

*Peter Birke**

Umkämpfte Gruppenarbeit. Eine sekundäranalytische Auswertung von SOFI-Betriebsfallstudien bei Endherstellern in der Autoindustrie^{**}, ^{***}

Zusammenfassung

Dieser Artikel diskutiert sich verändernde Muster kollektiven Handelns von Beschäftigten in der deutschen Autoindustrie. Seine Grundlage sind Studien des Soziologischen Forschungsinstituts Göttingen zur Einführung von Gruppenarbeit, die zwischen Anfang der 1990er und Mitte der 2000er Jahre durchgeführt wurden. Dort war die Annahme, Gruppenarbeit könne zu einer Zurückdrängung von Entfremdung durch eine Anreicherung von repetitiver Fließbandarbeit beitragen. Dabei würde auch ein größeres Maß an Selbstbestimmung im Arbeitsprozess geschaffen, während zugleich eine steigende Produktivität erreicht werden könne. Eine Sekundäranalyse der historischen Beschäftigteninterviews zeigt, dass bezüglich des Demokratieversprechens das Management durchaus beim Wort genommen wurde, während zugleich sowohl traditionelle Formen des Arbeitskampfs im Arbeitsalltag als auch eine dichotomische Sicht auf die Interessen von Eigentümern und Arbeitenden aufrechterhalten wurden.

Schlagwörter: Gruppenarbeit, Verbetrieblichung, Sekundäranalyse, Fallstudien

Contested group work. A secondary analysis of SOFI-company case studies at final manufacturers in the German automobile industry

Abstract

This article discusses changing patterns of workers' collective action in the German automobile industry. Undertaken by the Sociological Research Institute Göttingen, the research studies the introduction of teamwork (Gruppenarbeit) in three factories between the early 1990's and mid-2000's. In those studies, one of the main hypotheses contends that repetitive alienating assembly line work could

* Dr. Peter Birke, Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) e.V. an der Georg-August-Universität, Friedländer Weg 31, D-37085 Göttingen, E-Mail: peter.birke@sofi.uni-goettingen.de

** Artikel eingegangen: 05.11.2017. Revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 10.5.2019

*** Ich bedanke mich bei Volker Baethge-Kinsky, Felix Bluhm, Nicole Mayer-Ahuja, Martin Kuhlmann, Klaus Peter Wittemann für Anmerkungen zu diesem Text. Wichtige Hinweise, u.a. über spätere Entwicklungen in den hier besprochenen Konflikten, verdanke ich außerdem der Debatte über den Text auf einem Seminar mit 16 Betriebsräten aus der Autoindustrie im Rahmen einer Schulung, die ich im September 2017 für die IG Metall und die Universität Hamburg durchgeführt habe. Unter den Teilnehmenden befanden sich einige der in den Gruppenarbeitsprojekten Interviewten. Alle Fehler und Ungenauigkeiten verantwortete ich selbstverständlich selbst.

be reduced by “enriching” employment. Furthermore, a greater degree of self-determination on the part of workers, namely more democracy at the workplace, would likely lead to an increase in productivity, too. Next, a secondary analysis of the historical interviews with workers, indicates that workers used the company’s promise of greater democracy to hold management accountable, plus they did not lose sight of the fact that the existence of conflicting interests between the firm and workforce required the latter to maintain traditional forms of labour organization.

Keywords: group work, decentralisation, secondary analysis, case studies. JEL: J50, J81, J83, L60, L62

1. Einleitung

In den 1990er und frühen 2000er Jahren prägte unter anderem eine Debatte über innovative Arbeitspolitik die deutsche Arbeitssoziologie.¹ So nahmen Untersuchungen aus dem Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) als „post-tayloristisch“ bezeichnete Formen der Rationalisierung wie die Einführung von Team- oder Gruppenarbeit zum Ausgangspunkt, um Gestaltungsmöglichkeiten für Beschäftigte auszuloten. Am Ende des Untersuchungszyklus fiel die Bilanz positiv und optimistisch aus. In den untersuchten Unternehmen habe sich, so fasste etwa Schumann (2004, S. 24) zusammen, *einerseits* „bei einem hohen Realisierungsgrad von Gruppenselbstorganisation“ ein „aktiver Rationalisierungskompromiss zwischen Unternehmen und Belegschaft“ durchgesetzt. Dieser beruhe auf einer „Mitarbeit der Beschäftigten an technisch-organisatorischer Rationalisierung“ sowie einer „Beteiligung an Prozessoptimierung“. Gruppenselbstorganisation sei *andererseits*, so Schumann weiter, auch Voraussetzung von „Arbeitersolidarität“, „weil die Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten in der Arbeit zunehmen“.

Heute kann diese positive Rezeption von „Gruppenselbstorganisation“ durchaus überraschen – nach einer langen und nicht zuletzt aus dem SOFI angestoßenen Debatte über „fremdorganisierte Selbstorganisation“ (Pongratz & Voß, 1997), über den Zusammenhang zwischen Subjektivierung und neuen Formen der Ausbeutung, über Arbeitskraftunternehmer oder die „Grenzen der Entgrenzung“. Aber auch zeitgenössisch wurde der Optimismus keinesfalls allseits geteilt. Skepsis gegenüber vermeintlichen „Win-Win-Situationen“ zwischen „Prozessoptimierung“ und „Arbeitersolidarität“ war ohnehin traditionell verbreitet, aber sie wurde durch den Umstand verstärkt, dass die Durchsetzungsmacht von Betriebsräten und Gewerkschaften gerade in den 1990ern deutlich unter Druck geraten war. Nicht zuletzt in der Autoindustrie machten Outsourcing und globale Standortkonkurrenz, Prekarisierung und Leiharbeit der gewerkschaftlichen Interessenvertretung das Leben schwer. Im Juni 2003 musste der Vorsitzende der IG Metall den Abbruch des vierwöchigen Streiks in Ost-

1 Selbstverständlich war damals weder das Konzept der Gruppenarbeit als solches noch die Prüfung eines „charakteristischen eigenen Modell[s...], [welches] die Verwertung qualifizierter Arbeitskraft in ‚intelligenten‘ Formen der Technik- und Organisationsgestaltung verfolgt“ (Kern & Schumann, 1998, S. 7) neu. Ein „deutsches Produktionsmodell“ wurde bereits in SOFI-Studien der 1980er und 1990er Jahre diskutiert, stets vor dem Hintergrund einer bereits von Bahrt und Popitz entwickelten multiperspektivischen Analyse des betrieblichen Arbeitsprozesses (Kern & Schumann 1984, Schumann et al., 1996). Die hier zitierte Diktion der „innovativen Arbeitspolitik“ war allerdings wesentlich an den damals bedeutenden neuen Experimenten mit Gruppenarbeit in verschiedenen Industriebranchen orientiert. Sie ist insofern in ihrer Entstehung auf die spezifischen Entwicklungen der letzten Dekade des vergangenen Jahrhunderts bezogen (Schumann, 2013).

deutschland verkünden, der mit dem Ziel begonnen hatte, die Arbeitszeiten in den westlichen und östlichen Bundesländern anzugleichen. Am 29. Juni titelte das Handelsblatt „IG Metall verliert Arbeitskampf im Osten“. 2004, als die Erwerbslosenzahlen sich auf einem Nachkriegshöchststand befanden, stand Standortsicherung im Vordergrund. Viele Metalldrinnen und Metallarbeiter sahen das „Pforzheimer Abkommen“ zwischen den Arbeitsmarktparteien, das unter anderem Lohnverzicht bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten der Unternehmen vorsah, als eine Art institutionalisierte Tariffucht (vgl. etwa Faigle & Sauga, 2005). Einiges deutete darauf hin, dass jene punktuellen Rationalisierungskompromisse, auf die Schumann und andere verwiesen, nichts an dem beschleunigten Verfall betrieblicher gewerkschaftlicher Handlungsmacht ändern würden.

Sieht man genauer hin, dann stellt man fest, dass auch die Arbeitssoziologie zwar von einem „krisenhaften Umbruch der Industriellen Beziehungen“ (Kädtler, 2006, S. 13) sprach, jedoch zugleich Chancen in einer „kontrollierten Dezentralisierung der Tarifpolitik“ sah (Bispinck, 2004, vgl. auch Bahn Müller, 2002, Haipeter, 2009). Die Einlassung der SOFI-Forschung zur Gruppenarbeit ist auf der Grundlage dieser Ambivalenz zu verstehen: Auf der Ebene des Arbeitsprozesses hatte es aus Sicht der SOFI-Forschenden schon seit mehr als zwei Jahrzehnten Versuche wie etwa das „Volvo-Modell“ (Berggren, 1992) gegeben, Versuche, die erweiterte Spielräume im Arbeitsalltag und dezentralisierte Aushandlungsprozesse miteinander verbanden. Und im Jahr 2001 war Volkswagen, jedenfalls aus Sicht von SOFI-Forschenden, mit dem Projekt „Auto 5000“ angetreten, Rationalisierung, innovative Arbeitspolitik und den Kampf gegen Erwerbslosigkeit zu verbinden. Schumanns Argument aus dem Jahre 2004 lief deshalb darauf hinaus, gerade vor dem Hintergrund eines wachsenden Drucks auf die Gewerkschaften lokale Handlungsspielräume kollektiver Organisation nicht zu ignorieren, sondern vielmehr aktiv und systematisch zu gestalten. Dabei verwies man auf eine Perspektive, die Alltagserfahrungen im Arbeitsprozess als wesentliche Grundlage einer „Politik der Produktion“ sahen. Die „SOFIsten“ waren damit nicht allein; im Anschluss etwa an Michael Burawoy (1990) bestanden sie darauf, dass nur auf der Grundlage jener *politics in production* gesellschaftliche Kämpfe bzw. die *politics of production* wirklich begriffen werden können.

Freilich wurde der Zusammenhang zwischen betrieblicher Alltagspolitik und gewerkschaftlicher Handlungsmacht im SOFI-Gruppenarbeitszyklus selbst letztlich wenig systematisch ausgearbeitet. So blieb etwa die Frage, wie genau sich erweiterte Gestaltungsmöglichkeiten im Arbeitsalltag und kollektives Interessenhandeln von Beschäftigten miteinander verbanden, merkwürdig unbearbeitet. Die am Arbeitsprozess orientierte SOFI-Forschung interessierte sich vor allem dafür, ob Gruppenarbeit als neues „arbeitspolitisches Leitbild“ „restriktive tayloristische Arbeitsteilung und arbeitsorganisatorische Gestaltung“ überwinde (Kuhlmann, 2004, S. 101). Austragungsformen betrieblicher Konflikte und dezentrales kollektives Handeln von Beschäftigten spielten in dieser Perspektive eine Nebenrolle, obgleich beides, wie ich zeigen werde, im Interviewmaterial der Studien regelmäßig eine Hauptrolle spielte.

Aus der Rückschau kann diese Spaltung durchaus überraschen, denn die 1990er Jahre waren eine Zeit, in der in der Soziologie die Frage nach der Systematik betrieblicher Mikropolitik und der sich darin entwickelnden Macht- und Korporationsverhältnisse keineswegs neu war, siehe etwa die auch auf Arbeitsverhältnisse bezogenen Arbeiten von Crozier