

Michael Lacher

## **Gruppenarbeit in der Automobilindustrie - Zwischen Teilautonomie und Neuorientierung**

Eine Zwischenbilanz

### **Abstract**

Der vorliegende Beitrag behandelt die neueren Auseinandersetzungen um die Ausrichtung der Gruppenarbeit in der Produktion am Beispiel der Automobilindustrie. Anhand von zwei Fallbeispielen aus den Aggregatmontagen sowie der Mechanischen Fertigung wird dafür plädiert, differenzierende Gruppenarbeitskonzepte anzuwenden, die sowohl den unterschiedlichen Produktionserfordernissen wie auch den Belangen der Mitarbeiter Rechnung tragen. Dabei wird berücksichtigt und empirisch nachvollzogen, dass der arbeitsorganisatorische Wandel in der Aggregatefertigung in mehreren Etappen sich vollzogen hat. Es ist unübersehbar, dass die Gruppenarbeitskonzepte sich sukzessive den Leistungserfordernissen der Unternehmen angeglichen haben. In der Rede stehen dabei der teilautonome Gruppenarbeitsansatz, der vor allem Anwendung in der Mechanischen Fertigung findet, sowie der Ansatz standardisierter Gruppenarbeit, der vermehrt in den Montagen der Autofabriken umgesetzt wird.

### **1 Einleitung**

Angesichts der geringen Diffusion gruppenorientierter Arbeitsstrukturen ist die zählebige Diskussion um die Gruppenarbeit in der Industrie erstaunlich. Gerade mal 5% der Betriebe in Deutschland haben Gruppenarbeit eingeführt (European Foundation 1999). Diese eher statische Betrachtung ernüchtert nicht nur aufgrund der geringen Verbreitung in absoluten Zahlen, sondern vor allem auch vor dem Hintergrund der Erfahrung einer großen Zahl gescheiterter Gruppenarbeitsprojekte, die vermutlich in der Saldierung noch nicht einmal berücksichtigt sind.

Folgt man allerdings den Experten der Autoindustrie, dann sieht die automobiler Arbeitswelt ganz anders aus. "Heute ist Gruppenarbeit in unterschiedlichen Ausprägungen in der deutschen Automobilmontage breitflächig eingeführt und hat sich als Arbeitsorganisationsform weitgehend etabliert und bewährt", so die optimistische Einschätzung einer Expertengruppe deutscher Automobilunternehmen zum Stand der Einführung von Gruppenarbeit in den neunziger Jahren (Expertengruppe 2000). Allerdings sagt diese Feststellung noch nichts über die Formen und Ausprägungen der Gruppenarbeit aus, so wie sie sich in den letzten zehn Jahren entwickelt haben.

In der ersten Hälfte der 90er Jahre erschienen die Auseinandersetzungen um die organisatorische Ausrichtung der Arbeitsstrukturen in den Fabriken der Autoindustrie entschieden. In den Augen vieler Akteure aus Wissenschaft und Praxis (Zink 1995) hatte das Taylor'sche Arbeitssystem mit der Trennung von Hand- und Kopfarbeit, der Zerstückelung der Arbeit, standardisierter Massenprodukte und Arbeitsvollzüge sowie einer Vielzahl von Kontrollfor-

men und monetären Anreizsystemen wenn nicht ausgedient, so war doch die Wirtschaftlichkeit in Frage gestellt. Und dies aus gutem Grunde, denn hohe Variantenvielfalt, kleine Losgrößen, frei programmierbare Betriebsmittel erforderten angepasste Arbeitsstrukturen und Personaleinsatzmöglichkeiten, die das starre Tayloristische Arbeitssystem zu überwinden in der Lage waren: Das Konzept Gruppenarbeit erlebte seine x-te Auflage in einer "teilautonomer Gruppenarbeit", die darauf ausgerichtet war "Produzentenintelligenz" zu mobilisieren, um mit ihr "gleichsam in einem Zuge wirtschaftlichen und sozialen Fortschritt, Effizienzsteigerung und Humanisierung der Arbeit" zu erreichen (Schumann 1997, 19). Nahezu jede Betriebsvereinbarung in der Autoindustrie basierte auf diesem Grundverständnis und formulierte die entsprechenden Grundelemente der Gruppenarbeit ähnlich aus: Übetragung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten an die Gruppen ("Teilautonomie"), job-rotation, selbstgesteuerter Arbeitseinsatz und An-/Abwesenheitsplanung, Kontinuierliche Verbesserung, Integration indirekter Tätigkeiten ("job enrichment") und eigenverantwortliche Zielerreichung durch Zielvereinbarung ("Selbstorganisation") sind Stichworte, die in der einen oder anderen Ausprägung Grundlage sämtlicher Gruppenarbeitskonzepte in der Autoindustrie - selbst im internationalen Maßstab (Freiboth 1997) - auch heute noch sind (Frank 1999).

Dieses Konzept ist nunmehr ins Rutschen geraten, seitdem, ausgehend von Erfahrungen in den Montagen der fahrzeugbauenden Werke (nicht selten verallgemeinernd) festgestellt wurde, dass diese Form der teilautonomen Gruppenarbeit nicht wirtschaftlich (genug) sei (Haller u.a.1999) und seine konzeptionelle Wende durch den Ansatz "standardisierter Gruppenarbeit" (Springer 1999a,b) erfahren hat. Die Gruppenarbeit in der Automobilindustrie ist im Begriff, die alte Grundlage zu verlieren, und eine Neuorientierung ist noch nicht etabliert. Deshalb soll im Folgenden anhand von zwei Beispielen das Konzept "teilautonomer Gruppenarbeit" auf seinen Realitätsgehalt hin in unterschiedlichen Fertigungsstufen überprüft werden. Dabei werden wir der Frage nachgehen, ob sich künftig in der Automobilindustrie, zumindest in ihren Aggregatwerken, unterschiedliche Varianten von Gruppenarbeit entwickeln und etablieren werden. Anhand von zwei Beispielen der Aggregatmontagen und der mechanischen Fertigung soll diesen möglichen Perspektiven nachgegangen werden.

## 2 Gruppenarbeit in konventionellen Aggregatmontagen

Die "mensenleere Fabrik" war das Leitbild der Aggregatmontagen in den 80er Jahren. Entsprechend hoch war mit ca. 75% der Automationsgrad, was einen hohen Kapazitätsbedarf voraussetzte und entsprechende Skaleneffekte zur Folge hatte. Die konventionelle Linienorganisation mit Einzelarbeitsplätzen, zentraler Instandhaltung und Qualitätssicherung, zentralisierten Fachabteilungen wie Planung und Arbeitsvorbereitung (Industrial Engineering) ergänzte das konventionelle Technikkonzept. Darüber kann auch nicht hinwegtäuschen, dass aufgrund der hohen Automation auch der Anteil qualifizierter Anlagenführertätigkeiten mit ca. 60% relativ hoch war. Erkauft wurde das Konzept freilich mit geringer Flexibilität der Montagestationen und des Personaleinsatzes, geringer Eigeninitiative und Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen, weil sämtliche Aufgaben, die über die eigentlichen Montagetätigkeiten hinausgingen, den zuständigen Vorgesetzten und Fachabteilungen zugeordnet waren. Dies sollte sich mit der Einführung der Gruppenarbeit Mitte der 90er Jahre ändern. Es erfolgte eine Dezentralisierung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Technische Änderungen im großen Stil wurden nicht vorgenommen.

Der für unser Fallbeispiel untersuchte Gruppenbereich besteht unverändert aus einer Montagelinie mit ca. 30 Stationen, von denen nur ca. 25% manuelle Montagestationen sind. Die organisatorischen Änderungen umfassen bis heute im Wesentlichen die Übergabe von Aufgaben und Verantwortlichkeiten wie An-/Abwesenheitssteuerung, Arbeitseinsatz und die Aufforderung zur Rotation an die Gruppe. Eine Integration der Instandhaltung in die Gruppe hat stattgefunden. Die Qualitätsprüfung findet weiterhin außerhalb der Gruppenverantwortung statt.

Kernpunkt ist die gruppenbezogene Visualisierung von Leistungsdaten. Die Grundlage hierzu stellt die budgetbezogene Zielvereinbarung der Gruppe mit dem Vorgesetzten dar und gilt als Leistungsvorgabe für die Gruppe mit den Kennziffern Produktivität, Qualität und Kosten. Bestandteil der Zielvereinbarung ist die kontinuierliche Verbesserung des eigenen Arbeitsbereiches, also der Montagelinie, mit dem Ziel, produktivitäts- und qualitätssteigernde Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen, die darüber hinaus Motivationseffekte beinhalten sollen. Hierzu sind regelmäßige Gruppengespräche notwendig und werden vom Management erwartet. Hierbei zeigt sich eine bestimmte Loslösung der Gruppen von der direkten Weisungsbefugnis der Meister. Eingriffe des Meisters sollen nur bei Zielabweichungen erfolgen, d.h. aber auch, dass der Vorgesetzte weiterhin für die Zielerreichung verantwortlich ist. In diesem Sinne kann von einer "Selbstorganisation" der Gruppen keine Rede sein. Das würde nämlich auch die volle Verantwortung für nicht erbrachte Leistungsziele bedeuten, für die es allein schon aus rechtlichen Gründen gar keine Handhabe gibt.

Entscheidend in der Umstellung auf die Gruppenorganisation war, dass eine Änderung der direkten Arbeitsabläufe nicht vorgenommen wurde. Die Arbeitsabläufe blieben linienbezogen und an einzelne Montagestationen gebunden. Formal wurde der Montagegruppe die Verantwortung zur Optimierung der Arbeitsvollzüge übergeben. D.h., die Arbeitsfolgen waren zwar durch Planung und Industrial Engineering bei der Erstellung der Montagelinie vorgegeben worden, aber in der direkten Arbeitsausführung blieben die Montagearbeiter mehr oder weniger frei. So waren zwar die Montagereihenfolgen technikbestimmt, aber nicht selten den Montagearbeitern überlassen, diese Reihenfolge einzuhalten, was zu Montagefehlern und Störungen im Arbeitsablauf geführt hat. Darüber hinaus blieb die Methode der Arbeitsausführung offen. Bspw. blieb den Montagewerkern frei, wie der Transport vom Behälter zur Montagestation verläuft, ob die Greifbewegung mit links oder rechts vorgenommen wird, eine Zwischenablage des Werkstücks notwendig ist, der Werkzeugplatz optimal ist, oder in der Folgeschicht eine völlig andere Arbeitsweise gewählt wird. Kurz gesagt: es existiert kein Standard der optimalen Arbeitsausführung und die Ausführung der Arbeitsschritte ist, abgesehen von der technisch bestimmten Reihenfolge, den Montagearbeitern selbst überlassen. Die Gruppenarbeit ist gewissermaßen über eine Veränderung der Aufgabenteilung um die Arbeitsausführung herum gebaut worden. Folgt man der Überlegung, dass Gruppenarbeit vor allem die Zusammenarbeit und „Harmonie“ der Mitarbeiter untereinander fördern soll und Unterstützungsleistungen bei der Arbeitsausführung z.B. bei der Einarbeitung ermöglichen soll (Ohno 1993), dann kann dies nur geschehen, wenn die Gruppenmitglieder eine gemeinsame Bezugsebene in der Arbeitsausführung haben. Eine Voraussetzung hierzu ist die Vereinheitlichung des Arbeitsinhalts oder des Arbeitsstandards. Fehlt dieser Standard, dann wird eine Zusammenarbeit in der Gruppe kaum möglich, d.h. jedes Gruppenmitglied bleibt notwendigerweise "Einzelkämpfer" mit seinem Arbeitsablauf, was die eigentliche Intention der Gruppenarbeit konterkariert.

Dies ist bei der Organisation neuerer Montagekonzepte zu berücksichtigen, was wir im folgenden Abschnitt sehen werden.

### 3 Zur Modernisierung der Montageorganisation

Die Verringerung der Stückzahlvorgaben und die Neuausrichtung des Montagekonzeptes dürften bei der Planung eines neuen Getriebes nicht zufällig zueinander passen. Auffällig ist die Verringerung des Automationsgrades, der keine 10% mehr beträgt, bei gleichzeitiger Produktaufwertung. Dies dürfte auch Grund für eine Neuausrichtung der Liniengestaltung gewesen sein, die nunmehr eine Triebwellen-Vormontage beinhaltet, die parallel zur Hauptmontagelinie verläuft. Das Lay-out der Montagelinie ist entsprechend der Flächenvorgabe in einer Kombination aus L- und U-förmigem Verlauf vorgenommen worden, was den Vorteil kurzer Laufwege zwischen den Montagestationen erbringt.

In Fortführung der Gruppenarbeit der 90er Jahre ist auch die Arbeitsorganisation der neuen Montagelinie ausgelegt und weiterentwickelt worden. Zu der Integration der Instandhaltung sind nunmehr versuchsweise die Prüfstände in die Verantwortung der Gruppe übergegangen. Die Vormontagegruppe ist dabei getrennt von der eigentlichen Montagegruppe. Die Verantwortungsbereiche der Gruppen sind mit der An-/Abwesenheitssteuerung, der Arbeitseinsatzsteuerung, der Rotation innerhalb der Gruppe etc. geblieben, genauso wie die Zielvereinbarungen mit den Vorgesetzten. Was sich allerdings geändert hat, sind die Vorgaben für die einzelnen Arbeitsstationen. Nunmehr sind die einzelnen Arbeitsfolgen als Zeitvorgaben genau geplant und standardisiert. Die Taktzeiten betragen teilweise unter 30 Sekunden. Dabei sind Standardarbeitsblätter vorgegeben, nach denen sich jeder einzelne Montagearbeiter zu richten hat. Die Standardarbeitsblätter sind gleichzeitig Arbeitsgrundlage zur Verbesserung der Arbeitsabläufe. Für jede Arbeitsstation existiert eine Visualisierungswand mit folgenden Inhalten:

1. Darstellung und Bezeichnung des zu montierenden Werkstücks seiner Einzelteile mit der nummerierten Montagereihenfolge.
2. Definition der einzelnen Arbeitsgänge mit entsprechenden Zeitvorgaben auf MTM-Basis.
3. Standardarbeitsblatt zur Gestaltung der Arbeitsabläufe.
4. Problem-/Lösungsblätter zur Aufnahme von kontinuierlichen Verbesserungen.

Aufgabe der Gruppen und ihrer einzelnen Mitglieder ist es, die standardisierten Arbeitsabläufe und Zeitvorgaben über die Schichten hinweg einzuhalten und innerhalb der Gruppengespräche Optimierungen vorzubereiten und für ihre Umsetzung zu sorgen. Die Partizipations-elemente der Gruppenarbeitskonzepte der 90er Jahre finden sich in den Montagen als selbstorganisierte Rationalisierung und Verbesserung wieder. Der Kernpunkt der Beteiligung, nämlich die eigenen Ideen und Kompetenzen in die Veränderung der Arbeitsbedingungen einzubringen, bleibt insoweit bestehen, als das Unternehmen über die Verwendung der Ideen verfügt. Die Inhalte und Methodenwahl bleiben in der Verantwortung der Gruppe. Von daher ist der Begriff der „partizipativen Rationalisierung“ (Springer 1999a) sicherlich angemessen.

### 4 Die Veränderung der Montageorganisation

In Analogie zum Rationalisierungsweg der Fahrzeugendmontagen der 90er Jahre ist auch in der Getriebemontage die Automatisierung deutlich zurückgegangen. Mit der Rücknahme der Technik ist allerdings aufgrund von Optimierungen der Produktgestaltung und der Abläufe eine höhere Produktivität erreicht worden, was allerdings aufgrund von Produktaufwertun-

gen eine kaum geänderte Personalstärke zur Folge hatte. Auch die Integration von instandhaltenden Tätigkeiten sowie der Wegfall von qualifizierten Anlagenführertätigkeiten zu Gunsten von manuellen Arbeitsplätzen hat zur Kostenoptimierung beigetragen. Generell kann man sagen, dass eine Verstärkung der Integration von Aufgaben stattgefunden hat bei gleichzeitiger Erhöhung der Arbeitsintensität. Mit der Standardisierung von Arbeitsabläufen sind die Zeitvorgaben und die Arbeitsinhalte für die einzelnen Gruppenmitglieder transparenter geworden, was zu einem systematischeren Arbeitsvollzug der Montagetätigkeiten führen soll und letztendlich Montagezeit einsparen hilft und gleichzeitig die Zusammenarbeit in der Gruppe ("job-rotation") und über die Schichten hinweg verbessern soll. In den Montagekonzepten der 80er Jahre wie auch in den Gruppenarbeitskonzepten der 90er Jahre wurden generell die Grundlagen des Arbeitshandelns der Mitarbeiter zu Gunsten der Technisierung und später der Dezentralisierung von Aufgaben ("Integration indirekter Tätigkeiten") und Verantwortung vernachlässigt. Diese Reorganisation wurde über höhere Freiheitsgrade in der Arbeitsausführung erreicht und nicht selten mit geringerer Effizienz aufgrund von höheren Fehlerraten und Montagezeiten erkaufte. Dabei wurden Arbeitsanweisungen, Zeitvorgaben und Arbeitsvollzüge in den Gruppenarbeitskonzepten vernachlässigt, was zu beschränkten Kenntnissen, geringem Wissen und geringeren Kontrollmöglichkeiten der Montagearbeiter über ihre eigene Arbeitstätigkeit und deren Grundlagen sowie ihr eigenes Arbeitshandeln geführt und letztendlich leistungsmindernd gewirkt hat. Die Paradoxie besteht nun darin, dass aufgrund von Standardisierungen eine Erhöhung der eigenen Kontrollmöglichkeiten über das eigenen Arbeitshandeln für die Mitarbeiter als Gruppe erreicht wird und sich damit die Freiheitsgrade der Beschäftigten erhöhen. Vor allem dann, wenn auch die Möglichkeit besteht, die eigenen Arbeitsinhalte und Arbeitsabläufe in "eigener Regie" zu rationalisieren und einen höheren Leistungsstandard gruppenbezogen festzulegen. Dieser gruppenförmige Beteiligungsweg ergänzt die direkt wertschöpfenden, standardisierten Tätigkeiten und wird als "neuer Typus standardisierter Gruppenarbeit" gewertet, "der gleichsam eine Synthese aus der teilautonomen Gruppenarbeit und der repetitiven Teilarbeit bildet" (Springer 1999b, 318).

Die Frage bleibt, ob dieser Weg auch Gültigkeit für andere Fertigungsbereiche als die Montagen hat.

## 5 Gruppenarbeitskonzepte in der mechanischen Fertigung

Die fertigungstechnischen Grundlagen für eine gruppenförmige Arbeitsorganisation in der mechanischen Fertigung wurden schon in den 80er Jahren gelegt. Verkettete Werkzeugmaschinen, Transferstraßen und Bearbeitungszentren boten schon früh die Möglichkeiten einer organisatorischen Zusammenlegung einzelner Arbeitsstationen zu einem einzigen Verantwortungsbereich. So wurden hinsichtlich der fertigungstechnischen Auslegung auf die Linienfertigung gesetzt, die vor allem am Nutzgrad der Maschinen und Anlagen gemessen wurde. Optimierungen fanden ausschließlich in der Veränderung räumlicher Zuordnungen der Maschinen, z.B. in ihrer näheren Anordnung zueinander und/oder in verbesserten Steuerungstechniken und/oder veränderten Bearbeitungsverfahren wie etwa der Trockenbearbeitung statt. Eine grundlegende fertigungstechnische Veränderung hat seit den letzten zehn bis 15 Jahren nicht mehr stattgefunden. So blieb auch der Automationsgrad zwischen 80 und 90% unverändert. Die mechanische Fertigung in der Automobilindustrie ist technisch seit den 80er Jahren ausgereizt. Produktivitätsfortschritte sind demnach ausschließlich auf

dem Feld der Arbeitsorganisation und des personalen Einsatzes zu suchen.

So ist es vor allem dem arbeitspolitischen Konservatismus des Managements geschuldet, dass erst Anfang der 90er Jahre die Gruppenarbeit als arbeitsorganisatorische Produktivitätsmaßnahme flächendeckend Einzug in die mechanische Fertigung gehalten hat. Vor allem ist dies auch vor dem Hintergrund erstaunlich, da mit einem außerordentlich hohen Facharbeiteranteil von ca. 2/3 der Gesamtbeschäftigten die mechanische Fertigung hinreichende personelle Voraussetzungen für einen Typus von Gruppenarbeit bot, der mit hohen Freiheitsgraden für die Beschäftigten versehen auch ein hohes Maß an Selbstorganisation und Teilautonomie ermöglichte.

Aus der Fertigungsstruktur - vor allem dem hohen Automationsgrad und den personellen Voraussetzungen mit einem hohen Anteil von Facharbeitern der Metall- und Elektrotechnik - ergeben sich viel eher die Anwendungsmöglichkeit eines „europäischen“ Typus von Gruppenarbeit, wie er als „teilautonom“ oder „selbststeuernd“ beschrieben ist, der auf sechs Kernbereiche konzentriert werden kann („organisatorische Rahmenbedingungen“, „erweiterte Gruppenaufgaben“, „Qualifikation“, „Partizipation/Autonomie“, „KVP“, „Kommunikation“) (Freiboth 1998) und so auf schwedische Modelle zurückzuführen ist. (Berggren 1991)

Der Typus der anzuwendenden Gruppenarbeit ergibt sich also aus der Fertigungs- und Aufgabenstruktur, die je nach Fertigungsbereichen sehr unterschiedlich sein können.

Für die mechanische Fertigung gilt, dass die Aufgaben der Gruppen vor allem in der selbstverantwortlichen Herstellung eines (Teil)produkts liegt. Entscheidend ist hierbei, dass die optimale Nutzung der Anlagen und Maschinen den Mitarbeitern überlassen bleibt. Schwerpunkt der Aufgabe ist nicht die manuelle Tätigkeit am Produkt, sondern die Arbeit am Betriebsmittel mit dem Ziel der optimalen Anlagennutzung durch vorbeugende Instandhaltung und Störungsbehebung. Die Aufgabe der Gruppe ist demnach in der mechanischen Fertigung nicht der fehlerfreie und effektive Arbeitsvollzug, sondern die effektive bzw. störungsfreie Nutzung der Anlage. Aus diesem Umstand ergeben sich gravierende Unterschiede in der Ausrichtung der Gruppenarbeitskonzepte, die im folgenden Abschnitt besprochen werden sollen.

## 6 Zur Ausrichtung: Teilautonom oder standardisiert?

Zunächst ist festzustellen, dass sich die Gruppenarbeitsdiskussion in der Automobilindustrie in einer etwas einseitigen Tönung immer wieder um die Fahrzeugmontagen dreht, ohne dies immer ausdrücklich zu erwähnen. Dies hat den Grund, dass der Fahrzeugmontagebereich den größten Beschäftigtenanteil in den fahzeugaubauenden Werk besitzt und gewissermaßen der strategische Teil des Autobaus darstellt: Wer das Fahrzeug zusammenbaut, verkauft es auch. Der Nachteil dieser Sichtweise ist, dass leicht der Blick für die anderen Fertigungsbereiche verstellt wird und damit differenzierende Entwicklungen etwa auf dem Gebiet der Arbeitsorganisation nur schwer erkannt werden. Gleichwohl gibt es Gemeinsamkeiten in den Gruppenarbeitskonzepten, die tatsächlich für sämtliche Fertigungs- und Montagebereiche der Autoindustrie Gültigkeit haben dürften. So ist die Anwendung der „erweiterten Gruppenaufgaben“ in Form von selbstgesteuerter job-rotation und An- und Abwesenheitsplanung, des Arbeitseinsatzes und beispielsweise der Qualifizierungsplanung in sämtlichen Bereichen in die Verantwortung der Gruppen übergegangen und wird im Wesentlichen von direkten Vorgesetzten noch begleitet und nur noch „nach oben“ verantwortet. Über die Qualität der

Aufgabenwahrnehmung durch die Gruppen und ihre Vorgesetzten soll an dieser Stelle nicht weiter gesprochen werden, wobei eine große Bandbreite hinsichtlich Qualität der Aufgabenübernahme unterstellt werden darf. Generell kann gesagt werden, dass diese Form der Verantwortungsdelegation „nach unten“ von den Beschäftigten über alle Bereiche hinweg angenommen worden ist (Freiboth 1998, VW Kassel 1998), wobei eine erhöhte Arbeitsverdichtung als Preis für den vergrößerten Handlungsspielraum von den Mitarbeitern offenbar billigend in Kauf genommen wird. Dies mag auch mit den angereicherten Arbeitsinhalten zu tun haben, die aufgrund der Integration von instandhaltenden und qualitätssichernden Aufgaben einerseits eine erhöhte Leistungserbringung durch die Gruppen ermöglicht und andererseits die Qualifizierungschancen der Beschäftigten steigert, was als positiv seitens der Mitarbeiter gewertet wird. So weit zu der Durchgängigkeit von Elementen der Gruppenarbeit, die gewissermaßen die Humanisierungserregenschaften der 90er Jahre in der Gruppenarbeit darstellen und den Beitrag zu der Einführung von Prinzipien vollständiger Arbeitsaufgaben (Ulich 1991) in den Fertigungsbereichen der Autoindustrie leisten.

Dennoch haben sich eine Reihe differenzierender Merkmale in der Gruppenarbeit durchgesetzt, so dass im Allgemeinen nicht mehr von einem durchgängigen Konzept der Gruppenarbeit in der Automobilindustrie gesprochen werden kann.

Die Gründe liegen hierfür - wie oben ausführlicher dargestellt - in den unterschiedlichen Fertigungsstrukturen und den sich daraus ergebenden Aufgaben- und Anforderungsprofilen. Die unterschiedlichen Inhalte der Kernaufgaben, nämlich die vorwiegend manuelle Montage-tätigkeit einerseits und die Störungssuche und Störungsbehebung an dem Betriebsmittel andererseits, generiert unterschiedliche Gruppenarbeitstypen, genauso wie die Auslegung der Tätigkeiten als getaktete oder ungetaktete Einfluss auf den Gruppenarbeitstypus hat, wie man an den folgenden Merkmalen erkennen kann (vgl. zum folgenden Abb. 1).

Die ursprüngliche Intention, mit der Gruppenarbeit die Produzentenintelligenz im Sinne der Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu mobilisieren und für das Unternehmen fruchtbar zu machen, ist nur insoweit durchgängig geblieben, als die Partizipation im Sinne des Unternehmens genutzt wird, aber ihre innere Gestalt durchaus unterschiedliche Formen angenommen hat. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess wird in den Montagen zur Erhöhung des eigenen Leistungsstandards genutzt, während in der mechanischen Fertigung die Ausrichtung auf das Betriebsmittel im Vordergrund steht und die Mittel hierzu in der kontinuierlichen Prozessoptimierung zu finden sind. Eingebettet sind diese unterschiedlichen Beteiligungsorientierungen in einem Zielvereinbarungsprozess, der in seiner Grundstruktur gleich ist (Lacher 1999), aber in seiner Wirkung auf die Mitarbeiter deutliche Unterschiede aufweist. So dürfte es von erheblichem Wirkungsunterschied sein, ob die Montagearbeiter durch eigene Verbesserungsideen ihren Leistungsstandard und damit die Ziele selbst erhöhen oder andererseits Maßnahmen optimierter Wartung und Instandhaltung die Betriebsmittelaufzeit verbessern und damit eine erhöhte Leistungserbringung der Gruppe und die Zielerreichung erfolgt. Das Leistungssoll wird in dem einen Fall von der Gruppe bei sich selbst und im anderen Falle am Objekt erreicht. Es muss nicht weiter vertieft werden, dass hierbei auch unterschiedliche Methoden notwendig sind und entsprechend von den Mitarbeitern genutzt werden. So stehen bei den Montagegruppen Methoden zur Austaktung und zeitlichen Bewertung der Montagetätigkeiten im Vordergrund, während bei den Gruppen in der Mechanischen Fertigung eher Methoden der Störungssuche und ihrer Beseitigung anzuwenden sind.

Entsprechend der unterschiedlichen Kerntätigkeiten, der standardisierten Montagetätigkeit auf der einen Seite und der Störungssuche und -behebung auf der anderen Seite, sind auch

**Abb.1: Merkmale der Gruppenarbeit nach Bereichen**

Merkmale/Bereiche	Montage ("standardisiert")	Mechanische Fertigung ("teilautonom")
Kernaufgabe	Montageoperation	Störungsbeseitigung (vorbeugende) Instandhaltung
Integration indirekter Tätigkeiten	Qualität, Instandhaltung	Qualität, Instandhaltung
Erweiterte Gruppenaufgaben z.B. job-rotation, An-Abwesenheitsplanung	vollständig	vollständig
KVP	Optimierung Arbeitsvollzüge/Arbeitsumfeld Erhöhung Standards	technisch-organisatorische Prozessoptimierung
Zielvereinbarung	arbeitsgangbezogen	betriebsmittelbezogen
Arbeitszyklus	getaktet	nicht getaktet
Methodeneinsatz	z.B. Austaktung, zeitliche Bewertung Arbeitsvollzug	Störungsanalyse
Standardisierte Arbeit	hoch	niedrig

die Arbeitsmethoden unterschieden in getaktet und nicht getaktet. Die Grundlage hierfür bieten die Arbeitsfolgen, die in den Montagen mit einem hohen Standard versehen kaum Handlungsspielräume den Mitarbeitern lassen, während die Beschäftigten in der Mechanischen Fertigung aufgrund hoher Prozessoffenheit - sieht man einmal von Routinestörungen und Routineeingriffen ab - ihre Handlungskompetenz sich vor allem auf die Produkt- und Anlagenkenntnisse zur Bewältigung ihrer Kernaufgaben stützt und gerade hier Eingriffsflexibilität erforderlich ist.

## 7 Schluss

Das Konzept der teilautonomen Gruppenarbeit findet demnach nur in der mechanischen Fertigung statt. Den Montagen bleibt ein Typus Gruppenarbeit, dem wesentliche Grundlagen der Selbstorganisation entzogen sind, der aber mit einer Variante „partizipativer Rationalisierung“ und weiterhin vorhandener beteiligungsorientierter Aufgabenerweiterung und Aufgabendelegation an die Gruppen durchaus einer Differenzierung des Gruppenarbeitskonzepts in der Autoindustrie Vorschub leistet. Die Gruppenarbeit ist danach in ein neues Stadium getreten, das allerdings darüber hinaus weitere Veränderungen erfahren wird. Denn nach und nach werden um die Gruppenarbeit herum weitere Organisationslemente entwickelt und eingesetzt, die schließlich zu einem System der Produktion führen, das unter den Namen der jeweiligen Autoproduzenten (Audi-Produktionssystem, Ford-Production-System etc.) in weiten Teilen der Autoindustrie schon mehr oder weniger entwickelt Eingang gefunden hat. Die Diskussion um die Gruppenarbeit, die im wesentlichen noch immer als eine Auseinandersetzung um die Humanisierung durch Arbeitsgestaltung geführt wird, wird mit der Einführung dieser Produktionssysteme in den Autofabriken als Auseinandersetzung um das



Gesamtsystem der Autofabriken geführt werden. Partizipation und Humanisierung dürften dabei noch stärker als bisher der Wirtschaftlichkeitsprüfung unterliegen, denn die organisatorische Gestaltung der Fabriken bleibt vielleicht die letzte Chance der europäischen Autobauer am Weltmarkt zu bestehen.

## Literatur

- Berggren, Christian (1991): Von Ford zu Volvo. Automobilherstellung in Schweden. Berlin
- Expertengruppe (2000): Weiterentwicklung der Montageorganisation. Mskrpt. (im Erscheinen)
- Frank, Erhard, (1999): Die agile Fabrik. Konsequenzen für Führung und Organisation; in: REFA-Nachrichten 6/1999 52. Jahrgang
- Freiboth, Michael. (1997): Gruppenarbeit; in: Ekkehardt Frieling (Hg.): Automobilmontage in Europa. Frankfurt/M./New York
- Freiboth, Michael (1998): Empirischer Vergleich von Arbeitsorganisationsformen in der Automobilindustrie. Gruppenarbeit in Fertigung und Montage. Diss. Universität Gesamthochschule Kassel
- Haller, Eberhard, Oskar Heer, Emmerich F. Schiller (1999): Innovation in Organisation schafft Wettbewerbsvorteile, in: FB/IE 48, 1
- Lacher, Michael, (1999): Vom Einzelvorschlag zum KVP-Prozess. Der Verbesserungsprozess als Mitarbeiterbeteiligung
- Ohno, Taiichi (1993): Das Toyota-Produktionssystem. Frankfurt/M.-NewYork
- Schumann, Michael (1997): Frißt die Shareholder-Value-Ökonomie die Modernisierung der Arbeit?; in: Hartmut Hirsch-Kreinsen, Harald Wolf (Hg.): Arbeit, Gesellschaft, Kritik. Orientierungen wider den Zeitgeist. Berlin
- Springer, Roland (1999a): Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg. Frankfurt/M.-New York
- Springer, Roland (1999b): Von der teilautonomen zur standardisierten Gruppenarbeit - Arbeitspolitische Perspektiven in der Automobilindustrie, in WSI-Mitteilungen 5/1999
- Ulich, Eberhard (1991): Arbeitspsychologie. Zürich/Stuttgart
- VW Kassel (1998): Mitarbeiterbefragung zur Arbeitszufriedenheit bei Gruppenarbeit. unveröffentlichtes Manuskript
- Zink, Klaus (Hg.) (1995): Erfolgreiche Konzepte zur Gruppenarbeit - aus Erfahrung lernen -. Neuwied

Anschrift des Verfassers:

Dr. rer. pol. Michael Lacher  
Leiter Industrial Engineering  
Volkswagen AG  
Werk Kassel  
Postfach 1451  
D-34219 Baunatal

**Schlagnote: Arbeitsorganisatorischer Wandel, Automobilindustrie, Gruppenarbeit, Partizipation**

**Hinweis:** Die Zeitschrift ARBEIT hat einen Preis für den besten Aufsatz ausgeschrieben. Am Ende des Heftes sind die Bedingungen beschrieben.