

Eva Senghaas-Knobloch, Brigitte Nagler, Annette Dohms

Industrielle Gruppenarbeit aus der Erlebnisperspektive

Herausforderungen an die beruflichen Selbstbilder

Abstract

Durch die Einführung von Gruppenarbeit in Industriebetrieben werden neben den eingelebten Kooperationsformen auch die beruflichen Selbstbilder und die persönlichen Strategien der Beschäftigten zur Bewältigung von Arbeitsanforderungen tangiert. In dem Beitrag werden das Forschungsdesign und erste Befunde einer aktuellen empirischen Untersuchung dargestellt, die sich als Nachfolgeuntersuchung der Bremer Studie zur betrieblichen Lebenswelt in tayloristischen Arbeitsstrukturen versteht. Von besonderer subjektiver Relevanz für die Umstrukturierungsprozesse erweisen sich für Werker und Meister die neue Gruppenverantwortung, die Offizialisierung bisher informell gehaltener Praktiken betrieblicher Zusammenarbeit und damit die grundlegende Neubestimmung der beruflichen Selbstbilder.

1 Zur neuen Aktualität von Gruppenarbeit

Gruppenarbeit hat in Deutschland eine alte Tradition. Zum einen hat das mit der Tradition von Facharbeit und dem beruflichen Ausbildungssystem für Facharbeiter in Deutschland zu tun, zum anderen mit einer Gewerkschaftspolitik, die sich an dem beruflichen Bild von Facharbeitern auch in weiten Bereichen der deutschen Industrie orientiert hat.¹ Gruppenarbeitsorientierte Organisationsformen haben sich daher in manchen Bereichen selbst in den Jahrzehnten erhalten, als sich die Konzepte von Taylor und Ford besonders nach dem Zweiten Weltkrieg auch in Europa durchsetzen und sich in den 50er und 60er Jahren ein an Ford und Taylor orientiertes Konzept der Massenproduktion ausdehnte, das arbeitsstrukturell durch äußerste Arbeitsergliederung, ständige Wiederholung der immer gleichen Operationen, Taktbindung und körperliche Zwangshaltung charakterisiert war.

¹ Dies zeigt sich in einem länderspezifischen Vergleich beispielsweise mit Italien und Frankreich als Begründung dafür, daß sich in der Bundesrepublik in vielen Branchen teilautonome Gruppen als Element der Arbeitsorganisation fest verankerten. Siehe dazu Heidenreich/Schmidt 1993, 105 ff.

Mit Blick auf diese Entwicklung in der Massenproduktion hatte das von der sozial-liberalen Koalition Anfang der 70er Jahre initiierte Aktions- und Forschungsprogramm zur Humanisierung des Arbeitslebens das Ziel, technische Modernisierung mit humanen Arbeitskonzepten zu verbinden. Bei den Vorüberlegungen zu diesem Programm spielten auch jene vielfältigen betrieblichen Erfahrungen und arbeitswissenschaftlichen Forschungen eine Rolle, die parallel zum Siegeszug des fordistisch-tayloristischen Modells bei der Konzipierung anderer Rationalisierungsansätze gewonnen bzw. unternommen worden sind und in Frankreich von Georges Friedmann (1959), in England und Skandinavien von Lisl Klein (1975), Fred Emery und Einar Thorsrud (1969) dargestellt wurden. In dieser Zeit entstanden einige berühmt gewordene Versuche, Gruppenarbeit auch in der Automobilindustrie in Bereiche einzuführen, die durch rigide Arbeitsbedingungen, Monotonie und qualifikationsarme Arbeitsinhalte geprägt waren. Dabei ging man nie so weit, wie bei entsprechenden Versuchen mit teilautonomen Gruppen in Norwegen und Schweden, gewann aber wichtige Erfahrungen, so in dem Projekt 'Gruppenarbeit in der Motorenmontage' (1980) im Werk Salzgitter der Volkswagen AG. Allerdings blieb die Umsetzung dieser Erfahrungen in flächendeckende neue Organisationsformen aus. Die Erkenntnisse, die man im Forschungsprogramm Humanisierung des Arbeitslebens gewonnen hatte, kamen nur inselhaft zu praktischer Geltung.

Seit der weltweiten Krise der Automobilindustrie, die in gewisser Weise mit dem großen ordnungspolitischen Umbruch und allgemein veränderten Marktbedingungen zusammenfiel, hat sich dies Bild völlig verändert. In den Befunden der vergleichenden MIT-Untersuchung (Womack/Jones/ Roos 1991) wurden die erheblichen Unterschiede in der Produktivität, der Qualität und damit der Wettbewerbsfähigkeit amerikanischer, europäischer und japanischer Automobilhersteller vor allem auf die arbeitsorganisatorischen Vorsprünge in Japan zurückgeführt, die im Begriff der „lean production“ zusammengefaßt wurden. Unter Managern und Unternehmensberatern auch in Deutschland besteht seitdem ein hohes Interesse an neuen Produktionskonzepten und Organisationskonzepten, in denen die betriebswirtschaftlichen Nachteile und Schwächen der alten tayloristisch-fordistischen Produktionskonzeption überwunden werden. Während bis Anfang der 90er Jahre die arbeitswissenschaftlichen, soziologischen und psychologischen Bemühungen dahin gingen, auch die Notwendigkeit veränderter Arbeitsorganisationsformen bei der als unumgänglich erachteten Einführung neuer Technologien nachzuweisen und zu begründen, verhalf der japanische Wettbewerbserfolg² nun umgekehrt zur Hervorhebung der eigenständigen Bedeutung von Arbeitsorganisation gegenüber den bis dahin hauptsächlich angestrebten Neuerungen im technischen Bereich (dazu auch Rose 1995, 71).

2 Die Rede vom japanischen Wettbewerbsvorteil sollte nicht darüber hinwegtäuschen, daß alle großen Automobilfirmen längst multinational operieren, also richtiger als verschiedene weltweite Netze beschrieben würden, siehe dazu Reich 1992.

Die gegenwärtige Aufgeschlossenheit für neue Organisationsformen ist in verschiedenen Interessen verankert. Zum einen geht es darum, mit dem Ziel verbesserter betriebswirtschaftlicher Ergebnisse den Menschen als „primären Produktionsfaktor“ wiederzuentdecken (Reichwald 1992). Zum anderen geht es um die subjektiven Bedürfnisse und Interessen der Beschäftigten - beispielsweise an einer verbesserten Chance zur beruflichen Selbstverwirklichung.³ Beide Interessenperspektiven (siehe dazu Editorial in *Arbeit* 2/1994) treffen in konkreten Reorganisationsprozessen aufeinander und müssen praktisch miteinander vereinbart werden. Schumann (1993, 194) spricht in dieser Hinsicht von einem „Modernisierungspakt“ zwischen Unternehmensleitungen und Betriebsräten.

Im Falle der großen Automobilfirmen wird die Konstellation der überlappenden Interessenausschnitte durch die Einigung auf „Eckpunkte“ oder auch Betriebsvereinbarungen bei der Einführung von Gruppenarbeit dokumentiert. In der Präambel über die Rahmenbedingungen für Gruppenarbeit bei Volkswagen (Juni 1990) heißt es beispielsweise, daß Werksangehörige ein Mindestmaß an Gestaltungs- und Entscheidungsmöglichkeiten, an körperlichen und geistigen Anforderungen sowie an sozialen Kontaktmöglichkeiten brauchen, daß sie an der betrieblichen Gestaltung der Arbeitsbedingungen und -abläufe beteiligt werden und daß Gruppenarbeit zu diesen Zielen beitragen soll. Alle Beteiligten sollten sich bei der Umsetzung der Gruppenarbeit von Verständnis, gegenseitigem Vertrauen und Respekt leiten lassen und auf die gemeinsame Zielsetzung hinarbeiten. Solche Hinweise deuten an, daß sich hier sowohl das Management als auch der Betriebsrat darüber im klaren waren, daß sie bei ihrem Versuch, sich aus verschiedenen Interessenperspektiven für Gruppenarbeit einzusetzen, ein Feld betreten, das schwieriger und unbekannter ist als viele andere Aktivitäten und dementsprechend auch neue Haltungen auf beiden Seiten nötig macht.

Betrachtet man die Arbeitsaufgaben, die jetzt in die Zuständigkeit der Gruppen oder Teams fallen sollen, so zeigt sich, daß selbst innerhalb eines Unternehmens die konkrete Gestalt der Gruppenarbeit bereichsspezifisch verschieden ausgeformt ist. Ob Preßwerk, Näherei oder Endmontage, macht mit Blick auf technische Ausstattung, Tätigkeitsstrukturen und Qualifikationen z. B. in einem Automobilwerk einen großen Unterschied und hat auch Auswirkungen auf die Spezifika der Gruppenarbeit. Üblicherweise gehören jedoch zu den Arbeitsaufgaben einer Gruppe bzw. eines Teams:

- Die An- und Abwesenheitsplanung, also vor allem die Urlaubsplanung, die früher vom Meister geregelt wurde;
- die Qualitätssicherung, derzufolge jeder Mitarbeiter für die Qualität seiner Arbeit verantwortlich ist, so daß Nachbesserer überflüssig werden;

³ Wehner und Rauch beschreiben diese Zielvorstellung als wichtigen Befund bei einer Befragung von Werkern in einem Automobilwerk nach Einführung der Gruppenarbeit (Wehner/Rauch 1994, 142).

- die kontinuierliche Verbesserung der Produktionsabläufe durch das Aufspüren von vermeidbaren Verschwendungen an Material, eine ergonomischere Gestaltung des Arbeitsplatzes oder das Abstellen von Fehlern im vorgelagerten Bereich;
- die Aufteilung der Arbeitsaufgaben innerhalb der Gruppe und schließlich
- die Planung für die Qualifizierung der Gruppenmitglieder.

Die Installation betrieblich hochaufgehängter „Steuerkreise“ für die Einführung von Gruppenarbeit in den Automobilfirmen bringt zum Ausdruck, daß die (arbeits-)kultur-revolutionären Implikationen der Restrukturierung erkannt sind. Aber wird die Bedeutung der subjektiven und der sozialen Dimension bei organisatorischen Umstrukturierungen wirklich verstanden?

2 Betriebliche Lebenswelt in der Umstrukturierung

In der Soziologie galt bis weit in die 80er Jahre hinein die Vorstellung, daß die „Arbeit im modernen Produktionsprozeß“ - so der deutsche Titel von Bravermans Werk „The Degradation of Work“ - jedenfalls im Kapitalismus alternativlos von einer sich immer weiter zuspitzenden Arbeitsteiligkeit und einer immer weitergehenden Trennung von planender, kontrollierender und ausführender Tätigkeit geprägt sei. Nur wenige Sozialwissenschaftler haben zu dieser Zeit begonnen, nach Ansätzen für eine selbstbestimmte Arbeit innerhalb der gegebenen Produktionsverhältnisse zu suchen, so beispielsweise Else und Werner Fricke (Fricke 1975). Die Suche war zu jener Zeit doppelt erschwert. Im Management großer Betriebe gab es wenig Aufgeschlossenheit für neue humane Formen der Arbeitsorganisation, und die Beschäftigten selbst hatten in den real vorherrschenden tayloristisch-fordistischen Organisationsformen mit ihren streng hierarchischen Weisungsstrukturen und Arbeitszergliederungen spezifische Bewältigungsformen entwickelt, die - wenn sie nicht beachtet wurden - auch ihrerseits als subjektive Barrieren gegen Humanisierungsvisionen wirken konnten (vgl. die Bremer Studie zur betrieblichen Lebenswelt von Volmerg/Senghaas-Knobloch/Leithäuser 1985).

Die sozialpsychologischen Befunde der Bremer Studie über die subjektive Bedeutung der Arbeit bei Arbeiterinnen und Arbeitern sowie Meistern im Rahmen hochtaylorisierter Arbeitsformen zeigen, daß die Haltung zur Arbeit und die praktizierte Kooperation der Beschäftigten im Betrieb davon abhängen, auf welche Weise sich die Arbeitenden in vorgesehenen formalen Organisationsstrukturen mit ihren persönlichen Wünschen und gemeinsamen Interessen behaupten können. Eine Organisationsstruktur, deren Regeln gegen Selbstwertgefühle oder Gruppeninteressen verstoßen, fördert bei den Betroffenen subjektive Bewältigungsstrategien, durch

welche die zweckrationalen Ziele der Organisation umgangen, unterlaufen oder auf andere Weise praktisch außer Kraft gesetzt werden. Es sind die negativen Auswirkungen genau dieser Selbstbehauptungsstrategien, die im Rahmen der neuen Ansätze von Arbeitsorganisation vermieden werden sollen, indem die Beschäftigten nicht mehr in erster Linie als - zu schmälernde - Kostenfaktoren gesehen werden, sondern als voll zu nutzende unersetzliche Quelle von Produktivität und Kreativität.

Die tayloristisch-fordistische Organisationsform industrieller Arbeit versuchte, im Detail die Art und Weise zu erzwingen, in der Arbeitsanforderungen erfüllt werden sollten. Bezeichnenderweise wurde nicht von einer auszugestaltenden Arbeitsrolle der einzelnen, sondern von detaillierten Arbeitsvorgaben gesprochen. Der Begriff der Rolle setzt voraus, daß in der Rolle agiert werden kann, daß bestimmte Spielräume anerkannt sind. Eben dies war an diesen Arbeitsplätzen explizit nicht beabsichtigt. Dennoch hatte die Einengung von Freiheitsspielräumen in den Vorgaben nicht zur Folge, daß die Beschäftigten sich an diese Vorgaben praktisch und faktisch in allen Details hielten. Die Einengung hatte allerdings zur Folge, daß das Bestreben, sich trotz nicht vorhandener Ausgestaltungsräume von Arbeitsaufgaben dennoch persönliche Anteile in der Arbeit zu bewahren, zu spezifischen Aneignungsformen führte, die für die Beschäftigten selbst - und nicht selten für das Unternehmen auch - hoch problematisch waren: durch den Verlust des Selbstvertrauens, durch Mißtrauen gegenüber betrieblichen Autoritäten, aber auch gegenüber Kollegen und Kolleginnen sowie durch Perspektivlosigkeit und Resignation vor der betrieblichen Realität.

Die spezifischen Aneignungsformen und inoffiziellen Abweichungen von den formalen Vorgaben sind in den theoretischen Ansätzen der *informellen Normen* bzw. der *informellen Regeln* (Dombois 1980) der *verborgenen Situation* (Thomas 1964) und der *betrieblichen Lebenswelt* (Volmerg/Senghaas-Knobloch/Leithäuser 1986) begrifflich gefaßt worden.

Der Begriff der *verborgenen Situation* bei Thomas bezieht sich auf die Praxis der Arbeiter, abweichend von den formal geltenden betrieblichen Normen und Weisungen eigene Wege zu beschreiten, um die ihnen gestellten Arbeitsaufgaben zu erfüllen. Kämen die informellen Praktiken ans Licht, so würden sie negativ sanktioniert. Ohne ihren Einsatz allerdings könnten die gestellten Aufgaben unter den obwaltenden Bedingungen nicht erfüllt werden. Der Begriff der informellen Regeln bei Dombois dient demgegenüber dazu, gerade auch die *informellen Absprachen* oder inoffiziellen Praktiken der Aushandlungsweisen zwischen Arbeitern, Vorgesetzten und betrieblicher Interessenvertretung der Beschäftigten zu beleuchten. Steht im Begriff der verborgenen Situation eher die Notwendigkeit des Verbergens im Vordergrund, so wird mit dem Begriff der informellen Norm von Dombois besonders die Qualität eines Anspruchs auf anerkannte Eigenwilligkeit zum Ausdruck gebracht.

Mit dem Begriff der *betrieblichen Lebenswelt* wird darüber hinausgehend der Versuch gemacht, die Phänomenologie der „verborgenen Situationen“ als Ergebnis der je subjektiven „Aneignungspraktiken“ (Bernoux 1978) mit der Analyse betrieblicher Interaktionen zu verbinden. Bezeichnet wird also die Gesamtheit zusammenhängender Bewältigungsformen von Arbeitsvorgaben und Arbeitsproblemen an den verschiedenen Orten des Betriebs. In dem Begriff kommt zum Ausdruck, daß auch in der vermeintlichen Hochburg instrumentellen Handelns, in den betrieblichen Organisationsstätten von Arbeitskraft, Menschen tätig sind, für die die Arbeit mit emotionaler Erlebnisqualität ausgestattet ist und die je eigene Strategien entwickelt haben, um mit den Anforderungen, Belastungen, Schwierigkeiten und Problemen in der Arbeit erfolgreich umzugehen. Diese subjektiven Bewältigungsstrategien können sich zu einem Geflecht subjektiver Sperren gegen Veränderungen - auch gegen Humanisierungsbemühungen - verdichten (Volmerg/Senghaas-Knobloch/Leithäuser 1985, 87).

3 Bisherige Erlebnisperspektiven

Im Rahmen des kommunikativen Forschungsdesigns der Bremer Untersuchung zur betrieblichen Lebenswelt und zur subjektiven Bedeutung der Arbeit haben die verschiedenen beruflichen Beschäftigtengruppen in zweitägigen Forschungsseminaren thematisiert, welches Selbstwertgefühl sie aus ihrer jeweiligen beruflichen Arbeit ziehen und wodurch es gekränkt wird; welcher Art die Beziehungen sind, die zwischen KollegInnen sowie zwischen ihnen und ihren Vorgesetzten bestehen und welche Wünsche sie an eine humane Arbeit haben. Auf die Frage, was sie einer Maschine voraus haben, fanden un- und angelernte Arbeiterinnen für sich Aussagen wie

- „Ich kann weiter vorausdenken als die Maschine.“
- „Ich kann helfen.“
- „Ich habe ein Herz, mit mir kannst Du sprechen.“
- „Ich kann denken, ich bin müde.“
- Facharbeiter kamen demgegenüber u.a. zu folgenden „Ich-Sätzen“:
- „Ich kann organisieren durch Denken.“
- „Ich habe ein Erfolgserlebnis.“
- „Ich bin nicht programmierbar.“
- „Ich kann selbständig arbeiten.“ (Senghaas-Knobloch 1993, 94).

Die un- und angelernten Arbeiterinnen konnten ihre persönliche Identität offenbar nicht mit ihrer konkreten betrieblichen Tätigkeit verbinden, daher stehen in ihren Ich-Sätzen allgemeine Qualitäten der Kommunikation und Kooperation im Vordergrund, die potentiell sogar gegen die Arbeitsvorgaben im engeren Sinn gerichtet

sind. Selbstbilder und berufliche Selbstbilder schienen nicht integrierbar. Bei Ideensammlung und gemeinsamer Erörterung, was man an bestimmten tayloristisch zugeschnittenen Arbeitsplätzen, z.B. am Bestückungsband für die Person tun könnte, ging es den Arbeiterinnen einhellig um einen langsameren Bandlauf (weniger Hektik), um mehr Personal zum Ablösen und um mehr Prämie. Mehrheitlich verworfen wurden die aus der Diskussionsgruppe kommenden Anregungen, anstelle der Bandautomatik selbsttätig die Montageteile weiterzuschieben oder die Person weiterzuqualifizieren. Die Realität der Stückzahlen und die Notwendigkeit fester Arbeitsroutinen bestimmte und begrenzte den Horizont von Humanisierungswünschen (Volmerg/Senghaas-Knobloch/Leithäuser 1985, 71 ff.).

Die Facharbeiter konnten dagegen ihre persönliche Identität offenbar besser mit dem beruflichen Selbstbild im konkreten Arbeitsleben verbinden.

Die skizzierten Erlebnisperspektiven beider Beschäftigtengruppen unter dem alten Produktionskonzept geben Anhaltspunkte für die große Bedeutung der subjektiven Dimension der Arbeit, denn in jedem Fall verlangt jedwede Organisationsstruktur ein „Einleben“. Eben diese Eingelebtheit erfordert auch besondere psychische Energien bei jeder Umstellung auf neue Organisationskonzepte, insbesondere auf Gruppenarbeit. Nicht ohne Grund findet sich in zahllosen Berichten über betriebliche Umstrukturierungen, die sich im Spannungsverhältnis des doppelten Anspruchs an Wirtschaftlichkeit und Humanisierung bewegen (vgl. dazu Binkelman/Braczyk/Seltz 1993) der Hinweis auf eine Dynamik, in der auf eine erste euphorische oder doch positive Phase eine Phase der Störungen, der Verstockung oder gar des Abbruchs der Restrukturierung folgt. Ob es also gelingt, im Zusammenhang mit den wirtschaftlich motivierten Restrukturierungen bessere Ausgangsbedingungen für eine Integration von persönlichen und beruflichen Selbstbildern zu gewinnen, ist offen, hängt vom Prozeß der Restrukturierung, den Aushandlungskräften in diesem Prozeß ab. Im folgenden sollen einige Befunde⁴ über die subjektive Bedeutung, die die Umstellung auf Gruppenarbeit für WerkerInnen *und* MeisterInnen in der Automobilindustrie hat, Einblick in die subjektive Dimension der Restrukturierungsprozesse vermitteln. Im Vordergrund werden dabei Erlebnisweisen der betrieblichen *Zusammenarbeit* stehen.

4 Sie entstanden im Zusammenhang mit dem auf 2 Jahre angelegten Forschungsprojekt „Arbeits Erfahrungen und Lebensziele - Konflikte und moralische Dilemmata in der betrieblichen Lebenswelt“, das von der Hanns-Lilje-Stiftung seit 1993 gefördert wird; zum Forschungsteam gehören Annette Dohms, Brigitte Nagler und Eva Senghaas-Knobloch.

4 Vergleich von Erlebnisperspektiven in der Produktion

Wer sich für die Erlebnishaltigkeit, also die subjektive Qualität von Erfahrungen interessiert, muß dies auch methodisch in der eigenen Forschungsrolle und im Forschungsdesign berücksichtigen. An dieser Stelle ist nicht die Gelegenheit, das Forschungsdesign im einzelnen darzustellen. Soviel sei hier nur gesagt: Neben Betriebserkundungen, Expertengesprächen und narrativen Interviews mit Beschäftigten, die in besonderer Weise mit betrieblichen Projekten der Gruppenarbeit zu tun hatten, standen im Mittelpunkt unseres Erhebungsdesigns die Forschungsseminare zum Thema: „Herausforderung Gruppenarbeit“. In fünf Wochenendseminaren kamen aufgrund einer offenen Einladung jeweils etwa 15 bis 20 Teilnehmende aus gemeinsamen Erfahrungszusammenhängen, (z.B.: aus der gleichen Produktionshalle oder aus der gleichen Statusposition) zusammen. Eine Struktur wurde den Forschungsseminaren durch eine feste Folge von je anderthalbstündigen Arbeitsschritten gegeben. Dazu gehörten themenzentrierte Gruppendiskussionen z.B. zur Frage: „Was heißt Gruppenarbeit für mich?“ am Anfang des Seminars und zur Frage: „Welche Fähigkeiten werden von mir in der Gruppenarbeit am meisten gefordert?“ am Ende des Seminars. Individuell-biographische Perspektiven kamen im Rahmen einer gemeinsamen „beruflichen Spurensuche“ zum Ausdruck. Zudem wurden normative Auffassungen über die richtigen Umgangsformen im Kollegenkreis oder innerhalb der Familie zusammengetragen und diskutiert. Mit Hilfe zweier Rollenspielanleitungen zu Themen aus dem betrieblichen Alltag: „Die Verleihung“ und „Einer fehlt“ wurden typische Konflikte und ihre befriedigende Lösung zunächst erörtert und dann vor den anderen Seminarteilnehmern in Szene gesetzt.

Jeder Arbeitsschritt, der für das Forschungsteam Erhebungssituation war, wurde durch eine Selbstausswertung der Arbeitsgruppen beendet (beispielsweise durch eine Zusammenfassung in symbolisch verdichteten Bildern) und im Seminarplenum vorgestellt und diskutiert. Die Beteiligten an jedem Forschungsseminar bekamen ihre Ergebnisse in Gestalt eines „Bild“-Protokolls zurückgekoppelt. Mittels eines vergleichend-verstehenden Auswertungsverfahrens der transkribierten Gesprächsprotokolle, aus denen im folgenden zitiert wird, gewinnt die Forschungsgruppe, über die Selbstausswertungsergebnisse hinaus, Einblick in Problem- und Konfliktlagen, deren Thematisierung in den Gruppendiskussionen aufgrund verborgener, aber textlich nachvollziehbarer Gründe nur bruchstückhaft gelingen konnte.⁵

5 Zur theoretischen Begründung dieser Erhebungs- und Auswertungsmethodik, siehe Leithäuser/Volmerg 1988 sowie Whyte 1984.

4.1 Erlebnisperspektiven der Produktionsarbeiterinnen und -arbeiter

Daß es wirklich neue Anforderungen und Erwartungen sind, die die Beschäftigten in der Produktion durch Gruppenarbeit oder Teamarbeit auf sich zukommen sehen, zeigt sich darin, daß die neuen Anforderungen als Bruch erlebt werden. Dabei wird zuerst und vorrangig die kognitive Dimension hervorgehoben. Daß man seinen „Kopf mehr gebrauchen muß“ als vorher, wird besonders in der Montage betont. So heißt es beispielsweise von einer Bandarbeiterin:

„Ich kann mich an meine ersten Jahre bei VW erinnern, da hat der Meister zu dir gesagt: Du bist nicht hier, um zu denken. Du bist hier, um zu arbeiten. Das hat sich geändert.“

Besonders eindrucksvoll kommt solche Erlebnisweise in einem Bild zum Ausdruck, in dem eine Gruppe von Werkern ihre Diskussionsergebnisse zu der Frage: „Welche Fähigkeiten werden von mir in der Gruppenarbeit am meisten gefordert?“ symbolisch zusammengefaßt hat. Die Gruppe entschied sich, die vorgegebenen Umriss eines Menschen, in die ihre als besonders wichtig erachteten Symbole für die Fähigkeiten hätten eingetragen werden können, völlig außer acht zu lassen und malte stattdessen einen überdimensional großen Kopf auf einen unscheinbaren kleinen Körper. „Im Kopf“, so lautete die Aussage, „spielt sich alles ab“, das „Umdenken in Richtung Gruppe“. Das handwerkliche Können und die zu erbringenden Leistungen gelten selbstverständlich weiter. Das muß aber - so die Werker - nicht besonders hervorgehoben werden.

Zweifellos sind der Kopf und die Kopfarbeit in unserer Gesellschaft positiv besetzt. Die alte tayloristische Trennung zwischen Kopfarbeit und Handarbeit war immer mit einer Geschichte der Kränkungen des Selbstwertgefühls der Beschäftigten verbunden, die das Denken den Vorgesetzten und Planern überlassen sollten. Zur Geschichte der alten Kränkungen gehört auch, daß die eigenen Vorschläge zur Veränderung der Arbeitssituation, zur Verbesserung an dieser oder jener Stelle, nicht anerkannt, geschweige denn akzeptiert wurden. Angesichts dieser Kränkungs-geschichte wird die neue offizielle Anerkennung, daß die Arbeitenden in der Produktion ihren eigenen Kopf haben und gebrauchen sollen, positiv erlebt.

Allerdings hat dieser positive Aspekt auch eine Kehrseite. Daß man in den neuen Organisationsformen mit dem Kopf dabei sein muß, wird von einer anderen Gruppe von Werkerinnen und Workern in die Metapher gefaßt, daß man heute einen Kopf haben müsse „wie ein Computer“. Der eigene Kopf wird zwar gefragt, aber es ist eine durchaus regulierte Eigenständigkeit, die verlangt wird: der Kopf soll für die Produktionsziele funktionieren. Ein davon abweichender Eigensinn ist nicht gefragt. Die verlangte Paßfähigkeit und Funktionalität werden allgemein als erhöhte Quali-

fiktionsanforderung und von einigen auch als Leistungsverdichtung und neue Belastung empfunden, die nicht etwa auf eine eigenwertige Qualitätserhöhung der Arbeit im Sinn einer „guten Arbeit“ (Drinkuth 1991) hinausläuft, sondern - wie im bisher gültigen Produktionsmodell - zur Kompensation durch bessere Entlohnung berechtigt. Wo diese ausbleibt, wächst bei erheblichen Teilen der Beschäftigten die Frustration und das Mißtrauen, durch die Restrukturierung zur Verliererseite zu gehören.

Was es heißt, „im Kopf“ in Richtung Gruppe umzudenken, wird besonders dramatisch in der Dimension der betrieblichen Zusammenarbeit erlebt. Zu den neuen Anforderungen gehört, daß „die Leute die Zusammenarbeit auch wollen müssen“ - wie ein Gruppenmitglied verdeutlicht. Das ist keineswegs selbstverständlich. So wird von einer Arbeiterin beispielsweise etwas wehmütig eingeworfen, daß sie früher nur für die eigene Leistung verantwortlich war, jetzt aber für das Gruppenergebnis. Unter den neuen Organisationsvorzeichen wird es nötig, einen neuen kommunikativen Umgang nicht nur mit den Kolleginnen und Kollegen des eigenen Bereichs und angrenzender Bereiche zu suchen, sondern auch mit Vorgesetzten auf verschiedenen Ebenen. Dies bricht mit alten Anordnungsstrukturen, aber auch mit manchen informellen Routinen und subjektiven Bewältigungsstrategien, die sich die Arbeitenden in tayloristischen Strukturen angeeignet haben.

Im Rahmen der Gruppen- oder Teamarbeit muß man zum einen seine „Angst gegenüber den Vorgesetzten verlieren“, wie in einer Gruppe von WerkerInnen hervorgehoben wird. Anders kann nämlich die Gruppe ihre neuen Aufgaben nicht wahrnehmen. Denn dazu gehört jetzt auch - zumindest bis zu einem gewissen Grad - die Kritik und das Offenlegen eigener Praktiken gegenüber jenen Vorgaben und Anweisungen, die vor Ort unpraktisch, unsinnig oder sonstwie unerfüllbar erscheinen. Es reicht auch nicht, wenn nur einzelne ihre „Angst“ oder ihr routiniertes Mißtrauen gegenüber den Vorgesetzten überwinden.⁶ Die Gruppe kann den ihr gegebenen Handlungsspielraum nur nutzen, wenn alle Gruppenmitglieder sich auf die neue berufliche Rolle einlassen. Dabei wird von seiten jener, die von den Gruppen als Gruppen- oder TeamsprecherInnen gewählt worden sind, verdeutlicht, daß man die Kollegen „an die Hand nehmen muß“. Sonst kann es passieren, daß man als Teamsprecher plötzlich allein steht, wenn man sich bei Konflikten für die Sichtweise der Gruppenmitglieder einsetzt, diese aber zur offenen Auseinandersetzung nicht bereit sind; die Erfahrungen im Rahmen des bisher herrschenden Produktionskonzepts

6 Die „Angst“, von der die Rede ist, mag persönlichkeitspezifisch sein. Zugleich ist sie aber auch das Resultat jahrzehntelanger Vorgesetztenpraktiken in Strukturen, die eine entmündigende Kontrolle über ProduktionsarbeiterInnen nahelegten (Volmerg/ Senghaas-Knobloch/Leithäuser 1986, 47ff.)

hatten ja Mißtrauen gegen jede Änderung der Vorgaben nahegelegt, also einen „arbeitspolitischen Konservatismus“ (Schumann 1993, 195f)⁷ gefordert.

Zu den neuen beruflichen Anforderungen gehört zum anderen - wie schon deutlich wurde - auch eine neue Umgangsweise der Kollegen und Kolleginnen untereinander. So äußert sich beispielsweise ein Arbeiter mit mehrjähriger Gruppenerfahrung:

„Ich muß dann auch ein bißchen ‘rumdenken, weil ich mich in die andere Lage versetzen muß... , weil auch die zwischenmenschliche Beziehung da eine große Rolle spielt, mit den Kollegen auch umgehen muß, was ich früher auch nicht mußte.“

Das „Rumdenken“ hat sicherlich etwas mit den fachlichen Qualifikationen an den verschiedenen Arbeitsplätzen zu tun, die ja nun rotierend von allen Gruppenmitgliedern eingenommen werden sollen. Aber darüber hinaus geht es um die zwischenmenschlichen Beziehungen. Selbstverständlich ging man früher auch miteinander um, aber offenbar gab es früher eine andere Basis für den kollegialen Umgang. Was ist also neu? In den Diskussionen finden sich darauf Hinweise, wenn im einzelnen davon gesprochen wird, was es heißt, „daß die Leute auch die Zusammenarbeit wollen müssen“.

Da ist erstens das Problem, daß es in jedem Arbeitsteam Stärkere und Schwächere gibt. Das hat Auswirkungen auf die Gruppenleistung. In der Auseinandersetzung über dieses Problem finden sich zwei Positionen. Die eine findet sich in dem solidarischen Anspruch: „Wenn wir die Arbeit richtig machen wollen, dann muß es so sein, daß die Stärkeren den Schwächeren helfen“. Teamarbeit heißt in dieser Perspektive also Hilfe und Rücksicht. Der Begriff der „Hackordnung“ gilt als das negative Pendant. Das Thema „Helfen“ ist ja - wie wir bei den Ich-Sätzen der ungelerten Arbeiterinnen in der taylorisierten Massenproduktion sahen - ein nachgerade klassisches Thema in der betrieblichen Zusammenarbeit. Hilfe und Rücksicht soll denen zuteil werden - diese Haltung ist in den Gruppendiskussionen und Rollenspielen prägend -, die „vielleicht vom Körperlichen her irgend gewisse Arbeit nicht ausführen können, daß die von den anderen unterstützt werden.“ Hilfe und Rücksicht sind also nicht voraussetzungslos. Sie gebühren denen, die sie brauchen. Dazu ist es allerdings wichtig, daß das Verhältnis zwischen Starken und Schwachen im Team „stimmt“. Von einem Team - so wird betont - sollte möglichst nur einer, höchstens zwei, „mitgetragen“ werden müssen. Alles andere, so die Schlußfolgerung in der Diskussionsgruppe, wäre eine Überforderung, die die Gruppenarbeit stören oder zerstören müßte. Die Rahmenbedingungen müssen also stimmen, wenn ein neuer Geist der Zusammenarbeit gelingen soll. Das weiß man seit der tayloristischen Arbeitsorganisation, die ja sowohl die Zusammenarbeit als auch die sich gegenseitig unterstützende Hilfe verhindert hat.

Demgemäß ist die andere Position zum Thema Gruppenleistung angesichts individueller Stärken und Schwächen und zum Thema Helfen noch vom alten

⁷ Schumann beschreibt die Auseinandersetzungen mit Arbeitsbelastungen, leistungspolitischen Zugriffen und Kontrollversuchen durch das betriebliche Management als (nach wie vor) grundlegend für die Beschäftigten in wenig automatisierten Herstellungsarbeiten - wie z. B. Montage.

Produktionskonzept geprägt und zieht ein Arbeiten in individueller Regie jeder Gruppenabstimmung vor. In der Massenproduktion tayloristischen Zuschnitts war es in vielen Fällen für die einzelnen kontraproduktiv, dem Nachbarn am Band zu helfen. Sahen es die Vorgesetzten, so fanden sie vielleicht, daß man nicht ausgelastet sei und machten die entsprechenden Hilfeleistungen zur Regel. Was als persönliche Hilfeleistung geplant wurde, wurde so plötzlich zur Vorgabe. Andererseits konnte man auch erleben, daß man mit Kollegen oder Kolleginnen zu tun hatte, die sich zwar selbst gern helfen ließen, aber nie die Hilfe zurückgaben. So gab es zwei gewichtige Gründe, nicht ohne Aufforderung von oben einem anderen bei der Arbeit zur Hilfe zu kommen. In der Bremer Untersuchung Anfang der 80er Jahre galt daher unter den Arbeiterinnen die Devise: „Gutheit ist Dummheit“ (Volmerg/Senghaas-Knobloch/Leithäuser 1986, 115). Persönliche Gutwilligkeit schien immer in Gefahr, zum persönlichen Nachteil zu werden.

Sich dumm stellen, galt als ein Mittel, sich gegen Zumutungen der Vorgesetzten zu erwehren. Wer sich dumm stellte, wurde womöglich nicht mehr so schnell auf einen anderen Platz umgesetzt, um zum Beispiel die Lücken fehlender Kolleginnen zu füllen, bekam also auch nicht mehr ohne weiteres zusätzliche Arbeit aufgebürdet. Es machte demnach Sinn, nicht zu zeigen, wozu man in der Lage war. Diese Praxis des Sichdummstellens wurde durch die Furcht motiviert, in eine Situation zu geraten, in der durch neue aufgebürdete Arbeitsvorgaben der Verlust der mühsam angeeigneten Bewältigungsroutine drohte. Sie entsprach dem Bestreben, diese einmal angeeignete Bewältigungsroutine als grundlegende Form der Belastungsverarbeitung und Belastungseingrenzung aufrecht zu erhalten.

Aber das Sichdummstellen hatte auch Auswirkungen auf das Selbstbild und das Fremdbild. Wer sich aus Selbsterhaltungsgründen immer zurückhielt, konnte sich der eigenen Befähigungen immer weniger selbst gewiß sein. Wer aber die Notwendigkeit zur Zurückhaltung zwar erkannte, davon aber keineswegs immer Gebrauch machen wollte, konnte sich gleichwohl der kollegialen Reziprozität nicht sicher sein. Die Erfahrung, daß „Gutheit“ unter bestimmten betrieblichen Bedingungen zur „Dummheit“ werden kann, macht daher nicht nur mißtrauisch gegenüber den Vorgesetzten, sondern auch argwöhnisch gegenüber den Arbeitsnachbarn. Die alte Praxis des Sichdummstellens war ja nicht abgesprochen. Im Gegenteil, ihre Praktikabilität beruhte darauf, daß über sie keine sprachliche Übereinkunft bestand. Aber die übereinkunftslose Seite machte diese Praxis zugleich auch zur Barriere selbst gegenüber bloßen Vorstellungen, humanere Formen der Zusammenarbeit unter den Kolleginnen und Kollegen ausbilden zu können. In der Bremer Untersuchung Anfang der 80er Jahre befürchteten beispielsweise - wie erwähnt - die Montagearbeiterinnen am fließenden Band, daß die Stückzahl nicht mehr stimmen würde, wenn die Montageteile per Hand weitergeschoben würden, und sie beklagten ihre Uneinigkeit, eine Uneinigkeit, die sie vor allem auf die bei anderen beobachtete Haltung des

Sichdummstellens zurückführten. Argwöhnisch gegen die Kolleginnen konnten die ungelerten Arbeiterinnen auch im Gedankenexperiment nicht übereinkommen, sich im Zusammenhang mit dem Entwurf neuer menschengerechterer Arbeitsplätze die Fähigkeit zu einer Selbstregulierung ihres Arbeitsprozesses zuzusprechen (siehe oben, vgl. dazu Volmerg/ Senghaas-Knobloch/Leithäuser 1986, 130f).

Die damit verbundene Grundorientierung kann unter neuen arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen der Gruppenarbeit oder Teamarbeit durchaus als Hemmnis für die Entfaltung neuer kollegialer Formen der Zusammenarbeit wirken. Jene, die sich engagiert um die Umsetzung von Gruppenarbeit bemühen, sehen sich mit alten, aber früher nicht auffälligen Problemen der kollegialen Zusammenarbeit konfrontiert. Entsprechend machen sie geltend, daß die Einführung neuer Arbeitsstrukturen Zeit braucht, damit sich die Kollegen „zusammenraufen“ können. Die Veränderung des beruflichen Selbstbilds kann nicht wie auf Knopfdruck erfolgen. So heißt es von einem Teammitglied: „Wenn ich da 15 Jahre an der Maschine gestanden habe und mit einem Mal muß ich mich öffnen für andere Kollegen, das ist sehr schwer.“

Auch manche bisher informell abgesprochenen Bewältigungsstrategien in der hochtaylorisierten Industriearbeit sind jetzt eher problematisch: Beispielsweise jene abgesprochenen Arbeitsrhythmen, bei denen jeweils ein Kollege für eine gewisse Zeit „freigespielt“ wird, indem die anderen an seiner Stelle mitarbeiten. Eine solche Praxis verschafft den Kollegen einen gewissen individuellen Dispositionsspielraum, allerdings auf Kosten belastender Leistungsverdichtung. Wer sich an diesen Arbeitsrhythmus gewöhnt hat, kann keineswegs immer einsehen, daß er unter dem Vorzeichen von Gruppenarbeit nicht mehr gelten soll. Das macht im Rahmen der neuen Teamarbeit Auseinandersetzungen darüber nötig, ob es angesichts der neuen gruppenbestimmten Aufteilung von Arbeitstätigkeiten noch sinnvoll ist, sich durch anstrengende Vorarbeit Extrapausen zu verschaffen, die dann nur zur Erholung von dem Extratempo dienen.

Für alle, die sich für die neue Gruppenarbeit einsetzen - das sind vor allem Mitglieder der sogenannten Anschubteams, Teamsprecher oder Gruppensprecher und Vertrauensleute - erweist sich das Problem der kollegialen Zusammenarbeit als sehr gewichtig. Ihrer Erfahrung zufolge kommt nicht nur von oben, sondern auch von der Gruppe „Druck, von den Personen“. Angesichts dieser Situation stellt sich die Frage, wie man den neuen Umgang mit den KollegInnen lernt. Denn darüber gibt es eine Übereinstimmung: „Man kann nicht mit jedem gleich umgehen, da braucht man also“... eine gewisse Zeit, um sich auf den einzelnen einzustellen. Wer sich für Gruppenarbeit einsetzt, muß sich mit Blick auf die Art und Weise, wie man etwas ansprechen will, Gedanken machen.

„Man muß abschätzen, was kannst du ihnen sagen, wie kannst du es ihnen sagen? Kannst du es ihnen härter sagen? Reicht es hin, wenn du ihnen da so ein paar Stichworte gibst? Wie reagiert er, wenn andere mithören, daß man ihn da auf einen Fehler hinweist? Das muß man testen, also das muß man wirklich drin haben.“

Wer für die Gruppe etwas tun will - so machen diese Äußerungen einer gewerkschaftlich engagierten Teamsprecherin deutlich - ist plötzlich in einer Rolle, die an die Rolle von Vorgesetzten erinnert. Es ist jetzt nötig, daß man Probleme in der Zusammenarbeit direkt miteinander bespricht, aber man muß überlegen, was man sagt, wie man es sagt, damit es zu einem Einverständnishandeln kommt in dem präzisen Sinn, wie ihn Max Weber für die Handlungskonstellation zwischen formaler Satzung und tatsächlichem Handeln von Organisationsmitgliedern formuliert hat (Weber 1968; dazu grundlegend: Schmidt 1986).

Die neuen Anforderungen der Kollegen im Umgang miteinander verweisen auf die Schwierigkeit, das eigene Ich, die persönliche Haltung zur beruflichen Arbeit, mit den neuen Arbeitsanforderungen in eine neue Balance zu bringen. Früher war es die eintönige Arbeit in körperlichen Zwangshaltungen, für die Bewältigungsstrategien gefunden werden mußten. Jetzt kommen neue soziale Anforderungen zu einer fachlich-technisch und unter Umständen auch mit indirekten Tätigkeiten angereicherten Aufgabe hinzu. In Strukturen, in denen bisher Weisungsstrukturen oder technische Vorkehrungen eine selbstorganisierte Zusammenarbeit verhindert haben, blieb die Kommunikation der KollegInnen untereinander in der Regel auf Außerfachliches beschränkt. Es gehörte nicht zur eigenen Arbeitsaufgabe, sich mit den Kollegen im eigenen oder angrenzenden Bereich zu koordinieren oder mit Blick auf eine gemeinsam zu erreichende Arbeitsaufgabe abzustimmen. Wenn es dennoch getan wurde, so geschah es meist informell und gegen die offizielle Struktur. Ganz anders werden die Anforderungen an Kooperation, wenn Kooperation und Koordination offiziell zum eigenen Arbeitsauftrag gehören und die erfolgreiche Kooperation in eigener Regie gestaltet werden muß, wenn also Lebensweltliches und Systemisches eine neue Mischung eingehen müssen.

4.2 Erlebnisperspektiven von Meistern und Meisterinnen

Was in der Situation der Werker und Werkerinnen in der Gruppe als Bruch mit früheren Routinen - insbesondere in der innerbetrieblichen Kooperation - erlebt wird, hat auch Entsprechungen auf der Seite der Meister und Meisterinnen.⁸ Gruppenarbeit im Zusammenhang neuer Produktionskonzepte und Organisationsprinzipien hat das erklärte Ziel, die Pyramide der hierarchischen Führungspositionen abzuflachen. In den Automobilfirmen hat dies teilweise dazu geführt, daß die Position der Vorarbeiter ersatzlos abgeschafft worden ist. Für die betroffenen Personen hatte dies zur Folge, daß sie in neuen Stabsfunktionen, wie beispielsweise bei den Einführungs- und Umsetzungsmaßnahmen für die Gruppenarbeit eine Ersatzposition gefunden

⁸ In der Folge wird meist vom Meister in der männlichen Form gesprochen, nicht nur weil wir nur vier Meisterinnen in den Forschungsseminaren hatten, sondern weil auch sie in der eigenen Rede fast ausnahmslos die männliche Form benutzen.

haben, zurückgestuft zu gleichgestellten Mitgliedern der Gruppen wurden oder aber den Betrieb ganz verlassen mußten - anders die Rolle der Meister. Sie wurde nicht ganz gestrichen, wenngleich ungewiß ist, wie sie neu gefaßt wird. Der Kompetenzbereich für Meister und Meisterinnen ist verändert worden. Unternehmensspezifisch sind dafür auch besondere Titel geschaffen worden. In dem einen ist die neue Position der Gruppenmeister entstanden, im anderen Unternehmen ist die Position der sogenannten Vizemeister entfallen, dafür haben jetzt alle Meister einen etwas kleineren Zuständigkeitsbereich, beispielsweise für etwa 30 bis 40 Werkerinnen und Werker.

Vor ihren neuen Aufgabenzuschnitt gestellt, erleben Meister und Meisterinnen weit weniger als WerkerInnen die Situation als grundlegend neu. So sehen sie sich weiterhin in der Rolle derjenigen, die darauf zu achten haben, daß bestimmte Richtlinien und Normen eingehalten werden, da sie jene sind, die letztendlich zur Verantwortung gezogen werden. So betrachten sie sich auch als diejenigen, die immer die Übersicht behalten müssen und in der Lage sein müssen, „innerhalb von 5 Minuten eine Entscheidung zu treffen“. Schon immer - so wird in den Gruppendiskussionen der Meister und Meisterinnen übereinstimmend festgestellt - hatte die Meisterrolle viel mit sozialer Kompetenz zu tun. Was allerdings diese soziale Kompetenz konkret ausmacht, ob von Meistern in Verbindung mit Gruppenarbeit eine andere soziale Kompetenz gefragt wird als die vorher praktizierte, das ist noch nicht für alle deutlich, zumal für diejenigen nicht, die selbst noch wenig praktische Erfahrung mit der neuen Gruppenarbeit haben.

Als besonderes, aber keineswegs neues Charakteristikum ihrer Berufsrolle sehen Meisterinnen und Meister, daß sie in ihrer Rolle widersprüchliche Anforderungen erfüllen müssen. Sie sollen betriebswirtschaftliches Denken und soziale Fürsorglichkeit zu einem Ausgleich bringen. Daß im Zweifelsfall nicht selten die Fürsorglichkeit zurückstehen muß, erleben einige MeisterInnen persönlich als „schweren Konflikt“ und schwere Belastung. In der bisher geltenden Meisterrolle wurden verschiedene Strategien im Umgang mit den MitarbeiterInnen angeeignet, um mit der konfliktreichen Rollenanforderung zurechtzukommen. Wie passen diese Strategien zu den neuen Formen der Arbeitsorganisation? Meisterinnen und Meister, die schon Erfahrung mit Gruppenarbeit sammeln konnten, heben die völlig neuen Anforderungen hervor, die im Zusammenhang mit der Einführung von Gruppenarbeit auf sie zukommen.

„Der Meister soll nicht mehr Boss sein“, so heißt es, sondern der Gruppe Hilfe zur Selbständigkeit geben. Hilfe zur Selbständigkeit meint, daß sich der Meister nicht mehr um die Details des Arbeitsauftrags an die Gruppenmitglieder zu kümmern hat, wohl aber den Teammitgliedern Hilfe geben muß, um deren Ideen umzusetzen, weil - so wird selbstbewußt gesagt - der „Meister immer noch einen Draht hat“, wenn das Team nicht mehr weiterkommt. Wie wichtig ein solcher „Draht“ ist, wissen

übrigens auch jene Gruppenmitglieder zu berichten, die sich von ihren Meistern allein gelassen sehen und angesichts neuer Anforderungen, beispielsweise Kontakt zur Materialwirtschaft, zum Lager oder anderen angrenzenden Bereichen aufzunehmen, erst in Erfahrung bringen müssen, wie man das erfolgreich anfängt.

Diejenigen unter den Meistern, die in besonderer Weise für die Gruppenarbeit aufgeschlossen sind, teilweise auch zu sogenannten Anschubteams gehören, mit deren Hilfe Gruppenarbeit eingeführt wird, betonen, daß jetzt vor allem auch im Umgang mit den Mitarbeitern ein Umdenken nötig ist. Dieses Umdenken ist aber gerade in den Situationen erforderlich, die von der Meisterebene ein schnelles, gekonntes Handeln fordern, um Störungen im Ablauf vor allem im Falle personeller Lücken oder anderer Engpässe zu beseitigen. Zuvor hatten MeisterInnen nicht selten ein Mindestmaß an Einverständnis mit ihren Umsetzungsanweisungen dadurch herbeizuführen versucht, daß sie sich mit den Beschäftigten ihres Zuständigkeitsbereichs auf ein gewisses informelles Wechselspiel von Geben und Nehmen einließen. Dieses informelle Wechselspiel ist jetzt nicht mehr in alter Weise möglich. Mit der Einführung der Gruppenarbeit ist beispielsweise in vielen Fällen nicht mehr der Meister sondern die Gruppe für die tägliche Verteilung von Arbeitsaufgaben zuständig. Der Meister muß sich also jetzt mit der Gruppe bzw. den Gruppenrepräsentanten die Problemlösung, z. B. im Falle von Personalverleihungen, absprechen und dies auch nur in den möglichst seltenen Fällen, in denen die Gruppe das Problem nicht selbst lösen kann. Und so heißt es denn auch kritisch in einer Meisterdiskussion zu den bisher üblichen Praktiken der individuellen Absprachen:

„Wenn (der Mitarbeiter) schon vorher 'ja' sagt, weil er Versprechungen gekriegt hat, die die anderen nicht wissen... dann untergräbt man ja eigentlich die Autorität der ganzen Gruppe... Ich glaube einfach auch, daß du mit (einer) Einzelstrategie die ganze Gruppe zerstörst. Das wird keine Gruppe, ... weil ich sie auseinanderdividiere.“

So einsichtig diese gruppengemäße Argumentation ist, sie widerspricht doch eben den Handlungsstrategien, die die MeisterInnen bisher in vielen Fällen gewählt haben, um in betrieblichen Problemsituationen, Engpässen und Konflikten zurechtzukommen. Das bisher eingeübte informelle System kleiner wechselseitiger Begünstigungen und Vorteilsnahmen zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen paßt nicht mehr zu den neuen beruflichen Rollenanforderungen, die den MeisterInnen im Zusammenhang mit der Einführung der Gruppenarbeit zugewiesen wurden; es ist dem alten Produktionsmodell und seinen Organisationsformen verhaftet. Aber es ist nicht leicht, neue Umgangsformen zu erproben und zu praktizieren, wenn das Gebot der Stückzahl ein hohes Interesse nach Handlungssicherheit schafft.

Enthält die neue Meisterrolle aber nunmehr Elemente, die geeignet sind, den InhaberInnen dieser Position ein neues, stabiles berufliches Selbstbild zu vermitteln? Die klassische Meisterrolle in der taylorisierten Massenproduktion war dafür prädis-

poniert, daß sich die Meister zum „Mädchen für alles“ degradiert sahen (Volmerg/Senghaas-Knobloch/Leithäuser 1986, 45). Das ständig von ihnen geforderte Improvisieren, um trotz fehlenden Personals und Materials auf die vorgeschriebene Stückzahl zu kommen, war wenig geeignet, zu einem positiven beruflichen Selbstbild beizutragen. Dieses Gefühl der Überforderung und Kränkung schimmert auch bei Meistern durch, die sich neuerdings mit der Gruppenarbeit auseinanderzusetzen haben:

„Der Meister ist immer der Depp, weil er immer der Verantwortliche ist, egal wie. Ich delegiere etwas, und geht es in die Hose, dann habe ich falsch delegiert.“

„Egal was es gibt, ob das Klo überläuft oder draußen brennt es ... Meister, erst einmal Meister!“

Aber die Belastungs- und Kränkungserlebnisse daraus stellen nur die eine Erlebnisseite dar. Trotz aller Kritik an den Zuständen, die weder früher noch jetzt erlauben, in rationaler Weise die Situation unter Kontrolle zu halten, ist auch unüberhörbar, daß man bisher aus den eigenen tausendfältigen Improvisationsleistungen auch ein Stück Stolz zog. Das klingt noch in der folgenden Äußerung eines Meisters an, die in einer Diskussion über die neuen Fähigkeiten der Meister fiel:

„Daß man nicht fliegen kann, das ist das einzige, was nicht gefordert wird, alles andere wird einfach vorausgesetzt. Und groß ist das Erstaunen, wenn der Meister mal sagt:

‘Ne, das kann ich jetzt auch nicht.’“

Die Gruppenarbeit schränkt bisherige Zuständigkeiten des Meisters ein, sie enthebt ihn auch der Problematik, ständig wie ein „Übermensch“ für alles und jedes verantwortlich zu sein. Was bleibt und vertieft ist, ist die Anforderung an Sozialkompetenz, um betriebliches Einverständnishandeln im Sinne eines Produktivitätspakts strukturell zu verankern. So antizipieren die MeisterInnen, daß es nun noch schwieriger werden wird, selbst auch Anerkennung für die eigene Leistung zu bekommen. Denn eine gut funktionierende Gruppe wird dies auf das Konto ihrer eigenen Kompetenzen buchen. Sollte es ihr aber nicht gelingen, wird man es dem Meister anlasten. Die neue Rolle erfordert, daß man jederzeit bereit ist, Hilfestellung zu leisten, aber auf eine Weise, daß die Gruppe erfolgreich ist und nicht so, daß man selbst als unersetzliche Kraft dastünde. Verlangt wird von den MeisterInnen in der neuen Rolle die eigene Mitwirkung daran, daß der Meister bei den einzelnen Teammitgliedern nicht mehr so allbedeutend ist. Der Meister soll nicht mehr der Kopf für die Gruppe sein. Mit anderen Worten, er muß sein eigenes berufliches Selbstbild grundlegend revidieren und selbst dazu beitragen, daß sein Bild auch in der Wahrnehmung der Gruppenmitglieder revidiert wird.

Eine solche Revision des beruflichen Selbstbildes setzt voraus, daß die neue, eigene Perspektive klar ist. Gerade dies ist aber für viele nicht der Fall: Die Angst, irgendwann einmal zur Arbeit zu kommen und vom Abteilungsleiter zu hören „du hast es gut gemacht, hast du toll gemacht, und jetzt brauchen wir dich nicht mehr,“

sitzt tief, und sie hat auch eine reale Basis, denn - wie es in einer Werkerdiskussion heißt - „das große Meistersterben“ hat in manchen Bereichen schon begonnen. Vor diesem Hintergrund ist folgende Schilderung eines Meisters über das Umsetzen von Verbesserungsvorschlägen zu verstehen:

„Die Idee kam von uns (aus der Meisterrunde), ich habe es ausgearbeitet, wollte es vorstellen und wollte es einbringen. Dann hat der Chef gesagt: ‘Machen wir es erstmal nicht, wir haben jetzt Teamarbeit. Das ist eine Chance, da können wir was bewegen. Gleich in die Teamarbeit etwas ‘reinpowern.’! Da haben wir es in die Teamarbeit gegeben. Habe ich gesagt: ‘Gib es ins Team..., gehst wieder auf deine Linie, guckst da ein bißchen in der Gegend rum, guckst über den Rand, und was machen die denn da jetzt?’ Und dann haben sie nichts gemacht. Und dann haben wir uns irgendwann wieder zusammengesetzt, da war die Schicht 2 gerade da..., da pflaumt mich der (Abteilungsleiter) an: ‘Wieso habt ihr denn das noch nicht umgesetzt?’ Ich sage: ‘He, ich denke, das Team soll das umsetzen und nicht ich’. So, und dann haben wir ein bißchen gegrübelt und noch einmal kurz darüber gesprochen mit den Teamsprechern, die waren jetzt dabei und dann fragt mich der Chef: ‘Wann haben wir das umgesetzt?’ Und ich sage: ‘Gut, morgen.’ „

Die Kränkung unter herkömmlichen Verhältnissen bestand für Meister in der Zumutung, mit Situationen klar zu kommen, die weder der zugeschriebenen Kontrollzuständigkeit noch den eigenen Ansprüchen auf soziale Kompetenz entgegenkamen. Die Anforderungen der neuen Rolle erschweren demgegenüber ein neues, positiv besetztes berufliches Selbstbild, weil - noch mehr als bisher - die Sichtbarmachung der eigenen Leistung erschwert ist.

5 Ausblick

Resümiert man, was Gruppenmitglieder und MeisterInnen mit den neuen Arbeitsanforderungen der Gruppenarbeit erleben, so zeigen sich die grundlegenden neuen Herausforderungen an das berufliche Selbstbild. Die betrieblichen Führungskräfte sind für das Gelingen der neuen betrieblichen Kooperationsformen verantwortlich. Die Meister und Meisterinnen müssen sich mit der Anforderung auseinandersetzen, daß sie Kompetenzen vorbehaltlos an die Gruppen abgeben sollen. Sie müssen Vertrauen in die Tragfähigkeit und Dauerhaftigkeit der neuen Organisationsstrukturen ausstrahlen, obwohl sie nicht wissen, was aus ihnen selbst wird, gerade dann, wenn die Gruppenarbeit besonders gut klappt.

Die Beschäftigten wiederum, die ihre praktische Erfahrung und Kompetenz zuvor höchstens informell und inoffiziell zum Ausdruck bringen konnten, stehen nun vor der Aufgabe, ihre Kompetenz offiziell in die Gruppe einzubringen und in der Gruppe stark zu machen. Gruppenarbeit impliziert für die Gruppenmitglieder teilweise die Übernahme bisheriger Führungsaufgaben und damit Verantwortung. Der kollegiale Umgang gewinnt eine neue Qualität.

Die früher geltenden Regeln der betrieblichen Lebenswelt werden durch die neuen Aufgabenstrukturen und beruflichen Rollenzuschnitte massiv unter Druck oder aber außer Kraft gesetzt. Die neuen Organisationsstrukturen erfordern die Integration der bis dahin informellen sozialen und fachlichen Kompetenzen der Werker und Werkerinnen in ein neues berufliches Selbstbild. Das wird nicht zur Folge haben, daß die betriebliche Lebenswelt von der offiziellen Regelstruktur völlig absorbiert werden wird. Vielmehr wird es zur Herausbildung neuer informeller Regeln kommen, die den neuen Belastungen, den neuen Konflikten und den neuen, erst noch herauszubildenden Bewältigungsstrategien entsprechen.

In der tayloristischen Arbeitsorganisation bestand die Selbst-Gefährdung für die Beschäftigten an der Linie in rigiden Zeitzwängen, in mangelnder Anerkennung, in monotoner und sinnentleerter Arbeit. Die Gefährdung in den neuen Organisationsformen, wie auch in der Gruppenarbeit, besteht gerade umgekehrt in der Anforderung, sich „von Kopf bis Fuß“ mit der Arbeitsrolle zu identifizieren; das kann bedeuten, die nötige Rollendistanz zu verlieren (siehe auch Volmerg 1993), die die einzelnen davor bewahrt, tatsächlich ihre persönliche Identität nahtlos an eine Arbeitsrolle zu binden. Viel spricht dafür, daß durch den neuen Schub für Gruppenarbeit in den 90er Jahren für beträchtliche Beschäftigtengruppen körperliche Arbeit und Kopfarbeit wieder zusammenrücken. Aber wieweit wird damit der Herausforderung am Ende dieses Jahrhunderts dem Humanum in der Arbeitswelt wirklich einen eigenen Stellenwert einzuräumen schon entsprochen? Schon für den Arbeitspädagogen Ruttmann zu Beginn der Taylorisierung in Deutschland war klar, daß körperliche Arbeit wie Kopfarbeit durchaus auch „durch den Taylorismus organisierbar sind“ (Ruttmann 1931, 16); als emphatisches Gegenbild dazu verstand er die Begriffe von *Handarbeit* und *geistiger Arbeit* (also Phantasie, Geschmack, Urteil und Aufmerksamkeit bei Lang und Hellpach 1922). Es steht noch in Frage, ob in den Aushandlungen um die neuen Produktivitäts- und Organisationskonzepte auch mit Blick auf diese Qualitäten eine deutliche Umkehrung wirksam werden kann, oder ob der ökonomische Handlungsdruck die Chancen und Potentiale dafür brachlegt.

Literatur

- Bernoux, Philippe (1978): La résistance ouvrière à la rationalisation: la réappropriation du travail; in: *Sociologie du Travail*, 4, 397-414
- Binkelmann, Peter, Hans-Joachim Braczyk, Rüdiger Seltz (Hg.) (1993): *Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland*. Frankfurt/M.
- Dombois, Rainer (1980): Informelle Norm und Interessenvertretung; in: *Leviathan* 8, 3, 375-405

-
- Drinkuth, Andreas (1991): Solidarische Arbeitsgestaltungspolitik. Anforderungen für betriebliche Mitbestimmung und gewerkschaftliche Tarifpolitik; in: Jahrbuch Arbeit und Technik. Bonn, 60-71
- Emery, Fred, Einar Thorsrud (1969): Form and Content in Industrial Democracy. London
- Esser, Udo (1992): Gruppenarbeit. Theorie und Praxis betrieblicher Problemlösegruppen. Opladen
- Fricke, Werner (1975): Arbeitsorganisation und Qualifikation. Bonn
- Friedmann, Georges (1959): Grenzen der Arbeitsteilung. Frankfurt/M. (= Frankfurter Beiträge zur Soziologie, Band 7)
- Gesamtmetall (Hg.) (1989): Mensch und Arbeit. Gemeinsame Interessen von Mitarbeitern und Unternehmen in einer sich wandelnden Arbeitswelt. Köln
- Gruppenarbeit in der Motorenmontage. Ein Vergleich von Arbeitsstrukturen (1980). (= Humanisierung des Arbeitslebens, Band 3), Frankfurt/M.
- Heidenreich, Martin, Gert Schmidt (1993): Gruppenarbeit im internationalen Vergleich; in: Peter Binkelman, Hans-Joachim Braczyk, Rüdiger Seltz (Hg.): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland. Frankfurt/M., 105-146
- Hellpach, Willy, Richard Lang (1922): Gruppenfabrikation. Berlin
- Imai, Masaaki (1992): Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb. München
- Klein, Lisl (1975): Die Entwicklung neuer Formen der Arbeitsorganisation. Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Band 20, Göttingen
- Kleinschmidt, Matthias, Ulrich Pekruhl (1994): Kooperation, Partizipation und Autonomie: Gruppenarbeit in deutschen Betrieben; in: Arbeit, 3, 2, 150-172
- Knapp, Gudrun-Axeli (1981): Industriearbeit und Instrumentalismus. Bonn
- Leithäuser, Thomas, Birgit Volmerg (1988): Psychoanalyse in der Sozialforschung. Opladen
- Marstedt, Gerd (1994): Rationalisierung und Gesundheit. WZP Paper P94-204, Berlin
- Reich, Robert (1992): The Work of Nations. New York
- Reichwald, Ralf (Hg.) (1992): Marktnahe Produktion. Wiesbaden
- Rose, Helmuth (1995): Erfahrungsgeleitete Arbeit und Kooperation als Leistungspotentiale gruppenorientierter Produktionsstrukturen; in: Arbeit 4, 3, 170-184
- Ruttmann, W. J. (1931): Pädagogische Arbeitslehre. Halle
- Schmidt, Gert (1986): Einverständnishafteln - ein Konzept zur 'handlungsnahen' Untersuchung betrieblicher Entscheidungsprozesse; in: Rüdiger Seltz, Ulrich Mill, Eckart Hildebrandt (Hg.): Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen. Berlin, 57-68
- Schmidt-Dilcher, Jürgen (1995): Zur Reanimation von Betriebssoziologie; in: Arbeit, 4, 3, 289-303
- Schumann, Michael (1993): Gruppenarbeit und Produktionskonzepte, in: Peter Binkelman, Hans-Joachim Braczyk, Rüdiger Seltz (Hg.): Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen. Berlin, 86-203
- Seltz, Rüdiger, Ulrich Mill, Eckart Hildebrandt (Hg.) (1986): Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen. Berlin

- Senghaas-Knobloch, Eva (1993): Computergestützte Arbeit und eigensinnige Kooperation. Zur Bedeutung der betrieblichen Lebenswelt bei der Systemgestaltung; in: Ina Wagner (Hg.): *Kooperative Medien. Informationstechnische Gestaltung moderner Organisationen*. Frankfurt/M./New York 88-107
- Thomas, Konrad (1964): *Die betriebliche Situation der Arbeiter*. Stuttgart
- Volmerg, Birgit (1990): Arbeit als erlebte Wirklichkeit. Überlegungen zum Verhältnis von Arbeit und Subjektivität; in: *Psychosozial*, 13, 3, 80 - 91
- Volmerg, Birgit (1993): Unternehmenskultur - der neue Geist des Kapitalismus und seine sozialpsychologischen Fragen; in: *Jahrbuch Arbeit und Technik*, Bonn, 163-174
- Volmerg, Birgit, Eva Senghaas-Knobloch, Thomas Leithäuser (1985): *Erlebnisperspektiven und Humanisierungsbarrieren im Industriebetrieb*. Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens 63, Frankfurt/M./New York
- Volmerg, Birgit, Eva Senghaas-Knobloch, Thomas Leithäuser (1986): *Betriebliche Lebenswelt. Eine Sozialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse*. Opladen
- Wagner, Ina (Hg.) (1993): *Kooperative Medien. Informationstechnische Gestaltung moderner Organisationen*. Frankfurt/M./New York
- Weber, Max (1913/1968): Über einige Kategorien der verstehenden Soziologie; in: Max Weber: *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*. Tübingen, 427-474
- Wehner, Theo, Klaus-Peter Rauch (1994): Evaluation von Gruppenarbeit in der Automobilindustrie; in: *Arbeit*, 3, 2, 132-149
- Whyte, William Foote (1984): *Learning from the Field*. Newbury Park/London
- Womack, James P., Daniel T. Jones, Daniel Roos (1991): *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie*. Frankfurt/Main/New York

Anschrift der Verfasserinnen:

Prof. Dr. Eva Senghaas-Knobloch
Brigitte Nagler
Annette Dohms
Forschungszentrum Arbeit und Technik
Universität Bremen
Bibliothekstraße
28359 Bremen