

Entwicklung der Arbeitsstrukturen in Deutschland: Mehr Gruppenarbeit und höhere Arbeitszufriedenheit?

Bereits im Jahr 1993 hat das Institut Arbeit und Technik (IAT) eine empirische Untersuchung zu kooperativen Arbeitsstrukturen und Gruppenarbeit in Deutschland durchgeführt. Die damaligen Ergebnisse sorgten für einige Aufmerksamkeit, zeigten sie doch, daß die Verbreitung von Gruppenarbeit deutlich geringer war, als es aufgrund der umfassenden öffentlichen Diskussion zu diesem Thema anzunehmen gewesen wäre. In einer neuen Studie sind wir der Frage nachgegangen, wie sich die Verbreitung von Gruppenarbeit in den letzten Jahren entwickelt hat; darüber hinaus hat uns in dieser neuen Untersuchung interessiert, welche Auswirkungen unterschiedliche Formen der Arbeitsorganisation auf die Arbeitssituation der Beschäftigten haben. Um diese Fragen beantworten zu können, haben wir im Jahr 1998 eine repräsentative Befragung von 3304 Beschäftigten durchgeführt. In diesem Beitrag stellen wir einen kleinen Ausschnitt aus unseren Untersuchungsergebnissen vor¹.

1 Zunehmende Verbreitung von Gruppenarbeit?

Die öffentliche Aufmerksamkeit gegenüber dem Thema Gruppenarbeit hat sich seit der letzten Untersuchung nur wenig gewandelt. Gruppenarbeit steht nach wie vor im Mittelpunkt der Diskussionen, wenn es um die Rolle der Arbeitskraft in neuen Produktionskonzepten geht. Spätestens mit dem - zumindest ideologischen - Siegeszug des Konzeptes von der "Lean Production" scheint Gruppenarbeit unaufhaltsam den Einzug in die Unternehmen der westlichen Industrieländer zu finden. "Dynamic team work [is] the heart of the lean plant" (Womack/Jones/Roos, 1990:103). Im Mittelpunkt der Bemühungen um mehr Produktivität, höhere Flexibilität und bessere Marktchancen steht nicht mehr die fortschreitende Automatisierung von Produktion und Dienstleistung, sondern die effiziente Organisation der Arbeit sowie die Nutzung der kreativen und produktiven Potentiale der Beschäftigten. Da die Nutzung dieser Potentiale in der Regel mit der Ausführung ganzheitlicher Arbeitsaufgaben verbunden ist und solcherart Aufgaben in komplexen

¹ ausführlich: Nordhause-Janz/Pekruhl, 1999

Produktionsstrukturen meist nicht auf eine einzelne Person zuzuschneiden sind, rückt die Arbeitsgruppe in den Mittelpunkt des Blickfeldes der Arbeitsorganisatoren. "In den 90er Jahren wird Gruppenarbeit zu einem Kernelement unternehmensübergreifender Rationalisierungsstrategien. In high- oder low-tech-Sektoren der Produktion soll Gruppenarbeit als mehr oder weniger durchgängiges Organisationskonzept die Produktivität steigern, indem sie die vom Taylorismus-Fordismus verschütteten menschlichen Ressourcen mobilisiert" (Seitz, 1993: 33). Dabei findet Gruppenarbeit eine hohe öffentliche Aufmerksamkeit. Dies nicht zuletzt deswegen, weil dieses Konzept neben der Erhöhung von Produktivität und Flexibilität auch die Interessen der Beschäftigten an einer interessanten, herausfordernden Arbeit mit Möglichkeiten der sozialen Kommunikation am Arbeitsplatz zu ermöglichen scheint.

Allerdings erheben sich nun, nach einigen Jahren der Erfahrung mit neuen Konzepten der Gruppenarbeit, verstärkt auch skeptische Stimmen. In den Produktionsstätten der Automobilendmontage werden Ansätze, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Arbeitsgruppen bei der Gestaltung ihrer Tätigkeit ein bestimmtes Maß an Freiheit zu überlassen, bereits wieder zurückgenommen. So hat man in den Opel-Werken die Taktzeiten für einzelne Beschäftigte deutlich reduziert und damit die Möglichkeit des Einzelnen und der Arbeitsgruppe zur Selbstorganisation ihrer Arbeit erheblich beschnitten. Im neuen Mercedes-Werk in Rastatt sind Experimente mit der Einführung von Gruppenarbeit sogar völlig beendet worden, um zum alten System der Fließbandmontage zurückzukehren. Dabei folgt Mercedes einem prominenten internationalen Beispiel: Volvo in Schweden schloß angesichts von Überkapazitäten und von sinkenden Absatzzahlen seine Produktionsstätte in Udevalla - *das* Vorzeigebispiel für Gruppenmontage im Automobilbau - , um die Produktion nun vollständig in konventioneller Fließbandfertigung laufen zu lassen. Zwar sind die Gründe für diese Entwicklungen häufig uneindeutig und widersprüchlich, sie scheinen aber doch Indikatoren für einen gewissen praktischen und ideologischen Back lash zu sein: Die Gruppenarbeitsskeptiker sehen sich in ihren Zweifeln bestätigt und plädieren dafür, die Dinge vielleicht doch lieber beim alten zu lassen. So meint bspw. R. Hornung-Draus von der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, sie könne nicht nachvollziehen, "daß Arbeitsorganisationsformen [...] die eben nicht Gruppenarbeit, nicht Lean Production, nicht unbedingt ganz flache Hierarchien beinhalten, automatisch rückständig, schlecht und rigide sind" (1998:16). Aber auch auf Seiten der organisierten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer melden sich die Skeptiker (wieder) verstärkt zu Wort. Sie sehen Befürchtungen bestätigt, daß Gruppenarbeit in erster Linie zu einer Verdichtung der Arbeitsintensität und damit zu einer Zunahme der Belastungen für den einzelnen führt und können dies durch zahlreiche betriebliche

Beispiele belegen. So verringert sich auch auf dieser Seite die Unterstützung des Konzepts der Gruppenarbeit.

Angesichts dieser widersprüchlichen Entwicklungen - auf der einen Seite eine weiter wachsende öffentliche Anerkennung der Relevanz von Gruppenarbeit und auf der anderen Seite die aufkommende (oder wiederkehrende) Skepsis - waren wir neugierig, ob der Anteil der Beschäftigten in Gruppenarbeit in den letzten fünf Jahren gestiegen ist, oder aber ob eine Stagnation oder gar eine rückläufige Entwicklung auszumachen sein würde.

Bevor die Ergebnisse unserer Untersuchung im Vergleich vorgestellt werden, muß allerdings zunächst noch unsere Definition von Gruppenarbeit dargestellt werden, die beiden Untersuchungen zugrunde liegt.

Zur Definition von Gruppenarbeit gehört für uns, daß im Betrieb der Begriff "Gruppenarbeit" für die gewählte Form der Arbeitsorganisation benutzt wird. Angesichts der oben beschriebenen Diskussionen gehen wir davon aus, daß dieses Etikett in den Unternehmen bekannt ist und in der Regel dann benutzt wird, wenn Arbeitsgruppen als identifizierbare Einheiten im Betrieb existieren und das Konzept Gruppenarbeit vom Arbeitgeber als bewußt genutztes organisatorisches Prinzip eingesetzt wird.

Weiterhin gehen wir davon aus, daß Gruppenarbeit nur dort auch wirklich existiert, wo die realen Arbeitsvollzüge einen tatsächlich kooperativen Charakter aufweisen. Wenn nach Angaben der Beschäftigten die Kooperation im Arbeitsprozeß sehr gering ausgeprägt ist, soll dies nach unserer Definition keine Gruppenarbeit sein können, welches Label auch immer der Form der Arbeitsorganisation gegeben wird.

Schließlich gehört es nach unserer Definition zum Wesen von Gruppenarbeit, daß die Gruppenmitglieder eine gemeinsame Arbeitsaufgabe haben. Dies bedeutet, daß wir nur solche Gruppen berücksichtigen, die materiell und kognitiv über ein gemeinsames Ziel (hier die Arbeitsaufgabe) definiert sind, nicht aber "Ansammlungen von Beschäftigten", die aus räumlichen, verwaltungstechnischen oder sonstigen Gründen zusammengefaßt sind, auch wenn sie sich bspw. bei der Arbeit abwechseln.

Während nach den Ergebnissen der letzten Untersuchung (1993) 6,9% aller Beschäftigten (nach dieser Definition) in Gruppen arbeiteten, sind dies im Jahr 1998 11,8%; mithin ist eine deutliche Zunahme der Gruppenarbeit festzustellen, die Zahl der Beschäftigten in dieser Arbeitsform ist um über 70% gestiegen (Abb. 1)

Abbildung 1: Entwicklung der Gruppenarbeit

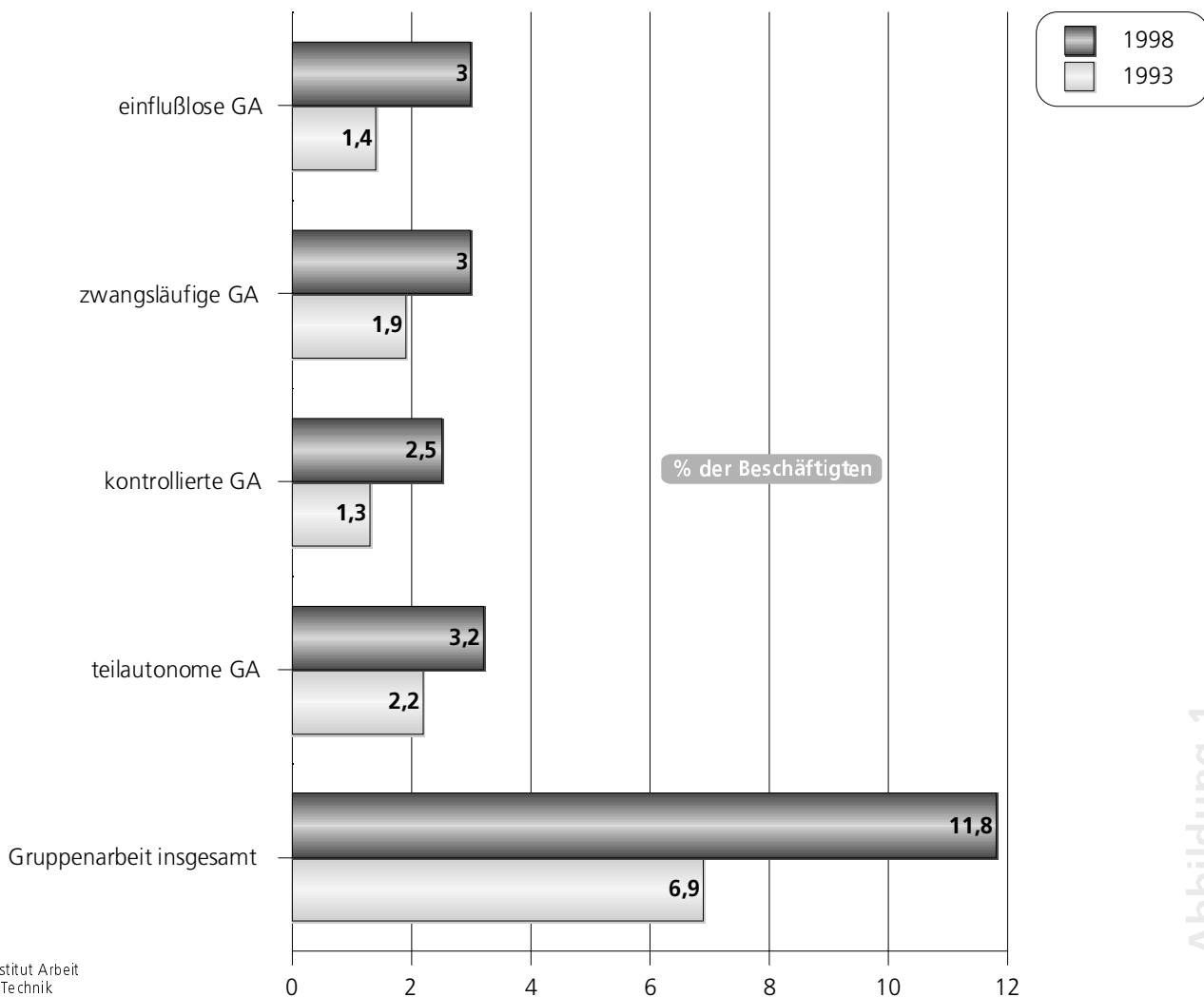


Abbildung 1

Dabei verteilt sich der Anstieg ungleichmäßig auf die unterschiedlichen Formen der Gruppenarbeit. Während bei der teilautonomen Gruppenarbeit die Zuwachsrate kleiner als 50% ist, beträgt der Anstieg bei der einflußlosen Gruppenarbeit mehr als 114%! Die Unterscheidung dieser unterschiedlichen Formen oder Typen von Gruppenarbeit ist wichtig, da sich, obwohl wir in unserer Untersuchung bereits eine relativ enge Definition des Begriffs Gruppenarbeit vorgenommen haben, unter diesem Label noch sehr unterschiedliche Formen der Arbeitsorganisation verbergen. Diese unterschiedlichen Typen sollen kurz im Überblick vorgestellt werden².

² Grundlage für diese Typisierung ist eine Reihe von Fragen zur Organisation der konkreten Arbeitstätigkeit der Beschäftigten. Diese Items haben wir zunächst mit Hilfe einer Faktorenanalyse gebündelt,

Unter *zwangsläufiger Gruppenarbeit* sollen jene Formen kooperativer Arbeit gefaßt werden, in deren Zentrum die enge Kooperation mit den Arbeitskolleginnen und -kollegen steht, während Partizipation und Autonomie nur gering ausgeprägt sind. In dieser Form der Gruppenarbeit sind die Beschäftigten stark aufeinander angewiesen, die Arbeitsaufgabe scheint die Kooperation mehr oder weniger zu erzwingen. Mit der gemeinsamen Verbesserung der Arbeit ist es hingegen nicht soweit her. Die Partizipationsmöglichkeiten für diesen Typ der Gruppenarbeit sind gering, Autonomie wird den Gruppen allenfalls dort (in eingeschränktem Maße) zugestanden, wo es um die gegenseitige Vertretung (Rotation) in der Arbeitsgruppe geht. Die Qualität des Arbeitsergebnisses wird von außen kontrolliert und ebenso wird extern festgelegt, in welcher Folge die Arbeitsaufgaben zu erledigen sind.

Im Unterschied zur zwangsläufigen ist bei der *kontrollierten Gruppenarbeit* das Maß der Partizipation relativ hoch, auch die Kooperation ist ausgeprägt. Allerdings können die Beschäftigten in diesem Typ von Gruppenarbeit nur in geringem Maße darüber entscheiden, wie ihre Aufgaben organisiert und verteilt werden, ein selbstverantworteter Wechsel der Arbeitsaufgaben findet ebenfalls eher selten statt. Wichtigstes Merkmal dieses Typs von Gruppenarbeit ist aber, daß die Qualität des Arbeitsergebnisses nicht von der Gruppe selbst überprüft, sondern extern kontrolliert wird.

Einen weiteren Typ haben wir *einflußlose Gruppenarbeit* genannt, weil die Gruppen ihre tägliche Arbeitsorganisation sehr selbständig übernehmen und auch für die Kontrolle ihres Arbeitsergebnisses zuständig sind. Wenn es aber darum geht, diesen Arbeitsalltag zu verändern oder zu verbessern, bleiben die Beschäftigten außen vor. Diese Form der Gruppenarbeit dient in erster Linie der Flexibilität der Arbeitsabläufe. Flexibilität heißt Anpassung an wechselnden Arbeitsanfall und Bewältigung kurzfristig anfallender Änderungen und Störungen. Durch Aufgabenwechsel und gegenseitige Unterstützung wird diese Flexibilität ermöglicht.

Schließlich sprechen wir von *teilautonomer Gruppenarbeit*, wenn die Gruppenmitglieder ihre Arbeit weitgehend selbständig organisieren und ihnen große Möglichkeiten offen stehen, ihre Arbeitsabläufe und ihre Arbeitsorganisation zu beeinflussen und selbst zu verändern. Dieser Typ von Gruppenarbeit, in dem die Beschäftigten ihre Arbeit kooperativ,

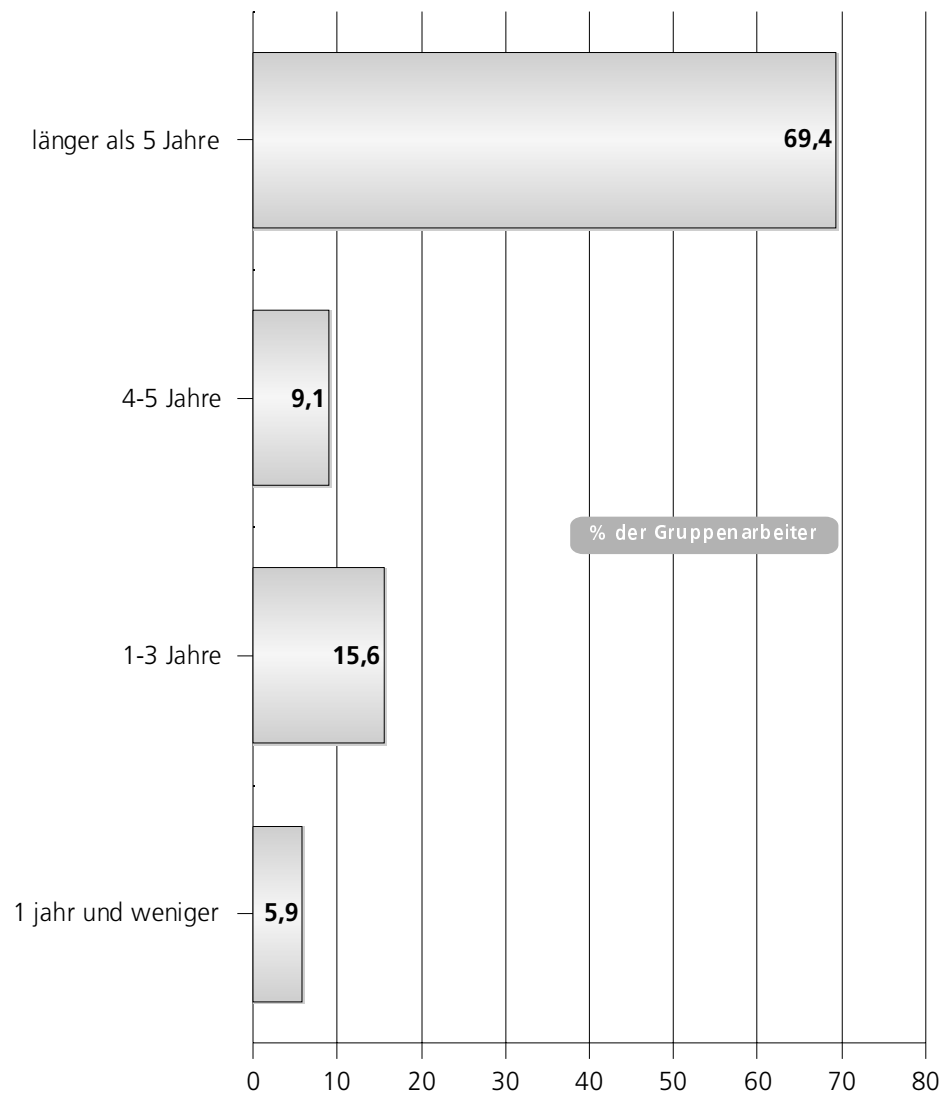
um danach in einem zweiten Schritt durch eine Clusteranalyse unterschiedliche Typen identifizieren zu können.

dezentral, selbständig und flexibel organisieren, ist offensichtlich diejenige Form der Arbeitsorganisation, in der die Potentiale der Beschäftigten am umfassendsten genutzt werden.

Unsere Befragungsergebnisse zeigen nun, daß alle vier Typen nebeneinander existieren, aber ungleichmäßig an Verbreitung gewinnen: Am stärksten gewinnt die einflußlose Gruppenarbeit und relativ am geringsten ist der Anstieg der teilautonomen Gruppenarbeit. Dies ist einigermaßen bemerkenswert, da die öffentliche Diskussion sich in der Regel nur auf einen Typ der Gruppenarbeit, nämlich die teilautonome Variante bezieht. Alle neueren Konzepte der Arbeitsorganisation, in deren Mittelpunkt die Beteiligung von Beschäftigten steht, betonen die Relevanz dieser teilweisen Autonomie für die Funktion der Arbeitsgruppe. Zwar hat die teilautonome Gruppenarbeit in den letzten Jahren an Verbreitung gewonnen, insgesamt ist es aber nach wie vor nur eine kleine Minderheit von Beschäftigten, die in dieser Form der Arbeitsorganisation ihr Wissen und Können umfassend in den Arbeitsprozeß einbringen können. Der größere Teil der Gruppenarbeiterinnen und -arbeiter findet sich dagegen in Verhältnissen, in denen zwar die Vorteile kooperativer Arbeit genutzt werden, die gesamten produktiven - und, wie zu zeigen sein wird, auch humanisierungspolitischen - Potentiale des Konzepts Gruppenarbeit aber weitgehend brach liegen.

Ein Blick auf Abbildung 2 zeigt, daß die Zunahme der Gruppenarbeit in den letzten fünf Jahren ziemlich gleichmäßig verlaufen ist. Bei der Frage, wann in ihrem Betrieb Gruppenarbeit eingeführt wurde, geben ca. 70% aller Beschäftigten an, dies liege schon länger als 5 Jahre zurück. Rechnet man diese Angaben um, so deckt sich dies recht gut mit unseren entsprechenden Werten für das Jahr 1993. Ab 1993 ist die Zahl der Gruppenarbeiterinnen und -arbeiter absolut gesehen (bezogen auf alle Beschäftigten) pro Jahr um ca. einen Prozentpunkt gestiegen.

Abbildung 2: Einführung von Gruppenarbeit



© Institut Arbeit
und Technik

Abbildung 2

Die Größenordnung dieser stetigen Zunahme zeigt auch, daß die Einschätzungen der Beschäftigten im Jahr 1993, ob in ihren Organisationen Gruppenarbeit eingeführt werden solle, einen recht hohen Prognosewert besaßen. Damals sagten insgesamt 0,7% aller befragten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die nicht in Gruppen arbeiteten, die Geschäftsführung ihres Betriebes plane ganz konkret die Einführung von Gruppenarbeit. Die tatsächlichen Zahlen waren dann noch etwas höher, was im wesentlichen daran liegen dürfte, daß die Beschäftigten in den Betrieben keineswegs immer rechtzeitig über die Einführung von Gruppenarbeit informiert werden. Angesichts der aktuellen Daten scheint

Abbildung 3: Einschätzung der Beschäftigten zur Einführung von Gruppenarbeit

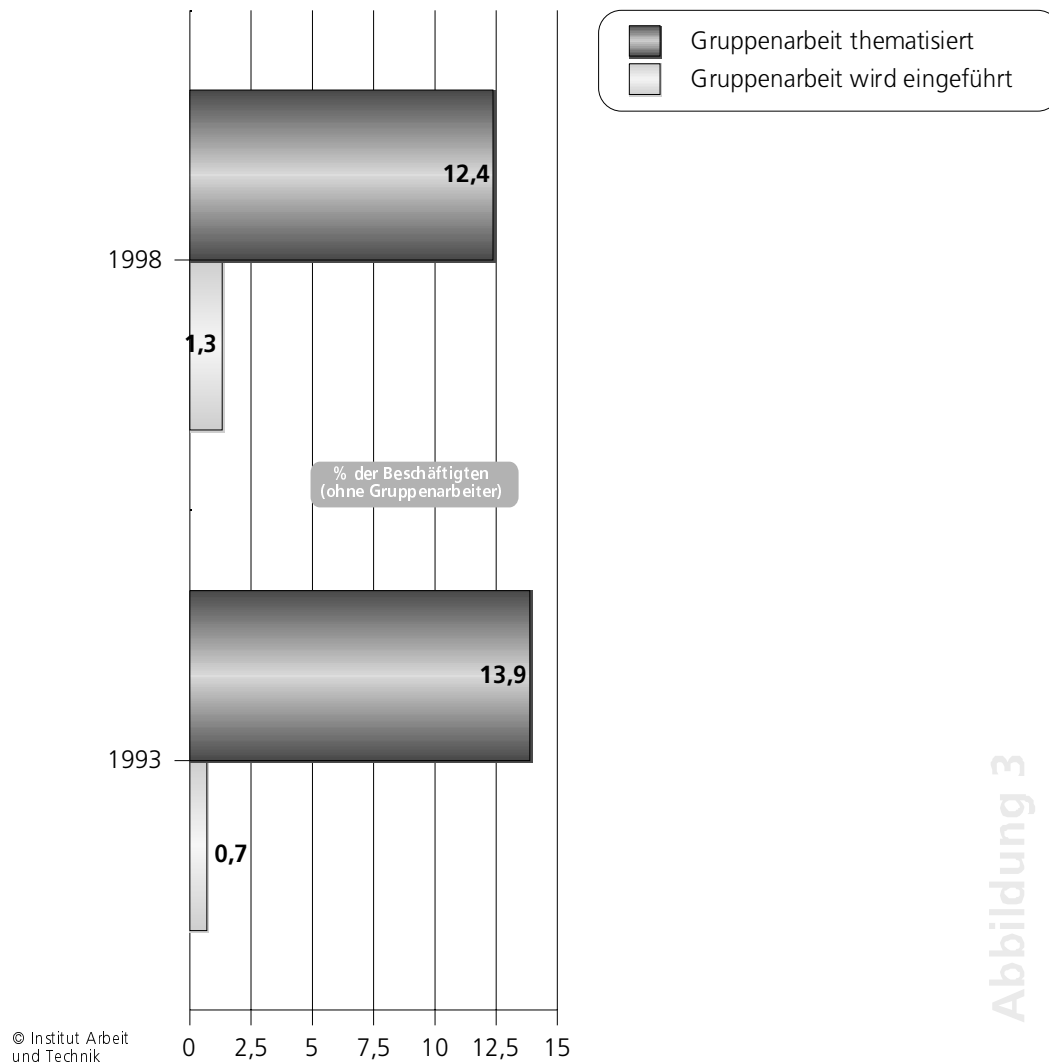


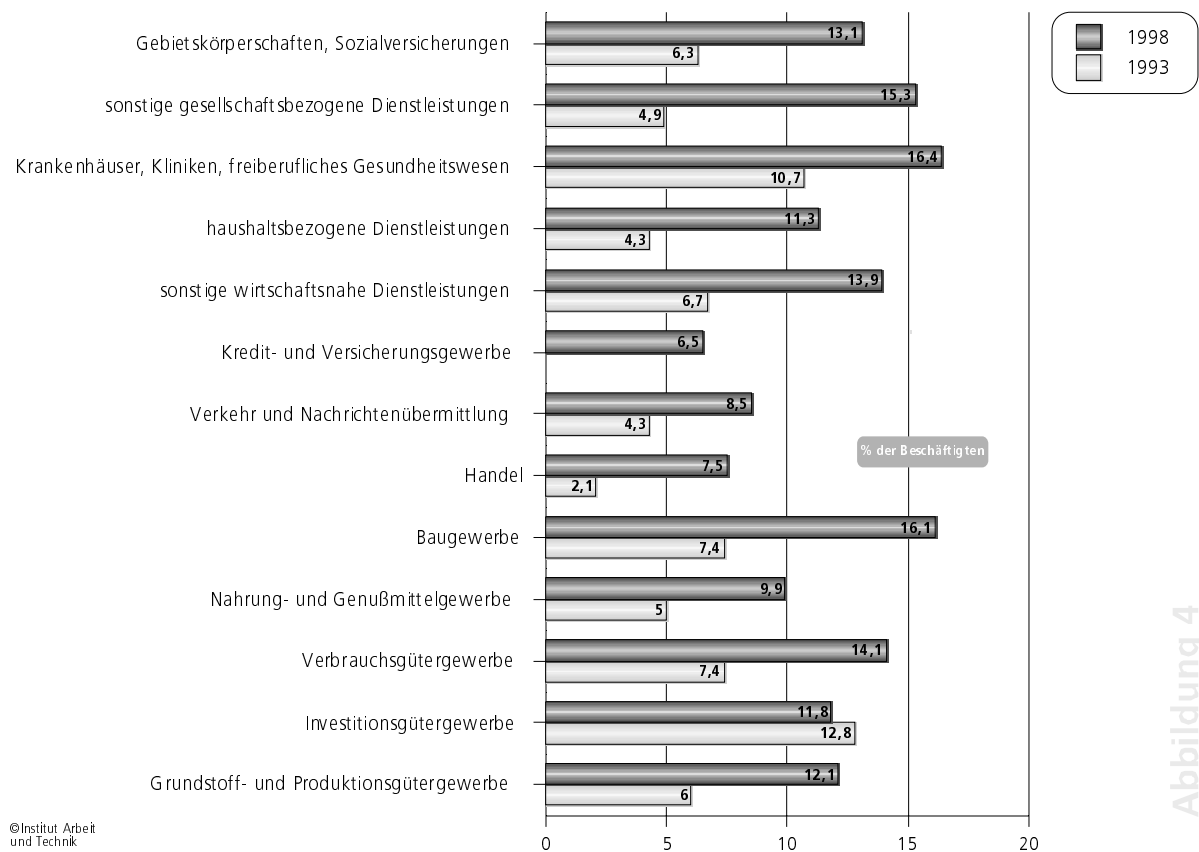
Abbildung 3

es demnach auch wahrscheinlich, daß sich der Trend der Zunahme der Gruppenarbeit zumindest in den nächsten Jahren weiter fortsetzen wird: 1998 sagen 1,3% der Nicht-Gruppenarbeiterinnen und -arbeiter, die Einführung von Gruppenarbeit sei konkret angekündigt (Abbildung 3). Auch die Popularität des Themas ist in den Betrieben im Jahr 1998 noch ähnlich hoch wie zum Zeitpunkt der ersten Untersuchung. Während damals 13,9% aller Beschäftigten, die nicht in Gruppen arbeiteten, angaben, das Thema Gruppenarbeit sei in ihrem Betrieb zumindest schon einmal erwähnt worden, haben nun 12,4% zumindest schon mal etwas davon gehört. Auch dies ist ein Indikator, daß der Anteil der

Beschäftigten, die in Gruppen arbeiten, zumindest in absehbarer Zeit noch weiter steigen wird.

Interessant ist in diesem Zusammenhang ein Blick auf die Entwicklung in den einzelnen Branchen (Abb. 4). Die bei weitem stärkste Zunahme der Gruppenarbeit ist in den verschiedenen Dienstleistungsbranchen zu finden. So hat sich die Zahl der Gruppenarbeiter im Handel, wo das Konzept bei der letzten Befragung nur eine sehr geringe Rolle spielte, fast vervierfacht.

Abbildung 4: Entwicklung der Gruppenarbeit nach Branchen



Angesichts der Verteilung auf die Branchen und angesichts der Tatsache, daß Gruppenarbeit auch in allen Betriebsgrößenklassen in ähnlichen Ausmaß zu finden ist, läßt sich sagen, daß Gruppenarbeit offensichtlich zunehmend als universelles Konzept betrachtet wird, das in ganz unterschiedlichen Branchen, Organisationsformen und Arbeitszusammenhängen eingesetzt werden kann. Trotzdem bleibt, absolut gesehen, der

Anteil der Beschäftigten in Gruppenarbeit immer noch relativ gering; geringer jedenfalls, als es aufgrund der öffentlichen Diskussion zu erwarten gewesen wäre. Weiter relativiert werden die Zahlen dadurch, daß unsere Definition von Gruppenarbeit selbst angesichts der von uns vorgenommenen Einschränkungen noch relativ weit ist. Teilautonome Gruppenarbeit bspw., also jene Form der Selbstorganisation der Beschäftigten, die den größten Zuwachs an Flexibilität und Produktivität auf der einen sowie eine Verbesserung der Arbeitssituation auf der anderen Seite verspricht, bleibt mit 3,2% der Beschäftigten weiterhin die große Ausnahme. Allerdings bleibt angesichts der stetigen Steigerungsraten - auch in diesem Segment der Gruppenarbeitsformen - Grund für einen verhaltenen Optimismus. Allerdings muß auch klar gesehen werden, daß die größten Zuwachsraten bei der einflußlosen Gruppenarbeit zu verzeichnen sind: Die Beschäftigten dürfen (bzw. müssen) sich zwar bei der Arbeit gegenseitig vertreten und erschließen dem Unternehmen damit neue Flexibilitätspotentiale, aber im Arbeitsalltag ändert sich sonst wenig.

2 Zufrieden in Gruppen?

"Die Gruppenarbeit gilt im Rahmen der betrieblichen Arbeitsorganisation und -strukturen als die interessanteste und bedeutsamste Form hinsichtlich möglicher positiver Auswirkungen auf den Arbeitsprozeß und die Beschäftigten" (Ott, 1983: 250). Dieses Zitat aus dem Wörterbuch zur Humanisierung der Arbeit macht deutlich, welcher zentrale Stellenwert dem Gruppenarbeitskonzept in den betrieblichen Humanisierungsexperimenten der 70er und frühen 80er Jahre zugemessen wurde. Bezugspunkt und Vorbild für die Humanisierungsdiskussion in der Bundesrepublik waren Erfahrungen in skandinavischen Industriebetrieben; das Gruppenarbeitsmodell bei Volvo rückte dabei in den Mittelpunkt des Interesses. Denn die Schilderungen der Volvo-Experimente waren vielversprechend: "Die Untersuchung über die Einstellung unter den beteiligten Mitarbeitern haben hauptsächlich positive Ergebnisse gezeigt. Die Mitarbeiter waren befriedigt über die größere Vielfältigkeit ihrer Arbeit, sie entwickelten ein größeres Zusammengehörigkeitsgefühl mit ihren Kollegen, weil sie jetzt ein besseres Verständnis für die Arbeit des anderen aufbrachten. Die bis jetzt vorliegenden Ergebnisse zeigen eine höhere Arbeitsqualität und eine geringere Mitarbeiterfluktuation" (Vilmar, 1973:146).

Während diese humanisierungspolitischen Ansätze zur Einführung von Gruppenarbeit im Laufe der 80er Jahre mehr oder weniger in der Versenkung verschwanden, stellt sich nun die Frage, ob die Einführung von Gruppenarbeit unter der Prämisse einer Neustrukturierung der Produktion auch quasi "automatisch" zu einer Verbesserung der

Arbeitssituation der Beschäftigten führt und somit neben einer Erhöhung der Produktivität eine Humanisierung der Arbeit erlaubt. In der öffentlichen Argumentation erscheint Gruppenarbeit jedenfalls als eine Art Königsweg, in dem sowohl die Interessen von Arbeitgebern an produktiver Arbeit und effizienter, flexibler Produktionsorganisation als auch die Interessen von Arbeitnehmern an einer interessanten, belastungsarmen Tätigkeit vereint werden. Darüber hinaus würde diese Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen auch zu einer höher motivierten Belegschaft führen, was die Wirtschaftlichkeit des Konzepts weiter stärke.

Dabei muß vor allem berücksichtigt werden, daß es Konzepte von Gruppenarbeit gibt, die wenig mit den "alten Idealen" zu tun haben und die durchaus auch zu einer Erhöhung der Arbeitsbelastung führen können; dies wird aus zahlreichen Betrieben berichtet. Unter den Bedingungen von Lean Production - mit dem Wort "Lean" (mager) tritt ja deutlich der Aspekt der Kostenreduzierung in den Vordergrund - scheint Gruppenarbeit nicht selten zu einem Instrument zu werden, das in erster Linie der Verdichtung der Arbeit und der Erhöhung der Kontrolle im Arbeitsprozeß dient. Und in der Tat geben Untersuchungen von konkreten Beispielen der Gruppenarbeit vor allem in den Betrieben der Automobilindustrie Anlaß für eben diese Befürchtungen: "Die Beschäftigten [in den Arbeitsgruppen, U.P.] empfinden die durch Belegschaftsabbau, Taktverkürzung bei erweitertem Aufgabenumfang und Reduktion auf wertschöpfende Tätigkeiten zunehmende Arbeitsverdichtung als eine drastische Erhöhung der psychischen und physischen Belastung" (Wompel, 1997). Hinzu kommt, daß Arbeitsgruppen in restriktive Produktionszusammenhänge eingebunden sind, die kaum Raum für eigenverantwortliches Handeln und für eine tatsächliche Beteiligung der Beschäftigten bei der Gestaltung ihrer Arbeitssituation bieten, denn "Prozeßzwänge der vor- und nachgelagerten Bereiche, Einbindung in Just-in-Time sowie enge Vorgabezeiten führen zur Reduktion der Kompetenzerweiterung und Arbeitsanreicherung auf symbolische Kompetenzen" (ebd.). Sind die Beschäftigten in den Arbeitsgruppen zudem nicht hinreichend für ihre neuen Aufgaben qualifiziert, so werden mögliche Partizipationschancen verschenkt oder aber es kommt zu einer zusätzlichen Belastung für die Beschäftigten, da diese für ihre neuen Aufgaben nicht hinreichend vorbereitet sind. Allerdings haben solche Formen der Gruppenarbeit nicht mehr viel mit den Konzepten humaner Gruppenarbeit zu tun. "Vorliegende Untersuchungen und vielfältige eigene Beobachtungen lassen allerdings den Schluß zu, daß "Gruppenarbeit" ein Etikett darstellt, hinter dem sich sehr unterschiedliche Konfigurationen verbergen, die den hier skizzierten Konzepten nicht einmal annähernd entsprechen" (Ulich, 1996:36). Aufgrund dieser betrieblichen Erfahrungen steht also zu erwarten, daß die von uns identifizierten unterschiedlichen Typen von Gruppenarbeit auch

höchst unterschiedliche Auswirkungen auf die Arbeits- und Belastungssituation von Beschäftigten haben.

Neben dieser Kritik von Gruppenarbeit, die sich vor allem gegen die beschränkte und einengende Implementation des Konzepts richtet, gibt es aber auch grundsätzliche Bedenken gegen kooperative Arbeitsformen. So meint bspw. Fröhlich (1983) eine "sehr zögerliche" (tatsächlich: ablehnende) Haltung von Beschäftigten gegenüber teilautonomen Arbeitsgruppen ausmachen zu können. Ursache für diese Ablehnung sei vor allem der Umstand, daß durch die notwendigerweise persönlichen Beziehungen in der Gruppe "die Entlastungsfunktion von Informalität in der Organisation verlorengelht" (548). Darüber hinaus sei es die informelle Machtausübung in Gruppen und ein durch die Gemeinschaft ausgeübter Gruppendruck, welche die Arbeit in Gruppen für die Beschäftigten problematisch und belastend werden lasse. Whyte (1958) spricht in diesem Zusammenhang sogar von der "Tyrannei der glücklichen Arbeitsgruppe". Tatsächlich lassen sich die Phänomene Gruppendruck und Gruppenstreß in vielen Arbeitsteams leicht beobachten. Es stellt sich daher die Frage, ob in teilautonomen Arbeitsgruppen diese Aspekte so sehr in den Vordergrund rücken, daß die erwarteten positiven Auswirkungen von Gruppenarbeit hierdurch konterkariert würden.

In unserer Untersuchung haben wir eine Reihe unterschiedlicher theoretischer Ansätze genutzt, um die Auswirkungen unterschiedlicher Formen der Gruppenarbeit auf die Arbeitssituation der Beschäftigten zu beschreiben. In diesem Beitrag greifen wir nur einen dieser Ansätze heraus, nämlich das Konzept der "Arbeitszufriedenheit". Dieses Konzept bietet ein einfaches Maß, mit der die "allgemeine affektive Zustimmung zur Arbeit" und die "Abschätzung der allgemeinen Stimmung" (Neuberger, 1975) der Beschäftigten bestimmt werden kann. Nicht mehr, aber auch nicht weniger soll das Arbeitszufriedenheitskonzept leisten: Wir wollen einfach wissen, wie Beschäftigte ganz allgemein und ganz subjektiv ihre Zufriedenheit mit der Arbeit bewerten.

Diese acht Items haben wir in unserer Untersuchung abgefragt:

1. Meine Arbeit macht mir wenig Spaß, aber ich sollte nicht zuviel erwarten.
2. Ich habe richtig Freude an der Arbeit.
3. Meine Arbeit läuft immer im gleichen Trott; daran kann man nichts machen.
4. Insgesamt gesehen: Würden Sie sagen, daß Ihre Arbeit wirklich interessant und befriedigend ist?
5. Gibt Ihnen Ihre Arbeit genügend Gelegenheit, Ihre Fähigkeiten zu gebrauchen?
6. Sind Sie mit Ihren Aufstiegsmöglichkeiten zufrieden?
7. Sind Sie mit dem Arbeitstempo zufrieden?
8. Wenn Sie noch einmal zu entscheiden hätten, würden Sie dann wieder den gleichen Beruf wählen?

Da wir lediglich einen einfachen Indikator für die "allgemeine Gesamtzufriedenheit" haben wollten, haben wir diese Variablen auf einen einzigen Indikator "eingedampft"; dieser Indikator kann Werte zwischen 1 (sehr geringe Arbeitszufriedenheit) und 5 (sehr hohe Arbeitszufriedenheit) annehmen.

Bei der Analyse der Daten zeigt sich, daß die Frage, ob jemand in Gruppen arbeitet oder nicht, für seine allgemeine Arbeitszufriedenheit keine Rolle spielt! Gruppenarbeiterinnen und -arbeiter sind im Durchschnitt genauso zufrieden oder unzufrieden wie der Rest der Beschäftigten. Die Ergebnisse zeigen allerdings sehr klar, daß sich die *Typen* der Gruppenarbeit hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit deutlich unterscheiden: teilautonome und kontrollierte Gruppenarbeit rangieren weit über dem Durchschnitt, während Beschäftigte in einflußlosen oder zwangsläufigen Gruppen unzufriedener mit ihrer Arbeit sind als der Durchschnitt der Beschäftigten (Abb. 5). Während also die Frage, ob ein Beschäftigter in Gruppenarbeitsstrukturen tätig ist oder nicht, keine Rolle spielt, haben die verschiedenen Typen von Gruppenarbeit sehr wohl Einfluß auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten.

Abbildung 5: Arbeitszufriedenheit via verschiedenen Formen der Gruppenarbeit

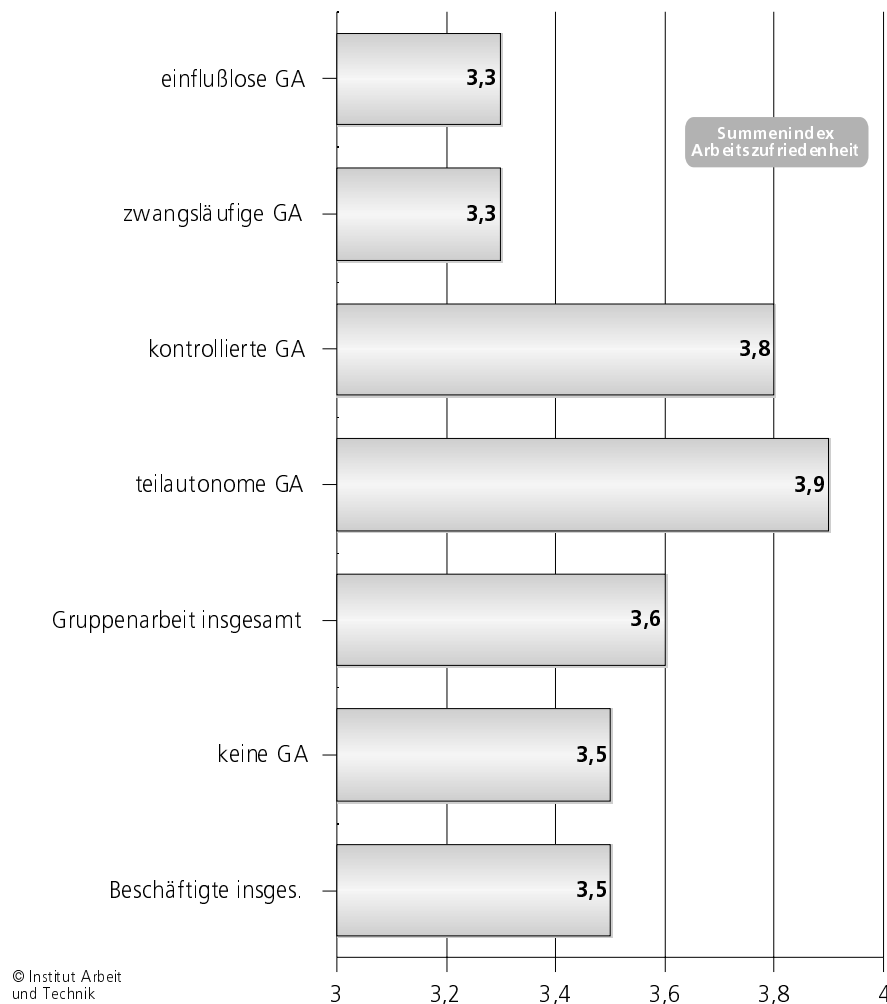
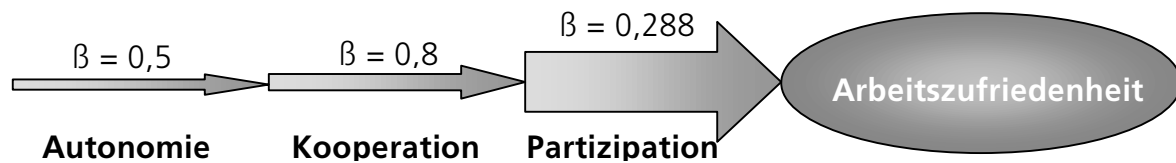


Abbildung 5

Bei der Betrachtung von kontrollierter und teilautonomer Gruppenarbeit auf der einen und zwangsläufiger und einflußloser Gruppenarbeit auf der anderen Seite zeigt sich, daß sich diese Typen vor allem danach unterscheiden, in wie starkem Maße die Beschäftigten an der Gestaltung ihrer Arbeit beteiligt werden. Während diese Beschäftigtenbeteiligung in den ersten beiden Typen hoch und umfassend ist, ist sie in den letzten beiden Typen nur gering bzw. fast gar nicht vorhanden. Von daher läßt sich vermuten, daß es vor allem der Faktor Partizipation ist, der die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten positiv beeinflusst. Dies läßt sich durch eine Regressionsanalyse bestätigen, in der untersucht wird, welchen Zusammenhang es zwischen den drei Faktoren Kooperation, Partizipation, Autonomie und der Arbeitszufriedenheit gibt (Abb. 6).

Abbildung 6: Einfluß von Autonomie, Kooperation und Partizipation auf die Arbeitszufriedenheit



© Institut Arbeit
und Technik

Abbildung 6

Ganz eindeutig ist es die Beschäftigtenbeteiligung (und in geringerem Maße die Möglichkeiten zur Kooperation), die einen positiven Einfluß auf die Arbeitszufriedenheit hat. Gruppenarbeit "an sich" hat also weder einen positiven noch einen negativen Einfluß auf die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten. Es kommt auf das "Wie" der Gruppenarbeit an. Nur jene Formen der Zusammenarbeit, in denen die Beschäftigten umfassende Möglichkeiten zur Beteiligung bei der Gestaltung ihrer Arbeit haben, führen auch zu einer Erhöhung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit.

3 Auf das "Wie" kommt es an!

Die Ergebnisse unserer Untersuchung zeigen deutlich, daß die Kategorie "Gruppenarbeit" nicht hinreicht, um die arbeitsorganisatorischen Veränderungen in deutschen Betrieben erfassen und analysieren zu können. Zwar deutet die beträchtliche Zunahme von Gruppenarbeit (70% in nur fünf Jahren) darauf hin, daß in diesen Betrieben gravierende Veränderungsprozesse im Gange sind, aber nur die genaue Betrachtung der unterschiedlichen Typen der Gruppenarbeit gibt darüber Auskunft, was denn hier tatsächlich passiert. Und da zeigt sich eine Polarisierung der Konzepte: Auf der einen Seite stehen jene Formen von Gruppenarbeit, deren ökonomische Effizienz eher zurückhaltend bewertet werden muß, da es hier fast ausschließlich um eine Erhöhung der Flexibilitätspotentiale der Betriebe geht; das Wissen und Können der Beschäftigten liegt weiter brach. Gleichzeitig führen diese Konzepte der Gruppenarbeit zu einer deutlichen Verschlechterung der Arbeitssituation der Beschäftigten. Auf der anderen Seite finden sich jene Formen der Gruppenarbeit, die tatsächlich für ein neues Produktionsparadigma, für das "Ende der Arbeitsteilung" stehen, indem Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei

der Gestaltung ihrer Arbeit und der Verbesserung der Arbeitsabläufe beteiligt werden. Und es sind eben diese Typen der Gruppenarbeit, die zu einer erheblichen Verbesserung der Arbeitssituation der Beschäftigten beitragen können. Angesichts der immer noch sehr geringen Verbreitung und der unterdurchschnittlichen Zuwachsraten dieser partizipativen Formen der Gruppenarbeit bleibt somit ein weites Feld für weitere Aufklärungsarbeit.

Literatur:

Fröhlich, D., 1983

Machtprobleme in teilautonomen Arbeitsgruppen. In: Neidhard, F. (Hg.): Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien, Köln: Sonderheft der KzfSS.

Nordhause-Janz / Pekruhl, U. ,1999

Arbeitsstrukturen in Deutschland (Arbeitstitel), im Erscheinen.

Ott, E., 1993

Gruppenarbeit. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz (Hg.): Wörterbuch zur Humanisierung der Arbeit, Bremerhaven.

Neuberger, O., 1975

Arbeit, Stuttgart.

Seitz, D. ,1993

Gruppenarbeit in der Produktion. In: Binkelmann, P. u.a. (Hg.): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland, Ffm/New York.

Vilmar, F. ,1973

Menschenwürde im Betrieb: Modelle der Humanisierung und Demokratisierung der industriellen Arbeitswelt, Reinbek.

Whyte, W.H., 1958

Herr und Opfer der Organisation, Düsseldorf.

Womack, J.P. / Jones, D.T. / Roos, D. ,1991

Die zweite Revolution in der Autoindustrie: Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem MIT, 2. Auflage, Ffm.

Wompel, M., 1997

Gruppenarbeit zwischen Wirtschaftlichkeit und Humanisierung: vernachlässigt, überbewertet - vernachlässigbar? In: Frieling, E. u.a. (Hg.): Neue Ansätze für innovative Produktionsprozesse, Kassel und Zürich.