

Gruppenarbeit und Arbeitshabitus*

Andreas Wittel

Centre for Cultural Studies, Goldsmiths College, New Cross, London SE14 6NW

Zusammenfassung: Der Beitrag basiert auf einer ethnographischen Untersuchung in zwei Maschinenbaubetrieben und geht der Frage nach, warum der Weg zur Gruppenarbeit in der Fertigungsindustrie bislang so mühsam verläuft. Nach einer kritischen Revision der aktuellen industriesoziologischen Befunde wird die These entwickelt, daß Gruppenarbeit weniger auf die Arbeitsinhalte, sondern vielmehr auf die Haltung zur Arbeit zielt. Dabei geht es insbesondere um die Herausbildung eines bürgerlichen Arbeitshabitus, also um ein erstens intrinsisches und zweitens diskursives Arbeitsverständnis. Vor allem die älteren und ungelerten Industriearbeiterinnen und -arbeiter haben jedoch einen Arbeitshabitus, der sich nicht zuletzt als Reaktion auf fordistische Zumutungen herausgebildet hat und der mit den neuen Anforderungen kaum kompatibel ist: Arbeit bedeutet für sie in erster Linie Gelderwerb, Körperlichkeit, Unterordnung und Routine. Der Beitrag endet mit dem Vorschlag, sich in methodischer Hinsicht verstärkt der Subjektivität der Akteure zuzuwenden und in theoretischer Hinsicht ihren Interessen und Milieus.

1. Einleitung

Nachdem die Sozialwissenschaften – angeregt durch die prognostischen Formulierungen vom „Ende der Arbeitsteilung“ bzw. dem „Ende des Taylorismus“ – die Einführung von Gruppenarbeit in der Industrie jahrelang euphorisch begrüßten und die neuen arbeitsorganisatorischen Konzepte recht unkritisch feierten, sind die Stellungnahmen in jüngster Zeit erheblich vorsichtiger ausgefallen. Zum einen werden die mit Gruppenarbeit verbundenen Risiken und ihre möglichen negativen Folgen thematisiert: Die Warnungen beziehen sich u.a. auf steigende Leistungsanforderung, auf Stigmatisierung und Ausgrenzung von Schwächeren, auf durch Kooperation bedingte zunehmende Konflikte zwischen den Gruppenmitgliedern, auf die Herausbildung gruppeninterner Kontroll- und Sanktionsformen sowie auf neue Belastungen, die vor allem im psychischen Bereich zu verorten sind (Aumann/Riezler 1993; Endres/Wehner 1993; Keese 1995; Keese/Minssen 1996; Minssen 1993; Minssen 1995; Moldaschl 1994; Zimolong/Windel 1996).¹

Darüber hinaus liegt die neue Zurückhaltung in Erhebungen über die tatsächliche Häufigkeit von

Gruppenarbeit in der Industrie begründet. Zwar hat es, so Antonis (1996: 31) Resümee einer Expertenbefragung betrieblicher Praktiker, „Anfang der neunziger Jahre einen deutlichen Schub bei teilautonomen Arbeitsgruppen gegeben“, verschiedene Untersuchungen weisen jedoch darauf hin, daß Formen teilautonomer Gruppenarbeit, die diesen Namen auch wirklich verdienen, im industriellen Sektor quasi mit der Lupe gesucht werden müssen (Braczyk/Schienstock 1996; Kleinschmidt/Prekuhl 1994; Saurwein 1993).² Verwundert fragt Schumann (1993: 186): „Wie oft muß das Rad noch erfunden werden, damit der Wagen zum Laufen kommt? In wellenförmigen Bewegungen (...) beflügelt Gruppenarbeit auch in Deutschland die Diskussion, geht ein in betriebliche Pilotprojekte, und – so muß man jedenfalls bis zum heutigen Zeitpunkt bilanzieren – bleibt ohne durchschlagende Wirkung auf die Arbeitsgestaltung und die industrielle Arbeitswirklichkeit.“ Inzwischen, so muß man Schumanns Bilanzierung ergänzen, bildet sich in verschiedenen Betrieben sogar eine explizite belegschaftliche Front gegen die von Seiten des Managements angestrebte Einführung von Gruppenarbeit.³

* Ein herzliches Dankeschön an Elisabeth Timm, die entscheidend zur Entwicklung der These beigetragen hat. Götz Bachmann, Stefan Beck und Georg Schulze haben mich mit anregenden Kommentaren und hilfreicher Kritik unterstützt.

¹ Schon sehr früh hat D. Fröhlich (1983: 536) auf diese negativen Folgen hingewiesen und die „weitverbreitete Naivität (...) über Gruppenarbeit im Rahmen der Humanisierungsdebatte“ beklagt.

² Ausführlichere Angaben hierzu in Heidenreich (1996: 29) und Sperling (1997: 26f). Sperlings Einschätzung des Trends – „Gruppenarbeit: zwischen Euphorie und Ernüchterung“ ist allerdings etwas zurückhaltender. Die Entwicklung sei uneinheitlich und zwiespältig, Gruppenarbeit sei sowohl von strukturalistischen als von strukturalistischen Zügen geprägt.

³ Eines der jüngsten und besonders aufsehenerregenden Beispiele war die Abstimmung im Opel-Werk Figueruelas bei Zaragoza (Spanien). Dort hat die Mehrzahl der Arbeiter

Wie ist diese doch drastische Diskrepanz zwischen ambitioniertem Vorhaben und einer zumeist rudimentären Realisierung von Gruppenarbeit zu erklären? Der vorliegende Beitrag sucht hierauf eine Antwort. Die Ausgangsüberlegung heißt schlicht: Es ist eine Sache, neue Arbeitskonzepte zu entwickeln, und eine andere, diese in konkrete Arbeitspraktiken zu transformieren. Um die mit Gruppenarbeit verbundenen Schwierigkeiten zu identifizieren, reicht ein an den Konzepten orientierter Zugang nicht aus; notwendig ist es vielmehr, den Blick auf die Arbeitswirklichkeit selbst zu richten. Genauer: auf die soziale und kulturelle Seite der Arbeitswirklichkeit.

Die Einführung von Gruppenarbeit führt nicht nur zu neuen Formen der Arbeitsorganisation, sondern bedeutet vor allem einen arbeitskulturellen Paradigmenwechsel. Viele Betriebe wollen Gruppenarbeit einführen, aber sie können es nicht – zumindest nicht ad hoc. Bekanntlich unterscheiden sich subjektorientierte und partizipative Ansätze fundamental von tayloristischen Formen der Arbeitsorganisation. Sie konfrontieren sowohl betriebliche Entscheidungsträger als auch die Beschäftigten in der Produktion mit zahlreichen neuen Anforderungen, die mit den bisherigen Denk- und Handlungsrouninen nicht kompatibel sind und deshalb erst mühsam erlernt werden müssen – sofern sie überhaupt erlernt werden wollen. Ich möchte mich im folgenden auf die letzteren konzentrieren, also auf die Arbeiterinnen und Arbeiter in Fertigungsgruppen.⁴

Beabsichtigt ist eine Ausleuchtung des Verhältnisses von Gruppenarbeit und dem Arbeitshabitus von Industriearbeiterinnen und -arbeitern. Es geht also um die Konfrontation von postfordistischen Arbeitsorganisationskonzepten mit einer gewach-

senen Beschäftigtenkultur, die sich auch und nicht zuletzt als Reaktion auf fordristische Zumutungen herausgebildet hat. Nach einer kritischen Revision verschiedener industriesoziologischer Befunde möchte ich zunächst die These erläutern, daß Gruppenarbeit in Industriebetrieben einen arbeitskulturellen Paradigmenwechsel beinhaltet: Es handelt sich hierbei um den Einzug eines bürgerlichen Arbeitshabitus in die Industriearbeiterschaft. Anschließend sollen einige der mit ethnographischen Verfahren erhobenen sozialkulturellen Wahrnehmungen und Praxen vorgestellt werden, die die Einführung von Gruppenarbeit eher behindern denn ermöglichen.

Ausgangspunkt dieser Überlegungen ist ein vor kurzem abgeschlossenes DFG-Projekt,⁵ das in vier Betrieben zum einen die internen Selbstregulationsprozesse teilautonomer Fertigungsgruppen untersuchte und zum anderen nach der jeweiligen Qualität des Gruppenmanagements fragte, also nach den Maßnahmen, mit denen die Einrichtung teilautonomer Einheiten unterstützt und begleitet wird. Das Forschungsprojekt basierte auf der These, daß gruppeninterne Prozesse der Selbstregulation zu Konflikten führen können, die die angestrebte Sozialverträglichkeit wie auch die erhoffte Effizienz in Frage stellen. Bei der Suche nach gruppeninternen Konflikten zeigte sich zwar schnell, daß Gruppenarbeit in der Tat zahlreiche Konflikte hervorbringt – allerdings werden diese nur sehr selten thematisiert und offen ausgetragen. Vielmehr nehmen die Gruppenmitglieder enorme Anstrengungen in Kauf, um Konflikte mit Kollegen zu vermeiden und zu umgehen.

Dieses Ergebnis führte zu einer Erweiterung und teils zu einer Neuformulierung der Fragestellung, wie sie vor allem hier zum Ausdruck kommt: Statt einer Beschreibung und Analyse der (negativen) Folgen von Gruppenarbeit gehe ich einen Schritt zurück und richte die Aufmerksamkeit auf die Gründe für die bislang weitgehend wenig ausgebildeten Gruppenarbeitsstrukturen: auf sozialkulturelle Routinen, die sich die Arbeiterinnen und Arbeiter über Jahrzehnte angeeignet haben, um in einer Arbeitswelt bestehen zu können, die ihnen wenig Subjektivität und geringe Handlungsspielräume zugestand.

Die Ergebnisse des vorliegenden Beitrags basieren auf einer ethnographischen Erhebung in zwei

terinnen und Arbeiter nach einer einjährigen Pilotphase gegen Gruppenarbeit votiert. Vor allem in den Bereichen, in denen die Gruppenarbeit probeweise anlieft, stimmten die Beschäftigten dagegen (Info International der Arbeitsgruppe für internationale Belegschaftskontakte bei Opel-Bochum, Ausgabe 11, Jg. 3).

⁴ Dies bedeutet nun keineswegs, daß die Schwierigkeiten bei der Einführung von Gruppenarbeit vor allem bei den Beschäftigten zu verorten sind. Natürlich haben auch die betrieblichen Entscheidungsträger einen erheblichen Anteil an der Be- oder gar Verhinderung von stärker subjektorientierten Organisationsformen. Bislang gibt es noch kaum empirische Analysen der wichtigsten Problemfelder im Gruppenmanagement (etwa eine deutliche Unterschätzung der sozialen Aspekte von Gruppenarbeit oder ein unadäquates Führungshandeln). Die einzige mir bekannte Studie hierzu stammt von Schwager/Udris 1995.

⁵ Das am Bochumer Institut für Arbeitswissenschaft angesiedelte Projekt wurde von Prof. Heiner Minssen geleitet und von Claudia Flake und mir durchgeführt.

baden-württembergischen mittelständischen Betrieben im Maschinenbau. Beide Betriebe haben etwa 1000 Beschäftigte, beide haben etwa zwei Jahre vor der Erhebung eine bzw. zwei Pilotgruppen gegründet und ein Jahr später in breiterem Umfang Fertigungsgruppen bzw. Fertigungsinseln gegründet. Beide Betriebe haben sowohl dispositive Tätigkeiten als auch Teile der Arbeitsvorbereitung und der Qualitätskontrolle in die Fertigungsgruppen integriert. Hinsichtlich der Belegschaftsstruktur unterscheiden sich die Betriebe allerdings erheblich. Während in Betrieb A das Verhältnis zwischen Facharbeitern und Ungelernten etwa 1:4 beträgt, arbeiten in Betrieb B überwiegend Facharbeiter.

Zu den angewandten ethnographischen Verfahren: Um das Innenleben der Gruppe so nah wie möglich kennenzulernen, habe ich in beiden Betrieben in einer der Pilotgruppen eine je vierwöchige Feldforschung durchgeführt. In Betrieb A ist der Begriff der teilnehmenden Beobachtung durchaus wörtlich zu verstehen.⁶ In Betrieb B war eine direkte Mitarbeit in der Fertigungsgruppe nicht möglich – insofern sollte man hier besser von einer „dabeistehenden Beobachtung“ (Mulder van de Graaf/Rottenburg 1989: 30) sprechen. Im Laufe dieser Feldforschungsphasen habe ich mich mit den Gruppenmitgliedern ausgiebig und mehrfach unterhalten, an den wöchentlichen Gruppensitzungen teilgenommen und verschiedene Teamentwicklungstrainings begleitet.

Die aus dem ethnographischen Material entnommenen Beispiele thematisieren ein Problem, geben also keinen Querschnitt des gesammelten Datenmaterials wieder. Natürlich waren in beiden Firmen auch Gruppenarbeit förderliche Praxen zu beobachten. Des weiteren ist zu betonen, daß die hier präsentierten empirischen Befunde nicht für alle Beschäftigten gleichermaßen zutreffen. Sie gelten eher für Un- und Angelernte als für Facharbeiter, eher für Ältere als Jüngere, eher für Beschäftigte mit einem relativ geringen beruflichen

Selbstbewußtsein und mit stark limitierten Handlungsspielräumen. Die Betonung liegt auf 'eher', denn die Grenzen sind ausgesprochen fließend.⁷ Die Befunde gelten also eher für die Verlierer betrieblicher Rationalisierungsprozesse und damit für die Großgruppe, die die auf die Zukunft der Arbeit konzentrierte Industrie- und Betriebssoziologie in den letzten Jahren weitgehend aus den Augen verloren hat.⁸ Daß die nicht zukunftsfiten Industriearbeiter noch längst keinen Exoten- oder Fossilcharakter haben, wird deutlich, wenn man sich das statistische Verhältnis von FacharbeiterInnen und an- und ungelernten ArbeiterInnen vergewärtigt. Für das Jahr 1995 beträgt dieses Verhältnis in Deutschland etwa eins zu eins.⁹

Um diese Großgruppierung innerhalb der sozialwissenschaftlichen Ungleichheitstheorie zu verorten, greife ich auf das von Schulze (1993) entwickelte Klassifikationsmodell zurück. Sein Modell ist ein Versuch, die vertikale marxistische wie nicht-marxistische Ungleichheitstheorie zu erweitern, um auch nichtvertikale Ungleichheitsaspekte integrierbar zu machen. Es beruht im wesentlichen auf zwei Unterscheidungskriterien: Bildung und Lebensalter. Schulze erstellt ein Portrait von fünf verschiedenen sozialen Milieus. Die hier thematisier-

⁷ Dies gilt sowohl hinsichtlich der Häufigkeit wie auch der Intensität der im folgenden präsentierten Beispiele. Wie noch zu zeigen sein wird, waren einige der Beobachtungen sogar bei den am höchsten qualifizierten Gruppenmitgliedern zu finden – etwa bei den früheren Einstellern. Da die Grenzen in der Tat fließend sind, wären etwa Vergleiche zwischen Jüngeren und Älteren oder zwischen Ungelernten und Facharbeitern für meine Argumentation wenig ergiebig. Es geht mir nicht um die Festschreibung von sich auflösenden Grenzen, sondern um die Beschreibung eines Phänomens.

⁸ Zufolge einer weithin geteilten Meinung (etwa Voß 1994: 289) sind von den posttayloristischen Entwicklungen in absehbarer Zeit nur die potentiellen Gewinner betroffen, also diejenigen, die zur Kernbelegschaft gehören. Folgt man dieser Sicht, dann liegt es nahe, daß die neuen Arbeitsorganisationsformen vor allem in Firmen/Bereichen mit einem hohen Facharbeiteranteil erprobt werden. Allerdings läßt sich diese Annahme bislang nicht überzeugend empirisch untermauern. Sollte sie zutreffen, wäre Betrieb A mit seinem hohen Anteil an an- und ungelernten Kräften diesbezüglich eine Ausnahme. Interessanterweise hat Betrieb A ausgerechnet in dem Bereich Gruppenarbeit eingeführt, der, verglichen mit den beiden anderen Bereichen, den mit Abstand niedrigsten Facharbeiteranteil vorzuweisen hat.

⁹ Vgl. hierzu den vom Statistischen Bundesamt herausgegebenen „Datenreport 1997“, Abbildung 1, S. 591. Die genauen Zahlen sind im Datenreport leider nicht veröffentlicht.

⁶ Mit der Personalabteilung und der Inselleitung habe ich eine für mich optimale Lösung gefunden: Ich konnte einfache Ferienjobbertätigkeiten an einer Maschinengruppe durchführen. Damit war ich den für die Maschinengruppe verantwortlichen Beschäftigten eine gewisse Hilfe – auf meine Dienste angewiesen waren sie jedoch nicht. Folglich konnte ich mich fast beliebig von der Maschinengruppe entfernen und mit den anderen Mitgliedern der Gruppe Kontakt aufnehmen. Je länger die Feldforschung andauerte, desto eher erhielt meine Mitarbeit einen Alibi-Charakter.

te Großgruppe entspricht weitgehend dem, was Schulze mit den Termini „Harmoniemilieu“ und „Unterhaltungsmilieu“ umschreibt.¹⁰ Da die Unterschiede zwischen Frauen und Männern weit geringer als erwartet waren, werde ich, um die Argumentation schlank zu halten, im folgenden auf geschlechtsspezifische Unterscheidungen verzichten.¹¹

2. „Arbeitspolitischer Konservatismus“ und lernende Arbeiterschaft

„Der mühsame Weg zur Gruppenarbeit“ (Schwager/Udris 1995) ist inzwischen offenkundig. Die Tatsache, daß die traditionellen Verhaltensmuster der Beschäftigten mit neuen Formen der Arbeitsorganisation schwer vereinbar sind, wird in der Forschungsliteratur zwar von einigen Autoren angesprochen, selten jedoch erklärt. Dies mag daran liegen, wie Keese (1995: 350) beklagt, daß die Betrachtung von Gruppenarbeit in der Literatur meist auf die Beschreibung von (idealtypischen) Konzepten beschränkt bleibt, während Darstellungen von Gruppenarbeitsprojekten und -erfahrungen, die einen näheren Einblick in die tatsächlichen Entwicklungsprozesse geben, immer noch einen gewissen Seltenheitswert haben.¹²

¹⁰ Das Harmoniemilieu umfaßt alle niedrigen Bildungsgrade bis zum Hauptschulabschluß und das Alter ab 40 Jahre aufwärts, zum Unterhaltungsmilieu gehören die Jüngeren mit einem niedrigen Bildungsabschluß (bis zur mittleren Reife). Über das Harmoniemilieu schreibt Schulze (1993: 298 f.): „Der milieuspezifische Persönlichkeitstypus ist durch auffällig geringes Vertrauen gekennzeichnet: geringe Offenheit, hoher Fatalismus, hohe Anomie, hohe Rigidität (Angst vor neuartigen Situationen), hohe paranoide Tendenzen u.a. (...). Wie im Unterhaltungsmilieu, dem komplementären jüngeren Milieu der weniger Gebildeten, ist die Arbeitssituation durch körperliche Anstrengung, Umweltbelastungen und Unterordnung gekennzeichnet.“

¹¹ Natürlich sind in der betrieblichen Lebens- und Arbeitswelt auch geschlechterbezogene Praxen zu beobachten. Allerdings fügen sie sich nicht in einen einfachen Erklärungsrahmen. Im großen und ganzen gelten die folgenden Aussagen, etwa die beobachteten Strategien zur Vermeidung von Konflikten, für männliche und weibliche Gruppenmitglieder. Daß sich – trotz dieser Gemeinsamkeit – eventuell geschlechtsspezifische Umgangsweisen mit Konflikten nachweisen lassen würden, macht die Angelegenheit sehr kompliziert. Die Frage, wie Arbeiterinnen in einem von Männern besonders deutlich dominierten Bereich leben und arbeiten, sollte deshalb eine eigenständige Erörterung verdienen.

¹² Selbst in den inzwischen zahlreichen Beiträgen von betrieblichen Praktikern (zu nennen wären hier etwa die

Die wenigen Erklärungsversuche lassen sich auf zwei Begründungsrichtungen eingrenzen. Den ersten Erklärungsstrang liefert Schumann (1993), der, wie bereits angedeutet, ausführlicher und explizit der Frage nachgeht, warum Gruppenarbeit trotz aller Anstrengungen bislang ohne durchschlagende Wirkung auf die industrielle Arbeitswirklichkeit blieb. Die in seiner Frage enthaltene Allegorie – „Wie oft muß das Rad noch erfunden werden, damit der Wagen zum Laufen kommt?“ – indiziert dabei eine häufig zu beobachtende Herangehensweise an das Problem: nicht der Umgang mit dem Gegenstand Rad/dem Konzept Gruppenarbeit ist demzufolge relevant, sondern der Gegenstand/das Konzept selbst.

Das Manko einer solchen Herangehensweise besteht in der Vernachlässigung der Praxis: So wie das Rad einen Fahrer braucht, der radfahren kann, brauchen Gruppenarbeitskonzepte Akteure, die die Konzepte realisieren. Am Ende seines Aufsatzes tauchen die Beschäftigten doch noch auf: nicht als Akteure – Akteure sind „Staat, Gewerkschaften und Unternehmen“ (190) –, sondern als Objekte. „In den Pilotprojekten der 80er Jahre (...) gelingt es nicht, den ‘arbeitspolitischen Konservatismus’ der Arbeiter zu überwinden, der jede Arbeitsveränderung ablehnt, weil sie den Status quo, in dem man sich eingerichtet hat und auskennt, gefährdet.“ (200) Die Hauptverantwortlichen für das Ausbleiben von Gruppenarbeit sind dieser Lesart zufolge „die Arbeiter. Konsequenterweise fragt Schumann am Ende seines Aufsatzes: „Wie aber dann kann es gelingen, das Rationalisierungsverständnis der Beschäftigten von der widerständigen ‘Hab-Acht-Haltung’ und ‘passiven Dulderposition’ zur aktiven Mitspielerrolle umzuformen (...), sie also aus der Objektrolle gegenüber Rationalisierung heraus zu bringen?“ (201)

Zunächst fällt auf, daß seine Charakterisierungen der Industriearbeiter sich mit Schulzes Beschreibungen des Harmoniemilieus (Angst vor Neuem, Mißtrauen, Unterordnung) weitgehend decken. Brisant ist jedoch die Perspektive: Mit seiner Frage nimmt Schumann distanzlos eine Managementposition ein. Es geht nicht mehr darum, zu erklären, warum Arbeiter handeln wie sie handeln – was etwa den Ansatz der Arbeiten von Senghaas-Knobloch/Nagler/Dohms (1996a; 1996b) auszeich-

Reader von Antoni 1994, Bahnmüller/Salm 1996, Binkelman/Braczyk/Seltz 1993, Kohl/Roth 1988) steht anstelle des belegschaftlichen Umgangs mit Konzepten meist eine Auseinandersetzung mit den Konzepten selbst im Vordergrund.

net –,¹³ sondern nur noch um das Problem, wie man die Haltung der Beschäftigten umformen kann.

Der zweite Erklärungsansatz argumentiert vor allem lernsoziologisch und -psychologisch (Eichener/Wegge 1993; Keese 1995; Minssen 1993; Schwager/Udris 1995; Wilkesmann 1996). So schreibt etwa Minssen (1993: 46) über einen im Zusammenhang mit Gruppenarbeit notwendigen Qualifizierungsbedarf: „Erforderlich ist weniger eine fachliche Qualifizierung als vielmehr eine soziale Qualifizierung, die auf die Herausbildung sozial-kommunikativer Kompetenzen (...) zielt. Es geht um zunächst so einfach erscheinende Dinge wie die Fähigkeit, an Gruppengesprächen teilzunehmen, halbwegs sachgerecht Interessenunterschiede auszugleichen, Arbeitsbedingungen als gestaltbar zu begreifen etc., letztlich also um die Kooperationsfähigkeit von Arbeitskraft.“ Ähnlich argumentiert Keese (1995: 356): „Die (...) notwendigen Kompetenzen zur konstruktiven Gestaltung der Gruppenentwicklungsprozesse können allerdings nicht als gegeben vorausgesetzt werden, denn Beschäftigte mit herkömmlichen Einzelarbeitsplätzen haben in der Regel eher selten Erfahrungen mit kontroverser Kommunikation und Auseinandersetzungsprozessen, kooperativem Planen, Arbeiten und Kontrollieren machen können.“

In beiden Zitaten wird nicht der „arbeitspolitische Konservatismus“, sondern der Unterschied zwischen Wollen und Können betont. Den Beschäftigten fehlen demnach für Gruppenarbeit erforderliche Fähigkeiten, die erst erlernt werden müssen. Die Feldforschung in beiden Betrieben zeigt in der Tat, daß viele für Teamarbeit notwendigen Kompetenzen (noch) nicht entwickelt sind.¹⁴

¹³ Die Autorinnen rücken die subjektive Seite der Gruppenarbeit und die damit verbundenen Probleme sogar ins Zentrum ihrer Studien und thematisieren in ihrer Nachfolgeuntersuchung der Bremer Studie zur Lebenswelt in tayloristischen Arbeitsstrukturen (Volmerg/Senghaas-Knobloch/Leithäuser 1986) ausführlich die Schwierigkeiten, die sich für die ArbeiterInnen und Meister durch die Einführung von Gruppenarbeit ergeben.

¹⁴ Der Verweis auf die für Gruppenarbeit erforderlichen Kompetenzen steht in einem merkwürdigen Mißverhältnis zum etablierten Begriff der „teilautonomen Arbeitsgruppe“. Vielleicht wäre es ja besser, von der „teilangepaßten Arbeitsgruppe“ zu sprechen. Denn Gruppenarbeit basiert ja nicht nur auf dem permanent behaupteten Zugewinn an Autonomie, sondern eben auch auf den enormen Anpassungsleistungen an ein neues Produktionsregime.

Der pure Verweis auf (soziale) Qualifizierungsmaßnahmen ist sicher richtig, aber in zweierlei Hinsicht revisionsbedürftig: Zum einen muß ernsthaft die Frage nach der Lernfähigkeit gestellt werden. Es ist keineswegs garantiert, daß alle Beschäftigten sich und ihren Arbeitshabitus innerhalb kurzer Zeit grundsätzlich verändern können. Eine jahre- oder gar jahrzehntelang andauernde Ausübung monotoner und entfremdeter Arbeit greift nicht nur die Aufnahmekapazität an, sondern strukturiert auch das Handlungsrepertoire der Betroffenen. Gravierende Verlernprozesse lassen sich nicht einfach wieder umdrehen (vgl. hierzu Illich 1975).

Wichtiger für die folgende Argumentation ist jedoch ein anderer Einwand: Lernpsychologische und -soziologische Begründungen für die Divergenz zwischen postfordistischen Anforderungen und den subjektiven Handlungen und Verhaltensweisen von Arbeitern und Arbeiterinnen basieren auf einer zweifelhaften Prämisse: Sie unterstellen implizit, daß die Beschäftigten wollen, aber nicht können. Diese Sichtweise fragt von den Notwendigkeiten aus nach den Fertigkeiten, sie fragt danach, ob die Beschäftigten den neuen Anforderungen oder Herausforderungen gewachsen sind und stellt dann Defizite fest. Wie auch bei Schumann wird die Frage, ob es überhaupt ein grundsätzliches Interesse gibt, sich den neuen Anforderungen zu stellen, ausgeblendet. Der lernsoziologische Erklärungsansatz ist folglich ergänzungsbedürftig. Notwendig ist eine Umkehrung der Fragerichtung, also eine Anbindung des Handelns an Interessen sowie eine Anbindung der Akteure an ihre soziale Lage und ihre Milieuverhaftung.

3. Gruppenarbeit als Vehikel zur Durchsetzung eines bürgerlichen Arbeitshabitus

Lange Zeit wurde diskutiert, ob mit Gruppenarbeit nicht beides zu haben ist: mehr Humanität und mehr Produktivität. Inzwischen herrscht weitgehend Einigkeit darüber, daß Gruppenarbeit in Deutschland eine Rationalisierungsstrategie ist, die keineswegs en passant zu einer menschenrechteren oder sozialverträglicheren Arbeit führt. Die strukturkonservative Variante von Gruppenarbeit ist auf dem Vormarsch und der „Abschied vom Taylorismus“ gerät, wie Sperling (1996: 27) vermutet, „ins Stocken“. Selbst die FAZ (6.8. 1994) schrieb schon vor Jahren über das Opel-Vorzeigewerk Eisenach: „Vielleicht haben wir allzu-

lange den Theoretikern des MIT und ihren vielen Simplifikateuren geglaubt, die uns seit einigen Jahren einhämmern, Gruppenarbeit sei das Ende des Taylorismus, Eigeninitiative sei besser als Anonymität, und Qualität ersetze die Massenfertigung. Das mag alles richtig sein, solange man nicht vergißt, daß die Freiheit der neuen Fertigungsmethoden ihre engen Grenzen hat. Was anderes als Massenfertigung ist es, wenn auf den Andon-Ampeln digital zu jeder Sekunde die Tagessollzahl neben der aktuellen Trendziffer erscheint, die jedermann schmerzlich bewußt macht, wie weit man heute wieder hinter dem Planziel der Schicht zurückbleiben wird? Keiner in Eisenach wird daher dem Gedanken verfallen, der Arbeitsalltag sei eine Variante der Selbstverwirklichung.“

Die Debatte, ob Wirtschaftsorganisationen Produktivität vor Humanität stellen, soll an dieser Stelle nicht aufgegriffen werden. Interessant ist vielmehr ein anderer Punkt: Die Produktivitätspotentiale sollen vor allem in jenen Bereichen freigesetzt werden, die als Folge von Humanisierungseffekten entstehen und in der Forschungsliteratur oft als „soziale Reserven“ titulierte werden: durch eine Erhöhung der Identifikation mit dem Betrieb bzw. mit der Arbeit, durch die Einforderung des sogenannten 'ganzen Menschen', durch eine Herausbildung von unternehmerischem Denken bei Arbeitnehmern, also durch Mitdenken, Eigeninitiative, Übernahme von Verantwortung sowie eine schrittweise Ersetzung von Fremd- durch Selbstzwänge und von Fremd- durch Selbstkontrolle. Es geht also um die Herausbildung eines bürgerlichen Arbeitshabitus.

Den Habitusbegriff benutze ich im Sinne Bourdieus (1992: 100). Er ist ein „System von Dispositionen zu praktischen Handlungen“ und bildet „eine objektive Grundlage regelmäßiger Verhaltensweisen. Daß man nun bestimmte Praktiken (...) voraussagen kann, gründet darin, daß Akteure mit dem entsprechenden Habitus sich in bestimmten Situationen auf eine ganz bestimmte Weise verhalten.“ Anders formuliert: Der Habitus ist ein System von Grenzen, das das Wahrnehmungs- und Handlungsrepertoire strukturiert. Er zeichnet sich durch eine gewisse Dauerhaftigkeit aus, kann also nicht einfach bei Bedarf abgelegt oder ausgetauscht werden.¹⁵

Den Begriff „bürgerlich“ verwende ich – ebenso wie später den Begriff „proletarisch“ – ausdrück-

lich nicht im Sinne einer auf die Gegenwart ausgerichteten Klassenstrukturierungstheorie, sondern als Metapher mit einer explizit historischen Orientierung. Der bürgerliche Arbeitshabitus ist das in die Arbeitswelt transportierte Produkt der zentralen philosophischen Idee der Aufklärung: dem Streben nach Selbstverwirklichung und nach der Befreiung des Menschen aus seiner selbstverschuldeten Unmündigkeit. Insofern entspricht der bürgerliche Arbeitshabitus weitgehend dem, was Weber als protestantisches Arbeitsethos bezeichnet. Dieser auf einem intrinsischen Ansporn basierende Arbeitshabitus, der zu Beginn des Kapitalismus eher bei Unternehmern vorzufinden war, hat inzwischen auch viele Angestellte und die Spitze der Facharbeiterschaft erreicht und ist in seiner fortgeschrittensten Ausprägung etwa bei hochqualifizierten Angestellten in der Computerbranche zu beobachten (vgl. Wittel 1997). Neben dem intrinsischen Motiv ist der bürgerliche Arbeitshabitus noch durch ein zweites Merkmal charakterisiert: Er stützt sich auf ein diskursives Arbeitsverständnis, also auf eine Definition von Arbeit, die per se Kommunikation beinhaltet oder sogar Kommunikation ist. Entsprechend dem bürgerlichen Arbeitshabitus findet Kommunikation nicht außerhalb der Arbeit statt, sondern ist vielmehr ihr integraler Bestandteil.¹⁶

Gruppenarbeit, so meine Hypothese, zielt nicht nur auf eine Veränderung formaler Arbeits- und Organisationsstrukturen, sondern auch auf eine Implementierung dieses bürgerlichen Arbeitshabitus in die Industriearbeiterschaft. Nicht nur die Inhalte der Arbeit, sondern vor allem die Haltung zur Arbeit steht auf dem Prüfstand. Die Durchsetzung dieses Diskurses könnte das unterschwellige, aber eigentliche Thema von Gruppenarbeit sein. Die Implementierung des bürgerlichen Arbeitshabitus via subjektorientierte Arbeitsorganisationsformen ist im Gramscischen Sinne hegemonial, weil sie auf eine ideologische Verschleierung struktureller Unterschiede zielt. Hegemonie be-

¹⁶ Angesichts einer wachsenden Diversifizierung von Lebensstilen und einer Erosion proletarischer Milieus sind die Metaphern „bürgerlich“ und „proletarisch“ sicherlich mit Vorsicht zu genießen. Innerhalb der Industriesoziologie mögen vielen etwa die Begriffe „fordistischer“ und „postfordistischer Arbeitshabitus“ geeigneter erscheinen. Ich habe mich deshalb gegen die Variante fordistisch/postfordistisch und für die Variante bürgerlich/proletarisch entschieden, weil das Erklärungspotential der ersten Variante relativ gering ist, während letztere aufgrund ihrer historischen Reichweite vorzüglich mit dem Habitusbegriff harmoniert.

¹⁵ Für eine detailliertere Auseinandersetzung mit dem Bourdieuschen Habitusbegriff vgl. G. Fröhlich (1994).

deutet nach Gramsci nicht nur die ideologische Dominanz einer sozialen Gruppe über andere, sondern vor allem deren Befähigung, die Interessen anderer sozialer Gruppen zu ihrem eigenen Vorteil zu artikulieren.

Ein Indiz für diese These ist die Tatsache, daß in beiden Untersuchungsbetrieben die Mehrzahl der Gruppenmitglieder an klassischen Einzelarbeitsplätzen steht, nämlich an Maschinen. Im Unterschied zur Montage, wo durchaus Formen von echter Teamarbeit möglich sind, lassen die Maschinenhallen im Fertigungsbereich nur wenig Kooperation zu. Zusammenarbeit findet hier vor allem in den vor- und nachgelagerten Bereichen statt, also in der Regel bei dispositiven Aufgaben.¹⁷ Gruppenarbeit wurde also vorwiegend da eingeführt, wo sie kaum realisierbar ist. Anstelle von Teambildung zielt das Konzept Gruppenarbeit vor allem auf eine Erweiterung des Aufgabenspektrums der Arbeiter und Arbeiterinnen. Diese Erweiterung wird vor allem über die Integration von vor- und nachgelagerten Funktionen – etwa der Qualitätskontrolle – erreicht. Auf diese Weise wird den Beschäftigten mehr Verantwortung für das zu bearbeitende Produkt zugestanden bzw. zugemutet.

Daß eine erfolgreiche Gruppenarbeit nur mit einem relativ weit ausgebildeten bürgerlichen Arbeitshabitus möglich ist, ist im übrigen gerade daran zu erkennen, daß Industrieunternehmen bei der Einführung von Gruppenarbeit den sozialen Qualifizierungsmaßnahmen, also Kommunikations-, Konflikt-, Moderations- und Teamentwicklungstrainings viel Zeit und Kosten einräumen müssen. In beiden Untersuchungsbetrieben hat das Management die Notwendigkeit sozialer Qualifizierungsmaßnahmen zu Beginn deutlich unterschätzt, inzwischen jedoch deren Relevanz erkannt und die anfänglichen Versäumnisse zu korrigieren versucht.

Dieser Switch hin zu einer Betonung des Sozialen kann im Arbeitsalltag teilweise kuriose Formen annehmen, wie die folgende Episode andeutet.

Bei einem Gruppengespräch ermahnte der Gruppenkoordinator (früher: Meister) alle Gruppenmitglieder, stärker als bislang auf andere zuzugehen.

Man solle von sich aus und freiwillig Kollegen seine Unterstützung anbieten. Eine junge Abzieherin wehrte sich heftig gegen diesen Vorschlag: Sie könne und wolle das nicht. Die anderen sollten zu ihr kommen, wenn sie Hilfe bräuchten. Die Abzieherin wurde von zwei anderen Gruppenmitgliedern explizit unterstützt. Einer der beiden meinte: „Was habe ich denn davon, wenn ich von mir aus auf andere zugehe? Dann werde ich doch nur ausgelacht und es heißt: ‘Kümmer dich um deinen eigenen Scheiß.’“ Diese Äußerung stieß auf allgemeine Zustimmung; viele haben beifällig genickt.

Der Vorschlag des Gruppenkoordinators zielt auf eine künstliche Herstellung von Kommunikation und auf eine (Schein)Pädagogisierung von informellen Beziehungen. Man möchte unwillkürlich den bekannten Bahnhofswitz auf die Arbeitswelt übertragen. Fragt ein Arbeiter seinen Kollegen: Brauchst du Hilfe? Antwortet der: Nein, aber gut, daß wir darüber geredet haben.

4. Der proletarische Arbeitshabitus

Von dem bürgerlichen Arbeitshabitus ist der Arbeitshabitus der hier im Zentrum stehenden Gruppe von Industriearbeiterinnen und -arbeitern, im folgenden mit der Metapher „proletarisch“ bezeichnet, noch immer weit entfernt. Wie jedoch läßt sich dieser proletarische Habitus beschreiben? Vier Merkmale, die sich im Laufe der Feldforschung herauskristallisierten, seien genannt:

1. Arbeit bedeutet Gelderwerb. Bereits Heidenreich (1996) hat darauf verwiesen, daß bei Industriearbeitern nach wie vor eine klare Präferenz von materialistischen gegenüber postmaterialistischen Werten überwiegt.¹⁸ Die materialistische Orientierung soll hier lediglich auf den Aspekt des Gelderwerbs zugespitzt werden. „Wenn ich Gruppenarbeit machen soll, dann will ich auch mehr Geld.“ Diese Grundhaltung war bei vielen meiner GesprächspartnerInnen vorzufinden. Nun haben beide Betriebe im Zuge der Einführung von Gruppenarbeit zwar ein anderes Entlohnungssystem ausgearbeitet (Einführung einer Gruppenprämie

¹⁷ Folglich haben Popitz u.a. (1957) ihre berühmt gewordene Unterscheidung zwischen „team- und gefügeartiger Kooperation“ nicht auf die Einzelarbeitsplätze in Maschinenhallen übertragen können. Keine der beiden Kooperationsarten sei hierfür passend. Popitz u.a. schlagen deshalb vor, für Maschinenhallen den Begriff „Kooperation“ nicht zu verwenden und stattdessen von „organisatorischer Koordination“ (S. 69) zu sprechen.

¹⁸ Heidenreich (1996) untersucht die arbeitsinhaltlichen Erwartungen der Beschäftigten und kommt – Baethges (1991) Subjektivierungsthese relativierend – zum Ergebnis, daß sich für die Gruppe der Arbeiter in den letzten zehn Jahren keine signifikante Zunahme arbeitsinhaltlicher Orientierungen feststellen läßt. Nach wie vor würden vor allem Gratifikationsinteressen im Vordergrund stehen.

bei gleichzeitiger Reduzierung der individuellen Leistungszulage), sie waren jedoch bestrebt, die Höhe des neuen Lohnniveaus dem alten Bruttolohn in etwa anzupassen. Die Leitidee hieß: Niemand soll durch Gruppenarbeit weniger verdienen als bisher. Natürlich erzeugt diese Lohnpolitik vor allem bei solchen Beschäftigten Unmut, die sich weiterqualifiziert haben, indem sie das Einstellen bzw. Programmieren ihrer Maschine oder die Bedienung einer anderen Maschine erlernt haben. Nun geht es nicht darum, diese Form der Entlohnungspolitik zu kritisieren. Das obige Zitat eines ungelerten Arbeiters macht jedoch deutlich, daß das, was im manageriellen und inzwischen auch im sozialwissenschaftlichen Diskurs als ‚job enlargement‘ oder gar ‚job enrichment‘ tituiert wird, für IndustriearbeiterInnen eine völlig andere Bedeutung haben kann. Was als Angebot verkauft wird, kommt als Anforderung, ja als Zumutung an.

Daß jede Tätigkeit, selbst wenn sie, oder besser, gerade wenn sie mehr Spielräume zur Entfaltung der Persönlichkeit schafft, nur gegen eine entsprechende materielle Vergütung akzeptiert wird, mag, weil sich das Verständnis vom ‚lebenslangen Lernen‘ und von der ‚permanenten persönlichen Weiterentwicklung‘ inzwischen weithin etabliert hat, einigermaßen bizarr klingen.

Wie sehr die Beschäftigten kalkulieren, zeigt sich etwa im Umgang mit der Gruppensprecherposition.

Obwohl einer der Untersuchungsbetriebe die Gruppensprechertätigkeit mit monatlich 200 Mark brutto vergütet, ist dies für die Beschäftigten kein verlockendes Angebot. Viele sagten, dies sei „der Streß nicht wert“. Das Argument heißt dann: „Ich weiß ja gar nicht, was da alles auf mich zukommt. Vielleicht muß man ja abends nach Feierabend noch irgendwelche Sachen machen.“ Außerdem verweisen sie schnell auf den Differenzbetrag zwischen brutto und netto. In einer der untersuchten Gruppen (35 Mitglieder groß, fünf Gruppensprecher sollten gewählt werden) mußte der Gruppenkoordinator viel Zeit und Energie aufwenden, um überhaupt fünf Gruppenmitglieder zur Kandidatur zu animieren.

Kurz: Der Job wird gewissenhaft aber ohne Ambitionen erledigt, man bleibt freiwillig keine Minute länger im Betrieb, die kreativen Potentiale werden außerhalb des Betriebs verwirklicht. Das Arbeitsverständnis ist durch eine eher geringe Identifikation mit Betrieb und Arbeit gekennzeichnet. Oder vielleicht muß man genauer sagen: Es gibt zwar eine Identifikation mit der physischen Seite der

Arbeit, nicht jedoch mit unternehmerischen Belangen.

2. Arbeit bedeutet Körperlichkeit. Bei fast allen Facharbeitern wie ungelerten Beschäftigten, mit denen ich gesprochen habe, existiert noch immer ein sehr körperorientiertes Konzept von Arbeit, das heißt ein Bewußtsein von Arbeit, das Arbeit vor allem als Handarbeit begreift und diese sowohl mit Kraft als auch mit Dreck konnotiert. Noch immer spielt der Topos der schmutzigen Hände eine große Rolle: Wer sich in der Produktion nicht *„die Hände schmutzig macht“*, oder *„am Freitag mittag noch ein sauberes T-Shirt anhat“*, stößt bei vielen Kollegen auf Mißfallen. Nichtkörperliche Arbeit wird weniger geachtet, teilweise sogar diskreditiert. Der für Gruppenarbeit notwendige, um kommunikative Aspekte erweiterte Arbeitsbegriff wird von vielen abgelehnt.

So schimpfte etwa bei einem Teamentwicklungstraining einer der Teilnehmer, nachdem er sich eine zwanzigminütige Diskussion seiner Kollegen angehört hat: *„Wir sind nicht zum Diskutieren hier, sondern zum Arbeiten.“* Wohlgermerkt: Diese Äußerung fiel während eines Teamentwicklungstrainings, das der Gruppe erstmals die Möglichkeit bot, sich über die neue Arbeitssituation verständigen zu können, das also gerade auf Kommunikation zielte. Ein weiteres Beispiel:

Während der Feldforschung in Betrieb B hat einer der Gruppensprecher sein Amt niedergelegt. Auf meine Frage nach den Gründen hierfür antwortete er mir: „Bei uns werden jetzt alle Gruppensprecher auf eine Schulung geschickt. Ich habe keine Lust da hinzugehen. Ich gehe lieber arbeiten.“

Beide Beispiele zeigen, daß Kommunikation nicht innerhalb, sondern außerhalb der Arbeit verortet wird.

Dieses Verständnis von Arbeit führt sogar zu einer partiellen Umbewertung der Gruppensprecherfunktion durch die Beschäftigten. Schon der Begriff ‚Gruppensprecher‘ betont ja vor allem die kommunikativen Anteile dieser Tätigkeit. Auch in den betrieblichen Festschreibungen der Aufgaben eines Gruppensprechers (etwa in den Betriebsvereinbarungen) stehen soziale, emotionale und kommunikative Aufgaben im Vordergrund. Die Erwartungen der Beschäftigten an die Gruppensprecher divergieren von diesen Zuschreibungen jedoch erheblich. Alle befragten Beschäftigten geben an, eine Gruppensprecher müsse vor allem eine besonders hohe fachliche Kompetenz haben.

„Er muß an den Maschinen besser sein als die anderen. Sonst kann ich keinen Respekt vor ihm haben“,

lautete etwa eine Äußerung. Oder: „Wenn ich ein Problem beim Einstellen habe, muß ich zum Gruppensprecher gehen können. Deshalb bringt es nichts, wenn das einer macht, der sich nicht hundertprozentig auskennt.“

Soziale Kompetenzen hingegen scheinen für die Wahl des Gruppensprechers keine allzu große Bedeutung zu haben.¹⁹ Mit dieser Umbewertung der Gruppensprecherfunktion stabilisieren die Gruppenmitglieder gewissermaßen die alte, durch den Meister verkörperte Sozialordnung.

3. Arbeit bedeutet Unterordnung. Viele der Beschäftigten sehen sich selbst im Feld betrieblicher Mikropolitik nicht als handelnde, als agierende, sondern lediglich als reagierende Subjekte, nicht als aktive Gestalter, sondern als passive Erdulder des betrieblichen Geschehens, bestenfalls als „kleines Rädchen“. Ein Beispiel:

Nachdem die Teilnehmer eines Teamentwicklungstrainings dem externen Seminarleiter fast eine Stunde lang die Mängel des inselweiten Qualifizierungskonzepts erläutert, aber dessen Bemühungen, die Teilnehmer zur Mitarbeit an dem noch unfertigen Konzept zu motivieren, geflissentlich ignoriert hatten, platzte dem Seminarleiter der Kragen. Er wurde laut und scharf: „Ihr redet immer nur über den Scheiß, anstatt den Scheiß in die Hand zu nehmen und Eure Wünsche durchzusetzen.“ Daraufhin war es im Seminarraum für einige Sekunden still, dann meinte einer der Teilnehmer leise und entschuldigend: „Unser System war bisher anders. Es hieß immer: ‘Da geht's lang.’ Das kann man nicht so einfach verändern.“

Die Unterordnung zeigt sich nicht nur an einer Wahrnehmung innerbetrieblicher Machtverhältnisse als bipolar – auf der einen Seite die Mächtigen, auf der anderen Seite die ohnmächtigen Fabrikarbeiter und -arbeiterinnen – sondern auch an einer Wahrnehmung innerbetrieblicher Herrschaft als Befehls- und Gehorsamsverhältnis. Daß die Orientierung an Vorgesetzten nach wie vor sehr groß ist, wurde vor allem in den Gruppensitzungen deutlich: Vieles, was innerhalb der Gruppe hätte verhandelt werden können, landete stattdessen bei Gruppenkoordinatoren oder Inselleitern. Dies gilt nicht nur für den arbeitsorganisatorischen Be-

reich, sondern schließt das Feld sozialer Beziehungen ein. In beiden Firmen haben sich verschiedentlich Gruppenmitglieder bei ihren Vorgesetzten über Kollegen beklagt, ohne ihren Unmut direkt an die kritisierten Kollegen selbst zu adressieren. Meist wurde dabei die Arbeitsleistung gerügt.

So berichtete eine Maschinenbedienerin, ihre Kolleginnen würden sich beim Inselleiter permanent über sie beschweren: Sie würde die Pausen überziehen. „Die machen das immer hintenrum, weil sie feige sind. Sie haben nicht den Mut, mit mir persönlich zu sprechen.“ Sie hätte deswegen innerhalb von vier Wochen drei Briefe des Inselleiters bekommen, immer mit der Aufforderung, sich an die Pausenzeiten zu halten. Die Kritik hält sie im übrigen nicht für gerechtfertigt. Ihre Kolleginnen würden immer nur die „abgessene Zeit“ kontrollieren, nie die Arbeitsgeschwindigkeit. Sie sei eben viel schneller als ihre Kolleginnen und hätte weder Lust, langsamer zu arbeiten, noch in der verbleibenden Zeit am Arbeitsplatz zu sitzen.

Bei der Recherche nach den Gründen für die Delegation der Kritik an Vorgesetzte sind immer zwei Argumente gefallen. Das erste: „So etwas (die Äußerung von Kritik, A.W.) ist nicht meine Aufgabe, sondern die des Gruppenkoordinators. Ich bin nur zum Arbeiten hier.“ Das Zitat gibt erneut Aufschluß über ein Arbeitsverständnis, das soziale und kommunikative Aspekte systematisch ausklammert. Das zweite Argument: „Wenn ich darüber mit ihm reden würde, dann würde er antworten: ‘Du hast mir nichts zu sagen.’“ Dieses Argument informiert über das Verhältnis von Kritik und Autorität: Nichtautoritäre Kritik gilt als unautorisierte Kritik. Kritik wird nur im Zusammenspiel mit Macht akzeptiert.

Ein auf Dekret setzendes Konzept von betrieblicher Ordnung wird auch im Umgang mit der Funktion des Gruppensprechers sichtbar, konkret: in der informellen Erweiterung der Sprecher- zur Führungsrolle.

Als in Betrieb B die breitflächige Implementierung von Gruppenarbeit vorbereitet wurde, haben sich bei sogenannten Einführungsveranstaltungen in allen Gruppen Beschäftigte zu Wort gemeldet, um für eine Weisungsbefugnis der Gruppensprecher zu plädieren. Ihr Argument: Wenn man als Gruppensprecher keine Befehle erteilen könne, mache das Amt keinen Sinn.

Wieder zeigt sich, daß es bei den Beschäftigten offenbar ein Interesse gibt, trotz Gruppenarbeit die alte betriebliche Sozialordnung zu erhalten bzw. wiederherzustellen. Zwar ist das Anliegen in kei-

¹⁹ Die Tatsache, daß Gruppensprecher aufgrund ihres fachlichen Könnens und nicht wegen ihrer sozialen Kompetenz gewählt werden, bedeutet keineswegs im Umkehrschluß, daß den gewählten Gruppensprechern soziale Kompetenz fehlt. Allerdings werden sozial kompetente Akteure nur dann als Gruppensprecher gewählt, wenn sie auch fachlich zu überzeugen wissen.

ner der Gruppen realisiert worden, was vor allem auf die Überzeugungsarbeit des Betriebsrats zurückzuführen war, allerdings werden die Gruppensprecher von den Gruppenmitgliedern informell – und oft gegen ihren Willen – in die Rolle von Führungspersonen gedrängt.

Einer der Gruppensprecher beklagte sich bei mir: „Ich habe niemandem etwas zu befehlen, aber alle tun so, als ob ich hier der Chef bin. Wenn es in der Gruppe ein Problem gibt, dann werde immer ich gefragt und ich soll eine Entscheidung treffen. Aber auch unsere Vorgesetzten behandeln mich so. Immer kommen sie zu mir. Vor allem, wenn sie sich vor einer unangenehmen Aufgabe drücken wollen. Wenn sie Leute brauchen, die am Samstag arbeiten, dann kommen sie zu mir. Und ich soll die anderen dann überreden. Ich sitze hier zwischen allen Stühlen.“

4. Arbeit bedeutet Routine. Es ist inzwischen wohl unstrittig, daß der über die IuK-Technologien erfolgte Rationalisierungsschub im allgemeinen nicht zu einer breiten Qualifizierung, sondern zu einer Qualifizierungsschere geführt hat: Neben der Etablierung einiger sogenannter good jobs im Kern zeichneten sich an den belegschaftlichen Rändern vor allem Dequalifizierungstendenzen ab (Kern/Schumann 1984). Solche Dequalifizierungstendenzen führten bei den Betroffenen zum einen zu einer Wissensenteignung bzw. zu Verlernprozessen, zum anderen zu einer extremen Fixierung auf Routinetätigkeiten. Ein ehemaliger Einsteller berichtete mir frustriert: *„Die Jüngeren, die noch nicht so lange in der Firma sind, lassen sich von mir gerne was zeigen. Bei den anderen ist das nicht so. Im Gegenteil: Du kannst es ihnen tausendmal erklären. Es nützt nichts. Die kapieren es einfach nicht.“*

Eine jahre- oder gar jahrzehntelang andauernde Ausübung monotoner und hochgradig entfremdeter Arbeit greift nicht nur die Aufnahmekapazität an, sondern strukturiert auch das Handlungsrepertoire der Betroffenen: Sie müssen eigene Ansprüche an die Arbeit zurückschrauben und kreative Tätigkeiten in den Bereich der Nichtarbeit verlegen.²⁰ Gerade ältere Arbeiterinnen und Arbeiter

reagieren deshalb verhalten bis ablehnend auf die neuen Qualifizierungsforderungen. Sie erinnern an die tayloristische Variante.

„Früher wurden wir richtig dumm gehalten. Ich wollte immer wissen, wie meine Maschine funktioniert. Aber sie haben es mir nie gezeigt. Es hieß immer: ‘Den Knopf werdet ihr ja noch drücken können. Mehr braucht ihr nicht wissen.’ Jetzt heißt es plötzlich, daß man sich qualifizieren soll. Aber jetzt ist es zu spät. Ich kann das nicht mehr.“

Im extremen Fall können Qualifizierungsanforderungen panikartige Reaktionen hervorrufen.

Eine etwa 50jährige ausländische Abzieherin, die seit fast einem Vierteljahrhundert an demselben Arbeitsplatz sitzt, und die bislang ihre Tätigkeit mit einer im eigentlichen Wortsinn einzigen Handbewegung verrichten konnte, reagierte auf meine Frage, wie ihr Gruppenarbeit gefalle, regelrecht hysterisch. In einem sehr gebrochenen Deutsch schrie sie mich an: „Nix Gruppenarbeit. Nix Gruppenarbeit. Früher war gut. Früher war besser.“ Eine Unterhaltung über das Thema Gruppenarbeit war nicht möglich, weil jede weitere Frage zu einer Wiederholung ihrer Ansicht führte und gleichzeitig ihre Panik vergrößerte. Später berichteten mir ihre Kolleginnen, sie sei den neuen Anforderungen nicht gewachsen und hätte eine enorme Angst, deshalb entlassen zu werden.

Natürlich ist diese Episode ein Einzelfall – ein Einzelfall immerhin, der verdeutlicht, welche psychischen Folgewirkungen die Einführung von Gruppenarbeit für lernschwache Beschäftigte haben kann.

5. Abtauchen

Die Vermutung liegt also nahe, daß die Durchsetzung eines bürgerlichen Arbeitshabitus per Gruppenarbeit nicht ganz reibungslos vonstatten gehen wird. Noch schwieriger wird dieser arbeitskulturelle Paradigmenwechsel, wenn sich – wie in beiden Untersuchungsbetrieben zu beobachten – im Laufe des Einführungsprozesses zeigt, daß (1) die durch Gruppenarbeit angestrebte Rationalisierung die Gefahr eines Personalabbaus beinhaltet

²⁰ In gewissem Sinne können und müssen die Beschäftigten natürlich auch während der Arbeitszeit kreativ sein. Ihre Kreativität besteht darin, die Zumutungen der Routinetätigkeit so weit wie möglich abzufedern. Donald Roys (1959/1960) wunderbare Studie „Banana Time“ beschreibt die Interaktionsmuster einer kleinen Gruppe von Fließbandarbeitern in den späten 50er Jahren. Die Beziehungen zwischen den fünf Arbeitern waren vor allem Blö-

delbeziehungen und ihr gegenseitiges Sich-Necken hatte die Funktion, die Monotonie eines langweiligen Arbeitstages zu strukturieren und zu entschärfen. Interaktion und Kommunikation waren also nicht arbeitsbezogen im Sinne einer notwendigen Bedingung für den Arbeitsvollzug, sondern bezogen sich im Gegenteil auf die Nichtarbeit und dienten zur Milderung negativer Arbeitsfolgen.

und (2) die versprochene Partizipation sich als Pseudopartizipation erweist.

Zu (1): Zwar ist in beiden Unternehmen durch entsprechende Betriebsvereinbarungen festgelegt, daß Gruppenarbeit nicht zu Entlassungen führen darf, dennoch bleibt deshalb das Problem bestehen, daß als Folge der arbeitsorganisatorischen Rationalisierung Arbeiter und Arbeiterinnen überflüssig werden (können). Nicht die verschiedenen betrieblichen Problemlösungsstrategien, sondern die Ängste der Beschäftigten sind in diesem Zusammenhang von Bedeutung – Ängste, die sich sicher nicht förderlich auf Teamarbeit auswirken. In Betrieb A wurde die Situation dadurch verschärft, daß zeitgleich mit der Einführung von Gruppenarbeit nachhaltige technologische Rationalisierungsmaßnahmen initiiert wurden. Der Einkauf von Robotern führte etwa in einer der Gruppen dazu, daß die Zahl der Gruppenmitglieder innerhalb eines halben Jahres um ein Drittel reduziert werden sollte. Der Effekt: Anstelle von kooperativem Verhalten war in dieser Gruppe nahezu ausschließlich konkurrenthes Verhalten zu beobachten.

Zu (2): Ein Großteil der Beschäftigten, die sich zu Beginn der Gruppenarbeit engagierten, hat sich nach einiger Zeit wieder zurückgezogen. Ein ehemaliger Einsteller erklärte:

„Am Anfang habe ich mir den Arsch aufgerissen, aber es bewegt sich nichts in dem Laden. Irgendwann habe ich mich dann gefragt, wozu ich das eigentlich alles mache. Es ist sinnlos. Die da oben machen eh nur, was sie wollen. Ich habe mich zurückgezogen und lasse den ganzen Kram an mir vorbeiziehen. Moden gehen auch wieder vorbei.“

Selbst wenn man einräumt, daß in den Belegschaften möglicherweise noch zu wenig Wissen und Erfahrung über die Langwierigkeit betrieblicher Veränderungsprozesse existiert, weil sie nicht darin geübt sind, mitzureden oder gar mitzubestimmen, daß sich also Resignation einstellt, weil die anvisierten Veränderungen sich häufig als komplexer denn erwartet erweisen: Das Zitat macht vor allem darauf aufmerksam, daß sich betriebliche Entscheidungsträger trotz aller Lippenbekenntnisse mit der Abgabe von Verantwortung schwer tun. Eine solche Einschätzung der Situation ließe sich noch mit zahlreichen ähnlichen Stellungnahmen illustrieren. Des weiteren sind partizipationsorientierte Ansätze nur dann zu realisieren, wenn sie mit einem Abbau von traditionellen Entmündigungspraxen einhergehen. Entmündigungspraxen haben im Arbeitsalltag viele Facetten. Wenn etwa,

was in einem der beiden Betriebe zu beobachten war, Gruppenkoordinatoren sich veranlaßt fühlen, über den Wand- bzw. Maschinenschmuck der Gruppenmitglieder zu richten, ist es kaum vorstellbar, daß in einer solchen Arbeitsatmosphäre partizipative Ansätze gedeihen können.

Es stellt sich also die Frage: Warum sollen alle Arbeiterinnen und Arbeiter an einer Neuformierung ihres Arbeitsverständnisses interessiert sein? Warum sollen sie in Zeiten wachsender Arbeitslosigkeit einen arbeitsorganisatorischen Rationalisierungsprozeß vorantreiben helfen, der, wenn erfolgreich, zu Arbeitsplatzabbau führen kann? Warum sollen sie mitgestalten, wenn sie sich selbst im Feld innerbetrieblicher Mikropolitik als ohnmächtig wahrnehmen?

Ein etwa 40jähriger Maschinenbediener antwortete mir auf die Frage, warum er sich nicht an einer anderen, schwierigeren Maschine schulen lassen will, um so eventuell in eine höhere Lohngruppe zu kommen: „An dieser Maschine habe ich meine Ruhe. Ich kann vor mich hin arbeiten und niemand stört mich. Das ist mir am liebsten so.“

Die Praxis, die hier zum Ausdruck kommt, heißt Abtauchen. Es ist eine Praxis, die schon zu Zeiten des fordistischen Produktionsregimes bis zur Perfektion eingeübt werden konnte, frei nach dem Motto: Wenn ich mich nicht exponiere, dann habe ich auch keinen Ärger. Der Maschinenbediener hat offensichtlich kein Bedürfnis, während seiner Dreierschicht ein 'ganzer Mensch' zu werden. Ist dies nur eine unzeitgemäße Haltung bzw. „arbeitspolitischer Konservatismus“ oder steckt hinter der Verweigerung nicht eine wohlüberlegte Ablehnung der Ganzheitsideologie und damit eine wohlüberlegte Kosten-Nutzen-Kalkulation? Hierzu eine kleine Episode:

Ein junger Facharbeiter hat mir gegenüber lange kritisiert, daß ihm sein Kollege selten aushilft, wenn er mal unter Druck käme. Beide bedienen eine Maschinengruppe mit acht CNC-Maschinen, jeder ist für vier Maschinen zuständig. Wenn bei den Maschinen seines Kollegen ein rotes Licht angehe und dieser sei gerade weg, dann würde er rübergehen und sich um dessen Maschinen kümmern. Umgekehrt sei das aber nicht so. Das Verhalten seines Kollegen habe natürlich auch negative Auswirkungen auf die Höhe der Gruppenprämie. Ich habe ihn daraufhin gefragt, ob er das Problem gegenüber dem Kollegen schon angesprochen hat und er verneinte. Er sei ja erst ein Jahr hier und wolle nicht gleich Ärger machen. Das würde nur die Stimmung verschlechtern. Das Verhältnis zwischen ihnen wür-

de danach nie mehr so sein wie jetzt und momentan sei es „privat voll okay“. Dann bringt er ein Beispiel von zwei anderen Kollegen, die vor einem Jahr aneinandergeraten seien und bis heute nicht mehr miteinander geredet hätten. Das wolle er nicht riskieren, dafür sei die Sache nicht wichtig genug.

Die Interaktionen zwischen Beschäftigten in Unternehmen sind grundsätzlich konfliktthaltig. Durch Gruppenarbeit erhöht sich sowohl die Menge wie auch die Intensität der Interaktionen und folglich das Konfliktpotential (vgl. Coser 1972). Entscheidend für das Gelingen von Gruppenarbeit ist also die Frage, wie die Mitglieder mit Konflikten im allgemeinen sowie mit dem durch Gruppenarbeit zu erwartenden Anstieg an Konflikten im besonderen umgehen. Die geschilderte Episode ist beileibe kein Einzelfall, der Konfliktaustrag typisch. Hierzu ein Auszug aus dem Feldtagebuch:

„Während der Feldforschung fragte mich ein früherer Einsteller, ob ich Informationen über ein bevorstehendes Teamentwicklungsstraining hätte. Ich erwiderte u.a., daß das Seminar dazu diene, das Konfliktverhalten am Arbeitsplatz einzüben, woraufhin der Einsteller meinte: ‘Das brauche ich nicht. Ich arbeite schon zwanzig Jahre hier und habe mich noch mit niemandem gestritten.’ Wenige Minuten zuvor – wir hatten uns über ein ganz anderes Thema unterhalten und kamen in diesem Zusammenhang auf einen seiner Kollegen zu sprechen – meinte er: ‘Mit dem Arschloch rede ich schon lange nicht mehr.’“

Der Tagebuchauszug verrät einiges: Zum einen werden Konflikte als negativ wahrgenommen, zum anderen präferieren die Beschäftigten fast immer einen passiven Modus der Konfliktaustragung gegenüber einem aktiven. Vor die Wahl gestellt, einen Streit zu verursachen oder statt dessen die Interaktion mit dem betroffenen Kollegen zu meiden oder gar abzubrechen, entscheiden sich viele Beschäftigte für letzteres.

Denn, wie mir ein anderer Einsteller erklärte: „Solche Sachen werden schnell falsch verstanden. Da ist es besser, man hält sich zurück.“ Ein Facharbeiter hat mir erzählt, daß er deshalb nicht für das Amt des Gruppensprechers kandidieren wolle, „weil ich immer meine Meinung sage. Wenn ich Gruppensprecher wäre, käme ich in Teufels Küche.“

Obwohl die Gruppenmitglieder in beiden Betrieben anscheinend keine Schwierigkeiten haben, ihre Vorgesetzten zu kritisieren, oft sogar in einem sehr harschen Tonfall, sind sie mit der Kritik an Kollegen überaus zurückhaltend. In der Regel nehmen sie vielmehr beträchtliche Anstrengun-

gen, sogar finanzielle Einbußen in Kauf, um einen latent vorhandenen Konflikt nicht manifest machen zu müssen.

Welche Ausmaße dieses Verhalten annehmen kann, zeigt ein Beispiel in Betrieb B:

Hier hat ein Facharbeiter einen Verbesserungsvorschlag gemacht, der ihm selbst einen finanziellen Vorteil von 16000 Mark einbrachte und dem Rest der Gruppe den Nachteil, daß die Laufzeit zur Fertigung eines Zahnrad verringert wurde. Mit dem Verbesserungsvorschlag fiel also eine von der Betriebsleitung bis dahin nicht entdeckte arbeitszeitliche Nische der Rationalisierung zum Opfer. Es läßt sich denken, daß der Verbesserungsvorschlag in der Gruppe auf erhebliches Mißfallen stieß: „Wenn ich den mal außerhalb der Firma treffe, auf einem Straßenfest oder so, dann bekommt er von mir eine gescheuert.“ Obwohl das Thema mehrere Tage lang alle Gespräche zwischen den Gruppenmitgliedern prägte, hat nur einer in der Gruppe den Facharbeiter direkt auf sein Verhalten angesprochen. Die anderen haben ihn ihre Abneigung zwar deutlich spüren lassen – er wurde wochenlang geschnitten und mußte seine Pause alleine verbringen –, eine diskursive Auseinandersetzung fand jedoch nicht statt. Auch der Facharbeiter selbst hat diese Auseinandersetzung nicht gesucht. Mir gegenüber sagte er mehrfach: „Das war keine gute Aktion von mir. Jetzt habe ich die Arschkarte gezogen. Eines weiß ich ganz genau: Ich werde nie mehr einen Verbesserungsvorschlag machen.“ Ich fragte ihn, warum er mit seinen Kollegen nicht über den Vorfall spricht und er antwortete: „Das würde dann ja aussehen, als ob ich zu Kreuze krieche. Meinen Stolz habe ich noch.“

Nun liegt es nahe, wie übrigens auch geschehen, den Gruppenmitgliedern per Teamentwicklungsstraining das ‚richtige‘ Konfliktverhalten beizubringen. Der Seminarleiter erklärt den Gruppenmitgliedern, wie Kritik formuliert werden sollte („in ruhigem Ton“, „die eigenen Gefühle ansprechen“, „warten, bis man sich wieder abgekühlt hat“ etc.). Dabei wird schnell vergessen, daß die Beschäftigten durchaus im eigenen Interesse handeln können, wenn sie die Kritik am Kollegen nicht äußern, sondern unterdrücken. So beweist etwa der erwähnte Facharbeiter, der sich darüber beklagte, daß sein Kollege ihn an den CNC-Maschinen nicht unterstütze, während das umgekehrt der Fall sei, ein hohes reflexives Handlungswissen. Er erkennt, daß sein Kollege ein anderes Arbeitsverständnis hat. Er reflektiert seine Handlungsbedingungen und -optionen sowie das voraussichtliche Hand-

lungsergebnis im Falle einer Artikulation der Kritik gegenüber seinem Kollegen. Schließlich entscheidet er, daß die Kosten oder Nachteile (schlechtere Stimmung) zu hoch sind. Vermutlich wird die Teilnahme an einem Teamentwicklungs-training nicht dazu führen, daß er sein Handeln grundsätzlich ändert.

Die beschriebenen Praxen haben sich in Abhängigkeit und als Folge einer fordistischen Produktionsweise herausgebildet, die den Beschäftigten wenig Raum zur Entfaltung ihrer Subjektivität zugestand. Die Industriearbeiterschaft war gezwungen, sich auf diese Bedingungen einzustellen. Die kulturelle Leistung bestand vor allem darin, sich innerhalb dieser engen Spielräume einzurichten, Nischen zu finden, die den Arbeitsalltag trotz aller Zumutungen erträglich machen. Vor diesem Hintergrund kommt in der Widerständigkeit gegenüber den postfordistischen Anforderungen nicht Konservatismus, sondern eine Autonomie ganz eigener Art zum Ausdruck. Gerade in der gegenwärtigen Umbruchsituation zeigt sich, daß das Handeln der Beschäftigten nicht nur eigenständig und eigensinnig, sondern in gewisser Weise sogar machtvoll sein kann, weil es so über das Tempo der neuen Rationalisierungswelle maßgeblich mitbestimmt. Man kann zwar gegen den Willen der Belegschaft technologische Rationalisierungsschübe durchsetzen, für die Einführung von Gruppenarbeit ist man jedoch auf die Unterstützung derjenigen angewiesen, die sie machen sollen.²¹

Ein Großteil der gegenwärtigen und zukünftigen Selbstregulationsprozesse in teilautonomen Gruppen erwächst vermutlich aus Konflikten um das richtige Arbeitsverständnis bzw. aus Konflikten um das richtige Tempo bei der Transformation des proletarischen in einen verbürgerlichten Arbeitshabitus. Denn subjektorientierte Organisationsformen wie etwa Gruppenarbeit – dies ist ein eindeutiges Ergebnis der Feldforschung – werden vor allem von denjenigen akzeptiert, die sich sicher sein können, daß sie hiervon auch profitieren.

²¹ Deckt sich eine solche Interpretation des Beharrungsvermögens der Industriearbeiterschaft als aktiv und interessenorientiert mit dem Habituskonzept oder widerspricht sie ihm? Dies ist schwer zu entscheiden. Widersprüchlich wäre sicherlich die Kombination Habitus und Strategie, weil sich der Habitus unintendiert herausbildet. Auf der anderen Seite ist der Habitus jedoch immer interessenorientiert. Die Verbindung von Habitus und dem je klassenspezifischen Interesse ist eines der großen Themen in Bourdieus (1982) materialistischer Klassenanalyse.

6. Ausblick

In der Industriesoziologie haben sich in den letzten beiden Dekaden zwei beunruhigende Entwicklungen vollzogen: eine methodische und eine theoretische. Zur ersten: Je stärker sich die Disziplin den subjektorientierten Arbeitskonzepten zugewandt hat, desto mehr hat sie sich in ihrer methodischen Ausrichtung von den Subjekten selbst abgewandt. Zur zweiten: Noch Anfang der 80er Jahre haben Begriffskombinationen wie „Rationalisierung und Herrschaft“ oder „Klassenlage und Bewußtsein“ einen großen Einfluß auf die Disziplin ausgeübt.²² Nachdem zeitgleich aber die marxistischen und nichtmarxistischen Ungleichheitstheorien immer stärker unter Beschuß geraten sind, verschwand nicht nur das Interesse an der Klassenlage, sondern auch das Interesse an dem Lage-Konzept selbst. Beide Entwicklungen erschweren m.E. die Realisierung eines Wissenschaftsverständnisses, das sich in erster Linie um „understanding“ (Bourdieu 1996) bemüht.

Der Beitrag ging der Frage nach, wie die Diskrepanz zwischen den ehrgeizigen betrieblichen Plänen zur Einführung von Gruppenarbeit und dem faktischen relativen Scheitern bei der Realisierung der Konzepte zu erklären ist. Dabei habe ich die Seite des Gruppenmanagements ausgeblendet und mich auf den Umgang der Beschäftigten mit den subjekt- und partizipationsorientierten Ansätzen konzentriert. Gruppenarbeit, so wurde argumentiert, zielt nicht nur auf eine Veränderung der Arbeitsinhalte, sondern auch auf eine Veränderung der Haltung zur Arbeit. Industriesoziologische Beiträge, die die subjektive Seite der Gruppenarbeit immerhin ansprechen, verweisen zumeist auf fehlende soziale Kompetenzen der Gruppenmitglieder zur Erklärung von Schwierigkeiten, die im Zusammenhang mit Gruppenarbeit auftreten.

Dieser Verweis auf fehlende soziale Kompetenzen und die Forderung nach sozialen Qualifizierungsmaßnahmen ist zwar notwendig, behandelt aber nur eine Seite der Medaille. Denn es ist keineswegs selbstverständlich, daß die Arbeiterinnen und Arbeiter sowohl willens als auch in der Lage sind, die ‚neuen Herausforderungen‘ und das heißt letztlich: einen bürgerlichen Arbeitshabitus anzunehmen. Gegen die Fähigkeit, innerhalb kurzer Zeit den Arbeitshabitus auszutauschen, spricht die Milieuanbindung, die das Denken und Handeln

²² Vgl. hierzu die von Schmidt/Braczyk/Knesebeck (1982) herausgegebenen „Materialien zur Industriesoziologie“.

strukturiert und begrenzt. Neben der Milieuanbindung ist jedoch auch die soziale Lage der sogenannten Rationalisierungsverlierer von enormer Bedeutung. Es stellt sich die Frage, ob es überhaupt im Interesse aller Beschäftigten sein kann, einen arbeitsorganisatorischen Rationalisierungsprozeß voranzutreiben, der ja, wie gezeigt, in hegemonialer Manier auch auf substanzielle arbeitskulturelle Transformationen zielt, und der, wie alle betrieblichen Rationalisierungen, eben auch Arbeit abschafft. Nach wie vor ist bei vielen Gruppenmitgliedern jedenfalls ein Arbeitshabitus verbreitet, der sich durch Gelderwerb, Körperlichkeit, Unterordnung und Routine charakterisiert. Desweiteren verhindert auch das ausgeprägte Konfliktvermeidungsverhalten der Beschäftigten die Etablierung von Gruppenprozessen – allerdings kann dies nicht notwendigerweise als Merkmal eines spezifisch proletarischen Arbeitshabitus gedeutet werden.

Der hier entwickelte Problemaufriß bedeutet nun keineswegs, daß die Verbürgerlichung vor der Arbeitswelt halt macht, daß sich also die subjekt- und partizipationsorientierten Organisationskonzepte letztlich nicht durchsetzen werden. Zum einen gibt es einen wachsenden Druck des Marktes, der auch in der industriellen Welt nach dem ‘ganzen Menschen’ verlangt. Zum anderen sind ja durchaus viele Beschäftigten – vor allem die potentiellen Gewinner, eine Gruppe, die hier unbeachtet blieb – willig, sich auf die postfordistischen Anforderungen einzulassen. Insofern ist die Einschätzung Heidenreichs (1996: 40), der von einer deutlich langsamen Subjektivierung der Industrielwelt ausgeht, durchaus realistisch.

Literatur

Antoni, C., 1994 (Hg.): Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Weinheim
Antoni, C., 1996: Teilautonome Arbeitsgruppen – Eine Expertenbefragung zu Verbreitungsformen und Erfahrungen. *Angewandte Arbeitswissenschaft* 147: 31–53
Aumann, K./Riezler, M. 1993: Gruppeninterne Prozesse als offenes Feld der so-zialwissenschaftlichen Industrieforschung. S.241–254 in Howaldt/Minssen
Baethge, M., 1991: Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. *Soziale Welt* 42: 6–19
Bahnmüller, R./Salm, R. 1996 (Hg.): Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik. Hamburg
Binkelman, P./Braczyk, H.-J./Seltz, R. 1993 (Hg.): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland. Frankfurt/Main, New York

Bourdieu, P., 1982: Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt/Main
Bourdieu, P., 1992: Rede und Antwort. Frankfurt/Main
Bourdieu, P., 1996: Understanding. *Theory, Culture & Society* 13/2: 17–37
Braczyk, H.-J./Schienstock, G. 1996: Im ‘Lean-Express’ zu einem neuen Produktionsmodell? ‘Lean production’ in Wirtschaftsunternehmen Baden Württembergs – Konzepte, Wirkungen, Folgen. S.269–329 in dies. (Hg.), Kurswechsel in der Industrie. *Lean Production in Baden-Württemberg*. Stuttgart, Berlin, Köln
Coser, L., 1972: Theorie sozialer Konflikte. Neuwied
Eichener, V./Wegge, M., 1993: Polyvalente Qualifikationsanforderungen und Qualifizierungsmaßnahmen bei Gruppenarbeit – Von der modularen Weiterbildung zur Lerninsel. S. 79–102 in Howaldt/Minssen
Endres, E./Wehner, T., 1993: Kooperation – Die Wiederentdeckung einer Schlüsselkategorie. S. 201–222 in Howaldt/Minssen
Fröhlich, D., 1983: Machtprobleme in teilautonomen Arbeitsgruppen. S. 532–551 in Neidhardt, F. (Hg.), Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien. Opladen
Fröhlich, G., 1994: Kapital, Habitus, Feld, Symbol. Grundbegriffe der Kulturtheorie bei Pierre Bourdieu. S. 31–54 in Mörrh, L./Fröhlich, G. (Hg.), Das symbolische Kapital der Lebensstile
Heidenreich, M., 1996: Die subjektive Modernisierung fortgeschrittener Arbeitsgesellschaften. *Soziale Welt* 47: 24–43
Howaldt, J./Minssen, H., 1993 (Hg.): Lean, leaner...? Die Veränderungen des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung. Dortmund
Ilich, I., 1975: Selbstbegrenzung. Reinbek bei Hamburg
Keese, H., 1995: Die Einführung teilautonomer Gruppenarbeit: Probleme und Gestaltungshinweise. *Arbeit* 4: 349–370
Keese, H./Minssen, H., 1996: Selbstregulierung und Gruppenmanagement. S.118–139 in Zimolong, B. (Hg.), Kooperationsnetze, flexible Fertigungsstrukturen und Gruppenarbeit. Opladen
Kern, H./Schumann, M., 1984: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. München
Kleinschmidt, M./Prekuhl, U., 1994: Kooperation, Partizipation, Autonomie: Gruppenarbeit in deutschen Betrieben. *Arbeit* 3: 150–172
Minssen, H., 1993: Lean production – Herausforderung für die Industriesoziologie. *Arbeit* 2: 36–52
Minssen, H., 1995: Spannungen in teilautonomen Fertigungsgruppen. *Gruppensoziologische Befunde für einen arbeitssoziologischen Gegenstand*. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 47: 339–353
Moldaschl, M., 1994: „Die werden zur Hyäne“. Erfahrungen und Belastungen in neuen Arbeitsformen. S.105–149 in ders./Schultz-Wild, R. (Hg.), Arbeitsorientierte Rationalisierung. Frankfurt/Main, New York
Mulder van de Graaf, J./Rottenburg, R., 1989: Feldbeobachtungen in Unternehmen – Ethnographische Explorationen in der eigenen Gesellschaft. S. 19–34 in Aster,

- R./Merkens, H./Repp, M. (Hg.), *Teilnehmende Beobachtung: Werkstattberichte und methodologische Reflexionen*. Frankfurt/Main, New York
- Popitz, H., u.a. 1957: *Technik und Industriearbeit. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie*. Tübingen
- Roth, S./Kohl, H., 1988 (Hg.): *Perspektive: Gruppenarbeit*. Köln
- Roy, D., 1959/1960: „Banana Time“. *Job satisfaction and informal interaction*. *Human Organization* 18: 158–168
- Saurwein, R., 1993: *Gruppenarbeit im westdeutschen Maschinenbau: Diffusion und Merkmale. Ergebnisse des NIFA-Panels 1991 und 1992. Arbeitspapier Z2-1/93 des SFB 187*. Bochum
- Schmidt, G./Braczyk, H.-J./von dem Knesebeck, J., 1982 (Hg.): *Materialien zur Industriesoziologie, Sonderheft 24 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Opladen
- Schulze, G., 1993: *Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart*. Frankfurt/Main, New York
- Schumann, M., 1993: *Gruppenarbeit und neue Produktionskonzepte*. S. 186–203 in Binkelmann, P./Braczyk, H.-J./Seltz, R. (Hg.), *Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland*. Frankfurt/Main, New York
- Schwager, T./Udris, I., 1995: *Der mühsame Weg zur Gruppenarbeit. Eine quantitative Rekonstruktion eines betrieblichen Reorganisationsprozesses*. *Arbeit* 4: 121–141
- Senghaas-Knobloch, E./Nagler, B./Dohms, A., 1996a: *Industrielle Gruppenarbeit aus der Erlebnisperspektive. Herausforderungen an die beruflichen Selbstbilder*. *Arbeit* 5: 80–100
- Senghaas-Knobloch, E./Nagler, B./Dohms, A., 1996b: *Zukunft der industriellen Arbeitskultur. Persönliche Sinnansprüche und Gruppenarbeit*. Münster
- Sperling, H. J., 1997: *Restrukturierung von Unternehmens- und Arbeitsorganisation – eine Zwischenbilanz. Trend-Report Partizipation und Organisation II*. Marburg
- Statistisches Bundesamt 1997 (Hg.): *Datenreport 1997. Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland*. Bonn
- Volmery, B./Senghaas-Knobloch, E./Leithäuser, T., 1986: *Betriebliche Lebenswelt. Eine Sozialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse*. Opladen
- Voß, G., 1994: *Das Ende der Teilung von „Arbeit und Leben“? An der Schwelle zu einem neuen gesellschaftlichen Verhältnis von Betriebs- und Lebensführung. Soziale Welt Sonderband 9*, Göttingen, S. 269–294
- Wilkesmann, U., 1996: *Die Bedeutung der Gruppenarbeit für das lernende Unternehmen*. S. 127–149 in Behrendt, E./Giest, G. (Hg.), *Gruppenarbeit in der Industrie. Praxiserfahrungen und Anforderungen an die Unternehmen*. Göttingen
- Wittel, A., 1997: *Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie. Eine ethnographische Fallstudie*. Berlin
- Zimolong, B./Windel, A., 1996: *Mit Gruppenarbeit zu höherer Leistung und humaneren Arbeitstätigkeiten?* S. 140–171 in Zimolong, B. (Hg.), *Kooperationsnetze, flexible Fertigungsstrukturen und Gruppenarbeit. Ein interdisziplinärer Ansatz*. Opladen