

## **Abhandlungen**

Thomas Schwager, Ivars Udris

### **Der mühsame Weg zur Gruppenarbeit**

Eine qualitative Rekonstruktion eines betrieblichen Reorganisationsprozesses

#### **Abstract**

Die Einführung von Gruppenarbeit in einem Montagebetrieb des Fahrzeugbaus wird in einer qualitativen Fallstudie anhand von 15 Einzelinterviews und drei Gruppendiskussionen mit den beteiligten Montageleitern, Inselleitern und Montagearbeitern rekonstruiert. Die Fragestellung lautet: Welches sind die Chancen der Mitarbeiter, sich auf die Gruppenarbeit einzulassen und sich neue Qualifikationen anzueignen, und welches sind die Barrieren, die sie daran hindern?

Fünf Monate nach Einführung der Gruppenarbeit zeigt sich, daß die Mitarbeiter in ihrem Denken noch stark von der alten Organisationsstruktur geprägt sind. Die Vorgesetzten, die Insel- und Montageleiter, fühlen sich von der Neuorganisation überfordert, während die Mitarbeiter der untersten Stufe erst wenig über die Gruppenarbeit wissen. Die Chancen zur Gruppenarbeit liegen in der persönlichen Herausforderung, die Umorganisation zu bewältigen. Die Barrieren sind der Aufbau eines funktionierenden Informationssystems und die Identifikation mit den neuen Arbeitsrollen. Probleme zeigen sich vor allem im Reorganisationsprozeß, der einer "top-down"-Strategie folgte - unter Vernachlässigung partizipativer Spielregeln.

#### **1 Einleitung und Zielsetzung**

Die zunehmende aktuelle Verbreitung der Einführung von Gruppenarbeit in europäischen Produktionsbetrieben scheint - im Unterschied zu Humanisierungsstrategien der 70er Jahre - ein ökonomisch und betriebsorganisatorisch begründeter Reflex auf die "japanische Herausforderung" zu sein. Nicht zuletzt die Diskussion um die

“schlanke Produktion”, ausgelöst durch den Bericht von Womack/Jones/Roos (1991), bewegt viele Unternehmen - auch in der Schweiz - zur Reorganisation ihrer konventionellen Arbeitsstrukturen (hierzu Frei u.a. 1993; Ulich 1994b; Ulich/Conrad-Betschart/Baitsch 1989; Weber 1993).

Der Gruppenarbeit werden eine Vielzahl möglicher positiver Auswirkungen zugeschrieben. Über Mißerfolge aber, aus denen mehr zu lernen ist als aus der Mitteilung von Erfolgen, findet sich in der Literatur überraschend wenig (Ulich 1991a, 71 f.). Außerdem finden sich nicht selten falsche Vorstellungen darüber, was Gruppenarbeit im Sinne des soziotechnischen Systemkonzepts ausmacht, wie also eine (bloße) Gruppierung von Personen zu einer “Gruppe” wird (Alioth/Frei 1990; Antoni 1993). Mancherorts wird Gruppenarbeit - mit dem Ziel einer kurzfristigen Produktivitätssteigerung - “flächendeckend” und schnell eingeführt. Die sich daraus ergebenden strukturellen und kulturellen Implikationen und Konsequenzen werden jedoch zu wenig reflektiert (Kopp/Peter 1994 sowie die Beiträge in Heft 2/1994 dieser Zeitschrift).

Das Ziel dieses Beitrages ist es deshalb, einen betrieblichen Reorganisationsprozeß - die Einführung von Montageinseln in einem Betrieb des Fahrzeugbaus - zu rekonstruieren und die Chancen und Barrieren der neuen Organisationsform aufzuzeigen. Der unseres Erachtens problematische Implementierungsprozeß einer “top down”-Strategie beinhaltet aus arbeits- und organisationspsychologischer Sicht aufschlußreiche Aspekte, die es wert sind, genauer durchleuchtet zu werden. Es geht dabei aber nicht um eine “Schuldzuweisung” als vielmehr darum, die aus den vorherrschenden Menschenbildern im Betrieb resultierenden Arbeitsorganisations- und Führungspraktiken, ihre Wirkungen auf die betroffenen Personen sowie den Prozeß der Einführung selbst nachzuzeichnen. Grundlage des folgenden Beitrags ist eine Fallstudie, die fünf Monate nach Einführung der Gruppenarbeit in dem Betrieb durchgeführt wurde (Schwager 1992).

Mitarbeiter des Betriebes (Montageleiter, Inselleiter, Montagearbeiter) sehen, sich auf die Gruppenarbeit einzulassen und sich die geforderten neuen Qualifikationen anzueignen, und was die Barrieren sind, die sie daran hindern. Weiter interessiert, wie sich das Bild der Mitarbeiter von ihrer Stellung verändert hat, und wie sich die veränderten Rollen mit dem Ziel der Reorganisation vereinbaren lassen. Insbesondere interessiert, ob sich die in den Arbeitswissenschaften diskutierten Menschenbilder, die als das “mechanistische” Bild des Taylorismus, als das Bild der “Human Relations-Bewegung” und als das Bild des “entwicklungsfähigen Menschen” umschreiben lassen, wiederfinden (zu Menschenbildern in Organisationen: Rosenstiel 1992; Schallberger 1990; Ulich 1994a; zum Rollenkonzept: Greif 1983; Katz/Kahn 1978).

## 2 Untersuchungskonzept und Methodik

### 2.1 Rahmenkonzept

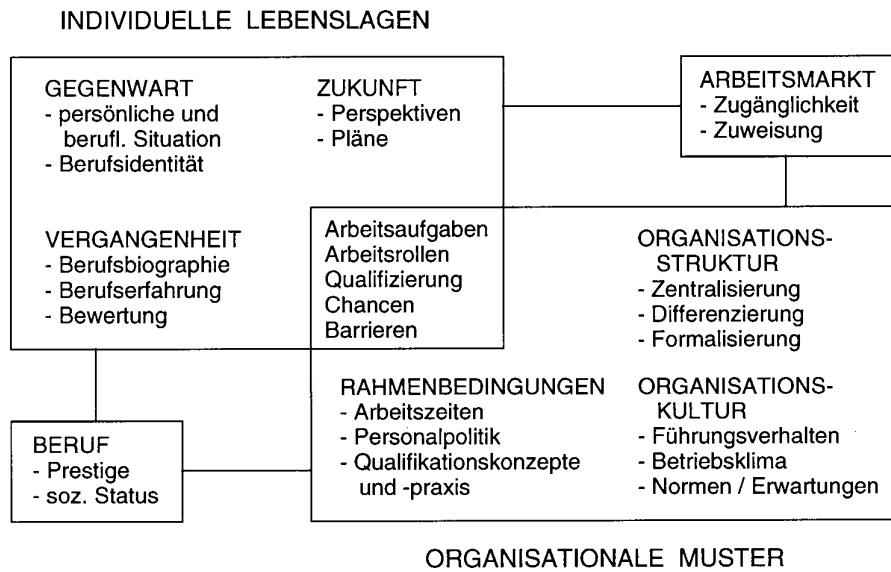
Der Untersuchung wurde ein allgemeines Rahmenkonzept zugrundegelegt, das Kraft, Mussmann und Udris (1990) in einer qualitativen Studie zu Qualifizierungschancen und -barrieren von Verkäuferinnen entwickelt haben. Bei diesem Konzept nimmt die Wechselbeziehung der Personen mit der Organisation die zentrale Stellung ein. Das Rahmenkonzept ist in Abbildung 1 dargestellt. So sind Fragen nach den Möglichkeiten (Hoffnungen) und Hindernissen (Ängste) bezüglich der fachlichen und persönlichen Qualifikation bei der Einführung der Gruppenarbeit als "Schnittstelle" zwischen Person und Betrieb zu untersuchen. Alle Aspekte, die einzelne Personen betreffen, sind unter dem Begriff "individuelle Lebenslagen" zusammengefaßt. Alle Aspekte, die den Betrieb betreffen, werden "organisationale Muster" genannt.

Auf der Seite der Personen interessieren Angaben aus der Vergangenheit (Berufsbiographie, Berufserfahrung und die Bewertung derselben durch die Person). In der Gegenwart stehen die persönliche und berufliche Situation sowie Aspekte der Berufsidentität im Vordergrund. Fragen nach persönlichen Perspektiven und Wünschen zielen in die Zukunft und geben Hinweise auf die Bereitschaft, sich für die Gruppenarbeit einzusetzen. Auf der betrieblichen Seite werden Merkmale der Organisationsstruktur, der Organisationskultur und die Rahmenbedingungen untersucht (Gebert/Rosenstiel 1992). Beide Bereiche, Person und Betrieb, stehen in Wechselbeziehungen zu Merkmalen des Arbeitsmarktes und des Berufes. Dieses Rahmenkonzept stellt mögliche Einflußfaktoren und Wechselbeziehungen in eine gedankliche Ordnung, wobei keine Vollständigkeit angestrebt wird.

Mit einer offenen Fragestellung werden die subjektiven Wahrnehmungs- und Erlebnismuster (Bedeutungszusammenhänge) der zu befragenden Personen herausgearbeitet. Dazu wird eine vertrauensvolle Beziehung zwischen der untersuchenden und den untersuchten Personen vorausgesetzt, um einigermaßen "wahre" Daten erheben zu können (Volmerg/Senghaas-Knobloch/Leithäuser 1986).

Mit einem mehrstufigen Vorgehen, welches die Ergebnisse der einen Stufe an die nächste weitergibt, sollen generalisierbare Aussagen und typische Argumentationsmuster abgeleitet werden (Kraft u.a. 1990). Von der Einführung der Gruppenarbeit in der Montage waren alle rund 260 Personen in der Fabrikation betroffen. Aus dieser Grundgesamtheit wurde für die Untersuchung - auch auf Wunsch des Betriebes - eine kleine Stichprobe aus freiwilligen Mitarbeitern ausgewählt. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Verfahren und die Stichprobe.

**Abb. 1: Rahmenkonzept für die Untersuchung**  
(Adaptiertes Konzept von Kraft, Mussmann und Udris 1990)



Die ausgewählten Mitarbeiter können bezüglich ihrer Rollen und Funktionen als repräsentativ bezeichnet werden. Die Antworten innerhalb der drei Gruppen sind recht einheitlich und spiegeln nach Meinung des Kaders die Situation im Betrieb sehr klar.

**Tab. 1: Untersuchungsmethoden und Stichprobe**

| Überblick, Informationen über den Betrieb   | Subjektive Bedeutungszusammenhänge   | Typische Argumentationsmuster  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse betrieblicher Dokumente</li> <li>- Interviews mit dem Management / Berater</li> <li>- Arbeitsplatzbeobachtungen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einzelinterviews mit</li> <li>- 5 Montagearbeitern (MA)</li> <li>- 4 Inselleitern (ISL)</li> <li>- 4 Montageleitern (ML)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gruppengespräche mit</li> <li>- 5 Montagearbeitern (MA)</li> <li>- 4 Inselleitern (ISL)</li> <li>- 3 Montageleitern (ML)</li> </ul> |

## **2.2 Einzelinterviews und Gruppendiskussionen**

In der Befragung war die zentrale Themenstellung in Anlehnung an das Konzept des "narrativen" Interviews nach Schütze (1978) die subjektive Schilderung eines typischen Tagesablaufes. Zudem wurden Personenmerkmale und bestimmte Themen bei allen Untersuchungspersonen erfaßt, was in der Nachfaßphase des Interviews geschah. Nur dort, wo in den selbststrukturierten Ausführungen Lücken bestanden, wurde anhand des Gesprächsleitfadens ergänzend nachgefragt. Diese Themenliste umfaßte Fragen zur aktuellen beruflichen und persönlichen Situation, zur Berufsbiographie, zu Einstellungen hinsichtlich der Einführung der Gruppenarbeit sowie zu Wertorientierung und Berufsidentität.

Die Auswertung der Einzelinterviews stellte ein erstes Zwischenergebnis dar und diente gleichzeitig als Grundlage und Einstieg für die Gruppendiskussionen. Diese Zwischenergebnisse wurden als Thesen formuliert und umfaßten die vier Bereiche: (1) positive Beurteilung der Gruppenarbeit, (2) negative Beurteilung der Gruppenarbeit, (3) Einführung und Information zur Gruppenarbeit sowie (4) die zukünftige Entwicklung der Gruppenarbeit.

Die Dynamik des Gruppendiskussionsverfahrens (Erfassen normativer Alltagsvorstellungen) wurde dazu benutzt, die Zwischenergebnisse (Thesen) zu überprüfen und typische Argumentationsmuster und Werthaltungen durch die Gruppe erarbeiten zu lassen (Kraft u.a. 1990). Die Diskussion aller zehn Thesen durch die Gruppen der Montagearbeiter (im folgenden: MA), der Inselleiter (im folgenden: ISL) und der Montageleiter (im folgenden: ML) stellt zugleich eine Konfrontation der eigenen Aussagen aus dem Einzelinterview mit denjenigen Aussagen der anderen Interviewten dar. Diese Erweiterung stimuliert konkrete Äußerungen über die Mitglieder anderer Betriebsebenen und drängt die Teilnehmer, einen Standpunkt zu beziehen.

Interviews mit Vertretern des Managements und mit dem Unternehmensberater, der das Reorganisationsprojekt betreute, sowie Arbeitsplatzbeobachtungen in den Montageinseln ergänzten die Einzelinterviews und Gruppengespräche.

### **3 Der untersuchte Betrieb: Der Weg von der alten zur neuen Struktur**

#### **3.1 Die alte Struktur**

Der untersuchte schweizerische Betrieb ist eine selbständige Tochtergesellschaft eines weltweit operierenden Konzerns der Metallindustrie und beschäftigt rund 800 Mitarbeiter. Das Hauptprodukt sind Elektro-Fahrzeuge für den öffentlichen Verkehr, die im untersuchten Werk montiert werden. Die Produktpalette umfaßt etwa 17 Typen, wobei pro Jahr durchschnittlich 200 Produktions-Einheiten ausgeliefert werden.

Die alte Betriebsstruktur - eine klassische Stab-Linien-Organisation - wies eine stark hierarchische Gliederung auf. Der Betriebsleiter nahm die zentrale Position ein, er war "der Befehlsausgeber und der Kontrolleur" der erbrachten Leistungen. Arbeiter an Einzelplätzen, Vorarbeiter und Meister bildeten die traditionelle Arbeitsstruktur in der Werkstatt der Firma, wo der einzelne Mitarbeiter und dessen erbrachte Leistung im Vordergrund standen. Eine Ausnahme bildeten die Montagegruppen, welche außerhalb der Firma arbeiteten. Ein Gruppenführer (Vorarbeiter) und vier bis sechs Monteure bildeten zusammen eine Gruppe.

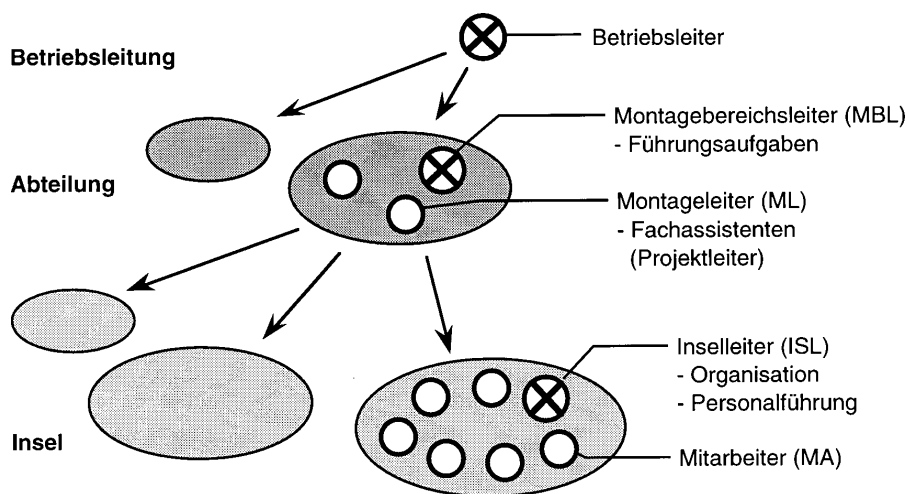
Die Ausgangslage, die zum Strukturwandel führte, gründete in der Bewältigung des steigenden Wettbewerbsdrucks durch steigende Kundenansprüche, in veralteten Infrastrukturen und Überkapazitäten sowie im vollzogenen Führungswechsel in der Betriebsleitung (Pensionierung). Ziel der Umorganisation war die funktionsübergreifende Vernetzung und Gesamtoptimierung der Wertschöpfungskette.

#### **3.2 Die neue Struktur**

Die neue Organisation hat nach Aussagen der Betriebsleitung als Grundphilosophie die Idee der "flachen Strukturen" und die "Problemlösefähigkeit vor Ort". Die Organisation soll direkt, dezentral und flach gestaltet sein und die einzelnen Aufgaben sollen klar voneinander abgegrenzt werden. Neu werden ein Teil der Arbeitsvorbereitung und Steuerungsfunktionen sowie die Qualitätssicherung in die Verantwortung der Montage gegeben mit dem Ziel, die Probleme dort zu lösen, wo sie anfallen. In der Montage hat die Neuorganisation tiefgreifende Konsequenzen. Die Meisterstelle wird gestrichen und durch die des ML ersetzt. Es gibt keine Vorarbeiter mehr und die MA werden in Gruppen zu sechs bis acht Personen zusammengefaßt. Diese Gruppen oder Inseln werden von einem ISL geführt, der direkt dem Montage-Bereichsleiter (MBL) unterstellt ist (siehe Abb. 2). Zur Unterstützung dieser Neuerungen ist ein geschlossener Informations-Regelkreis vorgese-

hen. Das heißt, daß die Informationen gleichzeitig von oben (Betriebsleitung) nach unten (MA) wie auch umgekehrt, von unten nach oben, fließen soll.

**Abb. 2: Die neue Organisationsstruktur\***



\* (vereinfachte Darstellung) nach Angaben der Betriebsleitung und ergänzend mit der Funktion des ML. Im offiziellen Organigramm des Betriebes ist der ML nicht vorgesehen, was auf die Schwierigkeit mit dieser neuen Rolle hinweist.

Die Veränderungen in der Arbeitsorganisation während der Beobachtungszeit von sechs Monaten weisen große Unterschiede auf. So beschränkte sich die Neuerung in der Vormontage auf die Zusammensetzung neuer Arbeitsgruppen, während sich bei der Endmontage selbständig arbeitende Gruppen herausbildeten. Dabei spielten die ISL die zentrale Rolle, da die Selbständigkeit der Gruppen stark von ihrer Ausbildung und Erfahrung abhing.

### 3.3 Veränderte Anforderungen an die Führung

Die Umsetzung dieser Ziele bedingt eine Änderung des Führungsverhaltens. Dabei soll das alte, autoritäre Führungsverhalten abgelöst werden durch eine Führungsweise mit verteilter Kompetenz und Verantwortung, welche dem einzelnen Mitarbeiter

mehr Spielraum offenläßt. Die entsprechenden Ziele werden vom Betriebsleiter wie folgt benannt: "Mehr Flexibilität, mehr Eigenspielraum und Eigenverantwortung für die Führungskräfte". Dadurch sollen "Freiräume" für freudvolle Aktivitäten ("Plausch") und Kreativität geschaffen werden. Damit ändern sich die Rolle und die Bedeutung des Vorgesetzten. Er wird zum Organisator und Moderator und ist nicht mehr nur "Befehlsausgeber". Seine Stärke soll damit vermehrt die soziale Kompetenz sein.

Ins Zentrum der Betrachtungen rückte damit die - vom Betriebsleiter so bezeichnete - "gruppen-kundenauftrags-orientierte Arbeitsweise" mit hoher Kompetenz und Eigenverantwortung der Gruppe. Das Kader einigte sich auf das Modell der Inselfertigung (siehe Abb. 2), das die Selbstorganisation und Selbstkontrolle der Gruppe zum Ziel hat. Dies soll mit Gruppenprämien und Qualitätszirkeln unterstützt werden.

### **3.4 Die Zeit der Einführung**

Probleme während der Reorganisation, die mit ein Anlaß für die vorliegende Studie waren, zeigten sich in folgenden "Symptomen":

Der Vollzug des Kulturwechsels, von der Einzel- zur Gruppenfertigung, blieb in hoffnungsvollen Ansätzen stecken, da vielen Vorgesetzten (ML und ISL) unklar war, wo ihr neuer Verantwortungsbereich und die neuen Freiheiten liegen. Die Mitarbeiter auf allen Stufen benötigen genauere Richtlinien, präzise Aufgabenstellungen und klare Verantwortlichkeiten. Zudem sind die Ideen der oberen Führungskräfte zum neuen Arbeitsmodell zu wenig konkretisiert, was sich in der fehlenden Definition von Gruppenarbeit zeigt. Damit ist der Boden bereitet für eine hohe Erwartungshaltung aller Betriebsmitglieder bei gleichzeitig unklarem Rollenverständnis in der Führung. Mit dem Rückzug auf die alten, bewährten Rollen und Führungsformen konnte das entstandene Vakuum aufgefüllt und neue Sicherheit im System gefunden werden.

## **4 Ergebnisse der Befragungen**

Im folgenden werden die Ergebnisse der Befragungen dargestellt. Ausgehend von einigen "Spielregeln der Partizipation" bei Arbeitsgestaltungsmaßnahmen werden Ansprüche, Vorstellungen und Erwartungen der Beteiligten wiedergegeben. Die

Beurteilung der Gruppenarbeit durch die ML, ISL und MA sowie die Beantwortung der Fragen nach den Chancen und Barrieren der neuen Organisationsform stehen im Zentrum der Ergebnisdarstellung. Abschließend wird auf die Rolle von Menschenbildern und deren Funktion für eine neue Organisationskultur eingegangen. Zur Veranschaulichung werden einzelne Aussagen der Befragten wörtlich zitiert. Der Sprachstil in diesem Abschnitt ist absichtlich alltagssprachlich gehalten, um den Aussagen der Befragten gerecht zu werden.

#### 4.1 Spielregeln der Partizipation

Die qualitative Rekonstruktion eines betrieblichen Reorganisationsprozesses am Beispiel der Einführung von Montageinseln verweist auf den "mühsamen Weg zur Gruppenarbeit", wenn bestimmte Spielregeln der Partizipation, die dem Ansatz der soziotechnischen Systemgestaltung folgen, nicht eingehalten werden (Frei u.a. 1993; Ulich 1991a, 1994a).

Wie auch diese Untersuchung gezeigt hat, ist die Einführung der Gruppenarbeit bekanntlich vom einzelnen Menschen mit seinen sozialen und technischen Fähigkeiten abhängig. Es scheint notwendig, die neu geforderten Fähigkeiten bei allen Beteiligten zuerst aufzudecken bzw. zu fördern, da bei Überforderung am neuen Arbeitsplatz mit Widerstand gegen die Neuorganisation zu rechnen ist. Die unten aufgeführten Struktur- und Prozeßmerkmale wurden im untersuchten Betrieb mehrfach beobachtet, bedürfen aber hinsichtlich ihrer allgemeinen Gültigkeit zusätzlicher Untersuchungen:

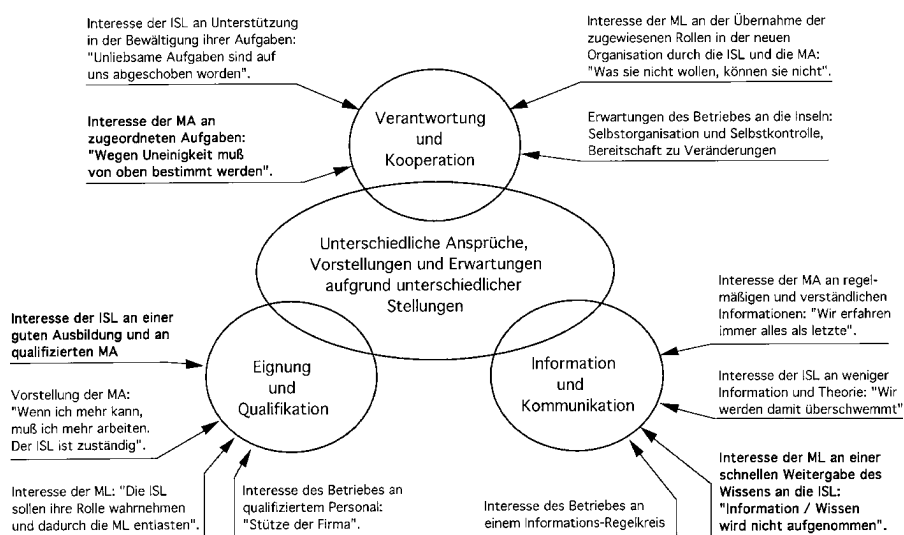
1. Eine Neuorganisation bedingt neue Verhaltensweisen unter allen Mitarbeitern.
2. Die Identifikation mit der Neuorganisation steigt mit dem Grad der direkten Beteiligung.
3. Die direkte Beteiligung ist abhängig von der verfügbaren Information und verbindlich zugeordneten Kompetenzen, Rechten und Pflichten.
4. Der Erwerb von Zusatzqualifikationen bedarf einer angemessenen Lernzeit und spezifischer Rückmeldung über den Erfolg. Dadurch steigt die realistische Einschätzung der eigenen Fähigkeiten.
5. Verstandene Information reduziert den Widerstand gegen die Veränderung und unterstützt den Prozeß der Neuorganisation, sofern dies den Bedürfnissen der Mitarbeiter entspricht.
6. Überforderung (auch mangelnde Information) erzeugt Widerstand und Passivität.
7. Verantwortung für Arbeitstätigkeiten kann nicht delegiert werden. Verantwortung wird vom Mitarbeiter in dem Maß übernommen, wie er seine Tätigkeit selber beeinflussen und somit kontrollieren kann.

Diese Merkmale verweisen gleichzeitig auf die Chancen und Barrieren bei der Einführung von Gruppenarbeit und entscheiden damit über deren Erfolg und Mißerfolg.

## 4.2 Ansprüche, Vorstellungen und Erwartungen

Die unterschiedlichen Ansprüche, Vorstellungen und Erwartungen der drei Rollengruppen (ML, ISL, MA) und der Betriebsleitung sind in Abbildung 3 zusammengefaßt dargestellt.

**Abb. 3: Ansprüche, Vorstellungen und Erwartungen**



Mit der neuen Organisation haben sich die ML am längsten beschäftigt und wissen verständlicherweise auch am meisten darüber. Sie sind dadurch am ehesten in der Lage, sich eine fertige Vorstellung der Gruppenarbeit zu machen und stellen an die ISL und MA ganz konkrete Ansprüche. Die ISL sollen ihre Führungsrolle wahrnehmen und sich das notwendige Wissen aneignen. Von den MA erwarten sie mehr Bereitschaft, neue Arbeitsschritte zu lernen. Sie erwarten, daß sich die MA für eine starke, funktionierende Gruppe einsetzen.

Die ISL haben fachlich noch am meisten zu lernen. Sie brauchen Unterstützung, um ihre Aufgaben bewältigen zu können. "Da genügt ein Papier nicht", so der Ausspruch eines Gesprächspartners. Sie erwarten einen starken Chef, der auch einmal an ihren Arbeitsplatz kommt und von sich aus Interesse für den ISL und seine Gruppe zeigt. Einige ISL haben in der hektischen Anfangsphase das Gefühl erhalten, daß unliebsame Aufgaben (z.B. Mitarbeitergespräche) auf sie abgeschoben wurden.

Während der Neuorganisation sind die Anliegen der MA am wenigsten angesprochen und diskutiert worden. Das macht es für sie besonders schwierig, sich auf die neue Situation einzulassen. Sie halten darum an alten Vorstellungen und Regeln fest. Eine alte Vorstellung heißt: "Wenn ich mehr kann, muß ich mehr arbeiten." Also engagiert man sich lieber nicht zu stark. Mit mehr Informationen, die die MA betreffen und von ihnen auch gewünscht werden, könnten diese alten Bilder geändert werden. Die MA sind bereit, an der neuen Organisation mitzuarbeiten, aber es muß Schritt um Schritt vorwärtsgehen. Zur Zeit heißt dies auch, daß sie zum Beginn klare, abgegrenzte Aufgaben wollen.

Diese unterschiedlichen Ansprüche, Vorstellungen und Erwartungen können in drei Bereichen zu Konflikten führen: bei Verantwortung und Zusammenarbeit, Eignung und Qualifikation sowie Information und Kommunikation.

Im ersten Bereich (Verantwortung und Zusammenarbeit) ist vor allem auf die MA Rücksicht zu nehmen. Die Vorgesetzten müssen mit den MA herausfinden, in welchen "Portionen" den MA mehr Verantwortung gegeben werden kann, damit die Aufgaben nicht zu schwierig werden. Das kann aber nur zum Erfolg führen, wenn miteinander über die auftauchenden Probleme gesprochen wird.

Beim zweiten Bereich (Eignung und Qualifikation) geben die ISL das Tempo an. In dem Maße, wie sie die Aufgaben "in ihrem Job" lernen und beherrschen, entwickelt sich die Gruppenarbeit im Betrieb - oder eben nicht.

Das Funktionieren des Bereiches Information und Kommunikation ist in erster Linie vom Einsatz der Vorgesetzten und der Betriebsleitung abhängig. Es liegt an ihnen, in einer für den Mitarbeiter verständlichen Sprache über den "Stand der Dinge" zu informieren, Gespräche über die Gruppenarbeit regelmäßig zu führen und die Mitarbeiter ernstzunehmen, indem sie deren Rückmeldungen den gleichen Informations- und Stellenwert zugestehen wie den ihrigen.

### **4.3 Beurteilung der Gruppenarbeit durch die beteiligten Rollenträger: Die individuelle Ebene**

Im folgenden werden die Ergebnisse der Einzelinterviews zusammengefaßt, wobei Leitfragen die Darstellung strukturieren.

*(1) Wie wurde die Einführung der Gruppenarbeit erlebt, und wie gestaltete sich der Informationsaustausch?*

Nach den Aussagen der ML fließen die Informationen nicht. Sie sind der Meinung, daß die Informationen von den ISL und MA nicht genügend ernstgenommen werden und somit einen reibungsloser Ablauf der Gruppenarbeit bremsen. Für die Neuorganisation besteht damit noch keine funktionierende Struktur. Die daraus resultierenden täglichen Improvisationen empfinden die ML als belastend und sehen sich mit ihren Problemen alleingelassen.

Die ISL können sich zur Einführung und Information der Gruppenarbeit kaum äußern. Für sie ist die neue Funktion eine berufliche und persönliche Herausforderung. Sie sehen den Sinn der Gruppenarbeit darin, daß die MA mehr Leistung erbringen und eine interessantere Arbeit haben.

Zur Einführung und Information äußern sich auch die MA wenig. Nach ihrer Aussage wurden sie in einer einzigen Sitzungen über die Änderungen und Zielsetzungen der Umstrukturierung informiert. Viel Wissen und Brauchbares für den Arbeitsalltag sind davon aber nicht zurückgeblieben. In ihrer Arbeit hat sich nicht viel geändert. Es wird weiterhin in der gleichen Gruppe die gleiche Arbeit ausgeführt. Übereinstimmend sagen die MA, daß sie zur Gruppeneinteilung nicht befragt wurden und heute auch wenig dazu zu sagen hätten.

Im untersuchten Betrieb wurde die Gruppenarbeit von oben nach unten eingeführt ("top down"-Strategie). Das heißt konkret, daß der Betriebsleiter mit den Vorgesetzten zusammengesessen ist und über die Neuorganisation der Firma diskutiert hat. Somit sind nur Ideen der Vorgesetzten in die neue Struktur eingeflossen. Die Vorgesetzten besaßen damit einen großen Informationsvorsprung. Die untersten Stufen der Betriebshierarchie, die ISL und MA, mußten somit die Neuorganisation größtenteils einfach übernehmen und ausführen.

*(2) Worin sehen die Befragten die Chancen der Gruppenarbeit?*

Die ML finden es interessant, im Betrieb die Gruppenarbeit aufzubauen und zu organisieren. Aus diesem Aufgaben- und Verantwortungsbereich ziehen die ML große persönliche Befriedigung. Im Leben der ML besitzt die Arbeit einen hohen Stellenwert. Dadurch sind die ML bereit, viel Energie und Kraft zu investieren. Alle ML sind überzeugt, daß der Betrieb neue Formen und Konzepte braucht, um bei den veränderten wirtschaftlichen Bedingungen erfolgreich bleiben zu können. Die ML stützen sich auf ihre eigenen Fähigkeiten und auf ihr Leistungsvermögen ab und haben dadurch das Vertrauen, die Neuorganisation bewältigen zu können.

Motivierend für die ISL ist die Arbeit mit der Gruppe und die Stellung als Vorgesetzte, die ihnen viel persönliche Bestätigung gibt. Die ISL haben grundsätzlich Freude an der Gruppenarbeit. Sie betonen die Zusammengehörigkeit und den Teamgeist der Gruppe sowie ihre Verantwortung und Selbständigkeit. Sie finden ihre Arbeit interessant und können durch die Gruppenarbeit Erfahrungen machen, die andere Kollegen in ihrem Alter normalerweise nicht haben.

Motivierend für die MA ist bei der Gruppenarbeit die Abwechslung der Arbeit und das Wechseln der Arbeitsplätze. Sie schätzen die Vielseitigkeit. Die MA betonen das gute Klima und die Kontakte zu ihren Kollegen. Eine Ausnahme dazu bildet ein MA, der nach der Einführung immer noch keine neuen positiven Erfahrungen sammeln konnte.

Von betrieblicher Seite her werden die Chancen der Gruppenarbeit vor allem darin gesehen, daß durch die vermehrte Übernahme von Verantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters bis in die unterste Hierarchiestufe hinab den wirtschaftlichen Veränderungen und den erhöhten Kundenansprüchen besser entsprochen werden kann. Diese Veränderungen erfordern eine größere Flexibilität des Betriebes und jedes Mitarbeiters. Mit der Einführung einer flachen Führungsstruktur und der Gruppenarbeit sollen vor allem jüngere Mitarbeiter motiviert werden, Verantwortung in ihrer Arbeit zu übernehmen und sich für vielfältigere Arbeiten zu interessieren.

*(3) Welche Aspekte werden von den Befragten als Barrieren für die Gruppenarbeit bezeichnet?*

Sprechen die ML von ihrer momentanen Arbeit im Betrieb, steht vor allem die Überforderung im Zentrum. Durch die Neuorganisation wurden sie ihrer zentralen Rolle in der Werkstatt beraubt. In der neuen Aufgabe fehlt ihnen vor allem der tägliche Kontakt mit den MA. Bei den Gruppen weisen die ML auf die oft unrealistischen Erwartungen der MA hin, erwarten von den MA aber trotzdem, daß sie sich als Gruppe selber organisieren, damit die ML in Zukunft entlastet werden. Ihre persönliche Entlastung durch die Gruppe ist für die ML das oberste Ziel.

Wenn die ISL von der negativen Seite ihrer Arbeit sprechen, wird von ihnen vor allem der Streß betont. Zu viele verschiedene Aufgaben müssen in kurzer Zeit angegangen und erledigt werden. Dadurch sind die ISL sehr stark mit ihren eigenen Problemen beschäftigt und können wenig über das Arbeitsgebiet ihrer Gruppe hinausblicken. Während der Arbeit sind sie stark mit der Beschaffung des Materials beschäftigt. Das stiehlt ihnen Zeit, die sie lieber für die Betreuung der Gruppe einsetzen würden, und es verhindert gleichzeitig das Mitarbeiten am Produkt, was für ihre persönliche Befriedigung aber wichtig wäre. Unselbständige Mitarbeiter und "Drückeberger" werden für die ISL zum Problem, da sie den reibungslosen Ablauf behindern und somit zur Last für den ISL werden.

Von den MA werden Hindernisse darin gesehen, daß die Kommunikation unter den einzelnen Gruppenmitgliedern nicht immer gut funktioniert und zu wenig oder gar kein Austausch mit anderen Gruppen besteht. Schwierig ist für die MA auch die unterschiedliche Auffassung bezüglich der Arbeitsqualität innerhalb der Gruppe. Die MA können sich nicht bei allen Kollegen auf eine saubere und fehlerfreie Arbeit verlassen. Die Beziehung zu den ISL gestaltet sich noch schwierig. Viele MA fanden das Klima früher besser. Auch fand ihre Arbeit früher mehr Beachtung. Die Eingliederung einzelner MA in eine Gruppe verläuft eher mühsam, und eine

Zusammenarbeit der einzelnen Gruppen existiert überhaupt nicht, was als Mangel betrachtet wird.

Die größte Barriere von betrieblicher Seite her scheint die Unmöglichkeit der Vorgesetzten zu sein, sich von der alten Führungsstruktur zu lösen. Es gibt keine einheitliche Vorstellung unter den Vorgesetzten darüber, was unter Gruppenarbeit eigentlich verstanden wird und wie sie zu funktionieren hat. Man hofft, daß sich die MA untereinander schon zu einer Gruppe zusammenfinden werden, und daß die MA dann selber merken, wie die Gruppenarbeit zu funktionieren hat.

*(4) Wie wird die zukünftige Entwicklung der Gruppenarbeit im Betrieb beurteilt?*

Die Umorganisation braucht nach Aussagen der ML viel Zeit. Grundsätzlich sind die ML aber motiviert, die Gruppenarbeit zum Funktionieren zu bringen. Als hinderlich betrachten sie aber die mangelnde Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen und den Produktionsdruck, der in nächster Zukunft nicht nachlassen wird. Ein Teil der Kritik geht an die Adresse der Vorgesetzten, von denen sie sich eine Änderung in der Personalführung erhoffen.

Die ISL haben bedeutend mehr Wünsche geäußert als die ML und die MA. Grundsätzlich sind sie vom neuen System und seiner Überlegenheit gegenüber dem alten überzeugt. Sie wünschen sich, daß sie eine ausreichende Ausbildung erhalten, um ihre Arbeit kompetent und selbständig ausführen zu können. Sie sind bereit, am Aufbau und an der Neuorganisation mitzuarbeiten. Dies bedeutet für sie, bessere Qualität in der Arbeit zu erbringen und in der Lage sein, ihre MA bei der Problemlösung anzuleiten. Sie wünschen sich qualifizierte MA, die aus eigener Initiative arbeiten, damit sie nicht in der Rolle des "Polizisten" auftreten müssen, und damit die Arbeit für sie mit weniger Streß abläuft. Es entsteht der Eindruck, daß die ISL ihre Aufgabe und Verantwortung noch nicht vollständig wahrnehmen können und daher auf MA angewiesen sind, die die Verantwortung für ihre Arbeit voll übernehmen. In diesem Zusammenhang ist auch der Wunsch der ISL nach Feedback von ihren Vorgesetzten zu verstehen. Sie brauchen die Rückmeldung, daß ihre Arbeit geschätzt wird und die Gruppen ernstgenommen werden.

Bezüglich der Zukunft hoffen die MA auf "bessere Zeiten". Einzig ein MA ist mit seiner jetzigen Arbeit in der Gruppe zufrieden. Ihm sind das System und die Arbeitsform "egal". Alle anderen erhoffen sich für die Zukunft eine Veränderung. Wie die Veränderung genau auszusehen hat, bleibt aber im Dunkeln, da scheinbar keine genauen Vorstellungen vorhanden sind. Ein Wunsch wurde aber dahingehend geäußert, daß die MA vermehrt angesprochen und um ihre Meinung gefragt werden sollten. Die MA wollen nicht einfach Befehle ausführen, sie wollen die Verantwortung für ihre Arbeit tragen. Ebenso wurde betont, daß sie sich mehr Abwechslung bei der Arbeit wünschen und mehr verdienen wollen.

#### 4.4 Gruppendiskussion: Die kollektive Ebene

##### 4.4.1 Thesen zu Chancen und Barrieren von Gruppenarbeit

Aus den Einzelinterviews wurden für die Gruppendiskussionen gruppenspezifische Thesen erarbeitet. Aus dem Interviewmaterial ergaben sich für die MA und ISL je drei Thesen und für die ML vier. Eine Zusammenstellung der Thesen findet sich in Tabelle 2.

Anhand der Thesen wurden die Ansichten zu den Aussagen der eigenen Gruppe sowie zu den Aussagen der anderen Gruppen diskutiert. Damit stehen die Gruppenmeinungen und die Beziehungen der Gruppen untereinander im Zentrum der Betrachtung.

**Tab. 2: Thesen zur Gruppenarbeit aus der Sicht der Montageleiter, Inselleiter und Montagearbeiter**

| Thesen aus der Sicht der ...                    | Montageleiter (ML)   | Inselleiter (ISL)   | Montagearbeiter (MA)  |
|---|--|---|---|
| Beurteilung der Gruppenarbeit (GA)<br>- positiv | 1) Die GA ist motivierend, weil wir eine neue, interessantere Arbeitsform aufbauen. Sie bietet die besten Zukunftsaussichten für die Mitarbeiter und den Betrieb.        | 1) An der GA gefällt uns die Zusammenarbeit und die Verantwortung. Die GA ist eine berufliche Herausforderung.                  | 1) Wir finden es positiv, daß man bei der GA miteinander sprechen, sich gegenseitig helfen und die Arbeit austauschen kann. |
| - negativ                                       | 2) Die Mitarbeiter erwarten, daß wir ihnen die GA im Endzustand übergeben. Das geht nicht, die GA muß zusammen erarbeitet werden.  | 2) Wir ISL fühlen uns unsicher bezüglich unserer Aufgaben und Betreuung der MA. Wir haben zu wenig Zeit für die MA.             | 2) Seit der Einführung der GA hat sich bei uns noch nicht viel verändert.   |
| Einführung und Information                      | 3) Wir wissen zu wenig genau, was GA ist und wie sie in unserem Betrieb zu funktionieren hat. Es fehlt der Informationsfluß.   |   | 3) Wir haben zu wenig Informationen, um uns in der neuen Organisation einordnen zu können.                                  |
| Zukünftige Entwicklung                          | 4) Ein Prozeß wie die Einführung der GA braucht Zeit. Dabei ist der Faktor Mensch der schwächste, da er im Gegensatz zur Technik eine bestimmte Zeit zum Reifen braucht. | 4) Wir ISL erwarten von den MA, daß sie aus eigener Initiative arbeiten, und vom Betrieb, daß die Gruppen ernstgenommen werden. |   |

#### 4.4.2 Die eigenen Thesen

Die Gruppe der MA war bei der Diskussion mit ihrer These 2 nicht einverstanden. Für die Mehrheit hat sich das Klima unter den Kollegen verbessert, was an der vermehrten Zusammenarbeit und Unterstützung innerhalb der Gruppe deutlich wird. Mit ihren Thesen 1 und 3 sind sie einverstanden.

Die ISL identifizieren sich mit allen drei Thesen und fühlen sich besonders in ihrer Unsicherheit mit den neuen Aufgaben verstanden.

Die ML sind mit ihrer These 3 (Einführung/Information) nicht einverstanden. Sie finden, daß in der Firma genügend informiert wird, daß die Information von den ISL und MA jedoch nicht aufgenommen wird. Die ML benutzen ihre eigenen Thesen, um aufzuzeigen, in welchen Gebieten die ISL und MA noch nicht genügen. Sie haben Schwierigkeiten, ihre eigene, veränderte Rolle in die Diskussion miteinzubeziehen und zu ihrer neuen Arbeit Stellung zu nehmen.

#### 4.4.3 Gegensätzliche Ansichten zu den Thesen

Bei den MA wird die These 2 (negative Beurteilung der Gruppenarbeit) verschieden beurteilt. Die MA und ISL lehnen die These ab, da mit der Neuorganisation sich ihre Arbeit spürbar gewandelt hat. Dazu vertreten die ML den entgegengesetzten Standpunkt. Für sie funktioniert die Gruppenarbeit auf der Stufe der MA noch nicht. Dies läßt vermuten, daß sich die ML falsche Vorstellungen über die Auswirkungen und Belastungen der Neuorganisation auf die MA machen und deren Schwierigkeiten nicht nachvollziehen können.

Diese Situation ist im Zusammenhang mit der These 3 der ML (Einführung / Information) zu sehen, bei der die ML die Meinung vertreten, daß ein Informationsfluß besteht. Sie meinen damit Informationen "von oben nach unten". Dazu können die ISL keine Stellung zu nehmen. Sie werden durch das Nichtwissen der ML, wie die Gruppenarbeit im Betrieb zu funktionieren hat, verunsichert. Sie gehen davon aus, daß die Umorganisation bis ins letzte Detail geplant war und ihre Anfangsschwierigkeiten einkalkuliert wurden. Einzig die MA halten klar fest, daß die Information "von unten nach oben" nicht fließt, daß ihre Meinung im Betrieb nicht ernstgenommen wird.

Bei den ISL wird die These 1 von den ML und die These 4 von den ML und MA abgelehnt. Die Motivation und Freude der ISL in ihrer Arbeit (These 1) sehen die ML nicht und in der These 4 werden die Erwartungen der ISL von den MA und ML falsch verstanden. Die MA lehnen die an sie gerichtete Erwartung, "daß sie aus eigener Initiative arbeiten", mit der Begründung ab, daß sie dies schon immer getan haben. Die ML fixieren sich auf den zweiten Teil der These 4. Der Wunsch nach

“Ernstnehmen der Gruppe” wird uminterpretiert, indem die ML die geleistete Arbeit in “gut” und “schlecht” einteilen und ihr Gespräch mit den Mitarbeitern auf Lob und Tadel reduzieren.

In den Thesen der ML kommt ein Formulierungsproblem zum Vorschein. Die MA können zu drei von vier Thesen der ML nicht viel äussern, weil sie die Thesen nicht verstehen oder mit ihren Erfahrungen in keinen Zusammenhang bringen können. Für die ISL ist These 4 der ML nicht verständlich und sie führen eine Diskussion über technische und soziale Systeme. Die Gespräche über die ML-Thesen zeigen die Sprach- und Verständnisprobleme in einem Betrieb auf, in dem viele fremdsprachige Mitarbeiter beschäftigt sind. Dies legt den Schluß nahe, daß komplexe Neuorganisationen große Aufmerksamkeit bezüglich einer allgemeinen Verständlichkeit bedürfen.

#### 4.5 Zur Rolle von Menschenbild und Organisationskultur

Die eingangs erwähnten drei Menschenbilder, das “mechanistische” Bild des Taylorismus, das Bild der “Human Relations-Bewegung” und das Bild des “entwicklungsfähigen Menschen”, werden im untersuchten Betrieb wiedergefunden. Am deutlichsten tritt das Bild der Human Relations-Bewegung in allen Stufen der Hierarchie hervor. Dabei sind mit zunehmender Stellung innerhalb des Betriebes mehrere Bilder oder Prinzipien zu finden, die sich gegenseitig konkurrenzieren (zu Menschenbildern Schallberger, 1990; Ulich, 1991b; Volpert, 1975). Bei dieser Gleichzeitigkeit von sich gegenseitig ausschließenden Bildern des Menschen in der Arbeit sind Probleme bei der Einführung neuer Arbeits- und Organisationsformen unvermeidlich.

##### *(1) Das Menschenbild der Betriebsleitung*

Bei der Betriebsleitung finden sich alle drei der oben genannten Bilder, die ganz bestimmten Aspekten der Betriebsorganisation und Mitarbeitergruppen zugeordnet sind. So wird besonders ausländischen MA der Gelderwerb als ausschließliche Motivation unterstellt (mechanistisches Bild), Führung wird verstanden als “miteinander sprechen” (Human Relation) und bei der Konfliktlösung wird auch gerne auf die starke Hand des Vorgesetzten zurückgegriffen (mechanistisches Bild). Diese Diskrepanz (Vakuum) zwischen dem vermittelten Ideal der Gruppenarbeit und der angetroffenen Realität kann von den Mitarbeitern des Betriebes auf allen Stufen nicht zusammengebracht werden und stiftet Verwirrung und Unsicherheit.

##### *(2) Das Menschenbild der Montageleiter*

Die ML schwanken zwischen den Vorzügen des soziotechnischen Ansatzes und den Notwendigkeiten des ökonomischen Prinzips hin und her. Dabei sind die Vorteile des soziotechnischen Modells mehr den Werthaltungen und die Notwendigkeit der

Ökonomie mehr dem Verhalten zuzuordnen. Die ML vertreten die Ansicht, daß jede Gruppe einen Chef haben muß, der bestimmt, der die administrativen und organisatorischen Arbeiten erledigt bzw. verantwortet und der so das eigentliche Zentrum der Gruppe bildet. Mit der langen Mitarbeit am Einführungsprojekt haben die ML neue Ideen zur Zusammenarbeit im Betrieb angenommen wie die Vergrößerung der Aufgabenbereiche der ISL und MA. Unter dem vorherrschenden ökonomischen Diktat in der täglichen Arbeitsbewältigung erscheinen diese Ideen jedoch eher als ein Zugeständnis an den Zeitgeist.

*(3) Das Menschenbild der Inselleiter*

Die ISL haben in den fünf Monaten seit der Reorganisation kein klares Bild der Gruppenarbeit erhalten. So sind sie gezwungen, das Vorgegebene zu nehmen, ohne es umsetzen zu können. Aus dieser Spannung heraus entwickelten sie für die MA und für sich selber zwei verschiedene Bilder. Das Bild der Arbeit für die MA kann mit dem Bild der "Familie" umschrieben werden und ist damit dem Human Relations-Prinzip zuzuordnen. Für sich selber fordern sie mehr Arbeitsteilung zur momentanen Entlastung und tendieren damit zum mechanistischen Menschenbild. Sie sehen sich als Betreuer ihrer MA und wünschen, als natürliche Autoritäten von der Gruppe anerkannt zu werden. An der Verwirklichung werden sie noch durch die große Beanspruchung der eigenen Ausbildung und Einarbeitung gehindert. Indirekt setzen sie sich in eine Abhängigkeit von ihrer Gruppe, indem sie die Bewältigung ihrer Aufgaben mit dem Funktionieren der Gruppen koppeln.

*(4) Das Menschenbild der Montagearbeiter*

Die MA denken in stark hierarchischen Strukturen. Sie können sich oder ihre Kollegen als Ausführende einer Arbeit oder als Vorgesetzte vorstellen, ganz entsprechend dem arbeitsteiligen, mechanistischen Menschenbild. Sie haben aber Schwierigkeiten, sich als Gruppe im Sinne des soziotechnischen Modells zu sehen. Ihre Vorstellung der Zusammenarbeit kann wie bei den ISL mit dem Bild der "Familie" verglichen und dem Human Relations-Prinzip zugeordnet werden. Dabei verdeutlicht die Familie die gewünschten sozialen Aspekte der Gruppe, das aufgehobensein in einem Kreis von Gleichgesinnten und Gleichgestellten, in dem aber jeder für sich allein seine eigene Arbeit macht.

Es ist zu vermuten, daß die alten Bilder der MA und ISL bisher wenig erschüttert wurden, und daß dies mit der mangelnden Information bei der Einführung erklärt werden kann. Damit ist der passive Widerstand gegen das neue und - aus der Sicht der Beteiligten - fremde System sehr wohl nachvollziehbar.

## **5    Schlußfolgerungen**

Im Sinne einer kurzen Bilanz sollen nachfolgend die wichtigsten Probleme bei und nach der Einführung der Gruppenarbeit zusammenfaßt werden.

*(1) Informationen zur Gruppenarbeit*

Gemessen an den Kriterien des soziotechnischen Ansatzes fehlt die Transparenz in der Neuorganisation. Die Idee und die Ziele der Gruppenarbeit konnten in den ersten fünf Monaten nicht allen Beteiligten vermittelt werden, da die Informationen, vor allem für die MA, oft unverständlich und mangelhaft waren. Selbst die Vorgesetzten wußten oft nicht, wie sie entscheiden sollten, um im Sinne der Gruppenarbeit zu handeln. Indem der Betriebsleiter als Koordinator der Umorganisation wirkte, drängt sich mit einem Rückblick auf die alte, stark hierarchische Struktur die Vermutung auf, daß die fehlende Information nur im dringenden Notfall eingeholt wurde. Die Vorgesetzten und Mitarbeiter warteten lieber auf neue Anordnungen, um der Gefahr der Kompetenzüberschreitung aus dem Wege zu gehen. Die ISL und MA zeigten auch immer wieder ein großes Vertrauen zu den Vorgesetzten, indem sie die aufgetretenen Schwierigkeiten als von oben "einberechnet" einstufen.

*(2) Chancen für die Realisierung von Gruppenarbeit*

Trotz der erwähnten Probleme zeigen sich aber auch Chancen zur Gruppenarbeit, die stichwortartig zusammengefaßt werden:

1. Starke, zentrale Stellung des Betriebsleiters, der das Projekt startete.
2. Einführung der flachen Betriebsstruktur.
3. Streichen der Meisterstellen und Einführung von Projektleitern.
4. Schaffung der Stelle des ISL: Verantwortung und Entscheidungskompetenz wird auf viele Personen verteilt.

*(3) Barrieren für die Realisierung von Gruppenarbeit*

Dennoch scheinen Barrieren, die ebenfalls stichwortartig zusammengefaßt werden, zu überwiegen:

1. Zu wenig Information von der Betriebsleitung über das Projekt:
  - Keine Definition oder Beschreibung der angestrebten Gruppenarbeit.
  - Wenig Transparenz des Projektes; Informationsregelkreis ist nicht vorhanden.
2. Die Gruppenarbeit wurde "von oben nach unten" eingeführt: Die MA sind nicht in den Prozeß miteinbezogen worden.
3. Einführung der Gruppenarbeit im ganzen Betrieb, ohne bei einem Pilotprojekt Erfahrungen gesammelt zu haben.
4. Veränderung der Organisation, ohne die Aufgaben der Mitarbeiter zu ändern:
  - Die ISL sind bei der Einführung der Gruppenarbeit noch nicht ausgebildet.
  - Die ML müssen mit zwei Organisationsstrukturen umgehen.
5. Zuviele Funktionen beim Betriebsleiter.
6. Günstige Rahmenbedingungen, wie funktionierender Materialfluß, waren zu Beginn nicht gewährleistet.

Wie bereits erwähnt, erfolgte die Einführung der Gruppenarbeit von oben nach unten ("top down"). Dies stellt ein Vorgehen dar, dessen Wurzeln in der alten Struktur zu suchen sind und das eine große Mehrheit der Mitarbeiter nicht in die Entscheidungs-

findung einbezieht. Dieses ‘Vergessen’ oder Verneinen einzelner Mitarbeitergruppen im Organigramm der Firma (ML und MA) geht parallel mit einer unklaren Verteilung dieser Funktionen. Die neue Aufgabe des ML bleibt offen und mit dem Begriff ‘Montageinseln’ werden die völlig verschiedenen Funktionen des ISL und MA zusammengefaßt. Es bleibt unklar, wie die Inseln zu funktionieren haben und wie die MA in den Informationsprozeß, der als Regelkreis ausgestaltet werden soll, eingebunden werden. Damit bleibt ein alter Grundsatz, daß die Arbeitsorganisation durch die Führungskräfte, also von oben herab, bestimmt wird, trotz ‘Gruppenarbeit’ unangefochten.

## Literatur

- Alioth, Andreas, Felix Frei (1990): Sozio-technische Systeme: Prinzipien und Vorgehensweisen; in: Organisationsentwicklung, 8, 4, 26-39
- Antoni, Conny H. (1993): Gruppenarbeit - Ein Lösungsweg zu menschengerechter Arbeit und höherer Produktivität?; in: Alfred Gebert, Ulrich Winterfeld (Hg.): Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie vor Ort. Bonn, 169-183
- Frei, Felix u.a. (1993): Die kompetente Organisation. Zürich/Stuttgart
- Gebert, Diether, Lutz von Rosenstiel (1992): Organisationspsychologie. Stuttgart
- Greif, Siegfried (1983): Konzepte der Organisationspsychologie. Bern
- Katz, Daniel, Robert L. Kahn (1978): The social psychology of organization. New York
- Kopp, Rolf, Gerd Peter (1994): Gruppenarbeit - damals und heute. HdA, lean production und was dann?; in: Arbeit, 3, 2, 97-102
- Kraft, Ueli, Carin Mussmann, Ivars Udris (1990): Frauen im Verkauf - Qualifizierungschancen und -barrieren; in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 34, 50-56
- Rosenstiel, Lutz von (1992): Grundlagen der Organisationspsychologie. Stuttgart
- Schallberger, Urs (1990): Menschenbilder und das Bild menschengerechter Arbeit; in: Felix Frei, Ivars Udris (Hg.): Das Bild der Arbeit. Bern, 56-70
- Schütze, Friederich (1978): Die Technik des narrativen Interviews. Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie
- Schwager, Thomas (1992): Die Einführung der Gruppenarbeit in einem Montagebetrieb. Chancen und Barrieren bei betrieblichen Neuerungen. Unveröff. Lizentiatsarbeit, Universität Zürich, Psychologisches Institut, Abteilung für Angewandte Psychologie
- Ulich, Eberhard (1991a): Gruppenarbeit - arbeitspsychologische Konzepte und Beispiele; in: Jürgen Friedrich, Karl-Heinz Rödiger (Hg.): Computergestützte Gruppenarbeit (CSCW). Berichte des German Chapter of the ACM, Band 34. Stuttgart, 57-77
- Ulich, Eberhard (1991b): Entwicklungspfade der Arbeitspsychologie - Oder: Wider das unhistorische Betreiben einer Wissenschaft; in: Ivars Udris, Gudela Grote (Hg.): Psychologie und Arbeit. Weinheim, 13-31
- Ulich, Eberhard (1994a): Arbeitspsychologie. Zürich/Stuttgart
- Ulich, Eberhard (1994b): Lean Production - aus arbeitspsychologischer Sicht; in: Zeitschrift für Organisationspsychologie in Forschung und Praxis, 1

- 
- Ulich, Eberhard, Hanspeter Conrad-Betschart, Christof Baitsch (1989): *Arbeitsform mit Zukunft: ganzheitlich-flexibel statt arbeitsteilig*. Bern
- Volmerg, Birgit, Eva Senghaas-Knobloch, Thomas Leithäuser (1986): *Betriebliche Lebenswelt*. Opladen
- Volpert, Walter (1975): *Die Lohnarbeitswissenschaft und die Psychologie der Arbeitstätigkeit*; in: Peter Groskurth; Walter Volpert: *Lohnarbeitspsychologie*. Frankfurt, 11-196
- Weber, Wolfgang G. (1993): *Chancen und Probleme einer menschengerechten Gestaltung der Arbeit in der Automobilproduktion aus arbeits- und organisationspsychologischer Perspektive*; in: Günther Cyranek, Eberhard Ulich (Hg.): *CIM - Herausforderung an Mensch, Technik, Organisation*. Zürich, 359-384
- Womack, James P., Daniel T. Jones, Daniel Roos (1991): *Die zweite Revolution in der Autoindustrie*. Frankfurt/Main

Anschrift der Verfasser:

Masch. Ing. HTL, lic. phil. Thomas Schwager  
Prof. Dr. Ivars Udris  
Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich  
Nelkenstr. 11  
CH-8092 Zürich