

---

## VOM TAYLORISMUS ZUR GRUPPENARBEIT?

---

Rezension von: Siegfried Roth,  
Heribert Kohl (Hrsg.), Perspektive  
Gruppenarbeit, Reihe „die andere  
arbeitswelt“, Bund Verlag,  
Köln 1988, 381 Seiten, 29,80 DM.

---

In ihrem Buch gehen die Autoren Siegfried Roth und Heribert Kohl der Frage nach, ob mit der „Entdeckung des Goldes in den Gehirnen der Arbeiter“ das Ende der Arbeitsteilung nach F. W. Taylor eingeläutet und die Gruppenarbeit zur neuen Perspektive wird. In ihrer Einleitung kommen sie, basierend auf den schwedischen Erfahrungen (Volvo/Saab), nach einer Darstellung der Vor- und Nachteile der Gruppenarbeit zum Ergebnis, daß „die Nachteile der Gruppenarbeit mehr als wettgemacht“ werden.

Peter Bröder beschreibt im Kapitel zur Fabrik 2000 das menschenzentrierte Produktionskonzept, indem er ausführt: „Statt nahezu das ganze Wissen und Können des Menschen zu objektivieren und im Computersystem zu verkörpern, sucht das menschenzentrierte Produktionskonzept den Computer als Arbeitsmittel, als allgemeines, aktuelles und konsistentes Informationssystem zu gestalten, das auch Routineabläufe durchführt, jedoch das Erkennen und Bewerten von Situationen und Planungen der Arbeitsabläufe dem Menschen vorbehält“ (S. 50). Doch die Einführung von Gruppenarbeit ist von der ideologischen Verpackung durch „Sozialtechniken“ begleitet, wie ein kritischer Beitrag im ersten Teil des Buches belegt.

Im zweiten Teil des Bandes zur „Gestaltungsalternative der Arbeitnehmer“ kommen im ersten Kapitel

(Gruppenarbeit und CIM-Einsatz) die beiden Autoren Roth und Königs zu dem Ergebnis, daß CIM (Rechner-Integrierte-Fertigung) mehr ein Organisations- als ein Technikproblem ist. Dies, so ihre Schlußfolgerung, „erfordert eine radikale Abkehr von tayloristischen Denkansätzen“. Bei Ford, so der Text der dortigen „Rahmenvereinbarung zur Gruppenarbeit“, scheint dies auf dem Wege zu sein. Bei Kodak dagegen gibt es „absolut unzureichende Zugeständnisse der Firmenleitung“, wie z. B. beim Abgruppierungsschutz oder bei der Begrenzung der Schichtarbeit.

In Betrieben mit Mitbestimmung und aktiven Vertrauensleuten wird, wie das Beispiel Hoesch zeigt, erfolgreich verhandelt. Hier wird auch „die wichtige Rolle des Betriebsrates“ betont. Buhmann/Mihr beschreiben, wieso bei Volkswagen trotz des ersten Ablehnens durch die Geschäftsleitung (S. 141) dann doch die Gruppenarbeit eingeführt wurde. Ebenfalls bei Volkswagen, so der unkritische (weil die Hierarchie stabilisierende) Beitrag von Briam, bleibt man aber noch immer im hierarchischen Denken verhaftet. Obwohl dies nun als „kooperativer Führungsstil“ (S. 163) bezeichnet wird, böte doch gerade die Gruppenarbeit Ansätze, genau diesen „Führungs“stil abzuschaffen.

Wie ein Werk, das 1981 „rote Zahlen“ schrieb, mittels Gruppenarbeit und eines ausgefeilten Schulungssystems seine wirtschaftliche Lage verbesserte, zeigt das Beispiel der Energietechnik-Firma Felten & Guilleaume.

Obwohl die Leonberger Bausparkasse in einer wirtschaftlich besseren Lage ist, sind hier die Frauen die Leidtragenden der Veränderungen (S. 217). Frauen bilden auch bei der Commerzbank die Beschäftigtengruppe, innerhalb deren eine Dreiteilung dafür sorgt, daß sie sich „gegenseitig aufreiben“ (S. 226). Genau dagegen richtet sich das Konzept des Betriebsrats zur Bildung von Servicegruppen.

Heribert Kohl beschreibt in seinem Kapitel über General Motors (GM) den aus der Not geborenen Umdenkungsprozeß (S. 230), der, beginnend in den USA (Nummi, dann Saturn), über das Motorenwerk Aspern in Österreich das Konzept der Gruppenarbeit bis zu Opel in Rüsselsheim trägt. Das Nebeneinander von Gruppenarbeit und Taylorismus hat, so Professor Katz (Cornell University), zu einer „strategischen Konfusion“ (S. 241) bei GM geführt. Dennoch, dies wäre wohl, wie der Beitrag von Berggren zeigt, ohne die schwedischen Erfahrungen unmöglich gewesen.

Den zusammenfassenden Abschluß des zweiten Teils des Buches bildet der brillante Beitrag von Manfred Muster, der neben einer Gesamtdarstellung der Gruppenarbeit in der bundesdeutschen Automobilindustrie die wichtigsten Grundregeln für Gruppenarbeit beinhaltet. Abschließend stellt er das Konzept der „demokratischen Arbeitskultur“ den „beiden Giftzähnen der Gruppenarbeit“ (S. 281), Personaleinsparung und Deregulierung der Interessenvertretung, entgegen.

Da Gruppenarbeit immer Qualifizierung bedeutet, beschäftigt sich der dritte Teil des Buches mit der Aus- und Weiterbildung für Arbeitnehmer in der Gruppenarbeit. Besonders anschaulich zeigt dies das „Vorher-und-Nachher-Bild“ von Volkswagen in Kassel (S. 291). Wie diese Qualifizierung konkret umgesetzt werden kann, beschreibt Werner Kohl anhand der „Qualifizierung von Industriearbeitern“. Den Abschluß des 3. Teils bildet eine unkritische Beschreibung der Weiter- und Fortbildung der Firma Merck“ im Chemiebereich.

Der letzte Teil des Buches zur „Perspektive einer humanen Arbeitswelt“ beginnt mit dem wichtigen Kapitel zur „rechtlichen und politischen Gestaltung der Gruppenarbeit“. Professor Däubler entwickelt hier, neben einer klaren Beschreibung des Tarifvertragsgesetzes, der Betriebsvereinba-

rung und der Befugnisse des Betriebsrates, fünf grundlegende Regelungsprobleme (S. 328) der Gruppenarbeit. Am Ende des letzten Kapitels ordnet der Beitrag von Horst Klaus die Gruppenarbeit in die gegenwärtige wirtschaftliche und politische Landschaft der BRD ein. Mit steigendem Ausfuhrüberschuß und mit „weltweit niedrigstem Zuwachs der Lohnstückkosten“ (S. 350) zerfällt die Ideologie der Standortgefahr für die BRD“.

In diesem Buch wird Gruppenarbeit breit dargestellt und problematisiert, und das nicht nur aus der Praxis heraus, sondern auch mit wichtigen Konzepten des gewerkschaftlichen Umgangs mit der Gruppenarbeit. Die Berichte aus der Praxis der Gruppenarbeit werden durch verständlich geschriebene Aufsätze und durch Schaubilder und Fotos sinnvoll ergänzt. Beide Beiträge bilden die im Buch beispielhaft vorgeführte Symbiose zwischen Theorie und Praxis.

Da Qualifikation ein Schlüsselbegriff bei der Gruppenarbeit ist, war es angebracht, dies als einen eigenen Teil zu behandeln. Völlig zu kurz kommt die soziologische Analyse der „Gruppenarbeit“, denn bei der Umstellung von tayloristisch-kommunikationsfeindlichen Arbeitsplätzen auf Gruppenarbeit handelt es sich um ein soziologisches Phänomen, das soziale Kommunikationsfähigkeit erfordert. Hier würde ein soziologischer Beitrag sicher nicht den Rahmen des Buches sprengen.

Sinnvoll wäre es durchaus auch gewesen, dem Buch ein Glossar beizufügen, das die wichtigsten Begriffe darstellt. Das Buch gibt insgesamt einen guten Einblick in die Praxis der Gruppenarbeit und auch zahlreiche wichtige Hinweise zum Umgang mit Gruppenarbeit. Damit wurde hier ein „Handbuch“ für Fachleute geschaffen, das aber auch dem allgemein interessierten Leser die Thematik Gruppenarbeit verständlich und anschaulich näherbringt.

Thomas Murakami