

Sebastian Hoering, Stefan Kühl, Alexander Schulze-Fielitz

Homogenität und Heterogenität in der Gruppenzusammensetzung

Eine mikropolitische Studie über Entscheidungsprozesse in der
Gruppenarbeit*

Abstract

Der Beitrag schließt an die Diskussion über die Auswirkungen homo- oder heterogener Gruppenzusammensetzung in teilautonomen Arbeitsgruppen an. Dabei geht er über die Erörterung eines „one best way“ hinaus und lenkt den Blick auf die sozialen Prozesse innerhalb der Arbeitsgruppen. Basierend auf einer Fallstudie über ein Unternehmen, das teilautonome Gruppenarbeit sowohl auf der operativen wie auch auf der ersten Führungsebene einsetzt, wird eine mikropolitische Forschungsperspektive erarbeitet, die es erlaubt diese Eigendynamik der sozialen Prozesse innerhalb der Arbeitsgruppen mit der Art der von den Gruppen zu lösenden Aufgaben in Beziehung zu setzen. Es zeigt sich, dass heterogene Gruppenzusammensetzungen zumeist zu einer informellen Rehierarchisierung führen, die eine schnellere Entscheidungsfindung in Konfliktsituationen ermöglicht, aber auch ausgiebige fachliche Diskussionen innerhalb der Gruppe erschwert. Während bei Gruppen im operativen Bereich eine starke Ausrichtung der Gruppe erreicht wird, weil der Beitrag des Einzelnen zum Betriebsergebnis leichter nachvollziehbar ist, kommt es bei Gruppen im Führungsbereich leichter zu eskalierenden Machtkämpfen.

1 Der Forschungsstand zur Homogenität und Heterogenität in der Gruppenzusammensetzung

In kaum einem Bereich scheinen die Beobachtungen von Herbert Simon über den Sprichwortcharakter von Managementrezepten (*zu jedem gibt es ein ebenso überzeugendes gegen- teiliges*) so einleuchtend wie bei der Diskussion über die Frage, ob eine homogene oder heterogene Zusammensetzung zu einer effektiveren Arbeit von Gruppen beitragen. Der Widerspruch zwischen den Volksweisheiten „Gleich und gleich gesellt sich gern“ und „Gegensätze ziehen sich an“ findet sich fast eins zu eins bei den Antworten wieder, die Betriebswirtschaftler, Arbeitswissenschaftler, Sozialpsychologen und Soziologen auf die Frage liefern, welche Zusammensetzung in Bezug auf demographische Charakteristika, aufgabenrelevantes Wissen, Werte, Überzeugungen, Verhaltensstile, Status und Macht auf die Zusammenarbeit eher zu produktiven Gruppen führen (Thomas 1999, 117).

Sowohl in der Sozialpsychologie, in interkulturellen Studien als auch in der Arbeitswissenschaft halten sich Argumente für homogene bzw. für heterogene Gruppenzusammenset-

* Wir danken Manfred Moldaschl, Hans Pongratz und den Teilnehmern am arbeits- und industriesoziologischen Kolloquium der TU München für kritische Kommentare zu einer früheren Fassung des Manuskripts.

zungen weitgehend die Waage.

Zur Sozialpsychologie: Argumente für eine heterogene Gruppenzusammensetzung gehen in der Sozialpsychologie auf Kurt Lewins Überlegungen zur „Gestalt“ von Gruppen zurück. Am Beispiel von Familien zeigt Lewin, dass Gruppen sehr wohl heterogen zusammengesetzt sein können. Ein Mann, eine Frau und ein Baby in einer Familie können größere Unterschiede zu einander haben als beispielsweise der Mann zu anderen Männern seiner Generation und Herkunft. Trotzdem ist die Familie eine gut organisierte Gruppe, in der die einzelnen Mitglieder sehr effektiv unterschiedliche Funktionen für die Gesamtgruppe erfüllen (Lewin 1939). Entgegen der Annahmen von Lewin haben sozialpsychologische Studien aus den siebziger und achtziger Jahren argumentiert, dass in heterogen zusammengesetzten Gruppen mit geringeren Leistungen als in homogenen Gruppen zu rechnen ist, weil Mitglieder ihre Zeit und Energie neben ihrer Arbeit auch für Statussicherung aufbringen müssen (Ziller 1972; Schneider 1985; siehe auch Übersicht bei Grimmer/Fischer 1998, 44).

Zur interkulturellen Forschung: Besonders in den Vereinigten Staaten gibt es aufgrund der stark anwachsenden Anzahl an interkulturell zusammengesetzte Arbeitsteams eine im deutschsprachigen Raum bisher kaum rezipierte Diskussion über Homogenität und Heterogenität von Gruppen (einschlägig Heskin/Heffner 1987; Cox/Lobel/McLeod 1991). Auf der einen Seite wird dabei argumentiert, dass ethnisch homogen zusammengesetzte Gruppen bei niedrig komplexen Aufgaben und bei kurzen Zeitperioden effektiver funktionieren, weil sie weniger Probleme in der Gruppeninteraktion haben als heterogen zusammengesetzte Gruppen (vgl. Literaturüberblick bei Watson/Kumar/Michaelsen 1993, 590f). Auf der anderen Seite wird argumentiert, dass es in kulturell und ethnisch heterogen zusammengesetzten Gruppen langfristig zu besseren Gruppenergebnissen kommt, weil die Komplexität der Situation und die Prämissen der eigenen Entscheidungsfindung aufgrund der vielfältigen Ansichten genauer untersucht werden können (vgl. beispielsweise Nemeth 1986).

Zur Arbeitswissenschaft: In der deutschen Gruppenarbeitsdiskussion kann man Positionen finden, die ein „Jeder-kann-alles-Prinzip“ propagieren. Dadurch dass jedes Gruppenmitglied jede Tätigkeit innerhalb der Gruppe ausführen können soll, ist im Prinzip der Arbeitsauftrag für alle Gruppenmitglieder gleich. Eine möglichst homogene Zusammensetzung der Gruppe wird dabei als besonders förderlich für Produktivität, Kooperation und Harmonie der Gruppe betrachtet. So wird in einer Gruppenarbeitsstudie von Rainer Saurwein die These aufgestellt, dass das Leitbild der Gruppenarbeit „auf eine möglichst homogene Qualifikationsstruktur der Arbeitsgruppe“ abzielt (Saurwein 1996, 141). Auch der Arbeitskreis neue Arbeitsstrukturen der deutschen Automobilindustrie (1993, 64) setzt sich dafür ein, bei der „Teamzusammensetzung auf Homogenität“ zu achten. Teilweise wird die Homogenität von Gruppen gar als ein Definitionsmerkmal von Gruppenarbeit genutzt. So heißt es in einer Studie über neue Produktionskonzepte in der deutschen Industrie, dass eine Gruppe sich dadurch auszeichnet, dass die „Arbeitskräfte gleich hohe Qualifikationen besitzen“, um dadurch eine „hohe wechselseitige Ersetzbarkeit“ sicherzustellen (Dreher u.a. 1995, 21).¹

Das Homogenitätspostulat ist in der Arbeitswissenschaft seit den achtziger Jahren in die Kritik geraten. In der Theorie der differentiellen Arbeitsgestaltung wird davon ausgegangen, dass die teilautonomen Gruppen eigene Arbeitsteilungen ausbilden können. Von Hans-

¹ Teilweise ist die Weiterbildungspolitik von Unternehmen auf dieses „Jeder-kann-alles-Prinzip“ ausgerichtet und strebt danach, die Qualifikationen der Mitarbeiter in einer Gruppe anzugleichen. Über Qualifikationsspiegel und die Kopplung der Entlohnung an die Positionierung auf dem Qualifikationsspiegel werden Anreize dafür gesetzt, dass möglichst viele Mitarbeiter die in einer Arbeitsgruppe vorhandenen Aufgaben erledigen können.

Eckhard Gohde und Wolfgang Kötter wird die These vertreten, dass lediglich Planungsaufgaben und Regulationsentscheidungen – die sogenannte Kernaufgabe – von allen Gruppenmitgliedern beherrscht werden sollten. Die existierenden Einzelaufgaben in der Gruppe müssten nicht von allen Gruppenmitgliedern erledigt werden können (Gohde/Kötter 1990; siehe auch Weber 1997, 130ff; Kühl/Kuhlmann 1999, 69-72). Das Prinzip „Jeder-kann-alles“ wird in dieser Denkweise durch das Prinzip „Die-Gruppe-kann-alles“ abgelöst. ... Durch diese Differenzierung wird es möglich, Personen mit unterschiedlichen professionellen Hintergründen, Qualifikationen, Betriebszugehörigkeiten und Karriereinteressen in einer Gruppe zusammenzufassen. Die Gruppenzusammensetzung wird insgesamt heterogener.

Mit der zunehmenden Verschiebung von an Einzelarbeitsplätzen ausgerichteten Organisationsformen hin zu Gruppen und teamorientierten Arbeitsformen gewinnt die Diskussion über die Homogenität und Heterogenität auch in Deutschland an Bedeutung. Auffällig ist dabei, dass die Diskussion in der Sozialpsychologie, den Kulturwissenschaften und der Arbeitswissenschaft bisher vorrangig unter dem Gesichtspunkt einer zweckrationalen Gestaltung von Gruppenarbeit diskutiert wird. Ein bedeutender Strang der Literatur beschäftigt sich damit, einen „one best way“ zu finden - ein Rezept also, mit dem die Einführung der Gruppenarbeit zum Erfolg geführt werden soll. Vertreter der Homogenitätsthese argumentieren, dass die Produktion dann am effektivsten zu gestalten ist, wenn sich das Management am Konzept der Austauschbarkeit von Arbeitskräften innerhalb der Gruppe orientiert. Eine hohe Austauschbarkeit der Mitarbeiter führe zu einer höheren Flexibilität und damit auch Produktivität der Gruppen. Jede Arbeitskraft in einer Gruppe ist potentiell durch jede andere ersetzbar, so dass durch ihren Ausfall keine Probleme entstehen. Der Mitarbeiter wird im gewissen Sinne „standardisiert“. Dagegen argumentieren die Vertreter der Heterogenitätsthese, dass es die Gruppenaufgabe verlangen kann, dass Mitarbeiter mit ganz unterschiedlichen Qualifikationen und Hintergründen in einer Gruppe zusammengezogen werden.

Unsere Beobachtung ist, dass bei diesem für die Gruppenarbeitsdiskussion charakteristischen zweckrationalen Zugang die Komplexität sozialer Prozesse ausgeblendet wird. Die Frage der Gruppenzusammensetzung wird nur unter dem Gesichtspunkt einer effektiven und bestenfalls noch humanen Arbeitsgestaltung betrachtet, ohne aber die soziale Dynamik in den Gruppen näher ins Auge zu fassen. Ziel dieses Artikels ist es die Frage der Machtbeziehungen in homogenen oder heterogenen Gruppen, die bisher nur am Rande beachtet worden ist, als vierte Perspektive neben der sozialpsychologischen, interkulturellen und arbeitswissenschaftlichen Perspektive zu entwickeln.²

2 Zielsetzung und Basis

In diesem Artikel entwickeln wir eine mikropolitische Perspektive, mit der wir die Frage der Homogenität und Heterogenität in der Zusammensetzung von Fertigungsinseln, Montagegruppen und Führungsteams näher untersuchen wollen. Wir gehen davon aus, dass in den Gruppen unter formalen Gesichtspunkten ein hierarchiefreier Raum entsteht und damit ein gängiger und wichtiger Regulations- und Steuerungsmechanismus innerhalb von Organisationen wegfällt. Zurückgreifend auf die Theorie von Michel Crozier und Erhard Friedberg

² Nur vereinzelt findet man Überlegungen in der Arbeitswissenschaft, Industriesoziologie und Sozialpsychologie, die darauf hinweisen, dass gerade egalitär konzipierte Arbeitsgruppen dem Risiko einer mangelnden institutionellen Regelung der Machtausübung innewohnen (Fröhlich 1983, 539; siehe auch Moldaschl 1997.).

ergründen wir an einem empirischen Beispiel, wie Gruppen mit dieser Hierarchiefreiheit umgehen, welche neuen Konfliktlinien entstehen, welche neuen Konfliktregulierungsmechanismen auftreten und welche neuen informellen Arbeitsstrukturen sich herausbilden.

Dabei stellen wir uns der Herausforderung, generalisierende Aussagen zu entwickeln, die über einzelne untersuchte Unternehmen hinausweisen, dabei aber nicht in eine Pauschalisierung nach dem Motto „Heterogenität in Gruppen ist generell gut, weil es Machtkämpfe entscheidbar macht“ oder „Homogenität von Gruppen entschärft Machtkämpfe, weil es eine hohe Gruppenkohärenz gibt“ zu verfallen. Die Differenzierung streben wir darüber an, dass wir die Fragen von Heterogenität und Homogenität in Beziehung zu den Arbeitsaufgaben der von uns untersuchten Gruppen setzen. Schon Steiner (1972) hat herausgestellt, dass die Effekte von Homogenität und Heterogenität nur im Zusammenhang mit der Aufgabenstellung zu verstehen sind. Wir greifen in diesem Artikel einen Aspekt heraus, an dem sich die Auswirkungen unterschiedlicher Aufgabendefinitionen auf die Machtbeziehungen in homogenen bzw. heterogenen Gruppen besonders deutlich untersuchen lassen.

Der Artikel basiert auf der Fallanalyse eines dezentralisierten Vorreiterunternehmens.³ Die Besonderheit des von uns untersuchten mittelständischen Montage- und Fertigungsunternehmens ist, dass Gruppenarbeit nicht nur auf der Ebene der Fertigung und Montage eingeführt wurde, sondern auch die Führungsebene der einzelnen Segmente in gleichberechtigten Teams organisiert ist. So ist es möglich, die Auswirkung von homogenen und heterogenen Gruppenzusammensetzungen auf die Machtbeziehungen bei stark formalisierten Aufgaben im Montage- und Fertigungsaufgaben und bei kaum standardisier- und messbaren Führungs- und Steuerungsaufgaben.

Das Unternehmen orientiert sich am Modell der teilautonomen Gruppenarbeit und grenzt sich bewusst gegen das restriktive Modell der Teamarbeit im Lean Management ab (zur Unterscheidung siehe Kopp/Peters 1993; Weber 1994; Heidenreich 1994; Gerst u.a. 1995; Weltz 1997). Unter Gruppenarbeit wird in diesem Unternehmen die „Zusammenarbeit mehrerer Mitarbeiter an einer Aufgabe zur gemeinsamen Zielerreichung“ verstanden. Dabei wird die Arbeitsaufgabe inhaltlich abgegrenzt und komplett an die Gruppe übertragen. Die Teilaufgaben und der Tätigkeitswechsel werden von der Gruppe im Rahmen übergeordneter technischer und organisatorischer Vorgaben selbst geregelt. Die Gruppe übernimmt dabei die Steuerung der Arbeitsabläufe (z.B. Aufgabenverteilung, Reihenfolgeplanung, Lager- und Materialverwaltung, Urlaubs- und Schichtplanung). Der Gruppensprecher oder Segmentteamsprecher hat keine disziplinarische Verantwortung und arbeitet produktiv in der Gruppe mit.

3 Ansätze für eine Mikropolitik der Gruppenarbeit

In der traditionellen ökonomischen Entscheidungstheorie, welche erheblich die Perspektiven in der Arbeitswissenschaft, in der Betriebswirtschaftslehre, in der Arbeits- und Organisationspsychologie aber auch der Industriosozilogie beeinflusst hat, wird der Akteur im Unternehmen als „Homo oeconomicus“ betrachtet (Kirsch 1998, 3). Es wird davon ausgegangen, dass in Organisationen zweckrational gehandelt wird. Dabei streben die Akteure danach, alle offenen Handlungsalternativen in das Blickfeld zu nehmen. Diese Handlungsalternativen untersuchen sie dann im Hinblick auf Kosten und Nutzen und schätzen alle

³ In dem Unternehmen wurden knapp zwanzig Experteninterviews, zwei Gruppengespräche geführt. Zur eingesetzten Methodik siehe Kühl/Strotholz 2002.

Folgen einschließlich der unintendierten Nebenfolgen ab. Nach dem Abwägen entscheiden sie sich für die für sie günstigste Alternative. Abweichungen von einem solchen Entscheidungsverhalten werden in der ökonomischen Entscheidungstheorie als Irrationalität betrachtet.

3.1 Ausgangsüberlegung: Begrenzte Rationalität

Diese Vorstellungen der ökonomischen Entscheidungstheorie sind durch die empirischen Studien aus der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie infrage gestellt worden. Besonders Herbert Simon und James A. March setzen der ökonomischen Entscheidungstheorie entgegen, dass die Akteure sich nicht immer über ihre Ziele gänzlich im Klaren sind, dass Ziele sich über die Zeit ändern und permanent den jeweiligen wechselnden Gegebenheiten angepasst werden. Dem Handelnden ist also nicht möglich, im Moment der Entscheidung die in Zukunft beste Verhaltensvariante auszuwählen (Simon/March 1958).

Mit dem Begriff der „begrenzten Rationalität“ wird von Herbert Simon und James March darauf hingewiesen, dass der Mensch von seinen kognitiven Fähigkeiten her nicht in der Lage ist, alle möglichen Entscheidungsalternativen zu erfassen.

3.2 Macht als zentrale Kategorie

Um trotzdem möglichst hochwertige Entscheidungen zu gewährleisten, schränken Organisationsstrukturen die Handlungsmöglichkeiten des Akteurs ein. Sie geben vor, welche Handlungen als „organisationsadäquat“ zu betrachten sind. Erhard Crozier und Michel Friedberg gehen aber davon aus, „dass menschliches Verhalten auf keinen Fall dem [...] Druck struktureller Gegebenheiten gleichzusetzen ist. Es ist immer Ausdruck und Verwirklichung einer noch so geringen Freiheit. Das Verhalten ist Ergebnis einer Wahl, mit Hilfe derer der Akteur die Gelegenheiten ‘am Schopfe ergreift’, die sich ihm im Rahmen der ihn einschränkenden Zwänge bieten“ (Crozier/Friedberg 1979, 27). Der Akteur hat also eigene Ziele, die er mit Hilfe einer Strategie zu verfolgen sucht. Neben der schon ergründeten Prämisse der flexiblen Ziele und der aktiven Entscheidung betonen die Autoren, dass der Einzelne auf Grund dieser momentanen Ziele bewusst eine Entscheidung trifft, die für Außenstehende nicht mit dem Maßstab ihrer eigenen Rationalität oder einer postulierten Gesamtrationalität zu bewerten ist.

Ob dieser unterschiedlichen Kontexte verfolgen die Mitglieder einer Organisation also unterschiedliche (Teil-)ziele. Diese Ziele können aber vom Handeln anderer Akteure abhängig sein, es entstehen gegenseitige Abhängigkeiten. An dieser Stelle führen Crozier und Friedberg die für sie zentrale Kategorie der Macht ein. Macht bezeichnet – auf der allgemeinsten Ebene – immer „die Möglichkeit, auf andere Individuen oder Gruppen einzuwirken“, Macht ist also eine „Beziehung, und nicht ein Attribut der Akteure“. Es ist eine „Tausch- und Verhandlungsbeziehung“ (Crozier/Friedberg 1979, 39f). Eine soziale Beziehung ohne Macht ist also kaum vorstellbar.

Macht beruht immer auf dem Austausch von Handlungsmöglichkeiten konkreter Akteure. Ein Akteur will das Verhalten eines anderen Akteurs beeinflussen und macht sein eigenes Verhalten von dem Ausgang dieser Einflussnahme abhängig. Je weiter er den anderen in seinen Handlungsmöglichkeiten einschränken kann desto mehr Macht hat er über ihn; das vom anderen gewünschte Verhalten wird immer wahrscheinlicher. Jede Handlung hat gleichzeitig offensiven Charakter, das Ausnutzen von Gelegenheiten zur Verbesserung der

Situation, und einen defensiven Charakter, die Aufrechterhaltung und Ausdehnung des Freiraums des Akteurs.

Der Einfluss wird bestimmt vom Umfang der Unsicherheitszonen, die ein Akteur kontrolliert. Crozier und Friedberg unterscheiden dabei vier verschiedene Unsicherheitszonen und damit vier verschiedene Grundlagen von Macht (1979, 39ff): Die erste Unsicherheitszone beruht auf Expertentum: Die Experten sind mächtig, weil sie über schwer ersetzbare Fähigkeiten und Kenntnisse verfügen und so den Ablauf der Prozesse gewährleisten können. Die zweite Unsicherheitszone sind Umweltnahtstellen: Organisationen sind auf vielen Ebenen von ihrer Umwelt abhängig, wer die entsprechenden Schnittstellen kontrolliert, hat für die Organisation relevante Macht. Die dritte Unsicherheitszone betrifft die Kontrolle von Informationen: Derjenige, der die Kommunikationsflüsse zu einem Subsystem im Unternehmen steuert, steuert auch gleichzeitig das Handeln dieses Subsystems. Die vierte Machtquelle betrifft Organisationsregeln. Die Regeln in einer Organisation statten unterschiedliche Positionen mit unterschiedlichen Sanktionsmöglichkeiten aus.

In der zweckrationalen Konzeption von Organisationen soll die vierte Unsicherheitszone, die Organisationsregeln wie z.B. Hierarchie, die anderen Machtquellen ausschalten. Nach dem Motto "Ober schlägt Unter" wird davon ausgegangen, dass man mit Bezug auf die hierarchisch höhere Position auch Personen mit hohem Expertenwissen, sehr guten Umweltkontakten oder einer hervorragenden internen Vernetzung dominieren kann. In der mikropolitischen Konzeption wird jedoch argumentiert, dass die formellen Organisationsregeln neue Unsicherheitsquellen erzeugen, die andere ausnutzen können. (nach Crozier/Friedberg 1979, 53). In den teilautonomen Arbeitsgruppen ist die Hierarchie nominell abgeschafft worden. Welche Unsicherheitszonen dadurch an Bedeutung gewinnen, werden wir später klären. Von zentraler Bedeutung ist dabei, wie sich die Kontrolle dieser auf die Gruppenstruktur auswirkt.

3.3 Das Spiel

In diesem Konzept der nicht nur zweckrational handelnden Organisation verfügt jeder Akteur über ein gewissen Grad an Freiheit, sein Handeln zu bestimmen. Alle Mitglieder einer Organisation müssen demnach einen Vorteil aus der Zugehörigkeit zu dieser Organisation haben, andernfalls würden sie die Organisation verlassen und in letzter Konsequenz auflösen. Warum die einzelnen Akteure die Organisation nicht verlassen, und nur noch ihre eigenen Interessen verfolgen, verdeutlichen Crozier und Friedberg mit der Spielmetapher.

In einem Spiel sind alle Mitspieler dazu befähigt ihre eigenen Interessen zu verfolgen und damit zu gewinnen. Wollen sie gewinnen, müssen sie sich aber gleichzeitig an die Regeln halten. „Das Spiel ist das Instrument, das die Menschen entwickelt haben, um ihre Zusammenarbeit zu regeln....Der Spieler bleibt frei, muss aber, wenn er gewinnen will, eine rationale Strategie verfolgen, die der Beschaffenheit des Spiels entspricht, und muss dessen Regeln beachten“ (Crozier/Friedberg 1979, 68). Das oberste Ziel in einer Organisation ist also, dass weiter gespielt werden kann. Dass dies unter möglichst günstigen Bedingungen für einen selbst stattfindet, ist das wichtigste Nebenziel. (Neuberger 1995, 210).

Da das Spiel in der Organisation ein Kooperationsspiel ist, bei dem es keine feste Menge zu verteilen gibt, sondern durchaus eine mehrfache Win-Win Situation entstehen kann, gelten die Regeln aber nicht unverändert. Ganz im Gegenteil. Viele informelle Regeln entstehen erst während des Spiels und werden laufend modifiziert. Aber auch formale Regeln lassen sich den Gegebenheiten anpassen. Die schon angesprochene Gruppenarbeit ist ein Beispiel für eine solche Regeländerung. Entscheidend ist, dass Regeln im Allgemeinen derartige Struktu-

ren bilden, dass sie die Handlungen anderer einschränken und damit berechenbarer machen und das eigene Handeln so besser planbar wird. Sie binden denjenigen, der sie aufstellt genauso wie jeden anderen. In Form der Regeln vereint das Konzept des Spiels die Freiheit des rationalen Entscheiders mit den Zwängen, die von Strukturen auferlegt werden, wie es z.B. im Rollenkonzept vertreten wird (Neuberger 1995, 213).⁴

3.4 Die Konzeption der Tauschbörse

Das Machtkonzept von Crozier und Friedberg ist durch Günther Ortmann um einen interessanten Gedanken erweitert worden. Er weist darauf hin, dass die bestehenden Regeln durch die Arbeitenden selbst interpretiert werden müssen und daher ohne eine Selbststeuerung der Arbeiter keine Formalsteuerung stattfinden kann. Diese Feinsteuerung geschieht, insbesondere innerhalb der Gruppen über ein Kontensystem: Jedes mal, wenn ein Arbeiter eine Regel übertritt, handelt er sich Maluspunkte ein. Handelt er dagegen besonders qualifiziert oder engagiert über die formalen Vorgaben hinaus, bringt ihm das Bonuspunkte. Die Akteure achten darauf, dass sich diese Konten gegenseitig aufwiegen. Durch eine tolerierte Regelverletzungen erwirbt sich die Organisation die Bereitschaft der Beschäftigten, in einer anderen Situation auch mal mehr als nur "Dienst nach Vorschrift" zu leisten und umgekehrt. Damit ist den formalen Regeln insofern genüge getan, als sie immer noch festlegen, was als Übertretung oder gute Tat angesehen werden kann; relevant werden sie aber erst, wenn sie übertreten werden (Ortmann 1996, 5ff).

Diese Art der Steuerung betrachtet Ortmann als die in Arbeitsgruppen wirksame. Um diesen Selbststeuerungsmechanismus in Gang zu setzen, muss sich eine Tauschbörse in der Gruppe etablieren. Dies geschieht aber nur, wenn auch Güter vorhanden sind, an deren Austausch Interesse besteht; die Gruppe muss zumindest über unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten verfügen, die ausgetauscht werden können.

Sollte Ortmann mit seiner Theorie recht behalten, müssten wir diese Tauschbörsen in den von uns beobachteten Arbeitsgruppen feststellen können. Interessant ist dabei, wie sich diese Tauschbörsen auf die Strukturen und Normen in der Gruppe auswirken und ob diese Einrichtung Machtgefüge und Konfliktlinien in den Gruppen beeinflusst.

4 Konfliktlinien in Gruppen und Teams

In der arbeitswissenschaftlichen, organisationssoziologischen und industriesoziologischen Gruppenarbeitsliteratur wird die Machtkomponente in der Regel über die Kategorie des „Gruppendrucks“ eingeführt. So wird darauf hingewiesen, dass Gruppen- und Teamarbeit auf ein „Management by Stress“ hinauslaufen kann. Es wird darauf verwiesen, dass Gruppenarbeit nicht nur eine „Chance zur Selbstentfaltung und sozialer Anerkennung“ darstellt, sondern auch „unschönen Auswirkungen“ auftreten, weil unter Umständen die Gruppen auch „Quellen der Machtausübung und Aggression, der Missachtung und Diskriminierung“ sein können (Breisig 1990, 29; siehe auch Wunderer/Grunwald 1980, 212). *Der Druck durch Kollegen kann wesentlich stärker sein als der Druck durch Vorgesetzte* (Manz/

⁴ Die Spielmetapher von Crozier und Friedberg hat sich in der Organisationssoziologie nicht durchgesetzt, weil sie nur begrenzt geeignet war, die Strukturen von Organisationen in den Fokus zu nehmen. Für die Analyse gerade informeller Prozesse in den Fertigungs- und Montagegruppen sowie in den Führungsteams halten wir sie jedoch sehr wohl für geeignet, weil in diesen Gruppen die Strukturierung z.B. über interne Programme und Kommunikationswege eine eher geringe Rolle spielen.

Keating/Donnellon 1990, 21). Statt der Befreiung aus dem „Weberschen Stahlgehäuse“ durch Gruppenarbeit wird argumentiert, dass es durch eine „coercive control“ für die Mitglieder zu einer weiteren Verhärtung des Stahlgehäuses komme (Barker 1993, 408; siehe auch Fröhlich/Pekruhl 1996, 113).

Hintergrund dieser Feststellung ist die Beobachtung, dass der Druck durch die Peer Group ein wirksames Kontrollinstrument sein kann als die tayloristische Arbeitsorganisation. Während in der tayloristischen Arbeitsorganisation lediglich mit der Entlassung oder Lohnreduzierung die Umsetzung von eingekaufter Arbeit in konkrete Arbeitskraft stattfände, kämen in Gruppen noch andere Sanktionsmöglichkeiten hinzu. In den Gruppen seien die Arbeiter nicht nur den formalen Sanktionen unterworfen, sondern würden von ihren Teammitgliedern bei fehlendem Engagement gemobbt werden. Dabei erhöhe der persönliche Charakter der Beziehungen den Druck für die Arbeitskollegen so stark, dass teilweise gar von der „Grausamkeit der Teamkonzepte“ die Rede ist (Dohse/Jürgens/Malsch 1985, 72; Deutschmann 1989, 389). Die Gruppen ließen sich dabei teilweise sogar mit Foucaultschen Disziplinierungsmaschinen vergleichen (Scheff 1996, 309f).

Der Gruppendruck sei deswegen so perfide, weil die Machtausübung nicht durch explizite Regeln in der Form von Arbeitsanweisungen, Befehlen, Anordnungen und Vorgaben erfolgt, sondern vielmehr diffus auftritt. Die mangelnde Erkennbarkeit der Machtverhältnisse würde es für den Mitarbeiter schwerer machen, sich gegen diesen Druck abzugrenzen. „Sie [die Machtausübung] ist vielmehr diffus und wird vom Adressaten als Gruppendruck empfunden, und das Problem ist hier die Identifikation der ‚unauffälligen Machtinhaber‘ und die ‚mangelnde Erkennbarkeit der Machtverhältnisse‘“ (Fröhlich 1983, 537). Die fehlende Institutionalisierung hat durchaus auch Nachteile. So ist es schwächeren Gruppenmitgliedern mit wenigen kontrollierten Unsicherheitszonen aufgrund von mangelnden institutionellen Möglichkeiten schwerer möglich, sich gegen den Druck der Gruppe zu wehren. Normalerweise hat der formal Vorgesetzte die meiste Macht, aber auch eine bestimmte Rolle (Vorgesetzter), zu erfüllen. Diese Position bringt neben dem formalen Vorteil in den Machtressourcen auch den Nachteil der Gebundenheit an die Rollenerwartungen mit sich. Er kann nur bereichsspezifisch Macht ausüben, der Untergebene ist auch nur bereichsspezifisch untergeben.

4.1 Pattsituationen: Die Schwierigkeit der Konfliktregulierung

Durch den Wegfall der hierarchischen Strukturen in den Gruppen ergibt sich im Wertschöpfungsbereich einer Organisation eine neue Situation. Während die Machtverhältnisse im Wertschöpfungsbereich und auf der ersten Führungsebene bisher durch die interne formale Organisation vorstrukturiert waren (die vierte Unsicherheitszone), werden diese bei der Einführung von Gruppen und Teams zunächst unklar. Konflikte, die bisher von den Vorarbeitern oder Meistern durch Verweis auf ihre hierarchische Stellung recht schnell entschieden werden konnten, bleiben nun zunächst ungelöst, da keine formellen Regeln zur Konfliktlösung bestehen (Iding 1991, 145; Kühl 1998, 103ff).

In der Dezentralisierungsdiskussion herrscht weitgehende Einigkeit, dass es in den neuen Unternehmensformen eine zunehmende Tendenz zu Machtkämpfen gibt. Mit dem Wegfall der internen Hierarchie in einer Gruppe fehlt das traditionelle Mittel, das Verhalten der Mitglieder zu kanalisieren und zu strukturieren. Die Gefahr von Konflikten steigt. „Die verflüssigten Strukturen begünstigen die inneren Konkurrenzen in den Gruppen und sind somit manchmal Nährboden für heftige Machtkämpfe“ (Reichwald/Koller 1995, 281). In diesen Machtkämpfen geht es häufig darum, zu bestimmen, welche Rolle die einzelnen

Mitglieder einnehmen können.

In der zweckrational ausgerichteten Gruppenarbeitsdiskussion wird davon ausgegangen, dass die hierarchische Steuerung vorrangig durch Verständigungs- und Verhandlungsprozesse ersetzt wird. Basis dieser Annahme ist, dass die Interessen der einzelnen Akteure vereinbar und harmonisierbar sind. Mit der machttheoretischen Perspektive lässt sich diese Annahme jedoch widerlegen. Zwar gibt es im Regelfall ein Interesse aller Akteure an der Fortsetzung des gemeinsamen Spiels, dies bedeutet jedoch nicht, dass die Interessen der Akteure dadurch deckungsgleich werden.⁵

So bildeten sich z.B. in einer Gruppe Probleme aus, weil die Mitarbeiter, die seit langer Zeit in der Firma tätig waren, nicht bereit waren sich anderen Gruppenmitgliedern in Sachfragen unterzuordnen. „Wir haben da lauter Facharbeiter drin, die vom Niveau her eher gleich sind, oder vom Können weniger differieren. Da gibt es dann eher Reibungspunkte, wenn dann da so alte Kämpen sich jetzt unterordnen müssen.“ (Fertigungsleiter)

Die Funktionsweise von Gruppen, in denen die Machtverhältnisse nicht geklärt waren, ließ sich auch in einem Führungsteam beobachten. Ein neu zusammengestelltes Segmentteam bestand aus drei Meistern, die vorher für unterschiedliche Bereiche zuständig waren, und einem Ingenieur. Bei der Einführung des Segmentteams wurden von der Geschäftsführung keine Vorgaben in Bezug auf die interne Strukturierung gemacht. Das Segmentteam sollte sich selbst organisieren: „Am Anfang war durch die Geschäftsführung vorgeschrieben: ‚Die vier Leute sollen’s machen.‘ Dann hat man uns in einen Raum gesetzt, der wurde vorher schön hergerichtet, und dann hat man uns reingesetzt: ‚Nun macht mal!‘“ (Segmentteammitglied)

Von dem Fertigungsleiter wurde im nachhinein die homogene Zusammensetzung der Gruppen als ein Fehler angesehen. Seine Position ist, dass eine Gruppe so gestaltet sein muss, dass ein Mitarbeiter eine Führungsrolle übernehmen muss. „Meine Erkenntnis ist, dass ... eine Gruppe ohne Leitwolf nicht funktionieren kann. Je mehr der Leitwolf das Heft in die Hand nimmt, desto besser läuft die Gruppe.“ (Fertigungsleiter)⁶

4.2 Konflikte auf Führungs- und Produktionsebene

Es wäre jetzt ein Kurzschluss, generell davon auszugehen, dass eine heterogene Gruppenzusammensetzung eine bessere Konfliktregulierung ermöglicht als eine homogene Gruppenzusammensetzung. Die Konfliktregulierungsmöglichkeiten scheinen in den Teams stark von der Struktur der Aufgaben abzuhängen.⁷ Auffällig ist, dass in den Führungsteams die Machtkämpfe einen anderen Charakter annehmen als in den Fertigungs- und Montagegrup-

⁵ Was passiert, wenn ein Konflikt entsteht? Für die Analyse einer Konfliktsituation scheinen die Paradigmen der Steuerungstheorie interessant zu sein. Nach Seitz (1993, 82) bestehen sechs verschiedene Koordinationsmechanismen des Handelns in Organisationen; Macht, Markt, professioneller Einfluss, Verständigung, Verhandlung und Vertrauen. Macht (im Sinne von Organisationsregeln) und Markt fallen in unserem Fall der teilautonomen Gruppenarbeit weg, im Falle eines Konfliktes scheint auch die Verständigung versagt zu haben, da beide Parteien ihren Standpunkt nicht aufgeben wollen. Vertrauen, von Zündorf als „antizipierter Tausch“ (Zündorf 1986, 41) umschrieben, scheint hier mit der Möglichkeit der Verhandlung (um einen evtl. Tausch) zusammen zu fließen. Bleiben also Verhandlung und professioneller Einfluss als mögliche Koordinationsmechanismen. Die Verhandlung ist im Falle eines Konflikts nur unter hohen Transaktionskosten einsetzbar, Kosten die zur Ineffizienz der Gruppe beitragen. Professioneller Einfluss scheint auch nur dann als Mechanismus zu greifen, wenn eine der beteiligten Parteien einen relevanten Wissensvorteil hat, mit dem sie die andere Seite überzeugen kann.

⁶ Es darf dabei nicht übersehen werden, dass die Auffassung des Fertigungsleiters durch eine eigene Rationalität geprägt ist. Ein „Leitwolf“ in der Gruppe erleichtert ihm die Arbeit, weil er einen eindeutigen Ansprechpartner im Team hat.

⁷ Eine Differenzierung nach eingesetzten Ressourcen kann an dieser Stelle nicht vorgenommen werden.

pen. Während in den Fertigungs- und Montagegruppen immer ein Weg gefunden wurde, ohne Intervention des jeweiligen Vorgesetzten zu – wenn auch häufig aufwändigen – Lösungen zu kommen, gab es in den Führungsteams teilweise stark eskalierende Machtkämpfe. Womit hängen diese Unterschiede zwischen Gruppen im Wertschöpfungsbereich und Gruppen auf der Managementebene zusammen?

In den Fertigungs- und Montagegruppen scheint es durch die weitgehend standardisierte Arbeitsaufgabe eher Regulierungsmöglichkeiten gegen aufkeimende Machtkämpfe zu geben.⁸ Einfluss und Status in den Gruppen hängen weitgehend von der Bewältigung der Arbeitsaufgaben ab und sind dadurch für die Gruppenmitglieder relativ einfach zu bestimmen. Wenn jemand die Leistung in den Gruppen nicht erbringen kann, wird dies von den anderen Gruppenmitgliedern erkannt und der Betreffende wird sanktioniert. Im Extremfall wird er aus der Gruppe “herausgemobbt“.

So ließ sich besonders in einer Montagegruppe, in der das Gehalt an die erbrachten Leistungen der Gruppe gekoppelt war, beobachten, wie schwächere Mitglieder der Gruppe herausgedrängt wurden, weil Sie die Leistungen nicht erbringen konnten. „Ein paar haben wir schon ausgewechselt, da wird abgestimmt und dann kommen die Leute weg“ (Gruppensprecherin Montage). „In den letzten zwei Jahren haben wir drei Mitarbeiter ausgetauscht. ... Bei einer Mitarbeiterin gab es nachweislich Qualitätsprobleme. Das wurde dann nicht mehr in der Gruppe geduldet.“ (Gruppensprecher).

Diese Regulierung von Machtkämpfen durch die Orientierung an der Leistung in Bezug auf die Arbeitsaufgabe scheint in den Führungsteams nicht zu funktionieren. Zwei Gründe lassen sich dafür benennen:

Der erste Grund für die geringere Regulierung von Machtkämpfen in Segmentteams ist die geringere Standardisierung der Arbeitsaufgaben. Führungs-, Ingenieurs- und Betreuungsaufgaben sind von der Wertschöpfung her nicht eindeutig zu bestimmen, so dass es dem Segmentteam nicht möglich ist, die Leistungsbeiträge der einzelnen Mitglieder eindeutig zu benennen. Der Rückgriff auf Expertenmacht ist in diesem Sinn ein stark von subjektiven Eindrücken geprägtes Machtmittel.

Der zweite Grund ist die unterschiedliche Motivationsstruktur in den Segmentteams und den Gruppen: „(Es wird auf Ebene des Segmentteams) viel zu viel Energie verschenkt (...) für Platzierungsvorgänge in der Firma.“ (Segmentteammitglied) Auf die Frage, weswegen die Teamstruktur auf Gruppenebene klappt, aber auf der Führungsebene fundamentale Schwierigkeiten aufwirft, verweist der Unternehmensentwickler auf die andere Motivationsstruktur von Führungskräften. Diese wären nicht mehr allein durch Geld motiviert, sondern seien viel stärker auch an Karriere und Anerkennung durch die Vorgesetzten interessiert. Die Aufstiegsmöglichkeiten seien in dezentralen Strukturen sehr beschränkt, weil es kaum noch Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des mittleren Managements gäbe. Da es bei dem Unternehmen keinen Posten mehr als Segmentleiter gibt, ist die einzige Aufstiegsmöglichkeit für die Segmentteammitglieder der Posten des Fertigungs- oder Werkleiters.

Um bei den geringen Aufstiegsmöglichkeiten überhaupt Karriere machen zu können, sei es wichtig, dass sie auch als Person identifizierbar seien (Unternehmensentwickler). Eine Karriere sei nur noch möglich, wenn man als Person und nicht als Teammitglied wahrgenommen werde. Dies führe dazu, dass die Machtkämpfe in den Führungsteams stark ausgeprägt seien und deutliche Anbiederungstendenzen bei anderen Teammitgliedern beklagt werden:

8 Auf eine Differenzierung zwischen Montage- und Fertigungsteams wird an dieser Stelle verzichtet, weil es uns vorrangig auf die unterschiedliche Auswirkungen von standardisierten und nichtstandardisierten Arbeitsaufgaben auf die Machtverhältnisse in den Gruppen ankommt.

„Ich sehe meinen Chef zweimal im Monat, aber dann auch nur wenn er runterkommt [...] dann gibt es Leute, die können es gar nicht ertragen, die müssen 3-4 mal am Tag zu ihrem Chef gehen. Und dann werden falsche Informationen verbreitet, das können sie sich gar nicht vorstellen. Da müssen sie noch ein paar Kassetten auspacken. [...] Das ist soweit gegangen, dass wissentlich Unwahrheiten bei den direkten Vorgesetzten platziert wurde, das es nicht mehr normal war.“ (Segmentteammitglied)

5 Informelle Konfliktregulierungen in Gruppen

Nach der Beschreibung der Zustände in Führungsgruppen scheint es uns angebracht, auf die allgemeine Darstellung von Konfliktszenarien in der Dezentralisierungsliteratur hinzuweisen. Diese lesen sich, unsere eigenen eingeschlossen, teilweise recht drastisch. Dezentrale Unternehmensstrukturen werden als darwinistisch bezeichnet. Es gebe keine andere Struktur, in der die Fitten – solange sie fit bleiben – so gefördert und in der Schwache so konsequent ausgelesen werden. Da werden ohne Hierarchie funktionierende Gruppen mit einem Korb voller Krebse verglichen, in dem alle nur versuchen würden, sich zu kneifen um höher oder gar ganz herauszukommen (Mintzberg 1979, 462; Kühl 1998, 108).

In diesen Beschreibungen wird jedoch ausgeblendet, dass sich bei enthierarchisierten Strukturen informelle Strukturen zu Konfliktbewältigung ausbilden. Die Mitglieder entwickeln und akzeptieren diese informellen Strukturen der Konfliktregulierung, weil sie ein Interesse am Fortgang des Spiels haben. In dem von uns untersuchten Unternehmen bildeten sich verschiedene informelle Strukturierungen aus.

5.1 Informelle Hierarchisierung in Gruppen

Bisher haben Studien über informelle Prozesse in Organisationen sich darauf konzentriert, informelle Abstimmungsmechanismen auf horizontaler Ebene darzustellen. So wurden informelle Gruppenbildungen in stark hierarchisierten Unternehmen untersucht (sehr früh Roethlisberger/Dickson 1939; Trist/Bamforth 1951; Herbst 1962). In stark dezentralisierten Unternehmen (Teamstrukturen auf Gruppen und erster Führungsebene) zeigt sich jedoch auch der gegenteilige Prozess: Die Etablierung informeller Hierarchien. Die eigentlich gleichberechtigten Teammitglieder bilden eine eigene Minihierarchie aus: Informelle Vorarbeiter und Segmentleiter.

Wie wir zeigen konnten, entstehen Machtkämpfe aufgrund unklarer formeller Machtverhältnisse in der Gruppe. Da die formale Hierarchie (Unsicherheitszone formale Organisationsregeln) als Ressource für Machtausübung nicht mehr zur Verfügung steht, treten andere Ressourcen in den Vordergrund. Wir wollen hier in Anlehnung an Crozier/Friedberg Unsicherheitszonen definieren, die für den Machtausübung innerhalb der Gruppe nutzbar sind. Dazu müssen wir deren Definitionen weiter differenzieren, da sie sich in erster Linie auf das Gesamtunternehmen beziehen; interessant für unseren Gegenstand sind jene Unsicherheitszonen, die für die Arbeit der einzelnen Gruppe relevant sind. Kontrolle von informellen Kommunikationswegen zur nächsthöheren Hierarchiestufe/zu anderen Gruppen (Umwelt-nahtstellen), Kontrolle von Kommunikation innerhalb der Gruppen (Informationskontrolle) und Kontrolle von für den Produktionsablauf relevanten Problemen (Expertenwissen).

Wenn diese Unsicherheitszonen ungleich verteilt sind, können sich informelle Führer-

schaften in den Gruppen herausbilden. Die Gruppenmitglieder, die eine oder mehrere dieser Unsicherheitszonen beherrschen, können sich in Konflikten besser durchsetzen. Dabei beschränkt sich ihre Durchsetzungsfähigkeit nicht auf die Fragen, in denen sie die Unsicherheitszonen beherrschen.

Da in heterogenen Gruppen die Unsicherheitszonen ungleich verteilt sind, entstehen hier einfacher und schneller informelle Hierarchien. In heterogenen Gruppen sind die Mitarbeiter z.B. unterschiedlich qualifiziert, daher verfügen sie über unterschiedlich viel Expertenwissen. Je länger ein Mitarbeiter im Betrieb ist, desto mehr informelle Kontakte kann er neben dem Vorsprung an Erfahrung nach inner- und außerhalb der Gruppe ausgebildet haben. Auf Grund dieser und anderer ungleichen Voraussetzungen können sich die entsprechenden Mitarbeiter in Konflikten schnell durchsetzen.

In einer Gruppe wurden zunächst die alten Vorarbeiter in die Rolle des Gruppensprechers gewählt. Diese älteren Mitarbeiter haben einen deutlichen Qualifikationsvorsprung, durch den sie die Produktion kontrollieren: (Ohne die zwei, drei) läuft es nicht. Die halten die Gruppe zusammen und haben auch das sagen und die nötige Erfahrung dazu. Die kennen sich am besten aus.“ (Gruppenmitglied) Sie kontrollieren alle wesentlichen Unsicherheitszonen der Gruppe. Sie sind die Einzigen, die die Bearbeitung der Lohnscheine beherrschen. „Hab die Abrechnung noch nie gemacht. Das machen meistens die älteren Mitarbeiter, das können bei uns nur drei.“ (Gruppenmitglied) Auch die Außenkontakte werden im Wesentlichen von ihnen beherrscht.

In einer anderen Gruppe – einer Instandhaltungsgruppe - geht es primär um Gewährleistung von qualitativ einwandfreien Zwischenprodukten und die Sicherung der Produktion an hochkomplexen Maschinen. Ein Ausfall an diesen Maschinen kann die gesamte Fertigung und Montage beeinträchtigen. Deswegen müssen in dieser Gruppe innerhalb kürzester Zeit Entscheidungen von großer Tragweite getroffen werden. Daher wurde hier der wegen seiner großen Kompetenz geschätzte ehemalige Vorarbeiter zunächst zum Gruppensprecher gewählt. Die Gruppe erwartet von ihm, dass er in schwierigen Situationen die Entscheidungen trifft, die von den einzelnen Gruppenmitgliedern als zu weitreichend angesehen werden. „Normalerweise bei Problemen, werde ich irgendwann in den Vordergrund geschoben, sag du halt das letzte Wort, manchmal ist keine Zeit, dann wird im alten Fahrwasser von mir entschieden, wenn die murren, machen sie's trotzdem. Sie wissen das ich immer die richtige Entscheidung treffe.“ (Gruppensprecher) Teilweise lässt der Gruppensprecher die restliche Gruppe seinen Einfluss spüren: „Manchmal hab ich die Schnauze voll, dann gibt's keine Entscheidung, dann hängen die im luftleeren Raum, das passt ihnen auch nicht. Urlaub, Überstundenausgleich. Einer muss ja sein OK geben.“ (Gruppensprecher)

In der Wahrnehmung des Fertigungsleiters, aber auch teilweise von Mitarbeitern und Betriebsrat, ist die Effizienz der Gruppen davon abhängig, ob sich Führerpersönlichkeiten in den Gruppen herausgebildet haben oder nicht.⁹ Es funktionierten die Gruppen am besten, in denen sich ein informeller Führer herausgebildet hat. „Eine Gruppe, die keinen Leithammel drin hat, die funktioniert nie und nimmer. Je mehr der Leitwolf eine Gruppe in der Hand hat, desto besser läuft die Gruppe.[...]Wenn sie die konträr laufen lassen und keiner koordiniert die Gruppen, dann haben sie keine Chance, dass das funktioniert.“ (Fertigungsleiter)

Als Beleg für diese These wird auf die Gruppen verwiesen, in denen sich die informellen Führer zurückgezogen haben. „Wenn sich Führungsfiguren, die eigentlich nur die Funktion des Gruppensprechers hatten, zurückzogen, dann hat es nicht mehr funktioniert. ... Dann hat die Leistung nicht mehr gestimmt.“ (Segmentteammitglied). *Beispiel:* „In der (Name der

Montagelinie), das war eine Frau, die hat das als Gruppensprecher in die Hand genommen, die Gruppe ist super gelaufen. Seit dem sie sich sukzessive zurückgezogen hat, läuft das nicht mehr. (Betriebsrat)

Der Fertigungsleiter resümiert: „Einige Gruppen haben sich noch nicht entwickelt wie es sein sollte. Warum? Ich meine erkannt zu haben, wir haben da lauter Facharbeiter drin, die vom Niveau her ... gleich sind, die ganz, ganz wenig differieren vom Können her, aber auch vom Wollen. Und da gibt es dann eher Reibungspunkte. Wie als wenn sie Mitarbeiter haben, wo sie unterschiedliche Ausbildungen und Zugehörigkeiten zur Firma haben. [...] Je mehr Mehrdenker sie haben, desto schwerer tun sie sich in den Gruppen, einen Konsens zu finden, weil jeder das durchsetzen will, was für ihn richtig ist.“ (Fertigungsleiter)

5.2 Die „Paschagruppe“ als Extremfall informeller Hierarchisierung

Teilweise bilden sich in dem Unternehmen Extremformen informeller Hierarchisierung heraus. In einer Gruppe gibt es eine spezifisch „türkische Variante“ von Gruppenarbeit: Das „Management by Pascha“ (Segmenteammitglied). Dabei handelt es sich um einen Arbeitsbereich, der durch besonders schlechte Arbeitsbedingungen gekennzeichnet ist. „Es ist halt ein Arbeitsbereich, wo wir keinen anderen Mitarbeiter hineinbekommen. Er ist laut, er ist schmutzig. Wir sind froh, dass es die türkischen Mitarbeiter gibt.“ (Segmenteammitglied).

Die Werksleitung ist sich nicht sicher, ob sie diese Gruppe überhaupt nach den formalen Kriterien der Arbeitswissenschaft als Gruppe bezeichnen kann. Aus der Sicht des Fertigungsleiters handelt es sich nicht um eine „richtige Gruppe“: „(Wir haben überall Gruppenarbeit im Segment), bis auf (diesen einen Arbeitsbereich), wo wir keine Gruppenarbeit drin haben, weil es sich mit den ausländischen Mitarbeitern nicht realisieren ließ.“ (Fertigungsleiter²) Dagegen verweisen die Segmenteammitglieder eher auf die andere Funktionsweise dieser Gruppe: „Diese Gruppe läuft ganz anders, aber auch nicht schlecht. [...] Die läuft organisierter. Man muss sagen, da sind viele türkische Mitarbeiter. [...] Im Grunde genommen ist das keine Gruppenarbeit. [...] Da haben die Alten mehr zu sagen als die Jungen. Im Grunde genommen ist sie türkisch organisiert [...] straff, sehr straff. Wenn da ein junger Kollege zu spät zur Arbeit kommt, dann läuft er 8 Stunden Tour.“ (Segmenteammitglied)

Es wird darauf verwiesen, dass sich informell eine Führungsfigur herausgebildet hat: „Es gibt einen ‚Leitwolf‘. Bei den Türkischen heißt, alt sein, gleich viel Erfahrung haben. Das ist ein kleiner Pascha da unten. Er ist fleißig, er kümmert sich um alles. Er hält die Leute auf Trab. Ich möchte das da unten nicht ändern.“ (Segmenteammitglied) Für die Segmenteammitglieder stellt sich diese Gruppe als Blackbox dar. Alle Aufgaben werden von der Gruppe selbst geregelt. So werden Neueinstellungen ganz alleine der Gruppe überlassen: „Wenn dort eine Neueinstellung ansteht, geht von uns nur die Information ‚Wir brauchen einen‘. Wir haben nie schlechte Erfahrungen damit gemacht.“ (Segmenteammitglied) Es wird sogar als problematisch betrachtet, dieser Gruppe irgendwelche Anweisungen in Bezug auf ihre Struktur zu geben: „Wenn wir mit unserer Struktur hingehen, würde das nicht gut gehen.“ (Segmenteammitglied)

⁹ Eine erste Interpretationsmöglichkeit wäre es, bei organisatorischen Stresssituationen von einem Rückfallen in altbekannte hierarchische Muster der Organisation zu sprechen: „Der alte Vorarbeiter wird auch zum neuen, jetzt informellen Vorarbeiter“. Diese Interpretation deckt jedoch nur einen Teil der Ausbildung von informellen Strukturen aus. Die Ausbildung von informellen Machtprozessen stellte sich auch in völlig neu zusammengestellten Monate- und Fertigungsteams und in den Führungsteams ein.

5.3 Kooperationsprobleme in homogenen Gruppen: Der stillschweigende Abschied von der Gruppenarbeit

Neben dem Prozess der informellen Führerschaft lässt sich auch das stillschweigende Einschlafen der strukturierten Gruppenkommunikation beobachten. Gerade in homogen zusammengesetzten Gruppen scheint dieses ein Effekt zu sein, der gruppeninterne Konflikte gar nicht erst entstehen lässt. Für den Fall, dass die Gruppenarbeit den Beteiligten keinen Vorteil bringt, besteht kein Interesse daran, die Gruppenarbeit weiterzuführen. Das Amt des Gruppensprechers, das dem einzelnen Akteur vor allem Mehrarbeit und mehr Verantwortung bringt, wird von diesem gemieden. Erst wenn er den Nutzen der Gruppenarbeit, den er subjektiv erfährt, für ausreichend erachtet, wird das Amt von ihm angetreten. Bildet sich aber, wie in den meisten homogenen Gruppen, keine Tauschbörse heraus, lohnt sich die Arbeit für den Gruppensprecher nicht. Wird diese Funktion nicht erfüllt, schläft die Gruppenarbeit ein.

So ist eine Gruppe des Unternehmens ausschließlich mit Facharbeitern mit langer Betriebszugehörigkeit besetzt. Angetrieben wurde die Gruppenarbeit in dieser Gruppe von jenen Arbeitern, die sich selbst als „Zugpferde der Gruppe“ ansahen und schon vorher besonders motiviert waren. „Für mehr als Dienst nach Vorschrift gibt's ja die Zugpferde, die machen das für die anderen mit. Ich bin schon vor der Gruppenarbeit da gewesen. Es gibt überall ein paar alte Zugpferde, die alles machen.“ (Gruppenmitglied)

Durch die Gruppenarbeit wurden einige Änderungen eingeführt, die als positiv bewertet wurden. So wurden nun nach dem Prinzip der Rotation Verantwortliche für unbeliebte Aufgaben innerhalb der Teamverantwortung eingeteilt, zum Beispiel für die Sauberkeit am Arbeitsplatz. „Vorher war's ein richtiges Chaos, da hat jeder nur für sich gearbeitet. Bei Ordnung und Sauberkeit hat sich einiges getan, Pläne übernommen und dafür gesorgt. Früher waren das halt auch nur die, die ein gewisses Gespür für Ordnung haben. Die anderen machen halt nichts freiwillig.“ (Gruppenmitglied)

Davon abgesehen wurden keine weiteren Verbesserungen durch die Gruppenarbeit erzielt. Insbesondere die für die Gruppenprämie entscheidende Ausbringung an Teilen konnte nicht verbessert werden. Da die einzelnen Arbeiter durch ähnlich lange Betriebszugehörigkeit recht konvergent qualifiziert waren, sahen sie wenig Möglichkeit, von einander zu lernen. Dadurch blieben Synergieeffekte aus, die Ausbringung steigerte sich nicht und die Gruppenarbeit wurde für den Einzelnen uninteressant. Während zu Beginn die Gruppensitzungen noch regelmäßig besucht wurden, begannen die Gegner der Gruppenarbeit zunehmend, den Veranstaltungen fernzubleiben. „Irgendwann sind die Quertreiber dann einfach nicht mehr erschienen zur Gruppensitzung. Die meinten, Maschinenzeit wäre sinnvoller gewesen.“ (Gruppenmitglied)

Um die Last des Gruppensprecheramtes gleichmäßig zu verteilen, wurde vereinbart, das Amt des Gruppensprechers rotieren zu lassen. Zunächst wurden Befürworter der Gruppenarbeit als Gruppensprecher gewählt. Als jedoch die Gegner der Gruppenarbeit an der Reihe waren, weigerten sich diese, das Amt wahrzunehmen. „Der Grund sind die Leute, die keine Lust drauf haben. Ja, die Leute die dann durch die Rotation drankamen und es nicht gemacht haben.“ Ohne die Möglichkeit, auf relevante Erfolge hinzuweisen, ließen sich die Gegner auch nicht von der konstruktiven Mitarbeit überzeugen. Die angekündigte unterstützende Intervention durch den Beauftragten für Gruppenarbeit blieb ebenfalls aus. Ein Vertreter der „Zugpferde“ resümiert: „Bei uns ist die Gruppenarbeit eingeschlafen, weil die Leute sich nicht mehr zur Gruppenarbeit motivieren lassen. Dadurch, dass wir aber alle so alte Hasen sind, läuft alles wie von alleine. Wir sind zwar formal eine Gruppe, wir haben aber keine

Sitzungen mehr seit über einem Jahr. Keine Gespräche, egal welche Form. Läuft alles über das Segment. 2½ Jahre hat's geklappt, solange wie ich und ein paar andere den Sprecher gemacht haben. Jetzt müssen andere ran, die wollen aber nicht. Die halten nix von Gruppenarbeit.“ (Gruppenmitglied)

6 Gruppensprecher: Das Spiel mit der Verantwortung

Es zeigt sich auch in diesem Beispiel wieder, dass die Person in der Position des Gruppensprechers entscheidenden Einfluss auf den Erfolg und die Kooperation einer Gruppe hat. So wird vom Management des untersuchten Unternehmens die Position vertreten, dass der Gruppensprecher „Vertreter der Gruppe“, „Ansprechpartner“, „Moderator“, „Koordinator“, „Vermittler“ und „Vorbild“ sein soll (Foliensatz des Unternehmens). Dieselben Konzepte werden in der Fachliteratur vertreten. Hier wird der Gruppensprecher primär als Interessenvertreter der Gruppe nach außen und Vermittlungsinstanz bei Konflikten in der Gruppe angesehen (vgl. beispielsweise Heinecke/Wien 1995, 96; Minssen 1992, 24).

Durch diese Beschreibungen der Rolle des Gruppensprechers wird suggeriert, dass es sich bei diesem um einen an den Machtspielen in der Gruppe nicht interessierten Akteur handelt. Ihnen wird eine ausgleichende, vermittelnde und damit auch neutrale Position zugerechnet. Ihm wird ein übergeordnetes Interesse an der Funktionsweise der Gruppe und informelle Führerschaft unterstellt, die es ihm ermöglicht, Auseinandersetzungen zu schlichten und für die Fortsetzung des Spiels zu sorgen. Dagegen ist unsere Beobachtung, dass es massive Machtspiele um die Position des Gruppensprechers gibt.

6.1 Die Diffusion von Verantwortung durch Gruppenarbeit

Im Konzept der Gruppenarbeit und der Segmentteams wird die Verantwortung für Qualität, Produktivität und Termineinhaltung nicht mehr einer einzelnen Person sondern einer Gruppe zugewiesen. Bei dem von uns untersuchten Unternehmen lässt sich als Effekt eine Diffusion von Verantwortung beobachten. Das Spiel von Verantwortungsübernahme oder Verantwortungsabweisung konnte in der hierarchischen Struktur durch den Verweis auf den Vorgesetzten zwar nicht völlig ausgeschlossen, aber auf jeden Fall durch eindeutige Regelungen eingegrenzt werden. Dieses Spiel um Verantwortungsübernahme und Verantwortungsabweisung strukturiert sich in Teamstrukturen anders.

Von der Werksleitung des Unternehmens wird beklagt, dass die Segmentteams die Verantwortung für Qualität, Produktivität und Termineinhaltung nicht in der Form übernehmen, wie es für eine Segmentstruktur angebracht sei: „Verantwortung wird nicht so übernommen wie sie übernommen werden sollte. [...] Wenn ich da unten so und so viele Mitarbeiter habe und sehe, dass ich die Mitarbeiter nicht so in den Urlaub schicken kann, dann wird sich einfach aus der Verantwortung herausgezogen. Dann heißt es "Dann fragen sie doch einfach den Herrn Meier (Fertigungsleiter). Vielleicht genehmigt er es doch." [...] Da wird sich um die Entscheidung herumgedrückt.“ (Fertigungsleiter) Dabei ist auffällig, dass bei der Abweisung von Verantwortung die Entscheidungen von dem Segmentteam in einer Art reformuliert werden, die das Segmentteam als nicht zuständig erscheinen lässt. „Auf der einen Seite trauen sie sich nicht, die Entscheidung zu treffen und geben sie nach oben weiter. Die (Vorlagen) werden so formuliert: "Die Entscheidungen können wir (Segmentteam) gar nicht treffen, die dürfen wir gar nicht so treffen.““ (Fertigungsleiter)

Diese Abweisung von Verantwortung wird von den Segmentteammitgliedern damit begründet, dass ein zu starkes Exponieren letztlich dazu führte, dass man in diesem Unternehmen zum Prügelknaben für alle anfallenden Probleme werde: „Bei uns in der Firma ist es so, wenn erst mal einer verantwortlich gemacht wurde, dann wird auch immer nur einer geschlagen. Um es mal krass zu sagen.“ (Segmentteammitglied). Dies sei besonders dann problematisch, wenn man selbst keine hierarchisch gesicherten Weisungsbefugnisse über seine Kollegen hätte. Es entsteht bei den Sprechern der Eindruck, dass sie den Kopf für bestimmte Entwicklungen hinhalten müssen, ohne aber diese Entwicklung alleine verantworten zu können.

6.2 Das Vorschieben schwacher Mitglieder in das Sprecheramt

In den Anfängen der Gruppenarbeit war das den Gruppen und Gruppensprechern noch nicht bewusst. Bei der ersten Sprecherwahl wurden noch weitestgehend die einflussreichsten Mitglieder als Gruppen- und Segmentteamsprecher gewählt. „Am Anfang wurden die grauen Eminenzen zu Gruppensprechern gewählt. [...] (Die ehemaligen Vorarbeiter) sind zu 99% wieder zum Gruppensprecher gewählt worden.“ (Fertigungsleiter2)

Im Zuge der weiteren Entwicklung wurden jedoch immer stärker schwächere Mitglieder zum Gruppensprecher benannt. Dabei handelte es sich jedoch nicht, wie man es in der Gruppenarbeitsliteratur häufig findet, um eine sinnvolle Rotation, um jedes Mitglied möglichst weitgehend zu qualifizieren, sondern vielmehr um das Ergebnis strategische Überlegungen gerade der einflussreichen Gruppenmitglieder. „Wenn man Glück hat, wird die Gruppe den wählen, der am meisten fordert und die Verantwortung, die er eigentlich gar nicht haben darf, annimmt. Wenn man Pech hat, wird ein armes Würstchen gewählt, der das Gruppensprecherprozedere übernimmt, aber eigentlich gar nichts zu sagen hat, weil es einen informellen Gruppensprecher gibt, der schon seit 20 Jahren sagt, wo es lang geht – und bei dem zuckt es dahinter.“ (Segmentteammitglied)

Diese Entwicklung hängt damit zusammen, dass die Kontrolle von Unsicherheitszonen und damit die Macht des informellen Hierarchien unabhängig von dem Amt des Gruppensprechers ist. Wenn der informelle Führer nicht die exponierte Position des Gruppensprechers inne hat, kann er seine Macht sogar um so freier ausüben, da er Verantwortung unter Verweis auf seinen Status als gleichberechtigtes Gruppenmitglied von sich weisen kann. Diese Verantwortung fällt unter die Rollenerwartung, die an den Gruppensprecher gestellt werden. Wie Fröhlich oben schon gezeigt hat, bringen Positionen im Machtgefüge eben auch Beschränkungen in den Verhaltensmöglichkeiten mit sich. Der Hierarch kann somit gerade außerhalb der unter besonderer Beobachtung stehenden Position seine Machtressourcen am effektivsten ausspielen. Es bringt ihm also Vorteile, die Position des Gruppensprechers zu meiden.

6.3 Das Tauschgeschäft bei dem Sprecheramt

Die schwächeren Gruppenmitglieder sind sich dem Risiko des Sprecheramtes sehr wohl bewusst: Verantwortung und Exponiertheit – ohne Kompetenzen. Deswegen lassen sie sich nur dann in das Gruppensprecheramt wählen, wenn sie im Gegenzug Vergünstigungen von den informellen Hierarchen angeboten bekommen. Bei derartigen Vergünstigungen kann es sich um die Weitergabe von Fachwissen handeln, auch kann der Günstling stärker in die informellen Beziehungen des Hierarchen einbezogen werden. Im Verhältnis zu den anderen

Gruppenmitgliedern kann dies der entscheidende Vorteil sein, um sich in Konflikten mit ihnen durchzusetzen und langfristig die Nachfolge des Hierarchen anzutreten.

Für die Existenz solcher Vergünstigungen ist die Ausgangslage der Gruppe entscheidend. Wären die Unsicherheitszonen von Anfang an gleich verteilt gewesen, hätte sich ein solcher Tauschhandel nicht ergeben können. In einer homogenen Gruppe, in der alle Mitglieder die relevanten Unsicherheitszonen gleich stark kontrollieren, hätten sie gar keine Güter gehabt, die sie hätten tauschen können. Erst durch die Ungleichverteilung von Wissen und Kontrolle in heterogenen Gruppen ist der entsprechende Anreiz entstanden, sich durch Mehrarbeit Machtvorteile zu erarbeiten. Durch die gegenseitige Win-Win Situation der Beteiligten ist ein stabiler Zustand entstanden, der sich von selbst ohne äußeren Einfluss erhalten kann.

Unter welchen Bedingungen solche Tauschgeschäfte erfolgreich abgewickelt werden, ließ sich in einer Gruppe beobachten. „Die Alten Mitarbeiter meinten wir sollten unter den jüngeren Mitarbeitern mal ausmachen wer das macht, damit wir lernen wie das alles abläuft und so. Unser Gruppensprecher meinte dann, ich soll das weiter machen und bin dann zum zweiten Mal gewählt worden. Die jungen sollen auch eine Beziehung zu anderen Mitarbeitern in der Firma aufbauen, dass die einen auch kennen im Segment und in anderen Bereichen, dass man weiß wo man was kriegt und zwecks der Unterlagen, die Auftragsabwicklung, wie des läuft.“ (Gruppenmitglied). Da die alten Vorarbeiter in wenigen Jahren in Rente gehen, können sie ihren Wissensvorsprung ohne weiteres mit den Jüngeren teilen; er wird mit dem Ausscheiden aus dem Arbeitsleben – also dem Spiel – ohnehin wertlos. Durch ihren Einfluss auf den neuen Gruppensprecher halten sie die Gruppe unter ihrer Kontrolle. Gleichzeitig arbeiten sie weiterhin aktiv mit, obwohl sie in Kürze das Team verlassen. Hier ist ein Tauschhandel mit dem Segmentteam zu vermuten, da diese an dem weiteren bestehen der Gruppenstruktur interessiert sind. Das Segmentteam wendet sich auf informellem Weg an die alten Herrscher und bestätigt damit ihre Autorität, dafür reproduzieren diese die bestehende Gruppenstruktur. „Ich bekomme nicht so die Informationen wie die alten, ich bekomme das meistens im nachhinein mit, weil der Alte geht dann halt so rein und fragt ‘Was ist da jetzt’, die haben da schon ihre eigenen Beziehungen.“ (Gruppenmitglied)

Bei einer Instandhaltungsgruppe hat sich zum Erhebungszeitpunkt eine ähnliche Entwicklung abgezeichnet. Dem ehemaligen Vorarbeiter ist es gelungen, eine weitere Unsicherheitszone der Gruppe unter seine Kontrolle zu bringen, die er zum Tausch anbieten kann. Das Segmentteam hatte bei der Einführung der Gruppenarbeit angekündigt, die Leistungsbeurteilung, die in den Jahren zuvor wirkungslos geworden war, wieder einzuführen. Nach eineinhalb Jahren Vorlaufzeit, die der Gruppe vom Segment zugestanden wurde, wurde sie wieder eingeführt. Da der Meister für die Personalführung nicht in der Lage war, die Leistung zu beurteilen – „Eigentlich Aufgabe des ST-Mitglieds. Funktioniert nicht, weder fachlich noch menschlich. Im Moment kontrollier ich des noch.“ – kam der Gruppensprecher in die Situation, seine Kollegen zu beurteilen. „Die waren alle bei 100%. Da haben wir jetzt das gesamte Punktebewertungssystem neu gestaltet, aber immer im Beisein des Gruppensprechers und des Stellvertreters. Da war ja jegliche Motivation gestorben. Jetzt haben das völlig neu gestaltet, jetzt ist der Beste von ihnen bei knapp 80% der Schlechteste bei 54%; da kann man sich vorstellen, was da los war. Die sind aber nicht auf uns losgegangen, sondern auf den Gruppensprecher. Der Gruppensprecher und sein Stellvertreter waren eigentlich in der Bewertung federführend. Die haben die Leute so bewertet, wie er sie täglich auf der Arbeit gesehen hat.“ (Meister Personalführung)

Der alte Vorarbeiter will nun einen neuen Gruppensprecher wählen lassen: „Ich habe für Mitte Februar ein Gruppengespräch anberaumt, weil ich sag, jetzt muss halt mal ein neuer Gruppensprecher gewählt werden. Jetzt wehren sich alle dagegen.“ Auch hier bahnt sich also ein Tauschgeschäft an. Der mächtige ehemalige Vorarbeiter wälzt die Verantwortung und Arbeit auf andere Mitglieder der Gruppe ab, ohne die Kontrolle der entsprechenden Unsicherheitszonen aus der Hand zu geben. Er ist fachlich die unumstrittene Autorität, an seinen Entscheidungen gibt es nicht den leisesten Zweifel und wird es wahrscheinlich auch in Zukunft nicht geben.. Um die vordergründige Verantwortung und die unliebsame Mehrarbeit des Gruppensprechers loszuwerden, tauscht er die neue Unsicherheitszone der Beurteilung von Arbeitsleistung, die er sich vom Segmentteam abgeleitet hat, dafür ein.

7 Zusammenfassung und Forschungsperspektiven

Genauso wie aus sozialpsychologischer, interkultureller und arbeitswissenschaftlicher Perspektive kann man auch von einem machttheoretischen Fokus die Frage von Homogenität und Heterogenität von Gruppen wie zwei gegensätzliche Sprichwörter behandeln. Unsere Untersuchung scheint dabei auf den ersten Blick das “Heterogenitäts-Sprichwort“ zu stützen. Anhand der Gruppen, die in Bezug auf Erfahrung, Betriebszugehörigkeit und betriebliche Einbindung eine sehr homogene Mitgliedszusammensetzung haben, konnten wir darauf aufmerksam machen, dass die Strukturen in diesen homogenen Gruppen sehr instabil werden können. Aufgrund der Unmöglichkeit, Sachfragen durch einen informellen Führer in der Gruppe entscheiden zu können, lassen sich in diesen Gruppenkonstellationen Konflikte häufig nur durch sehr zeit- und ressourcenintensive Abstimmungsprozesse oder durch erhöhtes Engagement von außen lösen. In heterogenen Gruppen sind dagegen die Unsicherheitszonen ungleich verteilt. Daraus ergeben sich Tauschprozesse zwischen Gruppenmitgliedern, die es für den Einzelnen interessant machen, sich der Gruppenarbeit anzuschließen. Es bilden sich in diesem Fall informelle Hierarchisierungen aus, die Gruppen entscheidungsfähiger machen.

Aus einer machttheoretischen Perspektive kann man jedoch auch auf die Kosten dieser informellen Hierarchisierung aufmerksam machen und gerade die zeit- und ressourcenintensiven Abstimmungsprozesse als Stärke von Gruppen ohne informelle Führerschaft herausstellen. Die ungleiche Verteilung von Unsicherheitszonen kann dazu führen, dass die Diskussion über Sachfragen durch den informellen Hierarchien schnell unterbunden wird. Dadurch können sich die unterschiedlichen Perspektiven, die ja gerade eine Spezifik und Vorteil von heterogenen Gruppen sind, nicht entfalten.

Die nur begrenzte Ergiebigkeit der Gegenüberstellung des Homogenitäts- und des Heterogenitätssprichwortes kann unseres Erachtens nur dadurch überwunden werden, dass die Frage der Homogenität und Heterogenität in Bezug zur Gruppenaufgabe gesetzt wird. Durch die Unterscheidung von Fertigungs- und Montageaufgaben auf der einen Seite und von Führungsaufgaben auf der anderen Seite, war es uns in diesem Artikel möglich zu zeigen, dass Konflikte in Führungsteams ohne informellen Leiter wesentlich stärker eskalieren können als in den Fertigungs- und Montagegruppen. Durch den hohen Standardisierungsgrad der Fertigungs- und Montageaufgaben findet eine stärkere Ausrichtung der Gruppe statt. Der Leistungsbeitrag jedes einzelnen Gruppenmitglieds ist von die Gruppe recht gut zu bestimmen. Dies kann konfliktreduzierend wirken. Der Beitrag von Führungsleistungen zu einem

Betriebsergebnis sind jedoch wesentlich schwieriger bestimmbar, so dass es in Gruppen mit diesen wenig standardisierbaren Aufgaben leichter zu Auseinandersetzungen über den Leistungsbeitrag der einzelnen Mitglieder kommen kann. Vermutlich liegt in diesem Phänomen auch ein Grund, weswegen sich Gruppenstrukturen auf der ersten Führungsebene in europäischen und amerikanischen Betrieben bisher kaum durchgesetzt haben.

Aufgabe weiterer Forschungen müsste es sein, die Auswirkungen der unterschiedlich Aufgabenstruktur in homogenen und heterogenen Gruppen noch weiter zu differenzieren. Wir haben in diesem Artikel z.B. Fertigungs- und Montagegruppen noch in einer Kategorie zusammengefasst. Es spricht jedoch einiges dafür, dass sich homogene und heterogene Gruppenzusammensetzungen in Montage und Fertigungsbereichen unterschiedlich auswirken. Auch scheint es notwendig die Machtressourcen (beherrschten Unsicherheitszonen), auf die Gruppenmitglieder zurückgreifen, noch weiter zu differenzieren. Wir haben bei heterogenen Gruppen der Einfachheit halber Beispiele herausgegriffen, in denen sowohl hohes Fachwissen, lange Betriebszugehörigkeit und starke informelle Einbindung im Betrieb an einer Person gebunden waren. Häufig gibt es jedoch auch Situationen, wo diese Machtressourcen nicht bei einer Person zusammenfallen, sondern unter den Gruppenmitgliedern verteilt sind.

Literatur

- Arbeitskreis neue Arbeitsstrukturen in der deutschen Automobilindustrie (AKNA) (1993): Teamarbeit in der Produktion. München
- Barker, James R. (1993): Tightening the Iron Cage. Convertive Control in Self Managing Teams; in: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 38, 408-437
- Breisig, Thomas (1990): *It's Team Time: Kleingruppenkonzepte in Unternehmen*. Köln
- Cox, Taylor H., Sharon A. Lobel, Poppy L. McLeod (1991): Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Comparative and Competitive Behavior on a Group Task; in: *Academy of Management Journal*, Jg. 34, 827-847
- Crozier, Michel, Erhard Friedberg (1979): *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Berlin
- Deutschmann, Christoph (1989): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller „Imperialismus“ des Managements; in: *Soziale Welt*, Jg. 40, 374-396
- Dohse, Knuth, Ulrich Jürgens, Thomas Malsch (1985): Fertigungsnahe Selbstregulierung oder zentrale Kontrolle Konzernstrategie im Restrukturierungsprozeß der Automobilindustrie; in: Frieder Nashed (Hg.): *Arbeit und Politik. Gesellschaftliche Regulierung der Arbeit und der sozialen Sicherung*. Frankfurt a.M./New York, 49-89
- Dreher, Carsten u. a. (1995): *Neue Produktionskonzepte in der deutschen Industrie. Bestandsaufnahme, Analyse und wirtschaftspolitische Implikationen*. Heidelberg
- Endres, Egon, Theo Wehner (1993): *Vom plötzlichen Boom der Gruppenarbeit in deutschen Automobilfabriken. Hintergründe und Perspektiven neuer Formen der Arbeitsorganisation*. Harburg: Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit Nr. 2
- Fröhlich, Dieter (1983): Machtprobleme in teilautonomen Arbeitsgruppen; in: Friedhelm Neidhard (Hg.): *Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien*. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 25, 532-551
- Fröhlich, Dieter, Ulrich Pekruhl (1996): *Direct Participation and Organisational Change. Fashionable but Misunderstood? An Analysis of Recent Research in Europe, Japan and the USA*. Dublin
- Gerst, Detlef u. a. (1995): Gruppenarbeit in den 90ern: Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante; in: *SOFI-Mitteilungen*, Nr. 22/1995, 39-65

- Gohde, Hans-Eckhard, Wolfgang Kötter (1990): Gruppenarbeit in Fertigungsinseln - Nur Schönheitsfelder oder mehr?; in: Technische Rundschau, H.4/1990, 66-69
- Grimmer, Wolfgang, Lorenz. Fischer (1998): Die Einführung von Gruppenarbeit bei einem mittelständischen Automobilzuliefer Unternehmen. Das Problem der Gruppeneffekte; in: Erich H. Witte (Hg.): Psychologie der Gruppenleistung. Lengerich, 41-71
- Heidenreich, Martin (1994): Gruppenarbeit zwischen Taylorismus und Humanisierung. Eine international vergleichende Perspektive; in: Soziale Welt, Jg. 45, 60-83
- Heinecke, Hans J., Siegfried Wien (1995): Gruppenarbeit: Eine erfolgsversprechende Antwort auf die wachsenden Turbulenzen in der Produktion und in produktionsnahen Bereichen; in: Ralph Grossmann, Ewald E. Krainz, Margit Oswald (Hg.): Veränderung in Organisationen. Management und Beratung. Wiesbaden, 91-102
- Herbst, Philip G. (1962): *Autonomous Group Functioning*. London
- Heskin, Allan David, Robert A. Heffner (1987): Learning about Bilingual Multicultural Organizing; in: *Journal of Applied Behavioral Science*, Jg. 23, 525-541
- Iding, Hermann (1991): *Shifting Management. Chancen und Grenzen dezentraler Selbstorganisation im Unternehmen*. München: unveröff. Diplomarbeit Universität München
- Kirsch, Werner (1998): *Die Handhabung von Entscheidungsproblemen*. München
- Kopp, Ralf, Gerd Peter (1993): Gruppenarbeit - damals und heute. HdA, lean production und was dann?; in: *ARBEIT*, Jg. 3, 97-102
- Kühl, Stefan (1998a): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. 5. erw. und überarb. Aufl. Frankfurt a.M./New York
- Kühl, Stefan; Gerhard Kullmann (1999): *Gruppenarbeit einführen, bewerten und weiterentwickeln*. München
- Kühl, Stefan, Petra Strodtholz (Hg.) (2002): *Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch*. Reinbek, erscheint Mai 2002
- Lewin, Kurt (1939): Field Theory and Experiment in Social Psychology; in: *American Journal of Sociology*, Jg. 44, 868-897
- Manz, Charles C., David E. Keating, Anne Donnellon (1990): Preparing for an Organizational Change to Employee Self Management: The Managerial Transition; in: *Organizational Dynamics*, Nr. 3/1990, 15-26
- March, James G., Herbert A. Simon (1958): *Organizations*. New York
- Minssen, Heiner (1992): *Die Rationalität von Rationalisierung. Betrieblicher Wandel und die Industrie-soziologie*. Stuttgart
- Mintzberg, Henry. (1979): *The Structuring of Organization. A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ
- Moldaschl, Manfred (1997): Ursachen und Folgen der Einführung von Gruppenarbeit; in: Holger Luczak, Walter Volpert (Hg.): *Handbuch Arbeitswissenschaft*. Stuttgart, 726- 730
- Nemeth, Chralan Jeanne (1986): Differential Contributions of Majority and Minority Influence; in: *Psychological Review*, Jg. 93, 23- 32
- Neuberger, Oswald (1995): *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart
- Ortmann, Günther (1996): *Organisation als Regulation von Tauschbörsen - Implikationen für die Gruppenarbeit*. Wuppertal: Unveröff. Manuskript
- Reichwald, Ralf, Hans Koller (1995): Integration und Dezentralisierung von Unternehmensstrukturen; in: Burkhard Lutz, Matthias Hartmann; Hartmut Hirsch-Kreisen (Hg.) *Produzieren im 21. Jahrhundert. Herausforderung für die deutsche Industrie*. Frankfurt a.M./New York, 225-294
- Roethlisberger, Fritz Jules, William J. Dickson (1939): *Management and the Worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*. Cambridge, Mass
- Saurwein, Rainer G. (1996): *Gruppenorientierte Fertigungsstrukturen im Maschinenbau*. Opladen

- Scheff, Josef (1996): Teams - Hierarchiefreie Spielwiesen der Macht; in: Alfred Gutschelhofer, Josef Scheff (Hg.): *Paradoxes Management. Widersprüche im Management - Management der Widersprüche*. Wien, 297-320
- Schneider, Hans-Dieter (1985): *Kleingruppenforschung*. Stuttgart
- Seitz, Dieter (1993): „Per Order de Mufti läuft nichts“. Zur sozialen Steuerung betrieblicher Gestaltungsprozesse. Berlin
- Simon, Herbert A. (1946): The Proverbs of Administration; in: *Public Administration Review*, Jg. 6, 53-67
- Steiner, Ivan Dale (1972): *Group Process and Productivity*. New York
- Thomas, Alexander (1999): Gruppeneffektivität: Balance zwischen Heterogenität und Homogenität; in: *Gruppendynamik*, Jg. 30, 117-130
- Trist, Eric.L.; Ken W. Bamforth (1951): Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-getting; in: *Human Relations*, Jg. 4, 3-38
- Ulich, Eberhard (1994): *Arbeitspsychologie*. Zürich
- Ulich, Eberhard (1996): Neue Produktionskonzepte - ein kritischer Diskussionsbeitrag; in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, Jg. 50, 193-198
- Watson, Warren E., Kamalesh Kumar, Larry K. Michaelsen (1993): Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups; in: *Academy of Management Journal*, Jg. 36, 590-602
- Weber, Wolfgang G. (1994): Autonome und restriktive Gruppenarbeit in der Produktion; in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, Jg. 48, 147-156
- Weber, Wolfgang G. (1997): *Analyse von Gruppenarbeit. Kollektive Handlungsregulation in soziotechnischen Systemen*. Bern u. a.
- Weltz, Friedrich (1997): Anspruch und Wirklichkeit von arbeitspolitischen Ansätzen: das Beispiel Gruppenarbeit; in: *ARBEIT*, Jg. 6, 379-391
- Wunderer, Rolf, Wolfgang Grunwald (1980): *Führungslehre*, Bd. I und II. Berlin/New York.
- Ziller, Robert C. (1972): Homogeneity and Heterogeneity of Group Membership; in: Charles G. McClintock (Hg.): *Experimental Social Psychology*. New York, 385-411
- Zündorf, Lutz (1986): Macht, Einfluss, Vertrauen und Verständigung. Zum Problem der Handlungskoordination in Arbeitsorganisationen; in: Rüdiger Seltz, Ulrich Mill, Eckart Hildebrandt (Hg.): *Organisation als soziales System*. Berlin, 33-48

Anschrift der Verfasser:

Sebastian Hoering
Stefan Kühl
Alexander Schulze-Fielitz
Universität München
Institut für Soziologie
Konradstr. 6
D-80801 München

Schlagwörter: Dezentralisierung, Gruppenarbeit, Heterogenität, Homogenität, Mikropolitik