

Die Bedeutung gesellschaftlicher  
Veränderungen für die  
Willensbildung im Unternehmen

Herausgegeben von Horst Albach und Dieter Sadowski

**Schriften des Vereins für Socialpolitik**  
**Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften**  
**Neue Folge Band 88**

# SCHRIFTEN DES VEREINS FÜR SOCIALPOLITIK

Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften  
Neue Folge Band 88

---

**Verhandlungen auf der Arbeitstagung  
der Gesellschaft für Wirtschafts- und  
Sozialwissenschaften - Verein für Socialpolitik -  
in Aachen  
vom 25. - 27. September 1975**

**Herausgegeben von  
Horst Albach  
und  
Dieter Sadowski**



**DUNCKER & HUMBLLOT / BERLIN**

**Verhandlungen auf der Arbeitstagung des Vereins für Socialpolitik  
Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften  
in Aachen 1975**

**Die Bedeutung gesellschaftlicher  
Veränderungen für die  
Willensbildung im Unternehmen**



**D U N C K E R & H U M B L O T / B E R L I N**

Alle Rechte vorbehalten  
© 1976 Duncker & Humblot, Berlin 41  
Gedruckt 1976 bei Berliner Buchdruckerei Union GmbH., Berlin 61  
Printed in Germany  
ISBN 3 428 03635 2

## Inhaltsverzeichnis

|   |   |
|---|---|
| <i>Wilhelm Krelle, Bonn:</i>  |   |
| Begrüßungsansprache .....   | 1 |
| <i>Horst Albach, Bonn:</i>  |   |
| Die Bedeutung gesellschaftlicher Veränderungen für die Willensbildung<br>im Unternehmen — Einleitende Gedanken zum Tagungsthema ..... | 5 |

### Erster Teil

#### Der Einfluß gesellschaftlicher Veränderungen auf die Unternehmensziele

|  |     |
|--|-----|
| <i>Hans-Helmut Kuhnke, Essen:</i>  |     |
| Die Bedeutung gesellschaftlicher Werthaltungen und Zielvorstellungen<br>für die Unternehmensziele .....  | 19  |
| Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Albach und<br>Kuhnke .....  | 42  |
| <i>Kurt H. Biedenkopf, Bonn:</i>   |     |
| Möglichkeiten und Grenzen der Beeinflussung der unternehmerischen<br>Willensbildung durch gesellschaftliche Gruppen .....  | 45  |
| Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Biedenkopf .....  | 53  |
| <i>Christian Seidl, Graz:</i>  |     |
| Welche Unternehmensziele entsprechen bestimmten sozialen Wohlfahrts-<br>funktionen? .....  | 55  |
| Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Seidl .....   | 115 |
| <i>Reinhold Bergler, Bonn:</i>   |     |
| Welche Bedeutung hat die wachsende Distanz zwischen Führenden und<br>Geführten für die Willensbildung im Unternehmen? .....  | 117 |
| Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Bergler .....   | 136 |
| <i>Ulrich Huber, Bonn</i>  |     |
| Welche Bedeutung hat die Rechtsform der Unternehmen für die Trans-<br>ferzeit zwischen der Veränderung gesellschaftlicher Wertvorstellungen<br>und der Änderung unternehmerischer Ziele? ..... | 139 |

## VIII

## Inhaltsverzeichnis

|   |     |
|---|-----|
| Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Huber .....  | 160 |
| <i>Peter Mertens, Nürnberg:</i>   |     |
| Der Einfluß der Gesellschaftspolitik auf die Willensbildung der Unternehmer .....   | 161 |
| <i>Hans Tietmeyer, Bonn:</i>  |     |
| Der Einfluß wirtschaftspolitischer Instanzen auf die Willensbildung im Unternehmen .....  | 179 |
| Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Mertens und Tietmeyer .....  | 204 |
| <i>Holger Bonus, Dortmund:</i>  |     |
| Möglichkeiten der Internalisierung externer Effekte als Instrument der Koordination von Unternehmenszielen und gesellschaftlichen Zielen .... | 207 |
| Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Bonus .....  | 227 |
| <i>Theo Thiemeyer, Bochum:</i>  |     |
| Betriebliche Willensbildung im Dienste sozialer Gruppen — die gewirtschaftlichen Betriebe .....   | 229 |
| <i>Karl Oettle, München:</i>  |     |
| Die Willensbildung in öffentlichen Unternehmen .....  | 255 |
| Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Thiemeyer und Oettle .....   | 280 |
| <i>Gert von Kortzfleisch, Mannheim:</i>   |     |
| Technologisch bedingter Wandel in der Gesellschaft, Technologietransfer und Willensbildung im Unternehmen .....                               | 283 |
| Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von v. Kortzfleisch ...  | 303 |
| <i>Eberhard Witte, München:</i>   |     |
| Die Bedeutung neuer Kommunikationssysteme für die Willensbildung im Unternehmen .....   | 305 |
| Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Witte .....  | 321 |

### Zweiter Teil

#### **Gesellschaftliche Veränderungen bei den Kapitalgebern und Willensbildung im Unternehmen**

*Franz Heinrich Ulrich, Düsseldorf:*

|  |     |
|--|-----|
| Die Bedeutung von Veränderungen in der gesellschaftlichen Kapitalbildung für die Willensbildung im Unternehmen ..... | 325 |
|--|-----|

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Ulrich ..... 340

*Elmar Pieroth*, Bad Kreuznach:

Welche Auswirkung auf Unternehmensverfassung und Willensbildung im Unternehmen sind zu erwarten, wenn größere Teile der Belegschaft Anteilseigner sind? ..... 343

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Pieroth ..... 357

*Siegfried C. Cassier*, Düsseldorf:

Gesellschaftliche Veränderungen in der Struktur und Bedeutung der Gläubiger von Unternehmen und ihr Einfluß auf die Willensbildung im Unternehmen ..... 359

*Diether H. Hoffmann*, Frankfurt a. M.:

Die Bedeutung der Gewerkschaften als Kapitalgeber für die Willensbildung im Unternehmen ..... 389

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Cassier und Hoffmann ..... 407

*Paulsson Frenckner*, Stockholm:

Veränderungen in der Investitionsfinanzierung in Schweden und ihre Bedeutung für die betriebliche Willensbildung ..... 409

*Marshall E. Blume*, Philadelphia:

Changes in the Structure of Share-Holders and Their Impact on Decision Making Within the Firm ..... 423

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Frenckner und Blume ..... 435

**Dritter Teil**

**Gesellschaftliche Veränderungen bei den Mitarbeitern und Willensbildung im Unternehmen**

*Detlef Hensche*, Stuttgart:

Die Bedeutung von Mitbestimmung und Selbstbestimmung am Arbeitsplatz für die Willensbildung im Unternehmen ..... 441

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Hensche ..... 465

*Karl Alewell*, Gießen:

Veränderungen im Prozeß der betrieblichen Willensbildung bei Mitbestimmung der leitenden Angestellten ..... 467

*Hasso von Falkenhausen*, Düsseldorf:

Willensbildung in Unternehmen mit großem Akademikeranteil ..... 505



|  |     |
|--|-----|
| Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Alewell und v. Falkenhausen .....   | 519 |
| <i>Lutz von Rosenstiel, Augsburg:</i>  |     |
| Wandlungen in der Personalführung durch die „autonomen Arbeitsgruppen“? .....  | 521 |
| <i>Lucien Hautekiet, Brügge:</i>   |     |
| The Human Aspect in the Quality Problematics .....   | 539 |
| Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von v. Rosenstiel und Hautekiet .....   | 549 |
| <i>Jaroslav Vanek, Ithaca, N. Y.:</i>  |     |
| The Process of Decision-making Within a Firm With Worker Self-determination .....  | 551 |
| <i>Hans G. Nutzinger, Heidelberg:</i>  |     |
| Ökonomische Aspekte der Willensbildung im selbstverwalteten Betrieb ..   | 563 |
| Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Vanek und Nutzinger .....   | 607 |
| <i>Reimut Jochimsen, Bonn:</i>   |     |
| Welche Bedeutung hat die Berufsbildungspolitik als Instrument zur Beeinflussung der Unternehmenspolitik im Sinne gesellschaftlicher Zielvorstellungen? ..... | 609 |
| Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Jochimsen .....   | 632 |
| <i>Karl Josef Uthmann, Köln:</i>   |     |
| Möglichkeiten und Grenzen einer staatlichen Kontrolle der Willensbildung im Unternehmen am Beispiel der beruflichen Bildung .....                            | 635 |
| <i>Norbert Trautwein, Düsseldorf:</i>  |     |
| Die Bildungsarbeit der Gewerkschaften und ihre Bedeutung für die Willensbildung im Unternehmen .....   | 655 |
| Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Uthmann und Trautwein .....   | 688 |
| <i>Gerhard Brinkmann, Siegen:</i>  |     |
| Der Einfluß des Bildungsniveaus der Manager auf den Entscheidungsprozeß im Unternehmen .....   | 691 |
| <i>Bernhard Wilpert, Berlin:</i>   |     |
| Die Harmonisierung nationaler Mitbestimmungsmodelle in Europa .....  | 717 |
| Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Brinkmann und Wilpert .....   | 733 |

**Vierter Teil****Gesellschaftliche Veränderungen im Verhältnis von Kapitaleignern  
und Belegschaft und Willensbildung im Unternehmen***Horst Albach, Bonn:*

Welche Aussagen lassen Führungsgrundsätze von Unternehmen über die Auswirkungen gesellschaftlicher Veränderungen auf die Willensbildung im Unternehmen zu? ..... 739

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Albach ..... 765

*Wolfram Engels, Frankfurt a. M.:*

Zur Unterschiedlichkeit unternehmerischer Entscheidungen bei divergierenden Faktorinteressen ..... 767

*Norbert Koubek, Wuppertal:*

Kapitalorientierte und arbeitsorientierte Investitionsentscheidungen .... 793

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Engels und Koubek ..... 810

*Werner Dinkelbach und Otto Rosenberg, Saarbrücken:*

Zielarten und Zielsysteme bei divergierenden Faktorinteressen ..... 813

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Dinkelbach und Rosenberg ..... 836

*Klaus Brockhoff, Kiel:*

Ist die gesellschaftsorientierte Berichterstattung ein geeignetes Meßinstrument, um die Auswirkung gesellschaftlicher Veränderungen auf die Unternehmenspolitik zu messen? ..... 837

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Brockhoff ..... 865

**Fünfter Teil****Die Bedeutung nationaler Ziele für die  
Unternehmensziele multinationaler Unternehmen***Sidney E. Rolfe, Cambridge, Massachusetts:*

On the Importance of Conflicts Between National Goals and Corporate Objectives for the Process of Policy Formulation ..... 869

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Rolfe ..... 881

## XII

## Inhaltsverzeichnis

*Kurt Hansen, Leverkusen:*

Läßt sich das Prinzip der Neutralität der Unternehmenspolitik gegenüber nationaler Gesellschaftspolitik als Führungsprinzip multinationaler Unternehmen durchhalten? ..... 885

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Hansen ..... 898

*Wolfgang Kartte, Bonn:*

Bedarf es neuer Instrumente für die staatliche Kontrolle der Willensbildung in multinationalen Unternehmen? ..... 899

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Kartte ..... 919

*Wilhelm Krelle, Bonn:*

Schlußwort ..... 923

**Bibliographie** ..... 927

**Verzeichnis der Referenten** ..... 936

**Verzeichnis der Sitzungs- und Arbeitskreisleiter** ..... 938

# Wandlungen in der Personalführung durch die „autonomen Arbeitsgruppen“?

Von *Lutz von Rosenstiel*, Augsburg

## 1. Zur Aktualität des Problems

Nur wenige Themen finden in jüngster Zeit in der Diskussion jener, die sich für Fragen gesellschaftlichen Wandels interessieren, soviel Beachtung, wie die sogenannten „autonomen Arbeitsgruppen“, wobei gehäuft auf die schwedische Automobilindustrie, insbesondere auf Volvo verwiesen wird, was fraglos für die Leistungsfähigkeit der PR-Abteilung dieser Unternehmung spricht.

Wir wollen uns fragen, ob es auch für anderes spricht; ob es sich bei diesem Phänomen um eine inadäquate Überzeichnung eines nicht zu generalisierenden Einzelfalls handelt, oder um den Beginn einer Entwicklung, durch den die Verhältnisse der arbeitenden Menschen in den Betrieben grundsätzlich gewandelt werden können, wobei wir der Frage, ob dadurch die betriebliche Personalführung zukünftig anders als bisher verstanden werden muß, besondere Beachtung schenken wollen.

Der Kontext, in dem von der „autonomen Arbeitsgruppe“ gesprochen wird, ist vielfältig, was an einigen wesentlichen Beispielen aufgezeigt sein soll:

- Das Schaffen „autonomer Arbeitsgruppen“ sei ein wesentlicher Bestandteil bei der Erfüllung der Forderungen nach einer Humanisierung des Arbeitslebens<sup>1</sup>.
- Angesichts der steigenden allgemeinen Bildung in den hochentwickelten Industriestaaten führe die bisher übliche intensive Teilung und Elementarisierung der Arbeit zu wachsender qualitativer Unterforderung<sup>2</sup>. Dem könne durch „autonome Arbeitsgruppen“ entgegengewirkt werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. F. Vilmar (Hrsg.), *Menschenwürde im Betrieb*, Reinbek bei Hamburg 1973, S. 23.

<sup>2</sup> So zeigt etwa R. Weil, *Neue Arbeitsstrukturen bei Volvo*, in: *IfaA Mitteilungen* 47, 1974, S. 13, daß der Modalwert der Ausbildungsdauer schwedischer Arbeitnehmer im Jahre 1969 unter 8 Jahren lag, der entsprechende Wert arbeitssuchender Jugendlicher zwischen 1971 und 1972 dagegen schon zwischen 10 und 12 Jahren.

- Angesichts des erhöhten Selbstbewußtseins der Arbeitenden führe die Entfremdung der Arbeit zu Widerstand gegen die bisher üblichen Arbeitsbedingungen und Arbeitsinhalte<sup>3</sup>. „Autonome Arbeitsgruppen“ böten sich als Alternative an.
- Die Leistungsfähigkeit der Unternehmungen leide, da die Mitarbeiter, frustriert durch die derzeitigen Arbeitsbedingungen und -inhalte, in erhöhtem Maße zu Fluktuation, Fehlzeiten, wilden Streiks, Zerstörung von Produktionseinrichtungen neigten<sup>4</sup>; die „autonomen Arbeitsgruppen“ seien ein Mittel, dem entgegenzuwirken.
- Die raschen Wandlungen in der Umwelt implizieren die Forderung nach erhöhter Flexibilität an die Unternehmung<sup>5</sup>, was durch „autonome Arbeitsgruppen“ erleichtert werde.
- Schließlich ein für unsere Thematik besonders gewichtiger Punkt: Fremdbestimmung im Sinne einer disfunktionalen Regelung und Kontrolle der Arbeit durch Hierarchien sei mit der im Grundgesetz garantierten Würde des Menschen unvereinbar und könne u. a. durch „autonome Arbeitsgruppen“ weitgehend abgebaut werden<sup>6</sup>.

## 2. Zum Stand der Information

Da es kaum jemanden, der sich mit Fragen der Unternehmensorganisation befaßt, geben dürfte, der nicht die Lösung der angedeuteten Probleme begrüßen würde, fragt man sich — wie etwa auch die Wirtschaftswoche<sup>7</sup> —, warum „autonome Arbeitsgruppen“ nicht längst überall eingeführt worden sind. Sucht man in der bei uns allgemein zugänglichen — d. h. in der deutsch- und englischsprachigen — Literatur eine Antwort darauf, so stößt man auf ein krasses Mißverständnis zwischen der breiten Abhandlung des Themas in der Tagespresse und der nicht befriedigenden wissenschaftlichen Darstellung. Neben einigen Aufsätzen, insbesondere von Thorsrud<sup>8</sup>, Ulich<sup>9</sup> und Weil<sup>10</sup>, verdienen die

---

<sup>3</sup> Vgl. *N. Maier*, Selbststeuernde Gruppen — Idee und Verwirklichung, Diplomarbeit, München 1975.

<sup>4</sup> Vgl. Partnerschaftsausschuß der Firma F. Pieroth (Hrsg.), Die 8 Stunden am Tag, München 1974.

<sup>5</sup> Vgl. *D. Gebert*, Organisationsentwicklung, Stuttgart 1974.

<sup>6</sup> Vgl. *F. Vilmar*, a. a. O., 1973.

<sup>7</sup> Vgl. Wirtschaftswoche Nr. 26 vom 31. 8. 1973: „Selbstgesteuert“.

<sup>8</sup> Vgl. *E. Thorsrud*, Socio-Technical Approach to Job Design and Organizational Development, in: *MIR* 4/5, 1968, S. 120 - 131; *ders.*, A Strategy for Research and Social Change in Industry: A Report on the Industrial Democracy Project in Norway, in: *Social Science Information*, 5, 1970, S. 65 - 90; *ders.*, Demokratisierung der Arbeitsorganisation. Einige konkrete Methoden zur Neustrukturierung des Arbeitsplatzes, in: *afa Informationen*, 11, 1972, S. 147 - 160.

Bücher von Bihl<sup>11</sup>, Davis and Taylor (Hrsg.)<sup>12</sup>, Emery und Thorsrud<sup>13</sup>, Lattmann<sup>14</sup>, Lindestad und Norstedt<sup>15</sup>, Ulich, Groskurth und Bruggemann<sup>16</sup>, Vilmar<sup>17</sup>, sowie eine bislang noch unveröffentlichte Arbeit von Maier<sup>18</sup>, in diesem Zusammenhang besondere Beachtung. Obwohl dies zunächst als umfangreiches Material erscheinen mag, vermißt man bei der Sichtung der Literatur doch eines: eine nicht nur programmatische oder wichtig erscheinende Globalergebnisse herausstellende, sondern kritisch-differenzierte Arbeit über die wissenschaftlichen Untersuchungen durch jene Forscher, die sie planten und auswerteten. In einigen Arbeiten anderer Autoren (etwa Bihl, Lattmann, Maier) wird versucht, diese Lücke zu schließen. Daß dies nur teilweise gelingen kann, ist verständlich und auch von Maier adäquat dargelegt und begründet worden<sup>19</sup>.

Man darf also wohl sagen, daß selbst die wissenschaftliche Literatur, die zur Verfügung steht, kein abschließendes Urteil erlaubt, da eine umfassende und nicht nach Gesichtspunkten der sozialen Erwünschtheit vorausgelesene kritische Darstellung der Empirie nicht vorliegt. Dennoch soll, spezifiziert auf unsere Thematik, versucht werden, wichtigste Ergebnisse darzulegen.

### 3. Begriffsbestimmung

Verfolgt man Berichte in Presse, Funk und Fernsehen, so kann man den Eindruck gewinnen, als handle es sich bei den „autonomen Arbeitsgruppen“ um etwas gänzlich Neues. Schließt man sich üblichen Defini-

---

<sup>9</sup> Vgl. *E. Ulich*, Aufgabenerweiterung und autonome Arbeitsgruppen, in: IO, 8, 1973, S. 265 - 275; *ders.*, Neue Formen der Arbeitsstrukturierung, in: Fortschrittliche Betriebsführung, 3, 1974, S. 187 - 196.

<sup>10</sup> Vgl. *R. Weil*, Neue Formen der Arbeitsorganisation bei Saab-Scania, in: IfaA Mitteilungen, 46, 1974, S. 16 - 37; *ders.*, Neue Arbeitsstrukturen bei Volvo, in: IfaA Mitteilungen, 47, 1974, S. 7 - 58.

<sup>11</sup> Vgl. *G. Bihl*, Von der Mitbestimmung zur Selbstbestimmung, München 1973.

<sup>12</sup> Vgl. *L. E. Davis* und *J. Taylor*, Job Design, Harmondsworth 1972.

<sup>13</sup> Vgl. *F. E. Emery* und *E. Thorsrud*, Form and Content in Industrial Democracy, London and Assen 1969.

<sup>14</sup> Vgl. *Ch. Lattmann*, Das norwegische Modell der selbstgesteuerten Arbeitsgruppe, Bern 1972.

<sup>15</sup> Vgl. *H. Lindestad* und *J. P. Norstedt*, Autonomous Groups and Payment by Result, Falköpping 1973.

<sup>16</sup> Vgl. *E. Ulich*, *P. Groskurth* und *A. Bruggemann*, Neue Formen der Arbeitsgestaltung, Frankfurt 1973.

<sup>17</sup> Vgl. *F. Vilmar* (Hrsg.), a. a. O.; *ders.*, Strategien der Demokratisierung, Darmstadt und Neuwied 1973; *ders.*, Industrielle Demokratie in Westeuropa, Reinbek b. Hamburg 1975.

<sup>18</sup> Vgl. *N. Maier*, a. a. O.

<sup>19</sup> Vgl. *N. Maier*, a. a. O.

tionen an, die etwa dahin gehen, daß es sich bei einer „autonomen Arbeitsgruppe“ um eine Kleingruppe handle, „der ein Aufgabenzusammenhang übertragen wird, dessen Regelung von ihr selber vorgenommen wird, so daß alle in ihr vorkommenden Tätigkeiten und Interaktionen von ihr selbst gesetzten Normen unterstellt sind“<sup>20</sup>, oder „autonome Arbeitsgruppen sind tatsächlich führerlose Arbeitsgruppen, die bei der Lösung der wesentlichen Aufgaben der Gruppe zusammenarbeiten“<sup>21</sup>, so hat man Zweifel. Man wird eher vermuten, daß es sich bei bestimmten Formen von Holzfällergruppen oder Baukolonnen, die allerdings kaum wissenschaftliches Interesse gefunden haben, um seit langem bestehende autonome Arbeitsgruppen handelt.

Die Diskussion hat sich jedoch ganz auf jene Gruppen verlagert, die innerhalb von Industriebetrieben — insbesondere in der Produktion — seit etwas über 10 Jahren im Sinne der oben genannten Definitionen tätig sind und die in unterschiedlicher Weise mit dem kennzeichnenden Adjektiv „autonom“, „teilautonom“, „selbstgesteuert“, „selbststeuernd“ versehen werden.

Da man die Frage nach der Autonomie nicht mit einem einfachen Ja oder Nein beantworten kann, sondern ein Kontinuum anzunehmen ist, das vermutlich nicht ein- sondern mehrdimensional ist, erscheinen Kriterien erforderlich, an denen gemessen werden kann, auf welchen Dimensionen und in welchem Ausmaß Autonomie der Gruppe gegeben ist. Eine derartige Kriterienzusammenstellung stammt von Gulowsen<sup>22</sup>. Sie sei hier sinngemäß wiedergegeben:

#### A. Kriterien auf der Ebene der Gruppe:

1. Die Gruppe hat Einfluß auf für sie geltende Zielsetzungen
  - a) in qualitativer Hinsicht,
  - b) in quantitativer Hinsicht.
2. Innerhalb übergeordneter Rahmenbedingungen kann die Gruppe selbst festlegen
  - a) wo sie arbeitet,
  - b) wann sie arbeitet,
  - c) welche zusätzlichen Tätigkeiten sie ausübt.
3. Die Gruppe entscheidet über die Produktionsmethode.
4. Die Gruppe regelt die interne Aufgabenverteilung.

<sup>20</sup> Vgl. *Ch. Lattmann*, a. a. O., S. 27.

<sup>21</sup> Vgl. *L. E. Davis und J. Taylor* (Hrsg.), a. a. O., S. 17.

<sup>22</sup> Vgl. *J. Gulowsen*, *A Measure of Work-Group Autonomy*, in: *L. E. Davis und J. Taylor* (Hrsg.), a. a. O., S. 374 - 390.

5. Die Gruppe entscheidet darüber, wer in ihr Mitglied wird.
6. Die Gruppe entscheidet in den Führungsfragen
  - a) ob sie für gruppeninterne Angelegenheiten einen Führer haben will und ggf. welchen,
  - b) ob sie zur Regelung von Grenzbedingungen einen Führer haben will und ggf. welchen.

#### B. Kriterium auf der Ebene des einzelnen Gruppenmitglieds

1. Das Gruppenmitglied entscheidet, wie die von ihr auszuführenden Aufgaben bewältigt werden.

Untersuchungen von Gulowsen mit Hilfe dieser Kriterien an sog. autonomen Gruppen zeigten, daß sich die Gruppen erheblich voneinander unterscheiden was a) die zeitliche, b) die inhaltliche Stufung der Auswirkungen betrifft. Interessanterweise fand Gulowsen den höchsten Grad an Autonomie bei einer Holzfällergruppe, was wenig überrascht, wenn man bedenkt, daß eine solche Gruppe ihre Aktivitäten weit weniger mit denen anderer Gruppen koordinieren muß, als es bei komplexen, ineinander verflochtenen Tätigkeiten im Produktionsbereich der Fall ist.

#### 4. Organisationspsychologische Einordnung

Sucht man das Interesse an den teilautonomen Arbeitsgruppen in die Entwicklung der Organisationspsychologie einzuordnen, so gelingt dies recht zwanglos. Schein<sup>23</sup> hat als kennzeichnend für diese Entwicklung den Wandel der impliziten Persönlichkeitstheorien, die — vorwissenschaftlich oder wissenschaftlich — organisationspsychologischen Annahmen zugrunde liegen, angesehen. So sei zunächst der Mensch als ein zweckrational an wirtschaftlichen Interessen orientiertes Wesen gesehen worden („rational-economic man“), was in der Zeit des Taylorismus dazu geführt habe, den arbeitenden Menschen fast ausschließlich über finanzielle Anreizsysteme motivieren zu wollen. Durch die Arbeiten von Mayo und seinen Mitarbeitern seien dann die mitmenschlichen Bedürfnisse („social man“) in das Zentrum der Überlegungen gerückt, was innerhalb der sog. „human-relations“-Bewegung dazu geführt habe,

---

<sup>23</sup> Vgl. *E. H. Schein*, *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs 1965. — Vgl. dazu außerdem *L. v. Rosenstiel*, *W. Molt*, *R. Rüttinger*, *Organisationspsychologie*, Stuttgart 1972; *L. v. Rosenstiel*, *Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen*, Berlin 1975; *F. Taylor*, *Scientific Management*, New York 1918; *F. J. Roethlisberger* und *W. J. Dickson*, *Management and the Worker*, Cambridge, Mass. 1939; *A. Maslow*, *A Theory of Human Motivation*, in: *Psychological Review*, Bd. 50, 1943, S. 370 – 396; *D. McGregor*, *The Human Side of Enterprise*, New York 1960; *F. Herzberg*, *B. M. Mausner* und *B. E. Snyderman*, *The Motivation to Work*, New York 1959.



fast ausschließlich die sozialen Anreize, wie informelle Kontaktmöglichkeiten, Arbeitsgruppen, Beziehungen zwischen Management und Arbeitern, zu beachten. Durch die theoretischen Arbeiten von Maslow und der von ihm beeinflussten Organisationspsychologen wurde dann die Bedeutung des Arbeitsinhalts stärker beachtet und danach gefragt, wie er gestaltet sein müsse, um Anreizwirkung zu haben. Da der Mensch darauf angelegt sei, sich in seiner Tätigkeit selbst zu verwirklichen („self actualizing man“), sei es wesentlich, solche Arbeitsinhalte zu schaffen, die abwechslungsreich, verantwortungsvoll und sinnvoll sind und dem einzelnen die Möglichkeit zum Lernen bieten. Insbesondere Herzberg und seine Schüler haben sich damit empirisch besonders intensiv auseinandergesetzt. Heute — so betont Schein — werden in all diesen Konzepten Überpointierungen und Vereinseitigungen gesehen. Der Mensch sei von vielfältigen Motiven bewegt und die Unterschiede zwischen den Menschen seien zudem beträchtlich („complex man“).

Mit diesem Konzept des „complex man“ korrespondiert das Experimentieren mit autonomen oder teilautonomen Gruppen. Man berücksichtigt den differentialpsychologischen Aspekt, d. h., man arbeitet mit Personen, die von der Ausbildung und der Interessenlage dafür besonders geeignet erscheinen; man beachtet die finanziellen Bedürfnisse, weshalb dem Entlohnungssystem bei der Einrichtung teilautonomer Gruppen besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird; man bedenkt in hohem Maße die Kontaktbedürfnisse, was darin seinen Niederschlag findet, daß Interaktion in der Gruppe im Zuge der Selbststeuerung unabdingbar zum Arbeitsinhalt gehört und die Gruppe die Möglichkeit erhält, ihre Mitglieder selbst auszuwählen; man beachtet schließlich den Arbeitsinhalt, was sich in der vertikalen und horizontalen Ausweitung der Aufgaben zeigt, die den Gruppenmitgliedern die Möglichkeit bietet, Verantwortung zu übernehmen und ihre Kenntnisse beständig auszuweiten.

## 5. Zur Empirie

Obwohl man durch Pressemeldungen den Eindruck gewinnt, daß in beinahe allen wichtigen Industrienationen Versuche mit zumindest teilautonomen Gruppen unternommen werden, liegen wissenschaftlich verwertbare Ergebnisse vor allem aus nordeuropäischen Staaten (Norwegen, Schweden, Holland) und aus den USA vor. Die Ergebnisse zusammenfassend zu interpretieren ist vor allem deshalb problematisch, weil erhebliche Zweifel daran berechtigt erscheinen, ob die in der Literatur berichteten Versuche repräsentativ für die durchgeführten Versuche sind<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Vgl. N. Maier, a. a. O.

Geht man dennoch daran, das vorliegende Material zu sichten, so ist unübersehbar, daß die Initiative zu Versuchen mit teilautonomen Gruppen von dem norwegischen Arbeitswissenschaftler E. Thorsrud ausging, der wissenschaftlich mit dem Tavistock Institut in London zusammenarbeitete und in seinen Bemühungen durch den norwegischen Arbeitgeber- und den norwegischen Arbeitnehmerverband unterstützt wurde. Die Untersuchungen begannen in den 60er Jahren und gliederten sich in zwei Phasen eines „Projekts der Zusammenarbeit“. In der ersten Phase sollten — auch ausländische — Erfahrungen mit Mitbestimmungsmodellen analysiert werden, die die Vertretung von Arbeitnehmern in den obersten Entscheidungsorganen der Betriebe als Kern hatten, also in irgendeiner Form Grundgedanken repräsentativer demokratischer Strukturen realisierten. Ein wesentliches Ergebnis dieser Analysen war, daß die Lage des Arbeitnehmers am Arbeitsplatz durch repräsentative Formen der Mitbestimmung nicht wesentlich verbessert wird.

Die Phase II ging von basisdemokratischen Vorstellungen aus<sup>25</sup> — auch getragen von der Hoffnung, daß die Demokratisierung der Industriebetriebe einen entsprechenden Lernprozeß im ganzen Lande auslösen würde — und hatte konkret Untersuchungen in vier norwegischen Betrieben zum Gegenstand, in denen die Möglichkeit der direkten persönlichen Mitwirkung am Entscheidungsprozeß über die tägliche Arbeit in ihren Auswirkungen untersucht wurden.

Die ersten Untersuchungen<sup>26</sup> waren als „Demonstrationsversuche“ geplant; es wurde die Hoffnung damit verbunden, daß der Erfolg dieser Experimente weitere nach sich ziehen werde. Die Betriebe, in denen experimentiert wurde, wurden durch Arbeitgeberverband und Gewerkschaft gemeinsam ausgewählt, bei Berücksichtigung der Gesichtspunkte 1. guter Führung, wirtschaftlicher Gesundheit und starker gewerkschaftlicher Organisation, 2. für Norwegen typischer Technologie, 3. führender Stellung innerhalb der Branche, 4. freiwilliger Bereitschaft zur Mitarbeit.

Innerhalb der Betriebe wurde dann wie folgt gearbeitet:

1. Kontaktaufnahme zwischen Wissenschaftlern, dem Arbeitgebergewerkschafts-Ausschuß und dem Management der Firma,
2. Auswahl der Abteilung, in der experimentiert werden sollte,
3. Befragung der Betroffenen über ihr Interesse an der Aktion,
4. Bildung eines Aktionskomitees mit Vertretern aller Gruppen,

---

<sup>25</sup> Vgl. E. Thorsrud und F. E. Emery, *Industrielt Demokrati*, Oslo 1964.

<sup>26</sup> Die nachfolgenden Darstellungen stützen sich vor allem auf die Werke von G. Bihl, a. a. O., Ch. Lattmann, a. a. O., sowie N. Maier, a. a. O.

5. Abschirmung der Experimentierabteilung nach außen,
6. nach soziotechnischer Analyse in der Abteilung Beginn der Untersuchungen mit veränderten Arbeits- und Organisationsbedingungen,
7. Prüfung der Ergebnisse und Entscheidung über Fortführung oder Abbruch des Experiments.

Experimentiert wurde im Sinne der Aktionsforschung, also mit dem Ziel, möglichst optimale Veränderungen für die Betroffenen zu erreichen, so daß von seiten dessen, der sich an den klassischen Methoden der empirischen Sozialforschung orientiert, mancherlei Kritik gegen die Versuchsdurchführung erhoben werden kann.

Experimentiert wurde in einer Drahtzieherei, einer Papier- und Zelluloseaufbereitungsabteilung, einer Heizofenabteilung und einer Kunstdüngerabteilung.

Die Untersuchungen können hier im einzelnen nicht dargestellt werden. Das Gemeinsame an ihnen war, daß Arbeitsgruppen die Möglichkeit bekamen, die Arbeitsverteilung innerhalb der Gruppe autonom zu regeln und der Einfluß des formellen Vorgesetzten entsprechend zurückging; hinzu kamen v. a. in unterschiedlichem Ausmaß vertikale Anreicherung der Arbeit, spezifische Ausbildungsmaßnahmen und ein modifiziertes Entlohnungssystem.

Die Ergebnisse sind zwiespältig: Im allgemeinen wurden die Leistung und die Zufriedenheit gesteigert; bei spezifischen Personengruppen gab es jedoch Widerstände gegen das Programm; die Ausbreitung kam in den Werken nur zögernd und teilweise überhaupt nicht voran. Wo es über die Firmen hinaus zu Ausweitungen kam, schienen informelle Kontakte dafür verantwortlich zu sein.

Allgemein bekannter als die norwegischen sind die schwedischen Versuche mit teilautonomen Gruppen geworden — insbesondere jene in den beiden großen schwedischen Automobilwerken. Im Gegensatz zum umfassenden basisdemokratischen Anspruch suchte man in Schweden den Effekt der teilautonomen Gruppen als Bestandteil eines spezifischen Managementkonzepts auf betriebliche Teilaspekte wie Rationalisierung oder Vorgesetztenrolle zu untersuchen. Der Widerstand der Unternehmungen dürfte daher auch weniger ausgeprägt gewesen sein.

Die Untersuchungen in der Automobilindustrie sind darum besonders interessant, weil in diesem klassischen Bereich der Fließfertigung der Grad der Monotonie der Arbeit bei der Produktion besonders hoch, der der Autonomie besonders gering war.

Die Einführung teilautonomer Gruppen war also in diesem Bereich an tiefgreifende technologische Veränderungen gebunden; etwa an Be-

förderungskarren, auf denen Motoren und Karosserien aus dem Band herausgenommen und zu einer Arbeitsgruppe gebracht werden können. Zudem sind erhebliche höhere Investitionen für die Ausbildung erforderlich, da im optimalen Fall jeder Arbeiter in der Lage sein sollte, alle, statt nur eine Aufgabe, die in der Gruppe erforderlich sind, auszuführen. Beispielsweise bieten sich dadurch in der Saab-Motorenproduktion folgende Alternativen:

Die Gruppe hat eine Zyklus-Zeit von 30 Minuten; es kann jetzt

1. jeder Arbeiter selbständig einen ganzen Motor montieren (Zykluszeit: 30 Minuten);
2. alle Arbeiter arbeiten zugleich an einem Motor (Zykluszeit: 10 Minuten);
3. jeder Arbeiter übernimmt nur eine Teilarbeit; im Extremfall  $\frac{1}{6}$  (Zykluszeit: 5 Minuten).

Zuvor — am konventionellen Fließband — lag die Zykluszeit bei ca. 100 Sekunden.

Insgesamt wird die Modifikation von den Arbeitern positiv empfunden, obwohl sie die höhere Belastung betonen. Fluktuation und Fehlzeiten gingen herab; die Werksleitung hofft, daß die erhöhten Kosten für Technologie und Ausbildung dadurch wieder kompensiert werden.

Auf weitere Versuche in Schweden soll hier nicht eingegangen werden; es sei lediglich vermerkt, daß in ihnen — trotz einiger Rückschläge in Anfangsphasen — meist Verbesserung der Produktivität in quantitativer und in qualitativer Hinsicht, Erhöhung der Zufriedenheit und Senkung von Fluktuation und Fehlzeiten nachgewiesen wurden. Zugleich stieg das Interesse an der Arbeit.

In entsprechende Richtung weisen auch Ergebnisse, die in „kleinen, autonomen, produktionsorientierten Gruppen“ in der Fernsehproduktion in Holland gemacht wurden. Keines der Gruppenmitglieder möchte in die traditionelle Bandfertigung zurück<sup>27</sup>.

## 6. Interpretation der Ergebnisse

Die organisationspsychologische Interpretation der weitgehend positiven Ergebnisse — wenn wir einmal voraussetzen, daß sie kein Artefakt unrepräsentativer Auswahl oder der nicht allzu strengen Untersuchungsmethodik sind — gelingt in relativ einfacher Weise in Übereinstimmung mit bestehenden theoretischen Konzepten. Die verschie-

<sup>27</sup> Vgl. E. Ulich, P. Groskurth und A. Bruggemann, a. a. O., S. 88ff.

denen Interpretationshinweise, die hier gegeben werden, stehen nicht in Konkurrenz miteinander, sondern ergänzen sich weitgehend.

- Die Gruppen wirkten bei der Entscheidung über das Programm mit. Empirische Untersuchungen zeigten, daß in solchen Fällen die Identifikation mit dem beschlossenen Programm größer ist, was in der Regel positive Auswirkungen auf die Leistung der Gruppe und die Zufriedenheit der Gruppenmitglieder hat<sup>28</sup>.
- Die Mitglieder der Gruppen nahmen freiwillig an den Versuchen teil. Man darf annehmen, daß sie nicht repräsentativ für die Arbeiterschaft waren, sondern ein erhöhtes Bedürfnis nach Selbständigkeit und geringere autoritäre Neigungen haben. Die Forschung zeigte<sup>29</sup> — obwohl in jüngster Zeit wiederum einige Zweifel<sup>30</sup> daran aufgetaucht sind —, daß derartige Personen unter dem Aspekt der Leistung und der Zufriedenheit besonders positiv auf die Möglichkeit zur Mitbestimmung reagieren.
- Die horizontale und vertikale Ausweitung der Arbeit führt keineswegs — wie gelegentlich angenommen — bei allen Arbeitenden zu positiven Effekten, sondern nur bei jenen, die den Normen des Mittelstandes<sup>31</sup> nahestehen. Diese Bedingungen dürften jedoch für die ausgelesenen nordeuropäischen Gruppen, die ausgeweitete Arbeit in den teilautonomen Gruppen ausführten, gegeben gewesen sein.
- Die teilautonomen Gruppen, die gebildet wurden, waren meist klein. In kleinen Gruppen findet man, vermutlich weil die Interaktionsmöglichkeiten größer, die Reibungsverluste schwächer und die Gefahr der Konflikte durch Cliquenbildung geringer sind, meist höhere Leistung und höhere Zufriedenheit<sup>32</sup>.
- Aufgrund der spezifischen Vorbereitung und der dabei erforderlichen Zusammenarbeit zwischen Gruppenmitgliedern und Management war die Gruppenkohäsion hoch und die Einstellung zum Management positiv. Eine solche Konstellation hat in der Regel positive Effekte auf die Leistung und die Zufriedenheit<sup>33</sup>.

---

<sup>28</sup> Vgl. *L. Coch* und *J. R. P. French*, *Overcoming Resistance to Change*, in: *Hum. Relat.*, Bd. 1, 1948, S. 512 - 532.

<sup>29</sup> Vgl. *V. H. Vroom*, *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*, in: *J. abnorm. soc. Psychol.*, Bd. 59, 1959, S. 322 - 327.

<sup>30</sup> Vgl. *H. Tosi*, *A Reexamination of Personality as a Determinant of the Effects of Participation*, in: *Pers. Psychol.*, Bd. 23, 1970, S. 91 - 99.

<sup>31</sup> Vgl. *M. R. Blood* und *C. L. Hulin*, *Alienation, Environment Characteristics and Worker Responses*, in: *J. appl. Psychol.*, Bd. 51, 1967, S. 284 - 290; sowie *C. L. Hulin* und *M. R. Blood*, *Job Enlargement, Individual Differences, and Worker Responses*, in: *Psychol. Bull.*, Bd. 69, 1968, S. 41 - 55.

<sup>32</sup> Vgl. *B. M. Bass*, *Organizational Psychology*, Boston 1965.

<sup>33</sup> Vgl. *S. Seashore*, *Group Cohesiveness in the Industrial Work Group*, Ann Arbor 1954.

- Da die Gruppen Einfluß auf die Mitgliedschaft hatten, ist anzunehmen, daß unter dem Aspekt der Leistung eine Tendenz zur Homogenisierung bestand, wobei — da häufig mit dem Gruppenleistungslohn gearbeitet wurde — die Leistungsnorm als hoch anzusehen sein dürfte<sup>34</sup>.
- Die Gruppenmitglieder hatten erhöhte Möglichkeit, über Probleme, die ihre Arbeit betrafen, selbst zu entscheiden. Dies führt nicht nur zu stärkerer Identifikation mit der Aufgabe, sondern auch dazu, daß in der Freizeit vermehrt über die Arbeit nachgedacht wird<sup>35</sup>, was wiederum positiv auf die Leistung wirken dürfte.
- Da in den meisten Fällen nicht mit akzeptablen Kontrollgruppendesigns gearbeitet wurde, ist nicht auszuschließen, daß die positiven Ergebnisse weitgehend auf einen Hawthorne-Effekt zurückzuführen sind<sup>36</sup>. D. h. die Arbeiter leisteten mehr und waren zufrieden, weil sich überhaupt etwas tat. Der Inhalt des Experiments wäre demnach weitgehend bedeutungslos. Das „sich etwas tun“ bezieht sich dabei keineswegs allein auf die Einführung der teilautonomen Gruppe, sondern auch auf die „wissenschaftlichen Prozeduren“, die nach dem Bekanntwerden der Versuche einsetzten. Die Arbeiter wußten sich also im Blickpunkt der Öffentlichkeit, was ihr Verhalten vermutlich erheblich beeinflusste.

Die Beurteilung des wissenschaftlichen Werts der Ergebnisse — obwohl sie überwiegend positiv erscheinen — fällt nicht ganz leicht, weil neben der Einführung der teilautonomen Gruppe auch andere Bedingungen modifiziert wurden und Kontrollgruppen in strengem Sinne nicht vorhanden waren. Dennoch wird man nicht ganz fehlgehen, wenn man davon ausgeht, daß in den genannten Untersuchungen die Effekte auf Leistung, Zufriedenheit, Fehlzeiten und Fluktuation, die durch die Gruppenbildung bedingt waren, positiv zu beurteilen sind. Es fragt sich daher, warum sich die teilautonomen Gruppen nicht rascher ausbreiten.

## 7. Grenzbedingungen

Teilautonome Gruppen sind nicht nach einem Zufallsprinzip in der Industrie eingeführt worden, sondern in der Regel nach sorgfältiger Vorprüfung der Gegebenheiten und nach dem Grad der Bereitschaft der von den organisatorischen Veränderungen betroffenen Organisa-

---

<sup>34</sup> Vgl. *N. Maier*, a. a. O.

<sup>35</sup> Vgl. *V. H. Vroom*, *Ego-involvement, Job Satisfaction, and Job Performance*, in: *Pers. Psychol.*, Bd. 15, 1962, S. 159 - 177.

<sup>36</sup> Vgl. *L. v. Rosenstiel*, *W. Molt* und *B. Rüttinger*, *Organisationspsychologie*, Stuttgart 1972.

tionsmitglieder. Die Ergebnisse sind daher nicht repräsentativ für den Gesamtbereich der industriellen Produktion, sondern sie dürften bestenfalls auf jene Fälle generalisiert werden, in denen bestimmte Vorbedingungen erfüllt sind. Auf die wichtigsten dieser Bedingungen sei kurz eingegangen:

- Technologie: Es ist zu fragen, inwieweit „technische Sachzwänge“ Raum für die Bildung teilautonomer Gruppen lassen. Wo Fließfertigung herkömmlichen Stils ohne Einschaltmöglichkeit von Puffern zwischen verschiedenen kleinen Bereichen besteht, ist die Einführung teilautonomer Gruppen extrem erschwert; wo ohnehin schon Gruppenarbeit bestand, ist diese Einführung in der Regel ohne nennenswerte technische Innovation möglich. Die Einführung teilautonomer Gruppen bietet sich also vor allem da an, wo Werke neu- oder umgebaut werden sollen<sup>37</sup>. Das vielbeschriebene neue Werk von Volvo in Kalmar ist dafür ein markantes Beispiel<sup>38</sup>. In der Regel ist die Bereitstellung einer auf teilautonome Gruppen zugeschnittenen Technologie gegenüber herkömmlichen Strukturen mit erheblichen Mehrkosten verbunden.
- Aufgabe: Durch das Schaffen teilautonomer Arbeitsgruppen soll der Entscheidungsspielraum für die Gruppe und ihre Mitglieder bezüglich der konkreten Arbeitsbedingungen und -abläufe vergrößert werden. Dies bedeutet, daß die Gruppe vor Aufgaben gestellt wird, die Entscheidungen fordern<sup>39</sup>. Dies ist bei extremer Arbeitsteilung und Hierarchisierung keineswegs immer der Fall, da durch technische Vorgegebenheiten und organisatorische Verflechtungen die Ausführung der Aufgabe fast völlig determiniert ist. Erweiterung der Aufgaben ist dann eine Voraussetzung für die Einführung teilautonomer Gruppen. Dabei ist eine lediglich horizontale Ausweitung als „job enlargement“ oder „job rotation“ unzureichend<sup>40</sup>; zu fordern wäre eine auch vertikale Ausweitung im Sinne des „job enrichment“, die Disposition und Kontrolle mit einschließt.
- Organisationsstruktur: Die Einführung teilautonomer Gruppen wird erschwert, wenn dadurch die bestehende Struktur der Organisation stark geändert werden muß, etwa bestehende Gruppen geteilt oder aufgelöst werden. Weitere Schwierigkeiten sind dann zu erwarten,

<sup>37</sup> Vgl. F. Vilmar (Hrsg.), a. a. O.

<sup>38</sup> Vgl. R. Weil, Neue Arbeitsstrukturen bei Volvo, in: *IfaA Mitteilungen* 47, 1974, S. 7 - 58.

<sup>39</sup> Vgl. den von Fürstenberg verwendeten Ausdruck des „Demokratisierungspotentials“ in: F. Fürstenberg, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 10, 1973.

<sup>40</sup> Vgl. die Argumentation Herzbergs, daß  $0 + 0 = 0$  sei, in: *F. Herzberg, One More Time: How Do you Motivate Employees?*, in: L. E. Davis und J. Taylor (Hrsg.), a. a. O., S. 113 - 125.

wenn nur einige Abteilungen auf Gruppenarbeit umgestellt werden und diese nicht schon zuvor relativ selbständig arbeiteten, sondern in ihren Aktivitäten stark mit anderen Gruppen verflochten waren. So zeigten beispielsweise die Untersuchungen in der bereits erwähnten norwegischen Drahtzieherei, daß die Arbeit der teilautonomen Gruppen durch den Widerstand anderer Kollegen behindert wurde<sup>41</sup>.

- Lohnstruktur: In beinahe allen Untersuchungen mit teilautonomen Arbeitsgruppen war die Frage der Entlohnung einer der kritischen Punkte<sup>42</sup>. Geht man davon aus, daß das von der Gruppe gesteuerte „job rotation“ ein wesentliches Merkmal dieser Gruppen ist, so wird man bei der Berechnung des Lohnes von der Befähigung der Mitglieder ausgehen, bestimmte höherwertige Tätigkeiten auszuüben, auch wenn sie dies faktisch nicht oder nur selten tun. Das Lohngefüge innerhalb der gesamten Unternehmung kann dadurch empfindlich gestört werden. Geht man — soll Leistungslohn gezahlt werden — davon aus, daß für teilautonome Arbeitsgruppen spezifische Formen der Gruppenentlohnung adäquat sind, so besteht die Gefahr, daß überdurchschnittlich tüchtige Gruppenmitglieder die Gruppe verlassen und unterdurchschnittlich qualifizierte — falls dies im Rahmen der Entscheidungskompetenz der Gruppe liegt — von der Gruppe ausgeschlossen werden. Dies widerspricht unter Umständen der betrieblichen Personalpolitik.
- Unternehmensziele: Die Untersuchungen mit teilautonomen Gruppen fanden nicht im Labor statt; sie mußten sich in den betrieblichen Ablauf einfügen, was zugleich bedeutet, daß die übergeordneten Unternehmensziele hier als Rahmenbedingungen wirkten<sup>43</sup>. Dies gilt insbesondere für das Prinzip der Wirtschaftlichkeit, wenn man berücksichtigt, daß die Einführung teilautonomer Gruppen für die Unternehmungen mit erheblichen Kosten für technische Innovation und Weiterbildungsmaßnahmen verbunden ist<sup>44</sup>.
- Management: Es dürfte schwer sein, teilautonome Arbeitsgruppen gegen den Widerstand des Managements einzuführen. Die Initiative zur Bildung derartiger Gruppen dürfte aus Gründen der Macht und der Ausbildung kaum entscheidend von den späteren Gruppenmitgliedern ausgehen; auch die Gewerkschaft drängt — zumindest derzeit — nicht in diese Richtung. So dürfte die Einführung wesentlich von der Initiative des Managements — das bereit sein muß, Macht abzugeben — abhängen; zumindest zeigen die bisherigen Un-

---

<sup>41</sup> Vgl. *N. Maier*, a. a. O.

<sup>42</sup> Vgl. *G. Bihl*, a. a. O.; sowie *Ch. Lattmann*, a. a. O.; sowie *N. Maier*, a. a. O.

<sup>43</sup> Vgl. *N. Maier*, a. a. O.

<sup>44</sup> Vgl. *E. Ulich*, *P. Groskurth* und *A. Bruggemann*, a. a. O.



tersuchungen, daß dies bei der Einführung faktisch eine ganz entscheidende Variable war<sup>45</sup>.

- Gruppenmitglieder: Die Arbeit in einer teilautonomen Gruppe ist anspruchsvoller als die meisten herkömmlichen Aufgaben in der Produktion. Sie fordert vom Gruppenmitglied mehr Fachkenntnisse, mehr Bereitschaft zu Selbständigkeit und Verantwortung und mehr fachliche und emotionale Kooperation. Wo Fachkenntnisse, Bedürfnisse nach Selbständigkeit und Verantwortung sowie die Grundlagen zur Kooperation (beispielsweise durch emotionale Kontaktunfähigkeit oder durch Sprachbarrieren bei fremdsprachigen Mitgliedern der Gruppe) fehlen, ist ein Scheitern wahrscheinlich<sup>46</sup>. Mitarbeiterauswahl und -schulung, beides sind kostenintensive Maßnahmen, sind also erforderlich.
- Gründliche Vorbereitung: Da sehr viele Randbedingungen beachtet werden müssen und sozialpsychologisch erklärbare Widerstände gegen eine so tiefgreifende Änderung antizipiert und überwunden werden sollten, dürfte die Einführung teilautonomer Gruppen nur dann erfolgreich sein, wenn die Maßnahme wissenschaftlich vorbereitet und bis in die Details hinein mit den Betroffenen geplant wurde<sup>47</sup>.
- Umwelt: Neben bisher besprochenen innerbetrieblichen Faktoren spielen auch Bedingungen der weiteren Umwelt bei der Einführung der teilautonomen Gruppen eine entscheidende Rolle; man denke beispielsweise an das Schul- und Ausbildungssystem eines Landes<sup>48</sup>, an die für eine Gesellschaft typischen und beherrschenden Wertsetzungen<sup>49</sup>, an die Normen bezüglich der beruflichen Arbeit bei bestimmten Teilgruppen der Bevölkerung<sup>50</sup> oder an die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverband, die in Norwegen in dieser Frage recht erfolgreich verlief<sup>51</sup>.

## 8. Konsequenzen für die Personalführung

Die — sicherlich nicht erschöpfende — Nennung wesentlicher Rahmenbedingungen dürfte deutlich machen, daß mit einer raschen allgemeinen

<sup>45</sup> Vgl. *G. Bihl*, a. a. O.; sowie *N. Maier*, a. a. O.

<sup>46</sup> Vgl. *V. Vroom*, a. a. O., 1959.

<sup>47</sup> *E. Ulich*, *P. Groskurth* und *A. Bruggemann*, a. a. O.

<sup>48</sup> Vgl. *R. Weil*, Neue Arbeitsstrukturen bei Volvo, in: *IfaA Mitteilungen* 47, 1974, S. 7 - 58.

<sup>49</sup> Vgl. *J. R. P. French*, *J. Israel* und *D. Ås*, An Experiment on Participation in a Norwegian Factory, in: *Human Relations*, Bd. 13, 1960, S. 3 : 19.

<sup>50</sup> Vgl. *C. L. Hulin* und *M. R. Blood*, a. a. O.

<sup>51</sup> Vgl. *G. Bihl*, a. a. O.

Ausbreitung teilautonomer Arbeitsgruppen nicht zu rechnen ist. Dort aber, wo es zu ihrer Bildung kommt, dürfte dies erhebliche Konsequenzen für bisherige Formen der Personalführung haben.

Dies wird in einer Schlußfolgerung Mayers<sup>52</sup>, die er nach einer knappen Darstellung der genannten Ergebnisse in dem norwegischen Heizkörperwerk zieht, besonders deutlich: „Die ‚klassischen‘ Führungsfunktionen wie: Ziele setzen, Planen, Probleme lösen und Entscheidungen treffen, Koordinieren und Organisieren, Motivieren, Innovieren, Konflikte lösen u. a. übte die einzelne Arbeitsgruppe oder der von ihr gewählte Repräsentant aus. Die Gruppe führte und steuerte sich also selbst.“

Diese Verlagerung der Kompetenzen bringt verständlicherweise Konflikte mit sich, da mit dem Widerstand derer zu rechnen ist, die in ihren bisherigen Kompetenzen durch die Einführung teilautonomer Gruppen beschnitten werden. Dies zeigte sich etwa in der Verunsicherung und im Widerstand der Meister und Vorarbeiter jener norwegischen Papier- und Zelluloseaufbereitungsabteilung, innerhalb derer eine Umstrukturierung auf teilautonome Arbeitsgruppen erfolgte<sup>53</sup>. Tatsächlich wird ja vom Management unter dem Aspekt der Personalführung eine fast widersprüchlich erscheinende Aufgabe gefordert: vermehrte Initiative, ohne die es kaum zur Einführung teilautonomer Gruppen kommt, deren Einführung dann aber die Konsequenz hat, daß der Einfluß des Managements erheblich zurückgeht. Daß mit diesem Rückgang des Einflusses tatsächlich gerechnet werden muß — insbesondere aufgrund der vertikalen Aufgabenerweiterung — berichten Ulich, Groskurth und Bruggemann<sup>54</sup> aus US-amerikanischen Erfahrungen an solchen teilautonomen Arbeitsgruppen, die medizinische Meßgeräte herstellten. Die Zahl der Linienvorgesetzten ging zurück; darüber hinaus sank auch der relative Anteil der Zeit, den die Vorgesetzten für die Erstellung von Arbeitsplänen und die Gestaltung des Arbeitsablaufes aufbrachten.

Bedenkt man, daß nach den zuvor referierten Kriterien von Gulowson die autonome Arbeitsgruppe entscheiden soll über die 1. Quantität und Qualität ihrer Arbeit, 2. das Wo, Wann ihrer Arbeit sowie über zusätzliche Aktivitäten, 3. die Arbeitsmethode, 4. die Mitgliedschaft in der Gruppe, 5. die interne Aufgabenverteilung, 6. das Ob der Führung in inneren und äußeren Angelegenheiten der Gruppe und ggf. über die führende(n) Person(en), so fragt sich, welche Aufgaben dann einem formellen Linienvorgesetzten im herkömmlichen Sinne noch bleiben. Selbst wenn man anerkennt, daß in den bisher bekanntgewordenen Experi-

<sup>52</sup> A. Mayer im Vorwort zu G. Bihl, a. a. O.

<sup>53</sup> N. Maier, a. a. O.

<sup>54</sup> E. Ulich, P. Groskurth und A. Bruggemann, a. a. O.

menten diese Kriterien nur zum Teil erfüllt waren, so impliziert dies dennoch zumindest eine Minderung des Einflusses des direkten Vorgesetzten.

Am Beispiel<sup>55</sup> einiger der durchgeführten Untersuchungen sei das aufgewiesen:

- In der mehrfach genannten norwegischen Papier- und Zelluloseaufbereitungsabteilung wurde u. a. das Personal mit dem Ziel der Qualifikation für alle Aufgaben der Abteilung geschult, ein Informationszentrum mit Datenbank für die Abteilung zum Zwecke besserer Koordination eingerichtet, die Möglichkeit der Abteilungs- und Gruppenbesprechungen geschaffen, Gruppenrepräsentanten zur Erleichterung der Kommunikation gewählt. Die Vorarbeiter verloren dadurch praktisch alle Funktionen, was zusätzlich dadurch intensiviert wurde, daß das mittlere Management nicht bereit war, Kompetenzen zu delegieren.
- In dem ebenfalls bereits genannten norwegischen Heizofenwerk hatten die Gruppenmitglieder — ebenfalls nach einem Training, daß sie für alle in der Abteilung anfallenden Aufgaben qualifizieren sollte — eine „Kontaktperson“ zu wählen; die „Kontaktperson“ wurde spezifisch trainiert, um ihrer Aufgabe gewachsen zu sein, die u. a. darin bestand, in morgendlichen Besprechungen mit der Gruppe kurzfristige Produktionsziele festzulegen oder mit ihr gemeinsam Entscheidungen darüber zu erarbeiten, welche Akkordzuschläge man erreichen wolle.
- In einem großen schwedischen Automobilwerk wurde der Verantwortungsbereich der Gruppenmitglieder in der Form erweitert, daß der Gruppe Verteilung der Einzelaufgaben, Durchführung der Montage in Gruppenarbeit und die Kontrolle übertragen wurden. Zudem wählte die Gruppe einen Kontaktmann, der die Kommunikation nach außen gewährleisten sollte. Die Gruppenleitung sollte nach Möglichkeit rotieren, doch wurde die Entscheidung darüber der Gruppe selbst überlassen. Fragen der Arbeitszeit, der äußeren Arbeitsbedingungen, etc. Rationalisierungsmaßnahmen wurden von der Gruppe einmal wöchentlich in einer einstündigen Sitzung besprochen; die verschiedenen Gruppenleiter ihrerseits trafen sich einmal im Monat.
- In der Versuchsabteilung einer staatlichen schwedischen Tabakwarenfabrik wurden als Führungsorgane zur Durchführung eines Programms, das 1. Planung und Durchführung von „job rotation“, 2. Festlegung kurzfristiger Produktionsziele, 3. Arbeitsplatzgestal-

<sup>55</sup> Vgl. hierzu *G. Bihl*, a. a. O.; sowie *Ch. Lattmann*, a. a. O.; sowie *N. Maier*, a. a. O.; sowie *E. Ulich*, *P. Groskurth* und *A. Bruggemann*, a. a. O.

tung, 4. Auswahl neuer Mitarbeiter, 5. Ausbildung, 6. Arbeitszeitregelung umfaßte, ein Kontaktmann, ein Abteilungsausschuß und die Abteilungsversammlung eingesetzt. Der Kontaktmann und die Mitglieder des Abteilungsausschusses wurden — bis auf den Meister — auf Zeit gewählt. Der Meister als nichtgewähltes Mitglied übte — abgesehen von der Vertretung der Gruppe nach außen — nur noch beratende Funktionen aus.

- Bei den ebenfalls schon genannten „kleinen, autonomen, produktorientierten Gruppen“ einer holländischen Fernsehgerätefabrik übernahm die Gruppe die Feinregelung des Arbeitsablaufs und der Arbeitsteilung, die Material- und Werkzeugbeschaffung, Planungs- und Kontrollaufgaben. Bei schwer lösbaren Problemen standen der Gruppe Stabsstellen als Berater zur Verfügung.

Diese Beispiele und weiterführende Überlegungen, die man daran anschließen kann, zeigen, daß durch die Einführung der teilautonomen Arbeitsgruppen der Grad der Fremdbestimmung abgebaut und — was zum Teil damit zusammenfällt — die vertikale Arbeitsteilung ansatzweise zurückgenommen wird.

Dies dürfte innerhalb der Organisation dazu führen, daß die Anzahl der hierarchischen Ebenen in den Betrieben geringer, die Organisationsstruktur also flacher wird<sup>56</sup>. Innerhalb der Gruppen ist zu erwarten, daß es zu einer Annäherung der — durch autonome Vorgesetzten- und Mitgliederauswahl bedingten — formellen Struktur an die informelle kommt. Beide Strukturen klaffen bei herkömmlichen Organisationsformen oft beträchtlich auseinander<sup>57</sup>.

Diese Tendenz birgt nun fraglos auch Gefahren in sich. In den teilautonomen Arbeitsgruppen dürften weit eher spontane gruppendynamische Prozesse<sup>58</sup> bedeutsam werden, als bei herkömmlichen Organisationsformen, in denen die Zweckrationalität des Planes<sup>59</sup> derartige Tendenzen abschwächt. Die spontanen gruppendynamischen Prozesse beinhalten für die Gruppenmitglieder nicht nur positiv die Chance der Befriedigung ihrer sozialen Bedürfnisse und die Minderung der Distanz zwischen persönlicher Sphäre und Arbeitswelt (die etwa im neuen Volvo-Werk in Kalmar durch Räume für Freizeitaktivitäten, die der Gruppe zur Verfügung stehen, weiter gemindert werden soll). Sie beinhalten auch die Gefahr einer diktatorischen Machtausübung der Star-

---

<sup>56</sup> Vgl. dazu die auf ganz andere Weise erzielten ähnlichen Effekte in den jugoslawischen Betrieben (Information darüber in: F. Vilmar [Hrsg.], a. a. O.).

<sup>57</sup> Vgl. L. v. Rosenstiel, W. Molt und B. Rüttinger, a. a. O.

<sup>58</sup> Vgl. P. R. Hofstätter, Gruppendynamik — Kritik der Massenpsychologie, Reinbek b. Hamburg 1957.

<sup>59</sup> R. Mayntz, Bürokratische Organisation, Köln und Berlin 1968.

ken über die Schwachen, der Ausbildung einer ausgeprägten Rangordnung, der Bildung von Vorurteilen innerhalb der Gruppe, des Schaffens der Rolle eines Sündenbockes, sachlich nicht gerechtfertigten Ausschlusses von unliebsamen Gruppenmitgliedern, harter Sanktionen bei Abweichungen von der Gruppennorm, des Aufbaus von Heterostereotypen anderen Gruppen gegenüber, was zu sozialen Konflikten führen kann.

Das Schaffen teilautonomer Arbeitsgruppen ist somit lediglich Chance für größere Selbstentfaltung des einzelnen am Arbeitsplatz, keineswegs aber eine Garantie dafür. Soll der einzelne durch die Gruppe nicht noch diktatorischer fremdbestimmt werden als bisher durch formelle Linienvorgesetzte, so ist für die Gruppenmitglieder nicht nur qualifiziertere Fachschulung erforderlich, die sie die erweiterten Aufgaben bewältigen läßt, sondern auch das Training spezifischer gruppenbezogener sozialer und emotionaler Fertigkeiten.

Schließlich ein letzter Gedanke in diesem Kontext:

Das Bemühen, autonome Arbeitsgruppen zu schaffen, ist ein besonders ehrgeiziges, ursprünglich von basisdemokratischen Vorstellungen ausgehendes Konzept, Mitbestimmung am Arbeitsplatz und darüber hinaus in der Gesellschaft zu verwirklichen. Diese Mitbestimmung beschränkt sich jedoch in der Regel — innerhalb bestimmter Grenzen — auf Arbeitsquantität, Arbeitsmethode, Arbeitsteilung, Mitgliedschaft. Darüber hinausgehende Fragen sind durch die nicht mehr beeinflussbaren Entscheidungen hierarchisch höherer Ebenen weitgehend beantwortet<sup>60</sup>. Dies erscheint auch insofern sinnvoll, als eine Gruppe nicht über eine andere hierarchisch gleichgestellte bestimmen sollte.

Zu fragen aber ist, ob die Meinungen der Gruppen in den höheren Entscheidungsebenen adäquat repräsentiert werden. Dies ist in den bisher bekanntgewordenen Versuchen zumindest zweifelhaft. Das wiederum könnte heißen, daß nicht genehme Entscheidungen der Gruppe mit dem Hinweis, sie ständen im Gegensatz zu Beschlüssen auf höherer Ebene, abgeschmettert werden.

Dies Problem kann zwar nicht völlig beseitigt, aber doch gemindert werden, wenn neben die direkte Mitbestimmung am Arbeitsplatz auch irgendeine Form der repräsentativen Mitbestimmung auf Unternehmensebene tritt, wie sie etwa Likert<sup>61</sup> in seinem bekannten Organisationsmodell der „überlappenden Gruppen“ vorgeschlagen hat.

---

<sup>60</sup> Vgl. *K. Bartölke* und *H. Wächter*, Mitbestimmung und betriebswirtschaftliche Organisationstheorie, in: N. Koubek et. al., *Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung*, Frankfurt 1974, S. 66 - 83.

<sup>61</sup> Vgl. *R. Likert*, *New Patterns of Management*, New York 1960.