

Rainer Salm (IG Metall)

## Abschied vom Leitbild humaner Gruppenarbeit?

### Wie antworten die Gewerkschaften auf Tendenzen der Re-Taylorisierung der Arbeit?

„Dort wo Gruppenarbeit in relevantem Umfang bestand, sind eindeutige Trends hin zur Re-Taylorisierung festzustellen“<sup>1</sup>. Dieser ernüchternde Befund aus der Abteilung Betriebspolitik beim Vorstand der IG Metall hat bislang zu keiner öffentlich geführten gewerkschaftlichen Diskussion<sup>2</sup> über die Konsequenzen für die Betriebs- und Tarifpolitik geführt. Soziologen und Manager bestreiten die Debatten weitgehend unter sich. Michael Schumann, der Mitte der 80er Jahre mit der These Furore machte, dass neue Produktionskonzepte an die Stelle tayloristischer Arbeitsorganisation treten, bilanziert ernüchtert: „Innovative Arbeitspolitik, die wesentlich auf der entfalteten Nutzung des Humanvermögens basiert und in den letzten Jahren in Deutschland zunehmend mehr zur dominanten von Unternehmen und Beschäftigten in Konsens getragenen Rationalisierungspolitik wurde, wird wieder in Frage gestellt“<sup>3</sup>.

Was sind die Merkmale der Wende in der Rationalisierungspolitik? Was hat das Management zum Strategiewechsel veranlasst und wie reagieren Betriebsräte darauf? Der Manager und Soziologe Roland Springer hat dazu Thesen vorgelegt, die eine gewerkschaftliche Diskussion herausfordern. Als für Arbeitspolitik verantwortlicher Manager bei DaimlerChrysler hat er den Wandel der Rationalisierungskonzepte aktiv beeinflusst, als Soziologe hat er ihn dann analysiert. Seine Argumente sollen im Folgenden nachgezeichnet und für die gewerkschaftliche Diskussion ausgewertet werden. An Gewerkschaften und Betriebsräte appelliert Springer (selbst ehemaliger Verhandlungspartner von Betriebsräten) sich vom Ziel einer Humanisierung durch Gruppenarbeit zu verabschieden, weil es der veränderten Realität nicht mehr gerecht werde.

---

<sup>1</sup> Siegfried Roth (1999): Gewerkschaftliche Gestaltungsanforderungen bei Gruppenarbeit, Faxabruf IG Metall-Vorstand Abt. Gewerkschaftspolitische Betriebspolitik, S. 3

<sup>2</sup> Als gewerkschaftliche Diskussion wird im Folgenden die Diskussion innerhalb der IG Metall zitiert, deren Teil der Autor zunächst als Betriebsrat und dann als gewerkschaftlicher Berater von Betriebsräten (zeitw. auch des Rastatter Daimler-Werkes) ist. Obwohl Gruppenarbeit ein gewerkschaftsübergreifendes Thema ist, gibt es dazu keine gewerkschaftsübergreifende Diskussion.

<sup>3</sup> Michael Schumann (1998): Frisst die Shareholder Value-Ökonomie die Modernisierung der Arbeit?; in: Hartmut Hirsch-Kreinsen, Harald Wolf (Hg.): Arbeit, Gesellschaft, Kritik: Orientierungen wider den Zeitgeist, Berlin, S.19

## 1. Die Rückkehr des Fließbands und die Sprachlosigkeit der Gewerkschaft

„In den Unternehmen werden ... praktizierte Arbeitsformen wieder verändert, indem breitflächig zur Linienfertigung zurückgekehrt wird, Arbeitszyklen und Gruppengesprächszeiten wieder verkürzt und Gruppensprecher nicht mehr von den Beschäftigten gewählt, sondern vom Management eingesetzt werden ... Dieses ... ›Rolling-Back‹ findet in der Automobilindustrie weltweit statt und hat seit Mitte der 90er Jahre auch die deutschen Unternehmen erfasst. Die Maßnahmen zielen nicht nur auf höhere Leistung sondern häufig zunächst einmal auf die Begrenzung der Kosten der Partizipation, also der Gesprächszeiten für Mitarbeiter, des Qualifizierungsaufwandes für erweiterte Arbeitsaufgaben, der höheren Löhne für indirekte Tätigkeiten.“<sup>4</sup>

Ein Symbol des Roll-Back ist das DaimlerChrysler Montage-Werk in Rastatt, dessen Entwicklung Springer maßgeblich begleitet hat. Bei der Planung dieses Werkes wirkten auch der Mercedes-Gesamtbetriebsrat und die IG Metall von 1987 bis zur Eröffnung 1992 aktiv mit, um ein Modell-Werk für Gruppenarbeit und den Abschied vom Fließband zu schaffen. Symbol des Wandels waren die sog. Montage-Boxen, in denen vier bis fünf Arbeiter(innen) an der stehenden Karosse im Zyklus von 20 - 30 Minuten die ersten Einbauten vornahmen. Doch bereits fünf Jahre nach der Eröffnung wurden die Boxen und die gesamte gruppenarbeitsförderliche Montagetechnik verschrottet und zusammen mit der Neueinrichtung eines klassischen Fließbandes wurde die Konzeption der Gruppenarbeit fundamental verändert: „Während in der ersten Phase des Werkes, in der in relativ kleiner Stückzahl Fahrzeuge der E-Klasse gefertigt wurden, Gruppenarbeit mit Arbeitsinhalten zwischen 15 Minuten und 3 Stunden sowohl in Linien und in bandenkoppelten Boxenstrukturen realisiert wurde, wird die A-Klasse heute von Arbeitsgruppen in einem Ein-Linien-System in einer Taktzeit von 1,3 Minuten hergestellt.“<sup>5</sup>

Diese Rückkehr zum Fließband ist in gewerkschaftlichen Diskussionen häufig missverstanden worden als *Abschaffung* der Gruppenarbeit. Tatsächlich wurde hier ein *Formwandel* der Gruppenarbeit durchgesetzt, weg von qualifizierter Gruppenarbeit hin zu taylorisierter Gruppenarbeit<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Roland Springer (1999a): Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg. Frankfurt/New York, S. 159 ff

<sup>5</sup> Roland Springer (2000): DaimlerChrysler; in: Institut für Angewandte Arbeitswissenschaft, Arbeitsorganisation in der Automobilindustrie, Stand und Ausblick, Wirtschaftsverlag Bachem, S. 67

<sup>6</sup> Zur Unterscheidung und Typisierung verschiedener Formen der Gruppenarbeit zwischen eher qualifiziert, teilautonom und strukturinnovativ oder eher standardisiert, taylorisiert und strukturkonservativ vgl. die Übersicht in Kap. 7.1



Wie auch bei anderen deutschen Autoherstellern war der Formwandel der Gruppenarbeit verbunden mit der Definition eines sog. „Produktionssystems“, in dem Führungsmethoden, Leistungs politik, Arbeitszeitflexibilisierung, Verbesserungsmanagement etc. neu gestaltet und auf das Kernelement Gruppenarbeit abgestimmt wurden.<sup>10</sup> Arbeitspolitik wird damit zu einem Element weltweiter Konzernpolitik: „Ziel des neuen DaimlerChrysler Konzerns ist es..., ein weitgehend einheitliches Produktionssystem in allen Werken umzusetzen“ um damit „im Sinne von „Best-Practice“-Methoden ein Höchstmaß an Effizienz und Qualität zu ermöglichen.“<sup>11</sup> Die Folgen dieses Wandels der Gruppenarbeit für die deutschen Beschäftigten werden klar benannt: „Die Standards der Arbeitsbedingungen und die mit ihnen verbundenen Zumutbarkeitsgrenzen werden unter dem gestiegenen Kosten- und Konkurrenzdruck und der anhaltenden Arbeitslosigkeit eher ›nach unten‹ als ›nach oben‹ korrigiert. Mancher Humanisierungserfolg der Vergangenheit wird damit wieder zurückgenommen.“<sup>12</sup>

Diese Entwicklung verstößt offenkundig gegen den Kompromiss, der in den 80er Jahren zwischen Betriebsräten und IG Metall auf der einen und Arbeitgebern und Gesamtmetall auf der anderen Seite gefunden wurde. „Beide Seiten (Arbeitnehmer und Arbeitgeber) waren und sind sich – zumindest auf konzeptioneller Ebene – darin einig, dass Humanisierung der Arbeit und wirtschaftliche Effizienzsteigerung gewissermaßen die zwei Seiten ein und derselben Medaille, nämlich der industriellen Rationalisierung bilden.“<sup>13</sup> Nicht nur wurde in Betriebsvereinbarungen zur Gruppenarbeit die *Gleichrangigkeit* von Humanisierung und Effizienzsteigerung festgeschrieben, sondern mehr noch: in der deutschen Form der Gruppenarbeit sollte Rationalisierung *durch Humanisierung* betrieben werden. „Humanisierung bringt Gewinn“<sup>14</sup> lautete der programmatische Titel einer Broschürenreihe des Rationalisierungskuratoriums der deutschen Wirtschaft zu Guppenarbeits-Modellprojekten aus dem Forschungsprogramm „Humanisierung der Arbeit“. Noch 1993 beschrieb Gerhard Zambelli, damaliger Bezirksleiter der IG Metall in Baden-Württemberg, in einer gemeinsam mit den Verbänden der Maschinenbauindustrie herausgegebenen Broschüre diesen Kompromiss folgendermaßen: „Damit bedeutet Gruppenarbeit für den Einzelnen die Chance, seine Qualifikation einzubringen und auszubauen, abwechslungsreichere Arbeit auszuführen und Belastungen durch Tätigkeitswechsel reduzieren zu können. Es bedeutet auch mehr Mitverantwortung und Mitsprache.“

---

<sup>10</sup> Vgl. das Kapitel „Produktionssysteme im Vergleich“ in: Institut für Angewandte Arbeitswissenschaft, Arbeitsorganisation in der Automobilindustrie, Stand und Ausblick, Wirtschaftsverlag Bachem, S. 40 - 77

<sup>11</sup> ebd. S. 66

<sup>12</sup> Roland Springer (1999b), a.a.O., S. 314

<sup>13</sup> Springer (1999a), a.a.O. S. 309

<sup>14</sup> Heide Klingenberg (1986/87): Humanisierung bringt Gewinn - Modelle aus der Praxis, Eschborn

Die Unternehmen profitieren unserer Ausfassung nach durch steigende Produktivität, sinkende Kosten, höhere Qualität und ein innovationsfreundlicheres Klima im Betrieb.“<sup>15</sup>

Der Kompromiß lautet:



Seminar: Fertigungsinseln und Gruppenarbeit

Dieser Kompromiss ist bis heute weder von Arbeitgeber- noch von Gewerkschaftsseite öffentlich aufgekündigt worden, obwohl er immer mehr zum Etikettenschwindel verkommt. „Die Rede von der Gleichrangigkeit von Effizienzsteigerung und Humanisierung der Arbeit, ganz zu Schweigen

von der Rede vom ›Menschen als Mittelpunkt‹ des unternehmerischen Geschehens ist zu einer Floskel geworden, der sich zwar viele Praktiker wie auch Wissenschaftler aller arbeitspolitischen Couleure bedienen, die aber die Realitäten der Rationalisierung weniger denn je abbildet. Man hält an einem Paradigma fest, das den beteiligten Akteuren erlaubt, sich in einem arbeitspolitischen Konsens zu wiegen.“<sup>16</sup>. An diesem Etikettenschwindel werden im Rahmen zunehmender Bedeutung von „Standortsicherung“ auch viele Betriebsräte als beteiligt angesehen, da „der politisch-ideologische Konsens den Akteuren vor Ort gewissermaßen den Rücken für ihre tatsächliche Rationalisierungspraxis, die mit den soziotechnischen Grundsätzen immer weniger gemein hat, freihalten soll. In Unternehmen geht es in derlei Fragen - übrigens für alle Akteure- nicht in erster Linie um Wahrheit, sondern um Wirksamkeit.“<sup>17</sup>

Eine gewerkschaftliche Antwort gibt es bisher weder auf den Roll-Back in den Fabriken noch auf den Etikettenschwindel mit der Gruppenarbeit. Der zähe und oft frustrierende Widerstand vieler Betriebsräte vor Ort gegen die fortschreitende Re-Taylorisierung hat bislang zu keiner Aktualisierung gewerkschaftlicher Arbeitspolitik geführt. Ist dies Ausdruck einer Verbetrieblung von Gestaltungspolitik, in der Gewerkschaften nur noch eine Service-Funktion, aber keine Orientierungs- und Koordinierungsfunktion mehr erfüllen? Oder hat es damit zu tun, dass Gewerkschaften schon immer Schwierigkeiten hatten, Schwächen, Rückschläge oder gar Niederlagen zur Kenntnis zu nehmen und produktiv zu diskutieren?

<sup>15</sup> Gruppenarbeit - Chance für den Maschinenbau, Ergebnisse einer gemeinsamen Arbeitsgruppe von Verband deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA), dem Verein deutscher Werkzeugmaschinenfabriken (VDW) und der IG Metall Bezirksleitung Stuttgart, Stuttgart, o. J., S. 11 f.

<sup>16</sup> Springer (1999b) a.a.O., S. 315

<sup>17</sup> ebd.

## 2. Paradigmenwechsel im Management: Was hat sich verändert?

Was sind die Gründe für den arbeitspolitischen Roll-back? Springers These lautet: Für eine Politik der Ausweitung qualifizierter Produktionsarbeit im Rahmen neuer Produktionskonzepte gibt es heute im Unterschied zu den 80er Jahren keine überzeugenden ökonomischen und machtpolitischen Gründe mehr. Was hat sich verändert?

### 2.1 Die Folgen der Arbeitslosigkeit

Es war die relative Knappheit an Arbeitskräften, die Experimenten mit neuen Produktionskonzepten Rückenwind verliehen hatte. Seit der Krise Anfang der 90er Jahre haben sich die Verhältnisse substantiell verändert. Die Konkurrenz der Unternehmen um gute Arbeitskräfte am Arbeitsmarkt hat aufgrund der Arbeitslosigkeit abgenommen, während die Konkurrenz auf den Produktmärkten zugenommen hat. „Auf dem europäischen Arbeitsmarkt ist es zu einer tektonischen Verschiebung der Kräfteverhältnisse zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern gekommen. Das Arbeitskräfteangebot übersteigt bei weitem und auf unabsehbare Zeit die Nachfrage. Die Unternehmen sind, zumindest in den Bereichen mehr oder weniger standardisierter manueller Herstellungsarbeit nicht mehr gezwungen, die Arbeitsbedingungen zu verbessern, um genügend Arbeitskräfte zu beschaffen und längerfristig halten zu können.“<sup>18</sup> Wer bei hoher Arbeitslosigkeit von den Unternehmen Investitionen in Humanisierung verlangt, würde schlicht irrationales Verhalten verlangen.

### 2.2 Neuausrichtung staatlicher Forschungspolitik

Die Humanisierungsprogramme der sozialliberalen Koalition der 70er Jahre verfolgten einen staatsinterventionistischen Ansatz, der bis auf die Ebene der Arbeitsgestaltung reichte. „Da der Kapitalismus nicht von sich aus zu humanen Arbeitsbedingungen tendiere, müssten – so der arbeitspolitische Ansatz – entsprechende Korrekturen von außen, via Staat erfolgen.“<sup>19</sup> Von der rot-grünen Koalition geht kein vergleichbarer Druck auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen aus. „Die neue Regierung unter sozialdemokratischer Führung versteht sich in derlei Fragen nicht als Korrekturinstanz, sondern bestenfalls als Förderinstanz wirtschaftlichen Handelns. Auch für sie gilt das Primat der Wettbewerbsfähigkeit, deren Sicherstellung sie in erster Linie dem Unternehmen selbst überlassen will.“<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> ebd. S. 314

<sup>19</sup> ebd. S. 310

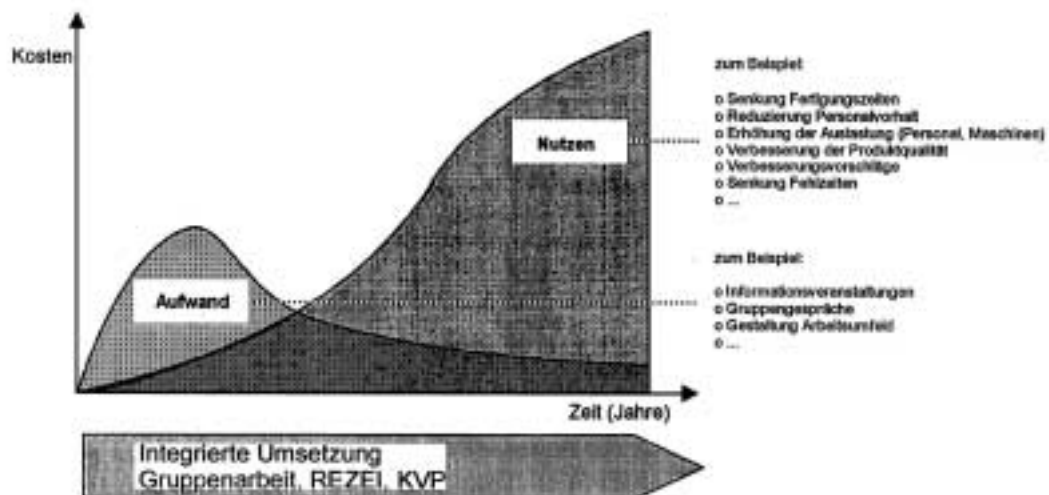
<sup>20</sup> ebd.

### 2.3 Vorrang für kurzfristig rentable Investitionen

Damit Wirtschaftlichkeit und Humanisierung zusammengehen können, muss am Beginn eines solchen Prozesses in Qualifizierung und Beteiligungszeiten und meist auch in eine Umstellung der technischen Anlagen investiert werden.<sup>21</sup> Der wesentliche Teil der daraus resultierenden Produktivitätserhöhungen tritt erst zeitverzögert auf. Obwohl auch zu Beginn häufig ein Produktivitätssprung beobachtet wird, lässt sich die Wirtschaftlichkeit der Investitionen ins Humankapital erst bei Betrachtung eines Zeitraumes von 3 - 5 Jahren rechtfertigen. Eine solche langfristige Rentabilitätsbetrachtung steht mehr und mehr im Widerspruch zu den jährlich neuen kurzfristigen Kostensenkungsvorgaben in den Unternehmen. Dies gilt z. B. für die Profitcenter innerhalb eines Großkonzerns wie DaimlerChrysler, deren mittleres Management teilweise offen die Einführung neuer Produktionskonzepte verweigerte, weil sie nicht gleichzeitig die kurzfristigen Kostensenkungsziele erfüllen konnten. Aber auch die Manager in Klein- und Mittelbetrieben, die in den letzten Jahren in einer Art zweiter Welle versuchen, durch Gruppenarbeit zu rationalisieren, erklärten häufig, dass dies ohne Investitionen in Qualifizierung, Beteiligung und Entlohnung stattfinden müsse. „In den Unternehmen erhalten heute diejenigen Rationalisierungsansätze den Zuschlag, die große Produktivitätsgewinne in kurzer Zeit ermöglichen.“<sup>22</sup>

#### Aufwand und Nutzen von Gruppenarbeit, REZEI und KVP

Die Erschließung des Nutzens erfordert Vorleistungen



Quelle: Mercedes-Benz, PST-Projekt Nr. 15: „Arbeitspolitische Konzepte“, 1996

<sup>21</sup> Vgl. Rainer Salm (1995): Drei Kriterien zur Bewertung von Lean-Production-Konzepten; in: TA-Informationen (Hg. v. Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg), Heft 2/3, S. 7-10

<sup>22</sup> ebd. S. 315

### 3. Betriebsräte und Gewerkschaften zwischen Konflikt und Kooperation

#### 3.1 Schutzpolitiker und Co-Manager

Hinsichtlich der Reaktion auf den arbeitspolitischen Paradigmenwechsel unterscheidet Springer zwei Gruppen von Betriebsräten: Einmal diejenigen, die „sich schon immer nach klaren Frontlinien und zentral ausgehandelter Regulierung der Arbeitsbedingungen gesehnt haben und denen deshalb Gruppenarbeit und partizipative Rationalisierung aus verschiedenen Gründen äußerst suspekt war.“<sup>23</sup> Andererseits diejenigen Betriebsräte, die auf aktives Co-Management gesetzt haben, um „die Veränderungsprozesse am Laufen zu halten, Abweichungen zu korrigieren, Kompromisse mitzuentwickeln, kurz: arbeitspolitisches ›Trouble Shooting‹ zu betreiben.“<sup>24</sup> Sie bilden eine dominierende Minderheit und können und wollen jetzt nicht mehr zurück, obwohl das Management wesentliche Teile des Kompromisspakets aufgekündigt hat. „Die aktiven Promotoren einer partizipativen Rationalisierung bilden in den Unternehmen sowohl unter den Beschäftigten wie im Management und unter den Betriebsräten eine Minderheit, deren konzeptionelle Vorstellungen in den letzten Jahren nur deswegen eine so große praktische Relevanz erhielten, weil ohne eine Mobilisierung des Produktions- und Rationalisierungswissens der Beschäftigten und gegen deren mögliche Widerstände die notwendige Produktivitätssteigerung in Verbindung mit den dramatischen Personalabbaumaßnahmen nicht hätte bewerkstelligt werden können.“<sup>25</sup>

#### 3.2 Abnehmender Widerstand gegen Leistungsverdichtung

"Anders als in den 70er Jahren halten sich die Widerstände der Beschäftigten gegen die intensivere Nutzung des Produktionsfaktors Arbeit in ziemlich engen Grenzen“.<sup>26</sup> Häufig wurde im Rahmen von Standortsicherungsvereinbarungen zwar das Leistungsentgelt abgesichert, die dafür verlangte Leistung aber durch Deregulierung der Zeitwirtschaft de facto freigegeben. Die Einführung neuer Entlohnungsformen für Gruppenarbeit bildete dafür häufig Anlass und Legitimation. Kotthoff beschreibt dies sehr drastisch: „Die Leistungs politik wird entindividualisiert, sie wird „ganzheitlich“. Das Motto lautet: das ist Zielvorgabe für die Einheit, wie ihr damit fertig werdet, ist eure Sache... Die Betriebsräte machen diesen epochalen Wandel der Leistungs politik nicht zum Gegenstand ihrer Interessenpolitik. Sie akzeptieren ihn stillschweigend... Der Grund ist auch hier der Hinweis auf die Marktkonkurrenz und die wirtschaftlichen Notwendigkeiten. Das Motto lautet: Die Arbeitswelt ist - leider - härter geworden, aber ändern können wir es nicht.“<sup>27</sup> Inzwischen sehen dies die meisten

---

<sup>23</sup> Springer 1999a: S. 158

<sup>24</sup> ebd: S. 169

<sup>25</sup> Roland Springer (1998): Das Ende neuer Produktionskonzepte? Rationalisierung und Arbeitspolitik in der Automobilindustrie; in: Hartmut Hirsch-Kreinsen, Harald Wolf (Hg.): Arbeit, Gesellschaft, Kritik: Orientierungen wider den Zeitgeist, Berlin

<sup>26</sup> Springer 1999b

<sup>27</sup> Hermann Kotthoff (1998): Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte, Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und „gnadenlosem Kostensenkungsdiktat“; in: Industrielle Beziehungen, 5. Jg, Heft 1, S. 88

Betriebsräte selbstkritisch: Bei einer Betriebsrätebefragung des WSI nannten die Betriebsräte aller Branchen die Erhöhung des Leistungsdrucks als eines der vier dominierenden Problemfelder (gemeinsam u. a. mit der Änderung der Arbeitsorganisation). Gleichzeitig gaben nur 3 % der Betriebsräte an, gegen den erhöhten Leistungsdruck „viel erreicht“ zu haben, während 65 % ihre Arbeit mit „wenig erreicht“ bewerteten.<sup>28</sup>

Eine mögliche Wiederbelebung der Zeitwirtschaft in Zusammenhang mit dem Roll-Back bei Gruppenarbeit wird von den Betriebsräten unterschiedlich gesehen. „Viele von ihnen befürchten zwar in der Tat eine Rückkehr zu den alten Zeiten konventioneller Zeitstudien, andere sehnen sich aber nach diesen Zeiten nicht minder zurück wie die meisten Rationalisierungsspezialisten. Für viele Betriebsräte ist nämlich ... mit der partizipativen Rationalisierung ein nicht geringes Risiko des eigenen Bedeutungs- und Machtverlustes verbunden. Hierin gleichen sie den Rationalisierungsspezialisten, mit denen sie bislang das betriebliche Rationalisierungsmonopol teilten und deren Bedenken und Vorbehalte sie deswegen gut verstehen können.“<sup>29</sup>

### 3.3 Abnehmende tarifvertragliche Regulierung

Die Humanisierung der Arbeit in der Massenfertigung wurde 1972 beim Kampf um den Lohnrahmen II in tarifvertragliche Mindeststandards wie Mindesttaktzeiten und Erholzeitpausen umgesetzt. In Fortsetzung dieser Politik wollte die IG Metall im Rahmen der Tarifreform 2000 und neuer Entgelttarifverträge Mindeststandards für qualifizierte Gruppenarbeit vereinbaren. Dies wird bisher von den Arbeitgebern blockiert. Arbeitspolitik gerät so ohne tarifliche Mindeststandards zur Gruppenarbeit unter den Erpressungsdruck der Standortkonkurrenz. „Das Heft in Sachen Rationalisierungspolitik liegt bei den Betriebsräten, nicht in den Gewerkschaftszentralen. Der Einfluss auf das Rationalisierungsgeschehen konnte tarifvertraglich in der Vergangenheit nicht durchgesetzt werden und kann in Zukunft aller Voraussicht nach noch weniger durchgesetzt werden.“<sup>30</sup>

## 4. Verteidigung von Partizipation durch Abschied von Humanisierung?

Springers Empfehlung lautet : Man solle nicht länger die unabwendbare Taylorisierung der Gruppenarbeit beklagen und bekämpfen, sondern retten, was zu retten ist: Wenn schon nicht die Humanisierung, dann doch wenigstens die Beteiligung der Beschäftigten an der Rationalisierung. Er empfiehlt Betriebsräten und Gewerkschaften, Partei zu ergreifen in den Linienauseinandersetzungen im Management: „In den

---

<sup>28</sup> Claus Schäfer (2001): Die WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 1999/2000 im Überblick; in: WSI Mitteilungen 2/2001, S. 65 - 75

<sup>29</sup> Springer 1999a S. 170

<sup>30</sup> ebd. S. 172

Automobilunternehmen konkurriert heute ein Ansatz ›spezialisierte Rationalisierung‹ mit einem Ansatz ›partizipativer Rationalisierung‹. Geht es bei der ›partizipativen Rationalisierung‹ im Wesentlichen darum, die Beschäftigten aktiv am Rationalisierungsgeschehen zu beteiligen und aus Gegnern Mitspieler der Rationalisierung zu machen, zielt der ›spezialisierte Ansatz‹ auf ein Wiedererstarken des Spezialtums im Prozess der Rationalisierung und will internen und externen Fachleuten die Planung und Umsetzung von Rationalisierungsmaßnahmen überlassen.“<sup>31</sup>

Springer wirbt dafür, den Vertretern der partizipativen Rationalisierung den Rücken zu stärken, indem sich die Betriebsräte für ein Modell von „standardisierter Gruppenarbeit“ stark machen und damit einen mittleren Pfad zwischen teilautonomer und taylorisierter Gruppenarbeit beschreiten. In diesem Modell soll statt abwechslungsreicher und qualifizierterer Arbeit wieder die Zerstückelung und die festgelegten „Standards“ der Arbeit im Mittelpunkt stehen, aber die *Bewältigung* dieser Standards zu einer kreativen und nicht formalisierten Arbeit der Gruppe werden: „Standardisierung bedeutet dabei nicht, dass den Gruppen nun wieder en detail vom Meister und den Planern wieder alles vorgeschrieben wird. Urlaubs- und Freischichtplanung, Rotation und Qualifizierungsplanung unterliegen im Rahmen gegebener Erfordernisse und Möglichkeiten weiterhin der Gruppenselbstorganisation, zu deren Zweck die Gruppen auch regelmäßige Gruppengespräche durchführen können. Standardisiert und routinisiert werden jedoch die direkt produktiven, d.h. wertschöpfenden Tätigkeiten.“<sup>32</sup>

Betriebsräte, die an alten Humanisierungszielen festhalten, arbeiten nach Springers Einschätzung letztlich nur den Vertretern der Spezialisierung in die Hände. Deshalb sollten sie standardisierte Gruppenarbeit nicht bekämpfen, sondern unterstützen: „Die Weiterentwicklung der Gruppenarbeit zu einer wirklich wirksamen Waffe im globalen Kampf um Produktivität und Beschäftigung muss indes von ... den Arbeitnehmervertretern gewollt sein.“ Sie sollten „sich nicht in einem Streit um eine vermeintliche Re-Taylorisierung der Arbeit verlieren, mit dem weder die ideologischen Schlachten von gestern noch die wirtschaftlichen Schlachten von heute gewonnen werden können.“<sup>33</sup>

Springer befürchtet vor allem ein Szenario: „Die teilautonome Gruppenarbeit müsste - soweit sie in den Unternehmen realisiert ist - gegen die Versuche zu einem neuerlichen arbeitspolitischen Kurswechsel in der Industrie verteidigt werden.“ Dazu wäre „vorstellbar, dass sich unter den Beschäftigten, angestoßen und unterstützt durch die Gewerkschaften, der Widerstand gegen den neuerlichen Kurswechsel verstärkt. Zumindest Teile der Belegschaften würden ihr Rationalisierungswissen wieder fein säuberlich für sich behalten und nicht in das betriebliche Rationalisierungsgeschehen einbringen. Dies würde aber unter den heutigen Gegebenheiten gleichzeitig vor allem diejenigen Strömungen innerhalb des Managements stärken, die ohnehin

---

<sup>31</sup> Springer 1999b S. 315

<sup>32</sup> ebd. S. 318

<sup>33</sup> ebd. S. 320

daran interessiert sind, die spezialisierte Rationalisierung in den Betrieben zu forcieren und die Teilautonomie der Beschäftigten so weit wie möglich zu begrenzen. Weder für die Partizipation der Beschäftigten noch für die Unternehmen wäre damit viel gewonnen, würde doch mit großer Wahrscheinlichkeit eine Situation entstehen, wo beide Seiten zwar versuchen, ihre Ziele durchzusetzen, ohne indes in der Lage zu sein, sie auch zu realisieren. Sowohl die Partizipation als auch die Rationalisierung kämen mehr oder weniger zum Erliegen.“<sup>34</sup>

## 5. Den Rückschritt zum positiven Projekt machen?

„Was mich an dieser Arbeit etwas wurmt, ist, wie Springer aus dem zu beobachtenden Rückschritt ein positives Projekt machen will, und sich problemlos an toyotistische Gruppenarbeit anlehnt.“<sup>35</sup> In der wissenschaftlichen Debatte sind Springers Bewertungen und Empfehlungen vielfach kritisiert worden, meist ohne die von ihm dargestellten Veränderungen zu bestreiten. Folgende Punkte stehen im Mittelpunkt der Kritik:

### 5.1 Verkürzter Begriff von Wirtschaftlichkeit

Die These, dass teilautonome Gruppenarbeit sich als unwirtschaftlich erwiesen habe, wird mit unterschiedlichen Argumenten kritisiert:

- Bahnmüller vermisst dafür „stichhaltige empirische Belege“ und sieht statt dessen „tautologische Erklärungen dergestalt, dass die Unternehmen die partizipative Linie schon weiterverfolgt hätten, wenn sie Produktivitätserfolge gebracht hätte, die man sich von ihr erwartet hat“. Er merkt kritisch an, „dass technische Produktivität sicherlich eine zentrale Kenngröße eines Unternehmens ist, sie aber nicht schlechthin mit wirtschaftlichem Erfolg gleichzusetzen ist. Wie ließe sich sonst erklären, dass einige Unternehmen, denen Springer eine überdurchschnittliche Produktivität bescheinigt, in erheblichen wirtschaftlichen Problemen stecken?“<sup>36</sup>
- Gerst gesteht zwar zu, dass für eine humanorientierte Arbeitsgestaltung „ein überzeugender Beweis wirtschaftlicher Effizienz bislang noch nicht erbracht“ wurde. Er kritisiert aber die Ausrichtung der Gruppenarbeitsgestaltung an Benchmarkvergleichen, da die verglichenen Kostenrechnungsdaten wenig Aussagekraft haben über langfristige wirtschaftliche Effekte von Motivation und Flexibilität. „Versuche einer wirtschaftlichen Bewertung qualifizierter Formen der Arbeitsgestaltung leiden an der Unvollständigkeit der zur Verfügung stehenden

<sup>34</sup> ebd. S. 316

<sup>35</sup> Michael Schumann (2000): Industriesoziologie und Zeitdiagnose - Diskussion mit M. S. in Sozialismus 11/2000 S. 36).

<sup>36</sup> Reinhard Bahnmüller (99): Buchrezension zu Roland Springer „Rückkehr zum Taylorismus?“, in: „Die Mitbestimmung“ 6/99

Instrumente der Kostenrechnung“.<sup>37</sup> Vergleiche, in denen nicht „Stunden pro Maschine“, sondern Indikatoren z. B. für Termintreue, Durchlaufzeit, Innovationsperformance oder die Qualitätskurve bei Neuanläufen als Benchmark benutzt werden, ergeben völlig andere Ergebnisse<sup>38</sup>, werden aber bisher betrieblich kaum eingesetzt.

- Jürgens sieht es für die 90er Jahre als belegt an, dass die mit Gruppenarbeit möglichen Flexibilitätsgrade nur ungenügend erreicht und Kreativitätspotentiale nur marginal freigesetzt wurden. Er verweist darauf, dass das SOFI bei seinen umfangreichen Erhebungen z. B. bei Daimler-Benz nur einen geringen Anteil „strukturinnovativer“ Gruppenarbeit gegenüber strukturkonservativen Gruppen festgestellt habe. Die Bewertung geringer Wirtschaftlichkeit bezieht sich also gar nicht auf die zwar proklamierte, aber selten realisierte teilautonome Gruppenarbeit, sondern auf die Mehrheit der halbherzig betriebenen und mit vielen Merkmalen taylorisierter Gruppenarbeit versehenen Projekte, von denen schon vorher alle wussten, dass sie bestenfalls ein kurzes Produktivitätsstrohfeuer auslösen können?<sup>39</sup>

## 5.2 Widersprüche standardisierter Gruppenarbeit

Die Auswirkungen standardisierter Gruppenarbeit für die Arbeitnehmer wurden z. B. bei Opel-Eisenach, in der DaimlerChrysler Fabrik Tuskalosa und beim GM/Toyota Joint-venture NUMMI in Kalifornien untersucht. Unter Berufung auf diese dokumentierten Erfahrungen kritisiert Gerst: „Das Standardisierungskonzept begünstigt eine Polarisierung der Beschäftigten in eine privilegierte Rationalisierungselite (im Wesentlichen die überwiegend freigestellten Teamleader, R. S.) und eine Masse von geringqualifizierten Jedermannsarbeitern, der die Spielräume einer eigenständigen Leistungsregulierung zunehmend entzogen werden. Durchaus vergleichbar mit einer tayloristischen Arbeitsorganisation werden die Gruppen hierarchisch gesteuert und wird Optimierung einseitig auf die Produktivitätssteigerung ausgerichtet.“<sup>40</sup> Der grundlegende Widerspruch des Standardisierungskonzepts besteht darin, dass im Rahmen standardisierter Arbeitsaufgaben jede Beteiligung an Rationalisierung den eigenen Handlungsspielraum und die Bewältigungsmöglichkeiten der Aufgaben nicht erhöht, woraus sich die Frage ableitet, „was es aus Sicht der Beschäftigten rechtfertigt, den Preis erhöhter Leistungsanforderungen, erhöhter Unfallraten und

---

<sup>37</sup> Detlef Gerst (1999): Das Ende selbstorganisierter Gruppenarbeit? Arbeitsgestaltung in der standardisierten Montage; in Sofi-Mitteilungen Nr. 27, April 1999. Im Internet zugänglich unter URL: <http://www.sofi-goettingen.de/> unter dem Link „Veröffentlichungen“. In den letzten Ausgaben finden sich mehrere interessante Artikel zu Fragen der Arbeitsorganisation.

<sup>38</sup> Vgl. Steffen Kinkel, Gunter Lay (1999): Zum Umgang mit Kennzahlen als Indikatoren wirtschaftlichen Erfolgs; in: Peter Brödner, Wolfgang Kötter: Frischer Wind in der Fabrik, Berlin Heidelberg 1999

<sup>39</sup> Ulrich Jürgens (2000): unveröffentl. Kommentar zu Roland Springers Vortrag beim Soziologentag 2000 in Köln

<sup>40</sup> Gerst (1999)

möglicherweise frühzeitigem körperlichem Verschleiß zu zahlen. Vor diesem Hintergrund ist die freiwillige Beteiligung an einem Rationalisierungsprozess, der letztlich die eigenen Bewältigungsstrategien in Frage stellt, eher unwahrscheinlich.<sup>41</sup> Auch teilautonome Gruppenarbeit führt laut Gerst zu erhöhten Leistungsanforderungen, bietet aber im Unterschied zur standardisierten Handlungsspielraum, um diese Anforderungen durch Kooperation besser und ohne Gesundheitsgefährdung zu bewältigen.

### 5.3 Drohpotentiale überschätzt

Jürgens hält es für nicht schlüssig, wenn Springer für die Beschäftigten nur die Wahl sieht, entweder zu partizipieren und damit die Selbstrationalisierung aktiv zu betreiben, oder „die Spezialisten“ wieder ans Ruder kommen zu lassen und zum Objekt von Rationalisierung zu werden. Diese „Drohalternative“ sei nicht realistisch, wenn Springer selbst beschreibe, dass Unternehmen angesichts der komplexer werdenden Prozesse auf die Beteiligung der Beschäftigten objektiv angewiesen sind, um Kosteneinsparungen und Produktivitätsziele zu erreichen. Insofern befänden sich die Beschäftigten durchaus in einer günstigen Aushandlungsposition.<sup>42</sup>

Für die gewerkschaftliche Diskussion stellt sich damit die Frage, was getan werden kann, damit diese günstige Aushandlungsposition wieder stärker genutzt wird. Wie kann die Standortkonkurrenz um den Preis immer höherer Verdichtung der Arbeit beendet werden zugunsten der Aushandlung gemeinsamer Mindeststandards von humaner (Gruppen-)Arbeit? Unter welchen Bedingungen kündigen Betriebsräte den arbeitspolitischen Konsens dort offen auf, wo Ideologie und Wirklichkeit schon seit langem auseinanderfallen, auch wenn dies die Infragestellung (unter Druck) abgeschlossener Vereinbarungen zu Gruppenarbeit und zu Entlohnung beinhaltet? Dies wird nur möglich sein, wenn die Antwort auf Re-Taylorisierung nicht Betrieb für Betrieb, sondern im Rahmen einer gewerkschaftlichen Debatte und Initiative gegeben wird.

## 6. Irrwege in der Re-Taylorisierungs-Debatte

Trotz der genannten Kritikpunkte können Springers Thesen nicht als „erledigt“ abgehakt werden. Die Debatte darüber macht vielmehr deutlich, wie notwendig eine gewerkschaftliche Neupositionierung zu Gruppenarbeit ist. Bevor zu Voraussetzungen und Inhalten einer dafür notwendigen Debatte einige Anmerkungen gemacht werden, soll auf drei Irrwege hingewiesen werden, die nach meiner Erfahrung in der gewerkschaftlichen Diskussion über die Re-Taylorisierung häufig auftreten:

---

<sup>41</sup> ebd.

<sup>42</sup> Ulrich Jürgens (2000) a.a.O.

## 6.1 Kleben am Konsens statt Stärkung der Konfliktfähigkeit

Der erste Irrweg wäre, aus den veränderten politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen keinen Anlass für eine gewerkschaftliche Neupositionierung zu sehen, nur weil wir den Weg der Rationalisierung durch Humanisierung weiterhin für gut begründbar und für machbar halten. Es macht wenig Sinn, einen arbeitspolitischen Konsens zwischen betrieblichem Management und Betriebsräten einzuklagen, für den in den meisten Fällen die Voraussetzungen nicht bestehen. Das bedeutet nicht, bisherige Positionen zur Rationalisierung durch Humanisierung aufzugeben, sondern statt der Suche nach abstrakten Konsensformulierungen den Konflikt um unterschiedliche Formen der Gruppenarbeit in den Mittelpunkt gewerkschaftlicher Positionen zu stellen.

Ohne eine gewerkschaftliche Debatte über Schlussfolgerungen aus den seit den 80er Jahren veränderten Rahmenbedingungen und Managementpositionen besteht die Gefahr, dass Betriebsräte in der Praxis zur taylorisierten Gruppenarbeit keine machbare Alternative sehen, weil es kein gewerkschaftliches Konzept gibt, das den aktuellen Kräfteverhältnissen Rechnung trägt.

Springer hat recht mit der Beobachtung, dass viele Betriebsräte seit Jahren mit einem Auseinanderfallen von arbeitspolitischem Konsens und tatsächlicher Rationalisierungspraxis leben müssen. Schon heute werden in vielen Betriebsvereinbarungen einerseits Verbesserungen für die Beschäftigten durch Gruppenarbeit proklamiert, andererseits Formen von Gruppenarbeit mit Arbeitszeit- und Entlohnungssystemen akzeptiert, die nicht mehr auf die motivierende Wirkung erweiterter Aufgaben und Kompetenzen setzen, sondern durch hohes Prämienrisiko die Beschäftigten zwingen, immer höheren Gruppenzielvorgaben nachzujagen.

Nur durch eine solche Debatte kann gewerkschaftliche Gestaltungspolitik wieder handlungsfähig werden auch unter Bedingungen, unter denen sich Betriebsräte immer häufiger zu Regelungen gezwungen sehen, die vom Leitbild einer humanen Gruppenarbeit weit entfernt sind. Im Rahmen einer kurzfristig ausgerichteten Investitions- und Personalpolitik sehen sich Betriebsräte häufig dazu gezwungen, den vom unternehmerischen Direktionsrecht stark eingeschnürten Spielraum auszufüllen, auch wenn ein tiefer Dissens über die *Form* der Gruppenarbeit besteht.

Um aus der Konsensfalle zu einer Stärkung der Konfliktfähigkeit zu kommen sind gewerkschaftliche Eckpunkte nötig, die nicht nur ein gemeinsames Leitbild beschreiben, sondern sich differenziert auf unterschiedliche Formen der Gruppenarbeit beziehen. Nur so können inhumane Formen nicht durch Regulierung festgeschrieben, sondern ihre inneren Widersprüche transparent gemacht und so ihre konflikt-hafte Weiterentwicklung ermöglicht werden.

In diesem Zusammenhang macht es wenig Sinn, weiterhin auf der Wirtschaftlichkeit humaner Gruppenarbeit zu beharren ohne gleichzeitig den gewerkschaftlichen Be-

griff von Wirtschaftlichkeit klarer von den Profiterwartungen des Finanzkapitals abzugrenzen. Die von Springer beschriebene und übernommene Argumentationsfalle, dass Betriebsräte sich zwischen Wirtschaftlichkeit und humaner Gruppenarbeit entscheiden müssten, beruht ja auf der Unklarheit des verwandten Wirtschaftlichkeitsbegriffes. Nur aus der gewerkschaftlichen Perspektive der langfristigen Sicherung des sozialen Systems Betrieb sind Investitionen ins Humankapital nicht nur politisch, sondern auch wirtschaftlich gerechtfertigt. Ein Konsens darüber ist tatsächlich nicht möglich mit einer Perspektive von Global Playern, für die die weltweite Kapitalmobilität wesentliche Profitquelle und Erpressungspotential ist, die möglichst wenig Kapital langfristig örtlich binden wollen und deshalb auf immer kürzere Amortisationsfristen drängen und so mit dem Einzweck-Betrieb letztlich den „Wegwerfstandort“ propagieren.<sup>43</sup> Eine solche Klärung hat wesentlich mehr Orientierungsfunktion als die häufig geführte Grundsatzdebatte, ob Betriebsräte überhaupt mit der Wirtschaftlichkeit der Gruppenarbeit argumentieren sollen.

## 6.2 Sehnsucht nach tayloristischer Ordnung statt Regulierung neuer Widersprüche

Der zweite Irrweg wäre, tatsächlich von einer Rückkehr des Taylorismus auszugehen und das Ende der neuen Produktionskonzepte zu proklamieren. Springers Thesen könnten zu dem Missverständnis führen, dass Gruppenarbeit doch nur eine vorübergehende Mode ist oder dass taylorisierte Gruppenarbeit nur eine unwesentliche Veränderung des tayloristischen Systems sei (für diese These wird Springer z. B. von P. Strutynski zum Kronzeugen gemacht).<sup>44</sup>

Alle empirischen Untersuchungen und auch die Erfahrungen aus der gewerkschaftlichen Betriebsräteberatung zeigen, dass bei aller Differenziertheit und Widersprüchlichkeit der Trend zu einer Dezentralisierung von Funktionen und zur Vorgabe von Gruppenleistung statt von Einzelleistung ungebrochen ist. Auch wenn es mehrheitlich keinen stabilen Trend zur Gruppenarbeit in einem „strukturinnovativen“ Sinne gibt, so muss m. E. davon ausgegangen werden, dass es zu einer Neuverteilung der Qualifikationen und Funktionen zwischen Arbeiter- und Angestelltenbereichen einerseits und zu neuen Formen von Führung und Kontrolle andererseits kommt. Daraus entstehen neue Widersprüche, die sich den alten Formen der Regulierung von Entlohnung, Arbeitsleistung und Arbeitszeit, wie sie für die tayloristisch organisierte Einzel-Arbeit typisch waren, entziehen.

---

<sup>43</sup> vgl. z. B. in Fischer u.a. (1996) S. 73 die Konzern-Vorgaben für die A-Klasse-Fabrik: Amortisationszeit für Montageautomatisierung zwei Jahre, keine Typ-Flexibilität, sondern single-purpose-Fertigung

<sup>44</sup> Peter Strutynski (2000): Flexibler Taylorismus. Arbeitsbedingungen im Wandel der Konjunktur; in: Marxistische Blätter 4/2000

Bei Konflikten um Gruppenarbeit ist die Versuchung für gewerkschaftliche Betriebspolitik häufig groß, als Basis des gemeinsamen Widerstands die Sehnsucht nach der alten tayloristisch geordneten Welt zu bestärken. Schwieriger, aber unumgänglich ist es, die neuen Widersprüche aufzugreifen und Regelungen durchzusetzen, durch die die Beschäftigten ihre Interessen unter neuen Rahmenbedingungen besser wahrnehmen können. Gerade die jüngeren Arbeitnehmer haben hohe Ansprüche an eine sinnvolle, qualifizierte und interessante Arbeit mit erhöhten Einflussmöglichkeiten. Die neuen Produktionskonzepte versprechen dies zwar, halten es aber entweder gar nicht oder nur auf einer unsicheren, jederzeit rückholbaren Basis, oder nur für eine kleine Minderheit der Beschäftigten. Neben der Verständigung auf ein Leitbild von guter Gruppenarbeit ist es m. E. wichtig, die Widersprüche transparent zu machen, die in *allen* Formen der Gruppenarbeit immer wieder zu Konflikten zwischen den Erwartungen der Beschäftigten und der realen Gruppenarbeit führen und die deshalb Ansatzpunkte für gewerkschaftliche Politik sein könnten. Charakteristische innere Widersprüche neuer Produktionskonzepte sind z. B.:

*(a) Viel Verantwortung, wenig Entscheidungskompetenz*

Die neuen Produktionskonzepte versprechen den Beschäftigten mehr Beteiligung und mehr Entscheidungsmöglichkeiten. Dieses Versprechen trifft auf eine hohe Akzeptanz bei der Mehrheit der Beschäftigten. Meist müssen sie aber feststellen, dass sie zwar für sehr vieles verantwortlich sein sollen, dass dem aber wenig zusätzliche Ressourcen und Entscheidungskompetenzen entsprechen. Häufig wird dies den Vorgesetzten vorgeworfen, die angeblich nicht „loslassen“ können. Aber auch die Vorgesetzten sind im Rahmen des Prozesses operativer Dezentralisierung bei gleichzeitiger strategischer Zentralisierung vom „Verantwortungs-Kompetenz-Dilemma“ betroffen. „Insbesondere die unteren Führungskräfte und die Meister sind mit verstärkten Konflikten zwischen zunehmend ›unternehmerisch‹ definierten Aufgaben und gleichbleibenden oder gar verringerten realen Kompetenzen konfrontiert.“



Je stärker der dezentralisierende Organisationswandel in Unternehmen war, desto häufiger gaben in einer Befragung Führungskräfte aller Ebenen an, dass „in den letzten 3 Jahren die Schwierigkeiten, Mitarbeitererwartungen und Unternehmensvorgaben in Einklang zu bringen, größer geworden sind.“<sup>45</sup>

Dies ist der tiefere Grund, warum bei der Einführung von Gruppenarbeit meist ein Nebeneinander aufrecht erhalten wird von alten Entscheidungsstrukturen und einer neuen „Kultur“ nach dem Motto „alle sind für alles im Konsens verantwortlich“, die zu systematischer Überlastung und zu Konflikten führt.

Vieles deutet darauf hin, dass dieser Widerspruch kein Phänomen einer Übergangsphase ist, sondern ein Strukturmerkmal neuer Produktionskonzepte in einem kapitalistischen Betrieb, das durch noch so gute Regulierung nicht beseitigt, sondern nur transparent gemacht und einer Konfliktlösung zugänglich gemacht werden kann, in der sich nicht automatisch die betrieblichen Ziele durchsetzen.

*(b) Hohe Flexibilitätsanforderungen, erneute Spezialisierungsdruck*

Gruppenarbeit führt zunächst bisher getrennte Tätigkeiten und Funktionen zusammen - nicht nur innerhalb der Gruppen, sondern darüber hinaus werden teilweise Aufgaben der Planung, Steuerung und Kontrolle in die Gruppe verlagert. Gleichzeitig mit dieser Nivellierung bisheriger Qualifikations- und Statusunterschiede gibt es einen neuen Konflikt um Differenzierung und Spezialisierung innerhalb der Gruppen. Auch wenn die alte Parole vom „alle machen alles“ einem „möglichst viele machen möglichst viel“ gewichen ist, wird selbst dieses ursprünglich propagierte Motto nach der Einführungs- und Pilotphase von Arbeitgeberseite häufig wieder zurückgenommen. Waren gewerkschaftliche Konzepte noch von einem hohen Anteil indirekter Aufgaben in der Gruppe ausgegangen, der möglichst gleichmäßig unter den Gruppenmitgliedern verteilt wird, führt der hohe Leistungsdruck häufig dazu, dass diese Aufgaben wieder von externen Spezialisten übernommen oder beim Gruppensprecher konzentriert werden. Pekruhl u. a. stellen sogar fest, dass nur in einem Drittel der Gruppenarbeitsbetriebe „die Möglichkeit besteht, über den Aufgabenwechsel der Gruppenmitglieder untereinander zu entscheiden“<sup>46</sup>.

Bei dieser erneuten Differenzierung gibt es einerseits auch aus Arbeitnehmersicht eine sachliche Ebene, wieviel Multifunktionalität oder Spezialisierung aufgrund der Rahmenbedingungen sinnvoll, notwendig und zumutbar ist. Regelmäßig wird aber auch der Interessenkonflikt sichtbar, einerseits möglichst viel Flexibilität abzufordern, andererseits die Kosten dafür möglichst gering zu halten. Dies wird erst Recht dann deutlich, wenn gleichzeitig zur Einführung von Gruppenarbeit in zunehmendem Maße befristete Beschäftigte und Leiharbeiter eingesetzt werden. Diese Widersprüche können aufgegriffen werden durch eine Forderung nach Qualifizierungschancen für

---

<sup>45</sup> Michael Faust, Peter Jauch, Christoph Deutschmann (1998): Reorganisation des Managements: Mythos und Realität des „Intrapreneurs“; in: Industrielle Beziehungen, Heft 1/1998 S. 101 - 118

<sup>46</sup> Jos Benders, Fred Huijgen, Ulrich Pekruhl (2000): Gruppenarbeit in Europa - ein Überblick; in: WSI-Mitteilungen 6/2000

alle und nach Qualifizierungsplänen, die regelmäßig in den Gruppengesprächen überprüft und mit dem Betriebsrat vereinbart werden.

*(c) Die „vom Markt“ erwartete gegen die menschlich machbare Leistung*

Gruppenarbeit ist Teil von Produktionskonzepten, die systematisch die unmittelbaren Auswirkungen der Marktzwänge für jeden Arbeitnehmer wirksam werden lassen sollen. Dies gilt sowohl für die Flexibilitätsanforderungen als auch für die Menge an bezahlter Arbeit, die „der Markt“ angeblich akzeptiert. Versuchte die wissenschaftliche Betriebsführung im Rahmen tayloristischer Arbeitsorganisation, das Machbare korrekt zu ermitteln und durchzusetzen, wird jetzt systematisch eine Differenz aufrechterhalten zwischen dem „Erforderlichen“ und dem „Machbaren“.

So wurden z. B. im DaimlerChrysler-Werk Rastatt systematisch zwei Methoden der Personalbedarfsermittlung parallel angewandt: Die im Rahmen von „target costing“ ermittelte Personalzahl pro Gruppe entsprach dem, was in der Preisermittlungsrechnung berücksichtigt wurde. Die Zahlen, welchen Bedarf die untere Führungsebene sah, um die erwartete Anzahl Autos unter gegebenen Rahmenbedingungen tatsächlich bauen zu können, waren demgegenüber deutlich höher. Beide Personalrechnungen wurden über Jahre parallel gefahren und die Differenz als KVP-Potential ausgewiesen. Die reale Personalbesetzung entsprach keiner von beiden und wurde letztlich vom politischen Kräfteverhältnis sowohl innerhalb des Managements als auch zwischen Management, Betriebsrat und Belegschaft bestimmt („Wenn wir zu weit von den Zielzahlen abweichen, macht Schrempp die Fabrik zu, und wenn wir zu weit vom Machbaren abweichen, nehmen Krankenstand und Konflikte zu“).

Auch dieser Widerspruch kann nicht wie im Taylorismus stillgelegt werden durch eine von beiden Seiten akzeptierte und auf gemeinsame Methodik gestützte Personalbedarfsermittlung. Stattdessen kann gewerkschaftliche Betriebspolitik einerseits die Notwendigkeit einer Orientierung am Machbaren und die Notwendigkeit von Puffern zwischen Markt und Arbeit (auch im Sinne einer guten Aufgabenerledigung) betonen und konkretisieren, andererseits durch Regelungen zur Politisierung und Demokratisierung des Leistungskompromisses diesen Widerspruch transparent und konfliktfähig machen.

### **6.3 Der Re-Taylorisierungstrend ist weder einheitlich noch zwangsläufig**

Der unbestreitbare Re-Taylorisierungstrend suggeriert eine neue Einheitlichkeit und eine Zwangsläufigkeit, die weder mit eigenen Erfahrungen aus der Betriebsräteberatung noch mit empirischen Befunden übereinstimmt. Schon innerhalb der Automobilindustrie finden sich gleichzeitig mit taylorisierter Gruppenarbeit an den Montagebändern auch funktionsintegriert - teilautonome Gruppenarbeitsformen, z. B. in den hochautomatisierten Fertigungsinseln der Teileherstellung. Im Maschinenbau sind die Handlungsspielräume der Gruppenarbeiter in der Einzelmontage (nicht in

Minuten-, sondern in Tages- oder Wochenzyklen) wiederum höher als in der zugehörigen Teilefertigung. Aber auch dort gibt es Unternehmensleitungen, die stärker auf hierarchisierende und standardisierte Formen der Gruppenarbeit setzen wollen und damit teilw. der stilbildenden Rolle der Autoindustrie Tribut zollen.

Wissenschaftliche Berater versuchen, „Entscheidungsmatrizen zur Bestimmung geeigneter Gruppenarbeitsmodelle in Abhängigkeit von der Unternehmenstypologie“<sup>47</sup> zu entwickeln.

Für die gewerkschaftliche Diskussion wäre es ein Irrweg, aus enttäuschter Hoffnung in qualifizierte Gruppenarbeit oder aus bestätigter Skepsis ihr gegenüber nun gemeinsam in die Prophezeiung und Entlarvung der angeblich einheitlichen und global standardisierten toyotistischen Gruppenarbeit zu verfallen. Ebenso wäre es ein Irrweg, eine von Sachzwängen diktierte gewerkschaftlich unbeeinflussbare Differenzierung der Gruppenarbeitsformen zu unterstellen. Beide Irrwege würden die Einflussmöglichkeiten der Verkäufer der Ware Arbeitskraft im Prozess der veränderten Nutzung des Arbeitsvermögens unzulässig unterbewerten. Gerade weil gewerkschaftliche Arbeitspolitik immer auch eine Reaktion auf unternehmerische Rationalisierungsstrategien ist, kann sie und muss sie deren innere Widersprüche aufdecken und für eigene Gestaltungsoptionen nutzen. Dies setzt allerdings (neben dem Willen, gegebene Aushandlungsmacht auch einzusetzen) einen klärenden Diskurs über das eigene Leitbild solidarischer, persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Arbeit und seine Konkretisierung in Abhängigkeit von gegebenen Rahmenbedingungen voraus.

Welche Form die posttayloristische Arbeitsorganisation finden wird, sich trotz innerer Widersprüche zu stabilisieren, lässt sich gegenwärtig mit empirischen Studien nicht ermitteln. Ein Blick auf eine aktuelle Studie ist aber aufschlussreich für die Frage nach Einheitlichkeit und Zwangsläufigkeit der Re-Taylorisierung:

- Auch nach dem von Springer beschriebenen Roll-back findet das Göttinger SOFI bei Intensivbeobachtungen von Gruppenarbeitsprojekten in der Automobilindustrie zwischen 1997 und 99 bei mehreren Projekten ein hohes Realisierungsniveau selbstorganisiert-funktionsintegrierter Gruppenarbeit, wenn auch überwiegend in technisierten Bereichen (neben vielen Projekten eindeutig taylorisierter Gruppenarbeit vor allem in manuellen Bereichen).<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Nedeß, Christian; Meyer, Sven: Quo vadis Gruppenarbeit?; in: Angewandte Arbeitswissenschaft (2001), Nr. 167, S. 1-15

<sup>48</sup> Vgl. dazu z. B. Martin Kuhlmann, Michael Schumann (2000): Was bleibt von der Arbeitersolidarität? Zum Arbeits- und Betriebsverständnis bei innovativer Arbeitspolitik; in: WSI-Mitteilungen 1/2000 S. 18-27.

- Auf der Basis repräsentativer branchenunabhängiger Befragungen 1993 und 1998 in Deutschland stellt Pekruhl fest, dass Gruppenarbeit zwar „insgesamt gering verbreitet ist, sie nimmt aber kontinuierlich zu. Dabei zeigt sich allerdings, daß die einflußlose Gruppenarbeit doppelt so schnell wächst wie die selbstbestimmte Gruppenarbeit.“<sup>49</sup>
- Auf der Basis einer Befragung von 5786 Betrieben aller Branchen aus zehn europäischen Ländern 1996 wird über Deutschland festgestellt: „Der Anteil derjenigen Gruppenarbeitsbetriebe, die sich eine kurzfristige Reduktion ihrer Kosten erhoffen, ist mit 60 % der höchste in Europa. Lediglich 42 % aller deutschen Betriebe (nur unterboten von Italien und Großbritannien) zielen auf eine Verbesserung der Arbeitsplatzqualität.“<sup>50</sup>
- Eine Vergleichsstudie der Automobilindustrie in Japan, USA und Europa untersucht unter dem Titel „Gruppenarbeit – radikaler Wandel oder vorübergehende Mode?“ die Veränderungen der „employee-relationship“ (Arbeitnehmer-Beziehungen), aufgegliedert in die 4 Komponenten Teamwork/Arbeitsorganisation, Führungsstruktur, Entgeltsystem und Gewerkschaftspolitik. Die internationale Forschergruppe GERPISA<sup>51</sup> kommt darin u. a. zu dem Ergebnis, dass sich in Europa unterschiedliche Mischungen aus japanisch-toyotistischen und amerikanisch-fordistischen Regulierungsformen durchsetzen, ohne dass es bisher gelungen ist, dem eine zunächst als möglich erscheinende deutsch-schwedisch-kalmaristische Variante hinzuzufügen.<sup>52</sup>

---

<sup>49</sup> Ulrich Pekruhl (2000): Auf das „Wie“ kommt es an: in Mitbestimmung 7/2000 S.35-37. Das Gelsenkirchener IAT befragt regelmäßig ca. 3000 repräsentativ ausgewählte Beschäftigte nach ihrer Arbeitsform, ihrer Arbeitszufriedenheit und ihrer Belastungssituation. Einflusslose und selbstbestimmte Gruppenarbeit werden u.a. danach unterschieden, ob das angegebene Ausmaß von Partizipation, Kooperation und Autonomie in der Arbeit über oder unter den Durchschnittswerten aller Beschäftigten liegt.

<sup>50</sup> Jo Benders, Fred Huijgen, Ulrich Pekruhl (2000): Gruppenarbeit in Europa - Ein Überblick; in: WSI Mitteilungen 6/2000 S.365 - 374

<sup>51</sup> Groupe d'Etudes et de Recherches Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobil. GERPISA : Ursprünglich eine interdisziplinäre französische Forschergruppe, die sich mit Entwicklungen im Automobilbereich beschäftigte; seit 1992 ein internationales Forscher-Netzwerk koordiniert durch die Universität von Évry bei Paris. Im Internet zugänglich: „La Lettre du GERPISA“, ein monatliches Journal mit aktuellen und übergreifenden Berichten und Analysen häufig in Englisch und Fransösisch. URL.: <http://www.univ-evry.fr/labos/gerpisa/> dort sich unter dem Link „La Lettre du Gerpisa“ auch ältere Ausgaben einzusehen.

<sup>52</sup> Jean-Pierre Durand, Paul Stewart, Juan Jose Castillo (Hrsg.) (1999): Teamwork in automobil industry- radical change or passing fashion?; McMillan Press London

Die internationalen Vergleiche weisen auf den Widerspruch hin zwischen der im internationalen Vergleich starken Stellung der deutschen Betriebsräte und Gewerkschaften und ihrer bisherigen Unfähigkeit, im Wandel der Produktionssysteme ihr ursprünglich propagiertes Modell durchzusetzen. „Deutsches Modell adé?“ fragt auch Jörg Hofmann, Tarifsekretär in der Bezirksleitung der IG Metall Baden-Württemberg, und kritisiert, dass gegenüber der Implementierung wesentlicher Teile des Toyota-Produktionssystems „die IG Metall hier wenig gestalterische Position einbrachte. Sie führte noch die Debatte um die qualifizierte Gruppenarbeit der achtziger Jahre, während sich in den Fabriken das neue Konzept von Rationalisierung durchsetzte.“<sup>53</sup>

Diese selbstkritische Sicht wird nicht von allen geteilt werden, aber sie fordert eine Debatte über den eigenen Anteil an den beschriebenen Re-Taylorisierungstendenzen und eine gewerkschaftliche Neupositionierung heraus.<sup>54</sup>

## 7. Voraussetzungen schaffen für eine kontroverse und solidarische Debatte

Dass die offene Diskussion über Konsequenzen der Re-Taylorisierung für gewerkschaftliche Betriebs- und Tarifpolitik so schwer in Gang kommt, hat auch nachvollziehbare Gründe. Das Scheitern vieler Versuche, die Re-Taylorisierung zu verhindern, erfordert die Bereitschaft, auch über eigene Schwächen und Grenzen zu reden. Unterschiedliche Betriebsvereinbarungen fördern die Tendenz, das jeweils „eigene“ Modell zu verteidigen. Die Entstehung unterschiedlicher Formen von Gruppenarbeit erschwert die Diskussion über gemeinsame Bewertungen. Die weiterhin unentschiedene Konzeptionskonkurrenz innerhalb des Managements erschwert das Schließen der eigenen Reihen durch Fixierung auf einen gemeinsamen Gegner. Und schließlich hat die Veränderung der ökonomischen, sozialen und politischen Großwetterlage (Arbeitslosigkeit, Globalisierung, Neuorientierung der Sozialdemokratie etc.) zu einer allgemeinen Orientierungsunsicherheit geführt.

<sup>53</sup> Jörg Hofmann (2000): Der Automobilindustrie droht mehr als ein Blechschaden, Das neue Volkswagen-Arbeitszeitmodell unter der Formel „5000 mal 5000“ führt in die Sackgasse, ein Streitpapier; in Frankfurter Rundschau 8.6.2001

<sup>54</sup> Kurz vor Fertigstellung dieses Beitrags hat der Artikel von Jörg Hofmann die einleitend vermisste öffentliche Debatte über gewerkschaftliche Arbeitspolitik eröffnet. Es werden darin zwei sich gegenseitig ausschließende Reorganisationskonzepte zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Automobilindustrie skizziert: Entweder auf Innovationskonkurrenz zielende nachhaltige Arbeitspolitik, die u.a. verbunden ist mit qualifizierter Gruppenarbeit und mit der Nutzung und Förderung des hohen Facharbeiteranteils in der deutschen Autoindustrie (inklusive für Facharbeiter attraktive Arbeits-, Entgelt-, und Leistungsbedingungen). Oder auf Lohnkostenkonkurrenz zielende Projekte wie 5000 Arbeitsplätze zu 5000 DM von VW, verbunden mit standardisierter Gruppenarbeit, fast grenzenloser Zeitflexibilität und der „Abwertung von Automobilarbeit zu Anlernertätigkeit“ (bei entsprechend unattraktiven Bedingungen). Unter der Überschrift „IG Metall: quo vadis?“ schreibt er: „Die IG Metall ist in beide Konzepte verstrickt. In der IG Metall besteht aber kein Platz für zwei so grundsätzlich unterschiedliche Konzepte.“ Ob diese stark polarisierende Zuspitzung sachlich gerechtfertigt und für die Debatte förderlich oder hinderlich ist, muss die Zukunft zeigen.

Vor diesem Hintergrund ist gewerkschaftliche Strategiekklärung nicht in einer Stabsabteilung zu leisten, sondern nur durch eine offene und kontroverse Debatte. Dabei müsste es u. a. gehen um

- eine offene Bilanz der unterschiedlichen Erfahrungen mit unterschiedlichen Formen der Gruppenarbeit (auch der Möglichkeiten und Grenzen von betrieblicher Gestaltungspolitik)
- eine Bewertung der Veränderungen (bei Offenlegung unterschiedlicher Grundhaltungen und Wertmaßstäbe)
- die Offenlegung und Klärung bisher nicht offen benannter, aber in der betrieblichen Politik erkennbarer unterschiedlicher Zielsetzungen bei der Gestaltung von Gruppenarbeit.

### **7.1 Unterschiedliche Erfahrungen mit unterschiedlichen Formen der Gruppenarbeit**

Die unfruchtbare Debatte über die Bewertung „der Gruppenarbeit“ sollte ersetzt werden durch eine Bilanz der Erfahrungen und Handlungsmöglichkeiten mit verschiedenen Formen der Gruppenarbeit. Pekruhl kritisiert zurecht, dass häufig aneinander vorbei geredet wird: „Die einen meinen die selbstbestimmte Gruppenarbeit und ähnliche Formen, in denen Beschäftigte überdurchschnittlich zufrieden sind und deren Belastungssituation sich günstiger als jene der übrigen Beschäftigten darstellt. Die anderen kritisieren die einflusslose Gruppenarbeit und ihre Abkömmlinge mit einer restriktiven Arbeitsgestaltung, die die Gruppenarbeiter unzufrieden macht und wenig Möglichkeiten zur Kompensation von Belastungen bietet.“<sup>55</sup>

Auf der Basis o. g. IAT-Befragung stellt er fest: „Insgesamt unterscheiden sich Gruppenarbeiter nicht von den übrigen Beschäftigten. Sie sind weder höher noch niedriger belastet, und sie sind weder zufriedener noch unzufriedener als der Durchschnitt aller Beschäftigten. Dieses Bild ändert sich allerdings, wenn wir die verschiedenen Typen von Gruppenarbeit betrachten. Es zeigt sich deutlich, dass Beschäftigte in selbstbestimmten Arbeitsgruppen allgemein zufriedener mit ihrer Arbeit sind als der Durchschnitt der Beschäftigten, während die einflusslosen Gruppenarbeiter ihre Lage schlechter beurteilen.“<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Pekruhl (2000)

<sup>56</sup> Pekruhl (2000) a.a.O. S. 36

Diese Bewertung steht in hoher Übereinstimmung mit den o. g. Untersuchungen des SOFI in der Metallindustrie, in denen zusätzlich zur Befragung die Form der Gruppenarbeit durch Arbeitsplatzbeobachtung ermittelt werden: Diese Auswertungen zeigen „noch einmal nachdrücklich, dass die Beschäftigten ihre Arbeitssituation um so positiver bewerten, je mehr die realisierte Struktur dem Konzept einer selbstorganisiert-funktionsintegrierten Gruppenarbeit entspricht.“<sup>57</sup> (Vgl. Tabelle 2 im Gliederungspunkt 9.)

Welche Begriffe für die verschiedenen Formen und Typen der Gruppenarbeit verwandt werden, ist weder innergewerkschaftlich noch in der Wissenschaft einheitlich.<sup>58</sup> Auch die Kriterien, nach denen die Formen unterschieden werden, werden teilweise unterschiedlich definiert. Im bisherigen Text wurden je nach Kontext verschiedene Begriffe und Begriffspaare benutzt, z. B. qualifizierte, funktionsintegrierte, teilautonome, selbstbestimmte oder strukturinnovative Gruppenarbeit und ihre jeweiligen Gegenpole. Trotz unterschiedlicher Definitionen lassen sich doch zwei Grundtypen des arbeitspolitischen Leitbildes unterscheiden, über deren wesentliche Strukturmerkmale hohe Übereinstimmung besteht. Tabelle 1 gibt dazu einen beispielhaften Überblick aus arbeitswissenschaftlicher Sicht, wobei m. E. die „selbstorganisierte“ Gruppenarbeit besser als qualifiziert/teilautonom bezeichnet werden sollte.<sup>59</sup> Das **Leitbild einer humanen Gruppenarbeit** ist m. E. mit den herkömmlichen Gestaltungsregeln und ihrer Konzentration auf die Hauptdimensionen der Funktionsintegration und der Selbstorganisation nicht ausreichend erfasst. Es beinhaltet auch als rechtliche Rahmenbedingungen einen geregelten Leistungskompromiss, eine Absicherung und Abgrenzung von direkten Beteiligungsrechten, Weiterbildungsansprüche und ein gruppenarbeitsförderliche Entgelt differenzierung. Leider gibt es bisher weder ein gewerkschaftliches Kriterienraster noch wissenschaftliche Untersuchungen, die die Verbindung der Strukturmerkmale und dieser Rahmenbedingungen umfassen.

---

<sup>57</sup> Kuhlmann/Schumann (2000) a.a.O. S. 19

<sup>58</sup> Auch für Gruppenarbeit selbst werden in der Diskussion und in Befragungen unterschiedliche Definitionen verwandt. Erstmals gibt das neue Betriebsverfassungsgesetz in § 87 eine rechtsverbindliche Definition: „Gruppenarbeit im Sinne dieser Vorschrift liegt vor, wenn im Rahmen des betrieblichen Arbeitsablaufes eine Gruppe von Arbeitnehmern eine ihr übertragene Gesamtaufgabe im Wesentlichen eigenverantwortlich erledigt.“ Man darf gespannt sein, wie viele Unternehmen, die sich heute noch mit Gruppenarbeit brüsten, dies in Zukunft bestreiten werden, weil damit eine Mitbestimmung des Betriebsrates bei der Durchführung verbunden ist.

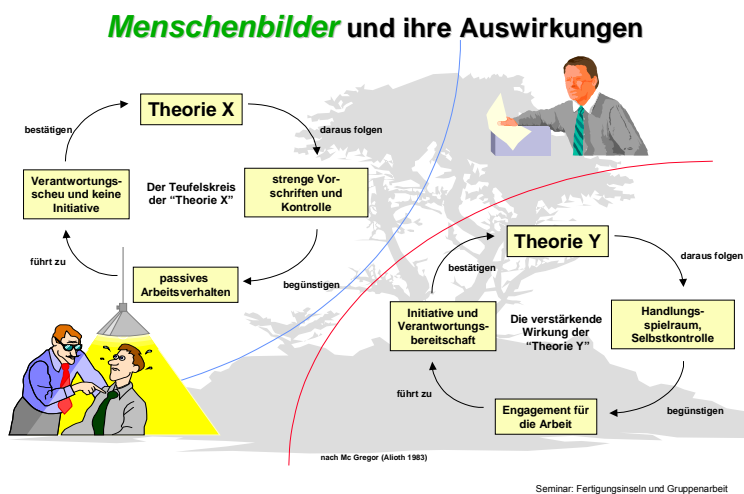
<sup>59</sup> Übersicht entnommen aus Detlef Gerst (1998): Selbstorganisierte Gruppenarbeit, Gestaltungschancen und Umsetzungsprobleme, Eschborn, S. 30

Tabelle 1		
	<b>Modifizierte tayloristische Gruppenarbeit</b>	<b>Selbstorganisierte Gruppenarbeit</b>
Unmittelbare Produktionsaufgaben	Rotation, hohe Einsatzflexibilität; Ziel: begrenzter Gesamtumfang	Rotation, hohe Einsatzflexibilität; Ziel: erweiterter Gesamtumfang
Indirekte Aufgaben	Geringer Umfang, stattdessen Einsatz von Spezialisten	Erweiterter Umfang, weitgehende Rücknahme von Spezialisierung
Selbstorganisation	Eingeschränkt: Entscheidungen treffen Meister und Gruppensprecher	Erweitert: Planung und Kontrolle als Aufgaben der Gruppe
Gruppensprecher	Sonderstatus durch Umfeldaufgaben und Freistellung, oft eingesetzt und anweisungsbefugt	Gleichberechtigtes Gruppenmitglied, gewählter Koordinator und Ansprechpartner
Meister	Weiterhin starke hierarchische Position, Führung durch Anweisung und Kontrolle	Unterstützer der Gruppe, vermittelt zwischen betrieblichen Zielen und Gruppeninteressen
Gruppengespräche	Thematische Engführung auf betriebliche Informationen und Produktivität	Freie Themenwahl, eigene Gestaltung
Leistungspolitik	Leistung durch Standardisierung, Anweisung und Kontrolle	Leistung durch Eigeninitiative und Kreativität
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	Getragen von Spezialisten; Ziel: Optimierung und Standardisierung der Arbeitsausführung	Getragen von der gesamten Gruppe; Ziel: Optimierung des gesamten soziotechnischen Systems

## 7.2 Transparenz und Dialog unterschiedlicher innergewerkschaftlicher Grundhaltungen

Häufig beruhen unterschiedliche Bewertungen der Erfahrungen mit Gruppenarbeit auf unterschiedlichen gewerkschaftspolitischen Grundhaltungen, was bisher selten transparent gemacht wird.<sup>60</sup> Eine kontroverse und solidarische Debatte würde gefördert, wenn alle eine gewisse Berechtigung des anderen Ansatzes anerkennen würden, die mit ungelösten Fragen des eigenen Ansatzes zusammenhängt. Dann könnte z. B. sichtbar werden, dass sowohl rechts als auch links sowohl „Traditionalisten“ als auch „Modernisierer“ zu finden sind. Es würde auch sichtbar, dass die Gegenüberstellung von Traditionalisten, die jede Rationalisierung (und damit auch jede Gruppenarbeitsform) ablehnen, und von Co-Managern, die Produktivitätsfortschritte auch gegen Beschäftigteninteressen durchsetzen, die Realität unzulässig vereinfacht. Nicht nur gibt es sowohl konfliktbereite wie konfliktvermeidende Co-Manager, es gibt auch unterschiedliche Vorstellungen davon, was im Vordergrund eines Konfliktes um Gruppenarbeit stehen sollte. Dies wird z. B. unterschiedlich beurteilt zwischen denen, die hier vereinfachend als „Persönlichkeitsentwickler“ und als „Regulierer“ unterschieden werden sollen.

<sup>60</sup> „Noch differenzierter als die Typen von Gruppenarbeit sind die Haltungen und Praktiken der Betriebsräte bei der Gruppenarbeit. Aus unterschiedlichsten Gründen stehen ihr viele skeptisch oder neutral gegenüber. Manche befürchten einen Funktionsverlust durch die Selbstvertretung der Arbeitnehmer. Andere haben genau entgegengesetzte Motive: Sie glauben nicht an Humanisierungspotentiale, sondern befürchten einen „Etikettenschwindel“. Und wieder anderen fehlt ganz einfach die Erfahrung und Tradition des Co-Managements, die auf diesem neuen Feld von Beteiligung gefragt wäre.“ Hermann Kotthoff (1998) a.a.O., S. 81



Die Persönlichkeitsentwickler gehen eher davon aus, dass im Vordergrund des Konflikts unterschiedliche Menschenbilder stehen, die den unterschiedlichen Gruppenarbeitsformen zugrunde liegen. Nach dieser Vorstellung entspricht dem Ziel integrierender, persönlichkeitsfördernder und

selbstmotivierender Gruppenarbeit die Vorstellung von durch Geburt gleichen Menschen und gesellschaftlich bedingter Ungleichheit und Herrschaft, während die These von ausgrenzenden und selbsthierarchisierenden „Wolfsrudel“-Gruppen von einer durch Natur vorgegebenen Unterscheidung in Stärkere und Schwächere ausgeht.<sup>61</sup> Danach steht im Vordergrund gewerkschaftlicher Bildungsarbeit und Gestaltungspolitik neben einer Auseinandersetzung um das Menschenbild die Stärkung der Ressourcen für Selbstorganisation, die Förderung der individuellen Konfliktfähigkeit und der Methoden- und Sozialkompetenz.

Für Regulierer erklären sich die unterschiedlichen Formen der Gruppenarbeit wesentlich durch den Widerspruch zwischen den Flexibilitätsnotwendigkeiten einerseits und der Notwendigkeit betrieblicher Herrschaft vor dem Hintergrund von Verteilungskonflikten andererseits. Um humane Gruppenarbeitsformen zu fördern, stehen für sie nicht so sehr die Regelungen zur Arbeitserweiterung und Selbstorganisation im Vordergrund, sondern die Begrenzung des äußeren Drucks auf Gruppen und die Abwehr der Übernahme von Unternehmerrisiken durch entsprechende Regulierung der Leistungsentlohnung, der Arbeitszeitsysteme und der Absicherung von formalen Reklamationsrechten. Erst auf dieser Regulierungsbasis hat nach dieser Auffassung solidarische Gruppenarbeit eine Chance, ansonsten wird sich unabhängig vom Wollen und der Sozialkompetenz der beteiligten Menschen die „Wolfsrudel“-Gruppenarbeit durchsetzen.

Hinter dem Widerspruch zwischen diesen (hier beispielhaft und verkürzt dargestellten) Grundhaltungen steht m. E. die bisher eher verdrängte Tatsache, dass unter kapitalistischen Rahmenbedingungen zwischen den beiden gewerkschaftlichen Zielen der persönlichkeitsfördernden Arbeitsbedingungen und der Abwehr der Übernahme von Unternehmerrisiken ein im Rahmen gewerkschaftlicher Betriebspolitik unauflösbarer Widerspruch besteht.

<sup>61</sup> Vergl. z. B. Thesenpapier „Zum Verhältnis von Gruppenarbeit und gewerkschaftlicher Interessenvertretung“, auszgw. veröffentlicht in Jahresbericht der IGM-Bildungsstätte Bad Orb April 2000 S. 18

### 7.3 Realistische Bewertung der Möglichkeiten und Grenzen betrieblicher Gestaltungspolitik

Kaum eine Betriebsvereinbarung entspricht dem Ideal gewerkschaftlicher Gestaltungsmodelle. Viele Betriebsräte mussten zudem Verschlechterungen guter Betriebsvereinbarungen unter dem Druck von Benchmark-Vergleichen und Investitions-Erpressungen hinnehmen. Häufig konnte eine Re-Taylorisierung nicht verhindert werden. Eine offene Debatte ist nur möglich, wenn die strukturelle Überforderung betrieblicher Gestaltungspolitik angesichts von beschränkten Mitbestimmungsrechten, hohem Druck durch Arbeitsplatzabbau und tariflicher Reformblockade als gemeinsames Problem akzeptiert und nicht in gegenseitige Vorwürfe umgemünzt wird.

**In Auswertung der WSI- Befragung von Betriebsräten 1999/2000 schreibt Schäfer „daß die Interessenvertretungen die gute und zwischenzeitlich noch weiter verbesserte wirtschaftliche Lage offenbar nicht parallel zugunsten der sozialen Lage der Belegschaft ausschöpfen konnten... Dies dürfte auch in teilweise zu geringer Rückendeckung des Handelns von Betriebsräten durch Tarifverträge und Gesetz begründet sein.“<sup>62</sup> Unter heutigen Rahmenbedingungen sind Allmachtsphantasien betrieblicher Gestaltungspolitik weder bei Betriebsräten selbst noch bei deren gewerkschaftsinternen Kritikern angebracht.**

**Wir stoßen hier an die Grenzen einer nur auf den einzelnen Betrieb gerichteten Gestaltungspolitik. Der Druck auf Betriebsräte, im Wettlauf der Standortkonkurrenz zunehmender Leistungsverdichtung und unbegrenzter Flexibilisierung zuzustimmen, ist eine Realität. Dem kann nur entgegengewirkt werden, wenn eine Reform der tariflichen Rahmenbedingungen verbunden werden kann mit neuen Formen der Koordination der Betriebspolitik, die die Zuspitzung des gewerkschaftlichen Leitbildes mit einem auf Transparenz und Offenheit beruhendem Diskurs verbinden.**

### 7.4 Klärung widersprüchlicher gewerkschaftlicher Ziele und Positionen

Der Diskussionsprozess der 80er Jahre hat in der IG Metall zwar zu allgemein akzeptierten „Gestaltungshinweisen für qualifizierte Gruppenarbeit“<sup>63</sup> geführt. Allerdings gibt es sowohl bei der Konkretisierung einzelner Punkte als auch bei den Schlussfolgerungen für gruppenarbeitsförderliche Entlohnungs- und Arbeitszeitregelungen unterschiedliche Sichtweisen, die durch die nicht diskutierte unterschiedliche Praxis nach dem Bruch 92/93 noch weiter auseinanderdrifteten. Beispielhaft sollen zwei Fragen genannt werden, die einer kontroversen Debatte zugänglich gemacht werden müssten:

---

<sup>62</sup> Claus Schäfer (2001) a.a.O.

<sup>63</sup> in: Materialien zur Tarifpolitik („Blauen Ordner“) Hrsg. Abteilung Tarifpolitik beim Vorstand der IG Metall, o.J.

## (a) Wahl nur des Sprechers oder auch des Quasi-Vorarbeiters?

In den Gestaltungshinweisen der IG Metall heißt es: „Wird eine Gruppenvertretung über Gruppensprecher angestrebt, so ist dieser von der Gruppe zu wählen. Gruppensprecher vertreten die Gruppe nach innen und außen und haben keine Weisungs- und Disziplinarbefugnisse.“ Waren entsprechende Regelungen in Betriebsvereinbarungen in den 80er Jahren relativ unstrittig, so wurde in den 90er Jahren zunehmend versucht, die Rolle des Gruppensprechers zu verändern, ohne an den



formalen Kriterien der Wahl und Weisungsbefugnis zu rütteln. Einerseits wird die Wahl an verschiedene Voraussetzungen und betriebliche Vetomöglichkeiten gebunden, andererseits das Aufgabenspektrum des Sprechers durch Konzentration aller organisierenden Tätigkeiten der Gruppen bei ihm und die Pflicht zur Unterstützung des Vorgesetzten so verändert, dass er einerseits nach einer gewissen Zeit nicht mehr real abwählbar ist und andererseits de facto die Pflichten und Weisungsrechte des früheren Vorarbeiters übernehmen muss. Das Profil der Gruppensprecherrolle wird dabei weniger von seiner Wählbarkeit, als von seinen konkreten Aufgaben und den Rahmenbedingungen der Gruppenarbeit bestimmt.<sup>64</sup> Manche Erfahrungen scheinen nahe zu legen, dass es eine „natürliche“ Tendenz zur Hierarchisierung der Sprecherrolle gibt. So ergab z. B. die Auswertung der Selbsteinschätzung von Gruppensprechern im Rahmen von gewerkschaftlichen Gruppensprecherseminaren

<sup>64</sup> vgl. das Kriterienraster S. 227 in Rainer Salm (1996): Sprecher oder Vorarbeiter? Gruppensprecher als Herausforderung für gewerkschaftliche Betriebspolitik; in: Reinhard Bahnmüller, Rainer Salm (Hrsg.) (1996): Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik, Hamburg

folgendes Ergebnis: „Selbst unter den Regelungen der eher demokratischen Betriebsvereinbarung bei Mercedes Benz entwickelte sich in der betrieblichen Realität das gesamte Spektrum an möglichen Gruppensprecherrollen vom fertigungsnahen Vorgesetzten bis hin zum demokratischen Sprecher. Dabei dominieren vielfältige Mischformen, die reine Sprecherrolle ist relativ selten.“<sup>65</sup> Vor diesem Hintergrund halten inzwischen viele Betriebsräte die Funktion eines reinen Sprechers für „unrealistisch“. Diese Einschätzung kann man hinterfragen, sowohl in Bezug auf die Rahmenbedingungen, die häufig einen Hierarchisierungsdruck ausüben, als auch in Bezug auf das bei den Betriebsräten dahinterstehende Menschenbild. Teilweise übernehmen aber auch Betriebsräte das Argument, dass die Produktivitätssteigerung in Gruppen mit Sprecher zu gering sei im Vergleich zu Gruppen mit Quasivorarbeiter.

Unabhängig von dieser Diskussion über die Machbarkeit der reinen Sprecherrolle stellt sich die Frage, wie die Wählbarkeit des Gruppensprechers zu beurteilen ist, wenn ihm im Rahmen taylorisierter Gruppenarbeit die Aufgaben des Quasivorarbeiters zugewiesen werden. Auch in diesem Fall wird von Betriebsräten meist an der Forderung nach der Wahl des Gruppensprechers festgehalten und teilweise sogar die Wahl der untersten Führungsebene als wünschenswerter gewerkschaftlicher Fortschritt bezeichnet. Auch wenn es für diese Position nachvollziehbare Begründungen gibt, steht sie doch im Widerspruch zu bisherigen gewerkschaftlichen Empfehlungen und müsste einer kontroversen Diskussion zugänglich gemacht werden.

Sie ist zudem mit unterschiedlichen Positionen in einer weiteren Frage verbunden: Ist die Personalunion zwischen Gruppensprecher und gewerkschaftlichem Vertrauensmann auch dann wünschenswert, wenn das Aufgabenprofil dem eines (gewählten) Vorarbeiters entspricht? In den oben genannten Gruppensprecherseminaren befürchteten die (meist unfreiwilligen) Quasivorarbeiter eher eine Überforderung durch zu widersprüchlichen Anforderungen bei Personalunion und wünschten sich teilweise ausdrücklich „einen Vertrauensmann als soziales Korrektiv“.<sup>66</sup> Dem würde eine gewerkschaftliche Position entsprechen, die die Personalunion von Gruppensprecher und Vertrauensmann nicht allgemein anstrebt, sondern abhängig macht von der Form der Gruppenarbeit und der konkreten Rolle des Gruppensprechers.

*(b) Standardlohn oder Gainsharing, Politisierung oder Ökonomisierung des Leistungskompromisses?*

Über die Frage der Festlegung und Prämierung der Gruppenleistung gibt es in der IG Metall nicht nur unterschiedliche Regelungsmodelle, sondern auch widersprüchliche Zielvorstellungen. Die Regulierungslandschaft entwickelt sich unterdessen in zwei unterschiedliche Richtungen: Einerseits die Entkopplung von Lohn und Leistung im Rahmen von „Standardlohn“, andererseits zusätzlicher Geldanreiz für die dauernde Erhöhung der Leistungsziele bei „gainsharing“.<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup> ebd. S.203

<sup>66</sup> ebd. S. 223

<sup>67</sup> Beide Begriffe werden im Folgenden knapp erläutert, ausführlicher dazu vgl. Klaus Lang, Hartmut Meine, Kay Ohl (1997): Arbeit, Entgelt Leistung, ein praktischer Ratgeber, Köln

Gruppenarbeit ist fast immer der Anlass (häufig auch nur der Vorwand) für eine grundlegende Veränderung der Leistungsentlohnung. Dabei entsteht zunächst ein Paradox: In den meisten Betrieben hatten sich auf der Basis tariflicher Regulierung der individuellen Leistungsentgelte relativ stabile betriebsübliche Niveaus der Leistungszuschläge herausgebildet, die weder große Unterschiede zwischen Personen noch große zeitliche Schwankungen enthielten. Die Unternehmer kritisieren dies als „Verrentung“ des Leistungslohns und wollen die Einführung von Gruppenarbeit dazu nutzen, dass „kollektive Leistungsentgelte dynamisiert und individualisiert werden, der variable Anteil erhöht und die Entgelte entsprechend der Leistung stärker differenziert werden.“<sup>68</sup> Meist bedeutet deshalb die Einführung von Gruppenarbeit keine Vereinheitlichung, sondern eine stärkere individuelle Differenzierung des Entgelts sowohl zwischen verschiedenen als auch innerhalb der gleichen Gruppe.

Die Gestaltungshinweise zu Gruppenarbeit setzen dem eine alternative Empfehlung entgegen. Um der Gefahr eines erhöhten Leistungsdrucks innerhalb von Gruppen gegenzusteuern, wird empfohlen, für jede Arbeitsgruppe die Personalbesetzung und eine zumutbare Soll-Leistung zu vereinbaren, für deren Einhaltung ein fester Standardlohn, d. h. eine nicht schwankende und für alle gleiche Leistungsprämie bezahlt wird. In vielen Automobilbetrieben wurden zunächst auch solche Standardlöhne für Gruppenarbeit eingeführt.

Dies wurde z. B. bei Daimler Benz ergänzt um eine „Reorganisation der Zeitwirtschaft“, in der die methodisch ermittelten Zeitdaten nur noch als Diskussionsgrundlage für einen zwischen dem Vorgesetzten und der Gruppe auszuhandelnden Leistungskompromiss dienen. Es macht m. E. auch Sinn, die Festlegung der Personalstärke der Gruppen nicht einfach durch Addition der ermittelten Einzelzeiten zu bestimmen, sondern durch einen gruppenspezifischen Aushandlungsprozess zu ergänzen, wenn im Rahmen qualifizierter Gruppenarbeit die Zeiten für organisierende Tätigkeiten und gruppenbezogenen Personalvorhalt für Qualifizierungs- und Abwesenheitszeiten einen wesentlichen Anteil des Gesamtzeitbudgets ausmachen. (Wenn z. B. 10 Arbeitnehmer für 15 Maschinen unterschiedlichen Automatisierungsgrades zuständig sind, und dabei nicht nur die Bedienung, sondern auch die Umrüstung, Programmierung, Qualitätssicherung und Wartung und außerdem Materialvorbereitung, Nacharbeit und Optimierung der Reihenfolgeplanung und Maschinenbelegung zu ihren Aufgaben und Kompetenzen gehört, ist unmittelbar einsichtig, dass die ausreichende Personalbesetzung weniger durch eine korrekte Addition korrekt ermittelter Einzelzeiten entsteht als durch einen methodisch ungesicherten Aushandlungsprozess darüber, wieviel Nebeneinander von Tätigkeiten machbar und zumutbar ist.) Umgekehrt spricht viel dafür, dass bei Springers „standardisierter Bandarbeit“ eine klassisch methodisch vereinbarte und mitbestimmte Zeitwirtschaft wieder möglich und nötig wird.

---

<sup>68</sup> Reinhard Bahn Müller (2000): Betriebliche Entgeltsysteme und Entgeltsysteme im Wandel – Zusammenfassung; unveröffentlichtes Manuskript, Tübingen

Allgemeiner ausgedrückt, führt der Standardlohn zu einer Entkoppelung von Lohn und Leistung bei gleichzeitiger Politisierung des Leistungskompromisses im Rahmen einer durch Gruppenrechte veränderten Mitbestimmung des Betriebsrates. Diese Regelung war sowohl im Management als auch in der Gewerkschaft immer umstritten. Im Management wurde der Wegfall der Lohnanreizfunktion kritisiert, und über die Auswirkung der Gruppenmitsprache aufgrund teilweiser sehr selbstbewusster Wahrnehmung dieser Rechte durch die Gruppen kam es zu Konflikten. So gab es z. B. bei Mercedes Benz eine Initiative von mehreren Center-Leitern, die die Gruppenmitsprache in ihrem Bereich nicht einführen wollten, weil sie Auseinandersetzungen und Personalmehrbedarf befürchteten.

Innergewerkschaftlich wurde sowohl das stabile Prämienniveau als auch die Gruppenbeteiligung unterschiedlich beurteilt und außerhalb der Autoindustrie nur selten umgesetzt. Stattdessen wurden mit zunehmender Tendenz Vereinbarungen abgeschlossen, die sowohl einen individuell schwankenden Prämienanteil als auch eine schwankende Gruppenprämie vorsehen, häufig ergänzt durch eine Zusatzprämie, wenn die Gruppe ihr Leistungsniveau dauerhaft erhöht. Diese Zusatzprämie wird als „Gainsharing“ (Aufteilung des Vorteils) bezeichnet, weil meist die Vorgabeerhöhung vom Unternehmen „abgekauft“ wird zu einem Preis, der der Hälfte der entstandenen Kosteneinsparungen entspricht.

Gainsharing wird einerseits innergewerkschaftlich als gruppenarbeitsförderlich verteidigt, weil sie den Arbeitnehmern einen Anteil aus den Produktivitätserhöhungen durch Gruppenarbeit sichert, die beim Standardlohn einseitig dem Unternehmen zugute kommen. Sie sind in diesem Sinn nur eine Verstärkung der allgemein akzeptierten Regelungen zur Prämierung von Verbesserungsvorschlägen, die dem in Gruppenarbeit immer integrierten kontinuierlichen Verbesserungsprozess Rechnung trägt. Andererseits werden sie als Anreiz zur Selbstaussbeutung kritisiert, die dem Ziel einer Begrenzung des Lohndrucks als Voraussetzung für eine humane und integrations- statt ausgrenzungsfördernde Gruppenarbeit zuwider läuft.

Gewerkschaftliche Vorschläge für ein entschärftes Gainsharing versuchen dieser Kritik die Spitze zu nehmen, indem der „Abkauf“ nicht automatisch bei Überschreiten einer Leistungshöchstgrenze erfolgt, sondern nur bei klar geregelter Einverständnis der Gruppe. Zudem wird diese Entlohnungsform an die Voraussetzung gebunden, dass die Aufgabengestaltung der Gruppe so viel Handlungsspielraum enthält, dass Verbesserungen durch intelligenteres, aber nicht härteres Arbeiten möglich sind. Da sich dieses Entlohnungsmodell in zunehmendem Maße nicht nur in den wenigen Fällen teilautonomer Gestaltung, sondern auch bei taylorisierten Formen durchsetzt, bleibt zu fragen, welches der beiden Modelle eher die Entwicklung teilautonomer Gestaltung fördert und welches eher einen hierarchisierenden, spezialisierenden und ausgrenzenden Druck auf Gruppenarbeit ausübt.

## 8. Erneuerung der Leistungspolitik

Nachdem Gruppenarbeit in der Metallindustrie in der Mehrheit der Fälle nicht den in den 80er Jahren diskutierten Gestaltungsvorstellungen entspricht, können sowohl Standardlohn als auch Gainsharing nicht länger vor dem Hintergrund diskutiert werden, dass über die Gestaltung der Gruppenarbeit ein Grundkonsens besteht. Eine Entscheidung zwischen beiden genannten Grundkonzepten ist schwierig, weil beide Konzeptionen mit zwei strukturellen Veränderungen konfrontiert sind, auf die *beide* nur eine ungenügende Antwort darstellen:

- *Die Gleichzeitigkeit von Vereinheitlichung und neuer Differenzierung* der Rahmenbedingungen für Leistungspolitik: Einerseits geht die Einführung von Gruppenarbeit mit einer Vereinheitlichung der Unternehmerstrategien für die bisher unterschiedlichen Entlohnungsgrundsätze Zeitlohn, Leistungslohn und Angestellte Gehalt zusammen. Gleichzeitig findet eine „verzeitlohnende“ Deregulierung des Leistungslohns und eine Konkretisierung der Leistungsvorgaben im Zeitlohn- und Angestelltenbereich statt. Die erneute Differenzierung in eher teilautonome oder eher taylorisierte Gruppenarbeitsformen erfordert andererseits eine nach diesen Formen differenzierte gewerkschaftliche Antwort.
- *Auseinanderentwicklung des ökonomischen und des belastungsorientierten Leistungsbegriffs*: Beim ursprünglich als „Mord“ angesehenen Akkordsystem war es durch tarifvertragliche Regulierung gelungen, das unternehmerische Interesse am Lohnanreiz zu nutzen für Regeln bei der Ermittlung der Vorgabezeit, die insgesamt zu einem allgemein akzeptierten Leistungskompromiss geführt haben. Grundlage dafür war, dass die Steigerung der Stückzahl in Vordergrund des Anreizinteresses stand und gleichzeitig „Minuten pro Stück“ als gutes Maß für die Arbeitsbelastung der Arbeitnehmer erschien. Schon im Zuge der Automatisierung war diese gemeinsame Grundlage in Frage gestellt und die Wirksamkeit der Regulierung aufgeweicht worden (Anlagenauslastung bestimmte das Anreizinteresse, Belastung war zunehmend entkoppelt von der Bearbeitungszeit pro Stück). Mittlerweile zeichnet sich eine Entwicklung ab, dass die Kennzahlen des Anreizinteresses mit den Kennzahlen einer zumutbaren Arbeit immer weniger zu tun haben. Das bedeutet, dass von einer stärkeren Entkopplung der Regulierung des Leistungsanreizes von der Regulierung der zumutbaren Leistung ausgegangen werden muss.

Im unternehmerischen Interesse liegt es, dass „das individuelle, gruppen- oder abteilungsbezogene Arbeitshandeln konsequent auf die betrieblich vorgegebenen Leistungsziele ausgerichtet und der jeweilige Leistungsbeitrag auch in Kennzahlen ausgedrückt werden soll. In den Katalog der Merkmale werden nun neben den gängigen Kennziffern vermehrt betriebswirtschaftliche Rentabilitätsgrößen aufgenommen, womit nicht nur das Spektrum der Leistungsindikatoren vergrößert, sondern der Leistungsbegriff selbst verändert wird. Leistung wird nun vom Ende der betrieblichen Prozesskette her definiert: Vom Markt. Leistung ist, was der Markt als solche

anerkennt. Damit verschwimmt begrifflich wie praktisch die Differenz zwischen leistungs- und ertragsorientierter Entlohnung“.<sup>69</sup>

Für die Regulierung von Leistungs politik ist ein so veränderter Leistungsbegriff keine sinnvolle Grundlage, da die „Basis einer gewerkschaftlichen Schutzpolitik das Festhalten an einem Leistungsbegriff erfordert, der weiter von der Beanspruchung unserer Kolleginnen und Kollegen ausgeht. Eine Ökonomisierung des Leistungsbegriffs, etwa auf die Reduzierung von erbrachter Leistung auf das Leistungsergebnis, etwa den Beitrag zur Wertschöpfung, wird abgelehnt.“<sup>70</sup>

Allerdings ist unter gegebenen Rahmenbedingungen unklar, ob mit der Arbeitgeberseite überhaupt ein sinnvoller Kompromiss über einen gemeinsamen Leistungsbegriff gefunden werden kann, mit dem sowohl Lohnanreiz als auch Belastungsbegrenzung gleichzeitig reguliert werden kann. Die Auseinanderentwicklung des ökonomischen und des belastungsorientierten Leistungsbegriffes könnte auch eine Entkopplung der Regulierung von Lohn und Leistung als notwendige Konsequenz erfordern und damit eine Politisierung des Leistungskompromisses. Dem entsprechen z. B. derzeitige Tarif-Forderungen nach einem Leistungsreklamationsrecht im bisherigen Zeitlohn- und Angestelltenbereich, die auf definierte Kriterien für Überlastung Bezug nehmen und weniger auf eine methodisch definierte Normalleistung.<sup>71</sup>

Die Entkopplung von Lohn und Leistung hat schwierige, aber evtl. unumgängliche Konsequenzen für die formale Basis der Mitbestimmung des Betriebsrates über die Leistungsvorgabe: Da im BetrVG eine Mitbestimmung des Betriebsrates über die Leistungsvorgabe bisher nur durch eine Mitbestimmung über die „Geldfaktoren“ gegeben ist, muss dieses Mitbestimmungsrecht entweder innerhalb der Betriebsverfassung oder durch eigenständige tarifvertragliche Normierung erweitert werden. Da Unternehmer jede Erweiterung der Mitbestimmung zum Tabu erklärt haben, liegt hier ein tieferer Grund für die gegenwärtig blockierte Situation einer Neuregulierung der Leistungsentlohnung im Rahmen der Reform von Entgelttarifverträgen. Die Unternehmer akzeptieren nur noch tarifliche Rahmenregeln für die Geldseite, eine tarifliche Regulierung der Ermittlung der zumutbaren Leistung lehnen sie ab.

---

<sup>69</sup> Bahn Müller (2000) a.a.O.

<sup>70</sup> unveröffentl. Ergebnisprotokoll der Arbeitsgruppe Leistungs politik der Klausur der Großen Tarifkommission der IG Metall Ba-Wü Oktober 2000

<sup>71</sup> Auszug aus der Tarifforderung 2001 im Bezirk Ba-Wü zur „Beteiligung der Beschäftigten an der Festlegung der abgeforderten Leistung“: „Leistungsziele widersprechen dem Maßstab des § 3.1 (Erfüllbarkeit der Leistungsziele in der wöchentlichen Arbeitszeit, R.S.) offensichtlich, wenn sie z. B.: - eine ständige Überschreitung der Wochenarbeitszeit verlangen, - keinen Abbau von Zeit- und Freischichtguthaben zulassen, - nicht ausreichend Zeit für Qualifizierungsmaßnahmen zur Verfügung steht, - die Gesundheit gefährden, oder arbeitswissenschaftlichen Grundsätzen widersprechen.“

## 9. Wer Reregulierung will, muss teilautonome Gruppenarbeit fordern

Der Empfehlung Springers, das Leitbild humaner Gruppenarbeit für unrealistisch zu erklären, sollte nicht gefolgt werden. Statt einer Anpassung der gewerkschaftlichen Zielvorstellungen an das, was mit der derzeitigen Mehrheitsströmung im Management konsensfähig ist, sollte das gewerkschaftliche Leitbild eher radikalisiert werden. Erforderlich ist die Konkretisierung einer teilautonomen Gruppenarbeit, die nicht nur qualifizierte Aufgaben und Beteiligungsmöglichkeiten fordert, sondern vor allem geregelte Rechte, in denen die neuen Widersprüche transparent und konfliktfähig gemacht werden.

Dabei sollte davon ausgegangen werden, dass *alle* Formen von Gruppenarbeit das Risiko von Verschlechterung der Arbeitsbedingungen und von Entsolidarisierung enthalten. Gruppenarbeit führt immer zu einer Deregulierung bisheriger Schutzmechanismen (Arbeitsvertrag, Mitbestimmung, Tarifvertrag). Teilautonome Gruppenarbeit bietet aber die Chance, dass die neuen Widersprüche so aufgegriffen werden können, dass erweiterte Möglichkeiten der Stärkung von solidarischen Arbeitsformen, von Mitstimmung und gewerkschaftlichen Strukturen entstehen. Die teilautonome Form bietet die meisten Chancen der Reregulierung

- subjektiv, weil Kommunikation und Handlungsspielraum Grundlage für kollektives Selbstbewusstsein und Solidarität sind,
- strukturell, weil geregelte Entscheidungsrechte in Gruppengesprächen Basis von Re-Regulierung sein können.

Erfahrungen zeigen z. B., dass die offensive Nutzung von Gruppengesprächen durch Betriebsräte und Vertrauensleute eine Chance für gewerkschaftliche Betriebspolitik sein kann. Auch ohne formale Regelung sind die Beschäftigten der Meinung, dass Gruppenentscheidungen auch durchsetzbar sein müssen. Daraus ergibt sich bei regelmäßigen Gruppengesprächen fast immer ein wachsendes Selbstbewusstsein gegenüber der Hierarchie. Allerdings machen die Gruppen sehr schnell die Erfahrung, dass im Konfliktfall ihre Durchsetzungschancen ohne Betriebsrat sehr gering sind und dass nur wenige Fragen wirklich ausschließlich gruppeninterne Einflussgrößen und Auswirkungen haben. Schon das einfache Beispiel einer Urlaubsplanung für die Haupturlaubszeit macht deutlich, dass diese niemals allein auf gruppeninternen Entscheidungen allein beruht, sondern Fragen wie die Absenkung des Produktionsprogramms, die zusätzliche Einstellung von Ferienbeschäftigten oder auch die Ausleihmöglichkeiten aus anderen Gruppen umfassen muss. Die Forderung „Was die Gruppe allein regeln kann, soll sie demokratisch entscheiden“, muss deshalb nicht zu einer Schwächung, sondern kann zu zunehmender Bedeutung und wachsender Durchsetzungskraft der Betriebsräte führen. Die Chance, durch Gruppenarbeit eine Demokratisierung und Stärkung der Mitbestimmung zu erreichen, besteht aber nur, wenn überhaupt Mindestbedingungen einer demokratischen Struktur der Gruppe gegeben sind. Wo „Zustimmung der Mitarbeiter“ strukturell ersetzt

wird durch die Zustimmung des (eventuell auch noch eingesetzten) Gruppensprechers, führen solche Regelungen zur Gefahr der Unterordnung von Arbeitnehmerinteressen unter die betrieblichen Interessen. Zudem müssen Betriebsräte und Vertrauensleute immer wieder deutlich machen, dass bei gruppenübergreifenden Fragen und bei Eingriffen des Vorgesetzten die Mitbestimmung des Betriebsrates gefordert ist.

### **Bedenken gegen abgesicherte Gruppenrechte**

Innerhalb der Gewerkschaften bestehen Blockaden, die Gruppenrechte im Sinne von Teilautonomie wirklich offensiv zu fordern, weil zwei Befürchtungen im Raum stehen:

- die zwangsläufig stärkere Berücksichtigung von Betriebszielen bei Gruppenarbeit wird die Grundlagen von Solidarität innerhalb der Gruppe, zwischen verschiedenen Belegschaftsteilen und erst recht überbetrieblich unterhöhlen,
- die Mitbestimmung des Betriebsrates wird durch Gruppenrechte nicht erweitert, sondern geschwächt.

Siegfried Roth hat auf historische Wurzeln dieser Bedenken hingewiesen: "Für direkte Partizipation von Beschäftigten gibt es im Bereich der deutschen Gewerkschaften – und hier im besonderen der IG Metall – weder eine gewachsene historische Tradition noch entsprechende rechtlich abgesicherte Institutionen. Als Organisationsprinzipien dominieren Delegation und Geschlossenheit... Ende der 60er Jahre gab es eine heftige Auseinandersetzung in der IG Metall über das Konzept „Mitbestimmung am Arbeitsplatz“. Es sollte eine stärkere Einbeziehung der Betroffenen bei der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingung und mehr Rechte für Arbeitnehmer bringen. Verbunden war das Konzept mit Vorstellungen betriebsnaher Tarifpolitik und Bildungsarbeit sowie mit der Idee der Wahl von Gruppensprechern bei den Beschäftigten. Damals wurde dieses Konzept, das letztlich auf eine größere Demokratisierung hinauslief, verworfen und für Jahrzehnte jeder mögliche Erfahrungsprozess abgeschnitten. Es wurde verworfen, weil es in Konkurrenz zu Betriebsräten, Vertrauensleuten und der betriebsübergreifenden Mitbestimmung gesehen wurde... Erst mit dem offensichtlichen Scheitern einer reinen Ablehnungshaltung gegenüber Partizipationskonzepten des Managements kam etwas Bewegung in die Diskussion."<sup>72</sup>

**Bisher besteht erstaunliche Einigkeit in der Skepsis gegen eine rechtliche Absicherung (und Abgrenzung) direkter Partizipation zwischen denen, die Betriebsräte und Gewerkschaften eher als Ordnungsfaktor und denen, die sie eher als Gegenmacht verstehen. Zumindest aus der Gegenmacht- Perspektive**

---

<sup>72</sup> Siegfried Roth (1991): Partizipation und Arbeitsgestaltung – zentrale Herausforderungen für gewerkschaftliche Handlungsfähigkeit; in: Hans-Joachim Schabedoth (Hg.): Gestalten statt verwalten; Köln 1991

### **gibt es m. E. gute Gründe für die Umwandlung dieser Skepsis in eine offensive Position.**

Die schon genannten Befragungen des Göttinger SOFI (vgl. ausgewählte Ergebnisse in Tabelle 2<sup>73</sup>) stützen die oben begründete Position, dass Gruppenarbeit so gestaltet werden könnte, dass Solidarität und Demokratie unter neuen Rahmenbedingungen nicht geschwächt, sondern gestärkt werden. Allerdings muss beachtet werden, dass diese Befragungen unter Rahmenbedingungen stattgefunden haben, die in vielen Betrieben (noch) nicht gegeben sind (geregelter Leitungskompromiss, geregelte Gruppenrechte, aktive Betriebsräte und Vertrauensleute etc.), worauf leider ihre Autoren zu selten hinweisen.

Tabelle 2

<b>Ausgewählte Ergebnisse der SOFI-Befragungen in der Autoindustrie</b>			
Frage: „Alles in allem: hat sich ihre Arbeitssituation durch Gruppenarbeit eher verbessert oder verschlechtert?“			
	verbessert	unverändert	verschlechtert
Hohes Realisierungsniveau	61	29	10
mittleres Realisierungsniveau	44	47	9
geringes Realisierungsniveau	28	52	20
Frage: " Sie arbeiten ja hier in Gruppenarbeit. Wie hat sich Ihre Arbeit dadurch verändert in Bezug auf...			
... die Möglichkeiten sich die Arbeit selbst einzuteilen			
	verbessert	unverändert	verschlechtert
Hohes Realisierungsniveau	51	36	13
mittleres Realisierungsniveau	50	42	8
geringes Realisierungsniveau	18	63	19
... die Möglichkeiten, sich bei der Arbeit gegenseitig zu helfen			
	verbessert	unverändert	verschlechtert
Hohes Realisierungsniveau	70	25	5
mittleres Realisierungsniveau	58	38	4
geringes Realisierungsniveau	34	52	14
... die Möglichkeiten, auf Dauer mit den Belastungen fertig zu werden			
	verbessert	unverändert	verschlechtert
Hohes Realisierungsniveau	35	55	10
mittleres Realisierungsniveau	22	58	20
geringes Realisierungsniveau	18	46	36

<sup>73</sup> Martin Kuhlmann, Michael Schumann (2000) a.a.O. In zwei Automobilbetrieben wurde in 11 Arbeitssystemen mit 329 Beschäftigten durch Arbeitsplatzbeobachtungen, Interviews und Befragungen der Zusammenhang untersucht zwischen der Form der Gruppenarbeit und der Beurteilung des Wandels durch die Beschäftigten. Das „Realisierungsniveau“ funktionsintegriert-selbstorganisierter Gruppenarbeit wurde bestimmt nach Umfang der unmittelbaren Produktionsaufgaben, Umfang der indirekten Aufgaben, Grad der Selbstorganisation, Gruppensprecherrolle, Gestaltung der Gruppengespräche und der Prozessoptimierung.

Frage: "Wie erleben Sie die Situation in der Gruppe? Wie wird unter den Kollegen miteinander umgegangen?"			
Kollegialität und Solidarität sind stärker geworden			
	(eher) ja	teils/teils	(eher) nein
Hohes Realisierungsniveau	58	33	9
mittleres Realisierungsniveau	33	41	26
geringes Realisierungsniveau	38	42	20
Auf Kollegen, die weniger leistungsfähig sind, wird Rücksicht genommen			
	(eher) ja	teils/teils	(eher) nein
Hohes Realisierungsniveau	56	28	16
mittleres Realisierungsniveau	32	36	32
geringes Realisierungsniveau	47	24	29
Person A: „Mit der Aufgabenerweiterung und Selbstverantwortung bei Gruppenarbeit wird die betriebliche Stellung des Arbeiters grundsätzlich verbessert. Dadurch nehmen jetzt auch die Arbeiter auf betriebliche Entscheidungen Einfluss“			
Person B: Trotz der Gruppenarbeit bleibt die untergeordnete betriebliche Stellung des Arbeiters unverändert. Der Arbeiter hat auf betriebliche Entscheidungen nach wie vor keinen Einfluss			
	Stimme A zu	Stimme keiner Person zu	Stimme B zu
Hohes Realisierungsniveau	26	24	50
mittleres Realisierungsniveau	17	19	64
geringes Realisierungsniveau	10	12	78

Gruppenarbeit könnte soziales Lernen fördern nicht nur im Sinne einer Übernahme der Ideologie der Betriebsfamilie, sondern auch als Lernen über Macht und Gerechtigkeit. „In den Gruppen finden soziale Lernprozesse statt, die aus Sicht der Beschäftigten in starkem Kontrast zur übrigen Betriebsrealität stehen und dadurch Ausgangspunkte für eine von einem erweiterten demokratischen Selbstverständnis getragene Kritik der betrieblichen Realitäten sein können. An den Beispielen der Urlaubsvergabe oder des Umgangs mit eingeschränkt leistungsfähigen Kollegen wird deutlich, dass das Gerechtigkeitsverständnis der Gruppen keineswegs ein formal rigides ist, sondern die individuellen Lebenssituationen und Interessen der Einzelnen sehr wohl berücksichtigt.“<sup>74</sup>

Solche Lernprozesse werden vor allem in der teilautonomen Form von Gruppenarbeit (mit entsprechenden Rahmenbedingungen) gefördert, während neotayloristische Mischformen alte Solidaritätsgrundlagen zerstören, aber keine neuen aufbauen. „Selbstorganisierte Gruppenarbeit geht mit einem höheren kollektiven und indi-

<sup>74</sup> ebd.

viduellen Selbstbewusstsein der Gruppenarbeiter und einer gewachsenen betrieblichen Durchsetzungsfähigkeit einher; wo sie in einer entfalteten Form praktiziert wird, kann durchaus von demokratischen Problemlösungsprozessen auf der Gruppenebene gesprochen werden. Für die von uns untersuchten Projekte gilt also, dass sich Arbeitssolidarität in bestimmten Gruppenarbeitsformen verstärkt. Konkurrenzhaft individualisierende Orientierungen spielen dort eine eher nachgeordnete Rolle.“<sup>75</sup>

Selbstverständlich wird einem an Interessengegensätzen orientiertem Gewerkschafter unwohl bei der Vorstellung, dass Arbeitnehmer die schon immer betriebene Eigenrationalisierung offen legen. Aber dabei muss es nicht bleiben. Es gibt auch die reale Hoffnung, dass alte Widersprüche in neuer Form auftauchen: „Sich aktiv an der Rationalisierung zu beteiligen und den Betriebserfolg auch zum eigenen zu machen, heißt nicht, Arbeitskraftvernutzung, Statusbenachteiligung, Entlohnungsungerechtigkeit und Beschäftigungsunsicherheit als Bedrohung der Lohnarbeiterexistenz und Zeichen für Ungleichheit für überwunden zu halten. Mehrheitlich wird nach wie vor die Einflusslosigkeit auf betriebliche Entscheidungen und die Unterschiede zwischen den Arbeitern und den anderen betrieblichen Gruppen hervorgehoben.“<sup>76</sup>

Offensive Gestaltungspolitik setzt voraus, dass man sich eines grundlegenden Zielkonfliktes zwischen verschiedenen gewerkschaftlichen Zielen bewusst ist: Das Ziel, durch tarifliche oder betriebliche Regelungen jeden Arbeitnehmer davor zu schützen, im Konflikt zwischen betrieblichen und persönlichen Interessen selbst Stellung beziehen und evtl. auch Risiken eingehen zu müssen, steht in einem nicht allgemein auflösbaren Spannungsverhältnis zu dem Ziel, die Stellung des Menschen als vereinzelt und entmündigtes Arbeitstier zu beenden und auch unter kapitalistischen Bedingungen menschenwürdige Arbeit durch erweiterte Handlungsspielräume und vermehrte Entscheidungsmöglichkeiten zu realisieren. Wird dieser Zielkonflikt verdrängt, wirkt er lähmend, offen formuliert schafft er Raum für Solidarität unter neuen Bedingungen: „Zugewinnen im Bereich der Entscheidungsspielräume und Interessenheit der Arbeit stehen höhere Leistungsanforderungen gegenüber; Gruppenarbeit kann die Kooperationschancen und Möglichkeiten wechselseitiger Unterstützung stärken, zugleich aber auch zu gegenseitiger Kontrolle, Konkurrenz und einer Zunahme innerer Konflikte führen – je nach Gruppenarbeitsform und Realisierungsniveau. Für alle Beschäftigten erhöht sich allerdings das Gefühl der Ambivalenz dadurch, dass sie sich stärker als bisher mit der Herausforderung konfrontiert sehen unterschiedliche Interessen und Interessenssphären selbst auszubalancieren: Dem betrieblichen Leistungsanspruch steht das eigene Interesse an einer auskömmlichen Leistungssituation gegenüber; Gruppenerfordernisse können zu Lasten individueller Freiräume gehen; arbeitsbezogene Interessen mit anderen Lebensbereichen in Konflikt geraten.“<sup>77</sup>

---

<sup>75</sup> ebd.: S.23

<sup>76</sup> ebd.: S.24

<sup>77</sup> ebd.

## 10. Verbindung von Tarifpolitik zu „guter Arbeit“ mit sichtbar koordinierter Betriebspolitik

Obwohl der Re-Taylorisierung-Trend anderes nahelegen könnte: Die Bedeutung von Gruppenarbeit und die Differenzierung ihrer Formen nimmt weiter zu. Eine gewerkschaftliche Position, die sowohl der Trendwende als auch der Differenzierung gerecht wird, fehlt bisher.

Die Abkehr der Automobilmanager vom Leitbild einer Rationalisierung durch funktionsintegriert-teilautonome Gruppenarbeit ist für die Gewerkschaften kein Anlass zum Abschied vom Leitbild humaner Gruppenarbeit. Ein neuer Rationalisierungspakt auf der Basis entqualifiziert-standardisierter Gruppenarbeit bietet keine Perspektive. Stattdessen sollte das gewerkschaftliche Leitbild guter (Gruppen-) Arbeit zugespitzt und bzgl. der neuen Rahmenbedingungen konkretisiert werden.

Die innergewerkschaftlich offenen Fragen einer Leistungs- und Gesundheitspolitik unter neuen Bedingungen und des Verhältnisses zwischen Mitbestimmung und direkter Beteiligung sollten einer solidarischen und kontroversen Diskussion zugänglich gemacht werden. Voraussetzung dafür ist eine selbstkritische und organisationsöffentliche Bilanz der bisherigen gewerkschaftlichen Arbeitspolitik.

Entscheidend wird sein, ob es gelingt, gewerkschaftliche Arbeitspolitik aus der Umklammerung kurzfristiger einzelbetrieblicher „Standortsicherung“ zu lösen und gewerkschaftliche Leistungs- und Gesundheitspolitik wiederzubeleben (verknüpft mit Gesundheits- und Qualifizierungspolitik). Dies kann nur gelingen, wenn einerseits neue tarifliche Rahmenbedingungen zu Qualifikationsansprüchen, Leistungsentlohnung und Entgelt-differenzierung durchgesetzt werden, andererseits diese Rahmenbedingungen genutzt werden für eine sichtbar koordinierte und nach gemeinsamen Kriterien bilanzierte Betriebspolitik.