
Matthias Kleinschmidt, Ulrich Pekruhl

Kooperation, Partizipation und Autonomie: Gruppenarbeit in deutschen Betrieben¹

Abstract

In einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung wurden über 1600 Arbeiter, Angestellte und Beamte im öffentlichen Dienst, in der Industrie und im Dienstleistungsgewerbe nach Formen der Kooperation im Arbeitsprozeß gefragt. Es konnten acht Typen der Arbeitsorganisation gefunden werden, die sich durch die Dimensionen Kooperation, Partizipation und Autonomie charakterisieren lassen. Insgesamt 6,9% der deutschen Beschäftigten arbeiten nach dem Organisationsprinzip der Gruppenarbeit. Allerdings lassen sich hinsichtlich der Selbstbestimmungsmöglichkeiten und der Beteiligungschancen der Gruppenmitglieder sehr unterschiedliche Arten von Gruppenarbeit ausmachen.

1 Gruppenarbeit: Viele Diskussionen und wenig Wandel in der Praxis?

Angesichts der aktuellen Diskussionen um das Konzept Gruppenarbeit kann leicht der Eindruck entstehen, neue, teamorientierte Formen der Arbeitsorganisation würden sich auf breiter Front in den Betrieben durchsetzen.

Bei näherer Betrachtung verschiebt sich dieses Bild allerdings: Auf den zahlreichen Workshops und Kongressen zum Thema Gruppenarbeit sind es anscheinend mehr oder weniger immer die gleichen Manager aus den gleichen Unternehmen, die über ihre Erfolge mit der Einführung von Gruppenarbeit berichten. Bei der Suche nach Betrieben, die Gruppenarbeit praktizieren, stößt der interessierte Forscher ebenfalls immer wieder auf die schon bekannten und meist oft beschriebenen Beispiele, während in der Vielzahl der Betriebe offensichtlich noch überaus konventionell gearbeitet und rationalisiert wird. Die wenigen vorliegenden empirischen Untersuchungen zu diesem Fragenkomplex weisen in die gleiche Richtung. Das NIFA-Panel (Saurwein 1993) findet in lediglich 2,5% aller Maschinenbaubetriebe Gruppenarbeit im engeren Sinne. Das ISF (Hirsch-Kreinsen u.a. 1990) geht davon aus, daß weniger als ein Fünftel der von den Forschern untersuchten Maschinenbaubetriebe "strukturinnovativ" genannt werden können.

¹ Bei diesem Aufsatz handelt es sich um einen gekürzten Ausschnitt aus dem Forschungsbericht "Kooperative Arbeitsstrukturen und Gruppenarbeit in Deutschland" (Kleinschmidt/Pekruhl 1994).

Dies bedeutet aber auch nur eine gewisse Abkehr von Prinzipien der funktionalen Arbeitsteilung, während "Strukturinnovation in Richtung Gruppenarbeit (...) allenfalls partiell angegangen (wird)" (106). Auch vorausgegangene Untersuchungen des IAT kommen zu eher vorsichtigen Einschätzungen: Danach existieren in ca. 15% der Betriebe der Investitionsgüterindustrie Fertigungsinseln, aber auch hier erfüllen nur wenige dieser Fertigungsinseln wesentliche Prinzipien von Gruppenarbeit (Hennig/Pekruhl 1991, 17ff).

Weitere quantitative empirische Daten zur Diffusion von Gruppenarbeit liegen erstaunlicherweise bislang fast keine vor. Die wenigen Untersuchungen, die sich dieser Frage widmen, haben in der Regel eine sehr eingeschränkte oder anders fokussierte Themenstellung und/oder beschränken sich - wie die oben angeführten Untersuchungen - auf die Analyse einzelner Branchen und Sektoren

Unsere Frage lautet daher: Welchen Verbreitungsgrad und welche Gestalt haben kooperative Formen von Arbeitsorganisation und Gruppenarbeit, wo sind sie zu finden und welche Perspektiven zur weiteren Entwicklung sind absehbar.

Ausgangspunkt der Untersuchung war die Überlegung, daß die Frage nach Gruppenarbeit nicht mit einem klaren "Ja" (vorhanden) oder "Nein" (nicht vorhanden) beantwortet werden kann, sondern daß zahlreiche Muster der Zusammenarbeit im Arbeitsleben zu finden sein würden², von denen dann einige, je nach Definition, unter dem Begriff Gruppenarbeit subsummiert werden können.

Ausgehend von diesen grundlegenden Überlegungen sollten mit der Befragung vier Fragenkomplexe in unterschiedlicher Intensität abgedeckt werden:

a) *Wenn man davon ausgeht, daß Beschäftigte in allen Arbeitsprozessen mehr oder weniger kooperieren, so stellt sich die Frage, wie sich typische Muster der Zusammenarbeit (und der "Nicht-Zusammenarbeit") identifizieren und beschreiben lassen, und wie sich diese Typen auf die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen und die Betriebe verteilen.*

Zum einen war anzunehmen, daß sich Muster der Zusammenarbeit aufgrund der Intensität oder dem Ausmaß der Kooperation zwischen den einzelnen Beschäftigten beschreiben lassen würden. Auszugehen war hier von einem Kontinuum von Kooperationsintensitäten, das von völlig isolierter Einzeltätigkeit auf der einen bis zur hochkooperativen Zusammenarbeit auf der anderen Seite reichen würde. Weiterhin sollte die Form der Kooperation zwischen den Beschäftigten näher bestimmt werden, indem nach den Partizipationsmöglichkeiten der zusammenarbeitenden Beschäftigten gefragt wurde sowie danach, innerhalb welchen Maßes von Eigenverantwortung (Autonomie) diese Kooperation stattfindet.

Die Dimensionen Kooperation, Partizipation und Autonomie wurden deshalb gewählt, weil sie in den Debatten um Gruppenarbeit und andere neue Arbeitsformen

² Vgl. hierzu bspw. auch Heidenreich/Schmidt 1993.

- im Mittelpunkt des Interesses sowohl von Arbeitgebern/Management als auch der Beschäftigten selbst stehen³:
- Die Aufmerksamkeit des Managements gehört der Effektivierung des Arbeits- und Produktionsprozesses: *Kooperation* steht dabei vor allem für eine erhöhte Flexibilität, *Autonomie* für eine Abflachung von Hierarchien und die Dezentralisierung betrieblicher Entscheidungen und *Partizipation* für die optimale Bewältigung und permanente Verbesserung des Arbeitsprozesses durch Beteiligung der Beschäftigten.
 - Die Bedürfnisse der Beschäftigten richten sich auf Kommunikation und soziale Beziehungen (durch *Kooperation*), einen erweiterten Handlungsspielraum (*Autonomie*) sowie auf Möglichkeiten, Wissen und Kreativität während der Arbeit realisieren zu können und Einfluß auf Entscheidungen zu haben (*Partizipation*).
- b) *Wie (und wo) verbreitet ist Gruppenarbeit als bewußt und gezielt eingesetztes Instrument der Arbeitsorganisation?*
Zwar ist davon auszugehen, daß nicht alle Formen der Zusammenarbeit in Beschäftigtengruppen auch Gruppenarbeit genannt werden, sondern sich in einigen Bereichen auch "naturwüchsige" Formen der Gruppenarbeit beschreiben lassen, die nicht so heißen. Andererseits scheint es aber angesichts der oben skizzierten Diskussion um eine Umstrukturierung der Produktion mit ihrer starken Betonung und *Benennung* des *Instruments Gruppenarbeit* auch wichtig zu wissen, wo Gruppenarbeit als bewußt genutztes (und entsprechend auch so benanntes) strategisches Mittel der Arbeitsorganisation und der Personalführung eingesetzt wird.
- c) *Welche Typen von Gruppenarbeit können unterschieden werden?*
Falluntersuchungen von Gruppenarbeit in der betrieblichen Praxis machen deutlich, daß sich unter dem Etikett und der grundlegenden Organisationsform Gruppenarbeit sehr unterschiedliche Kooperationsstrukturen verbergen können (vgl. bspw. Jürgens 1993; Roth 1992). Mit Hilfe der oben beschriebenen Merkmale Intensität der Kooperation, Partizipation und Autonomie sollen Typen von Gruppenarbeit bestimmt und charakterisiert werden.
- d) *Einführung und Perspektiven von Gruppenarbeit*
Das Datum der Einführung von Gruppenarbeit kann als ein Indikator dafür dienen, in welchem Maß sich die aktuelle Diskussion um eine Neustrukturierung der Produktion in der betrieblichen Praxis niederschlägt. Weiterhin wird die Frage beantwortet, wie neu dieses Organisationsmittel eigentlich ist. Schließlich ist von Interesse, ob Veränderungen der Arbeitsorganisation in Richtung Gruppenarbeit absehbar sind.

3 Ausführlich: Brödner/Pekruhl 1991

2 Datenerhebung und -auswertung - Grundgesamtheit und Stichprobe

Grundgesamtheit der Befragung bilden die abhängig beschäftigten, in einem Voll- oder Teilzeitbeschäftigungsverhältnis stehenden Personen aller Wirtschaftszweige (ausgenommen der Landwirtschaft) im Alter zwischen 16 und 65 Jahren aus den alten Ländern der Bundesrepublik Deutschland.

Im Zentrum des Erhebungsinstruments sowie der Auswertungsbemühungen stand die Intention, Typen unterschiedlicher Kooperation im Arbeitsprozeß identifizieren zu können. Die Grundlage für diese Typisierung bildet ein Set von 12 Fragen zu den Strukturen der Zusammenarbeit im Arbeitsprozeß. Mit diesen Fragen sollte die Intensität der *Kooperation* gemessen werden, die Möglichkeiten, sich gemeinsam mit den unmittelbaren Arbeitskollegen an arbeitsplatzrelevanten Entscheidungen zu beteiligen (*Partizipation*) sollte eingeschätzt und das Maß der *Autonomie* bei dieser Zusammenarbeit bestimmt werden. Einen Überblick über die einzelnen abgefragten Items gibt Tabelle 1.

Tab. 1: Vergleich der Merkmalsverteilung in der amtlichen Statistik und in der Stichprobe

MERKMALSAUSPRÄGUNG	SOLL-WERTE	STICHPROBE
Status ^{1,3}		
Arbeiter	42,6	38,2
Angestellte	47,7	52,4
Beamte	9,8	9,4
Sektor ¹		
Verarbeitendes Gewerbe	35,0	33,6
Baugewerbe	6,7	11,1
Handel/Verkehr	18,7	15,9
Dienstleistungen	39,6	39,4
Firmengröße ³		
1 bis 19 Beschäftigte	34,9	29,9
20 bis 49 Beschäftigte	12,7	17,1
50 bis 99 Beschäftigte	9,8	12,6
100 bis 199 Beschäftigte	9,5	10,0
200 bis 499 Beschäftigte	12,3	10,4
500 bis 999 Beschäftigte	7,6	7,1
mehr als 1000 Beschäftigte	13,3	12,9

1) Quelle: Statistisches Bundesamt, eigene Berechnungen

2) Quelle: Volkszählung 1987

3) ohne Landwirtschaft

Zur Beantwortung der Fragen wurden keine dichotomen Antwortmöglichkeiten vorgegeben (ja/nein), sondern eine Ordinalskala mit fünf Ausprägungen benutzt, deren Eckpunkte jeweils mit "trifft gar nicht zu" und "trifft völlig zu" beschrieben wurden.

Das Ergebnis einer Faktorenanalyse über diese 12 Items hat bestätigt, daß die einzelnen Items durch die übergeordneten Dimensionen tatsächlich eng mit einander verbunden sind und durch diese beschrieben werden können, da die errechneten Faktoren exakt mit dieser so vorgenommenen Gruppierung übereinstimmten. Gleichzeitig bedeutet dies, daß die drei Dimensionen (Faktoren) die "dahinterliegenden" Variablen repräsentieren können. Die Faktoren Partizipation, Kooperation und Autonomie wurden daher als zusätzliche Variablen dem Datensatz hinzugefügt.

Auf der Basis der aus der Faktorenanalyse abgeleiteten drei neuen Variablen können nun Typen mit unterschiedlichen Merkmalskombinationen hinsichtlich Kooperation, Partizipation und Gruppenautonomie aus dem vorliegenden Datensatz herausgefiltert werden. Gesucht werden also Typen von Arbeitsstrukturen, die sich voneinander hinsichtlich der Intensität der Kooperation sowie den Möglichkeiten der Partizipation und Autonomie unterscheiden, die in sich aber möglichst homogen sein sollen.

Bei dieser Typenbildung gehen wir zunächst davon aus, daß es eine noch nicht näher bekannte Struktur der Arbeitssituationen der Befragten gibt. Um diese zu entdecken, haben wir aus den statistischen Methoden auf eine *Clusteranalyse* zurückgegriffen. Allgemein formuliert ist es das Ziel einer Clusteranalyse, die heterogene Gesamtheit aller Fälle eines Datensatzes in Gruppen (die 'Cluster') zu teilen.

Im konkreten Fall ergab sich eine Lösung mit acht Clustern, da in der Variante mit nur sieben Clustern einige recht heterogene Cluster waren. Zum anderen traten bei einer Achterlösung solche zutage, die jeweils auf den drei Faktoren über- bzw. unterdurchschnittliche Werte aufwiesen und damit gut die theoretischen Vermutungen über mögliche unterschiedliche Typen der Zusammenarbeit im Arbeitsprozeß abdeckten.

Abschließend sei noch einmal betont, daß auf diese Weise zustandegekommene Typen keine hypothetischen Konstrukte, sondern in dieser Struktur real existierende Gebilde darstellen! Wir verfügen mit den hier gefunden Typen der Kooperation am Arbeitsplatz nun über ein *universelles Instrument*, um verschiedene Tätigkeiten einordnen und grundlegend beschreiben zu können (zumindest was die abgefragten drei Dimensionen betrifft). Daß diese charakterisierende Typisierung für jeweils unterschiedliche Tätigkeiten *konkret* etwas unterschiedliches bedeuten kann, steht dabei außer Frage.

3 Ergebnisse der Untersuchung

3.1 Typen der Kooperation im Arbeitsprozeß

Abbildung 1 veranschaulicht die Ergebnisse der oben beschriebenen Clusteranalyse. Die einzelnen Säulen in diesem Diagramm repräsentieren die Ausprägungen der drei Faktoren Kooperation, Autonomie und Partizipation für das jeweilige Cluster. Die Anordnung (Numerierung) der Cluster folgt dabei unserem Hauptuntersuchungskriterium: der Kooperation im Arbeitsprozeß. Entsprechend weist Cluster 1 das höchste Maß an Zusammenarbeit auf, während im Cluster 8 dieser Faktor am geringsten ausgeprägt ist. Die dazwischenliegenden Cluster veranschaulichen das Kontinuum

Abb.1: Partizipation - Kooperation - Autonomie
(Charakterisierung der Cluster)

zwischen sehr hoher und sehr niedriger Kooperation. Bei der Betrachtung dieses Bildes wird aber auch unmittelbar deutlich, wie wenig allein das Merkmal Kooperation über die Qualität der Zusammenarbeit aussagen würde. So hat ausgerechnet Cluster 1 (intensivste Kooperation) fast die niedrigsten Werte auf der Partizipationsskala und ebenfalls nur eine gering ausgeprägte Autonomie. Das Höchstmaß an Beteiligung im Arbeitsprozeß ist hingegen in ausgesprochen unkooperativen und wenig autonomen Arbeitsstrukturen zu finden (Cluster 7).

Aufgrund der Analyse der Ausprägung der Originalvariablen in den einzelnen Clustern (vgl. Kleinschmidt/Pekruhl 1994) sind wir zu einer Kurzcharakterisierung der Cluster gekommen, die hier knapp umrissen werden soll:

Cluster 1: Zwangsläufige Kooperation (15% aller Beschäftigten)

Die Betrachtung dieses Clusters legt die Vermutung nahe, daß das hohe Maß an Zusammenarbeit in dieser Fallgruppe wohl in erster Linie durch den Charakter des Arbeitsprozesses sozusagen “erzwungen” wird: die Ausprägungen der entsprechenden Items könnten so interpretiert werden, daß diese Zusammenarbeit nicht als organisatorisches Instrument bewußt eingesetzt wird, sondern daß aufgrund der Art der Tätigkeit eine enge Zusammenarbeit praktisch unumgänglich ist.

Cluster 2: Kontrollierte Kooperation (13,8%)

Der Aufgabenwechsel bei dieser Art der Kooperation ist eher gering ausgeprägt, die Unabhängigkeit des Kollegenkreises sowohl absolut als auch vergleichsweise niedrig. Vor allem ist kaum eine gemeinsame Verantwortung für das Arbeitsergebnis vorhanden, aber auch die Form der Zusammenarbeit ist in starkem Maße von außen gesteuert.

Cluster 3: Selbstbestimmte Kooperation (9,1%)

Diese Gruppe hebt sich wohl am deutlichsten von allen anderen Clustern ab. Bis auf wenige Ausnahmen haben die Befragten bei allen Items durchschnittlich sehr hoch “gepunktet”, d.h. die beiden Antwortmöglichkeiten gewählt, die ein hohes Maß an Zustimmung zu den jeweiligen Statements signalisieren. Selbst bei den Variablen, die etwas unterhalb der Ausprägung 4 liegen, ist der Wert sowohl relativ als auch absolut noch sehr hoch. Den eingangs beschriebenen Anforderungen an neue Arbeitsformen, die in hohem Maße auf Kooperation, Beteiligung und Eigenverantwortung der Arbeitnehmer setzen, scheint die Tätigkeit der Beschäftigten in dieser Gruppe fast völlig zu genügen.

Cluster 4: Einflußlose Kooperation (10,8%)

Das wesentliche Charakteristikum dieses Clusters: es wird zusammengearbeitet (mit einem Wechsel der Arbeitstätigkeiten), die Verantwortung für das Produkt liegt bei der kooperierenden Gruppe von Beschäftigten, das “Wie” der Kooperation kann auch selbst bestimmt werden, das “Wie” der Arbeitstätigkeit selbst aber offensichtlich nicht.

In Cluster 5 (13,6%) finden wir die *verantwortliche und beteiligungsoffene Tätigkeitsstruktur, die keine oder wenig Kooperation erfordert (oder ermöglicht)*, im Cluster 6 (13,6%) die *weitgehend fremdbestimmte Einzeltätigkeit*, Cluster 7 (8,6%) zeichnet sich durch die *hohe Beteiligungsmöglichkeiten und individuelle Ausübung und Planung der Tätigkeit* aus und Cluster 8 (13,0%) schließlich ist die Beschreibung der *völlig fremdbestimmten Einzeltätigkeit*.

Eine intensivere Diskussion der Cluster kann in diesem Zusammenhang nicht erfolgen⁴. Hier sei daher nur darauf hingewiesen, daß sich bestimmte Cluster natürlich in manchen Branchen oder Berufsgruppen überdurchschnittlich häufig ausmachen lassen, daß aber insgesamt eine hohe Heterogenität bezüglich der Arbeitsstrukturen in den verschiedenen Bereichen herrscht. Auch manche erwartbaren Resultate wurden

nicht bestätigt: so ist das Ausmaß der Zusammenarbeit in den kleinen Betrieben keineswegs höher als in den anderen Unternehmen; Büroangestellte finden sich überdurchschnittlich häufig im “negativsten” Cluster 8; die “selbstbestimmte Kooperation” in Cluster 3 ist nur in geringem Ausmaß die Organisationsform von Facharbeitern, sondern findet sich in erster Linie in den Bereichen Ausbilden/Pflegen, Forschen u.ä.

3.2 Die Verbreitung von Gruppenarbeit

Ziel der Untersuchung war es nicht nur, danach zu fragen, welche verschiedenen Muster von Kooperation im Arbeitsprozeß es gibt, sondern es sollte auch erhoben werden, in welchem Umfang *Gruppenarbeit als strategisch eingesetzte Form der Arbeitsorganisation* genutzt wird.

“Strategisch eingesetzt” bedeutet für uns, daß im Betrieb der Begriff “*Gruppenarbeit*” für die gewählte Form der Arbeitsorganisation benutzt wird. Angesichts der oben beschriebenen Diskussionen um den Gegenstand Gruppenarbeit⁵ gehen wir davon aus, daß dieses Etikett in den Unternehmen bekannt ist und in der Regel dann benutzt wird, wenn Arbeitsgruppen als identifizierbare Einheiten im Betrieb existieren, d.h. als Gruppen von Beschäftigten, die aus arbeitsorganisatorischen Gründen zusammengefaßt sind und die sich in ihrer Arbeitsaufgabe “irgendwie” aufeinander beziehen *und* wenn vom Management *beabsichtigt* ist, diese Gruppenförmigkeit der Arbeit als Mittel der Effizienzsteigerung gezielt zu nutzen. Eine gewisse Unschärfe, die durch den Gebrauch des konkreten Begriffs Gruppenarbeit entsteht, ist zumindest in dieser Art der Befragung nicht zu vermeiden. Um aber möglichst nur solche Formen der Gruppenarbeit zu finden, welche die ihnen zugeschriebene Rolle im Arbeitsprozeß auch spielen können (Produktivitätssteigerung und Humanisierung) haben wir quasi normativ zwei weitere Bedingungen hinzugefügt:

Wir gehen davon aus, daß Gruppenarbeit nur dort auch wirklich existiert, wo die realen Arbeitsvollzüge einen *tatsächlich kooperativen Charakter* aufweisen. Wenn nach Ansicht der Beschäftigten die Kooperation im Arbeitsprozeß sehr gering ausgeprägt ist, soll dies nach unserer Definition keine Gruppenarbeit sein können, welches Label auch immer der Form der Arbeitsorganisation gegeben wird.

Schließlich gehört es nach unserer Definition zum Wesen von Gruppenarbeit, daß die Gruppenmitglieder eine *gemeinsame Arbeitsaufgabe* haben. Dies bedeutet, daß wir nur solche sozialen Gruppen berücksichtigen, die materiell und kognitiv über ein gemeinsames Ziel (hier die Arbeitsaufgabe) definiert sind, nicht aber “Ansammlungen

4 Vgl. hierzu Kleinschmidt/Pekruhl 1994.

5 Zu bemerken ist hier, daß zumindest in Deutschland der Begriff Gruppenarbeit auch vor dem Zeitalter der Lean Production bereits eingeführt und gebräuchlich war, bspw. im Zusammenhang der HdA-Diskussion (vgl. Seitz 1993).

von Beschäftigten”, die aus räumlichen, verwaltungstechnischen oder sonstigen Gründen zusammengefaßt sind, auch wenn sie sich beispielsweise bei der Arbeit abwechseln.⁶

Diese Definition wurde auch deshalb so eng gewählt, d.h. stark an den Begriff und an den tatsächlichen Arbeitsinhalt angelehnt, weil wir glauben, mit dem so gefundenen Ergebnis am ehesten die Form von Gruppenarbeit zu treffen, wie sie in der aktuellen Diskussion meist verstanden wird. Im Zweifelsfall führt diese einschränkende Definition eher dazu, daß wir die Zahl von gruppenarbeitenden Beschäftigten *unterschätzen*, während eine Überschätzung aufgrund der restriktiven Definition unwahrscheinlich ist.

Selbstverständlich bedeutet unsere Definition nicht, daß es daneben keine andere Form der Gruppenarbeit geben kann oder daß es keine funktionalen Äquivalente für die so definierte Form der Gruppenarbeit gibt. Beispielsweise ist durchaus vorstellbar, daß viele der Tätigkeiten, die durch das oben beschriebene Cluster 3 (“Selbstbestimmte Kooperation”) charakterisiert werden, der hier definierten Gruppenarbeit funktional völlig ebenbürtig (oder sogar überlegen) sein können. Dieser Gedanke wird im letzten Kapitel dieses Berichts noch einmal aufgegriffen werden.

Die *Definition von Gruppenarbeit* für die Auswertung der Befragung lautet konkret:

- Die Frage “Wird die Art und Weise wie Sie zusammenarbeiten im Betrieb *offiziell* als ‘Gruppenarbeit’ bezeichnet?” wird von den befragten Beschäftigten mit “*Ja*” beantwortet.
- Die Beschäftigten gehören zu den oben beschriebenen Clustern 1 bis 4, in denen der Faktor *Kooperation positiv* ausgeprägt ist.
- Das Statement “Mein Vorgesetzter gibt eine Arbeitsaufgabe vor, für deren Erledigung ich dann mit einigen Kollegen verantwortlich oder zuständig bin” wird von den Befragten als eher zutreffend empfunden als die gegenteilige Aussage (“... bin allein verantwortlich oder zuständig ...”).

Nach dieser Definition arbeiten 6,9% der deutschen Beschäftigten in Gruppenarbeit.

Auf die Frage nach der offiziellen Bezeichnung sagen immerhin 14,9% der Beschäftigten, bei ihnen im Betrieb würde offiziell von Gruppenarbeit gesprochen. Der allergrößte Teil dieser Beschäftigten gehört auch zu den “Koop-Clustern”; immerhin 28% der Beschäftigten in “offizieller” Gruppenarbeit schätzen ihre Arbeitssituation aber auch als so unkooperativ ein (d.h. sie gehören zu den Clustern 5 bis 8), daß sie qua Definition aus dem Kreis der Gruppenarbeiter ausscheiden. Verringert wird die Zahl der Gruppenarbeiter auch durch die dritte Bedingung: 34% der “offiziellen Gruppenarbeiter” geben an, alleine für die Arbeitsaufgabe verantwortlich oder zuständig zu sein. Die Verknüpfung der drei Bedingungen ergibt schließlich die oben genannten 6,9% der Beschäftigten.

6 Zur Bedeutung der gemeinsamen “Kernaufgabe” für die Konstituierung einer sozialen Gruppe im Arbeitsprozeß vgl. bspw. Gohde/Kötter 1990.

Bei der Frage danach, wo Gruppenarbeit (wir sprechen jetzt immer über Gruppenarbeit nach der genannten Definition) zu finden ist, fällt ein Zusammenhang am deutlichsten ins Auge: Je größer der Betrieb ist, desto höher ist die Verbreitung von Gruppenarbeit (Abb. 2). In Betrieben mit mehr als 1000 Beschäftigten arbeiten doppelt soviel Beschäftigte in Gruppenarbeit wie in den kleinen Betrieben bis 50 Arbeitnehmern. Das Argument, in Kleinbetrieben würde viel mehr in Gruppen gearbeitet und kooperiert als in Großbetrieben, nur würde das dann nicht als Gruppenarbeit bezeichnet, wurde bereits oben bei der Beschreibung der Kooperations-Cluster widerlegt.

Die Abbildungen 3 und 4 zeigen die Häufigkeit von Gruppenarbeit bezogen auf die Branchenzugehörigkeit und die Tätigkeit der Befragten. Bei der Betrachtung der Tätigkeiten wird deutlich, daß Gruppenarbeit keineswegs in erster Linie eine Organisationsform zur Strukturierung unmittelbar ausführender Tätigkeiten ist, sondern fast im Gegenteil häufiger im planenden, forschenden und ausbildenden Berufen anzutreffen ist. Ein klares Resultat allerdings angesichts der Differenzierung nach Branchen: der Sektor, in dem am stärksten über Gruppenarbeit diskutiert wird, weist auch den bislang schon größten Verbreitungsgrad auf (Investitionsgüterindustrie mit 12,8%). Hinter den ebenfalls hoch besetzten gesellschaftlichen Dienstleistungen (1) verbergen sich in

**Abb.2: Anteile der Beschäftigten in Gruppenarbeit
(Betriebsgröße)**

erster Linie Bildungseinrichtungen, Gesundheitswesen und sonstige humane Dienste. Im Baugewerbe finden sich zwar die kooperativsten Arbeitsstrukturen, die Verbreitung von Gruppenarbeit ist aber nur durchschnittlich.

Abb.4: Anteil der Beschäftigten in Gruppenarbeit (Tätigkeit)

Abb. 5 schließlich zeigt, in welchem Umfang Gruppenarbeit auf der Ebene der ausführenden Tätigkeiten verbreitet ist.

Abb.3: Anteile der Beschäftigten in Gruppenarbeit (Branche)

**Abb.5: Anteil der Beschäftigten in Gruppenarbeit
(spez. Berufe)**

3.3 Typen von Gruppenarbeit

Auch innerhalb der bereits engen Definition von Gruppenarbeit, wie sie in dieser Untersuchung vorgenommen wurde, lassen sich noch sehr unterschiedliche Typen der Zusammenarbeit unterscheiden.

Ein erstes Kriterium, mit dem sich die Arbeitsgruppen näher beschreiben lassen, ist die *Gruppengröße* (Abb. 6). Dabei fällt auf, daß sich ein beträchtlicher Anteil der Gruppenarbeit auf die Kooperation nur sehr weniger (bis 3) Personen bezieht. Es könnte nun diskutiert werden, ob solche "Mini-Teams" nicht qua Definition aus dem Kreis der Gruppenarbeiter ausgeschlossen werden sollten, da wesentliche Bestandteile der Funktionalität einer Gruppe erst in größeren Arbeitszusammenhängen zum Tragen kommen können. Aber da auch keineswegs auszuschließen ist, daß auch Kleinstgruppen in hohem Maße effizient durch Kooperation sind, und weil es sich im sozialpsychologischen Sinne durchaus um soziale Gruppen handelt, haben wir von dieser weiteren Einschränkung unserer Definition abgesehen. Der weitaus größte Teil der Arbeitsgruppen (65%) hat einen Personenumfang, wie er für eine "normale" Gruppe erwartbar war (4 bis 15 Beschäftigte), weitere 6% arbeiten in größeren Gruppen. Es ließe sich ebenfalls diskutieren, ob die Großgruppen per Definition ausgeschlossen werden sollten.

Abb. 6: Gruppenarbeit (Gruppengröße)

Die wichtigste Unterscheidung der Gruppentypen betrifft die Möglichkeiten der Autonomie der Gruppe und die Chancen, als Gruppe an den betrieblichen Entscheidungen zu partizipieren. Wir können hier wieder auf die oben bereits benutzten Typen der Zusammenarbeit zurückgreifen mit dem Unterschied, daß aufgrund der Definition von Gruppenarbeit jetzt nur die "kooperativen" Cluster 1 bis 4 eine Rolle spielen.

Immerhin ein Drittel der Gruppenarbeit (32% in Cluster 3: "Selbstbestimmte Kooperation") kann danach als jener Idealtyp von Zusammenarbeit gelten, der *teilautonome Gruppenarbeit* (Ulich 1991) genannt werden kann. Negativ ausgedrückt heißt dies aber auch: insgesamt nur gut 2% der Beschäftigten haben die Chance, in jener Form der Arbeitsorganisation tätig zu sein, der sowohl die höchsten produktiven Effekte zugeschrieben werden wie auch das höchste Potential für eine Humanisierung des Arbeitslebens. In der gesamten Befragung fanden sich nur 3 Arbeiter im gewerblichen Bereich (von 315 insgesamt) für welche diese Charakterisierung zutrifft (weniger als 1%), aber immerhin 12 Beschäftigte (von 173) aus dem Tätigkeitsbereich Ausbilden und Pflegen (7%). Soweit bei dem absolut gesehen geringen Vorkommen der teilautonomen Gruppenarbeit also noch unterschieden werden kann, kann gesagt werden, daß sie in der gewerblichen Produktion fast keine Rolle spielt, dafür aber in jenen Tätigkeitsbereichen anzutreffen ist, die in diesem Zusammenhang (jedenfalls in der entsprechenden Literatur) überhaupt nicht diskutiert werden. Zu ähnlich geringen Resultaten für Betriebe im produktiven Sektor (nur Maschinenbau) kommt das eingangs schon erwähnte NIFA-Panel (Saurwein 1993): nach einer "engen" Definition von Gruppenarbeit haben 2,5% der Betriebe entsprechende Teamkonzepte, nach einer weiteren Einschränkung, die in der Zielrichtung in etwa der von uns definierten teilautonomen Gruppenarbeit entspricht, sogar nur 0,6%. Zwar sollen hier nicht Äpfel mit Birnen (sprich: Beschäftigte mit Betrieben) verglichen werden: beide Ergebnisse weisen aber so eindeutig in die gleiche Richtung, daß die Resultate der SFB-Untersuchung durchaus zur Bestätigung unserer Ergebnisse herangezogen werden können (und umgekehrt): der Anteil "echter" (teilautonom) Gruppenarbeit in den Betrieben des produzierenden Gewerbes bzw. unter den dort beschäftigten Arbeitnehmern ist verschwindend gering.

Immerhin zehn gewerbliche Arbeiter (gut 3%) finden sich dagegen im Kreis der *fremdbestimmten Gruppenarbeit*, die sich zwar durch ein hohes Maß an Zusammenarbeit auszeichnet, aber weder Chancen zur Partizipation bietet, noch der Gruppe ein wenigstens geringes Maß an Autonomie gewährt (insgesamt 27% der Gruppenarbeiter im Cluster 1: "Zwangsläufige Kooperation"). Hier scheint die Zusammenarbeit in der Gruppe in hohem Maß durch den Charakter der Arbeitsaufgabe bestimmt zu sein.

Die *kontrollierte Gruppenarbeit* (21% im Cluster 2: "Kontrollierte Zusammenarbeit") und die *einflußlose Gruppenarbeit* (19% im Cluster 4: "Einflußlose Kooperation") sind in so geringer Zahl im Sample vertreten, daß sich keine weiteren Angaben zur Besetzung durch Beschäftigtengruppen etc. machen lassen. Zur Charakterisierung dieser beiden Formen von Gruppenarbeit ist zu sagen, daß hier jeweils einer der möglichen Vorteile dieser Arbeitsform (vgl. Kap. 2) ungenutzt bleibt: entweder die Beschäftigten dürfen ihre Arbeit selbst in Gruppen organisieren, bei der Verbesserung der Arbeit aber nicht mitreden oder aber sie sind aufgefordert, an der Verbesserung der Arbeitsorganisation zu partizipieren, ihre Tätigkeit selbst wird aber einer starken externen Kontrolle unterworfen, vor allem fehlt die Eigenverantwortlichkeit für die Qualität des hergestellten Produktes.

Exkurs: Kooperative Arbeitsstrukturen, Gruppenarbeit und Qualitätsbesprechungen

Ziel der Untersuchung war es, Möglichkeiten der Kooperation, der Partizipation und der Autonomie von Beschäftigten bezogen auf den unmittelbaren Arbeits- und Produktionsprozess zu analysieren. Entsprechend beziehen sich die Fragenkonstruktionen auch auf "die Zusammenarbeit ... im normalen Arbeitsalltag". Nicht berücksichtigt wurden dabei explizit jene Situationen, wo neben diesem Arbeitsalltag kooperative Möglichkeiten der Beteiligung eingeräumt werden, bspw. in Qualitätszirkeln. Mit zwei zusätzlichen Fragen haben wir aber dann noch diese Form der Beteiligung abgefragt um zu untersuchen, inwieweit sie mit den alltäglichen Arbeitsstrukturen korrespondiert. Die Fragen heißen: "Treffen Sie sich im Betrieb regelmäßig neben der alltäglichen Arbeit zu Besprechungen oder Sitzungen, in denen Sie mit anderen Beschäftigten über die Qualität der Arbeit und Möglichkeiten zur Verbesserung sprechen?" und "Wie werden diese Besprechungen und Sitzungen in ihrem Betrieb genannt?" (Offene Frage)

Insgesamt 20,9% der Befragten gaben an, regelmäßig an solchen Besprechungen teilzunehmen. Bei der Frage nach der Benennung dieser Besprechungen nannte der allergrößte Teil der Befragten eher allgemeine Bezeichnungen wie Arbeitsbesprechung (11,3% der Befragten, die regelmäßige Besprechungen durchführen), Betriebsversammlung (11,0%), Besprechung (7,9%), Meeting (7,1%), Konferenz oder Betriebsbesprechung (jeweils 5,4%), Dienstbesprechung (4,8%) oder Teambesprechung (3,4%). 20,1% gaben sonstige Bezeichnungen an (jeweils nur eine Nennung).

Nur drei Befragte (0,2% der Beschäftigten insgesamt) nannten im übrigen den Begriff Qualitätszirkel. Wenn man davon ausgeht, daß dieser Begriff noch vor wenigen Jahren in der öffentlichen und wissenschaftlichen Diskussion mindestens so exponiert war wie nun die Gruppenarbeit (vgl. bspw. Bungard 1988 und 1992), so läßt dieses Resultat zwei Schlüsse zu: entweder hinter einer großen Zahl der oben aufgeführten allgemeinen oder sonstigen speziellen Begriffe für diese Besprechungen verbergen sich "in Wirklichkeit" Qualitätszirkel, oder aber dieses Instrument hat in der betrieblichen Realität stark an Bedeutung verloren (oder diese nie besessen).

Auf die Tatsache, daß "qualitätszirkelähnliche" Gruppenaktivitäten nicht immer Qualitätszirkel genannt werden, sondern in den Betrieben häufig andere spezifische Bezeichnungen tragen, weisen auch Antoni/Bungard/Lehnert (1992) hin. Sie fragen daher in ihrer Untersuchung allgemein nach Problemlösungsgruppen, um alle Formen von Qualitätszirkel erfassen zu können, die auf betrieblicher Ebene in Erscheinung treten (110). Nach Antoni u.a. sind in fast zwei Drittel der 100 größten deutschen Unternehmen solche Gruppen etabliert. Ausgehend von diesem Ergebnis schließen sie auf eine nach wie vor weite und wachsende Ausbreitung von Qualitätszirkel. Unsere Ergebnisse legen etwas mehr Zurückhaltung bei der Bewertung der Verbreitung von

Qualitätszirkel (und ähnlichen Gruppen) nahe: allein durch die Bezeichnungen (z.B. "Betriebsversammlung") ist für viele der in unserer Untersuchung genannten Besprechungen evident, daß sie keine Problemlösungsgruppen im oben genannten Sinne sein können; damit sind schätzungsweise höchstens 10% der Befragten möglicherweise (!) in Qualitätszirkel u.ä. involviert. Da wir aber keine weiteren Fragen zu Inhalten, Strukturen usw. der Qualitätsbesprechungen gestellt haben, kann die Frage nach der Verbreitung von Qualitätszirkel aufgrund unserer Daten nicht abschließend beantwortet werden.

3.4 Einführung und Perspektiven der Gruppenarbeit

Uns hat interessiert, inwieweit die aktuelle Diskussion um neue Produktionskonzepte in den letzten Jahren die Einführung von Gruppenarbeit beeinflusst hat und möglicherweise in Zukunft beeinflussen wird. Vor allem das Stichwort "Lean Production" signalisiert dabei einen Startpunkt in der öffentlichen Diskussion, d.h. die bis dahin schon in der Wissenschaft intensiv diskutierten neuen Rationalisierungsmuster fanden nun auch in der betrieblichen Öffentlichkeit verstärkte Beachtung⁷.

Immerhin zeigt sich auch, daß bei 9% der befragten Gruppenarbeiter die Einführung dieser Organisationsform "im letzten Jahr" (=1992) erfolgt ist und bei insgesamt 20% die Einführung nicht länger als drei Jahre zurückliegt (Abb. 7). Dieser relativ große Anteil an der Gesamtzahl der Gruppenarbeiter beweist, daß sich in der Tat in den letzten Jahren "etwas bewegt" hat und daß diese Bewegung langsam zuzunehmen scheint. Umgekehrt wird aber auch offenbar, daß Gruppenarbeit keineswegs eine völlig neue Erscheinung im Arbeitsleben ist, sondern in der großen Mehrzahl der jetzt vorfindbaren Fälle bereits seit längerer Zeit praktiziert wird.

Sicher ist es schwierig, aus der Sicht der Beschäftigten etwas über mögliche Perspektiven von Gruppenarbeit in den Unternehmen zu erfahren. Arbeitsorganisatorische Umstrukturierungen werden in der Regel vom Management initiiert und umgesetzt und dort auch lange diskutiert, bevor der normale Beschäftigte davon erfährt. Wir konnten also nur erfragen, inwieweit solche Diskussionen der Geschäftsführung bereits zu den Beschäftigten vorgedrungen sind. Damit glauben wir allerdings einen recht starken Indikator gewonnen zu haben: Wenn das Thema Gruppenarbeit bereits im Betrieb "unten angekommen" ist, so spricht einiges für eine entsprechend intensive Diskussion in den Leitungsetagen des Unternehmens.

7 Wir glauben sogar, den Zeitpunkt des Beginns der Lean-Production-Diskussion exakt benennen zu können: Weihnachten 1991. Empirische Basis für diese Behauptung sind die ganz ähnlichen Äußerungen von mindestens drei Managern und Betriebsräten auf unterschiedlichen Seminaren, die von den anwesenden Diskussteilnehmern mit beipflichtendem Kopfnicken bestätigt wurden: "Und Weihnachten (1991) hat "er" (der Geschäftsführer, Vorgesetzte o.ä.) dann 'das Buch' (Womack u.a.) gelesen!"

Abb.7: Gruppenarbeit (Zeitpunkt der Einführung)

13,9% aller Beschäftigten (die *nicht* in Gruppenarbeit tätig sind) geben an, Gruppenarbeit sei bei ihnen im Betrieb thematisiert worden, 0,7% sagen, Gruppenarbeit solle eingeführt werden⁸. Die Abbildungen 8 und 9 zeigen, wie sich die Perspektiven der Gruppenarbeit in den einzelnen Branchen und Betriebsgrößenklassen darstellen. Noch deutlicher als bei den Ergebnissen für die bereits eingeführte Gruppenarbeit wird hier ersichtlich, daß dies vor allem ein Thema der Großbetriebe und der Investitionsgüterindustrie ist.

Stärker noch als bei der Frage nach dem Einführungsdatum von Gruppenarbeit wird bei der Betrachtung der Perspektiven klar, daß die Diskussionen um Gruppenarbeit Niederschlag in den Betrieben finden und sich, wenn auch sehr langsame und partielle Veränderungstendenzen finden lassen.

4 **Kooperative Arbeitsstrukturen und Gruppenarbeit als Formen der Arbeitsorganisation - Zusammenfassende Bewertung der Befragungsergebnisse**

Abb.8 Perspektiven der Gruppenarbeit (Betriebsgröße)

Eine durchaus beträchtliche Zahl von Beschäftigten, nämlich 6,9%, arbeitet nach dem Organisationsprinzip Gruppenarbeit. Für die meisten dieser Beschäftigten gilt dies schon seit Jahren, ist also kein Resultat der neueren Diskussionen um Lean Production u.ä. Aber dennoch zeigen diese neuen Ansätze deutliche Wirkung in der betrieblichen Praxis, wenn die Effekte auch bei weitem nicht so hoch sind, wie es angesichts der öffentlichen Debatte erwartet werden könnte. Immerhin ein Fünftel der entsprechenden Beschäftigten arbeitet seit drei oder weniger Jahren in Arbeitsgruppen, wobei natürlich offen ist, ob alle diese neuen Gruppen auf die entsprechenden neuen Konzepte

8 Die Frage lautete: "Wurde bei Ihnen im Betrieb von Seiten der Geschäftsleitung im letzten Jahr über Gruppenarbeit gesprochen oder geschrieben, z.B. auf Betriebsversammlungen oder in Informationsschriften?" Die drei Antwortvorgaben lauteten: "Ja, sehr ausführlich, weil die Geschäftsführung Gruppenarbeit einführen will", "ja, es wurde schon einmal erwähnt" und "nein".

Abb.9: Perspektiven der Gruppenarbeit (Branche)

zurückzuführen sind. Vor allem in der Investitionsgüterindustrie und in den Großunternehmen mit mehr als eintausend Beschäftigten wird das Thema Gruppenarbeit in den Betrieben diskutiert, so daß hier mehr als ein Viertel aller Arbeitnehmer darüber informiert sind. 3% der Beschäftigten in großen Betrieben und in der Investitionsgüterindustrie geben an, in ihrem Unternehmen werde in naher Zukunft Gruppenarbeit eingeführt werden.

Die Potentiale von Gruppenarbeit für eine Erhöhung der Produktivität und eine Humanisierung des Arbeitslebens werden allerdings völlig unzureichend genutzt. Lediglich in einem Drittel der Fälle haben die Gruppenmitglieder sowohl Möglichkeiten der Partizipation als auch die Chance zur weitgehend autonomen Gruppenorganisation. Diese Gruppen finden sich in erster Linie unter hochqualifizierten Angestellten im Dienstleistungsbereich; auf der Werkstattebene in der Produktion sind diese teilautonomen Arbeitsgruppen so selten zu finden, daß eine Quantifizierung kaum möglich ist. Die Hoffnung auf eine rasche und radikale Restrukturierung der produzierenden Industrie könnte also angesichts dieser Daten kaum gestützt werden; zumindest wenn man das Vorhandensein teilautonomer Arbeitsgruppen als zentralen Indikator für diese Umstrukturierung nimmt.

Relativiert wird diese negative Bewertung durch jene 9% der Beschäftigten, die in selbstbestimmter Kooperation zusammenarbeiten (Cluster 3). Das Profil dieses Clusters (Abb. 4) legt es nahe, hier von einem Äquivalent zur teilautonomen Gruppenarbeit zu sprechen, egal ob der Begriff Gruppenarbeit explizit benutzt wird oder nicht. In diesem Cluster sind nun durchaus, wenn auch unterdurchschnittlich, Produktionsarbeiter zu finden (7%). Zumindest in einem kleinen Sektor der Produktion werden also den Beschäftigten jene Freiräume angeboten, in denen sie ihre produktiven Fähigkeiten entfalten können. Vermutlich können die so charakterisierten Arbeitsplätze auch viel eher als Vorbild für eine Neustrukturierung der Arbeitsorganisation dienen als jene Beispiele, die zwar Gruppenarbeit genannt werden, aber durch weitgehend restriktive Rahmenbedingungen gekennzeichnet sind.

Unsere Ausgangshypothese, daß Beschäftigte in den allermeisten Arbeitssituationen miteinander kooperieren, um ihre Arbeitsaufgaben erledigen zu können, wurde durch die Untersuchungsergebnisse bestätigt und konkretisiert. Nur für eine Minderheit der Beschäftigten (13%) spielt die Zusammenarbeit mit den Kollegen praktisch überhaupt keine Rolle; bei einem weiteren guten Drittel aller Arbeitnehmer ist diese Kooperation nicht besonders ausgeprägt, aber in unterschiedlichem Maße gleichwohl vorhanden. Die in unseren Clustern eins bis vier zusammengefaßten Beschäftigten hingegen messen der Zusammenarbeit am Arbeitsplatz einen hohen Stellenwert zu, wobei sich die Akzente der Kooperation und deren Ausmaß unterscheiden.

Aber nur in wenigen Fällen ist die Kooperation am Arbeitsplatz mit Partizipations- oder Einflußmöglichkeiten der Beschäftigten verbunden, auch die Kontrolle über die Zusammenarbeit wird meist von außen, oder besser: von "oben", ausgeübt. Die kreativen und produktiven Potentiale der Beschäftigten, die durch die neuen Produktionskonzepte freigelegt werden sollen, werden bislang also kaum ausreichend genutzt. Denn nur wenn Beschäftigte auch ihr Wissen und Können bei der Bewältigung und Verbesserung des Arbeitsprozesses einbringen und ihre Zusammenarbeit in hohem Maße selbständig organisieren dürfen, gewinnt Kooperation ihre produktive Qualität in vollem Ausmaß. Eine ähnlich relativierende Einschätzung gilt in Hinblick auf die Interessen der Arbeitnehmer. So ermöglicht Zusammenarbeit für viele Beschäftigte soziale Beziehungen zu den Kollegen, die durch eine gemeinsame Tätigkeit vermittelt werden. Die rigiden Rahmenbedingungen aber, durch welche die Reichweite der Kooperation erheblich eingeschränkt wird, lassen erkennen, daß erst wenige Beschäftigte an Arbeitsplätzen tätig sind, die den Bedürfnissen der Beschäftigten angemessen sind oder zumindest potentiell sein könnten.

Die Vermutung liegt nahe, daß Kooperation am Arbeitsplatz von den wenigsten Arbeitgebern bewußt und strategisch im Sinne der neuen Produktionskonzepte oder der Lean Production eingeführt wurde und genutzt wird. Denn wenn dies der Fall wäre, würden sicherlich viel mehr der kooperativen Arbeitsplätze mit dem Label "Gruppenarbeit" versehen werden, da dieser Begriff in den einschlägigen Debatten eine so dominante Rolle spielt, daß seine Benutzung in entsprechenden Betrieben sehr wahr-

scheinlich wäre. Kooperation ist in den meisten Arbeitssituationen eher der "Normalfall". Dabei kann es sein, daß die Arbeitsaufgabe überhaupt nicht soweit aufteilbar ist, daß einzelne Beschäftigte völlig ohne Bezug zu ihren Kollegen arbeiten können. Eine weitere Möglichkeit ist, daß sich auch an Arbeitsplätzen, die möglicherweise als isolierte Einzelarbeitsplätze zu gestalten gewesen wären, der Taylorismus nicht soweit durchgesetzt hat, daß die sozialen Zusammenhänge in der Arbeit völlig zerstört worden wären. In den meisten Fällen, vor allem außerhalb des Produktionssektors, wird es aber so sein, daß bestimmte Tätigkeiten traditionell kooperativ erledigt werden und so Strukturen der Zusammenarbeit historisch gewachsen sind.

Eine interessante Frage wäre, inwieweit das relativ hohe Ausmaß von ausgeprägt kooperativen Arbeitszusammenhängen auch ein typisches Phänomen der deutschen Industrie- bzw. Arbeitskultur ist. Vergleichbare quantitative Untersuchungen für andere Länder liegen allerdings nicht vor. Es kann aber vermutet werden, daß zumindest der hohe Anteil von Facharbeitern und Angestellten mit abgeschlossener beruflicher Ausbildung, durch den die deutsche Arbeitswelt im Unterschied zu den meisten anderen Ländern charakterisiert wird, hier eine wesentliche Rolle spielt. Unsere Untersuchungsergebnisse zeigen, daß Beschäftigte mit einer solchen Ausbildung wesentlich seltener unkooperativ oder wenig kooperativ arbeiten als un- und angeleitete Arbeitnehmer. Das relativ hohe Qualifikationsniveau der Beschäftigten in Deutschland wäre somit gleichzeitig ein Schutzwall gegen eine weitgehende Taylorisierung und Vereinzelung der Arbeit gewesen und würde damit die Ausgangsbedingungen für eine Neuorganisation der Produktion und der Dienstleistungen verbessern.

Denn wenn Kooperation im Arbeitsprozeß bislang auch selten strategisch genutzt wird, so bietet sie dennoch positive Anknüpfungspunkte für eine Restrukturierung der Arbeitsorganisation. Erfahrungen mit betrieblichen Gruppenarbeitsprojekten (Brödner/Pekruhl 1991, Bierfreund 1994) zeigen, daß die Einführung und die Funktion von Gruppenarbeit nicht unabhängig ist von der bisherigen Form der Zusammenarbeit der künftigen Gruppenmitglieder: Soziale Beziehungen und sporadische, "naturwüchsige" Kooperation im Arbeitsprozeß bieten gute Ausgangsbedingungen für die geplante und gezielte Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen. Soziale Fähigkeiten zur Kooperation in Gruppen konnten dann nämlich schon in der hergebrachten Form der Arbeitsorganisation erlernt und erprobt werden; die Einstellung der Beschäftigten zur Einführung von Gruppenarbeit ist positiver, da bereits soziale Beziehungen der künftigen Gruppenmitglieder geknüpft sind.

Aber immerhin auch 27% der Beschäftigten, die in den Clustern 6 und 8 zusammengefaßt sind, leisten weitgehend oder völlig fremdbestimmte Einzelarbeit ohne jede nennenswerte Mitwirkungsmöglichkeit. Die entsprechenden Tätigkeiten sind von ihrer Struktur her sicher am weitesten von dem entfernt, was für die neue, menschenzentrierte Arbeitsorganisation gefordert wird und von daher auch am ehesten reformbedürftig. Diese Arbeitsplätze, die dem Bild taylorisierter Arbeit zumindest in wesentlichen Aspekten entsprechen, sind in allen Branchen zu finden. Erwartungsgemäß

bilden un- und angelernte Arbeiter und Angestellte die weitaus größte Gruppe in diesen Clustern. Erstaunlich hingegen ist das hohe Ausmaß von Bürotätigkeiten, die dermaßen negativ bewertet werden, da taylorisierte Arbeit ja allgemein vor allem als ein Phänomen der industriellen Massenproduktion betrachtet wird. Eine Vermutung wäre, daß die technische Rationalisierung der Büroarbeit zu einer Art nachholenden Taylorisierung geführt haben könnte.

Literatur

- Antoni, Conny, Walter Bungard, Elke Lehnert (1992): Qualitätszirkel und ähnliche Formen der Gruppenarbeit in der Bundesrepublik Deutschland: Eine Bestandsaufnahme der Problemlösungsgruppen-Konzepte bei den 100 umsatzgrößten Industrieunternehmen; in: Walter Bungard: Qualitätszirkel in der Arbeitswelt. Ziele, Erfahrungen, Probleme. Göttingen, 109-138
- Bierfreund, Barbara (1994): Die Einführung von Gruppenarbeit bei der Fa. Hülsbeck & Fürst. Dokumentation der Startphase des Gestaltungs- und Erprobungsprojektes von August 1992 bis August 1993 (unveröffentl. Manuskript)
- Binkelmann, Peter u.a. (Hg.) (1993): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland. Frankfurt a.M./ New York
- Brödner, Peter (1984): Fabrik 2000. Alternative Entwicklungspfade in die Zukunft der Fabrik. Berlin
- Brödner, Peter, Ulrich Pekruhl (1991): Rückkehr der Arbeit in die Fabrik. Wettbewerbsfähigkeit durch menschenzentrierte Erneuerung kundenorientierter Produktion. Institut Arbeit und Technik. Gelsenkirchen
- Bungard, Walter (1988): Themenheft Qualitätszirkel; in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 2/88
- Bungard, Walter (Hg.) (1992): Qualitätszirkel in der Arbeitswelt. Ziele, Erfahrungen, Probleme. Göttingen
- Gohde, H.E., Wolfgang Kötter (1990): Gruppenarbeit in Fertigungsinseln. Nur Schönheitsfehler oder mehr?; in: Technische Rundschau 44/90, 66-69
- Heidenreich, Martin, Gert Schmidt (1993): Gruppenarbeit im internationalen Vergleich; in: Peter Binkelmann u.a. (Hg.): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland. Frankfurt a.M./ New York, 105-146
- Hennig, Jörg, Ulrich Pekruhl (1991): Widersprüche zwischen Markt- und Produktionsstrategie? Flexible Spezialisierung in der Investitionsgüterindustrie Nordrhein-Westfalens. Institut Arbeit und Technik, IAT PT04, Gelsenkirchen
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut u.a. (1990): Einstieg in die rechnerintegrierte Produktion. Alternative Entwicklungspfade der Industriearbeit im Maschinenbau. Frankfurt a.M./ New York
- Jürgens, Ulrich (1993): Mythos und Realität von Lean Production - eine kritische Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der MIT-Studie; in: Fortschrittliche Betriebsführung/ Industrial Engineering 42/1, 18-23

- Kleinschmidt, Matthias, Ulrich Pekruhl (1994): Kooperative Arbeitsstrukturen und Gruppenarbeit in Deutschland. Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung, IAT Strukturberichterstattung 01, Gelsenkirchen
- Pekruhl, Ulrich (1993): Gruppenarbeit - ein vielfältiges Konzept; in: Industrie und Handelskammer Düsseldorf (Hg.) IHK Spezial: Lean Management. Ein Leitfaden, 39-47
- Roth, Siegfried (1992): Japanisation, or going our own way? New "Lean Production" concepts in the German Automobile industry Hhg. von European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions WP/92/14/EN
- Roth, Siegfried, Heribert Kohl (1988): Perspektive: Gruppenarbeit. Köln
- Saurwein, R.G. (1992): Potentiale und Realisierung von Gruppenarbeit; in: J. Schmid, U. Widmaier (Hg.): Flexible Arbeitssysteme im Maschinenbau. Opladen
- Seitz, Dieter (1993): Gruppenarbeit in der Produktion; in: Peter Binkelmann u.a.(Hg.): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland. Frankfurt a.M./ New York, 32-74
- Ulich, Eberhard (1991): Arbeitspsychologie. Zürich
- Womak, James P., Daniel T. Jones, Daniel Roos (1991): Die zweite Revolution in der Automobilindustrie? Frankfurt/New York

Anschrift der Verfasser:

Ulrich Pekruhl
Institut Arbeit und Technik
Produktionssysteme
Florastraße 26-28
45879 Gelsenkirchen

Matthias Kleinschmidt
Institut Arbeit und Technik
Produktionssysteme
Florastraße 26-28
45879 Gelsenkirchen