

Holger Bargmann, M.A.
Dipl.-Soz. Giselind Roßmann

Komplexe Reformen – naive Fehler. Zur Archäologie von Gruppenarbeit

Technologieberatungsstelle beim DGB Landesbezirk Rheinland-Pfalz
Kaiserstr. 26 – 30
55116 Mainz

tbs.bargmann@t-online.de
tbs.rossmann@t-online.de

Erschienen in: Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 14. Jg. (2005), Heft 2, S. 149 - 158

Holger Bargmann, Giselind Roßmann

Komplexe Reformen – naive Fehler. Zur Archäologie von Gruppenarbeit*

1. Gruppenarbeit – ein komplexes Phänomen mit Widersprüchen

In den vergangenen 10 Jahren haben wir eine ganze Reihe von Betrieben bei der Einführung und Umsetzung von Gruppenarbeit beratend und gestaltend begleitet. In 6 Fällen bezog sich unsere Beratung auf den vollständigen Prozeß von der Planung und Konzipierung bis zur Umsetzung und wurde im Rahmen von Drittmittelprojekten unterstützt, in ca. einem Dutzend weiterer Fälle war unsere Tätigkeit begrenzter auf verschiedene einzelne Fragestellungen. Handelte es sich in der zweiten Hälfte der 90er Jahre noch um einen Nachfrageschub mit allen Anzeichen eines Modethemas mit Konnotationen von Glaubensbekenntnissen, so ging das Interesse und die Aufgeregtheit der Diskussion seit etwa dem Beginn dieses Jahrhunderts spürbar zurück. Die Karawane der Managementkonzepte ist weitergezogen, zurückgeblieben sind der betriebliche Alltag und der nüchterne Blick darauf. Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass die Komplexität und der erforderlicher Aufwand (in zeitlicher, planerischer und auch finanzieller Hinsicht), die der Implementation weitreichender arbeitsorganisatorischer Innovationen innewohnt, häufig unterschätzt, der Ertrag in hemdsärmelig-naiver Weise jedoch überschätzt wird. Das hat zum Scheitern vieler Projekte geführt und teilweise in der Wahrnehmung weiter Teile des Managements, aber auch der Betriebsräte und Belegschaften, das Konzept als solches¹ desavouiert. Gruppenarbeit war sicherlich nie ein Allheilmittel, und es gibt Unternehmensstrukturen und Problemsituationen, zu denen Gruppenarbeit nicht „passt“. Unseres Erachtens kann demgegenüber Gruppenarbeit auch heute noch, jenseits der Themenkonjunktur, eine chancenreiche und auch ökonomisch erfolgreiche Alternative zu tayloristischen Strukturen sein – unter Voraussetzungen, die im folgenden beispielhaft erörtert werden sollen. Sorgfältige Planung und eine adäquate Einführungsstrategie gehören mit zu den kritischen Erfolgsfaktoren.

In der Tat stellen wir in unserer betrieblichen Beratungspraxis auch Roll Back – Prozesse im Sinne der von Springer (1999a) beschriebenen neuen Unternehmensstandards fest, wenngleich wir diese nicht nur als gezielte strategische Entscheidung, sondern auch als Ergebnis enttäuschter Erwartungen und als Rückzug aus einem notwendigerweise zu steigernden Betreuungsaufwand von Gruppenarbeit interpretieren. Andererseits werden derzeit zunehmend vor allem im Zusammenhang mit Betriebsänderungen in den Unternehmen Neuausrichtungen und Umstrukturierungen in Angriff genommen, die das Etikett „Gruppenarbeit“ tragen. Auch hier sehen wir eher selten eine fundierte Auseinandersetzung mit den grundsätzlichen Gestaltungsmöglichkeiten von Gruppenarbeit – schon gar keine gezielte Entscheidung für einen neuen Unternehmensstandard. Tatsächlich ist eine Nähe zu der von Springer (1999a, 158 ff) erwähnten tayloristischen Prozessoptimierung erkennbar, die allerdings eher der Begrenzung von (Partizipations-) Kosten und der Notwendigkeit, schnell vermeintliche Erfolge zu erzielen, Tribut zollt. Wenn aber unsere Beobachtungen betriebliche Realitäten widerspiegeln und es so ist, dass in Unternehmen entweder auf der Grundlage gezielter Überlegungen und strategischer Neuausrichtungen oder im Hinblick auf kurzfristig angelegte Erfolgskennziffern Gruppenarbeitsstrukturen eingeführt werden, die aus unserer Sicht weder zielführend oder erfolgsversprechend noch im Sinne der Beschäftigten angelegt sind, dann gilt es, verstärkt und gezielt das Thema (neu) aufzugreifen und zu revitalisieren.

* Dieser Beitrag beruht auf einer Überarbeitung und Erweiterung eines Vortrags, den wir unter dem Titel „Sustainable Conception of Teamwork Structures“ auf dem 8th International Workshop on Teamworking am 16./17.09.2004 in Trier gehalten haben. Veranstalter war das European Institute for Advanced Studies in Management, Brüssel.

¹ „Das“ Konzept von Gruppenarbeit gibt es freilich nicht, was aber durch die Einheitlichkeit des Labels implizit mitunter angenommen wird. Genau das ist ein Teil des Problems, der mit zur Unterschätzung der Komplexität und in der Folge zu falschen bzw. unzureichenden Einführungsstrategien verführt.

Ist nun aber Selbstorganisation und Beteiligung der Erfolgschlüssel auf dem Weg zur erfolgreichen Gruppenarbeit, oder liegt der bessere Ansatz vor dem Hintergrund der Zwänge einer Shareholder-Value-Ökonomie einerseits und der Debatte um neue Zumutbarkeiten für Arbeitslose wie auch für Arbeitsplatzbesitzer andererseits darin, breitflächig Linienfertigung vorzugeben, Zyklen zu verkürzen, Gesprächszeiten einzufrieren und Gruppensprecher als Vorgesetzte einzusetzen? Springer, der dies als Roll-Back Prozess beschrieben hat, formuliert (1999b, 314): „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“.

Jenseits der machtpolitischen Konnotationen bei der Rücknahme arbeitsorganisatorischer Innovationen (im Sinne einer grundsätzlich zur Verfügung stehenden, aber immer seltener tatsächlich gewählten Option) stellt sich die Frage, aus welchen Gründen Ansätze von Gruppenarbeit in den Unternehmen, in denen sie bereits gewählt, initiiert und umgesetzt wurden, zurückgenommen werden oder versanden.

2 Über das Scheitern innovativer Ansätze - Kardinalfehler bei der Einführung von Gruppenarbeit²

Die Innovationshaltigkeit eines Konzepts allein ist kein Garant für den Erfolg und die Zielerreichung in der betrieblichen Praxis. Wir geben Springer (2001) recht, wenn er sagt:

„Es reicht (...) nicht aus, wenn dem traditionellen Konzept der teilautonomen Gruppenarbeit lediglich das Etikett innovativ angehängt und die »innovative Gruppenarbeit« zu einer Art Springquell gesellschaftlicher Demokratisierung erklärt wird. Einen Anspruch, innovativ zu sein, kann heute ... nur diejenige Form der Arbeitsorganisation für sich reklamieren, die überzeugende und praktikable Lösungen für betrieblich relevante Probleme bietet. Ein solches Problem ist gewiss die Beschäftigungs- und Einkommenssicherung angesichts überdurchschnittlicher Arbeitskosten. Dieses Problem macht eine überdurchschnittliche ökonomische Wirksamkeit zur unhintergehbaren Voraussetzung der Durchsetzbarkeit (arbeits-) organisatorischer Konzepte gleich welcher Art.“

Im weiteren wollen wir herausarbeiten, welche Indikatoren über eine kurzfristig angelegte ökonomische Wirksamkeitsanalyse hinaus hier Beachtung finden müssten und was zu tun ist, um innovative Gruppenarbeit tatsächlich umzusetzen.

Das Gruppenarbeitskonzept selbst spielt dabei eine wesentliche Rolle (was trivialer klingt, als es ist), allerdings im Sinne einer notwendigen, jedoch keineswegs hinreichenden Bedingung. Regelmäßig unterschätzt werden eine Reihe von Faktoren, die als *conditiae sine qua non* fungieren und vielfältig mit dem Planungs- und Implementationsprozess verknüpft sind.

Die ubiquitäre Tatsache, dass Veränderungen gleich welcher Art auf einen grundlegenden Organisationskonservatismus stoßen, der – in Verbindung z.B. mit subjektiv empfundener Bedrohung (z.B. des Arbeitsplatzes, des Statusgefüges, der Qualifikationsanforderungen nach oben oder unten, der Durchbrechung der eigenen Routine etc.) – leicht zur latenten oder manifesten Innovationsbremse werden kann, gilt grundlegend, also auch bei der Einführung von Gruppenarbeit. Dieser Zusammenhang ist bereits für sich allein betrachtet eine ernstzunehmende Hürde für Innovationsprozesse. Dennoch soll darauf nicht weiter eingegangen werden, da in unserem Beitrag der Fokus auf die gruppenarbeitspezifischen Kardinalfehler gelegt werden soll.

In unserer Beratungspraxis sind wir auf eine ganze Reihe von Kardinalfehlern gestoßen, die sowohl einzeln als auch in beliebiger Kombination vorzufinden waren. Diese Kardinalfehler lassen sich auf folgenden Ebenen unterscheiden (vgl. Bargmann 1999, 8 ff):

- Zielformulierungen für Gruppenarbeit
- Konzeption der Gruppenarbeit
- Implementationsprozess

² Wir können aus Platzgründen nicht im einzelnen auf die Vielzahl von Problemen im Zusammenhang mit falscher Zusammensetzung der Gruppen, Reihenfolgebildung bei der Auswahl von Pilot- und Folgebereichen, ethnischen, kulturellen und anderen Aspekten eingehen. Vgl. dazu ausführlicher Roßmann/Mänz 1996; Bargmann/ Glatzel 1997 und 1998; Bargmann u.a. 1999

- Veränderung bzw. Anpassung der betrieblichen Rahmenbedingungen an Gruppenarbeit

2.1 Zielformulierungen für die Gruppenarbeit

Die Zielformulierungen für die Einführung von Gruppenarbeit lesen sich in der Regel wenig originell und unterscheiden sich kaum von denen, die mit völlig anderen (Management-)Konzepten verknüpft sind: Verbesserung der Wettbewerbsbedingungen, Verbesserung der Qualität und Senkung des Ausschusses, Erhöhung der Flexibilität³ und der Verantwortung (bzw. Verantwortlichkeit), Senkung der Kosten, Verkürzung der Durchlaufzeiten und der Bestandsreichweiten etc. Diese unternehmensbezogenen Zielsetzungen werden arbeitnehmerseitig gern ergänzt um z.B. „Humanisierung der Arbeit“, Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Erhöhung der Handlungs- und Dispositionschancen, Erhöhung der Qualifikation etc. Diese Zielformulierungen sind durchaus nicht illegitim oder gar falsch. Die Probleme liegen auf anderen Ebenen.

Das Erarbeiten und Formulieren von Zielen für die Gruppenarbeit ist keineswegs eine formalistische Pflichtübung – auch wenn die betriebliche Handhabung häufig diese Form annimmt. Es geht nicht um die Produktion von Papieren und Charts, die immer auch für Informations- und „Verkaufsveranstaltungen“ verwendbar sind, es geht primär um einen (Selbst-)Verständigungs- und Aushandlungsprozeß zwischen Management und Betriebsrat von hoher Bedeutung für alle weiteren konzeptionellen und partizipativen Ansätze. Zunächst einmal müssen die „richtigen“ Ziele formuliert werden, und sie müssen richtig formuliert werden. Ohne behaupten zu wollen, wir verfügten über die ultimative Weisheit: es gibt eindeutig falsche Zielformulierungen für Gruppenarbeit, nämlich solche, die durch Gruppenarbeit entweder nicht erreichbar oder kaum beeinflussbar sind. Wenn z.B. als Ziele für die Einführung von Gruppenarbeit in der Endmontage die Verkürzung der Durchlaufzeit und die Erhöhung der Termintreue formuliert werden in einem Unternehmen, in dem die Endmontage weniger als 10 % zur gesamten Durchlaufzeit beiträgt, dann mögen diese Ziele im Hinblick auf Kundengewinnung und –bindung strategisch außerordentlich wichtig sein – nur wäre dann die Gruppenarbeit das falsche Konzept dafür. Es hat auch wenig Sinn, alle denkbaren und jeweils für sich genommen relevanten Ziele zu fixieren, da das automatisch zu einer Überlastung und Überfrachtung der Gruppenarbeit führte. Insofern ist eine klare Prioritätensetzung erforderlich. Es sollte nur das als Ziel herangezogen werden, was auch prinzipiell in die Form einer Zielvereinbarung für die Gruppen transformiert werden könnte. Jenseits der Inhalte kommt der Zielformulierung als Verständigungs- und Aushandlungsprozeß zwischen Management und Betriebsrat hohe Bedeutung zu. Ziele können nicht einfach verordnet oder aufgezwungen werden, sondern setzen, sollen sie im betrieblichen Alltag aktiv umgesetzt und erreicht werden, ein Mindestmaß an Konsens, Akzeptanz und commitment auf Seiten derjenigen voraus, die diese Ziele tragen sollen.

Ist das Abstraktionsniveau jedoch, auf dem diese Ziele formuliert sind, zu hoch aggregiert, macht es sie zum einen unmittelbar konsensfähig in einem ansonsten konflikthaften Feld, zum anderen ergibt sich daraus keinerlei Handlungsanleitung für die Umsetzung dieser Ziele. Zielformulierungen wie z.B. „Kosteneinsparungen“ oder „Verbesserung der Wettbewerbssituation“ sind als solche von jedem leicht zu akzeptieren; wenn allerdings konkretisiert wird, welche Kosten durch welche Art von Maßnahmen (etwa Einsparung von Personalkosten durch Verringerung der Belegschaft) eingespart werden sollen, kann der allgemeine Konsens schnell brüchig werden. Hier soll keineswegs einer Idyllisierung der industriellen Beziehungen das Wort geredet werden. Mit Gruppenarbeit sind vielfältige Konfliktpotentiale verknüpft, die, werden sie im Interesse einer Beschleunigung der Umsetzung unter einem oberflächlichen Konsens nur notdürftig kaschiert, zu einem späteren Zeitpunkt umso heftiger zum Ausbruch kommen. Je frühzeitiger die erwartbaren Konflikte ausgetragen werden, desto wahrscheinlicher wird eine konstruktive Lösungsmöglichkeit.

³ Richard Sennett (1998) hat den Begriff der Flexibilität zu recht zum „Zauberwort des globalen Kapitalismus“ erklärt.

Zielsetzungen auf zu hohem Abstraktionsniveau stellen mithin keinen Bezugsrahmen dar, der eine Entscheidungshilfe für die diversen Optionen über den Zuschnitt des Gruppenarbeitskonzepts oder der Ausgestaltung der betrieblichen Rahmenbedingungen abgäbe noch ließen sich Kriterien für die Zielerreichung oder Benchmarks daraus ableiten. Schon gar nicht werden auf diesem Abstraktionsniveau Stellschrauben, die durch die Gruppenarbeit zur Erreichung dieser Ziele bedient werden können und sollen, konkret erkennbar. Demgegenüber ist eine Operationalisierung dieser Ziele erforderlich in einem mehrstufigen Prozess des Herunterbrechens (Unternehmens-, Bereichs-, Abteilungs-, Gruppenziele; Einsparung welcher Kosten und wodurch? Welche Form der Flexibilität genau?) und Selektierens (Einmalziele, Dauerziele, Prioritätensetzung entlang der Frage: „Was müssen wir heute tun, damit wir in fünf Jahren (noch) wettbewerbsfähig sind“?) und Aushandelns zwischen Management und Betriebsrat. Dann werden auf der einen Seite schnell mögliche Konfliktlinien sichtbar und die potenzielle Leistungsfähigkeit der Gruppenarbeit genauer thematisierbar. Ergebnis muss ein durchgängig abgestimmtes, hinlänglich widerspruchsfreies und konsensfähiges Zielsystem sein, das nicht nur die Effizienzsteigerung einzelner Unternehmensbereiche im Blick hat, sondern auch die bereichsübergreifende Prozessoptimierung⁴. Daß dieses Zielsystem stimmig in die Unternehmenskultur – in die tatsächliche, nicht die behauptete – eingebettet und mit anderen im Unternehmen eingesetzten Managementkonzepten zumindest kompatibel sein muss, versteht sich im Grunde von selbst.

Die Zielformulierungen für die Gruppenarbeit sind weder vom Ergebnis noch vom Prozeß her Selbstzweck. Außer ihrem Beitrag für das Austarieren des labilen Verhältnisses von Konflikt und Konsens ist das Ergebnis wiederum notwendiger Input für die Entwicklung des Gruppenarbeitskonzepts (vgl. weiter unten) und die Entwicklung des Qualifizierungskonzepts. Darüber hinaus ist durch die spezifische Zielformulierung in aller Regel eine Neufassung des bestehenden Entlohnungskonzepts indiziert. Aus den konkreten Zielformulierungen müssen ferner die Kennziffern und Meßgrößen für das Projektcontrolling abgeleitet werden. Unter welchen betrieblichen Restriktionen auch immer die Gruppenarbeit realisiert werden muß: Stimmigkeit und Passgenauigkeit zwischen den Zielen und den daraus abgeleiteten Konzepten der Gruppenarbeit, der Qualifizierung, der Entlohnung und der Kennziffern ist eine der Grundvoraussetzungen für eine nachhaltige Wirksamkeit der Gruppenarbeit.

2.2 Konzeption der Gruppenarbeit

Im Hinblick auf die Entwicklung der Gruppenarbeitskonzepte sind häufig Fehler vorzufinden durch fehlenden Bezug auf ein Zielsystem, durch rein formale Einführung von Gruppenarbeit ohne ein klar ausdifferenziertes Konzept, durch Kopieren unpassender Konzepte sowie durch die Entwicklung von Konzepten ohne substantielle Beteiligung der Betroffenen. Rein formale Einführung von Gruppenarbeit durch Proklamation, durch Erklärung einer definierten Anzahl von Beschäftigten zur Gruppe ohne Veränderung der Aufgabenzuschneide, Abläufe, Kompetenzen wäre der klassische Fall von Etikettenschwindel oder „Management by Potemkin“. Tendenziell finden sich derartige Fälle in Konzernstrukturen und/oder größeren Unternehmen mit hoher Managementmethoden-Wechselfrequenz, wenn innerhalb der Hierar-

⁴ Um diesen Begriff vorsorglich in Schutz und aus dem Schlagwortkatalog herauszunehmen: Die häufig anzutreffende Tatsache, dass einzelne Unternehmensbereiche in sich effizient und hervorragend organisiert sind, andererseits aber erhebliche Schnittstellenprobleme existieren, reflektiert die mangelnde Prozessoptimierung. Schnittstellenprobleme lassen sich aber nicht durch Appelle beheben. Die Existenz von „Abteilungsfestungen“ speist sich in der Regel aus der Kombination zweier Phänomene: Zum einen besteht bei vielen Beschäftigten die Tendenz, in der eigenen Aufgabenwahrnehmung sich eng auf das Nahumfeld der eigenen Arbeitsrolle zu beschränken und Anforderungen von „außen“ als Erschwernis der eigenen Arbeit und Übergriff in ihre Autonomie zu betrachten. Zum anderen wird bereits in der knappsten und allgemeinsten Definition des soziologischen Begriffs von Gruppe – „soziales Gebilde mit Grenze“ – die Bedeutung der Grenzziehung für die Entwicklung von (erwünschter) Gruppenkohäsion („Wir“) und (unerwünschter) Abgrenzung zum „Ihr“ deutlich. Diese Zusammenhänge müssen bereits bei den ersten Überlegungen zum personellen Zuschnitt der Gruppen berücksichtigt werden.

chie, aus gesetzlichen oder anderen bürokratischen Gründen heraus (z.B. durch Anforderungen von Qualitätsmanagementsystemen) schnelle Vollzugsmeldungen erwartet werden.

Der Transfer eines Gruppenarbeitsmodells aus einem anderen Unternehmen im Maßstab 1:1 ohne Anpassung an konkrete betriebliche Bedingungen kann nicht gelingen. Nachhaltigkeit von Gruppenarbeit steht und fällt damit, dass das Gruppenarbeitskonzept bis in das letzte Detail auf die spezifischen Bedingungen vor Ort zugeschnitten ist. Dass einzelne Elemente von anderen Betrieben übernommen werden können, steht dem nicht grundsätzlich entgegen. Im Ergebnis muss jedoch das Delta zwischen der Ausgangssituation und der geplanten Konzeption der Gruppenarbeit präzise benennbar sein und es muss ein Mindestmaß an Reichweitenverschiebung gegenüber der bisherigen Arbeitsorganisation feststellbar und beschreibbar sein.

Zur Beschreibung eines betrieblichen Modells von Gruppenarbeit ist die Klärung einer Reihe von Fragen (unter Zugrundelegung und mit klarem Bezug auf die Zielformulierungen) erforderlich: Welches soll das organisierende Prinzip der Gruppenarbeit sein (Kunden-, Produkt-, Projekt-, Prozessorientierung)? Welches sollen die Aufgaben der Gruppe sein (welches sind die „alten“ Aufgaben, die schon immer wahrgenommen werden mussten, welche „neuen“ sollen hinzu kommen; wo waren diese vorher verortet; welche indirekten, planenden und disponierenden Aufgaben sollen zukünftig von der Gruppe übernommen werden; welche Handlungs- und Entscheidungsspielräume sind damit verknüpft)? Welche Schnittstellen sind vorhanden, an welchen Schnittstellen werden sich zukünftig in welcher Weise die Kooperationsanforderungen verändern, welche Personen werden von diesen Veränderungen betroffen und wie werden diese die anstehenden Veränderungen in Kategorien von Gewinn und Verlust für sich bewerten? Wie ist die Personalbemessung⁵ für das geplante Konzept von Gruppenarbeit? Wie soll das Rekrutierungsverfahren für die Gruppen gestaltet werden? Wie soll die Aufgabenverteilung innerhalb der Gruppe gestaltet werden, damit nicht gleichsam unter der Hand tayloristische Strukturen reetabliert werden? Wie soll die Funktion des Gruppensprechers gestaltet werden (Aufgaben, disziplinarische bzw. Vorgesetztenfunktion, Wahlverfahren, Klärung zusätzlicher Vergütung etc.)? Für die Klärung dieser Fragen ist, neben der Ableitung aus den Zielen, ein weiterer Input notwendig. Im Rahmen einer Ist-Analyse sind die betrieblichen Ausgangs- und Rahmenbedingungen, die für die Gruppenarbeit restringierend, förderlich oder neutral sein können, einer eingehenden Betrachtung zu unterziehen. Dies umfasst zumindest die Rekonstruktion der Prozesse und Arbeitsabläufe, Material- und Informationsflüsse, Produktspektrum und Kundenanforderungen, PPS-Philosophie, Flexibilität der Maschinen und Anlagen, die Analyse der vorhandenen Kennziffern, soweit sie für die Gruppenarbeit relevant sind, aber auch die Analyse der Führungs- und Belegschaftsstruktur sowie des Qualifikationsstandes. Allein aus dieser kursorischen Darstellung wird zweierlei deutlich: zum einen, dass das Gruppenarbeitskonzept aufgrund der Anzahl, Komplexität und Heterogenität der genannten Faktoren und Bedingungen nur ein maßgeschneidertes sein kann, und zum anderen, dass daraus für die Ausarbeitung dieses Konzepts ein nicht zu unterschätzender Zeitbedarf resultiert. Allein der Zeitbedarf eröffnet zusätzliche Optionen für eine frühzeitige Einbeziehung der Betroffenen in den Planungs- und Gestaltungsprozeß, die andererseits auch durch die Nutzung des Expertenwissens gerade für die Details bei der Ist-Analyse zur Qualitätssteigerung beitragen kann.

In unserem Automobilzulieferprojekt hat diese Vorgehensweise in zwei Betrieben zu sehr unterschiedlichen Gruppenarbeitskonzepten geführt. In dem kunststoffverarbeitenden Betrieb, in dem von allen Beteiligten ein weitreichendes („strukturinnovatives“) Konzept angestrebt wurde, wurde als organisierendes Prinzip der Gruppenarbeit die Kundenorientierung gewählt. Das Unternehmen hat wenige Großkunden, die jeweils sehr spezifische Produktfamilien mit hoher Variantenzahl und komplexen Qualitätsanforderungen beziehen. Demzufolge sollten alle für den jeweiligen Kunden anfallenden Tätigkeiten (Spritzguß mit glasfaser-

⁵ Bei der Personalbemessung wird häufig „vergessen“, die zusätzlichen, vor allem die indirektproduktiven, steuernden Funktionen einzubeziehen. Spiegelbildlich fehlen dann in einer späteren Kosten-Nutzen-Bilanz die durch die Integration in die Gruppe hervorgerufenen Einsparungspotenziale an anderen Stellen, z.B. Entlastung von Vorgesetzten und anderem indirekten Personal, z.B. in den betroffenen Schnittstellenbereichen.

verstärktem Kunststoff und eingelegte Metallteilen sowie als Montage bezeichnete Nacharbeiten) in die Gruppe integriert werden, wobei die unterschiedlichen Tätigkeiten vorher auch räumlich getrennt waren. Die als körperlich anstrengend geltenden maschinengebundenen Tätigkeiten wurden vorwiegend von Männern, die durch hohe feinmotorische Anforderungen gekennzeichneten Montagetätigkeiten ausschließlich von Frauen ausgeführt. Die Arbeitsplätze wurden räumlich zusammengefasst, die Stellen für die Fertigungsinsel innerbetrieblich ausgeschrieben. Die Beschäftigten der Fertigungsinsel forcierten von sich aus die Rotation über die verschiedenen Arbeitsplätze nicht nur aus qualifikatorischen, sondern auch aus ergonomischen Gründen wegen des damit verbundenen und als positiv empfundenen Belastungswechsels. Diese mindestens einmal täglich eigeninitiativ vorgenommene Rotation wurde als Besitzstand empfunden und auch bei gelegentlichen Eingriffen gegenüber den Vorgesetzten verteidigt. Die Integration indirekter Tätigkeiten konnte jedoch nicht in dem zunächst angestrebten Umfang erreicht werden. Zwar waren Funktionen der internen Personaleinsatzplanung, der Fertigungssteuerung und der Auftragsreihenfolgeplanung aufgrund des gegebenen zeitlichen Planungsvorlaufes umsetzbar, nicht jedoch der beabsichtigte Umfang der Instandhaltungsfunktionen. Lediglich definierte Teile vorbeugender Wartung waren integrierbar. Komplexere Wartungs- und Reparaturaufgaben sowie die Aufarbeitung der Spritzgussformen mussten weiterhin gruppenextern vorgenommen werden. Zum einen war das Qualifikationsgefälle nicht im Rahmen „normaler“ Qualifizierungsmaßnahmen überbrückbar, zum anderen konnten die Personen des Werkzeugmachers und Instandhalters wegen zu geringer Auslastung durch die einzelnen Gruppen nicht in diese integriert werden. In dem anderen Unternehmen, das Hydrolager zur Schwingungsdämpfung herstellte, war das organisierende Prinzip der Kundenorientierung nicht umsetzbar. Zwar wurde auch hier nur eine überschaubare Anzahl an Kunden beliefert, allerdings mit fast identischen Produkten, so dass hier aufgrund der unflexiblen Fertigungstechnik (Montageautomation) letztlich trotz Präferenz der Kundenorientierung das Prinzip der Prozeßorientierung zugrunde gelegt wurde. Daraus ergaben sich die personelle Besetzung und einige andere Faktoren fast zwangsläufig. Auftragsreihenfolgeplanung und ähnliche Aufgaben konnten wegen des kurzen Planungsvorlaufes und der hohen kundeninduzierten Änderungsfrequenz der Lieferabrufe nicht in die Gruppe integriert werden. Insofern wurde in dem zweiten Unternehmen ein „strukturkonservativeres“ Gruppenarbeitskonzept mit geringerer Reichweite umgesetzt, das jedoch auch hier zu deutlichen Erfolgen führte.

Die Entwicklung des Gruppenarbeitskonzepts – wie auch der gesamte Prozess der Planung, Einführung und Umsetzung – kann nicht ohne eine substantielle Beteiligung der Betroffenen erfolgen. Dies kann sich nicht erschöpfen in der rechtzeitigen und umfassenden Einbeziehung der Betriebsräte und auch nicht in allgemeiner Information der Belegschaft. Es wäre geradezu widersinnig, von den Beschäftigten Eigeninitiative, Selbständigkeit, eigenverantwortliches Handeln, Mitdenken, Flexibilität und Kreativität zu erwarten, indem man es verordnet. Das logische Problem, dass zu Beginn eines solchen Prozesses möglicherweise noch nicht feststeht, wer wann in welcher Form betroffen sein wird, erschwert die Entwicklung eines Beteiligungskonzepts, enthebt aber die betrieblichen Akteure nicht der Verantwortung für die Suche nach einer geeigneten Lösung. Spätestens, wenn sich erste Überlegungen zu möglichen Pilotbereichen konkretisieren, müssen Vertreter⁶ aus diesen Bereichen in die Projektteams eingebunden werden.

Die Beschäftigten selbst müssen, zusätzlich zur Stellvertreter-Beteiligung durch den Betriebsrat, in alle Planungs- und Entscheidungsprozesse wirksam eingebunden sein, und das ab dem frühestmöglichen Zeitpunkt. Dies darf sich nicht auf eine pro-forma-Teilnahme an Besprechungsterminen des Projektteams oder anderer Lenkungsausschüsse beschränken, sondern muß sich auch auf die operative Einbindung und konkret-inhaltliche Mitarbeit an der konzeptionellen Entwicklung erstrecken. Nur dann kann die Beteiligung substantiell genannt

⁶ Ganz unabhängig von der Betriebsgröße ist klar, dass Beteiligung keine plebiszitäre Veranstaltung sein kann. Selbstverständlich werden immer nur einzelne Vertreter der Beschäftigten diese Beteiligung wahrnehmen und dort die Interessen ihrer Kollegen mit einbringen können. Um so wichtiger ist ihre Gelenkfunktion zwischen Projektteams und den betroffenen Beschäftigten. Unabhängig vom Verfahren, mit dem die Vertreter ausgewählt werden, sollten diese das Vertrauen der Beschäftigten genießen.

werden, und nur dann können sich ihre unterschiedlichen Funktionen wirksam entfalten. Direkte Beteiligung ist weder Selbstzweck noch bloße Sozialtechnologie. Ihre Bedeutsamkeit und Wirksamkeit liegen gerade in der Kombination ihrer Funktionen, und sie liegen für Management, Betriebsrat und Beschäftigte auf jeweils unterschiedlichen Ebenen. Die Beschäftigten sind Experten ihrer Arbeitssituation und können ihr Detailwissen und ihre Erfahrungen in die konzeptionelle Entwicklung einbringen und eigenständige Beiträge leisten für die Ist-Analyse, das Gruppenarbeitskonzept, das Qualifizierungskonzept, die Neukonfiguration der Schnittstellen, die Veränderung des innerbetrieblichen Informations- und Berichtswesens, die Umsetzungsplanung etc. Dieses Expertenwissen stellt eine wichtige Ressource dar, deren Nichtnutzung aus der Perspektive des Managements als Vergeudung zu betrachten wäre. Andererseits werden die „normalen“ Beschäftigten (gerne auch ein wenig respektlos als „Werker“ bezeichnet), dadurch, dass sie in ihrer Expertenrolle ernst genommen werden, aufgewertet; es wird verdeutlicht, dass die mit der Gruppenarbeit verknüpften Ziele von Erhöhung der Autonomie, der Verantwortung und der Handlungs- und Entscheidungsspielräume nicht nur auf der rhetorischen Ebene verwendet, sondern quasi schon im Vorfeld der Gruppenarbeit faktisch umgesetzt werden – wenn auch zunächst nur für einen kleinen Teil der Beschäftigten. Durch die auch operative Mitarbeit an den Konzepten eröffnen sich automatisch die Möglichkeiten der Beeinflussung und der direkten Interessenwahrnehmung. Hier wird unmittelbar und umfassend Einfluß genommen auf die künftige Gestaltung der eigenen Arbeits- und Leistungsbedingungen. Dies geht zweifellos deutlich hinaus über die – ebenfalls relevante und en passant stattfindende – Erhöhung der Akzeptanz von und des commitments auf Entscheidungen, an deren Zustandekommen man selbst beteiligt war. Darüber hinaus fungieren die Beschäftigtenvertreter als Informations-Gelenkstelle zwischen den Gruppen und dem Projektteam. Diese Informationsfunktion, wenn sie kontinuierlich und bidirektional wahrgenommen wird, kann auch wesentlich dazu beitragen, dass die langen Planungs- und Entwicklungsphasen nicht als Versanden des Projekts missdeutet werden.

Eine substantielle Beteiligung der geschilderten Form eröffnet, ohne dass dies in der Regel explizit eine Rolle spielt, erhebliche Qualifizierungschancen, und zwar insbesondere zu einem weithin unterschätzten, meist gar völlig übersehenem Curriculum. Ein neues, bislang unbekanntes Thema zu erlernen, ist viel leichter und schneller möglich als das „Verlernen“ eingeschliffener Verhaltensweisen und Erfahrungen. Jahre- oder gar jahrzehntelang waren die Beschäftigten in guter tayloristischer Tradition daran gewöhnt, dass sie zum Arbeiten da waren und nicht zum Denken. Selbständig und ohne Ratifizierung Entscheidungen treffen, das eigenständige Ausfüllen unscharf definierter Situationen gehörten stets zum Verhaltensrepertoire von Vorgesetzten, nicht zu dem der normalen Beschäftigten. Wenn dann – stichtagsmäßig – ein anderes Verhalten nicht nur erlaubt, sondern vorgeschrieben ist, löst dies nach unseren Erfahrungen erhebliche Unsicherheiten aus. In der Konsequenz führt das dazu, dass gerade die neu in die Gruppen hinzugekommenen Aufgaben, gerade die qualifikationshaltigen und mit Handlungs- und Entscheidungsspielräumen verknüpften Funktionen nur sehr zögerlich und eher tentativ angenommen werden. Die kleinste Friktion, wenn etwa ein Vorgesetzter – selbst auch nach altem, eingeschliffenem Muster – in die neuen Befugnisse der Gruppe eingreift, führt dazu, dass die Beschäftigten sofort zurückweichen. Nicht ohne den Hinweis, man habe es ja gewusst, dass die Gruppenarbeit nicht funktionieren könne, nicht so, nicht in diesem Unternehmen, nicht mit diesen Vorgesetzten. Damit verfestigt sich das alte Erfahrungsmuster weiter, auch wenn die fachlich-technische Qualifizierung für die Gruppenarbeit weiterhin große Fortschritte macht. Das nicht oder unzureichend umgesetzte Curriculum des „Verlernens“ behindert die Umsetzung der Gruppenarbeit erheblich. In dieser Hinsicht haben diejenigen Beschäftigten, die die Beteiligungsfunktion wahrnehmen, eine außerordentlich privilegierte Situation. Sie beginnen als erste mit dem Verlernen und machen – eine substantielle Beteiligungsform vorausgesetzt - kontinuierlich eine Reihe von sich jeweils bestätigenden, konsistenten Erfahrungen, dass die Wahrnehmung neuer Handlungs- und Entscheidungsspielräume, Autonomie und Verantwortung tatsächlich zugelassen, gefordert und honoriert wird. Wird dies (auch implizit) in die Gruppe kommuniziert, so können auf dieser Grundlage entscheidende Lernprozesse eines hidden curriculum aufbauen. Nach unseren Erfahrungen werden die Personen, die als Vertreter der Gruppe in den Projektgremien mitarbeiten, bevorzugt zu Gruppensprechern gewählt. Dadurch, dass sie bei dem Prozeß des Verlernens einen deutlichen zeitlichen und sachlichen Vorsprung vor den anderen Grup-

penmitgliedern haben, und dadurch, dass in erster Linie die Gruppensprecher die planenden und disponierenden Funktionen übernehmen, kann das neue Selbstbewusstsein förderlich für die Umsetzung der Gruppenarbeit sein.

2.3 Implementationsprozeß

Gruppenarbeit wird häufig – da stets Zeitdruck herrscht – ohne ausreichende Vorplanung und ohne klares Implementationskonzept eingeführt. Der Termindruck, das Setzen von Meilensteinen, die Konkretisierung eines bestimmten Datums, erfolgt dabei quasi im Wege der axiomatischen Setzung. Es ist nicht immer klar erkennbar, warum es ein bestimmtes Datum sein muss, vor allem, wenn schon zu Beginn eines Prozesses klar erkennbar ist, dass die Zeitpläne völlig unrealistisch sind - ein Phänomen, das nicht gruppenarbeitsspezifisch ist. Der Sachverhalt kommt dem nahe, was Dörre (2002) mit „Adhocracy“ bezeichnet. Dass das nachträgliche, euphemistisch mit „Feintuning“ bezeichnete Improvisieren und Korrigieren nicht nur mehr Zeit kostet als eine sorgfältige Planung ist die eine Seite, die andere, gravierendere, ist die Zerstörung von Motivation und Kooperationsbereitschaft in der Belegschaft.

Wesentlich unterschätzt wird auch der Qualifizierungsaufwand, und zwar sowohl in inhaltlicher, didaktischer als auch zeitlicher Hinsicht. Eine hinlänglich präzise Bedarfsanalyse setzt eine Bestandsaufnahme und deren Abgleich mit dem Gruppenarbeitskonzept, genauer: dem Delta zwischen vorher und nachher voraus. Wenn dieses Delta nicht klar bestimmt ist, ergibt sich – wie bei den anderen vorstehenden Sachverhalten auch – ein Dominoeffekt, so dass ein Planungs- und Konzeptionsfehler nahezu mit Zwangsläufigkeit den nächsten nach sich zieht und die Wirkung verstärkt. Zwar wird die Notwendigkeit von Qualifizierung im Zusammenhang mit Gruppenarbeit selten bestritten, aber von der Rhetorik zur planvollen Umsetzung ist ein weiter Weg. Darüber hinaus ist eine Verkürzung des Qualifikationsbegriffs auf die unmittelbar technisch-fachlichen Qualifikationen zu beobachten. Soziale und organisatorische Qualifikationen, die auf den Umgang und die Gestaltung des Gruppenarbeitsprozesses als solchem zielen, bleiben meist unterbelichtet. Die Qualifizierungsmaßnahmen haben darüber hinaus einen bestimmten Zeitbedarf – auch das eine an sich triviale Feststellung. Mit dem offiziellen Beginn der Gruppenarbeit müssen diese Qualifizierungsmaßnahmen jedoch schon umgesetzt sein, zumindest in wesentlichen Teilen, wenn die Gruppenarbeit nicht mit erheblichen Vorbelastungen und deren motivationalen Konsequenzen bereits mit dem Start am Rande des Misserfolgs laborieren soll. Für den Fall, dass die Qualifizierungsmaßnahmen einen erheblichen Umfang und Zeitbedarf annehmen, müsste gegebenenfalls für die Umsetzung der Gruppenarbeit ein definiertes Stufenkonzept vereinbart werden, das mit der schrittweise erfolgten Qualifizierung zu synchronisieren wäre.

Einführung von Gruppenarbeit meint sowohl eine bestimmte Dauer als auch einen bestimmten und bestimmbaren Zeitpunkt. Der Umgang mit unterschiedlich strukturierten Zeithorizonten der Beteiligten, der Umgang mit Ungeduld und der parallelen Bearbeitung verschiedener konzeptioneller Baustellen erfordert Orientierung und damit die klare Setzung von Zäsuren und Übergängen⁷. Dieses Problem gehört zu den in den Betrieben am wenigsten beachteten aber gleichwohl folgenschweren. Übergänge müssen markiert werden, am besten durch „symbolische Aktionen“. Damit ist z.B. gemeint, dass am ersten Tag, an dem die Gruppen nach dem neuen Gruppenarbeitskonzept arbeiten sollen, ein auch offizieller Beginn (z.B. mit kurzen Reden der Geschäftsführung, des Betriebsrats etc.) sichtbar wird.

2.4 Anpassung der betrieblichen Rahmenbedingungen

Jedes Gruppenarbeitskonzept greift, unabhängig von seiner Reichweite und seinem Innovationsgehalt, in die bestehende Arbeitsorganisation ein und verändert dadurch in mehr oder minder erheblichem Umfang auch die Rolle der Vorgesetzten (vgl. Bargmann 1984, 45 ff) und die Zusammenarbeit mit den Schnittstellenbereichen. Ist dies nicht der Fall, liegt auch keine Gruppenarbeit vor. Diese Neuaufteilung von Aufgaben, Funktionen und Kompetenzen

⁷ Die Unsichtbarkeit der Planungs- und Entwicklungsprozesse für die meisten Belegschaftsmitglieder führt in deren Wahrnehmung zu der Annahme, dass „nichts“ geschehe, dass das Projekt zu versanden drohe und geht einher mit Erwartungsenttäuschungen und Rücknahme von Engagement. Dem kann nur entgegengewirkt werden durch Beteiligung und eine offensive Informationspolitik.

ist extrem sensibel, da dadurch – gleichgültig ob objektiv und intendiert oder subjektiv empfunden (handlungsleitend ist stets die „Wahrheit in den Köpfen“) – Gewinne und Verluste entstehen (können). Dies fordert bei den (vermeintlich) Betroffenen unmittelbar den Aufbau von „Verteidigungslinien“ heraus und führt in der Regel zu verdecktem, gleichwohl hoch wirksamem Widerstandsverhalten. Unklare Abstimmung mit Schnittstellenbereichen kann dazu führen, dass sich jeder auf den anderen verlässt und im Ergebnis bestimmte Funktionen nicht mehr oder nur unvollständig wahrgenommen werden. Für die Neukonfiguration der Vorgesetztenrollen und der Schnittstellen gilt analog, dass diese erfolgversprechend nur mit frühzeitiger und substanzieller Beteiligung der Betroffenen erarbeitet werden kann. Frühzeitigkeit heißt in diesen Fällen, dass diese Prozesse initiiert werden müssen, noch bevor Verteidigungslinien und Widerstände aufgebaut werden konnten. Wenn die Gräben erst ausgehoben sind, wird das Zuschütten zeitraubend und mühselig. Substanziell ist die Beteiligung dann, wenn sie ergebnisoffen ist. Bei denjenigen Aufgaben und Funktionen, die von Vorgesetzten oder aus produktionsnahen Bereichen abgezogen und in die Gruppen verlagert werden, handelt es sich zumeist um Routineaufgaben, die immer wieder in ähnlicher Weise und stets unter Zeitdruck zu erledigen sind. Ihre Verlagerung in die Gruppen ist insofern sinnvoll, weil dadurch Abstimmungswege und -erfordernisse verkürzt und verringert werden, Unterbrechungen und Wartezeiten vermieden und die Autonomie der Gruppe erhöht werden können. Da es sich um zeitraubende Routinetätigkeiten handelt und nicht um die statu tragenden Kernaufgaben, sollte es möglich sein, die Neukonfiguration nicht unter dem Aspekt des potentiellen Verlustes, sondern unter dem Aspekt der Freisetzung von knappen Ressourcen für die „eigentlichen“ Aufgaben zu diskutieren.

Falsche Entlohnungsmodelle stellen ein hohes Scheiternsrisiko dar. Schon die Grundentlohnung kann problematisch werden – nicht nur bei zu großer Spreizung innerhalb der Gruppe. Die tariflichen Eingruppierungsmerkmale sind zu stark an tayloristischen Arbeitsstrukturen und formaler Ausbildung orientiert, bislang durchaus mit guten Gründen. Die neuen, mit der Gruppenarbeit verbundenen Anforderungen, sind jedoch in der Regel nicht tarifierbar, und so entsteht – nicht zu Unrecht – der Eindruck, dass zusätzliche Leistungen zwar abverlangt, nicht aber vergütet werden. Wenn dies noch gekoppelt wird mit einem akkordähnlichen Leistungslohnsystem⁸, das überwiegend mengenorientiert ist und die neu hinzugekommenen Aufgaben nicht in der Festlegung der Ausgangsleistung berücksichtigt, dann ist bereits im Vorfeld jede Chance auf eine wirksame Entfaltung der Potenziale von Gruppenarbeit zuverlässig vernichtet.

3. Vorgehensmodell zur Einführung von Gruppenarbeit

Auf der Grundlage der betrieblichen Erfahrungen und der weiter oben dargestellten Scheiternsrisiken hat die TBS ein Vorgehensmodell entwickelt, das einen wesentlichen Beitrag zur Nachhaltigkeit von Gruppenarbeit leisten soll. Dieses Vorgehensmodell haben wir in Modellprojekten unter schwierigen Rahmenbedingungen empirisch getestet und mit einem Zeitverstoß von ca. 2 Jahren evaluiert. Das Vorgehensmodell ist formal aufgebaut und orientiert sich im wesentlichen an den Methoden des Projektmanagements. Die Fragen, die in diesem Vorgehensmodell enthalten sind, gelten prinzipiell für jedes Unternehmen in gleicher Weise. Die Antworten, also die inhaltlich-konzeptionelle Ausgestaltung, müssen in jedem Unternehmen neu und – wie weiter oben gezeigt wurde - maßgeschneidert erarbeitet werden. Ohne hier die Elemente dieses Vorgehensmodells im einzelnen vorstellen und kommentieren zu wol-

⁸ Leistungslohnsysteme, die auf Schnelligkeit und Körperkraft abstellen und die Gruppenleistung insgesamt prämiieren, haben deutlich entsolidarisierenden Charakter. Sie verhindern eine Integration von Frauen, älteren Beschäftigten und sog. „Leistungsgeminderten“ in die Gruppen und befördern harte Ausgrenzungstendenzen, stellen unter der Hand tayloristische Strukturen in der Gruppenarbeit wieder her, verhindern das Führen von Gruppengesprächen und führen damit zu einer widersprüchlichen Situation, die generell zugunsten des Lohns und zuungunsten des Gruppenarbeitsgedankens aufgelöst wird. Diese Erkenntnisse sind nicht neu: spätestens seit den Erfahrungen aus den 1970er Jahren von Volvo in Kalmar ist dies bekannt – nur werden selten entsprechende Schlussfolgerungen daraus gezogen.

len, seien nur einige Punkte herausgegriffen, die u.E. von zentraler Bedeutung für das Gelingen oder Scheitern von Gruppenarbeit sind:

- Entscheidend ist eine sorgfältige Vorplanung (Keese 1995 beschreibt dies sehr ausführlich als „Gruppenmanagement“) entlang der genannten Themenfelder und die beteiligungsorientierte Vorgehensweise. Aufgrund der Komplexität und der wechselseitigen Abhängigkeit der einzelnen konzeptionellen Elemente verhält sich dieser Prozeß analog zum Schachspiel: bevor der erste Zug ausgeführt wird, müssen zumindest die folgenden 5 schon bedacht bzw. antizipiert sein. Unter Berücksichtigung des normalen betrieblichen Alltags wird man eine Dauer für die Planung und die konzeptionellen Vorarbeiten von 9 – 12 Monaten einkalkulieren müssen.
- Gruppenarbeit braucht (innerbetriebliche) Promotoren, die den Prozess vorantreiben, deren Ernsthaftigkeit „verkörpern“, als Ansprechpartner für alle Beteiligten und bei allen Formen von Problemen zur Verfügung stehen und auch nach dem Abschluß des offiziellen Einführungs- und Umsetzungsprozesses als Mentoren und Prozessbegleiter zur Verfügung stehen. Diese Personen müssen über ein hohes Maß an Integrität und Ansehen verfügen, die Organisation gut kennen, ohne jedoch – z.B. durch ihre Linienfunktion – unmittelbar in potentielle Interessenkonflikte eingebunden zu sein. Wir haben in Einzelfällen hervorragende Erfahrungen mit Betriebsräten als Promotoren gemacht.
- Das Gruppenarbeitskonzept und die damit verknüpften Ziele und Veränderungen müssen von allen Beteiligten auch verstanden werden, und zwar in prinzipiell gleicher Weise. Dies ist auch, aber nicht nur eine Frage der Information.
- Die Zusammensetzung der Gruppen sollte zum einen ein Spiegelbild der Belegschaft darstellen (Hochleistungs-Pilotgruppen führen bei der Übertragung des Modells auf den ganzen Betrieb zwangsläufig zu „Restgruppen“, in denen sich alle Probleme konzentrieren). Zum anderen sollte auf mögliche ethnische und kulturelle Unverträglichkeiten geachtet werden⁹. Zu klären ist auch, inwieweit indirektes Personal (Vorarbeiter, Einrichter, Instandhalter etc.) in die Gruppen integriert werden kann oder soll und welche Probleme das aufwerfen kann.
- Die Auswahl des Pilotbereichs sollte sich nicht am vermeintlich leichtesten Fall orientieren, sondern umgekehrt am schwierigsten. Das erleichtert den Transfer und zwingt von vornherein das Projektteam zur Erarbeitung von Problemlösungen, die zu einem späteren Zeitpunkt eher als Rückschlag gewertet würden.
- Die Planung und Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahmen erfordern nicht nur einen hohen logistischen Aufwand. Sie schaffen im Vorfeld – durch die Bestandsaufnahme – eine Transparenz (Wer kann was? Wer kann was nicht?), die durchaus auch heikel sein oder werden kann durch die Querverbindungen zu individuellen Schwächen, Verwerfungen in der Eingruppierung, mögliche Ungleichheiten in der Gruppe usw. Darüber hinaus muss von einem erweiterten Qualifikationsbegriff, der sich auch in den didaktischen Konzepten wiederfinden muss, ausgegangen werden.
- Die Veränderung der Führungsrollen und die Neukonfiguration der Schnittstellen kann nur erfolgreich sein, wenn jeweils win-win-Situationen entstehen. Wenn die unmittelbaren Vorgesetzten die Abgabe von Aufgaben und Verantwortung als Entlastung von Routinetätigkeiten und Wiedergewinnung von Freiräumen für ihre „eigentlichen“, höherwertigen Aufgaben begreifen, dann werden sie die Gruppenarbeit nicht nur mittragen, sondern auch voranbringen. Darüber hinaus ist es sinnvoll, das Gelin-

⁹ Wir hatten in unseren Projekten zwei darauf beruhende Konflikte. In einem Fall handelte es sich um einen kurdischen Beschäftigten, der auch Betriebsratsmitglied war, anlässlich seiner Kandidatur für die Gruppensprecherfunktion in einer Gruppe mit mehrheitlich türkischen Beschäftigten. In einem anderen Unternehmen war die Zusammenarbeit zwischen einem männlichen ägyptischen Gruppenmitglied und der stellvertretenden polnischen Gruppensprecherin konflikthaft aufgeladen. Einem muslimisch geprägten Mann war es ohne Gesichtsverlust nicht möglich, sich von einer Frau „etwas sagen zu lassen“ (im Rahmen der internen Personaleinsatzplanung). In diesem Fall war das Problem letztlich nur durch eine gruppenübergreifende Rochade zu lösen.

gen der Gruppenarbeit – an welchen Parametern das im Einzelfall auch immer festzumachen ist – in die Zielvereinbarungen für die Vorgesetzten mit aufzunehmen. Wichtige Schnittstellenbereiche sind hier vor allem die Arbeitsvorbereitung (insbesondere die Funktionen der Produktionsplanung und –steuerung sowie die Materialdisposition), Instandhaltung, Logistik und z. T. auch der Vertrieb (wegen der häufigen Eingriffe in die Auftragsreihenfolgeplanung und der dadurch bedingten Unterbrechungen laufender Aufträge, Erforderlichkeit des Umrüstens etc.). Liegen vor der Einführung der Gruppenarbeit in dieser Hinsicht klare Verhältnisse zur Arbeitsteilung und zu Status und Prestige vor, so kommen diese mit der Gruppenarbeit in Fluß. Alltagsroutinen geraten unter ungewohnten Legitimationsdruck, die Zuordnung und Abgrenzung von Aufgaben steht zur Disposition. Wenn durch diese Verteilungskämpfe das betriebliche Statusgefüge berührt wird – und das wird es fast immer –, dann gestaltet sich eine rationale Lösung außerordentlich schwierig. Je mehr Unternehmensbereiche in die Gruppenarbeit nicht nur horizontal, sondern auch vertikal integriert werden, desto größer sind die Gestaltungsspielräume für die Schaffung von win-win-Situationen. Allerdings nehmen damit auch die Komplexität und der Steuerungsaufwand des Projekts Gruppenarbeit erheblich zu.

- Das (Leistungs-)Entlohnungskonzept, bzw. die jeweiligen Parameter, müssen sehr eng fokussiert sein auf die für die Gruppenarbeit formulierten Ziele und die durch die Gruppenarbeit zu bedienenden Stellschrauben. Die Parameter sollten so gewählt sein, dass alle Gruppenmitglieder einen prinzipiell gleichwertigen Beitrag zur Erreichung leisten können. Da der Grundsatz „Gleicher Lohn für gleiche/gleichwertige Arbeit“ im logischen Umkehrschluß „Ungleicher Lohn für ungleiche Arbeit“ lautet, ist ein ausgewogenes Maß an Gleichheit des Lohns (vorwiegend im kollektiven Bereich und in bezug auf das Leistungsergebnis) und Ungleichheit (vorwiegend im individuellen Grundlohn und in bezug auf die Qualifikation) anzustreben. Die Lohnfrage kann eine erhebliche Sprengkraft entfalten.

In unseren Beratungsfällen haben wir nachweisen können, dass bei Vorliegen eines Grundkonsenses zwischen Management, Betriebsrat und Beschäftigten sowie einer überlegten und planvollen Vorgehensweise innovative Gruppenarbeitskonzepte auch im ökonomischen Sinn erfolgreich umgesetzt und dauerhaft etabliert werden können. Dies setzt allerdings einen entsprechenden Zeithorizont und vielfältige Lernprozesse voraus. Der neue (auch ökonomische) Imperativ könnte lauten: Innovationen lernen! Das ist allerdings nicht dasselbe wie die „lernende Organisation“. Karlheinz Geißler hat zu recht darauf hingewiesen, dass eine Organisation nicht lernen könne, sondern nur die Menschen, die in dieser Organisation tätig sind. Sie müssen dies aber auch wollen und das heißt u.a., dass sie darin nicht nur einen Sinn erkennen müssen, sondern auch ihre eigenen Interessen wiederfinden. Dazu gehören in erster Linie der Erhalt und die Sicherung der Arbeitsplätze sowie eine wie auch immer geartete substanzielle Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen.

Literaturverzeichnis

Antoni, Conny H. (Hg.) (1994): Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Weinheim

Bargmann, Holger (1984): Innovationshemmnis Industriemeister? In: Zeitschrift für Soziologie, 13, 1, 45 -59

Bargmann, Holger, Christiane Glatzel (1997, 1998): Einführung von Gruppenarbeit in der Automobilzulieferindustrie; Koblenz, 1. und 2. Auflage

Bargmann, Holger (1999): The Thin Line. Teamwork – misnomer or innovation in work organisation; in: European Journal of Vocational Training, 18, 8-16

Bargmann, Holger u.a. (1999): Gruppenarbeit „revisited“. Folgestudie zum Modellprojekt: Qualifizierung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in der Automobilzulieferindustrie als Beitrag zur Bewältigung des Strukturwandels in Rheinland-Pfalz; Koblenz

- Dörre, Klaus (2002): Rückkehr zum Taylorismus oder neues Produktionsmodell? Anmerkungen zur politischen Ökonomie des flexiblen Kapitalismus, in: SPW Zeitschrift für sozialistische Politik und Wirtschaft, 123, 13-18
- Keese, Henning (1995): Die Einführung teilautonomer Gruppenarbeit: Probleme und Gestaltungshinweise, in: Arbeit, 4, 4, 349-370
- Lacher, Michael (2000): Gruppenarbeit in der Automobilindustrie – Zwischen Teilautonomie und Neuorientierung. Eine Zwischenbilanz; in: Arbeit, 9, 2, 133-141
- Roßmann, Giselind, Heike Mänz (1996): Handlungsempfehlungen für Multiplikatoren zur Qualifizierung weiblicher Beschäftigter und Beschäftigung Suchender für die Inselfertigung; Ms. Trier
- Salm, Rainer, Wolfgang Kötter (2003): Gruppenarbeit – ein verbrauchtes Leitbild „Guter Arbeit“?, in: Jürgen Peters, Horst Schmitthener (Hg.): „Gute Arbeit“. Menschengerechte Arbeitsgestaltung als gewerkschaftliche Zukunftsaufgabe; Hamburg
- Sennett, Richard (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus; Berlin
- Springer, Roland (1999a): Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg, Frankfurt/ New York
- Springer, Roland (1999b): Von der teilautonomen zur standardisierten Gruppenarbeit. Arbeitspolitische Perspektiven in der Automobilindustrie; in: WSI-Mitteilungen, 5
- Springer, Roland (2001): Flexible Standardisierung - am Beispiel der Automobilindustrie; in: Conny H. Antoni, Eckhard Eyer, Jan Kutscher (Hg.): Loseblattsammlung „Das flexible Unternehmen“ – Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme; Düsseldorf

Schlagworte: Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation, Gruppenarbeit