

- Ulich, E., 1996: Kriterien und Voraussetzungen für Gruppenarbeit aus arbeitspsychologischer Sicht. S. 31–45 in: R. Bahn Müller / R. Salm (Hrsg.), *Intelligenter, nicht härter arbeiten?*. Hamburg: VSA.
- Vollmer, H., 1996: Die Institutionalisierung lernender Organisationen – Vom Neoinstitutionalismus zur soziologischen Aufarbeitung der Organisationsforschung. *Soziale Welt* 47: 315–343.
- Walgenbach, P. / Hegele, C., 2000: Was kann der Apfel von der Birne lernen, oder wozu brauchen Unternehmen Benchmarking?. *Industrielle Beziehungen – Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management* 7: 180–199.
- Weick, K.E., 1998: *Der Prozeß des Organisierens*. 2. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Weltz, F., 1997: Anspruch und Wirklichkeit von arbeitspolitischen Ansätzen: das Beispiel Gruppenarbeit. *Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik* 6: 379–391.
- Wilkesmann, U. 2001: Unternehmensethik und organisationales Lernen – Zur theoretischen Fundierung einer pragmatischen Unternehmensethik. *Die Unternehmung* 55: 5–23
- Williamson, O.E., 1975: *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Willke, H., 1995: *Systemtheorie III: Steuerungstheorie*. Stuttgart/Jena: Gustav Fischer Verlag.
- Womack, J.P. / Jones, D.T. / Roos, D., 1991: *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie*. Frankfurt/New York: Campus.

Summary: The implementation of teamwork in production is an element in the gradual transfer of the company control from coordination by hierarchy to coordination by discourse. Due to the increasing density of communication this transfer makes an unreasonable demand on organizations; it is not compatible with the patterns supported by organizational culture and the positions of power allocated by hierarchy. The question is therefore why organizations expose themselves to this unreasonable demand. With regard to the neo-institutionalist concept of isomorphism the article emphasizes the argument that teamwork has become a symbol of modernity and thus a guideline for rationalization which organizations are forced to follow. This guideline however must suit the internal organizational structures; consequently processes of isomorphism refer rather to concepts of rationalization than to transferred structures. For this reason teamwork in production is not as widespread as is often assumed. Obviously there is a discrepancy between the public self-portrayal of an organization as modern and the actual internal practice of teamwork.

Über das erfolgreiche Scheitern von Gruppenarbeitsprojekten Rezentralisierung und Rehierarchisierung in Vorreiterunternehmen der Dezentralisierung

The Successful Failure of Team Work Projects Re-Centralization and Re-Hierarchization in Decentralized Companies

Stefan Kühl*

Universität München, Institut für Soziologie, Konradstr. 6, 80801 München

Zusammenfassung: Teilautonome Gruppenarbeit gilt als zentrales Indiz für die Abwendung von tayloristischen, stark arbeitsteiligen Organisationsstrukturen hin zu dezentralen, postfordistischen Arbeitsformen. Aufgrund des Interesses an der Ausbildung neuer Produktionskonzepte richtete sich der Fokus der industriesoziologischen, arbeitswissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Forschung bisher weitgehend auf den Einführungsprozess von Gruppenarbeit. In diesem Artikel wird anhand von drei Unternehmen die Rücknahme von Gruppenarbeit untersucht. Dabei stehen drei paradox erscheinende Entwicklungen im Mittelpunkt der Betrachtungen: Wieswegen wurde in den Unternehmen die Gruppenarbeit zurückgenommen, obwohl die Gruppenarbeitsprojekte von der Unternehmensführung intern und extern lange Zeit als wirtschaftliche Erfolgsgeschichte präsentiert wurden? Wieswegen gab es von Seiten der Mitarbeiter keinen Widerstand gegen die Rücknahme der Gruppenarbeit, obwohl diese in der Gruppenarbeitsliteratur als Nutznießer der neuen Produktionskonzepte betrachtet werden? Wieswegen konnte die Gruppenarbeit so leicht erodieren, obwohl in der Organisationsforschung von der strukturellen Trägheit einmal etablierter Organisationsformen ausgegangen wird? Durch die Verwendung von machttheoretischen, neoinstitutionalistischen und systemtheoretischen Konzepten wird die Rücknahme der Gruppenarbeit in diesem Artikel nicht in der Tradition der Industriesoziologie zweckrational begründet (Umstellung der Rationalisierungslogik, fehlende Einsicht des Managements, fehlende Humansierungseffekte etc.), sondern vielmehr auf die Spezifik der Gruppenarbeit als Organisationsform zurückgeführt.

1. Die Besichtigung von Gruppenarbeitsruinen – Einleitung

Kein Thema ist in der Industriesoziologie, der Arbeitswissenschaft und der Organisationspsychologie so intensiv und umfassend behandelt worden wie die Gruppenarbeit. Das breite Interesse ist darauf zurückzuführen, dass Gruppenarbeit als ein zentrales Indiz für die Abwendung vom Taylorismus hin zu ganzheitlicheren Formen der Arbeitsorganisation verstanden wird. Modelle wie der „Postfordismus“ (Aglietta 1976), die „neuen Produktionskonzepte“ (Kern/Schumann 1984) oder die

„operative Dezentralisierung“ (Faust et al. 1999) begründen sich maßgeblich durch die Einführung von teilautonomer Gruppenarbeit im wertschöpfenden Bereich der Unternehmen.

Inzwischen liegen alleine im deutschsprachigen Raum mehrere hundert Fallstudien über Gruppenarbeit in Unternehmen vor. Die Funktionsweise von Gruppenarbeit ist dabei nicht nur für die Schlüsselindustrien der Automobil-, Maschinenbau-, Elektronik- und Chemiebranche beschrieben worden, sondern auch für Organisationen aus dem Dienstleistungsbereich, dem Handel und der öffentlichen Verwaltung. Die bisher vorliegenden Fallstudien konzentrieren sich dabei vorwiegend auf den Prozess der Einführung von Gruppenarbeit oder untersuchen die Funktionsweise von Gruppenarbeit kurz nach ihrer Einführung.

Das große Manko der existierenden Gruppenarbeitsliteratur ist, dass es sich fast ausschließlich um Einpunktuntersuchungen handelt. Der Status

* Die Forschungen für diesen Artikel wurden durch die Hans Böckler Stiftung finanziert (Projekt-Nr. 2000-247-2). Herzlichen Dank an Ina Drescher für die gute Kooperation während der Durchführung des Projektes. Ich bedanke mich bei den Teilnehmern des SOFI-Kolloquiums, besonders bei Martin Kuhlmann, Detlef Gerst und Michael Schumann, sowie bei vier anonymen Gutachtern der Zeitschrift für Soziologie für hilfreiche Anregungen zu einer früheren Fassung des Artikels. Meine Überlegungen zu Zweck- und Konditionalprogrammierung sind im Laufe einer gemeinsamen Veranstaltung mit André Kieserling an

der Ludwigs-Maximilians-Universität München entstanden, bei dem ich mich für die ausgiebigen Debatten über das Luhmann'sche „POP-Schema“ bedanke.

quo der Arbeitsorganisation zu einem bestimmten Zeitpunkt wird erhoben und daraus werden verallgemeinerbare Aussagen abgeleitet. Längsschnittstudien, Mehrpunktuntersuchungen oder Reevalutionen von Unternehmen sind seltene Ausnahmen. Diese Begrenzung der Gruppenarbeitsliteratur hängt einerseits mit den kurzen Laufzeiten von Forschungsprojekten zusammen, lässt sich andererseits aber auch mit den Selbstfestlegungen der Wissenschaftler durch einmal veröffentlichte Publikationen erklären. Mit der Veröffentlichung einer Gruppenarbeitsstudie legt sich der Wissenschaftler auf Aussagen fest, deren Wert er durch eine spätere Reevaluation des Unternehmens entkräften könnte. Resultat ist, dass sich in der Literatur fast ausschließlich Erfolgsberichte über Gruppenarbeit finden und dass Berichte über Misserfolge oder gescheiterte Versuche mit Gruppenarbeit sowohl in der Fachpresse als auch in der wissenschaftlichen Literatur kaum existieren.

In diesem Artikel werden drei Unternehmen reevaluiert, in denen Wissenschaftler Ende der achtziger und Anfang der neunziger Jahre wichtige Beratungs- und Forschungsprojekte zur Dezentralisierung durchgeführt haben. Diese Unternehmen wurden (und werden teilweise immer noch) in Texten und Vorträgen als Vorreiterunternehmen für dezentralisierte Strukturen bezeichnet. In zwei Unternehmen wurde jedoch inzwischen die Gruppenarbeit komplett zurückgenommen. Das dritte Unternehmen befindet sich in einem Prozess der Rezentralisierung und Retaylorisierung.

Im Unternehmen A – einem mittelständischen Zulieferer der Automobilindustrie – wurden die in den frühen neunziger Jahren eingeführten kunden- bzw. produktbezogenen Fertigungsinseln aufgelöst und wieder die klassischen verfahrensorientierten Abteilungen eingeführt. Die indirekten Aufgaben wie Personalplanung, Auftragsfeinsteuerung, Wartung und Qualitätssicherung, die ursprünglich in die Kompetenz der Inseln übertragen worden waren, wurden wieder in Zentralbereichen zusammengefasst. Den Gruppensprechern wurden hierarchische Weisungsbefugnisse zugestanden. Sie wurden, wie es der Geschäftsführer ausdrückte, „wieder ein bisschen wie ein Abteilungsleiter oder Schichtleiter“. Das ganze Unternehmen, so der Geschäftsführer, befindet sich auf einem Weg „zurück in die Zukunft“.

Das mittelständisch organisierte Unternehmen B, das zu einem der führenden Maschinenbaukonzernen der Welt gehört, hat die Anfang der neunziger Jahre etablierte Gruppenarbeit bereits nach zwei Jahren wieder einschlafen lassen. In diesem Unter-

nehmen basierte die Gruppenarbeit auf einer selbständigen Wochenplanung der Aufträge durch die Fertigungsinseln. Die Auftragsleitstelle, über die die Aufträge für die Gruppen eingespeist werden sollten, wurde jedoch bereits nach weniger als einem Jahr wieder aufgegeben. Die Wochenlisten wurden zur reinen Makulatur; sie hatten keine Effekte mehr für die Produktionssteuerung. Die Rotation zwischen Arbeitspositionen innerhalb der Gruppe, die zu Beginn der Gruppenarbeit vorhanden war, wurde weitgehend eingestellt. Jeder Mitarbeiter hat inzwischen wieder seinen festen Arbeitsbereich. Die Ämter der Gruppensprecher sind verwaist. Die Poolhäuschen, in denen die Koordination der Gruppen stattfinden sollte, wurden wieder abgerissen. Von den Gruppenarbeitsversuchen der neunziger Jahre sind faktisch nur noch die Maschinenanordnung und die Schilder über den Gruppenbereichen übrig geblieben.

Unternehmen C, ein mittelständischer Zulieferer für die Automobil- und Maschinenbauindustrie, befindet sich nach einer sehr weitgehenden Dezentralisierung Mitte der neunziger Jahre jetzt in einem Prozess der Rezentralisierung. Nach Beobachtungen von Fertigungs- und Montagemitarbeitern schief die Gruppenarbeit in einigen Bereichen wieder ein. Als ein erster Schritt einer gezielten Rezentralisierung deutet sich an, dass die teamorientierte Führungsstruktur zugunsten einer personenzentrierten Führung aufgelöst wird. In einer neu gegründeten Außenstelle schienen sich diejenigen Akteure durchzusetzen, die für einen klassisch tayloristischen Organisationsaufbau plädierten.¹

¹ Die drei Unternehmen wurden jeweils an zwei mindestens sechs Monate auseinanderliegenden Zeitpunkten untersucht. In jedem Unternehmen wurden leitfadengestützte Interviews mit der Unternehmensleitung, mit dem Betriebsrat und mit Mitarbeitern aus Fertigung und Montage durchgeführt. In zwei Unternehmen kamen Gespräche mit Mitarbeitern aus den Stabsabteilungen für Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung hinzu. Bevorzugt wurden solche Gesprächspartner ausgewählt, die selbst an der Einführung der Gruppenarbeit in den frühen neunziger Jahren beteiligt waren. Während der Interviews wurden die Gesprächspartner teilweise mit den wissenschaftlichen Fallstudien konfrontiert, die Anfang der neunziger Jahre über die Gruppenarbeit in den Unternehmen angefertigt wurden. Punktuell wurden auch Telefoninterviews mit ausgeschiedenen Promotoren der Gruppenarbeitsmodelle geführt. Die Gespräche wurden bei Einwilligung des Gesprächspartners aufgezeichnet und anschließend teiltranskribiert. Ferner wurden die Selbst- und Fremdbeschreibungen über die Einführung von Gruppenarbeit hinzugezogen. Wegen des teilweise heiklen Charakters der Informationen wurden die Daten weitgehend anonymisiert. Angaben zu Unternehmen und Befragten

Ein erster Reflex auf diesen Befund besteht darin, die Unternehmen in einen allgemeinen Trend zur Rezentralisierung einzuordnen. In der Wirtschaftspresse, aber auch in der Industriesoziologie und der Arbeitswissenschaft wird bereits seit einigen Jahren ein Trend zur Retaylorisierung beobachtet. Für die Automobilindustrie, der häufig eine Vorreiterrolle bei der Durchsetzung von neuen Produktionskonzepten zugeschrieben wird, lässt sich belegen, dass Ansätze teilautonomer Gruppenarbeit zugunsten von restriktiveren Arbeitsformen zurückgenommen werden. Besonders in den Montagebereichen scheinen sich wieder verstärkt Formen stark repetitiver Bandarbeit mit kurzen Taktzeiten durchzusetzen (vgl. Roth 1996, Schumann 1997, Moldaschl/Weber 1998, Springer 1999).

Es spricht vieles dafür, dass nach der Dezentralisierungswelle der neunziger Jahre jetzt ein Rezentralisierungstrend wenigstens einen Teil der Unternehmen erfasst. Die Auseinandersetzung mit Rezentralisierungs- und Retaylorisierungstendenzen in wissenschaftlichen Forschungskonzepten darf sich jedoch nicht darauf beschränken, nach den „neuen Produktionskonzepten“ (Kern/Schumann), den „neuen Rationalisierungstypen“ (Altmann, Döhl, Sauer), dem „Postfordismus“ (Aglietta) oder der „Neuen Offenheit“ (Lutz) jetzt lediglich ein „Zurück zu alten Produktionskonzepten“, die „Renaissance der alten Rationalisierungstypen“, einen „Re- oder Neofordismus“ oder eine „neue Geschlossenheit“ zu postulieren.

Ziel dieses Artikels ist es, den Befund der (partiellen) Rücknahme von Gruppenarbeit in den Unternehmen dazu zu nutzen, die Gruppenarbeitsdiskussion punktuell um eine machtheoretische, neoinstitutionalistische und systemtheoretische Perspektive zu erweitern. Mit diesem theoretischen Fokus sollen die Ansätze in der Betriebswirtschaftslehre, Arbeitswissenschaft, Organisationspsychologie und Industriesoziologie ergänzt (und teilweise auch zum Widerspruch herausgefordert) werden, die ihre Betrachtungsweise von neuen Arbeitsformen vorrangig an vermeintlich objektiv bestimmbareren Kri-

wurden, soweit das den Inhalt der Aussagen nicht verzerrte, abgeändert. Die teilweise nicht anonymisierten Selbst- und Fremdbeschreibungen wurden so dokumentiert, dass keine Rückschlüsse auf das untersuchte Unternehmen möglich sind. – Aufgrund des begrenzten Raums kann die Empirie in diesem Text nicht im Detail ausgebreitet werden. Im Mittelpunkt des Interesses steht die Entwicklung von drei theoretischen Erklärungsansätzen, die durch die Empirie lediglich illustriert werden. Eine ausführlichere Darstellung des empirischen Aspektes ist in Planung.

terien wie Effizienz und Produktivität einerseits und Humanisierung der Arbeitswelt andererseits orientieren.

Mit der Verwendung unterschiedlicher Ansätze wie der von Crozier und Friedberg entwickelten Machttheorie, des soziologischen Neoinstitutionalismus und der frühen Luhmann'schen Organisationstheorie handelt man sich leicht den Vorwurf des theoretischen Eklektizismus ein. Mir erscheint die gleichzeitige Verwendung des neoinstitutionalistischen, des mikropolitischen und des systemtheoretischen Ansatzes jedoch unter dem Gesichtspunkt als gerechtfertigt, dass diese auf einer gemeinsamen Basis aufbauen, nämlich auf der Rationalitätskritik aus der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie in Anschluss an Herbert Simon und James March.²

Basierend auf der gemeinsamen Annahme einer begrenzten Rationalität können mit den genannten Theorieperspektiven drei zentrale Aspekte des Themas Gruppenarbeit beleuchtet werden. Im folgenden zweiten Teil des Artikels wird die Frage behandelt, weswegen trotz der positiven Einschätzung des wirtschaftlichen Nutzens der Gruppenarbeit durch das damalige Management und die wissenschaftlichen Begleitforscher diese Arbeitsform wieder eingestellt wurde. Unter Rückgriff auf neoinstitutionalistische Überlegungen wird dabei rekonstruiert, dass die Effizienz oder Nichteffizienz von Gruppenarbeit in den Unternehmen nicht eine objektiv bestimmbare Größe ist, sondern eine soziale Konstruktion der jeweils dominierenden Koalition im Unternehmen. Im dritten Teil steht die Frage im Mittelpunkt, weswegen die Mitarbeiter sich kaum gegen die Rücknahme der Gruppenarbeit gewehrt, ja diese teilweise sogar begrüßt haben. Unter Rückgriff auf mikropolitische Überlegungen zur Regelverletzung und die Luh-

² Eine wichtige Theorieentwicklung im Anschluss an das Konzept der begrenzten Rationalität von Herbert Simon wurde hier ausgeblendet: die Institutionenökonomie. Hier wären die Diskrepanzen zu den anderen drei Theorieentwicklungen zu stark geworden, weil die Institutionenökonomie – so jedenfalls die Kritik aus Teilen der Organisationstheorie – mit einem ausgefeilten zweckrationalen Entscheidungsmodell hantiert und weil deswegen deutliche Konflikte sowohl zum soziologischen Neoinstitutionalismus und zur systemtheoretischen Organisationssoziologie als auch zur Machttheorie von Crozier und Friedberg bestehen. Im Laufe des Textes werden die Verbindungsmöglichkeiten zwischen den drei von mir benutzten Theorieentwicklungen immer wieder markiert, ohne dass ich jedoch ausführlichere theoretische Überlegungen zu ihrer Konvergenz (und Divergenz) anstellen könnte.

mann'sche Unterscheidung zwischen Konditional- und Zweckprogrammen wird argumentiert, dass die Mitarbeiter durch die Gruppenarbeit ihren Einflussbereich nur begrenzt ausbauen konnten und teilweise sogar an Einfluss verloren. Im vierten Teil ist die Forschungsfrage leitend, weswegen Konzepte operativer Dezentralisierung so leicht erodieren konnten und weswegen man bei der einmal eingeführten Gruppenarbeit kaum strukturelle Trägheit, keine *Lock-ins* und keine Pfadabhängigkeit finden kann. In Anlehnung an Luhmanns Unterscheidung zwischen verschiedenen Typen von Entscheidungsprämissen wird argumentiert, dass vorwiegend Konditionalprogramme zu einem *Lock-in* und zu einer starken Pfadabhängigkeit in Organisationen führen. Konditionalprogramme werden aber bei der Gruppenarbeit tendenziell durch Zweckprogramme abgelöst. Der Faktor Personal gewinnt dabei an Bedeutung. Zweckprogramme und Entscheidungsprogrammierung über Personal unterliegen jedoch einer weitaus geringeren strukturellen Trägheit und begünstigen dadurch die Erosion der Gruppenarbeit in den Unternehmen. Im resümierenden fünften Teil wird schließlich diskutiert, ob man überhaupt von einem generellen Scheitern des Konzeptes der Gruppenarbeit in den drei Unternehmen sprechen kann oder ob wir es nicht vielmehr mit *erfolgreich* gescheiterten Gruppenarbeitsprojekten zu tun haben.

2. Die Relativität des Effizienzarguments in der Gruppenarbeit

Eine Vielzahl wissenschaftlicher Untersuchungen verweist darauf, dass durch Gruppenarbeit Optimierung in Form von Durchlaufzeitverkürzung, Reduzierung der Stückkosten und Umlaufbestände, Qualitätsverbesserung, Flexibilitätserhöhung, Lagerbestandssenkung sowie höherer Lieferqualität und Dispositionssicherheit erzielt werden können. Der wirtschaftliche Effekt der Gruppenarbeit wird – bei allen Diskussionen über Messinstrumente – insgesamt positiv eingeschätzt (vgl. z. B. Weber 1997, Bullinger/Schlund 1994, Minssen/Kopp/Howaldt 1991, Wehner/Rauch 1994, Zink 1995). Die Ergebnisse von Metaanalysen (z. B. Beekun 1989, Guzzo/Jette/Katzell 1985) zeigen unter dem Strich positive Produktivitätseffekte der Gruppenarbeit. Aus ihnen ließe sich schlussfolgern, dass selbstregulierende Arbeitsgruppen besser als eine nach tayloristischen Prinzipien aufgebaute Produktion in der Lage sind, sich wechselnden internen und externen Anforderungen anzupassen, und dass diese Arbeits-

form insgesamt zu einer größeren Produktivität führt (Antoni 1996: 203).

Ganz gemäß der Logik dieser wissenschaftlichen Untersuchungen lesen sich auch die Selbstbeschreibungen des an der Einführung von Gruppenarbeit beteiligten Managements sowie die Berichte der Begleitforscher in den drei Unternehmen als wirtschaftliche Erfolgsgeschichte. In Unternehmen A werden die Effekte der Gruppenarbeit mit Stichworten wie „*höhere Wirtschaftlichkeit, geringere Gemeinkosten*“ (Dokument 2, 1995), „*signifikante Ersparnis bei Gemeinkosten*“ (Dokument 1, 1994), „*deutliche Qualitätsverbesserung und Kosteneinsparung*“ (Dokument 1, 1994) und „*Verbesserung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit durch kostengünstigere Organisation*“ (Dokument 3, 1996) beschrieben. Auf Vorträgen und in Artikeln wurde festgestellt, dass sich der Umsatz pro Arbeitsstunde in sechs Jahren um 50 % verbessert hätte (Dokument 2, 1995). Auch in Unternehmen B wurde die Einführung der Gruppenarbeit als Erfolg auf der ganzen Linie gewertet. So wurde die positive Entwicklung der Umsatzzahlen nach Einführung der neuen Arbeitsformen als ein deutliches Indiz dafür angesehen, dass sich die von der Einführung der Gruppenarbeit erhofften Effekte wie Verringerung von Leerlaufzeiten und Nacharbeiten eingestellt hätten. Die Fertigungsinseln hätten zu einer Reduzierung der Fertigungskosten um bis zu 20 % und der Durchlaufzeiten um bis zu 50 % geführt (Dokument 29, 1998 und Dokument 31, 1997). Auch in Unternehmen C wurde von einer Effizienzsteigerung durch die Gruppenarbeit ausgegangen.

Angesichts dieser positiven, teilweise euphorischen Einschätzung der Gruppenarbeit liegen die Forschungsfragen in diesem Themenbereich auf der Hand: Weswegen kam es trotz der positiven Einschätzung in Bezug auf Produktivität, Termintreue, Durchlaufzeiten und Qualität sowohl durch das Management als auch durch die wissenschaftlichen Begleitforscher zu einer Rücknahme der Gruppenarbeit? Gaben die Produktivitätsberechnungen zur Gruppenarbeit die „objektive“ Situation in den Unternehmen wieder, oder wurden sie vielmehr zur Legitimation der Maßnahmen konstruiert?

2.1 Begrenzte Rationalität und die Relativität des Effizienzarguments

Die Sichtweise, die lange Zeit die Gruppenarbeitsdiskussion in den Arbeitswissenschaften, der Betriebswirtschaftslehre und der Arbeits- und Organi-

sationspsychologie beherrscht hat, geht von der Prämisse aus, dass es in Unternehmen übergeordnete Ziele (Wirtschaftlichkeit, Humanisierung etc.) gibt, an denen sich das Verhalten der Mitarbeiter ausrichten, bewerten und sanktionieren lässt. Die Rationalität der Organisation und damit auch die Entscheidung über die eventuelle Einführung von Gruppenarbeit geht dabei letztlich in harten Effizienzrechnungen auf. Aus den übergeordneten Zielen und aus der Marktlage, so die implizite Annahme, lassen sich durch das Management Präferenzordnungen ableiten, anhand derer zwischen Alternativen wie taylorisierte Arbeitsform, restriktive Gruppenarbeit oder teilautonome Fertigungsinseln entschieden werden kann. Rationalisierungen sind aus dieser Perspektive dann Versuche, die Zweck/Mittel-Relationen in den Unternehmen zu verbessern. Unternehmen funktionieren, um ein Bild von James March (1962: 669) aufzugreifen, in dieser Logik wie ein Baum, der seine Ausrichtung auf die Sonne zu optimieren versucht und dessen Blätter in ihrem Wachstum dieser Optimierungsstrategie des Baumes unterliegen.

In der zweckrationalen Perspektive gibt es – grob gesprochen – drei Ansätze zur Erklärung der Rücknahme von Gruppenarbeit, die sich schon in der Auseinandersetzung mit den gescheiterten Gruppenarbeitsprojekten im Rahmen der skandinavischen und deutschen Programme zur Humanisierung der Arbeitswelt abgezeichnet haben (Sandberg 1993: 16, Berggren 1993: 13, Ellegard 1993: 10, Ulich 1995, Sauerwein 1996: 29). Der erste Erklärungsansatz nimmt an, dass die Kontextbedingungen (Markt, Technik, Logistiksysteme, Mitarbeiterstamm, Besitzverhältnisse, unternehmensübergreifende Strategien etc.) sich so geändert haben, dass die Gruppenarbeit nicht mehr als die effizienteste Arbeitsform angesehen werden könne und deswegen eingestellt worden sei. Der zweite Erklärungsansatz geht von einem Lernprozess im Management aus, der nach Phasen des Experimentierens, Messens und Reflektierens zu der überzeugenden Einsicht geführt habe, dass andere Arbeitsformen als die teilautonome Gruppenarbeit für das Unternehmen geeigneter seien (vgl. z. B. Springer 1999). Der dritte und in der Gruppenarbeitsliteratur dominierende Erklärungsansatz führt die Probleme, die bei einem eigentlich ökonomisch überlegenen Konzept wie Gruppenarbeit gleichwohl auftreten, auf vermeidbare „Gestaltungsfehler“ (Warnecke 1992: 207), auf „halbherziges Vorgehen“ (Bullinger/Schlund 1994: 348), auf die Unfähigkeit und Ignoranz der Mitarbeiter und auf egoistische Interessen zurück (vgl. die Kritik von

Wehner/Endres 1997). Es sind dann verwerfliche „mikropolitische Eingriffe“, die ein eigentlich erfolgreiches und ökonomisch sinnvolles Konzept untergraben (so Weber 1997: 39 über ein HdA-Projekt bei VW).

Die zweckrationale Sichtweise auf Unternehmen wird durch die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie, die Systemtheorie und den Neoinstitutionalismus grundsätzlich in Frage gestellt. In diesen Ansätzen wird nicht bezweifelt, dass es in Organisationen Zwecke in Form von Zielen und Strategien gibt. Es wird jedoch angezweifelt, dass man Organisationen über die Zwecke und die zur Erreichung dieser Zwecke eingesetzten Mittel erklären kann (vgl. Luhmann 1973). Es wird darauf hingewiesen, dass in Organisationen eine Vielzahl von widersprüchlichen Zwecken existieren und dass die Zwecksetzungen deswegen nicht als Ausgangspunkt organisationaler Analysen genommen werden können. In Organisationen gibt es eine Vielzahl von Akteuren mit sehr unterschiedlichen Präferenzen, Vorlieben und Zielen. Entscheidungen sind dann das Ergebnis von Konflikten und/oder Kompromissen zwischen den verschiedenen Akteuren in einem Unternehmen. So gesehen funktioniert die Organisation – um noch einmal das Bild von James March (1962: 671 f.) aufzugreifen – wie ein Baum, an dem jedes einzelne Blatt zur Sonne strebt. Das Wachstum des Baumes ist dann lediglich das Ergebnis der widerstreitenden Interessen dieser Blätter.

Dieser Theoriezugang eröffnet eine neue Perspektive auf die Diskussion über Effizienz, Effektivität und Wirtschaftlichkeit von Gruppenarbeit. Die begrenzte Rationalität, die in der Tradition von Herbert Simon als Grundlage dieses Theoriekonzepts angesehen wird, gilt auch für die „hart“ und „objektiv“ erscheinenden Wirtschaftlichkeitsberechnungen in Unternehmen. Gerade angesichts der berühmten-berühmten „turbulenten und unsicheren Umwelten“ (vgl. z. B. Heydebrandt 1989: 341, Heidenreich/Schmidt 1992: 6) ist es nur noch in Ausnahmefällen möglich, die Kontextbedingungen so stabil zu halten, dass eine eindeutige Zurechnung von Wirkungen auf Ursachen möglich ist. In einer Anzahl von entscheidungstheoretisch angelegten Studien wurde inzwischen gezeigt, dass es in Unternehmen die Tendenz gibt, auch solchen Situationen, die eigentlich keine eindeutige Quantifizierung erlauben, trotzdem Folgen zuzurechnen und diese auch monetär zu bewerten. Instrumente zur Bestimmung von Effizienz und Effektivität werden häufig auch in Situationen angewandt, für die sie als unangemessen eingeschätzt werden können (vgl. Müller 1984: 98 ff., Berger 1984: 83 ff.).

Effizienz und Effektivität können in dieser Logik nicht mehr als Zweck begriffen werden, auf den sich alle Handlungen als Mittel zur Zweckerreichung beziehen. Effizienz-, Effektivitäts- und Wirtschaftlichkeitsberechnungen in Bezug auf Gruppenarbeit sind vielmehr organisationsintern aufgebaute Konstrukte, mit denen sich die Organisation an die in der Umwelt gehandelten Managementkonzepte ankoppelt. Es interessiert dabei weniger die Frage nach dem „Wahrheitsgehalt“ der Wirtschaftlichkeitsberechnungen als die Frage, wie durch die objektiv wirkende Bestimmung von Effizienz und Effektivität einerseits „offene Räume verschlossen“ werden und andererseits das „Unwahrscheinliche wahrscheinlich gemacht wird“. Es geht darum, wie und mit welchen Konsequenzen der durch Berechnungen generierte Sinn das Handeln der Akteure orientiert, legitimiert und schließlich als notwendig bzw. unausweichlich erscheinen lässt (vgl. Bardmann 1994: 368).

Ulrike Berger hat darauf hingewiesen, dass Effizienz- und Effektivitätsnachweise der von einer Koalition bevorzugten Alternative einen „Anschein von Seriosität und ökonomischer Rationalität“ verleihen und dadurch die Durchsetzungschancen für die bevorzugte Alternative erhöhen. Dabei hätten die Effizienz- und Effektivitätsberechnungen den Vorteil, dass sie sich gegenüber „weicheren“ Formen formaler Rationalität der harten „Sprache des Geldes“ bedienten. Auch wenn die „Übersetzungen“ sehr frei seien, hätten sie in Unternehmen den Vorzug der „Landessprache“, weil das Überleben eines Unternehmens im Kapitalismus von seiner Zahlungsfähigkeit abhängig ist. Ökonomische Rationalität, so die Schlussfolgerung von Berger (1988: 127), erscheint unter diesem Gesichtspunkt nicht so sehr als berechenbares und eindeutig bestimmtes Allokationsprinzip, sondern vielmehr als ein unter Bedingungen von Unsicherheit hilfreicher Mythos für die Legitimation des Handelns und Entscheidens nach außen und innen.

2.2 Die Konstruktion von Effizienz und Effektivität

Durch die Mehrpunktuntersuchung der Unternehmen, die der hier versuchten Analyse zugrunde liegt, ist es möglich, die soziale Konstruktion der Effizienz und Effektivität durch die verschiedenen Koalitionen sichtbar zu machen. Dadurch, dass in den Unternehmen mindestens zwei unterschiedliche Koalitionen mit teilweise entgegengesetzten Interessen sich mit der Wirtschaftlichkeit der Gruppen-

arbeit beschäftigten, wurden nicht nur erhebliche Diskrepanzen in der Einschätzung der Wirtschaftlichkeit deutlich, sondern es wurde auch die Konstruktion der Effizienz-(oder Ineffizienz-)berechnungen der verschiedenen Koalitionen zur Sprache gebracht.

In allen drei Unternehmen waren wirtschaftliche Krisensituationen der Ausgangspunkt für die Einführung von teilautonomer Gruppenarbeit. In zwei Fällen drohte die Konzernholding damit, die Unternehmen zu schließen, zu verkaufen oder zu verlagern, wenn es dem Management nicht gelänge, das Unternehmen aus den roten Zahlen zu bringen. Im dritten Unternehmen setzte die Krise in der Automobilindustrie zu Anfang der neunziger Jahre das Management unter Druck, neue Wege einzuschlagen. In dieser Situation kam es für das Management gerade der beiden sich damals in Holdingbesitz befindlichen Unternehmen darauf an, sich einen Handlungsspielraum zu verschaffen. In Unternehmen A drängte besonders der Konzernvorstand auf die Einführung neuer Produktionsformen. Der Konzern war durch ein großes ausländisches Unternehmen gekauft worden, und der Vorstand musste diesem Unternehmen beweisen, dass man über neue Arbeits- und Produktionsformen sowohl die Kosten als auch die Qualitätsprobleme in den Griff bekommen konnte. Die Geschäftsführung des Unternehmens B sah sich vor einem Ultimatum der Holding, in den nächsten Jahren schwarze Zahlen zu schreiben, da sonst der Produktzweig abgegeben werden könnte. Der Geschäftsführer initiierte eine Veränderung der Organisationsform, um mit dem Verweis auf ein schlüssiges modernes Konzept zusätzliche Investitionsmittel zu erhalten und sich eine Atempause zu verschaffen.

Dass man sich bei der Reorganisation an dem in den neunziger Jahren aktuellen Modell der operativen Dezentralisierung orientierte, ist aus neoinstitutionalistischer Perspektive nicht überraschend. Paul J. DiMaggio und Walter W. Powell geben als einen Grund für die auffällige Homogenität der Organisationsformen über Konzerngrenzen hinweg den Mechanismus der mimetischen Isomorphie an. Gerade unter Bedingungen hoher Unsicherheit wie zum Beispiel im Fall wirtschaftlicher Krisen orientieren sich Organisationen bei der Ausbildung von Strukturen häufig an den Modellen anderer Unternehmen. Sie imitieren die Strukturen derjenigen Organisationen, die entweder für besonders erfolgreich gehalten werden oder die im Umfeld der Organisation, beispielsweise bei Kunden, eine zentrale Rolle spielen (DiMaggio/Powell 1983; zu Imitationsprozessen bei hoher Unsicherheit siehe auch

Meyer/Rowan 1977: 354; vgl. auch den Beitrag von Minssen in diesem Heft).

Ausgelöst durch eine MIT-Studie führten die großen deutschen Automobilkonzerne Anfang der neunziger Jahre sowohl in Fertigungs- als auch in Montagebereichen Gruppenarbeit ein. Da die Automobilkonzerne für zwei der drei hier betrachteten Unternehmen die wichtigste Kundengruppe darstellten und auch im dritten Unternehmen die Entwicklung in der Automobilbranche intensiv beobachtet wurde, spielte Gruppenarbeit bei den Dezentralisierungsstrategien der drei Unternehmen eine zentrale Rolle. *„Man hat (Gruppenarbeit) deswegen gemacht, weil es die anderen gemacht haben. ... Egal was als Schlagwörter auf dem Markt war, (unser) Unternehmen hat es mitgemacht.“* (Unternehmensentwickler Unternehmen C) *„Die Mittelständler – alle, nicht nur (unser Unternehmen) – wirken und reagieren auf Modeerscheinungen. Gruppenarbeit (hat bei) Mercedes ... angefangen – mit Predigten zur Gruppenarbeit. Der Mittelständler, direkter Zulieferer an Mercedes, muss dann natürlich auch Gruppenarbeit einführen. Die reagieren nicht aus Selbstüberzeugung, sondern auf Trends.“* (Segmentteammitglied Unternehmen C)

Eine wichtige Rolle bei der Verbreitung von Produktionskonzepten spielen Seminare, Vorträge und Konferenzen, auf denen über die aktuelle Entwicklung in Schlüsselindustrien berichtet wird. Während in den beiden in Holdings eingegliederten Unternehmen die Rahmenbedingungen der Konzernholding eine zentrale Rolle spielten, hing im inhabergeführten dritten Unternehmen viel vom geschäftsführenden Gesellschafter ab. *„Man muss sich das ganz einfach vorstellen. Der Unternehmer geht auf Tagungen, und da treten dann Professoren auf, die sagen: Segmentorganisation ist wichtig. Dann sagt er: Aha, dann führen Sie das doch bei mir ein, Sie sind doch ein bekannter Mann. ... Das ist teuer, und sie sind doch auch gefördert von der CSU hier in Bayern. Das muss was Gutes sein. Dann macht der Wildemann Kanban. Dann macht er erst mal zwei oder drei Veranstaltungen, das kostet dann ein bisschen Geld, und dann schickt er seine Mitarbeiter hin und die machen dann auch ein bisschen was und sagen dann: Jetzt habt ihr Segmentorganisation.“* (Begleitforscherin Unternehmen C)

Von Neoinstitutionalisten ist gerade in den letzten Jahren die Gefahr thematisiert worden, als Forscher von einem übersozialisierten Verhalten in Organisationen auszugehen und intentionales und strategisches Handeln zu vernachlässigen. Akteure erscheinen dann nur noch als in einem „stahlharten

Gehäuse“ gefangene Opfer institutionalisierter und gesellschaftlich legitimerter Erwartungen (DiMaggio/Powell 1991; siehe auch die ausführliche Diskussion bei Walgenbach 1995: 298 f.). Die drei untersuchten Fälle zeigen, dass sich Reorganisationsprozesse in Unternehmen zwar an dominierenden Mustern im organisatorischen Feld orientieren, dass aber erst durch eine Koalition aus Unternehmensleitung und Personalabteilung, Betriebsrat und externen Begleitforschern die Reorganisation im Rahmen dieses dominierenden Musters möglich wurde. Obwohl sich diese Akteure in ihrer Rhetorik alle auf den Zweck „Rettung des Unternehmens“ festgelegt hatten, gab es eine Vielzahl von individuellen Rationalitäten, die zu der Koalitionsbildung führten.

So bedeutete die Einführung von Gruppenarbeit in den Unternehmen und insbesondere die hohe Aufmerksamkeit, die durch die neuen Organisationsformen erzielt wurde, deutlich verbesserte Karrierechancen für das Management. Der Personalleiter eines Unternehmens wechselte kurz vor dem Öffentlichwerden der schlechten wirtschaftlichen Situation *„mit der Überschrift Gruppenarbeit“* (Betriebsrat Unternehmen A) in eine andere Firma. Der Personalleiter des Gesamtkonzerns, der die Einführung der neuen Unternehmensformen begleitete, machte sich mit dem Thema Gruppenarbeit als Personal- und Unternehmensberater selbständig und akquirierte seine ersten Aufträge mit dem Verweis auf den Erfolg seiner früheren Firma.

Das Management ging in allen drei Unternehmen eine Koalition mit dem Betriebsrat ein, der bei der Einführung der Gruppenarbeit eine Art „Co-Management“ betrieb. Der Betriebsrat von Unternehmen B hebt hervor, dass man damals das *„Projekt stark begleitet hätte“* und *„fester Partner“* der Geschäftsleitung geworden sei. Man habe sogar noch *„gepusht, als die Geschäftsleitung schon Müßiggang“* machte: *„Es war immer auch ein Kind von uns mit.“* (ehemaliger Betriebsrat Unternehmen B) In Unternehmen A stellte sich der Betriebsrat bei der Einführung der Gruppenarbeit ebenfalls auf die Seite des Managements und distanzierte sich von der Gewerkschaftszentrale, die der Gruppenarbeit damals noch kritisch gegenüberstand. *„Unsere erste Betriebsvereinbarung, das war ein riesiger Einschnitt in die IG Metall-Linie ... Wir haben auch deshalb die IG Metall hier rausgeschmissen ... Wir haben das (Gruppenarbeit) einfach mal so gemacht. ... Sie können sich vorstellen, dass ich bei der IG Metall Wahnsinnsprügel dafür bezogen habe.“* (ehemaliger Betriebsrat Unternehmen A) Auch in Unternehmen C spielte die enge Kooperation zwi-

schen Management und Betriebsrat bei der Einführung der Gruppenarbeit eine wichtige Rolle.

Als dritter Akteur in dieser Koalition wirkten die externen Begleitforscher. Die Einführung der Gruppenarbeit wurde in einem Fall von einem halbstaatlichen Forschungsinstitut begleitet, das das Projekt zu Beginn der neunziger Jahre dringend als Referenzprojekt brauchte. Das Institut warb in Informationsbroschüren zu Teambildung, Prozessanalyse und Qualifikationsleitlinien mit dem Gruppenarbeitsprojekt und lud das Management anderer Unternehmen in das Unternehmen ein. „Die haben dieses Konzept nach außen getragen, um mehrere Unternehmen dafür zu begeistern.“ (Geschäftsführer Unternehmen B) Das zweite Gruppenarbeitsprojekt wurde durch ein arbeitswissenschaftliches Forschungsinstitut begleitet, dessen Mitarbeiter sich als Experte für Gruppenarbeit einen Namen gemacht hatte. Im dritten Unternehmen wurde von einem Arbeitswissenschaftler eine Langzeituntersuchung zur Gruppenarbeit durchgeführt.

Aus der Sicht des späteren Managements von zwei Unternehmen nutzte die dominierende Koalition der Gruppenarbeitspromotoren ihre starke Stellung dazu aus zu bestimmen, in welchen Gruppen, mit welchen Instrumenten und in welchen Zeiträumen die Wirtschaftlichkeitsberechnungen für die Gruppenarbeit vorgenommen wurden und wie die Daten zu interpretieren seien. Dadurch sei es, so die Sicht des neuen Managements, zu einem Gesundwerden der Gruppenarbeit gekommen.

Als ein erster Beleg wird von dem neuen Management angeführt, dass die wirtschaftlichen Berechnungen sich stark auf die Erfahrungen mit Pilotinseln bezogen hätten. In allen drei Unternehmen wurde mit Pilotinseln experimentiert und wurden die vermeintlich positiven Erfahrungen damit als Begründung für die weitere Ausdehnung der Gruppenarbeitsmodelle benutzt. Aus Sicht des heutigen Geschäftsführers des einen Unternehmens wurde vom damaligen Management bewusst eine Pilotinsel gewählt, mit der man die Vorteilhaftigkeit von Gruppenarbeit belegen konnte. Die damalige Geschäftsleitung habe als Pilotbereich einen Bereich ausgewählt, der „damieder“ lag. Man habe dann eine Gruppe mit den besten Leuten auf die Fertigung eines Produktes angesetzt, das sich durch eine relativ konstante Auftragslage über das Jahr hinweg auszeichnete (Geschäftsführer Unternehmen A).

Als ein zweiter Beleg wird angeführt, dass Produktivitätserfolge der Einführung von Gruppenarbeit zugerechnet wurden, obwohl diese Zurechnung auf sehr tönernen Füßen stand. In der Außendarstel-

lung verweist zum Beispiel ein Unternehmen darauf, dass durch die Gruppenarbeit sichtbare Produktivitätssteigerungen erzielt werden konnten. Intern wird jedoch von der Schwierigkeit bei der Bestimmung der Produktivitätssteigerung gesprochen. „Ich traue mir keine Aussage zu machen, was (von der Produktivitätssteigerung) dem Faktor Gruppenarbeit zurechenbar ist. ... Ich glaube, dass wir eine Steigerung herausgebracht haben, aber messbar ist das nicht.“ (Fertigungsleiter Unternehmen C) So könne die Produktivitätssteigerung durch den Aufbau von Montagestraßen (Reduzierung von Puffern) und durch die Gruppenarbeit analytisch nicht getrennt werden.

Die Erosion der Gruppenarbeit und die zunehmend kritische Sicht auf die Wirtschaftlichkeit der dezentralen Organisationsstrukturen hing eng mit dem Zusammenbruch der Koalition der Gruppenarbeitspromotoren zusammen. Das neue Management in den drei Unternehmen profitiert bei den eher zentralistischen Reorganisationsmaßnahmen davon, dass der isomorphe Druck in Richtung auf teilautonome Gruppenarbeit in verschiedener Form nachlässt. Bei zwei Unternehmen war die Konkurrenz japanischer Firmen ein wichtiger Grund gewesen, der zur Einführung von neuen Formen der Arbeitsorganisation geführt hatte. Dabei wurde zwar stillschweigend von der restriktiveren, zentralistischeren Form der Gruppenarbeit japanischer Prägung abgewichen, aber das „Vorbild Japan“ spielte eine wichtige Rolle bei der Etablierung neuer Arbeitsformen. In einem Unternehmen studierte die Geschäftsführung bereits Mitte der achtziger Jahre die Arbeitsorganisation von japanischen Kunden und Konkurrenten und versuchte mit Hilfe deutscher Berater die dort praktizierten Maßnahmen umzusetzen. „Das kam von der Automobilindustrie. Andere Firmen haben das ja auch. ... Das war ja angeblich der große Renner, Gruppenarbeit. Das war 1995. Das haben ja die Japaner vorgemacht und wieder aufgegeben inzwischen, oder?“ (Meister Unternehmen C)

Besonders bei Unternehmen, die mit der Automobilindustrie zusammenarbeiten, macht sich auch bemerkbar, dass Gruppenarbeit in ihrer teilautonomen Form bei den Kunden aus der Automobilindustrie nicht mehr unbedingt en vogue ist und deswegen der Kopierdruck auf die Zulieferfirmen nachlässt: „Jetzt kommt der Trend, ... dass Mercedes, BMW, Opel wieder weggehen. Dass in den USA ganz andere Geschichten laufen. Da bin ich überzeugt, dass es nicht lange dauert, dann gibt es hier wieder disziplinarische Vorgesetzte innerhalb der Gruppe und innerhalb des Segmentteams.“

(Meister Unternehmen C) „Die Entwicklung hat doch schon stattgefunden. BMW, Mercedes, Opel – es gibt keine selbststeuernden Gruppen mehr. Es geht nur noch mit Vorgesetzten. Das geht schneller als wir denken. ... Es dauert keine drei Jahre mehr, dann finden Sie keine Gruppe mehr ohne Vorgesetzten, ohne direkten Vorgesetzten. ... Da bin ich mir ganz sicher. Ich setze fünf Mark.“ (Mitarbeiter Fertigung Unternehmen C)

Gerade in den zwei Unternehmen, in denen wir es nicht nur mit einer stillschweigenden Erosion von Gruppenarbeit zu tun haben, sondern später auch mit bewussten strategischen Entscheidungen zur Rezentralisierung, wird die Rücknahme der Gruppenarbeit mit der fehlenden Effizienz und Wirtschaftlichkeit begründet: „Man kann sich lange in die Tasche lügen, aber wenn man belegen kann, dass die Produktivität ... in den Keller geht, dann muss ... man das ändern.“ (Geschäftsführer Unternehmen A) Dabei werden in den Unternehmen paradoxerweise Gründe für die Rezentralisierung genannt, die sonst gerade für die Einführung von Gruppenarbeit herhalten müssen. In einem Unternehmen wird beispielsweise darauf verwiesen, dass bei konstantem Auftragsengang die kundenspezifischen Gruppen gut ausgelastet seien und auch Rationalisierungsgewinne erzielt werden könnten. Bei Auftragsschwankungen jedoch würden große Probleme für die Gruppenarbeit entstehen, weil es dann Momente von Unterauslastung in den Gruppen gebe. In einem anderen Unternehmen wird argumentiert, dass die Mitarbeiter in der Gruppenarbeit sich häufig auf einen bestimmten Arbeitsplatz spezialisiert hätten. Durch die rezentralisierte Struktur und die Stärkung der Meisterebene habe die erste Führungsebene überhaupt erst wieder die Möglichkeit bekommen, die Mitarbeiter dazu anzuhalten, häufiger die Maschinen zu wechseln.

2.3 Perspektive: Die Dekonstruktion von Effizienzbestimmungen

Auch die Annahme des neuen Managements, dass die klassische verfahrensorientierte Arbeitsorganisation effizienter sei als Gruppenarbeit, ist eine soziale Konstruktion, die auf Vereinfachungen und problematisierbaren Zurechnungen basiert. Die Konstruktionsweise dieser Annahme ist jedoch schwerer aufzuzeigen, weil sie zur Zeit die dominierende Sichtweise darstellt. Lediglich die aus den Unternehmen ausgeschiedenen Promotoren der Gruppenarbeit versuchen, die Effizienzannahmen des neuen Managements in Frage zu stellen. Sie ver-

suchen nachzuweisen, dass die Wirtschaftlichkeitsberechnungen, die die Überlegenheit verfahrensorientierter Produktionsverfahren belegen, auf fragwürdigen Prämissen beruhen und lediglich zur Legitimation der zentralistischen Reorganisationsprojekte dienen.³

Sowohl die Promotoren als auch die Gegner von Gruppenarbeitsystemen sind bei der sozialen Konstruktion von Effizienz- und Effektivitätsberechnungen nicht völlig frei. Unternehmen bewegen sich, wie Albrecht Becker (1996: 320) und Günther Ortman (Becker 1995: 108 f.) hervorheben, im kapitalistisch-marktwirtschaftlichen System innerhalb spezifischer Viabilitätsanforderungen. Das Prinzip der finanziellen Reproduktion ist ein Strukturmoment, das in Unternehmen nicht völlig beliebig hintergangen werden kann. Aber – und das ist der zentrale Unterschied in der Herangehensweise – das Wirtschaftlichkeitsprinzip ist nicht der „autonome Urgrund“, aus dem alle wirtschaftlichen und strategischen Handlungen bloß abgeleitet werden müssten. Effizienz, Effektivität und Wirtschaftlichkeit sind zunächst einmal nur „Leerformeln“, die durch das angeblich aus ihnen abgeleitete Handeln der Akteure erst inhaltlich gefüllt werden müssen.

Angesichts der komplexen Kontextbedingungen von Gruppenarbeitsprojekten und der daraus folgenden Schwierigkeit, die Effizienz von Gruppenarbeit in Unternehmen „eindeutig“ und „objektiv“ zu bestimmen, kann es nicht die primäre Rolle der

³ Die Protagonisten setzten sich dabei gegen den Vorwurf der Ineffizienz der Gruppenarbeit zur Wehr. Eine defensive Strategie bestand darin, auf der grundsätzlichen Richtigkeit des Gruppenarbeitsmodells zu bestehen, aber im konkreten Fall auf handwerkliche Fehler und einen sich einschleichenden Schlendrian zu verweisen. So wird es in einem Unternehmen als Fehler eingeschätzt, dass die Inselekoordinatoren eine starke Position bekamen und dass das Entlohnungsmodell nicht die Produktivitätssteigerung und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter unterstützt habe. In einem anderen Unternehmen wird darauf verwiesen, dass die Gruppenarbeit nicht flächendeckend eingeführt worden sei und so keine Synergieeffekte erzielt werden konnten. Eine aggressivere Strategie der Gruppenarbeitspromotoren besteht darin, dem neuen Management mangelnde Kenntnisse der Gruppenarbeit vorzuwerfen und die Rücknahme auf ökonomische Fehlentscheidungen der neuen Geschäftsleitung zurückzuführen. Unabhängig von der Frage, wie fundiert die eingeschlagenen Verteidigungsstrategien sind, erfüllen sie doch die Funktion, eine Immunisierung des Gruppenarbeitsmodells gegen Kritik zu erreichen, weil alle Probleme immer mit dem Hinweis auf handwerkliche Fehler oder mangelnden Umsetzungswillen gekontert werden können (vgl. Kühl 2000: 90 ff.).

Soziologie sein, den Streit zugunsten der einen oder anderen Seite entscheiden zu wollen. Aufgabe sollte es vielmehr sein nachzuzeichnen, auf welche Weise die Wirtschaftlichkeitsrechnungen in den Unternehmen konstruiert werden, und aufzuzeigen, wie diese dominierenden Konstruktionen über die Zeit erodieren.

3. Das Humanisierungsargument – machttheoretisch gewendet: Gruppenarbeit – eine problematische Tauschbörse für die Mitarbeiter

Der dominierende Strang der arbeitswissenschaftlichen, organisationspsychologischen, aber auch industriesoziologischen Gruppenarbeitsliteratur betont, dass Gruppenarbeit nicht nur ökonomische Vorteile für die Unternehmen mit sich bringe, sondern dass darüber hinaus auch eine höhere Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter erreicht werde. Schon die Studien im Rahmen des skandinavischen Programms „Quality of Worklife“ stellten fest, dass durch Gruppenarbeit nicht nur die Produktivität gesteigert werden konnte, sondern dass die Arbeit von den Mitarbeitern auch als interessanter und abwechslungsreicher empfunden wurde als die frühere Einzelarbeit (vgl. Lattmann 1972: 54). Auch in den neueren Forschungen wird „insgesamt davon ausgegangen“, dass „moderat bis hoch autonome Gruppenarbeit sich mittel- bis langfristig“ förderlich auf „Arbeitsmotivation“, „Einstellung gegenüber dem Betrieb“ und „soziale und kognitive Anwesenheitszeiten“ auswirkt (Weber 1997: 41, in einer Zusammenfassung der Metaanalysen von Beekun 1989, Berggren 1991, Cotton 1996, Cummings/Molloy/Glen 1977, Goodman/Ravlin/Schminke 1987, Hackman 1986, Kelly 1978, Lantz 1995, Parmore et al. 1982, Pearce/Ravlin 1987, Sandberg 1982, Sydow 1985, Ulich 1994). Damit wird in der Mehrzahl der wissenschaftlichen Untersuchungen zur Gruppenarbeit die gängige Argumentation der Managementliteratur und -praxis gestützt, die besagt, dass durch die neuen Arbeitsstrukturen „Win-Win-Situationen“ oder „soziale Kompromisse zur Verbindung von Produktivitätsverbesserungen mit einer menschengerechten Arbeitsgestaltung“ entstünden. Die Unternehmensführer profitierten von einer größeren Effizienz und Motivation der Mitarbeiter. Die Mitarbeiter bekämen interessantere Arbeitsaufgaben und die Möglichkeit, ihre unmittelbare Arbeitsumgebung mitzugestalten (vgl. Breisig 1990: 11, Antoni 1996: 5).

Nur vereinzelt findet man Berichte über den Widerstand der Mitarbeiter gegen die Einführung von Gruppenarbeit. Für diesen Widerstand werden in der Gruppenarbeitsliteratur in der Regel drei mögliche Erklärungen angeboten. Ein erster, aus der Arbeits- und Organisationspsychologie stammender Ansatz erklärt den Widerstand gegen die Gruppenarbeit mit „defensiven Routinen“ der Mitarbeiter. Gerade Mitarbeiter mit bisher engen Aufgabenschnitten würden daran zweifeln, dass sie ausreichende Qualifikationen für die ganzheitlichen Aufgaben in der Gruppenarbeit besäßen, und würden sich gegen die Aneignung der neuen Tätigkeiten wehren (Clematide/Botrup 1990, Kröll 1997). Ein zweiter Erklärungsansatz geht davon aus, dass Gruppenarbeit einen bürgerlichen Arbeitshabitus mit einem intrinsischen und diskursiven Arbeitsverständnis in den Fertigungs- und Montagebereichen etablierte. In diesen Fertigungs- und Montagebereichen habe sich jedoch als Reaktion auf fordristische Zumutungen ein Arbeitshabitus ausgebildet, in dem Arbeit in erster Linie für Gelderwerb, Körperlichkeit, Unterordnung und Routine stehe und Gruppenarbeit deswegen sehr skeptisch beurteilt werde (vgl. Wittel 1998). Ein dritter Erklärungsansatz schließlich argumentiert, dass bei einer höheren Autonomie für die Gruppe nicht auch gleichzeitig die Freiheit der Mitarbeiter zunehmen müsse. Der Druck in der Peer-Group funktionierte häufig effektiver und habe grausamere Auswirkungen als der Druck, der durch Vorgesetzte ausgeübt wird. Mitarbeiter würden deswegen nicht selten die Gruppenarbeit kritisch beäugen und Einzelarbeitsplätze bevorzugen (vgl. Fröhlich 1983).

In der häufig normativ aufgeladenen Gruppenarbeitsliteratur finden sich Hinweise, dass diese Probleme nicht struktureller Natur sind, sondern dass ihnen durch frühzeitige Information der Mitarbeiter, Einbindung der Betroffenen in den Gestaltungsprozess, Qualifizierung und Schaffung von Einsatzmöglichkeiten für nicht teamfähige Mitarbeiter begegnet werden könne. Widerstände, Konflikte, Konfrontationen und teilweise auch Stagnation seien in der Einführungsphase normal, würden aber angesichts der Vorteile, die die Gruppenarbeit für die Mitarbeiter bringe, im Laufe des Prozesses abnehmen (Arbeitskreis neue Arbeitsstrukturen in der deutschen Automobilindustrie (AKNA) 1993: 64, Lernke 1995: 104).

Die Einschätzung von Gruppenarbeit als für die Mitarbeiter sinnvoll und vorteilhaft findet sich auch bei den Promotoren der Gruppenarbeit in den untersuchten Unternehmen. In Unternehmen A hieß es beispielsweise, dass die Humanisierung des Ar-

beitsumfeldes ein weiteres Ziel aller Beteiligten gewesen wäre (Dokument 2, 1995). „*Dadurch, dass die Mitarbeiter sich einbringen konnten*“, so beispielsweise der ehemalige Betriebsrat eines Unternehmens, „*war es für alle Menschen erst mal positiv*.“ (Betriebsrat Unternehmen A) Diese Einschätzung wurde in zwei Unternehmen größtenteils auch von den wissenschaftlichen Begleitforschern geteilt.

Die Hoffnung, dass die Gruppenarbeit zu einer Humanisierung der Arbeitswelt und zu einer Stärkung der Position der Mitarbeiter führen würde, war auch ein Grund, weswegen die Gewerkschaften nach anfänglicher Skepsis besonders in Unternehmen B und Unternehmen C die Gruppenarbeitsinitiativen der Unternehmen unterstützten. So ließ ein Vorstandsmitglied der IG Metall bei einem Besuch in einem der Unternehmen verlauten, dass die „*verfolgte Philosophie der auftragsgebundenen Inselfertigung und das dazugehörige Konzept der Fertigungsplanung und -steuerung*“ sehr interessant sei. Es sei ein „*sehr positives Beispiel*“ und ein „*Schritt in Richtung Humanisierung der Arbeitsplätze*“ mit einem „*gewissen Vorbildcharakter*“. „*Wir werden*“, so der Gewerkschaftler abschließend, „*noch des öfteren hierher pilgern*“ (Unternehmen B Dokument 9, 1989).

Angesichts der positiven Einschätzung der Humanisierungseffekte durch das Management, die Begleitforscher und die Gewerkschaften ist es überraschend, dass die Rücknahme der Gruppenarbeit von den Mitarbeitern nicht blockiert oder verhindert, in einem Unternehmen sogar angeblich „*sehr positiv*“ aufgenommen wurde (Geschäftsführer Unternehmen C). Der fehlende Widerstand gegen die Rücknahme der Gruppenarbeit überrascht, weil gerade die an politischen Handlungskonstellationen interessierte Industriesoziologie darauf aufmerksam macht, wie schwer institutionalisierte Einfluss- und Machtstrukturen aufzulösen sind. Das Argument lautet, dass etablierte Machtstrukturen tendenziell änderungsresistent seien, weil jede Reorganisation das labile Machtgleichgewicht im Unternehmen durcheinander bringen könne (vgl. Weltz 1995: 248 f., Lippert 1999: 37 f.).

Bei der Wiederbetrachtung des Humanisierungsarguments geht es um eine Reihe von machttheoretisch orientierten Forschungsfragen: Wie kommt es, dass die Mitarbeiter sich nicht gegen die Rücknahme der Gruppenarbeit wehren, obwohl in der Literatur unterstellt wird, dass die Mitarbeiter durch sie an Einfluss gewinnen? Welche neuen Unsicherheitszonen beherrschen die Mitarbeiter in der teil-

autonomen Gruppenarbeit und welche verlieren sie gegenüber der klassischen tayloristischen Arbeitsorganisation? Wie werden die Machtverhältnisse im Unternehmen durch die Umstellung von im Detail vorgegebenen Arbeitsschritten auf die Führung über Zielvereinbarungen beeinflusst?

3.1 Der Hybridcharakter der Macht und die Skepsis gegenüber der Gruppenarbeit

In der an Machtfragen interessierten strukturationstheoretischen und mikropolitischen Literatur findet sich überraschenderweise ein ähnlich positiver Bias für Gruppenarbeit wie in der sonst von den Mikropolitikern so heftig wegen ihrer Orientierung an „besten Wegen“ kritisierten Industriesoziologie, Betriebswirtschaftslehre und Arbeitswissenschaft. Günther Ortman verbindet seine interessante Anregung, in Organisationen möglichst viele Tauschbörsen zwischen Mitarbeitern einzurichten, um darüber die Feinsteuerung und Regelanpassung zu gewährleisten, mit einer scharfen Kritik an der klassischen bürokratisierten und hierarchisierten Arbeitsform. „*Je rigider, je tayloristischer, je bürokratischer, je geisttötender Arbeit organisiert ist*“, so Ortman, „*desto weniger Handlungsmöglichkeiten und daher Tauschobjekte haben die Beteiligten*“ und „*desto weniger Möglichkeiten*“ bestünden, „*die Feinsteuerung per Aushandlung und Tausch selbst zu regeln*“ (Ortman 1997: 9). Die bekannten Forderungen der Gruppenarbeitsliteratur nach dem Recht der Gruppe, den Gruppenleiter oder -sprecher zu wählen, die Pausen selbst zu regeln, am Dienstplan mitzuwirken, die Verantwortung für Kundenbeschwerden zu übernehmen und die Urlaubspläne mitzugestalten, werden hier nicht wie in der Industriesoziologie oder Arbeitswissenschaft mit höherer Wirtschaftlichkeit oder Humanisierung begründet, sondern mit der Schaffung neuer Handlungsspielräume für die Mitarbeiter. Diese Handlungsmöglichkeiten könnten von den Beteiligten im Alltagsgeschäft als Tauschobjekte eingesetzt werden. Die informellen Tauschgeschäfte würden die Feinsteuerung per mikropolitischen Aushandlung ermöglichen und damit den Organisationsablauf verflüssigen.

Hier werden die in der Machttheorie besonders von Crozier und Friedberg, aber auch von Ortman selbst gewonnenen Einsichten in die Funktion von Regelabweichungen nicht konsequent auf den Gegenstand Gruppenarbeit angewandt. Es wird angenommen, dass der Einfluss der Mitarbeiter damit zusammenhänge, wie stark ihre formal zugestande-

nen Handlungsmöglichkeiten ausgeprägt seien. Es wird ähnlich wie in der klassischen Gruppenarbeitsliteratur argumentiert, dass die Mitarbeiter durch die stärkere Beteiligung am Schnittstellenmanagement, durch die Anreicherung ihrer Qualifikationen und die Autonomie in der internen Steuerung der Gruppe wichtige Unsicherheitszonen beherrschen und dadurch an Macht und Einfluss gewöhnen. Unterschätzt wird hier jedoch der „Hybridcharakter von Macht“: Macht in Organisationen basiert nicht nur auf der Beherrschung von Unsicherheitszonen, sondern vielmehr auf der spezifischen Kombination dieser Beherrschung von Unsicherheitszonen mit der Möglichkeit zur gezielten Abweichung von den formalen Arbeitsanforderungen.

Die eine Quelle von Macht ist, dass Mitarbeiter durch die von ihnen beherrschten Unsicherheitszonen in Bezug auf Kompetenzen, Umweltkontakte oder Weisungsrechte ihren Willen gegen andere durchsetzen können. Ein Mitarbeiter, der über hierarchische Weisungsrechte verfügt, mit zentralen Kunden ein privilegiertes Verhältnis pflegt und darüber hinaus auch noch als einer der wenigen das komplizierte Produktionsplanungssystem beherrscht, hat zweifellos gute Chancen, seine Interessen durchzusetzen (Crozier/Friedberg 1979). Eine zweite Quelle von Macht besteht in der Diskrepanz zwischen den faktischen Handlungsmöglichkeiten der Akteure und den offiziell formulierten Handlungsanforderungen an die Mitarbeiter. Handlungsmöglichkeiten gewinnen in mikropolitischen Spielen besonders dann an Wert, wenn die Handlungen nicht durch Arbeitsanweisungen, Regelwerke, Stellenbeschreibungen eingeklagt werden können, sondern von den Akteuren als „freiwillige“, durch informelle Tauschgeschäfte später zu vergeltende Leistungen eingebracht werden.

Dieser zweite Punkt soll konkretisiert werden. In der Organisationstheorie Weberianischer Prägung wurde davon ausgegangen, dass der Erfolg von Organisationen in der modernen Gesellschaft darauf basiert, dass ein ausgefeiltes Regelwerk zur Koordination und Kontrolle der Organisationsprozesse zur Verfügung steht, an das sich die Organisationsmitglieder auch halten (vgl. Meyer/Rowan 1977: 342 f.). Aber empirische Forschungen haben schon in der Mitte des letzten Jahrhunderts gezeigt, dass es eine große Diskrepanz zwischen den Blaupausen der Organisation und den realen Arbeitsabläufen gibt (einschlägig z.B. Roethlisberger/Dickson 1939, Homans 1950). Dabei wurde festgestellt, dass das Ziel der Organisation nicht sein kann, Abweichungen von den Formalstrukturen möglichst

zu reduzieren, sondern dass die Funktionsweise der Organisation maßgeblich davon abhängt, dass Abweichungen von der Formalstruktur akzeptiert werden. Das Arbeiten nach Plan würde jede Organisation zusammenbrechen lassen. Sie würde an ihrer eigenen Rigidität zerbrechen. Wenn Arbeiter und Angestellte, so Friedrich Weltz (1988: 102), sich bei ihrer tagtäglichen Arbeit tatsächlich so verhalten würden, wie das „offizielle“ tayloristische System es ihnen vorschreibt, würde das zu chaotischen Verhältnissen führen. Der Erfolg des Taylorismus als Rationalisierungsstrategie hängt wohl maßgeblich auch damit zusammen, dass er in Reinform weniger verbreitet war, als die Rationalisierungsdiskussion von Betriebswirtschaftslehre und Industriesoziologie suggerierte.

An dieser Stelle stoßen wir auf das „Paradox des Organigramms“. Offizielle Strukturen und formelle Regeln generieren Probleme dadurch, dass sie nicht an alle Anforderungen des Alltagsgeschäfts angepasst werden können und deshalb abweichendes Verhalten nicht verhindern können (oder dürfen) (Friedberg 1993: 147 f.). Regeln, die eigentlich Unsicherheit in der Organisation reduzieren sollen, verlangen alltägliche Regelabweichungen, die wiederum neue Unsicherheit in die Organisation hineinbringen. Die Stabilität, die dadurch entsteht, dass mit Regeln Fixpunkte geliefert werden, an denen sich Entscheidungen in der Organisation orientieren können, wird dadurch konterkariert, dass die Abweichungen von diesen Regeln immer schon mitbedacht werden müssen. Die organisatorischen Regeln, so ließe sich der Konsens zwischen machtheoretischen, strukturierungstheoretischen, systemtheoretischen und subjektorientierten Ansätzen formulieren, verlangen eine Praxis, die die Regeln situativ anpasst und auch davon abzuweichen in der Lage ist, ohne aber die Regeln insgesamt außer Kraft zu setzen (siehe z.B. Luhmann 1971: 100, Friedberg 1993: 149, Ortman 1997: 5).

Dass diese für die Gesamtorganisation funktionale Abweichung nicht in Form von „Regel/Ausnahme-Schemata“ oder „expliziten Abweichungsanweisungen“ programmiert werden kann, dafür lassen sich mit Niklas Luhmann (2000: 265) gute Gründe finden. Häufig sind die Ausnahmebedingungen nicht im Voraus so präzise definiert, dass sie in der Form von Regeln der Abweichung eingepasst werden könnten. Teilweise würden auch zu explizite Abweichungsanweisungen der Ernsthaftigkeit der Normalregel Schaden zufügen. Deshalb wird häufig die stillschweigende Akzeptanz von Abweichungen vorgezogen. Manchmal müssten auch für die Formulierung von Abweichungsregeln so viele mit-

einander in Zwietracht liegende Instanzen in der Organisation mobilisiert werden, dass es als unwahrscheinlich erscheint, dass eine solche Regel der Abweichung offiziell formuliert wird.

Von Mitarbeitern wird die Bereitschaft zur „im Sinne der Organisation“ durchgeführten Regelabweichung immer schon implizit verlangt. Sie kann – und das ist die Besonderheit – aber nicht über die formalen Sanktionsmöglichkeiten der Hierarchie eingeklagt werden. Und genau aus dieser Diskrepanz zwischen offiziell vorgeschriebenen Handlungsverpflichtungen und real erwarteten Arbeitsanforderungen können auch hierarchisch niedrig gestellte Mitarbeiter Macht und Einfluss ziehen. Durch die Diskrepanz entstehen, um es in der Sprache von Ortman zu sagen, wichtige Ressourcen, die auf den Tauschbörsen der Organisation gehandelt werden. Durch die Möglichkeit (und Notwendigkeit) der selbständigen Kontrolle der Arbeitsausführung und durch die funktionale Umdefinition von Aufgaben – darauf hat David Mechanic (1962/1963) bereits in den sechziger Jahren hingewiesen – entstehen faktische Einflussmöglichkeiten für vermeintlich „machtlose“ Mitarbeiter.

3.2 Drohender Machtverlust für die Mitarbeiter durch die Umstellung von Konditional- auf Zweckprogrammierung

Dieser Einflussbereich von Mitarbeitern im wertschöpfenden Kern der Organisation, so meine These, wird durch die teilweise Umstellung in den Programmen der Organisation beschnitten. Über Programme werden in Organisationen Kriterien geschaffen, mit denen Aussagen über die Richtigkeit von Entscheidungen getroffen werden können. Entscheidungsprogramme setzen immer voraus, dass erkennbar ist, ob sie befolgt oder nicht befolgt werden. Das bedeutet jedoch nicht, dass sie im Detail definiert werden müssen. Auch die Aufforderung „sorge dafür, dass die Einheit am Ende mindestens 10 % Umsatzrendite bringt“ kann bei aller fehlenden Präzision als handlungsleitendes Entscheidungsprogramm verstanden werden (vgl. Luhmann 2000: 257 f.).

Niklas Luhmann unterscheidet im Anschluss an Herbert Simon zwei Arten von Programmen: Konditionalprogramme und Zweckprogramme. Konditionalprogramme sind „Wenn-Dann-Programme“ und schreiben den Akteuren im Unternehmen beim Eintritt eines vorher definierten Stimulus bestimmte Verhaltensweisen vor. Wenn der Stimulus eintritt, wird erwartet, dass eine vorgeschriebene

Handlungsabfolge in Gang gesetzt wird. In der Fließbandproduktion ist beispielsweise das Einlaufen eines vorher definierten Teils an einer Montageposition der Stimulus für das Ingangsetzen formalisierter und kodifizierter Handlungsfolgen. Konditionalprogramme verlangen von den Handelnden nicht die Suche nach eigenen Lösungen. Sie erzeugen in der Organisation ein hohes Maß an Berechenbarkeit (oder wenigstens die Illusion davon), weil sie auf Dauer und Wiederholung angelegt sind und ein regelmäßiges Entscheidungsverhalten beim Auftreten gleichartiger Stimuli erzeugen können (March/Simon 1958: 164 ff.; siehe auch Berger/Bernhard-Mehlich 1995: 135, Neuberger 1995: 179, Luhmann 2000: 256 ff.).

Zweckprogramme sind dagegen an erstrebten Wirkungen orientiert. In ihnen werden lediglich die Ziele vorgegeben. Von den Akteuren wird erwartet, dass sie unter Berücksichtigung von Nebenbedingungen günstige Mittel zur Erreichung der Ziele finden. Bei Zweckprogrammen wird beispielsweise nur ein zu erreichendes Leistungspensum definiert und es wird den Mitarbeitern selbst überlassen, mit welchen Mitteln sie dieses Pensum erreichen. Im Vergleich zu Konditionalprogrammen sind Zweckprogramme zukunftsöffener, weil sie nicht im Voraus festlegen, mit welchen Mitteln auf welche Impulse reagiert werden muss (Luhmann 1969: 130).

In Organisationen wird immer auf beide Programmtypen zurückgegriffen, aber je nach Umweltbedingungen, Managementstrategien oder Arbeitsorganisation werden diese Programmtypen unterschiedlich miteinander kombiniert. Mit der Einführung von Gruppenarbeit findet bei der Koordination der Arbeit im wertschöpfenden Kern eine punktuelle Umstellung von Konditionalprogrammen auf Zweckprogramme statt. In der Sprache der Praktiker wird diese Umstellung mit dem Spruch „wir bekommen nicht mehr gesagt, wie wir arbeiten sollen, sondern welche Ergebnisse wir erzielen sollen“ sehr genau auf den Punkt gebracht. Es zählt letztlich nur – um die bildliche Sprache eines inzwischen pensionierten Praktikers zu gebrauchen –, „was hinten herauskommt“.

Am sinnfälligsten wird diese Umstellung von Konditional- auf Zweckprogrammierung bei der Führung über Zielvereinbarungen. Mit der Umstellung auf Gruppenarbeit in den untersuchten Unternehmen wurde von den Mitarbeitern nicht mehr das Befolgen strikter Routinen und Regeln verlangt, sondern nur noch das Einhalten der zu Wochen- und/oder Jahresbeginn festgelegten Zielvereinbarungen. So wurde in einem Unternehmen zu Beginn jeder Woche in Absprache zwischen Auftrags-

planung und Gruppe ein Auftragspool festgelegt, der von der Gruppe während der folgenden Tage abgearbeitet werden musste. Die interne Koordination, die Wahl der technischen Mittel und der Arbeitszeit, die für die Erreichung des Ziels eingesetzt wurden, wurde im Rahmen von Vorgaben in das Ermessen der Gruppe gestellt. Auch das Qualitätsmanagement wird durch die Umstellung auf Zweckprogrammierung verändert. Bei einer weitgehenden Konditionalprogrammierung werden Optimierungsmöglichkeiten weitgehend über das betriebliche Verbesserungswesen erzielt, durch die eine Optimierung der (häufig technisch verfassten) Routinen und Regeln vorgenommen wird. Bei einer Umstellung auf Zweckprogrammierung beziehen sich die zentral gelenkten Optimierungsmaßnahmen nur noch auf die Schnittstellen zwischen den Gruppen, dagegen wird die Verbesserung der gruppeninternen Arbeitsprozesse – also die Optimierung der Mittel – weitgehend der Gruppe überlassen und nicht mehr unbedingt standardisiert und formalisiert. Es wird im Rahmen kontinuierlicher Verbesserungsprozesse von den Gruppen die Regelabweichung förmlich erwartet, und diese wird von den Vorgesetzten gar nicht mehr wahrgenommen.

Wie verändern sich nun die Machtverhältnisse durch die Umstellung von Konditional- auf Zweckprogramme? Der erste Eindruck könnte sein, dass die Mitarbeiter in Gruppen- und Montageinseln an Einfluss gewinnen: Sie übernehmen Unsicherheitszonen, die vorher von Meistern, Arbeitsvorbereitung, Auftragsplanung, Qualitätssicherung oder Konstruktion beherrscht wurden. In den untersuchten Unternehmen nahmen die Gruppenmitglieder jedoch eine eher gespaltene Haltung zu dieser Frage ein. In Unternehmen A wurde angemerkt, dass die Arbeitsaufgaben der Gruppen nicht so stark erweitert wurden, dass die Mitarbeiter eine stärkere Machtposition hätten einnehmen können. In Unternehmen B, in dem die Facharbeiter in der Fertigung wegen der komplexen Arbeitsabläufe auch schon in der traditionellen Arbeitsform Einfluss hatten, wurde zwar unmittelbar zu Beginn eine einfachere Abwicklung der Arbeitsform bemerkt, aber insgesamt wurde ebenfalls nicht von einer Erweiterung des Handlungsspielraums berichtet. In Unternehmen C sträubten sich besonders die Gruppen mit erfahrenen Facharbeitern in der mechanischen Fertigung gegen die Gruppenarbeit, weil sie nicht einsehen konnten, was sie durch die Gruppenarbeit für sich gewinnen könnten.

Diese Skepsis gegen Gruppenarbeit hängt damit zusammen, dass die Handlungsmöglichkeiten von

Mitarbeitern bei Konditionalprogrammen stärker ausgeprägt sind, als es auf den ersten Blick erscheint. Zwar sind Konditionalprogramme ein guter Schutz des Managements gegen Kooperationsverweigerungen der Mitarbeiter, weil Verweigerungen sofort auffallen (vgl. Neuberger 1995: 178), sie bieten aber auch für den Mitarbeiter einen Schutz. Konditionalprogramme bedeuten sichere Rollen für die Beteiligten. Gerade das Faktum, dass bei Konditionalprogrammen alles, was nicht erlaubt ist, verboten ist, ermöglicht es den Mitarbeitern, sich Anforderungen zu entziehen. Jeder weiß, womit er rechnen muss, was er darf und was er nicht darf. Das bietet Schutz vor den Launen der Mächtigen in der Organisation, weil man sich immer auf die korrekte Regelbefolgung zurückziehen kann und von unbegrenzter Verantwortung und riskanten Entscheidungen entlastet ist.

Punktuell Abweichungen von diesen Programmen und damit die Aufgabe dieses Schutzes konnten die Mitarbeiter als Trumpf auf den internen Machtbörsen einbringen. Die stark ausgefeilten Regeln, genauen Arbeitsanweisungen, bürokratischen Vorschriften, präzisen Arbeitszeitdefinitionen waren für die Mitarbeiter also nicht nur Restriktionen, sondern – so schon Alvin W. Gouldner (1954) – immer auch ein Verhandlungsgut mit Vorgesetzten, wenn Abweichungen von diesen Regeln notwendig wurden. Das mangelnde Interesse der Mitarbeiter an der Gruppenarbeit bzw. an deren Rücknahme lässt sich, so meine These, damit erklären, dass die Einführung der Gruppenarbeit den realen Einfluss unter dem Strich nicht unbedingt erhöht hat. Zwar wurde den Mitarbeitern eine größere Kontrolle über Kundenkontakte zugestanden, aber sie verloren durch die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle und die Orientierung an Zielvorgaben Verhandlungsmacht gegenüber dem Management. Die Möglichkeit und Bereitschaft der Mitarbeiter, über die festgelegten Kernarbeitszeiten im Betrieb zu bleiben oder von den vorgeschriebenen Arbeitsprozessen abzuweichen, ging als Verhandlungsmasse gegenüber den Führungskräften verloren. Auch war es nicht mehr möglich, sich die Hinweise auf Fehler im Programm gegenüber dem Meister durch Vergünstigungen in anderen Bereichen vergüten zu lassen. Auch Leistungszurückhaltung war nicht mehr in der gleichen Form möglich, weil es jetzt globale Zielvorgaben gab.

Übertragen auf das berühmte Tabakindustrieispiel von Crozier und Friedberg (1979: 63) bedeutet dies, dass die Wartungsarbeiter nur deswegen so mächtig waren, weil sie über Konditional- und nicht über Zweckprogramme gesteuert wurden

(bzw. werden mussten). Die Arbeitsanweisung für die Wartungsarbeiter war, beim Stimulus „Stillstand einer Maschine“ die notwendigen Handlungsabläufe in Gang zu setzen. Das Spiel der Wartungsarbeiter bestand darin, so viele Probleme bei den Maschinen auftreten zu lassen, dass die Wartung als entscheidende Ungewissheitsquelle im Unternehmen wahrgenommen wurde, ohne dass sie aber selbst der Unprofessionalität angeklagt werden konnten. Wenn die Programmierung an dieser Stelle von Konditional- auf Zweckprogrammierung umgestellt worden wäre (beispielsweise in Form von 98 % Maschinenverfügbarkeit über das Jahr), hätten die Wartungsarbeiter zwar höhere Kompetenzen in ihrer Arbeitsorganisation bekommen, hätten aber nicht mehr die Unsicherheitszonen in der gleichen Form beherrschen können.

Die Entwicklung in wenigstens zwei der untersuchten Unternehmen entspricht der Beobachtung von Schmidt-Dilcher (1995) über ein Maschinenbauunternehmen, in dem die Betroffenen die Einführung von Fertigungsinseln als „Durchtaylorisierung“ empfanden und sie unterliefen. Diese Wahrnehmung lag darin begründet, dass in der vor der Gruppenarbeit existierenden Organisationskultur die „Arbeit auf Zuruf“ einen prägenden Wert darstellte und dass entgegen den formalen Programmen eine nicht unerhebliche Autonomie bei der Abwicklung der Arbeitsaufträge bestand. Diese Flexibilität in der Grauzone der Ablauforganisation bedeutete für die Mitarbeiter wichtige Trumpfe in den mikropolitischen Spielen im Unternehmen. Durch die Einführung von Fertigungsinseln wurden die Arbeitsabläufe durchleuchtet und letztlich den Mitarbeitern formale Kompetenzen und Aufgaben zugewiesen, die zwar implizit auch vorher erwartet worden waren, jetzt aber nicht mehr als „Extraleistung“ eingebracht werden konnten.

Der Blick auf den Hybridcharakter von Macht könnte eine Erklärung dafür liefern, weswegen die Einführung von Gruppenarbeit häufig gerade bei Facharbeitern im Fertigungsbereich skeptisch beäugt wird (vgl. z. B. Gerst 1998). Facharbeiter haben aufgrund der Schwierigkeiten bei der Standardisierung von Fertigungsarbeiten und aufgrund ihrer Fähigkeit, mit diesen Standardisierungsschwierigkeiten umzugehen, in tayloristischen Arbeitsstrukturen starken informellen Einfluss. In Untersuchungen über Fertigungsbereiche in tayloristisch organisierten Maschinenbauunternehmen konnte gezeigt werden, dass die Facharbeiter dadurch Einfluss gewinnen, dass sie sich bereit erklären, die rigiden Arbeitsanweisungen flexibel zu handhaben, um die punktliche Auslieferung der

Maschinen zu gewährleisten, obwohl sie durch die Arbeitsanweisungen nicht zur Orientierung an dem Zweckprogramm verpflichtet waren. Mit der Einführung von Gruppenarbeit werden sie jedoch über Zweckprogramme auf Flexibilität gegenüber dem Auftragseingang und auf die punktliche Fertigstellung eines Teils verpflichtet und drohen damit den ihnen vorher zugestandenen informellen Flexibilitätsbonus zu verlieren.

Um das Argument zuzuspitzen: In der Hauptrichtung der Gruppenarbeitsforschung wird (mit guten Gründen) davon ausgegangen, dass der Widerstand der betroffenen Mitarbeiter in denjenigen Unternehmen besonders virulent wird, in denen lediglich eine „restriktive“, „strukturkonservative“ oder „halbherzig umgesetzte“ Form der Gruppenarbeit eingeführt wurde. Aus der in diesem Kapitel entwickelten Perspektive kann jedoch argumentiert werden, dass gerade in der „teilautonomen“, „strukturinnovativen“ und „beherzt umgesetzten“ Form der Gruppenarbeit durch ein auf Zweckprogrammierung basierendes Zielvereinbarungssystem den Mitarbeitern die vorher existierende Trumpfkarte „informelle Flexibilität“ aus der Hand genommen wird.⁴

Unter Machtgesichtspunkten scheint Gruppenarbeit für die Akteure in Fertigungs- und Montagebereichen nur dann interessant zu sein, wenn nicht nur ihre formalen Handlungsmöglichkeiten erweitert werden, sondern auch ihre informellen Machtpotenziale durch die Bereitschaft zur funktionalen Regelabweichung nicht allzu stark untergraben werden. Bei der Umstellung von Konditional- auf Zweckprogrammierung ist dies aber offensichtlich eher die Ausnahme als die Regel.

⁴ Vielleicht lässt sich anhand der beiden Programmtypen auch der Unterschied zwischen den beiden Idealtypen „restriktive Gruppenarbeit“ und „teilautonome Gruppenarbeit“ festmachen (siehe zu dieser Unterscheidung auch den Beitrag von Minssen in diesem Heft). Bei restriktiver Gruppenarbeit werden die Gruppen lediglich in die weiterhin existierenden Konditionalprogramme eingepasst. Bei teilautonomer Gruppenarbeit findet eine Umstellung auf eine Zweckprogrammierung statt, in der die Mittelwahl sehr weitgehend bei der Gruppe liegt. Es darf nicht übersehen werden, dass auch bei einer Zweckprogrammierung informelle Handlungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter entstehen. Beispielsweise können Mitarbeiter sich bei einem plötzlich eingehenden Schnellauftrag bereit erklären, diesen „durchzuziehen“, obwohl sie nach ihren Zielvereinbarungen dazu nicht verpflichtet wären.

4. Das fehlende Lock-in: Die Erosion von Gruppenarbeit

Eine zentrale Frage der Gruppenarbeitsliteratur ist, warum die tayloristischen, arbeitsteiligen Produktionsverfahren ein so starkes Beharrungsvermögen aufweisen und teilautonome Gruppenarbeit sich nur mit großen Schwierigkeiten als alternatives Rationalisierungskonzept etablieren kann. In der Regel wird darauf verwiesen, dass aktuelle Rationalisierungsstrategien auf historisch gewachsene Rationalitätsmuster in Form von bewährten Verfahrensweisen und eingeschliffenen Handlungsrountinen treffen. Diese tayloristischen Rationalitätsmuster hätten sich in der Vergangenheit bewährt und erwiesen sich deswegen als resistent gegen Veränderungen in Richtung auf ganzheitlichere Arbeitsformen (vgl. Minssen 1991: 199 f., Brünnecke/Deutschmann/Faust 1992: 8 ff., Faust et al. 1999: 134).

Diese Überlegungen zielen in die gleiche Richtung wie Ansätze in der Organisationstheorie, die sich damit beschäftigen, weswegen sich Organisationen so resistent gegen Veränderungsversuche zeigen. Mit Begriffen wie „organisationelle Trägheit“ (Hannan/Freeman 1977), „defensive Routinen“ (Argyris 1985), „funktionaler Konservatismus“ (Child et al. 1987), „Deadlocks“ (Brunsson 1989), „Lock-ins“ (Grabher 1993), „Pfadabhängigkeit“ (David 1986) und „Entscheidungskorridore“ (Ortmann 1995) wird dabei zum Ausdruck gebracht, dass Entscheidungen sich immer auf vergangene Entscheidungen beziehen und der Handlungsraum von Organisationen dadurch eingeschränkt wird.

Trotz des negativen Beigeschmacks von Begriffen wie Trägheit, *Lock-in* oder defensiven Routinen spielen diese Ansätze mit einer zentralen Ambivalenz von Organisationen. Festlegungen sind in Organisationen notwendig, weil dadurch konsistentes Erkennen und Handeln überhaupt erst möglich wird. Es besteht jedoch immer die Gefahr, dass sich die Organisationsmitglieder mit diesen Festlegungen zufrieden geben. Routinisierte Handlungsmuster, so der Grundgedanke, entlasten die Mitarbeiter von ständig wiederkehrenden Interpretationsleistungen. Sie sind so für die Organisation funktional. Aber sie veranlassen die Organisation, sich in den bewährten Handlungsmustern zu verfangen und keine Offenheit mehr für Umweltveränderungen zu zeigen (vgl. Hanft 1996: 150).

Die nahe liegende, aber nur begrenzt neue Erkenntnisse produzierende Vorgehensweise wäre, die Klagen in der Gruppenarbeitsliteratur über das Be-

harrungsvermögen tayloristischer Produktionsverfahren mit den organisationstheoretischen Überlegungen zu struktureller Trägheit, *Lock-ins* oder Pfadabhängigkeit zu fundieren. Man käme so zu der Schlussfolgerung, dass der Pfad tayloristischer, arbeitsteiliger Produktionsverfahren so eng gezogen wurde, dass neue Ansätze sich nicht oder nur schwer etablieren können (vgl. z. B. Braczyk 1997: 553).

Gruppenarbeit wird aus dieser in der Gruppenarbeitsliteratur dominanten Perspektive so behandelt, als wäre sie nie vollständig etabliert worden, sondern als würden die Promotoren dieses Organisationskonzeptes sich immer noch an den etablierten Pfaden und defensiven Routinen abarbeiten. Es wird darauf verwiesen, dass Gruppenarbeit nie im ganzen Unternehmen eingeführt wurde, dass die Rahmenbedingungen wie Entgelt oder Arbeitszeit noch nicht angepasst wurden und sich deswegen nur „Inseln der Gruppenarbeit“ ausgebildet hätten, die durch die bestehenden „klassischen“ Arbeitsformen bedroht würden. Probleme der Gruppenarbeit werden dann vorrangig als Einführungsprobleme und nicht als strukturelle Schwierigkeiten der dezentralen Organisationsform behandelt.

In diesem Beitrag soll die Frage jedoch anders gestellt werden: Wie kommt es, dass auf teilautonome Gruppenarbeit basierende Produktionsverfahren sich nur so schwer als dominierender Pfad ausbilden und sich gegenüber tayloristischen Produktionsverfahren nicht als *Lock-in* präsentieren? Wie lässt sich das Zurückfallen in tayloristische Arbeitsformen erklären, obwohl es doch nach dem Konzept der Entscheidungskorridore bei Reformen (fast) keinen Weg zurück gibt?

Diese Umkehrung der Fragerichtung erscheint mir aus zwei Gründen sinnvoll. Erstens ermöglicht sie, die Schwierigkeiten bei der Etablierung von Gruppenarbeit auf strukturelle Merkmale dieses Produktionskonzeptes zurückzuführen und nicht nur mit mangelndem Commitment des Managements, Widerstand des mittleren Managements oder handwerklichen Fehlern erklären zu müssen. Zweitens bietet sie die Möglichkeit, die Diskussion über strukturelle Trägheit, *Lock-ins* und Pfadabhängigkeit um die Frage zu erweitern, weswegen sich bestimmte Organisationsstrukturen gerade nicht (oder nur sehr eingeschränkt) als festlegender Entscheidungskorridor darstellen.

4.1 Konditionalprogramme, Technisierung und Lock-ins

Das Konzept des *Lock-in* und der Pfadabhängigkeit ist in der amerikanischen Technikforschung entstanden und dann unter anderem durch Granovetter, Dosi, Teece und Ortmann für die Anwendung auf organisatorische Phänomene generalisiert worden. Die Grundidee des *Lock-in* und der Pfadabhängigkeit ist, dass sich nicht die jeweils effizienteste organisatorische Lösung durchsetzt, sondern dass Entscheidungen durch vorher getroffene Entscheidungen in einem Korridor oder auf einem Pfad festgelegt sind. Die Qwerty-Schreibmaschinentastatur, so das überstrapazierte Beispiel für *Lock-ins*, hatte nur bei ihrer Einführung Mitte des neunzehnten Jahrhunderts die sinnvollste Verteilung der Buchstaben, weil durch die nur suboptimale Tastaturanordnung die Schreibkräfte in ihrer Geschwindigkeit reduziert wurden und so das Verhaken der Typenhebel verhindert werden konnte. Obwohl das Verhaken von Typenhebeln angesichts von Computern und optimierten Schreibmaschinen heute kein Problem mehr darstellt und eine schreibergonomisch effizientere Form der Buchstabenanordnung sich anbietet, kommt es dennoch nicht zu einer Veränderung, weil die Investitionen in Form der Neulernens der Tastaturanordnung zu hoch wären (vgl. David 1985, 1986, Arthur 1989; zur Kritik aus institutionenökonomischer Sicht Liebowitz/Margolis 1990, 1994; siehe auch The Economist, 3.4.1999: 76).

Die zentrale und in der Organisationssoziologie bisher ausgeklammerte Frage ist, inwiefern diese für Technik so einleuchtende Beschreibung auch für Prozesse in Organisationen insgesamt generalisiert werden kann. Bei der inneren Struktur einer technischen Maschine handelt es sich um eine Extremform von Konditionalprogrammierung. Bei ihr werden Ursachen und Wirkungen zugleich festgelegt. Durch die feste Kopplung von Ursache und Wirkung laufen die Prozesse quasi automatisch ab und werden nicht mehr durch Entscheidungen unterbrochen. In einem technischen Prozess wird ein Input nur noch nach dem Zustand absoluter Identität oder absoluter Differenz unterschieden und wird dementsprechend ein vorher definierter Prozess in Gang gesetzt oder eben nicht. Auch soziale Systeme, so eine wichtige Ergänzung von Luhmann, können ganz ähnlich wie solche technischen Maschinen funktionieren, sofern von den Menschen nur Routinehandeln und kein Entscheiden verlangt wird (Luhmann 1966: 36 f., Luhmann 2000: 263, 370).

Techniken führen zu einer starken Pfadabhängigkeit, weil Konditionalprogrammierungen auf eine genaue Ausarbeitung von Wenn-Dann-Bestimmungen angewiesen sind und diese Wenn-Dann-Beziehungen nur sehr schwer aufzulösen sind. Techniken zeichnen sich durch Interdependenzen aus, bei denen es auf ein reibungsloses Ineinandergreifen der einzelnen Elemente ankommt. Von der Veränderung von Teilen der Konditionalprogramme sind wegen der festen Kopplung automatisch auch andere Elemente betroffen. Weil es sich dabei um sehr kritische und schwer zu berechnende Eingriffe in die Funktionsweise von Organisationen handelt, lässt sich in Systemen, die auf Konditionalprogrammierung basieren, häufig der Spruch „never touch a running system“ finden.

Bei Konditionalprogrammen gibt es einen strukturell eingebauten Mechanismus, der zu einer Eigenstabilisierung der Programmstruktur führt. So erhöht beispielsweise die Nutzung einer Technologie aufgrund der damit verbundenen Investitionen in Produktionsplanungssysteme, Maschinen und Ausbildungen die Wahrscheinlichkeit, dass diese weiterverfolgt wird. Die Investitionen in Produktionsplanungssysteme, Maschinen und die Ausbildung des auf die Konditionalprogramme ausgerichteten Personals stellen „sunk costs“ dar, die die Veränderungsmöglichkeiten in einer Organisation einschränken (siehe z. B. Hannan/Freeman 1977: 931 f.).

Die Schwierigkeiten der Abkehr von tayloristischen Produktionskonzepten besteht aus dieser Perspektive darin, dass diese Organisationsform stark auf Konditionalprogramme in Form von formalisierten Arbeitsprozessen, Techniken (Fließbandproduktion), im Detail programmierten Produktionsplanungssystemen und Arbeitsplatzbeschreibungen aufgebaut ist. Die große Bedeutung von Konditionalprogrammen erschwert die Veränderung dieser Organisationsform, weil sehr hohe „sunk costs“ entstehen.

Wie im vorigen Abschnitt dargestellt, findet bei der Einführung von Gruppenarbeit eine Lockerung von Konditionalprogrammen und eine teilweise Umstellung auf Zweckprogramme statt – und diese Umstellung auf Zweckprogramme scheint Auswirkungen auf die Stabilität der Gruppenarbeit zu haben.

4.2 Entscheidungsprämissen als funktionale Äquivalente und die Bedeutungszunahme des Prämissentyps Personal in der Gruppenarbeit

Welche strukturellen Veränderungen finden in einem Unternehmen durch die Einführung von Grup-

penarbeit statt, und wie hängen diese strukturellen Veränderungen mit der leichten Erosion von Gruppenarbeit zusammen?

Niklas Luhmann hat bereits in den sechziger Jahren das bisher wenig beachtete Modell der Entscheidungsprämissen vorgeschlagen, um Organisationsstrukturen analysieren zu können, ohne dabei in das statische Organisationsverständnis des Strukturfunktionalismus abzurutschen. Über Entscheidungsprämissen, so der Grundgedanke Luhmanns, wird sichergestellt, dass die Entscheidungen in Organisationen sich überhaupt aufeinander beziehen und damit die Reproduktionsfähigkeit der Organisation gesichert ist. Durch die drei Prämissentypen „Konditional- und Zweckprogramme“ (z. B. ein Fließband oder eine Zielvereinbarung), „Organisation der Kompetenzen und Kommunikationswege“ (z. B. Hierarchien) und „Personal“ (z. B. Einstellung nur von Juristen) wird der Kontingenzraum der Entscheidungen, mit denen in einer Organisation zu rechnen ist, eingeschränkt. Durch ein Fließband wird die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass ein Auto auf dem Band montiert wird und die Karosserie nicht beliebig durch die Halle geschoben wird. Durch Hierarchien und Mitzeichnungsrechte werden Kompetenzen und Kommunikationswege festgelegt und wird damit verhindert, dass jeder über alles entscheidet (bzw. entscheiden muss). Die Einstellung von Juristen erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Probleme vor Gericht und nicht durch einvernehmliche Einigung geklärt werden.

Luhmann hat darauf aufmerksam gemacht, dass die drei in Organisationen auftretenden Typen von Entscheidungsprämissen funktionale Äquivalente darstellen, und hat damit die Basis für ein auf Wandel ausgerichtetes Verständnis von Strukturen geschaffen. Die drei Arten von Entscheidungsprämissen können sich wechselseitig ersetzen. Wenn eine Organisation weniger Wert auf qualifiziertes Personal legt, werden voraussichtlich die Anforderungen an die Qualität der Entscheidungsprogramme und an die Organisation der Kommunikationswege steigen. Wenn Hierarchien abgebaut werden, dann entsteht der Druck, dass das Personal besser qualifiziert ist oder die Programme treffsicherer gestaltet werden.

Die Einführung von Gruppenarbeit stellt als organisatorisches Konzept deswegen eine besondere organisatorische Herausforderung dar, weil mit der Reduzierung von Konditionalprogrammierung und der Reduzierung von Hierarchiestufen zwei bewährte Ausprägungen der Prämissentypen, nämlich „Konditionalprogramme“ und „Organisation der Kommunikationswege und Kompetenzen in Form

von Hierarchien“ in ihrer Bedeutung reduziert werden. Dies führt dazu, dass die Entscheidungsprämissen „Personal“ an Bedeutung gewinnt.

Schon in der Forschung über die öffentliche Verwaltung wurde festgestellt, dass bei einer Zurücknahme rigider Konditionalprogramme und einer Schwerpunktverlagerung auf relativ offene Zweckprogramme die Personenmerkmale, professionellen Orientierungen und Entscheidungsstile von Führungskräften sich stärker auswirken (vgl. Koch 1993; siehe auch Luhmann 2000: 281). In den untersuchten Unternehmen lässt sich eine parallele Entwicklung beobachten. Von beteiligten Akteuren wird die mit der Gruppenarbeit gestiegene Bedeutung des „Personals“ nach der Einführung der Gruppenarbeit hervorgehoben.⁵ In dem Unternehmen, in dem noch Elemente von Gruppenarbeit zu beobachten waren, ließ sich das Anwachsen der Bedeutung des Prämissentyps Personal nach der Reduzierung von Hierarchieebenen und Konditionalprogrammen besonders deutlich verzeichnen. In einer Mitarbeiterbefragung, die von der Personalabteilung durchgeführt wurde, wurde besonders die Bedeutungszunahme des Faktors Personal nach der Einführung der Gruppenarbeit angeführt.

4.3 Die Fragilität von Teamstrukturen und die Probleme der Entscheidungsprämissen Personal

Die zentrale Bedeutung der Entscheidungsprämissen Personal, so meine These, ist dafür verantwortlich, dass die Gruppenarbeit langsam und teilweise ohne Beschluss zur Aufhebung dieser Organisationsform erodieren kann. In Unternehmen B hebt ein maßgeblicher Promotor der Gruppenarbeit hervor, dass es anfangs gar keinen Beschluss zur Rücknahme der Gruppenarbeit gegeben habe: „Ganz sachte ist es gegangen, ein bisschen (ist es) weggenommen worden.“ (ehemaliger Betriebsrat Unternehmen B) In Unternehmen A gab es ebenfalls lange Zeit keinen formalen Beschluss zur Rücknahme der Gruppen-

⁵ An dieser Stelle besteht für mich ein methodisches Problem, weil Organisationen sich unabhängig von ihrer Organisationsstruktur durch eine starke Personalisierung von Problemen kennzeichnen lassen (vgl. aus unterschiedlichen Theorierichtungen z. B. Weltz 1986: 533, Kieserling 1993: 22 ff.). Auch in tayloristischen Strukturen kann man von einer stark personellen Zurechnung von Fehlern und Erfolgen ausgehen. Ich stütze meine Argumentation auf die Aussage der Interviewten, dass durch die Gruppenarbeit die Bedeutung des Personals noch weiter zugenommen habe.

arbeit, sondern die Rehierarchisierung fand schleichend statt. Die Gruppensprecher, die in dem Unternehmen als Koordinatoren eine starke Position eingenommen und finanzielle und arbeitsorganisatorische Vergünstigungen erhalten hatten, sind dabei „mehr und mehr zum Meister geworden“ (Geschäftsführer Unternehmen A). Auch in Unternehmen C lässt sich ein stillschweigendes Einschlafen der Gruppenarbeit beobachten. In einigen Fertigungs- und Montagebereichen wählen die Gruppen keinen Gruppensprecher mehr, führen keine Gruppengespräche mehr und setzen eher auf eine Strategie des erfolgreichen Durchwursteins.

Wie hängen die Betonung des Faktors Personal und die Erosion der Gruppenarbeit zusammen? Schon in der soziologischen Diskussion über Organisationslernen und Wissensmanagement ist implizit auf die Schwäche der Entscheidungsprämissen Personal aufmerksam gemacht worden. Dabei wurde darauf hingewiesen, dass individuelles Lernen gerade von Top-Führungskräften für die Organisation eine wichtige Ressource darstelle, dass sich aber Lernprozesse nicht darauf beschränken dürften, sondern dass über Programme ein organisatorisches Gedächtnis geschaffen werden müsse. Das Problem des individuellen Lernens sei, dass Erfahrungen nur schwer in den Geschäftsgang überführt werden könnten und das entstandene Gedächtnis des Personals bei einem Ausscheiden der Person für die Organisation verloren gehe (vgl. Hedberg 1981; siehe auch Kühl 2000: 145).

Das „Paradox des Personals“ ist, dass die einzelnen Personen selbst nur schwer zu ändern sind, dass aber Organisationsformen, die stark auf der Entscheidungsprämissen Personal beruhen, sehr instabil sind. Aufgrund des zirkulären Zusammenspiels von Selbst- und Fremdwahrnehmung ist die einzelne Person im Unternehmen nur sehr schwer, wenn überhaupt umzustellen. Viele Personalentwicklungsmaßnahmen verpuffen, weil die Mitarbeiter sich dagegen wehren, als Person verändert zu werden (vgl. Luhmann 2000: 280). Wenn es aufgrund eines passenden Personalbestandes ein funktionierendes Team gibt, kann eine Veränderung dieser Zusammensetzung sich sehr problematisch auswirken, weil die Kooperationsbeziehungen nur begrenzt durch Programme und Hierarchien abgesichert sind.

In den untersuchten Unternehmen wurde von den befragten Personen auf die Fragilität und Instabilität der Entscheidungsprämissen „Personal“ aufmerksam gemacht. Eine erste Beobachtung in den Unternehmen war, dass die Gruppenarbeit von einer breiten Bereitschaft der Mitarbeiter auf den ver-

schiedenen Ebenen abhängt, an diesem Produktionskonzept mitzuwirken. Die Gruppenarbeit gerät leicht in Gefahr zu erodieren, wenn einzelne Akteure sich dem Konzept entziehen. So war in Unternehmen B die fehlende Bereitschaft von Mitarbeitern in der Auftragssteuerung und von Meistern, die Gruppenarbeit zu unterstützen, maßgeblich dafür verantwortlich, dass das Konzept erodierte. Die Gruppenarbeit wurde schlichtweg dadurch unterlaufen, dass die Führungskräfte bei eiligen Aufträgen wieder die altbekannten Beschriftungen „Totenkopf“ oder „Notfall“ oder „Flugzeug wartet“ auf den Teilen anbrachten und damit die Selbststeuerung der Gruppe erschwerten (ehemaliger Gruppensprecher Unternehmen B). Die Gruppenarbeit in Unternehmen C war in bestimmten Bereichen nicht mehr durchzusetzen, nachdem gerade erfahrene Facharbeiter mit dem Hinweis, dass das alles nichts bringe, keine Bereitschaft mehr zeigten, an Gruppengesprächen teilzunehmen. „Nicht in der Gruppe zu arbeiten ist für viele Mitarbeiter einfach. Die kommen am Morgen rein, wissen: Das ist mein Job, den mach ich, ... und dann versuchen sie es zu machen, so einfach wie es geht, (und ihre) Verantwortung auf ein Minimum zu reduzieren. ... Solange eine bestimmte Anzahl Mitarbeiter da ist, die so denken, und das nicht von außen in einen anderen Mechanismus geprägt wird ... werden (die) sich durchsetzen.“ (Qualitätsmanager Unternehmen C)

Eine zweite Beobachtung war, dass Gruppenarbeit extrem anfällig für Fluktuationen im Personalbestand ist. In Unternehmen A und Unternehmen B führte die kritische wirtschaftliche Situation zu Entlassungen und damit zu einem teilweisen Auseinanderreißen der existierenden Gruppen. Das mühsam austarierte Gleichgewicht in den Gruppen wurde dabei durcheinander gebracht, und es war in einigen Gruppen wenig Bereitschaft vorhanden, die Koordinationsaufgaben wieder wahrzunehmen. In Unternehmen C lag die umgekehrte Situation vor. Ein wirtschaftlicher Boom mit der Notwendigkeit, neue Mitarbeiter einzustellen, wurde von Gruppenmitgliedern als problematisch für die Gruppenarbeit empfunden. Die schnelle Integration von neuen Mitarbeitern, Springern und Leiharbeitern in die Gruppen führte teilweise zu Spannungen und zur inneren Kündigung von der Gruppenarbeit.

Diedritte Beobachtung war, dass zur Aufrechterhaltung von Gruppenarbeit eine permanente Investition in den Faktor Personal notwendig ist. Um Gruppenarbeit aufrechtzuerhalten, wird nach Ansicht der Promotoren dezentraler Unternehmensstrukturen ein permanenter Einsatz von Ressourcen notwendig: „Man hat sich zu früh zurückgelehnt und

gesagt, die Gruppenarbeit funktioniert hier. ... Man darf sich nicht einbilden: Ich habe jetzt Gruppenarbeit eingeführt, das funktioniert.“ (Unternehmensentwickler Unternehmen C) Gruppenarbeit, so der Tenor in allen drei Unternehmen, funktioniert nur dann, wenn Führungskräfte, Unternehmensentwickler und Berater permanente Personalentwicklung betreiben.

Von einigen Mitarbeitern wird das Problem der starken Fokussierung auf den Prämissentyp Personal mit dem Verweis auf die „Unvollkommenheit des Menschen“ kommentiert. „Der Gedanke“, so beispielsweise ein Betriebsrat, „ist super ... (aber) er ist nicht so zu praktizieren, (wie) man es auf das Papier schreibt. Es funktioniert nicht. ... Es menschelt einfach zu viel.“ (Betriebsrat Unternehmen C) Von einem Gesprächspartner wird ironisch zugespitzt die Hoffnung auf wissenschaftliche Fortschritte in der Humangenetik geäußert: „(Die Gruppenarbeit mag funktionieren), wenn die Genforschung weiter ist.“ (Segmentteammitglied Unternehmen C)

4.4 Das gespaltene Lock-in der Gruppenarbeit

In Bezug auf Gruppenarbeit lässt sich ein gespaltenes Lock-in beobachten. Einerseits scheint sich Gruppenarbeit als Organisationskonzept so zu etablieren, dass es für das Management schwierig ist, sich offiziell nicht zu irgendeiner Form der Gruppen- und Teamarbeit zu bekennen. Im Gegensatz zu anderen Leitbildern wie „Lean Management“, „Business Process Reengineering“, „Kaizen“ oder „Total Quality Management“ scheint das Konzept der Gruppenarbeit nicht den üblichen Halbwertszeiten der Managementdiskurse zu unterliegen. Andererseits prägt sich in der organisatorischen Praxis durch Gruppenarbeit kein Pfad aus, der von den Unternehmen nur schwer wieder zu verlassen ist. Der Entscheidungskorridor, der durch die Einführung der Gruppenarbeit gezogen wird, scheint recht schwache Grenzen zu haben. Durch dieses gespaltene Lock-in verschärft sich die in Organisationen häufig zu beobachtende Diskrepanz zwischen Außendarstellung und der von den Mitarbeitern wahrgenommenen internen Betriebsrealität.

5. Fazit – Das erfolgreiche Scheitern von Gruppenarbeitsprojekten

Eine nahe liegende Reaktion auf all dies wäre, wenigstens zwei der drei untersuchten Gruppen-

arbeitsprojekte als gescheitert zu betrachten. In Unternehmen A und Unternehmen B verfügen die Gruppen faktisch über keine Autonomie mehr in Auftragssteuerung, Auftragsplanung, Instandhaltung, Logistik, Qualitätssicherung und Personalplanung. Teilweise wurden sie komplett aufgelöst. Für viele Mitarbeiter gerade in der Produktion ist die versuchte Einführung der Gruppenarbeit eine Episode, an die sie nicht mehr erinnert werden wollen. Aber diese Auffassung der Gruppenarbeitsprojekte als gescheitert würde von der oben in Frage gestellten zweckrationalen Sicht auf die Gruppenarbeitsprojekte ausgehen. Man würde die Gruppenarbeit unter dem Kriterium eines erfolversprechenden Mittels zur Steigerung der Effizienz und Effektivität des Unternehmens betrachten und die Nichtdurchsetzung der Gruppenarbeit als Scheitern dieses Mittels ansehen.

Statt einer verkürzten Erklärung der Gruppenarbeitsprojekte für gescheitert soll hier vielmehr in Anlehnung an die Arbeiten von Wolfgang Seibel (1991) vorgeschlagen werden, die Gruppenarbeitsprojekte als erfolgreich gescheiterte Reorganisationsmaßnahmen zu begreifen. Schon in den Forschungen über ineffiziente und ineffektive Organisationen, die gleichwohl im dritten Sektor überleben können, wurde herausgearbeitet, dass deren Erfolg damit zusammenhängt, dass sie in der Lage sind, die widersprüchlichen Anforderungen der Umwelt intern abzubilden und die Unterstützung von wichtigen Interessengruppen zu mobilisieren. Diese Einsichten in die Funktionsweise von erfolgreich scheinenden Organisationen sind auch auf Unternehmen in der Marktwirtschaft übertragbar. Auf zwei Effekte sei nur kurz verwiesen.

Erstens war zu beobachten, dass sich die Geschäftsführung jedenfalls in zwei Unternehmen durch das Gruppenarbeitsprojekt wichtigen Spielraum verschaffen konnte. Mit der Ankopplung an die damals aktuell werdenden dezentralen Produktionskonzepte gelang es den Geschäftsführern, die Holdings davon zu überzeugen, nochmals erhebliche Investitionen in die defizitären Unternehmen zu stecken. Dieses Geld wurde dann nicht nur in die Umstellung der Produktionsform, sondern auch in die Anschaffung neuer Maschinen gesteckt. Im Rahmen des Gruppenarbeitsprojektes, so ein Mitarbeiter, „wurden Maschinen gekauft wie bei anderen ein Sack Kartoffeln“ (ehemaliger Gruppensprecher Unternehmen B). Die Unternehmen konnten mit dem Verweis auf die einsetzenden Effizienzsteigerungen durch Gruppenarbeit die Phase einer schwierigen Marktlage überstehen. Als die Konjunktur wieder anzog, interessierte sich der

Vorstand der Holding nur am Rande dafür, ob die verbesserten Zahlen auf die neuen Produktionskonzepte oder auf die veränderten Marktbedingungen zurückzuführen waren.

Zweitens zeigte sich, dass die Einführung der Gruppenarbeit gerade für die Unternehmen, die mit der Automobilindustrie zusammenarbeiteten, ein zusätzliches Verkaufsargument darstellte und zu einer Verbesserung der Absatzchancen im Kernmarkt führte. „Die Gruppenarbeit“, so der ehemalige Betriebsrat eines Unternehmens, „war sicherlich nach außen ein Aushängeschild.“ (ehemaliger Betriebsrat Unternehmen C) „Ich denke“, so der ehemalige Betriebsrat eines anderen Unternehmens, „das muss man schon ehrlicherweise sagen, dadurch, dass der (Name der Firma) in aller Munde war, ist vielleicht indirekt, unbewusst, der ein oder andere Kunde bei uns geblieben oder auch der ein oder andere neu dazugekommen.“ (ehemaliger Betriebsrat Unternehmen B)

Durch den Hinweis auf diese Aspekte der erfolgreich gescheiterten Gruppenarbeitsprojekte soll nicht durch die Hintertür ein (jetzt umfassenderer) Begriff der Zweckrationalität eingeführt werden. Es ist eine banale Einsicht, dass die Aufrechterhaltung von Zahlungsfähigkeit (oder Profitabilität) ein zentrales Überlebenskriterium für Organisationen im Allgemeinen und Unternehmen im Besonderen darstellt. Aber – und diese Erweiterung ist wichtig – die Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit ist ein Kriterium unter anderen und ist nicht das Kriterium, an dem alle Handlungen in der Organisation sich orientieren oder anhand dessen sie zu beurteilen sind. Das Streben nach Gewinn stellt – in den Worten von Wolfgang Schnelle (2001) – ein „constraint“ und kein „objective“ dar. Auch wenn im Diskurs der Unternehmen das Streben nach finanzieller Reproduktion eine zentrale Rolle spielt, so existiert in den Unternehmen doch ein sich permanent veränderndes Gemisch aus Zwecken, Zielen, Werten und Interessen.

Diese Differenzierung ermöglicht es, die Einführung und Rücknahme der Gruppenarbeit auch unter ganz anderen Gesichtspunkten zu beobachten als unter dem der Steigerung von Effizienz oder Ineffizienz. Sie eröffnet den Blick dafür, dass, auch wenn sich (aus Sicht von einigen Managern und Mitarbeitern) die erhofften unmittelbaren Effizienz- und Effektivitätsgewinne durch die Gruppenarbeit nicht eingestellt haben, diese Reorganisationsprojekte doch einen, wenn auch nur begrenzt intendierten und geplanten, Beitrag zum Überleben der Unternehmen geliefert haben. Sowohl das Ein-

räumen einer Gnadenfrist und die Bewilligung zusätzlicher Investitionsmittel als auch die Wirkung der neuen Organisationsform als zusätzliches Verkaufsargument waren weitgehend ungewollte Nebenfolgen, die zum Überleben der Unternehmen beitrugen.

Literatur

- Aglietta, M., 1976: Régulation et crises du capitalisme. Paris: Calmann-Lévy.
- Antoni, C.H., 1996: Teilautonome Arbeitsgruppen. Ein Königsweg zu mehr Produktivität und einer menschengerechten Arbeit? Weinheim: Beltz.
- Arbeitskreis neue Arbeitsstrukturen in der deutschen Automobilindustrie (AKNA), 1993: Teamarbeit in der Produktion. München: Hanser.
- Argyris, Ch., 1985: Strategy, Change and Defensive Routines. London: Harper.
- Bardmann, Th. M., 1994: Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Becker, A., 1996: Rationalität strategischer Entscheidungsprozesse. Ein strukturationstheoretisches Konzept. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Beekun, R.I., 1989: Assessing the Effectiveness of Socio-technical Interventions. Antidote or Fad? Human Relations 42: 877–897.
- Berger, U., 1984: Wachstum und Rationalisierung der industriellen Dienstleistungsarbeit. Frankfurt a.M.-New York: Campus.
- Berger, U., 1988: Rationalität, Macht und Mythen. S. 115–130 in: W. Küpper / G. Ortmann (Hrsg.), Mikropolitik – Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Berger, U. / Bernhard-Mehlich, I., 1995: Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. S. 123–155 in: A. Kieser (Hrsg.), Organisationstheorien. 2. überarb. Aufl. Stuttgart-Berlin-Köln: Kohlhammer.
- Berggren, C., 1991: Von Ford zu Volvo. Heidelberg et al.: Springer.
- Braczyk, H.-J., 1997: Organisation in industriesoziologischer Perspektive. S. 530–575 in: G. Ortmann / J. Sydow / K. Türk (Hrsg.), Theorien der Gesellschaft. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Braczyk, H.-J. / Schienstock, G., 1996: Im „Lean-Expres“ zu einem neuen Produktionsmodell? S. 269–329 in: H.-J. Braczyk / G. Schienstock (Hrsg.), Kurswechsel in der Industrie. Lean Production in Baden-Württemberg. Stuttgart-Berlin-Köln: Kohlhammer.
- Breisig, T., 1990: It(Hrsg.), Team Time: Kleingruppenkonzepte in Unternehmen. Köln: Bund.
- Brunsson, N., 1989: The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organization. Chichester: John Wiley and Sons.
- Brünnecke, K. / Deutschmann, C. / Faust, M., 1992: Be-

- triebspolitische Aspekte des Bürokratieabbaus in Industrieunternehmen. S. 1–38 in: W.H. Stachle / P. Conrad (Hrsg.), *Managementforschung*. Berlin-New York: de Gruyter.
- Bullinger, H.J. / Schlund, M., 1994: Gruppenarbeit als Ausgangspunkt für die Entwicklung moderner dezentraler Unternehmen. S. 344–364 in: C.H. Antoni (Hrsg.), *Gruppenarbeit in Unternehmen*. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Weinheim: Beltz.
- Child, J. / Ganter, H.-D. / Kieser, A., 1987: Technological Innovation and Organizational Conservatism. S. 87–115 in: J.M. Pennington / A. Buitendam (Hrsg.), *New Technology as Organizational Innovation*. The Development and Diffusion of Microelectronics. Cambridge: Ballinger.
- Cotton, J.L., 1996: Employee Involvement. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 11: 219–242.
- Crozier, M. / Friedberg, E., 1979: *Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation*. Königstein/Ts: Athenäum.
- Cummings, T.G. / Molloy, E.S. / Glen, R., 1977: A Methodological Critique of 85 Selected Work Experiments. *Human Relations* 30: 675–708.
- David, P.A., 1985: Clio and the Economics of QWERTY. *American Economic Review* 75: 332–337.
- David, P.A., 1986: Understanding the Economics of QWERTY: The Necessity of History. S. 30–49 in: W.N. Parker (Hrsg.), *Economic History and Modern Economics*. Oxford: Basil Blackwell.
- DiMaggio, P.J. / Powell, W.W., 1983: The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48: 147–160.
- DiMaggio, P.J. / Powell, W.W., 1991: Introduction. S. 1–38 in: W.W. Powell / P.J. DiMaggio (Hrsg.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago-London: University of Chicago Press.
- Ellegard, K., 1993: The Creation of a New Production System at the Volvo Automobile Assembly Plant in Uddevalla, Sweden. Gothenburg: University of Gothenburg, Department of Human and Economic Geography.
- Faust, M. et al., 1999: *Dezentralisierung von Unternehmen, Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik*. 3. Aufl. München-Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Friedberg, E., 1993: *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*. Paris: Seuil.
- Fröhlich, D., 1983: Machtprobleme in teilautonomen Arbeitsgruppen. S. 532–551 in: F. Neidhard (Hrsg.), *Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien*. Sonderband 25 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie.
- Gerst, D., 1998: *Selbstorganisierte Gruppenarbeit. Gestaltungschancen und Umsetzungsprobleme*. Eschborn: RKW.
- Goodman, P.S. / Ravlin, E. / Schminke, M., 1987: Understanding Groups in Organizations. S. 121–173 in: L.L. Cummings / B.M. Staw (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior*, Jg. 9. Greenwich: JAI Press.
- Gouldner, A.W., 1954: *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Glencoe, Ill: Free Press.
- Grimmer, W. / Fischer, L., 1998: Die Einführung von Gruppenarbeit bei einem mittelständischen Automobilzuliefer-Unternehmen – Das Problem der Gruppeneffekte. S. 41–71 in: E.H. Witte (Hrsg.), *Psychologie der Gruppenleistung*. Lengerich: Pabst Science.
- Hackman, J.R., 1986: The Design of Work Teams. S. 315–342 in: J.W. Lorsch (Hrsg.), *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hanft, A., 1996: *Organisationales Lernen und Macht – Über den Zusammenhang von Wissen, Lernen, Macht und Struktur*. S. 133–162 in: G. Schreyögg / P. Conrad (Hrsg.), *Managementforschung 6*. Berlin-New York: Walter de Gruyter.
- Hannan, M.T. / Freeman, J., 1977: The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology* 82: 929–964.
- Hedberg, B., 1981: How Organizations Learn and Unlearn. S. 3–27 in: P.C. Nystrom / W.H. Starbuck (Hrsg.), *Handbook of Organizational Design*. Oxford.
- Heidenreich, M. / Schmidt, G., 1992: Informatisierung, Arbeitsorganisation und Organisationskultur. Eine vergleichende Analyse der Einführung von Informationssystemen in italienischen, französischen und deutschen Unternehmen. Bielefeld: FSP „Zukunft der Arbeit“ an der Universität Bielefeld.
- Heidenreich, M. / Töpsch, K., 1998: Die Organisation von Arbeit in der Wissensgesellschaft. *Industrielle Beziehungen* 5: 13–44.
- Heydebrand, W., 1989: *New Organizational Forms. Work and Occupation* 16: 323–357.
- Homans, G.C., 1950: *The Human Group*. New York: Harcourt & Brace.
- Kelly, J.E., 1978: A Reappraisal of Sociotechnical Systems Theory. *Human Relations* 31: 1069–1099.
- Kern, H. / Schumann, M., 1984: *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion*. München: Beck.
- Kern, H. / Schumann, M., 1996: Vorwärts in die Vergangenheit? Zustand der Arbeit – Zukunft der Arbeit. *Gewerkschaftliche Monatshefte*, H. 11–12/1996: 715–724.
- Kieserling, A., 1993: *Konturen einer soziologischen Unternehmensberatung*. Bielefeld: unveröff. Ms.
- Kleinschmidt, M. / Pekruhl, U., 1994: Kooperation, Partizipation und Autonomie in deutschen Betrieben. *Arbeit* 3: 150–172.
- Koch, R., 1993: Entscheidungsstile und Entscheidungsverhalten von Führungskräften öffentlicher Verwaltungen. *Verwaltung und Fortbildung* 21: 179–197.
- Kröll, M., 1997: Beurteilung der Gruppen- und Teamarbeit aus einzelwirtschaftlicher Sicht. S. 271–309 in: M. Kröll / H. Schnauber (Hrsg.), *Lernen der Organisation durch Gruppen- und Teamarbeit*. Berlin et al.: Springer.
- Kühl, S., 1998: Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Türken der flachen Hierarchien. S. erw. und überarb. Aufl. Frankfurt a.M.: New York: Campus.
- Kühl, S., 2000: *Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation*. Frankfurt a.M.-New York: Campus.
- Lantz, A., 1995: *Gruppenarbeit in der schwedischen Industrie*. *Arbeit* 4: 142–169.
- Lattmann, C., 1972: *Das norwegische Modell der selbstgesteuerten Arbeitsgruppe. Beitrag zur Verwirklichung der Mitbestimmung am Arbeitsplatz*. Bern: Paul Haupt.
- Lemke, S., 1995: Auswirkungen der Einführung teilautonomer Gruppenarbeit auf ausgewählte sozialpsychologische und betriebswirtschaftliche Kerngrößen. Eine Untersuchung in einem Automobilwerk. Frankfurt a.M. et al.: Lang.
- Liebowitz, S.J. / Margolis, S.E., 1990: The Fable of the Keys. *Journal of Law and Economics* 33: 1–25.
- Liebowitz, S.J. / Margolis, S.E., 1995: Path Dependence, Lock-in, and History. *Journal of Law, Economics, and Organization* 11: 205–226.
- Lippert, J., 1999: *Zwischen Pfadabhängigkeit und radikalem Wandel. Neuordnung von Prozessketten im internationalen Maschinenbau*. Berlin: Sigma.
- Luhmann, N., 1966: *Recht und Automation in der öffentlichen Verwaltung. Eine verwaltungswissenschaftliche Untersuchung*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N., 1969: *Legitimation durch Verfahren*. Neuwied-Berlin: Luchterhand.
- Luhmann, N., 1971: *Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N., 1973: *Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N., 2000: *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- March, J.G., 1962: The Business Firm as a Political Coalition. *The Journal of Politics* 24: 662–678.
- March, J.G. / Simon, H.A., 1958: *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Mechanic, D., 1962/1963: Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly* 7: 349–364.
- Meyer, J.W. / Rowan, B., 1977: Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83: 340–363.
- Minssen, H., 1991: Soziale Muster von Rationalisierung – Umriss eines Konzeptes. S. 49–63 in: H. Minssen (Hrsg.), *Rationalisierung in der betrieblichen Arena. Akteure zwischen inneren und äußeren Anforderungen*.
- Minssen, H., 1997: *Gruppenarbeit in der Fertigung – Probleme eines zukunftsorientierten Konzeptes*. S. 195–235 in: M. Kröll / H. Schnauber (Hrsg.), *Lernen der Organisation durch Gruppen- und Teamarbeit*. Berlin et al.: Springer.
- Minssen, H., 1999: *Von der Hierarchie zum Diskurs? Die Zumutungen der Selbstregulation*. München-Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Minssen, H. / Howaldt, J. / Kopp, R., 1991: *Gruppenarbeit in der Automobilindustrie. Das Beispiel Opel Bochum*. WSI Mitteilungen, H. 7/1991: 434–441.
- Moldaschl, M. / Weber, W.G., 1998: The „Three Waves“ of Industrial Group Work. *Historical Reflections on Current Research on Group Work. Human Relations* 51: 347–388.
- Müller, M., 1984: *Entscheidungsprozesse in öffentlichen Verwaltungen und privaten Unternehmen*. Frankfurt a.M.: Fischer.
- Neuberger, O., 1995: *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O., 1997: *Individualisierung und Organisation. Die wechselseitige Erzeugung von Individuum und Organisation durch Verfahren*. S. 487–522 in: G. Ortman / J. Sydow / K. Türk (Hrsg.), *Theorien der Gesellschaft. Die Rückkehr der Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ortmann, G., 1995: *Die Form der Produktion. Organisation und Rekursivität*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ortmann, G., 1997: *Organisation als Regulation von Tauschbörsen – Implikationen für die Gruppenarbeit*. Wuppertal: unveröff. Ms.
- Pearce, J.A. / Ravlin, E.C., 1987: The Design and Activation of Self-Regulating Work Groups. *Human Relations* 40: 751–782.
- Roethlisberger, F.J. / Dickson, W.J., 1939: *Management and the Worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Roth, S., 1996: *Gruppenarbeit in der Automobilindustrie. Stand und Perspektiven*. S. 140–152 in: R. Bahnmüller / R. Salm (Hrsg.), *Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik*. Hamburg: VSA.
- Sandberg, A., 1982: *Work Organization and Autonomous Groups*. Lund: Liber Förlag.
- Saurwein, R.G., 1993: *Gruppenarbeit im westdeutschen Maschinenbau. Diffusion und Merkmale. Ergebnisse des NIFA Panels 1991 und 1992*. Bochum: Arbeitspapier Z2-1/93 des SFB 187.
- Saurwein, R.G., 1996: *Gruppenorientierte Fertigungsstrukturen im Maschinenbau*. Opladen: Leske und Budrich.
- Schmidt-Dilcher, J., 1995: *Zur Reanimation von Betriebssoziologie – Analytische Zugänge zur Sozialität von Produktionsstätten*. *Arbeit* 4: 289–303.
- Schnelle, W., 2001: *Moderieren von Verständigungsprozessen. Sozialwissenschaftlich reflektierte Organisationsberatung bei Metaplan*. Quickborn: unveröff. Ms.
- Schumann, M. et al., 1994: *Der Wandel der Produktionsarbeit im Zugriff neuer Produktionskonzepte*. S. 11–43 in: N. Beckenbach / W. van Treeck (Hrsg.), *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Sonderband 9 der Sozialen Welt*.
- Seibel, W., 1991: *Erfolgreich scheidende Organisationen. Zur politischen Ökonomie des Organisationsversagens. Politische Vierteljahresschrift* 32: 479–496.
- Springer, R., 1999: *Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg*. Frankfurt a.M.-New York: Campus.
- Sydow, J., 1985: *Der soziotechnische Ansatz der Arbeits-*

- und Organisationsgestaltung. Frankfurt a.M.-New York: Campus.
- Ulich, E., 1994: Arbeitspsychologie. Zürich: Verlag der Fachvereine
- Ulich, E., 1995: Lean Production – aus arbeitspsychologischer Sicht. S. 23–36 in: W. Bungard (Hrsg.), *Lean Management auf dem Prüfstand*. Weinheim: PVU.
- Walgenbach, P., 1995: Institutionalistische Ansätze in der Organisationsforschung. S. 269–302 in: A. Kieser (Hrsg.), *Organisationsforschung*. 2. Aufl. Stuttgart-Köln-Berlin: Kohlhammer.
- Walgenbach, P., 2000: Die normgerechte Organisation. Eine Studie über die Entstehung, Verbreitung und Nutzung der DIN EN ISO 9000er Normreihe. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Weber, W.G., 1997: Analyse von Gruppenarbeit. Kollektive Handlungsregulation in soziotechnischen Systemen. Bern et al.: Huber.
- Wehner, T. / Endres, E., 1997: Problemfelder der Grup-

- penarbeit. Der zweite Versuch – Eine Fallstudie aus der Industrie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 41: 34–40.
- Wehner, T. / Rauch, K.-P., 1994: Evaluation von Gruppenarbeit in der Automobilindustrie. *Arbeit* 3: 132–149.
- Weltz, F., 1986: Aus Schaden dumm werden. Zur Lernschwäche von Verwaltungen. *Office Management* 34: 532–534.
- Weltz, F., 1988: Die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen und ihre Konsequenzen für die Industriesoziologie. *Soziale Welt* 39: 97–103.
- Weltz, F., 1995: Reengineering oder Evolution. Wissensverwertung, Macht und Innovation in Unternehmen. *Management Revue* 4: 241–258.
- Wittel, A., 1998: Gruppenarbeit und Arbeitshabitus. *Zeitschrift für Soziologie* 27: 178–192.
- Zink, K.J., 1995: TQM als integratives Managementkonzept. Das Europäische Qualitätsmodell und seine Umsetzung. München-Wien: Carl Hanser Verlag.

Summary: The introduction of partially autonomous team work has been seen as a crucial indicator of the turn away from Tayloristic principles of organization – characterized by a strong division of labor – and of the trend towards decentralized, post-Fordist forms of work. Accordingly, research in the sociology of industry, work sciences and business administration, guided by an interest in the development of new forms of production, has largely focused on the process of the introduction of team work. The present paper, however, analyses the process of *withdrawal* from team work in three exemplary companies. It finds that this development proceeded in a seemingly paradoxical way in three respects: (i) Why have the companies withdrawn from team work although the management had, for a long time, presented – both internally and externally – team work as a road to success? (ii) Why didn't employees protest against the cancellation of team work although research usually holds that employees profit from new forms of production? (iii) Why could team work erode so quickly and easily although organizational structures – as scholars tell us – show considerable inertia once established? The author uses concepts from the theory of power, neo-institutional theory, and systems theory to sustain his claim that the withdrawal from team work should not, as done in the sociology of industry, be explained with the help of concepts of instrumental rationality (the changing logic of rationalization, misjudgment by management, lack of "humanizing" effects, etc.) but with the specific characteristics of team work as an organizational structure.

Wenn Migranten Migranten befragen

Zum Teilnahmeverhalten von Einwanderern bei Bevölkerungsbefragungen

When Migrants Interview Migrants
On the Survey Participation of Migrants

Michael Blohm*

ZUMA, Abt. ALLBUS, B 2, 1, D-68159 Mannheim

Claudia Diehl*

MZES, AB A, L 7, 1, D-68131 Mannheim

Zusammenfassung: Anhand einer quantitativen Befragung türkischer Einwanderer in Mannheim (N = 759) wird die Interviewteilnahme von Migranten als mehrstufiger Prozess untersucht. Ziel des Aufsatzes ist es, die typischen „Problemgruppen“ bei Befragungen dieser Population zu identifizieren. Hierzu wird erstens anhand von Erfahrungsberichten aus anderen Studien gezeigt, dass bei weiblichen, älteren und weniger gut „assimilierten“ Migranten besonders hohe Ausfälle zu erwarten sind. Zweitens werden verschiedene mögliche Maßnahmen bei der Feldarbeit dargestellt, die geeignet erscheinen, um diese Ausfälle zu verhindern (zweisprachige Interviewer und Erhebungsinstrumente, geschlechterhomogene Zuordnung von Interviewern und Zielpersonen, lange Feldzeit etc.). Drittens wird untersucht, wie sich diese Maßnahmen auf das Teilnahmeverhalten unterschiedlicher sozio-demographischer Subgruppen auswirken. Dabei wird zum einen das Teilnahmeverhalten der befragten türkischen Migranten mit dem von Deutschen verglichen. Zum anderen wird die Nettostichprobe der Befragung in Mannheim auf subgruppenspezifische Ausfälle hin untersucht, indem sie mit den Nettostichproben anderer Befragungen von Nichtdeutschen verglichen wird. Es zeigt sich, dass bei der Verwendung zweisprachiger Erhebungsinstrumente systematische Ausfälle nur bei älteren Migranten zu erwarten sind.

1. Einleitung

Über das Teilnahmeverhalten von Zuwanderern bei Bevölkerungsbefragungen liegen bislang nur wenige zuverlässige Informationen vor. Wer Nichtdeutsche befragen will (die mittlerweile rund 9 % der deutschen Wohnbevölkerung stellen), sieht sich vor allem mit zwei Fragen konfrontiert: Gibt es bestimmte Subgruppen in der nichtdeutschen Bevölkerung, deren Befragung sich besonders schwierig gestaltet? Und inwieweit ist es nötig, Erhebungsinstrumente in den Herkunftssprachen zu verwenden? In diesem Aufsatz wollen wir diese Fragen beantworten, indem wir das Teilnahmeverhalten der größten Einwanderergruppe Deutschlands untersuchen, es systematisch mit dem von Deutschen vergleichen und die typischen „Problemgruppen“ in der Migrantenbevölkerung identifizieren.

* Für hilfreiche Anmerkungen und Kommentare danken wir Hartmut Esser, Nadia Granato, Rainer Schnell und den anonymen Gutachtern.

Dabei zeigen wir zunächst, welche besonderen Schwierigkeiten aufgrund von Erfahrungsberichten aus anderen Studien bei der Befragung von Migranten zu erwarten sind (2.), und stellen die Datenbasis der vorliegenden Untersuchung vor – eine quantitative Befragung türkischer Migranten in Mannheim (3.). Anhand dieser Befragung wird aufgezeigt, welche Maßnahmen sich bei der Feldarbeit ergreifen lassen, um diese Schwierigkeiten zu vermeiden (4.). Danach wird dargestellt, wie sich diese auf das Teilnahmeverhalten unterschiedlicher demographischer Subgruppen auswirken (5.1). Besondere Aufmerksamkeit wird der Frage geschenkt, ob sich Ausfälle der weniger gut assimilierten Migranten vermeiden lassen (5.2). Da aufgrund der Besonderheiten der Zielpopulation bei Migrantenbefragungen häufig sehr junge und daher oft unerfahrene Interviewer eingesetzt werden müssen, wird auch auf das Problem der *nach* der Befragung aufgetretenen Ausfälle aufgrund gefälschter Interviews eingegangen (5.3). Eine Zusammenfassung und ein Ausblick beschließen den Aufsatz (6).