

## Gruppenarbeit: Merkmale leistungspolitischer Probleme, Gestaltungsfelder

Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Ränge, Ulrich

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Hirsch-Kreinsen, H., & Ränge, U. (1991). Gruppenarbeit: Merkmale leistungspolitischer Probleme, Gestaltungsfelder. In *Handbuch der humanen CIM-Gestaltung* (S. 30-47). Berlin: Fraunhofer-Institut Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-107668>

### Nutzungsbedingungen:

*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*

*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

### Terms of use:

*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*

*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*

## Hartmut Hirsch-Kreinsen, Ulrich Ramge (ISF)

### 6.2 GRUPPENARBEIT: MERKMALE, LEISTUNGSPOLITISCHE PROBLEME, GESTALTUNGSFELDER

#### 6.2.1 ZUNEHMENDE GESTALTUNGSSPIELRÄUME FÜR DIE ARBEITSORGANISATION

Die traditionell vorherrschende Ansicht über den engen Zusammenhang von Technik und Arbeit geht davon aus, daß die Technik zwangsläufig eine bestimmte Form der Arbeitsorganisation und Qualifikationsstruktur nach sich zieht, und daß sich die jeweils vorhandene betriebliche Arbeitsorganisation mit technischen Sachzwängen begründen läßt. Diese Vorstellung vom "Technikdeterminismus" hat zweifellos den Vorteil, bei Entscheidungen über die Arbeitsgestaltung und den Personaleinsatz die Komplexität des Entscheidungskalküls und der dabei zu berücksichtigenden Faktoren zu reduzieren. Sie vereinfacht aber nicht nur Entscheidungen, sondern hat in der Vergangenheit auch alle Beteiligten vom Betriebsleiter über den Personalmanager bis hin zum Betriebsrat weitgehend von Überlegungen befreit, ob sich mit einer neuen Technik auch neue Formen der Arbeit verbinden lassen, die nicht nur wirtschaftlich effizienter, sondern auch humaner und qualifikatorisch anspruchsvoller als die bisher praktizierten Arbeitsformen sind.

So wurden bislang bei der Einführung neuer technischer Systeme häufig die Prinzipien der in den Betrieben über Jahrzehnte gewachsenen und als "tayloristisch" zu charakterisierenden Formen der Arbeitsorganisation und des Personaleinsatzes einfach übernommen und nur, soweit notwendig, an das neue System angepaßt. Grundmerkmale dieser Form der Arbeit sind vor allem eine ausgeprägte hierarchische, funktionale und fachliche Arbeitsteilung und eine damit einhergehende Beschränkung von Qualifikationsanforderungen und Handlungsspielräumen des Personals.

Die Vorstellung vom Technikdeterminismus und die tayloristisch orientierte Praxis der Arbeitsgestaltung in den Betrieben stehen allerdings in starkem Widerspruch zu zweifelsohne vorhandenen Gestaltungsspielräumen für die Arbeitsorganisation und den Personaleinsatz.

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>II.6.3 Gruppenarbeit: Merkmale, leistungspolitische Probleme, Gestaltungsfelder</b>	<b>30</b>
II.6.3.1 Zunehmende Gestaltungsspielräume für die Arbeitsorganisation	30
II.6.3.2 Das Modell "qualifizierte Gruppenarbeit"	31
II.6.3.3 Gruppenarbeit und Interessenlagen im Betrieb	33
II.6.3.4 Leistungspolitische Probleme	34
1. Arbeitspensum und Besetzungsdichte	35
2. Neue Arbeitsanforderungen und Qualifikation	37
3. Autonomie und Hierarchie	39
4. Entlohnung bei Gruppenstrukturen	40
II.6.3.5 Gestaltungsfelder	42
Literatur	46

Dieser Umstand ist zunächst generell zurückführbar auf den fortschreitenden Prozeß der Automatisierung und auf die Art und Weise, wie menschliche Arbeit zum Produktionsergebnis beiträgt. Während zuvor die Arbeitskräfte unmittelbar in den Produktionsprozeß eingebunden waren und ständig den Produktionsablauf in Gang halten mußten, läßt sich bei Automatisierung die menschliche Arbeit zunehmend zeitlich und sachlich vom Produktionsprozeß ablösen. Folge ist, daß die verbleibenden Aufgaben der Arbeitskräfte in hohem Maße unabhängig von technischen Erfordernissen arbeitsorganisatorisch gestaltet werden können.

Sind diese Gestaltungsspielräume schon seit längerem gegeben, so werden sie insbesondere mit der fortschreitenden Realisierung von CIM bzw. von einzelnen CIM-Komponenten unübersehbar. Mit CIM verbinden sich prinzipiell erhebliche Freiheitsgrade für die Zuordnung von Arbeitsaufgaben zu bestimmten organisatorischen Einheiten, Abteilungen, Hierarchieebenen oder Arbeitsgruppen. Während in der Vergangenheit ein relativ starrer Zusammenhang zwischen Datengenerierung, -umwandlung und -weitergabe bestand und dadurch die Zugänglichkeit von Informationen räumlich und zeitlich festgelegt war, entsteht heute durch CIM eine neue Dichte des Produktionsprozesses. Datenbestände werden vereinheitlicht und so aufeinander bezogen, daß der gesamte Informationsfluß nahtlos über sämtliche organisatorischen Einheiten im Betrieb laufen kann. Die prinzipielle Zugänglichkeit von betrieblichen Informationen erweitert sich erheblich. Damit ergeben sich vielfältige Möglichkeiten, Aufgaben und Tätigkeiten arbeitsorganisatorisch neu zu schneiden und neue Grenzlinien zwischen verschiedenen Hierarchieebenen und Kompetenzbereichen zu ziehen.

## **6.2.2 DAS MODELL "QUALIFIZIERTER GRUPPENARBEIT"**

Ohne Frage lassen sich diese Gestaltungsspielräume von Arbeit zu einem Erhalt der gewachsenen Formen von Arbeitsteilung und Hierarchie nutzen. In vielen Betrieben wird dies bislang praktiziert. Die Gestaltungsspielräume erlauben aber auch eine Abkehr vom bisherigen Weg tayloristischer Arbeitsteilung und - als Ergebnis einer weitgehenden Rücknahme von hierarchischer, funktionaler und fachlicher Arbeitsteilung - die Realisierung qualifikationsorientierter und ganzheitlicher Arbeitsstrukturen. Als Zielvorstellung kann das Modell qualifizierter Gruppenarbeit gelten, das folgende Grundmerkmale aufweist /z.B. Lutz 1988/:

- **Kooperation**, d.h. eine bestimmte Zahl von Arbeitskräften führt alle in einem bestimmten Betriebsbereich anfallenden Arbeitsaufgaben miteinander abgestimmt im gemeinsamen Arbeitsvollzug aus;
- **Selbstkoordination**, d.h. die Festlegung der Tätigkeiten in personeller, zeitlicher und sachlicher Hinsicht erfolgt innerhalb vorgegebener Eckdaten autonom durch die Arbeitsgruppe;
- **Eigenplanung**, d.h. produktionsvorbereitende und -kontrollierende Aufgabenkomplexe werden durch die Gruppe und die zentrale Arbeitsvorbereitung auf eine Rahmenplanung beschränkt übernommen.

Hinzu kommt eine Reihe weiterer Merkmale, deren Realisierung wichtige zusätzliche Voraussetzungen für ein Funktionieren von Gruppenarbeit bilden.

Zu nennen sind hier insbesondere: möglichst homogene Qualifikationsstruktur innerhalb der Gruppe, überschaubare Gruppengröße, systematische Qualifizierung der Gruppenmitglieder sowie eine Form der Bezahlung, die Gruppenarbeit nicht behindert, sondern fördert.

Zweifellos handelt es sich bei dieser Charakteristik von Gruppenarbeit um eine idealtypische Modellvorstellung, die in vielfältiger Weise mit den jeweils gegebenen betrieblichen Realitäten und den technischen Bedingungen der Produktion abgestimmt werden muß. Wird diese Arbeitsform in der einschlägigen Diskussion häufig für sämtliche Betriebsbereiche - von der Konstruktion über die Arbeitsvorbereitung bis hin zur Werkstatt - als wünschenswert und praktikabel angesehen /z.B. Brödner 1985/, so zentriert sich das Interesse seit einiger Zeit insbesondere auf die Werkstattarbeit in Betrieben der Investitionsgüterindustrie.

Als besonders günstige technisch-organisatorische Voraussetzung der Realisierbarkeit von Gruppenarbeit gilt dabei das Prinzip Fertigungsinsel; dabei wird der Fertigungsprozeß schon technisch und betriebsorganisatorisch in einzelne Segmente untergliedert, die als selbständige Einheiten gegenüber dem Gesamtprozeß der Produktion agieren können. Wie realisierte Beispiele von Gruppenarbeit zeigen, gibt es für eine erfolgreiche Einführung von Gruppenar-

beit offenkundig einen breiten Korridor teilweise sehr unterschiedlicher technischer und organisatorischer Bedingungen und Gestaltungsformen.

### 6.2.3 GRUPPENARBEIT UND INTERESSENLAGEN IM BETRIEB

Nahezu alle einschlägigen Experten sind inzwischen übereinstimmend der Meinung, daß derartige Formen der Arbeit gerade auch unter fortgeschrittenen CIM-Bedingungen wirtschaftlich effizienter als tayloristische Arbeitsstrukturen sind /vgl. zuletzt Martin 1990/. Verwiesen wird damit zunächst auf das betriebliche Interesse, durch die Realisierung von Gruppenarbeit das menschliche Arbeitsvermögen breiter als etwa in stark arbeitsteiligen Strukturen zu nutzen. Von besonderer Bedeutung ist die Kooperationsfähigkeit von Arbeitskraft, deren Nutzung Störpotentiale abfangen und Flexibilitätspotentiale im Fertigungsprozeß ausschöpfen soll. Ein weiteres betriebliches Interesse richtet sich etwa darauf, gruppenspezifische Prozesse als Leistungs- und Motivationsanreize zu nutzen und die Einhaltung der festgelegten Leistungsnormen durch kollektive Kontrolle des Leistungsverhaltens der einzelnen Arbeitskraft zu sichern /vgl. Altmann u.a. 1982/.

Bekanntermaßen gelten diese Arbeitsformen zugleich als besonders human und sozialverträglich, insofern als sie in besonderer Weise und in langfristiger Perspektive dem Reproduktionsinteresse von Arbeitskraft Rechnung tragen: Betont wird, neben anderen Aspekten, beispielsweise immer wieder der enge Zusammenhang von Selbstkoordination und Eigenplanung einerseits und hoher Qualifikation andererseits oder die Bedeutung von Kooperation und Kommunikation für Qualifizierung und autonome Problemlösungsfähigkeit. Insbesondere ist davon auszugehen, daß unter den Bedingungen fortschreitender CIM-Realisierung mit Formen von Gruppenarbeit der Gefahr einer langfristigen Erosion bislang qualifizierter Produktionsarbeit entgegengewirkt wird, wie sie mehrheitlich etwa im Maschinenbau anzutreffen ist /Hirsch-Kreinsen u.a. 1990/.

Freilich erfolgt die Realisierung von Gruppenarbeit primär im skizzierten betrieblichen Interesse. Dem Reproduktionsinteresse von Arbeitskraft wird nur insofern Rechnung getragen, als damit zugleich Produktivität und Effizienz des Produktionsprozesses gesteigert werden können. Es ist daher fraglich, ob sich mit der je realisierten Form von Gruppenarbeit aus der Sicht von Arbeitskräften in jedem Fall verbesserte Arbeitsbedingungen verbinden. Vielmehr ist da-

von auszugehen, daß Gruppenarbeit für Arbeitskräfte auch eine ganze Reihe neuartiger und besonderer Probleme mit sich bringt. Ein Komplex solcher Probleme ist leistungspolitischer Natur, insofern als sich mit den je realisierten Formen von Gruppenarbeit neue Bedingungen der Arbeits- und Leistungserbringung, eine geänderte Lohn-Leistungsrelation oder auch besondere Belastungen ergeben können. Aus solchen Problemen resultieren nicht zuletzt auch Widerstände seitens der Arbeitskräfte gegen die Realisierung eines solchen Arbeitsmodells.

Auf die leistungspolitischen Probleme von Arbeitskräften in Arbeitsgruppen im Werkstattbereich metallverarbeitender Betriebe - zumeist Facharbeiter oder Angelernte - konzentrieren sich die folgenden Ausführungen. Nicht betrachtet werden dagegen beispielsweise die vermutlich nicht minder gravierenden Probleme von Gruppenarbeit eher indirekt betroffener Arbeitskräfte, etwa in den Büros der Arbeitsvorbereitung, und ihr betriebspolitisches Verhältnis zu den Arbeitsgruppen in der Werkstatt. Basis der Argumentation sind Befunde einer Reihe empirischer Studien, die sich mit der Einführung von Gruppenarbeit befassen.<sup>1</sup>

#### 6.2.4 LEISTUNGSPOLITISCHE PROBLEME

Realiter sind leistungspolitische Probleme in der Regel Resultat nur unzureichend realisierter Formen von Gruppenarbeit, die wiederum auf die Dominanz betrieblicher Interessen bei der Arbeitsgestaltung zurückverweisen. Teilweise findet nur ein partieller Bruch mit den tradierten Strukturen von Arbeitsteilung und Hierarchie statt, verschiedentlich werden vor allem die erforderlichen flankierenden Zusatzmaßnahmen der Ausgestaltung von Gruppenarbeit vernachlässigt oder die von den Betrieben verfolgten Gestaltungsmaßnahmen sind widersprüchlich im Hinblick auf ihre arbeitssituativen Effekte. Auf der Basis der vorliegenden Befunde lassen sich Arbeitspensum und Besetzungsdichte, neue Arbeitsanforderungen und Qualifikation, Autonomie und Hierarchie sowie Entlohnungsformen als besonders relevante Zusammenhänge und Problemfelder identifizieren:

<sup>1</sup> Zurückgegriffen wird hauptsächlich auf ISF-Studien: insbes. Altmann u.a. 1982; Schultz-Wild u.a. 1986; Hirsch-Kreinsen u.a. 1990. Verschiedentlich werden auch die Befunde weiterer Projekte einer erneuten Analyse unterzogen: insbes. PFT 1984; Klinnenbera. Kränzle 1987.

#### 6.2.4.1 ARBEITSPENSUM UND BESETZUNGSDICHTE

Ein leistungspolitisches Kernproblem liegt in der Abstimmung von Aufgabenkontingent, Zeitbudget und personeller Besetzung einer Arbeitsgruppe /vgl. Schultz-Wild u.a. 1986; Moldaschl 1989/. Auf der einen Seite findet sich in der betrieblichen Praxis nicht selten, daß die personelle Besetzungsdichte einer Gruppe etwa im Interesse des Minimalhaltens von Personalkosten entweder von vorneherein äußerst niedrig angesetzt oder schrittweise nach Einführung der neuen Arbeitsform verringert wird. Als Bemessungsgrundlage dient dabei ein an hohen, möglicherweise ständig steigenden Effizienzansprüchen orientierter Normallastbetrieb der Maschinerie, der zumeist im Bereich des maximal möglichen Auslastungsgrades liegt und Sondersituationen der verschiedensten Art unberücksichtigt läßt.

Auf der anderen Seite bleibt der faktische Auslastungsgrad jedoch in vielfältiger Weise unbestimmbar. Dies betrifft vor allem immer wieder im einzelnen unvorhersehbare Störungen des Normalbetriebs infolge personeller Engpässe, technischer Probleme oder kurzfristiger Auftragsänderungen wegen Eilaufträgen oder ähnlichem. Deren Bewältigung gelingt nur unter großen Schwierigkeiten und zusätzlichen Belastungen, wenn die Arbeitsgruppe nicht über entsprechende zeitliche und personelle Reserven verfügt. Daneben ist verschiedentlich die Tendenz zur sukzessiven Ausweitung des Aufgabenvolumens beobachtbar, etwa durch die Zuweisung zusätzlicher oder durch eine erhöhte Zahl gleicher Aufträge, insbesondere wenn sich eine Gruppe als effizient und leistungsfähig erwiesen hat.

Eine solche Entwicklung vollzieht sich häufig eine Zeit lang kaum sichtbar und selbst für die Gruppenmitglieder zunächst unmerklich, soweit die Arbeitsgruppe aufgrund ihres Flexibilitätspotentials in der Lage ist, eine kurzfristige Erhöhung des Arbeitspensums ohne größere Probleme zu bewältigen. Darüber hinaus wird ein Anstieg von Leistungsanforderungen zum einen durch den ihnen scheinbar anhaftenden "Sachzwangcharakter" verdeckt, da ein großer Teil unmittelbar an Personen und formale Positionen gebundener Direktiven wegfällt. Dabei werden gerade unter Bedingungen von Gruppenarbeit spezifische sozialpsychologische Mechanismen wirksam, die vermittelt über ein hohes, nicht nur individuelles Verantwortungs- und Pflichtbewußtsein der Arbeitskräfte oder das Phänomen des Gruppendrucks, das betriebliche Interesse an einer zunehmend intensiveren Ausschöpfung des menschlichen Leistungs-

vermögens durchzusetzen helfen. Auf längere Sicht werden dadurch jedoch die autonomen Handlungs- und Entscheidungsspielräume einer Gruppe insgesamt stark reduziert und die einzelnen Arbeitskräfte unter einen permanent hohen Leistungsdruck gesetzt, so daß sich im Laufe der Zeit diese Faktoren zu einer äußerst nachteiligen Gesamtwirkung kumulieren können.

Zum einen steigt die Arbeitsbelastung der Arbeitskräfte infolge einer ständig hohen Anspannung bei gleichzeitig erheblich eingeschränkten Freiräumen für einen planbaren, flexiblen Arbeitseinsatz, der ansonsten im Sinne eines wechselseitigen Ausgleichs individueller Leistungs- und Belastbarkeitsschwankungen genutzt werden könnte. Zum zweiten erhöht ein überwiegend im oberen Grenzbereich gehaltener Auslastungsgrad der Gruppe die Wahrscheinlichkeit des Eintretens überaus belastender Engpaßsituationen und erzeugt damit Arbeitshetze. Und zum dritten schließlich übersteigt deren Auftreten dann oftmals nicht nur die Belastungs- und Leistungsfähigkeit der Arbeitskräfte, sondern stellt die Funktionsfähigkeit einer Arbeitsgruppe grundsätzlich in Frage, indem sich - als Versuch einer individuellen Entlastung der Gruppenmitglieder - arbeitsteilige Strukturen herauszubilden beginnen.

Deutlich zeigen sich diese Zusammenhänge beispielsweise an der Arbeitssituation der Arbeitsgruppe an einem flexiblen Fertigungssystem: Eine ohnehin relativ knapp bemessene Besetzungsdichte führt insbesondere in Urlaubs- und Krankheitsperioden dazu, daß "Kooperation als Zwang" wirkt; zudem können die dabei nicht ausgeführten Arbeiten erst nachgeholt werden, wenn die Gruppe wieder vollzählig ist, wodurch wiederum deren Arbeitssituation von Anbeginn an besonders belastend ist /Schultz-Wild u.a. 1986/.

Dies verweist insbesondere darauf, daß im Zusammenhang mit einer zu geringen Besetzungsdichte und mangelnden Zeitreserven die bei Gruppenarbeit grundsätzlich wegfallenden Arbeitserleichterungen nicht kompensiert werden können, die bei arbeitsteilig-spezialisierten Tätigkeiten durch Routinisierungs- und Habitualisierungseffekte möglich sind. Damit werden die eigentlich erwünschte Ausweitung von Arbeitsinhalten sowie der mehr oder weniger ständige Aufgabenwechsel zu Ursachen zusätzlicher Belastungen für die Arbeitskräfte.

### 6.2.4.2 NEUE ARBEITSANFORDERUNGEN UND QUALIFIKATIONEN

Die skizzierten Probleme der Besetzungsdichte verweisen zugleich auf die Frage einer angemessenen Qualifikationsstruktur der Mitglieder einer Arbeitsgruppe, insofern als übermäßiger Leistungsdruck oder Arbeitshetze gleichermaßen aus einer mangelnden Fähigkeit resultieren können, souverän und kompetent mit Arbeitsaufgaben umzugehen. Generell ist davon auszugehen, daß Gruppenarbeit - etwa im Vergleich zu traditioneller Einzelarbeit mit nur schwachen kooperativen Bezügen - nach Struktur und Inhalten veränderte und neue Anforderungen an die Qualifikation von Arbeitskraft stellt.

Wie die vorliegenden Untersuchungen belegen, resultieren die neuen Anforderungen zum einen aus der Ausweitung des fachlichen Aufgabenspektrums infolge der Integration verschiedener, vormals getrennter Teilprozesse zu ganzheitlichen Arbeitsvollzügen und zum anderen wesentlich aus dem Charakter der gruppenförmigen Organisation der Arbeit. Insbesondere die Nutzung erweiterter Handlungs- und Dispositionsspielräume sowie die in hohem Maße eigenverantwortliche Bewältigung eines insgesamt breiteren und vielfältigeren Aufgabenspektrums erfordert eine weitgehend selbständige Koordinationsleistung der Gruppe, die nur auf der Basis einer hohen sozialen, kommunikativen und organisatorischen Kompetenz aller Gruppenmitglieder zu erbringen ist /PFT 1984; Klingenberg, Kränzle 1987/.

Diese neuartigen Qualifikationsanforderungen verlangen sowohl eine spezifische Qualifikationsstruktur der Gruppe insgesamt als auch ein bestimmtes Qualifikationsprofil der einzelnen Arbeitskräfte und lassen besondere Qualifizierungsprozesse notwendig werden. Es handelt sich dabei um Voraussetzungen von Gruppenarbeit, die freilich nicht in jedem Fall hinreichend realisiert werden. Nicht zuletzt aufgrund des betrieblichen Interesses, den Umstellungsaufwand minimal zu halten und das neue Arbeitssystem möglichst schnell rentabel zu nutzen, sowie verschiedentlich aber auch mangels geeigneter Qualifizierungskonzepte wird diesen Erfordernissen nur begrenzt und unzureichend nachgekommen. Qualifizierungsmaßnahmen erfolgen häufig unsystematisch und eher beiläufig, tragen nicht immer den unterschiedlichen qualifikatorischen Ausgangsniveaus von Arbeitskräften Rechnung und vermitteln oft nur betriebsspezifisch anwendbare Kenntnisse und Fähigkeiten.

Folgt man den vorliegenden Studien, so zeigen sich derartige Probleme nicht nur im Rahmen "betrieblich initiiertes" Umstellungsmaßnahmen /Altman u.a. 1982/, sondern sogar im Rahmen öffentlich geförderter Projekte. So verweisen Schultz-Wild u.a. (1986) darauf, daß die Qualifizierung der Pilotgruppe eines staatlich geförderten FFS-Projektes unter widersprüchlichen Anforderungen stand: zum einen das System technisch und organisatorisch zum Laufen zu bringen, zum anderen die Möglichkeiten einer flexiblen Einsetzbarkeit und breiten Qualifizierung der Arbeitskräfte zu erproben. Bei Konflikten hatte letztlich das Funktionieren der Anlage Vorrang.

Damit verbindet sich die Gefahr einer tendenziellen Überforderung der Arbeitskräfte durch steigenden Problemlösungs- und Entscheidungsdruck sowie durch Spannungen und Konflikten innerhalb der Gruppe, die zu einer Verschlechterung der Kooperationsbeziehungen und zu Defiziten bei der Abstimmung des Arbeitshandelns zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern führen. Mögliche Effekte sind wiederum die schleichende Herausbildung arbeitsteiliger und hierarchischer Arbeitsstrukturen entlang vorgängig gegebener Qualifikationsdifferenzen sowie generell die Beeinträchtigung der Funktions- und Leistungsfähigkeit der Gruppe. Nicht zuletzt wirken derartige Folgen wiederum erschwerend auf Qualifikationserhalt und Qualifizierungsmöglichkeiten zurück, womit gleichsam ein sich selbst verstärkender Kreislauf negativer Effekte in Gang gesetzt wird.

Über diese zunächst gruppenimmanenten Folgen hinaus spielen aus der Sicht von Arbeitskräften auch eher allgemeine personalpolitische Folgen unzureichender Qualifikation und Qualifizierungsmaßnahmen eine wichtige Rolle. Ohne auf dieses weite Problemfeld an dieser Stelle näher eingehen zu können /vgl. Schultz-Wild u.a. 1986, S. 508 ff/, sei hier auf die ungenügende Arbeitsmarktgängigkeit der erworbenen Zusatzqualifikationen verwiesen. Der Grund hierfür liegt in dem nicht selten betriebsspezifischen Charakter der Qualifizierungsmaßnahmen, die nicht in formell anerkannten Abschlüssen münden, sondern eher unsystematisch und beiläufig erfolgen. Konsequenz ist, daß insbesondere bei einem überbetrieblichen Arbeitsplatzwechsel diese Zusatzqualifikationen kaum geltend gemacht werden können.

### 6.2.4.3 AUTONOMIE UND HIERARCHIE

Als weiteres Problemfeld erweist sich das Verhältnis von Gruppenautonomie einerseits und der hierarchischen Einbindung und Strukturierung einer Arbeitsgruppe andererseits. Ohne Frage bleibt jede Arbeitsgruppe eingebunden in den betrieblichen Gesamtprozeß und ist in vielfältiger Weise mit dem Netz organisatorischer und technischer Rahmenbedingungen des jeweiligen Betriebs verbunden. Aus diesem Grund kann eine Arbeitsgruppe immer nur über eine relative Selbständigkeit oder "Teilautonomie" verfügen. Deren Ausprägung kann von Fall zu Fall beträchtliche Unterschiede aufweisen, vor allem jedoch können Unklarheiten in der Regelung von Hierarchie und Autonomie zu widersprüchlichen und belastenden Arbeitssituationen führen /vgl. Altmann u.a. 1982; Hirsch-Kreinsen u.a. 1990/.

In Rechnung zu stellen ist dabei vor allem das betriebliche Interesse an einer Minimierung von Reorganisationskosten und -risiken. Dies kann eine nur begrenzte Einführung von Gruppenstrukturen innerhalb ansonsten unverändert arbeitsteiliger Betriebsstrukturen oder eine nur "halbherzige" Verlagerung dispositiver Aufgaben in eine Gruppe zur Folge haben, womit Konflikte und Friktionen gleichsam vorprogrammiert sind. Diese ergeben sich zum einen aus den Widersprüchen zwischen den Selbststeuerungsfunktionen und -kompetenzen der Gruppe und den Dispositionsentscheidungen nach wie vor existierender zentraler Planungsabteilungen bzw. den Anweisungsbefugnissen unterer Vorgesetzter, deren Stellung zur Gruppe nicht immer eindeutig geregelt ist. Zum anderen resultieren diese Probleme aus dem nicht endgültig geklärten Verhältnis einer Gruppe zu anderen, herkömmlich strukturierten Fertigungsbereichen eines Betriebs.

Beispielsweise zeigten sich in einem mittelgroßen Betrieb nach der Einrichtung von Montagegruppen Konflikte im Verhältnis von Vorfertigung, Vormontage und Montage insbesondere bei Fehleridentifikation und Nacharbeiten. So versuchten die Montagegruppen mehr oder weniger berechtigt, die Arbeitskräfte der Bauteilfertigung und der Vormontage für Fehler bei der Endmontage verantwortlich zu machen /Moldaschl 1991/.

Dieses Verhältnis zwischen einer einzelnen Gruppe und den weiteren betrieblichen Bereichen berührt zugleich den Aspekt, in welcher Form und durch wen eine Arbeitsgruppe nach außen hin vertreten wird. Aufgeworfen wird

damit die Frage nach der Gestaltung der internen Hierarchie. In einigen der untersuchten und dokumentierten Betriebsfälle zeigt sich eine starke Neigung zum Erhalt oder zur Schaffung hierarchischer Strukturen innerhalb einer Gruppe, in der Form, daß tendenziell alle wesentlichen dispositiven Funktionen, Entscheidungskompetenzen und die Gesamtverantwortung für die Gruppe in der herausgehobenen Position eines Gruppenführers/-sprechers gebündelt werden. Damit werden nicht nur traditionelle Vorgesetztenstrukturen faktisch beibehalten, sondern es wird auch eine "Keimzelle" geschaffen für weitere Differenzierungen innerhalb der Gruppe nach gegebenen Qualifikations- und Kompetenzunterschieden.

Belastend sind solche und ähnliche Situationen insofern, als die Gruppe einerseits neuen und möglicherweise erhöhten Flexibilitäts- wie Produktivitätsanforderungen unterliegt, sie andererseits aber aufgrund ihrer arbeitsteilig-hierarchischen Struktur kaum in der Lage ist, diese ohne besondere Friktionen und Engpässe zu bewältigen.

Eine derartige Situation zeigt der Fall eines Maschinenbaubetriebs, in dem betriebsweit die hierarchische Arbeitsteilung reduziert und Fertigungsinseln eingeführt wurden. Dabei erfuhr allerdings die traditionell arbeitsteilig ausgelegte werkstattinterne Arbeitsorganisation noch eine weitere Ausdifferenzierung, da mit der Anlagerung dispositiver Funktionen in der Werkstatt die Übernahme einiger Angestellter aus den Büros verbunden war, denen unter Beibehaltung ihres bisherigen Status jene Funktionen zugeordnet wurden. Neben verschiedenen spezialisierten Werkern und verschiedenen Ebenen von Werkstattvorgesetzten gibt es seitdem in den Inseln zusätzlich die Stellen der Planer und Programmierer, deren genaue hierarchische Einstufung und Anweisungsbefugnisse aber weitgehend ungeklärt sind. Zum Zeitpunkt der Fallstudie waren das Management wie aber auch der Betriebsrat völlig unschlüssig darüber, wie diese, aus der Sicht aller Beteiligten schwierige Situation verändert werden kann /Hirsch-Kreinsen u.a. 1990/.

#### **6.2.4.4 ENTLOHNUNG BEI GRUPPENSTRUKTUREN**

Diese gruppeninternen Strukturierungstendenzen hängen auch eng mit der für die Funktionsfähigkeit einer Gruppe wesentlichen Frage zusammen, in welcher Weise die betriebliche Entlohnungspraxis und Struktur der Lohneingruppierung den spezifisch neuen Anforderungen von Gruppenarbeit entspricht

wird. Ohne an dieser Stelle auf die ganze Komplexität des Problems einer sich ändernden Lohn-Leistungsrelation bei Gruppenarbeit eingehen zu können, sei hier besonders auf die vorherrschenden Formen des individuellen Leistungslohns - nicht selten handelt es sich um den traditionellen Zeitakkord - eingegangen.

Ohne Frage kollidieren Systeme individueller Leistungsentlohnung stark mit den Anforderungen an den kooperativen Charakter dieser Arbeitsweise. Grundlage dieser Lohnform ist darüber hinaus eine hinreichend differenzierende Bewertung der individuellen Leistungsanteile einzelner Gruppenmitglieder, die bei Gruppenarbeit kaum mehr möglich ist.

Wie weitere, hier nicht näher ausführbare Befunde ausweisen, kann neben dem traditionellen Akkord auch die Praxis eines Zeitlohns oder auch einer Gruppenprämienentlohnung im Zusammenspiel mit einer differenzierten Eingruppierung bei Gruppenarbeit nicht unproblematisch sein /vgl. Altmann u.a. 1982/.

Freilich steht der Notwendigkeit, die Entlohnungspraxis den geänderten Arbeitsbedingungen anzupassen, das gewachsene Einkommens-, Status- und darauf bezogene Interessengefüge des Betriebs entgegen. An der Beibehaltung des jeweiligen Status quo sind in der Regel sowohl das Management als auch die Belegschaft und deren Interessenvertretung interessiert. Dieses Interesse der Belegschaftsseite zielt dabei nicht nur auf einen generellen Erhalt der gewachsenen Einkommensrelationen, sondern es spielt hier nicht zuletzt auch die mit Einzelakkord und arbeitsteiliger Arbeitsorganisation traditionell gegebene Kontrollierbarkeit der Lohn-Leistungsrelation - beispielsweise über Zeitreserven - eine wichtige Rolle; bei Veränderungen dieser Situation drohen Konflikte und Auseinandersetzungen. Häufig wird daher eine Anpassung der Entlohnungspraxis bei Einführung von Gruppenarbeit zunächst einmal vermieden; Veränderungen werden allenfalls in langfristiger Perspektive angegangen oder nur insoweit vorgenommen, als dies zur Absicherung des jeweils erreichten Einkommensniveaus der einzelnen Gruppenmitglieder erforderlich ist.

Dies belegt beispielsweise die Situation eines Betriebsrats bei der Einführung einer Arbeitsgruppe an einem flexiblen Fertigungssystem: Er befand sich in dem Dilemma, die bestehende Entlohnungspraxis gleichzeitig erhalten und transformieren zu wollen. Einerseits galt es, die spezifischen Interessen der

FFS-Gruppe an einer möglichst hohen und den besonderen Anforderungen gerecht werdenden Entlohnung zu berücksichtigen; dazu hätte verstärkt auf eine Veränderung bisheriger Entlohnungsgrundsätze hingewirkt werden müssen. Andererseits waren aber auch das betriebsweit bestehende Lohngefüge und die darin eingebundenen Belegschaftsinteressen im Auge zu behalten, in das die FFS-Entlohnung einzupassen war /Schultz-Wild u.a. 1986/.

Wie die vorliegenden Befunde zeigen, kann diese Situation je nach konkreter Entlohnungspraxis durchaus unterschiedliche Wirkungen auf die Arbeitssituation in Gruppen haben: So berichten Altmann u.a. (1982, S. 46 ff), daß im Fall einer Montagegruppe der vorherrschende Einzelakkord über eingespielte informelle Abrechnungspraktiken und unter der Bedingung einer relativ homogenen Eingruppierungsstruktur zur dauerhaften Sicherung des individuellen Lohnniveaus und des Erhalts von Zeitpolstern, die der Gesamtgruppe zu Gute kommen, genutzt werden kann. Die kooperativen Arbeitsstrukturen werden dadurch eher stabilisiert denn gefährdet.

Die Regel scheint jedoch zu sein, daß ein individueller Leistungslohn und eine differenzierte Einstufung in verschiedene Lohngruppen mit Strukturen von Gruppenarbeit inkompatibel sind: positive Kooperationsbeziehungen innerhalb der Gruppe - z.B. gegenseitiges Aushelfen und gemeinsame Bewältigung von Schwierigkeiten, Ausgleich von Leistungsdefiziten, selbständige Qualifizierungsleistungen - werden untergraben oder können erst gar nicht aufgebaut werden, individualistische Arbeitsorientierung und Konkurrenzdenken verdrängen solidarische Kooperationsformen und behindern die notwendige Koordination des Arbeitshandelns zwischen den Gruppenmitgliedern entscheidend. Einmal mehr reproduzieren sich damit widersprüchliche und belastende Arbeitssituationen.

### 6.2.5 GESTALTUNGSFELDER

Insgesamt wird deutlich, daß die Arbeit im Gruppenzusammenhang gegenüber anderen Arbeitsformen sozial-kooperative Arbeitsanforderungen nach sich zieht, die über die im engeren Sinne auf den technischen Prozeß bezogenen Anforderungen hinaus bewältigt werden müssen. Eine mangelnde Berücksichtigung dieser zusätzlichen Anforderungen bei der je konkreten Ausgestaltung von Gruppenarbeit führt meist zu den oben beschriebenen Konsequenzen, die sich nicht selten in einer Art Rückkopplungsschleife gegenseitig aufschaukeln

und diese Form der Arbeitsorganisation insgesamt zum Scheitern bringen können.

Insofern sind die skizzierten leistungspolitischen Probleme zugleich als besonders zu beachtende Gestaltungsfelder von Gruppenarbeit aufzufassen. Aus den aufgezeigten Befunden lassen sich in der gebotenen Kürze folgende Gestaltungsfelder ableiten, deren Präzisierung aber immer den Rückbezug auf die konkret gegebenen betrieblichen Bedingungen erfordert /vgl. auch AWF 1984; Klingenberg, Kränzle 1987; Köhler u.a. 1989/:

a) Zur Vermeidung der Probleme, die aus einer mangelnden Besetzungsdichte von Arbeitsgruppen resultieren, sind zwei miteinander zusammenhängende Gestaltungserfordernisse von grundlegender Bedeutung:

- Eine Orientierung der Zahl der Gruppenmitglieder an den Erfordernissen von Kontinuität bei vorhandener Störungsanfälligkeit des Fertigungsprozesses; die Besetzungsdichte sollte danach nicht nur an die laufenden Aufgaben des Routinebetriebs gebunden werden, sondern zugleich sind - soweit möglich - Aufgaben der Störungsprävention und Störungsbeseitigung bei der Bemessung der Gruppenstärke zu berücksichtigen.
- Festlegung der Gruppenstärke am Kriterium des maximal auftretenden Arbeitsanfalls; dabei sind sowohl die Gesamtheit der planerisch oder ausführend auf den Fertigungsablauf bezogenen Aufgaben als auch der keineswegs nur einmalig während der Umstellung auftretende Aufwand für Qualifizierung und Weiterbildung (s.u.) in die Kalkulation einzubeziehen.

b) Probleme, die mit nur unzureichenden Qualifikationen zusammenhängen, können durch folgende Maßnahmenbündel angegangen werden:

- Die Qualifizierungsmaßnahmen sollten unmittelbar innovationsbegleitenden Charakter haben, d.h. sie sollten möglichst frühzeitig während der Umstellung beginnen und möglichst alle zukünftigen Mitglieder von Arbeitsgruppen gleichermaßen umfassen. Damit wird nicht nur dem besonderen Problem der neuen sozial-kooperativen Anforderungen Rechnung getragen, sondern es kann auch in Hinblick auf gleichfalls neue, CIM-spezifische Arbeitsanforderungen das erforderliche Verständnis der Systemarchitektur vermittelt werden.

- **Erwachsenengerechte Ausgestaltung der Qualifizierung; eine wirksame theoretische wie praktische Qualifizierung sollte im Gruppenzusammenhang erfolgen, muß an den vorhandenen beruflichen Kenntnissen und Erfahrungen ansetzen und diese durch darauf abgestimmte Unterweisungs- und andere Qualifizierungsformen schrittweise ausbauen.**
- **Ständige Weiterbildung; über entsprechende Kursangebote wie vor allem aber über die ausreichende Besetzungsdichte einer Gruppe (s.o.) sind die Voraussetzungen für auch längerfristig notwendige weitere Qualifizierung zu schaffen.**

c) In Hinblick auf eine gruppenangemessene hierarchische Einbindung und Strukturierung lassen sich folgende Gestaltungserfordernisse unterscheiden:

- **Anzustreben ist eine eindeutige, d.h. formell geregelte Abgrenzung der Kompetenz- und Entscheidungsbefugnisse zwischen zentralen Abteilungen und gruppenexternen Vorgesetzten einerseits und der Arbeitsgruppe andererseits. Das besondere Augenmerk muß dabei der Festlegung von Genauigkeit und Reichweite der Vorgaben der Arbeitsvorbereitung sowie der Auslegung einer übergeordneten Terminsteuerung geschenkt werden.**
- **Eine gruppeninterne Hierarchie ist so gering wie möglich zu halten, allenfalls ist die Position Gruppenvertretung nach außen vorzusehen. Weitgehend zu vermeiden sind in jedem Fall aber hierarchisch-funktionale Abstufungen innerhalb der Gruppe.**

d) Für das komplexe Problem der Entlohnung existieren bislang nur betriebs-spezifische Lösungen, deren Übertragbarkeit vermutlich begrenzt ist. Gleichwohl können einige generelle Erfordernisse für gruppengerechte Entlohnung formuliert werden:

- **Berücksichtigung neuer Qualifikationskomponenten; die Eingruppierung sollte besonders die gruppenspezifischen Qualifikationskomponenten berücksichtigen, die für die Aufgabenerfüllung einer Gruppe insgesamt relevant sind.**

- Arbeitsergebnisse als kollektive Leistung werten; quantitative und/oder qualitative Arbeitsergebnisse als Maßstab der Lohnfindung können nur auf die Gruppe als Kollektiv und damit auf alle Gruppenmitglieder gleichermaßen bezogen werden.
- Transparenz der Entlohnungsverfahren mit Verhandlungsmöglichkeiten über Lohnkomponenten und -höhe unabhängig von der konkreten Lohnform; aufgrund der besonderen betriebspolitischen Bedeutung veränderter Lohnsysteme ist es unabdingbar, transparente und von den Arbeitsgruppenmitgliedern beeinflussbare Verfahren zur Festlegung von Entlohnungsgrundsätzen und Leistungskriterien zu entwickeln.

Das Erfordernis einer konsensualen Veränderung beschränkt sich freilich nicht allein auf Entlohnungspraktiken. Vielmehr zeigen alle Erfahrungen, daß die Überwindung der skizzierten Probleme insgesamt nur schwer möglich ist, wenn in den Prozeß der arbeitsorganisatorischen Innovation nicht von Anfang an sämtliche daran beteiligte Gruppen im Betrieb einbezogen werden. Denn andernfalls besteht die Gefahr, daß Widerstände gegen eine Umstellung auf Gruppenarbeit selbst zu Barrieren und zum nur noch schwer bewältigbaren betrieblichen Problem werden.

## LITERATUR:

Altmann, Norbert; Binkelman, Peter; Düll, Klaus; Stück, Heiner: Grenzen neuer Arbeitsformen. Betriebliche Arbeitsstrukturierung, Einschätzung durch Industriearbeiter, Beteiligung der Betriebsräte, Frankfurt/New York, 1982.

Ausschuß für Wirtschaftliche Fertigung (AWF) (Hrsg.): Flexible Fertigungsorganisation am Beispiel von Fertigungsinseln, hekt. Manuskript, Eschborn, 1984.

Brödner, Peter: Fabrik 2000. Alternative Entwicklungspfade in die Zukunft der Fabrik, Berlin, 1985.

Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Schultz-Wild, Rainer; Köhler, Christoph; Behr, Marhild v.: Einstieg in die rechnerintegrierte Produktion. Alternative Entwicklungspfade der Industriearbeit im Maschinenbau, Frankfurt/München, 1990.

Klingenberg, Heide; Kränzle, Hans-Peter: Humanisierung bringt Gewinn. Modelle aus der Praxis, Bd. 2: Fertigung und Fertigungssteuerung, Eschborn, 1987.

Köhler, Christoph; Behr, Marhild v.; Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Lutz, Burkart; Nuber, Christoph; Schultz-Wild, Rainer: Probleme und Lösungsansätze der Realisierung qualifizierter Fertigungsarbeit. In: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (Hrsg): Strategische Optionen der Organisations- und Personalentwicklung bei CIM, KfK-PFT 148, Karlsruhe, 1989, S. 61 - 118.

Lutz, Burkart: Qualifizierte Gruppenarbeit - Überlegungen zu einem Orientierungskonzept technisch-organisatorischer Gestaltung. In: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (Hrsg): Arbeitsorganisation bei rechnerintegrierter Produktion, KfK-PFT 137, Karlsruhe, 1988, S. 99 - 112.

Martin, Tomas: Das Verhältnis von Mensch und Automatisierung in der Produktion - am Beispiel CIM. In: Henning, K. u.a. (Hrsg.): Mensch und Automatisierung, Opladen, 1990, S. 91 - 106.

**Moldaschl, Manfred:** Der weite Weg zur Synergie - Personaleinsatz zwischen Ziel- und Interessenkonflikten. In: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (Hrsg): Strategische Optionen der Organisations- und Personalentwicklung bei CIM, KfK-PFT 148, Karlsruhe, 1989, S. 139 - 175.

**Moldaschl, Manfred:** Frauenarbeit oder Facharbeit? - Montagerationalisierung in der Elektroindustrie II, Frankfurt/New York 1991.

**Projektträger Fertigungstechnik (PFT) (Hrsg.):** Autonome Fertigungsinsel. Flexible Fertigungsstrukturen für die Einzel- und Kleinserienfertigung, KfK-PFT 79, Karlsruhe, 1984.

**Schultz-Wild, Rainer; Asendorf, Inge; Behr, Marhild v.; Köhler, Christoph; Lutz, Burkart; Nuber, Christoph:** Flexible Fertigung und Industriearbeit. Die Einführung eines flexiblen Fertigungssystems in einem Maschinenbaubetrieb, Frankfurt/München, 1986.