

# Das Ende der selbstorganisierten Gruppenarbeit?

## Arbeitsgestaltung in der standardisierten Montage<sup>1</sup>

Detlef Gerst

### 1. Einleitung

Aufgrund ihrer kurzen Arbeitszyklen, Einschränkungen in der räumlichen und zeitlichen Bewegungsfreiheit, ihrer Sperrigkeit gegenüber kooperativen Arbeitsformen gelten manuelle Montagen als Problembereich für die Einführung von Gruppenarbeit. Wer sich für diese Arbeitsform entscheidet, beispielsweise um die Flexibilität von Teamstrukturen zu nutzen, steht vor einem Gestaltungsproblem. Abgesehen von konkreten Gestaltungs- und Umsetzungsfragen stehen betrieblichen Praktikern grundverschiedene arbeitspolitische Leitbilder zur Auswahl.

Das Leitbild der *strukturinnovativen* (Gerst u.a. 1994, Schumann, Gerst 1997) bzw. *selbstorganisierten Gruppenarbeit* beinhaltet eine Erweiterung der direkten und indirekten Arbeitsaufgaben sowie eine von der gesamten Gruppe getragene Selbstorganisation. Gruppensprecher werden als gleichberechtigte Gruppenmitglieder definiert, die Meister als Unterstützer der Gruppen. Ich werde im folgenden den Begriff der selbstorganisierten Gruppenarbeit verwenden, weil in ihm hervorgehoben wird, was die wesentliche Innovation dieses Gestaltungskonzepts ausmacht. Auch bei der *strukturkonservativen Gruppenarbeit*, dem zweiten Leitbild, wird Wert auf Teambildung und eine hohe Einsatzflexibilität des Fertigungspersonals gelegt. Allerdings werden durch

einen systematischen Arbeitsplatzwechsel lediglich die direkt produktionsbezogenen Aufgaben erweitert; indirekte Tätigkeiten bleiben Spezialisten vorbehalten. Dieses Konzept modifiziert zwar die traditionelle Arbeitsgestaltung, hält aber an Arbeitsteilung und Hierarchie weitgehend fest.

Die selbstorganisierte ebenso wie die strukturkonservative Gruppenarbeit beabsichtigen in erster Linie eine erhöhte Wirtschaftlichkeit, setzen dabei aber unterschiedliche Akzente. Die strukturkonservative Gruppenarbeit beruht auf der Überzeugung, daß sich Leistungssteigerungen nur auf dem Wege einer Vereinfachung von Arbeit und auf der Grundlage von strikten Hierarchien erzielen lassen. Befürworter dieses Konzepts hoffen auf ökonomische Vorteile der Wiederholung immer gleicher Arbeitsvollzüge. Die selbstorganisierte Gruppenarbeit dagegen setzt stärker auf erweiterte Kompetenzen des Fertigungspersonals bezogen auf problemlösendes und innovatives Arbeitshandeln, auf den fachlichen Ehrgeiz und arbeitsinhaltlich begründete Leistungsmotivation der Beschäftigten. Konzeptbestandteile sind eine Rücknahme von Spezialisierung und Segmentierung.

Die beiden Gestaltungsvarianten werden von Industriearbeitern recht unterschiedlich beurteilt. Eine Untersuchung des SOFI (Gerst u.a. 1994; Gerst 1998; Kuhlmann 1998; Schumann, Gerst 1997), in der u.a. nach

---

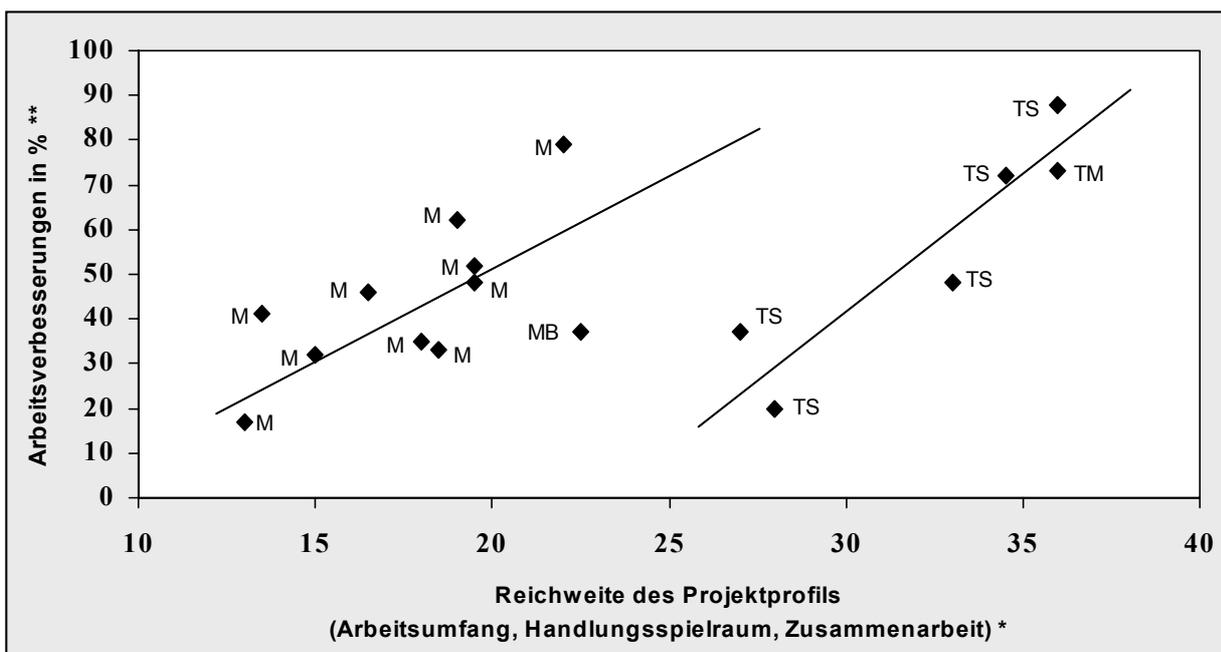
1 Der Aufsatz wird in einer überarbeiteten Fassung in der Zeitschrift „Angewandte Arbeitswissenschaft“ erscheinen.

Lernmöglichkeiten, Interessantheit der Arbeit, Arbeitsbelastungen und Chancen solidarischen Arbeitshandelns gefragt wurde, kommt zu dem Ergebnis: Gruppenarbeit wird um so negativer bewertet, je mehr sie dem Modell der strukturkonservativen Gruppenarbeit gleicht (Abbildung 1).

Dies führte in der Studie zur Frage nach Realisierungschancen selbstorganisierter Gruppenarbeit auch in kurzgetakteten Montagen. Es zeigte sich, daß technisierte Fertigungsbereiche zwar günstigere Ausgangsbedingungen für die Einführung dieser Gruppenarbeitsvariante bieten, mit etwas gestalterischer Phantasie es allerdings auch in den Montagen gelingt, eine aus Sicht der Beschäftigten und des Betriebes befriedigende Arbeitsgestaltung zu verwirklichen. In den vom SOFI untersuchten Betrieben wurden die Pilotprojekte auch vom Management und dem Betriebsrat positiv bewertet, was zur Festschreibung des Konzeptes der selbstorganisierten Gruppenarbeit in Betriebsvereinbarungen geführt hat.

Trotz dieser auch aus der Perspektive anderer Unternehmen positiven Bilanz mehrten sich gegenwärtig die Befürworter einer stärker am Taylorismus orientierten Arbeitspolitik. Den Hintergrund bildet die Diskussion um die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit japan-orientierter Produktionskonzepte. In diesem Zusammenhang hat sich die Anzahl der Alternativen zur selbstorganisierten Gruppenarbeit um ein neues arbeitspolitisches Leitbild erweitert. Zu dessen Kennzeichnung wurden die Begriffe „demokratischer Taylorismus“ (Adler 1993, 1995) und „japanisches Modell“ (Springer 1998a) vorgeschlagen. Ich werde im folgenden die Bezeichnung *Standardisierungskonzept* verwenden.

**Abbildung 1: Reichweite der Projektgestaltung und Arbeitsbewertung**



TS: Systemregulierung  
 TM: Maschinenbedienung  
 M: Handmontage  
 MB: Boxenmontage

\* Ergebnis objektiver Arbeitsanalysen  
 \*\* % der Beschäftigten, die ihre Arbeit als verbessert ansehen

## 2. Strukturkonservative Gruppenarbeit und das Standardisierungskonzept

Hoffnungen auf eine Neuorientierung betrieblicher Arbeitspolitik beruhten bislang auf der Annahme der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit, wenn nicht sogar Überlegenheit sozialverträglicher und humanorientierter Arbeitsgestaltung. Ein überzeugender Nachweis der wirtschaftlichen Effizienz wurde bislang aber noch nicht erbracht (Antoni 1997, Springer 1998b). Versuche einer wirtschaftlichen Bewertung qualifizierter Formen der Arbeitsgestaltung leiden an der Unvollständigkeit der zur Verfügung stehenden Instrumente der Kostenrechnung. Vor diesem Hintergrund vollzieht sich in Teilen des Managements derzeit eine Rückbesinnung auf die tayloristische Arbeitsgestaltung. Dies liegt nicht zuletzt an Benchmarkanalysen, denen in der betrieblichen Arbeitspolitik ein großer Realitätsgehalt zugesprochen wird. Vor dem Hintergrund einer sich ausbreitenden wirtschaftlichen Kurzfristorientierung werden aufwendige und als „anstrengend“ empfundene (Streck 1998) Personaleinsatzkonzepte in Frage gestellt (Dörre 1996, Roth 1995, Schumann 1998, Sperling 1997). Gefordert wird statt dessen ein minimales Engagement in Bezug auf Qualifizierung und Betreuung.

Es ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt eine offene Frage, was sich im Rahmen der zwischen- und innerbetrieblichen „Konzeptions-Konkurrenz“ (Springer 1997) durchsetzen wird. Während viele Unternehmen nach ersten Erfahrungen an der selbstorganisierten Gruppenarbeit festhalten, wächst die Sympathie für restriktivere Gestaltungsvarianten mit der Zielvorstellung: 60 Sekunden tatsächlich geleistete Arbeit pro Minute, kurze Taktzeiten, Reduzierung sogenannter nicht-wertschöpfender Tätigkeiten, einfache, leicht erlernbare Arbeitsinhalte, Beibehaltung von Arbeitsteilung und Minimierung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen. Dieses Leitbild stößt allerdings auf eine gewachsene Sensibilität für die Defizite tayloristischer Arbeitsgestaltung: ein instrumentelles Arbeitsverständnis, eine unzureichende

Leistungsmotivation, ein distanziertes Verhältnis gegenüber dem Betrieb und eine geringe Bereitschaft der Arbeitskräfte, sich am Verbesserungsprozeß aktiv zu beteiligen. Eine schlichte Rückkehr zum Taylorismus dürfte sich angesichts der gegenwärtigen Rationalisierungsdiskussion nicht ohne weiteres durchsetzen lassen.

Vor diesem Hintergrund beginnt in Deutschland eine Diskussion um ein „neues“ Gestaltungskonzept, ein „Produktions- und Arbeitssystem sui generis“ (Springer 1998b), das versucht, die ökonomischen Vorteile stark vereinfachter repetitiver Arbeit mit der Erschließung von Kreativitätspotentialen der Arbeitskräfte zu verbinden.<sup>2</sup> Vorbilder für diese Arbeitsorganisation (Abbildung 2) finden sich in einigen US-amerikanischen Automobilwerken und darüber hinaus bereits in der deutschen Automobilindustrie. Bekannteste Beispiele sind NUMMI (New United Manufacturing Motors Inc.), ein joint venture von General Motors/ Toyota in Fremont/Kalifornien, und das Opel-Werk Eisenach.

Die Grundannahmen dieses Konzepts wurden vor allem von Paul Adler (1993, 1995) formuliert, der seine Auffassungen auf eine Forschungstätigkeit bei NUMMI stützt. Zusammen mit Robert Cole hat er die These formuliert, daß sich bei der Montage hochstandardisierter Produkte nur dann ein effizienter kontinuierlicher Verbesserungsprozeß einrichten läßt, wenn die Arbeitsprozesse selbst hochgradig standardisiert sind (Adler, Cole 1993). Dies erfordert überschaubare Arbeitsgänge pro Arbeitszyklus und eine genaue Dokumentation und Vorgabe der anzuwendenden Arbeitsmethoden, der Montagereihenfolge, der Anordnung von Material und Werkzeugen und der räumlichen Verteilung der einzel-

---

2 Ob es sich hierbei wirklich um ein neues Gestaltungskonzept handelt oder lediglich um eine in ein neues Vokabular eingekleidete Wiederholung der Botschaft der MIT-Studie (Womack, Jones, Roos 1991), soll hier nicht ausführlich diskutiert werden. Das Modell, welches Adler und Springer beschreiben, ist von der fertigungstechnischen Seite her identisch mit dem lean production Konzept, nur scheint vor allem Springer eine verglichen mit Womack, Jones und Roos wesentlich engere und rigidere Variante von lean production im Blick zu haben. Im Unterschied zu Springers Vorstellungen ist im Konzept der MIT-Studie von einem multifunktionalen Aufgabenzuschnitt der Beschäftigten als entscheidender Konzeptbestandteil die Rede.

nen Montageschritte. Erst auf dieser Grundlage ließen sich ineffiziente Arbeitsmethoden oder organisatorische Defizite erkennen, diese durch effizientere Lösungen

**Abbildung 2: Arbeitspolitische Leitbilder der Gruppenarbeit**

	<b>Selbstorganisierte Gruppenarbeit</b>	<b>Strukturkonservative Gruppenarbeit</b>	<b>Standardisierungskonzept</b>
<b>unmittelbare Produktionsaufgaben</b>	hohe Einsatzflexibilität; möglichst großer Gesamtumfang	hohe Einsatzflexibilität; minimaler Gesamtumfang	hohe Einsatzflexibilität; minimaler Gesamtumfang
<b>indirekte Aufgaben</b>	erweiterter Umfang	geringer Umfang	geringer Umfang; Ausnahme Arbeitsplanung
<b>Selbstorganisation</b>	Planung und Kontrolle als Gruppenaufgabe	Entscheidungen treffen Meister und Gruppensprecher	auf Standardisierung beschränkt
<b>Gruppenstruktur</b>	Rücknahme von Spezialisierung und segmentierung	Spezialisierung; herausgehobener Teamsprecher	weitgehend homogen; herausgehobener Teamsprecher
<b>kontinuierlicher Verbesserungsprozeß</b>	Aufgabe der gesamten Gruppe; bezogen auf das gesamte sozio-technische System	Aufgabe von Spezialisten; allein auf Produktivität bezogen	Aufgabe der gesamten Gruppe; allein auf Produktivität bezogen

ersetzen und die neuen Standards in andere Montageabschnitte übertragen. Ohne Standardisierung blieben Optimierungen im Ermessen Einzelner, könnten jederzeit wieder verändert werden und hätten kaum Chancen, als Wissen in die Organisation einzufließen.

Damit ist eines von zwei zentralen Aspekten des Konzepts der Standardisierung benannt: Ein hochgradig standardisierter Arbeitsprozeß, der den Beschäftigten keine individuellen Spielräume bei der Arbeitsausführung zugesteht. Ein zweites zentrales Element betrifft die Akteure im Prozeß der Standardisierung. Im Unterschied zur traditionellen Arbeitsorganisation fällt der Prozeß der Optimierung und Standardisierung in den Zuständigkeitsbereich der Montagearbeiter. Aufgaben wie die Ermittlung optimaler Arbeitsmethoden oder die Verteilung von Montageumfängen auf die Arbeitsstationen werden aus den Fachabteilungen herausgelöst und in die Verantwortung der Teams übertragen, was im Fall von NUMMI den Verzicht auf die Abteilung Industrial Engineering bedeutet. Entdeckt ein einzelnes Team Möglichkeiten zur Produktivitätssteigerung, so werden die neuen Arbeitsmethoden als neuer Standard festgeschrieben und gelten dann für den gesamten betreffenden Fertigungsabschnitt. Der Arbeitsprozeß unterliegt damit einem permanenten und kontrollierten Prozeß der Veränderung.

Adler hat in Deutschland in Roland Springer (1997, 1998a, 1998b) einen Fürsprecher gefunden, der über Erfahrungen mit dem Standardisierungskonzept u.a. im Daimler-Chrysler Werk in Tuscaloosa (Alabama) verfügt. Springers (1998a) Ansicht nach setzt das japanische dem tayloristischen Modell ein Ende, „ohne sich allerdings einem Modell der Ganzheitlichkeit der Arbeit und der Selbstorganisation anzunähern, das man in seiner idealen Ausprägung als handwerklich-teilautonom charakterisieren könnte“ (Springer 1998a, S. 237). Das japanische Modell will keine „kopflösen Handarbeiter“ (Springer 1998a, S. 43), die Qualifikationen der Beschäftigten dienen allerdings in erster Linie der Standardisierung und Formalisierung von Arbeit.

Adler und Springer betonen, daß das Standardisierungskonzept nicht nur gemessen an der Effizienz allen anderen gegenwärtig praktizierten Arbeitsformen überlegen, sondern auch in besonderer Weise mit Beschäftigteninteressen vereinbar ist. Laut Adler werden die Arbeitskräfte mit der Übernahme von Aufgaben aus dem industrial engineering zu Experten der Gestaltung ihrer eigenen Arbeit und erfahren dabei eine Rücknahme von Bevormundung und eine Aufwertung ihres betrieblichen Status. Die Trennung von Arbeitsplanung und -ausführung werde überwunden, was einer Demokratisierung der Arbeitsstätte gleichkomme. Auch

Springer betont die demokratischen Potentiale des japanischen Modells und spricht von der Chance, daß die Beschäftigten im Rahmen von Problemlösungsaktivitäten „auch ihre Köpfe gebrauchen müssen“ (1998a, S. 241). Die „Systemoptimierung“ werde zur neuen Aufgabe der Montagekräfte und zur Grundlage einer „Professionalisierung“, die sich von der in „handwerklich-teilautonomen Arbeitsformen“ unterscheide (Springer 1998b, S. 49).<sup>3</sup> Die Abwendung von der selbstorganisierten Gruppenarbeit hin zum Standardisierungskonzept läßt sich mit dem Verschieben der Gewichte auf einer Waage vergleichen. Die Waage neigt sich in Richtung einer erneuten Taylorisierung von Arbeit, ohne dabei das Konzept der strukturkonservativen Gruppenarbeit zu erreichen. Damit stellt sich die Frage: Gelingt es, die Balance zu halten oder kippt das Standardisierungskonzept in der betrieblichen Anwendung ganz hin zu einer schlichten Retaylorisierung?

### 3. Das Standardisierungskonzept zwischen Anspruch und Realität

Für das japanische Modell spricht, daß es darauf zielt, Anforderungen an wirtschaftliche Effizienz mit dem Anspruch an eine erweiterte Partizipation der Beschäftigten zu verbinden. Doch: Werden diese Ansprüche in der Praxis eingelöst? Handelt es sich überhaupt um ein schlüssiges Konzept? Hier sind Zweifel angebracht. Standardisierung hat nicht allein den fehlerfreien Prozeß zum Ziel, sondern dient auch dazu, Arbeit zu verstetigen und zu verdichten. Adler berichtet für

NUMMI von immens hoher Arbeitsbelastung, von gehäuften Arbeitsunfällen und montagebedingten Verletzungen, vor allem Entzündungen der Sehnen-scheiden. Durch optimierte Arbeitsmethoden, eine gleichmäßige Bandaustaktung, das Fehlen von Puffern, schnelle Reaktion auf auftretende Fehler sowie die konsequente Beseitigung von deren Ursachen sei es gelungen, die Arbeiter im Durchschnitt 57 Sekunden pro Minute auszulasten. Dies führt zu der Frage, was es aus Sicht der Beschäftigten rechtfertigt, den Preis erhöhter Leistungsanforderungen, erhöhter Unfallraten und möglicherweise frühzeitigem körperlichen Verschleiß zu zahlen. Leistungszurückhaltung und verdeckte zeitliche Spielräume sind nicht nur Ausdruck von Widerspenstigkeit und Bequemlichkeit, sondern Bewältigungsstrategien im Umgang mit als zu hoch empfundenen Leistungsanforderungen und belastenden Tätigkeiten. Vor diesem Hintergrund ist die freiwillige Beteiligung an einem Rationalisierungsprozeß, der letztlich die eigenen Bewältigungsstrategien in Frage stellt, eher unwahrscheinlich. Damit enthält das Standardisierungskonzept einen grundlegenden inneren Widerspruch. Er liegt darin, „daß die Spielräume bei der Arbeitsgestaltung dem Ziel dienen, die Spielräume bei der Arbeitsausführung durch die Mitarbeiter selbst zu reduzieren und deren Leistungsreserven für das Unternehmen zu erschließen“ (Howaldt, 1993, S. 135).

Dennoch erweist sich das Arbeitssystem als funktions-tüchtig, wie NUMMI oder Opel in Eisenach beweisen. Der Grund könnte darin liegen - und dies wird durch eine Untersuchung bei Opel in Eisenach (Mickler u.a. 1996) bestätigt -, daß in der betrieblichen Praxis nicht alle Beschäftigten in den Prozeß der Standardisierung eingebunden werden, sondern ausschließlich ausge-wählte und privilegierte Experten. Im Eisenacher Werk sind dies die Teamsprecher, weil nur sie über zeitliche Spielräume für die Ausarbeitung von alternativen Arbeitsmethoden und für deren Dokumentierung verfügen. „Letztlich dominiert der partiell freigestellte Teamsprecher diesen Innovationsprozeß ‘von unten’, den unter hohem Produktionsdruck schaffenden ‘normalen’ Arbeitern fehlen zu einer adäquaten Beteiligung

3 Springer plädiert für ein neues Produktionsmodell und damit eine Abkehr von der heute praktizierten selbstorganisierten Gruppenarbeit. Auffallend an Springers Texten ist, daß er dies nicht auf der Grundlage einer Gegenüberstellung von standardisierten Arbeitssystemen und der selbstorganisierten Gruppenarbeit begründet. Statt dessen stellt er dem Modell der Standardisierung die handwerklich-autonome Arbeit und damit eine Arbeitsform gegenüber, die sich in Industriebetrieben allenfalls in der hochautomatisierten Produktion, im Werkzeugbau oder in der Instandhaltung findet. Der überwiegenden Zahl der Bereiche mit selbstorganisierter Gruppenarbeit wird er damit nicht gerecht. Vereinfacht lautet die Logik dieser Argumentation: A ist besser als B und deshalb sind wir gegen C.

weitgehend die Zeit und die Kraft“ (Mickler u.a. 1996, S. 119). Auch in der Daimler-Chrysler Fabrik in Tuscaloosa (Alabama) gibt es von der taktgebundenen Arbeit freigestellte Beschäftigte, die dort bezeichnenderweise Teamleader genannt werden. Dem „vorarbeiterähnlichen Teamleader“ obliegt „die laufende Standardisierung und Optimierung der Abläufe, zu der er seine Teamkollegen mit heranzieht“ (Springer 1998a, S. 6). Diese Einblicke in die betriebliche Praxis sind Hinweise auf eine erhebliche Differenz zwischen dem partizipativen Anspruch und der Realität des Standardisierungskonzepts. So läßt sich bezogen auf die gegenwärtige Praxis festhalten: Das Standardisierungskonzept begünstigt eine Polarisierung der Beschäftigten in eine privilegierte Rationalisierungselite und eine Masse von gering qualifizierten Jedermannsarbeitern, der die Spielräume einer eigenständigen Leistungsregulierung zunehmend entzogen werden. Durchaus vergleichbar mit einer tayloristischen Arbeitsorganisation werden die Gruppen hierarchisch gesteuert und wird Optimierung einseitig auf die Produktivitätssteigerung ausgerichtet.

Im Eisenacher Werk erklärt sich die Akzeptanz dieses Produktionskonzepts nicht zuletzt vor dem Hintergrund von Beschäftigungssicherheit angesichts einer bedrückenden Arbeitsmarktsituation, den relativ guten Verdienstmöglichkeiten und der mangelnden Erfahrung mit arbeitsgestalterischen Alternativen. Das Produktionsmodell hat für die Beschäftigten „den Status einer nicht weiter hinterfragten Normalität“ (Mickler u.a. 1996, S. 148). In den alten Bundesländern dürfte die Verbreitung des Standardisierungskonzepts - jedenfalls in der auf Segmentierung der Beschäftigten beruhenden Variante - sehr viel schwerer fallen und ist dort mit dem Risiko verbunden, die in vielen Betrieben eben erst gewonnene Bereitschaft der Beschäftigten, sich an Maßnahmen zur Kostensenkung und Optimierung zu beteiligen, gleich wieder zu verspielen. Das Konzept der Standardisierung könnte sich deshalb nicht nur aus Sicht der betrieblichen Interessenvertretung als eine Rationalisierungsfalle erweisen.

Trotz dieser Gefährdungspotentiale ist es unangebracht, das Standardisierungskonzept vorschnell und pauschal zu verurteilen. Die Bewertung hängt letztlich von der Frage ab, ob Umsetzungsformen realisierbar sind, die eine Segmentierung der Belegschaft und eine Verengung der Beschäftigtenqualifikation auf repetitive Montagearbeit und die Beteiligung an Rationalisierung vermeiden.

#### **4. Standardisierung und selbstorganisierte Gruppenarbeit - ein Widerspruch?**

Benchmarkanalysen aufgreifend kommt Springer (1998a) zu dem Schluß: „Spitzenpositionen nehmen heute diejenigen Automobilmontagefabriken ein, die das japanische Modell in der einen oder anderen Weise adaptiert haben“ (S. 235). Angenommen, daß sich in den Montagen sowohl eine kurztaktige und systematisch standardisierte Arbeit als auch die Übertragung der Aufgabe der Standardisierung in die Zuständigkeit von Arbeitskräften als neue „Best Practice“ durchsetzen wird, dann stellt sich die Frage: Ist ein Produktionssystem denkbar, das die Vorteile der Standardisierung nutzt und dennoch eine qualifizierende, eigenverantwortliche, mit Arbeitnehmerinteressen vereinbare Arbeit zuläßt? Diese Frage zielt auf eine Ausgestaltung des Standardisierungskonzepts, die nicht nur ausgewählten Experten die Chance einräumt, zum Subjekt von Arbeitsgestaltung zu werden und die zudem einen stärker ganzheitlichen Aufgabenzuschnitt der Produktionsbeschäftigten ermöglicht. Dies ist nicht allein eine Frage der Sozialverträglichkeit von Rationalisierung, denn es geht zugleich darum, notwendige Voraussetzungen für einen mitarbeitergetragenen kontinuierlichen Verbesserungsprozeß zu schaffen. Ausgangspunkt ist die These, daß selbstorganisierte Gruppenarbeit und Standardisierung von Arbeit in keinem unüberwindbaren Widerspruch zueinander stehen.

Bezogen auf die Gestaltung der reinen Montagearbeit fordert das Konzept der Standardisierung nichts grund-

legend Neues. Variantenspreizungen werden heute zunehmend mit Hilfe der Modulbauweise beherrscht; längere Bearbeitungszyklen in der stehenden Montage, die gewisse zeitliche und arbeitsmethodische Spielräume eröffnen, gehören deshalb in der deutschen Automobilindustrie bald ganz der Vergangenheit an (Jürgens 1997) und waren darüber hinaus stets auch nur in kleinen Teilbereichen der Montage realisiert. In den Bandmontagen sind selbst Arbeitsbereiche mit selbstorganisierter Gruppenarbeit standardisiert. Teilautonomie bedeutet nirgendwo die Abwesenheit von Bürokratie und ein regelloses Agieren von Beschäftigten im herrschaftsfreien Raum. Die Arbeitsmethoden sind zumeist bis ins Detail festgelegt, für individuelle Spielräume bleibt allenfalls ein eng begrenzter Raum. Auch in Arbeitsgruppen, in denen die Gruppenmitglieder an der Optimierung von Arbeitsmethoden beteiligt werden, entstehen neue Standards, die selbstverständlich eingehalten und nicht beliebig verändert werden. Das Neue am Standardisierungskonzept ist nicht die standardisierte Arbeit an sich, sondern die Systematik und Verbindlichkeit, mit der die Standardisierung betrieben wird.

Die kontinuierliche Verbesserung und Standardisierung von Arbeitssystemen läßt sich wie im japanischen Modell als Aufgabenbündel auch in die Verantwortung von Mitgliedern selbstorganisierter Arbeitsgruppen verlagern. Auf diese Weise läßt sich das Konzept der selbstorganisierten Gruppenarbeit auf eine sinnvolle Weise erweitern. Für ein derartiges Arbeitssystem lassen sich Mindestanforderungen benennen.

Erstens ist für den Verbesserungsprozeß eine Gestaltung zu wählen, die alle Gruppenmitglieder einbezieht und ihnen gleichermaßen eine Mitarbeit und -entscheidung erlaubt. Eine Segmentierung der Belegschaft wird allein die Optimierungsbereitschaft von ausgewählten und privilegierten Spezialisten wecken. Die Betriebe verzichten dabei auf die Nutzung von Kompetenzen und der Kreativität der übrigen Beschäftigten. Für die Arbeitspraxis heißt dies, daß der Gruppensprecher auf keinen Fall als Vorarbeiter

definiert werden darf, der stellvertretend für seine Gruppe entscheidet und optimiert. Von großer Bedeutung ist zudem ein institutioneller Rahmen (etwa Gruppengespräche oder KVP-Arbeitskreise), der es den Beschäftigten überhaupt erst ermöglicht, sich aktiv in einen Rationalisierungsprozeß einzubringen.

Zweitens verhindert eine Verengung von Optimierungsaufgaben auf vorgegebene Leistungsziele die breite Zustimmung der Beschäftigten zu einer Beteiligung am Verbesserungsprozeß. Es kommt deshalb darauf an, den Gruppen Spielräume zu belassen, um bei der Optimierung von Arbeitsmethoden auch Humanisierungsaspekte zu berücksichtigen. Ziel von kontinuierlichen Verbesserungen darf nicht allein die zeitlich komprimierte Montage sein. Aus der Perspektive der Gruppenmitglieder erfordert dies die Chance, dem Ziel einer intelligenteren Arbeitsgestaltung den Vorrang vor Maßnahmen zur Leistungsintensivierung zu geben. Daß Gruppenmitglieder grundsätzlich in hohem Maße bereit sind, sich aktiv in Optimierungsprozesse einzubringen, zeigt neben unserer Gruppenarbeitsuntersuchung eine neuere Studie von Mickler, Hollmann und Niemeyer (1998). Doch diese prinzipielle Bereitschaft wird sich kaum gegen die eigenen Interessen richten. Wer an einem mitarbeitergetragenen Verbesserungsprozeß interessiert ist, kommt deshalb an der Aufgabe nicht vorbei, Vorbehalte gegen organisatorische und technologische Veränderungen abzubauen. Diese Einstellung gegenüber betrieblichen Veränderungen, für die der Begriff des „arbeitspolitischen Konservatismus“ (Schumann u.a. 1982) geprägt wurde, beruht auf negativen Rationalisierungserfahrungen.

Auch ein Blick auf die indirekten Aufgaben zeigt die Vereinbarkeit von Standardisierung und selbstorganisierter Gruppenarbeit, denn standardisierte Arbeitssysteme schließen eine Erweiterung des Aufgabenprofils um indirekte Arbeitsfunktionen nicht aus. Durchaus praktikierbar ist eine Aufgaben- und Funktionsintegration, die den Beschäftigten die zeitweise Arbeit außerhalb des Bandes und damit Qualifizierung und Beanspruchungswechsel erlaubt. Der

Vorteil der Betriebe läge neben einer größeren Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Arbeit vor allem in der Entlastung der Fachabteilungen. Zudem wird durch die Kenntnis größerer Arbeitszusammenhänge die Optimierungskompetenz des Fertigungspersonals auf eine breitere Grundlage gestellt. Qualifizierungsaufwände sind vor diesem Hintergrund nicht nur Kostengrößen, sondern sie versprechen Nutzeneffekte, die die Zusatzkosten mehr als nur kompensieren.

### 5. Selbstorganisierte Gruppenarbeit in der manuellen Montage - ein Praxisbeispiel

Die für die Bandmontage typischen Probleme der Monotonie, einseitigen Beanspruchung und fehlenden Qualifizierungsmöglichkeiten lassen sich kaum auf dem Wege eines Arbeitsplatzwechsels über die verschiedenen Montagestationen vermindern. Eine schlichte Erweiterung der Montageumfänge ist zudem eine sehr dürftige Basis der Gruppenselbstorganisation. Denn ohne ein breites Spektrum an gemeinsamen Kernaufgaben bleibt die Übertragung planerischer und dispositiver Befugnisse weitgehend ohne Inhalt.

Selbstorganisierte Gruppenarbeit läßt sich in der manuellen Montage nur über erweiterte Aufgaben- und Funktionsumfänge realisieren. Ein in der Praxis bewährter Ansatz ist die *Einrichtung von Umfeldarbeitsplätzen* für zusätzliche indirekte (dispositive, planerische, oder kontrollierende) Tätigkeiten und die Einbindung dieser Plätze in den Rotationsplan der Gruppe. Erst durch diese gestalterische Maßnahme lassen sich in einem größeren Umfang indirekte Aufgaben, wie Qualitätsprüfungen, zeitaufwendige Endkontrollen sowie die Materialdisposition in die Montagen integrieren (Gerst 1998). Einbeziehen lassen sich auch Aufgaben aus dem Bereich der Dokumentation und Visualisierung von Kennzahlen oder der Beschaffung, Systematisierung und Vermittlung von Informationen. Lassen sich die Umfeldarbeitsplätze nicht zu 100 % mit einer speziellen indirekten Aufgabe auslasten, besteht

die Möglichkeit zur Aufgabenbündelung, etwa der Materialbestellung mit einer Vormontage. Da die Umfeldarbeitsplätze keiner engen Taktung unterworfen sind, erhalten die Gruppenmitglieder die Möglichkeit, sich flexibel gegenseitig zu unterstützen. Auf diese Weise werden Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten erweitert.

*Ein Praxisbeispiel aus einem Abschnitt der Motorenmontage:* Hier montiert eine Arbeitsgruppe je nach Bandgeschwindigkeit auf 6 bis 12 Arbeitsstationen bei einem Arbeitstakt von ca. 2 Minuten. Ein halbes Jahr nach Einführung der Gruppenarbeit war ein umfassender Arbeitsplatzwechsel realisiert, allerdings kaum etwas an Umfeldaufgaben in die Gruppe integriert. Eine Zwischenbilanz kam zu einem ernüchternden Ergebnis: Nur 13 % der Gruppenmitglieder sahen in der Gruppenarbeit eine Arbeitsverbesserung, 70 % bezeichneten die Arbeitssituation als im wesentlichen unverändert und 17 % beklagten sogar Verschlechterungen. Der Arbeitsplatzwechsel hatte der Arbeit nur wenig an Monotonie genommen und fehlende Kooperationsmöglichkeiten verhinderten die Entwicklung eines Gruppenbewußtseins. Erst mit einer im Anschluß an diese Bilanzierung vorgenommenen Erweiterung des Gestaltungsansatzes änderte sich die Bewertung. Integriert wurden die Materialdisposition (eine weitere Station) und die Endkontrolle (zwei weitere Stationen). Zudem erhielt die Gruppe zusätzliche dispositive Aufgaben, so die Feinsteuerung der Auftragsabwicklung. Soweit sie vor- und nachgelagerte Bereiche nicht beeinträchtigt, kann sie eigenständig die Bandgeschwindigkeit und die Zahl der Arbeitsstationen variieren.<sup>4</sup> Die Gruppenmitglieder haben darüber hinaus die Möglichkeit, bei der Verteilung von Montageumfängen auf die Montagestationen mitzuentcheiden. Diese Konzepterweiterungen spiegeln sich im Urteil der Gruppenmitglieder wieder: 21 % sind unentschieden und 79 % bezeichnen ihre

---

4 Die erforderlichen Spielräume werden durch vor- und nachgelagerte Motorenspeicher sichergestellt. Diese mußten nicht erst für die Gruppenarbeit installiert werden, sondern waren bereits vorhanden und dienen auch heute vorwiegend der Vermeidung von Verkettungsverlusten.

Arbeitssituation als verbessert. In dem Fallbeispiel ist eine Arbeitsgestaltung gelungen, die eine hohe Akzeptanz der Beschäftigten mit einem erweiterten wirtschaftlichen Nutzen verbindet. Die Gruppenmitglieder arbeiten ausgesprochen flexibel und sind in hohem Maße bereit, sich für eine kostengünstigere Montage zu engagieren und ihre Selbstorganisation auf betriebliche Ziele hin auszurichten.

Die Motorenmontage ist ein eindrucksvolles Beispiel für die Möglichkeiten der Aufgabenerweiterung und der Gruppenselbstorganisation in der manuellen Montage. Dieser Gestaltungsansatz, die Einrichtung von Umfeldarbeitsplätzen als Voraussetzung von Funktionserweiterungen verbunden mit einer Übertragung dispositiver Aufgaben in die Gruppen, läßt sich in seinen Grundzügen verallgemeinern. Daß dieser Weg in vielen Montagebereichen nicht gegangen wird, liegt weniger an unüberwindbaren fertigungstechnischen Hürden als am arbeitspolitischen Konservatismus vieler Arbeitsgestalter. Verglichen mit technisierten Fertigungen erfordern Funktionserweiterungen und Selbstorganisation in manuellen Arbeitssystemen eine deutlichere Abkehr von gewohnten tayloristischen Gestaltungsprinzipien, weshalb betriebliche Arbeitsgestalter hier eher zu konventionellen Lösungen neigen.

Das Beispiel der Motorenmontage zeigt auch, daß die Integration von Merkmalen des Standardisierungskonzepts in die selbstorganisierte Gruppenarbeit keine grundlegende Neuausrichtung der Arbeitspolitik bedeutet. Erforderlich wäre eine Qualifizierung der Gruppenmitglieder für eine systematische Suche nach Optimierungsmöglichkeiten und der Dokumentation der gefundenen Lösungen. Die Arbeit innerhalb des Bandes bliebe standardisiert, würde aber mit einer wirksameren Methodik und der Nutzung der Erfahrungen aller Gruppenmitglieder zunehmend optimiert. Indirekte Aufgaben würden außerhalb des Bandes ausgeführt, d.h. sie stünden der Standardisierung des eigentlichen Montageprozesses nicht im Weg.

## 6. Fazit

Die angesichts der wirtschaftlichen Rahmendaten vieler Betriebe berechnete Betonung von Kostendruck und Sparsamkeit droht eine Form anzunehmen, die den Unternehmen ihre Substanz entzieht: qualifizierte, kooperationsbereite und kreative Mitarbeiter. Dies spricht gegen Versuche, das Konzept der selbstorganisierten Gruppenarbeit, das erst seit wenigen Jahren die Pilotphase verlassen hat, leichtfertig zugunsten vermeintlich effizienterer japanischer Modelle wieder zu verwerfen. Lohnenswert sind statt dessen Bemühungen um eine Integration von Elementen alternativer Gestaltungskonzepte in das Grundmodell der selbstorganisierten Gruppenarbeit. Dieses Grundmodell ist, wie Praxisbeispiele zeigen, durchaus mit einer standardisierten Arbeitsausführung vereinbar. Es unterscheidet sich von einem auf Segmentierung beruhenden japanischen Modell vor allem durch drei Merkmale: (1) Alle Gruppenmitglieder werden am Innovationsgeschehen beteiligt. (2) Optimierung schließt auch Humanisierungsziele ein und (3) die Montagekräfte erhalten die Chance, zumindest zeitweise außerhalb des Bandes zu arbeiten.

Die Alternative hierzu ist ein Arbeitssystem, in dem Optimierung wie indirekte Tätigkeiten das Geschäft von Spezialisten - Vorarbeiter, Teamleader, Mitarbeiter von Fachabteilungen, Vorgesetzte - bleiben. Dieses organisatorische Modell bietet keine demokratischen Potentiale. Es treibt darüber hinaus die Masse der Montearbeiter in eine Rationalisierungsgegnerschaft und dürfte sich deshalb auch aus betrieblicher Sicht als Bestandteil einer riskanten Rationalisierungsstrategie erweisen. Dennoch ist nicht auszuschließen, daß Unternehmen bewußt auf die Optimierungsbereitschaft der Masse ihrer Mitarbeiter verzichten und sich weiterhin auf privilegierte Spezialisten verlassen. Ob diese Rechnung aufgeht, wird dann die Zukunft zeigen. Aus Beschäftigtensicht steht allerdings für diesen Fall das Ergebnis fest: „Repetitivarbeit“ bleibt „unbewältigt“ (Kurz 1998).

## 7. Literaturverzeichnis

- Adler, P. (1993): The Learning Bureaucracy: New United Motors Manufacturing, Inc. In: Staw, B. und Cummings, L. (Hrsg.): Research in Organizational Behavior 15. Greenwich, CT. S. 111-194.
- Adler, P. (1995): „Democratic Taylorism“: The Toyota Production System at NUMMI. In: Babson, S. (Hrsg.): Lean Work. Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry. Detroit. S. 207-219.
- Adler, P. S.; Cole, R. E. (1993): Designed for learning: A Tale of two auto plants. In: Sloan Management Review, Ausgabe: Spring. S. 85-94.
- Antoni, C. H. (1997): Soziale und ökonomische Effekte der Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen - eine quasi-experimentelle Längsschnittstudie. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie Jg. 41. Nr. 3. S. 131-142.
- Dörre, K. (1996): Die „demokratische Frage“ im Betrieb. Zu den Auswirkungen partizipativer Managementkonzepte auf die Arbeitsbeziehungen in deutschen Industrieunternehmen. In: SOFI-Mitteilungen. Nr. 23. S. 7-23.
- Gerst, D.; Hardwig, T.; Kuhlmann, M.; Schumann, M. (1994): Gruppenarbeit in der betrieblichen Erprobung – ein „Modell“ kristallisiert sich heraus. In: angewandte Arbeitswissenschaft. Heft 142. S. 5-30.
- Gerst, D. (1998): Selbstorganisierte Gruppenarbeit. Gestaltungschancen und Umsetzungsprobleme. Eschborn.
- Howaldt, J. (1993): Vom Objekt zum Subjekt der Rationalisierung? Der kontinuierliche Rationalisierungsprozeß als beteiligungsorientierter Rationalisierungsansatz. In: Howaldt, J. und Minssen, H. (Hrsg.): Lean, leaner, ... ? Die Veränderung des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung. Dortmund. S. 125-150.
- Jürgens, U. (1997): Rolling Back Cycle Times: The Renaissance of the Classic Assembly Line in Final Assembly. In: Shimokawa, K.; Jürgens, U. und Fujimoto, T. (Hrsg.): Transforming Automobile Assembly. Experience in Automation and Work Organisation. Berlin u.a. S. 255-273.
- Kuhlmann, M. (1998): Arbeitspolitische Alternativen in der Automobilindustrie. In: Fricke, W. (Hrsg.): Innovationen in Technik, Wissenschaft und Gesellschaft. Beiträge zum fünften internationalen Ingenieurkongreß der Friedrich-Ebert-Stiftung am 26./27. Mai 1998 in Köln. Bonn. S. 243-261.
- Kurz, C. (1998): Repetitivarbeit – unbewältigt. Betriebliche und gesellschaftliche Entwicklungsperspektiven eines beharrlichen Arbeitstypus. Berlin.
- Mickler, O.; Engelhard, N.; Lungwitz, R.; Walker, B. (1996): Nach der Trabi-Ära: Arbeiten in schlanken

Fabriken. Modernisierung der ostdeutschen Autoindustrie. Berlin.

- Mickler, O.; Hollmann, R.; Niemeyer, E. (1998): Gestaltungsansätze und soziale Prozesse. Gruppenarbeit in der niedersächsischen Autoindustrie. Hannover.

- Roth, S. (1995): Wiederentdeckung der eigenen Stärken? - Lean Production in der deutschen Autoindustrie. Innovative Produktionskonzepte statt Standortklagen. In: Hoß, D. und Wirth, B. (Hrsg.): Wege zur innovativen Organisation. Konzepte und Erfahrungsberichte aus der Industrie. Stuttgart u.a. S. 55-78.
- Schumann, M.; Einemann, E.; Siebel-Rebell, C.; Witemann, K. P. (1982): Rationalisierung, Krise, Arbeiter. Frankfurt/M.
- Schumann, M. (1998): Frißt die Shareholder-Value-Ökonomie die Modernisierung der Arbeit?. In: Hirsch-Kreinsen, H.; Wolf, H. (Hrsg.): Arbeit, Gesellschaft, Kritik. Orientierungen wider den Zeitgeist. Berlin. S. 19-30.
- Schumann, M.; Gerst, D. (1997): Produktionsarbeit - Bleiben die Entwicklungstrends stabil? In: ISF, INIFES, IfS, SOFI (Hrsg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996. Berlin. S. 131-167.
- Sperling, H.-J. (1997): Restrukturierung von Unternehmens- und Arbeitsorganisation - eine Zwischenbilanz. Marburg.
- Springer, R. (1997): Internationalisierung und intramanagerielle Konflikte um die Rationalisierung in der Automobilindustrie. Vortrag auf der Sektionssitzung Industrie- und Betriebssoziologie am 21./22. November 1997 im Landesmuseum für Technik und Arbeit in Mannheim. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Springer, R. (1998a): Arbeiten wie die Japaner? Zur Zukunft des Automobilmontage-Standortes Deutschland. In: Fricke, W. (Hrsg.): Innovationen in Technik, Wissenschaft und Gesellschaft. Beiträge zum fünften internationalen Ingenieurkongreß der Friedrich-Ebert-Stiftung am 26./27. Mai 1998 in Köln. Bonn. S. 31-58.
- Springer, R. (1998b): Das Ende neuer Produktionskonzepte?. In: Hirsch-Kreinsen, H. und Wolf, H. (Hrsg.): Arbeit, Gesellschaft, Kritik. Orientierungen wider den Zeitgeist. Berlin. S. 31-58.
- Streeck, W. (1998): Globale Wirtschaft, nationale Regulierung. In: Cattero, B. (Hrsg.): Modell Deutschland - Modell Europa. Probleme, Perpektiven. Opladen. S. 13-32.
- Womack, J. P.; Jones, D. T.; Roos, D. (1991): Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology. Frankfurt/New York.