

Editorial

Gruppenarbeit - damals und heute. HdA, lean production und was dann?

Gruppenarbeit als Phänomen von gesellschaftlich und betrieblich geteilter Arbeit und als Thema von Arbeitsforschung hat in Europa Tradition, die in ihren Wurzeln bis ins vergangene Jahrhundert reicht. In seinen Konturen ist das Verständnis von Gruppenarbeit stark kontextabhängig und entsprechend kontextspezifisch verwendbar. Es umfaßt die Arbeitskolonnen am Bau oder im Bergbau untertage ebenso wie die gefügearartige Kooperation an relativ starren technischen Anlagen oder auch die Teamarbeit z. B. heute im Rahmen flexibler Fertigungssysteme. Diese Unterscheidung ist die einer herausragenden Studie nach dem 2. Weltkrieg über Technik und Industriearbeit (Popitz/Bahrtdt u. a. 1957). Die damaligen Arbeitsforscher stellten deshalb konsequent nicht die Arbeitsgruppe, sondern den Arbeitsvollzug, die Kooperation und die Arbeitssituation in den Mittelpunkt der Betrachtung (Pöhler 1969, 14 ff.; v. Ferber 1992).

Durchaus in dieser Tradition kennt das frühe Humanisierungsprogramm (HdA) als wesentliche Innovation zunächst nur die Förderung von neuen Formen der Arbeitsorganisation: die Arbeitsstrukturierungsprojekte, vornehmlich in der Elektroindustrie. Ihre integrierte Fassung in dem Konzept teilautonomer Arbeitsgruppen sollte erst nach Jahren über das Projekt der Motorenmontage bei VW Salzgitter in den Vordergrund treten (Ulich 1980; Pöhler/Peter 1982). Der Zusatz "teilautonom" deutet an, worauf es bei der Gruppenarbeit damals ankam.

Diese Differenziertheit des Verständnisses von Formen der Arbeitsorganisation hat die gegenwärtige, z.T. recht pauschal geführte Gruppenarbeitsdiskussion im Rahmen der Debatte um *lean production* und die japanische Herausforderung wieder ein gutes Stück verloren (Howaldt/Kopp 1992; Minssen 1993; Howaldt/Minssen 1993). Dies muß jedoch nicht unbedingt nur ein Manko sein, sind doch von dieser Diskussion erstmals Bereiche und Felder in einem erheblichen Umfang erfaßt, z.B. der Dienstleistungsbereich, die öffentliche Verwaltung oder auch die Forschung, die vor Jahren nur bei Insidern Erwähnung fanden, weiterhin auch Personengruppen, wie Frauen¹ und Angestellte.

Trotzdem stellt die Unschärfe des Phänomens "Gruppenarbeit" ein Problem dar, wenn es gilt, einen Bestand von Erkenntnissen und Möglichkeiten zu sichern, erweiterte Innovationen anzuregen, neue Qualitätsstufen zu erreichen, die erreichten Niveaus in der Verbreitung sicherzustellen. Bei der Bewältigung dieser Aufgabe wird man

1 Vgl. die übergreifende Kritik bei Aulenbacher/Goldmann (Hg.) (1993).

rasch erkennen, daß es um schwierige Vermittlungsleistungen zwischen Wissenschaft und Praxis geht (Seitz 1993), zwischen den teilweise abgeschotteten Einzeldisziplinen der Arbeitswissenschaften, zwischen unterschiedlichen Wirtschaftszweigen und Wirtschaftskulturen, aber auch zwischen den Nationen, den Geschlechtern und zwischen den Generationen.

Das Thema Gruppenarbeit besitzt nach wie vor einen hohen Reizwert. Zur Reichweite von Gruppenkonzepten, zu ihrer zukünftigen Entwicklung sowie zu den Essentials herrscht eine Vielfalt an Positionen in den unterschiedlichen Fachdisziplinen und Interessensgruppen vor: Ist Gruppenarbeit von strategischer Bedeutung? Wie sieht eine gruppenarbeitsgerechte Arbeitsstruktur aus? Wie muß die Arbeitsaufgabe beschaffen sein? Wie soll die Gruppe geschnitten sein? Und schließlich, wo fängt Gruppenarbeit an und wo hört sie auf? Die Beantwortung dieser Fragen dürfte ein breites Spektrum von Auffassungen zutage befördern. Noch schwieriger wird die Angelegenheit, wenn auf konkreter betrieblicher Ebene, anhand eines beliebigen Beispiels bewertet werden sollte, welches jeweils die spezifischen gruppenarbeitsrelevanten Aspekte sind.

Eine der Ursachen unterschiedlicher Bewertungen liegt in den zugrunde gelegten Kriterien. Diese variieren entlang der verschiedenen Fachdisziplinen. Gleichwohl sollte interdisziplinäre Forschung zu einer "gemeinsamen Sprache", d. h. zu einem gemeinsam anerkannten Kriterienkatalog finden. Eine weitere Ursache für die Uneinheitlichkeit der Positionen liegt an dem Interpretationsspielraum der überwiegend "weichen" Kriterien.

Schaut man sich die vorliegenden Rahmenkonzepte an, die vorwiegend auf arbeitspsychologisches Know-how aufbauen, so wären insbesondere folgende zwei Modelle zu nennen:

- Eckpunkte für Gruppenarbeit der IG-Metall (Muster/Wannöffel 1989),
- Prinzipien der Gruppenarbeit von Siemens (Grob 1992)

Zwischen den "Prinzipien von Gruppenarbeit" nach Grob und den Eckpunkten der IG-Metall gibt es eine Reihe von Gemeinsamkeiten. Gleichwohl sind auch Differenzen beispielsweise hinsichtlich der Gruppenzusammensetzung, vor allem jedoch der "demokratischen Beteiligung" und der "solidarischen Arbeitsweise", vorhanden. Zum Vergleich sei auf folgende Gegenüberstellung verwiesen.

Rahmenkonzepte Gruppenarbeit

IG-Metall (Muster)	Grob (Siemens)
Aufgabenintegration möglichst gleicher Qualifikation	Anforderungsgerechte Gruppenzusammensetzung (situationsabhängig, Möglichkeit zur Höherqualifizierung)
HdA-Wirkung (Belastungsabbau, Belastungswechsel)	HdA-Wirkung (im Rahmen betrieblicher Möglichkeiten)
Selbstregulation/Teilautonomie	Selbstregulation/Teilautonomie (sofern Einvernehmen über Rahmenvorgaben)
Dezentrale Entscheidungsstrukturen	Situationsgerechte Autonomie (Freiheitsgrade klären)
Demokratische Beteiligung	Partizipative Führung und Zusammenarbeit
Individuelle und kollektive Höherqualifizierung	Effektivität/Bedarf
Solidarische Arbeitsweise in der Gruppe	Gruppe nicht überfordern, Prinzip solidarischer Arbeitsweise eher auf Betriebsebene ansiedeln
Freiwilligkeit	Freiwilligkeit
Gruppenarbeit in den jeweiligen Bereichen einpassen	Differenzielle Arbeitsgestaltung (leistungsrechte Entlohnung)
Menschengerechter Technikeinsatz (Minimum an Zwängen)	Menschengerechter Technikeinsatz (das Notwendige an Zwängen)
Hierzu stellen sich zwei zentrale Fragen:	

- (1) Inwieweit sind diese Modelle für den orientierungssuchenden Praktiker eine ausreichende Handlungsgrundlage bzw. inwieweit sind die Übereinstimmungen zwischen Arbeitgebern und -nehmern groß genug, um eine gemeinsame Handlungsorientierung bezüglich aktueller Gestaltungserfordernisse (Aufgabenzuschnitt, Gruppenzusammensetzung, fachliche und soziale Qualifizierung, neue Meisterrolle, KVP, Entlohnung und Personalbewertung etc.) zu ermöglichen.
- (2) Reicht die Orientierung eines solchen Rahmenkonzeptes auf einzelbetriebliche Interessen hin aus oder bedarf es der Internalisierung oder Ergänzung arbeitsmarktpolitischer und sozialpolitischer Implikationen?

Für den weiteren Klärungsprozeß dürften wissenschaftlich fundierte begriffliche und konzeptionelle Präzisierung ebenso notwendig sein, wie die Erarbeitung eines gemeinsamen industriepolitischen Handlungsrahmens.

Aus der Diskussion der in diesem und den folgenden Heften abgedruckten Referate, Praxisberichte und Stellungnahmen, die im Oktober 1993 im Rahmen einer Tagung² geführt wurde, lassen sich fünf Schwerpunkte herausfiltern:³

- (1) Eine vergleichende Betrachtung der Gruppenarbeitskonzepte der 70er und der 90er Jahre deutete sowohl auf positive als auch auf kritische Entwicklungen hin. Positiv wurde auf verbesserte Einführungsbedingungen von Gruppenarbeit aufgrund des erwachten Interesses der Unternehmen an solchen Organisationsformen hingewiesen. Gruppenarbeit wird demnach nicht mehr von außen (durch staatliche Förderprogramme) und als punktuelle, zeitlich begrenzte Einzelmaßnahme in die Betriebe "gebracht", sondern von innen heraus als flächendeckende Maßnahme im Rahmen eines Gesamtkonzeptes entwickelt. Unterstützt wird dieser Trend von gruppenarbeitsförderlichen, informationstechnologischen Entwicklungen.

Damit vollzieht sich eine Veränderung der Prioritäten in der Zielsetzung. Gruppenarbeit dient nicht mehr primär der Humanisierung der Arbeit, sondern der Effizienzsteigerung. Die Verbesserung der Arbeitssituation erscheint als Grundlage von Effektivierung; Gruppenarbeit als Voraussetzung für (organisatorische) Rationalisierung. Damit gehen Risiken einher. U. a. wurden genannt: gefährdete Beschäftig-

2 Die Tagung "Gruppenarbeit - damals und heute - HdA, lean production und was dann?" wurde von der Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) in Kooperation mit der ETH-Zürich (Lehrstuhl Prof. Eberhard Ulich) im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung (HBS) Ende Oktober 1993 durchgeführt. Die Gesellschaft zur Förderung der Sozialforschung (GFS) mit ihrem Vorsitzenden Alfred Heese hat die organisatorische Vorbereitung und Durchführung des Workshops unterstützt und es ermöglicht, am ersten Tag im Info-Center der Friedrich Krupp AG Hoesch-Krupp zu tagen. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz stellte für den 2. Tag die Räumlichkeiten der Deutschen Arbeitsschutzausstellung (DASA) zur Verfügung. Die Moderation erfolgte durch Gerd Peter sowie durch Ralf Kopp. Die Referate von Naschold und von Ferber und der Praxisbericht von Lewandowski werden in diesem Heft, das Referat von Ulich, der Praxisbericht von Opel Bochum im nächsten Heft veröffentlicht. Hinzu kommen Statements von Wehner, Pekruhl, Oehlke, die in Form von Beiträgen in diesem und den folgenden Heften veröffentlicht werden.

3 Das ausführliche Protokoll der Tagung ist auf Anfrage bei der sfs erhältlich.

tengruppen (ältere Arbeitnehmer, Frauen), das Problem der Leistungsverdichtung und der Entsolidarisierung ("Selbstreinigung" der Gruppen).

- (2) Auf der o.g. Tagung wurden zwei unterschiedliche Auffassungen von Gruppenarbeitskonzepten lebhaft diskutiert. Während Ulich eher normativ argumentierte und die Arbeitsaufgabe ins Zentrum von Gruppenarbeit rückte (vgl. auch Ulich 1992), ergänzte Naschold in empirischer Perspektive das aufgabenzentrierte Konzept (Schweden) um das personalentwicklungszentrierte Konzept (Japan), in dem der Arbeitsaufgabe gegenüber der Personalbewertung und Personalentwicklung geringere Bedeutung zukommt (Naschold 1994 in diesem Heft).
- (3) Einen weiteren Schwerpunkt der Diskussion bildete der Themenkreis Produktivität, Effizienz, Rentabilität von Gruppenarbeit. Es wurde auf die Grenzen der traditionellen Wirtschaftlichkeitsrechnung zur Bewertung von Gruppenarbeit verwiesen. Methoden klassischer Leistungs- und Personalbemessung scheinen demnach bei Gruppenarbeit unbrauchbar. Im Umgang mit diesem Defizit wurde auf zwei Optionen verwiesen. Während einige dafür plädierten, dem Problem auszuweichen, indem Gruppenarbeit als strategische Größe (die nicht kurzfristig 'gerechnet' werden kann) behandelt wird, sprachen sich andere dafür aus, die Komplexität zu reduzieren und Gruppenarbeit entlang kleiner, überschaubarer und genau kalkulierbarer Projekte zu planen.
Weiter wurde das Verhältnis von einzelbetrieblichen Rentabilitätsrechnungen und sozialen Folgekosten (Leistungsdruck, Streß, Auspowerung der Belegschaft) sowie arbeitsmarktpolitischen Implikationen (Zuliefererpyramide, Segmentierung) diskutiert.
- (4) Mehrfach wurde auf die Notwendigkeit nationaler Unterstützungsstrukturen für eine sozialverträgliche, personenförderliche Realisierung von Gruppenarbeit hingewiesen und im Kern eine institutionell gesicherte Plattform (ähnlich dem HdA-Programm) gefordert, um das Anliegen der Gewerkschaften und der Industrie miteinander zu verzahnen, politisch sowie praktisch zu fördern und wissenschaftlich zu begleiten.
- (5) Die Rolle der Wissenschaft, hinsichtlich der Konzipierung und Fundierung beteiligungsorientierter Gestaltungsansätze, wurde zunächst rückwärtsgewandt analysiert. Es wurde positiv auf die in den 70er und 80er Jahre vorgelegten Ergebnisse und Erfahrungen zu Gruppenarbeit verwiesen. Forschungsbedarf wurde, insbesondere hinsichtlich der Problematik psychosozialer Stressoren und arbeitsgruppenspezifischer Prozesse, angemeldet. Breite Interdisziplinarität auf Basis der spezifischen Fachkompetenzen (Arbeitspsychologie, Arbeitswissenschaft, Pädagogik, Industrie- und Organisationssoziologie, Wirtschaftswissenschaften etc.) sollte dabei die Grundlage sein.

Die folgenden Aufsätze sollen dazu beitragen, den oft beschworenen europäischen Entwicklungspfad zwischen "Toyotismus, Fordismus und Volvorismus" zu präzisieren und wissenschaftlich zu unterstützen. Eine entsprechende Einbeziehung des notwen-

digen Zusammenhangs von Industriepolitik und Sozialpolitik wird diesen Diskurs in späteren Heften ergänzen.

Ralf Kopp, Gerd Peter (Dortmund)

Literatur

- Aulenbacher, Brigitte, Monika Goldmann (1993): Transformationen im Geschlechterverhältnis. Frankfurt/New York
- Ferber, Christian von (1992): Subjektive und objektive Arbeitssituation - wo stehen wir in der phänomenologischen Analyse heute?, in: Gerd Peter (Hg.): Arbeitsforschung? Methodologische und theoretische Reflexion und Konstruktion. Dortmund
- Grob, Robert (1992): Gruppenarbeit. Alter Wein in neuen Schläuchen?, in: Arbeitgeber, 21, 804-812
- Howaldt, Jürgen, Heiner Minssen (Hg.) (1993): Lean, leaner ...? Die Veränderungen des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung. Dortmund
- Howaldt, Jürgen, Ralf Kopp (1992): Lean production und Arbeitsbedingungen in der Automobilindustrie, in: Arbeit, Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 3, 233-245
- Minssen, Heiner (1993): Lean production - Herausforderung für die Industriesoziologie, in: Arbeit, Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 1, 36-52
- Muster, Manfred, Manfred Wannöffel (1989): Gruppenarbeit in der Automobilindustrie. Hgg. von der Ruhr-Universität Bochum und der IG-Metall Bochum. Bochum
- Naschold, Frieder (1994): Nationale Programme zur Innovationsentwicklung des privaten und öffentlichen Sektors. Arbeitspolitik in internationalen Vergleich, in: Arbeit, Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 2, 103-131
- Pöhler, Willi (1969): Information und Verwaltung. Versuch einer soziologischen Theorie der Unternehmensverwaltung. Stuttgart
- Pöhler, Willi, Gerd Peter (1982): Erfahrungen mit dem Humanisierungsprogramm. Köln
- Popitz, Heinrich, Hans-Paul Bahrdt u. a. (1957): Technik und Industriearbeit. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie. Tübingen
- Seitz, Dieter (1993): "Per Order de Mufti läuft nichts". Zur sozialen Steuerung betrieblicher Gestaltungsprozesse. Berlin
- Ulich, Eberhard (1980): Bericht über die arbeits- und sozialpsychologische Begleitforschung, in: Gruppenarbeit in der Motorenmontage - Ein Vergleich von Arbeitsstrukturen. Schriftenreihe HdA Bd. 3. Frankfurt/Main
- Ulich, Eberhard (1992): Arbeitspsychologie. Zürich