal merken*" muß (Zeilen 14 ff.). Alex leugnet damit seine eigene Verantwortung und die der Gruppenmitglieder. Inzwischen glaubt er "*kaum noch*", daß es von Seiten der Gruppe eine Initiative geben könnte, "*daß jemand anderes mal Gruppensprecher wird*" (Zeilen 68 ff.). Die Situation sei "*eingefahren und Jan sagt: 'Bei mir nicht mehr'*" (Zeile 75). Die Bewerbung um die Gruppensprecherfunktion war für Jan nicht nur mit einer doppelten Kränkung verbunden,¹ als drittes kommt hinzu, daß sich offenbar niemand dafür eingesetzt hat, daß er wirklich qualifiziert wird. Er zieht daraus die Konsequenz und steht für das Amt nicht mehr zur Verfügung. Auf dem Weg, der für alle gangbar erschien, sind alle bis auf Heino auf der Strecke geblieben. Die "schweigende Masse" der Gruppenmitglieder ist mit einem Gruppensprecher konfrontiert, den sie ursprünglich nicht wollte. Jan hat sich zurückgezogen, denn sein Ziel, qualifiziert zu werden und anschließend die Funktion zu übernehmen, ist nicht unterstützt worden. Und Alex' Ideallösung, Heinos sechsmonatige Amtszeit und seine anschließende Ablösung durch einen gut qualifizierten Jan, ist ebenfalls nicht zu realisieren. De facto ist eine Veränderung unmöglich, aber nicht, weil "*es ... eingefahren*" ist (Zeile 75). Selbst wenn Heino die Problematik der Interessendivergenz "*auch mal merken*" würde, wäre man in der gleichen Situation wie ganz am Anfang: Es gibt keine Alternative zu ihm, denn kein Gruppenmitglied ist für die Gruppensprecherfunktion qualifiziert und bereit, sie zu übernehmen. Im Grunde hat sich die Ausgangslage sogar verschlechtert, denn der scheinbar einzig erfolgversprechende Kandidat (Jan) hat bereits sein Desinteresse bekundet.²

¹ Wir haben oben bereits die fehlende Anerkennung seines Engagements und den Zweifel an seiner Kompetenz genannt.

² Erst jetzt wird verständlich, was Alex damit meint, wenn er über Heino sagt: "*Er fühlt sich ja bestätigt*" (Zeile 39). Heinos Sonderposition als Vorarbeiter erfährt eine Stärkung, da ihm auch noch die Gruppensprecherfunktion übertragen wird. Diese Variante, die sowohl von ihm als auch vom Abteilungsleiter von Anfang an favorisiert wurde, bestätigt die Gruppe, indem sie passiv bleibt und keine Alternative zu Heino bieten kann.

Schluß

Das prekäre Verhältnis zwischen innovativen Gruppenarbeitskonzepten und restriktiven Rahmenbedingungen

(Edzard Niemeyer)

Unsere Fallstudien in der niedersächsischen Autoproduktion (Rohbau, Spritzgießerei, Frontend-Fertigung und Fahrzeug-Endmontage) und in der Zuliefererindustrie (Airbagdeckel-Fertigung) zeigen eine Entwicklung von Gruppenarbeit, die überwiegend Anfang der 90er Jahre recht vielversprechend begonnen hatte, mittlerweile aber vielfach an Schwung verloren hat, ja teilweise sogar zu einer Retraditionalisierung der Produktionsarbeit geführt hat.

Das Gestaltungskonzept: Selbstorganisierte Gruppenarbeit

Im Automobilkonzern, dem vier unserer Fallstudien entstammen, startet die Einführung von Gruppenarbeit Anfang der 90er Jahre mit einem strukturinnovativen Konzept der Selbstorganisation. Mit dem Ziel, sowohl wirtschaftlich zu wirken als auch die Arbeitsbedingungen zu verbessern, wird den Gruppen ein ganzheitliches Aufgabenfeld zugewiesen und eine egalitäre Selbstorganisation eingerichtet.

Der Konzern begann in verschiedenen Werksteilen, dieses partizipative Gruppenkonzept Anfang der 90er Jahre in einer Phase der Prosperität umzusetzen. Vor dem Hintergrund der anhaltenden Japan-Diskussion der 80er Jahre war es ein Versuch, die hochbürokratische Betriebsorganisation durch neue flexible Formen der Arbeitsorganisation auf dem Shop-Floor zu lockern und die im Vergleich zu japanischen Betrieben unzureichende Qualität und Produktivität der Produktion nachhaltig zu steigern. Die Gruppenprojekte wurden in dieser Zeit vergleichsweise großzügig mit Ressourcen ausgestattet: Zusätzliches Personal und Ausbildungsmöglichkeiten außerhalb der Arbeitszeit halfen, die für die Rotation der Plätze notwendigen Qualifikationen leichter zu erwerben, es gab ausreichend Zeit für regelmäßige Gruppengespräche, in einzelnen Bereichen wurden sogar extra Poolteams als Ersatzpersonal für Gruppengespräche während der Arbeit vorgehalten.

Umfassende Reorganisation als Antwort auf die Krise im Konzern: Gruppenarbeit in der Nebenrolle

Die scharfe Absatz- und Rentabilitätskrise der westdeutschen Autoindustrie 1992/93 veranlaßte den Konzern zur tiefgreifenden Reorganisation seiner hochbürokratischen Strukturen. Das Management setzte im Konsens mit der Interessenvertretung eine an die Wurzeln der überkommenen fordistischen Organisation gehende Veränderungsdynamik in Gang, die auf mehreren Ebenen und mit einer Vielzahl an Modernisierungsprojekten die verlorene Wettbewerbsfähigkeit durch Kostensenkung und bessere Steuerungsfähigkeit der inneren Organisation wiederherzustellen suchte: Neben der Neuordnung der Zulieferkette mit neuer Sourcing-Strategie und Just-In-Time-Logistik gehören dazu insbesondere die Plattformstrategie, der Einsatz von KVP als Strategie der Fertigungsoptimierung unter Beteiligung von Arbeitern und eine Dezentralisierung der Unternehmensorganisation durch Umstellung auf Cost-Center und internen Wettbewerb um Aufträge und Investitionen.

Selbstorganisierter Gruppenarbeit kommt in dieser umfassenden Reorganisation nach der Krise der Stellenwert eines Bausteins im Rahmen von Dezentralisierung zu, doch weist ihr das

Management keine bedeutende Rolle bei der Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit zu, eindeutige Priorität haben die anderen Modernisierungsprojekte. Doch nicht nur für das Management ist die Einführung von nicht bloß modifiziert-tayloristischer Gruppenarbeit in den Hintergrund getreten. Auch die betriebliche Interessenvertretung, der starke Protagonist für Selbstorganisation in der Vergangenheit, hat sich in der Krise erfolgreich anderen Politikfeldern (Beschäftigungspakt, Altersteilzeit) zugewandt und die betriebliche Umsetzung von strukturinnovativer Gruppenarbeit aus dem Blick verloren. Derart ohne mächtige Befürworter in zentralen Instanzen bleibt die arbeitspolitische Umsetzung des selbstorganisierten Gruppenkonzepts gegenwärtig ausschließlich auf die spezifische Situation vor Ort verwiesen - auf die mehr oder minder günstigen Rahmenbedingungen des jeweiligen Cost-Centers und auf die Zufälle der mikropolitischen Konstellation aus mittlerem Management, Meistern, lokalem Betriebsrat und den jeweiligen Arbeitsgruppen. Rechnet man die seit der Krise deutlich knapperen Ressourcen an Personal und an Zeitspielräumen hinzu, so haben sich seit Mitte der 90er Jahre die Bedingungen für innovative Gruppenarbeitsprojekte deutlich verschlechtert.

Verschlechterung der betrieblichen Rahmenbedingungen

- Verengung der Gestaltungsspielräume für partizipative Gruppenarbeit

Diese Tendenz kommt in unseren Fallstudien klar zum Ausdruck. Die Unternehmen und Unternehmensteile, die wir in die Untersuchung einbezogen haben, sind ursprünglich angetreten, ein selbstorganisiertes Konzept von Gruppenarbeit umzusetzen. An diesem ehrgeizigen Ziel gemessen sind die meisten gescheitert. Von den insgesamt fünf untersuchten Gruppenprojekten (mit je zwei schichtversetzten Arbeitsgruppen) haben lediglich zwei (SG und AD) ihr partizipatives Ausgangsmodell bis heute einigermaßen durchhalten können. Zwei weitere Projekte (MO und RB) sind im Laufe der Zeit in ihren Handlungsmöglichkeiten stark beschnitten worden und ein Projekt (FE) ist schlicht auf das Niveau von flexiblem Taylorismus reduziert worden. D.h. der anfängliche organisationsinnovative Impuls wurde nur selten dauerhaft umgesetzt, es mangelt vielen betrieblichen Organisationsvorhaben an Nachhaltigkeit. Unsere Untersuchungsergebnisse stützen – in dieser Allgemeinheit – daher weitgehend die in der neueren arbeitspolitischen Diskussion formulierte These einer Retraditionalisierung von Produktionsarbeit im Zuge des gegenwärtigen Rationalisierungsprozesses. Dies gilt besonders für die Bereiche, in denen prinzipiell tayloristische Fertigungssysteme mit einer typischen Anhäufung von Banalfunktionen bei der Reorganisation beibehalten worden sind. In unseren Fallstudien sind das die handarbeitsintensiven Montagelinien und die manuellen Restarbeitsplätze an automatisierten Schweißstraßen. Wichtige Ausnahmen mit immer noch innovativen Potentialen finden wir in komplexen, bandenkoppelten Fertigungssystemen (im Falle von SG mit Anteilen an Gewährleistungsarbeit) und in der Zuliefererindustrie (AD).

Eine naheliegende Schlußfolgerung könnte daher sein, daß Gruppenarbeit kein geeignetes Konzept für taylorisierte Fließfertigungssysteme ist, wie wir sie vor allem in den Endmontagelinien finden. Doch auch ein höherer Technisierungsgrad garantiert nicht schon per se eine andere Entwicklung, wie das Beispiel aus der weitgehend automatisierten Schweißstraße im Rohbau zeigt. Wir vertreten demgegenüber die These, daß die Chancen für selbstorganisierte Gruppenarbeit in tayloristisch geprägten Produktionsbereichen zwar schlechter sind als in bandenkoppelten Fertigungssystemen, sie aber dennoch existieren. Der Erfolg von Gruppenarbeit ist abhängig von verschiedenen betrieblichen Rahmenbedingungen, die sich gegenseitig beeinflussen:

S Förderung durch das Management, Unternehmenskultur

Bei vielen Managern hat – durchaus konform mit der seit Mitte der 90er Jahre im untersuchten Konzern insgesamt geringeren strategischen Bedeutung von selbstorganisierter Gruppenarbeit – das Gruppenarbeitsprojekt an Eigengewicht verloren. Nun selbstverantwortlich für die Kosten

und Erträge ihres Centers kürzen sie die bisherigen Personal- und Zeitressourcen der Gruppen und greifen in einigen Fällen massiv in die Selbstorganisation ein – sie höhlen damit die vereinbarten Instrumente der Gruppenarbeit aus. Weil die Gruppen somit die ihnen übertragenen Selbststeuerungsaufgaben nur unvollkommen erfüllen können, fallen Disposition und Planung wie im traditionellen Arbeitsmodell wieder den unteren Vorgesetzten zu. Die implementierten Formen von Gruppenarbeit erweisen sich damit als labile Konstruktion, die schnell zu Fall kommt, wenn etwa einflußreiche Manager wechseln oder ihr Konzept ändern. "Der Fisch stinkt vom Kopf her", wissen die Arbeiter und Arbeiterinnen. Sie klagen die Unterstützung vor allem der oberen Führungskräfte ein. Dies betrifft den Führungsstil, die Bereitstellung von Ressourcen und die Unterstützung bei Problemen mit Vorgesetzten und innerhalb der Gruppe. Wer Verantwortung an die Beschäftigten delegieren will, muß sie auch als Partner ernst nehmen.

S *Ressourcen der Selbstorganisation*

Dort, wo keine Ressourcen für die Selbststeuerung zur Verfügung gestellt werden, kann Gruppenarbeit nicht funktionieren. Manche Manager und Vorgesetzte vor Ort glauben, daß auf Gruppengespräche weitgehend verzichtet werden kann und Gruppensprecher eher Vorarbeiter sein sollten. Im Sinne selbstorganisierter Gruppenarbeit – also dem Konzept, an dem sich alle unsere Untersuchungsbereiche messen lassen müssen – ist damit die Nutzung der Selbststeuerungspotentiale von Arbeitsgruppen zum Scheitern verurteilt. Im engen Zeitkorsett der alltäglichen Arbeit lassen sich keine Konflikte austragen, keine Problemlösungsskizzen entwerfen, keine kontinuierlichen Verbesserungsprozesse initiieren, keine Kunden-/Lieferantenbeziehungen optimieren, keine Personalprobleme mit Nachbargruppen lösen und keine Qualitätsfragen diskutieren. Selbst die Arbeitseinteilung und die Urlaubsplanung können ohne Zeitressourcen nur dann zum Abschluß gebracht werden, wenn sich alle weitgehend einig sind und deshalb keine Kommunikationszeit benötigen. Ohne Ressourcen für die Selbstorganisation sind letztlich keine Innovationen der alten Strukturen möglich, und die so gebeutelten Arbeitsgruppen tendieren zum Rückfall in tayloristische und hierarchische Formen der Arbeitsorganisation.

In mehreren der von uns betrachteten Fälle werden die Ressourcen der Selbstorganisation schleichend ausgehöhlt. Gruppengespräche bedürfen z.B. der Genehmigung durch die Vorgesetzten, die teilweise auch Einfluß auf die Tagesordnung nehmen dürfen (MO, FE, RB). Mit der Begründung "Produktion geht vor" wird die Genehmigungspraxis unter dem hohen Produktivitätsdruck rigide gehandhabt und immer häufiger "kein Bedarf" dafür gesehen. Vorgesetzte versuchen auch, Gruppensprecher für ihre Interessen zu instrumentalisieren (MO1), oder das Konzept stattet die Gruppensprecher von Anfang an mit geringer Stärke aus, wie z.B. im Falle der wöchentlichen Rotation in der Frontend-Fertigung (FE, SG).

S *Handlungs- und Dispositionsspielräume*

Ressourcen für die Selbstorganisation zur Verfügung zu stellen, macht allerdings nur dann Sinn, wenn den Arbeitsgruppen Aufgaben übertragen worden sind, bei denen sie etwas zu entscheiden haben. Dort, wo nur noch die Entscheidung darüber, wer die wenigen banalen Tätigkeiten in welcher Reihenfolge ableistet, steht die Wirtschaftlichkeit des Ressourceneinsatzes in Frage. Die komfortable Poolteam-Organisation in unserem Fall MO die den Arbeitsgruppen in der Anfangsphase die notwendigen zeitlichen Spielräume verschaffte, um z.B. das schöpferische Potential für Prozeßoptimierungen nutzbar zu machen, ist inzwischen ein Opfer dieser Entwicklung geworden.

Die Einschränkung von Spielräumen durch technische Produktionsbedingungen beeinträchtigt die Entwicklung von Gruppenarbeit ebenfalls nachhaltig. Kurzgetaktete bandgekoppelte

Fertigungssysteme, fehlende Puffermöglichkeiten, Just-in-time-Produktion, feste Bindung an Arbeitsstationen – solche Bedingungen schränken die Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten erheblich ein. Die innerbetriebliche Nutzung von Just-In-Time kann etwa wie im Fall der Komponentenfertigung FE die Spielräume für die Selbstorganisation der Gruppen stark verengen: Gruppengespräche sind hier in der normalen Arbeitszeit nur schwer zu organisieren oder wären mit erheblichen Zusatzkosten verbunden (z.B. Springereinsatz). Der durch die enge Anbindung an die "Kundenlinie" der Endmontage hohe Produktivitätsdruck sorgt obendrein dafür, daß die vorgesehenen Kommunikationszeiten nicht für Fragen der Selbstorganisation sondern eher produktiv genutzt werden. Fehlen unter diesen Umständen zeitliche Spielräume für die Selbstorganisation, ist die Re-Taylorisierung vorprogrammiert.

S *Wettbewerbsbedingungen*

Der hohe, in die Betriebsorganisation hineinwirkende Wettbewerbsdruck führt dazu, daß alle Möglichkeiten zur Kostensenkung und Produktivitätssteigerung genutzt werden, mit der Folge, daß sich für die Beschäftigten die Leistung stark verdichtet. Dadurch verringern sich praktisch oft die zeitlichen Spielräume für die Selbstorganisation, denn diese Zeit wird nicht als wertschöpfend betrachtet. Der Druck überträgt sich ungeschützt von der Hierarchie auf die Gruppe und die Gruppenmitglieder. Aber je rigider die Leistungsbedingungen sind, desto geringer ist die Integrationskraft der Gruppe für Leistungsschwächere. Manche Arbeitsgruppen greifen auf Bewältigungsstrategien wie mobbing (FE1) zurück oder paralysieren sich im Dauerstreit um die Arbeitseinteilung (RB2). Häufiger anzutreffen ist eine Demotivation, weil die Beschäftigten nach den Anfangserfolgen von Gruppenarbeit, als Produktivitätssteigerungen mit Arbeitererleichterungen und gestiegenem Gruppenselbstbewußtsein verbunden waren, nun einen starken Leistungsdruck erfahren und sich damit konfrontiert sehen, die Situation individuell zu bewältigen.

S *Betriebliche Leistungs politik*

Selbstorganisierte Gruppenarbeit ist auf Konsens angewiesen, um die Leistungspotentiale der Mitarbeiter optimal zu nutzen. In modifiziert tayloristischen Formen der Gruppenarbeit beschränkt sich die Transformation von Arbeitskraft in Arbeitshandeln dagegen auf die produktiven Kernaufgaben, für die die klassischen Formen der Leistungskontrolle ausreichen. Eine höhere Aufgabenkomplexität und die Förderung von Prozeßoptimierung spielen oft nur im Konzept oder in der Einführungsphase eine bedeutende Rolle. Des innovativen Sinns selbstorganisierter Gruppenarbeit beraubt, verzichten modifiziert tayloristische Ansätze auch auf arbeitspolitische Neuerungen wie die Selbstorganisation. Das gilt für die Fälle RB, FE und Fahrzeugendmontage, bei SG differieren die Arbeitssituationen inzwischen so stark, daß sie zu einem polarisierten Gestaltungsansatz tendieren. Für die meisten ArbeiterInnen ist damit die erneute Unterwerfung unter eine stärkere Leistungskontrolle verbunden, die konsensorientierten innovativen Potentiale liegen dagegen brach. Eine rigide Leistungs politik verdrängt insofern innovative Arbeits politik

S *Einführungsprozeß*

Während der Einführung von Gruppenarbeit werden die Weichen für die Umsetzung eines innovativen Konzeptes gestellt. Wird bereits in dieser Phase nicht konsequent vorgegangen, indem z.B. handlungserweiternde Funktionen und Aufgaben nicht integriert werden, ist von vornherein eine ungünstige Ausgangslage für selbstorganisierte Gruppenarbeit geschaffen.

Hier erweist sich nun im untersuchten Konzern die schlechte Einbindung einer professionellen Prozeßbegleitung in den Umsetzungsprozeß als gravierende Schwäche. Denn ein Projektteam

aus freigestellten und in der Einführung von Gruppenarbeit erfahrenen Prozeßbegleitern kann defizitäre Entwicklungsprozesse diagnostizieren und Lösungen anbieten. Es kann etwa Widersprüche in den betrieblichen Gestaltungsbedingungen aufzeigen und durch Qualifizierung und Förderung von Teamfähigkeit defizitären Gruppenentwicklungen gegensteuern. Es kann schließlich auch an der schwierigsten Schnittstelle der neuen Organisationsform – den Beziehungen zu den Vorgesetzten – intervenieren und coachen. Die Prozeßbegleitung von Gruppenarbeit darf vor allem nicht nach der Einführungsschulung enden, wenn sie nachhaltig sein will. Nur in einem Fall unserer Untersuchungen bestand noch nach über einem Jahr ein Umsetzungsteam. Allerdings wird an diesem eher negativen Beispiel von Gruppenarbeit (MO) deutlich, daß auch eine gute Prozeßbegleitung kein Allheilmittel für erfolgreiche Gruppenarbeit ist, wenn die Rahmenbedingungen selbstorganisierte Gruppenarbeit verhindern.

S *Qualifikation: Arbeitsanreicherung und Einsatzflexibilität*

Konzepte selbstorganisierter Gruppenarbeit sehen die Erweiterung der Aufgaben für jeden einzelnen Beschäftigten vor. Unterbleibt jedoch die Qualifizierung für einzelne Gruppenmitglieder oder entwickeln sie keine Routine durch regelmäßige Übernahme dieser Aufgaben, so kommt es zur Differenzierung der Gruppen in Spezialisten für verschiedene Aufgaben, oft zu einer Polarisierung in anspruchsvoll qualifizierte Spezialisten und gering qualifizierte Produktionsarbeiter. Als Folge bildet sich oft eine (informelle) Hierarchie, die die Selbstorganisation erschwert, und die ursprünglich anvisierte Arbeitsanreicherung unterbleibt für einen Teil der Beschäftigten.

Die Erosion des ursprünglich partizipativen Gestaltungsansatzes bei der Mehrzahl der Gruppenprojekte erklärt sich insbesondere aus inhärenten, oft schon zu Beginn angelegten arbeitspolitischen Widersprüchen, die jetzt unter dem Druck verschlechterter betrieblicher Rahmenbedingungen aufbrechen. Sie engen den Handlungsspielraum der Gruppen ein und erschweren die eigenverantwortliche Regulation der gemeinsamen Arbeitsleistung. So bestand in mehreren Gruppenprojekten von Anfang an ein Mißverhältnis zwischen einem zu engen, fachlich unterfordernden Aufgabenprofil für einen großen Teil der Beschäftigten und dem Anspruch des Gruppenkonzepts auf flexiblen Arbeitseinsatz und egalitäre Selbstorganisation.

Die Montagearbeit an kurz getakteten Fließbändern am Endmontageprojekt umfaßt nur mehr oder weniger einfache Banalfunktionen, so daß selbst eine systematische Rotation an allen Arbeitsplätzen den Arbeiter nicht qualifizieren kann; erst das vom Management in den ersten Jahren angeregte, intensive Engagement der Gruppen in der Fertigungsoptimierung wertete ihre Arbeit auf und bot eine inhaltliche Basis für substantielle Selbstorganisation. Als das Management dann später die Fertigungsoptimierung als gemeinsame Gruppenaufgabe verkümmern ließ, sahen sich die Montagearbeiter auf schlichte Bandarbeit unter jetzt weit härteren Leistungsvorgaben reduziert. Mit dem Wegfall der innovativen planerischen Aufgabe ging auch die Substanz für eine qualifizierte Selbstorganisation verloren. Folglich stellt man nun auch die Notwendigkeit der kostenintensiven Instrumente der Selbstorganisation (Poolteam) in Frage.

Ein besonderes Problem von Gruppenarbeit in den technisierten Fertigungsbereichen (in unserer Untersuchung der Rohbau, die Frontend-Montage und der Spritzguß) ist die Integration von unterschiedlich qualifizierten Arbeitern (Systemregulierer, Anlagenführer, Maschinenbediener) in einer stark heterogenen Arbeitsstruktur. Das Konzept sah zwar die Integration derart heterogener Tätigkeiten in der Gruppe vor, doch wurde als Ergebnis des betrieblichen Umsetzungsprozesses in der Mehrzahl der Fälle schon zu Beginn zumindest die qualifizierteste Arbeitergruppe, die Systemregulierer, aus der Gruppenbildung ausgeschlossen. Nur in einem Fall (SG) integrierte man sie in die Gruppe, was zu einer

sehr heterogenen, spannungsreichen Gruppenstruktur führte. Geling es anfangs noch in allen Fällen, die oft unzureichende Einsatzfähigkeit vieler Arbeiter durch Qualifizierung sowie durch ausreichend große Personal- und Zeitpuffer einigermaßen auszugleichen, so reduzierte der Rationalisierungsprozeß ab Mitte der 90er Jahre das Flexibilitätspotential der meisten Gruppen deutlich und schrieb die Spezialisierung der Tätigkeiten innerhalb der Gruppen fest. Mit der Unfähigkeit zur Rotation über einen großen Teil der Arbeitsplätze sank die kollektive Leistungsfähigkeit der Gruppe und wuchs die Ungleichheit der Arbeitssituationen.

Entwicklung der Gruppensituation - konstruktive Konfliktbewältigung und Blockierungen

Trotz klarer Verengung der Gestaltungsspielräume in der nahen Vergangenheit bei 2/3 aller Gruppenprojekte fanden wir dennoch zum Erhebungszeitpunkt bei rund der Hälfte der untersuchten Gruppen eine vergleichsweise gut funktionierende Praxis der Selbstorganisation und eine im Urteil der Arbeiter befriedigende oder sogar gute Gruppensituation vor. Darin zeigt sich die erstaunliche Fähigkeit vieler, in besserer Zeit etablierter Gruppen, die Widrigkeiten des Gruppenalltags auch unter verschlechterten Betriebsbedingungen im Stil der bislang erprobten Selbstorganisation zu bewältigen. Man sieht zudem, daß – wie bedeutsam der jeweils durchgesetzte betriebliche Gestaltungsansatz für die Definition der Handlungsspielräume und Ressourcen der Gruppe auch immer ist – die Gruppe doch über erhebliche Chancen zu eigenständigem Handeln verfügt. Hier zeigt sich, inwieweit die Gruppenmitglieder als Akteure auf dem Shop-Floor fähig sind, den durch den betrieblichen Rahmen gebildeten Entscheidungskorridor auch wirklich zu nutzen. Viele der Gruppen entwickeln im Laufe der Zeit ein stabiles Eigenleben, es gelingt ihnen, untereinander und mit ihren Vorgesetzten zentrale Parameter ihrer Leistungssituation auszuhandeln und eigenständig zu regulieren. Das geschieht nicht immer im Konsens, sondern kann hochgradig konflikthaft verlaufen; die Stabilität selbstorganisierter Gruppen erweist sich dann in ihrer Fähigkeit zur eigenständigen Konfliktregulierung. Solche Fähigkeiten sind besonders dort gefordert, wo sich die Rahmenbedingungen des gesamten Gruppenprojekts spürbar verschlechtert haben. Einzelnen Gruppen gelingt es trotzdem, eine befriedigende Selbstorganisation zu praktizieren und ein solidarisches Gruppenklima aufrechtzuerhalten.

Für die Rohbaugruppe RB1 etwa ist der vorgegebene Handlungsrahmen nicht gerade günstig, weil die qualifizierten Systemregulierer von vornherein aus der Gruppe ausgeschlossen wurden und für die Rotation nur rigide, taktgebundene Einlegearbeiten sowie einige wenige taktungebundene Tätigkeiten wie Materialtransport zur Verfügung stehen. Es muß ein Ausgleich gefunden werden zwischen dem Interesse am Besetzen der leichteren Arbeitsplätze und dem gemeinsamen Erfüllen der hohen Leistungsnormen. Im Zuge von Personalumsetzungen mußte die Gruppe zudem einen "Leistungsträger" abgeben und statt dessen einen "Leistungsgeminderten" aufnehmen. Zudem können einige ältere Arbeiter nicht alle Arbeitsplätze ausfüllen. Dennoch hält die Gruppe RB1 am partizipativen Gruppenkonzept fest und bemüht sich - anders als die schichtparallele Gruppe RB2 - nicht in einen modifizierten Taylorismus zurückzufallen. Man sucht Konsens innerhalb der Gruppe und trifft Vereinbarungen mit dem Meister, um die Handlungsspielräume optimal zu nutzen und zu verteidigen. Die Gruppenmitglieder sind zu einer hohen Integrationsleistung fähig und unterstützen sich gegenseitig, um trotz aller Widrigkeiten eine gute Leistungsbilanz zu erzielen. Dabei erfährt die Gruppe vom Meister Unterstützung. Die gute Bewältigung der gestellten Aufgaben, die Erfahrungen in der Konfliktbewältigung und das befriedigende Gruppenklima zeigen, daß es dieser Gruppe gelungen ist, eine konstruktive Gruppenidentität auf einer stabilen Konsensbasis auszubilden. Sie toleriert durchaus auch unterschiedliche Auffassungen, so daß einzelne innerhalb der Gruppe ihre subjektiven Interessen größtenteils wahren können. Die Regelungskompetenz der Gruppe und die

fördernde Kraft des Meisters sind die produktiven Kräfte, die RB1 zu einem erfolgreichen Selbstorganisationsprojekt machen.

Dagegen gelingt der schichtparallelen Gruppe RB2 kein konstruktiver Umgang mit ihren verschlechterten Leistungsbedingungen. Die Konflikte entzündeten sich an der Frage einer gerechten Besetzung der hochrestriktiven Arbeitsplätze, vergiften die Kommunikation, blockieren die Kooperation und erzeugen ein unsolidarisches Gruppenklima. So gerät hier etwa die Integration Leistungsgeminderter zu einem unlösbaren Streitpunkt, der eine sinnvolle Rotationspraxis behindert und die Beziehungen der Gruppenmitglieder untereinander trübt. Die Praxis der Selbstorganisation nimmt Schaden, weil einige Gruppenmitglieder die in Gruppengesprächen getroffenen Vereinbarungen nicht einhalten, ja sogar boykottieren. Auch wird der Gruppensprecher bei seinen Aufgaben nicht unterstützt. Der Meister gibt sich angesichts dieser desolaten Gruppensituation autoritär und interveniert direkt in den Arbeitsprozeß. Die Gruppe verhält sich demgegenüber ambivalent: Sie kritisiert einerseits sein direktives Eingreifen, erwartet andererseits von ihm, er möge sich mehr um die Probleme der Gruppe kümmern, sie sich nicht selbst überlassen und er solle per Anweisung die nicht funktionierende Selbstorganisation ersetzen.

Trotz gleicher Ausgangsbedingungen lassen sich somit sehr unterschiedliche Entwicklungen der Gruppensituation beobachten, das sollte hier am Rohbau-Fall exemplarisch gezeigt werden. Entscheidend für eine stabile Gruppenentwicklung ist, ob es den Gruppenmitgliedern untereinander und zusammen mit dem Vorgesetzten gelingt, einen tragfähigen Kompromiß über die Leistungsverausgabung zu erzielen. Während in einigen Fällen die Wechselwirkung zwischen einem Gruppenklima voller Mißtrauen und einer defizitären Praxis der Selbstorganisation eine explosive Situation schafft, die eine produktive Konfliktbewältigung blockiert und alle Beteiligten zu traditionell tayloristischen Steuerungsmodi Zuflucht nehmen läßt, können andere Gruppen mit einer eingespielten Selbstorganisationspraxis auf der Basis einer gefestigten Gruppenidentität auch die Alltagskonflikte in einer schwieriger gewordenen Leistungssituation selbständig bewältigen. Wechselseitige Toleranz und die Bereitschaft der Gruppenmitglieder, sich an die vereinbarten Regeln zu halten, sind dabei für eine konstruktive Entwicklung ebenso förderlich wie ein angemessenes Führungsverhalten des Meisters.

Die Beziehungen zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern sind für die Arbeitskraft-Transformation also genauso wichtige Einflußfaktoren, wie die Beziehung zwischen Gruppe und betrieblichen Vorgesetzten. Gelingt im Innenverhältnis der Gruppe keine Integration der einzelnen Gruppenmitglieder – mit ihren unterschiedlichen Erfahrungen, Interessen, Motiven und Leistungsvermögen –, dann ist auch die Integration der gesamten Gruppe in den Betrieb – und damit die Nutzung ihres kollektiven Leistungsvermögens – gefährdet. Die betriebliche Integration steht andererseits auch dann in Frage, wenn von den Vorgesetzten zu stark in die Selbstorganisation der Gruppe eingegriffen wird. Die Bedingungen der Selbstorganisation werden an diesen beiden Schnittstellen ausgehandelt, und die Gruppe wird nur dann erfolgreich arbeiten, wenn ein Konsens oder wenigstens ein tragbarer Kompromiß für beide Beziehungsebenen erreicht wird.

Die Ausgestaltung von Gruppenarbeit an den beiden Schnittstellen zur "inneren" und "äußeren Umwelt" findet allerdings immer im Kontext der betrieblichen Rahmenbedingungen statt. Sie bestimmen ganz wesentlich den Handlungskorridor, der auf Gruppenebene ausgestaltet werden kann. Es sind vor allem die unmittelbaren Vorgesetzten, die den Wettbewerbsdruck hineinbringen in die Verhandlungen des Leistungskonsenses – wenn es denn überhaupt Verhandlungen gibt. Denn in den modifiziert tayloristischen Gestaltungsansätzen setzt das Unternehmen sein Produktivitätsinteresse gegenüber den Gruppen auf der Basis eines rigiden Kontrollsystems durch, für das Konsens nur noch in Form von Anpassung möglich ist. Da in den taylorisierten

Gestaltungsformen nur geringe Verhandlungsspielräume existieren, kommt es fast immer zu einer tendenziellen Aufkündigung der Gruppenarbeit, ob nun von außen durch Entzug der Selbstorganisationsressourcen oder durch "innere Aufkündigung". Ein solcher mikropolitische Prozeß mündet dann oft in Retraditionalisierung der Arbeitsorganisation.

Keine Gruppe in unseren Fallstudien kann soviel Macht entwickeln, daß sie den Gestaltungsansatz von Gruppenarbeit gegen die betrieblichen Rahmenbedingungen verändert. Wenn es überhaupt zu Veränderungen kommt, dann immer auf der Basis von mächtigen Akteurskoalitionen, die nicht immer bewußt eingegangen werden. Im Falle der Spritzgießerei z.B. ergänzen sich das Interesse der Vorgesetzten an routinierten Spezialisten und die Bequemlichkeit vieler Arbeiter, keinen Einsatz für ihren Qualifikationserhalt leisten zu wollen, und es entwickelt sich tendenziell ein polarer Gestaltungsansatz.

Die wenigsten Arbeiter und Führungskräfte in der industriellen Massenfertigung sind von Anfang an in eine partizipative Arbeitsorganisation hineingewachsen, typischerweise wurden sie eher in hierarchischen Abhängigkeitsverhältnissen sozialisiert. Selbstorganisation, die Übernahme neuer Rollen, Verantwortungsdelegation und -übernahme und alle anderen arbeitspolitischen Neuerungen, die mit Gruppenarbeit verknüpft sind, müssen erst von den Beteiligten auf allen Hierarchiestufen gelernt werden. Dieser Lernprozeß ist oft mit anfänglichen Status- und Verlustängsten, fehlendem Selbstbewußtsein, Hindernissen und Orientierungsschwierigkeiten verbunden, er braucht dementsprechend Zeit.

Unser Fall Airbagdeckel-Fertigung (AD) aus der Zulieferindustrie ist ein Beispiel dafür, wie dieser Lernprozeß organisiert werden kann. Schrittweise wurden günstige Bedingungen geschaffen, um die Selbststeuerung der Arbeitsgruppen zu erreichen. Den Gruppen und den Vorgesetzten wurden Lernmöglichkeiten eröffnet, um sich auf die neue Form der Arbeitsorganisation einzustellen. Zunächst wurde ein Vorarbeiter abgezogen und der zweite schichtübergreifend eingesetzt. Dies brachte zeitweise mehr Selbständigkeit für die Gruppen bei gleichzeitiger Sicherheit, auf die Erfahrungen des Vorarbeiters noch zurückgreifen zu können. Nach und nach wurden mehr Aufgaben von der Gruppe übernommen, denn sowohl von Seiten des Managements und der Vorgesetzten, als auch von Seiten der Mitarbeiter wuchs zunehmend das Vertrauen, daß die Gruppen nicht nur die produktiven, sondern auch die dispositiven Aufgaben in Selbstorganisation bewältigen können.

Ein Teil der Schwierigkeiten bei der Umsetzung eines partizipativen Gruppenkonzepts erklärt sich aus überkommenen Verhaltensweisen von Arbeitern und Meistern. Diese waren im fordistischen Produktionssystem gefordert und erschienen dort funktional, hemmen nun aber die Entwicklung effizienter Gruppenbeziehungen. So beharren etwa einige Arbeiter auf der ausschließlichen Zuständigkeit für ihren speziellen Arbeitsplatz, entziehen sich damit der gemeinsamen Verantwortung, blockieren die Rotation und lehnen zusätzliche Aufgaben ab. Manche Meister halten an ihrem autoritären Führungsstil fest oder fallen bei Alltagsproblemen schnell wieder in ihn zurück: Mißtrauen, verstärkte Kontrolle, Einmischung in die Gruppenzuständigkeit, Sanktionierung einzelner Arbeiter sind typische Verhaltensweisen. Man hat den Eindruck, daß bei Teilen der Belegschaft und der unteren Vorgesetzten der für die erfolgreiche Implementation von Gruppenarbeit notwendige Prozeß einer "Enttraditionalisierung" noch nicht abgeschlossen ist.

Zwei Schlußfolgerungen lassen sich aus unseren Forschungsergebnissen ziehen. Die eine ist, daß tayloristische Fertigungssysteme ungünstige Voraussetzungen für arbeitspolitische Innovationen bieten, wenn sie nicht mit Aufgabenanreicherungen einhergehen, die Handlungsspielräume enthalten und die Selbststeuerungspotentiale entfalten können. Für das Gros der Gruppenarbeitsprojekte dieser Spielart gilt, daß von vornherein die Rahmenbedingungen für eine

Selbstorganisation nicht stimmen. Dementsprechend geht der Trend inzwischen eher zum modifizierten Taylorismus mit Schmalspur-Selbstorganisation und Gruppenführer.

Das bedeutet zweitens nicht, daß selbstorganisierte Gruppenarbeit grundsätzlich zur Disposition steht. Die größten Vorteile erzielt Gruppenarbeit in komplexeren Produktionssystemen und in Systemen, die weniger auf tayloristische Kontrolle als viel mehr auf einen (Leistungs-)Konsens mit den Beschäftigten angelegt sind. Hier können sich Selbststeuerungspotentiale effektiv entfalten, wenn die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Im modifizierten Taylorismus sind diese Spielräume weitaus geringer, eine gelungene Selbststeuerung nur unter günstigen betrieblichen Rahmenbedingungen zu finden. Hier besteht insgesamt die Tendenz, zum traditionellen Fertigungssystem zurückzukehren. Doch selbst in tayloristisch geprägten Fertigungssystemen gibt es Restbereiche, die nicht vollständig kontrolliert werden können, sondern auf einen größeren Konsens mit den Beschäftigten angelegt sind. Hier können von Arbeitsgruppen erhebliche Integrationsleistungen erbracht werden, wie das Beispiel RB1 zeigt. Auch bei tayloristischer Fertigung existieren also Anknüpfungspunkte für selbstorganisierte Gruppenarbeit.

Insgesamt wird selbstorganisierte Gruppenarbeit aber nur dann nachhaltig Erfolg haben, wenn Management und Betriebsrat der Umsetzung eines partizipativen und aufgabenintegrativen Gruppenkonzepts in die betriebliche Praxis eine höhere Priorität zumessen. Andernfalls wird selbstorganisierte Gruppenarbeit in der Betriebsrealität nur in Inseln fortbestehen, auch in Zukunft nur ein Schattendasein führen. Die Transformation von Arbeitsvermögen in konkretes Arbeitshandeln ist in kooperativen Formen der Arbeitsorganisation nur dann möglich, wenn in betrieblichen Reorganisationsprozessen eine stärkere Konsensorientierung und Einbeziehung der Beschäftigten verfolgt wird als dies mit den bisherigen Kontrollkonzepten getan wird.

Anhang

Anhang 1: Arbeitsstationen

1.1. Rohbau (RB)

Station 1 (Querträger): Einlegen des hinteren und vorderen Dachquerträgers, anschließende Freigabe des Fahrzeuges. Vorarbeiten am Schweißautomaten (zwei Winkel an den Dachträger hinten anpunkten).

Station 2 (Dachspiegel): Zwei ArbeiterInnen führen jeweils drei Tätigkeiten aus:

- S Einfügen der Seitenverstärkung am Kotflügel rechts und links, Anklopfen der Metallaschen, Magazine am Arbeitsplatz auffüllen, Freigabe der Karosse.
- S Aufkleben von Gummidichtungen auf die Dachspiegel, Einhängen in einen Vorratsständer zur nächsten Station.
- S An den Dachträgern für Schiebedächer werden zusätzlich mit einem Schweißautomaten zwei Winkel angepunktet.

Station 3 (Dach-Auflegen): Einlegen von drei (bei Schiebedach) bis vier Dachspiegeln in den Schweißautomaten, greifen des Daches mit einer elektrisch-pneumatischen Hebevorrichtung, einlegen des Daches in den Schweißautomaten, Auslösen des Schweißautomaten, erneutes Aufnehmen des Daches und Auflegen auf die Karosse und ggf. Einpassen, Freigabe der Karosse.

Station 4 (Bolzenschießen): Zwei Beschäftigte setzen, rechts und links auf dem Dach und den vorderen Fensterholmen, jeweils 13 Bolzen für die Dachleisten. Dafür wird der Schußapparat in eine Halterung, die automatisch plaziert wird, eingeführt und ausgelöst. Pneumatisch werden dabei die Bolzen in die vorgesehen Löcher geschossen und verschweißt. Einer der Werker führt zusätzlich eine Code-Karte in ein Lesegerät ein (Karossentaufe). Abschließend wird die Karosse freigegeben.

Station 5 (Sichtkontrolle): Zwei Beschäftigte kontrollieren die Schweißpunkte (Sichtkontrolle) und prüfen bei Bedarf auf Festigkeit. An zwei Stellen im Inneren des Kofferraumes müssen bei Bedarf die Bleche angeklopft werden. Fehler werden mit Kreide auf der Karosse markiert. Die Code-Karte wird von einem der Arbeiter vorn rechts im Motorraum angenietet. Dieser Werker gibt abschließend die Karosse frei oder leitet sie in den Nacharbeitungsbereich weiter. Mängel, wie Wasser in der Karosse oder Dellen, werden sofort telefonisch an die Anlagenführer weitergeleitet. Pro Schicht werden außerdem drei Autos aus der Linie gezogen, bei denen man die Länge und Abstände der Dachleisten-Bolzen vermisst. Die Ergebnisse werden in einem Prüfprotokoll festgehalten. Bei Überschreitung der Toleranzwerte, werden ebenfalls die Anlagenführer informiert.

Station 6 (Materialbereitstellung/Stapler fahren): In der "Meisterei" werden insgesamt drei Fahrer benötigt, die die vier Gruppen mit Material beliefern. Sie sprechen sich untereinander ab, wer welches Fahrzeug fährt, wobei sie rotieren. Die Materialien werden von einem werksinternen "Güterbahnhof" oder von einem Lagerbereich (in der Nähe der Anlage) abgeholt.

- S Der **Schlepperfahrer** stellt zu Schichtbeginn den Materialbedarf für alle vier Gruppen fest und gibt die Materialanforderung weiter. Anschließend ist er im wesentlichen dafür verantwortlich, die Dächer aus dem Keller zu holen, bereitzustellen und die leeren Wagen zurückzubringen.

-
- S Der **Dreiradfahrer** verteilt die in Kisten verpackten Kleinteile (Winkel usw.) in allen vier Gruppen.
 - S Der **Staplerfahrer** holt die vollen Gebindebehälter vom Güterbahnhof ab, stellt sie im 'Zwischenlager' ab und verteilt sie später oder sofort an der Anlage. Ebenso ist er für die Entsorgung der leeren Behälter zuständig. Volle Schrottkisten oder Karossen müssen zu teilweise weiter entfernten Sammelstellen transportiert werden. Schließlich ist der Staplerfahrer für die Versorgung der einzelnen Stationen in unserem Untersuchungsbereich mit Dächern, Dachträgern, Kotflügelseitenversteifungen, Dichtungen und Dachspriegel zuständig.

Alle Fahrer sind für den Batteriewechsel (alle zwei Tage), die Sauberkeit (abputzen mit einem Lappen) und Reifenwechsel (bei Bedarf) zuständig.

Das Anlagenführer-Team: Im Bereich gibt es insgesamt ca. 14 Anlagenführer, die zwischen den einzelnen Anlagen rotieren und (informell) ein eigenes Team bilden. Für den von uns untersuchten Produktionsabschnitt sind zwei Anlagenführer zuständig, die den reibungslosen Produktionsablauf sichern und bei Bedarf Justierungen verändern. Außerdem beheben sie kleinere Störungen und führen Wartungsarbeiten (z.B. Kappenwechsel bei den Schweißzangen) durch. Bei größeren Problemen verständigen sie die Instandhaltung und unterstützen diese bei der Fehleranalyse und -beseitigung. Zudem fungieren sie an der Anlage bei Bedarf als Springer. Bei extremer Unterbesetzung der Gruppe und nur dann, wenn aus anderen Gruppen kein Personal-Ersatz gestellt werden kann, übernehmen sie eine Station an der Anlage.

1.2. Frontend-Montage (FE)

Station 1 (Pellen auflegen): Der Beschäftigte an dieser Station dreht das Frontend-Modul in die Waagerechte. Einem Bildschirm entnimmt er, welche Farbe die Pelle (sichtbares Kunststoffteil des Stoßfängers) haben muß, die er aufzulegen hat und ob das Fahrzeug eine Scheinwerfer-Waschanlage bekommt. Anschließend nimmt er die Pelle aus der entsprechenden Box, legt sie auf das Frontend-Modul auf und rastet sie ein. Ggf. stanzt er vor dem Auflegen an einer Maschine die Öffnungen für die Scheinwerfer-Waschanlage in die Pelle. Abschließend gibt er das EHB¹ frei, damit es zur die nächste Station fahren kann.

Station 2 (Schraubstation und "kleine Anlagenführung"): In einer vollautomatischen Schraubstation werden die Pellen mit den KU-Trägern verschraubt. Wenn sie diese verlassen, wird dem dort eingesetzten Beschäftigten auf einem Bildschirm angezeigt, ob alle Verschraubungen ordnungsgemäß durchgeführt wurden. Fehlen Schrauben, oder sind einige nicht festgezogen, führt der Arbeiter die Nacharbeit durch. Anschließend erhält er ebenfalls über Bildschirm die Information welche Farb-Varianten die Blinker des Fahrzeugs haben (gelb, weiß, schwarz) und welchen Kühlerschlauch (abhängig vom Motor) es erhält. Er clipst die entsprechenden Blinker ein und klemmt den Schlauch ans EHB. Abschließend gibt er das EHB frei. Außerdem ist dieser Beschäftigte für die Behebung kleinerer Störungen an der Schraubstation und das Nachfüllen der Schrauben verantwortlich.

Station 3 (Kühlerschutz-Gitter): Der Beschäftigte entnimmt von einem Transport-Wagen das zum Frontend-Modul gehörende Kühlerschutz-Gitter, legt es auf und verrastet es. Anschließend entnimmt er einem Bildschirm, welchen Kabelbaum das Fahrzeug erhält (Ausstattungs-Varianten) und hängt den entsprechenden an das EHB. Außerdem erhält er die Information, ob das Fahrzeug einen Front-Spoiler bekommt, entnimmt ihn ggf. aus den Vorratsbehältern und legt ihn auf die EHB. Danach gibt er das EHB frei und es läuft in den Boxenbereich. Des weiteren ist der

¹ Auf den EHBs (Elektrische-Hänge-Bahn) wird jeweils ein Frontend-Modul transportiert.

Beschäftigte an dieser Station dafür verantwortlich, die leeren Transportbehälter (Kabel, Spoiler) und Verpackungsmaterialien für den Abtransport vorzubereiten.

Station 4 (Boxenmontage): In maximal sieben Boxen werden die Frontend-Module komplettiert. Alle Informationen über die Ausstattungsvariante entnehmen die Beschäftigten einem Bildschirm. Zunächst kontrolliert der Beschäftigte die Farbe der Pelle und den Zustand der Lackierung. Im Falle von Fehlern wird sie demontiert und gegen eine neue ersetzt. Anschließend montiert er die Abdeckungen oder Gitter der Lüftungsöffnungen und ggf. die "Haifisch-Zähne" (Dekoration des unteren Lufteinlasses). Als nächstes wird der Spoiler angesetzt und mit dem Handballen aufgeschlagen bis er verrastet. Je nach Ausstattungsvariante werden dann ggf. die Nebelscheinwerfer und die Scheinwerfer-Waschanlage montiert und ein Zierstreifen auf die Pelle geklebt. Danach wird des Frontend-Modul um 180° gedreht. Der Beschäftigte prüft nun die Funktion des Lüfters, montiert den Kühlwasserschlauch, ergänzt ggf. fehlende Klammern, verlegt den Kabelbaum und schließt die jeweiligen Komponenten an (Blinker, Nebelscheinwerfer usw.). Abschließend quittiert er die ordnungsgemäße Durchführung seiner Arbeit mit einem (persönlichen) Stempel, stellt das Modul in die Senkrechte und gibt es frei. Es läuft dann über eine Hebevorrichtung in den Puffer. Neben diesen Montage-Arbeiten sind die Beschäftigten dafür zuständig, ihre Vorratsbehälter für Kleinteile (Klammern, Schellen usw.) aus zentralen Materialbehältern aufzufüllen.

Station 5 (Materialdisposition/Stapler fahren): Der Stapler-Fahrer ist für die Versorgung der Teams mit den benötigten Materialien und den Abtransport des Leerguts zuständig. Den größten Arbeitsanteil nimmt dabei die Bereitstellung der Pellen ein (Station 1). Er übernimmt aber auch den die Bereitstellung der Blinker, Nebelscheinwerfer, Spoiler, Lüftungsgitter und "Haifisch-Zähnen" sowie den Abtransport der leeren Behälter. Außerdem holt er aus dem vorgelagertem Team die Wagen mit den Kühlerschutzgittern.

1.3. Spritzgießerei (SG)

In der Spritzgießerei werden vier unterschiedliche "Pellen" (sichtbare Außenhaut der Stoßfänger) gefertigt. In der Abteilung sind dafür sechs Spritzgießmaschinen vorgesehen, die je nach Bedarf und Personalstärke eingesetzt werden. Die siebte Maschine ist für den Anlauf des neuen Modells reserviert:

Station 1 (Systemregulierer): Der Arbeitsplatz des Systemregulierers ist "vor" den Anlagen, d.h. dort, wo die Steuerpulte und Überwachungsinstrumente der jeweiligen Spritzgießanlage sowie die Zugänge zum Werkzeug und zum "Innenleben" der Anlagen sind. Er muß die folgenden Aufgaben ausführen: Anlage anfahren und auslaufen lassen, den Transportroboter von Hand steuern, Wartung und kleinere Reparaturen, Behebung von Störungen, Werkzeugwechsel (Umrüsten), Fahren des Werkzeugwagens, Unterstützung der Instandhaltung, Parameterveränderungen bei den Spritzgießanlagen (Temperaturen, Drücke, Masse des Spritzmaterials). Ihm obliegt die Gewährleistung (Überwachen und Regulieren) des Produktionsprozesses der Spritzgießanlagen und er greift durch Parameterveränderungen optimierend in den Prozeß ein. Der Systemregulierer ist für alle Anlagen zuständig.

Station 2 (Anlagenführer und Maschinenbediener): Die Arbeitsgänge variieren ein wenig je nach Produkt. Es handelt sich um einfache Einlegearbeiten, Handarbeit am Produkt und Maschinenbedienung.

S Stoßfänger vorn und hinten (Teillack): Der Arbeiter nimmt einen Stoßfänger aus dem Fördersystem, legt ihn ab und klebt rechts und links den Übergang zwischen der lackierten

und der unlackierten Fläche ab (Vorarbeiten für die Lackiererei). Anschließend legt er rechts und links zwei Kunststoffversteifungen auf und positioniert den Stoßfänger paßgenau in einen Schweißautomaten, in dem die Versteifungen verschweißt werden. Danach werden die Verschweißungen überprüft und der Stoßfänger abgestempelt (Qualitätskontrolle). Im Anschluß daran nimmt der Beschäftigte eine Sichtprüfung der Oberfläche vor (Einfälle, Pickel) und bringt - nur beim hinteren Stoßfänger - die Abdeckung für die Abschlepp-Öse an. Abschließend legt er das fertige Teil in ein Transportgestell ab. Außerdem führen die hier eingesetzten Werker in jeder Schicht bei drei Stoßfängern eine intensivere Qualitätskontrolle durch (Ölen, Messen und Wiegen).

- S Stoßfänger vorn und hinten (Vollack): Die Arbeitsgänge bei den Vollack-Teilen sind weitgehend identisch mit denen bei den teillackierten. Nach dem Verschweißen der Seitenversteifungen spannt der Beschäftigte die Stoßfänger jedoch zusätzlich auf ein Gestell und schleift von Hand die Grate der Teilformtrennung und die Pickel. Das Abkleben der Trennlinie zwischen lackierter und nicht lackierter Fläche entfällt. Die Qualitätskontrolle für diese Arbeitsplätze übernimmt der Ablöser.

Station 3 (Ablöser): Der Ablöser übernimmt während der Pausen die Arbeiten der Beschäftigten an den Spritzguß-Anlagen, auf denen Vollack-Teile gefahren werden. Außerdem führt er für sie die Qualitätskontrolle durch (Einölen, Messen und Wiegen). Das Einölen der Teile dient dabei zur genaueren Überprüfung der Oberfläche (Dellen, Einfälle, Pickel). Durch das Wiegen kann man feststellen, ob die Teile voll ausgespritzt sind. Beim Messen geht es darum, die Größe der Teile (Maßgenauigkeit) zu sichern.

Station 4 (Materialbereitstellung): Die Staplerfahrer sind dafür zuständig, die vollen Transportgestelle der Pellen ins Lager bzw. die Lackiererei abzufahren und leere an den Anlagen bereitzustellen. Zudem beliefern sie die Anlagen mit den Seitenversteifungen und die Lackiererei mit den jeweils benötigten "Pellen". Zwischen den beiden untersuchten Schichten besteht ein Unterschied in der Aufteilung dieser Arbeit:

- S In der Schicht I gibt es zwei Fahrer, die wöchentlich wechseln.
- S In der zweiten Schicht gibt es einen festen Fahrer, ein leistungsgeminderter Kollege, der nur diese Tätigkeit in der Gruppe ausübt. Er fährt in der Regel nur die Vollack-Teile ab. Die Beschäftigten, die Teillack-Pellen herstellen, übernehmen in dieser Schicht auch den Abtransport und die Bereitstellung der Gestelle.

In beiden Schichten gilt, daß wenn drei oder weniger Maschinen laufen, nur ein Fahrer eingesetzt wird.

1.4. Arbeitsstationen an der Montagelinie

Station 1 (Hintere Ablagen): An dieser Station sind zwei Mitarbeiter eingesetzt. Sie montieren, verclipsen und verschrauben im Kofferraumbereich die seitlichen Ablagen, die Halterung für das Warndreieck und den Verbandkasten, die Kofferraumbeleuchtung und ggf. die Halterungen für das Soundsystem und den CD-Wechsler. Außerdem heften sie die Rastbolzen für die hintere Sitzbank an. Jeder der Beschäftigten führt jeweils den kompletten Arbeitsgang an einem Fahrzeug aus.

Station 2 (Mittelbock): Der hier eingesetzte Mitarbeiter verschraubt die Rastbolzen für die Rückenlehne, quittiert die Durchführung der Arbeit mit einem Stempel und montiert den "Mittelbock" für die Rücksitzbank.

Station 3 (Schiebe-Aufstell-Dach, Hutablage): Je nach Anteil der Fahrzeuge, die mit einem Schiebe-Aufstell-Dach (SAD) ausgerüstet sind, werden an dieser Station 2-3 Beschäftigte eingesetzt. Sie justieren das SAD, legen den Kofferraumboden ein und montieren die Hutablage und Spiegelabdeckkappen. Je nach Modell fallen einzelne Verschraubungen im Motorraum und der Einbau des Soundsystems an. Die Justierung des SAD und der Einbau des Soundsystems müssen quittiert werden.

Station 4 (Dachleisten): Auf jeder Seite des Fahrzeugs wird ein Arbeiter eingesetzt, der die Kunststoff-Halterungen (Clipse) anbringt und anschließend die Dachleisten aufschlägt. Bei Modellen, die mit einer Klimaanlage ausgestattet sind, wird die "Evakuierungsgondel" angehängt, die die Klimaanlage (automatisch) entlüftet.

Station 5 (Klima-Befüllung): Der Beschäftigte an dieser Station schließt die Befüllungs-Anlage an und setzt sie in Betrieb. Außerdem sind einige damit zusammenhängende Nebenarbeiten zu leisten (z.B. Öffnen und Verschließen der Einfüllstutzen, Rücktransport der Gondeln). Die ordnungsgemäße Durchführung der Arbeit wird mit einem personenbezogenen Stempel quittiert.

1.5. Airbag-Deckel-Fertigung (AD)

Station 1 (Schneiden und prägen): Der Beschäftigte trennt die 12er-Folien von Hand in zwei 6er-Folien. Dann legt er die 6er-Folie paßgenau in eine Schneidemaschine ein und löst die Maschine aus. Anschließend trennt er einzelne Perforierungen und entfernt den Verschnitt. Danach legt er jeweils eine der Folien in eine Ultra-Schall-Anlage, in der die Prägung "AIRBAG" erfolgt. Abschließend hängt er die Folie auf einen Ständer.

Station 2 a (Verschraubung der Bleche/Vorbereitung): An dieser Station arbeiten zwei Beschäftigte eng zusammen. Sie bereiten die Bleche (Versteifungen) vor, indem sie den Schaumstoffstreifen einlegen, die Unterseite des Bleches mit einer Cellophane-Folie abdecken und eine Werkzeugaufnahme anschrauben. Danach legen sie die präparierte Bleche auf das obere von zwei Förderbändern.

Des Weiteren sind die beiden Beschäftigten für den Materialtransport (Bleche, Schaumstoffstreifen) vom nahe gelegenen Sammelplatz zum Arbeitsplatz, die Entsorgung der Pappabfälle und die "einfache Wartung" der Werkzeugaufnahmen (reinigen, erneuern der Schrauben) zuständig.

Station 3 (Schäumen): An dieser Station sind in der Regel ebenfalls zwei Beschäftigte tätig, die eng miteinander kooperieren. Die Schäumerei besteht aus acht nebeneinander stehenden Anlagen mit jeweils zwei "Nestern". Ein "Nest" hat eine gewisse Ähnlichkeit mit einem "Waffeleisen".

Der erste Beschäftigte nimmt vom oberen Förderband die präparierten Bleche und legt sie in die Deckel der Nester ein. Danach entnimmt er die geschäumten Deckel aus den Bodenschalen der Nester, kontrolliert sie und legt sie auf das untere Förderband. Diese Tätigkeiten führt er Anlage für Anlage aus. Nach jedem zweiten Durchgang pinselt er den Deckel der Form mit einem Trennmittel ein.

Sobald der erste Beschäftigte seine Arbeiten an der ersten Anlage beendet hat, legt der zweite in die Bodenschalen der beiden Nester eine der vorbereiteten Folien und füllt die vordosierte Schaummenge mit dem Schaumkopf ein. Anschließend fährt er die Anlage zu und wiederholt diese Tätigkeiten an den Anlagen 2-8.

Neben diesen reinen Produktionsarbeiten führen die Beschäftigten teilweise auch Tätigkeiten durch, die der Qualitäts- und der Prozeßsicherheit dienen. Sie nehmen "Schaumproben" und prüfen die Menge und Dichte des Materials, überprüfen und verändern bei Bedarf die

Parametereinstellungen (Temperatur, Zeit) und pumpen die beiden Schaumkomponenten aus den Vorratsfässern in die Mischanlage.

Station 2 b (Verschraubung der Bleche/Nacharbeit): Von den auf dem unteren Förderband ankommenden Airbag-Deckeln werden die Werkzeugaufnahmen abgeschraubt die Cellophane-Folie entfernt und ein Etikett aufgeklebt. Anschließend werden sie auf ein Gestell gehängt.

Station 4 (Schneiden): Dieser Einzelarbeitsplatz wird überwiegend von leistungsgeminderten und ältere Kollegen übernommen, da man die Arbeit sitzend erledigen kann.

Der Beschäftigte legt einen Airbag-Deckel mit der Folie nach unten paßgenau auf eine Arbeitsfläche, wo er durch eine Vakuumpumpe festgehalten wird. Anschließend dreht er den Drehtisch von Hand um 180°, wodurch er das Werkstück innerhalb einer Kammer vor einem Roboter positioniert wird, der den überstehenden Rand vom Deckel abschneidet. Gleichzeitig wird durch die 180°-Drehung die zweite Arbeitsfläche mit einem beschnittenem Werkstück vor den Beschäftigten positioniert. Daraufhin reinigt er die Metall-Verstärkung auf der Unterseite des Airbag-Deckels von überstehendem Schaummaterial, kontrolliert das bearbeitete Teil und stellt es in eine Kiste ab.

Neben diesen reinen Produktionsaufgaben ist der Beschäftigte auch für den Klängenwechsel und die Reinigung des Roboters sowie den Transport der Kisten und der Rollständer zuständig, wobei ihm hierbei die anderen Kollegen unterstützen.

Station 5 (Endkontrolle): Der Beschäftigte an dieser Station unterzieht die Airbag-Deckel einer genauen Kontrolle (Folienfehler, Dellen, Lufteinschlüsse usw.) und entfernt Schaum und Trennmittel-Reste mit Waschbenzin. Er zeichnet jeden geprüften Airbag-Deckel ab und legt ihn in der Transport-Kiste. Abschließend stapelt der Beschäftigte die gefüllten Vorratskisten auf eine Palette in der Nähe seines Arbeitsplatzes.

6.+7. Stationen: Handschuhfachdeckel und Armaturenbrett: Je nach Personalbesetzung und Bauteil-Bedarf werden ein bis zwei Beschäftigte auf zwei anderen "Linien" eingesetzt, die jedoch zur AD-Gruppe gehören. Es handelt sich hierbei um die Produktion eines Handschuhfach-Deckels und eines Armaturenbrettes. Beide Bauteile werden ebenfalls geschäumt, allerdings sind die Anlagen erheblich größer. Außerdem fallen bei der Armaturenbrett-Produktion Stanzarbeiten und eine genaue Endkontrolle mit Nacharbeiten an.

Station 8 (Vorarbeiter): Der Vorarbeiter übernimmt im wesentlichen indirekte und dispositive Aufgaben wie die Materialdisposition und -bereitstellung, Auftragsplanung, Planung und Durchführung von Reparaturen und Umbauten, Qualitätssicherung, Zusammenarbeit mit den Umfeldbereichen Lager, Instandhaltung, Verwaltung.

Anhang 2: Projekt-Profile

2.1. Einzelkategorien (Übersicht)

1. Unmittelbare/direkte Produktionsaufgaben

Eingestuft werden nur direkte Produktionsaufgaben. Produktbezogene Aufgaben: Montieren, Schweißen, Nacharbeiten, Lackieren usw., Standardisierung der Verrichtungen (Routinisierung). Maschinenbezogene Aufgaben: Beladen/Entladen, Einstellen/Umstellen, Beobachten, Steuern, Regulieren. Bewertet werden der Gesamtarbeitsumfang (pro Stück) und die Komplexität der Aufgaben (Anhäufung von Banalfunktionen versus komplexe Aufgabenzuschnitte).

0 = keine Wertung (Aufgabe fällt nicht an)

1 = sehr arbeitsteilig/zerlegt, geringe Komplexität

5 = wenig arbeitsteilig/ganzheitlich, hohe Komplexität

0	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
		RB, MO, AD	FE		SG				

2. Indirekte Produktionsaufgaben

Rüsten, Einrichten, Programmieren, Entstören, fehlerbeseitigende Nacharbeit, Qualitätsprüfung und -sicherung, Wartung, Reparatur, Instandhaltung, Materialbereitstellung und -transport, weitere Nebentätigkeiten.

0 = keine Wertung (Aufgabe fällt nicht an)

1 = wenig indirekte Produktionsaufgaben

5 = hoher Anteil der indirekten Produktionsaufgaben am Gesamtarbeitsvolumen

0	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
MO				FE	AD	RB		SG	

3. Dispositive Aufgaben

Arbeitseinteilung, Personal planen (Urlaub, Freischichten, Kapazität, Anwesenheit, Qualifizierung), Material- oder Werkzeugbestellung, Auftragssteuerung, Terminplanung, Maschinenbelegung, Reihenfolgeplanung.

0 = keine Wertung (Aufgabe fällt nicht an)

1 = wenig dispositive Aufgaben

5 = alle vorstellbaren dispositiven Aufgaben

0	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
	FE	MO	RB		AD			SG	

4. Umfang: Optimierungsaufgaben

Optimierung von Arbeits- und Produktionsablauf als eigenständige Aufgabe (z.B. im Sinne von KVP)

- 0 = keine Wertung (Aufgabe fällt nicht an)
- 1 = sehr seltene Beschäftigung mit Optimierungsaufgaben
- 5 = intensive Beschäftigung mit Optimierung

0	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
RB, FE	SG, MO							AD	

5. Einheitlichkeit des Aufgabenprofils

Verteilung der direkten, indirekten und dispositiven Aufgaben in der Gruppe. Bilden sich Spezialisten (Polarisierung der Aufgaben) heraus oder sind die Aufgaben gleichmäßig verteilt?

- 1 = Spezialisierte Aufgabenverteilung
- 5 = Homogene Aufgabenverteilung

1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
	AD, FE2	SG	RB2		RB1		FE1, MO	

6. Qualifikationsanforderungen

Anforderungen an sensomotorische Fertigkeiten, Wahrnehmungsfähigkeit, Interpretations- und Entscheidungsvermögen, Kenntnisse und Wissen, Denkanforderungen, soziale Anforderungen.

- 1 = geringe Anforderungen
- 5 = sehr hohe/komplexe Anforderungen

1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
MO	RB, FE	AD		SG				

7. Einsatzflexibilität

Anzahl der beherrschten Arbeitsplätze/-gänge und Tätigkeiten (Qualifikation und Routine)

- 1 = Geringe Einsatzflexibilität, jeder beherrscht eine Arbeit
- 5 = Hohe Einsatzflexibilität, jeder beherrscht alle Tätigkeiten

1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
		RB2, FE2, AD2	SG	AD1	RB1	FE1	MO	

8. Verantwortungspotential

Anforderungen an Arbeitsverantwortung hinsichtlich Arbeitsgegenstände (Qualität, Stückzahl, Termine) und Arbeitsmittel, Auswirkungen fehlerhaften Verhaltens auf Kosten, Qualität, Stückzahl, Produktionsmittel, Funktionsablauf, Gesundheits- und Unfallrisiko.

1 = geringe Verantwortung bei der Gruppe
5 = vollständige Gruppenverantwortung

1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
			RB		MO	AD, SG	FE	

9. Möglichkeiten der Kooperation mit den KollegInnen

Technisch und organisatorisch bedingte Möglichkeiten zur Kooperation und zur gegenseitige Hilfe während der täglichen Arbeit.

1 = geringe Möglichkeiten zur Kooperation, Einzelarbeitsplatz
5 = intensive Kooperationsmöglichkeiten, Gemeinschaftsarbeit

1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
	RB, MO	FE		SG, AD				

10. Praxis der Kooperation mit den KollegInnen

Praxis der Kooperation unter Berücksichtigung der gegebenen Möglichkeiten.

1 = geringe Kooperation
5 = intensive, regelmäßige Kooperation

1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
FE1	RB2, FE2, MO2	MO1	RB1	SG	AD2	AD1		

11. Führungsverhalten des Meisters/Vorarbeiters

Führungsstil, Regelung der Zuständigkeiten/Kompetenzen/Aufgabenabgrenzung; Rolle des Meisters: Moderator/Vermittler/Coach, fachlich, disziplinarisch, Interessenvertreter; Delegation von Verantwortung, gemeinsame Regeln, Entscheidungsspielräume für die Teams.

1 = Meister regiert sehr stark in die Gruppe hinein
5 = Meister läßt die Gruppe selbstorganisiert arbeiten

1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
	FE	RB2, MO2	AD2	MO1	SG, AD1	RB1		

12. Zusammenarbeit mit Umfeldbereichen

Strikte Trennung von Umfeldbereichen wie z.B. Instandhaltung, Qualitätssicherung, Planung, Terminsteuerung oder Zusammenarbeit und Kommunikation mit diesen Bereichen (ggf. auch Hilfe bei Störungsbeseitigung etc.).

1 = geringe Zusammenarbeit
5 = stark integriert, sehr intensive Zusammenarbeit

1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
	MO, FE	RB		AD	SG			

13. Ressourcen der Selbstorganisation

Organisations- und Zeitressourcen, Ressourcen für die Bewältigung der kollektiv gestellten Aufgaben, Information, Planung, Organisation und Optimierung der Arbeit, gemeinsame Problemlösungen, Konsensfindung, Gruppenentwicklung, Qualifikationsressourcen; Zeit- und Organisationsmöglichkeiten für Gruppengespräche, Zugang zu betrieblichen Informationen, räumliche Bedingungen.

1 = geringe Ressourcen
5 = frei verfügbare, umfangreiche Ressourcen

1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
	RB, FE				SG, MO		AD	

14. Handlungsspielräume/Dispositionschancen

Zeitliche, inhaltliche, räumliche Bewegungsfreiheit, Einfluß auf Arbeitsinhalt, Arbeitsmethode und Verfahrensablauf; Einschränkungen z.B. durch produktionstechnische Probleme, Verfahrensablauf, betrieblichen Leistungsanspruch, hierarchischer Bezug, fehlende Kompetenz, funktionalen Zuschnitt, fachlichen Bezug

1 = geringe
5 = sehr große

1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
RB2, FE2, MO2	RB1, FE1, MO1				AD	SG		

15. Funktion des Gruppensprechers

Stellung im Team: Wahl oder Einsetzung, Primus inter pares oder Vorarbeiter (Gruppen- oder hierarchische Funktion), Bandbreite des Aufgabenspektrums, Chance zur Rollenfestigung (z.B. Wahlperiode).

1 = sehr geringe Ausprägung der Funktion aus Sicht der Gruppenselbstorganisation
5 = hohe Ausprägung der Funktion

1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
	FE, AD2		SG	AD1		RB, MO		

16. Praxis der Selbstorganisation

Einhaltung von Regeln, Rolle des Gruppensprechers (Akzeptanz durch die Gruppe, Annahme der Rolle), Konfliktlösungspotential, Entscheidungsfindung, Diskurs und Kommunikation, Nutzung der Selbstorganisationsmöglichkeiten.

1 = passiv, destruktiv, geringe Regelungskompetenz
5 = aktiv, konstruktiv, hohe Regelungskompetenz

1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
RB2	FE	MO2	AD2		MO1	SG	RB1, AD1	

17. Gruppenklima

Emotionelles Gruppenklima, gegenseitige Hilfe und Rücksichtnahme, Integration von Außenseitern, Umgangsformen, gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung.

1 = angespanntes, verschlossenes, egoistisches, destruktives, frustriertes Gruppenklima
5 = offenes, solidarisches, rücksichtsvolles, freundschaftlich-kollegiales, konstruktives Gruppenklima

1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
RB2	FE1, MO2	FE2	MO1, AD2		SG2, AD1	SG1	RB1	

18. Belastungssituation

Arbeitsprozeß, Umgebungseinflüsse, betrieblicher Leistungsanspruch, Qualitätsnormen, widersprüchliche Arbeitsanforderungen, physische und psychische Belastungen, Gruppenklima

1 = sehr ungünstige Belastungssituation
5 = günstige Belastungssituation

1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
	RB2, FE MO2	RB1, SG, MO1 AD						

19. Möglichkeiten der Belastungsregulation

Beanspruchungswechsel, Variation des Arbeitstempos, eigenständige Pausen, gegenseitige Hilfe, gruppenspezifische Einschränkungen bzw. Erweiterungen der Belastungsregulation.

1 = kontinuierliche, gleiche Belastungen
5 = große Möglichkeiten der Belastungsregulation

1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
RB2	FE2	RB1, MO2, AD	FE1, SG, MO1					

2.2. Gesamtprofil (Übersicht)

Kategorien	RB1	RB2	FE1	FE2	SG1	SG2	MO1	MO2	AD1	AD2
1. Unmittelbare/direkte Produktionsaufgaben	1,5	1,5	2	2	3	3	1,5	1,5	1,5	1,5
2. Indirekte Produktionsaufgaben	3,5	3,5	2,5	2,5	4,5	4,5	0	0	3	3
3. Dispositive Aufgaben	2	2	1	1	4,5	4,5	1,5	1,5	3	3
4. Optimierungsaufgaben	0	0	0	0	1	1	1	1	4,5	4,5
5. Einheitlichkeit im Aufgabenprofil	3,5	2,5	4,5	1,5	2	2	4,5	4,5	1,5	1,5
6. Qualifikationsanforderungen	1,5	1,5	1,5	1,5	3	3	1	1	2	2
7. Einsatzflexibilität	3,5	2	4	2	2,5	2,5	4,5	4,5	3	2
8. Verantwortungspotential	2,5	2,5	4,5	4,5	4	4	3,5	3,5	4	4
9. Möglichkeiten der Kooperation	1,5	1,5	2	2	3	3	1,5	1,5	3	3
10. Praxis der Kooperation	2,5	1,5	1	1,5	3	3	2	1,5	4	3,5
11. Führungsverhalten des Meisters (AD: Vorarbeiter)	4	2	1,5	1,5	3,5	3,5	3	2	3,5	2,5
12. Zusammenarbeit mit Umfeldbereichen	2	2	1,5	1,5	3,5	3,5	1,5	1,5	3	3
13. Ressourcen der Selbstorganisation	1,5	1,5	1,5	1,5	3,5	3,5	3,5	3,5	4,5	4,5
14. Handlungsspielräume/Dispositionchancen	1,5	1	1,5	1	4	4	1,5	1	3,5	3,5
15. Funktion des Gruppensprechers	4	4	1,5	1,5	2,5	2,5	4	4	3	1,5
16. Praxis der Selbstorganisation	4,5	1	1,5	1,5	4	4	3,5	2	4,5	2,5
17. Gruppenklima	4,5	1	1,5	2	4	3,5	2,5	1,5	3,5	2,5
18. Belastungssituation (1 = schlecht, 5 = gut)	2	1,5	1,5	1,5	2	2	2	1,5	2	2
19. Möglichkeiten der Belastungsregulation	2	1	2,5	1,5	2,5	2,5	2,5	2	2	2
Reichweite des Projektprofils	48,0	33,5	37,5	32,0	60,0	59,5	45,0	39,5	59,0	52,0
Mittelwert	2,5	1,8	2,0	1,7	3,2	3,1	2,4	2,1	3,1	2,7

2.3. Gestaltungsansatz

Kategorien	RB1	RB2	FE1	FE2	SG1	SG2	MO1	MO2	AD1	AD2
1. Unmittelbare/direkte Produktionsaufgaben	1,5	1,5	2	2	3	3	1,5	1,5	1,5	1,5
2. Indirekte Produktionsaufgaben	3,5	3,5	2,5	2,5	4,5	4,5	0	0	3	3
3. Dispositive Aufgaben	2	2	1	1	4,5	4,5	1,5	1,5	3	3
4. Optimierungsaufgaben	0	0	0	0	1	1	1	1	4,5	4,5
5. Einheitlichkeit im Aufgabenprofil	3,5	2,5	4,5	1,5	2	2	4,5	4,5	1,5	1,5
6. Qualifikationsanforderungen	1,5	1,5	1,5	1,5	3	3	1	1	2	2
8. Verantwortungspotential	2,5	2,5	4,5	4,5	4	4	3,5	3,5	4	4
9. Möglichkeiten der Kooperation	1,5	1,5	2	2	3	3	1,5	1,5	3	3
12. Zusammenarbeit mit Umfeldbereichen	2	2	1,5	1,5	3,5	3,5	1,5	1,5	3	3
13. Ressourcen der Selbstorganisation	1,5	1,5	1,5	1,5	3,5	3,5	3,5	3,5	4,5	4,5
14. Handlungsspielräume/Dispositionchancen	1,5	1	1,5	1	4	4	1,5	1	3,5	3,5
15. Funktion des Gruppensprechers	4	4	1,5	1,5	2,5	2,5	4	4	3	1,5
Reichweite des Projektprofils	25,0	23,5	24,0	20,5	38,5	38,5	25,0	24,5	36,5	35,0
Mittelwert	2,1	2,0	2,0	1,7	3,2	3,2	2,1	2,0	3,0	2,9

2.4. Arbeitssituationen

Kategorien	RB			FE			SG				AD		
	Produkt.	Kontr.	Material- bereitst.	Box	Kommissio- nierung	Material- bereitst.	System- regulierer	Anlagen- führer	Masch.- bediener	Material- bereitst.	Vorarb.	Pro- dukt.	Kontr.
1. Direkte Produktionsaufgaben	1,5	0	0	2,5	1	0	4	1,5	1,5	0	1	1,5	1
2. Indirekte Produktionsaufgaben	0	1,5	3	2	1	3	4,5	2	1	3	3	2	1,5
3. Dispositive Aufgaben	0	0	2,5	0	0	1,5	4,5	1	1	2	3	0	0
4. Optimierungsaufgaben	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	4,5	4,5	4,5
6. Qualifikationsanforderungen	1	1	3	2	1,5	3	4,5	2,5	1,5	3	3	1,5	1,5
8. Verantwortungspotential	2	2	3	4	2	3	4	2	1,5	3	3,5	2	2
9. Möglichkeiten der Kooperation	1,5	1	1,5	2,5	1,5	2	5	3	3	3	4	3	3
12. Zusammenarbeit mit Umfeldbereichen	1	1	3	1,5	1	2	4	1	1	2,5	4	1,5	1
14. Handlungsspielräume/ Dispositionschancen	1	1,5	2,5	1,5	1	2	4,5	2,5	2	2,5	4,5	2	2
18. Belastungssituation (1 = schlecht, 5 = gut)	1	3,5	2,5	1,5	1,5	2,5	3	2,5	2	2,5	3,5	2	1,5
19. Möglichk. der Belastungsregulation	1,5	2	2,5	1,5	1	2,5	4,5	2,5	2	2,5	4,5	2	1,5
Summe	10,0	13,5	23,5	19,0	11,5	21,5	43,5	21,5	16,5	25,0	38,5	22,0	19,5
Mittelwert	0,9	1,2	2,1	1,7	1,0	2,0	4,0	2,0	1,5	2,3	3,5	2,0	1,8

2.5 Gruppensituation

Kategorien	RB1	RB2	FE1	FE2	SG1	SG2	MO1	MO2	AD1	AD2
7. Einsatzflexibilität	3,5	2	4	2	2,5	2,5	4,5	4,5	3	2
10. Praxis der Kooperation	2,5	1,5	1	1,5	3	3	2	1,5	4	3,5
11. Führungsverhalten des Meisters (AD: Vorarbeiter)	4	2	1,5	1,5	3,5	3,5	3	2	3,5	2,5
16. Praxis der Selbstorganisation	4,5	1	1,5	1,5	4	4	3,5	2	4,5	2,5
17. Gruppenklima	4,5	1	1,5	2	4	3,5	2,5	1,5	3,5	2,5
Reichweite des Projektprofils	19,0	7,5	9,5	8,5	17,0	16,5	15,5	11,5	18,5	13,0
Mittelwert	3,8	1,5	1,9	1,7	3,4	3,3	3,1	2,3	3,7	2,6

Anhang 3: Tabellen

Die folgenden Tabellen sind so aufgebaut, daß zu jeder Fragebatterie jeweils die Gesamtauszahlungen dargestellt werden (z.B. "Tabelle F01 - alle Befragten" für die Antworthäufigkeiten zu Frage 1), gefolgt von den Einzelauswertungen je Arbeitsgruppe/Team.¹ Die Gruppenauswertungen sind in ihrer Aussagefähigkeit insofern begrenzt, als die sehr niedrigen Fallzahlen keine Verallgemeinerungen zulassen. Die Daten sind aber aussagefähig hinsichtlich der jeweiligen Gruppe, da wir nahezu eine Kompletterhebung durchgeführt haben (durchschnittliche Rücklaufquote 86,4%).

Auch in den Gesamttabellen tauchen in den einzelnen Zellen oft nur geringe Werte auf, so daß die Aussagefähigkeit begrenzt ist und allenfalls eine tendenzielle Bewertung der Gruppenarbeit in den Untersuchungsbereichen erfolgt. Der Hauptzweck der Tabellen liegt deshalb darin, unsere qualitativen Auswertungen in den Fallmonografien zu illustrieren.

Tabellen F01: Bewertung der aktuellen Arbeitssituation

Tabelle: F01 - alle Befragten (n=95), Bewertung der aktuellen Arbeitssituation													
Wie bewerten Sie Ihre Arbeit, so wie sie jetzt ist, in Bezug auf ...		Sehr gut		gut		weder/noch		schlecht		sehr schlecht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Abwechslungsreichtum und Interessantheit der Arbeit	3	3,2	47	49,5	33	34,7	7	7,4	4	4,2	1	1,1
02	die Übersicht über den Fertigungsablauf	6	6,3	62	65,3	14	14,7	8	8,4	3	3,2	2	2,1
03	die Übersicht über betriebliche Kenndaten (Qualität, Produktivität, Programm)	5	5,3	57	60	16	16,8	9	9,5	3	3,2	5	5,3
04	die Gestaltung von Arbeitsmitteln und -platz	2	2,1	43	45,3	21	22,1	28	29,5			1	1,1
05	die fachlichen Herausforderungen ihrer Arbeit	5	5,3	39	41,1	21	22,1	21	22,1	8	8,4	1	1,1
06	Ihre eigene fachliche Qualifikation	7	7,4	59	62,1	19	20	8	8,4	1	1,1	1	1,1
07	die Chancen für die eigene berufliche Weiterbildung			19	20	16	16,8	38	40	19	20	3	3,2
08	die Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb	1	1,1	9	9,5	25	26,3	33	34,7	25	26,3	2	2,1
09	die Verantwortung, die Sie bei der Arbeit tragen	8	8,4	54	56,8	27	28,4	4	4,2			2	2,1
10	die selbständige Einteilung und Gestaltung Ihrer Arbeit	4	4,2	60	63,2	18	18,9	9	9,5	2	2,1	2	2,1
11	die Zusammenarbeit mit den Kollegen	15	15,8	62	65,3	8	8,4	4	4,2	4	4,2	2	2,1
12	das persönliche Klima zwischen den Kollegen/Kolleginnen	12	12,6	60	63,2	12	12,6	6	6,3	4	4,2	1	1,1
13	die Zusammenarbeit mit dem Meister	10	10,5	45	47,4	21	22,1	16	16,8	3	3,2		
14	die Anerkennung, die Sie von Ihrem Meister erhalten	5	5,3	34	35,8	20	21,1	19	20	15	15,8	2	2,1
15	das allgemeine Betriebsklima	2	2,1	53	55,8	23	24,2	9	9,5	7	7,4	1	1,1
16	das Verhältnis von Lohn und eigener Leistung	8	8,4	42	44,2	25	26,3	14	14,7	4	4,2	2	2,1
17	das Beschäftigungsrisiko/Sicherheit des Arbeitsplatzes	3	3,2	41	43,2	33	34,7	15	15,8	2	2,1	1	1,1
18	die Arbeitsbelastungen	2	2,1	29	30,5	36	37,9	21	22,1	6	6,3	1	1,1
19	die Möglichkeiten, sich bei der Arbeit gegenseitig zu helfen	7	7,4	50	52,6	19	20	13	13,7	6	6,3		
20	die Möglichkeiten, auf die Dauer mit den Belastungen fertig zu werden	2	2,1	33	34,7	26	27,4	27	28,4	6	6,3	1	1,1

¹ Zwei Befragte in der Airbagdeckel-Fertigung (AD) sind in der Gesamtbewertung berücksichtigt, aber nicht in den Gruppenauswertungen, da sie in beiden Gruppen arbeiten und nicht eindeutig zugeordnet werden können.

Tabelle: F01 - RB1 (n=11), Bewertung der aktuellen Arbeitssituation													
Wie bewerten Sie Ihre Arbeit, so wie sie jetzt ist, in Bezug auf ...		Sehr gut		gut		weder/noch		schlecht		sehr schlecht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Abwechslungsreichtum und Interessantheit der Arbeit			8	72,7	3	27,3						
02	die Übersicht über den Fertigungsablauf			8	80,0	1	10,0	1	10,0				
03	die Übersicht über betriebliche Kenndaten (Qualität, Produktivität, Programm)			6	60,0	2	20,0	1	10	1	10,0		
04	die Gestaltung von Arbeitsmitteln und -platz			5	46	2	18,2	4	36,4				
05	die fachlichen Herausforderungen ihrer Arbeit	1	9,1	4	36,4	3	27,3	1	9,1	2	18,2		
06	Ihre eigene fachliche Qualifikation	2	18,2	6	54,5	1	9,1	2	18,2				
07	die Chancen für die eigene berufliche Weiterbildung			1	9,1	1	9,1	7	63,6	2	18,2		
08	die Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb					2	18,2	5	45,5	4	36,4		
09	die Verantwortung, die Sie bei der Arbeit tragen	2	18,2	6	54,5	2	18,2	1	9,4				
10	die selbständige Einteilung und Gestaltung Ihrer Arbeit			10	90,9	1	9,1						
11	die Zusammenarbeit mit den Kollegen	6	54,5	4	36,4	1	9,1						
12	das persönliche Klima zwischen den Kollegen/Kolleginnen	4	36,4	6	54,5	1	9,1						
13	die Zusammenarbeit mit dem Meister	5	45,5	5	45,5	1	9,1						
14	die Anerkennung, die Sie von Ihrem Meister erhalten	2	18,2	6	54,5	1	9,1	1	9,1			1	9,1
15	das allgemeine Betriebsklima	1	9,1	7	63,6	1	9,1	1	9,1	1	9,1		
16	das Verhältnis von Lohn und eigener Leistung			5	45,5	3	27,3	1	9,1	2	18,2		
17	das Beschäftigungsrisiko/Sicherheit des Arbeitsplatzes			4	36	5	45,5	1	9,1	1	9,1		
18	die Arbeitsbelastungen			4	36	4	36	3	27,3				
19	die Möglichkeiten, sich bei der Arbeit gegenseitig zu helfen	3	27,3	7	63,6			1	9,1				
20	die Möglichkeiten, auf die Dauer mit den Belastungen fertig zu werden	1	9,1	6	54,5	2	18,2	2	18,2				

Tabelle: F01 - RB2 (n=8), Bewertung der aktuellen Arbeitssituation													
Wie bewerten Sie Ihre Arbeit, so wie sie jetzt ist, in Bezug auf ...		Sehr gut		gut		weder/noch		schlecht		sehr schlecht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Abwechslungsreichtum und Interessantheit der Arbeit			2	25,0	3	37,5			3	37,5		
02	die Übersicht über den Fertigungsablauf			3	37,5	2	25,0	1	12,5	2	25,0		
03	die Übersicht über betriebliche Kenndaten (Qualität, Produktivität, Programm)			2	25	2	25	2	25	1	12,5	1	12,5
04	die Gestaltung von Arbeitsmitteln und -platz			2	25,0			6	75,0				
05	die fachlichen Herausforderungen ihrer Arbeit	1	12,5			1	12,5	3	37,5	3	37,5		
06	Ihre eigene fachliche Qualifikation			5	62,5	3	37,5						
07	die Chancen für die eigene berufliche Weiterbildung							2	25,0	6	75,0		
08	die Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb							2	25,0	6	75,0		
09	die Verantwortung, die Sie bei der Arbeit tragen			3	37,5	4	50,0	1	12,5				
10	die selbständige Einteilung und Gestaltung Ihrer Arbeit			4	50,0	1	12,5	1	12,5	2	25		
11	die Zusammenarbeit mit den Kollegen			1	12,5	1	12,5	2	25,0	4	50,0		
12	das persönliche Klima zwischen den Kollegen/Kolleginnen					1	12,5	3	37,5	4	50,0		
13	die Zusammenarbeit mit dem Meister	1	12,5	3	37,5	1	12,5	1	12,5	2	25,0		
14	die Anerkennung, die Sie von Ihrem Meister erhalten			4	50	1	12,5			3	37,5		
15	das allgemeine Betriebsklima			2	25,0	1	12,5	1	12,5	4	50,0		
16	das Verhältnis von Lohn und eigener Leistung	1	12,5	3	37,5			3	37,5	1	12,5		
17	das Beschäftigungsrisiko/Sicherheit des Arbeitsplatzes			2	25	3	37,5	3	37,5				
18	die Arbeitsbelastungen			1	12,5	3	37,5	1	12,5	3	37,5		
19	die Möglichkeiten, sich bei der Arbeit gegenseitig zu helfen			1	12,5	3	37,5			4	50		
20	die Möglichkeiten, auf die Dauer mit den Belastungen fertig zu werden			1	12,5	2	25,0			5	62,5		

Tabelle: F01 - FE1 (n=12), Bewertung der aktuellen Arbeitssituation													
Wie bewerten Sie Ihre Arbeit, so wie sie jetzt ist, in Bezug auf ...		Sehr gut		gut		weder/noch		schlecht		sehr schlecht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Abwechslungsreichtum und Interessantheit der Arbeit			8	66,7	4	33,3						
02	die Übersicht über den Fertigungsablauf	1	8,3	7	58,3	3	25,0	1	8,3				
03	die Übersicht über betriebliche Kenndaten (Qualität, Produktivität, Programm)	1	8,3	8	66,7	3	25,0						
04	die Gestaltung von Arbeitsmitteln und -platz	1	8,3	5	41,7	4	33,3	2	16,7				
05	die fachlichen Herausforderungen ihrer Arbeit			5	41,7	5	41,7	1	8,3			1	8,3
06	Ihre eigene fachliche Qualifikation	1	8,3	6	50,0	4	33,3	1	8,3				
07	die Chancen für die eigene berufliche Weiterbildung			2	16,7	5	41,7	4	33,3			1	8,3
08	die Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb			2	16,7	5	41,7	5	41,7				
09	die Verantwortung, die Sie bei der Arbeit tragen	1	8,3	6	50	4	33,3					1	8,3
10	die selbständige Einteilung und Gestaltung Ihrer Arbeit			9	75,0	2	16,7	1	8,3				
11	die Zusammenarbeit mit den Kollegen	1	8,3	9	75							2	16,7
12	das persönliche Klima zwischen den Kollegen/Kolleginnen	1	8,3	8	66,7	1	8,3	1	8,3			1	8,3
13	die Zusammenarbeit mit dem Meister	1	8,3	8	66,7	2	16,7	1	8,3				
14	die Anerkennung, die Sie von Ihrem Meister erhalten	1	8,3	4	33,3	4	33,3	1	8,3	1	8,3	1	8,3
15	das allgemeine Betriebsklima	1	8,3	5	41,7	4	33,3	1	8,3			1	8,3
16	das Verhältnis von Lohn und eigener Leistung	1	8,3	3	25	5	41,7	2	16,7			1	8,3
17	das Beschäftigungsrisiko/Sicherheit des Arbeitsplatzes	1	8,3	4	33,3	4	33,3	2	16,7			1	8,3
18	die Arbeitsbelastungen	1	8,3	3	25	4	33,3	3	25			1	8,3
19	die Möglichkeiten, sich bei der Arbeit gegenseitig zu helfen			8	66,7	2	16,7	2	16,7				
20	die Möglichkeiten, auf die Dauer mit den Belastungen fertig zu werden			4	33,3	4	33,3	3	25			1	8,3

Tabelle: F01 - FE2 (n=15), Bewertung der aktuellen Arbeitssituation													
Wie bewerten Sie Ihre Arbeit, so wie sie jetzt ist, in Bezug auf ...		Sehr gut		gut		weder/noch		schlecht		sehr schlecht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Abwechslungsreichtum und Interessantheit der Arbeit	2	13,3	7	46,7	3	20,0	3	20,0				
02	die Übersicht über den Fertigungsablauf	1	6,7	10	66,7	2	13,3	2	13,3				
03	die Übersicht über betriebliche Kenndaten (Qualität, Produktivität, Programm)	1	6,7	9	60	1	6,7	3	20			1	6,7
04	die Gestaltung von Arbeitsmitteln und -platz			5	33,3	5	33,3	5	33,3				
05	die fachlichen Herausforderungen ihrer Arbeit			8	53,3	3	20,0	4	26,7				
06	Ihre eigene fachliche Qualifikation	1	6,7	12	80,0	2	13,3						
07	die Chancen für die eigene berufliche Weiterbildung			10	66,7	1	6,7	4	26,7				
08	die Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb	1	6,7	5	33,3	3	20,0	5	33,3	1	6,7		
09	die Verantwortung, die Sie bei der Arbeit tragen	1	6,7	13	86,7	1	6,7						
10	die selbständige Einteilung und Gestaltung Ihrer Arbeit	1	6,7	10	66,7	2	13,3	2	13,3				
11	die Zusammenarbeit mit den Kollegen	2	13,3	10	66,7	2	13,3	1	6,7				
12	das persönliche Klima zwischen den Kollegen/Kolleginnen	1	6,7	10	66,7	4	26,7						
13	die Zusammenarbeit mit dem Meister	1	6,7	6	40,0	6	40,0	2	13,3				
14	die Anerkennung, die Sie von Ihrem Meister erhalten			6	40	2	13,3	7	46,7				
15	das allgemeine Betriebsklima			11	73,3	2	13,3	1	6,7	1	6,7		
16	das Verhältnis von Lohn und eigener Leistung	1	6,7	8	53,3	4	26,7	2	13,3				
17	das Beschäftigungsrisiko/Sicherheit des Arbeitsplatzes			9	60	5	33,3	1	6,7				
18	die Arbeitsbelastungen			8	53,3	4	26,7	2	13,3	1	6,7		
19	die Möglichkeiten, sich bei der Arbeit gegenseitig zu helfen	1	6,7	10	66,7			4	26,7				
20	die Möglichkeiten, auf die Dauer mit den Belastungen fertig zu werden			8	53,3	2	13,3	5	33,3				

Tabelle: F01 - SG1 (n=12), Bewertung der aktuellen Arbeitssituation													
Wie bewerten Sie Ihre Arbeit, so wie sie jetzt ist, in Bezug auf ...		Sehr gut		gut		weder/noch		schlecht		sehr schlecht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Abwechslungsreichtum und Interessantheit der Arbeit			8	66,7	4	33,3						
02	die Übersicht über den Fertigungsablauf	1	8,3	8	66,7	3	25,0						
03	die Übersicht über betriebliche Kenndaten (Qualität, Produktivität, Programm)	2	16,7	8	66,7	1	8,3					1	8,3
04	die Gestaltung von Arbeitsmitteln und -platz			7	58,3	3	25,0	2	16,7				
05	die fachlichen Herausforderungen ihrer Arbeit	2	16,7	8	66,7	1	8,3			1	8,3		
06	Ihre eigene fachliche Qualifikation	1	8,3	7	58,3	1	8,3	2	16,7	1	8,3		
07	die Chancen für die eigene berufliche Weiterbildung			1	8,3	5	41,7	5	41,7	1	8,3		
08	die Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb					5	41,7	4	33,3	2	16,7	1	8,3
09	die Verantwortung, die Sie bei der Arbeit tragen	2	16,7	7	58,3	3	25,0						
10	die selbständige Einteilung und Gestaltung Ihrer Arbeit			9	75,0	3	25,0						
11	die Zusammenarbeit mit den Kollegen	1	8,3	11	91,7								
12	das persönliche Klima zwischen den Kollegen/Kolleginnen	2	16,7	10	83,3								
13	die Zusammenarbeit mit dem Meister	2	16,7	6	50,0	3	25,0	1	8,3				
14	die Anerkennung, die Sie von Ihrem Meister erhalten	2	16,7	3	25	4	33,3	1	8,3	2	16,7		
15	das allgemeine Betriebsklima			9	75,0	3	25,0						
16	das Verhältnis von Lohn und eigener Leistung	2	16,7	5	41,7	4	33,3	1	8,3				
17	das Beschäftigungsrisiko/Sicherheit des Arbeitsplatzes			4	33,3	6	50	1	8,3	1	8,3		
18	die Arbeitsbelastungen	1	8,3	2	16,7	5	41,4	4	33,3				
19	die Möglichkeiten, sich bei der Arbeit gegenseitig zu helfen	1	8,3	4	33,3	5	41,7	1	8,3	1	8,3		
20	die Möglichkeiten, auf die Dauer mit den Belastungen fertig zu werden			5	41,7	3	25,0	4	33,3				

Tabelle: F01 - SG2 (n=8), Bewertung der aktuellen Arbeitssituation													
Wie bewerten Sie Ihre Arbeit, so wie sie jetzt ist, in Bezug auf ...		Sehr gut		gut		weder/noch		schlecht		sehr schlecht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Abwechslungsreichtum und Interessantheit der Arbeit			6	75,0	2	25,0						
02	die Übersicht über den Fertigungsablauf	2	25,0	6	75,0								
03	die Übersicht über betriebliche Kenndaten (Qualität, Produktivität, Programm)			7	87,5	1	12,5						
04	die Gestaltung von Arbeitsmitteln und -platz			6	75,0	2	25,0						
05	die fachlichen Herausforderungen ihrer Arbeit			7	87,5	1	12,5						
06	Ihre eigene fachliche Qualifikation			3	37,5	4	50,0	1	12,5				
07	die Chancen für die eigene berufliche Weiterbildung			4	50,0			4	50,0				
08	die Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb			1	12,5	4	50,0	3	37,5				
09	die Verantwortung, die Sie bei der Arbeit tragen			8	100								
10	die selbständige Einteilung und Gestaltung Ihrer Arbeit	1	12,5	5	62,5	2	25,0						
11	die Zusammenarbeit mit den Kollegen	2	25,0	5	62,5	1	12,5						
12	das persönliche Klima zwischen den Kollegen/Kolleginnen	1	12,5	6	75,0	1	12,5						
13	die Zusammenarbeit mit dem Meister			5	62,5	1	12,5	2	25,0				
14	die Anerkennung, die Sie von Ihrem Meister erhalten			6	75					2	25		
15	das allgemeine Betriebsklima			4	50,0	2	25,0	2	25,0				
16	das Verhältnis von Lohn und eigener Leistung			3	37,5	4	50	1	12,5				
17	das Beschäftigungsrisiko/Sicherheit des Arbeitsplatzes			4	50	2	25	2	25				
18	die Arbeitsbelastungen			2	25,0	4	50,0	2	25,0				
19	die Möglichkeiten, sich bei der Arbeit gegenseitig zu helfen			4	50	4	50						
20	die Möglichkeiten, auf die Dauer mit den Belastungen fertig zu werden			4	50,0	3	37,5	1	12,5				

Tabelle: F01 - MO1 (n=8), Bewertung der aktuellen Arbeitssituation													
Wie bewerten Sie Ihre Arbeit, so wie sie jetzt ist, in Bezug auf ...													
Nr.	Statement	Sehr gut		gut		weder/noch		schlecht		sehr schlecht		Fehlende Fälle	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Abwechslungsreichtum und Interessantheit der Arbeit			2	25	4	50	1	12,5			1	12,5
02	die Übersicht über den Fertigungsablauf			6	75			1	12,5			1	12,5
03	die Übersicht über betriebliche Kenndaten (Qualität, Produktivität, Programm)			4	50	2	25	1	12,5			1	12,5
04	die Gestaltung von Arbeitsmitteln und -platz			5	62,5			3	37,5				
05	die fachlichen Herausforderungen ihrer Arbeit			2	25,0	2	25,0	3	37,5	1	12,5		
06	Ihre eigene fachliche Qualifikation			7	87,5							1	12,5
07	die Chancen für die eigene berufliche Weiterbildung					2	25	3	37,5	2	25	1	12,5
08	die Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb					3	37,5			4	50	1	12,5
09	die Verantwortung, die Sie bei der Arbeit tragen			4	50,0	4	50,0						
10	die selbständige Einteilung und Gestaltung Ihrer Arbeit			3	37,5	3	37,5					2	25
11	die Zusammenarbeit mit den Kollegen	1	12,5	5	62,5	2	25,0						
12	das persönliche Klima zwischen den Kollegen/Kolleginnen			6	75,0	1	12,5	1	12,5				
13	die Zusammenarbeit mit dem Meister			4	50,0	1	12,5	3	37,5				
14	die Anerkennung, die Sie von Ihrem Meister erhalten			2	25			6	75				
15	das allgemeine Betriebsklima			4	50	3	37,5	1	12,5				
16	das Verhältnis von Lohn und eigener Leistung			5	62,5			2	25			1	12,5
17	das Beschäftigungsrisiko/Sicherheit des Arbeitsplatzes			4	50	3	37,5	1	12,5				
18	die Arbeitsbelastungen			4	50,0	3	37,5	1	12,5				
19	die Möglichkeiten, sich bei der Arbeit gegenseitig zu helfen			5	62,5	3	37,5						
20	die Möglichkeiten, auf die Dauer mit den Belastungen fertig zu werden			1	12,5	3	37,5	4	50,0				

Tabelle: F01 - MO2 (n=8), Bewertung der aktuellen Arbeitssituation													
Wie bewerten Sie Ihre Arbeit, so wie sie jetzt ist, in Bezug auf ...													
Nr.	Statement	Sehr gut		gut		weder/noch		schlecht		sehr schlecht		Fehlende Fälle	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Abwechslungsreichtum und Interessantheit der Arbeit			2	25,0	4	50,0	1	12,5	1	12,5		
02	die Übersicht über den Fertigungsablauf			4	50,0	2	25,0	2	25,0				
03	die Übersicht über betriebliche Kenndaten (Qualität, Produktivität, Programm)			5	62,5	2	25,0	1	12,5				
04	die Gestaltung von Arbeitsmitteln und -platz			1	12,5	4	50,0	3	37,5				
05	die fachlichen Herausforderungen ihrer Arbeit			1	12,5	1	12,5	5	62,5	1	12,5		
06	Ihre eigene fachliche Qualifikation			5	62,5	3	37,5						
07	die Chancen für die eigene berufliche Weiterbildung							4	50,0	4	50,0		
08	die Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb					1	12,5	3	37,5	4	50,0		
09	die Verantwortung, die Sie bei der Arbeit tragen			3	37,5	3	37,5	2	25,0				
10	die selbständige Einteilung und Gestaltung Ihrer Arbeit			2	25,0	3	37,5	3	37,5				
11	die Zusammenarbeit mit den Kollegen			7	87,5			1	12,5				
12	das persönliche Klima zwischen den Kollegen/Kolleginnen			6	75,0	1	12,5	1	12,5				
13	die Zusammenarbeit mit dem Meister			4	50,0	2	25,0	2	25,0				
14	die Anerkennung, die Sie von Ihrem Meister erhalten			1	12,5	3	37,5	2	25	2	25		
15	das allgemeine Betriebsklima			3	37,5	3	37,5	1	12,5	1	12,5		
16	das Verhältnis von Lohn und eigener Leistung	1	12,5	3	37,5	1	12,5	2	25	1	12,5		
17	das Beschäftigungsrisiko/ Sicherheit des Arbeitsplatzes			4	50	1	12,5	3	37,5				
18	die Arbeitsbelastungen			1	12,5	4	50,0	1	12,5	2	25,0		
19	die Möglichkeiten, sich bei der Arbeit gegenseitig zu helfen			3	37,5			4	50	1	12,5		
20	die Möglichkeiten, auf die Dauer mit den Belastungen fertig zu werden					2	25,5	5	62,5	1	12,5		

Tabelle: F01 - AD1 (n=5), Bewertung der aktuellen Arbeitssituation													
Wie bewerten Sie Ihre Arbeit, so wie sie jetzt ist, in Bezug auf ...													
Nr.	Statement	Sehr gut		gut		weder/noch		schlecht		sehr schlecht		Fehlende Fälle	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Abwechslungsreichtum und Interessantheit der Arbeit			1	20,0	4	80,0						
02	die Übersicht über den Fertigungsablauf			4	80,0					1	20,0		
03	die Übersicht über betriebliche Kenndaten (Qualität, Produktivität, Programm)			4	80,0				1	20,0			
04	die Gestaltung von Arbeitsmitteln und -platz			3	60,0	1	20,0	1	20,0				
05	die fachlichen Herausforderungen ihrer Arbeit			2	40,0	2	40,0	1	20,0				
06	Ihre eigene fachliche Qualifikation	1	20,0	3	60,0			1	20,0				
07	die Chancen für die eigene berufliche Weiterbildung					1	20	1	20	2	40	1	20
08	die Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb					1	20,0	2	40,0	2	40,0		
09	die Verantwortung, die Sie bei der Arbeit tragen	1	20,0	2	40,0	2	40,0						
10	die selbständige Einteilung und Gestaltung Ihrer Arbeit	1	20,0	3	60,0	1	20,0						
11	die Zusammenarbeit mit den Kollegen	1	20,0	4	80,0								
12	das persönliche Klima zwischen den Kollegen/Kolleginnen	2	40,0	2	40,0	1	20,0						
13	die Zusammenarbeit mit dem Meister			1	20,0	1	20,0	3	60,0				
14	die Anerkennung, die Sie von Ihrem Meister erhalten					1	20	1	20	3	60		
15	das allgemeine Betriebsklima			3	60,0	2	40,0						
16	das Verhältnis von Lohn und eigener Leistung			3	60	2	40						
17	das Beschäftigungsrisiko/Sicherheit des Arbeitsplatzes	1	20	2	40	1	20	1	20				
18	die Arbeitsbelastungen			2	40,0	2	40,0	1	20,0				
19	die Möglichkeiten, sich bei der Arbeit gegenseitig zu helfen			5	100								
20	die Möglichkeiten, auf die Dauer mit den Belastungen fertig zu werden			3	60,0	1	20,0	1	20,0				

Tabelle: F01 - AD2 (n=6), Bewertung der aktuellen Arbeitssituation													
Wie bewerten Sie Ihre Arbeit, so wie sie jetzt ist, in Bezug auf ...													
Nr.	Statement	Sehr gut		gut		weder/noch		schlecht		sehr schlecht		Fehlende Fälle	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Abwechslungsreichtum und Interessantheit der Arbeit	1	16,7	2	33,3	1	16,7	2	33,3				
02	die Übersicht über den Fertigungsablauf	1	16,7	5	83,3								
03	die Übersicht über betriebliche Kenndaten (Qualität, Produktivität, Programm)	1	16,7	4	66,7	1	16,7						
04	die Gestaltung von Arbeitsmitteln und -platz	1	16,7	4	66,7			1	16,7				
05	die fachlichen Herausforderungen ihrer Arbeit	1	16,7	2	33,3	1	16,7	2	22,2				
06	Ihre eigene fachliche Qualifikation	1	16,7	4	66,7			1	16,7				
07	die Chancen für die eigene berufliche Weiterbildung			1	16,7	1	16,7	3	50,0	1	16,7		
08	die Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb			1	16,7	1	16,7	3	50,0	1	16,7		
09	die Verantwortung, die Sie bei der Arbeit tragen	1	16,7	1	16,7	3	50					1	16,7
10	die selbständige Einteilung und Gestaltung Ihrer Arbeit	1	16,7	4	66,7			1	16,7				
11	die Zusammenarbeit mit den Kollegen	1	16,7	5	83,3								
12	das persönliche Klima zwischen den Kollegen/Kolleginnen	1	16,7	4	66,7	1	16,7						
13	die Zusammenarbeit mit dem Meister			2	33,3	3	50,0	1	16,7				
14	die Anerkennung, die Sie von Ihrem Meister erhalten			1	16,7	4	66,7			1	16,7		
15	das allgemeine Betriebsklima			3	50,0	2	33,3	1	16,7				
16	das Verhältnis von Lohn und eigener Leistung	1	16,7	4	66,7	1	16,7						
17	das Beschäftigungsrisiko/Sicherheit des Arbeitsplatzes	1	16,7	3	50	2	33,3						
18	die Arbeitsbelastungen			1	16,7	3	50,0	2	33,3				
19	die Möglichkeiten, sich bei der Arbeit gegenseitig zu helfen	1	16,7	3	50	1	16,7	1	16,7				
20	die Möglichkeiten, auf die Dauer mit den Belastungen fertig zu werden			1	16,7	3	50,0	2	33,3				

Tabellen F02: Wünsche nach Aufgabenintegration

Wenn Sie an Ihre jetzigen Arbeitsaufgaben denken: Was sollte noch dazukommen? Was würden Sie lieber nicht machen?		mehr als bisher		nicht mehr, nicht weniger		weniger als bisher		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Instandhaltungsaufgaben	40	42,1	43	45,3	8	8,4	4	4,2
02	Qualitätssicherung	42	44,2	48	50,5	4	4,2	1	1,1
03	Bestellung und Bereitstellung des Materials	19	20	64	67,4	8	8,4	4	4,2
04	Nacharbeit durchführen	25	26,3	43	45,3	23	24,2	4	4,2
05	eigenständige Personalplanung (Arbeitseinteilung, Urlaub, Verleihungen)	42	44,2	47	49,5	6	6,3		
06	Planung des Produktionsprogramms (Reihen- folge und Menge der Teile)	25	26,3	53	55,8	13	13,7	4	4,2
07	Einfluß auf die Planung der Qualifizierung	51	53,7	33	34,7	8	8,4	3	3,2
08	Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes	57	60	34	35,8	2	2,1	2	2,1
09	KVP, Optimierung der Arbeit	34	35,8	37	38,9	20	20,1	4	4,2
10	Arbeitsplatzwechsel innerhalb der Gruppe/des Teams	37	38,9	51	53,7	7	7,4		
11	Arbeitsanreicherung durch zusätzliche Produktionsaufgaben und längere Taktzeiten	25	26,3	55	57,9	13	13,7	2	2,1

Wenn Sie an Ihre jetzigen Arbeitsaufgaben denken: Was sollte noch dazukommen? Was würden Sie lieber nicht machen?		mehr als bisher		nicht mehr, nicht weniger		weniger als bisher		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Instandhaltungsaufgaben	5	45,5	4	36,4	2	18,2		
02	Qualitätssicherung	9	81,8	1	9,1	1	9,1		
03	Bestellung und Bereitstellung des Materials	3	27,3	8	72,7				
04	Nacharbeit durchführen	6	54,5	3	27,3	2	18,2		
05	eigenständige Personalplanung (Arbeitseinteilung, Urlaub, Verleihungen)	6	54,5	4	36,4	1	9,1		
06	Planung des Produktionsprogramms (Reihen- folge und Menge der Teile)	2	18,2	7	63,6	2	18,2		
07	Einfluß auf die Planung der Qualifizierung	7	63,6	2	18,2	2	18,2		
08	Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes	10	90,9					1	9,1
09	KVP, Optimierung der Arbeit	3	27,3	5	45,5	2	18,2	1	9,1
10	Arbeitsplatzwechsel innerhalb der Gruppe/des Teams	5	45,5	5	45,5	1	9,1		
11	Arbeitsanreicherung durch zusätzliche Produktionsaufgaben und längere Taktzeiten	3	27,3	5	45,5	3	27,3		

Wenn Sie an Ihre jetzigen Arbeitsaufgaben denken: Was sollte noch dazukommen? Was würden Sie lieber nicht machen?		mehr als bisher		nicht mehr, nicht weniger		weniger als bisher		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Instandhaltungsaufgaben	6	75,0	2	25,0				
02	Qualitätssicherung	5	62,5	3	37,5				
03	Bestellung und Bereitstellung des Materials	3	37,5	5	62,5				
04	Nacharbeit durchführen	3	37,5	4	50,0	1	12,5		
05	eigenständige Personalplanung (Arbeitseinteilung, Urlaub, Verleihungen)	4	50,0	2	25,5	2	25,0		
06	Planung des Produktionsprogramms (Reihen- folge und Menge der Teile)	2	25,5	4	50,0	2	25,5		
07	Einfluß auf die Planung der Qualifizierung	5	62,5	2	25,0	1	12,5		
08	Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes	5	62,5	3	37,5				
09	KVP, Optimierung der Arbeit	1	12,5	6	75,0	1	12,5		
10	Arbeitsplatzwechsel innerhalb der Gruppe/des Teams	6	75,0	1	12,5	1	12,5		
11	Arbeitsanreicherung durch zusätzliche Produktionsaufgaben und längere Taktzeiten	2	25,0	3	37,5	3	37,5		

Wenn Sie an Ihre jetzigen Arbeitsaufgaben denken: Was sollte noch dazukommen? Was würden Sie lieber nicht machen?		mehr als bisher		nicht mehr, nicht weniger		weniger als bisher		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Instandhaltungsaufgaben	5	41,7	4	33,7	1	8,3	2	16,7
02	Qualitätssicherung	3	25,0	7	58,3	1	8,3	1	8,3
03	Bestellung und Bereitstellung des Materials	1	8,3	8	66,7	2	16,7	1	8,3
04	Nacharbeit durchführen	3	25,0	6	50,0	1	8,3	2	16,7
05	eigenständige Personalplanung (Arbeitseinteilung, Urlaub, Verleihungen)	6	50,0	6	50,0				
06	Planung des Produktionsprogramms (Reihen- folge und Menge der Teile)	4	33,3	4	33,3	2	16,7	2	16,7
07	Einfluß auf die Planung der Qualifizierung	6	50,0	4	33,3	1	8,3	1	8,3
08	Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes	7	58,3	3	25,0	1	8,3	1	8,3
09	KVP, Optimierung der Arbeit	4	33,3	5	41,7	2	16,7	1	8,3
10	Arbeitsplatzwechsel innerhalb der Gruppe/des Teams	4	33,3	6	50,0	2	16,7		
11	Arbeitsanreicherung durch zusätzliche Produktionsaufgaben und längere Taktzeiten	3	25,0	8	66,7	1	8,3		

Wenn Sie an Ihre jetzigen Arbeitsaufgaben denken: Was sollte noch dazukommen? Was würden Sie lieber nicht machen?		mehr als bisher		nicht mehr, nicht weniger		weniger als bisher		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Instandhaltungsaufgaben	4	26,7	10	66,7	1	6,7		
02	Qualitätssicherung	5	33,3	9	60,0	1	6,7		
03	Bestellung und Bereitstellung des Materials	1	6,7	13	86,7			1	6,7
04	Nacharbeit durchführen	3	20,0	8	53,3	4	26,7		
05	eigenständige Personalplanung (Arbeitseinteilung, Urlaub, Verleihungen)	8	53,3	6	40,0	1	6,7		
06	Planung des Produktionsprogramms (Reihen- folge und Menge der Teile)	4	26,7	10	66,7	1	6,7		
07	Einfluß auf die Planung der Qualifizierung	9	60,0	6	40,0				
08	Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes	8	53,3	7	46,7				
09	KVP, Optimierung der Arbeit	5	33,3	6	40,0	4	26,7		
10	Arbeitsplatzwechsel innerhalb der Gruppe/des Teams	6	40,0	8	53,3	1	6,7		
11	Arbeitsanreicherung durch zusätzliche Produktionsaufgaben und längere Taktzeiten	1	6,7	12	80,0	1	6,7	1	6,7

Wenn Sie an Ihre jetzigen Arbeitsaufgaben denken: Was sollte noch dazukommen? Was würden Sie lieber nicht machen?		mehr als bisher		nicht mehr, nicht weniger		weniger als bisher		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Instandhaltungsaufgaben	7	58,3	4	33,3	1	8,3		
02	Qualitätssicherung	5	41,7	7	58,3				
03	Bestellung und Bereitstellung des Materials	3	25,0	9	75,0				
04	Nacharbeit durchführen	1	8,3	5	41,7	4	33,3	2	16,7
05	eigenständige Personalplanung (Arbeitseinteilung, Urlaub, Verleihungen)	4	33,3	8	66,7				
06	Planung des Produktionsprogramms (Reihen- folge und Menge der Teile)	5	41,7	6	50,0			1	8,3
07	Einfluß auf die Planung der Qualifizierung	9	75,0	1	8,3	2	16,7		
08	Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes	6	50,0	5	41,7	1	8,3		
09	KVP, Optimierung der Arbeit	7	58,3	1	8,3	4	33,3		
10	Arbeitsplatzwechsel innerhalb der Gruppe/des Teams	2	16,7	9	75,0	1	8,3		
11	Arbeitsanreicherung durch zusätzliche Produktionsaufgaben und längere Taktzeiten	3	25,0	6	50,0	3	25,0		

Wenn Sie an Ihre jetzigen Arbeitsaufgaben denken: Was sollte noch dazukommen? Was würden Sie lieber nicht machen?		mehr als bisher		nicht mehr, nicht weniger		weniger als bisher		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Instandhaltungsaufgaben	4	50,0	4	50,0				
02	Qualitätssicherung	2	25,0	6	75,0				
03	Bestellung und Bereitstellung des Materials			6	75,0	2	25,0		
04	Nacharbeit durchführen	2	25,0	4	50,0	2	25,0		
05	eigenständige Personalplanung (Arbeitseinteilung, Urlaub, Verleihungen)	4	50,0	4	50,0				
06	Planung des Produktionsprogramms (Reihen- folge und Menge der Teile)	1	12,5	6	75,0	1	12,5		
07	Einfluß auf die Planung der Qualifizierung	6	75,0	2	25,0				
08	Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes	5	62,5	3	37,5				
09	KVP, Optimierung der Arbeit	4	50,0	1	12,5	3	37,3		
10	Arbeitsplatzwechsel innerhalb der Gruppe/des Teams	4	50,0	4	50,0				
11	Arbeitsanreicherung durch zusätzliche Produktionsaufgaben und längere Taktzeiten	3	37,5	5	62,5				

Wenn Sie an Ihre jetzigen Arbeitsaufgaben denken: Was sollte noch dazukommen? Was würden Sie lieber nicht machen?		mehr als bisher		nicht mehr, nicht weniger		weniger als bisher		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Instandhaltungsaufgaben	1	12,5	6	75,0	1	12,5		
02	Qualitätssicherung	2	25,0	5	62,5	1	12,5		
03	Bestellung und Bereitstellung des Materials	1	12,5	5	62,5	2	25,0		
04	Nacharbeit durchführen	3	37,5	3	37,5	2	25,0		
05	eigenständige Personalplanung (Arbeitseinteilung, Urlaub, Verleihungen)	2	25,0	6	75,0				
06	Planung des Produktionsprogramms (Reihen- folge und Menge der Teile)	1	12,5	6	75,0	1	12,5		
07	Einfluß auf die Planung der Qualifizierung	1	12,5	5	62,5	1	12,5	1	12,5
08	Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes	3	37,5	5	62,5				
09	KVP, Optimierung der Arbeit	2	25,0	3	37,5	3	37,5		
10	Arbeitsplatzwechsel innerhalb der Gruppe/des Teams	1	12,5	7	87,5				
11	Arbeitsanreicherung durch zusätzliche Produktionsaufgaben und längere Taktzeiten	3	37,5	4	50,0	1	12,5		

Wenn Sie an Ihre jetzigen Arbeitsaufgaben denken: Was sollte noch dazukommen? Was würden Sie lieber nicht machen?		mehr als bisher		nicht mehr, nicht weniger		weniger als bisher		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Instandhaltungsaufgaben	3	37,5	4	50,0	1	12,5		
02	Qualitätssicherung	4	50,0	4	50,0				
03	Bestellung und Bereitstellung des Materials	2	25,0	5	62,5	1	12,5		
04	Nacharbeit durchführen			4	50,0	4	50,0		
05	eigenständige Personalplanung (Arbeitseinteilung, Urlaub, Verleihungen)	4	50,0	2	25,0	2	25,0		
06	Planung des Produktionsprogramms (Reihen- folge und Menge der Teile)	1	12,5	5	62,5	2	25,0		
07	Einfluß auf die Planung der Qualifizierung	2	25,0	5	62,5	1	12,5		
08	Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes	6	75,0	2	25,0				
09	KVP, Optimierung der Arbeit	2	25,0	5	62,5	1	12,5		
10	Arbeitsplatzwechsel innerhalb der Gruppe/des Teams	3	37,5	4	50,0	1	12,5		
11	Arbeitsanreicherung durch zusätzliche Produktionsaufgaben und längere Taktzeiten	4	50,0	3	37,5	1	12,5		

Tabelle F02 - AD1 (n=5), Wünsche nach Aufgabenintegration									
Wenn Sie an Ihre jetzigen Arbeitsaufgaben denken: Was sollte noch dazukommen? Was würden Sie lieber nicht machen?									
Nr.	Statement	mehr als bisher		nicht mehr, nicht weniger		weniger als bisher		Fehlende Fälle	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Instandhaltungsaufgaben	3	60,0	1	20,0			1	20,0
02	Qualitätssicherung	3	60,0	2	40,0				
03	Bestellung und Bereitstellung des Materials	3	60,0	1	20,0	1	20,0		
04	Nacharbeit durchführen	2	40,0	1	20,0	2	40,0		
05	eigenständige Personalplanung (Arbeitseinteilung, Urlaub, Verleihungen)	2	40,0	3	60,0				
06	Planung des Produktionsprogramms (Reihen- folge und Menge der Teile)	1	20,0	3	60,0	1	20,0		
07	Einfluß auf die Planung der Qualifizierung	2	40,0	3	60,0				
08	Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes	2	40,0	3	60,0				
09	KVP, Optimierung der Arbeit	3	60,0	2	40,0				
10	Arbeitsplatzwechsel innerhalb der Gruppe/des Teams	2	40,0	3	60,0				
11	Arbeitsanreicherung durch zusätzliche Produktionsaufgaben und längere Taktzeiten	2	40,0	3	60,0				

Tabelle F02 - AD2 (n=6), Wünsche nach Aufgabenintegration									
Wenn Sie an Ihre jetzigen Arbeitsaufgaben denken: Was sollte noch dazukommen? Was würden Sie lieber nicht machen?									
Nr.	Statement	mehr als bisher		nicht mehr, nicht weniger		weniger als bisher		Fehlende Fälle	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Instandhaltungsaufgaben	2	33,3	2	33,3	1	16,7	1	16,7
02	Qualitätssicherung	3	50,0	3	50,0				
03	Bestellung und Bereitstellung des Materials	1	16,7	3	50,0			2	33,3
04	Nacharbeit durchführen	1	16,7	4	66,7	1	16,7		
05	eigenständige Personalplanung (Arbeitseinteilung, Urlaub, Verleihungen)	2	33,3	4	66,7				
06	Planung des Produktionsprogramms (Reihen- folge und Menge der Teile)	3	50,0	2	33,3			1	16,7
07	Einfluß auf die Planung der Qualifizierung	2	33,3	3	50,0			1	16,7
08	Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes	4	66,7	2	33,3				
09	KVP, Optimierung der Arbeit	3	50,0	3	50,0				
10	Arbeitsplatzwechsel innerhalb der Gruppe/des Teams	3	50,0	3	50,0				
11	Arbeitsanreicherung durch zusätzliche Produktionsaufgaben und längere Taktzeiten	1	16,7	4	66,7			1	16,7

Tabellen F03: Bewertung der Arbeitsbelastungen

Wie empfinden Sie die Belastung Ihrer Arbeit durch:		sehr hoch		hoch		teils teils		niedrig		sehr niedrig		Fehlende Fälle	
Nr	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Konzentration	11	11,6	30	31,6	32	33,7	14	14,7	4	4,2	4	4,2
02	Verantwortung	12	12,6	42	44,2	25	26,3	10	10,5	4	4,2	2	2,1
03	nicht beherrschte Technik	4	4,2	9	9,5	44	46,3	21	22,1	13	13,7	4	4,2
04	Schichtarbeit	19	20	25	26,3	32	33,7	10	10,5	4	4,2	5	5,3
05	Taktbindung	18	18,9	34	35,8	29	30,5	7	7,4	1	1,1	6	6,3
06	Zeitdruck	22	23,2	37	38,9	22	23,2	7	7,4	1	1,1	6	6,3
07	Eintönigkeit	20	21,1	23	24,2	33	34,7	15	15,8	2	2,1	2	2,1
08	Kontrolle durch Vorgesetzte	7	7,4	18	18,9	41	43,2	21	22,1	6	6,3	2	2,1
09	Kontrolle durch Kollegen/Kolleginnen	4	4,2	3	3,2	29	30,5	33	34,7	23	24,2	3	3,2
10	zu kurze Pausen	17	17,9	20	21,1	35	36,8	14	14,7	8	8,4	1	1,1
11	einseitige Körperhaltung bei der Tätigkeit	19	20	29	30,5	36	37,9	9	9,5	1	1,1	1	1,1
12	schlechte Arbeitsplatzgestaltung (räumliche Enge, keine Gesprächsmöglichkeiten usw.)	13	13,7	20	21,1	33	34,7	16	16,8	8	8,4	5	5,3
13	körperliche Anstrengung	11	11,6	20	21,1	49	51,6	11	11,6	2	2,1	2	2,1
14	Umweltbedingungen des Arbeitsplatzes (Staub/Schmutz/Lärm/Geruch/Hitze/Kälte/Lichtverhältnisse usw.)	19	20	22	23,2	36	37,9	13	13,7	3	3,2	2	2,1
15	gefährliche Arbeitsstoffe	4	4,2	9	9,5	30	31,6	35	36,8	13	13,7	4	4,2

Wie empfinden Sie die Belastung Ihrer Arbeit durch:		sehr hoch		hoch		teils teils		niedrig		sehr niedrig		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Konzentration	2	18,2	2	18,2	2	18,2	3	27,3	2	18,2		
02	Verantwortung	3	27,3	2	18,2	1	9,1	4	36,4	1	9,1		
03	nicht beherrschte Technik					6	54,5	3	27,3	1	9,1	1	9,1
04	Schichtarbeit	4	36,4	3	27,3	2	18,2	1	9,1	1	9,1		
05	Taktbindung	3	27,3	3	27,3	4	36,4			1	9,1		
06	Zeitdruck	2	18,2	3	27,3	3	27,3	1	9,1	1	9,1	1	9,1
07	Eintönigkeit	1	9,1	6	54,5	1	9,1	3	27,3				
08	Kontrolle durch Vorgesetzte			3	27,3	4	36,4	3	27,3	1	9,1		
09	Kontrolle durch Kollegen/Kolleginnen			1	9,1	2	18,2	4	36,4	4	36,4		
10	zu kurze Pausen	4	36,4	2	18,2	2	18,2	3	27,3				
11	einseitige Körperhaltung bei der Tätigkeit	2	18,2	3	27,3	4	36,4	2	18,2				
12	schlechte Arbeitsplatzgestaltung (räumliche Enge, keine Gesprächsmöglichkeiten usw.)			2	18,2	6	54,5	2	18,2	1	9,1		
13	körperliche Anstrengung	2	18,2	4	36,4	3	27,3	1	9,1	1	9,1		
14	Umweltbedingungen des Arbeitsplatzes (Staub/Schmutz/Lärm/Geruch/Hitze/Kälte/Lichtverhältnisse usw.)	1	9,1	4	36,4	3	27,3	2	18,2	1	9,1		
15	gefährliche Arbeitsstoffe			1	9,1	3	27,3	4	36,4	3	27,3		

Wie empfinden Sie die Belastung Ihrer Arbeit durch:		sehr hoch		hoch		teils teils		niedrig		sehr niedrig		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Konzentration	2	25,0	2	25,0	3	37,5			1	12,5		
02	Verantwortung	1	12,5	2	25,0	3	37,5	2	25,0				
03	nicht beherrschte Technik	3	37,5			2	25,0	2	25,0	1	12,5		
04	Schichtarbeit	4	50,0	1	12,5	2	25,0	1	12,5				
05	Taktbindung	2	25,0	3	37,5	2	25,0	1	12,5				
06	Zeitdruck	3	37,5	3	37,5	2	25,0						
07	Eintönigkeit	3	37,5	3	37,5	1	12,5			1	12,5		
08	Kontrolle durch Vorgesetzte			2	25,0	4	50,0	2	25,0				
09	Kontrolle durch Kollegen/Kolleginnen	1	12,5			4	50,0	1	12,5	2	25,0		
10	zu kurze Pausen	3	37,5			3	37,5	1	12,5	1	12,5		
11	einseitige Körperhaltung bei der Tätigkeit	5	62,5			3	37,5						
12	schlechte Arbeitsplatzgestaltung (räumliche Enge, keine Gesprächsmöglichkeiten usw.)	4	50,0			1	12,5	1	12,5	2	25,0		
13	körperliche Anstrengung	2	25,0	3	37,5	2	25,0	1	12,5				
14	Umweltbedingungen des Arbeitsplatzes (Staub/Schmutz/Lärm/Geruch/Hitze/Kälte/Lichtverhältnisse usw.)	4	50,0	1	12,5	3	37,5						
15	gefährliche Arbeitsstoffe					6	75,0	2	25,0				

Tabelle F03 - FE1 (n=12), Bewertung der Arbeitsbelastungen													
Wie empfinden Sie die Belastung Ihrer Arbeit durch:		sehr hoch		hoch		teils teils		niedrig		sehr niedrig		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Konzentration			2	16,7	8	66,7	1	8,3			1	8,3
02	Verantwortung			8	66,7	4	33,3						
03	nicht beherrschte Technik					6	50,0	4	33,3	1	8,3	1	8,3
04	Schichtarbeit			5	41,7	6	50,0					1	8,3
05	Taktbindung	1	8,3	1	8,3	7	58,3	2	16,7			1	8,3
06	Zeitdruck	1	8,3	4	33,3	4	33,3	2	16,7			1	8,3
07	Eintönigkeit			2	16,7	7	58,3	3	25,0				
08	Kontrolle durch Vorgesetzte			2	16,7	7	58,3	3	25,0				
09	Kontrolle durch Kollegen/Kolleginnen			1	8,3	5	41,7	5	41,7	1	8,3		
10	zu kurze Pausen	2	16,7	1	8,3	7	58,3	1	8,3	1	8,3		
11	einseitige Körperhaltung bei der Tätigkeit	1	8,3	3	25,0	7	58,3	1	8,3				
12	schlechte Arbeitsplatzgestaltung (räumliche Enge, keine Gesprächsmöglichkeiten usw.)			2	16,7	5	41,7	3	25,0	1	8,3	1	8,3
13	körperliche Anstrengung			2	16,7	9	75,0	1	8,3				
14	Umweltbedingungen des Arbeitsplatzes (Staub/Schmutz/Lärm/Geruch/Hitze/Kälte/ Lichtverhältnisse usw.)	1	8,3	1	8,3	6	50,0	4	33,3				
15	gefährliche Arbeitsstoffe					4	33,3	4	33,3	3	25	1	8,3

Tabelle F03 - FE2 (n=15), Bewertung der Arbeitsbelastungen													
Wie empfinden Sie die Belastung Ihrer Arbeit durch:		sehr hoch		hoch		teils teils		niedrig		sehr niedrig		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Konzentration	2	13,3	8	53,3	4	26,7	1	6,7				
02	Verantwortung			12	80,0	2	13,3	1	6,7				
03	nicht beherrschte Technik			3	20,0	7	46,7	2	13,3	3	20,0		
04	Schichtarbeit	3	20,0	3	20,0	6	40,0	1	6,7			2	13,3
05	Taktbindung			4	26,7	7	46,7	2	13,3			2	13,3
06	Zeitdruck	4	26,7	5	33,3	3	20,0	1	6,7			2	13,3
07	Eintönigkeit	3	20,0	3	20,0	5	33,3	2	13,3	1	6,7	1	6,7
08	Kontrolle durch Vorgesetzte	3	20,0	3	20,0	4	26,7	3	20,0	1	6,7	1	6,7
09	Kontrolle durch Kollegen/Kolleginnen	1	6,7			4	26,7	6	40,0	3	20,0	1	6,7
10	zu kurze Pausen	2	13,3	6	40,0	5	33,3	1	6,7	1	6,7		
11	einseitige Körperhaltung bei der Tätigkeit	3	20,0	5	33,3	4	26,7	3	20,0				
12	schlechte Arbeitsplatzgestaltung (räumliche Enge, keine Gesprächsmöglichkeiten usw.)	3	20,0	5	33,3	3	20,0	2	20,0			2	13,3
13	körperliche Anstrengung	2	13,3	3	20,0	8	53,3	1	6,7			1	6,7
14	Umweltbedingungen des Arbeitsplatzes (Staub/Schmutz/Lärm/Geruch/Hitze/Kälte/ Lichtverhältnisse usw.)	2	13,3	3	20,0	7	46,7	1	6,7	1	6,7	1	6,7
15	gefährliche Arbeitsstoffe	1	6,7	2	13,3	1	6,7	6	40,0	4	26,7	1	6,7

Tabelle F03 - SG1 (n=12), Bewertung der Arbeitsbelastungen													
Wie empfinden Sie die Belastung Ihrer Arbeit durch:		sehr hoch		hoch		teils teils		niedrig		sehr niedrig		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Konzentration	3	25,0	3	25,0	5	41,7	1	8,3				
02	Verantwortung	5	41,7	3	25,0	4	33,3						
03	nicht beherrschte Technik	1	8,3	2	16,7	7	58,3	2	16,7				
04	Schichtarbeit	1	8,3	2	16,7	4	33,3	3	25,0	2	16,7		
05	Taktbindung	3	25,0	6	50,0	2	16,7	1	8,3				
06	Zeitdruck	3	25,0	8	66,7			1	8,3				
07	Eintönigkeit	1	8,3	2	16,7	8	66,7	1	8,3				
08	Kontrolle durch Vorgesetzte	1	8,3	3	25,0	5	41,7	3	25,0				
09	Kontrolle durch Kollegen/Kolleginnen					4	33,3	5	41,7	3	25,0		
10	zu kurze Pausen	2	16,7	4	33,3	5	41,7	1	8,3				
11	einseitige Körperhaltung bei der Tätigkeit	3	25,0	4	33,3	5	41,7						
12	schlechte Arbeitsplatzgestaltung (räumliche Enge, keine Gesprächsmöglichkeiten usw.)	2	15,7	4	33,3	5	41,7	1	8,3				
13	körperliche Anstrengung	2	16,7	1	8,3	8	66,7	1	8,3				
14	Umweltbedingungen des Arbeitsplatzes (Staub/Schmutz/Lärm/Geruch/Hitze/Kälte/ Lichtverhältnisse usw.)	2	16,7	1	8,3	6	50,0	3	25,0				
15	gefährliche Arbeitsstoffe			2	16,7	3	25,0	7	58,3				

Tabelle F03 - SG2 (n=8), Bewertung der Arbeitsbelastungen													
Wie empfinden Sie die Belastung Ihrer Arbeit durch:		sehr hoch		hoch		teils teils		niedrig		sehr niedrig		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Konzentration			4	50,0	3	37,5	1	12,5				
02	Verantwortung	1	12,5	5	62,5	2	25,0						
03	nicht beherrschte Technik			3	37,5	4	50,0	1	12,5				
04	Schichtarbeit	1	12,5	3	37,5	3	37,5	1	12,5				
05	Taktbindung	2	25,0	5	62,5	1	12,5						
06	Zeitdruck	2	25,0	5	62,5	1	12,5						
07	Eintönigkeit	2	25,0	2	25,0	3	37,5	1	12,5				
08	Kontrolle durch Vorgesetzte	1	12,5	1	12,5	5	62,5	1	12,5				
09	Kontrolle durch Kollegen/Kolleginnen					4	50,0	1	12,5	3	37,5		
10	zu kurze Pausen	2	25,0	4	50,0	2	25,0						
11	einseitige Körperhaltung bei der Tätigkeit	1	12,5	3	37,5	3	37,5			1	12,5		
12	schlechte Arbeitsplatzgestaltung (räumliche Enge, keine Gesprächsmöglichkeiten usw.)	2	25,0	3	37,5	2	25,0			1	12,5		
13	körperliche Anstrengung	1	12,5	3	37,5	4	50,0						
14	Umweltbedingungen des Arbeitsplatzes (Staub/Schmutz/Lärm/Geruch/Hitze/Kälte/Lichtverhältnisse usw.)	1	12,5	2	25,0	3	37,5	1	12,5	1	12,5		
15	gefährliche Arbeitsstoffe					3	37,5	4	50,0	1	12,5		

Tabelle F03 - MO1 (n=8), Bewertung der Arbeitsbelastungen													
Wie empfinden Sie die Belastung Ihrer Arbeit durch:		sehr hoch		hoch		teils teils		niedrig		sehr niedrig		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Konzentration	1	12,5	2	25,0			3	37,5			2	25,0
02	Verantwortung			3	37,5	2	25,0	2	25,0			1	12,5
03	nicht beherrschte Technik					3	37,5	3	37,5	2	25,0		
04	Schichtarbeit	1	12,5	2	25,0	3	37,5	1	12,5			1	12,5
05	Taktbindung	3	37,5	4	50,0	1	12,5						
06	Zeitdruck	2	25,0	4	50,0	1	12,5					1	12,5
07	Eintönigkeit	3	37,5	1	12,5	2	25,0	2	25,0				
08	Kontrolle durch Vorgesetzte	1	12,5	1	12,5	3	37,5	2	25,0	1	12,5		
09	Kontrolle durch Kollegen/Kolleginnen	1	12,5			1	12,5	4	50,0	2	25,0		
10	zu kurze Pausen			2	25,0	3	37,5	2	25,0	1	12,5		
11	einseitige Körperhaltung bei der Tätigkeit			4	50,0	1	12,5	3	37,5				
12	schlechte Arbeitsplatzgestaltung (räumliche Enge, keine Gesprächsmöglichkeiten usw.)			2	25,0	2	25,0	2	25,0	1	12,5	1	12,5
13	körperliche Anstrengung	1	12,5	1	12,5	5	62,5	1	12,5				
14	Umweltbedingungen des Arbeitsplatzes (Staub/Schmutz/Lärm/Geruch/Hitze/Kälte/Lichtverhältnisse usw.)	1	12,5	1	12,5	4	50,0	2	25,0				
15	gefährliche Arbeitsstoffe			1	12,5	2	25,0	4	50,0	1	12,5		

Tabelle F03 - MO2 (n=8), Bewertung der Arbeitsbelastungen													
Wie empfinden Sie die Belastung Ihrer Arbeit durch:		sehr hoch		hoch		teils teils		niedrig		sehr niedrig		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Konzentration			2	25,0	4	50,0	1	12,5	1	12,5		
02	Verantwortung			3	37,5	3	37,5	1	12,5	1	12,5		
03	nicht beherrschte Technik					4	50,0	2	25,0	1	12,5		
04	Schichtarbeit	3	37,5	3	37,5	2	25,0						
05	Taktbindung	2	25,0	6	75,0								
06	Zeitdruck	4	50,0	3	37,5	1	12,5						
07	Eintönigkeit	5	62,5			1	12,5	2	25,0				
08	Kontrolle durch Vorgesetzte	1	12,5	1	12,5	5	62,5	1	12,5				
09	Kontrolle durch Kollegen/Kolleginnen	1	12,5	1	12,5	1	12,5	3	37,5	1	12,5		
10	zu kurze Pausen	2	25,0	1	12,5	3	37,5	2	25,0				
11	einseitige Körperhaltung bei der Tätigkeit	2	25,0	1	12,5	5	62,5						
12	schlechte Arbeitsplatzgestaltung (räumliche Enge, keine Gesprächsmöglichkeiten usw.)	1	12,5	1	12,5	3	37,5	2	25,0				
13	körperliche Anstrengung			2	25,0	4	50,0	2	25,0				
14	Umweltbedingungen des Arbeitsplatzes (Staub/Schmutz/Lärm/Geruch/Hitze/Kälte/Lichtverhältnisse usw.)	2	25,0	4	50,0	2	25,0						
15	gefährliche Arbeitsstoffe					2	25,0	4	50,0	1	12,5	1	12,5

Tabelle F03 - AD1 (n=5), Bewertung der Arbeitsbelastungen													
Wie empfinden Sie die Belastung Ihrer Arbeit durch:		sehr hoch		hoch		teils teils		niedrig		sehr niedrig		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Konzentration			1	20,0	3	60,0	1	20,0				
02	Verantwortung	1	20,0	1	20,0	3	60,0						
03	nicht beherrschte Technik					3	60,0			2	40,0		
04	Schichtarbeit	1	20,0	1	20,0	2	40,0			1	20,0		
05	Taktbindung	2	40,0	1	20,0	1	20,0					1	20
06	Zeitdruck	1	20,0	1	20,0	3	60,0						
07	Eintönigkeit			3	60,0	2	40,0						
08	Kontrolle durch Vorgesetzte			1	20,0	1	20,0	2	40,0	1	20,0		
09	Kontrolle durch Kollegen/Kolleginnen					2	40,0	1	20,0	2	40,0		
10	zu kurze Pausen					2	40,0	1	20,0	2	40,0		
11	einseitige Körperhaltung bei der Tätigkeit	1	20,0	2	40,0	2	40,0						
12	schlechte Arbeitsplatzgestaltung (räumliche Enge, keine Gesprächsmöglichkeiten usw.)	1	20,0			2	40,0	1	20,0	1	20,0		
13	körperliche Anstrengung	1	20,0			3	60,0	1	20,0				
14	Umweltbedingungen des Arbeitsplatzes (Staub/Schmutz/Lärm/Geruch/Hitze/Kälte/ Lichtverhältnisse usw.)	2	40,0	2	40,0	1	20,0						
15	gefährliche Arbeitsstoffe	3	60			2	40						

Tabelle F03 - AD2 (n=6), Bewertung der Arbeitsbelastungen													
Wie empfinden Sie die Belastung Ihrer Arbeit durch:		sehr hoch		hoch		teils teils		niedrig		sehr niedrig		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Konzentration	1	16,7	3	50,0			1	16,7			1	16,7
02	Verantwortung	1	16,7	3	50,0					1	16,7	1	16,7
03	nicht beherrschte Technik			1	16,7	2	33,3	1	16,7	1	16,7	1	16,7
04	Schichtarbeit			2	33,3	1	16,7	2	33,3			1	16,7
05	Taktbindung			1	16,7	3	50,0	1	16,7			1	16,7
06	Zeitdruck			1	16,7	3	50,0	1	16,7			1	16,7
07	Eintönigkeit	1	16,7	1	16,7	2	33,3	1	16,7			1	16,7
08	Kontrolle durch Vorgesetzte			1	16,7	2	33,3	1	16,7	1	16,7	1	16,7
09	Kontrolle durch Kollegen/Kolleginnen					1	16,7	3	50,0	1	16,7	1	16,7
10	zu kurze Pausen					2	33,3	2	33,3	1	16,7	1	16,7
11	einseitige Körperhaltung bei der Tätigkeit	1	16,7	2	33,3	2	33,3					1	16,7
12	schlechte Arbeitsplatzgestaltung (räumliche Enge, keine Gesprächsmöglichkeiten usw.)					3	50,0	1	16,7	1	16,7	1	16,7
13	körperliche Anstrengung					3	50,0	2	33,3			1	16,7
14	Umweltbedingungen des Arbeitsplatzes (Staub/Schmutz/Lärm/Geruch/Hitze/Kälte/ Lichtverhältnisse usw.)	2	33,3	2	33,3	1	16,7					1	16,7
15	gefährliche Arbeitsstoffe			3	50	2	33,3					1	16,7

Tabellen F04: Bewertung der Arbeitszufriedenheit

Welcher der folgenden Aussagen über Ihre derzeitige Arbeitsstelle stimmen sie am ehesten zu?		Alle Befragten	
Nr.	Statement	abs.	in %
01	Die jetzige Stelle hat meine Wünsche bisher erfüllt und ich kann mich in Zukunft noch verbessern	11	11,6
02	Die jetzige Stelle entspricht meinen Wünschen und ich möchte, daß alles so bleibt wie bisher	11	11,6
03	Die jetzige Stelle entspricht zwar nicht gerade meinen Wünschen, doch es könnte viel schlimmer sein	38	40
04	Die jetzige Stelle entspricht nicht meinen Wünschen, es gibt aber keine Möglichkeit, etwas dagegen zu unternehmen	12	12,6
05	Die jetzige Stelle entspricht nicht meinen Wünschen, doch es läßt sich etwas verbessern	12	12,6
06	Die jetzige Stelle entspricht nicht meinen Wünschen; wenn sich nicht bald etwas ändert, suche ich mir eine andere	7	7,4
	Fehlende Fälle	4	4,2

Welcher der folgenden Aussagen über Ihre derzeitige Arbeitsstelle stimmen sie am ehesten zu?		RB1 (n=11)		RB2 (n=8)		FE1 (n=12)		FE2 (n=15)		SG1 (n=12)	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Die jetzige Stelle hat meine Wünsche bisher erfüllt und ich kann mich in Zukunft noch verbessern	1	9,1	1	12,5	2	16,7	3	20	2	16,7
02	Die jetzige Stelle entspricht meinen Wünschen und ich möchte, daß alles so bleibt wie bisher	1	9,1			2	16,7	3	20	2	16,7
03	Die jetzige Stelle entspricht zwar nicht gerade meinen Wünschen, doch es könnte viel schlimmer sein	3	27,3	2	25	5	41,7	8	53,3	5	41,7
04	Die jetzige Stelle entspricht nicht meinen Wünschen, es gibt aber keine Möglichkeit, etwas dagegen zu unternehmen	1	9,1	2	25	2	16,7			1	8,3
05	Die jetzige Stelle entspricht nicht meinen Wünschen, doch es läßt sich etwas verbessern	2	18,2					1	6,7	1	8,3
06	Die jetzige Stelle entspricht nicht meinen Wünschen; wenn sich nicht bald etwas ändert, suche ich mir eine andere	1	9,1	2	25	1	8,3			1	8,3
	Fehlende Fälle	2	18,2	1	12,5						

Welcher der folgenden Aussagen über Ihre derzeitige Arbeitsstelle stimmen sie am ehesten zu?		SG2 (n=8)		MO1 (n=8)		MO2 (n=8)		AD1 (n=5)		AD2 (n=6)	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Die jetzige Stelle hat meine Wünsche bisher erfüllt und ich kann mich in Zukunft noch verbessern	2	25								
02	Die jetzige Stelle entspricht meinen Wünschen und ich möchte, daß alles so bleibt wie bisher							1	20	2	33,3
03	Die jetzige Stelle entspricht zwar nicht gerade meinen Wünschen, doch es könnte viel schlimmer sein	2	25	5	62,5	4	50	1	20	2	33,3
04	Die jetzige Stelle entspricht nicht meinen Wünschen, es gibt aber keine Möglichkeit, etwas dagegen zu unternehmen	1	12,5	1	12,5	2	25	1	20		
05	Die jetzige Stelle entspricht nicht meinen Wünschen, doch es läßt sich etwas verbessern	2	25	1	12,5	1	12,5	2	40	2	33,3
06	Die jetzige Stelle entspricht nicht meinen Wünschen; wenn sich nicht bald etwas ändert, suche ich mir eine andere			1	12,5	1	12,5				
	Fehlende Fälle	1	12,5								

Tabellen F05: Prioritäten des Arbeitslebens

Unabhängig von Ihrer jetzigen Arbeit: Was ist Ihnen bei Ihrer Arbeit besonders wichtig und was ist weniger wichtig? Bitte kreuzen Sie die beiden punkte an, die Ihnen am wichtigsten sind!		Alle Befragten (n=95)		
Nr.	Statement	abs.	in % der Antworten	in % der Fälle
01	gute Bezahlung	47	26,7	52,8
02	interessante bzw. abwechslungsreiche Arbeit	17	9,7	19,1
03	fachlich herausfordernde Arbeit	9	5,1	10,1
04	geringe Arbeitsbelastungen	6	3,4	6,7
05	günstige Arbeitszeiten, Urlaub	13	7,4	14,6
06	große Beschäftigungssicherheit	32	18,2	36
07	gutes Betriebsklima	29	16,5	32,6
08	selbständige Arbeit	14	8	15,7
09	Anerkennung der Arbeit durch Vorgesetzte	9	5,1	10,1
	Fehlende Fälle	6	<input checked="" type="checkbox"/>	6,3

Unabhängig von Ihrer jetzigen Arbeit: Was ist Ihnen bei Ihrer Arbeit besonders wichtig und was ist weniger wichtig? Bitte kreuzen Sie die beiden punkte an, die Ihnen am wichtigsten sind!		RB1 (n=11)		RB2 (n=8)		FE1 (n=12)		FE2 (n=15)		SG1 (n=12)	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	gute Bezahlung	4	22,2	6	42,9	5	22,7	9	31	5	20,8
02	interessante bzw. abwechslungsreiche Arbeit	2	11,1			2	9,1	4	13,8	5	20,8
03	fachlich herausfordernde Arbeit	1	5,6			1	4,5			2	8,3
04	geringe Arbeitsbelastungen	1	5,6					1	3,4		
05	günstige Arbeitszeiten, Urlaub	1	5,6	2	14,3	3	13,6			2	8,3
06	große Beschäftigungssicherheit	2	11,1	3	21,4	4	18,2	7	24,1	6	25
07	gutes Betriebsklima	4	22,2	3	21,4	4	18,2	4	13,8	3	12,5
08	selbständige Arbeit	2	11,1			2	9,1	1	3,4	1	4,2
09	Anerkennung der Arbeit durch Vorgesetzte	1	5,6			1	4,5	3	10,3		
	Fehlende Fälle	2	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>	0	<input checked="" type="checkbox"/>	0	<input checked="" type="checkbox"/>

Unabhängig von Ihrer jetzigen Arbeit: Was ist Ihnen bei Ihrer Arbeit besonders wichtig und was ist weniger wichtig? Bitte kreuzen Sie die beiden punkte an, die Ihnen am wichtigsten sind!		SG2 (n=8)		MO1 (n=8)		MO2 (n=8)		AD1 (n=5)		AD2 (n=6)	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	gute Bezahlung	2	15,4	4	28,6	5	31,3	1	10	5	41,7
02	interessante bzw. abwechslungsreiche Arbeit	1	7,7	2	14,3			1	10		
03	fachlich herausfordernde Arbeit	1	7,7	1	7,1	2	12,5			1	8,3
04	geringe Arbeitsbelastungen	1	7,7			2	12,5			1	8,3
05	günstige Arbeitszeiten, Urlaub	2	15,4			1	6,3	1	10	1	8,3
06	große Beschäftigungssicherheit	2	15,4	3	21,4	2	12,5	1	10	1	8,3
07	gutes Betriebsklima	2	15,4	2	14,3	1	6,3	3	30	2	16,7
08	selbständige Arbeit	1	7,7	2	14,3	2	12,5	1	10	1	8,3
09	Anerkennung der Arbeit durch Vorgesetzte	1	7,7			1	6,3	2	20		
	Fehlende Fälle	1	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>	0	<input checked="" type="checkbox"/>	0	<input checked="" type="checkbox"/>	0	<input checked="" type="checkbox"/>

Tabellen F06: Veränderungen der Arbeitssituation durch Gruppenarbeit

Tabelle: F06 - alle Befragten (n=95), Veränderungen der Arbeitssituation durch Gruppenarbeit													
Was hat sich durch die Einführung von Gruppenarbeit/ Teamarbeit gegenüber Ihrer früheren Arbeit verändert?		verbessert		eher verbessert		gleich geblieben		eher verschlechtert		verschlechtert		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Abwechslungsreichtum und Interessantheit der Arbeit	25	26,3	24	25,3	36	37,9	4	4,2	4	4,2	2	2,1
02	die Übersicht über den Fertigungsablauf	21	22,1	21	22,1	47	49,5			2	2,1	4	4,2
03	die Übersicht über betriebliche Kenndaten (Qualität, Produktivität, Programm)	19	20	28	29,5	43	45,3	1	1,1	1	1,1	3	3,2
04	die Gestaltung von Arbeitsmitteln und -platz	10	10,5	31	32,6	38	40	9	9,5	4	4,2	3	3,2
05	die fachlichen Herausforderungen ihrer Arbeit	13	13,7	30	31,6	37	38,9	8	8,4	3	3,2	4	4,2
06	Ihre eigene fachliche Qualifikation	23	24,2	26	27,4	32	33,7	7	7,4	4	4,2	3	3,2
07	die Chancen für die eigene berufliche Weiterbildung	5	5,3	14	14,7	50	52,6	11	11,6	10	10,5	5	5,3
08	die Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb	4	4,2	8	8,4	54	56,8	12	12,6	12	12,6	5	5,3
09	die Verantwortung, die Sie bei der Arbeit tragen	15	15,8	35	36,8	37	38,9	2	2,1	3	3,2	3	3,2
10	die selbständige Einteilung und Gestaltung Ihrer Arbeit	22	23,2	31	32,6	29	30,5	7	7,4	3	3,2	3	3,2
11	die Zusammenarbeit mit den Kollegen	23	24,2	25	26,3	34	35,8	8	8,4	4	4,2	1	1,1
12	das persönliche Klima zwischen den Kollegen/Kolleginnen	17	17,9	23	24,2	42	44,2	6	6,3	4	4,2	3	3,2
13	die Zusammenarbeit mit dem Meister	7	7,4	16	16,8	55	57,9	11	11,6	5	5,3	1	1,1
14	die Anerkennung, die Sie von Ihrem Meister erhalten	6	6,3	9	9,5	51	53,7	19	20	8	8,4	2	2,1
15	das allgemeine Betriebsklima	10	10,5	21	22,1	42	44,2	11	11,6	8	8,4	3	3,2
16	das Verhältnis von Lohn und eigener Leistung	8	8,4	15	15,8	40	42,1	21	22,1	9	9,5	2	2,1
17	das Beschäftigungsrisiko/Sicherheit des Arbeitsplatzes	5	5,3	13	13,7	56	58,9	14	14,7	5	5,3	2	2,1
18	die Arbeitsbelastungen	5	5,3	13	13,7	49	51,6	16	16,8	10	10,5	2	2,1
19	die Möglichkeiten, sich bei der Arbeit gegenseitig zu helfen	9	9,5	34	35,8	34	35,8	11	11,6	5	5,3	2	2,1
20	die Möglichkeiten, auf die Dauer mit den Belastungen fertig zu werden	6	6,3	24	25,3	37	38,9	15	15,8	11	11,6	2	2,1

Tabelle: F06 - RB1 (n=11), Veränderungen der Arbeitssituation durch Gruppenarbeit													
Was hat sich durch die Einführung von Gruppenarbeit/ Teamarbeit gegenüber Ihrer früheren Arbeit verändert?		verbessert		eher verbessert		gleich geblieben		eher verschlechtert		verschlechtert		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Abwechslungsreichtum und Interessantheit der Arbeit	4	36,4	5	45,5	2	18,2						
02	die Übersicht über den Fertigungsablauf	1	9,1	9	81,8							1	9,1
03	die Übersicht über betriebliche Kenndaten (Qualität, Produktivität, Programm)	1	9,1	1	9,1	8	72,7			1	9,1		
04	die Gestaltung von Arbeitsmitteln und -platz			3	27,3	7	63,6	1	9,1				
05	die fachlichen Herausforderungen ihrer Arbeit	1	9,1	3	27,3	5	45,5	2	18,2				
06	Ihre eigene fachliche Qualifikation	2	18,2	2	18,2	5	45,5	2	18,2				
07	die Chancen für die eigene berufliche Weiterbildung			2	18,2	6	54,5	2	18,2	1	9,1		
08	die Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb					8	72,7	1	9,1	2	18,2		
09	die Verantwortung, die Sie bei der Arbeit tragen	1	9,1	3	27,3	7	63,6						
10	die selbständige Einteilung und Gestaltung Ihrer Arbeit	2	18,2	5	45,5	4	36,4						
11	die Zusammenarbeit mit den Kollegen	3	27,3	4	36,4	4	36,4						
12	das persönliche Klima zwischen den Kollegen/Kolleginnen	3	27,3	3	27,3	5	45,5						
13	die Zusammenarbeit mit dem Meister			1	9,1	9	81,8	1	9,1				
14	die Anerkennung, die Sie von Ihrem Meister erhalten					10	90,9	1	9,1				
15	das allgemeine Betriebsklima			3	27,3	5	45,5	3	27,3				
16	das Verhältnis von Lohn und eigener Leistung					5	45,5	6	54,5				
17	das Beschäftigungsrisiko/Sicherheit des Arbeitsplatzes					8	72,7	2	18,2	1	9,1		
18	die Arbeitsbelastungen	1	9,1	1	9,1	6	54,5	2	18,2	1	9,1		
19	die Möglichkeiten, sich bei der Arbeit gegenseitig zu helfen	9	81,8			2	18,2						
20	die Möglichkeiten, auf die Dauer mit den Belastungen fertig zu werden	1	9,1	3	27,3	5	45,5	1	9,1	1	9,1		

Was hat sich durch die Einführung von Gruppenarbeit/ Teamarbeit gegenüber Ihrer früheren Arbeit verändert?													
Nr.	Statement	verbessert		eher verbessert		gleich geblieben		eher verschlechtert		verschlechtert		Fehlende Fälle	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Abwechslungsreichtum und Interessantheit der Arbeit	1	12,5			4	50	1	12,5	2	25		
02	die Übersicht über den Fertigungsablauf	1	12,5			6	75			1	12,5		
03	die Übersicht über betriebliche Kenndaten (Qualität, Produktivität, Programm)	1	12,5	1	12,5	6	75						
04	die Gestaltung von Arbeitsmitteln und -platz			2	25	4	50	1	12,5	1	12,5		
05	die fachlichen Herausforderungen ihrer Arbeit	1	12,5	1	12,5	5	62,5			1	12,5		
06	Ihre eigene fachliche Qualifikation	1	12,5	3	37,5	3	37,5			1	12,5		
07	die Chancen für die eigene berufliche Weiterbildung					6	75			2	25		
08	die Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb					5	62,5			3	37,5		
09	die Verantwortung, die Sie bei der Arbeit tragen			2	25	3	37,5			2	25	1	12,5
10	die selbständige Einteilung und Gestaltung Ihrer Arbeit	1	12,5			3	37,5	2	25,0	2	25,0		
11	die Zusammenarbeit mit den Kollegen			1	12,5	2	25,0	2	25,0	3	37,5		
12	das persönliche Klima zwischen den Kollegen/Kolleginnen					3	37,5	2	25,0	3	37,5		
13	die Zusammenarbeit mit dem Meister	1	12,5	1	12,5	3	37,5			3	37,5		
14	die Anerkennung, die Sie von Ihrem Meister erhalten	1	12,5	1	12,5	2	25	1	12,5	3	37,5		
15	das allgemeine Betriebsklima			1	12,5	1	12,5	1	12,5	5	62,5		
16	das Verhältnis von Lohn und eigener Leistung			1	12,5	1	12,5	2	25	4	50		
17	das Beschäftigungsrisiko/Sicherheit des Arbeitsplatzes	1	12,5			5	62,5	2	25				
18	die Arbeitsbelastungen					4	50,0	1	12,5	3	37,5		
19	die Möglichkeiten, sich bei der Arbeit gegenseitig zu helfen			1	12,5	1	12,5	3	37,5	3	37,5		
20	die Möglichkeiten, auf die Dauer mit den Belastungen fertig zu werden					1	12,5	2	25	5	62,5		

Was hat sich durch die Einführung von Gruppenarbeit/ Teamarbeit gegenüber Ihrer früheren Arbeit verändert?													
Nr.	Statement	verbessert		eher verbessert		gleich geblieben		eher verschlechtert		verschlechtert		Fehlende Fälle	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Abwechslungsreichtum und Interessantheit der Arbeit	3	25	5	41,7	2	16,7	2	16,7				
02	die Übersicht über den Fertigungsablauf	2	16,7	2	16,7	8	66,7						
03	die Übersicht über betriebliche Kenndaten (Qualität, Produktivität, Programm)	1	8,3	5	41,7	6	50						
04	die Gestaltung von Arbeitsmitteln und -platz			4	33,3	6	50	1	8,3			1	8,3
05	die fachlichen Herausforderungen ihrer Arbeit	1	8,3	4	33,3	4	33,3	2	16,7			1	8,3
06	Ihre eigene fachliche Qualifikation	2	16,7	4	33,3	2	16,7	3	25			1	8,3
07	die Chancen für die eigene berufliche Weiterbildung	1	8,3	2	16,7	5	41,7	4	33,3				
08	die Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb			1	8,3	5	41,7	5	41,7			1	8,3
09	die Verantwortung, die Sie bei der Arbeit tragen	2	16,7	2	16,7	6	50	1	8,3			1	8,3
10	die selbständige Einteilung und Gestaltung Ihrer Arbeit	1	8,3	1	8,3	7	58,3	2	16,7			1	8,3
11	die Zusammenarbeit mit den Kollegen	3	25,0	3	25,0	5	41,7			1	8,3		
12	das persönliche Klima zwischen den Kollegen/Kolleginnen	1	8,3	4	33,3	5	41,7	1	8,3			1	8,3
13	die Zusammenarbeit mit dem Meister	1	8,3	4	33,3	6	50,0	1	8,3				
14	die Anerkennung, die Sie von Ihrem Meister erhalten	1	8,3	3	25	5	41,7	3	25				
15	das allgemeine Betriebsklima	2	16,7	2	16,7	6	50,0	2	16,7				
16	das Verhältnis von Lohn und eigener Leistung	2	16,7	2	16,7	3	25	4	33,3	1	8,3		
17	das Beschäftigungsrisiko/Sicherheit des Arbeitsplatzes			2	16,7	7	58,3	3	25				
18	die Arbeitsbelastungen			3	25,0	6	50,0	3	25,0				
19	die Möglichkeiten, sich bei der Arbeit gegenseitig zu helfen	1	8,3	2	16,7	8	66,7	1	8,3				
20	die Möglichkeiten, auf die Dauer mit den Belastungen fertig zu werden			3	25	7	58,3	2	16,7				

Was hat sich durch die Einführung von Gruppenarbeit/ Teamarbeit gegenüber Ihrer früheren Arbeit verändert?		verbessert		eher verbessert		gleich geblieben		eher verschlechtert		verschlechtert		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Abwechslungsreichtum und Interessantheit der Arbeit	4	26,7	4	26,7	7	46,7						
02	die Übersicht über den Fertigungsablauf	5	33,3	3	20	6	40					1	6,7
03	die Übersicht über betriebliche Kenndaten (Qualität, Produktivität, Programm)	4	26,7	1	6,7	9	60					1	6,7
04	die Gestaltung von Arbeitsmitteln und -platz			6	40	4	26,7	3	20	1	6,7	1	6,7
05	die fachlichen Herausforderungen ihrer Arbeit	2	13,3	7	46,7	4	26,7	1	6,7			1	6,7
06	Ihre eigene fachliche Qualifikation	5	33,3	5	33,3	4	26,7					1	6,7
07	die Chancen für die eigene berufliche Weiterbildung			3	20	8	53,3	1	6,7	1	6,7	2	13,3
08	die Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb			4	26,7	8	53,3	1	6,7	1	6,7	1	6,7
09	die Verantwortung, die Sie bei der Arbeit tragen	3	20	9	60	3	20						
10	die selbständige Einteilung und Gestaltung Ihrer Arbeit	6	40,0	4	26,7	4	26,7	1	6,7				
11	die Zusammenarbeit mit den Kollegen	3	20,0	3	20,0	6	40,0	3	20,0				
12	das persönliche Klima zwischen den Kollegen/Kolleginnen	2	13,3	2	13,3	8	53,3	1	6,7	1	6,7	1	6,7
13	die Zusammenarbeit mit dem Meister	2	13,3	2	13,3	8	53,3	2	13,3	1	6,7		
14	die Anerkennung, die Sie von Ihrem Meister erhalten	1	6,7	1	6,7	7	46,7	4	26,7	1	6,7	1	6,7
15	das allgemeine Betriebsklima	1	6,7	3	20,0	7	46,7	2	13,3	1	6,7	1	6,7
16	das Verhältnis von Lohn und eigener Leistung	2	13,3	2	13,3	7	46,7	3	20			1	6,7
17	das Beschäftigungsrisiko/Sicherheit des Arbeitsplatzes	2	13,3	2	13,3	6	40	4	26,7			1	6,7
18	die Arbeitsbelastungen	1	6,7	2	13,3	8	53,3	2	13,3	1	6,7	1	6,7
19	die Möglichkeiten, sich bei der Arbeit gegenseitig zu helfen	3	20	6	40	4	26,7	1	6,7			1	6,7
20	die Möglichkeiten, auf die Dauer mit den Belastungen fertig zu werden	3	20	3	20	5	33,3	2	13,3	1	6,7	1	6,7

Was hat sich durch die Einführung von Gruppenarbeit/ Teamarbeit gegenüber Ihrer früheren Arbeit verändert?		verbessert		eher verbessert		gleich geblieben		eher verschlechtert		verschlechtert		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Abwechslungsreichtum und Interessantheit der Arbeit	4	33,3	4	33,3	1	8,3	1	8,3	2	16,7		
02	die Übersicht über den Fertigungsablauf	4	33,3	6	50	1	8,3			1	8,3		
03	die Übersicht über betriebliche Kenndaten (Qualität, Produktivität, Programm)	2	16,7	7	58,3	3	25						
04	die Gestaltung von Arbeitsmitteln und -platz	1	8,3	4	33,3	5	41,7			2	16,7		
05	die fachlichen Herausforderungen ihrer Arbeit	3	25	7	58,3	1	8,3			1	8,3		
06	Ihre eigene fachliche Qualifikation	4	33,3	5	41,7	2	16,7			1	8,3		
07	die Chancen für die eigene berufliche Weiterbildung			1	8,3	9	75			2	16,7		
08	die Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb					10	83,3			2	16,7		
09	die Verantwortung, die Sie bei der Arbeit tragen	2	16,7	6	50	2	16,7	1	8,3	1	8,3		
10	die selbständige Einteilung und Gestaltung Ihrer Arbeit	2	16,7	7	58,3	2	16,7			1	8,3		
11	die Zusammenarbeit mit den Kollegen	4	33,3	2	16,7	5	41,7	1	8,3				
12	das persönliche Klima zwischen den Kollegen/Kolleginnen	3	25,0	3	25,0	6	50,0						
13	die Zusammenarbeit mit dem Meister	1	8,3	5	41,7	5	41,7	1	8,3				
14	die Anerkennung, die Sie von Ihrem Meister erhalten	1	8,3	2	16,7	7	58,3	1	8,3	1	8,3		
15	das allgemeine Betriebsklima	1	8,3	4	33,3	6	50,0			1	8,3		
16	das Verhältnis von Lohn und eigener Leistung	2	16,7	3	25	4	33,3	2	16,7	1	8,3		
17	das Beschäftigungsrisiko/Sicherheit des Arbeitsplatzes			2	16,7	6	50	1	8,3	3	25		
18	die Arbeitsbelastungen	1	8,3	2	16,7	7	58,3			2	16,7		
19	die Möglichkeiten, sich bei der Arbeit gegenseitig zu helfen	1	8,3	3	25	7	58,3	1	8,3				
20	die Möglichkeiten, auf die Dauer mit den Belastungen fertig zu werden			5	41,7	5	41,7	1	8,3	1	8,3		

Tabelle: F06 - SG2 (n=8), Veränderungen der Arbeitssituation durch Gruppenarbeit													
Was hat sich durch die Einführung von Gruppenarbeit/ Teamarbeit gegenüber Ihrer früheren Arbeit verändert?		verbessert		eher verbessert		gleich geblieben		eher verschlechtert		verschlechtert		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Abwechslungsreichtum und Interessantheit der Arbeit	4	50	3	37,5	1	12,5						
02	die Übersicht über den Fertigungsablauf	5	62,5	3	37,5								
03	die Übersicht über betriebliche Kenndaten (Qualität, Produktivität, Programm)	5	62,5	3	37,7								
04	die Gestaltung von Arbeitsmitteln und -platz	2	25	2	25	3	37,5	1	12,5				
05	die fachlichen Herausforderungen ihrer Arbeit	3	37,5	3	37,5	1	12,5	1	12,5				
06	Ihre eigene fachliche Qualifikation	3	37,5	4	50	1	12,5						
07	die Chancen für die eigene berufliche Weiterbildung	2	25	4	50	1	12,5	1	12,5				
08	die Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb	2	25	2	25	3	37,5	1	12,5				
09	die Verantwortung, die Sie bei der Arbeit tragen	3	37,5	3	37,5	2	25						
10	die selbständige Einteilung und Gestaltung Ihrer Arbeit	3	37,5	4	50,0			1	12,5				
11	die Zusammenarbeit mit den Kollegen	2	25,0	4	50,0	2	25,0						
12	das persönliche Klima zwischen den Kollegen/Kolleginnen	2	25,0	3	37,5	3	37,5						
13	die Zusammenarbeit mit dem Meister	2	25,0	2	25,0	3	37,5			1	12,5		
14	die Anerkennung, die Sie von Ihrem Meister erhalten	2	25	2	25	2	25	1	12,5	1	12,5		
15	das allgemeine Betriebsklima	2	25,0	3	37,5	2	25,0					1	12,5
16	das Verhältnis von Lohn und eigener Leistung	1	12,5	3	37,5	2	25	1	12,5	1	12,5		
17	das Beschäftigungsrisiko/Sicherheit des Arbeitsplatzes	1	12,5	3	37,5	3	37,5			1	12,5		
18	die Arbeitsbelastungen			1	12,5	4	50,0	3	37,5				
19	die Möglichkeiten, sich bei der Arbeit gegenseitig zu helfen	1	12,5	4	50			3	37,5				
20	die Möglichkeiten, auf die Dauer mit den Belastungen fertig zu werden	1	12,5	3	37,5	3	37,5	1	12,5				

Tabelle: F06 - MO1 (n=8), Veränderungen der Arbeitssituation durch Gruppenarbeit													
Was hat sich durch die Einführung von Gruppenarbeit/ Teamarbeit gegenüber Ihrer früheren Arbeit verändert?		verbessert		eher verbessert		gleich geblieben		eher verschlechtert		verschlechtert		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Abwechslungsreichtum und Interessantheit der Arbeit	2	25			5	62,5					1	12,5
02	die Übersicht über den Fertigungsablauf	1	12,5	1	12,5	5	62,5					1	12,5
03	die Übersicht über betriebliche Kenndaten (Qualität, Produktivität, Programm)	1	12,5	3	37,5	3	37,5					1	12,5
04	die Gestaltung von Arbeitsmitteln und -platz	1	12,5	2	25	3	37,5	1	12,5			1	12,5
05	die fachlichen Herausforderungen ihrer Arbeit			1	12,5	5	62,5	1	12,5			1	12,5
06	Ihre eigene fachliche Qualifikation					6	75			1	12,5	1	12,5
07	die Chancen für die eigene berufliche Weiterbildung			1	12,5	3	37,5	1	12,5	2	25	1	12,5
08	die Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb					4	50	2	25	1	12,5	1	12,5
09	die Verantwortung, die Sie bei der Arbeit tragen	1	12,5	1	12,5	5	62,5					1	12,5
10	die selbständige Einteilung und Gestaltung Ihrer Arbeit	1	12,5	2	25,0	4	50,0					1	12,5
11	die Zusammenarbeit mit den Kollegen	2	25,0	1	12,5	3	37,5	1	12,5			1	12,5
12	das persönliche Klima zwischen den Kollegen/Kolleginnen	1	12,5	3	37,5	2	25,0	1	12,5			1	12,5
13	die Zusammenarbeit mit dem Meister			1	12,5	2	25,0	4	50,0			1	12,5
14	die Anerkennung, die Sie von Ihrem Meister erhalten					2	25	4	50	1	12,5	1	12,5
15	das allgemeine Betriebsklima	1	12,5			5	62,5	1	12,5			1	12,5
16	das Verhältnis von Lohn und eigener Leistung	1	12,5			5	62,5	1	12,5			1	12,5
17	das Beschäftigungsrisiko/Sicherheit des Arbeitsplatzes			1	12,5	5	62,5	1	12,5			1	12,5
18	die Arbeitsbelastungen			1	12,5	2	25,0	2	25,0	2	25,0	1	12,5
19	die Möglichkeiten, sich bei der Arbeit gegenseitig zu helfen			2	25	4	50			1	12,5	1	12,5
20	die Möglichkeiten, auf die Dauer mit den Belastungen fertig zu werden			1	12,5	1	12,5	3	37,5	2	25	1	12,5

Tabelle: F06 - MO2 (n=8), Veränderungen der Arbeitssituation durch Gruppenarbeit													
Was hat sich durch die Einführung von Gruppenarbeit/ Teamarbeit gegenüber Ihrer früheren Arbeit verändert?		verbessert		eher verbessert		gleich geblieben		eher verschlechtert		verschlechtert		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Abwechslungsreichtum und Interessantheit der Arbeit					8	100						
02	die Übersicht über den Fertigungsablauf					8	100						
03	die Übersicht über betriebliche Kenndaten (Qualität, Produktivität, Programm)			2	25	5	62,5	1	12,5				
04	die Gestaltung von Arbeitsmitteln und -platz			4	50	3	37,5	1	12,5				
05	die fachlichen Herausforderungen ihrer Arbeit			1	12,5	5	62,5	1	12,5	1	12,5		
06	Ihre eigene fachliche Qualifikation	1	12,5	1	12,5	4	50	1	12,5	1	12,5		
07	die Chancen für die eigene berufliche Weiterbildung					4	50	2	25	2	25		
08	die Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb			1	12,5	2	25	2	25	3	37,5		
09	die Verantwortung, die Sie bei der Arbeit tragen			1	12,5	7	87,5						
10	die selbständige Einteilung und Gestaltung Ihrer Arbeit			3	37,5	4	50,0	1	12,5				
11	die Zusammenarbeit mit den Kollegen			3	37,5	4	50,0	1	12,5				
12	das persönliche Klima zwischen den Kollegen/Kolleginnen			2	25,0	5	62,5	1	12,5				
13	die Zusammenarbeit mit dem Meister					8	100						
14	die Anerkennung, die Sie von Ihrem Meister erhalten					5	62,5	2	25	1	12,5		
15	das allgemeine Betriebsklima			2	25,0	4	50,0	2	25,0				
16	das Verhältnis von Lohn und eigener Leistung			2	25	3	37,5	1	12,5	2	25		
17	das Beschäftigungsrisiko/Sicherheit des Arbeitsplatzes			1	12,5	7	87,5						
18	die Arbeitsbelastungen			2	25,0	4	50,0	2	25,0				
19	die Möglichkeiten, sich bei der Arbeit gegenseitig zu helfen			2	25	3	37,5	2	25	1	12,5		
20	die Möglichkeiten, auf die Dauer mit den Belastungen fertig zu werden			1	12,5	3	37,5	3	37,5	1	12,5		

Tabelle: F06 - AD1 (n=5), Veränderungen der Arbeitssituation durch Gruppenarbeit													
Was hat sich durch die Einführung von Gruppenarbeit/ Teamarbeit gegenüber Ihrer früheren Arbeit verändert?		verbessert		eher verbessert		gleich geblieben		eher verschlechtert		verschlechtert		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Abwechslungsreichtum und Interessantheit der Arbeit	2	40	2	40	1	20						
02	die Übersicht über den Fertigungsablauf	2	40	1	20	2	40						
03	die Übersicht über betriebliche Kenndaten (Qualität, Produktivität, Programm)	1	20	2	40	2	40						
04	die Gestaltung von Arbeitsmitteln und -platz	3	60	1	20	1	20						
05	die fachlichen Herausforderungen ihrer Arbeit	1	20	1	20	3	60						
06	Ihre eigene fachliche Qualifikation	2	40	1	20	2	40						
07	die Chancen für die eigene berufliche Weiterbildung	1	20			4	80						
08	die Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb	1	20			4	80						
09	die Verantwortung, die Sie bei der Arbeit tragen	1	20	3	60	1	20						
10	die selbständige Einteilung und Gestaltung Ihrer Arbeit	3	60,0	1	20,0	1	20,0						
11	die Zusammenarbeit mit den Kollegen	3	60,0	1	20,0	1	20,0						
12	das persönliche Klima zwischen den Kollegen/Kolleginnen	3	60,0	1	20,0	1	20,0						
13	die Zusammenarbeit mit dem Meister					5	100						
14	die Anerkennung, die Sie von Ihrem Meister erhalten					5	100						
15	das allgemeine Betriebsklima	1	20,0	2	40,0	2	40,0						
16	das Verhältnis von Lohn und eigener Leistung					5	100						
17	das Beschäftigungsrisiko/Sicherheit des Arbeitsplatzes			1	20	4	80						
18	die Arbeitsbelastungen					5	100						
19	die Möglichkeiten, sich bei der Arbeit gegenseitig zu helfen	1	20	3	60	1	20						
20	die Möglichkeiten, auf die Dauer mit den Belastungen fertig zu werden	1	20	2	40	2	40						

Tabelle: F06 - AD2 (n=6), Veränderungen der Arbeitssituation durch Gruppenarbeit													
Was hat sich durch die Einführung von Gruppenarbeit/ Teamarbeit gegenüber Ihrer früheren Arbeit verändert?		verbessert		eher verbessert		gleich geblieben		eher verschlechtert		verschlechtert		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Abwechslungsreichtum und Interessantheit der Arbeit			1	16,7	5	83,3						
02	die Übersicht über den Fertigungsablauf	1	16,7	3	50	2	33,3						
03	die Übersicht über betriebliche Kenndaten (Qualität, Produktivität, Programm)	2	33,3	3	50	1	16,7						
04	die Gestaltung von Arbeitsmitteln und -platz	1	16,7	3	50	2	33,3						
05	die fachlichen Herausforderungen ihrer Arbeit	1	16,7	1	16,7	4	66,7						
06	Ihre eigene fachliche Qualifikation	1	16,7	1	16,7	4	66,7						
07	die Chancen für die eigene berufliche Weiterbildung	1	16,7	1	16,7	4	66,7						
08	die Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb	1	16,7			5	83,3						
09	die Verantwortung, die Sie bei der Arbeit tragen	1	16,7	5	83,3								
10	die selbständige Einteilung und Gestaltung Ihrer Arbeit	2	33,3	4	66,7								
11	die Zusammenarbeit mit den Kollegen	2	33,3	3	50,0	1	16,7						
12	das persönliche Klima zwischen den Kollegen/Kolleginnen	1	16,7	2	33,3	3	50,0						
13	die Zusammenarbeit mit dem Meister					4	66,7	2	33,3				
14	die Anerkennung, die Sie von Ihrem Meister erhalten					4	66,7	2	33,3				
15	das allgemeine Betriebsklima	1	16,7	1	16,7	4	66,7						
16	das Verhältnis von Lohn und eigener Leistung			1	16,7	4	66,7	1	16,7				
17	das Beschäftigungsrisiko/Sicherheit des Arbeitsplatzes	1	16,7	1	16,7	3	50	1	16,7				
18	die Arbeitsbelastungen	1	16,7	1	16,7	3	50,0	1	16,7				
19	die Möglichkeiten, sich bei der Arbeit gegenseitig zu helfen	1	16,7	2	33,3	3	50						
20	die Möglichkeiten, auf die Dauer mit den Belastungen fertig zu werden			2	33,3	4	66,7						

Tabellen F07: Erfahrungen mit Gruppensprechern/Teamkoordinatoren

Tabelle: F07 - alle Befragten (n=95), Erfahrungen mit Gruppensprechern/Teamkoordinatoren

Mit der Gruppenarbeit sind die Gruppensprecher/Teamkoordinatoren eingeführt worden. Welche Erfahrungen haben Sie mit Ihren Gruppensprechern/Teamkoordinatoren insgesamt gemacht?		stimmt		stimmt meistens		teils, teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	vertreten vor allem die Interessen der Gruppe/Team	25	26,3	31	32,6	29	30,5	5	5,3	2	2,1	3	3,2
02	vertreten vor allem die Interessen des Betriebes	7	7,4	15	15,8	37	38,9	18	18,9	12	12,6	6	6,3
03	denken, sie wären weisungsberechtigt	10	10,5	15	15,8	38	40	12	12,6	15	15,8	5	5,3
04	sehen nur ihre eigenen Vorteile	9	9,5	11	11,6	30	31,6	19	20	23	24,2	3	3,2
05	sind Kollegen/Kolleginnen wie alle anderen auch	50	52,6	13	13,7	25	26,3	3	3,2	3	3,2	1	1,1
06	setzen sich für die schwächeren Kollegen/Kolleginnen ein	22	23,2	15	15,8	36	37,9	9	9,5	12	12,6	1	1,1
07	lösen die Probleme vor Ort	22	23,2	21	22,1	35	36,8	7	7,4	9	9,5	1	1,1
08	schlichten bei Streitigkeiten unter Kollegen	15	15,8	14	14,7	38	40	12	12,6	13	13,7	3	3,2
09	sprechen sich mit der Gruppe/dem Team in allen wichtigen Fragen ab	37	38,9	16	16,8	28	29,5	4	4,2	6	6,3	4	4,2
10	werden vom Meister nicht ernst genommen	9	9,5	14	14,7	44	46,3	7	7,4	18	18,9	3	3,2
11	sind überlastet und müssten mehr Zeit für ihre koordinierenden Tätigkeiten haben	31	32,6	17	17,9	30	31,6	8	8,4	8	8,4	1	1,1
12	sollten für ihre Tätigkeit eine Sonderzulage erhalten	43	45,3	8	8,4	17	17,9	10	10,5	11	11,6	6	6,3
13	müßten besser geschult werden	35	36,8	11	11,6	32	33,7	7	7,4	6	6,3	4	4,2

Tabelle: F07 - RB1 (n=11), Erfahrungen mit Gruppensprechern/Teamkoordinatoren

Mit der Gruppenarbeit sind die Gruppensprecher/Teamkoordinatoren eingeführt worden. Welche Erfahrungen haben Sie mit Ihren Gruppensprechern/Teamkoordinatoren insgesamt gemacht?		stimmt		stimmt meistens		teils, teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	vertreten vor allem die Interessen der Gruppe/Team	4	36,4	6	54,5			1	9,1				
02	vertreten vor allem die Interessen des Betriebes			1	9,1	3	27,3	5	45,5	1	9,1	1	9,1
03	denken, sie wären weisungsberechtigt			2	18,2	2	18,2	4	36,4	3	27,3		
04	sehen nur ihre eigenen Vorteile					2	18,2	7	63,6	2	18,2		
05	sind Kollegen/Kolleginnen wie alle anderen auch	7	63,6	3	27,3			1	9,1				
06	setzen sich für die schwächeren Kollegen/Kolleginnen ein	9	81,8	1	9,1	1	9,1						
07	lösen die Probleme vor Ort	5	45,5	1	9,1	4	36,4	1	9,1				
08	schlichten bei Streitigkeiten unter Kollegen	2	18,2	2	18,2	4	36,4	1	9,1	2	18,2		
09	sprechen sich mit der Gruppe/dem Team in allen wichtigen Fragen ab	7	63,6	2	18,2	2	18,2						
10	werden vom Meister nicht ernst genommen			2	18,2	6	54,5			3	27,3		
11	sind überlastet und müssten mehr Zeit für ihre koordinierenden Tätigkeiten haben	3	27,3	3	27,3	2	18,2	1	9,1	2	18,2		
12	sollten für ihre Tätigkeit eine Sonderzulage erhalten	4	36,4	2	18,2	2	18,2	2	18,2	1	9,1		
13	müßten besser geschult werden	6	54,5	1	9,1			3	27,3	1	9,1		

Tabelle: F07 - RB2 (n=8), Erfahrungen mit Gruppensprechern/Teamkoordinatoren

Mit der Gruppenarbeit sind die Gruppensprecher/Teamkoordinatoren eingeführt worden. Welche Erfahrungen haben Sie mit Ihren Gruppensprechern/Teamkoordinatoren insgesamt gemacht?		stimmt		stimmt meistens		teils, teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	vertreten vor allem die Interessen der Gruppe/Team	1	12,5	1	12,5	4	50,0	2	25,0				
02	vertreten vor allem die Interessen des Betriebes			2	25,0	2	25,0	2	25,0	2	25,0		
03	denken, sie wären weisungsberechtigt	1	12,5	1	12,5	3	37,5			3	37,5		
04	sehen nur ihre eigenen Vorteile	2	25,0	1	12,5	1	12,5	2	25,0	2	25,0		
05	sind Kollegen/Kolleginnen wie alle anderen auch	3	37,5			4	50,0			1	12,5		
06	setzen sich für die schwächeren Kollegen/Kolleginnen ein	1	12,5	2	25,0	2	25,0	1	12,5	2	25,0		
07	lösen die Probleme vor Ort	1	12,5	3	37,5	1	12,5	1	12,5	2	25,0		
08	schlichten bei Streitigkeiten unter Kollegen	1	12,5			4	50,0			3	37,5		
09	sprechen sich mit der Gruppe/dem Team in allen wichtigen Fragen ab	3	37,5	2	25,0	1	12,5			2	25,0		
10	werden vom Meister nicht ernst genommen	2	25,0			5	62,5			1	12,5		
11	sind überlastet und müssten mehr Zeit für ihre koordinierenden Tätigkeiten haben	4	50,0	2	25,0	2	25,0						
12	sollten für ihre Tätigkeit eine Sonderzulage erhalten	2	25,0	1	12,5	1	12,5	2	25,0	2	25,0		
13	müßten besser geschult werden	5	62,5	2	25,0	1	12,5						

Tabelle: F07 - FE1 (n=12), Erfahrungen mit Gruppensprechern/Teamkoordinatoren													
Mit der Gruppenarbeit sind die Gruppensprecher/Teamkoordinatoren eingeführt worden. Welche Erfahrungen haben Sie mit Ihren Gruppensprechern/Teamkoordinatoren insgesamt gemacht?		stimmt		stimmt meistens		teils, teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	vertreten vor allem die Interessen der Gruppe/Team	2	16,7	2	16,7	7	58,3					1	8,3
02	vertreten vor allem die Interessen des Betriebes			2	16,7	8	66,7					2	16,7
03	denken, sie wären weisungsberechtigt			1	8,3	8	66,7	1	8,3			2	16,7
04	sehen nur ihre eigenen Vorteile					8	66,7	1	8,3	2	16,7	1	8,3
05	sind Kollegen/Kolleginnen wie alle anderen auch	7	58,3	3	25,0	2	16,7						
06	setzen sich für die schwächeren Kollegen/Kolleginnen ein	1	8,3	2	16,7	6	50,0	1	8,3	2	16,7		
07	lösen die Probleme vor Ort	3	25,0	3	25,0	4	33,3	1	8,3	1	8,3		
08	schlichten bei Streitigkeiten unter Kollegen	1	8,3	2	16,7	6	50,0	2	16,7	1	8,3		
09	sprechen sich mit der Gruppe/dem Team in allen wichtigen Fragen ab	2	16,7	2	16,7	6	50,0	1	8,3			1	8,3
10	werden vom Meister nicht ernst genommen	2	16,7	1	8,3	6	50,0			3	25,0		
11	sind überlastet und müßten mehr Zeit für ihre koordinierenden Tätigkeiten haben	2	16,7	2	16,7	4	33,3	1	8,3	3	25,0		
12	sollten für ihre Tätigkeit eine Sonderzulage erhalten	8	66,7	1	8,3	2	16,7					1	8,3
13	müßten besser geschult werden	5	41,7	3	25,0	1	8,3	1	8,3	1	8,3	1	8,3

Tabelle: F07 - FE2 (n=15), Erfahrungen mit Gruppensprechern/Teamkoordinatoren													
Mit der Gruppenarbeit sind die Gruppensprecher/Teamkoordinatoren eingeführt worden. Welche Erfahrungen haben Sie mit Ihren Gruppensprechern/Teamkoordinatoren insgesamt gemacht?		stimmt		stimmt meistens		teils, teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	vertreten vor allem die Interessen der Gruppe/Team	3	20,0	7	46,7	3	20,0	1	6,7	1	6,7		
02	vertreten vor allem die Interessen des Betriebes	1	6,7	3	20,0	4	26,7	5	33,3	2	13,3		
03	denken, sie wären weisungsberechtigt	5	33,3	4	26,7	4	26,7	2	13,3				
04	sehen nur ihre eigenen Vorteile	1	6,7	3	20,0	4	26,7	1	6,7	5	33,3	1	6,7
05	sind Kollegen/Kolleginnen wie alle anderen auch	10	66,7	2	13,3	3	20,0						
06	setzen sich für die schwächeren Kollegen/Kolleginnen ein	3	20,0	3	20,0	4	26,7	1	6,7	4	26,7		
07	lösen die Probleme vor Ort	3	20,0	4	26,7	3	20,0	3	20,0	2	13,3		
08	schlichten bei Streitigkeiten unter Kollegen	3	20,0	3	20,0	3	20,0	1	6,7	4	26,7	1	6,7
09	sprechen sich mit der Gruppe/dem Team in allen wichtigen Fragen ab	3	20,0	1	6,7	6	40,0	1	6,7	3	20,0	1	6,7
10	werden vom Meister nicht ernst genommen	1	6,7	3	20,0	6	40,0	2	13,3	2	13,3	1	6,7
11	sind überlastet und müßten mehr Zeit für ihre koordinierenden Tätigkeiten haben	7	46,7	1	6,7	4	26,7	2	13,3	1	6,7		
12	sollten für ihre Tätigkeit eine Sonderzulage erhalten	8	53,3	1	6,7	3	20,0					5	33,3
13	müßten besser geschult werden	6	40,0			6	40,0	1	6,7	1	6,7	1	6,7

Tabelle: F07 - SG1 (n=12), Erfahrungen mit Gruppensprechern/Teamkoordinatoren													
Mit der Gruppenarbeit sind die Gruppensprecher/Teamkoordinatoren eingeführt worden. Welche Erfahrungen haben Sie mit Ihren Gruppensprechern/Teamkoordinatoren insgesamt gemacht?		stimmt		stimmt meistens		teils, teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	vertreten vor allem die Interessen der Gruppe/Team	1	8,3	5	41,7	5	41,7	1	8,3				
02	vertreten vor allem die Interessen des Betriebes					7	58,3	2	16,7	3	25,0		
03	denken, sie wären weisungsberechtigt	1	8,3	1	8,3	9	75			1	8,3		
04	sehen nur ihre eigenen Vorteile	1	8,3	4	33,3	5	41,7	2	16,7				
05	sind Kollegen/Kolleginnen wie alle anderen auch	5	41,7	1	8,3	5	41,7	1	8,3				
06	setzen sich für die schwächeren Kollegen/Kolleginnen ein			2	16,7	7	58,3	2	16,7	1	8,3		
07	lösen die Probleme vor Ort			4	33,3	7	58,3			1	8,3		
08	schlichten bei Streitigkeiten unter Kollegen			1	8,3	9	75,0	2	16,7				
09	sprechen sich mit der Gruppe/dem Team in allen wichtigen Fragen ab	4	33,3	4	33,3	2	16,7	2	16,7				
10	werden vom Meister nicht ernst genommen	1	8,3	2	16,7	6	50,0	1	8,3	2	16,7		
11	sind überlastet und müßten mehr Zeit für ihre koordinierenden Tätigkeiten haben	7	58,3	2	16,7	2	16,7	1	8,3				
12	sollten für ihre Tätigkeit eine Sonderzulage erhalten	9	75,0			2	16,7	1	8,3				
13	müßten besser geschult werden	5	41,7			7	58,3						

Tabelle: F07 - SG2 (n=8), Erfahrungen mit Gruppensprechern/Teamkoordinatoren													
Mit der Gruppenarbeit sind die Gruppensprecher/Teamkoordinatoren eingeführt worden. Welche Erfahrungen haben Sie mit Ihren Gruppensprechern/Teamkoordinatoren insgesamt gemacht?		stimmt		stimmt meistens		teils, teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	vertreten vor allem die Interessen der Gruppe/Team	2	25,0	4	50,0	1	12,5					1	12,5
02	vertreten vor allem die Interessen des Betriebes			2	25,0	5	62,5	1	12,5				
03	denken, sie wären weisungsberechtigt			2	25,0	4	50,0	2	25,0				
04	sehen nur ihre eigenen Vorteile			1	12,5	4	50,0	3	37,5				
05	sind Kollegen/Kolleginnen wie alle anderen auch	1	12,5	3	37,5	4	50,0						
06	setzen sich für die schwächeren Kollegen/Kolleginnen ein			2	25,0	6	75,0						
07	lösen die Probleme vor Ort	2	25,0	2	25,0	4	50,0						
08	schlichten bei Streitigkeiten unter Kollegen	1	12,5	1	12,5	5	62,5	1	12,5				
09	sprechen sich mit der Gruppe/dem Team in allen wichtigen Fragen ab	3	37,5	3	37,5	2	25,0						
10	werden vom Meister nicht ernst genommen			2	25,0	3	37,5	1	12,5	2	25,0		
11	sind überlastet und müßten mehr Zeit für ihre koordinierenden Tätigkeiten haben	2	25,0	3	37,5	3	37,5						
12	sollten für ihre Tätigkeit eine Sonderzulage erhalten	5	62,5	2	25,0	1	12,5						
13	müßten besser geschult werden			2	25,0	6	75,0						

Tabelle: F07 - MO1 (n=8), Erfahrungen mit Gruppensprechern/Teamkoordinatoren													
Mit der Gruppenarbeit sind die Gruppensprecher/Teamkoordinatoren eingeführt worden. Welche Erfahrungen haben Sie mit Ihren Gruppensprechern/Teamkoordinatoren insgesamt gemacht?		stimmt		stimmt meistens		teils, teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	vertreten vor allem die Interessen der Gruppe/Team	3	37,5	1	12,5	4	50,0						
02	vertreten vor allem die Interessen des Betriebes	1	12,5	1	12,5	4	50,0	2	25,0				
03	denken, sie wären weisungsberechtigt			2	25,0	4	50,0	1	12,5	1	12,5		
04	sehen nur ihre eigenen Vorteile	1	12,5			3	37,5	2	25,0	2	25,0		
05	sind Kollegen/Kolleginnen wie alle anderen auch	5	62,5			2	25,0	1	12,5				
06	setzen sich für die schwächeren Kollegen/Kolleginnen ein	3	37,5	1	12,5	2	25,0	2	25,0				
07	lösen die Probleme vor Ort	2	25,0	1	12,5	5	62,5						
08	schlichten bei Streitigkeiten unter Kollegen	4	50,0	1	12,5	1	12,5	2	25,0				
09	sprechen sich mit der Gruppe/dem Team in allen wichtigen Fragen ab	4	50,0			4	50,0						
10	werden vom Meister nicht ernst genommen	1	12,5	2	25,0	2	25,0	1	12,5	1	12,5	1	12,5
11	sind überlastet und müßten mehr Zeit für ihre koordinierenden Tätigkeiten haben	1	12,5	1	12,5	5	62,5	1	12,5				
12	sollten für ihre Tätigkeit eine Sonderzulage erhalten	2	25,0			1	12,5	3	37,5	2	25,0		
13	müßten besser geschult werden					5	62,5	1	12,5	2	25,0		

Tabelle: F07 - MO2 (n=8), Erfahrungen mit Gruppensprechern/Teamkoordinatoren													
Mit der Gruppenarbeit sind die Gruppensprecher/Teamkoordinatoren eingeführt worden. Welche Erfahrungen haben Sie mit Ihren Gruppensprechern/Teamkoordinatoren insgesamt gemacht?		stimmt		stimmt meistens		teils, teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	vertreten vor allem die Interessen der Gruppe/Team	3	37,5	3	37,5	1	12,5			1	12,5		
02	vertreten vor allem die Interessen des Betriebes	1	12,5	1	12,5	3	37,5	1	12,5	2	25,0		
03	denken, sie wären weisungsberechtigt	1	12,5			2	25,0	2	25,0	3	37,5		
04	sehen nur ihre eigenen Vorteile	2	25,0			1	12,5	1	12,5	4	50,0		
05	sind Kollegen/Kolleginnen wie alle anderen auch	5	62,5	1	12,5	1	12,5			1	12,5		
06	setzen sich für die schwächeren Kollegen/Kolleginnen ein	1	12,5	1	12,5	3	37,5			3	37,5		
07	lösen die Probleme vor Ort	1	12,5	1	12,5	3	37,5			3	37,5		
08	schlichten bei Streitigkeiten unter Kollegen	1	12,5	1	12,5	3	37,5			3	37,5		
09	sprechen sich mit der Gruppe/dem Team in allen wichtigen Fragen ab	4	50,0	1	12,5	2	25,0			1	12,5		
10	werden vom Meister nicht ernst genommen					5	62,5	2	25	1	12,5		
11	sind überlastet und müßten mehr Zeit für ihre koordinierenden Tätigkeiten haben	3	37,5	2	25,0	2	25,0	1	12,5				
12	sollten für ihre Tätigkeit eine Sonderzulage erhalten	1	12,5			1	12,5	1	12,5	4	50,0	1	12,5
13	müßten besser geschult werden	1	12,5	2	25,0	3	37,5	1	12,5			1	12,5

Tabelle: F07 - AD1 (n=5), Erfahrungen mit Gruppensprechern/Teamkoordinatoren													
Mit der Gruppenarbeit sind die Gruppensprecher/Teamkoordinatoren eingeführt worden. Welche Erfahrungen haben Sie mit Ihren Gruppensprechern/Teamkoordinatoren insgesamt gemacht?		stimmt		stimmt meistens		teils, teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	vertreten vor allem die Interessen der Gruppe/Team	3	60,0	1	20,0							1	20
02	vertreten vor allem die Interessen des Betriebes			1	20,0					2	40,0	2	20
03	denken, sie wären weisungsberechtigt	1	20,0	1	20,0					2	40,0	1	20
04	sehen nur ihre eigenen Vorteile	1	20,0							3	60,0	1	20
05	sind Kollegen/Kolleginnen wie alle anderen auch	3	60,0			1	20,0					1	20
06	setzen sich für die schwächeren Kollegen/Kolleginnen ein	2	40,0	1	20,0	1	20,0					1	20
07	lösen die Probleme vor Ort	2	40,0	1	20,0	1	20,0					1	20
08	schlichten bei Streitigkeiten unter Kollegen	1	20,0	2	40,0	1	20,0					1	20
09	sprechen sich mit der Gruppe/dem Team in allen wichtigen Fragen ab	4	80,0									1	20
10	werden vom Meister nicht ernst genommen			1	20,0	3	60,0					1	20
11	sind überlastet und müßten mehr Zeit für ihre koordinierenden Tätigkeiten haben					3	60,0			1	20,0	1	20
12	sollten für ihre Tätigkeit eine Sonderzulage erhalten	1	20,0			2	40,0			1	20,0	1	20
13	müßten besser geschult werden	1	20,0	1	20,0	1	20,0			1	20,0	1	20

Tabelle: F07 - AD2 (n=6), Erfahrungen mit Gruppensprechern/Teamkoordinatoren													
Mit der Gruppenarbeit sind die Gruppensprecher/Teamkoordinatoren eingeführt worden. Welche Erfahrungen haben Sie mit Ihren Gruppensprechern/Teamkoordinatoren insgesamt gemacht?		stimmt		stimmt meistens		teils, teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	vertreten vor allem die Interessen der Gruppe/Team	2	33,3	1	16,7	3	50,0						
02	vertreten vor allem die Interessen des Betriebes	4	66,7	2	33,3								
03	denken, sie wären weisungsberechtigt	1	16,7	1	16,7	1	16,7			2	33,3	1	16,7
04	sehen nur ihre eigenen Vorteile	1	16,7	1	16,7	1	16,7			3	50,0		
05	sind Kollegen/Kolleginnen wie alle anderen auch	2	33,3			3	50,0			1	16,7		
06	setzen sich für die schwächeren Kollegen/Kolleginnen ein	1	16,7			3	50,0	2	33,3				
07	lösen die Probleme vor Ort	2	33,3	1	16,7	2	33,3	1	16,7				
08	schlichten bei Streitigkeiten unter Kollegen	1	16,7			2	33,3	3	50,0				
09	sprechen sich mit der Gruppe/dem Team in allen wichtigen Fragen ab	2	33,3	1	16,7	2	33,3					1	16,7
10	werden vom Meister nicht ernst genommen	1	16,7	1	16,7	2	33,3			2	33,3		
11	sind überlastet und müßten mehr Zeit für ihre koordinierenden Tätigkeiten haben	2	33,3	1	16,7	1	16,7	1	16,7	1	16,7		
12	sollten für ihre Tätigkeit eine Sonderzulage erhalten	2	33,3	1	16,7	1	16,7	1	16,7	1	16,7		
13	müßten besser geschult werden	4	66,7			2	33,3						

Tabellen F08: Erfahrungen mit Gruppengesprächen/Teamgesprächen

Tabelle: F08 - alle Befragten (n=95), Erfahrungen mit Gruppengesprächen/Teamgesprächen													
Mit der Gruppenarbeit sind die Gruppengespräche/Teamgespräche eingeführt worden. Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?		stimmt		stimmt meistens		teils teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	die Gruppe/das Team kann die Themen für die Gruppen-/Teamgespräche frei bestimmen	55	57,9	18	18,9	10	10,5	5	5,3	4	4,2	3	3,2
02	alle wichtigen Fragen werden im Gespräch erörtert	45	47,4	19	20	21	22,1	2	2,1	4	4,2	4	4,2
03	im Gruppen-/Teamgespräch kann man wirklich offen reden	46	48,4	14	14,7	24	25,3	4	4,2	2	2,1	5	5,3
04	die Gruppen-/Teamgespräche helfen mir bei der Bewältigung meiner Aufgaben und Probleme	25	26,3	20	21,1	29	30,5	9	9,5	8	8,4	4	4,2
05	in die Gruppen-/Teamgespräche wird zu sehr von außen reinregiert	10	10,5	13	13,7	36	37,9	12	12,6	19	20	5	5,3
06	die äußeren Bedingungen der Gruppen-/Teamgespräche sind zu ungünstig (Raum, Lärm..)	7	7,4	7	7,4	19	20	16	16,8	42	44,2	4	4,2
07	der Betrieb stellt nicht genug Zeit für die Gruppen-/Teamgespräche zur Verfügung	32	33,7	13	13,7	20	21,1	8	8,4	17	17,9	5	5,3
08	die zeitliche Lage der Gruppen-/Teamgespräche ist zu ungünstig oder die zeitliche Organisation ist zu kompliziert	19	20	19	20	30	31,6	3	3,2	19	20	5	5,3
09	die Gruppen-/Teamgespräche finden zu unregelmäßig statt	42	44,2	16	16,8	18	18,9	3	3,2	11	11,6	5	5,3
10	die Gruppen-/Teamgespräche sind zu schlecht vorbereitet	11	11,6	17	17,9	29	30,5	17	17,9	17	17,9	4	4,2
11	die Themen werden nicht intensiv genug bearbeitet	14	14,7	20	21,1	22	23,2	15	15,8	19	20	5	5,3
12	die Themen interessieren mich nicht	2	2,1	1	1,1	21	22,1	15	15,8	52	54,7	4	4,2
13	erarbeitete Lösungen werden nicht oder zu spät umgesetzt	25	26,3	12	12,6	31	32,6	12	12,6	10	10,5	5	5,3
14	Bedarf für Gruppen-/Teamgespräche gibt es kaum noch	11	11,6	9	9,5	24	25,3	13	13,7	33	34,7	5	5,3
15	Probleme der Kollegen werden nicht hinreichend berücksichtigt	16	16,8	15	15,8	26	27,4	15	15,8	18	18,9	5	5,3
16	es beteiligen sich zu wenig Kollegen während des Gruppen-/Teamgespräches	10	10,5	10	10,5	23	24,2	17	17,9	31	32,6	4	4,2
17	die Gruppen-/Teamgespräche könnten auch wieder abgeschafft werden	11	11,6	2	2,1	21	22,1	7	7,4	49	51,6	5	5,3

Tabelle: F08 - RB1 (n=11), Erfahrungen mit Gruppengesprächen/Teamgesprächen													
Mit der Gruppenarbeit sind die Gruppengespräche/Teamgespräche eingeführt worden. Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?		stimmt		stimmt meistens		teils teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	die Gruppe/das Team kann die Themen für die Gruppen-/Teamgespräche frei bestimmen	6	54,5	3	27,3	1	9,1	1	9,1				
02	alle wichtigen Fragen werden im Gespräch erörtert	7	63,6	1	9,1	3	27,3						
03	im Gruppen-/Teamgespräch kann man wirklich offen reden	9	81,8	2	18,2								
04	die Gruppen-/Teamgespräche helfen mir bei der Bewältigung meiner Aufgaben und Probleme	6	54,5	1	9,1	2	18,2	2	18,2				
05	in die Gruppen-/Teamgespräche wird zu sehr von außen reinregiert			1	9,1	4	36,4	2	18,2	4	36,4		
06	die äußeren Bedingungen der Gruppen-/Teamgespräche sind zu ungünstig (Raum, Lärm..)	1	9,1	1	9,1	5	45,5	2	18,2	2	18,2		
07	der Betrieb stellt nicht genug Zeit für die Gruppen-/Teamgespräche zur Verfügung	6	54,5	2	18,2	2	18,2					1	9,1
08	die zeitliche Lage der Gruppen-/Teamgespräche ist zu ungünstig oder die zeitliche Organisation ist zu kompliziert	4	36,4	6	54,5					1	9,1		
09	die Gruppen-/Teamgespräche finden zu unregelmäßig statt	7	63,6	2	18,2	1	9,1			1	9,1		
10	die Gruppen-/Teamgespräche sind zu schlecht vorbereitet	1	9,1	2	18,2	3	27,3	1	9,1	4	36,4		
11	die Themen werden nicht intensiv genug bearbeitet	1	9,1	3	27,3	2	18,2	2	18,2	3	27,3		
12	die Themen interessieren mich nicht					2	18,2	1	9,1	8	72,7		
13	erarbeitete Lösungen werden nicht oder zu spät umgesetzt	1	9,1	1	9,1	4	36,4	2	18,2	3	27,3		
14	Bedarf für Gruppen-/Teamgespräche gibt es kaum noch	1	9,1			4	36,4	3	27,3	3	27,3		
15	Probleme der Kollegen werden nicht hinreichend berücksichtigt			3	27,3			3	27,3	4	36,4	1	9,1
16	es beteiligen sich zu wenig Kollegen während des Gruppen-/Teamgespräches					1	9,1	3	27,3	7	63,6		
17	die Gruppen-/Teamgespräche könnten auch wieder abgeschafft werden	1	9,1			1	9,1	1	9,1	8	72,7		

Tabelle: F08 - RB2 (n=8), Erfahrungen mit Gruppengesprächen/Teamgesprächen													
Mit der Gruppenarbeit sind die Gruppengespräche/Teamgespräche eingeführt worden. Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?													
Nr.	Statement	stimmt		stimmt meistens		teils teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	die Gruppe/das Team kann die Themen für die Gruppen-/Teamgespräche frei bestimmen	4	50,0	1	12,5	3	37,5						
02	alle wichtigen Fragen werden im Gespräch erörtert	4	50,0	1	9,1	1	9,1			2	25,0		
03	im Gruppen-/Teamgespräch kann man wirklich offen reden	2	25,0	1	12,5	4	50,0			1	12,5		
04	die Gruppen-/Teamgespräche helfen mir bei der Bewältigung meiner Aufgaben und Probleme	1	12,5	2	25,0	2	25,0			3	37,5		
05	in die Gruppen-/Teamgespräche wird zu sehr von außen reinregiert	1	12,5	2	25,0	3	37,5			2	25,0		
06	die äußeren Bedingungen der Gruppen-/Teamgespräche sind zu ungünstig (Raum, Lärm..)			2	25,0	3	37,5			3	37,5		
07	der Betrieb stellt nicht genug Zeit für die Gruppen-/Teamgespräche zur Verfügung	3	37,5	1	12,5	2	25,0	1	12,5	1	12,5		
08	die zeitliche Lage der Gruppen-/Teamgespräche ist zu ungünstig oder die zeitliche Organisation ist zu kompliziert	1	12,5	3	37,5	3	37,5			1	12,5		
09	die Gruppen-/Teamgespräche finden zu unregelmäßig statt	3	37,5	2	25,0	2	25,0	1	12,5				
10	die Gruppen-/Teamgespräche sind zu schlecht vorbereitet	2	25,0	1	12,5	4	50,0			1	12,5		
11	die Themen werden nicht intensiv genug bearbeitet	4	50,0	2	25,0	2	25,0						
12	die Themen interessieren mich nicht					4	50,0	1	12,5	3	37,5		
13	erarbeitete Lösungen werden nicht oder zu spät umgesetzt	4	50,0	2	25,0	2	25,0						
14	Bedarf für Gruppen-/Teamgespräche gibt es kaum noch			1	12,5	2	25,0	1	12,5	4	50,0		
15	Probleme der Kollegen werden nicht hinreichend berücksichtigt	4	50,0			3	37,5	1	12,5				
16	es beteiligen sich zu wenig Kollegen während des Gruppen-/Teamgespräches	2	25,0	1	12,5	1	12,5	2	25,0	2	25,0		
17	die Gruppen-/Teamgespräche könnten auch wieder abgeschafft werden	1	12,5	1	12,5	3	37,5			3	37,5		

Tabelle: F08 - FE1 (n=12), Erfahrungen mit Gruppengesprächen/Teamgesprächen													
Mit der Gruppenarbeit sind die Gruppengespräche/Teamgespräche eingeführt worden. Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?													
Nr.	Statement	stimmt		stimmt meistens		teils teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	die Gruppe/das Team kann die Themen für die Gruppen-/Teamgespräche frei bestimmen	6	50,0	3	25,0			1	8,3	1	8,3	1	8,3
02	alle wichtigen Fragen werden im Gespräch erörtert	5	41,7	1	8,3	3	25,0	2	16,7			1	8,3
03	im Gruppen-/Teamgespräch kann man wirklich offen reden	2	16,7	2	16,7	6	50,0	1	8,3			1	8,3
04	die Gruppen-/Teamgespräche helfen mir bei der Bewältigung meiner Aufgaben und Probleme	2	16,7	2	16,7	5	41,7	1	8,3	1	8,3	1	8,3
05	in die Gruppen-/Teamgespräche wird zu sehr von außen reinregiert	3	25,0	1	8,3	4	33,3	3	25,0			1	8,3
06	die äußeren Bedingungen der Gruppen-/Teamgespräche sind zu ungünstig (Raum, Lärm..)	1	8,3	2	16,7	2	16,7			5	41,7	2	16,7
07	der Betrieb stellt nicht genug Zeit für die Gruppen-/Teamgespräche zur Verfügung	6	50,0	1	8,3	3	25,0	1	8,3			1	8,3
08	die zeitliche Lage der Gruppen-/Teamgespräche ist zu ungünstig oder die zeitliche Organisation ist zu kompliziert	3	25,0	4	33,3	3	25,0					2	16,7
09	die Gruppen-/Teamgespräche finden zu unregelmäßig statt	7	58,3	3	25,0	1	8,3					1	8,3
10	die Gruppen-/Teamgespräche sind zu schlecht vorbereitet	1	8,3	5	41,7	3	25,0	1	8,3	1	8,3	1	8,3
11	die Themen werden nicht intensiv genug bearbeitet	2	16,7	4	33,3	2	16,7			3	25,0	1	8,3
12	die Themen interessieren mich nicht					3	25,0	1	8,3	7	58,3	1	8,3
13	erarbeitete Lösungen werden nicht oder zu spät umgesetzt			4	33,3	3	25,0	2	16,7	2	16,7	1	8,3
14	Bedarf für Gruppen-/Teamgespräche gibt es kaum noch	4	33,3	2	16,7	2	16,7	2	16,7	1	8,3	1	8,3
15	Probleme der Kollegen werden nicht hinreichend berücksichtigt	2	16,7	3	25,0	5	41,7	1	8,3			1	8,3
16	es beteiligen sich zu wenig Kollegen während des Gruppen-/Teamgespräches					6	50,0	1	8,3	4	33,3	1	8,3
17	die Gruppen-/Teamgespräche könnten auch wieder abgeschafft werden	1	8,3			6	50,0	1	8,3	3	25,0	1	8,3

Tabelle: F08 - FE2 (n=15), Erfahrungen mit Gruppengesprächen/Teamgesprächen													
Mit der Gruppenarbeit sind die Gruppengespräche/Teamgespräche eingeführt worden. Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?													
Nr.	Statement	stimmt		stimmt meistens		teils teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	die Gruppe/das Team kann die Themen für die Gruppen-/Teamgespräche frei bestimmen	9	60,0	6	40,0								
02	alle wichtigen Fragen werden im Gespräch erörtert	5	33,3	4	26,7	4	26,7			1	6,7	1	6,7
03	im Gruppen-/Teamgespräch kann man wirklich offen reden	6	40,0	2	13,3	4	26,7	1	6,7			2	13,3
04	die Gruppen-/Teamgespräche helfen mir bei der Bewältigung meiner Aufgaben und Probleme	3	20,0	3	20,0	4	26,7	3	20,0	1	6,7	1	6,7
05	in die Gruppen-/Teamgespräche wird zu sehr von außen reinregiert	1	6,7	3	20,0	8	53,3	1	6,7	1	6,7	1	6,7
06	die äußeren Bedingungen der Gruppen-/Teamgespräche sind zu ungünstig (Raum, Lärm..)	3	20,0			1	6,7	5	33,3	6	40,0		6,7
07	der Betrieb stellt nicht genug Zeit für die Gruppen-/Teamgespräche zur Verfügung	10	66,7	3	20,0	1	6,7					1	6,7
08	die zeitliche Lage der Gruppen-/Teamgespräche ist zu ungünstig oder die zeitliche Organisation ist zu kompliziert	5	33,3	2	13,3	6	40,0			1	6,7	1	6,7
09	die Gruppen-/Teamgespräche finden zu unregelmäßig statt	11	73,3	3	20,0							1	6,7
10	die Gruppen-/Teamgespräche sind zu schlecht vorbereitet	3	20,0	4	26,7	6	40,0	1	6,7			1	6,7
11	die Themen werden nicht intensiv genug bearbeitet	3	20,0	3	20,0	4	26,7	1	6,7	3	20,0	1	6,7
12	die Themen interessieren mich nicht			1	6,7	4	26,7	3	20,0	6	40,0	1	6,7
13	erarbeitete Lösungen werden nicht oder zu spät umgesetzt	3	20,0	1	6,7	6	40,0	2	13,3	2	13,3	1	6,7
14	Bedarf für Gruppen-/Teamgespräche gibt es kaum noch	4	26,7	2	13,3	3	20,0	1	6,7	4	26,7	1	6,7
15	Probleme der Kollegen werden nicht hinreichend berücksichtigt	3	20,0	2	13,3	3	20,0	4	26,7	2	13,3	1	6,7
16	es beteiligen sich zu wenig Kollegen während des Gruppen-/Teamgespräches	1	6,7	3	20,0	5	33,3	1	6,7	4	26,7	1	6,7
17	die Gruppen-/Teamgespräche könnten auch wieder abgeschafft werden	4	26,7	1	6,7	1	6,7	1	6,7	7	46,7	1	6,7

Tabelle: F08 - SG1 (n=12), Erfahrungen mit Gruppengesprächen/Teamgesprächen													
Mit der Gruppenarbeit sind die Gruppengespräche/Teamgespräche eingeführt worden. Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?													
Nr.	Statement	stimmt		stimmt meistens		teils teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	die Gruppe/das Team kann die Themen für die Gruppen-/Teamgespräche frei bestimmen	10	83,3			1	8,3			1	8,3		
02	alle wichtigen Fragen werden im Gespräch erörtert	6	50,0	4	33,3	2	16,7						
03	im Gruppen-/Teamgespräch kann man wirklich offen reden	8	66,7			3	25,0	1	8,3				
04	die Gruppen-/Teamgespräche helfen mir bei der Bewältigung meiner Aufgaben und Probleme	2	16,7	3	25,0	7	58,3						
05	in die Gruppen-/Teamgespräche wird zu sehr von außen reinregiert					6	50,0	4	33,3	2	16,7		
06	die äußeren Bedingungen der Gruppen-/Teamgespräche sind zu ungünstig (Raum, Lärm..)			1	8,3			4	33,3	7	58,3		
07	der Betrieb stellt nicht genug Zeit für die Gruppen-/Teamgespräche zur Verfügung	4	33,3	1	8,3	3	25,0	2	16,7	2	16,7		
08	die zeitliche Lage der Gruppen-/Teamgespräche ist zu ungünstig oder die zeitliche Organisation ist zu kompliziert	2	16,7			8	66,7			2	16,7		
09	die Gruppen-/Teamgespräche finden zu unregelmäßig statt	6	50,0	1	8,3	3	25,0	2	16,7				
10	die Gruppen-/Teamgespräche sind zu schlecht vorbereitet	2	16,7	2	16,7	2	16,7	5	41,7	1	8,3		
11	die Themen werden nicht intensiv genug bearbeitet	1	8,3	3	25,0	3	25,0	5	41,7				
12	die Themen interessieren mich nicht					2	16,7	1	8,3	9	75,0		
13	erarbeitete Lösungen werden nicht oder zu spät umgesetzt	3	25,0	1	8,3	5	41,7	3	25,0				
14	Bedarf für Gruppen-/Teamgespräche gibt es kaum noch			1	8,3	2	16,7	2	16,7	7	58,3		
15	Probleme der Kollegen werden nicht hinreichend berücksichtigt	3	25,0	2	16,7	3	25,0	3	25,0	1	8,3		
16	es beteiligen sich zu wenig Kollegen während des Gruppen-/Teamgespräches	1	8,3	3	25,0	2	16,7	1	8,3	5	41,7		
17	die Gruppen-/Teamgespräche könnten auch wieder abgeschafft werden					1	8,3			11	91,7		

Tabelle: F08 - SG2 (n=8), Erfahrungen mit Gruppengesprächen/Teamgesprächen													
Mit der Gruppenarbeit sind die Gruppengespräche/Teamgespräche eingeführt worden. Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?													
Nr.	Statement	stimmt		stimmt meistens		teils teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	die Gruppe/das Team kann die Themen für die Gruppen-/Teamgespräche frei bestimmen	4	50,0	1	12,5	2	25,0			1	12,5		
02	alle wichtigen Fragen werden im Gespräch erörtert	3	37,5	3	37,5	2	25,0						
03	im Gruppen-/Teamgespräch kann man wirklich offen reden	3	37,5	3	37,5	1	12,5	1	12,5				
04	die Gruppen-/Teamgespräche helfen mir bei der Bewältigung meiner Aufgaben und Probleme	1	12,5	4	50,0	3	37,5						
05	in die Gruppen-/Teamgespräche wird zu sehr von außen reinregiert	1	12,5			5	62,5			2	25,0		
06	die äußeren Bedingungen der Gruppen-/Teamgespräche sind zu ungünstig (Raum, Lärm..)	1	12,5			2	25,0	2	25,0	3	37,5		
07	der Betrieb stellt nicht genug Zeit für die Gruppen-/Teamgespräche zur Verfügung			4	50,0	3	37,5	1	12,5				
08	die zeitliche Lage der Gruppen-/Teamgespräche ist zu ungünstig oder die zeitliche Organisation ist zu kompliziert	1	12,5	2	25,0	5	62,5						
09	die Gruppen-/Teamgespräche finden zu unregelmäßig statt	2	25	1	12,5	5	62,5						
10	die Gruppen-/Teamgespräche sind zu schlecht vorbereitet			1	12,5	5	62,5	2	25,0				
11	die Themen werden nicht intensiv genug bearbeitet			2	25,0	3	37,5	3	37,5				
12	die Themen interessieren mich nicht					1	12,5	3	37,5	4	50,0		
13	erarbeitete Lösungen werden nicht oder zu spät umgesetzt			1	12,5	4	50,0	3	37,5				
14	Bedarf für Gruppen-/Teamgespräche gibt es kaum noch			1	12,5	5	62,5	1	12,5	1	12,5		
15	Probleme der Kollegen werden nicht hinreichend berücksichtigt			3	37,5	3	37,5	2	25,0				
16	es beteiligen sich zu wenig Kollegen während des Gruppen-/Teamgespräches	1	12,5			3	37,5	3	37,5	1	12,5		
17	die Gruppen-/Teamgespräche könnten auch wieder abgeschafft werden					2	25,0	2	25,0	4	50,0		

Tabelle: F08 - MO1 (n=8), Erfahrungen mit Gruppengesprächen/Teamgesprächen													
Mit der Gruppenarbeit sind die Gruppengespräche/Teamgespräche eingeführt worden. Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?													
Nr.	Statement	stimmt		stimmt meistens		teils teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	die Gruppe/das Team kann die Themen für die Gruppen-/Teamgespräche frei bestimmen	2	25,0	2	25,0	2	25,0			1	12,5	1	12,5
02	alle wichtigen Fragen werden im Gespräch erörtert	3	37,5	2	25,0	2	25,0					1	12,5
03	im Gruppen-/Teamgespräch kann man wirklich offen reden	2	25,0	1	12,5	4	50,0					1	12,5
04	die Gruppen-/Teamgespräche helfen mir bei der Bewältigung meiner Aufgaben und Probleme	1	12,5			4	50,0	1	12,5	1	12,5	1	12,5
05	in die Gruppen-/Teamgespräche wird zu sehr von außen reinregiert			4	50,0	2	25,0	1	12,5			1	12,5
06	die äußeren Bedingungen der Gruppen-/Teamgespräche sind zu ungünstig (Raum, Lärm..)			1	12,5	3	37,5	1	12,5	2	25,0	1	12,5
07	der Betrieb stellt nicht genug Zeit für die Gruppen-/Teamgespräche zur Verfügung					4	50,0	1	12,5	1	12,5	2	25
08	die zeitliche Lage der Gruppen-/Teamgespräche ist zu ungünstig oder die zeitliche Organisation ist zu kompliziert	1	12,5			3	37,5	2	25,0	1	12,5	1	12,5
09	die Gruppen-/Teamgespräche finden zu unregelmäßig statt	1	12,5	3	37,5	1	12,5			1	12,5	2	25
10	die Gruppen-/Teamgespräche sind zu schlecht vorbereitet			1	12,5	3	37,5	1	12,5	2	25,0	1	12,5
11	die Themen werden nicht intensiv genug bearbeitet	1	12,5	2	25,0	2	25,0	1	12,5	1	12,5	1	12,5
12	die Themen interessieren mich nicht	1	12,5			2	25,0	3	37,3	1	12,5	1	12,5
13	erarbeitete Lösungen werden nicht oder zu spät umgesetzt	3	37,5	1	12,5	3	37,5					1	12,5
14	Bedarf für Gruppen-/Teamgespräche gibt es kaum noch			1	12,5	3	37,5	1	12,5	2	25,0	1	12,5
15	Probleme der Kollegen werden nicht hinreichend berücksichtigt					5	62,5	1	12,5	1	12,5	1	12,5
16	es beteiligen sich zu wenig Kollegen während des Gruppen-/Teamgespräches	1	12,5	3	37,5	1	12,5			2	25,0	1	12,5
17	die Gruppen-/Teamgespräche könnten auch wieder abgeschafft werden					2	25,0	2	25,0	3	37,5	1	12,5

Tabelle: F08 - MO2 (n=8), Erfahrungen mit Gruppengesprächen/Teamgesprächen													
Mit der Gruppenarbeit sind die Gruppengespräche/Teamgespräche eingeführt worden. Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?													
Nr.	Statement	stimmt		stimmt meistens		teils teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	die Gruppe/das Team kann die Themen für die Gruppen-/Teamgespräche frei bestimmen	4	50,0	1	12,5	1	12,5	2	25,0				
02	alle wichtigen Fragen werden im Gespräch erörtert	4	50,0	1	12,5	2	25,0			1	12,5		
03	im Gruppen-/Teamgespräch kann man wirklich offen reden	5	62,5	1	12,5	1	12,5			1	12,5		
04	die Gruppen-/Teamgespräche helfen mir bei der Bewältigung meiner Aufgaben und Probleme	1	12,5	3	37,5	1	12,5	1	12,5	2	25,0		
05	in die Gruppen-/Teamgespräche wird zu sehr von außen reinregiert	2	25,0	1	12,5	3	37,5	1	12,5			1	12,5
06	die äußeren Bedingungen der Gruppen-/Teamgespräche sind zu ungünstig (Raum, Lärm..)					3	37,5	2	25,0	3	37,5		
07	der Betrieb stellt nicht genug Zeit für die Gruppen-/Teamgespräche zur Verfügung	3	37,5					1	12,5	4	50,0		
08	die zeitliche Lage der Gruppen-/Teamgespräche ist zu ungünstig oder die zeitliche Organisation ist zu kompliziert	1	12,5	1	12,5	1	12,5	1	12,5	4	50,0		
09	die Gruppen-/Teamgespräche finden zu unregelmäßig statt	4	50,0			4	50,0						
10	die Gruppen-/Teamgespräche sind zu schlecht vorbereitet	2	25,0			2	25,0	3	37,5	1	12,5		
11	die Themen werden nicht intensiv genug bearbeitet	2	25,0	1	12,5	2	25,0	1	12,5	2	25,0		
12	die Themen interessieren mich nicht	1	12,5			2	25,0	1	12,5	4	50,0		
13	erarbeitete Lösungen werden nicht oder zu spät umgesetzt	7	87,5			1	12,5						
14	Bedarf für Gruppen-/Teamgespräche gibt es kaum noch	2	25,0	1	12,5	3	37,5	1	12,5	1	12,5		
15	Probleme der Kollegen werden nicht hinreichend berücksichtigt	3	37,5	1	12,5	2	25,0			2	25,0		
16	es beteiligen sich zu wenig Kollegen während des Gruppen-/Teamgespräches	2	25,0			1	12,5	3	37,5	2	25,0		
17	die Gruppen-/Teamgespräche könnten auch wieder abgeschafft werden	3	37,5			4	50,0			1	12,5		

Tabelle: F08 - AD1 (n=5), Erfahrungen mit Gruppengesprächen/Teamgesprächen													
Mit der Gruppenarbeit sind die Gruppengespräche/Teamgespräche eingeführt worden. Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?													
Nr.	Statement	stimmt		stimmt meistens		teils teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	die Gruppe/das Team kann die Themen für die Gruppen-/Teamgespräche frei bestimmen	5	100										
02	alle wichtigen Fragen werden im Gespräch erörtert	4	80,0	1	20,0								
03	im Gruppen-/Teamgespräch kann man wirklich offen reden	5	100										
04	die Gruppen-/Teamgespräche helfen mir bei der Bewältigung meiner Aufgaben und Probleme	4	80,0	1	20,0								
05	in die Gruppen-/Teamgespräche wird zu sehr von außen reinregiert					1	20,0			4	80,0		
06	die äußeren Bedingungen der Gruppen-/Teamgespräche sind zu ungünstig (Raum, Lärm..)									5	100		
07	der Betrieb stellt nicht genug Zeit für die Gruppen-/Teamgespräche zur Verfügung					1	20,0			4	80,0		
08	die zeitliche Lage der Gruppen-/Teamgespräche ist zu ungünstig oder die zeitliche Organisation ist zu kompliziert					1	20,0			4	80,0		
09	die Gruppen-/Teamgespräche finden zu unregelmäßig statt									5	100		
10	die Gruppen-/Teamgespräche sind zu schlecht vorbereitet							2	40,0	3	60,0		
11	die Themen werden nicht intensiv genug bearbeitet					1	20,0			4	80,0		
12	die Themen interessieren mich nicht									5	100		
13	erarbeitete Lösungen werden nicht oder zu spät umgesetzt			2	40,0	1	20,0			1	20,0	1	20
14	Bedarf für Gruppen-/Teamgespräche gibt es kaum noch									5	100		
15	Probleme der Kollegen werden nicht hinreichend berücksichtigt	1	20,0							4	80,0		
16	es beteiligen sich zu wenig Kollegen während des Gruppen-/Teamgespräches					2	40,0	2	40,0	1	20,0		
17	die Gruppen-/Teamgespräche könnten auch wieder abgeschafft werden	1	20,0							4	80,0		

Tabelle: F08 - AD2 (n=6), Erfahrungen mit Gruppengesprächen/Teamgesprächen													
Mit der Gruppenarbeit sind die Gruppengespräche/Teamgespräche eingeführt worden. Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?		stimmt		stimmt meistens		teils teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	die Gruppe/das Team kann die Themen für die Gruppen-/Teamgespräche frei bestimmen	3	50,0	1	16,7			1	16,7			1	16,7
02	alle wichtigen Fragen werden im Gespräch erörtert	3	50,0	1	16,7	1	16,7					1	16,7
03	im Gruppen-/Teamgespräch kann man wirklich offen reden	3	50,0	1	16,7	1	16,7					1	16,7
04	die Gruppen-/Teamgespräche helfen mir bei der Bewältigung meiner Aufgaben und Probleme	3	50,0	1	16,7			1	16,7			1	16,7
05	in die Gruppen-/Teamgespräche wird zu sehr von außen reinregiert	1	16,7	1	16,7					3	50,0	1	16,7
06	die äußeren Bedingungen der Gruppen-/Teamgespräche sind zu ungünstig (Raum, Lärm..)	1	16,7							4	66,7	1	16,7
07	der Betrieb stellt nicht genug Zeit für die Gruppen-/Teamgespräche zur Verfügung			1	16,7					4	66,7	1	16,7
08	die zeitliche Lage der Gruppen-/Teamgespräche ist zu ungünstig oder die zeitliche Organisation ist zu kompliziert			1	16,7					4	66,7	1	16,7
09	die Gruppen-/Teamgespräche finden zu unregelmäßig statt			1	16,7	1	16,7			3	50,0	1	16,7
10	die Gruppen-/Teamgespräche sind zu schlecht vorbereitet					1	16,7	1	16,7	3	50,0	1	16,7
11	die Themen werden nicht intensiv genug bearbeitet					1	16,7	1	16,7	3	50,0	1	16,7
12	die Themen interessieren mich nicht					1	16,7	1	16,7	3	50,0	1	16,7
13	erarbeitete Lösungen werden nicht oder zu spät umgesetzt	2	33,3			2	33,3			1	16,7	1	16,7
14	Bedarf für Gruppen-/Teamgespräche gibt es kaum noch							1	16,7	4	66,7	1	16,7
15	Probleme der Kollegen werden nicht hinreichend berücksichtigt					2	33,3			3	50,0	1	16,7
16	es beteiligen sich zu wenig Kollegen während des Gruppen-/Teamgespräches	1	16,7			1	16,7	1	16,7	2	33,3	1	16,7
17	die Gruppen-/Teamgespräche könnten auch wieder abgeschafft werden					1	16,7			3	50,0	2	33,3

Tabellen F09: Probleme bei der Zusammenarbeit

Tabelle: F09 - alle Befragten (n=95), Probleme bei der Zusammenarbeit													
Bei der Arbeit treten immer mal wieder Probleme bei der Zusammenarbeit zwischen den Kollegen auf. Wie sieht das bei ihnen aus?		spielt eine große Rolle		spielt eine Rolle		unentschieden		spielt eher keine Rolle		spielt keine Rolle		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Konkurrenz unter den Kollegen/Kolleginnen - jeder/jede will der/die Beste oder der/die Schnellste sein	6	6,3	20	21,1	19	20	22	23,2	27	28,4	1	1,1
02	einige lassen sich von den Kollegen/Kolleginnen durchziehen	10	10,5	31	32,6	22	23,2	12	12,6	14	14,7	6	6,3
03	zu wenig gegenseitige Hilfe und Unterstützung	18	18,9	21	22,1	28	29,5	18	18,9	6	6,3	4	4,2
04	ungerechte Verteilung der Lohngruppen	20	21,1	16	16,8	32	33,7	11	11,6	12	12,6	4	4,2
05	Bildung von Grüppchen	15	15,8	23	24,2	21	22,1	16	16,8	15	15,8	5	5,3
06	Streitigkeiten unter Kollegen/Kolleginnen	9	9,5	18	18,9	26	27,4	18	18,9	19	20	5	5,3
07	Streitigkeiten zwischen Kollegen/Kolleginnen und Gruppe/Team einerseits und dem Meister andererseits	17	17,9	21	22,1	25	26,3	17	17,9	10	10,5	5	5,3
08	die Gruppe/das Team kann sich nicht richtig finden, weil sie durch Arbeitszeit-/Schichtregelungen, Verleihungen usw. auseinandergerissen wird	14	14,7	19	20	17	17,9	25	26,3	16	16,8	4	4,2
09	die Gruppe/das Team kann sich nicht finden, weil zu häufig Produktionsumstellungen vorgenommen werden	8	8,4	15	15,8	15	15,8	25	26,3	27	28,4	5	5,3
10	sprachliche Probleme	3	3,2	7	7,4	15	15,8	20	21,1	48	50,5	2	2,1
11	für Leistungsgeminderte gibt es zu wenig geeignete Arbeitsplätze	22	23,2	22	23,2	17	17,9	13	13,7	18	18,9	3	3,2
12	es gibt zu viele Arbeitsplätze, über die nicht rotiert werden kann	12	12,6	10	10,5	26	27,4	14	14,7	30	31,6	3	3,2

Tabelle: F09 - RB1 (n=11), Probleme bei der Zusammenarbeit													
Bei der Arbeit treten immer mal wieder Probleme bei der Zusammenarbeit zwischen den Kollegen auf. Wie sieht das bei ihnen aus?		spielt eine große Rolle		spielt eine Rolle		unentschieden		spielt eher keine Rolle		spielt keine Rolle		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Konkurrenz unter den Kollegen/Kolleginnen - jeder/jede will der/die Beste oder der/die Schnellste sein			1	9,1	1	9,1	3	27,3	6	54,5		
02	einige lassen sich von den Kollegen/Kolleginnen durchziehen	1	9,1	2	18,2			2	18,2	5	45,5	1	9,1
03	zu wenig gegenseitige Hilfe und Unterstützung	2	18,2	1	9,1	3	27,3	2	18,2	3	27,3		
04	ungerechte Verteilung der Lohngruppen	2	18,2	2	18,2	3	27,3	1	9,1	3	27,3		
05	Bildung von Grüppchen			2	18,2	2	18,2	3	27,3	4	36,4		
06	Streitigkeiten unter Kollegen/Kolleginnen	1	9,1			2	18,2	3	27,3	5	45,5		
07	Streitigkeiten zwischen Kollegen/Kolleginnen und Gruppe/Team einerseits und dem Meister andererseits	1	9,1	2	18,2	4	36,4	2	18,2	2	18,2		
08	die Gruppe/das Team kann sich nicht richtig finden, weil sie durch Arbeitszeit-/Schichtregelungen, Verleihungen usw. auseinandergerissen wird	2	18,2	2	18,2	2	18,2	2	18,2	3	27,3		
09	die Gruppe/das Team kann sich nicht finden, weil zu häufig Produktionsumstellungen vorgenommen werden	2	18,2			1	9,1	5	45,5	3	27,3		
10	sprachliche Probleme	1	9,1			1	9,1	1	9,1	8	72,7		
11	für Leistungsgeminderte gibt es zu wenig geeignete Arbeitsplätze	3	27,3	3	27,3	2	18,2	1	9,1	2	18,2		
12	es gibt zu viele Arbeitsplätze, über die nicht rotiert werden kann	3	27,3			2	18,2	2	18,2	4	36,4		

Bei der Arbeit treten immer mal wieder Probleme bei der Zusammenarbeit zwischen den Kollegen auf. Wie sieht das bei ihnen aus?													
Nr.	Statement	spielt eine große Rolle		spielt eine Rolle		unentschieden		spielt eher keine Rolle		spielt keine Rolle		Fehlende Fälle	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Konkurrenz unter den Kollegen/Kolleginnen - jeder/jede will der/die Beste oder der/die Schnellste sein	2	25,0	1	12,5	2	25,0	1	12,5	2	25,0		
02	einige lassen sich von den Kollegen/Kolleginnen durchziehen	5	62,5	2	25,0	1	12,5						
03	zu wenig gegenseitige Hilfe und Unterstützung	4	50,0	2	25,0	2	25,0						
04	ungerechte Verteilung der Lohngruppen	5	62,5	1	12,5	2	25,0						
05	Bildung von Grüppchen	3	37,5	2	25,0	2	25,0	1	12,5				
06	Streitigkeiten unter Kollegen/Kolleginnen	4	50,0			3	37,5	1	12,5				
07	Streitigkeiten zwischen Kollegen/Kolleginnen und Gruppe/Team einerseits und dem Meister andererseits	4	50,0			2	25,0	1	12,5	1	12,5		
08	die Gruppe/das Team kann sich nicht richtig finden, weil sie durch Arbeitszeit-/Schichtregelungen, Verleihungen usw. auseinandergerissen wird	2	25,0	3	37,5	2	25,0	1	12,5				
09	die Gruppe/das Team kann sich nicht finden, weil zu häufig Produktionsumstellungen vorgenommen werden	1	12,5	3	37,5			2	25,0	2	25,0		
10	sprachliche Probleme					3	37,5	3	37,5	2	25,0		
11	für Leistungsgeminderte gibt es zu wenig geeignete Arbeitsplätze	7	87,5			1	12,5						
12	es gibt zu viele Arbeitsplätze, über die nicht rotiert werden kann	4	50,0	3	37,5	1	12,5						

Bei der Arbeit treten immer mal wieder Probleme bei der Zusammenarbeit zwischen den Kollegen auf. Wie sieht das bei ihnen aus?													
Nr.	Statement	spielt eine große Rolle		spielt eine Rolle		unentschieden		spielt eher keine Rolle		spielt keine Rolle		Fehlende Fälle	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Konkurrenz unter den Kollegen/Kolleginnen - jeder/jede will der/die Beste oder der/die Schnellste sein	1	8,3	3	25,0	4	33,3	2	16,7	2	16,7		
02	einige lassen sich von den Kollegen/Kolleginnen durchziehen	1	8,3	4	33,3	5	41,7	2	18,7				
03	zu wenig gegenseitige Hilfe und Unterstützung	2	16,7	4	33,3	4	33,3	2	16,7				
04	ungerechte Verteilung der Lohngruppen	2	16,7	1	8,3	5	41,7	3	25,0	1	8,3		
05	Bildung von Grüppchen	2	16,7	3	25,0	3	25,0	3	25,0	1	8,3		
06	Streitigkeiten unter Kollegen/Kolleginnen			4	33,3	6	50,0			1	8,3	1	8,3
07	Streitigkeiten zwischen Kollegen/Kolleginnen und Gruppe/Team einerseits und dem Meister andererseits	2	16,7	4	33,3	3	25,0	2	16,7			1	8,3
08	die Gruppe/das Team kann sich nicht richtig finden, weil sie durch Arbeitszeit-/Schichtregelungen, Verleihungen usw. auseinandergerissen wird	2	16,7	3	25,0	1	8,3	4	33,3	1	8,3	1	8,3
09	die Gruppe/das Team kann sich nicht finden, weil zu häufig Produktionsumstellungen vorgenommen werden			3	25,0	2	16,7	1	8,3	5	41,7	1	8,3
10	sprachliche Probleme			1	8,3	1	8,3	4	33,3	6	50,0		
11	für Leistungsgeminderte gibt es zu wenig geeignete Arbeitsplätze	2	16,7	4	33,3	4	33,3			2	16,7		
12	es gibt zu viele Arbeitsplätze, über die nicht rotiert werden kann			2	16,7	3	25,0	3	25,0	3	25,0	1	8,3

Bei der Arbeit treten immer mal wieder Probleme bei der Zusammenarbeit zwischen den Kollegen auf. Wie sieht das bei ihnen aus?													
Nr.	Statement	spielt eine große Rolle		spielt eine Rolle		unentschieden		spielt eher keine Rolle		spielt keine Rolle		Fehlende Fälle	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Konkurrenz unter den Kollegen/Kolleginnen - jeder/jede will der/die Beste oder der/die Schnellste sein	1	6,7	4	26,7	2	13,3	3	20,0	5	33,3		
02	einige lassen sich von den Kollegen/Kolleginnen durchziehen	1	6,7	6	40,0	3	20,0	1	6,7	1	6,7	3	20
03	zu wenig gegenseitige Hilfe und Unterstützung	3	20,0	5	33,3	3	20,0	1	6,7	1	6,7	2	13,3
04	ungerechte Verteilung der Lohngruppen	4	26,7	5	33,3	4	26,7	1	6,7	1	6,7		
05	Bildung von Grüppchen	2	13,3	4	26,7	2	13,3	2	13,3	3	20,0	2	13,3
06	Streitigkeiten unter Kollegen/Kolleginnen			4	26,7	5	33,3	1	6,7	4	26,7	1	6,7
07	Streitigkeiten zwischen Kollegen/Kolleginnen und Gruppe/Team einerseits und dem Meister andererseits	1	6,7	5	33,3	5	33,3	1	6,7	2	13,3	1	6,7
08	die Gruppe/das Team kann sich nicht richtig finden, weil sie durch Arbeitszeit-/Schichtregelungen, Verleihungen usw. auseinandergerissen wird	4	26,7	4	26,7	3	20,0	1	6,7	3	20,0		
09	die Gruppe/das Team kann sich nicht finden, weil zu häufig Produktionsumstellungen vorgenommen werden	1	6,7	3	20,0	4	26,7	2	13,3	4	26,7	1	6,7
10	sprachliche Probleme	1	6,7	2	13,3	2	13,3	3	20,0	7	46,7		
11	für Leistungsgeminderte gibt es zu wenig geeignete Arbeitsplätze	3	20,0	6	40,0			3	20,0	2	13,3	1	6,7
12	es gibt zu viele Arbeitsplätze, über die nicht rotiert werden kann	1	6,7	4	26,7	2	13,3	3	20,0	5	33,3		

Tabelle: F09 - SG1 (n=12), Probleme bei der Zusammenarbeit													
Bei der Arbeit treten immer mal wieder Probleme bei der Zusammenarbeit zwischen den Kollegen auf. Wie sieht das bei ihnen aus?													
Nr.	Statement	spielt eine große Rolle		spielt eine Rolle		unentschieden		spielt eher keine Rolle		spielt keine Rolle		Fehlende Fälle	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Konkurrenz unter den Kollegen/Kolleginnen - jeder/jede will der/die Beste oder der/die Schnellste sein	2	16,7	1	8,3	3	25,0	3	25,0	3	25,0		
02	einige lassen sich von den Kollegen/Kolleginnen durchziehen			6	50,0	2	16,7	2	16,7	2	16,7		
03	zu wenig gegenseitige Hilfe und Unterstützung			1	8,3	6	50,0	4	33,3	1	8,3		
04	ungerechte Verteilung der Lohngruppen	1	8,3	2	16,7	5	41,7	3	25,0	1	8,3		
05	Bildung von Grüppchen	2	16,7	2	16,7	7	58,3			1	8,3		
06	Streitigkeiten unter Kollegen/Kolleginnen	1	8,3	3	25,0	3	25,0	3	25,0	2	16,7		
07	Streitigkeiten zwischen Kollegen/Kolleginnen und Gruppe/Team einerseits und dem Meister andererseits	1	8,3	5	41,7	2	16,7	3	25,0			1	8,3
08	die Gruppe/das Team kann sich nicht richtig finden, weil sie durch Arbeitszeit-/Schichtregelungen, Verleihungen usw. auseinandergerissen wird	1	8,3	4	33,3			5	41,7	2	16,7		
09	die Gruppe/das Team kann sich nicht finden, weil zu häufig Produktionsumstellungen vorgenommen werden			2	16,7	2	16,7	5	41,7	3	25,0		
10	sprachliche Probleme							2	16,7	10	83,3		
11	für Leistungsgeminderte gibt es zu wenig geeignete Arbeitsplätze	1	8,3	3	25,0	1	8,3	3	25,0	4	33,3		
12	es gibt zu viele Arbeitsplätze, über die nicht rotiert werden kann					6	50,0	1	8,3	5	41,7		

Tabelle: F09 - SG2 (n=8), Probleme bei der Zusammenarbeit													
Bei der Arbeit treten immer mal wieder Probleme bei der Zusammenarbeit zwischen den Kollegen auf. Wie sieht das bei ihnen aus?													
Nr.	Statement	spielt eine große Rolle		spielt eine Rolle		unentschieden		spielt eher keine Rolle		spielt keine Rolle		Fehlende Fälle	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Konkurrenz unter den Kollegen/Kolleginnen - jeder/jede will der/die Beste oder der/die Schnellste sein			5	62,5			2	25,0	1	12,5		
02	einige lassen sich von den Kollegen/Kolleginnen durchziehen			2	25,0	3	37,5	1	12,5	1	12,5	1	12,5
03	zu wenig gegenseitige Hilfe und Unterstützung	3	37,5	1	12,5	3	37,5	1	12,5				
04	ungerechte Verteilung der Lohngruppen			2	25,0	3	37,5	1	12,5	1	12,5	1	12,5
05	Bildung von Grüppchen	1	12,5	1	12,5	2	25,0	3	37,5	1	12,5		
06	Streitigkeiten unter Kollegen/Kolleginnen			2	25,0	2	25,0	4	50,0				
07	Streitigkeiten zwischen Kollegen/Kolleginnen und Gruppe/Team einerseits und dem Meister andererseits	3	37,5	1	12,5	1	12,5	3	37,5				
08	die Gruppe/das Team kann sich nicht richtig finden, weil sie durch Arbeitszeit-/Schichtregelungen, Verleihungen usw. auseinandergerissen wird	1	12,5	2	25,0	2	25,0	3	37,5				
09	die Gruppe/das Team kann sich nicht finden, weil zu häufig Produktionsumstellungen vorgenommen werden	1	12,5			1	12,5	4	50,0	2	25,0		
10	sprachliche Probleme			1	12,5	4	50,0	1	12,5	2	25,0		
11	für Leistungsgeminderte gibt es zu wenig geeignete Arbeitsplätze	1	12,5	3	37,5	1	12,5	2	25,0	1	12,5		
12	es gibt zu viele Arbeitsplätze, über die nicht rotiert werden kann	1	12,5	3	37,5	2	25,0	1	12,5	1	12,5		

Tabelle: F09 - MO1 (n=8), Probleme bei der Zusammenarbeit													
Bei der Arbeit treten immer mal wieder Probleme bei der Zusammenarbeit zwischen den Kollegen auf. Wie sieht das bei ihnen aus?													
Nr.	Statement	spielt eine große Rolle		spielt eine Rolle		unentschieden		spielt eher keine Rolle		spielt keine Rolle		Fehlende Fälle	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Konkurrenz unter den Kollegen/Kolleginnen - jeder/jede will der/die Beste oder der/die Schnellste sein					2	25,0	2	25,0	4	50,0		
02	einige lassen sich von den Kollegen/Kolleginnen durchziehen	1	12,5	3	37,5	1	12,5	2	25,0	1	12,5		
03	zu wenig gegenseitige Hilfe und Unterstützung	2	25,0			3	37,5	3	37,5				
04	ungerechte Verteilung der Lohngruppen	1	12,5			4	50,0	2	25,0	1	12,5		
05	Bildung von Grüppchen	2	25,0	2	25,0	1	12,5	2	25,0	1	12,5		
06	Streitigkeiten unter Kollegen/Kolleginnen	2	25,0	1	12,5			4	50,0	1	12,5		
07	Streitigkeiten zwischen Kollegen/Kolleginnen und Gruppe/Team einerseits und dem Meister andererseits	2	25,0	2	25,0	2	25,0	2	25,0				
08	die Gruppe/das Team kann sich nicht richtig finden, weil sie durch Arbeitszeit-/Schichtregelungen, Verleihungen usw. auseinandergerissen wird	1	12,5	1	12,5			4	50,0	2	25,0		
09	die Gruppe/das Team kann sich nicht finden, weil zu häufig Produktionsumstellungen vorgenommen werden	1	12,5			2	25,0	3	37,5	2	25,0		
10	sprachliche Probleme			1	12,5			3	37,5	4	50,0		
11	für Leistungsgeminderte gibt es zu wenig geeignete Arbeitsplätze	2	25,0	1	12,5	3	37,5	2	25,0				
12	es gibt zu viele Arbeitsplätze, über die nicht rotiert werden kann					2	25,0	2	25,0	4	50,0		

Tabelle: F09 - MO2 (n=8), Probleme bei der Zusammenarbeit													
Bei der Arbeit treten immer mal wieder Probleme bei der Zusammenarbeit zwischen den Kollegen auf. Wie sieht das bei ihnen aus?													
Nr.	Statement	spielt eine große Rolle		spielt eine Rolle		unentschieden		spielt eher keine Rolle		spielt keine Rolle		Fehlende Fälle	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Konkurrenz unter den Kollegen/Kolleginnen - jeder/jede will der/die Beste oder der/die Schnellste sein			1	12,5	2	25,0	3	37,5	2	25,0		
02	einige lassen sich von den Kollegen/Kolleginnen durchziehen			2	25,0	2	25,0	2	25,0	2	25,0		
03	zu wenig gegenseitige Hilfe und Unterstützung	1	12,5	2	25,0	3	37,5	1	12,5	1	12,5		
04	ungerechte Verteilung der Lohngruppen	1	12,5	2	25,0	3	37,5			2	25,0		
05	Bildung von Grüppchen			4	50,0	1	12,5			2	25,0	1	12,5
06	Streitigkeiten unter Kollegen/Kolleginnen			1	12,5	3	37,5	1	12,5	2	25,0	1	12,5
07	Streitigkeiten zwischen Kollegen/Kolleginnen und Gruppe/Team einerseits und dem Meister andererseits			2	25,0	2	25,0	1	12,5	2	25,0	1	12,5
08	die Gruppe/das Team kann sich nicht richtig finden, weil sie durch Arbeitszeit-/Schichtregelungen, Verteilungen usw. auseinandergerissen wird					1	12,5	4	50,0	2	25,0	1	12,5
09	die Gruppe/das Team kann sich nicht finden, weil zu häufig Produktionsumstellungen vorgenommen werden			2	25,0	2	25,0	1	12,5	2	25,0	1	12,5
10	sprachliche Probleme	1	12,5			2	25,0	2	25,0	3	37,5		
11	für Leistungsgeminderte gibt es zu wenig geeignete Arbeitsplätze	2	25,0	1	12,5	2	25,0			3	37,5		
12	es gibt zu viele Arbeitsplätze, über die nicht rotiert werden kann	1	12,5			4	50,0	1	12,5	2	25,0		

Tabelle: F09 - AD1 (n=5), Probleme bei der Zusammenarbeit													
Bei der Arbeit treten immer mal wieder Probleme bei der Zusammenarbeit zwischen den Kollegen auf. Wie sieht das bei ihnen aus?													
Nr.	Statement	spielt eine große Rolle		spielt eine Rolle		unentschieden		spielt eher keine Rolle		spielt keine Rolle		Fehlende Fälle	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Konkurrenz unter den Kollegen/Kolleginnen - jeder/jede will der/die Beste oder der/die Schnellste sein					2	40,0	2	40,0	1	20,0		
02	einige lassen sich von den Kollegen/Kolleginnen durchziehen	1	20,0	1	20,0	2	40,0			1	20,0		
03	zu wenig gegenseitige Hilfe und Unterstützung	1	20,0	1	20,0			3	60,0				
04	ungerechte Verteilung der Lohngruppen	2	40,0			1	20,0			1	20,0	1	20,0
05	Bildung von Grüppchen	1	20,0					1	20,0	2	40,0	1	20,0
06	Streitigkeiten unter Kollegen/Kolleginnen					1	20,0	1	20,0	3	60,0		
07	Streitigkeiten zwischen Kollegen/Kolleginnen und Gruppe/Team einerseits und dem Meister andererseits					3	60,0	1	20,0	1	20,0		
08	die Gruppe/das Team kann sich nicht richtig finden, weil sie durch Arbeitszeit-/Schichtregelungen, Verteilungen usw. auseinandergerissen wird					1	20,0	1	20,0	3	60,0		
09	die Gruppe/das Team kann sich nicht finden, weil zu häufig Produktionsumstellungen vorgenommen werden	1	20,0					1	20,0	3	60,0		
10	sprachliche Probleme			1	20,0	1	20,0			3	60,0		
11	für Leistungsgeminderte gibt es zu wenig geeignete Arbeitsplätze	1	20,0			1	20,0	1	20,0	2	40,0		
12	es gibt zu viele Arbeitsplätze, über die nicht rotiert werden kann			1	20,0	1	20,0			3	60,0		

Tabelle: F09 - AD2 (n=6), Probleme bei der Zusammenarbeit													
Bei der Arbeit treten immer mal wieder Probleme bei der Zusammenarbeit zwischen den Kollegen auf. Wie sieht das bei ihnen aus?													
Nr.	Statement	spielt eine große Rolle		spielt eine Rolle		unentschieden		spielt eher keine Rolle		spielt keine Rolle		Fehlende Fälle	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Konkurrenz unter den Kollegen/Kolleginnen - jeder/jede will der/die Beste oder der/die Schnellste sein			3	50,0			1	16,7	1	16,7	1	16,7
02	einige lassen sich von den Kollegen/Kolleginnen durchziehen			3	50,0	1	16,7			1	16,7	1	16,7
03	zu wenig gegenseitige Hilfe und Unterstützung			3	50,0	1	16,7					2	33,3
04	ungerechte Verteilung der Lohngruppen	2	33,3	1	17,7	1	16,7					2	33,3
05	Bildung von Grüppchen			2	33,3	1	16,7	1	16,7			2	33,3
06	Streitigkeiten unter Kollegen/Kolleginnen			3	50,0	1	16,7					2	33,3
07	Streitigkeiten zwischen Kollegen/Kolleginnen und Gruppe/Team einerseits und dem Meister andererseits	1	16,7			1	16,7	1	16,7	1	16,7	2	33,3
08	die Gruppe/das Team kann sich nicht richtig finden, weil sie durch Arbeitszeit-/Schichtregelungen, Verteilungen usw. auseinandergerissen wird	1	16,7			3	50,0					2	33,3
09	die Gruppe/das Team kann sich nicht finden, weil zu häufig Produktionsumstellungen vorgenommen werden			2	33,3	1	16,7	1	16,7			2	33,3
10	sprachliche Probleme					1	16,7	1	16,7	2	33,3	2	33,3
11	für Leistungsgeminderte gibt es zu wenig geeignete Arbeitsplätze					1	16,7	1	16,7	2	33,3	2	33,3
12	es gibt zu viele Arbeitsplätze, über die nicht rotiert werden kann	1	16,7			1	16,7			2	33,3	2	33,3

Tabellen F10: Verhalten bei Meinungsverschiedenheiten

Wie verhalten sich die Kollegen/Kolleginnen bei Meinungsverschiedenheiten bzw. Streitigkeiten?		stimmt		stimmt meistens		teils teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	es findet meistens keine Aussprache statt	12	12,6	7	7,4	34	35,8	19	20	21	22,1	2	2,1
02	Jeder/jede achtet auf die Durchsetzung seiner/ihrer eigenen Interessen	19	20	17	17,9	34	35,8	13	13,7	10	10,5	2	2,1
03	es wird versucht, aufeinander zuzugehen	15	15,8	17	17,9	40	42,1	12	12,6	8	8,4	3	3,2
04	der Gruppensprecher/Teamkoordinator muß oft schlichten	4	4,2	3	3,2	30	31,6	22	23,2	33	34,7	3	3,2
05	der Meister muß oft schlichten	2	2,1	2	2,1	20	21,1	23	24,2	46	48,4	2	2,1

Wie verhalten sich die Kollegen/Kolleginnen bei Meinungsverschiedenheiten bzw. Streitigkeiten?		stimmt		stimmt meistens		teils teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	es findet meistens keine Aussprache statt	1	9,1			2	18,2	3	27,3	5	45,5		
02	Jeder/jede achtet auf die Durchsetzung seiner/ihrer eigenen Interessen	1	9,1	1	9,1	4	36,4	2	18,2	3	27,3		
03	es wird versucht, aufeinander zuzugehen	4	36,4	3	27,3	4	36,4						
04	der Gruppensprecher/Teamkoordinator muß oft schlichten					2	18,2	4	36,4	5	45,5		
05	der Meister muß oft schlichten					1	9,1	2	18,2	8	72,7		

Wie verhalten sich die Kollegen/Kolleginnen bei Meinungsverschiedenheiten bzw. Streitigkeiten?		stimmt		stimmt meistens		teils teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	es findet meistens keine Aussprache statt	3	37,5	1	12,5	3	37,5			1	12,5		
02	Jeder/jede achtet auf die Durchsetzung seiner/ihrer eigenen Interessen	4	50,0	1	12,5	2	25,0	1	12,5				
03	es wird versucht, aufeinander zuzugehen					4	50,0	1	12,5	3	37,5		
04	der Gruppensprecher/Teamkoordinator muß oft schlichten	2	25,0			2	25,0	1	12,5	3	37,5		
05	der Meister muß oft schlichten	1	12,5			1	12,5	1	12,5	5	62,5		

Wie verhalten sich die Kollegen/Kolleginnen bei Meinungsverschiedenheiten bzw. Streitigkeiten?		stimmt		stimmt meistens		teils teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	es findet meistens keine Aussprache statt	1	8,3	1	8,3	7	58,3	2	16,7	1	8,3		
02	Jeder/jede achtet auf die Durchsetzung seiner/ihrer eigenen Interessen	1	8,3	4	33,3	5	41,7	1	8,3	1	8,3		
03	es wird versucht, aufeinander zuzugehen	1	8,3	2	16,7	7	58,3	1	8,3	1	8,3		
04	der Gruppensprecher/Teamkoordinator muß oft schlichten			1	8,3	4	33,3	6	50,0	1	8,3		
05	der Meister muß oft schlichten					6	50,0	4	33,3	2	16,7		

Wie verhalten sich die Kollegen/Kolleginnen bei Meinungsverschiedenheiten bzw. Streitigkeiten?		stimmt		stimmt meistens		teils teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	es findet meistens keine Aussprache statt	4	26,7	2	13,3	2	13,3	3	20,0	4	26,7		
02	Jeder/jede achtet auf die Durchsetzung seiner/ihrer eigenen Interessen	2	13,3	4	26,7	4	26,7	3	20,0	2	13,3		
03	es wird versucht, aufeinander zuzugehen	3	20,0	2	13,3	3	20,0	6	40,0				
04	der Gruppensprecher/Teamkoordinator muß oft schlichten	1	6,7	1	6,7	4	26,7	1	6,7	8	53,3		
05	der Meister muß oft schlichten			2	13,3	1	6,7	2	13,3	10	66,7		

Wie verhalten sich die Kollegen/Kolleginnen bei Meinungsverschiedenheiten bzw. Streitigkeiten?		stimmt		stimmt meistens		teils teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	es findet meistens keine Aussprache statt					7	58,3	4	33,3	1	8,3		
02	Jeder/jede achtet auf die Durchsetzung seiner/ihrer eigenen Interessen	3	25,0	2	16,7	4	33,3	3	25,0				
03	es wird versucht, aufeinander zuzugehen	1	8,3	2	16,7	9	75,0						
04	der Gruppensprecher/Teamkoordinator muß oft schlichten	1	8,3	1	8,3	4	33,3	3	25,0	3	25,0		
05	der Meister muß oft schlichten					1	8,3	5	41,7	6	50,0		

Wie verhalten sich die Kollegen/Kolleginnen bei Meinungsverschiedenheiten bzw. Streitigkeiten?		stimmt		stimmt meistens		teils teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	es findet meistens keine Aussprache statt			1	12,5	4	50,0	1	12,5	2	25,0		
02	Jeder/jede achtet auf die Durchsetzung seiner/ihrer eigenen Interessen	2	25,0			6	75,0						
03	es wird versucht, aufeinander zuzugehen	1	12,5	4	50,0	2	25,0	1	12,5				
04	der Gruppensprecher/Teamkoordinator muß oft schlichten					7	87,5			1	12,5		
05	der Meister muß oft schlichten					6	75,0	1	12,5	1	12,5		

Wie verhalten sich die Kollegen/Kolleginnen bei Meinungsverschiedenheiten bzw. Streitigkeiten?		stimmt		stimmt meistens		teils teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	es findet meistens keine Aussprache statt					5	62,5	2	25,0	1	12,5		
02	Jeder/jede achtet auf die Durchsetzung seiner/ihrer eigenen Interessen	1	12,5	2	25,0	3	37,5	1	12,5	1	12,5		
03	es wird versucht, aufeinander zuzugehen			1	12,5	5	62,5	1	12,5	1	12,5		
04	der Gruppensprecher/Teamkoordinator muß oft schlichten					5	62,5	2	25,0			1	12,5
05	der Meister muß oft schlichten					2	25,0	5	62,5	1	12,5		

Wie verhalten sich die Kollegen/Kolleginnen bei Meinungsverschiedenheiten bzw. Streitigkeiten?		stimmt		stimmt meistens		teils teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	es findet meistens keine Aussprache statt	2	25,0			2	25,0	1	12,5	2	25,0	1	12,5
02	Jeder/jede achtet auf die Durchsetzung seiner/ihrer eigenen Interessen	3	37,5	1	12,5	2	25,0			1	12,5	1	12,5
03	es wird versucht, aufeinander zuzugehen	1	12,5	2	25,0	1	12,5	1	12,5	2	25,0	1	12,5
04	der Gruppensprecher/Teamkoordinator muß oft schlichten					1	12,5	2	25,0	4	50,0	1	12,5
05	der Meister muß oft schlichten					2	25,0	1	12,5	4	50,0	1	12,5

Wie verhalten sich die Kollegen/Kolleginnen bei Meinungsverschiedenheiten bzw. Streitigkeiten?		stimmt		stimmt meistens		teils teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	es findet meistens keine Aussprache statt			1	20,0	1	20,0			3	60,0		
02	Jeder/jede achtet auf die Durchsetzung seiner/ihrer eigenen Interessen			1	20,0	2	40,0	1	20,0	1	20,0		
03	es wird versucht, aufeinander zuzugehen	1	20,0	1	20,0	2	40,0	1	20,0				
04	der Gruppensprecher/Teamkoordinator muß oft schlichten					1	20,0	1	20,0	3	60,0		
05	der Meister muß oft schlichten	1	20,0							4	80,0		

Wie verhalten sich die Kollegen/Kolleginnen bei Meinungsverschiedenheiten bzw. Streitigkeiten?		stimmt		stimmt meistens		teils teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	es findet meistens keine Aussprache statt			1	16,7			3	50,0	1	16,7	1	16,7
02	Jeder/jede achtet auf die Durchsetzung seiner/ihrer eigenen Interessen	2	33,3	1	16,7	1	16,7			1	16,7	1	16,7
03	es wird versucht, aufeinander zuzugehen	2	33,3			3	50,0					1	16,7
04	der Gruppensprecher/Teamkoordinator muß oft schlichten							2	33,3	3	50,0	1	16,7
05	der Meister muß oft schlichten							2	33,3	3	50,0	1	16,7

Tabellen F11: Zusammenarbeit mit dem Meister

Tabelle: F11 - alle Befragten (n=95), Zusammenarbeit mit dem Meister

Bei der Gruppenarbeit/Teamarbeit stellen sich auch neue Anforderungen an den Meister. Wie klappt das bei Ihnen?		stimmt		stimmt meistens		teils teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Der Meister hat immer ein offenes Ohr für unsere Probleme	16	16,8	19	20	33	34,7	13	13,7	11	11,6	3	3,2
02	Der Meister spricht sich mit uns in wichtigen Fragen ab	19	20	23	24,2	21	22,1	12	12,6	17	17,9	3	3,2
03	Der Meister vertritt unsere Interessen gegenüber Schichtleitung/Abteilungsleitung	8	8,4	15	15,8	40	42,1	11	11,6	15	15,8	6	6,3
04	Der Meister gehört bei Gruppenarbeit/Teamarbeit auch mit zur Gruppe	18	18,9	9	9,5	17	17,9	16	16,8	30	31,6	5	5,3
05	Die Gruppe/das Team hat eine stärkere Stellung gegenüber dem Meister bekommen	10	10,5	18	18,9	27	28,4	14	14,7	20	21,1	6	6,3
06	Der Meister unterstützt die Gruppe/das Team bei Problemen zu wenig	18	18,9	15	15,8	28	29,5	15	15,8	15	15,8	4	4,2
07	Der Meister läßt die Gruppe/das Team selbständig ihre Probleme lösen und unterstützt sie bei Bedarf	25	26,3	18	18,9	33	34,7	8	8,4	8	8,4	3	3,2
08	Das Verhältnis der Mannschaft zum Meister ist seit Einführung von Gruppenarbeit/Teamarbeit besser geworden	14	14,7	12	12,6	37	38,9	7	7,4	18	18,9	7	7,4
09	Der Meister findet sich nur langsam in seine neue Rolle ein	16	16,8	10	10,5	29	30,5	17	17,9	16	16,8	7	7,4
10	Der Meister sollte mehr Entscheidungsbefugnisse haben	10	10,5	2	2,1	30	31,6	20	21,1	25	26,3	8	8,4
11	Der Meister redet zuviel in die Gruppe/das Team hinein	14	14,7	14	14,7	22	23,2	17	17,9	24	25,3	4	4,2

Tabelle: F11 - RB1 (n=11), Zusammenarbeit mit dem Meister

Bei der Gruppenarbeit/Teamarbeit stellen sich auch neue Anforderungen an den Meister. Wie klappt das bei Ihnen?		stimmt		stimmt meistens		teils teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Der Meister hat immer ein offenes Ohr für unsere Probleme	4	36,4	4	36,4	3	27,3						
02	Der Meister spricht sich mit uns in wichtigen Fragen ab	3	27,3	5	45,5	2	18,2	1	9,1				
03	Der Meister vertritt unsere Interessen gegenüber Schichtleitung/Abteilungsleitung	2	18,2	6	54,5	3	27,3						
04	Der Meister gehört bei Gruppenarbeit/Teamarbeit auch mit zur Gruppe	2	18,2	1	9,1	3	27,3			5	45,5		
05	Die Gruppe/das Team hat eine stärkere Stellung gegenüber dem Meister bekommen	3	27,3	2	18,2	3	27,3	1	9,1	2	18,2		
06	Der Meister unterstützt die Gruppe/das Team bei Problemen zu wenig			1	9,1	3	27,3	5	45,5	2	18,2		
07	Der Meister läßt die Gruppe/das Team selbständig ihre Probleme lösen und unterstützt sie bei Bedarf	5	45,5	2	18,2	3	27,3	1	9,1				
08	Das Verhältnis der Mannschaft zum Meister ist seit Einführung von Gruppenarbeit/Teamarbeit besser geworden	3	27,3	2	18,2	3	27,3	1	9,1	2	18,2		
09	Der Meister findet sich nur langsam in seine neue Rolle ein			1	9,1	3	27,3	4	36,4	3	27,3		
10	Der Meister sollte mehr Entscheidungsbefugnisse haben	4	36,4					3	27,3	4	36,4		
11	Der Meister redet zuviel in die Gruppe/das Team hinein					2	18,2	5	45,5	4	36,4		

Tabelle: F11 - RB2 (n=8), Zusammenarbeit mit dem Meister

Bei der Gruppenarbeit/Teamarbeit stellen sich auch neue Anforderungen an den Meister. Wie klappt das bei Ihnen?		stimmt		stimmt meistens		teils teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Der Meister hat immer ein offenes Ohr für unsere Probleme	3	37,5			3	37,5	1	12,5	1	12,5		
02	Der Meister spricht sich mit uns in wichtigen Fragen ab	2	25,0			4	50,0			2	25,0		
03	Der Meister vertritt unsere Interessen gegenüber Schichtleitung/Abteilungsleitung			3	37,5	2	25,0			3	37,5		
04	Der Meister gehört bei Gruppenarbeit/Teamarbeit auch mit zur Gruppe			1	12,5	1	12,5	1	12,5	5	62,5		
05	Die Gruppe/das Team hat eine stärkere Stellung gegenüber dem Meister bekommen	1	12,5	1	12,5	2	25,0	1	12,5	3	37,5		
06	Der Meister unterstützt die Gruppe/das Team bei Problemen zu wenig	3	37,5			1	12,5	2	25,0	2	25,0		
07	Der Meister läßt die Gruppe/das Team selbständig ihre Probleme lösen und unterstützt sie bei Bedarf	1	12,5	2	25,0	3	37,5			2	25,0		
08	Das Verhältnis der Mannschaft zum Meister ist seit Einführung von Gruppenarbeit/Teamarbeit besser geworden	1	12,5	1	12,5	2	25,0			4	50,0		
09	Der Meister findet sich nur langsam in seine neue Rolle ein			2	25,0	3	37,5			3	37,5		
10	Der Meister sollte mehr Entscheidungsbefugnisse haben	2	25,0			2	25,0	2	25,0	2	25,0		
11	Der Meister redet zuviel in die Gruppe/das Team hinein					3	37,5	1	12,5	4	50,0		

Bei der Gruppenarbeit/Teamarbeit stellen sich auch neue Anforderungen an den Meister. Wie klappt das bei Ihnen?		stimmt		stimmt meistens		teils teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Der Meister hat immer ein offenes Ohr für unsere Probleme	1	8,3	5	41,7	2	16,7	3	25,0	1	8,3		
02	Der Meister spricht sich mit uns in wichtigen Fragen ab	2	16,7	2	16,7	4	33,3	3	25,0	1	8,3		
03	Der Meister vertritt unsere Interessen gegenüber Schichtleitung/Abteilungsleitung	1	8,3	2	16,7	7	58,3	1	8,3	1	8,3		
04	Der Meister gehört bei Gruppenarbeit/Teamarbeit auch mit zur Gruppe	5	41,7	1	8,3	3	25,0	2	16,7	1	8,3		
05	Die Gruppe/das Team hat eine stärkere Stellung gegenüber dem Meister bekommen			2	16,7	5	41,7	3	25,0	1	8,3	1	8,3
06	Der Meister unterstützt die Gruppe/das Team bei Problemen zu wenig	1	8,3	4	33,3	2	16,7	2	16,7	3	25,0		
07	Der Meister läßt die Gruppe/das Team selbständig ihre Probleme lösen und unterstützt sie bei Bedarf	3	25,0	2	16,7	5	41,7	1	8,3	1	8,3		
08	Das Verhältnis der Mannschaft zum Meister ist seit Einführung von Gruppenarbeit/Teamarbeit besser geworden	1	8,3	1	8,3	6	50,0			1	8,3	3	25
09	Der Meister findet sich nur langsam in seine neue Rolle ein	1	8,3	1	8,3	4	33,3	3	25,0	3	25,0		
10	Der Meister sollte mehr Entscheidungsbefugnisse haben					6	50,0	4	33,3	1	8,3	1	8,3
11	Der Meister redet zuviel in die Gruppe/das Team hinein	3	25,0	2	16,7	3	25,0	3	25,0	1	8,3		

Bei der Gruppenarbeit/Teamarbeit stellen sich auch neue Anforderungen an den Meister. Wie klappt das bei Ihnen?		stimmt		stimmt meistens		teils teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Der Meister hat immer ein offenes Ohr für unsere Probleme	1	6,7	2	13,3	5	33,3	5	33,3	2	13,3		
02	Der Meister spricht sich mit uns in wichtigen Fragen ab	3	20,0	4	26,7	2	13,3	5	33,3	1	6,7		
03	Der Meister vertritt unsere Interessen gegenüber Schichtleitung/Abteilungsleitung	2	13,3	1	6,7	6	40,0	4	26,7	1	6,7	1	6,7
04	Der Meister gehört bei Gruppenarbeit/Teamarbeit auch mit zur Gruppe	5	33,3	4	26,7			3	20,0	3	20,0		
05	Die Gruppe/das Team hat eine stärkere Stellung gegenüber dem Meister bekommen	1	6,7	3	20,0	4	26,7	3	20,0	2	13,3	2	13,3
06	Der Meister unterstützt die Gruppe/das Team bei Problemen zu wenig	4	26,7	1	6,7	5	33,3	2	13,3	2	13,3	1	6,7
07	Der Meister läßt die Gruppe/das Team selbständig ihre Probleme lösen und unterstützt sie bei Bedarf	5	33,3	2	13,3	5	33,3	2	13,3	1	6,7		
08	Das Verhältnis der Mannschaft zum Meister ist seit Einführung von Gruppenarbeit/Teamarbeit besser geworden			2	13,3	6	40,0	2	13,3	2	13,3	3	20
09	Der Meister findet sich nur langsam in seine neue Rolle ein	4	26,7			6	40,0	2	13,3	1	6,7	2	13,3
10	Der Meister sollte mehr Entscheidungsbefugnisse haben	2	13,3	1	6,7	7	46,7	1	6,7	2	13,3	2	13,3
11	Der Meister redet zuviel in die Gruppe/das Team hinein	3	20,0	5	33,3	4	26,7			3	20,0		

Bei der Gruppenarbeit/Teamarbeit stellen sich auch neue Anforderungen an den Meister. Wie klappt das bei Ihnen?		stimmt		stimmt meistens		teils teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Der Meister hat immer ein offenes Ohr für unsere Probleme	3	25,0	2	16,7	5	41,7			2	16,7		
02	Der Meister spricht sich mit uns in wichtigen Fragen ab	2	16,7	3	25,0	4	33,3	1	8,3	2	16,7		
03	Der Meister vertritt unsere Interessen gegenüber Schichtleitung/Abteilungsleitung	1	8,3	1	8,3	8	66,7	1	8,3	1	8,3		
04	Der Meister gehört bei Gruppenarbeit/Teamarbeit auch mit zur Gruppe	1	8,3			3	25,0	5	41,7	3	25,0		
05	Die Gruppe/das Team hat eine stärkere Stellung gegenüber dem Meister bekommen	1	8,3	4	33,3	2	16,7	2	16,7	3	25,0		
06	Der Meister unterstützt die Gruppe/das Team bei Problemen zu wenig	2	16,7			8	66,7	1	8,3	1	8,3		
07	Der Meister läßt die Gruppe/das Team selbständig ihre Probleme lösen und unterstützt sie bei Bedarf	2	16,7	4	33,3	6	50,0					1	8,3
08	Das Verhältnis der Mannschaft zum Meister ist seit Einführung von Gruppenarbeit/Teamarbeit besser geworden	1	8,3	3	25,0	7	58,3			1	8,3		
09	Der Meister findet sich nur langsam in seine neue Rolle ein	1	8,3	3	25,0	4	33,3	3	25,0	1	8,3		
10	Der Meister sollte mehr Entscheidungsbefugnisse haben					5	41,7	3	25,0	4	33,3		
11	Der Meister redet zuviel in die Gruppe/das Team hinein	1	8,3			7	58,3	3	25,0	1	8,3		

Bei der Gruppenarbeit/Teamarbeit stellen sich auch neue Anforderungen an den Meister. Wie klappt das bei Ihnen?		stimmt		stimmt meistens		teils teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Der Meister hat immer ein offenes Ohr für unsere Probleme	2	25,0	3	37,5	2	25,0	1	12,5				
02	Der Meister spricht sich mit uns in wichtigen Fragen ab	2	25,0	4	50,0	1	12,5	1	12,5				
03	Der Meister vertritt unsere Interessen gegenüber Schichtleitung/Abteilungsleitung	2	25,0	1	12,5	3	37,5	1	12,5	1	12,5		
04	Der Meister gehört bei Gruppenarbeit/Teamarbeit auch mit zur Gruppe	2	25,0	2	25,0	1	12,5	1	12,5	1	12,5	1	12,5
05	Die Gruppe/das Team hat eine stärkere Stellung gegenüber dem Meister bekommen			4	50,0			2	25,0	2	25,0		
06	Der Meister unterstützt die Gruppe/das Team bei Problemen zu wenig	1	12,5			3	37,5	1	12,5	3	37,5		
07	Der Meister läßt die Gruppe/das Team selbständig ihre Probleme lösen und unterstützt sie bei Bedarf	4	50,0			2	25,0	2	25,0				
08	Das Verhältnis der Mannschaft zum Meister ist seit Einführung von Gruppenarbeit/Teamarbeit besser geworden	3	37,5	2	25,0	1	12,5	2	25,0				
09	Der Meister findet sich nur langsam in seine neue Rolle ein	2	25,0	1	12,5	3	37,5	1	12,5	1	12,5		
10	Der Meister sollte mehr Entscheidungsbefugnisse haben	1	12,5			2	25,0	1	12,5	4	50,0		
11	Der Meister redet zuviel in die Gruppe/das Team hinein	2	25,0	2	25,0	1	12,5	2	25,0	1	12,5		

Bei der Gruppenarbeit/Teamarbeit stellen sich auch neue Anforderungen an den Meister. Wie klappt das bei Ihnen?		stimmt		stimmt meistens		teils teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Der Meister hat immer ein offenes Ohr für unsere Probleme			1	12,5	5	62,5	1	12,5			1	12,5
02	Der Meister spricht sich mit uns in wichtigen Fragen ab	1	12,5	2	25,0	1	12,5	1	12,5	2	25,0	1	12,5
03	Der Meister vertritt unsere Interessen gegenüber Schichtleitung/Abteilungsleitung					4	50,0	1	12,5	1	12,5	2	25,0
04	Der Meister gehört bei Gruppenarbeit/Teamarbeit auch mit zur Gruppe	2	25,0			2	25,0	2	25,0	1	12,5	1	12,5
05	Die Gruppe/das Team hat eine stärkere Stellung gegenüber dem Meister bekommen			1	12,5	4	50,0	2	25,0			1	12,5
06	Der Meister unterstützt die Gruppe/das Team bei Problemen zu wenig			2	25,0	3	37,5	2	25,0			1	12,5
07	Der Meister läßt die Gruppe/das Team selbständig ihre Probleme lösen und unterstützt sie bei Bedarf			3	37,5	2	25,0			2	25,0	1	12,5
08	Das Verhältnis der Mannschaft zum Meister ist seit Einführung von Gruppenarbeit/Teamarbeit besser geworden					4	50,0	2	25,0	1	12,5	1	12,5
09	Der Meister findet sich nur langsam in seine neue Rolle ein			1	12,5	1	12,5	2	25,0	3	37,5	1	12,5
10	Der Meister sollte mehr Entscheidungsbefugnisse haben			1	12,5	2	25,0	2	25,0	2	25,0	1	12,5
11	Der Meister redet zuviel in die Gruppe/das Team hinein	3	37,5	3	37,5			1	12,5			1	12,5

Bei der Gruppenarbeit/Teamarbeit stellen sich auch neue Anforderungen an den Meister. Wie klappt das bei Ihnen?		stimmt		stimmt meistens		teils teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Der Meister hat immer ein offenes Ohr für unsere Probleme	1	12,5	1	12,5	4	50,0	1	12,5	1	12,5		
02	Der Meister spricht sich mit uns in wichtigen Fragen ab	2	25,0	2	25,0	3	37,5			1	12,5		
03	Der Meister vertritt unsere Interessen gegenüber Schichtleitung/Abteilungsleitung					5	62,5	1	12,5	2	25,0		
04	Der Meister gehört bei Gruppenarbeit/Teamarbeit auch mit zur Gruppe	1	12,5			4	50,0	1	12,5	1	12,5	1	12,5
05	Die Gruppe/das Team hat eine stärkere Stellung gegenüber dem Meister bekommen	1	12,5	1	12,5	3	37,5			3	37,5		
06	Der Meister unterstützt die Gruppe/das Team bei Problemen zu wenig	2	25,0	5	62,5					1	12,5		
07	Der Meister läßt die Gruppe/das Team selbständig ihre Probleme lösen und unterstützt sie bei Bedarf	2	25,0	3	37,5	2	25,0	1	12,5				
08	Das Verhältnis der Mannschaft zum Meister ist seit Einführung von Gruppenarbeit/Teamarbeit besser geworden			1	12,5	6	75,0			1	12,5		
09	Der Meister findet sich nur langsam in seine neue Rolle ein	1	12,5			4	50,0	2	25,0			1	12,5
10	Der Meister sollte mehr Entscheidungsbefugnisse haben					4	50,0	2	25,0	1	12,5	1	12,5
11	Der Meister redet zuviel in die Gruppe/das Team hinein	1	12,5	2	25,0	2	25,0	1	12,5	1	12,5	1	12,5

Tabelle: F11 - AD1 (n=5), Zusammenarbeit mit dem Meister													
Bei der Gruppenarbeit/Teamarbeit stellen sich auch neue Anforderungen an den Meister. Wie klappt das bei Ihnen?													
Nr.	Statement	stimmt		stimmt meistens		teils teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Der Meister hat immer ein offenes Ohr für unsere Probleme					3	60,0	1	20,0	1	20,0		
02	Der Meister spricht sich mit uns in wichtigen Fragen ab									5	100		
03	Der Meister vertritt unsere Interessen gegenüber Schichtleitung/Abteilungsleitung							1	20,0	3	60,0	1	20
04	Der Meister gehört bei Gruppenarbeit/Teamarbeit auch mit zur Gruppe									5	100		
05	Die Gruppe/das Team hat eine stärkere Stellung gegenüber dem Meister bekommen	1	20,0			2	40,0			2	40,0		
06	Der Meister unterstützt die Gruppe/das Team bei Problemen zu wenig	3	60,0	1	20,0	1	20,0						
07	Der Meister lässt die Gruppe/das Team selbständig ihre Probleme lösen und unterstützt sie bei Bedarf	1	20,0			3	60,0			1	20,0		
08	Das Verhältnis der Mannschaft zum Meister ist seit Einführung von Gruppenarbeit/Teamarbeit besser geworden	1	20,0			2	40,0			2	40,0		
09	Der Meister findet sich nur langsam in seine neue Rolle ein	2	40,0	1	20,0	1	20,0			1	20,0		
10	Der Meister sollte mehr Entscheidungsbefugnisse haben	1	20,0			1	20,0	1	20,0	2	40,0		
11	Der Meister redet zuviel in die Gruppe/das Team hinein							1	20,0	4	80,0		

Tabelle: F11 - AD2 (n=6), Zusammenarbeit mit dem Meister													
Bei der Gruppenarbeit/Teamarbeit stellen sich auch neue Anforderungen an den Meister. Wie klappt das bei Ihnen?													
Nr.	Statement	stimmt		stimmt meistens		teils teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Der Meister hat immer ein offenes Ohr für unsere Probleme	1	16,7	1	16,7					2	33,3	2	33,3
02	Der Meister spricht sich mit uns in wichtigen Fragen ab	2	33,3							2	33,3	2	33,3
03	Der Meister vertritt unsere Interessen gegenüber Schichtleitung/Abteilungsleitung			1	16,7	1	16,7	1	16,7	1	16,7	2	33,3
04	Der Meister gehört bei Gruppenarbeit/Teamarbeit auch mit zur Gruppe							1	16,7	3	50,0	2	33,3
05	Die Gruppe/das Team hat eine stärkere Stellung gegenüber dem Meister bekommen	1	16,7			2	33,3			1	16,7	2	33,3
06	Der Meister unterstützt die Gruppe/das Team bei Problemen zu wenig	1	16,7	1	16,7	1	16,7			1	16,7	2	33,3
07	Der Meister lässt die Gruppe/das Team selbständig ihre Probleme lösen und unterstützt sie bei Bedarf	2	33,3			1	16,7			1	16,7	2	33,3
08	Das Verhältnis der Mannschaft zum Meister ist seit Einführung von Gruppenarbeit/Teamarbeit besser geworden	1	16,7							3	50,0	2	33,3
09	Der Meister findet sich nur langsam in seine neue Rolle ein	3	50,0									3	50
10	Der Meister sollte mehr Entscheidungsbefugnisse haben							1	16,7	2	33,3	3	50
11	Der Meister redet zuviel in die Gruppe/das Team hinein	1	16,7							3	50,0	2	33,3

Tabellen F11a: Zusammenarbeit mit dem Vorarbeiter, nur Airbagdeckel-Fertigung

Bei der Gruppenarbeit/Teamarbeit stellen sich auch neue Anforderungen an den Vorarbeiter. Wie klappt das bei Ihnen?													
Nr.	Statement	stimmt		stimmt meistens		teils teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Der Vorarbeiter hat immer ein offenes Ohr für unsere Probleme	3	60	2	40								
02	Der Vorarbeiter spricht sich mit uns in wichtigen Fragen ab	2	40	2	40							1	20
03	Der Vorarbeiter vertritt unsere Interessen gegenüber Schichtleitung/Abteilungsleitung	3	60	2	40								
04	Der Vorarbeiter gehört bei Gruppenarbeit/Teamarbeit auch mit zur Gruppe	4	80							1	20		
05	Die Gruppe/das Team hat eine stärkere Stellung gegenüber dem Vorarbeiter bekommen	3	60	2	40								
06	Der Vorarbeiter unterstützt die Gruppe/das Team bei Problemen zu wenig			1	20			1	20	3	60		
07	Der Vorarbeiter läßt die Gruppe/das Team selbständig ihre Probleme lösen und unterstützt sie bei Bedarf	4	80							1	20		
08	Das Verhältnis der Mannschaft zum Vorarbeiter ist seit Einführung von Gruppenarbeit/Teamarbeit besser geworden	4	80	1	20								
09	Der Vorarbeiter findet sich nur langsam in seine neue Rolle ein			1	20			3	60	1	20		
10	Der Vorarbeiter sollte mehr Entscheidungsbefugnisse haben			2	40	1	20	1	20	1	20		
11	Der Vorarbeiter redet zuviel in die Gruppe/das Team hinein	1	20					2	40	2	40		

Bei der Gruppenarbeit/Teamarbeit stellen sich auch neue Anforderungen an den Vorarbeiter. Wie klappt das bei Ihnen?													
Nr.	Statement	stimmt		stimmt meistens		teils teils		stimmt eher nicht		stimmt nicht		Fehlende Fälle	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
01	Der Vorarbeiter hat immer ein offenes Ohr für unsere Probleme	2	33,3			2	33,3			1	16,7	1	16,7
02	Der Vorarbeiter spricht sich mit uns in wichtigen Fragen ab	4	66,7			1	16,7					1	16,7
03	Der Vorarbeiter vertritt unsere Interessen gegenüber Schichtleitung/Abteilungsleitung	2	33,3	1	16,7	2	33,3					1	16,7
04	Der Vorarbeiter gehört bei Gruppenarbeit/Teamarbeit auch mit zur Gruppe	3	50			1	16,7	1	16,7			1	16,7
05	Die Gruppe/das Team hat eine stärkere Stellung gegenüber dem Vorarbeiter bekommen	2	33,3	1	16,7	1	16,7			1	16,7	1	16,7
06	Der Vorarbeiter unterstützt die Gruppe/das Team bei Problemen zu wenig					1	16,7	1	16,7	3	50	1	16,7
07	Der Vorarbeiter läßt die Gruppe/das Team selbständig ihre Probleme lösen und unterstützt sie bei Bedarf	4	66,7	1	16,7							1	16,7
08	Das Verhältnis der Mannschaft zum Vorarbeiter ist seit Einführung von Gruppenarbeit/Teamarbeit besser geworden	2	33,3			2	33,3	1	16,7			1	16,7
09	Der Vorarbeiter findet sich nur langsam in seine neue Rolle ein	1	16,7	1	16,7	1	16,7	1	16,7	1	16,7	1	16,7
10	Der Vorarbeiter sollte mehr Entscheidungsbefugnisse haben							2	33,3	3	50	1	16,7
11	Der Vorarbeiter redet zuviel in die Gruppe/das Team hinein	2	33,3			1	16,7	1	16,7	1	16,7	1	16,7

Tabelle F12: Veränderung der Arbeitssituation durch Gruppenarbeit

F12: Alles in allem: Hat sich ihre Arbeitssituation durch die Gruppenarbeit/Teamarbeit eher verbessert oder verschlechtert?												
Bereich	sehr verbessert		eher verbessert		teils teils		eher verschlechtert		sehr verschlechtert		Fehlende Fälle	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
RB1 (n=11)	1	9,1	4	36,4	5	45,5	1	9,1				
RB2 (n=8)					3	37,5			5	62,5		
FE1 (n=12)			5	41,7	6	50,0	1	8,3				
FE2 (n=15)			6	40,0	9	60,0						
SG1 (n=12)	2	16,7	5	41,7	4	33,3			1	8,3		
SG2 (n=8)	3	37,5	4	50,0	1	12,5						
MO1 (n=8)			1	12,5	6	75,0					1	12,5
MO2 (n=8)			4	50	3	37,5	1	12,5				
AD1 (n=5)	1	20,0	4	80,0								
AD2 (n=6)			4	66,7	2	33,3						
Gesamt (n=95)	7	7,4	38	40	40	42,1	3	3,2	6	6,3	1	1,1

Tabelle F13: Zukünftige Erwartungen an die Arbeitssituation

F13: Was erwarten Sie: Wird sich Ihre Arbeitssituation durch die Gruppenarbeit/Teamarbeit auf lange Sicht eher verbessern oder verschlechtern?												
Bereich	sehr verbessern		eher verbessern		weiß nicht		eher verschlechtern		sehr verschlechtern		Fehlende Fälle	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
RB1 (n=11)	1	9,1	5	45,5	1	9,1	3	27,3	1	9,1		
RB2 (n=8)			1	12,5	1	12,5	3	37,5	3	37,5		
FE1 (n=12)			6	50,0	5	41,7	1	8,3				
FE2 (n=15)			9	60,0	3	20,0	3	20,0				
SG1 (n=12)	1	8,3	4	33,3	7	58,3						
SG2 (n=8)	1	12,5	5	62,5	2	25,0						
MO1 (n=8)					2	25,0	5	62,5			1	12,5
MO2 (n=8)			3	37,5	2	25	3	37,5				
AD1 (n=5)	1	20,0	4	80,0								
AD2 (n=6)			3	50,0	3	50,0						
Gesamt (n=95)	5	5,3	40	42,1	27	28,4	18	18,9	4	4,2	1	1,1

Tabelle F14: Zukünftige Bereitschaft in Gruppenarbeit zu arbeiten

F14: Wären Sie auch in Zukunft bereit, in Gruppenarbeit/Teamarbeit zu arbeiten?												
Bereich	ja		eher ja		unentschieden		eher nein		nein		Fehlende Fälle	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
RB1 (n=11)	6	54,5	2	18,2	2	18,2	1	9,1				
RB2 (n=8)	1	12,5			2	25	2	25,0	3	37,5		
FE1 (n=12)	5	41,7	4	33,3	2	16,7	1	8,3				
FE2 (n=15)	7	46,7	4	26,7	2	13,3	2	13,3				
SG1 (n=12)	8	66,7			4	33,3						
SG2 (n=8)	7	87,5	1	12,5								
MO1 (n=8)	2	25,0	4	50,0	2	25,0						
MO2 (n=8)	2	25	3	37,5	1	12,5			2	28,6		
AD1 (n=5)	5	100										
AD2 (n=6)	3	50,0	1	16,7	2	33,3						
Gesamt (n=95)	48	50,5	19	20	17	17,9	6	6,3	5	5,3		

Tabellen F15: Sozialstatistische Angaben

Nr.	Statement	Alle Befragten (n=95)		RB1 (n=11)	RB2 (n=8)	FE1 (n=12)	FE2 (n=15)	SG1 (n=12)	SG2 (n=8)	MO1 (n=8)	MO2 (n=8)	AD1 (n=5)	AD2 (n=6)
		abs.	in %	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.
01	unter 20 Jahren	1	1,1							1			
02	20 - 29 Jahre	23	24,2	3	2	6	6			2	3		1
03	30 - 39 Jahre	35	36,8	1	3	3	5	8	1	4	3	4	3
04	40 - 49 Jahre	28	29,5	6	1	3	3	4	7	1	2		
05	50 - 59 Jahre	8	8,4	1	2		1					1	2
06	60 Jahre und älter												
	Fehlende Fälle												

Nr.	Statement	Alle Befragten (n=95)		RB1 (n=11)	RB2 (n=8)	FE1 (n=12)	FE2 (n=15)	SG1 (n=12)	SG2 (n=8)	MO1 (n=8)	MO2 (n=8)	AD1 (n=5)	AD2 (n=6)
		abs.	in %	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.
01	weiblich	15	15,8	2	1	4	6			1			
02	männlich	79	83,2	9	6	8	9	12	8	7	8	5	6
	Fehlende Fälle	1	1,1		1								

Nr.	Statement	Alle Befragten (n=95)		RB1 (n=11)	RB2 (n=8)	FE1 (n=12)	FE2 (n=15)	SG1 (n=12)	SG2 (n=8)	MO1 (n=8)	MO2 (n=8)	AD1 (n=5)	AD2 (n=6)
		abs.	in %	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.
01	weniger als ein Jahr												
02	1 - 5 Jahre	8	8,4	3						2	2		1
03	6 - 10 Jahre	33	34,7	1	4	6	8			4	1	4	4
04	11 - 15 Jahre	23	24,2	4	3	3	3	3	2	1	3		1
05	16 - 20 Jahre	24	25,3	1		3	4	7	6	1	1		
06	über 20 Jahre	7	7,4	2	1			2			1	1	
	Fehlende Fälle												

Nr.	Statement	Alle Befragten (n=95)		RB1 (n=11)	RB2 (n=8)	FE1 (n=12)	FE2 (n=15)	SG1 (n=12)	SG2 (n=8)	MO1 (n=8)	MO2 (n=8)	AD1 (n=5)	AD2 (n=6)
		abs.	in %	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.
01	weniger als ein Jahr	6	6,3			1	1	1	2	1			
02	1 - 5 Jahre	59	62,1	11	7	9	7	1	1	4	6	5	6
03	6 - 10 Jahre	27	28,4		1	2	7	9	5	3			
04	über 10 Jahre	3	3,2					1			2		
	Fehlende Fälle												

Nr.	Statement	Alle Befragten (n=95)		RB1 (n=11)	RB2 (n=8)	FE1 (n=12)	FE2 (n=15)	SG1 (n=12)	SG2 (n=8)	MO1 (n=8)	MO2 (n=8)	AD1 (n=5)	AD2 (n=6)
		abs.	in %	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.
01	vor mehr als zwei Jahren	63	66,3	6	4	10	14	11	6	5	5		2
02	vor 1 - 2 Jahren	16	16,8	3	3	1	1			1	3	2	2
03	vor 11 - 6 Monaten	10	10,6	2	1					1		3	1
04	vor weniger als 6 Monaten	5	5,3			1		1	2	1			
	Fehlende Fälle	1	1,1										1

Nr.	Statement	Alle Befragten (n=95)		RB1 (n=11)	RB2 (n=8)	FE1 (n=12)	FE2 (n=15)	SG1 (n=12)	SG2 (n=8)	MO1 (n=8)	MO2 (n=8)	AD1 (n=5)	AD2 (n=6)
		abs.	in %	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.
01	seit mehr als einem Jahr	71	74,7	8	6	11	12	11	6	6	5	2	4
02	seit 11 bis 6 Monaten	17	17,9	3	1	1	2			1	3	3	1
03	seit 5 bis 3 Monaten	3	3,2		1			1	1				
04	seit weniger als 3 Monaten	3	3,2				1		1	1			
	Fehlende Fälle	1	1,1										1

Welche Tätigkeit üben Sie überwiegend aus?		Alle Befragten (n=95)		RB1 (n=11)	RB2 (n=8)	FE1 (n=12)	FE2 (n=15)	SG1 (n=12)	SG2 (n=8)	MO1 (n=8)	MO2 (n=8)	AD1 (n=5)	AD2 (n=6)	
Nr.	Statement	Häufigkeit	abs.	in %	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	
01	Anlagenführer	oft	8	8,4			1	2	2	2			1	
		manchmal	23	24,2	1		6	5	6	2			1	2
		nie	49	51,6	9	5	4	6	4	3	8	7	2	
		k.A.	15	15,8	1	3	1	2		1		1	2	3
02	Maschinenführer	oft	14	14,7					9	3				2
		manchmal	8	8,4	2	1	1	2		1			1	
		nie	52	54,7	7	4	7	10	3	2	8	7	2	1
		k.A.	21	22,1	2	3	4	3		2		1	2	3
03	Produktionswerker	oft	69	72,6	8	5	10	13	5	4	8	7	4	5
		manchmal	8	8,4	2	3			3					
		nie	8	8,4			1		4	2				
		k.A.	10	10,5	1		1	2		2		1	1	1
04	Instandhaltung	oft												
		manchmal	19	20	1	1	1	3	5	2	1	1	2	2
		nie	55	57,9	8	4	6	10	7	4	7	6	1	1
		k.A.	21	22,1	2	3	5	2		2		1	2	3
05	Einrichter	oft	3	3,2					1	2				
		manchmal	10	10,5					7	2				1
		nie	59	62,1	9	5	8	13	4	3	8	7	2	
		k.A.	23	24,2	2	3	4	2		1		1	3	5
6	Maschinenbediener /Einleger	oft	31	32,6	5	3		2	10	5			3	2
		manchmal	20	21,1	5	3	2	5	2	1				1
		nie	27	28,4			5	6		1	8	7		
		k.A.	17	17,9	1	2	5	2		1		1	2	3
07	Qualitätskontrolle	oft	36	37,9	4	3	4	6	8	5	1		1	3
		manchmal	34	35,8	7	4	5	8	1	2		2	3	1
		nie	17	17,9			1		2	1	7	5		1
		k.A.	8	8,4		1	2	1	1			1	1	1
08	Nacharbeit	oft	8	8,4	1		2	1	3					1
		manchmal	35	36,8	2	1	7	6	7	5		2	2	2
		nie	36	37,9	7	4	1	6	2	1	8	5	1	
		k.A.	16	16,8	1	3	2	2		2		1	2	3
09	Logistik/Transport	oft	13	13,7	2	1	1	1	3	4				1
		manchmal	12	12,6	1		1	1	6	1			1	1
		nie	52	54,7	6	5	8	11	3	1	8	7	2	
		k.A.	18	18,9	2	2	2	2		2		1	2	4

Haben Sie eine abgeschlossene Berufsausbildung?		Alle Befragten (n=95)		RB1 (n=11)	RB2 (n=8)	FE1 (n=12)	FE2 (n=15)	SG1 (n=12)	SG2 (n=8)	MO1 (n=8)	MO2 (n=8)	AD1 (n=5)	AD2 (n=6)
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.
01	keine Berufsausbildung	18	18,9	1	2	1	2	1	5		4	1	1
02	ja, Metallberuf	22	23,2	3	2	4	2	3	1	3	3		1
03	ja, Bau-Handwerk	12	12,6	3				3	1	2			2
04	ja, sonstige Facharbeit	11	11,6	1	1	1	2	1	1		1	1	1
05	ja, Angestellter	12	12,6				6	3		1		2	
06	ja, ohne Angabe	18	18,9	3	3	5	2	1		2		1	
	Fehlende Fälle	2	2,1				1						1

Waren Sie schon einmal Gruppensprecher/Teamkoordinator?		Alle Befragten (n=95)		RB1 (n=11)	RB2 (n=8)	FE1 (n=12)	FE2 (n=15)	SG1 (n=12)	SG2 (n=8)	MO1 (n=8)	MO2 (n=8)	AD1 (n=5)	AD2 (n=6)
Nr.	Statement	abs.	in %	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.
01	ja, ich war schon einmal Gruppensprecher	23	24,2	4	4	3	2	1	2	3	2	1	1
02	ich war schon wiederholt Gruppensprecher	42	44,2	1		9	12	11	6		3		
03	nein, aber ich könnte mir vorstellen, die Aufgabe einmal zu übernehmen	7	7,4	3			1			2		1	
04	nein, ich möchte dieses Amt auch nicht übernehmen	23	24,2	3	4					3	3	3	5
	Fehlende Fälle												

Anhang 4: Erhebungsinstrumente

Anhang 4.1: Leitfaden Teilnehmende Beobachtungen/Expertengespräche

1. Organisationsbereich
 - 1.1. Struktur
 - 1.1.1. Aufgabenbereich
 - 1.1.2. Aufbauorganisation (Unterabteilungen, Meistereien)
 - 1.1.3. Personalentwicklung (Anzahl der Beschäftigten, Fluktuation, Krankenstand)
 - 1.2. Stand der Gruppenarbeit im Organisationsbereich
 - 1.2.1. Einführungszeitpunkt
 - 1.2.2. Ziele bei Einführung
 - 1.2.3. Entwicklung und Umfang GA
 - 1.2.4. Gründe Entwicklung
 - 1.2.5. Änderung Ziele?
 - 1.2.7. Rahmenregelungen eingehalten?
 - 1.2.8. Veränderung Leistungsbemessung und Lohnfindung?
 - 1.2.9. Einfluß VW-Arbeitszeit
 - 1.2.10. Veränderung von Aufgaben und Funktion des Meisters
 - 1.2.11. Zusammenarbeit zwischen Meister und Gruppe
 - 1.2.12. Ausweitung geplant?
2. Technisch-organisatorische Beschreibung der Meisterei und des Gruppenarbeitsbereiches
 - 2.1. Meisterei (Schichten, Beschäftigte, Gruppen)
 - 2.2. Gruppenarbeitsbereich
 - 2.2.1. Arbeitsbereich (Anlagenlayout, Arbeitsstationen, Kooperation zwischen Arbeitsstationen, Organisation des einzelnen Arbeitsplatzes: Kennzeichnung, techn. Ausstattung, Einbindung in Produktionsablauf)
 - 2.2.2. Produktionsaufgabe und -ablauf, Tätigkeitstyp, Arbeiten an einzelnen Stationen, Kurzbezeichnung Arbeitssituationen
 - 2.2.3. Aufgabenintegration
 - 2.3. Leistung/Entgelt/Qualität (Leistungsvorgaben, Leistungsbemessung, Entgeltregelung, Angleichung Lohngruppen, Qualitätsvorgaben)
3. Arbeitssituationen (einzelner Arbeitsplatz)
 - 3.1. Aufgabenprofil (Aufgaben, Taktfrequenz, Umfeldaufgaben, Tätigkeiten ohne Takt, Arbeitszyklen, Gewichtung Einzelfunktionen)

-
- 3.2. Tätigkeitstyp
 - 3.3. Qualifikationsanforderungen (Ausbildung erforderlich?, Einarbeitungszeit?, sensorische Anforderungen, Anforderungen an Wahrnehmungsfähigkeit, Anforderungen Kenntnisse, Soziale Anforderungen)
 - 3.4. Kommunikations-/Kooperationspraxis (Notwendigkeiten, Bedingungen, Praxis)
 - 3.5. Belastungen, Belastungsregulation (physisch, psychisch)
 - 3.6. Handlungsspielräume, -Einschränkungen, Dispositionschancen
 - 3.7. Verantwortungspotential
 - 4. Gruppensituation
 - 4.1. Zusammensetzung (Größe brutto/netto, Stabilität, Fluktuation, Einfluß Arbeitszeitregelung, Gruppe seit?, Gruppenstruktur, Personalzusammensetzung)
 - 4.2. Qualifikation
 - 4.2.1. Veränderung der Anforderungen
 - 4.2.2. Notwendige und vorhandene Qualifikation
 - 4.2.3. Qualifizierungsmaßnahmen
 - 4.2.4. Ziel Qualifikationsangleichung?
 - 4.2.5. Qualifizierungsplan, Ermittlung Qualifizierungsbedarf, Wer bestimmt über Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen?
 - 4.2.6. Einarbeitung Neuer durch Gruppe?
 - 4.3. Verlauf des Einführungsprozesses
 - 4.3.1. Ziele Gruppenarbeit
 - 4.3.2. Personalauswahl
 - 4.3.3. Zeitrahmen
 - 4.3.4. Einbezug Beschäftigte
 - 4.3.5. Schulungen?
 - 4.3.6. Projektbegleitung?
 - 4.3.7. Hochs und Tiefs in der Gruppe
 - 4.4. Aktuelle Situation
 - 4.4.1. Konflikte mit Umfeld (Leistungsverdichtung, Leistungsbemessung, Kontrolle des Verhaltens, Wer kontrolliert?, Wie wird kontrolliert?)
 - 4.4.2. Projektbegleitung (durch wen?, Welche Aufgaben?, Begleitung sinnvoll?)
 - 4.5. Kommunikation/Kooperation
 - 4.5.1. Externe Kommunikation/ Kooperation (Zusammenarbeit der Gruppe mit anderen Bereichen, geregelt oder informell?. Zuständigkeit in der Gruppe für externe Kommunikation)
 - 4.5.2. Interne Kommunikation/ Kooperation (Wie läuft Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe?, Wie läuft Zusammenarbeit zwischen Gruppensprecher und Gruppe?)

-
- 4.6. Gruppenbewußtsein/Klima in der Gruppe (Probleme und Konflikte, Leistungsunterschiede in der Gruppe, sonstiger Druck?, Umgang mit Meinungsunterschieden, Reaktionen bei Regelverstößen, bestimmte Rollen?)
 - 4.7. Vorgesetztenaufgaben
 - 4.7.1. Meister-Sicht: Aufgaben Meister, Veränderung Aufgaben durch Gruppenarbeit, Bewertung der Veränderung, Zukunft Meisterrolle, Welche Anforderungen stellt die Gruppe an den Meister?)
 - 4.7.2. Gruppen-Sicht: Aufgaben Meister, Zusammenarbeit, Eingriff in Gruppe, Respektiert Meister Gruppenentscheidungen?, Führungsstil)
 - 4.7.3. Beobachter-Sicht
 - 5. Selbstorganisation
 - 5.1. Konkrete Vereinbarungen und Erfahrungen
 - 5.1.1. Arbeitseinteilung, Rotation
 - 5.1.2. weitere Regelungen
 - 5.2. Gruppentreffen
 - 5.2.1. Rhythmus und zeitlicher Rahmen
 - 5.2.2. Organisation: Leitung, Ort, Tagesordnung
 - 5.2.3. Inhalte
 - 5.2.4. Organisation der Ablösung
 - 5.2.5. Bewertung der Praxis
 - 5.3. Gruppensprecher
 - 5.3.1. Wahl, Wie Gruppensprecher geworden?
 - 5.3.2. Stellung und Aufgaben, Vorgesetztenfunktion?
 - 5.3.3. Guter Gruppensprecher (Kompetenzen)?
 - 5.3.4. Betriebliche Erfahrungen mit Position des Gruppensprechers
 - 5.3.5. Zufriedenheit des Gruppensprechers mit eigener Situation
 - 5.4. Einflußnahme auf Selbstorganisation durch Vorgesetzte (Konfliktschlichtung durch Meister?, Greift Meister häufig ein?, Respektiert Meister Gruppenentscheidungen?, Zusammenarbeit Meister - Gruppensprecher)
 - 6. Bewertung von Gruppenarbeit
 - 6.1. Management (Einschätzung: Was hat die Gruppe gebracht?, Bewertung Gruppenarbeit allgemein, Probleme mit Gruppenarbeit)
 - 6.2. Meister (Mit Gruppe zufrieden (Leistung ...)?, Zufriedenheit mit Zusammenarbeit, Bewertung Gruppenarbeit allgemein)
 - 6.3. Gruppensprecher (allgemeine Bewertung Gruppenarbeit, Probleme mit Gruppenarbeit: Belastungen, Gerechtigkeit, Sicherheit)

Anhang 4.2: Interviewleitfaden

Thema: Gruppenarbeit

1. Einführung von Gruppenarbeit

1.1. Verlauf des Einführungsprozesses

Erzählen Sie doch bitte, wie die Einführung der Gruppenarbeit in Ihrem Bereich verlaufen ist? (Was fanden Sie daran gut und was schlecht?)

[Alternativfrage (für den Fall, daß der Befragte den Einführungsprozeß nicht miterlebt hat):
Erzählen Sie doch bitte, wie Sie in die Gruppe gekommen sind.]

Erkenntnisinteresse: Schilderung des Einführungsprozesses (Ablauf, Beteiligung der Beschäftigten, Transparenz der Ziele und des Konzeptes für Gruppenarbeit ...) aus Sicht des Beschäftigten und subjektive Bewertungen (emotionales "Erleben" der Einführungssituation)

1.2. Erwartungen an Gruppenarbeit vor der Einführung

Versetzen Sie sich bitte in die Situation, als Sie erfahren haben, daß in Ihrem Arbeitsbereich Gruppenarbeit eingeführt werden soll. Was haben Sie erwartet? (Was haben Sie sich erhofft, was haben Sie befürchtet?)

Erkenntnisinteresse: Eine konkrete Situation (vor Einführung der Gruppenarbeit) soll angesprochen werden, um die ursprünglichen (naiven) Vorstellungen von Gruppenarbeit und von den Veränderungen der Arbeitsorganisation zu thematisieren.

Subjektive Grundeinstellung/Wertorientierung

Inhaltsebene: Werden Rationalisierungs- oder Humanisierungspotentiale von Gruppenarbeit in den Vordergrund gestellt?

Emotionale Ebene: Wie ist die Vorstellung der Reorganisation gefühlsmäßig besetzt (Angst, Skepsis, Hoffnung ...)?

2. Veränderungen durch Gruppenarbeit

Wenn Sie einmal Ihre Arbeit vor Einführung der Gruppenarbeit mit der jetzigen vergleichen, was hat sich verändert?

Erkenntnisinteresse: Vergleich und Bewertung der Situation vor und nach der Einführung von Gruppenarbeit. Dabei dem Interviewpartner eigene Schwerpunktsetzungen ermöglichen (weiter mit 2.1, 2.2. oder 2.3).

2.1. Arbeitserfahrungen

Inwieweit haben sich Ihre konkreten Arbeitstätigkeiten verändert?

Erkenntnisinteresse: Was hat sich verändert in bezug auf die Aufgabenintegration, job-enlargement, job-enrichment, job-rotation?

Gefällt Ihnen ihre Arbeit jetzt besser oder schlechter?

Was ist an Ihrer Arbeit leichter oder schwerer geworden?

[Wenn Belastungen angesprochen werden, ist weiter danach zu fragen, welche Ursachen sie haben und wie damit umgegangen wird (Regulation): Welche Möglichkeiten haben Sie, um den Streß zu verringern? Oder: Was tun Sie, um den Streß zu verringern?]

Würden Sie sagen, daß Ihre jetzige Arbeit anspruchsvoller oder interessanter ist als ihre Tätigkeit vor Einführung der Gruppenarbeit?

Was würden Sie an Ihren konkreten Arbeitstätigkeiten gerne ändern?

Erkenntnisinteresse: Bewertung der aktuellen Arbeitsituation in bezug auf Arbeitskraftperspektive (Interesse an langfristigem Erhalt der Arbeitskraft und des Arbeitsplatzes:

Belastungen, Qualifikationserhalt ...) und Subjektperspektive (Interessantheit der Arbeit) sowie Bedürfnisse nach Veränderung.

2.2. Gruppeninterne Situation

Wenn Sie zurückdenken, welche Hochs und Tiefs gab es in der Gruppe seit Einführung der Gruppenarbeit?

Wie ist die Stimmung in der Gruppe?

Erkenntnisinteresse: Einstiegsfrage zu dem Bereich Gruppenidentität, Klima in der Gruppe.

2.2.1. Kooperation in der Gruppe

Wie sieht die Zusammenarbeit mit den Kollegen in der Gruppe aus?

Was gefällt Ihnen daran besonders gut? Was gefällt Ihnen gar nicht?

Wobei und in welchen Situationen helfen sich die Kollegen gegenseitig?

Erkenntnisinteresse: Einschätzung und Bewertung der Kooperationspraxis innerhalb der Gruppe (gegenseitige Hilfeleistung ...).

2.2.2. Soziale Kontakte

Wie fühlen Sie sich in der Gruppe aufgehoben?

Worüber unterhalten Sie sich mit Ihren Kollegen [während der Arbeit und in der Pause]?

Unternehmen Sie mit Ihren Kollegen auch privat etwas?

Erkenntnisinteresse: Stimmung in der Gruppe, soziale Bedürfnisse, Reichweite der Kommunikation innerhalb der Gruppe. Grenze Individuum/Gruppe.

2.2.3. Umgang mit Konflikten

In einer Gruppe gibt es ja immer mal wieder Situationen, die schwierig sind. Schildern Sie doch bitte eine solche Situation? [Beispiele: Verleihungen, Urlaubsplanung, Arbeitseinsatzplanung, Leistung]

Was geschieht, wenn einzelne in der Gruppe die geforderte Leistung nicht erbringen?

Was passiert, wenn in der Gruppe unterschiedliche Meinungen zu einem Thema bestehen? [Beispiel schildern lassen]

Wie bringen Sie ihre eigenen Vorstellungen und Meinungen in die Gruppe ein?

Erkenntnisinteresse: Konfliktbereiche (Leistungsverdichtung, Belastung, Gruppendruck) eruieren. Einschätzung von Gruppenidentität und Konfliktlösungsverhalten. Engagement und Einflußmöglichkeiten des einzelnen.

2.2.4. Gruppengespräche

Erzählen Sie bitte einmal, wie bei Ihnen ein Gruppengespräch verläuft?

Welche Themen werden angesprochen?

Wer legt die Themen fest, die besprochen werden?

Bei welchen Themen wird es nicht so gern gesehen, wenn sie angesprochen werden?

Warum?

Finden Sie die Gruppengespräche hilfreich?

Was würden Sie an den Gruppengesprächen gerne verändern?

Erkenntnisinteresse: Wahrnehmung der Selbstorganisationsmöglichkeiten durch die Gruppe. Kommunikationsstruktur und Schwerpunkte der Gruppengespräche. Umgang in der Gruppe (Gruppensituation).

2.2.5. Gruppensprecher

Welche Aufgaben hat Ihrer Meinung nach der Gruppensprecher?

Übernimmt der Gruppensprecher auch Aufgaben, die früher vom Vorarbeiter erledigt wurden?

Wie klappt die Zusammenarbeit zwischen Gruppe und Gruppensprecher? [Ziel: Bewertung der Zusammenarbeit]

Welche Eigenschaften muß ein guter Gruppensprecher haben?

Warum ist gerade dieser Kollege Gruppensprecher geworden?

Halten Sie es für sinnvoll, daß es einen Gruppensprecher gibt?

Erkenntnisinteresse: Rolle des Gruppensprechers aus der Perspektive des Beschäftigten. Gruppeninterne Kommunikation (Gruppensituation). Subjektive Erwartungen des Beschäftigten an den Gruppensprecher bzw. an seine Funktion.

2.2.6. (Gegen)schicht

Würden Sie lieber in der Gegenschicht arbeiten (warum)?

Erkenntnisinteresse: Gruppenidentität, Abgrenzung, subjektives Gefühl in der Gruppe.

2.3. Gruppe/betriebliches Umfeld

2.3.1. Meister

Welche Aufgaben hat Ihr Meister?

Sollte sich etwas an der Aufgabenverteilung zwischen Meister und Gruppe ändern?

Welche Eigenschaften sollte ein guter Meister haben?

Was müßte Ihr Meister tun, um diesem Idealbild zu entsprechen?

Wie läuft die Zusammenarbeit zwischen Gruppensprecher und Meister?

Erkenntnisinteresse: Wahrnehmung von Führungsstil und Rolle des Meisters aus Sicht der Beschäftigten. Rollenverteilung zwischen Gruppensprecher und Meister (Vorarbeiterrolle, Privilegien). Selbstorganisationsmöglichkeiten der Gruppe. Individuelle Erwartungen an die Selbstorganisation der Gruppe.

2.3.2. Betriebliche Interessenvertretung

Was meinen Sie, wer Ihre persönlichen Interessen am besten vertritt, der Gruppensprecher oder der Vertrauensmann?

(Welche Aufgaben hat dann der Vertrauensmann?)

Worum sollte sich der Betriebsrat kümmern?

Erkenntnisinteresse: Veränderte Bedeutung/Rolle der betrieblichen Interessenvertretung für die Beschäftigten durch die neue Funktion des Gruppensprechers (Konkurrenz?). Rolle des Gruppensprechers.

2.3.3. Durchsetzung von Gruppenzielen

Was wurde von der Gruppe schon einmal gemeinsam durchgesetzt?

Gab es Anregungen der Gruppe für betriebliche Veränderungen? (Welche bzw. Ist das kein Thema in der Gruppe?) Was hat die Gruppe getan, um ihre Ideen umzusetzen?

Wurden die Gruppenanregungen verwirklicht? (Wie?)

Erkenntnisinteresse: Selbstorganisationsmöglichkeiten und -praxis in der Gruppe, KVP.

2.4. Fazit

Stellen Sie sich vor, Sie sind vier Wochen weg und wenn Sie zurückkommen, gibt es keine Gruppenarbeit mehr. Was würden Sie am meisten vermissen?

Erkenntnisinteresse: Subjektive Gewichtung positiver Aspekte der Gruppenarbeit

3. Perspektiven der Gruppenarbeit

Wenn Sie zwei Wünsche frei hätten, was würden Sie an der Gruppenarbeit verändern?

Erkenntnisinteresse: Veränderungsbedürfnisse und subjektive Gewichtung der negativen Aspekte von Gruppenarbeit.

Wir würden jetzt gern das Thema Gruppenarbeit abschließen und möchten mit Ihnen im zweiten Teil unseres Gespräches einen Blick auf Ihr bisheriges Arbeitsleben werfen. Ist das für Sie in Ordnung oder möchten Sie zum Thema Gruppenarbeit noch etwas ergänzen?

Thema: Arbeitsbiografie

Wir bitten Sie nun, sich ein paar Minuten lang zu überlegen, was wichtige, markante Stationen in Ihrem bisherigen Arbeitsleben waren, welche Höhe- und welche Tiefpunkte es gab. Wir haben ein Blatt vorbereitet, auf dem Sie dann diese Stationen in einer Kurve darstellen können. Anfangspunkt wäre der Schulabschluß und Endpunkt ihre heutige Arbeitsstelle. (Blatt zeigen) In der Mitte tragen Sie bitte die Jahreszahlen ein. über dem Strich können Sie die Höhepunkte, unter dem Strich die Tiefpunkte darstellen. Wir geben Ihnen erstmal 10 Minuten Zeit, um in Ruhe darüber nachzudenken und die Kurve zu zeichnen.

Bitte erläutern Sie uns Ihre Kurve.

Erkenntnisinteresse: Anhand der "Arbeitsbiografie-Kurve" soll der individuelle Berufsverlauf nachvollzogen und subjektive Bewertungen eruiert werden. Mit den Höhe- und Tiefpunkten zielen wir auf eine Fokussierung der Arbeitsbiografie, auf die Bedürfnisse/Ansprüche an Arbeit und auf das Verhalten in "Krisen-/Umbruchsituationen" (Bewältigungsstrategien).

Vorgehen: In der ersten Phase gibt der Interviewpartner die Gesprächsschwerpunkte vor und der Interviewer beschränkt sich auf Verständnisfragen. In einer zweiten Runde spricht er besonders markante Stationen der Arbeitsbiografie-Kurve an und thematisieren bei Bedarf Arbeitsstationen, die besonders wichtig erscheinen (z.B. Übergang von der Schule in den Beruf, Übernahme nach der Ausbildung, Arbeitslosigkeit, Arbeitsplatzwechsel). Dabei ist besonderer Wert auf die subjektiven Bedürfnisse und das Verhalten in "Krisensituationen" zu legen.

Thema Arbeit im Lebenszusammenhang

Abschließend eine letzte allgemeinere Frage. Es heißt ja oft, "nur durch Arbeit wird man wirklich glücklich". Was halten Sie davon?

Erkenntnisinteresse: Obwohl die subjektive Bedeutung von Arbeit Thema des gesamten Interviews ist, soll dem Interviewten mit dieser Frage die Möglichkeit eingeräumt werden, zwischen Arbeit und Privatbereich abzuwägen. Uns geht es darum, den Stellenwert von Arbeit zu ergründen.

Anhang 4.3: Fragebogen

Universität Hannover
Institut für Soziologie
Forschungsprojekt "Gruppenarbeit in der niedersächsischen Automobilindustrie"

Kurzbefragung zu Erfahrungen mit Gruppenarbeit

Sehr geehrte Frau, sehr geehrter Herr,

mit Unterstützung der Werkleitung und des Betriebsrates führen wir im VW-Werk Wolfsburg eine wissenschaftliche Untersuchung über Gruppenarbeit/Teamarbeit durch. Eine unserer zentralen Fragen lautet: Welche Erfahrungen haben die einzelnen Beschäftigten mit Gruppenarbeit gemacht?

Ergänzend zu unseren Interviews, Arbeitsplatzbeobachtungen und Gruppendiskussionen möchten wir einige Fragen schriftlich stellen und gleichzeitig einen größeren Personenkreis in unsere Untersuchung einbeziehen.

Wir bitten Sie, die nachstehenden Fragen vollständig zu beantworten. Bitte nehmen Sie sich dafür Zeit. Nach unseren Erfahrungen benötigen Sie dafür etwa 20 Minuten.

Ihre Angaben werden von uns streng vertraulich behandelt. Namen werden nicht vermerkt. Die Beantwortung aller oder einzelner Fragen ist freiwillig, die Nichtbeantwortung hat keine nachteiligen Folgen. Ihr ausgefüllter Fragebogen wird nur im Institut für Soziologie der Universität Hannover ausgewertet.

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Prof. Dr. Otfried Mickler
Reiner Hollmann
Edzard Niemeyer

01. Wie bewerten Sie Ihre Arbeit, so wie sie jetzt ist, in bezug auf ...

		Sehr gut	gut	weder noch	schlecht	sehr schlecht
1	Abwechslungsreichtum und Interessantheit Ihrer Arbeit	†	†	†	†	†
2	die Übersicht über den Fertigungsablauf	†	†	†	†	†
3	die Übersicht über betriebliche Kenndaten (Qualität, Produktivität, Programm)	†	†	†	†	†
4	die Gestaltung von Arbeitsmitteln und -platz	†	†	†	†	†
5	die fachlichen Herausforderungen Ihrer Arbeit	†	†	†	†	†
6	Ihre eigene fachliche Qualifikation	†	†	†	†	†
7	die Chancen für die eigene berufliche Weiterbildung	†	†	†	†	†
8	die Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb	†	†	†	†	†
9	die Verantwortung, die Sie bei der Arbeit tragen	†	†	†	†	†
10	die selbständige Einteilung und Gestaltung Ihrer Arbeit	†	†	†	†	†
11	die Zusammenarbeit mit den Kollegen / Kolleginnen	†	†	†	†	†
12	das persönliche Klima zwischen den Kollegen / Kolleginnen	†	†	†	†	†
13	die Zusammenarbeit mit dem Meister	†	†	†	†	†
14	die Anerkennung, die Sie von Ihrem Meister erhalten	†	†	†	†	†
15	das allgemeine Betriebsklima	†	†	†	†	†
16	das Verhältnis von Lohn und eigener Leistung	†	†	†	†	†
17	das Beschäftigungsrisiko/Sicherheit des Arbeitsplatzes	†	†	†	†	†
18	die Arbeitsbelastungen	†	†	†	†	†
19	die Möglichkeiten, sich bei der Arbeit gegenseitig zu helfen	†	†	†	†	†
20	die Möglichkeiten, auf Dauer mit den Belastungen fertig zu werden	†	†	†	†	†

**02. Wenn Sie an Ihre jetzigen Arbeitsaufgaben denken: Was sollte noch dazukommen?
Was würden Sie lieber nicht machen?**

		mehr als bisher	nicht mehr, nicht weniger	weniger als bis- her
1	Instandhaltungsaufgaben	†	†	†
2	Qualitätssicherung	†	†	†
3	Bestellung und Bereitstellung des Materials	†	†	†
4	Nacharbeit durchführen	†	†	†
5	eigenständige Personalplanung (Arbeitsein- teilung, Urlaub, Verleihungen)	†	†	†
6	Planung des Produktionsprogrammes (Reihen- folge und Menge der Teile)	†	†	†
7	Einfluß auf die Planung der Qualifizierung	†	†	†
8	Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes	†	†	†
9	KVP, Optimierung der Arbeit	†	†	†
10	Arbeitsplatzwechsel innerhalb der Gruppe / des Teams	†	†	†
11	Arbeitsanreicherung durch zusätzliche Produk- tionsaufgaben und längere Taktzeiten	†	†	†

03. Wie empfinden Sie die Belastung Ihrer Arbeit durch:

		Sehr hoch	hoch	teils teils	niedrig	sehr niedrig
1	Konzentration	†	†	†	†	†
2	Verantwortung	†	†	†	†	†
3	nicht beherrschte Technik	†	†	†	†	†
4	Schichtarbeit	†	†	†	†	†
5	Taktbindung	†	†	†	†	†
6	Zeitdruck	†	†	†	†	†
7	Eintönigkeit	†	†	†	†	†
8	Kontrolle durch Vorgesetzte	†	†	†	†	†
9	Kontrolle durch Kollegen / Kolleginnen	†	†	†	†	†
10	zu kurze Pausen	†	†	†	†	†
11	einseitige Körperhaltung bei der Tätigkeit	†	†	†	†	†
12	schlechte Arbeitsplatzgestaltung (räumliche Enge, keine Gesprächsmöglichkeiten usw.)	†	†	†	†	†
13	körperliche Anstrengung	†	†	†	†	†
14	Umweltbedingungen des Arbeitsplatzes (Staub/ Schmutz/ Lärm/ Geruch/ Hitze/ Kälte/ Lichtverhältnisse usw.)	†	†	†	†	†
15	gefährliche Arbeitsstoffe	†	†	†	†	†

04. Welcher der folgenden Aussagen über Ihre derzeitige Arbeitsstelle stimmen Sie am ehesten zu?

Bitte kreuzen Sie nur eine Antwort an!

1	Die jetzige Stelle hat meine Wünsche bisher erfüllt und ich kann mich in Zukunft noch verbessern	<input type="checkbox"/>
2	Die jetzige Stelle entspricht meinen Wünschen und ich möchte, daß alles so bleibt wie bisher	<input type="checkbox"/>
3	Die jetzige Stelle entspricht zwar nicht gerade meinen Wünschen, doch es könnte viel schlimmer sein	<input type="checkbox"/>
4	Die jetzige Stelle entspricht nicht meinen Wünschen, es gibt aber keine Möglichkeit, etwas dagegen zu unternehmen	<input type="checkbox"/>
5	Die jetzige Stelle entspricht nicht meinen Wünschen, doch es läßt sich etwas verbessern	<input type="checkbox"/>
6	Die jetzige Stelle entspricht nicht meinen Wünschen; wenn sich nicht bald etwas ändert, suche ich mir eine andere	<input type="checkbox"/>

05. Unabhängig von Ihrer jetzigen Arbeit: Was ist Ihnen bei Ihrer Arbeit besonders wichtig und was ist weniger wichtig?

Bitte kreuzen Sie die *beiden* Punkte an, die Ihnen am wichtigsten sind!

1	gute Bezahlung	<input type="checkbox"/>
2	interessante bzw. abwechslungsreiche Arbeit	<input type="checkbox"/>
3	fachlich herausfordernde Arbeit	<input type="checkbox"/>
4	geringe Arbeitsbelastungen	<input type="checkbox"/>
5	günstige Arbeitszeiten, Urlaub	<input type="checkbox"/>
6	große Beschäftigungssicherheit	<input type="checkbox"/>
7	gutes Betriebsklima	<input type="checkbox"/>
8	selbständige Arbeit	<input type="checkbox"/>
9	Anerkennung der Arbeit durch Vorgesetzte	<input type="checkbox"/>

06. Was hat sich durch die Einführung der Gruppenarbeit / Teamarbeit gegenüber Ihrer früheren Arbeit verändert?

		verbessert	eher verbessert	gleich geblieben	eher verschlechtert	verschlechtert
1	Abwechslungsreichtum und Interessantheit Ihrer Arbeit	‡	‡	‡	‡	‡
2	die Übersicht über den Fertigungsablauf	‡	‡	‡	‡	‡
3	die Übersicht über betriebliche Kenn- daten (Qualität, Produktivität, Pro- gramm)	‡	‡	‡	‡	‡
4	die Gestaltung von Arbeitsmitteln und - platz	‡	‡	‡	‡	‡
5	die fachlichen Herausforderungen Ihrer Arbeit	‡	‡	‡	‡	‡
6	Ihre eigene fachliche Qualifikation	‡	‡	‡	‡	‡
7	die Chancen für die eigene berufliche Weiterbildung	‡	‡	‡	‡	‡
8	die Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb	‡	‡	‡	‡	‡
9	die Verantwortung, die Sie bei der Arbeit tragen	‡	‡	‡	‡	‡
10	die selbständige Einteilung und Gestal- tung Ihrer Arbeit	‡	‡	‡	‡	‡
11	die Zusammenarbeit mit den Kollegen / Kolleginnen	‡	‡	‡	‡	‡
12	das persönliche Klima zwischen den Kollegen / Kolleginnen	‡	‡	‡	‡	‡
13	die Zusammenarbeit mit dem Meister	‡	‡	‡	‡	‡
14	die Anerkennung, die Sie von Ihrem Meister erhalten	‡	‡	‡	‡	‡
15	das allgemeine Betriebsklima	‡	‡	‡	‡	‡
16	das Verhältnis von Lohn und eigener Leistung	‡	‡	‡	‡	‡
17	das Beschäftigungsrisiko/Sicherheit des Arbeitsplatzes	‡	‡	‡	‡	‡
18	die Arbeitsbelastungen	‡	‡	‡	‡	‡
19	die Möglichkeiten, sich bei der Arbeit gegenseitig zu helfen	‡	‡	‡	‡	‡
20	die Möglichkeiten, auf Dauer mit den Belastungen fertig zu werden	‡	‡	‡	‡	‡

07. Mit der Gruppenarbeit sind die Gruppensprecher / Teamkoordinatoren eingeführt worden.

Welche Erfahrungen haben Sie mit Ihren Gruppensprechern /Teamkoordinatoren insgesamt gemacht?

Die Gruppensprecher/ Teamkoordinatoren ...		Stimmt	stimmt mei- stens	teils teils	stimmt eher nicht	stimmt nicht
1	vertreten vor allem die Interessen der Gruppe / des Teams	†	†	†	†	†
2	vertreten vor allem die Interessen des Betriebes	†	†	†	†	†
3	denken, sie wären weisungsberechtigt	†	†	†	†	†
4	sehen nur ihre eigenen Vorteile	†	†	†	†	†
5	sind Kollegen / Kolleginnen wie alle anderen auch	†	†	†	†	†
6	setzen sich für die schwächeren Kollegen / Kolleginnen ein	†	†	†	†	†
7	lösen die Probleme vor Ort	†	†	†	†	†
8	schlichten bei Streitigkeiten unter Kollegen	†	†	†	†	†
9	sprechen sich mit der Gruppe / dem Team in allen wichtigen Fragen ab	†	†	†	†	†
10	werden vom Meister nicht ernst genommen	†	†	†	†	†
11	sind überlastet und müssten mehr Zeit für ihre koordinierenden Tätigkeiten haben	†	†	†	†	†
12	sollten für ihre Tätigkeit eine Sonderzulage erhalten	†	†	†	†	†
13	müßten besser geschult werden	†	†	†	†	†

08. Mit der Gruppenarbeit sind die Gruppengespräche / Teamgespräche eingeführt worden. Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?

		stimmt	stimmt meistens	teils teils	stimmt eher nicht	stimmt nicht
1	die Gruppe / das Team kann die Themen für die Gruppen-/Teamgespräche frei bestimmen	†	†	†	†	†
2	alle wichtigen Fragen werden im Gespräch erörtert	†	†	†	†	†
3	im Gruppen-/Teamgespräch kann man wirklich offen reden	†	†	†	†	†
4	die Gruppen-/Teamgespräche helfen mir bei der Bewältigung meiner Aufgaben und Probleme	†	†	†	†	†
5	in die Gruppen-/Teamgespräche wird zu sehr von außen reinregiert	†	†	†	†	†
6	die äußeren Bedingungen der Gruppen-/Teamgespräche sind zu ungünstig (Raum, Lärm ...)	†	†	†	†	†
7	der Betrieb stellt nicht genug Zeit für die Gruppen-/Teamgespräche zur Verfügung	†	†	†	†	†
8	die zeitliche Lage der Gruppen-/Teamgespräche ist zu ungünstig oder die zeitliche Organisation ist zu kompliziert	†	†	†	†	†
9	die Gruppen-/Teamgespräche finden zu unregelmäßig statt	†	†	†	†	†
10	die Gruppen-/Teamgespräche sind zu schlecht vorbereitet	†	†	†	†	†
11	die Themen werden nicht intensiv genug bearbeitet	†	†	†	†	†
12	die Themen interessieren mich nicht	†	†	†	†	†
13	erarbeitete Lösungen werden nicht oder zu spät umgesetzt	†	†	†	†	†
14	Bedarf für Gruppen-/Teamgespräche gibt es kaum noch	†	†	†	†	†
15	Probleme der Kollegen werden nicht hinreichend berücksichtigt	†	†	†	†	†
16	es beteiligen sich zu wenig Kollegen während des Gruppen-/Teamgespräches	†	†	†	†	†
17	die Gruppen-/Teamgespräche könnten auch wieder abgeschafft werden	†	†	†	†	†
18	seit dem ich in dieser Gruppe/diesem Team bin, habe ich noch an keinem Gruppen-/Teamgespräch teilgenommen	†				†

09. Bei der Arbeit treten immer mal wieder Probleme bei der Zusammenarbeit zwischen den Kollegen auf.

Wie sieht das bei Ihnen aus?

		spielt eine große Rolle	spielt eine Rolle	unentschieden	spielt eher keine Rolle	spielt keine Rolle
1	Konkurrenz unter den Kollegen / Kolleginnen - jeder / jede will der / die Beste oder der / die Schnellste sein	†	†	†	†	†
2	einige lassen sich von den Kollegen / Kolleginnen durchziehen	†	†	†	†	†
3	zu wenig gegenseitige Hilfe und Unterstützung	†	†	†	†	†
4	ungerechte Verteilung der Lohngruppen	†	†	†	†	†
5	Bildung von Grüppchen	†	†	†	†	†
6	Streitigkeiten unter Kollegen / Kolleginnen	†	†	†	†	†
7	Streitigkeiten zwischen Kollegen / Kolleginnen und Gruppe / Team einerseits und dem Meister andererseits	†	†	†	†	†
8	die Gruppe / das Team kann sich nicht richtig finden, weil sie durch Arbeitszeit-/Schichtregelungen, Verleihungen usw. ständig auseinandergerissen wird	†	†	†	†	†
9	die Gruppe / das Team kann sich nicht finden, weil zu häufig Produktionsumstellungen vorgenommen werden	†	†	†	†	†
10	sprachliche Probleme	†	†	†	†	†
11	für Leistungsgeminderte gibt es zu wenig geeignete Arbeitsplätze	†	†	†	†	†
12	es gibt zuviele Arbeitsplätze, über die nicht rotiert werden kann	†	†	†	†	†

10. Wie verhalten sich die Kollegen / Kolleginnen bei Meinungsverschiedenheiten bzw. Streitigkeiten?

		stimmt	stimmt meistens	teils teils	stimmt eher nicht	stimmt nicht
1	es findet meistens keine Aussprache statt	‡	‡	‡	‡	‡
2	Jeder / jede achtet auf die Durchsetzung seiner / ihrer eigenen Interessen	‡	‡	‡	‡	‡
3	es wird versucht, aufeinander zuzugehen	‡	‡	‡	‡	‡
4	der Gruppensprecher / Teamkoordinator muß oft schlichten	‡	‡	‡	‡	‡
5	der Meister muß oft schlichten	‡	‡	‡	‡	‡

11. Bei der Gruppenarbeit / Teamarbeit stellen sich auch neue Anforderungen an den Meister.

Wie klappt das bei Ihnen?

		stimmt	stimmt mei- stens	teils teils	stimmt eher nicht	stimmt nicht
1	Der Meister hat immer ein offenes Ohr für unsere Probleme	†	†	†	†	†
2	Der Meister spricht sich mit uns in wichtigen Fragen ab	†	†	†	†	†
3	Der Meister vertritt unsere Interessen gegenüber Schichtleitung/Abteilungsleitung	†	†	†	†	†
4	Der Meister gehört bei Gruppenarbeit / Teamarbeit auch mit zur Gruppe	†	†	†	†	†
5	Die Gruppe / das Team hat eine stärkere Stellung gegenüber dem Meister bekommen	†	†	†	†	†
6	Der Meister unterstützt die Gruppe / das Team bei Problemen zu wenig	†	†	†	†	†
7	Der Meister läßt die Gruppe / das Team selbständig ihre Probleme lösen und unterstützt sie bei Bedarf	†	†	†	†	†
8	Das Verhältnis der Mannschaft zum Meister ist seit Einführung von Gruppenarbeit / Teamarbeit besser geworden	†	†	†	†	†
9	Der Meister findet sich nur langsam in seine neue Rolle ein	†	†	†	†	†
10	Der Meister sollte mehr Entscheidungsbe- fugnisse haben	†	†	†	†	†
11	Der Meister redet zuviel in die Gruppe / das Team hinein	†	†	†	†	†

-
12. Alles in allem: Hat sich Ihre Arbeitssituation durch die Gruppenarbeit / Teamarbeit eher verbessert oder verschlechtert?

sehr verbessert	eher verbessert	teils teils	eher verschlechtert	sehr verschlechtert
‡	‡	‡	‡	‡

13. Was erwarten Sie: Wird sich Ihre Arbeitssituation durch die Gruppenarbeit / Teamarbeit auf lange Sicht eher verbessern oder verschlechtern?

sehr verbessern	eher verbessern	weiß nicht	eher verschlechtern	sehr verschlechtern
‡	‡	‡	‡	‡

14. Wären Sie auch in Zukunft bereit, in Gruppenarbeit / Teamarbeit zu arbeiten?

ja	eher ja	unentschieden	eher nein	nein
‡	‡	‡	‡	‡

15. Zum Schluß erbitten wir noch einige statistische Angaben zu Ihrer Person

1	Alter	<input type="checkbox"/> unter 20 Jahre <input type="checkbox"/> 20 - 29 Jahre <input type="checkbox"/> 30 - 39 Jahre <input type="checkbox"/> 40 - 49 Jahre <input type="checkbox"/> 50 - 59 Jahre <input type="checkbox"/> 60 und älter
2	Geschlecht	<input type="checkbox"/> weiblich <input type="checkbox"/> männlich
3	Seit wann sind Sie in diesem Betrieb beschäftigt?	<input type="checkbox"/> weniger als ein Jahr <input type="checkbox"/> 1 - 5 Jahre <input type="checkbox"/> 6 - 10 Jahre <input type="checkbox"/> 11 - 15 Jahre <input type="checkbox"/> 16 - 20 Jahre <input type="checkbox"/> über 20 Jahre
4	Seit wann sind Sie in diesem Bereich/in dieser Abteilung beschäftigt?	<input type="checkbox"/> weniger als ein Jahr <input type="checkbox"/> 1 - 5 Jahre <input type="checkbox"/> 6 - 10 Jahre <input type="checkbox"/> über 10 Jahre
5	Wann haben Sie das erste Mal in Gruppenarbeit / Teamarbeit gearbeitet?	<input type="checkbox"/> vor mehr als 2 Jahren <input type="checkbox"/> vor 1 - 2 Jahren <input type="checkbox"/> vor 11 bis 6 Monaten <input type="checkbox"/> vor weniger als 6 Monaten
6	Seit wann arbeiten Sie in Ihrer augenblicklichen Gruppe / Team?	<input type="checkbox"/> seit mehr als einem Jahr <input type="checkbox"/> seit 11 bis 6 Monaten <input type="checkbox"/> seit 5 - 3 Monaten <input type="checkbox"/> seit weniger als 3 Monaten

7	Welche Tätigkeit üben Sie überwiegend aus? Bitte kreuzen Sie jeweils an, ob Sie die Tätigkeit (etwa im Rahmen einer Rotationsregelung) oft, nur manchmal oder nie ausführen!		Oft	manchmal	nie
		Anlagenführer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Maschinenführer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Produktionswerker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Instandhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Einrichter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Maschinenbediener/ Einleger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Qualitätskontrolle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Nacharbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Logistik/Transport	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Haben Sie eine abgeschlossene Berufsausbildung?	<input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> ja, folgende:			
9	Waren Sie schon einmal Gruppensprecher / Teamkoordinator?	<input type="checkbox"/> ja, ich war schon einmal Gruppensprecher <input type="checkbox"/> ich war schon wiederholt Gruppensprecher <input type="checkbox"/> nein, aber ich könnte mir vorstellen, die Aufgabe einmal zu übernehmen <input type="checkbox"/> nein, ich möchte dieses Amt auch nicht übernehmen			

Wir danken Ihnen für die Beantwortung unserer Fragen!

Anhang 5: Literaturliste

- Altmann, N. (1994), Beteiligung in der japanischen Produktion?, in: Krahn, K., G. Peter, R. Skrotzki (Hrsg.), Immer auf den Punkt, Dortmund, S. 75-90
- Altmann, N., G. Bechtle, B. Lutz (1978), Betrieb - Technik - Arbeit, Frankfurt a.M./New York
- Altmann, N., P. Binkelman, K. Döll, H. Stück (1982), Grenzen neuer Arbeitformen, Frankfurt/New York
- Altmann, N., M. Deiß, V. Döhl, D. Sauer (1986), Ein "Neuer Rationalisierungstyp" - Neue Anforderungen an die Industriosozologie, in: Soziale Welt, Heft 2/3, S. 191-206
- Altmann, N., K. Düll (1987), Rationalisierung und neue Verhandlungsprobleme im Betrieb, in: WSI-Mitteilungen Nr. 5/1987, S. 261-269
- Altmann, N., D. Sauer (Hrsg.) (1989), Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie, Frankfurt/New York
- Antoni, C. H. (1992), Meister im Wandel. Zur veränderten Rolle des Meisters bei der Einführung von Gruppenarbeit, in: Angewandte Arbeitswissenschaft Nr. 134/1992, S. 32-56
- Antoni, C. H. (1994a), Gruppenarbeit - mehr als ein Konzept, Darstellung und Vergleich unterschiedlicher Formen der Gruppenarbeit, in: Antoni, C. H. (Hrsg.), Gruppenarbeit in Unternehmen, Weinheim, S. 19-48
- Antoni, C. H. (1994b), Betriebliche Führungsstruktur im Wandel, Zur Rolle und Funktion von Meistern und Gruppensprechern im Rahmen von Gruppenarbeit, in: Antoni, C. H. (Hrsg.), Gruppenarbeit in Unternehmen, Weinheim, S. 115-135
- Antoni, C. H. (1994c), Gruppenarbeit in Unternehmen, Weinheim
- Antoni, C. H. (1996a), Teilautonome Arbeitsgruppen - Eine Expertenbefragung zu Verbreitungsformen und Erfahrungen, in: Angewandte Arbeitswissenschaft Nr. 147/1996a, S. 31-53
- Antoni, C. H. (1996b), Teilautonome Arbeitsgruppen, Ein Königsweg zu mehr Produktivität und einer menschengerechten Arbeit?, Weinheim
- Antoni, C. H. (1997), Soziale und ökonomische Effekte der Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen - eine quasi-experimentelle Längsschnittstudie, in: Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie Nr. 41/1997, S. 131-142
- Antoni, C. H., E. Eyer, J. Kutscher (Hrsg.) (1996), Das flexible Unternehmen: Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme, Wiesbaden
- Antoni, C. H., E. Lehnert, W. Bungard (1994), Auswirkungen von Einzel- und Gruppenarbeit aus Sicht der beteiligten MitarbeiterInnen, in: Antoni, C. H., Gruppenarbeit in Unternehmen, Weinheim, S. 308-329
- Atteslander, P. (1993), Methoden der empirischen Sozialforschung (7. Aufl.), Berlin/New York
- Aumann, K., M. Riezler (1993), Gruppeninterne Prozesse als offenes Feld in der sozialwissenschaftlichen Industrieforschung, in: Howaldt, J., H. Minssen, Lean, leaner ...?, Dortmund, S. 241-254
- Baethge, M. (1991), Arbeit, Vergesellschaftung und Identität - Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit, in: Zapf, W. (hrsg. im Auftrag der Deutschen Gesellschaft für Soziologie), Die Modernisierung moderner Gesellschaften. Verhandlungen des 25. Deutschen Soziologentages, Frankfurt a.M./New York
- Baethge, M. (1994a), Arbeit und Identität, in: Beck, U., E. Beck-Gernsheim (Hrsg.), Riskante Freiheiten, Frankfurt a.M., S. 245-261
- Baethge, M., Arbeit 2000 (1994b), Wie Erwerbsarbeit Spaß macht - Arbeitsansprüche der Beschäftigten und Herausforderung für die Gewerkschaften, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 11/1994
- Baethge, M., B. Hantsche, W. Pelull, U. Voskamp (1988), Jugend: Arbeit und Identität, Opladen
- Bahn Müller, R. (1996), Konsens perdu? Gruppenarbeit zwischen Euphorie und Ernüchterung, in: Bahn Müller, R., R. Salm (Hrsg.), Intelligenter nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik, Hamburg, S. 9-30
- Bahn Müller, R., R. Salm (Hrsg.) (1996), Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik, Hamburg
- Bahro, A., K.-P. Rauch, H.-A. Graf v. Schwerin, T. Wehner (1995), Über den Umbruch betrieblicher Rollen bei der Einführung von Gruppenarbeit, Teil II: Qualitative Befunde von Meistern und Gruppensprechern, in: Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit, Nr. 9/1995
- Bardmann, T. M., K. Dollhausen, B. Kleinwellfonder (1992), Technik als Parasit sozialer Kommunikation, in: Soziale Welt 2/1992, S. 201-216
- Bargmann, H. (1984), Innovationshemmnis Industriemeister?, in: Zeitschrift für Soziologie 13/1984, S. 45-59
- Bartölke, K., F. Bünning, W. Fricke, G. Hobbensiefken u.a. (Hrsg.) (1986), Möglichkeiten der Gestaltung von Arbeit und Technik in Theorie und Praxis, Bonn
- Bechtle, G. (1994), Systemische Rationalisierung als neues Paradigma industriosozilogischer

- Forschung, in: Beckenbach/van Treeck (Hrsg.), Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Göttingen
- Beck, U. (Hrsg.) (1982), Soziologie und Praxis, Göttingen
- Becke, G. (1991), Konzeptionen des Personaleinsatzes im Kontext des innerbetrieblichen sozialen Handlungsfeldes, in: Minssen, H., Rationalisierung in der betrieblichen Arena - Akteure zwischen inneren und äußeren Anforderungen, Berlin, S. 33-47
- Beckenbach, van Treeck (1994), Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Göttingen
- Beckenrath, P. G. von, P. Sauermann, G. Wiswede (1981), Handwörterbuch der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie, Stuttgart
- Beermann, M., R. Rischke (1996), "Wer ein Feuer entfacht, muß selbst wie eine Fackel leuchten", in: Behrendt, E., G. Giest (Hrsg.), Gruppenarbeit in der Industrie, Göttingen, S. 27-41
- Behr, M. von (1995), Gruppenarbeit im amerikanischen Maschinenbau - Die tayloristische Variante eines post-tayloristischen Modells?, in: WSI-Mitteilungen 4/1995, S. 277-283
- Behrendt, E. (Hrsg.) (1996), Gruppenarbeit in der Industrie, Göttingen
- Behrens, M., Th. Hardwig, J. Kädtler (1996), Die neue Rolle und Funktion der Meister in Großbetrieben, in: Henning, K. (Hrsg.), Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten, Aachen, S. 1-40
- Berggren, Ch. (1991), Von Ford zu Volvo - Automobilherstellung in Schweden, Berlin u.a.
- Bergstermann, J., R. Brandherm-Böhmker (1990), Systemische Rationalisierung als sozialer Prozeß, Bonn
- Berndt, W., F. Stein (1995), Die Einführung von Teilautonomen Arbeitsgruppen in einer pharmazeutischen Verpackung, in: Organisationsentwicklung 1/1995, S. 4-19
- Bernoux, Ph. (1996), Das Unternehmen - ein neues soziologisches Forschungsobjekt in Frankreich?, in: Wissenschaftszentrum Berlin, discussion paper FS I 96-105, Berlin
- Binkelmann, P., H.-J. Braczyk, R. Seltz (1993), Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland, Stand und Perspektiven, Frankfurt a.M./New York
- Böhle, F., M. Moldaschl, H. Rose (1994), Ursachen neuartiger Gefährdungen und Belastungen im Arbeitsprozeß sowie Perspektiven für ihre Vermeidung, in: Sonderforschungsbereich 333 der Universität München, Entwicklungsperspektiven von Arbeit, München
- Bösenberg, D., H. Metzen (1993), Lean Management, Vorsprung durch schlanke Konzepte, Landsberg/Lech
- Bohnsack, R. (1993), Rekonstruktive Sozialforschung, Opladen
- Bolte, K. M., E. Treutner (Hrsg.) (1983), Subjektorientierte Arbeits- und Berufssoziologie, Frankfurt a.M./New York
- Bosetzky, H. (1988), Mikropolitik, Machiavellismus und Machtkumulation, in: Küpper, W., G. Ortman (Hrsg.), Mikropolitik - Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen, S. 27-37
- Braczyk, H.-J. (1992), Die Qual der Wahl - Optionen der Gestaltung von Arbeit und Technik als Organisationsproblem, Berlin
- Braczyk, H.-J., G. Schmidt (1982), Industriesoziologie in Anwendung. Notizen zu Forschungsproblemen angesichts zunehmender Bedeutung sozialwissenschaftlicher Begleitforschung, in: Beck, U. (Hrsg.), Soziologie und Praxis, Göttingen, S. 443-473
- Braverman, H. (1980), Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß, Frankfurt/New York
- Breisig, Th. (1990a), Betriebliche Sozialtechniken - Handbuch für Betriebsrat und Personalwesen, Frankfurt a.M.
- Breisig, Th. (1990b), Arbeitsgruppen, teilautonome, in: Breisig, Th., Betriebliche Sozialtechniken - Handbuch für Betriebsrat und Personalwesen, Frankfurt a.M., S. 55-90
- Breisig, Th. (1990c), It's Team Time - Kleingruppenkonzepte in Unternehmen, Köln
- Brödner, P. (1986), Fabrik 2000 - Alternative Entwicklungspfade in der Fabrik der Zukunft, Berlin
- Bruggemann, A., P. Groskurth, E. Ulich (1975), Arbeitszufriedenheit, in: Schriften zur Arbeitspsychologie 17, Bern
- Brumlop, E. (1986), Arbeitsbewertung bei flexiblem Personaleinsatz. Das Beispiel Volkswagen AG, Frankfurt a.M./New York
- Büssing, A. (1990), Die Interaktion der Ebenen als Problem komplexer Organisationen, in: Fisch, R., M. Boos (Hrsg.): Vom Umgang mit Komplexität in Organisationen. Konzepte - Fallbeispiele - Strategien, Konstanz, S. 63-94
- Bullinger, H.-J. (1992), Personalmanagement - Der Mensch in der schlanken Fabrik, München
- Bullinger, H.-J., B. Ulbricht, S. Vollmer (1997), Wie führe ich Teamarbeit erfolgreich ein? Studie des Fraunhofer Instituts für Arbeitswissenschaft und Organisation, Stuttgart
- Bungert, W., I. Jöns (1997), Gruppenarbeit in Deutschland - Eine Zwischenbilanz, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie Nr. 41/1997, S. 104-119
- Burisch, W. (1971), Industrie- und Betriebssoziologie, Berlin
- Claessens, D. (1983), Die Gruppe unter innerem und äußerem Organisationsdruck, in: Neidhardt, F. (Hrsg.), Gruppensoziologie, KZfSS, Sonderheft 25/1983, S. 484-496
- Crozier, M., E. Friedberg (1993), Macht und Organisation - Die Zwänge kollektiven Handelns, Königstein/Ts., 1. Auflage 1979
- Dankbaar, B., U. Jürgens, Th. Malsch (Hrsg.) (1988), Die Zukunft der Arbeit in der Automobilindustrie, Berlin
- Deiß, M. (1994), Arbeit in der Automobilzulieferindustrie, in: WSI Mitteilungen 7/1994, S. 425-438
- Deiß, M., V. Döhl (Hrsg.) (1992), Vernetzte Produktion. Automobilzulieferer zwischen Kontrolle und

-
- Autonomie, München
- Deutschmann, Ch. (1987), Der "Betriebsclan", in: Soziale Welt, Heft 2/1987, S. 133-147
- Deutschmann, Ch. (1989), Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller "Imperialismus" des Managements, in: Soziale Welt 3/1989, S. 347-396
- Dörr, G. (1985), Schranken betrieblicher Transparenz, Schranken betrieblicher Rigidität - Eine Problemskizze zum Umbau der Arbeitsformen im Maschinenbau, in: Naschold, F. (Hrsg.), Arbeit und Politik, Frankfurt a.M./New York, S. 125-149
- Dörre, K., J. Neubert, H. Wolf (1993), "New Deal" im Betrieb? Unternehmerische Beteiligungskonzepte und ihre Wirkung auf die Austauschbeziehungen zwischen Management, Belegschaft und Interessenvertretungen, in: SOFI Mitteilungen 1/1993, S. 15-36
- Dohse, K., U. Jürgens, T. Malsch (1985), Fertigungsnahe Selbstregulierung oder zentrale Kontrolle - Konzernstrategien im Restrukturierungsprozeß der Automobilindustrie., in: Naschold, F. (Hrsg.), Arbeit und Politik. Gesellschaftliche Regulierung der Arbeit und der sozialen Sicherung, Frankfurt, S. 49-89
- Doleschal, K. (1990), Just-in-time Konzepte und Betriebspolitik, in: Hans- Böckler- Stiftung (Graue Reihe), Düsseldorf
- Doppler, K. (1992), Kommunikation als Schlüsselfaktor der Unternehmensentwicklung, in: Organisationsentwicklung 3/1992, S. 40-56
- Doppler, K., Ch. Lauterburg (1995), Change-Management: Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt a.M., New York
- Dreher, C. (1995), Neue Produktionskonzepte in der deutschen Industrie, Berlin
- Drexel, I. (1982), Belegschaftsstrukturen zwischen Veränderungsdruck und Beharrung, München
- Drexel, I., A. Müller-Bauer, G. Macher, B. Giessmann (1994), Die Entstehung neuer Qualifikationstypen, neue Konkurrenzen und politische Folgen, in: Sonderforschungsbereich 333 der Universität München, Entwicklungsperspektiven von Arbeit, München
- Editorial (1994), Gruppenarbeit - damals und heute. HdA, lean production und was dann?, in: Arbeit 2/1994, S. 97-102
- Eidenmüller, B. (1992), Die japanischen Produktionserfolge - Appell und Herausforderung an das Produktionsmanagement, in: Angewandte Arbeitswissenschaft Nr. 132/1992, S. 1-16
- Eisenau, D. von, W. Jäger (1982), Forschungsmethode und Arbeitnehmerinteresse. Probleme, Erfahrungen und Perspektiven einer "humanisierungsorientierten" Sozialforschung, in: Beck, U. (Hrsg.), Soziologie und Praxis, Göttingen, S. 417-441
- Endres, E., T. Werner (1993), Vom plötzlichen Boom der Gruppenarbeit in deutschen Automobilfabriken, in: Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit, Hamburg
- Erikson, E. H. (1973), Identität und Lebenszyklus, Frankfurt a.M.
- Ernst, F. (1994), Einführung von Gruppenarbeit in der Automobilindustrie aus systemischer Sicht, in: Organisationsentwicklung 2/1994, S. 58-71
- Esser, U. (1992), Gruppenarbeit, Opladen
- Eyer, E. (1994), Entlohnung in teilautonomen Arbeitsgruppen, in: Antoni, C. H. (Hrsg.), Gruppenarbeit in Unternehmen, Weinheim, S. 101-114
- Faust, M., P. Jauch, K. Brünnecke, Ch. Deutschmann (1993), Dezentralisierung von Unternehmen, Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik, Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V., Tübingen
- Faust, M., P. Jauch, Ch. Deutschmann (1994), Mittlere und untere Vorgesetzte in der Industrie: Opfer der "schlanken Produktion"?, in: Industrielle Beziehungen 2/1994, S. 107-131
- Ferber, Ch. von (1992), Subjektive und objektive Arbeitssituation - wo stehen wir in der phänomenologischen Analyse heute?, in: Peter, G. (Hrsg.), Arbeitsforschung? Methodologische und theoretische Reflexion und Konstruktion, Dortmund
- Fischer, J. (1993), Der Meister. Ein Arbeitstyp zwischen Erosion und Stabilisierung, Dortmund
- Flecker, J., G. Schienstock (1994), Globalisierung, Konzernstrukturen und Konvergenz der Arbeitsorganisation, in: Beckenbach, van Treeck (Hrsg.), Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Göttingen, S. 623-642
- Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung (1981), Qualifikation und Beteiligung, Das "Peiner Modell", Frankfurt a.M./New York
- Forster, J. (1978), Team und Teamarbeit in der Unternehmung, Bern
- Frackmann, M., K. Lemkuhl (1993), Weiterbildung für Lean Production, in: WSI-Mitteilungen 1/1993, S. 61-69
- Frei, F. (1993), Beteiligung und Selbstregulation von Ungelernten im CIM-Umfeld, in: WSI-Mitteilungen 1/1993, S. 69-79
- Freimuth, J., C. Elfers (1992), Warum sollte man zusammenarbeiten? - Zur Logik und Ethik von Kooperation, in: Organisationsentwicklung 2/1992, S. 34-43
- Frerichs, J. (1991), Betrieb als sozialer Prozeß - Elemente eines analytischen Konzepts, in: Minssen, H., Rationalisierung in der betrieblichen Arena - Akteure zwischen inneren und äußeren Anforderungen, Berlin, S. 15-31
- Freriks, R., P. Hauptmanns, J. Schmid (1993), Die Funktion von Managementstrategien und -entscheidungen bei der Modernisierung des betrieblichen Produktionsapparats, in: Zeitschrift für Soziologie, S. 399-415
- Freud, A. (1984), Das Ich und die Abwehrmechanismen, Frankfurt a.M., 1. Auflage 1936)
- Fricke, W. (1978), Arbeitsorganisation und Qualifikation, Ein industriesoziologischer Beitrag zur

-
- Humanisierung der Arbeit, Bonn
- Friedberg, E. (1988), Zur Politologie von Organisationen, in: Küpper, W., G. Ortmann (Hrsg.), Mikropolitik - Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen, S. 39-52
- Friedmann, G. (1959), Grenzen der Arbeitsteilung, Frankfurt
- Friedrichs, J. (1980), Methoden der empirischen Sozialforschung, Opladen
- Frieling, E., M. Freiboth (1997), Klassifikation von Gruppenarbeit und Auswirkungen auf subjektive und objektive Merkmale der Arbeitstätigkeit, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Jg. 41, Heft 3, S. 120-130
- Fröhlich, D. (1983), Machtprobleme in Teilautonomen Arbeitsgruppen, in: Neidhardt, F. (Hrsg.), Gruppensoziologie, KZfSS, Sonderheft 25/1983
- Gerst, D. (1998), Selbstorganisierte Gruppenarbeit, Gestaltungschancen und Umsetzungsprobleme, Göttingen
- Gerst, D., Th. Hardwig, M. Kuhlmann, M. Schumann (1994), Gruppenarbeit in der betrieblichen Erprobung - Ein "Modell" kristallisiert sich heraus, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 142, S. 5-30
- Gerst, D., Th. Hardwig, M. Kuhlmann, M. Schumann (1995), Gruppenarbeit in den 90ern: Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante, in: SOFI-Mitteilungen, Nr. 22
- Giddens, A. (1988), Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung, Frankfurt/New York 1988
- Goffman, E. (1975), Stigma, Über Techniken der Bewältigung beschädigter Identität, Frankfurt a.M.
- Goldthorpe, J. H., D. Lockwood, F. Bechhofer, J. Platt (1970), Der "wohlhabende" Arbeiter in England, München
- Grossner, B. (1997), Analyseinstrumentarium zur Problemidentifikation bei Gruppenarbeit, in: Angewandte Arbeitswissenschaft Nr. 151/1997, S. 25-42
- Grossner B., A. Reif (1997), Fertigungs- und Arbeitsorganisation bei Gruppenarbeit, in: Angewandte Arbeitswissenschaft Nr. 154/1997, S. 36-57
- Gukenbiehl, H. L. (1994a), Bezugsgruppen, in: Schäfers, B. (Hrsg.), Einführung in die Gruppensoziologie, Heidelberg/Wiesbaden, S. 113-134, 1. Auflage 1980
- Gukenbiehl, H. L. (1994b), Differenzierende Gruppentheorien, in: Schäfers, B. (Hrsg.), Einführung in die Gruppensoziologie, Heidelberg/Wiesbaden, S. 80-96, 1. Auflage 1980
- Habermas, J. (1976), Können komplexe Gesellschaften eine vernünftige Identität ausbilden?, in: Habermas, J., Zur Rekonstruktion des historischen Materialismus, Frankfurt a.M., S. 92-126
- Hacker, W. (1986), Arbeitspsychologie, Schriften zur Arbeitspsychologie, Bd. 41, Bern
- Hacker, W. (1994), Arbeitsanalyse zur prospektiven Gestaltung von Gruppenarbeit, in: Antoni, C. H., Gruppenarbeit in Unternehmen, Weinheim, S. 49-80
- Hacker, W. (1996), Arbeitsanalyse zur prospektiven Gestaltung von Gruppenarbeit, in: WSI-Mitteilungen 2/1996, S. 96-104
- Hacker, W., A. Iwanowa, P. Richter (1983), Tätigkeitsbewertungssystem für Montage-, Bedien- und Überwachungstätigkeiten (Langform), Psychodiagnostisches Zentrum an der Humboldt-Universität, Berlin
- Hackman, J.R., G.R. Oldham (1975), Development of the Job Diagnostic Survey, in: Journal of Applied Psychology, 60, S. 159-170
- Hans-Böckler-Stiftung und IGM (Hrsg.) (1992), Lean Production. Kern einer neuen Unternehmenskultur und innovativen und sozialen Arbeitsorganisation?, Baden-Baden
- Hardwig, Th., J. Kädtler (1996), Die Gestaltung der Meisterposition in einem Fall aus der Mechanischen Fertigung, in: Henning, K. (Hrsg.), Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten, Aachen, S. 275-288
- Hartz, P. (1994), Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht. Die Volkswagenlösung, Frankfurt a.M./New York
- Heidenreich, M. (1994), Gruppenarbeit zwischen Toyotismus und Humanisierung, in: Soziale Welt 1/1994, S. 60-82
- Heidenreich, M., G. Schmidt (Hrsg.) (1991), International vergleichende Organisationsforschung, Opladen
- Helfert, M. (1992), Betriebsverfassung, neue Rationalisierungsform, lean production, in: WSI Mitteilungen 8/1992, S. 505-521
- Henning, K. (Hrsg.) (1996), Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten. Entwurf des Abschlußberichts aus dem Forschungsvorhaben "Untersuchung zur Rolle des mittleren/unteren Managements (Industriemeister/Fachexperte) in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten", veröffentlicht unter Fuchs-Fronhofen, P., K. Henning (Hrsg.), Die Zukunft des Meisters ..., München und Mering 1997, Aachen
- Hildebrandt, E., R. Seltz (Hrsg.) (1987), Managementstrategien und Kontrolle - Eine Einführung in die Labour Process Debate, Berlin
- Hildebrandt, E., R. Seltz (1989), Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle?, Berlin
- Hirsch-Kreinsen, H. (1995), Neue Rationalisierungskonzepte: Grenzen und Chancen für die Betriebsratspolitik, in: Arbeit 4/1995, S. 371-387
- Hoff, E.-H. (1985), Berufliche Sozialisation. Zur Verbindung soziologischer und psychologischer
-

- Forschung, in: Hoff, E.-H., L. Lappe, W. Lempert (Hrsg.), Arbeitsbiographie und Persönlichkeitsentwicklung, Bern, S. 15-40
- Hoff, E.-H., L. Lappe, W. Lempert (Hrsg.) (1985), Arbeitsbiographie und Persönlichkeitsentwicklung, Bern
- Hoffmann, R.-W. (1981), Arbeitskampf im Arbeitsalltag. Formen, Perspektiven und gewerkschaftliche Probleme des verdeckten industriellen Konflikts, Frankfurt a.M.
- Hoffmann-Riem, Ch. (1980), Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie, in: KZfSS, S. 339-372
- Honneth, A. (1989), Kritische Theorie - Vom Zentrum zur Peripherie einer Denktradition, in: KZfSS 1/1989, S. 1-32
- Hopf, C., E. Weingarten (Hrsg.) (1984), Qualitative Sozialforschung, 2. Aufl., Stuttgart
- Howaldt, J. (1993), Vom Objekt zum Subjekt der Rationalisierung? - Der kontinuierliche Verbesserungsprozeß als beteiligungsorientierter Rationalisierungsansatz, in: Howaldt, J., H. Minssen (Hrsg.), Lean, leaner ...? Die Veränderung des Arbeitsmanagement zwischen Humanisierung und Rationalisierung, Dortmund
- Howaldt, J. (1996), Industriosozologie und Organisationsberatung. Einführung von Gruppenarbeit in der Automobil- und Chemieindustrie: Zwei Beispiele, Frankfurt/New York
- Howaldt, J., H. Minssen (Hrsg.) (1993), Lean, leaner ...? Die Veränderung des Arbeitsmanagement zwischen Humanisierung und Rationalisierung, Dortmund
- Howaldt, J., R. Kopp (1992), Lean production - mean production? Lean production und Arbeitsbedingungen in der Automobilindustrie, in: Arbeit 3/1992, S. 233-245
- Hurtz, A. (1994), Qualifizierung für Gruppenarbeit. Theoretische Konzepte und ihre Umsetzung in der betrieblichen Praxis, in: Antoni, C. H. (Hrsg.), Gruppenarbeit in Unternehmen, Weinheim, S. 81-99
- IAT, IGM, IAO, HBS (Hrsg.) (1992), Lean Production. Schlanke Produktion. Neues Produktionskonzept humanerer Arbeit?, Düsseldorf
- Institut für angewandte Arbeitswissenschaften (IfaA) (1992), Lean Production, Köln
- Jaudas, J., I. Drexel (1996), Betriebliche Personalpolitiken im Bereich des unteren und mittleren Managements vor dem Hintergrund veränderter Arbeitsmarktbedingungen, in: Henning, K. (Hrsg.), Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten, Aachen, S. 301-346
- Jensen, E. (1994), Reengineering - ein für die Nutzung des Mitarbeiterpotentials bedeutendes Konzept, in: Organisationsentwicklung 2/1994, S. 48-57
- Jürgens, U. (1991), Industrielle Restrukturierung und Wandel des betrieblichen Arbeitseinsatzes: Methodisches Design und ausgewählte Ergebnisse eines internationalen zwischenbetrieblichen Vergleichs westlicher Automobilkonzerne, in: Heidenreich, M., G. Schmidt (Hrsg.), International vergleichende Organisationsforschung, Opladen
- Jürgens, U. (1992a), Lean production in Japan: Mythos und Realität, in: IAT/IGM/IAO/HBS (Hrsg.), Lean-production. Schlanke Produktion. Neues Produktionskonzept humanerer Arbeit, Düsseldorf
- Jürgens, U. (1992b), Die Entwicklung der Arbeit und der Arbeitsbeziehungen in der Automobilindustrie - Japan, USA und die Bundesrepublik Deutschland im Vergleich, in: Kißler, L. (Hrsg.), Management und Partizipation in der Automobilindustrie, Frankfurt/New York, S. 257-280
- Jürgens, U., F. Naschold (1984), Arbeitspolitik, Opladen
- Jürgens, U., K. Dohse, T. Malsch (1985a), Japan als Orientierungspunkt für den Wandel der industriellen Beziehungen in der US-amerikanischen und der europäischen Automobilindustrie, in: Park, S. J. (Hrsg.), Japanisches Management in der Praxis. Flexibilität oder Kontrolle im Prozess der Internationalisierung und Mikroelektronisierung, Berlin, S. 127-148
- Jürgens, U., K. Dohse, T. Malsch (1985b), Der Transfer japanischer Management-Konzepte in der internationalen Automobilindustrie, in: Park, S. J., U. Jürgens, H. P. Merz (Hrsg.), Transfer des japanischen Managementsystems, Berlin, S. 109-132
- Jürgens, U., Th. Malsch, K. Dohse (1989), Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich, Berlin
- Kaune, A. (1996), Gruppenarbeit in der Automobilproduktion - Standortbestimmung, Gestaltungsmöglichkeiten und Weiterentwicklungsansätze, in: Angewandte Arbeitswissenschaft Nr. 150/1996, S. 1-15
- Kern, B. (1994), Arbeitsgruppen im Industriebetrieb, in: Schäfers, B. (Hrsg.), Einführung in die Gruppensoziologie, Heidelberg/Wiesbaden, S. 194-226, 1. Auflage 1980
- Kern, H., M. Schumann (1972), Der soziale Prozeß bei technischen Umstellungen, Frankfurt a.M.
- Kern, H., M. Schumann (1984), Das Ende der Arbeitsteilung?, Rationalisierung in der industriellen Produktion, München
- Kern, H., M. Schumann (1985), Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein, Frankfurt a.M., 1. Auflage 1977
- Kern, H., Ch. F. Sabel (1994), Verbläsende Tugenden, Zur Krise des deutschen Produktionsmodells, in: Beckenbach, van Treeck (Hrsg.), Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Göttingen
- Kißler, L. (Hrsg.) (1992), Management und Partizipation in der Automobilindustrie. Zum Wandel der Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Frankreich, Frankfurt a.M.

-
- Kleinschmidt, M., U. Pekruhl (1994), Kooperation, Partizipation und Autonomie: Gruppenarbeit in deutschen Betrieben, in: Arbeit 2/1994, S. 150-172
- Kluth, H. (1971), Soziologie der Großbetriebe, Stuttgart
- Knapp, G.-A. (1981), Industriearbeit und Instrumentalismus, Bonn
- König, R. (1973), Die Beobachtung, in: R. König, Handbuch der empirischen Sozialforschung Bd.2, Stuttgart, S. 1-38
- Kohn, M. (1985), Arbeit und Persönlichkeit: Ungelöste Probleme der Forschung, in: Hoff, E.-H., L. Lappe, W. Lempert (Hrsg.), Arbeitsbiographie und Persönlichkeitsentwicklung, Bern, S. 41-73
- Kopp, R. (1993), Lean control - Die Kontrollform der schlanken Produktion, in: Howaldt, J., H. Minssen, Lean, leaner ...?, Dortmund, S. 223-240
- Kotthoff, H. (1995), Betriebsräte und betriebliche Reorganisation, in: Arbeit 4/1995, S. 425-447
- Kotthoff, H., J. Reindl (1990), Die soziale Welt kleiner Betriebe - Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb, Göttingen
- Krahn, K., G. Peter, R. Skrotzki (Hrsg.) (1994), Immer auf den Punkt - Beiträge zur Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung, Arbeitspolitik, Dortmund
- Krappmann, L. (1973), Soziologische Dimensionen der Identität, 3. Aufl., Stuttgart
- Küpper, W., G. Ortmann (Hrsg.) (1988), Mikropolitik - Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen
- Kuhlmann, M. (1996), Erfahrungen mit neuen Arbeitsformen in der Automobilindustrie: Bedingungen strukturinnovativer Gruppenarbeit, in: Bahnmüller, R., R. Salm (Hrsg.): Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik, Hamburg
- Lacher, M. (1992), Qualifizierung in der Gruppenarbeit - Qualifizierung durch die Gruppenarbeit, in: Howaldt, J., H. Minssen (Hrsg.), Lean, leaner ...?, Dortmund
- Lacher, M. (1994), Neue Arbeitsorganisation und alte Meister - Zum Wandel der Personalführung bei der Einführung von Gruppenarbeit, in: Sozialverträgliche Technikgestaltung, Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein- Westfalen (Hrsg.), Lernen im Arbeitsprozeß durch neue Qualifizierungs- und Beteiligungsstrategien, Opladen, S. 50-59
- Lamnek, S. (1983), Qualitative Sozialforschung, Bd.1+2, Weinheim
- Lang, K., K. Ohl (1993), Lean production, Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten, Köln
- Lantz, A. (1995), Gruppenarbeit in der schwedischen Industrie, in: Arbeit 2/1995, S. 142-169
- Lecher, W. (1995), Betriebliche Interessenvertretung und direkte Partizipation, in: WSI Mitteilungen 5/1995, S. 323-333
- Lehner, F., J. Schmid (Hrsg.) (1992), Technik, Arbeit, Betrieb, Gesellschaft, Opladen
- Leithäuser, Th., W. R. Heinz (Hrsg.) (1976), Produktion, Arbeit, Sozialisation, Frankfurt a.M.
- Leithäuser, Th., B. Volmerg (1988), Psychoanalyse in der Sozialforschung, Opladen
- Lemke, S., P. Knauth (1997), Arbeitspsychologische und betriebswirtschaftliche Effekte der Einführung teilautonomer Gruppenarbeit in einem Automobilwerk, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Nr. 41/1997, S. 191-197
- Lichte, R. (1978), Betriebsalltag von Industriearbeitern, Frankfurt/New York
- Littek, W., U. Heisig (1986), Rationalisierung von Arbeit als Aushandlungsprozeß. Beteiligung bei Rationalisierungsverläufen im Angestelltenbereich, in: Soziale Welt 2+3/1986, S. 237 ff.
- Lockwood, D. (1979), Soziale Integration und Systemintegration, in: Zapf, W. (Hrsg.), Theorien des sozialen Wandels, Königstein, S. 124-137, 1. Auflage 1971
- Lorenzer, A. (1977), Sprachspiel und Interaktionsformen, Frankfurt a.M.
- Luhmann, N. (1975), Macht, Stuttgart
- Luhmann, N. (1985), Soziale Systeme - Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt a.M.
- Luhmann, N. (1988), Organisation, in: Küpper, W., G. Ortmann (Hrsg.), Mikropolitik - Rationalität, Macht, und Spiele in Organisationen, Opladen, S. 165-185
- Lutz, B. (1987), Das Ende des Technikdeterminismus und die Folgen - soziologische Technikforschung vor neuen Aufgaben und Problemen, in: Lutz, B. (Hrsg.), Technik und sozialer Wandel - Verhandlungen des 23. Deutschen Soziologentages in Hamburg 1986, Frankfurt a.M./New York, S. 34-52
- Lutz, B. (1990), Die Rückkehr des Facharbeiters, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Jg. 41, Heft 7/1990, S. 427-437
- Mätzke, M. (1996), Strukturwandel in der Automobilindustrie und seine Arbeitsfolgen bei Zulieferern: Anmerkung zu problematischen Verallgemeinerungen, in: SOFI-Mitteilungen Nr. 23,, Göttingen, S. 67-79
- Maier, W. (1991), Kontrolle und Subjektivität in Unternehmen, Opladen
- Malsch, T. (1987), 'Neue Produktionskonzepte zwischen Rationalität und Rationalisierung. Mit Kern/Schumann auf Paradigmensuche, in: Malsch, T., R. Seltz (Hrsg.), Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand. Beiträge zur Entwicklung der Industriearbeit, Berlin, S. 53-81
- Malsch, T., R. Seltz (Hrsg.) (1987), Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand. Beiträge zur Entwicklung der Industriearbeit, Berlin
- Manske, F. (1991), Kontrolle, Rationalisierung und Arbeit - Kontinuität durch Wandel: Die Ersetzbarkeit des Taylorismus durch moderne Kontrolltechniken, Berlin
- Manz, Th. (1990), Innovationsprozesse in Klein- und Mittelbetrieben - Soziale Prozesse bei der Einführung neuer Technologien, Opladen
-

-
- Martens, W. (1989), Entwurf einer Kommunikationstheorie der Unternehmung - Akzeptanz, Geld und Macht in Wirtschaftsorganisationen, Frankfurt a.M./New York
- Mayntz, R. (1958), Die soziale Organisation des Industriebetriebes, Stuttgart
- Meissner, W. (1989), Innovation und Organisation, Göttingen
- Merton, R. K., P. L. Kendall (1984), Das fokussierte Interview, in: Hopf, Ch., E. Weingarten (Hrsg.), Qualitative Sozialforschung, 2. Aufl., Stuttgart, S. 171-204
- Meulemann, H. (1993), Befragung und Interview, in: Soziale Welt 1/1993, S. 98-119
- Mickler, O. (1981), Facharbeit im Wandel, Frankfurt/New York
- Mickler, O., N. Engelhardt, R. Lungwitz, B. Walker (1995), Die neuen Automobilfabriken in Ostdeutschland als Modell für die Reorganisation der westdeutschen Automobilindustrie - Bedingungen ihrer Leistungsfähigkeit und Probleme der Übertragbarkeit, in: Arbeitsgemeinschaft Sozialwissenschaftliche Technikforschung Niedersachsen, Zwischenergebnisse und neue Projekte, Nörten-Hardenberg, S. 13-32
- Mickler, O., N. Engelhard, R. Lungwitz, B. Walker (1996), Nach der Trabi-Ära: Arbeiten in schlanken Fabriken, Berlin
- Mickler, O., M. Hintz (1993), Bericht der sozialwissenschaftlichen Begleituntersuchung des Pilotprojektes Gruppenarbeit im Cost-Center Lackiererei Hannover der Volkswagen AG, Hannover
- Mickler, O., B. Walker (1992), Modernisierung der ostdeutschen Automobilindustrie - Chancen und Risiken für die Beschäftigten, in: SOFI-Mitteilungen Nr. 19/1992, S. 50-60
- Minssen, H. (1990), Konsens und Kontrolle. Anmerkungen zu einem vernachlässigten Thema der Industriesoziologie, in: Soziale Welt, Heft 3/1990, S. 365-382
- Minssen, H. (1991a), Soziale Muster von Rationalisierung, in: Minssen, H., Rationalisierung in der betrieblichen Arena - Akteure zwischen inneren und äußeren Anforderungen, Berlin, S. 49-61
- Minssen, H. (Hrsg.) (1991b), Rationalisierung in der betrieblichen Arena - Akteure zwischen inneren und äußeren Anforderungen, Berlin
- Minssen, H. (1992), Die Rationalität von Rationalisierung - Betrieblicher Wandel und die Industriesoziologie, Stuttgart
- Minssen, H. (1993), Lean production - Herausforderung für die Industriesoziologie, in: Arbeit 1/1993, S. 36-52
- Minssen, H. (1994), Risiken von Gruppenarbeit in der Fertigung, in: Angewandte Arbeitswissenschaft Nr. 142/1994, S. 31-53
- Minssen, H., J. Howaldt, R. Kopp (1991), Gruppenarbeit in der Automobilindustrie, in: WSI Mitteilungen 7/1991, S. 434-441
- Moldaschl, M. (1994), "Die werden zur Hyäne" - Erfahrungen und Belastungen in neuen Arbeitsformen, in: Moldaschl, M., R. Schulz-Wild (Hrsg.), Arbeitsorientierte Rationalisierung, Frankfurt a.M./New York, S. 105 ff.
- Moldaschl, M. (1995), Ursachen und Folgen der Einführung von Gruppenarbeit [i.E.], in: Luczak, H., W. Volpert (Hrsg.), Handbuch der Arbeitswissenschaft, Stuttgart
- Moldaschl, M., R. Schultz-Wild (Hrsg.) (1994), Arbeitsorientierte Rationalisierung, Frankfurt/New York
- Moldaschl, M., W. G. Weber (1998), The "Three Waves" of Industrial Group Work: Historical Reflections on Current Research on Group Work, in: Human Relations, Vol. 51, No. 3, 1998, S. 347-388
- Moll, R. (1994), Gruppenarbeit und Projektmanagement - Neue Herausforderung für betriebliche Interessenvertretung, in: WSI-Mitteilungen 8/1994, S. 523-527
- Morgenroth, Ch. (1990), Sprachloser Widerstand, Frankfurt a.M.
- Mühlfeld, C., P. Windolf, N. Lampert, H. Krüger (1981), Auswertungsprobleme offener Interviews, in: Soziale Welt 3/1981, S. 325-352
- Mueller, F. H. (1952), Soziale Theorie des Betriebes, Berlin
- Muster, M. (1990), Team oder Gruppe? - Zum Stand der Sprachverwirrung über die "Gruppenarbeit", in: Muster, M., U. Richter (Hrsg.), Mit Vollgas in den Stau, Hamburg
- Muster, M., U. Richter (Hrsg.) (1990), Mit Vollgas in den Stau. Automobilproduktion, Unternehmensstrategien und die Perspektiven eines ökologischen Verkehrssystems, Hamburg
- Nagel, C. (1995), Zur Kultur der Organisation, Frankfurt
- Naschold, F. (Hrsg.) (1985), Arbeit und Politik, Frankfurt a.M./New York
- Neidhardt, F. (1983a), Gruppierungsprobleme sozialwissenschaftlicher Forschungsteams, in: Neidhardt, F. (Hrsg.), Gruppensoziologie, KZfSS, Sonderheft 25/1983, S. 552-573
- Neidhardt, F. (1983b), Themen und Thesen zur Gruppensoziologie, in: Neidhardt, F. (Hrsg.), Gruppensoziologie, KZfSS, Sonderheft 25/1983
- Neidhardt, F. (1994), Das "innere System" sozialer Gruppen und ihr Außenbezug, in: Schäfers, B. (Hrsg.), Einführung in die Gruppensoziologie, Heidelberg/Wiesbaden, S. 135-156, 1. Auflage 1980
- Niefer, H. (1993), Planung, Einführung und Optimierung von Gruppenarbeit in der Teilefertigung, München
- Oehlke, P. (1993), Zur gesellschaftlichen Ambivalenz der schlanken Produktionsstrategien, in: WSI-Mitteilungen 2/1993, S. 97-110
- Offe, C. (1984), "Arbeitsgesellschaft". Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven, Frankfurt a.M./New York
-

-
- Ortmann, G. (1988a), Macht, Spiel, Konsens, in: Küpper, W., G. Ortmann (Hrsg.), Mikropolitik - Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen, S. 13-26
- Ortmann, G. (1988b), Handlung, System, Mikropolitik, in: Küpper, W., G. Ortmann (Hrsg.), Mikropolitik - Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen, S. 217-225
- Ortmann, G. (1990), Mikropolitik und systemische Kontrolle, in: Bergstermann, J., R. Brandherm-Böhmker, Systemische Rationalisierung als sozialer Prozeß, Bonn, S. 99-120
- Ortmann, G. (1995), Formen der Produktion, Opladen
- Ortmann, G., A. Windler, A. Becker, H.-J. Schulz (1990), Computer und Macht in Organisationen - Mikropolitische Analysen, Opladen
- Osterland, M. (1973), Lebensgeschichtliche Erfahrungen und gesellschaftliche Bewußtsein, in: Soziale Welt 4/1973, S. 409-417
- Osterland, M. (1990), 'Normalbiographie' und 'Normalarbeitsverhältnis', in: Berger, A. Peter, S. Hradil (Hrsg.), Lebenslagen, Lebensstile, Soziale Welt Sonderband 7, Göttingen
- Park, S. J. (Hrsg.) (1985), Japanisches Management in der Praxis. Flexibilität oder Kontrolle im Prozeß der Internationalisierung und Mikroelektronisierung, Berlin
- Park, S. J., U. Jürgens, H. P. Merz (1985), Transfer des japanischen Managementsystems, Berlin
- Peter, L. (1993), "Jeder irgendwie für sich allein"? - Probleme und Chancen sozialer Interaktion am Arbeitsplatz, in: Zeitschrift für Soziologie 6/1993, S. 416-432
- Piore, M. J., Ch. F. Sabel (1985), Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft, Berlin
- Pornschlegel, H. (1990), Ein neues integriertes Arbeits- und Fabrikkonzept - Das Beispiel des schwedischen Automobilmontagewerkes Uddevalla der Firma VOLVO, in: REFA-Nachrichten, Heft 1, S. 16-29
- Pries, L. (1991a), Betrieblicher Wandel in der Risikogesellschaft - Empirische Befunde und konzeptionelle Überlegungen, Opladen
- Pries, L. (1991b), Die betriebliche Produktion von Wirklichkeit im Arbeitshandeln, in: Zeitschrift für Soziologie 4/1991, S. 257-274
- Pries, L., R. Schmidt, R. Trinczek (1990), Entwicklungspfade von Industriearbeit - Chancen und Risiken betrieblicher Produktionsmodernisierung, Opladen
- Rauch, H. (1983), Partizipation und Leistung in Großgruppen-Sitzungen. Qualitative und quantitative Vergleichsanalyse von 20 Fallstudien zum Sitzungsprozeß entscheidungsfindender Großgruppen, in: Neidhardt, F. (Hrsg.), Gruppensoziologie, KZfSS, Sonderheft 25/1983, S. 256-274
- Regnet, E. (1992), Konflikte in Organisationen, Göttingen
- Rehfeld, D. (1992), Beziehungen zwischen Branche, Konzern und Region in der Automobilindustrie, in: Deiß, M., V. Döhl (Hrsg.) Vernetzte Produktion. Automobilzulieferer zwischen Kontrolle und Autonomie, München, S. 209-245
- Rock, R., P. Ulrich, F. Witt (Hrsg.) (1986), Strukturwandel der Dienstleistungsrationalisierung, Frankfurt a.M./New York
- Rolf, H. (1988), Psychologische Probleme bei der Gestaltung der Unternehmensorganisation, Opladen
- Rose, H. (1995), Erfahrungsgeladene Arbeit und Kooperation als Leistungspotentiale gruppenorientierter Produktionsstrukturen, in: Arbeit 2/1995, S. 170-184
- Rosenstiel, L. von; W. Molt, B. Rüttinger (1995), Organisationspsychologie, Stuttgart
- Roth, S. (1992), Japanisierung oder eigener Weg? Die Anwendung schlanker Produktionsweisen in der deutschen Autoindustrie, Frankfurt a.M.
- Roth, S. (1996), Ungehobene Schätze, in: Mitbestimmung 6/96, S. 23-26
- Roth, S., H. Kohl (Hrsg.) (1988), Perspektive Gruppenarbeit, Köln
- Schäfers, B. (Hrsg.) (1994a), Einführung in die Gruppensoziologie, Heidelberg/ Wiesbaden
- Schäfers, B. (1994b), Entwicklung der Gruppensoziologie und Eigenständigkeit der Gruppen als Sozialgebilde, in: Schäfers, B. (Hrsg.), Einführung in die Gruppensoziologie, Heidelberg/Wiesbaden, S. 19-36
- Schäfers, B. (1994c), Primärgruppen, in: Schäfers, B. (Hrsg.), Einführung in die Gruppensoziologie, Heidelberg/Wiesbaden, S. 97-112
- Schattenhofer, K. (1992), Selbstorganisation und Gruppe: Entwicklungs- und Steuerungsprozesse in Gruppen, Opladen
- Scheinecker, M. (1988), Neue Organisationskonzepte in der Automobilindustrie: Entwicklungstendenzen am Beispiel General Motors Austria, in: Dankbaar, B., U. Jürgens, Th. Malsch (Hrsg.), Die Zukunft der Arbeit in der Automobilindustrie, Berlin, S. 167-184
- Schimank, U. (1986), Technik, Subjektivität und Kontrolle in formalen Organisationen - eine Theorieperspektive, in: Seltz, R., U. Mill, E. Hildebrandt (Hrsg.), Organisation als soziales System, Berlin, S. 71-92
- Schlund, M. (1995), Arbeits- und organisationspsychologische Interventionen bei der Einführung von Gruppenarbeit in dezentral ausgerichteten Fertigungsinseln, Berlin
- Schmalings, N., D. Tenne, H. Wirbals (1996), "Vor Ort und Out-Door". Trainingskonzept zu Gruppenarbeit - erlebt und reflektiert, in: Behrendt, E., G. Giest (Hrsg.), Gruppenarbeit in der Industrie, Göttingen, S. 9-26
- Schmidt-Dilcher (1994), Strukturkonservatismus oder Umbruch, in: Beckenbach/van Treeck (Hrsg.), Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Göttingen
-

- Schmiede, R. (Hrsg.) (1988), Arbeit und Subjektivität, Bonn
- Schuler, M. (1992), Qualifizierung angelernter IndustriearbeiterInnen in der Montage, in: WSI Mitteilungen 6/1992, S. 364-372
- Schuler, H., W. Stehle (1985), Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis: Perspektive der Kooperation, Göttingen
- Schultz-Wild, R., Ch. Huber, F. Rehberg, K. Schmierl (1989), An der Schwelle zu CIM - Strategien, Verbreitung, Auswirkungen, Köln
- Schumann, M. (1992a), Die Zukunft der Arbeit in der deutschen Automobilindustrie, in: Kißler, L. (Hrsg.), Management und Partizipation in der Automobilindustrie, Frankfurt/New York, S. 231-251
- Schumann, M. (1992b), Lean Production - Kein Erfolgsrezept, in: IAT, IGM, IAO, HBS (Hrsg.), Lean Produktion. Schlanke Produktion. Neues Produktionskonzept humanerer Arbeit?, Düsseldorf, S. 35-46
- Schumann, M. (1993), Gruppenarbeit und neue Produktionskonzepte, in: Binkelmann, P., H.-J. Braczyk, R. Seltz, Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland, Frankfurt a.M.
- Schumann, M. (1997a), Die deutsche Automobilindustrie im Umbruch, in: WSI- Mitteilungen, Nr. 4/1997, S. 217-227
- Schumann, M. (1997b), Frißt die Shareholder-Value-Ökonomie die Modernisierung der Arbeit?, Ms., Göttingen
- Schumann, M., V. Baethge-Kinsky, M. Kuhlmann, C. Kurz, U. Neumann (1994a), Der Wandel der Produktionsarbeit im Zugriff neuer Produktionskonzepte, in: Beckenbach/van Treeck (Hrsg.), Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Göttingen
- Schumann, M., V. Baethge-Kinsky, M. Kuhlmann, C. Kurz, U. Neumann (1994b), Trendreport Rationalisierung, Berlin
- Schumann, M., E. Einemann, C. Siebel-Rebell, K.-P. Wittemann (1982), Rationalisierung, Krise, Arbeiter, Frankfurt a.M.
- Schumann, M., D. Gerst (1996), Innovative Arbeitspolitik - Ein Fallbeispiel. Gruppenarbeit in der Mercedes-Benz AG, in: SOFI-Mitteilungen Nr. 24, Göttingen, S. 35-52
- Schumann, M., D. Gerst (1997), Produktionsarbeit - Bleiben die Entwicklungstrends stabil?, in: Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996, Berlin, S. 131 ff.
- Schumann, M., C. Kurz (1994), Strukturwandel der Industrie und Neubestimmung der Position des Industriemeisters, Angebot des SOFI zur Unterstützung des Verbundprojekts 'Untersuchung zur Rolle des mittleren/unteren Managements (Industriemeister, Fachexperten) in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten', Göttingen
- Schumann, M., U. Neumann (1992), Strukturwandel der Industriearbeit im Prozeß der industriellen Restrukturierung - am Beispiel der Automobilindustrie, in: Werkstattbericht zum Workshop der Arbeitsgemeinschaft "Sozialwissenschaftliche Technikforschung in Niedersachsen" am 27.11.1992, Göttingen
- Schumm-Garling, U. (1983), Soziologie des Industriebetriebes, Stuttgart
- Schwager, Th., I. Udris (1995), Der mühsame Weg zur Gruppenarbeit, in: Arbeit 2/1995, S. 121-141
- Schwonke, M. (1994/1980), Die Gruppe als Paradigma der Vergesellschaftung, in: Schäfers, B. (Hrsg.), Einführung in die Gruppensoziologie, Heidelberg/Wiesbaden, S. 37-53
- Seitz, D. (1993a), "Per Order de Mufti läuft nichts": Betriebliche Gestaltungsprozesse als Problem sozialer Steuerung, Berlin
- Seitz, D. (1993b), Gruppenarbeit in der Produktion, in: Binkelmann, P., H.-J. Braczyk, R. Seltz, Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland, Frankfurt a.M.
- Seitz, D. (1995), Strukturwandel der Industriearbeit im Prozeß der Restrukturierung der Automobilindustrie, in: Arbeitsgemeinschaft Sozialwissenschaftliche Technikforschung Niedersachsen, Zwischenergebnisse und neue Projekte, Nörten-Hardenberg
- Seitz, D., R. Rath (1996), Der VW-Beschäftigungspakt: Bremse, Rahmen oder Hebel der Restrukturierung?, in: Arbeitsgemeinschaft Sozialwissenschaftliche Technikforschung Niedersachsen, Ergebnisse, Zwischenergebnisse und neue Projekte, Nörten-Hardenberg, S. 41-68
- Seltz, R., U. Mill, E. Hildebrandt (Hrsg.) (1986), Organisation als soziales System, Berlin
- Senghaas-Knobloch, E., B. Nagler, A. Dohms (1996a), Zukunft der industriellen Arbeitskultur, Persönliche Sinnansprüche und Gruppenarbeit, Münster
- Senghaas-Knobloch, E., B. Nagler, A. Dohms (1996b), Industrielle Gruppenarbeit aus der Erlebnisperspektive, in: Arbeit, Heft 1/1996, S. 80-100
- Simon, H. A. (1981), Entscheidungsverhalten in Organisationen - Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung, Landsberg am Lech
- Singer, G. (1993), Lean durch Team - Teilautonome Arbeitsgruppen in der Fertigung, in: Organisationsentwicklung 3/1993, S. 16-26
- Sperling, H. J. (1994), Trend-Report Partizipation und Organisation, Ruhr-Universität Bochum
- Sperling, H. J. (1996), Restrukturierung von Unternehmens- und Arbeitsorganisation - eine Zwischenbilanz. Trend-Report Partizipation und Organisation, Bochum
- Spöhring, W. (1989), Qualitative Sozialforschung, Stuttgart
- Springer, R. (1993), Neue Formen der Arbeitsorganisation - Ursachen, Ziele und aktueller Stand in der Mercedes-Benz AG, in: Angewandte Arbeitswissenschaft Heft 137, S. 19-37

-
- Springer, R. (1997), Effektivität von unterschiedlichen Formen der Gruppenarbeit, in: Antoni, C. H., E. Eyer, J. Kutzscher (Hrsg.), Das flexible Unternehmen: Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme, Wiesbaden
- Staehele, W. H. (1989), Management - Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München
- Staudt, E. (1986), Technische Entwicklung und soziale Innovationen. Dezentralisierung und Individualisierung, in: Staudt, E., Das Management von Innovationen, Frankfurt a.M., S. 412-433
- Stötzel, B. (1996), Gruppenarbeit im Kräftefeld organisatorischer Widerstände, in: Behrendt E. (Hrsg.), Gruppenarbeit in der Industrie, Göttingen, S. 71-84
- Stürzl, W. (1993), Lean Production in der Praxis, Spitzenleistungen durch Gruppenarbeit, Paderborn
- Tannenbaum, A. S. (1975), Kontrolle in Organisationen, in: Türk, K. (Hrsg.): Organisationstheorie, Hamburg, S. 175-192
- Thomas, K. (1964), Die betriebliche Situation der Arbeiter, Stuttgart
- Trinczek, R. (1991), Zur Bedeutung des betriebshistorischen Kontextes von Rationalisierung, in: Minssen, H., Rationalisierung in der betrieblichen Arena, Akteure zwischen inneren und äußeren Anforderungen, Berlin, S. 63-76
- Türk, K. (Hrsg.) (1975), Organisationstheorie, Hamburg
- Türk, K. (1981), Personalführung und soziale Kontrolle, Stuttgart
- Türk, K. (1989), Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung, Stuttgart
- Tyrell, Hartmann (1983), Zwischen Interaktion und Organisation 1. Gruppe als Systemtyp, in: Neidhardt, F. (Hrsg.), Gruppensoziologie, KZfSS, Sonderheft 25/1983, S. 75-85
- Ulich, E. (1980), Gruppenarbeit in der Motorenmontage, in: Bundesminister für Forschung und Technologie (Hrsg.), Bericht über die arbeits- und sozialpsychologische Begleitforschung, Frankfurt
- Ulich, E. (1994), Gruppenarbeit damals - Lehren aus dem HdA-Programm, in: Krahn, K., G. Peter, R. Skrotzki (Hrsg.), Immer auf den Punkt, Dortmund, S. 45-57
- Ulich, E. (1996), Kriterien und Voraussetzungen für Gruppenarbeit aus arbeitspsychologischer Sicht, in: Bahnmüller, R., R. Salm (Hrsg.), Intelligenter nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik, Hamburg, S. 31-45
- Volmerg, B. (1987), Verkehrsformen und Interaktionsformen - ein sozialpsychologischer Ansatz zur Vermittlung von Arbeit und Sozialisation, in: Belgrad, J. u.a. (Hrsg.), Zur Idee einer psychoanalytischen Sozialforschung, Frankfurt a.M., S. 180-195
- Volmerg, B., E. Senghaas-Knobloch, Th. Leithäuser (1986), Betriebliche Lebenswelt, Opladen
- Volmerg, B., U. Volmerg, Th. Leithäuser (1983), Kriegsängste und Sicherheitsbedürfnis. Zur Sozialpsychologie des Ost-West-Konflikts im Alltag, Frankfurt, S. 379-385
- Volmerg, U. (1976), Zum Verhältnis von Produktion und Sozialisation am Beispiel industrieller Lohnarbeit, in: Leithäuser, Th., W. R. Heinz (Hrsg.), Produktion, Arbeit, Sozialisation, Frankfurt a.M.
- Volmerg, U. (1978), Identität und Arbeitserfahrung, Eine theoretische Konzeption zu einer Sozialpsychologie der Arbeit, Frankfurt a.M.
- Voß, G. (1994), Das Ende der Teilung von "Arbeit und Leben"?, in: Beckenbach/van Treeck (Hrsg.), Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Göttingen
- Waidelich, U., S. Scheurer (1994), Gruppenarbeit - die Inflation eines Begriffs. Ein empirischer Vergleich der Auswirkungen unterschiedlicher Arbeitsstrukturen, in: Antoni, C. H. (Hrsg.), Gruppenarbeit in Unternehmen, Weinheim, S. 268-284
- Warnecke, H. J., M. Hüser (1992), Lean Production - eine kritische Würdigung, in: Angewandte Arbeitswissenschaft Nr. 131/1992, S. 1-26
- Warnecke, H. J., M. Hüser (1996), Dynamische Merkmale von Gruppenarbeit - Plädoyer für neue Sichtweisen und neue Instrumente, in: Angewandte Arbeitswissenschaft Nr. 147/1996, S. 15-30
- Weber, W. G. (1994), Autonome und restriktive Gruppenarbeit in der Produktion, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 3/1994, S. 147-156
- Wehner, T., E. Endres (1997), Problemfelder der Gruppenarbeit: Der zweite Versuch - Eine Fallstudie aus der Industrie, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie Nr. 41/1997, S. 34-40
- Wehner, T., K. P. Rauch (1994), Evaluation von Gruppenarbeit in der Automobilindustrie, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 3/1994, S. 132-149
- Wehner, T., N. Richter, K.P. Rauch, E. Endres, K. Dirks, E. Kohn, M. Waibel (1992), Von der Linie zur Box und zurück, in: Bremer Beiträge zur Psychologie Nr. 102, 5/92
- Weltz, F. (1986), Wer wird Herr der Systeme?, in: Seltz, R., U. Mill, E. Hildebrandt (Hrsg.), Organisation als soziales System, Berlin, S. 151-161
- Weltz, F. (1997), Anspruch und Wirklichkeit von arbeitspolitischen Ansätzen: Das Beispiel Gruppenarbeit, in: Arbeit, Heft 4, Jg. 6, S. 379-391
- Weltz, F., V. Lullies (1984), Das Konzept innerbetrieblicher Handlungskonstellation als Instrument der Analyse von Rationalisierungsprozessen, in: Jürgens, U., F. Naschold, Arbeitspolitik, Opladen, S. 155-170
- Wiendieck, G. (1986), Handlungsspielraum und Führungsphilosophie, in: Gruppendynamik 2/1986, S. 135-146
-

-
- Wilkesmann, U. (1996), Die Bedeutung der Gruppenarbeit für das lernende Unternehmen, in: Behrendt, E. (Hrsg.), Gruppenarbeit in der Industrie, Göttingen, S. 127-149
- Wittel, A. (1998), Gruppenarbeit und Arbeitshabitus, in: Zeitschrift für Soziologie, Heft 3/1998, S. 178-192
- Wolsiffer, J. (1993), Probleme und Effekte bei der Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen, unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Bayreuth
- Womack, J., D. T. Jones, D. Ross (1991), Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology, Frankfurt a.M./New York
- Wood, S. (1986), Neue Technologien, Arbeitsorganisation und Qualifikation: Die britische Labour-Process-Debatte, in: PROKLA Nr. 62/1986, S. 74-104
- Wottawa, H., I. Gluminski (1995), Psychologische Theorien für Unternehmen, Göttingen
- Zapf, W. (1991), Die Modernisierung moderner Gesellschaften. Verhandlungen des 25. Deutschen Soziologentages, hrsg. im Auftrag der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, Frankfurt a.M./New York
- Zoll, R. u.a. (1989), Nicht so wie unsere Eltern, Opladen
- Zündorf, L. (1986), Macht, Einfluß, Vertrauen und Verständigung. Zum Problem der Handlungskordinierung in Arbeitsorganisationen, in: Seltz, R. U. Mill, E. Hildebrandt (Hrsg.), Organisation als soziales System, Berlin, S. 33-56

Abriß des Lebens- und Bildungsganges

11.08.1958	geboren in Peine
1975 - 1978	Besuch des Gymnasiums in Peine
1981 - 1989	Abgeschlossenes Studium an der Fakultät für Geistes- und Sozialwissenschaften der Universität Hannover
01.09.1989 - 30.06.1992	Beschäftigung im Forschungsprojekt: <i>"Politische Kultur und Gewerkschaftsöffentlichkeit"</i> am Institut für Soziologie der Universität Hannover
01.02.1993 - 30.06.1995	Mitarbeit an mehreren Forschungsvorhaben der "Arbeitsgruppe interdisziplinäre Sozialstrukturforschung" (<i>agis</i>) an der Universität Hannover
01.07.1995 - 31.07.1997	Beschäftigung im Forschungsprojekt: <i>"Fördernde und hemmende Bedingungen für Gruppenarbeit in der niedersächsischen Automobil- und Zulieferindustrie"</i> am Institut für Soziologie der Universität Hannover
01.10.1991 - 30.09.1997	Lehrbeauftragter am Institut für Soziologie der Universität Hannover
Seit dem 01.09.1997	Arbeit an der Dissertation zum Thema <i>"Gestaltungsansätze und soziale Prozesse - Gruppenarbeit in der niedersächsischen Autoindustrie"</i>
Seit dem 01.09.1997	Freiberufliche Mitarbeit im Projekt <i>"Qualifizierung und Beratung von Mitarbeitern der chemischen Industrie bei der Einführung von Gruppenarbeit"</i> des Technologiecentrums Hannover

Abriß des Lebens- und Bildungsganges

- 24.11.1956 geboren in Bad Bevensen
- 1972 Realschulabschluß
- 01.08.1972 - Ausbildung bei der Bezirksregierung Lüneburg für den
31.07.1977 gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst des Landes
Niedersachsen
- 01.08.1977 - Sachbearbeiter in der niedersächsischen Landesverwaltung,
11.10.1982 zuletzt als Organisationsanalytiker im Bereich EDV-Anwen-
dungsentwicklung
- 23.06.1982 Erwerb der Befähigung zum Hochschulstudium ohne
Reifezeugnis im Fach Politik
- 01.10.1982 - Studium der Sozialwissenschaften, Universität Hannover
31.03.1989
- 08.03.1989 Diplomprüfung zum Diplom-Sozialwissenschaftler
- 01.04.1989 - Universität Hannover, Institut für Soziologie, Wissenschaft-
30.06.1992 licher Mitarbeiter im Forschungsprojekt "Politische und Kultur
und Gewerkschaftsöffentlichkeit" (Leitung: Prof. Dr. Oskar
Negt)
- 01.10.1991 - Lehrauftrag in Gewerkschaftstheorie/-soziologie und in
30.09.1997 Industriesoziologie am Institut für Soziologie der Universität
Hannover
- 01.02.1993 - Universität Hannover, Arbeitsgruppe für Interdisziplinäre
30.06.1995 Sozialstrukturforschung (agis), Mitarbeit an mehreren
Forschungsvorhaben
- 01.07.1995 - Universität Hannover, Institut für Soziologie; Wissenschaft-
31.07.1997 licher Mitarbeiter im Forschungsprojekt "Fördernde und
hemmende Bedingungen von Gruppenarbeit in der
niedersächsischen Automobilindustrie" (Leitung: Prof. Dr.
Otfried Mickler)
- seit 01.04.1994 Weiterbildungsstudium Arbeitswissenschaften
- seit 01.08.1997 Freiberufliche Tätigkeit als Organisationsberater (u.a.
Einführung von Gruppenarbeit in mehreren Betrieben der
metallverarbeitenden und der chemischen Industrie)