

Birke, Peter

**Article**

## Umkämpfte Gruppenarbeit. Eine sekundäranalytische Auswertung von SOFI-Betriebsfallstudien bei Endherstellern in der Autoindustrie

Industrielle Beziehungen

**Provided in Cooperation with:**

Verlag Barbara Budrich

*Suggested Citation:* Birke, Peter (2019) : Umkämpfte Gruppenarbeit. Eine sekundäranalytische Auswertung von SOFI-Betriebsfallstudien bei Endherstellern in der Autoindustrie, Industrielle Beziehungen, ISSN 1862-0035, Verlag Barbara Budrich, Leverkusen, Vol. 26, Iss. 3, pp. 302–325-, <https://doi.org/10.3224/indbez.v26i3.03>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/246841>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

*Peter Birke\**

# Umkämpfte Gruppenarbeit. Eine sekundäranalytische Auswertung von SOFI-Betriebsfallstudien bei Endherstellern in der Autoindustrie<sup>\*\*</sup>, <sup>\*\*\*</sup>

## 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.<sup>1</sup> 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 Metaller 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

und Friedberg (1977, deutsche Neuausgabe 1993). Darüber hinaus wurde im engeren SOFI-Rahmen die Frage nach einem kritischen Begriff von Subjektivität und Autonomie, ebenfalls an die Arbeitsprozessforschung anschließend, heiß diskutiert (vgl. pointiert Wolf, 1999). Und schließlich hätte auch eine Linie älterer mikrosoziologischer Forschung zu „Arbeitskämpfen im Arbeitsalltag“ (Hoffmann, 1981) und – auch bereits zu diesem Zeitpunkt – zur Frage der Machtressourcen von Arbeitenden (Jürgens, 1984; Jürgens & Naschold, 1984) eine Debatte über die Verbindung zwischen alltäglichem Arbeitskampf und institutioneller Arbeitspolitik durchaus befruchten können.

In der hier erstmals vorgelegten Sekundäranalyse von Material aus dem SOFI-Gruppenarbeitszyklus steht, durch diese Eindrücke inspiriert, der Zusammenhang zwischen betrieblichen Alltagskonflikten und Arbeitspolitik im Mittelpunkt. An die historischen SOFI-Studien anknüpfend wird gefragt, ob im Rahmen der Einführung von Gruppenarbeit tradierte Formen betrieblicher kollektiver Organisierung von Arbeitenden sich auflösten und / oder erneuerten. Gefragt wird darüber hinaus, welche Bedeutung in diesem Rahmen der erneuten und expliziten Aufnahme von „Selbstorganisation“ in das Arsenal von Managementstrategien zukam. Der Fragestellung implizit ist insofern einerseits eine kritische Würdigung der historischen Befunde der ausgewerteten SOFI-Studien, andererseits aber auch ein Perspektivwechsel. Was die kritische Würdigung betrifft, so ist meine Ausgangsthese, dass Team- oder Gruppenarbeit nicht quasi „objektive“ Auswirkungen im Sinne von Win-Win- oder Win-Lose-Konstellationen zeigte. Gruppenarbeit war vielmehr in ihren unterschiedlichen Gestaltungsformen sowohl *als solche umkämpft* – wie ihre Einführung zugleich *das Terrain*, auf dem betriebliche Konflikte zwischen Kapital und Arbeit ausgetragen wurden, *neu definierte*. Was den Perspektivwechsel betrifft, so fokussiert die Sekundäranalyse, anders als die Primärstudien, wesentlich auf betriebliche Konflikte und kollektive Aktionen. Damit schließe ich an meine eigenen früheren Arbeiten an (vgl. etwa Birke, 2007; Nowak et al., 2018), aber auch an einige Untersuchungen, die unlängst in der noch sehr jungen e-labor-Forschungslinie verschiedener arbeitssoziologischer Institute unternommen worden sind (vgl. Bluhm, 2019; Dunkel et al., 2019).

Klarerweise spielt bei der Re-Perspektivierung der historischen Studien auch die Banalität eine Rolle, dass die historisierenden Fragestellungen, mit denen wir in der Sekundäranalyse arbeiten, in der Gegenwart entwickelt werden. So ist die Frage nach betrieblichen Mikrokonflikten in den vergangenen Jahren wieder stärker bearbeitet worden, wie etwa im Rahmen der Studien zu Alltagskonflikten von Mathias Heiden (2014) oder im Rahmen der Arbeiten der neueren Gewerkschafts- und Streikforschung (Dörre et al., 2016; Dribbusch & Birke, 2016). Vor allem die Jenaer Gruppe um Klaus Dörre bezog sich dort auf eine systematische Analyse von „Machtressourcen“ und daraus abgeleiteter mehr oder weniger weitreichender Handlungsoptionen von Arbeitenden (vgl. auch Silver, 2003). An diese Perspektive kritisch anschließend, wird Primärmacht von Beschäftigten hier jedoch nicht als fixe, abrufbare „Ressource“ verstanden (vgl. Nowak et al., 2018, S. 21). Vielmehr tragen Konflikte *selbst* dazu bei, Durchsetzungschancen zu verringern oder zu erhöhen (vgl. Crozier & Friedberg, 1977). Beschäftigte haben meist eine sehr gute Einschätzung von entsprechenden Möglichkeiten und Zeitfenstern, die auf Grundlage der Arbeitsmarktsituation, der Auftragslage, der konkreten Position von Beschäftigten im Produktionsprozess, staatlicher Regulierung (oder Deregulierung) und dem Grad gewerkschaftlicher Organisierung vorstruk-

turiert sind. Mikrokonflikte im Betrieb sind also zugleich Ausdrucksform und Gestaltungsform betrieblicher Macht- und Herrschaftsverhältnisse. Sie werden darüber hinaus immer von dem Versuch auch der Beschäftigten begleitet, Legitimität für die eigenen Ziele zu reklamieren, eine Legitimität, welche systematisch auf moralische Ordnungen bezogen wird, die grundlegende, „tradierte“ soziale Ansprüche definieren (Thompson, 1993, zu einer Typologie solcher Ordnungen s. Kratzer et.al., 2015). Deshalb wird im Folgenden in der Analyse des historischen Interviewmaterials nicht nur die Frage nach Verlaufsformen betrieblicher Mikrokonflikte gestellt, sondern auch versucht, diskursive Strategien von Beschäftigten innerhalb dieser Konflikte nachzuzeichnen.

Grundlage meiner Auswertung ist Primärmaterial aus drei Betriebsfallstudien. Zwei dieser Studien stammen aus der Anfangszeit des Untersuchungszyklus, kurz nach dem Ende der Rezession von 1991/92. Sie repräsentieren im historischen Sampling kontrastierende Einführungsvarianten von Gruppenarbeit. Im hier als *Betrieb A* bezeichneten Beispiel wurde Teamarbeit eher „restriktiv“ gehandhabt, in *Betrieb B* eher „innovativ“. In *Betrieb C* schließlich verband sich Gruppenarbeit im Jahr 2005 mit einer projektförmigen Anordnung zur Eingliederung von Langzeitarbeitslosen, im Längsschnitt stellt sich also auch die Frage, wie sich neben der Teamarbeit auch die Variable projektförmige Arbeit auf Arbeitskonflikte im Arbeitsalltag auswirkte.

*Tabelle 1.* Übersicht Betriebsfälle

	<b>Betrieb A</b>	<b>Betrieb B</b>	<b>Betrieb C</b>
Erhebung	9.1993	4/5.1993	7.2005
Interviews	17	33	~40 in 8 Gruppen
Tätigkeit	Komponenten	Endmontage	Endmontage

Alle drei Primärstudien wurden bei in einem der „großen drei“ deutschen Unternehmen des Sektors durchgeführt, jedoch in drei unterschiedlichen Werken und an drei unterschiedlichen Orten in der „alten“ Bundesrepublik. Die gerade zu Beginn des SOFI-Gruppenarbeitszyklus sehr ausführlichen qualitativen Interviews eröffnen die Möglichkeit, systematisch und vergleichend nach der Konstituierung kollektiven Handelns auf der Ebene der alltäglichen, betrieblichen Arbeitsverrichtungen zu fragen.

Ich werde im nächsten Abschnitt genauer auf die Spezifika eingehen, die ein sekundäranalytischer Zugang auf qualitatives arbeitssoziologisches Material im vorliegenden Fragekontext mit sich bringt. In Abschnitt 3 werde ich sodann den historischen Kontext der Primärstudien genauer beleuchten, bevor ich im vierten Abschnitt eine detaillierte Analyse des empirischen Materials vorlege, die in Abschnitt 5 resümierend zusammengefasst wird.

## 2. Methodische Perspektiven und Fallauswahl

Die sekundäranalytische Nutzung historischer Fallstudien – nicht nur aus SOFI-Beständen – ist gegenwärtig in der Bundesrepublik in der Phase der praktischen Erprobung. Ein methodischer Einwand gegenüber diesem Zugang ist das Argument, dass der Kontext „sinnverstehender“ qualitativer Studien in einer späteren Analyse verschriftlichten Materials

nicht replizierbar sei (vgl. Medjedovic, 2014; Birke & Mayer-Ahuja, 2017). Im Mittelpunkt des Arguments steht dabei eine „mangelnde Immersion der Sekundärforschenden im Feld“ (vgl. Smioski, 2012, S. 175), durch die Kontextwissen generell nicht hinreichend oder nur lückenhaft reproduziert werden könne. Die Kritik beruft sich auf eine der zentralen Stärken qualitativer Forschung: Soziologische Fallkonstruktion enthält immer ein multidimensionales Erschließen, und die Bearbeitung von schriftlichen Überlieferungen aus diesen Fallstudien schneidet notwendig einen wesentlichen Teil von Felderfahrungen ab. Man kann dieses Argument allerdings durchaus anders wenden: Denn gerade die Dichte und Vielschichtigkeit des SOFI-Materials sprechen beispielsweise stark für seine Nachnutzung. Arbeitenden-Interviews aus Betriebsfallstudien sind eine wertvolle Quelle, nicht zuletzt wenn, wie in vorliegendem Text, nach kollektivem Handeln „vor“ und „jenseits“ ihrer institutionellen Bearbeitung gefragt wird. Dabei müssen die Grenzen von auf dieser Grundlage vorgenommenen Deutungen selbstverständlich reflektiert werden. Wie in jeder historischen Perspektive ist die Konstruiertheit und der Aussagegehalt von Quellen umsichtig zu bewerten, wozu historisierende Studien im engeren Sinne, aber beispielsweise auch Befragungen von früheren Projektmitarbeitenden beitragen können. Dabei hilft uns, dass Strategien von Betriebsfallstudien bereits vor einigen Jahren von unterschiedlichen arbeitssoziologischen Instituten systematisch reflektiert wurden (vgl. Pongratz & Trinczek, 2010). Zudem hat nicht zuletzt anlässlich des 50jährigen SOFI-Jubiläums auch eine „Historisierung“ der Forschungsinstitute selbst begonnen (vgl. etwa Schumann, 2013; Brückweh, 2017).

Bezogen auf eine Typologie von Heaton (2004, S. 38), die zwischen der „Re-Analyse“ von Daten (unter der Fragestellung der Primärstudie) und einer Neu-Analyse von Daten (unter einer neuen, „freien“ Fragestellung) unterscheidet, habe ich mich in der vorliegenden Arbeit für das Letztere entschieden. Zwar ergibt sich in beiden Fällen ein analytischer Mehrwert dadurch, dass in qualitativen Studien, und insbesondere in solchen, die auf der Grundlage von Triangulation entstanden sind, eine Fülle von unterausgewertetem oder überhaupt nicht ausgewertetem Material erzeugt wird, das sich für eine vertiefende Analyse eignet. Auf der Grundlage der Hinweise aus der dokumentierten Forschung (SOFI-Archiv, Findbücher, E-Archiv, Forschungsberichte usw.) wurden für die (neue) Fragestellung signifikante Teil-Samples aus Fallstudien ausgewählt. Hierfür wurden die ausgewählten Samples mithilfe von Atlas.ti neu kodiert und ausgewertet sowie im Anschluss in der Forschungsgruppe intensiv diskutiert.

Mit der Frage nach dem „Sampling“ ist ein weiterer kritischer Punkt in der Debatte um „sekundäranalytische“ Methoden berührt, nämlich das Problem des *data-fit*, also der mangelnden Passgenauigkeit der Datensätze aus verschiedenen Studien (Smioski, 2012, S. 175, übergreifend s. Atteslander, 1999). Bei den ausgewählten Studien handelt es sich um Teile eines Zyklus, der mit einer relativ einheitlichen Primärfragestellung und einem vergleichbaren Set aus Betrieben gearbeitet hat. Anders als in diesem „Zyklus“ konzentriere ich mich in der sekundäranalytischen Auswertung allerdings auf *eine* Branche und dort zudem auf bestimmte Unternehmen – namentlich die Endhersteller von Automobilen. Beides dürfte das Problem der Vergleichbarkeit stark relativieren. Berücksichtigt werden muss gleichwohl das Problem der (mangelnden?) Vergleichbarkeit auf der Grundlage sich verändernder historischer Kontexte: Zu betonen ist, dass zwischen Anfang der 1990er und Mitte der 2000er eine Prekarisierung von Beschäftigungsverhältnissen und eine zumindest partielle

Re-Taylorisierung in der Autoindustrie stattfand, die in der Tat auch den Fokus der Beschäftigteninterviews in den vorliegenden Studien verschob: In den kollektiven Aktionen, die für Betrieb C dokumentiert sind, steht bspw. eher die Frage der Gleichbehandlung mit den Kernen der Belegschaft im Vordergrund, eine Frage, die Anfang der 1990er Jahre noch keine Bedeutung hatte. Dies zeigt, wie wichtig eine historisierende Kontextualisierung für die Vergleichbarkeit sekundäranalytischer Datensätze im „Längsschnitt“ ist (vgl. Abschnitt 3).

Mit der Autoindustrie haben wir eine Branche ausgewählt, die für die SOFI-Studien zur Gruppenarbeit von zentraler Bedeutung war. Es handelt es sich um einen Sektor, der in den 1990ern stark durch Normalarbeitsverhältnisse und die Hegemonie des *male breadwinner*-Modells geprägt war. Entsprechend sind auch im Sample über 90 Prozent der ausgewählten Interviewten Männer. Ausnahmen finden sich lediglich dort, wo entsprechend der geschlechterspezifischen Hierarchisierung viele Frauen eingesetzt wurden, so etwa im Lack-Dekor in Betrieb C. Zugleich war in allen drei Werken die Neuzusammensetzung der Belegschaften ein hervorstechendes Merkmal. In Betrieb A und Betrieb B waren die Abteilungen, in denen die Untersuchungen stattfanden, eben neu eröffnet worden. Gerade die experimentelle Anordnung neuer Formen des Managements war nicht ganz zufällig damit verbunden, dass die Gruppen und ihre sowohl äußere als auch innere Arbeitsteilung permanent neu zusammengewürfelt wurden. Auch in Betrieb C war die Neuzusammensetzung der Belegschaft Programm: Die Idee bestand dort darin, Erwerbslose zu rekrutieren und sie zu Bedingungen unterhalb des geltenden Flächentarifvertrags „industrietauglich“ zu machen, um auf diese Weise, so die Intention von Management und Betriebsrat des Stammwerks, den Standort in der internationalen Konkurrenz zu stärken.

Im Material finden sich schließlich nur sehr wenige Interviews mit Arbeitenden, die damals über 45 Jahre alt waren. Beschäftigte dieser Altersgruppe galten als alt, ein 57-jähriger Bandarbeiter in Betrieb A galt als absolute Ausnahme. In Betrieb C wurde 2005 der Altersdurchschnitt mit 32 Jahren angegeben, hier waren immerhin 16 Prozent der Beschäftigten über 40. Der Anteil migrantischer Beschäftigter, hier definiert unter Einschluss von Menschen deutscher Staatsbürgerschaft, die vor kurzem aus Osteuropa migriert sind, war weit überdurchschnittlich: Migrationshintergrund hatten fast die Hälfte der Befragten in Betrieb A, in den anderen Werken war der Anteil vor allem angesichts der Einstellung von Menschen aus den neuen Bundesländern etwas niedriger. Die Befragten verfügten im Schnitt über eine relativ hohe Schulbildung: Mittlere Reife war Standard, Abitur nicht selten, viele hatten zudem eine Berufsausbildung absolviert. In Betrieb C wurden überwiegend zuvor Erwerbslose eingestellt, die meisten waren fachlich qualifiziert, viele davon in Metall- und Elektroberufen. 2005 kamen etwa die Hälfte der im Werk neu Eingestellten aus den neuen Bundesländern, was angesichts der früheren Grenzlage des Werks wenig überraschend ist (Schumann et al., 2005, S. 4).<sup>2</sup>

---

2 Zu den Gruppendiskussionen in Betrieb C liegen nur aggregierte Sozialdaten vor.



### 3. Historischer Kontext

Auch aus einer erweiterten historischen Sicht ist die Dezentralisierung von Verhandlungen und die Verbetrieblung von Konflikten nicht automatisch gleichbedeutend mit einer Schwächung von Gewerkschaften. Lange Zeit galt im Gegenteil vielen Metallerinnen und Metallern „betriebsnahe“ Tarifpolitik geradezu als Schlüssel einer Demokratisierung ihrer Gewerkschaft (vgl. Birke, 2008, S. 158-191). Ob als Gegengewicht zu zentralen Verhandlungen, wie in den späten 1950er und 1960er Jahren oder als Reaktion auf die nicht-gewerkschaftlichen Arbeitskämpfe nach dem September 1969 – letztlich profitierte auch die Gesamtorganisation, wenn man es an der Mitgliederentwicklung misst, in der Hochkonjunktur von einer Verlagerung ihres Gravitationszentrums in die Betriebe. Allerdings gab es zwischen den Machtressourcen, auf die Beschäftigte im Arbeitsalltag zurückgreifen können auf der einen und der institutionellen Stärke der Gewerkschaften auf der anderen Seite keinen linearen Zusammenhang. Vielmehr konnten die Macht der Arbeitenden im Arbeitsprozess, ihre Position auf dem Arbeitsmarkt sowie die institutionalisierte Gewerkschaftsorganisation auch in einem Spannungsverhältnis stehen. Ein Beispiel dafür sind die in der Hochkonjunktur verbreiteten übertariflichen Lohnbestandteile, die bis zur Rezession von 1966/67 wesentlich durch nicht-gewerkschaftliche Aktionen durchgesetzt wurden, und deshalb gerade nicht als gewerkschaftliche „Errungenschaften“ gelten konnten (ebd., S. 171f.).

Infolge der Rezessionen um 1974, 1981 und 1992 wurde angesichts einer Transnationalisierung der Wertschöpfungsketten „Dezentralisierung“ nicht mehr vorrangig mit Emanzipation und Mitbestimmung gleichgesetzt, sondern war vorrangig ein Ausdruck unterschiedlicher Kapitalstrategien zum Erhalt der Konkurrenzfähigkeit etablierter Standorte. Die Herausforderung japanischer Managementstrategien, die Studien des MIT in den USA zu *lean production*, die Gründung von *transplants* in den USA und Großbritannien gaben dabei den Takt vor (Womack, Jones & Roos, 1991). Auch in der Bundesrepublik kam es seit etwa 1990 zu einer massiven Stärkung der managerialen Forderung nach einer Produktion „just-in-time“, und die Betriebe wurden nach und nach mit dem Prinzip der „profit center“ umstrukturiert. Nach der Krise unmittelbar nach der Wiedervereinigung erreichten Auslagerungen sowie Standortkonkurrenz dann ein neues Niveau (Pries & Hertwig, 2005; Haipeter & Banyuls, 2007; Tilly & Triebel, 2013). Es ist allerdings zugleich zu bemerken, dass die „großen Drei“ der deutschen Autohersteller (VW, BMW, Daimler) zwischen Anfang der 1990er und der ersten Hälfte der 2000er Jahre in den globalen Rankings der Autoindustrie zwar unter Druck gerieten, dies aber keineswegs gleichbedeutend mit einem absoluten Produktionsrückgang war. Ganz im Gegenteil. Zwar ging in den Krisenjahren die Zahl der hergestellten Kfz im Vergleich zum jeweiligen Vorjahr um 15 bis 25 Prozent zurück (Pries & Hertwig, 2005). Die gesamte Produktion und insbesondere die Umsatzzahlen stiegen in der Nachkrisenzeit jedoch schnell wieder an.

Organisierungsprobleme der Gewerkschaften, die sich auch in der IG Metall in stagnierenden oder sinkenden Mitgliederzahlen manifestierten, waren also keineswegs (wie etwa in der Textilindustrie, auf den Werften oder im Bergbau) durch eine sektorale Krise verursacht, der Betriebsschließungen und ein massiver Rückgang der Produktion in Deutschland folgten. Vielmehr wurden sie gerade durch Veränderungen im Arbeitsalltag hervorgerufen, deren Impulse eben die Einführung neuer Managementstrategien waren (vgl. auch bereits

Parker & Slaughter, 1988). Hinzu kam eine permanente Neudefinition von Kern- und Randbelegschaften auf der Grundlage einer Erweiterung der Möglichkeiten von Befristung und Leiharbeit. Feste Beschäftigung bei einem Endhersteller der Autoindustrie wurde zunehmend zur „Insel“, auf der noch vergleichsweise hohe Löhne und sichere Arbeitsbedingungen herrschten (Noller & Vogel, 2003). In den hier betrachteten zehn Jahren zwischen etwa 1993 und 2003 setzten jene Endhersteller zudem einen ersten Schub der „Globalisierung der Konzernpolitiken“ durch (Kilper & Pries, 1999). Die Einführung von Gruppenarbeit in der deutschen Autoindustrie muss vor dem Hintergrund dieser Kontexte verstanden werden – sie fand nicht in einem Terrain statt, das jenseits der Prekarisierung von Belegschaftsteilen und der wachsenden Standortkonkurrenz lag. Vielmehr war sie eine (von mehreren) Form(en), beide Kontexte zu bearbeiten. Produktivitätssteigerungen, mit denen sich die deutschen Hersteller am Weltmarkt gegenüber insbesondere der südostasiatischen Konkurrenz zu halten gedachten, wurden mit managerialen Konzepten verknüpft: Gruppenarbeit auch in der Fließproduktion (Kurz, 1998), fragmentierte, lokalisierte Kostenrechnung, „Verschlankung“ durch Auslagerung zahlreicher indirekter Bereiche und schließlich die verschärfte Kontrolle der Produzenten im Rahmen sogenannter kontinuierlicher Verbesserungsprozesse.

Die Umstrukturierung von Tätigkeiten und Arbeitsteilung im Produktionsprozess *wie* die Ausdehnung atypischer Beschäftigungsverhältnisse haben den Arbeitsalltag der Beschäftigten bei den Endherstellern der Autoindustrie enorm verändert – und damit auch die Spielräume von Selbstorganisation innerhalb des Arbeitsprozesses und für kollektive Aktionen von Beschäftigten. Die arbeitssoziologische Forschung hat diese Entwicklungen aufgegriffen, auch und nicht zuletzt in ihren Forschungen zur Einführung von Gruppenarbeit, und auch in Bezug auf die drei Betriebsfälle, die im Folgenden vergleichend analysiert werden.

## 4. Sekundäranalytische Auswertung

### 4.1 Auswertung zu Betrieb A (1993)

Betrieb A liegt im südwestlichen Deutschland. In den Primärstudien wurde die Erhebung in diesem Betrieb als Beispiel für die Formen und Folgen einer begrenzten, durch das Management nicht konsequent oder nur instrumentell auf Gewinnabsichten bezogenen Einführungsvariante der Gruppenarbeit gefasst. Hinzu kommt, dass ein erheblicher Teil des Betriebsrats der Einführung von Gruppenarbeit mit einer gewissen Skepsis gegenübersteht. Die Arbeitsbeziehungen in Betrieb A sind immer wieder durch Konflikte geprägt. Im Betriebsrat existiert eine Opposition „links“ von der IG Metall, die durchaus als Bezugspunkt in betrieblichen Alltagskonflikten fungiert. Das von uns ausgewertete Sample besteht aus Interviews mit Beschäftigten aus sechs Gruppen der Endmontage von Oberklasse-Limousinen. Die Abteilung war für den Innenausbau (Dachverkleidung, Scheinwerfer, Anschlüsse im Motorraum) zuständig. Obwohl für Betrieb A die Krise von 1992/93 einen medial stark wahrgenommenen Einschnitt bedeutet, ist die Drohung einer Werkschließung nicht akut. Sie ist jedoch Thema in den im Material kurz dokumentierten beruflichen Vorgeschichten der Beschäftigten. Einige der Befragten sind aus soeben geschlossenen Abteilungen oder

Werken in der früheren DDR rekrutiert worden. Die Beschäftigten arbeiten teilweise an einer Hubschwenkplattform, was Arbeitererleichterungen wie die Abschaffung des bertüchtigten Über-Kopf-Arbeitens beinhaltet. Generell handelt es sich jedoch um einfache, repetitiv durchzuführende Tätigkeiten mit sehr kurzen Taktzeiten (Vormontieren, Einklippen, Abknacken).

Durch die Umstellung auf Gruppenarbeit sind die Beschäftigten mit einer stärkeren Variation solcher Handgriffe konfrontiert, was die meisten Befragten allerdings eher als Störung ihres Arbeitsrhythmus wahrnehmen (Kurz, 1998).<sup>3</sup> Hinzu kommt, dass die Qualitätskontrolle in die Verantwortung der individuellen Beschäftigten übergeht. Letzteres geschieht durch ein als „Stempeln“ bezeichnetes Markieren von montierten Teilen. Angesichts des Einbaus von sicherheitsrelevanten Teilen ist das Stempeln mit einer ständigen Abmahnungs-, Versetzungs- und längerfristig Kündigungsdrohung verbunden. Die Befragten klagen darüber hinaus über eine kontinuierlich erhöhte Arbeitsgeschwindigkeit. Sie äußern, dass dies durch die Einführung der Gruppenarbeit ausgelöst worden sei. Dabei haben sich die Beteiligungsmöglichkeiten kaum verbessert: Gruppensprecher werden zwar gewählt, jedoch unter massivem Druck von Vorgesetzten. In Gruppengesprächen werden vor allem Anweisungen der Vorgesetzten weitergegeben (Kuhlmann, 2004, S. 325ff.). Arbeiten wie Werkzeugbeschaffung oder Instandhaltung werden durch die befragten Gruppen nicht übernommen.

Überraschend ist, dass gleichwohl die Mehrheit der Befragten Gruppenarbeit grundsätzlich begrüßt: „Gruppenarbeit ist wie eine Familie.“ „Gruppenarbeit ist, wenn wir alle Hand in Hand arbeiten.“ „Gruppenarbeit heißt, dass jeder jedem hilft.“<sup>4</sup> Solche Äußerungen sind allerdings nicht auf die aktuelle Tätigkeit, sondern auf die nicht zuletzt von den SOFI-Forschenden repräsentierte *Idee* der Gruppenarbeit bezogen. Etwa ein Drittel der Befragten führt aus, dass „es bei uns doch eigentlich gar keine Gruppenarbeit gibt.“<sup>5</sup> In ihrer Interpretation wird dabei Gruppenarbeit mit einer gegenseitigen Unterstützung im konkreten Arbeitsvollzug sowie mit der Berücksichtigung des individuellen Arbeitsvermögens konnotiert. Gerade der hybride Charakter der Einführung derselben – das Management sucht sich die Teile des Gruppenarbeitskonzepts heraus, die ihm passen – könnte die Tendenz bei den Befragten verstärkt haben, eine „eigentliche“ Idee der Gruppenarbeit der tristen Realität gegenüber zu stellen. Damit spiegelt die in den Interviews geäußerte Haltung zugleich jene Ambivalenz wider, die, wie wir eingangs in vorliegendem Text kurz skizziert haben, die Gruppenarbeits-Debatte der 1990er Jahre auch über den betrieblichen Alltag in gewerkschaftlichen und wissenschaftlichen Teilöffentlichkeiten aufwies.

Wichtig für unsere Fragestellung ist nun, dass eben diese Ambivalenz für die kollektiven Aktionen der Beschäftigten eine zentrale Rolle spielt. Die geschilderten Arbeitskonflikte sind durch den „unvollständigen“ Charakter der Gruppenarbeit geprägt, auf den

---

3 SOFI-DA, GA01\_006\_012, SOFI-DA, GA\_01\_006\_013. Die Kürzel beziehen sich auf die im Rahmen der Digitalisierung des Materials im SOFI vergebenen Signaturen: Archiv des Soziologischen Forschungsinstituts Göttingen (SOFI), Digitales Archiv (DA), Studien zur Gruppenarbeit (GA, Betriebsfallstudie, Nummer, Werk C hat eine eigene Signatur), Interviewreihe, Nr., Einzelinterview, Nr. Der Zitierstandard wird auch in anderen sekundäranalytischen Studien übernommen. Er kann sich allerdings in Zukunft im Rahmen der Neuvergabe von Signaturen des Datenzentrums e-Labor ändern.

4 SOFI-DA, GA01\_003\_002.

5 SOFI-DA, GA01\_003\_007.

Beschäftigte in der eigenen Interessenperspektive verweisen. Nicht im Widerspruch dazu steht offenbar, dass zugleich an tradierte, bewährte Formen des alltäglichen Arbeitskampfs angeknüpft wird, die aus der Autoindustrie schon seit langer Zeit bekannt sind. Bei erhöhter Bandgeschwindigkeit bleibt das nicht Einzelnen zuzuordnende „Abfahren“ ein probates Mittel:

„Man muss schon mal langsamer machen, damit die Herren mitbekommen, dass es so nicht zu schaffen ist. Letzte Woche haben wir das mal gemacht, da haben wir mal provokativ langsam gearbeitet. Da sind wir so weit abgefallen, dass die Leute, die hinter uns kommen, warten mussten.“<sup>6</sup>

Diese traditionelle Form der Leistungszurückhaltung wird im kollektiven Handeln auf die Herausforderungen übertragen, die durch die neuen Organisationskonzepte entstehen. Ein Teil dieser Anforderungen wird bewusst verweigert. Das gilt insbesondere für das „Stempeln“, mit dem unter dem Eindruck einer laufenden Debatte über die mangelnde Qualität der deutschen Produktion im Vergleich zu den ausländischen Werken die persönliche Verantwortung u.a. für sicherheitsrelevante Teile markiert werden soll. Diese Anforderung wird als Legitimierung für das Abfahren zitiert:

„Wenn ich Schwierigkeiten habe und das Auto läuft weg, dann stemple ich nicht. Wenn ich stemple und ich habe einen Fehler gemacht, dann kommen die. Wenn die kommen und sagen, du hast nicht gestempelt, dann sage ich, ich habe gerufen, ist niemand gekommen, darum habe ich den Wagen laufen lassen.“<sup>7</sup>

Es kommt aber auch zur kompletten Sabotage des Stempelns, die zum Zeitpunkt der Befragung zumindest an der Hubschwenkplattform erhebliche Probleme mit sich bringt. In Interviews mit Vorgesetzten wird bemerkt, dass das Stempeln „oft vergessen“ wird.<sup>8</sup> Ein für das Qualitätssicherungsprojekt verantwortlicher Vorgesetzter verzweifelt nicht nur an der Verweigerung des Stempelns, sondern auch an anderen Ursachen für Stillstand. Die Forscher notieren in ihrem Protokoll, dass „es bei Bandstillständen von Seiten der Qualitätssicherung gelegentlich Unterweisungen gegeben [habe], bei denen man einzelne Mitarbeiter auf ihre Fehler hingewiesen hätte. Die Mitarbeiter hätten dann die Unterweisung gezeichnet, die Fehler seien aber trotzdem wieder aufgetreten, was für [den Befragten] völlig unverständlich sei.“<sup>9</sup> Insgesamt handelt es sich um eine eigentümliche Verbindung aus individuellem und kollektivem, sichtbarem und unsichtbarem Handeln: Die Haltung der Beschäftigten wird durch die fehlenden Stempel markiert, während die Verursacher zugleich unsichtbar bleiben.<sup>10</sup> Es ist dies eine kollektive Aktion gegenüber einer managerialen Maßnahme, die als geradezu klassisch für lokale Arbeitskampfformen unterhalb der Schwelle des Streiks stehen kann – und für einige befragte Beschäftigte auch explizit in dieser Tradition steht.

Der von Hoffmann (1981) geschilderte permanente Arbeitskampf schließlich hat in Betrieb A zudem auch die Personalbemessung zum Gegenstand. Ein Beispiel ist die Reaktion der Beschäftigten an der Hubschwenkplattform auf eine Management-Forderung, die Zahl der Gruppen pro Schicht von sechs auf fünf zu reduzieren und zugleich die der montierten

6 SOFI-DA, GA01\_003\_007.

7 SOFI-DA, GA01\_003\_007.

8 SOFI-DA, GA01\_006\_012.

9 SOFI-DA, GA01\_006\_012.

10 An einigen Bandabschnitten findet sich die Form, dass „der eine für den anderen“ stempelt. Auch hier sind die Markierungen individuell nicht zuzuordnen, aber es ist eine stärker kollektiv zu organisierende Form des Boykotts (Gespräch mit Martin Kuhlmann, 25.6.2015).

Autos von 30 auf nun 35 Autos pro Schicht zu erhöhen. Dieser Forderung liegen MTM-gestützte Untersuchungen zugrunde. Mit Hinweis auf die ohnehin stark angestiegene Arbeitsbelastung lehnen die Befragten dies unisono heftig ab. In mehreren Interviews wird – dabei bezogen auf eine technisch-rationale Legitimität des Erfahrungswissens – eine Situation geschildert, in der die Kollegen die Fünf-Gruppen-Schicht auf Anforderung ihrer Vorgesetzten betriebsöffentlich „testen“. Es zeigt sich, dass schnell die Arbeitsleistung nicht mehr erbracht und der Fließprozess unterbrochen wird:

„Gestern hat die A-Schicht nach der Vorgabe der Arbeitswirtschaft [...] im Motorraum mit fünf statt wie bisher mit sechs Teams gearbeitet, um zu zeigen, dass man mit dieser Arbeitsweise unweigerlich abfährt. Die haben dafür den Betriebsrat K. geholt, und A., de[n] zuständige[n] Gruppenmeister. [...] In der B-Schicht wurde das auch mal probiert. [...] Mit fünf Teams ist man so schnell abgefahren, dass man den Versuch gleich wieder aufgegeben hat.“<sup>11</sup>

Hier kann, anders als im Beispiel des „Stempelns“ von Unsichtbarkeit keine Rede sein, vielmehr wird die Nicht-Praktikabilität des Management-Vorschlages Meistern, Gruppensprechern und dem ebenfalls anwesenden Betriebsrat *vorgeführt*. Als Resultat dieser „Performance“ wird auf die Neujustierung der Zusammensetzung der Gruppen verzichtet, unabhängig von den Einschätzungen der eigentlich zuständigen betrieblichen Fachleute. Jene Selbstorganisation, die durch die Einführung von Gruppenarbeit in gewisser Weise zu einem kontrollierten Verhältnis wird, spielt hier die zentrale Rolle, nur wird sie von den Beschäftigten sozusagen auf den Kopf gestellt, als praktische Kritik an den Vorgaben des Managements *ausagiert*. Die Gruppe ist darin gerade nicht grenzenlos produktiv, sondern widersetzt sich vielmehr erhöhten Arbeitsanforderungen – mit dem Argument, diese seien undurchführbar und irrational.

Strategien wie das Abfahren, aber auch die gerade beschriebene Performance setzen einen relativ starken Konsens der Arbeitenden in der Abwehr unternehmerischer Ansprüche voraus. Wir werden gleich darauf zu sprechen kommen, dass dieser Konsens unter dem Eindruck der Fragmentierung von Beschäftigungsverhältnissen nicht so leicht aufrecht zu erhalten ist. 1993 steht aber noch eine Verbindung alter Strategien kollektiven Handelns mit einer eigensinnigen Interpretation der Gruppenarbeit im Vordergrund.

## 4.2. Auswertung zu Betrieb B (1993)

Im großstädtischen Betrieb B werden an Werkzeugmaschinen unter anderem Auspuffrohre bearbeitet und verbunden. Die Tätigkeit im Auspuffkrümmer (APK) beinhaltet einfache, sich wiederholende Handgriffe, allerdings mit etwas längeren Taktzeiten als in Betrieb A und in Serienfertigung, was Strategien wie das Abfahren ausschließt. Im Kontrast zu Betrieb A legen Management und Betriebsrat großen Wert auf eine Anreicherung des Tätigkeitsspektrums durch Nebenarbeiten. Das Beispiel aus Betrieb B galt deshalb auch den Primärforschenden als eine vorbildhafte, nicht-instrumentelle und sowohl für die Beschäftigten selbst als auch für das Unternehmen „gewinnbringende“ Einführungsvariante der Gruppenarbeit.

Kein Unterschied besteht freilich zwischen Betrieb A und Betrieb B in dem Klagen der Befragten über einen wachsenden Arbeitsdruck. Auch im „Auspuffkrümmer“ ist diesbezüg-

---

11 SOFI-DA, GA01\_003\_007.

lich der Kontext der schärfsten Branchenkrise seit den 1950ern deutlich präsent. Hinzu kommt, dass der APK anders als die Endmontage potenziell vom Outsourcing betroffen ist, da die Tätigkeit als solche nicht notwendig beim Endhersteller stattfinden muss.<sup>12</sup> So liefert der APK Komponenten nicht nur an den eigenen Konzern und andere Automobilbetriebe, sondern auch an große Systemzulieferer in Süddeutschland. Dass der APK im Prinzip wie ein eigenes, kleines Unternehmen gesehen werden kann, hat, wie ich zeigen werde, wichtige Folgen für die Möglichkeiten der Befragten, ihre Interessen in Arbeitskonflikten zu artikulieren und durchzusetzen.

Dennoch spricht einiges für die Kategorisierung der Primärforschenden. Gruppenarbeit wird von den Befragten, anders als in Betrieb A, als Erweiterung ihrer Arbeitsaufgaben erlebt. Dies liegt weniger an der Tätigkeit an den Werkzeugmaschinen, als an der Übernahme von Neben- und Wartungsarbeiten: einfache Reparaturen an den Maschinen, Arbeits- und Urlaubsplanung, Qualitätskontrolle, Bestellung von Material und Werkzeugen. Zudem hat die Gruppe weitreichende Mitbestimmungsmöglichkeiten und bekommt die nötigen organisatorischen Hilfen, diese auch ausfüllen zu können. Und schließlich ist der Akkordkonflikt dadurch suspendiert, dass für die Projektlaufzeit bis Ende 1993 alle Beschäftigten, auf der Grundlage ihrer unterschiedlichen Eingruppierung, 108 Prozent des früheren Durchschnittsakkords erhalten. Der Kontrast kommt auch in den Auskünften zum Ausdruck, die einige Befragte über ihre früheren Arbeitserfahrungen machen: Es sei, so heißt es, „hier früher die Hölle gewesen“, eine „monotone“, „stumpfsinnige“ Arbeit.<sup>13</sup> Während sich an der Tätigkeit an den Maschinen selbst kaum etwas geändert hat, schildern fast alle Befragten, dass die Übernahme der koordinierenden Funktionen zu einem deutlich gesteigerten Selbstbewusstsein der Beschäftigten geführt hat:

„Wir haben damals in einem totalen Chaos angefangen und was wir in diesen anderthalb Jahren geschafft haben, das ist kaum zu glauben. Wir haben weder Werkzeuge gehabt, noch hatten wir ausgebildete Leute. Und die Rohteile waren in der Anfangsphase auch daneben. Selbst in der Führung hatten wir damals inkompetente Leute. Da hat nur jeder für sich gearbeitet. Oder jeder gegen jeden.“<sup>14</sup>

Die von der Gruppe geschaffene Ordnung hat dazu beigetragen, dass kollektive Strategien, die auf Leistungszurückhaltung oder Sabotage abzielen, anders als in Betrieb A, nicht auftauchen bzw. sogar eindeutig zurückgewiesen werden. In vielen Interviewpassagen wird vielmehr ein unternehmerisches Denken ausdrücklich begrüßt.<sup>15</sup> Auch dies wird als Neuerung ausgewiesen – in der die Gruppe tagtäglich zeigt, dass sie die neu entstandenen Freiräume zu nutzen vermag. So meint beispielsweise ein Befragter zum Thema der Unterbrechung durch Störungen der Maschinen:

„So eine Störung kann sich locker über fünf Stunden hinziehen. Anfangs ist mir die Gruppenarbeit auch so vorgekommen. Da ist man locker in der Gegend herumgeschlendert, hat mal mit dem oder jenem geklönt und hat sich hinterher mit dem Schlosser geeinigt, bis wann man aufschreibt. So ist das zum Glück heute nicht mehr, obwohl sich einige immer noch einen Lenz machen.“<sup>16</sup>

12 „Outsourcing“ bedeutet hier zunächst nur eine Versetzung der Beschäftigten innerhalb des Betriebs, was aber zum Verlust von Ansprüchen und zuvor anerkannten Qualifikationen führen kann.

13 SOFI-DA, GA01\_003\_002.

14 SOFI-DA, GA01\_003\_002.

15 SOFI-DA, GA01\_003\_009.

16 SOFI-DA, GA01\_003\_011.

Es bleibt unklar, ob das bedeutet, dass Leistungszurückhaltung oder Sabotage nicht mehr existiert, oder ob es bedeutet, dass es als Strategie kollektiven Handelns nicht mehr anerkannt wird und „einige“ es deshalb höchstens „privat“ praktizieren. Wie dem auch sei, mit dieser Veränderung hätte sich in der Tat eine traditionelle Form kollektiven Handelns erledigt. Vielleicht sollte man an dieser Stelle berücksichtigen, dass es sich bei Betrieb B um einen Pionierbetrieb handelt, der Gruppenarbeit vergleichsweise sehr systematisch umsetzt. Vorsichtiger könnte man deshalb davon sprechen, dass sich auf der Grundlage der eingeführten formalen Selbstorganisation das Terrain verschoben hat, auf dem kollektives Handeln stattfindet. Die Gruppe selbst wird zu einer anerkannt wichtigen Instanz der Regulierung des Verhältnisses zwischen Lohn und Arbeitsverausgabung. Sowohl das Stillstellen des Akkords als auch die für die Zeitmessung unübersichtliche Anrechnung von Neben- und Wartungsarbeiten trägt dabei zu einer, relativ zur Vorsituation, freieren Gestaltung des Arbeitstags bei.

Wie diese Freiheit genutzt wird, ist jedoch eine ganz andere Frage. Auf den zweiten Blick wird nämlich deutlich, dass gerade aufgrund des verschärften Produktionsdrucks die Fähigkeit entscheidend bleibt, kleine, für die Vorgesetzten unsichtbare Arbeitsverbesserungen an den Maschinen zu organisieren und den Produktionsfluss selbst zu kontrollieren. Somit wird die „alte“ Mentalität keineswegs ausgelöscht. Die Skepsis über den Gruppenarbeitsversuch ist in den Interviews zwar etwas ungleich verteilt, und obgleich sich nur einer der Befragten als „offener“ Gegner derselben geriert, ist den befragten (ausschließlich männlichen) Kollegen durchaus klar, dass „kleine“ Arbeitsverbesserungen auf keinen Fall in das betriebliche Vorschlagswesen einspeist werden, um dem Management keinen Vorwand zu liefern, jetzt oder nach Beendigung der Pioniersituation die geforderte Stückzahl zu erhöhen. Dass das Arbeitstempo aus Sicht der Beschäftigten bereits jetzt zu hoch ist, markiert also auch in Betrieb B die Grenzen der eigenen Verausgabung. Mitnichten haben sich die Kollegen in Betrieb B bereits in „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß & Pongratz, 1998) verwandelt und Leistungszurückhaltung, in Form einer Monopolisierung von auf die Produktion bezogenen Wissensbeständen, macht für sie weiterhin Sinn.

Im Gegenteil, es sind in der Auswertung sogar Tendenzen zu beobachten, die vermuten lassen, dass hier Produktionswissen als Machtressource nicht nur *erhalten*, sondern sogar *ausgebaut* werden soll. Dies kann auch anhand der Rekrutierungspraxis gezeigt werden, die die Gruppe informell entwickelt hat, da sie formal nicht für Personalplanung zuständig ist. Rekrutierungen werden in der Gruppe besprochen, dort muss sich der „Neue“ auch vorstellen. Ein älterer Kollege schildert, wie er aufgenommen wird, weil er die Erfahrung mitbringt, wie man Material und Werkzeug unter Umgehung des Dienstwegs in anderen Abteilungen organisiert. Diese Art der informellen Konstituierung von Gruppeninteressen korrespondiert dabei mit stark formulierten Ressentiments gegenüber der für Planung zuständigen Hierarchieebene: Es seien „Bleistiftspitzer, die nichts können und nichts tun“, wobei „die Herren Ingenieure“ bei der Planung einer technischen Änderung völlig überfordert seien.<sup>17</sup> Ein Befragter sagt: „Wir brauchen den Wasserkopf gar nicht. Wir sind ja wie ein kleines Unternehmen. Unsere Teile könnten wir doch auch selbst verkaufen.“<sup>18</sup> Und ein

---

17 SOFI-DA, GA01\_003\_006.

18 SOFI-DA, GA01\_007\_005.

türkischer Arbeiter berichtet gar, dass er (wenn auch erfolglos) versucht habe, ein Patent für eine von ihm im Betrieb gebaute Vorrichtung amtlich anerkennen zu lassen.<sup>19</sup>

Zurückhaltung von Wissen, Konstituierung von Produktionsmacht – während diese beiden Aspekte in traditionellen Formen kollektiven Handelns durchaus zentral sind, wurde in Betrieb B darüber hinaus aber auch in Arbeitskonflikte eingegriffen, für deren Vermittlung sonst Betriebsräte und manchmal Vertrauensleute zuständig sind. Solche Konflikte betreffen zunächst die Frage nach der Eingruppierung der Befragten („Arbeitswerte“). Die Gruppe beschließt in ihrer Sitzung, eine Erhöhung der Werte für einzelne Beschäftigte zu fordern. Der Gruppensprecher wird mit einem „imperativen Mandat“ (sic!) versehen und vertritt die entsprechende Position bei den für die Entscheidung zuständigen Vorgesetzten: In den meisten Fällen setzt sich die Gruppe gegenüber den Vorgesetzten durch. Den Forderungen wird aber notfalls Nachdruck verliehen. In einem Konflikt um Arbeitswerte, der sich einige Zeit hinzieht, unterbrechen die Beschäftigten die Arbeit und suchen kollektiv den Meister auf, um schließlich erfolgreich eine Nachzahlung zu fordern, ein Vorgang, den man in der Grauzone zwischen legitimem Recht auf Beratung während der Arbeitszeit und kleinem, nicht-gewerkschaftlichem Streik einordnen kann.<sup>20</sup> Zweitens werden Forderungen nach Arbeitsverbesserungen, die die Gruppe nicht selbst umsetzen kann, weiterhin durch direkten Druck bzw. latente Streiks verstärkt. So wird etwa die Forderung nach einer Arbeitserleichterung durch das Anbringen einer hydraulischen Hebevorrichtung an einer Maschine durch den Absentismus der Betroffenen unterstrichen.

Keinesfalls kann zusammenfassend von einem Zurückdrängen der Spielräume kollektiven Handelns in Betrieb B die Rede sein. Eher zeigt das Beispiel seine erstaunliche Wandlungsfähigkeit. Die Beschäftigten wissen sehr gut, wie sie Gruppenarbeit nutzen können, indem sie die Arbeitsverausgabung stärker kontrollieren. Die Befürchtung, dass eine „sich selbst ausbeutende“ und „ökonomisierende“ Figur des Arbeitenden angesichts der neuen „selbstorganisierten“ Arbeitsformen entstehen könne, erweist sich zumindest an diesem Punkt als unbegründet.

Wie sind vor diesem Hintergrund Ergebnisse zu interpretieren, die eine andere, nicht im SOFI durchgeführte Studie in Bezug auf die Gruppenarbeit annouciert hat: Dass nämlich unter dem entstehenden Konkurrenzdruck die Kollegen zu „Hyänen“ werden, die sich gegenseitig auskonkurrieren (Moldaschl, 1994). Dieser Befund ist sicher zu relativieren, aber es kann zugleich nicht übersehen werden, dass in Betrieb B die Konkurrenz zu anderen Schichten und Gruppen zunimmt: So wird berichtet, dass sich die Gruppe in einem quasi permanenten Kriegszustand mit den Kollegen der Spätschicht befindet, der sich vor allem aus dem Streit um die Übergabe ergibt. Und auch innerhalb der Gruppe steigen die Spannungen. Hintergrund bleibt dabei die traditionelle Teilung zwischen „verschuldetem“ und „unverschuldetem“ Leistungsabfall. Es bleibt eine in etlichen Interviews geäußerte Norm, diejenigen zu unterstützen, die „nicht können, aber wollen“. Und, wenig überraschend, andersherum wird ein Schuh daraus:

---

19 SOFI-DA, GA01\_003\_011.

20 SOFI-DA, GA\_001\_003\_009.



„Den Drückebergern haben wir von vornherein gesagt: ‚Entweder – oder!‘ Wenn man weiß, dass derjenige vom Kopf her und vom Körperlichen in der Lage ist, etwas zu leisten, aber nur faul ist, sowas können wir hier nicht gebrauchen. Da können sie (sic!) bis drei zählen, und dann ist der Kollege draußen.“<sup>21</sup>

Die anhand der Gruppenarbeit gefundene Form der Konstituierung von Beschäftigtenmacht bleibt insofern selektiv. Die Gruppe hat sich das Recht erworben, Kollegen aufzunehmen, aber dies verstärkt zugleich einen selektiven, positiven Bezug auf die Leistung der Gruppe, in Abgrenzung zu anderen sowie unter Optimierung der eigenen Zusammensetzung – was eine einseitige Interpretation „innovativer“ Arbeitspolitik als „emanzipatorisch“ in Frage stellt. Darüber hinaus befürchten auch die Befragten selbst, dass die zugestandenen Autonomiespielräume *geliehen* sind. Nach der Wiedereinsetzung der Logik des Akkords ginge, so ein Befragter, mit Sicherheit „das Hauen und Stechen“ wieder los. Inwieweit dies der Fall war, konnte dann aber nicht mehr überprüft werden – der APK wurde etwa zwei Jahre später geschlossen und die Kollegen wurden in andere Abteilungen versetzt.

### 4.3. Auswertung zu Betrieb C (2005)

Beim Material aus Betrieb C handelt es sich um insgesamt acht Gruppendiskussionen mit zwischen sechs und 15 Teilnehmenden aus dem zu diesem Zeitpunkt rund fünf Jahre alten Prozess der Begleitung des Projekts Auto 5000 durch das SOFI. Auto 5000 war ein Vorzeigeprojekt von VW, in dem Erwerbslose aus dem räumlichen Umfeld des Wolfsburger Werks zu Bedingungen eingestellt wurden, die in etwa dem Flächentarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie entsprechen sollten, aber nicht das Niveau des Haustarifvertrags von VW erreichten. Kontext ist die massive Veränderung von Beschäftigungsverhältnissen, die insbesondere durch die Ausdehnung prekärer Arbeit (befristete Beschäftigung und Leiharbeit, aber auch Outsourcing und die später noch bedeutender werdenden Werkverträge) in der Zusammensetzung der Automobilarbeitenden ausgelöst haben. Enger bezogen war das Auto 5000-Panel auf die arbeitsmarktpolitischen Reformen der Schröder-Fischer-Regierung. Bei Volkswagen sollte insbesondere ausgelotet werden, ob und wie Gewerkschaften weiterhin in der Lage sein würden, betriebliche Innovationen zu kontrollieren und zu gestalten: Den institutionellen Trägern des Auto 5000-Projekts erschien dabei der Verzicht auf Entgeltbestandteile des VW-Haustarifs im Tausch gegen die Integration von neuen Beschäftigten in qualifizierende, vielfältige (Gruppen)-Arbeit unter den Bedingungen der anhaltenden Massenerwerbslosigkeit als akzeptabel.

Das von uns ausgewählte Sample ist in diesem Prozess „spät“ angeordnet. In der Befragungswelle von 2005 soll aus Sicht der Forschenden überprüft werden, wie sich insbesondere die durch Gruppenarbeit vermittelten neuen Gestaltungsspielräume der Beschäftigten im Arbeitsalltag auswirken. Anders als in Betrieb A und Betrieb B werden dabei nicht Einzelne, sondern ganze Gruppen befragt. In der Form der Befragung wird sodann logischerweise gruppenförmiges Verhalten stärker thematisiert, und der Common Sense der Gruppe macht individuelle Positionen weniger sichtbar.<sup>22</sup> Für die Frage nach Spielräumen kollektiven Handelns scheint diese Perspektive allerdings durchaus sinnvoll, zumal wäh-

---

21 SOFI-DA, GA01\_003\_012.

22 In einem Fall wird von den Teilnehmenden explizit geäußert, dass die Person sprechen möge, die „immer am meisten schimpft.“ SOFI-AU50, [3. Welle, 21.7.2005].

rend der Befragung im Hochsommer 2005 Fragen der kollektiven Mobilisierung sehr explizit auf der Tagesordnung stehen. Ende des Jahres wird die Erneuerung des Haustarifs verhandelt, die mit einem Gelegenheitsfenster verbunden ist – zur Zeit der Gespräche werden durch Gewerkschaftsaktivisten konkrete Beschäftigtenforderungen gesammelt. Das Gefühl, nicht länger als „Arbeiter zweiter Klasse“ gelten zu wollen, ist unter den Beschäftigten in Auto 5000 AG stark verbreitet, und es prägt auch die Haltung, die zu der Frage nach den innovativen Arbeitsformen eingenommen wird.

An den ausgewerteten Gruppendiskussionen nahmen Arbeitende aus Lackiererei und Endmontage (u.a. Triebatzvormontage, Dekor) teil. Die beschriebenen Tätigkeiten umfassen unterschiedlich kurze Taktzeiten. Insbesondere die Situation in der Endmontage ist vergleichbar mit jener in Betrieb A: Bandarbeit beinhaltet einen sehr starken Produktionsdruck und damit einen andauernden Kampf mit den Vorgesetzten über Stillstandzeiten und den zu erbringenden Ausstoß. Was darüber hinaus aber Allgemeingut der Befragten ist, ist die Kritik an einer fremdbestimmten Flexibilisierung von Arbeitszeiten: Sie fordern mehr oder weniger unisono die Abschaffung der Frühschicht am Samstag sowie eine freiere Einteilung des Urlaubs.<sup>23</sup> Insbesondere in den Montageabteilungen wird außerdem eine Entlastung durch eine bessere Personalausstattung gewünscht. Dagegen scheint die Forderung nach einer Gleichstellung mit den VW-Beschäftigten beim Lohn nicht zentral zu sein. Lohnfragen werden vielmehr stärker in der Kritik am individuellen Jahresbonus verhandelt, der als willkürlich und ungerecht gekennzeichnet wird. Auffällig ist schließlich, mit wie viel Selbstbewusstsein die Kritik vorgetragen wird. Dabei spielt sicherlich auch der Zeitpunkt der Befragung kurz vor der Haustarifvertragsrunde eine Rolle.

Die Fragen nach Urlaubsgestaltung und freiem Wochenende sind wohl auch deshalb so dringlich, weil sich in der Belegschaft viele Beschäftigte mit langen Anreisewegen und Familie befinden. Rekuriert wird hier gerade auf die Tatsache, dass zu Beginn des Projekts eine der Formen, in denen Teamfähigkeit geübt wurde, eben die Urlaubsgestaltung in Verantwortung der Gruppe war. Eine Gruppe in der Endmontage beschreibt das Problem: Die Urlaubsplanung sei im Vergleich zum vergangenen Jahr erheblich schlechter geworden, Versprechungen, die es zu Beginn des Projekts gegeben habe, seien nicht eingehalten worden.

„Teilnehmer (T) 4: Wenn sie mal einen Tag frei haben wollen, das ist völlig unmöglich.

T 5: Ja, das wäre ein Glücksfall, wie das Zusammenfallen von Weihnachten und Urlaub [sic].

T7: Du hast keinerlei Chance, egal, wie früh Du das anmeldest, auf einen Tag Urlaub. Das gibt es nicht. Basta. Egal, was ist.

T[x, sic!]: Es sei denn, du gibst einen Krankenschein ab.

T5: So drängen sie die Leute in die Krankheit und anschließend beschwerten sie sich noch, dass der Krankenstand zu hoch ist.“<sup>24</sup>

Der Kommentar von T 5 kann zugleich als Kritik an der systematisch durch das Management initiierten Konkurrenz mit anderen Werken des Unternehmens gesehen werden. In ei-

23 Vgl. SOFI-AU50, [3. Welle, 12.7.2005], [3. Welle, 2.9.2005].

24 SOFI-AU50, [3. Welle, 12.7.2005].

ner anderen Gruppe (ebenfalls Endmontage) wird geschildert, wie sich die wegen der „beschissenen“ Urlaubsplanung „unvermeidlichen“ Krankschreibungen auswirken:

„T5: [...] Und wenn die einem erzählen, dass man nicht kurz krank sein darf, dann soll man jetzt wohl länger krank sein, damit man nicht in die Statistik zu viele Kurzzeitkranke fällt, oder wie? Und dieser Vergleich zu den anderen Werken, das ist doch ein Witz. Klar ist Bratislava so gut, wenn ich in der Slowakei auch keine Lohnfortzahlung bei Krankheit bekomme, wie soll ich mir da das Kranksein leisten?“<sup>25</sup>

Inwiefern aber kann „Krankschreiben“ als kollektives Handeln qualifiziert werden? Absentismus ist eine Form des Interessenhandelns, in der Individuelles eine große Rolle spielt, wobei die Grenze zu kollektiver Artikulation unklar bleibt. Ebenso wie im Beispiel der Verweigerung des „Stampelns“ aus Betrieb A gehört diese Unklarheit und Verschwommenheit systematisch zu dieser Form: Es ist eine *anonyme* Form des Arbeitskampfes, eine Form, bei der man sich auch „nicht erwischen lassen“ darf. Im Kontext der Kartierung von alltäglichen Arbeitskämpfen in und um Gruppenarbeit ist deshalb auch nicht allein die Frage, was diese Form „positiv“ bedeutet, sondern auch, ob und wie sie legitimiert wird. Zumindest in den Interviews aus Betrieb C ist das eindeutig der Fall. Mehrfach wird betont, dass unter den aktuellen Arbeitsbedingungen („ein Takt für den Einbau von Schläuchen, man bräuchte aber drei“<sup>26</sup>) die Gesundheit aller Beschäftigten beschädigt wird. Gleichzeitig markieren auch die Forschenden, indem sie einen Teilnehmenden mit einem „x“ zusätzlich anonymisieren, dass ihnen der informelle, unsichtbare und „illegale“ Charakter dieser Form der Interessenwahrnehmung durchaus klar ist.

Wie ist es zu verstehen, dass die Forschenden das 2009 in das Hauptwerk integrierte „Projekt“ Auto 5000 trotz der geschilderten Konflikte damals als gelungenes Beispiel für ein post-tayloristisches Experiment gesehen haben? Diese Frage kann wohl nur anhand einer umfassenden Würdigung der insgesamt acht Erhebungswellen beantwortet werden. Auffällig ist aber, dass in den hier zitierten Gruppeninterviews die Versprechen der Gründungsphase des Projekts stark und teilweise mit einiger Bitterkeit als „leer“ bezeichnet werden, darin allen anderen Beispielen immanenter Argumentation, die bisher aufgeführt wurden, durchaus ähnlich. Festzuhalten bleibt für Betrieb C aber, dass es auch hier eine grundsätzlich positive „moralische“ Bezugnahme auf teilautonome Gruppenarbeit bei den Beschäftigten gibt, ähnlich der Argumentation in Betrieb A, aber mit dem Unterschied, dass die Studie nicht zu Beginn, sondern am Ende des SOFI-Gruppenarbeitszyklus stattfand. Hinzu kommt jedoch, dass das Auto 5000 nicht nur vor dem Hintergrund sich verschärfender Prekarisierung und sich ausdehnender Randbelegschaften gesehen werden muss – wobei 2005 noch nicht klar war, ob die Befragten zukünftig zu der einen oder der anderen Kategorie gehören würden. Das Projekt hatte zudem auch ein erhebliches Demokratiedefizit, was für die Beschäftigten, die 2001 noch überwiegend zufrieden mit dem Versprechen gewesen sein mögen, irgendwann zu VW-Bedingungen fest eingestellt werden zu können, 2005 zum Hauptkritikpunkt wurde. Die Gruppenstrukturen werden bei Auto 5000 geradezu zwangsläufig zum Forum der Interessenwahrnehmung, denn der Teamsprecher bzw. die Teamsprecherin ist lange Zeit die einzige Instanz, die überhaupt so etwas wie die Vertretung eigener Forderungen in kleinem Maßstab möglich erscheinen lässt. Denn Betriebsrat

25 Ibid.

26 SOFI-AU50, [3. Welle, 21.7.2005].

und IG Metall haben sich darauf eingelassen, dass es in Auto 5000 zunächst weder selbst gewählte Betriebsräte noch gewerkschaftliche Vertrauensleute gibt.

In der Debatte um Arbeitszeit taucht die Forderung auf, dass Teamsprecher „freigespielt“ werden müssen, um sich für Gruppeninteressen stark machen zu können. Dies auch deshalb, weil die durch das Unternehmen geschaffenen „flachen“ Hierarchien und ihre Instanzen, insbesondere die unmittelbaren Vorgesetzten und das untere Management 2005 so gut wie gar kein Vertrauen (mehr) genießen. Angesichts ihrer Kostenverantwortung und des allgemein antizipierten Verdachts, sie hätten vor allem die Aufgabe, die Erhöhung der Stückzahl durchzusetzen, werden sie durchgehend als Opponenten begriffen, wenn es um die eigene Interessenwahrnehmung geht.<sup>27</sup> Im Dezember 2005 findet im Betrieb C schließlich eine Betriebsversammlung statt, die von den Forschenden protokolliert wird.<sup>28</sup> Unübersehbar ist Gegenstand der Debatte das Vertretungsdefizit angesichts der Nichtexistenz von lokalen Betriebsräten und Vertrauensleuten. In den Interviews wird konstatiert, dass der Betriebsrat des Hauptwerks „nicht von uns“ sei, dass er „nichts taugt, vor allem Bildungsurlaube vermittelt“ usw.<sup>29</sup> Die IG Metall versucht dem durch die Gründung von sogenannten Kommunikationsbeauftragten entgegen zu wirken, was aber zum Zeitpunkt der Interviews nicht in allen Abteilungen umgesetzt ist. Zur Zeit der Untersuchung wird der Betriebsrat des Hauptwerks zudem durch einen umfassenden und medial omnipräsenten Bestechungsskandal erschüttert, was selbstverständlich auch den Protokollanten der Versammlung nicht entgangen ist und in der Bewertung der Reaktionen der Belegschaft berücksichtigt wird.

In Betrieb C ist das Team Grundeinheit kollektiven Handelns, schlicht auch deshalb, weil keine andere Alternative besteht, um sich überhaupt durchsetzen zu können. Eine der Überhöhung von Gruppenarbeit unverdächtige linke Zeitschrift hat eine diesbezügliche Nutzung der Gruppe als kollektiven Zusammenhang nur kurze Zeit später durch eigene Interviews in Betrieb C dokumentiert (Wildcat, 2006). Die lesenswerten Passagen eines Ende 2006 geführten Interviews mit einer Vertrauensfrau schildern eine kollektive Aktion, die sich direkt auf die Mechanismen des Teammanagements bezieht. Ein Teil desselben ist die Beurteilung der Arbeitssituation durch die Gruppen in drei Stufen (rot, gelb, grün für „Kosten, Motivation, Stückzahl, Qualität“). Angesichts der Unzufriedenheit mit Arbeitsbelastung und mangelnder Freiheit in der Arbeitsgestaltung wird die Möglichkeit der Beschäftigten „alles auf Rot“ zu setzen zu einem kleinen Aufstand: „Hat auch gut geklappt. Das ist rundum durch die Montage gelaufen, das sind Hunderte von Menschen, die sich im Team-Meeting geeinigt haben.“ (ebd.) Im Anschluss wird geschildert, wie sich die Arbeitsbedingungen auf der Grundlage einer sichtbaren Positionierung der Beschäftigten verbessern.

Zum 1. Januar 2009 werden die Beschäftigten dann ganz überwiegend, wenngleich zu leicht unter dem bisherigen Haustarifvertrag definierten Entgelten, in den Mutterkonzern eingegliedert.

---

27 SOFI-AU50, [3. Welle, 21.7.2005].

28 SOFI-AU50, [3. Welle, Memo Betriebsversammlung].

29 Ibid.

## 5. Fazit

Die Einführung von Gruppenarbeit war für die Beschäftigten aller drei Betriebsfälle ein Ausgangspunkt, um eigene Interessen zu formulieren – sei es an besseren „Arbeitswerten“ (Löhnen), sei es an einer weniger verdichteten und abwechslungsreicheren Arbeit. Dabei bot der Diskurs um Gruppenarbeit selbst die Folie, die diese Forderungen legitimierte. In allen drei Betrieben wurde Gruppenarbeit mit Mitbestimmung und / oder Selbstbestimmung gleichgesetzt, aber zugleich konstatiert, dass „Gruppenarbeit eine gute Idee ist, die bei uns aber nicht umgesetzt wird.“ Die an Thompsons (1991, 188) Begriff der „moralischen Ökonomie“ erinnernde „eigenwillige“ Interpretation von Gruppenarbeit steckt dabei sozusagen das Terrain ab, auf dem die betrieblichen Konflikte verhandelt werden. Freilich geht es nicht nur um „Bedeutungsverschiebungen“, sondern auch um das praktische Ausagieren dieser Konflikte, wenn etwa in Betrieb A demonstriert wird, dass die durch die Einführung von Gruppenarbeit durch das Management imaginierten personalsparenden Effekte die Produktion „abfahren“ lassen. Oder wenn in Betrieb B die Einführung von Gruppenarbeit dazu führt, dass die Befragten die Autorität des mittleren Managements grundlegend in Frage stellen. Wie Konflikte konkret ausgetragen werden, ist damit nicht gesagt. „Traditionelle“ Muster lokaler Arbeitskämpfe (wie das „Abfahren“ oder die Verweigerung des „Stempelns“ in Betrieb A) stehen neben solchen, die sich spezifisch zumindest auf den ersten Blick auf die Kommunikationsformen beziehen, die durch die Einführung von Gruppenarbeit erst geschaffen wurden (wie etwa der gemeinsame Gang zum Betriebsrat oder das „imperativen Mandat“ des Gruppensprechers in Lohnverhandlungen in Betrieb B). In welcher Form auch immer – die Gruppe wird sowohl in Betrieb A als auch in Betrieb B zum entscheidenden Träger kollektiven Handelns. Als solche ist diese Beobachtung zwar keineswegs neu, denn ähnliches galt auch für die Gangs in der Stahlindustrie oder auf den Werften. Die mehr oder weniger starke Zuweisung von formellen Kompetenzen führt jedoch zugleich dazu, dass die Gruppe *auch* einige der Funktionen substituiert / übernimmt, die sonst durch Betriebsräte übernommen werden. Diese Tendenz ist in Betrieb B deutlich ausgeprägter als in Betrieb A, hat also – vielleicht wenig überraschend – in der Tat mit der mehr oder weniger „tiefen“ Einführung von Gruppen-Kompetenzen zu tun.

Allerdings sind diese erweiterten Handlungsmöglichkeiten der Gruppen – ganz in der Logik der „profit center“ – untrennbar mit einer verschärften Abgrenzung von anderen Beschäftigten, Teams, Belegschaften verbunden. Vor diesem Hintergrund scheint es verkürzt, in Bezug auf Gruppenarbeit, und zwar gerade in ihrer „innovativen“ Fassung, von einer Win-Win-Situation zu sprechen. Es ist dies eine Konzeption, die die Ambivalenz der „Gruppenselbstorganisation“ ausblendet. Mit einer positiven Bezugnahme auf die Prozessoptimierung ist, wie in Betrieb B, auch eine kollektive Selbstoptimierung verbunden – unter den Bedingungen kapitalistischer Produktionsverhältnisse bleibt Selbstorganisation insofern ambivalent. Ohne die Konkurrenz zu anderen Gruppen (Abteilungen, Schichten ...) ist kollektive Selbstoptimierung nicht zu haben. Allerdings entsteht diese Selbstoptimierung und Konkurrenzfähigkeit nicht einfach aus der managerial definierten Logik einer „fremdorganisierten Selbstorganisation“ (Pongratz & Voß, 1997). Sie ist vielmehr auch in der moralischen Ökonomie der Arbeitenden verankert, etwa als *common sense* der Unterscheidung zwischen denjenigen, die „wollen aber nicht können“ und denen die „können

aber nicht wollen“. Subjektivierung wäre insofern selbst als offenes Kampffeld zu verstehen – eine Spur, die allerdings anderenorts verfolgt werden muss. Hier bleibt lediglich festzuhalten, dass die Unterscheidung zwischen „unverschuldet Leistungsgeminderten“ und „Drückebergern“ einerseits gegenüber der zeitgenössischen aktivierenden Arbeitsmarktpolitik affirmativ war, andererseits jedoch auch eine potenzielle Grenze definiert, ab der aus Sicht der Beschäftigten eine auf Performance reduzierte Ökonomie als illegitim erschien.

In Bezug auf Betrieb C lässt sich aber darüber hinaus erkennen, dass sich die auf Konkurrenz zugerichtete Organisierung der Gruppen mit der Zeit verbraucht. Erstens erhält sich die Dynamik der Pioniersituation nicht auf Dauer. 2005 konnte weder Gruppenarbeit im Besonderen noch „fremdorganisierte Selbstorganisation“ im Allgemeinen noch als *neue* Erfahrung gelten, im Betrieb selbst war sie ja bereits vier Jahre alt und in der gesellschaftlichen Debatte noch älter. Dies scheint sich in einer hinsichtlich der erweiterten Handlungsmöglichkeiten durch Gruppenarbeit illusionslosen Bezugnahme der Interviewten niederzuschlagen. Andererseits überlagert die Problematik der ungarantierten Beschäftigung in Betrieb C alle anderen Fragen. Die dort Beschäftigten gebrauchen den Diskurs über Teamarbeit und die Teams selbst als Ausgangspunkt von kollektiven Aktionen, diesmal jedoch mit einem anderen Ziel: Sie wollen das Versprechen einlösen, als Teil der Kernbelegschaft anerkannt zu werden. Insgesamt geht die Einführung von Gruppenarbeit mit einer Neudefinition der Arbeitsteilung zwischen Teams (Gruppen) und institutionalisierter Interessenvertretung einher. In diesem Spiel kommt es zu massiven Konflikten, wie in Betrieb C, wo sich die Beschäftigten durch den Betriebsrat nicht vertreten fühlen und phasenweise bei der Forderung nach Anerkennung / Übernahme durch VW in offene Konfrontation mit dem Gremium gehen. Vorstellungen einer demokratisierenden Wirkung der Verlagerung von Verhandlungskompetenzen in die Gruppen können also nicht von einem Automatismus ausgehen: Sie brauchen, wie in Betrieb B, eine gezielte Rahmung und Kommunikation zwischen betrieblichen und gewerkschaftlichen Akteurinnen und Akteuren sowie Beschäftigten. Oder, anders gesagt: Eine an Teilhabe aller Beschäftigten orientierte betriebliche Gewerkschaftsarbeit.

Eine umfassende, historische Analyse der Einführung von Gruppenarbeit greift auch zu kurz, wenn sie in ihrer Retrospektive lediglich die institutionellen Akteure als handlungsmächtig ausweist: In allen drei Studien sticht die Bedeutung des kollektiven Handelns und kollektiver Aktionen in betrieblichen Konflikten hervor, und zwar nicht allein als *Reaktion* auf die Einführung von Gruppenarbeit, sondern unter aktiver Nutzung der neuen Formen der Arbeitsteilung und der Konstituierung von Gruppen. Der Zusammenhang zwischen kollektiven Aktionen im Arbeitsalltag und institutionalisierter Arbeitspolitik steht hier quasi „auf dem Kopf“. Kollektive Aktionen im Betrieb sind, auch hier wieder an Thompson anschließend, keinesfalls nur Episoden (krampfartig, „spasmodic“, Thompson, 1993, 186), sondern systematisch organisiert und werden durchaus oft sehr diszipliniert durchgeführt. Das bedeutet zugleich keineswegs, dass diese Aktionen nur „von unten“ arrangiert werden, unter Ausschluss von Betriebsrätinnen und Betriebsräten sowie gewerkschaftlichen Vertrauensleuten. Nicht selten jedoch werden durch die Beschäftigten selbst Fragen aufgeworfen, für die der Betriebsrat bzw. die Gewerkschaften sonst stellvertretend zuständig waren (und sind). Solche Fälle sind dabei relativ unabhängig vom Grad der Autonomie, der den Beschäftigten via Gruppenarbeit zugestanden wurde: Beispiele wie die Konflikte um Per-

sonalbemessung oder Eingruppierung finden sich sowohl in Betrieb A als auch in Betrieb B. Einen Unterschied macht dabei eher die Artikulationsform als der Inhalt der Konflikte, hier insbesondere in Bezug auf das mehr oder weniger starke Vertrauen, dass die Gruppensprecherinnen / Gruppensprecher in den unterschiedlichen Konstellationen genießen. Die Konflikte in Betrieb C sind dagegen vor allem durch das von den Beschäftigten wahrgenommene Demokratiedefizit und die Nicht-Existenz lokaler Betriebsräte geprägt. Die Konstituierung kollektiver Handlungsfähigkeit im Arbeitsalltag zielt hier nicht zuletzt auch auf die Durchsetzung „eigener“ betrieblicher Rechte ab.

Insgesamt sind die Gegenstände, für die sich die Gruppen zuständig fühlen, sehr vielfältig. So kommen Regelungsinhalte unterschiedlichster Art ins Spiel: von solchen, die in Arbeitsverträgen / Tarifverträgen nicht definiert wurden (individuelle Arbeitsverausgabung), über solche, für die Betriebsräte zuständig sind (Kontrolle der Arbeitsverausgabung), bis hin zu solchen, die gewöhnlich in Tarifverträgen verankert sind (Prinzipien der Eingruppierung). Und auch jenseits von Betrieb C kommt die Demokratiefrage mit der Einführung der Gruppenarbeit neu auf die Tagesordnung, so im Sinne einer „positiven“ Erweiterung wie in Betrieb B.

All das spricht dafür, dass alltägliche kollektive Aktionen auch dann im Arbeitsalltag eine hervorgehobene Rolle spielen, wenn sie auf gesellschaftlicher Ebene weitgehend unsichtbar sind. Und daraus schließlich ergibt sich die Notwendigkeit, die Dichotomie zwischen „rank and file“, „shop-floor“ und institutionalisierter Arbeitspolitik zu hinterfragen und nach der Dialektik und dem Zusammenhang zwischen diesen beiden Ebenen zu suchen. Dies auf der Grundlage einer erweiterten Quellenbasis zu tun, bliebe die Aufgabe historisch-soziologischer Forschung. Es ist naheliegend, diese Frage *auch* unter Nutzung sekundäranalytischer Zugänge zu bearbeiten.

## Literatur

- Atteslander, P. (1999). Stichproben. In ders.: *Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 290-302). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Bahn Müller, R. (2002). Diesseits und jenseits des Flächentarifvertrags. *Industrielle Beziehungen*, 9 (4), 402-424.
- Berggren, C. (1992). *Von Ford zu Volvo. Automobilherstellung in Schweden*. Heidelberg/Berlin: Springer.
- Birke, P. (2008). Wilde Streiks im Wirtschaftswunder. Arbeitskämpfe, Gewerkschaften und soziale Bewegungen in der Bundesrepublik und Dänemark. Frankfurt am Main etc.: Campus.
- Birke, P., & Mayer-Ahuja, N. (2017). Sekundäranalyse qualitativer Organisationsdaten. In S. Liebig, M., W. Matiaske, & S. Rosenbohm (Hrsg.). *Handbuch Empirische Sozialforschung* (S. 105-127). Wiesbaden: Springer.
- Bispinck, R. (2004). Kontrollierte Dezentralisierung der Tarifpolitik – Eine schwierige Balance. *WSI-Mitteilungen*, 57 (5), 237-245.
- Bluhm, F. (2019). Kollektives Handeln in der Krise. Betriebliche Alltagskonflikte nach dem Boom. Hamburg: VSA.
- Brückweh, K. (2017). Arbeitssoziologische Fallstudien. Wissensproduktion am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen, historisch betrachtet. *Zeithistorische Forschungen*, 14, 149-162.
- Burawoy, M. (1990). *The Politics of Production. Factory Regimes under Capitalism and Socialism*. London: Verso.

- Crozier, M., Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le système*. Editions du Seuil: Paris.
- Dörre, K., Goes, T., Schmalz, S., & Thiel, M. (2016). *Streikrepublik Deutschland? Die Erneuerung der Gewerkschaften in Ost und West*. Frankfurt am Main etc.: Campus.  
[http://www.content-select.com/index.php?id=bib\\_view&ean=9783593433820](http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783593433820)
- Dribbusch, H., & Birke, P. (2016). Trade Unions in Germany: Development, Challenges, Responses. In I. Artus u.a. (Hrsg.), *Developments in German Industrial Relations*, (S. 93-130). Cambridge Scholar: Newcastle upon Tyne.
- Dunkel, W., Hanekop, H., Mayer-Ahuja, N. (2019). *Blick zurück nach vorn. Sekundäranalysen zum Wandel von Arbeit nach dem Fordismus*. Frankfurt am Main u.a.: Campus.
- Faigle, P., & Sauga, M. (2005). Büchse der Pandora, *Spiegel*, Ausgabe 42 Abgerufen von  
<https://www.spiegel.de/spiegel/print/d-42736509.html>.
- Haipeter, T. (2009). Kontrollierte Dezentralisierung. Abweichende Tarifvereinbarungen in der Metall- und Elektroindustrie. *Industrielle Beziehungen*, 16 (3), 232-253.
- Haipeter, T., & Banyuls, J. (2007). Arbeit in der Defensive? Globalisierung und die Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit in der Automobilindustrie. *Leviathan*, 35 (3), 373-400.
- Handelsblatt (2003). IG Metall verliert Arbeitskampf im Osten, Abgerufen von  
<https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/streiks-werden-abgebrochen-ig-metall-verliert-arbeitskampf-im-osten/2255320.html?ticket=ST-2566954-vEPPhiPzGazabH2ya1Ej-ap1>.
- Heaton, J. (2004). *Reworking qualitative data*. London: Sage.  
<https://dx.doi.org/10.4135/9781849209878>
- Heiden, M. (2014). *Arbeitskonflikte: Verborgene Auseinandersetzungen um Arbeit, Überlastung und Prekarität*. Berlin: edition sigma. <http://doi.org/10.5771/9783845268330>
- Hoffmann, R. W. (1981). Arbeitskampf im Arbeitsalltag: Formen, Perspektiven und gewerkschaftspolitische Probleme des verdeckten industriellen Konflikts. Frankfurt/Main, etc.: Campus.
- Jürgens, U. (1984). Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß: eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In U. Jürgens, F. Naschold (Hrsg.), *Arbeitspolitik: Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit* (58-91), Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Kädtler, J. (2006). Sozialpartnerschaft im Umbruch. Industrielle Beziehungen unter den Bedingungen von Globalisierung und Finanzmarktkapitalismus. Hamburg: VSA.
- Kern, H., & Schumann, M. (1984). *Das Ende der Arbeitsteilung?* München: C.H. Beck.
- Kern, H., & Schumann, M. (1998). Kontinuität oder Pfadwechsel? Das deutsche Produktionsmodell am Scheideweg. *SOFI-Mitteilungen* 26, 7-14.
- Kilper, H., & Pries, L. (Hrsg.) (1999). Die Globalisierungsspirale in der deutschen Automobilindustrie: Hersteller-Zulieferer-Beziehungen als Herausforderung für Wirtschaft und Politik, Arbeit und Technik. München, Mering: Rainer Hampp Verlag. <http://hdl.handle.net/10419/117362>
- Kratzer, N., Menz, W., Tullius, K., & Wolf, H. (2015). *Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit. Gerechtigkeitsansprüche und Handlungsorientierungen in Arbeit und Betrieb*. Baden-Baden: edition sigma. <http://doi.org/10.5771/9783845264424>
- Kuhlmann, M. (2004). Modellwechsel? Die Entwicklung betrieblicher Arbeits- und Sozialstrukturen in der deutschen Automobilindustrie. Berlin: edition sigma.
- Kurz, C. (1998). Repetitivarbeit unbewältigt: Rationalisierungstrends und Arbeitsfolgen in den Montagen der Automobilindustrie. Eine Studie aus dem SOFI. Berlin: edition sigma.
- Medjedovic, I. (2014). Qualitative Sekundäranalyse. Zum Potential einer neuen Forschungsstrategie in der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden: Springer.
- Moldaschl, M. (1994). ›Die werden zur Hyäne‹. Erfahrungen und Belastungen in Gruppenarbeit. In R. Schultz-Wild (Hrsg.). *Arbeitsorientierte Rationalisierung* (53-101). Frankfurt am Main etc.: Campus.



- Noller, P., & Vogel, B. (2003). Abschlussbericht des Projekts: Zwischen Integration und Ausschluss. Formen, Determinanten und Folgen beruflich-sozialer Gefährdung. Göttingen: SOFI.
- Nowak, J., Dutta, M., & Birke, P. (2018). *Workers Movements and Strikes in the 21. Century*. London etc.: Rowman & Littlefield.
- Parker, M., & Slaughter, J. (1988). *Choosing Sides: Unions and the Team Concept*. Boston: Labor Notes.
- Pongratz, H. J., & Voß, G. G. (1997). Fremdorganisierte Selbstorganisation. *Zeitschrift für Personalforschung*, 11 (1), 30-63.
- Pongratz, H. J., & Trinczek, R. (Hrsg.) (2010). *Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie*. Berlin: edition sigma. <http://doi.org/10.5771/9783845268996>
- Pries, L., & Hertwig M. (Hrsg.) (2005). Die deutsche Automobilindustrie im globalen Wandel. Altindustrie im Rückwärtsgang oder Hightech-Branche mit Zukunft? Berlin: edition sigma.
- Rehder, B. (2006). Legitimitätsdefizite des Co-Managements. Betriebliche Bündnisse als Konfliktfeld zwischen Arbeitnehmern und betrieblicher Interessenvertretung, *Zeitschrift für Soziologie*, 35 (3), 227-242.
- Sanders, F. (2011). *Auto 5000. Lernen in der Automobilfabrik*, Göttingen: Manuskript.
- Schumann, M., Baethge-Kinsky, V., Kuhlmann, M., Kurz, C., & Neumann, U. (1994). *Trendreport Rationalisierung*. Berlin: edition sigma.
- Schumann, M. (2004). Einleitung. In Kuhlmann, M., Sperling, H. J., & Balzert, S., *Konzepte innovativer Arbeitspolitik* (S. 15-41). Berlin: edition sigma.
- Schumann, M., Kuhlmann, M., Sanders, F., & Sperling, H. (Hrsg.) (2006). *VW-Auto 5000. Die deutsche Antwort auf den Toyota-Weg?* Hamburg: VSA.
- Schumann, M. (2013). *Das Jahrhundert der Industriearbeit*, Weinheim: Beltz.  
[http://www.content-select.com/index.php?id=bib\\_view&ean=9783779951322](http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783779951322)
- Silver, B. (2003). *Forces of Labor. Worker's Movements and Globalization Since 1870*. Cambridge: Cambridge University Press. <http://doi.org/10.1017/CBO9780511615702>
- Smioski, A. (2012). *Archivierung und Sekundärnutzung qualitativer Daten*. (Dissertation). Universität Wien.
- Thompson, E. P. (1993). *Customs in Common. Studies in Traditional Popular Culture*. New York: Penguin.
- Tilly, S., & Triebel, F. (Hrsg.) (2013). *Automobilindustrie 1945–2000. Eine Schlüsselindustrie zwischen Boom und Krise*. München: Oldenbourg. <http://dx.doi.org/10.1524/9783486736328>
- Voß, G. G., & Pongratz, H. J. (1998). Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50 (1), 1998, 131-158.
- Wildcat (2006). Interview mit einem Beschäftigten bei Auto 5000, in: *Wildcat* 80, 7-9.
- Wolf, H. (1999). Arbeit und Autonomie. Ein Versuch über Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1991). *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie*. Frankfurt am Main etc.: Campus.