

Strukturwandel der Arbeit? Betriebliche Reorganisation und die Bedeutung sozialer Strukturen

Martin Kuhlmann, Constanze Kurz

Innerhalb der Industriesoziologie scheint Konsens darüber zu bestehen, daß die industrielle Entwicklung derzeit durch Umbrüche der betrieblichen Strukturen gekennzeichnet ist. Unter Veränderungsdruck stehen dabei die in den 50er und 60er Jahren herausgebildeten tayloristisch-fordistischen Strukturen. In unserem Beitrag, bei dem wir uns auf die produktionsinterne Restrukturierung der deutschen Automobilindustrie beschränken, wollen wir anhand eigener empirischer Untersuchungen der Frage nachgehen, wie weit der häufig konstatierte Umbruch vorangeschritten ist. Unsere Grundüberlegung zur Interpretation der bestehenden Dynamik lautet: Die Entwicklungen in der deutschen Automobilindustrie legen nahe, daß betrieblicher Wandel nicht allein als technisch-organisatorische Umsetzung ökonomischer Anforderungen verstanden werden kann. Notwendig erscheint uns ein analytischer Zugang, der Entwicklungen auch unter dem Blickwinkel des Wandels betrieblicher Sozialstrukturen betrachtet. Auch die Politiken der betriebliche Reorganisation selbst stellen in den 80er Jahren Veränderungen der technischen und arbeitsorganisatorischen Merkmale der traditionellen Strukturen in den Mittelpunkt, Fragen der (Neu-)Verteilung von Aufgaben und Qualifikationen standen dabei im Vordergrund. Wir wollen zeigen, daß sich eine solche Perspektive mehr und mehr als beschränkt erweist. Die bisher erreichten Umbrüche griffen in vielen Fällen nicht weit genug und führten häufig zu einer lediglich unvollständigen Modernisierung. Die ungenügende Berücksichtigung der betrieblichen Sozialorganisation hat nicht nur die Reichweite und Dynamik des Wandels in den 80er Jahren begrenzt, zugleich ist auch die aktuelle Situation immer noch durch eine erst zögerliche Ausweitung der arbeitspolitischen Diskussionen auf das Thema der betrieblichen Sozialverhältnisse geprägt.

Wenn wir die Aufmerksamkeit auf Merkmale der betrieblichen Sozialorganisation richten wollen, so verstehen wir hierunter einmal sozialstrukturelle Aspekte im klassischen Sinne, wie sie sich aus der sozialen Aufladung und Sedimentierung von Arbeitsteilungsstrukturen innerhalb der Produktion oder zwischen verschiedenen betrieblichen Funktionsbereichen ergeben. Darüber hinaus geht es uns mit dieser Kategorie aber auch um die Regeln und Prozesse, die die betriebliche Sozialordnung konstituieren und den Charakter der sozialen Beziehungen zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen und Arbeitskräftetypen bestimmen. Bezogen auf den bis zu Beginn der 90er Jahre erst in Teilbereichen gelungenen Umbruch und die sich derzeit bei Gruppenarbeit abzeichnenden Dynamiken halten wir es für notwendig, den über technisch-organisatorische Aspekte hinausgehenden sozialen Gehalt tayloristischer Strukturen zu betonen. In den Blickpunkt rücken dabei z.B. Aspekte der Hierarchisierung sozialer Strukturen, die betriebsorganisatorische und institutionelle Verstärkung sozialer Distanzen, die Sedimentierung sozialer Arbeitsteilung oder die Prägung sozialer Beziehungen durch Über- und Unterordnungsverhältnisse.

Im vorliegenden Diskussionsbeitrag können wir nur einige Hinweise auf die Relevanz einer solchen Interpretation anhand von realen betrieblichen Entwicklungen geben, da auch wir derzeit über keine Empirie verfügen, die einer solchen Untersuchungsperspektive und einem solchen theoretischen Interesse bereits voll gerecht würde. Wir werden uns im folgenden darauf beschränken, einige Ergebnisse unseres "Trendreport Rationalisierung" und einer neueren Untersuchung zur Einführung von Gruppenarbeit entlang der Frage nach Reproduktion oder Transformation der sozialen Struktu-

ren zu bilanzieren. Gerade für die nach wie vor aktuelle Diskussion um Strukturdefizite und Wettbewerbschwächen der deutschen Industrie (Jürgens/Naschold 1994; Kern/Sabel 1994; Schumann u.a. 1994) erscheint uns eine genauere Analyse der bisherigen Veränderungen und der hierin angelegten Begrenzungen wichtig.

Unvollständige Modernisierung der betrieblichen Strukturen in den 80ern

Unser im Trendreport vorgelegter Überblick über den Stand der Entwicklung in der deutschen Automobilindustrie geht davon aus, daß bereits in den 80er Jahren die Defizite von tayloristischen Formen der Arbeitskräftenutzung von einer großen Mehrheit der betrieblichen Akteure gesehen wurden und auch ein generelles Wissen über von tayloristisch-fordistischen Prinzipien abweichende Produktionskonzepte vorlag (Kern/Schumann 1984). In Übereinstimmung mit anderen Untersuchungen (Jürgens u.a. 1989) zeigen unsere Ergebnisse des Wandels bis in die 90er Jahre hinein, daß es hinsichtlich der Reichweite der durchgesetzten Konzepte und der bereits realisierten Veränderungen der Arbeits- und Betriebsstrukturen allerdings noch nicht zu einem grundlegenden Wandel der betrieblichen Sozialstrukturen kam. Für alle von uns untersuchten Produktionsbereiche gilt - wenn auch in unterschiedlichem Maße -, daß zwar Innovationen im Bereich der Arbeitskräftenutzung zu beobachten waren, diese jedoch durch Grenzen gekennzeichnet blieben, die letztlich aus den Merkmalen der betrieblichen Sozialorganisation resultieren.

Ein arbeitsorganisatorischer Umbruch größeren Ausmaßes war nur in Produktionsbereichen festzustellen, in denen die Technisierung manueller Herstellungsprozesse zu einer grundlegenden Veränderung der Tätigkeiten selbst geführt hatte. In allen von uns untersuchten Betrieben gingen Tendenzen der Automatisierung mit Versuchen der Qualifizierung und Aufwertung der im Umfeld dieser Anlagen beschäftigten Produktionsarbeiter einher und führte zu einer eindeutigen Anreicherung ihrer Tätigkeiten. Wo sich Modernisierenkoalitionen über verschiedene betriebliche Funktionen hin-

weg herausbildeten und auch Betriebsräte in diese Kompromißstrukturen eingebunden oder sogar maßgeblich an ihrem Zustandekommen beteiligt waren, hat schon in den 80er Jahren eine sehr weitreichende Reorganisation der Arbeits- und Betriebsstrukturen stattgefunden. In den technisierten Produktionsbereichen setzten sich Tendenzen der Funktionsintegration, der qualifikatorischen Aufwertung und prozeßnahen Bündelung von Eingriffskompetenzen allmählich durch. Bereits in den 80er Jahren war dies auch mit der Herausbildung von Teamstrukturen, deutlich erweiterten Handlungsspielräumen und einer auf die Entwicklung und Nutzung von Handlungskompetenzen ausgerichteten Leistungspolitik einhergegangen. Veränderungen der betrieblichen Sozialstrukturen zeichneten sich dabei in den Fällen ab, wo durch die Bildung funktionsintegrierter Teams aus Instandhaltern und Produktionsarbeitern sowie die Entstehung des Arbeitstyps des Systemregulierers der üblicherweise auch betriebsorganisatorisch verfestigte Trend der Spezialisierung und Polarisierung von Qualifikationen und Zuständigkeiten vermieden wurde. In Ansätzen wurde durch diese Entwicklungen bereits mit der tayloristischen Logik einer weitgehenden Arbeitszerlegung und Trennung der ausführenden von planenden, kontrollierenden und gewährleistenden Funktionen gebrochen, und es entstanden alternative Muster zur traditionellen Tendenz, wonach ein spezialisierender Arbeitskräfteeinsatz zu einer Differenzierung und Sedimentierung in der betrieblichen Sozialorganisation führt. Dennoch blieb der betriebliche Wandel nicht zuletzt in sozialstruktureller Hinsicht begrenzt. Die Interpretationsfolie der betrieblichen Akteure blieb in den meisten Fällen auf technisch-qualifikatorische Gesichtspunkte verengt. Im Vordergrund standen häufig Überlegungen, wie das inzwischen arbeitsmarktbedingt überschüssige Reservoir von in der Produktion beschäftigten Facharbeitern genutzt werden könnte. Die im Prinzip bekannten und in Fachabteilungen schon lange praktizierten Formen der Nutzung qualifizierter Arbeitskräfte wurden häufig lediglich auf neue Beschäftigtensegmente übertragen. Wobei dies häufig allerdings nur selektiv geschah und beispielsweise Entlohnungsformen oder erweiterte Qualifizierungsmöglichkeiten oft ausklammerte.

(a) Selbst in den Fällen, wo sich Teamstrukturen mit deutlich erweiterten Handlungsspielräumen herausbildeten, resultierten diese durchweg aus den arbeitsprozeßlich verankerten Notwendigkeiten, wie sie für qualifizierte Tätigkeiten typisch sind. In der Regel bestanden die Handlungschancen der de facto entstehenden Gruppen aus von den Betrieben situativ und informell zugewilligten Freiräumen, die der Tatsache geschuldet blieben, daß mangelnde fachliche Kompetenz und Prozeßnähe von Vorgesetzten sowie unzureichende Steuerungsleistungen planender Bereiche in der Praxis ohnehin nicht in der Lage waren, eine Beherrschung des Produktionsprozesses sicherzustellen. Von einer zielgerichteten Innovation mit Blick auf die sozialen Strukturen und Beziehungen, wie sie die formelle Institutionalisierung von Gruppenselbstorganisation in neueren Gruppenarbeitskonzepten darstellt (Gruppengespräche, -sprecher usw.), waren die Gestaltungsansätze der 80er Jahre noch weit entfernt.

(b) Durch die betriebliche Sozialorganisation bedingte Grenzen der Reorganisation in den technisierten Produktionsbereichen zeigen sich außerdem bei der Frage der Integration von planerischen Funktionen und der sehr begrenzten Herausbildung von veränderten Arbeitsteilungs- und Kooperationsstrukturen zu technischen Angestellten sowie den nach wie vor bestehenden Fachabteilungen. Auch wenn es insbesondere in den Fällen, in denen sich qualifizierte Formen von Systemregulierung herausbildeten, zu einer Integration von indirekten Aufgaben und einer Transformation in Richtung auf Gewährleistungsarbeit kam, planerisch-innovatorische Tätigkeiten verblieben in vielen Fällen bei der Hierarchie, Fachabteilungen oder technischen Angestellten, so daß letztlich auch die beruflichen Entwicklungsperspektiven der Produktionsarbeiter begrenzt blieben. Ein in seiner sozialen Substanz neues Verhältnis zwischen der Produktion und indirekten oder planerischen Bereichen bildete sich nicht heraus. Direkte Kommunikation und Kooperation fand kaum statt oder lief häufig immer noch über die betrieblichen Vorgesetzten. Zwischen der Produktion und Fachabteilungen wie etwa der Instandhaltung bestand nicht zuletzt in sozialer Hinsicht nach wie vor ein deutlicher Unter-

schied. Die Hierarchisierung bei den Qualifikationen, Arbeitsbedingungen, Qualifizierungsmöglichkeiten, dem sozialen Status usw. wurden günstigenfalls vermindert, im Kern jedoch nicht verändert. Die Statusunterschiede und sozialen Distanzen gegenüber technischen Angestellten blieben in noch stärkerem Maße bestehen. Ein neues, eher kooperatives Verhältnis zwischen der Produktion und planerischen Abteilungen, etwa als Folge einer punktuellen Zusammenarbeit von qualifizierten Produktionsarbeitern mit betrieblichen Spezialisten bei der Inbetriebnahme oder Optimierung von Produktionsanlagen, blieb weitgehend vom persönlichen Engagement und Arbeitsstil einzelner Personen abhängig - von einem Wandel sozialer Strukturen und Beziehungen konnte (noch) nicht die Rede sein.

(c) In den von uns untersuchten Betrieben konnten wir bereits bis zu Beginn der 90er Jahre eine eindeutige Tendenz des Übergangs auf den Einsatz von qualifizierten Systemregulierern feststellen. Wenngleich in vielen Betrieben noch nicht in der Breite vollzogen, bedeutet dies dennoch eine klare Bestätigung des Mitte der 80er Jahren prognostizierten Trends der Durchsetzung von Produktionsfacharbeit. In einer ganzen Reihe von Fällen geht dies mit der Auflösung von bisher vorhandenen produktionsinternen Polarisierungen einher, von denen die Trennung zwischen Einrichtern und Maschinenbedienern nur ein Beispiel ist. Parallel hierzu hat in den 80er Jahren andererseits jedoch auch ein Aufbau neuer Segmentierungslinien selbst innerhalb von technisierten Systemen stattgefunden, da durch unvollständige Technisierung verbliebene prozeßbezogene Handarbeiten des Einlegens oder Abstapelns häufig separierten Arbeitskräften zugewiesen wurden. Gerade wo konzeptionell auf qualifizierte Systemregulierung gesetzt wurde, erschienen größere Handarbeitsumfänge mit unter Umständen hoher Taktbindung als nicht zumutbar für die Produktionsfacharbeiter neuen Typs. In einigen Betrieben blieb daher auch der sozialstrukturelle Wandel innerhalb der Produktionsarbeit begrenzt und entsprach eher einem Fahrstuhleffekt, bei dem Teile der bestehenden Belegschaft eine Angleichung und Aufwertung erfuhren, die Trennungslinien zu den übrigen Produktionsbeschäftigten jedoch härter wurden.

(d) Die von uns erhobenen Strukturdaten der Tätigkeitstypen und Qualifikationen zeigen, daß die Durchsetzung automatisierter Fertigungsprozesse und vor allem die arbeitsstrukturellen Folgewirkungen derartiger Prozesse bisher weniger dramatisch waren, als das Technikfieber der 80er Jahre es vermuten ließ. Selbst in den am stärksten technisierten Prozeßabschnitten blieb der Anteil der Systemregulierer an den Produktionsbeschäftigten deutlich unter 50 %. Die Schwerfälligkeit des Wandels betrieblicher Strukturen in den 80er Jahren läßt sich zudem daran ermessen, daß etwa die Hälfte der Systemregulierer nach wie vor unterhalb des Facharbeitsniveaus eingesetzt waren.

Die Handarbeitsbereiche waren in den 80er Jahren durch eine insgesamt geringere Restrukturierungsdynamik gekennzeichnet. Die von den Betrieben gewählten Gestaltungslösungen hatten durchweg einen sehr viel konventionelleren Zuschnitt. In den nach wie vor dominierenden Bandarbeitsbereichen beschränkte sich der Wandel auf eine etwas größere Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes und die Integration von qualifikationsneutralen Qualitätskontrollaufgaben (Sichtkontrollen) - anders als in den technisierten Bereichen blieben hier auch die technisch-arbeitsorganisatorischen Strukturen erhalten. Weitergehende Versuche der Neustrukturierung der Produktionsarbeit ließen sich allenfalls in inselhaft vorhandenen Abschnitten beobachten, bei denen die Fließbandorganisation durch Carriersysteme und Boxenarbeitsplätze ersetzt wurde. Selbst in diesen entkoppelten Handarbeitssystemen blieb die arbeitsorganisatorische Gestaltung häufig jedoch im Fahrwasser erprobter Strukturen. Eine grundlegend neue arbeitsgestalterische Logik, die selbstorganisatorische und innovative Kompetenzen der Beschäftigten in einem breiten Sinne entwickelt und nutzt, bildete sich zumeist nicht heraus. Auch wenn Arbeitsumfänge einzelner Montagearbeitsplätze erhöht wurden, von einer systematisch-nachhaltigen Requalifizierung konnte nicht die Rede sein, und mit dem Fließarbeitscharakter wurde nur selten gebrochen. Eine nennenswerte Integration von indirekten bzw. gewährleistenden Tätigkeiten fand nicht statt, so daß das tayloristische Prinzip der Minimierung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen auf der

Prozeßebene in den Handarbeitsbereichen fast durchweg reproduziert wurde. Arbeitsorganisatorisch hielten die Betriebe nicht nur an der Einzelarbeitslogik fest, sondern ganz überwiegend auch am Einsatz von Springern zur Absicherung von Flexibilität, an Nacharbeitern und einer dichten Hierarchie. Inkraft blieb damit auch die für die bestehende Sozialorganisation charakteristische Verknüpfung von Spezialisierung, Personalselektion und Hierarchisierung.

Wenn man die Entwicklungen der 80er Jahre mit Blick auf die aktuellen Diskussionen resümiert, so ist entscheidend, daß der betrieblichen Wandel trotz wichtiger arbeitsorganisatorischer Innovationen in Teilbereichen in vielerlei Hinsicht durch ein Fortschreiben der bestehenden sozialen Strukturen geprägt ist. Die für tayloristische Strukturen typische Parallelisierung von technisch-funktionaler Arbeitsteilung, betriebsorganisatorischer Differenzierung und sozialstruktureller Sedimentierung und Segmentierung wurde erst in Ansätzen aufgelöst. Umbrüche betrieblicher Strukturen sind dabei vor allem an notwendigen Veränderungen der sozialen Beziehungen und der Sozialorganisation gescheitert. Begrenzt blieb die betriebliche Reorganisation immer dort, wo Veränderungsnotwendigkeiten sich nicht in qualifikatorischen oder arbeitsorganisatorischen Maßnahmen erschöpften, sondern einen Wandel sozialen Strukturen zur Voraussetzung hatten. Bis zu Beginn der 90er Jahre wurde mit der traditionellen Logik der Zuweisung von Aufgaben an spezialisierte Arbeitskräfte und der sozialräumlichen Verfestigung von unterschiedlichen Arbeitssituationen und leistungspolitischen Arrangements erst in vorsichtigen Ansätzen gebrochen, so daß es im Resultat bei einer unvollständigen Modernisierung blieb.

Entwicklungen in den 90ern

Die betrieblichen Entwicklungen in den 90ern sind durch eine doppelte Dynamik geprägt. Einerseits wirken Problemlagen und aufgestaute Veränderungsnotwendigkeiten als Folge des begrenzten Wandels der 80er nach. Die Abkehr von tayloristischen Arbeits- und Be-

etriebsstrukturen befindet sich nach wie vor in der Umsetzung. Für die aktuelle Dynamik ist allerdings entscheidender, daß sich die Rationalisierungskonzepte radikalisiert haben, durch erweiterte Ansätze ergänzt wurden, sowie insgesamt auf gewandelte Rahmenbedingungen treffen. Wir werden uns an dieser Stelle auf wenige Aspekte beschränken:

(a) Kostendruck und das Bewußtsein der Notwendigkeit von Strukturveränderungen haben sich massiv verstärkt. In dieser Situation greifen die Betriebe vermehrt zu strukturkonservativen Rationalisierungsmaßnahmen. Zugleich hat sich jedoch auch die Entschiedenheit bei der Umsetzung der Reorganisation verstärkt. Insbesondere die Dezentralisierung der Betriebsstrukturen ist in den 90er Jahren sehr viel schneller vorangeschritten.

(b) Viel massiver als noch in den 80ern, so daß man von einem erweiterten Konzept sprechen muß, sind inzwischen auch die indirekten und planerischen Fachabteilungen und die betriebliche Hierarchie von der Notwendigkeit der Kostensenkung betroffen.

(c) Neu und ebenfalls ein gutes Beispiel für die Radikalisierung der Entwicklungen ist der allenthalben formulierte Anspruch, die Beschäftigten selbst breitflächig für die Umsetzung der betrieblichen Rationalisierungsziele zu aktivieren: Von Rationalisierung in Eigenregie (Dörre u.a. 1993), Ownership-Mentalitäten oder Förderung unternehmerischen Denkens ist die Rede.

Mit den Tendenzen der Dezentralisierung der Betriebsorganisation, dem Bemühen um eine Verallgemeinerung unternehmerischen Handelns, vor allem jedoch bei den Versuchen der Einführung von Gruppenarbeit und der Ausweitung von projektförmig-kooperativen Arbeitsformen gerät die Frage der Veränderbarkeit der sozialen Strukturen und der betrieblichen Sozialorganisation erneut in den Mittelpunkt. Der gleichermaßen grundlegende wie diffuse Charakter der Diskussionen um lean production oder neue Unternehmenskulturen ist dafür ein wichtiges Symptom. Gerade bei der Einführung von Gruppenarbeit stellt sich das Problem der Reproduktion oder Transformation sozialer Strukturen

neu, nun allerdings umfassender und sehr viel direkter als in den 80er Jahren. Es ist noch zu früh, Gruppenarbeitsentwicklungen auf die Frage hin zu bilanzieren, ob sich derzeit ein grundlegender Wandel der betrieblichen Sozialbeziehungen und -strukturen abzeichnet. Gesichert möglich erscheinen uns zur Zeit erst zwei Aussagen.

Erstens: Anders als noch in den 80er Jahren steht die Frage nach Veränderungen der betrieblichen Sozialorganisation heute ausdrücklich auf der Tagesordnung. Die betrieblichen Diskussionen gehen über eine Fokussierung auf technisch-arbeitsorganisatorische Fragen hinaus. Die arbeitspolitischen Konzepte der 90er Jahre reichen in ihrer Gestaltungstiefe sehr viel weiter und beziehen dabei auch Aspekte der betrieblichen Sozialverfassung ein. Zumindest bestimmte Formen von Gruppenarbeit könnten in der Tat geeignet sein, einen grundlegenden Wandel der betrieblichen Sozialbeziehungen anzustoßen.

Zweitens: Die aktuelle Entwicklung von Gruppenarbeitskonzepten in der Automobilindustrie zeichnet sich mehr und mehr durch eine Polarisierung aus, die den Gegensatz von Reproduktion oder Transformation betrieblicher Strukturen zuspitzt. Neben dezidiert strukturinnovativen Gruppenarbeitsformen kristallisieren sich auch Varianten heraus, die in entscheidenden Aspekten gerade nicht mit den bestehenden tayloristischen Strukturen brechen (Gerst u.a. 1995).

Die Grenzen der unvollständigen Modernisierung der 80er Jahre, die aus der fehlenden Dynamik bei der Veränderung der betrieblichen Sozialorganisation resultierten, stellen zugleich die wichtigsten Problemfelder für strukturinnovative Gruppenarbeitskonzepte in den 90ern dar (Gerst u.a. 1994). Ausgehend von den Sozialstrukturen der Arbeit sehen wir wichtige Ansatzpunkte einer erweiterten Modernisierung der betrieblichen Strukturen durch Gruppenarbeitskonzepte in zumindest vier Bereichen.

(1) Eine Ausweitung der horizontalen und vertikalen Aufgabenintegration könnte schließlich auch zu einer

Aufwertung der Produktionsarbeit in den Handarbeitsbereichen führen und damit Beschäftigtengruppen erfassen, die bisher von einer solchen Tendenz ausgeschlossen waren. Der Übergang zu gruppenförmigen Arbeitsstrukturen stellt nicht nur eine (Wieder-)Entdeckung der Ressource Kooperation dar, es bieten sich zudem größere Chancen, die in der Einzelarbeitslogik angelegte Tendenz zur Spezialisierung und Hierarchisierung von Beschäftigten zu verringern. Hierdurch werden nicht nur Kompetenzen und Handlungsspielräume erweitert, wie dies in den 80er Jahre bereits für Beschäftigtengruppen wie die Systemregulierer der Fall war. Strukturinnovative Gruppenarbeitskonzepte erhöhen zugleich die Wahrscheinlichkeit, daß dieser Zuwachs an Kompetenzen vor Ort auf dem Wege funktionsübergreifender Kooperation auch in den Aufbau eines qualitativ neuen Verhältnisses zwischen der Produktion und anderen Bereichen (Instandhaltung, Planung, Produktgestaltung usw.) umschlägt.

(2) Das Ziel der Nutzung erweiterter Qualifikationen und Prozeßkenntnisse dürfte allerdings erst dann dauerhaft erreicht werden, wenn die gewachsenen Kompetenzen und Kooperationsstrukturen nicht im Bereich des Informellen bleiben, sondern die sozialen Beziehungen zwischen den verschiedenen Beschäftigtengruppen prägen. Nachhaltige Auswirkungen auf die sozialen Strukturen ergeben sich dort, wo Gestaltungskonzepte die Selbstorganisation von Produktionsgruppen und die Stärkung ihres Einflusses auf das betriebliche Geschehen insgesamt in den Mittelpunkt stellen. Neben einer Ausweitung von dispositiven Zuständigkeiten schließt dies auch die Ausstattung mit entsprechenden Ressourcen ein. Gruppengespräche dienen der Diskussion von betrieblichen oder sozialen Problemen sowie der konsensuellen Festlegung von Regeln und werden dadurch zu einem wichtigen Motor der Veränderung von sozialen Beziehungen. Der Aufbau von nicht-hierarchischen, demokratischen Gruppenstrukturen wird durch gewählte Gruppensprecher und eine gemeinsame Verantwortung der Gruppe gefördert. Betriebliche Experten werden in Gruppengesprächen begründungspflichtig und Maßnahmen müssen dort offen diskutiert werden, zugleich werden hierdurch bereichs- und funktionsübergreifende

Lernprozesse möglich. Eine konsequente Realisierung von Gruppenselbstorganisation, die ohne langfristig und strukturell angelegte Empowermentprozesse stets prekär bleibt, wäre hierdurch auch in der Lage, die betriebliche Sozialorganisation in Richtung auf demokratisch-kooperative Strukturen zu verändern.

(3) Die Selbstorganisation der Produktionsgruppen ist in strukturinnovativen Gruppenarbeitskonzepten eng verschränkt mit Funktions- und Rollenveränderungen der betrieblichen Vorgesetzten und einem neuen Verhältnis zwischen den Produktionsgruppen und betrieblichen Spezialisten. In dem Maße, wie die Produktionsgruppen die Abläufe ihres Arbeitsbereiches selbst organisieren, wird es Aufgabe der betrieblichen Vorgesetzten, Koordinationsleistungen ins betriebliche Umfeld hinein zu übernehmen und eine engere Rückkoppelung mit betrieblichen Planungen herzustellen. Die in vielen Betrieben modisch gewordene Sprachregelung, daß Fachabteilungen und auch Vorgesetzte für die Produktionsgruppen Dienstleistungen im Sinne einer effizienten Produktion zu erbringen haben, verdeckt zwar einerseits die realen Konflikte, die sich aus dem Zusammenwirken der verschiedenen Akteure und der Durchsetzung betrieblicher Leistungsansprüche ergeben. Andererseits verweist sie jedoch auch auf die Grundsätzlichkeit von angestrebten Veränderungen und die Tatsache, daß langfristig eine Veränderung der sozialen Beziehungen nötig wird. Gerade an dieser Stelle reichen strukturinnovative Gruppenarbeitskonzepte deutlich weiter als die bis zu Beginn der 90er Jahre realisierten Veränderungen. Über den Aufbau von kooperativen Strukturen hinaus geht es zusätzlich um eine Dehierarchisierung der betrieblichen Strukturen. Inwieweit dies breitflächig gelingt, ob solche Prozesse insbesondere in den Angestelltenbereichen nicht ausschließlich als Bedrohung aufgefaßt und mit Blockadeverhalten beantwortet werden, bleibt jedoch abzuwarten.

(4) Schließlich ist für mögliche Veränderungen der betrieblichen Sozialbeziehungen wichtig, inwieweit es zu einer Stärkung des Einflusses der Gruppen auf die Gestaltung der Arbeitsabläufe und zu neuen Formen bei der betrieblichen Leistungspolitik kommt. Gerade weil

das tayloristische Grundprinzip der systematisch-quantifizierten, durch betriebliche Experten ermittelten Leistungsvorgaben bei funktionsintegrierten Arbeitsformen immer weniger praktikabel ist, werden Produktionsgruppen in neueren Konzepten nicht nur in die Planung der betrieblichen Abläufe, sondern auch in die Festlegung von Leistungsvorgaben einbezogen. In einigen Fällen bereits praktizierte Verfahren der direkten Vereinbarung von Leistungsvorgaben zwischen den Gruppen und Vorgesetzten, die zugleich mit Beschwerderechten der Betriebsräte gekoppelt bleiben, sind ein weiteres Beispiel für Innovationen, die über den Stand der Reorganisation der 80er Jahre hinausgehen. Welchen Grad an Ambivalenz derartige Regelungen bei einer breitflächigen Anwendung besitzen, ist derzeit noch nicht abzuschätzen. Ein neuartiges leistungspolitisches Arrangement würde dann entstehen, wenn die Prozesse der Aushandlung von Leistungsvorgaben aufgrund von kooperativ-demokratischen Gruppenstrukturen einen stärker diskursiven Charakter bekommen und die Chance beinhalten, neben der Höhe der Leistungsanforderungen auch die Qualität der Leistungsbedingungen zu thematisieren.

Notwendig erscheint uns ein exemplarischer Hinweis auf die sozialen Dynamiken, die durch derartige Reorganisationsprozesse ausgelöst werden: Gerade strukturinnovative Gruppenarbeitskonzepte gehen davon aus, daß die Produktionsgruppen selbst ein höheres Maß an Verantwortung für eine effektive Produktion übernehmen. Christoph Deutschmann hat diesbezüglich vor der Gefahr eines kulturellen "Imperialismus" des Managements gewarnt und als Kennzeichnung der derzeitigen Entwicklungen den Begriff "reflexive Rationalisierung" vorgeschlagen (Deutschmann 1989). Verwiesen werden soll damit auf die Tatsache, daß stärker als bisher nun auch die Folgeprodukte tayloristischer Rationalisierung zum Objekt von Rationalisierungsmaßnahmen werden. Mit Blick auf die derzeitigen Gruppenarbeitsentwicklungen erscheint es uns allerdings sinnvoll, den Begriff der Reflexivität anders anzusetzen. Unseren Untersuchungen zufolge treiben Konzepte, die in der beschriebenen Weise auf Gruppenselbstorganisation setzen, sämtliche betrieblichen Akteure, d.h. auch die Be-

schäftigten in ein insgesamt reflexiveres Verhältnis zu betrieblichen Reorganisations- und Rationalisierungsprozessen. Die Auseinandersetzungen um die Ausrichtung von Kostensenkungsmaßnahmen nehmen zu. Dies kann zu Phänomenen der Selbstinstrumentalisierung führen und auch bei selbstorganisierten Formen von Gruppenarbeit sind desolidarisierende Ausgrenzungseffekte nicht ausgeschlossen. Anders als in traditionellen Organisationsstrukturen sind sie jedoch strukturell weniger stark verankert. Inwieweit diskursive Formen der Aushandlung von Interessenkonflikten auch bei verschärften Rahmenbedingungen aufrechterhalten werden, läßt sich vorab schwer einschätzen. Letztlich führt das von uns beschriebene Gruppenarbeitskonzept dazu, daß die Beschäftigten stärker als bisher gezwungen sind, die Imperative kapitalistischer Marktkonkurrenz und die hierdurch nahegelegten Rationalitäten mit Gruppenerfordernissen und anderen, eher lebensweltlich verankerten Ansprüchen zu vermitteln. Die politisierenden Wirkungen eines solchen Konzeptes gehen dabei zwangsläufig über Fragen der betrieblichen Arbeits- und Technikgestaltung hinaus. Ob die hierbei entstehenden Prozesse auch breitflächig den von uns anhand von Einzelfällen festgestellten kooperativ-solidarischen Charakter behalten, bleibt abzuwarten. Immerhin bieten Gruppenarbeitskonzepte, die demokratische Umgangsformen und Räume für diskursive Problemlösung gewährleisten, die Möglichkeit einer solchen Entwicklung.

Resümee

Die hier in Umrissen skizzierten Konzeptbestandteile strukturinnovativer Gruppenarbeit brechen in vielerlei Hinsicht mit bestehenden betrieblichen Strukturen und Praktiken. Wo sich diese Erkenntnis in den Betrieben durchsetzt und es zu einer entsprechenden Erweiterung der Reichweite von Gestaltungsmaßnahmen kommt, besteht für die Zukunft die Chance, die gerade in sozialorganisatorischer Hinsicht unvollständige Modernisierung der 80er Jahre zu überwinden. Dies brächte dann - und zwar stärker als dies in vielen Betrieben derzeit schon klar ist - relevante Merkmale der betrieblichen Sozialverfassung und der Sozialstrukturen unter weite-

ren Veränderungsdruck. In arbeitspolitischer Hinsicht würde eine neue Etappe der betrieblichen Reorganisation eingeläutet, für die eine adäquate begriffliche Fassung nach wie vor aussteht. Dehierarchisierung der betrieblichen Strukturen - solange damit mehr gemeint ist als Personalabbau auf Führungsebenen - und Institutionalisierung von Selbstorganisations- und Beteiligungsmöglichkeiten halten wir für zwei zentrale Bestandteile einer auch die Sozialorganisation der Betriebe erfassenden Modernisierungsperspektive. Die Sozialverhältnisse geraten dort in Bewegung, wo es den Betrieben für immer größere Beschäftigtengruppen tatsächlich um eine Erweiterung und Verallgemeinerung von Handlungschancen in der Arbeit sowie Einfluß bei der Planung von Voraussetzungen der eigenen Tätigkeit geht. Ohne eine stärkere Demokratisierung der betrieblichen Strukturen und Prozesse dürften diese in vielen Unternehmen heute notwendigen Veränderungen langfristig wohl nicht zu erreichen sein. Hierin liegt einer der wesentlichen Gründe, daß berechenbare und tragfähige Austauschbeziehungen eine wichtige Vorbedingung für einen erfolgreichen Wandel darstellen und eine aktive Rolle der betrieblichen Interessenvertretung auch aufgrund des dort gebundenen betriebspolitischen Erfahrungswissens unverzichtbar ist (Dörre u.a. 1993).

Bei der nachhaltigen Behebung von strukturellen Problemen der deutschen Industrie geht es allerdings nicht nur um neue Muster der Betriebs- und Arbeitsorganisation - notwendig ist letztlich vor allem ein neues Modell betrieblichen Wandels. Obwohl in einer ganzen Reihe von Automobilbetrieben seit den 80er Jahren sozialwissenschaftliches Know-how in Form von internen Organisationsentwicklungsexperten aufgebaut wurde, dürfte die Fähigkeit, sozialen Wandel zu organisieren, in den 90er Jahren nach wie vor zu den besonders knappen Ressourcen gehören. Eine weitere, wichtige Lehre der bisherigen Entwicklungen liegt daher in der Erkenntnis: Woran es bislang mangelt sind nicht so sehr Konzepte oder der Wille, betriebliche Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Gravierender ist die Tatsache, daß Prozesse der organisatorischen Umsetzung von sozialen Innovationen in den Betrieben nach wie vor eine vergleichsweise geringe Aufmerksamkeit besitzen.

Literatur:

- Deutschmann, Chr. (1989): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller "Imperialismus" des Management. In: Soziale Welt Heft 3/1989.
- Dörre, K.; Neubert, J.; Wolf, H. (1993): "New Deal" im Betrieb? Unternehmerische Beteiligungskonzepte und ihre Wirkungen auf die Austauschbeziehungen zwischen Management, Belegschaften und Interessenvertretungen. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 20.
- Gerst, D.; Hardwig, Th.; Kuhlmann, M.; Schumann, M. (1994): Gruppenarbeit in der betrieblichen Erprobung - ein "Modell" kristallisiert sich heraus. In: angewandte Arbeitswissenschaft Heft 142.
- Gerst, D.; Hardwig, Th.; Kuhlmann, M.; Schumann, M. (1995): Gruppenarbeit in den 90ern: Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 22.
- Jürgens, U.; Malsch, Th.; Dohse, K. (1989): Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich. Springer-Verlag. Berlin/Heidelberg.
- Jürgens, U.; Naschold, F. (1994): Arbeits- und industriepolitische Entwicklungsempässe der deutschen Industrie in den neunziger Jahren. In: Zapf, W.; Dierkes, M. (Hg.): Institutionenvergleich und Institutionendynamik. WZB-Jahrbuch. Edition Sigma. Berlin.
- Kern, H.; Schumann, M. (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. Beck-Verlag. München.
- Schumann, M.; Baethge-Kinsky, V.; Kuhlmann, M.; Kurz, C.; Neumann, U. (1994): Trendreport Rationalisierung: Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie. Edition Sigma. Berlin.