

Das "Wundermittel" Gruppenarbeit zwischen Wirtschaftlichkeit und Rationalisierung. In: Institut Arbeit und Technik: Jahrbuch 1995. Gelsenkirchen, S. 142-151

Einleitung

Neue Produktionskonzepte, Lean Production, flache Hierarchien und Gruppenarbeit - diese Schlagworte versprachen nicht nur Quantensprünge in Produktivität und Effizienz, sondern auch die Harmonisierung von Wirtschaftlichkeits- und Humanisierungszielen. Nun sollte der Mensch im Mittelpunkt stehen.

So wurden auch in allen Betriebsvereinbarungen zur Gruppenarbeit in der bundesdeutschen Automobilindustrie Wirtschaftlichkeit und Humanisierung als gleichrangige Ziele verankert. Die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, Produktivität und Flexibilität sollte begleitet werden durch die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Arbeitszufriedenheit, die Zunahme persönlicher Entwicklungsmöglichkeiten, Eigenverantwortung und Mitsprache sowie die Integration leistungseingeschränkter, älterer und ausländischer Mitarbeiter.

Für das Management galt es, durch Beteiligung und Gruppenarbeit das "Gold in den Köpfen" zu bergen, das nicht qua Arbeitsvertrag zur Verfügung steht und der Gleichsetzung von betrieblichen und individuellen Interessen bedarf. Es galt aber auch, die kontraproduktiven Folgen der zu Mißtrauen und Kontrolle führenden Führungskonzeption des Taylorismus aufzuheben, denn die stark zergliederten, repetitiven Arbeitsaufgaben führten zum kalkulatorischen Umgang mit dem eigenen Arbeitsvermögen sowie mangelnder Flexibilität, Einsatzbereitschaft und Motivation, Verantwortlichkeit wie auch Kreativität. Zugleich war die strikte Arbeitsteilung mit hierarchisch-bürokratischen Strukturen verbunden, deren Abstimmungs- und Kontrollaufwand zur Verselbständigung neigte und Informationsflüsse ebenso verstopfte wie die Reagibilität des Systems insgesamt hemmte. Deshalb sollten nun die Beschäftigten aller - in ihrer Zahl reduzierten - Hierarchieebenen zur verantwortlichen Mitgestaltung und Optimierung der betrieblichen Prozesse motiviert werden.

Für die Arbeitnehmervertretungen stellen Partizipation und Aufhebung strikter Arbeitsteilung seit jeher einen Grundstein aller Humanisierungskonzepte dar, weshalb im neuen ökonomischen Interesse an Hierarchieabbau und partizipativen Konzepten eine Chance auf positive soziale Effekte der Lean Production gesehen wurde. Gleichzeitig erschienen dadurch sowohl die Realisierbarkeit einer humanen Marktwirtschaft als auch die Anerkennung der Gewerkschaften und Betriebsräte als eines gleichberechtigten Partners des Managements durchsetzbar.

Trotz großer öffentlicher Aufmerksamkeit dieses proklamierten Bedeutungszuwachses des Faktors Arbeit ist dessen Umsetzung jedoch weit hinter den Erwartungen zurückgeblieben. Dies zeigen jedenfalls die Ergebnisse einer explorativen und qualitativen Untersuchung zur Gruppenarbeit in bundesdeutschen Automobilunternehmen des Instituts Arbeit und Technik, in deren Verlauf Interviews mit Vertretern des Managements und des Betriebsrats ausgewählter Werke, Gespräche mit Beschäftigten und Vertretern verschiedener Betriebsratsgruppen sowie die Auswertung von Belegschaftszeitungen und -flugblättern erfolgten.

Gruppenförmige Rationalisierung

Die Umsetzung der Gruppenarbeit unterliegt großen hersteller-, werks- und sogar abteilungsspezifischen Unterschieden. Auch können zeitweise und je nach betrieblichen und individuellen Handlungskonstellationen einige Elemente der Gruppenarbeit, z.B. die Reduktion der persönlichen Führungsmacht des Meisters, durchaus positiv empfunden werden. In der

Breite ist es jedoch keinem der Automobilhersteller gelungen, durch Lean Production und Gruppenarbeit signifikante und langfristige Humanisierungseffekte zu erzielen.

Der Vorrang kurzfristiger Rationalisierungseffekte gegenüber eher langfristig orientierten Umstrukturierungs- und Humanisierungsmaßnahmen soll mit nachfolgenden Beispielen verdeutlicht werden, die zwar nicht in jedem der Unternehmen in dieser Form, jedoch in gleicher Tendenz bei allen Automobilherstellern anzutreffen sind.

So wird die bekundete Bedeutung und Wertschätzung der Beschäftigten aller Hierarchieebenen durch die drastische Personalabbaupolitik ad absurdum geführt - nicht nur bei den entlassenen Beschäftigten. Auch bei den (noch) verbleibenden Belegschaften ersetzt Druck durch Auslagerungen der Produktion und ihre Androhung die zuvor proklamierte Motivation durch Beteiligung, Respekt und Vertrauen. Damit wird aber auch auf eine intelligentere Produktion zugunsten einer schnelleren verzichtet.

Zeit gehört zu dem kostbaren Gut, dessen Verschwendung durch Lean Production der konsequente Kampf angesagt wird, wie "No waste"-Leuchtschriften in den Montagehallen japanischer Automobilhersteller in Europa beweisen. Dem entsprechen Bemühungen um weitere Arbeitszeitflexibilisierung (die "atmende Fabrik"), die den Willen zur weiteren Effizienzsteigerung bzw. Senkung der Personalkosten durch die Beseitigung von Unterauslastung bekunden. Für die Beschäftigten bedeuten sie aber weitere Arbeitsverdichtung und Minimierung von zeitlichen Spielräumen für fachliche und soziale Qualifizierung sowie für einen Belastungsausgleich. Sie treffen nicht nur notwendige Erholpausen, sondern auch die für ein Zusammenwachsen und Funktionieren von Gruppen wichtigen Gruppengespräche. Diese werden immer häufiger in Störzeiten, Pausen sowie nach außerhalb der Arbeitszeit verlagert, müssen freigearbeitet werden oder erfolgen auf Kosten von gesundheitlich unabdingbaren Kurzpausen. Die teilweise eingeführten Zeitkonten werden bereits benutzt, um krankheitsbedingte Ausfälle nacharbeiten zu lassen.

Die Beschäftigten empfinden die durch Belegschaftsabbau, Taktverkürzung bei erweitertem Aufgabenumfang und Reduktion auf wertschöpfende Tätigkeiten zunehmende Arbeitsverdichtung als eine drastische Erhöhung der psychischen und physischen Belastung. Hier beginnt ein für die Ziele der Gruppenarbeit verhängnisvoller Teufelskreis, denn Arbeitsverdichtung steht auch der Integration von Leistungsgeminderten und vermeintlich leistungsgeminderten Ausländern sowie Älteren durch den Wegfall entsprechender Arbeitsplätze entgegen. Sie behindert zudem die Qualifizierung möglichst vieler Gruppenmitglieder für möglichst viele Tätigkeiten. Damit wird auch der Belastungsabbau durch ursprünglich angestrebte Job rotation verhindert, denn sie setzt nicht nur breite Qualifizierung aller Beteiligten, sondern auch die notwendigen Zeiträume voraus, um die Konzentration der Gruppenmitglieder auf die am besten beherrschbaren Arbeitsschritte zu verhindern. Statt Integration leistungseingeschränkter Beschäftigter erfolgt ihre sukzessive Ausgrenzung - und potentielle quantitative Ausweitung.

Viele Humanisierungshoffnungen waren mit dem Hierarchieabbau, der Anreicherung der Arbeitsumfänge und der Ausweitung von Entscheidungsbefugnissen durch gruppenförmige Fertigung und Montage verbunden. Doch Prozeßzwänge der vor- und nachgelagerten Bereiche, Einbindung in Just-in-Time sowie enge Vorgabezeiten führen zur Reduktion der Kompetenzerweiterung und Arbeitsanreicherung auf symbolische Kompetenzen. Die zugewiesene Verantwortlichkeit für Urlaubs- und Qualifizierungsplanung, Material- und Werkzeugplanung, Stückzahl- und Kostenverantwortung sowie Arbeitseinteilung wird, ohne die dazugehörigen Qualifikationen, Einflußmöglichkeiten und Kompetenzen, als "Schein-Kompetenzen", Sachzwang-Verwaltung und Überforderung empfunden.

Auch eine im Konzept der Lean Production ökonomisch wie motivatorisch begründete Reduktion der Arbeitsteilung kann langfristig nicht konstatiert werden - erfolgt ist vielmehr ihre

Wiederbelebung in subtileren Formen. Einerseits bestehen nach wie vor rigide Ausführungsvorgaben, die nun lediglich unpersönlich, in Form von Sachzwängen der Material- und Datenflüsse vermittelt werden. Durch fehlende Einflußmöglichkeiten, denn auch die Organisationsform der Fertigungsinseln wird in taktgebundenen Formen reorganisiert, steigt das Gefühl des Ausgeliefertseins. Der nun fehlende "Konfliktpuffer" in der Person des Meisters steigert unter diesen Bedingungen die empfundene Ohnmacht. Andererseits werden selbst rudimentäre Formen der Gruppenarbeit am Fließband erkaufte durch die Zunahme prekärer Arbeitsverhältnisse innerhalb der Zulieferpyramide - die Arbeitsteilung wird "fremdvergeben".

Hinsichtlich der Frage, ob die neuen Konzepte der Arbeitsorganisation als ein "revolutionärer" Umbruch in der Kontrollfrage oder als ein weiterer Schritt eines rationalisierten Zugriffs auf die Arbeitskraft betrachtet werden sollen, drängt sich die Antwort eines "sowohl als auch" auf. Allerdings bezieht sich die Änderung der Kontrolle auf ihre Ausweitung auf die Arbeitsgruppen in Form von Selbstkontrolle. Einzelne Beschäftigte sowie Arbeitsgruppen sollen sich - in einem Wettbewerb stehend - untereinander kontrollieren. Denn die kurzfristig entlastenden Effekte der Ausschaltung des "Nasenfaktors" durch die direkte Führung des Meisters werden langfristig durch die Verlagerung von Kontrolle und Konflikten von direkten Vorgesetzten in die Gruppen hinein überlagert - ergänzt um externe Kontrolle durch Visualisierung und Standardisierung der Operationen. Zunehmende Entsolidarisierung, Anwesenheits- und Leistungsdruck sowie Leistungskontrolle innerhalb der Gruppen zählen zu den Folgen. Wachsender Druck auf Kranke, Ältere und Leistungsgeminderte auch mittels der Gruppenkontrolle soll die Reduktion von Mehrarbeit und die Wiedereinführung von Kurzpausen und gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung ersetzen. Auch Arbeitssicherheit und Umweltschutz bleiben - wie bei der Berücksichtigung von Verbesserungsvorschlägen und Qualifizierungsmaßnahmen - nachrangig.

Zum bestehenden Leistungsdruck kommt steigender Druck zur Rationalisierung in Eigenregie hinzu. Die Selbstrationalisierung und Selbststandardisierung durch kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) dienen der widerstandsfreien Erhöhung der Arbeitsstandards und der Reduzierung von Freiräumen - auch hier auf Kosten von älteren und leistungsgeminderten Beschäftigten sowie vielfach des eigenen Arbeitsplatzes.

Ökonomischer Erfolg ohne Folgen?

Die ökonomischen Ziele einer erhöhten Wettbewerbsfähigkeit scheinen gleichzeitig erfüllt. Die Einführung von Gruppenarbeit kann durchaus zu den propagierten Erfolgen der Produktivitätssteigerung um 20-30% führen, wie der massive Personalabbau und die steigenden Gewinne beweisen. Diese Produktivitätssteigerung kann auf die Vorteile der MTM-Bemessungsgröße "Gruppe", aber auch auf die Disziplinierungseffekte eines wachsenden Arbeitslosenheeres und der herrschenden Standortdiskussion oder die Folgen von Arbeitsverdichtung etc. zurückgeführt werden. Mit Humanisierungs- oder Motivationseffekten kann dieser Erfolg jedoch nicht begründet werden.

Sind diese überflüssig? Die breite Rücknahme des anspruchsvollen Projektes Gruppenarbeit bzw. ihre Beschränkung auf toyotistische Formen am Fließband sprechen dafür. Dann müßte dies allerdings für die gesamten Bemühungen um intelligentere und flexiblere Arbeitsorganisation gelten. Dagegen sprechen jedoch die langfristig negativen Folgen der Reduktion von Lean Production und Gruppenarbeit auf Rationalisierung und Kostensenkung, die sich in der Automobilindustrie bereits andeuten.

So wird die Labilität von "optimierten", weil radikal ausgedünnten Belegschaften immer häufiger zum Engpaß in nicht optimalen, also üblichen, Produktionsabläufen. Mehrarbeit, als die zeitliche Flexibilität der Beschäftigten, gilt als Puffer der pufferlosen Fabrik und wird immer mehr zum Normalfall. Dies geschieht auf Kosten der Gesundheit, der Urlaubs-, Freischicht- und Qualifizierungsansprüche. Damit steigen nicht nur innerbetriebliche Personalverleihungen,

die einer sinnvollen Gruppenarbeit entgegen stehen, sondern auch die quantitativen wie qualitativen Personalengpässe.

Die seinerzeit vom Management angekündigte fachliche und soziale Qualifizierung der Beschäftigten für die Gruppenarbeit fand nur in rudimentären Formen, zumeist in Werbeveranstaltungen und Programmen zur Gestaltung der Unternehmenskultur statt. Die Betrachtung von Qualifizierungsprozessen als überflüssigen Investitionen beschränkt jedoch zunehmend die Handlungsflexibilität der Unternehmen hinsichtlich der Umsetzung von Innovationen, aber auch bereits im Rahmen alltäglicher Fertigungs- und Montageabläufe. Zusammen mit den Effekten des Belegschaftsabbaus und der damit notwendigen Straffung der Abläufe sollen die Folgen unterlassener Qualifizierung als Rechtfertigung für die Rückkehr zu tayloristisch-fordistischen Arbeitskonzepten ("Renaissance des Fließbandes", Taktverkürzung, Reduktion selbstorganisatorischer Elemente) gelten. So werden große Arbeitsinhalte als ineffizient bezeichnet und zugunsten der Re-Spezialisierung auf taktgebundene, ausschließlich wertschöpfende Aufgaben zurückgenommen.

Auch der angestrebte Hierarchieabbau scheiterte entweder an den bedrohten Interessen des mittleren Managements oder wird schrittweise zurückgenommen, was z.B. an der wiedererstarkten Rolle der Meister und der eindeutigen Hinwendung zum Bedeutungszuwachs von Gruppensprechern deutlich wird. Mit steigenden Qualifikationsanforderungen und Funktionszuschlägen, vielfacher Aufhebung der freien Wahl durch die Gruppe, kristallisiert sich, auch bei ursprünglich hierarchiefreien Konzepten, die Position des Gruppensprechers als die eines gruppeninternen Vorarbeiters und der rechten Hand des Meisters (z.B. bei Krankenbesuchen) heraus.

Während einerseits Belegschaftsumfragen veröffentlicht werden, die von hoher Zufriedenheit mit der Gruppenarbeit zeugen (sollen), formiert sich der Widerstand gegen die umgesetzten Formen von Gruppenarbeit nun auch von der Belegschaftsseite her. Streiks und "Wildcats" in den japanischen wie auch deutschen Transplants in den USA, Kanada und Brasilien finden seit Jahren immer wieder in den "Pionierunternehmen" der Lean Production statt. Unruhen in den Werken in Argentinien und Mexico sowie Ablehnung der Gruppenarbeit bei Belegschaftsabstimmungen in Spanien etc. folgten in den letzten Jahren. Nun sind auch in Deutschland zunehmende Widerstände (Rücktritte von Gruppensprechern, Entziehung der Unterstützung durch Betriebsräte und KVP-Verweigerung der Gruppen) sowie belastungsbedingte bewußte und unbewußte Abwehrhaltungen (steigende Berufserkrankungen und Arbeitsunfähigkeit, erhöhter Nacharbeitsbedarf durch "Mengen-Qualität-Dilemma", zunehmende KVP-Zurückhaltung und allgemeine Demotivierung) zu verzeichnen.

Die aufwendige Ankündigung einer neuen Unternehmenskultur durch Lean Production und Gruppenarbeit stand in keinem Verhältnis zur umgesetzten Praxis. Dadurch wurden nicht nur wirtschaftliche und demokratische - Optionen verschenkt, nach Aussage von Betriebsräten ist auch eine verschärfte und langfristig wirkende Desillusionierung und Demotivierung der Belegschaften die Folge. Mit neuen Programmen und Ankündigungen ist kein müdes Lächeln mehr zu holen. Noch überwiegen in der Bundesrepublik eher individuelle Abwehrhaltungen. Es ist jedoch nicht davon auszugehen, daß die bestehenden Entsolidarisierungseffekte in den Belegschaften langfristig eine kollektive Abwehr verhindern können. An diesen Glaubwürdigkeitsverlusten anspruchsvoller Programme der Reorganisation und Humanisierung wird wohl auch die repressive Antwort des Managements nichts ändern können. Vielmehr entlarven solche Maßnahmen in Form von täglichen Qualitätskonferenzen mit öffentlicher Anprangerung von Fehlerverursachern, Unterstellung des Mißbrauchs der Lohnfortzahlung sowie die Ausweitung des Mißtrauens auch auf die Meister, die immer mehr durch Standardisierung und Protokollierung ihrer Tätigkeit kontrolliert werden sollen, wie wenig verankert das "neue Miteinander" ist und war. Entsprechend wird Gruppenarbeit durch Re-Taylorisierung und die ideologische Offensive des "Menschen im Mittelpunkt" durch

diejenige des "Überlebenskampfes" ersetzt.

Gruppenarbeit - Wundermittel oder Selbstzweck? Die Suche nach Erklärungen

Es gibt viele Fragen, die sich angesichts dieser Gegenüberstellung von Theorie und Praxis der Gruppenarbeit aufdrängen. War die Harmonisierung von Wirtschaftlichkeit und Humanisierung überhaupt möglich und wirklich gewollt? Kann sie durch Gruppenarbeit geleistet werden? Hätte ihre Entwicklung in dargestellter Form verhindert werden können? Auf diese Fragen soll hier noch kurz eingegangen werden.

Maßgebliche Gründe für die tatsächliche Dominanz der Wirtschaftlichkeitsziele und ihre Durchsetzbarkeit gegenüber den Arbeitnehmervertretungen sind sicherlich in den aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu suchen, die die Qualität der Arbeitsbedingungen auch für die Gewerkschaften in den Hintergrund gerückt haben. Allerdings entsprach ein vertrauens- und respektvoller Umgang mit dem "Faktor Mensch" den ökonomischen Zielsetzungen und darauf beruhte der Glaube an die tatsächliche Vereinbarkeit von ökonomischen und sozialen Zielen durch neue Formen der Gruppenarbeit. Denn die Glaubwürdigkeit der Harmonisierung beider Ziele durch Lean Production bestand für die Gewerkschaften in den Ähnlichkeiten zwischen dem propagierten Leitbild des "Menschen im Mittelpunkt" der Lean Production mit demjenigen der Humanisierungsansätze (z.B. "anthropozentrische Produktion"). Beide - und die damit verbundene Unternehmenskultur - setzen einen tatsächlich veränderten Umgang mit den Beschäftigten, einen Wandel des Menschenbildes auf allen Managementebenen, voraus.

Dies verweist auf den Kern des Problems, der tiefer zu liegen scheint, nämlich in der offenbar geringen Wandlungsfähigkeit von Unternehmenskulturen, aber auch eventuell geringen Wandlungswilligkeit des Managements. Eine tatsächliche Überwindung der betrieblichen Objektstellung der Beschäftigten hätte bedeutet, die Betroffenen von Beginn an in die Planung und Umsetzung einzubinden - auch durch die Betriebsräte, die bisher die Interessen der Belegschaft stellvertretend zu vertreten gewohnt sind. Die ausbleibende Information und Beteiligung der betroffenen Beschäftigten bei anstehenden Prozeßänderungen, bei der Planung und Einführung von Gruppenarbeit sowie die fehlende Berücksichtigung persönlicher Arbeits- und Planungssicherheitsbedürfnisse bei den "Opfern" der Gruppenarbeit, den Meistern, Instandhaltern etc., demonstrieren entsprechende Umsetzungsprobleme. Bereitschaft zu Engagement und Verantwortungsübernahme kann jedoch nicht auf der Grundlage der Angst vor Arbeitsplatzverlust entstehen. Hier ist das japanische Vorbild (damals noch) echter Beschäftigungsgarantie bewußt ignoriert worden.

Einstellungen und Handlungsmuster unterliegen bekanntlich Trägheiten ("strukturelles Beharrungsvermögen"). Strukturelle, technische und kulturelle Entscheidungen wären deshalb auch auf das zugrundeliegende Menschenbild hin zu überprüfen und zu hinterfragen, um die entsprechenden Wandlungsprozesse als solche bewußt machen zu können. Nur dann können die Irritationen und Hemmnisse seitens der Beschäftigten als zwangsläufige Folge der widersprüchlichen Erwartungen bzw. eines langwierigen, stufenweisen Anpassungs- und Lernprozesses begriffen und unterstützt werden. Die praktizierte Vorgehensweise, erst erweiterte Aufgaben bei gleichbleibender Zeitvorgabe und unzureichender Qualifizierung zuzuweisen, um dann das zwangsläufige Scheitern als Begründung für die Rücknahme der Arbeitsumfänge bei gleichzeitiger Taktverkürzung zu nutzen, ist die Folge unbewußter Wandlungsprozesse. Vereinzelte Appelle zur Hinwendung zu mehr Vertrauen den Mitarbeitern gegenüber ("high-trust-organisation") müssen zwangsläufig scheitern, da Vertrauen nicht befohlen werden kann.

In diesem Falle besteht für die Gewerkschaften wie auch auf der betrieblichen Handlungsebene der Betriebsräte ein dringender Bedarf nach handhabbaren Orientierungen über Humanisierungspotentiale der jeweiligen Organisationsformen der Arbeit und die hierfür

relevanten Gestaltungsbedingungen. Dieser Mangel an im betrieblichen Alltag einsetzbaren Kriterien hat nach Ansicht einiger Betriebsräte maßgeblich zur Umsetzung von Formen der Gruppenarbeit geführt, die dann industriesoziologisch als "Toyotismus" mit entsolidarisierender und demotivierender Wirkung beschrieben werden.

Dies verweist aber auch auf Fehler und Probleme der (betrieblichen) Interessenvertretungen der Beschäftigten. Es drängt sich der Verdacht auf, daß die Stilisierung der Gruppenarbeit zu einem "Wundermittel" diese zu einem unhinterfragten Fetisch werden ließ. Denn die mit (ursprünglich teilautonomer) Gruppenarbeit intendierten Humanisierungsziele können, müssen aber nicht zwangsläufig realisiert werden; sie können schon an den dargestellten Umsetzungsbedingungen scheitern. Und - das scheinen die Gewerkschaften im Moment zu vergessen - sie wären aber auch mit anderen Formen der Arbeitsorganisation erreichbar. Die Fixierung auf Gruppenarbeit folgte der Hoffnung auf eine Vereinbarkeit divergierender Ziele, und ließ sogar ein stillschweigendes Ignorieren der Nichteinhaltung der abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen zu. Die durch die Funktion der Gruppensprecher geschwächte Position betrieblicher Interessenvertretung wird so durch Vertrauensverluste in den Belegschaften zusätzlich belastet. Mit Auslagerungen und Fremdvergaben erteilt aber auch das Management Absage an gleichberechtigte Sozialpartnerschaft und schwächt zusätzlich die Rolle der Betriebsräte und Gewerkschaften.

Natürlich besteht auch die Möglichkeit, daß die Realisierung der Humanisierungsziele der Gruppenarbeit auch an individuellen Widerständen des Managements gescheitert ist, denn die individuellen Interessenslagen der Macht- und Einflußerhaltung werden durch Gruppenarbeit und Hierarchieabbau bedroht. Die oft zitierte Angst der Manager und Meister vor der Autonomie der Arbeiter ist individuell durchaus nachvollziehbar, da sie zu den Gewinnern des bisherigen Umgangs mit den Beschäftigten zählen. Ein Wandel des betrieblichen Menschenbildes dagegen bedroht, neben den Interessen der Machterhaltung, auch das eigene Selbstbild. Für diese These sprechen neben den - allem Verschwendungskampf zum Trotz - aufrechterhaltenen horrenden Kontrollkosten, auch die zynische Nutzung der Gruppendynamik und der Konkurrenz um Arbeitsplätze, die Angriffe auf Kranke sowie die Halbherzigkeiten bei der Implementierung, die auch als kostenorientierte `Rosinenpickerei` bezeichnet werden können. Dafür sprechen zudem die, angesichts der Arbeitsmarktlage zunehmenden, offeneren Äußerungen zur wahren Zielsetzung der Gruppenarbeit: der Steigerung der Wirtschaftlichkeit bei sinkenden Kosten sowie der Disziplinierung durch Gruppenkontrolle. Dem wäre jedoch, wie auch der Rolle der kollektiven wie individuellen Menschenbilder in solchen Prozessen, noch einmal genauer nachzugehen.

aus dem IAT-Jahrbuch 1995