Nr. 2 März 1996

IMU Informationsdienst

Gerlinde Vogl

Gruppenarbeit: Gestaltungschancen auch für Frauen

Zur Implementierung von Gruppenarbeit
in die industrielle Produktion unter besonderer
Berücksichtigung un- und angelernter Frauenarbeit

IMU-Institut für Medienforschung und Urbanistik

Gruppenarbeit:

Gestaltungschancen auch für Frauen

Zur Implementierung von Gruppenarbeit
in die industrielle Produktion unter besonderer
Berücksichtigung un- und angelernter Frauenarbeit

Stuttgart, März 1996

ISSN 0724 - 6986
ISBN 3-924003-66-1

Verfasserin: Gerlinde Vogl

Herausgeber: IMU-Institut für Medienforschung
und Urbanistik
Hermann-Lingg-Str. 10
80336 München
Telefon 089/54 41 26-0
Telefax 089/54 41 26-11
e-mail: imu-münchen@t-online.de

Druck: E.i.S.

© 1996 by IMU-Institut München
Alle Rechte vorbehalten

Inhaltsverzeichnis

1	**Einleitung**	1
2	**Wandel der industriellen Arbeit / Trendwende in der Rationalisierung**	4
2.1	Die neuen Produktionskonzepte nach Kern/Schumann	5
2.2	Das Konzept der systemischen Rationalisierung	10
2.3	Arbeitsorientierte Rationalisierung	12
2.4	Betrieblicher Wandel als reflexive Modernisierung	14
2.4.1	Von der Differenzierung zur stärkeren Integration der Arbeitsorganisation	14
2.4.2	Von der partiellen Fertigungsrationalisierung zur systemisch-reflexiven Produktionsmodernisierung	16
2.4.3	Ende des technischen und ökonomischen Determinismus	17
2.5	Lean Production oder "FdH" in der Produktion	19
2.5.1	Lean Production im High-Tech-Bereich	22
2.5.2	Lean Production im Low-Tech-Bereich	23
2.6	Zusammenfassung	24
3	**Neue Arbeitsorganisationsformen am Beispiel der Gruppenarbeit: Vom Humanisierungs- zum Rationalisierungsinstrument**	26
3.1	Begriffsbestimmung oder: die Karriere eines Begriffes	28
3.1.1	Formale Definition	29
3.1.2	Gruppenarbeit als Oberbegriff:	30
3.1.3	Kriterien nach Gulowsen	31
3.1.4	Gestaltungsprinzipien von Gruppenarbeit	32
3.1.5	Team oder Gruppe?	37
3.2	Historische Entwicklung der Gruppenarbeitskonzepte	35
3.2.1	Das Modell der "Gruppenfabrikation" von Lang und Hellpach	35
3.2.2	Gruppenarbeitskonzepte in Schweden	38
3.2.3	Gruppenarbeit und "Humanisierung der Arbeitswelt"	40

3.3	Gruppenarbeit als aktuelle Rationalisierungsstrategie	43
3.3.1	Gruppenarbeit bei neuen Produktionskonzepten	44
3.3.2	Gruppenarbeit bei Lean Production: Vergleich BRD/Japan	47
3.4	Zusammenfassung	51
Resümee:	Die "männliche Aura" der Industriesoziologie	54
4	**Die geschlechtsspezifische Vergesellschaftung der Ware Arbeitskraft**	57
4.1	Geschlecht als Strukturkategorie	58
4.2	Geschlecht als Ursache sozialer Ungleichheit und die Theorie der sozialen Schließung	64
5	**Rationalisierung und Geschlecht: Das Ende der Arbeitsteilung oder Arbeitsteilung ohne Ende ?**	70
5.1	Variante Nummer 1: Gruppenarbeit ohne Frauen	70
5.2	Variante Nummer 2: Strukturkonservative Gruppenarbeitskonzepte	75
5.2.1	Rationalisierungsgewinner und Rationalisierungsverliererinnen?	77
5.2.2	Exkurs: Ein Blick nach Japan	83
5.3	Variante Nummer 3: Strukturinnovative Gruppenarbeitskonzepte	86
5.3.1	Das Baugruppenprojekt bei Alcatel STR	86
5.3.2	Bottom-up-Methode: Frauen setzen sich zur Wehr	89
5.4	Qualifikation und innerbetriebliche Weiterbildung	92
5.5	Zusammenfassung	95
6	**Perspektiven betrieblicher Frauenförderung**	97
7	**Literaturverzeichnis**	104

1.0 Einleitung

Das Thema Gruppenarbeit ist in der industriesoziologischen Diskussion wieder en vogue. Zu verdanken ist dieser Umstand vor allem dem Erscheinen der Rationalisierungsfibel "Die zweite Revolution in der Autoindustrie" (Womack u.a. 1991), in der Gruppenarbeit als ein Kernpunkt der neuen "mageren" Rationalisierungsphilosophie angesehen wird. Mit ihrer Hilfe soll den veränderten ökonomischen Anforderungen (steigende Variantenvielfalt, zunehmender Rationalisierungsdruck aufgrund verschärfter Konkurrenz usw.) begegnet werden, die eine integrierte und zugleich flexible Produktion erforderlich machen. Gruppenarbeit gilt deshalb in immer mehr Betrieben als effektivitätssteigernde und kostensparende Arbeitsform, die auf eine Mobilisierung von Potentialen der Arbeitskräfte abzielt, die bei tayloristischer, stark arbeitsteilig strukturierter Produktion weitgehend brachliegen.

Noch Anfang der 80er Jahre von den Unternehmen als klassenkämpferisches Hirngespinst der Gewerkschaften angesehen, ist die Gruppenarbeit nun auch für die Unternehmen attraktiv geworden. Der Humanisierungsgedanke der Gewerkschaften und das Rationalisierungsinteresse der Unternehmen erscheinen auf einmal vereinbar; Gewerkschaften wie Unternehmen sehen Chancen in der Gruppenarbeit.

Die Debatte um die Gruppenarbeit ist jedoch nicht neu, erste Überlegungen hierzu gehen zurück bis in die Zeit der Weimarer Republik. Ein historischer Rückblick soll aufzeigen, daß es keine "Stunde Null" in der Gruppenarbeitsdiskussion gibt: "Wie oft muß das Rad noch erfunden werden, damit der Wagen zum Laufen kommt? In wellenförmigen Bewegungen, mal mehr amerikanisch-englisch, mal eher schwedisch und mal unter japanischen Vorzeichen, stets aber hinreichend suggestiv als Zauberformel zum Erfolg stilisiert, beflügelt Gruppenarbeit auch in Deutschland die Diskussion, (...)" (Schumann 1993: 186).

Seit den 70er Jahren liegen zahlreiche Forschungsergebnisse zur industriellen Frauenarbeit vor, die auf den direkten Zusammenhang zwischen Arbeits- und Technikgestaltung und weiblichem Geschlecht verweisen: Frauen finden sich vor allem an Un- und Angelerntenarbeitsplätzen, unter unentgeltlicher Nutzung extrafunktionaler Qualifikationen; ihre geringere Mobilität zwingt sie zur Akzeptanz vergleichsweise schlechtererer Arbeitsbedingungen, die zeitliche Gebundenheit aufgrund familialer Aufgaben läßt sie zur zeitlich flexiblen Arbeitskraft werden. Arbeitssysteme sind so gestaltet, daß eine kurzfristige Überverausgabung von Kräften initiiert wird, was bei den Frauen entweder zum Ausscheiden oder zu Krankheiten führt; Aufstiegsperspektiven ergeben sich für sie nur im Ausnahmefall

(vgl. Lappe 1981; Krebsbach-Gnath 1983, Gärtner u.a. 1987, Bednarz-Braun 1983).

In den gängigen Theorieansätzen der Industriesoziologie wird meist Geschlechtsneutralität unterstellt; beide Geschlechter sind danach in gleicher Weise betroffen. Dagegen verweisen Forschungsergebnisse - meist aus dem Bereich der Frauenforschung - darauf, daß die Einbindung von Frauen in das Arbeitsleben entlang der Trennlinie Geschlecht verläuft. Die Geschlechtszugehörigkeit muß in diesem Sinne als strukturierendes Merkmal gesellschaftlicher Realität betrachtet werden. Nicht inhaltliche Kriterien der Geschlechterzugehörigkeit sind demnach verantwortlich für die Hierarchie zwischen den Geschlechtern, sondern die soziale Konstruktion der Geschlechterdifferenz. Die Tatsache, daß Frauen vorwiegend im unqualifizierten Bereich zu finden sind oder dahin abgedrängt werden, hängt mit betrieblichen Einsatzstrategien, also mit männlichen Machtmitteln zusammen und weniger mit dem weiblichen Arbeitsvermögen (vgl. Becker-Schmidt 1994).

Geht man von der bislang in der Industriesoziologie herrschenden These aus, daß die neuen Formen der Arbeitsorganisation eine Abkehr vom technikzentrierten Produktionspfad darstellen - dem Taylorismus der Garaus gemacht wird - und der Mensch wieder im Mittelpunkt des Interesses steht, dann könnte dies auch die Chance einer positiven Veränderung des Geschlechterverhältnisses beinhalten. So entstehen durch die Verflachung von formalen Hierarchien neue Arbeits- und Kooperationsbezüge. Die alten, formal-hierarchischen Strukturen - z.B. die Trennung zwischen planender und ausführender Arbeit - sollen teilweise aufgehoben werden zugunsten einer Organisation gleichberechtigter Gruppenmitglieder. Diese Veränderung der betrieblichen Hierarchie eröffnet auch Chancen zur Veränderung des Geschlechterverhältnisses, da durch neue Arbeits- und Kooperationsbeziehungen alte Muster geschlechtshierarchischer Strukturen in Frage gestellt werden können. Unklar ist jedoch, ob diese Veränderung zu einer Nivellierung von geschlechtsspezifischen Unterschieden führen wird, oder ob neue geschlechtshierarchische Strukturen geschaffen bzw. verfestigt werden.

Bislang wurde jedoch weder im deutschen, schwedischen noch im englischsprachlichen Raum die Frage eingehender problematisiert, ob es bei Gruppenarbeit geschlechtsspezifische Auswirkungen - insbesondere auf den Bereich der an- und ungelernten Frauenarbeitsplätze - gibt (vgl. Brensell 1993 u.a.).

Im folgenden soll deshalb versucht werden die Geschlechtsspezifika von Gruppenarbeit herauszuarbeiten. Die Arbeit besteht im wesentlichen aus zwei Teilen. Im ersten Teil (Kapitel 1 - 3) wird die Diskussion um neue Rationalisierungsformen

und Gruppenarbeit sozusagen "geschlechtsneutral" aufgegriffen. Im zweiten Teil (Kapitel 4 - 6) wird auf die besonderen Bedingungen industrieller Frauenarbeit eingegangen. Diese Trennung erscheint mir notwendig, um verschiedene Diskussionsstränge besser darstellen zu können. Zur Fragestellung nach den Auswirkungen der verschiedenen Gruppenarbeitskonzepte auf das Geschlechterverhältnis existiert bislang kaum empirisches Material, das einen eindeutigen Trend belegen würde. Vielmehr sind verschiedene Varianten denkbar, wie sie in Kapitel 5 dargestellt werden. Die Frage, welche dieser Varianten in der betrieblichen Praxis erfolgreich sein wird, hängt in gehörigem Maße von der betrieblichen Gestaltungspolitik ab. Nur wenn das Geschlechterverhältnis explizit aufgegriffen wird, bieten sich Chancen zum Abbau der Geschlechterhierarchie. Wird hingegen die Geschlechterfrage nicht aufgeworfen, so besteht die Gefahr, daß Frauen bei betrieblichen Reorganisationsmaßnahmen die Verliererinnen sein werden. Entweder sie werden gänzlich freigesetzt oder sie verbleiben weiterhin im unqualifizierten Bereich, während ihre männlichen Kollegen von einer Reprofessionalisierung profitieren.

2.0 Wandel der industriellen Arbeit / Trendwende in der Rationalisierung

Die derzeitigen Umstrukturierungsmaßnahmen in den Betrieben kündigen einen tiefgreifenden Wandel der industriellen Arbeit an. Die Unternehmen sehen sich, ausgelöst durch steigende Fixkostenbelastungen und Marktsättigungstendenzen, einem steigenden Anpassungsdruck an Produktions- und Marktanforderungen gegenübergestellt. Die Veränderung vom Verkäufer- zum Käufermarkt, die die Kundenorientierung immer wichtiger werden läßt, verstärkte in vielen Bereichen, vor dem Hintergrund zunehmender Konkurrenz, die betrieblichen Rationalisierungsanstrengungen. Rascher Produktwechsel, steigende Produktvielfalt und höhere Qualitätsanforderungen zwingen die Unternehmen zu höheren Flexibilitäts-, Qualitäts- und Innovationsanstrengungen.

Dieser Wandel der ökonomischen Rahmenbedingungen stellt neue, veränderte Anforderungen an die Produktion, denen das arbeitsteilige System der Massenarbeit mit seinen starren Produktionsabläufen immer weniger gewachsen ist. Eine Folge davon sind neue Rationalisierungsstrategien, da mit tayloristischen Rationalisierungsmaßnahmen in vielen Bereichen keine Produktivitätsvorteile mehr zu erreichen sind. "Menschzentrierte Produktionskonzepte, das Ende der Arbeitsteilung, anti-tayloristische Arbeits- und Organisationsstrukturen, Requalifizierung und Reprofessionalisierung der Beschäftigten werden die neuen Kennzeichen in der gegenwärtigen Diskussion der Rationalisierungsstrategien" (Fiedler/ Regenhard 1991: 13).

Der gemeinsame Nenner innerhalb der Rationalisierungsdebatte scheint zu sein, daß das traditionelle tayloristisch-fordistische Produktionsmodell an seine Grenzen stößt. Kontrovers wird die Debatte jedoch hinsichtlich der Frage geführt, ob dieser Tatbestand das "Ende der Arbeitsteilung" (Kern/Schumann 1984) bzw. das "Ende der Massenproduktion" (Piore/Sable 1985) bedeutet oder ob es zu einer "friedlichen Koexistenz" unterschiedlicher Produktionsmodelle kommen wird. Die Entwicklung *eines* alleinigen zukünftigen Produktionsmodells wäre bei dieser Annahme nicht möglich (vgl. Moldaschl: 1994; Sauer: 1993). Die nach wie vor bestehende Dominanz des tayloristischen Produktionsmodelles wird auch von Kern/Schumann nicht bestritten; sie unterscheiden sich jedoch von anderen AutorInnen hinsichtlich der Einschätzung, ob dieses Modell weiterhin als zukunftsträchtig angesehen werden kann.

2.1 Die neuen Produktionskonzepte nach Kern/Schumann

Das "Ende der Arbeitsteilung" wurde von Kern/Schumann bereits 1984 angekündigt. Die zentrale These, die Reprofessionalisierung der Produktionsarbeit, scheint sich - jedenfalls für einen kleinen Facharbeiterbereich, der größtenteils männlich ist - zu bewahrheiten. Nach den Ergebnissen des Trendreports (vgl. Schumann u.a. 1994) werden die Produktionsarbeiter nicht länger von Gewährleistungsaufgaben in der industriellen Produktion ausgeschlossen. Damit ".... tritt nun die Arbeit mit der (Teil-) Automatisierung auf breiter Front endgültig aus ihrem direkten Herstellungsbezug heraus und nimmt einen planenden, steuernden und kontrollierenden Charakter gegenüber einer auf kontinuierliche Nutzung angewiesenen, hochproduktiven Maschinerie an" (Schumann u.a. 1994: 643). Die Reprofessionalisierung setzt sich durch, selbst wenn die Systemregulierung als zentraler Bestandteil in ihrem Aufgabenzuschnitt auch unterhalb von Facharbeit definiert werden kann. Die Tendenz weist jedoch eindeutig in Richtung Verberuflichung dieser Position. Die menschliche Arbeitskraft verliert auch in den automatisierten Bereichen nicht ihre Bedeutung als Produktivkraft, sie wird nicht durch Technisierung weiter marginalisiert.

Die in der Studie "Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein" (Kern/Schumann 1970) aufgestellte Polarisierungsthese ging davon aus, daß einfache Verrichtungen zu "Jedermanns-Arbeitsplätzen" zusammengefaßt werden und Aufgaben, die sich aufgrund ihrer Komplexität nicht in das tayloristische Korsett zwängen lassen, auf einige wenige, qualifizierte Positionen übertragen werden. Dies führt nach Ansicht der Autoren bei der Mehrheit der Industriearbeiter zu einer Dequalifizierung und nur bei einer Minderheit zu einer Höherqualifizierung. Dieses vorgefundene Produktionskonzept setzte auf eine möglichst weitgehende Technisierung in der Fertigung. Die lebendige Arbeit erschien als potentieller Störfaktor, den es zu eliminieren galt. Dabei wurde insbesondere auf die NC-Technik gesetzt, um dem Ziel der menschenleeren Fabrik näherzukommen. Die Arbeitsgestaltung richtete sich deshalb konsequenterweise auch nach den Maximen von Taylor: Kontrolle über die Arbeit, Einschränkung von Spielräumen, Reduzierung von Qualifikation, strikte Arbeitsteilung, Zentralisierung des Produktionswissens jenseits der Werkstatt sowie Vergegenständlichung von Erfahrungswissen in EDV-Programmen.

Die Polarisierungsthese wurde jedoch mit dem "Ende der Arbeitsteilung" (Kern/Schumann 1984) zugunsten der Segmentierungsthese aufgegeben. Diese geht von einer dauerhaften Isolierung und vollständiger Abkoppelung von Rationalisierungsverlierern aus; "die Lageunterschiede innerhalb der Arbeiterschaft

sind noch nie so groß gewesen wie jetzt" (Kern/Schumann 1984: 23). Nicht mehr eine bezüglich des einbringbaren Arbeitsvermögens polarisierte Belegschaft, sondern eine Stammbelegschaft, auf deren Arbeitsvermögen (und damit auch auf deren Erfahrungen, Fertigkeiten und Fähigkeiten) voll zurückgegriffen wird, kennzeichnet die industrielle Realität. Die in der Studie von 1970 nicht zu Unrecht prognostizierten "Restarbeiter" werden nun aus der Produktion gedrängt.

Mit der Follow-up Studie "Das Ende der Arbeitsteilung" wurde auf Basis empirischer Untersuchungen in der Automobilindustrie, im Werkzeugmaschinenbau und in der Großchemie von folgenden veränderten Grundprämissen ausgegangen:

- Trotz der Explosion technischer Möglichkeiten ist - jedenfalls auf absehbare Zeit - nicht damit zu rechnen, daß man die Produktion ganz ohne den Arbeiter leisten kann. Die in der Vergangenheit fast als Selbstwert gehandelte Durchtechnisierung schafft teilweise mehr Probleme, als sie löst.
- Der tayloristische Zugriff auf den Arbeiter verschenkt wichtige Produktivitätspotentiale, in ganzheitlichen Aufgabenzuschnitten liegen bisher nicht ausgelotete Chancen für den Betrieb: Nur durch die stärkere Nutzung des fachlichen Know how der Arbeiter läßt sich zusätzliche Effizienz gewinnen.

"Rücknahme der Arbeitsteilung wird nicht mehr als Notlösung oder als Kompromißangebot (etwa im Sinne von HdA) gegenüber den Beschäftigten betrieben, sondern als neue positive Rationalisierungsstrategie" (Schumann/Wittemann 1985: 39). Der Einsatz von neuen Technologien führt danach nicht zu einer Komplexitätsreduktion und so zur Dequalifikation der Arbeitskraft, wie es von Kern/Schumann in der Untersuchung 1970 prognostiziert wurde. Vielmehr wird nun davon ausgegangen, daß der Einsatz von neuen Technologien eine Komplexitätssteigerung mit sich bringt, die neue Anforderungen an die Arbeitskraft stellt, der mit der Rückverlagerung der Produktionsintelligenz in den direkten Produktionsbereich begegnet werden soll. Diese durch die (notwendige) Rücknahme der Arbeitsteilung qualifikatorisch aufgewerteten Facharbeiter, deren Kompetenz und Handlungsspielraum zunimmt und die dadurch von den neuen Produktionskonzepten[1] profitieren, werden von Kern/Schumann als "Rationalisierungsgewinner" bezeichnet.

Nach Schumann/Wittemann (1985) sind es vor allem vier Faktoren, die die neuen Produktionskonzepte begünstigen:

---

[1] Das *Neue* an den Produktionskonzepten bezieht sich auf eine veränderte Nutzung der menschlichen Arbeitskraft -verglichen mit dem Taylorismus, dessen Paradigma zum Verschenken wichtiger Potentiale menschlicher Arbeit führte.

Als ersten Punkt führen die Autoren die Veränderung auf den Absatzmärkten an, die die Anforderungen an die betrieblichen Produktionsprozesse erhöht haben, was mit höheren Flexibilisierungsanforderungen einher geht. Zum zweiten führen die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt seit Mitte der 70er Jahre dazu, daß die Chancen für die Unternehmen , qualifizierte Stellen auch adäquat besetzen zu können. "Mußte das Produktionskonzept früher gewissermaßen sehen, wie es mit den verfügbaren Arbeitskräften die Fertigung aufrecht erhalten konnte, so besteht heute tendenziell die Chance, Arbeitsplätze nach den jeweiligen Erfordernissen des Produktionsprozesses zu definieren und diese dann qualifikationsadäquat zu tragbaren Personalkosten zu besetzen" (ebenda: 41). Als dritter Punkt wird die Technologieentwicklung angeführt: Den Unternehmen eröffnen sich zusätzliche Technisierungschancen durch die neuen Technologien, deren erhöhtes Flexibilisierungspotential[2] die Anpassung an neue Marktanforderungen erleichtert. So "rechnen" sich durch die möglich gewordene flexible Automatisierung auch Techniklösungen, die unterhalb der Grenze der Massenfertigung liegen. Die Arbeitskraft gewinnt wieder an Gewicht, da sie es ist, die die kontinuierliche Auslastung der teuren Anlagen gewährleisten soll. "Daß dazu eine Arbeitskraft besser in der Lage ist, wenn man ihr gerade nicht nach der tayloristischen Maxime das Produktionswissen gleichermaßen wie die Verantwortung entzogen hat, liegt auf der Hand" (ebenda). Der neue Umgang mit der Arbeitskraft führt damit auch zu einer Neuinterpretation der Herrschaftsfrage. Hierunter verstehen die Autoren insbesondere die veränderte Sichtweise des Managements vom Arbeiter. Der Arbeiter erscheint nicht mehr als potentieller Klassenkämpfer, sondern als Produzent, mit dem man sich verläßlich arrangieren kann (vgl. ebenda: 42).

Es scheint, als sei die Durchtechnisierung gescheitert und der Traum von der mannlosen Fabrik damit beerdigt. Dafür wurde das "Gold in den Köpfen der Arbeitnehmer" entdeckt. Davon ausgehend konstatieren Schumann/Wittemann einen "...Paradigmenwechsel im Rationalisierungsansatz, also die Relativierung technischer Lösungen und die Aufwertung der lebendigen Arbeit..." (ebenda: 41). Diese These konnte nach Schumann u.a. (1990) auch durch die Zwischenergebnisse aus dem Trendreport erhärtet werden: "Rationalisierung hat (...) als gemeinsamen roten Faden, daß die Diskussion über angemessene Arbeitsstrukturierung und wirkungsvollen Arbeitseinsatz befreit scheint von den Prämissen des tayloristisch-fordistischen Dogmas. Es geht heute in den Betrieben nicht mehr um ein Mehr an innerbetrieblicher Arbeitsteilung, sondern um ein Weniger" (ebenda: 67).

---

2 v.a. durch den Übergang von NC auf CNC-gesteuerte Technik

An der These vom "Ende der Arbeitsteilung" von Kern/Schumann (1984) wurde vielfach Kritik geäußert (vgl. Malsch/Seltz: 1987). Eine zentrale Kritik bezieht sich auf den Generalisierungsanspruch und auf den Geltungsbereich des Theorems: die Aussagen von Kern/Schumann (1984) gelten nur für einige Industriezweige und dabei insbesondere für die prosperierenden Kernsektoren. Jedoch muß auch hinsichtlich der Gültigkeit in diesen Industriezweigen kritisch angemerkt werden, daß das Ende der Arbeitsteilung nur für einige Beschäftigungsgruppen - keineswegs für die Gesamtbeschäftigten - im Fertigungsbereich Gültigkeit besitzt[3]. Der Generalisierungsanspruch wurde auch bezüglich der sogenannten industriellen Kernbereiche infrage gestellt, da z.B. die Elektroindustrie unberücksichtigt blieb, obwohl es sich hier ebenfalls um einen Kernbereich handelt, in dem aber der Taylorismus nach wie vor auf der Tagesordnung steht. Aufgrund der geringen quantitativen Ausbreitung der neuen hochqualifizierten Arbeitstätigkeiten, die sie als Systemregulierer oder Gewährleistungsarbeiter beispielhaft beschrieben haben, wurden Kern/Schumann in ihren neuen Veröffentlichungen (vgl. Schumann u.a. 1992 sowie 1994) auch etwas zögerlicher, was die Einschätzung der Verbreitung der "neuen Produktionskonzepte" betraf. Vor allem in den automationssperrigen, arbeitsintensiven Montagen hat der Taylorismus noch keinen ernsthaften Schaden erlitten. Bei der Herstellungsarbeit (Arbeit direkt am Produkt), so das Fazit von Schumann u.a. (1994), konnten sich die neuen Produktionskonzepte nicht durchsetzen.

Auch Osterloh (1987) stellt das *Neue* an den neuen Produktionskonzepten in Frage. In bestimmten Bereichen wird ihrer Ansicht nach der Taylorismus die verbreiteste Organisationsform bleiben. "Wird mit den neuen Produktionskonzepten der Taylorismus nicht nur zum wiederholten Mal für tot erklärt, um ihn so ungestörter in immer neue Arbeitsbereiche eindringen zu lassen?" (ebenda: 127). Osterloh begreift die Professionalisierung nicht als Gegenstück zur Taylorisierung, sondern sie bewegt sich ihrer Auffassung nach auf einer anderen betrieblichen Hierarchieebene. In den höheren Hierarchieebenen kann es durchaus zu Professionalisierungen kommen, weniger jedoch in denjenigen Bereichen, die in der betrieblichen Hierarchie niedriger angesiedelt sind. So haben qualifizierte Facharbeiter durchaus Chancen zur Weiterqualifizierung, während gering qualifizierte Arbeitnehmer keine Weiterbildungschancen erhalten werden.

Diese Kritik an den neuen Produktionskonzepten wird ferner von Sauer (1993) geteilt, der ebenfalls von einem relativ stabilen betrieblichen Nebeneinander von ge-

---

3 So wurden z.B. im Automobilbau die zentralen Fertigungsabteilungen wie Preßwerk, Rohbau, Montage in die Analyse einbezogen; die Polsterei und Näherei, Bereiche tayloristischer Façon blieben jedoch unberücksichtigt.

ring qualifizierter restriktiver Arbeit einerseits und relativ qualifizierter integrierter Produktionsarbeit andererseits ausgeht. Die Aufrechterhaltung der tayloristischen Arbeitsorganisation ist nach Sauer zumindest teilweise Voraussetzung und Folge der Ausdehnung technisierter Produktionsbereiche und der Zunahme neuer Formen qualifizierter Produktionsarbeit (vgl. Sauer 1993: 21).

Die vermeintlich geschlechtsneutrale und hauptsächlich um die Domänen männlicher Facharbeit gruppierte Diskussion proklamiert das "Ende der Arbeitsteilung" und damit einhergehend die Reprofessionalisierung der Produktionsarbeit. Empirisch scheint sich diese These, zumindest in den industriellen Kernsektoren und dort unter den oben angeführten Einschränkungen zu bestätigen. Von einer generellen Reprofessionalisierung der Produktionsarbeit kann jedoch kaum die Rede sein. Anstelle der prognostizierten "Reprofessionalisierung der Produktionsarbeit" und der damit verbundenen Weiterbildung von Angelernten läßt sich eine Rekrutierung von außen oder von oben für die neu entstehenden anspruchsvolleren Tätigkeiten feststellen, bei gleichzeitig schrumpfendem Anteil der Un- und Angelerntenarbeit (vgl. Aulenbacher 1991a).

Für den hier zu untersuchenden Gegenstand - die Veränderung der industriellen Frauenarbeit - bieten Kern/Schumann jedoch kaum Ansatzpunkte, da ihr Schwerpunkt vor allem dem qualifizierten Facharbeiter und der Suche nach dem Systemregulierer gilt. In diesem Bereich sind jedoch Frauen weniger zu finden. "Typischerweise verläuft die Arbeitsteilung zwischen qualifizierten und gering qualifizierten Tätigkeiten entlang der Geschlechterlinie. Den nahezu ausschließlich männlichen Systemregulierern stehen - wo immer die Modalitäten des Schichtbetriebes das zulassen - überwiegend weibliche Maschinenbedienerinnen gegenüber" (Wittke 1993: 48).

Ein weiterer Kritikpunkt an den neuen Produktionskonzepten ist die Nichtberücksichtigung der neuen Qualität der rechnergestützten Planungs-, Steuerungs- und Kontrolltechnologien. Die prognostizierte Reprofessionalisierung wurde vor allem im Hinblick auf die Qualifikation diskutiert; die Frage der Kontrolle blieb weitgehend unberücksichtigt. Die Technik beschränkt sich bei Kern/Schumann damit auf den Aspekt der technischen Autonomisierung des Produktionsprozesses (vgl. Malsch/Seltz 1987: 19).

Den neuen Technologien wird dagegen beim "neuen Rationalisierungstyp" breitere Aufmerksamkeit geschenkt, weswegen er im folgenden kurz dargestellt werden soll. Das Modell der systemischen Rationalisierung konzentriert sich nicht mehr auf betriebliche Teilbereiche, sondern erstreckt sich auf das gesamte

Unternehmen und bezieht sich auf die daten- und funktionstechnische Vernetzung des Gesamtbetriebes - unter Einbeziehung der Zuliefererbeziehungen. Zentral ist hier die Einbeziehung der vor- und nachgelagerten Bereiche, die horizontale und die vertikale Arbeitsteilung stehen damit zur Disposition.

2.2 Das Konzept der systemischen Rationalisierung

Das Konzept der systemischen Rationalisierung (Baethge/Oberbeck 1986; Altmann u.a. 1986) hat sich als Begriff für die Beschreibung der neuen Qualität des Rationalisierungsprozesses durchgesetzt. Nach Altmann u.a. (1986) besitzt der "neue Rationalisierungstyp", der ebenfalls von systemischen Rationalisierungsformen ausgeht, vor allem drei Merkmale:

Erstens richtet sich diese neue Rationalisierungsstrategie auf die Integration gesamtbetrieblicher Prozesse. Ein Merkmal des neuen Rationalisierungstyps besteht darin, daß "...Rationalisierung zunehmend in der Perspektive einer Reorganisation des gesamten betrieblichen Ablaufs erfolgt. Als primär gesamtsystembezogene, 'systemische' Rationalisierung ist sie darauf gerichtet, betriebliche Teilprozesse zunächst in datentechnischen Dimensionen zu erfassen, organisatorisch neu zu ordnen und letztlich datentechnisch zu vernetzen" (Altmann u. a. 1986: 191). Rationalisierung knüpft hier nicht mehr an einzelnen Bearbeitungsvorgängen an, sondern richtet sich auf "... die datentechnisch gestützte Verknüpfung und Integration der einzelnen Teilprozesse" (ebenda: 191). Zentrales Rationalisierungsinstrument sind die neuen Informations-, Organisations- und Steuerungstechniken, die der Verknüpfung und Integration von einzelnen betrieblichen Teilprozessen dienen sollen.

Als zweites Merkmal wird die Einbeziehung von zwischenbetrieblichen Zusammenhängen angeführt. Die Integrationstendenzen gehen über den Betrieb hinaus und beziehen außerbetriebliche Liefer-, Bearbeitungs- und Distributionsprozesse mit ein, was zu Veränderungen in der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung führt. Nicht-integrationsfähige Teilbereiche werden ausgelagert; bislang außerhalb des Betriebes organisierte Prozesse werden integriert. "Die Frage der Aus- und Eingliederung richtet sich nicht mehr primär nach den Potentialen des eigenen Betriebs, bestimmte Leistungen selbst erbringen zu können oder nicht, sondern danach, wie Verwaltungs- und Fertigungsprozesse unter optimalen ablauftechnischen und Kostengesichtspunkten einer gesamtbetrieblichen Integration unterworfen werden können" (Altmann u.a. 1986: 192). Die Ausdifferenzierung der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung, der Ausbau hierarchisch strukturierter Zulieferbeziehungen schränkt die arbeitspolitischen

Gestaltungsoptionen auf der einzelbetrieblichen Ebene ein, da der Handlungsspielraum dort immer geringer wird. Für einen breiten Modernisierungskonsens sehen Altmann u.a. (1986) und Sauer (1992) deswegen nur begrenzte Chancen, da bestimmte Beschäftigungsgruppen (z.B. Frauen, Personal der indirekten Bereiche, Belegschaften in Zulieferbetrieben) erheblichen Risiken der Marginalisierung und Ausgrenzung ausgesetzt sind (vgl. Moldaschl/Schulz-Wild 1994: 14).

Mit dem elastischen Potential der neuen Technologien soll den neuen Marktanforderungen begegnet werden, womit wir beim dritten Merkmal des "neuen Rationalisierungstyps" sind. Im Unterschied zu der These von Kern/Schumann wird die steigende Bedeutung der lebendigen Arbeit in diesem Ansatz nicht gesehen, im Gegenteil. Es wird mehr auf Technik als Medium der Prozeßintegration und der zunehmenden Ausschaltung menschlicher Arbeit abgestellt. Bechtle (1994) geht davon aus, daß sich "...Technikzentriertheit, zumal in der Form der 'Unspezifität' der neuen Technologien und der qualitative Bedeutungsgewinn menschlicher Arbeit (...) zumindest nicht gegenseitig ausschließen" (ebenda: 47). Sowohl bei den neuen Produktionskonzepten, wie beim neuen Rationalisierungstyp wird davon ausgegangen, daß die neuen Technologien Möglichkeiten eröffnen, den neuen ökonomischen Anforderungen gerecht zu werden. Positionsunterschiede betreffen die Nutzung der Arbeitskraft. Gehen Kern/Schumann (1984) von einer erweiterten Nutzung der menschlichen Arbeitskraft aus, die zur "Reprofessionalisierung" wenn auch nur von Teilen der Arbeiterschaft führt, postulieren Altmann u.a. (1986), daß in den Betrieben den geänderten Marktanforderungen durch Zuhilfenahme der Informations- und Kommunikations-Technologien (IuK) begegnet wird, kombiniert mit der Integration gesamtbetrieblicher Prozesse und der Neuordnung der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung. Der Nutzung der menschlichen Arbeitskraft kommt bei diesem Konzept eine nachgeordnete Rolle zu. Folge des Einsatzes von IuK-Technologien kann einerseits eine Polarisierung im Arbeitskräfteeinsatz bedeuten, andererseits wird aucheine Reprofessionalisierung in bestimmten Bereichen nicht ausgeschlossen.

Freyberg (1991) geht von der These aus, daß die systemische Rationalisierung keine neue Rationalisierungsstrategie ist, sondern bereits in der Weimarer Republik systematische Rationalisierung, unter Einbeziehung vor- und nachgelagerter Bereiche, betrieben wurde. Die Rationalisierungsstrategien haben demnach keinen grundlegenden Wandel erfahren, es handele sich lediglich um eine

Fortschreibung[4]. Freyberg will aufzeigen, daß das tayloristische System sich nicht überall durchsetzen konnte. Vielmehr existierte eine Doppelstrategie industrieller Rationalisierung zwischen Automatisierung und Flexibilisierung, in der die menschliche Arbeit einerseits als Störfaktor gesehen wurde, die es zu kontrollieren galt, andererseits sah man auch damals schon das Elastizitätspotential, das es im Dienste der Flexibilisierung zu nutzen und zu pflegen galt. "Das, was heute als 'neuer Rationalisierungstypus' bezeichnet wird, ist - wie gesagt - kein Bruch im Grundmuster industrieller Rationalisierung in Deutschland, ist vielmehr dessen modernste Ausprägung" (ebenda: 66). Diese moderne Ausprägung hat aber einen anderen Charakter, die Entwicklung der IuK-Technologien bieten völlig neue Möglichkeiten: So ist autonomes selbständiges Arbeitshandeln einerseits und zunehmende Kontrolle andererseits nicht mehr als Gegensatz anzusehen.

2.3 Arbeitsorientierte Rationalisierung

Einen treffenden Begriff in der Rationalisierungsdebatte schufen Moldaschl/Schulz-Wild (1994) mit der "Arbeitsorientierten Rationalisierung", der gerade hinsichtlich der Lean-Debatte hilfreich erscheint. "Der Ansatz der arbeitsorientierten Rationalisierung basiert auf einer anderen Logik und einem anderen Verhältnis menschlicher Ressourcen. Jener Produktionsfaktor, den die Planungselite bisher aus der Produktion zu verdrängen oder wenigstens zu kontrollieren trachtete, wird hier als das eigentliche produktive Kapital des Unternehmens erkannt und vor allem genutzt: menschliche Arbeitskraft" (Moldaschl/Schulz-Wild 1994: 18).

Der Begriff der arbeitsorientierten Rationalisierung dient als Kategorie zur Interpretation empirisch vorfindbarer betrieblicher Modernisierungstendenzen. Arbeitsorientierte Rationalisierung ist in erster Linie eine Strategie zur Effizienzsteigerung und dient nicht der Erfüllung menschlicher Bedürfnisse in der

---

[4] Aufgrund der von Freyberg gemachten Studien zur Geschichte der Rationalisierung in der Weimarer Republik stellte er fest, daß es auch damals schon Rationalisierungspolitiken gab, die sich vom tayloristisch-fordistischen Rationalisierungsmodell weitgehend unterschieden. Der Wunsch der Unternehmer nach Flexibilisierung wird oft als das spezifisch Neue des gegenwärtigen Modernisierungsprozesses charakterisiert. Auch das Thema der Balance zwischen Automatisierung und Flexibilisierung stand schon in den Weimarer Jahren im Zentrum unternehmerischer Rationalisierungsstrategien (vgl. Freyberg 1991: 60). Die sogenannte "Neue Arbeitspolitik" ist nach Freyberg ebenfalls keine neue Erfindung findiger Rationalisierungsforscher: So zitiert er das Handwörterbuch der Staatswissenschaften von 1929, in dem die "tayloristische Psychologie" als primitiv und produktionstechnisch nachteilig beschrieben wird. Die starke Zentralisation, die weitgehende Arbeitsteilung, die Starrheit der Produktion und die damit verbundene Unfähigkeit auf die aktuelle Marktlage zu reagieren, wurden kritisiert. Dem tayloristischen System wurde eine verschwenderische Nutzung der menschlichen Arbeitskraft vorgeworfen; da nur ein ganz geringer Anteil der menschlichen Fähigkeit und Kenntnis abgerufen werde (vgl. ebenda: 63). Freyberg (ebenda) will allerdings nicht den Anschein erwecken, als wäre die Weimarer Republik eine Insel der qualifizierten Facharbeit gewesen.

Arbeit, auch wenn Bedürfnissen nach Persönlichkeitsentfaltung ihr entgegenkommen können. Die Arbeitskraft wird zum Subjekt der Rationalisierung und bewegt sich zwischen Selbstrationalisierung und Persönlichkeitsentfaltung (vgl. ebenda: 21).

Nach Ansicht der Autoren weist die arbeitsorientierte Rationalisierung einige Merkmale auf, die "... ein Modernisierungskonzept ankündigen, von dem wir annehmen, daß es sich als feste Größe im Spektrum post-tayloristischer Entwicklungspfade etablieren wird" (ebenda: 22). Ein zentraler Baustein ist hierbei die Rücknahme des Lenkungsprinzips, d.h. der zentralen Planung, Steuerung und Kontrolle zugunsten indirekter, marktförmiger Mechanismen, die in die Binnenstruktur der Unternehmen aufgenommen werden. Dadurch findet eine Neuverteilung von Kooperation und Wettbewerb statt, was überbetrieblich zu starken Hierarchisierungstendenzen vor allem im Zuliefererbereich führt. Im Gegenzug dazu werden marktwirtschaftliche Kriterien in Form von Profit-Centern, internen Kundenbeziehungen usw. in die Binnenstruktur des Unternehmens integriert. Damit wird "... ernstgemacht mit der Selbstorganisation, indem man sie aus dem "Wertehimmel" holt und konsequent auf ökonomische Füße stellt" (ebenda: 23). Dabei wird direkt an der Internalisierung betrieblicher Leistungsziele angesetzt. Es wird das Ziel verfolgt, den Betrieb so zu organisieren, daß die Beschäftigten mit der Verfolgung ihrer eigenen Interessen automatisch die des Unternehmens mitverfolgen (vgl. ebenda). Versuchte man bislang die Beschäftigten mittels Unternehmensethik, corporate identity oder mit neuen Führungskonzepten dem Unternehmen zu verpflichten, so verfolgt die arbeitsorientierte Rationalisierung das Ziel, die Beschäftigten in die ökonomischen Zielsetzungen des Betriebes voll einzubinden, indem die betrieblichen Interessen als die eigenen internalisiert werden. "Das eigentlich Neue der arbeitsorientierten Rationalisierung besteht also, pointiert formuliert, darin, daß Arbeitskraft hier zum Subjekt der Rationalisierung wird und eine aktive Rolle in der Organisationsentwicklung einnimmt (mit unbestimmtem Ergebnis für sich selbst und für andere). Mit der Organisation hierarchie- und funktionsübergreifender Kommunikation wird der Prozeß der Rationalisierung diskursiv bzw. "reflexiv", d.h. er wird selbst sozial rationalisiert" (Moldaschl/Schulz-Wild 1994: 20).

Die Hoffnung von Kern/Schumann (1984), die bei den neuen Produktionskonzepten von einem Zusammenfallen von Humanisierung und Rationalisierung ausgehen, wird von Moldaschl/Schulz-Wild (1994) nicht geteilt. Insbesondere die Debatte um Lean Production fordert ihrer Ansicht nach zur Verwirklichung einer "demokratisch-kooperativen Produktion" heraus.

Im folgenden wird auf Pries (1991) eingegangen, der durch die "Politisierung" der Arbeits- und Technikgestaltung, die er als Ergebnis von "reflexiver Rationalisierung" verstanden haben will, betriebliche Gestaltungschancen sieht. Der Gedanke vom Betrieb als sozialem System besagt, "... daß sich der Betrieb durch die stoffliche/einfache und soziale/reflexive Transformation von Wirklichkeit im betrieblichen Arbeitshandeln konstituiert und bestimmt" (Pries 1991: 130). Pries eröffnet damit Gestaltungsoptionen betrieblichen Handelns, die Einführung neuer Arbeitsorganisationsformen wird Ergebnis betrieblicher Aushandlungsprozesse.

2.4 Betrieblicher Wandel als reflexive Modernisierung

Ludger Pries (1991) verfolgt das Ziel, das Modell der reflexiven Modernisierung von Ulrich Beck auf den Bereich des industriellen und betrieblichen Wandels anzuwenden. Industrieller Wandel wird von Pries dabei in erster Linie als betrieblicher Wandel thematisiert, da der Betrieb die zentrale Handlungseinheit ist, in der neue Techniken, Produkte usw. Gestalt annehmen. Nach Pries sind es drei zentrale Tendenzen, die den betrieblichen Wandel bedingen. Diese Tendenzen, anhand derer er den Übergang von einfacher zu reflexiver Modernisierung deutlich machen will, seien im folgenden kurz erläutert.

2.4.1 Von der Differenzierung zur stärkeren Integration der Arbeitsorganisation

Die Entwicklung des Industriekapitalismus und der daraus resultierenden Ausdehnung der Produktionseinheiten führte zu einer Ausdifferenzierung zwischen direkten und indirekten Arbeiten. Ideologischer Vater dieses Gedankens war F.W. Taylor (1919)[5] mit seiner wissenschaftlichen Betriebsführung. Die Zeit nach dem II. Weltkrieg bis zum Ende des Wirtschaftswunders spiegelt nach Pries die Zeit der einfachen Modernisierung wider: Mengenwachstum, arbeitsintensive Massenproduktion, niedriges Qualifikationsniveau der Arbeitnehmer forderten die tayloristische Arbeitsweise geradezu heraus.

---

5 Taylors Grundsätze wissenschaftlicher Buchführung bedingten die Loslösung des Arbeitsprozesses von den Fertigkeiten des Arbeiter. Der Arbeitsprozeß sollte von jeglichem Handwerk, jeder Tradition und von allen Kenntnissen des Arbeiters unabhängig gemacht werden. Der zweite Grundsatz beruhte auf der Trennung von Hand- und Kopfarbeit. Die Werkstatt soll von jeder denkbaren geistigen Arbeit befreit werden; die geistige Arbeit soll in einem Planungs- und Arbeitsbüro vereinigt werden. Der dritte Grundsatz von Taylor bezog sich auf die "Pensumidee", die besagte, daß die zu leistende Arbeit von der Leitung von voraus auf das Genaueste festgelegt ist. Das Pensum bestimmt nicht nur was, sondern auch, wie es getan werden soll, und setzt genau die Zeit fest, die zur Erledigung der Arbeit gestattet ist. Der Gesamtprozeß besteht damit nicht mehr in der Vorstellung des Arbeiters, sondern nur noch in der Vorstellung eines speziellen Managementstabes.

In den 70er Jahren änderte sich die Situation jedoch grundlegend. Der Markt änderte sich vom Verkäufer- zum wettbewerbsintensiven Käufermarkt; die Anforderungen an Produkt und Produktflexibilität stiegen. Die neuen Technologien ließen das absolute Volumen menschlicher Arbeit schrumpfen, ihre qualitative Bedeutung stieg jedoch an. Aufgrund der Bildungsexpansion in den 70er Jahren konnte die Nachfrage der Unternehmen nach qualifizierten Arbeitnehmern ebenfalls befriedigt werden. Die Strategie der wachsenden innerbetrieblichen Arbeitsteilung entsprach jedoch weder den Marktanforderungen, noch den Bedürfnissen einer besser ausgebildeten Arbeitnehmerschaft.

Im Kontext der reflexiven Modernisierung läßt sich nunmehr eine tendenzielle Rücknahme der innerbetrieblichen Arbeitsteilung beobachten. Die funktionale Arbeitsteilung (d.h. die Aufteilung und Zusammenfassung von betrieblichen Funktionsbereichen z.B. in Fertigung/Montage, Qualitätskontrolle/Laborfunktion, Wartung/Instandhaltung) steht zur Disposition, während sie in der traditionellen Arbeitsteilung durch eigenständige Kompetenz- und Hierarchielinien getrennt waren. Im Zuge der reflexiven Modernisierung verändert sich die funktionale Arbeitsteilung, z.B. durch die Integration der Qualitätskontrolle in die Fertigung, grundlegend (vgl. Kap. 2.2.). In der einfachen Modernisierung lagen den Bereichen Fertigung und Qualität zwei unterschiedliche - ja fast widerstrebende - Handlungslogiken zugrunde: Die Fertigung war auf hohe Stückzahlen bedacht - wenn es sein mußte auch auf Kosten der Qualität -, während die Qualitätssicherung um eine gleichbleibende Mindestqualität bemüht war. Im Zuge der reflexiven Modernisierung werden diese zwei Bereiche zusammengeführt, da die potentiellen Fehlerverursacher auch die besten Problemlöser sind und damit am effektivsten zur Fehlervermeidung und -reduzierung beitragen können.

Ähnlich wie Schumann u.a. (1990), nach deren Auffassung die neuen Produktionskonzepte je nach Technisierungsgrad unterschiedlich greifen, sieht auch Pries Veränderungen in Richtung reflexive Modernisierung vor allem im hochautomatisierten Bereich: "Während die Reintegration von Fertigung und Qualitätskontrolle vor allem in den arbeitsintensiven Bereichen direkter manueller Verrichtungstätigkeiten relevant ist, wird im Zuge reflexiver Modernisierung die Arbeitsteilung zwischen Fertigung und Wartung/Instandhaltung vor allem in den bereits hoch automatisierten Produktionsbereichen entdifferenziert" (ebenda: 22). Je komplexer die Technik ist, um so größer ist der Druck, die Stillstandszeiten so weit wie möglich zu reduzieren, wenn sie nicht ganz zu vermeiden sind. "In der Phase der reflexiven Modernisierung vollzieht sich hier ein grundlegender Perspektivenwechsel. An der Stelle des Prinzips der Ausdifferenzierung unterschiedlicher Arbeitskompetenzen, wie etwa der Maschinen- und

Anlagenbedienung, der Wartung und der Instandhaltung, tritt der Gestaltungsgrundsatz, den Informations- und Wissenskreislauf zwischen diesen unterschiedlichen Arbeitstätigkeiten möglichst eng und geschlossen zu halten" (ebenda: 22). Hier lehnt sich Pries an die Position von Schumann u.a. (1992) an, indem er die größten Chancen einer "Reprofessionalisierung" ebenfalls in automatisierten Bereichen sieht. "Dies kann in hochautomatisierten Bereichen zu interdisziplinären Fertigungsteams mit breit gestreuten Qualifikationen und Kompetenzen führen. Gerade an hochkomplexen Anlagen ist die Störfallsituation, die Lokalisierung und Diagnose von Fehlern, ein zeitaufwendiges Unterfangen. Je qualifizierter die direkt an diesen Anlagen arbeitenden Fertigungsteams sind, desto präziser können sie die Fehlerdiagnose und -behebung selbst durchführen und unterstützen" (ebenda: 22).

Die Renaissance des Produktionsfaktors Arbeit ist nach Pries jedoch nicht auf eine Humanisierungswelle zurückzuführen und signalisiert auch nicht das "Ende der Arbeitsteilung", sondern es sind vielmehr marktwirtschaftliche Gründe, die diesen Prozeß fördern. Die partielle Entdifferenzierung der Arbeitsteilung ist ein zentrales Merkmal des Übergangs von der einfachen zur reflexiven Modernisierung. Das Taylor-System ist nach Pries damit am Ende; an seine Stelle tritt eine neue Qualität der Verwissenschaftlichung des Produktionsprozesses durch stärkere Selbstrückbezüglichkeit von Prozessen und Akteuren (vgl. ebenda: 23).

2.4.2 Von der partiellen Fertigungsrationalisierung zur systemisch-reflexiven Produktionsmodernisierung

Der industrielle Wandel wurde über Jahrzehnte hinweg als technisch induzierter Wandel verstanden, d.h. es wurde von einem Technikdeterminismus ausgegangen, der Technik, Arbeitsorganisation und Personalplanung nicht als gleichberechtigte Momente einer Rationalisierungsstrategie verstand, sondern sie als zeitliche und hierarchische Reihenfolge interpretierte. "Dieses Ablaufmuster impliziert, daß im betrieblichen Rationalisierungsprozeß zunächst die technischen Fertigungsanlagen erneuert werden; erst im Anschluß hieran wird die Frage behandelt, wie welche Arbeitsfunktionen zu Arbeitssystemen und Arbeitsplätzen gebündelt werden; am Schluß werden die vorhandenen Arbeitskräfte an die neuen technisch-organisatorischen Strukturen angepaßt" (ebenda: 23). Mag dieses Modell stufenweiser Rationalisierung, das den Schwerpunkt nach wie vor auf das technische Fertigungssystem legt, immer noch Einfluß haben, so zeigt sich doch ein Wandel, der als Übergang von der Fertigungsrationalisierung zur systemischen, alle betrieblichen Bereiche einbeziehende Produktionsmodernisierung

zu verstehen ist. Neben der Stückkostenminimierung wird die Produkt- und Produktionsflexibilität immer wichtiger.

Als weiterer Aspekt auf dem Weg zur reflexiven Modernisierung im Betrieb gilt nach Pries das Herausrücken des betrieblichen Personalsystems aus seinem Schattendasein. Der Versuch der breiten Einführung von Qualitätszirkeln ist ein Anzeichen dafür, daß das Wissens- und Leistungspotential der Arbeitnehmer optimal ausgeschöpft und die Arbeitsmotivation gefestigt werden soll. Diese Strategie geht weit über "einfache Rationalisierung" hinaus. Auch das Lager, ein jahrelang von Innovationsbemühungen vernachlässigter Bereich, tritt im Rahmen reflexiver Modernisierung in den Fokus des Rationalisierungsinteresses. Schwerpunkt ist hierbei die Lager- und Materialwirtschaft; als Stichwort seien hier nur Just-in-Time-Konzepte (JiT)[6] angeführt.

Charakteristisch für die Phase der reflexiven Modernisierung ist, daß Partiallösungen, die auf einer jeweils eigenen Logik aufbauen, aufgegeben werden: "Vielmehr ist der Betrieb als systemisches Ganzes die Folie tentativer Modernisierungsschritte, die darauf abzielen, ihn als vernetztes und selbstrückbezügliches System zu strukturieren" (ebenda:. 24). Hier greift Pries auf Annahmen der systemischen Rationalisierung zurück.

Bildlich gesprochen: "Während der Weg von der Produktentwicklung und -konstruktion bis hin zur Teilefertigung und -montage früher mehr oder weniger eine "Einbahnstraße" war, handelt es sich unter Bedingungen reflexiver Modernisierung hierbei eher um einen "Kreisverkehr" (ebenda: 24).

2.4.3 Ende des technischen und ökonomischen Determinismus

In der Phase einfacher Modernisierung wurde der betriebliche Wandel als mehr oder weniger determiniert verstanden; die Politik der sogenannten Sachzwänge regierte ("one-best-way"). Das Management war in dieser Situation von umständlichen Argumentations- und Legitimationsaufgaben befreit, da es einer bestimmten Sachzwangargumentation folgen konnte, die ihm bestimmte Entscheidungen sozusagen zwangsläufig aufbürdete. "Reflexive Modernisierung zeichnet sich dagegen dadurch aus, daß sowohl die zu entwickelnden und zu verkaufenden Produkte als auch die technische, organisatorische und soziale Gestaltung von

---

6 Unter Just-in-time wird die Produktion auf Abruf verstanden. Die Produktion erfolgt nicht mehr wie bislang noch üblich auf Vorrat, sondern nach Bedarf. Voraussetzung für JiT ist die datentechnische Vernetzung, ein flexibles Produktionssystem sowie die mengen- und zeitgerechte Anlieferung der Teile und Rohmaterialien. Die termingerechte Anlieferung bedingt eine enge Bindung mit den Zulieferbetrieben und erhöht deren Abhängigkeit von den Herstellern (vgl. Bleicher/Stamm 1988: 222).

Fertigungssystem, Arbeitsorganisation und Personalsystem als Gegenstand betrieblicher Handlungs- und Aushandlungsprozesse verstanden werden" (ebenda: 26).

Es sind vor allem drei Tendenzen, die den Wandel von der deterministischen zur Gestaltungsperspektive unterstützen: Erstens ist die Gestaltungsflexibilität der neuen, auf Mikroelektronik aufbauenden Technologien im Vergleich zur traditionellen, starren Automationstechnik, erheblich gesteigert worden. Zweitens haben, bedingt durch die Markterfolge der Japaner, neue arbeitsorganistorische Strategien zu einer raschen Verbreitung geführt. Es gab zwar bereits früher arbeitsorganisatorische Gestaltungsalternativen (vgl. hier auch Kapitel 3), scheinbar wurde aber der ökonomische Druck japanischer Produktivitätsvorteile benötigt, um die bis dahin vorherrschenden technikdeterministischen Optionen zu relativieren. Als dritten Punkt führt Pries die Wirkungen der über 15 Jahre andauernden staatlichen Politik der Humanisierung des Arbeitslebens an, die bei betrieblichen Praktikern und in der Wissenschaft das Bewußtsein für den Aushandlungscharakter betrieblicher Produktionsmodernisierung geschärft haben.

Das Zusammentreffen dieser verschiedenen Faktoren führte zum "Ende des Technikdeterminismus" und damit zu einer generellen Politisierung betrieblicher Wandlungsprozesse. "Kennzeichnend für diese Phase reflexiver Modernisierung ist die Zunahme selbstrückbezüglicher Strukturen und Prozesse auf der individuellen, kollektiven und organisatorischen Handlungsebene" (ebenda: 27). Der betriebliche Experte hat den Anspruch auf endgültige Wahrheiten verloren, es gibt keinen "one-best-way" mehr. "Im Betrieb werden keine Sachzwänge vollzogen, hier wird gesellschaftliche Wirklichkeit produziert; es gibt in allen betrieblichen Handlungsräumen der Gestaltung von Produkten, Fertigungstechnologien, Organisationsstrukturen und personalen Beziehungen Entscheidungsalternativen, und es stellt sich somit immer deutlicher die Frage nach den Legitimationsgrundlagen betrieblichen Arbeitshandelns" (ebenda: 27). Der Betrieb und betriebliches Handeln werden damit politisiert, die Arbeits- und Technikgestaltung wird Ergebnis von Aushandlungsprozessen. Nach Pries dringt damit der "Diskurs in die heiligen Hallen des Betriebes ein" (ebenda: 28). Über die betriebliche Ebene hinausgehend fordert Pries die Institutionalisierung des Diskurses über die Gestaltung von Produkten, Produktion und Arbeit. Notwendig hierzu wäre allerdings die qualitative Ausweitung bestehender Mitbestimmungsregularien. Das Entscheidungsmonopol der Kapitaleigner wird nach Pries zwar damit nicht aufgelöst, aber aufgeweicht.

Problematisch an dieser Diskursorientierung erscheint, daß Begriffen wie Macht, oder der Tatsache der ökonomischen Abhängigkeit der Arbeitnehmer, keine allzu große Aufmerksamkeit geschenkt wird. Damit wird nahezu von einem egalitären Verhältnis zwischen Kapitaleignern und Beschäftigten ausgegangen, die betriebliche Bestlösungen gemeinsam aushandeln. Die Frage nach der betrieblichen Gestaltungsmacht bleibt nahezu unberücksichtigt.

Die betriebliche Gestaltungsfrage stellt sich auch bei Lean Production, die zu einer Abkehr von hoher Arbeitsteilung, geringen Arbeitsinhalten und restriktiven Arbeitsbedingungen führen soll. Im Mittelpunkt von Lean Production steht die Hinwendung zum Menschen und seiner Qualifikation. Team- und Gruppenarbeit wird als optimale Arbeitsform propagiert, weswegen das Konzept der "Magerproduktion" im folgenden dargestellt wird.

2.5 Lean Production oder "FdH" in der Produktion

Mit der Diskussion um "schlanke Produktionsmethoden" scheint es, als setze sich eine Debatte fort, in der der Mensch wieder zu einem entscheidenden Produktionsfaktor stilisiert wird. Das neue am Lean Production Konzept ist, daß das Augenmerk wieder auf die an der Wertschöpfung direkt Beteiligten gelegt wird, was zumindest teilweise zu einer Aufwertung der Produktionsarbeit führt (z.B. durch Einführung von Gruppenarbeit, Beteiligungs- und Motivationsformen usw.). Die neue Wertschätzung der menschlichen Arbeitskraft ist jedoch nicht nur positiv zu sehen, sondern sie ist durchaus auch wörtlich, d.h. ökonomisch zu verstehen.

Lean Production ist ein sehr schillernder Begriff, was sich an unterschiedlichen Definitionen zeigt. Die echte schlanke Fabrik besitzt nach Womack u.a. (1991) zwei Hauptorganisationsmerkmale: sie überträgt ein Maximum an Aufgaben und Verantwortlichkeiten auf jene Arbeiter, die am Band tatsächliche Wertschöpfung am Produkt erbringen, und sie hat ein System der Fehlerentdeckung installiert, das jedes entdeckte Problem schnell auf seine letzte Ursache zurückführt (vgl. ebenda: 103). Es gilt alles als Verschwendung (Muda), was nicht das Produkt selbst verbessert und verbilligt. Nach Loop (1993) ist die Verringerung von Muda die erste "Herzkammer" der schlanken Fabrik; die zweite ist das Null-Fehler-Prinzip, das absolute Qualität bringen soll. Kaizen - eingedeutscht "Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß" (KVP) - ist ein weiterer Schlüsselbegriff für den neuen Umgang mit den Fähigkeiten der Beschäftigten. Durchgängige Information und Rückkoppelungsschleifen sind notwendige Voraussetzungen für

ein systematisches Verbesserungswesen und unterscheideen sich von daher grundlegend vom herkömmlichen Vorschlags- und Verbesserungswesen.

Jones - Mitautor des Kassenrenners (Womack u.a. 1991) - benennt fünf Kriterien, auf denen die Struktur der "Magerproduktion" aufbaut:

"1. Eine maximal mögliche Zahl von Aufgaben und Verantwortlichkeiten wird auf jene transferiert, die tatsächlich am Fließband oder in der Fertigungsstraße zur Wertschöpfung am Produkt beitragen.
2. Mängel und Probleme werden sofort behoben und gelöst. Ihre Ursache wird systematisch erfaßt, um so gewährleisten zu können, daß sie nicht erneut vorkommen. Wesentliche Beiträge zur Problemlösung leisten Zielsetzungen wie die Produktion in kleinen Serien, JiT (just-in-time-) und Nullfehlervorgaben, Vermeidung von Abfall- und Schrottrückläufen sowie von Nachbesserungsarbeiten.
3. Erforderlich ist ein umfassendes Informationssystem, auf das möglichst jeder zugreifen kann, um rasch auf Probleme reagieren zu können und um die Gesamtsituation des Unternehmens richtig zu beurteilen.
4. All dies ist nur möglich, wenn die Beschäftigten in Arbeitsgruppen organisiert werden. Die Gruppen müssen in der Lage sein, sämtliche in ihrem Bereich anfallenden Arbeiten auszuführen - inklusive Reparatur der Maschinen, die Qualitätsprüfung, die Materialbestellung und das Haushalten.
   Kurz: Diese Beschäftigten müssen in der Lage sein, ihre eigenen Problemlösungen zu finden.
5. Voraussetzung für eine so starke Involvierung aller Beteiligten bei der gemeinsamen Problemlösung ist ein zwischen Unternehmen und Beschäftigten bestehendes starkes Gefühl der gegenseitigen Verpflichtung" (Jones 1991: 43).

Im Bereich der Arbeitsorganisation kommt der Gruppenarbeit demnach eine Schlüsselrolle zu, um diesen Kern gruppieren sich alle anderen Elemente. Möglichst viel Verantwortung für das Produkt und für den Produktionsprozeß soll direkt bei den Beschäftigten in der Fertigung liegen.[7] "Weniger Arbeitsteilung (...) und die Integration aller Funktionen für die Herstellung eines Produktes oder Teilproduktes in Teams oder Arbeitsgruppen wird angestrebt. Die Feinsteuerung der Fertigung, Materialbereitstellung, Werkzeugwechsel, Programmierung, Qualitätssicherung, Maschinenwartung und kleinere Reparaturen und die interne Arbeitsteilung regelt die Gruppe für sich. Die Hierarchie wurde abgeflacht,

7 Gruppenarbeit gibt es allerdings nicht nur im Produktionsbereich, sondern auch im Angestelltenbereich in Form von simultaneus engineering Prozessen etc., die jedoch in dieser Arbeit unberücksichtigt bleiben.

Dezentralisierung wird erstrebt, die Entscheidungsfindung verläuft (auch) von unten nach oben" (Loop 1993: 141).

Die Autoren des Buches "Die zweite Revolution in der Autoindustrie" beschreiben sehr eingänglich die Vorteile von Lean Production, die nur noch ".... die Hälfte des Personals in der Fabrik, die Hälfte der Produktionsfläche, die Hälfte der Investitionen in Werkzeuge, die Hälfte der Zeit für die Entwicklung eines neuen Produktes (benötigt, GV). Sie erfordert auch weit weniger als die Hälfte des notwendigen Lagerbestandes, führt zu viel weniger Fehlern und produziert eine größere und noch wachsende Vielfalt von Produkten" (Womack u.a. 1991: 19).
Einige Maximen der Lean Production Philosophie sind durchaus im Sinne der systemischen Rationalisierung zu interpretieren: "Ziel ist es, die ablauforganisatorischen Prozesse sowohl zwischen Zulieferern und Endherstellern als auch in der Endherstellung selbst so weit zu integrieren und zu beschleunigen, daß die Durchlaufzeiten radikal reduziert werden und eine weit höhere Produktivität erreicht wird. Damit sollen alle noch vorhandenen Puffer aus dem gesamten Produktionsprozeß eliminiert werden" (Vorberg 1993: 126). Zur Realisierung dessen wird die Gruppenarbeit wieder aus der "Mottenkiste" der Sozialtechniken[8] gezerrt. "Schlanke Produktion ist ein Konzept systemischer Rationalisierung, dessen Zentrum die 'schlanke Fabrik' bildet, in der nur noch das 'Notwendige' mit den 'notwendigsten' Arbeitern hergestellt wird, d.h. das, was nicht durch Auslagerung in Billig-Lohn-Länder oder Fremdvergabe an Zulieferer kostengünstiger produziert werden kann" (Brensell 1993: 365). Die schlanke Produktion scheint eine starke Arbeitsmotivation und Identifikation mit dem Betrieb zu verlangen, denen gegenüber sogar die "calvinistische Arbeitsethik" (Helfert 1992) verblassen könnte.

Die Realität der schlanken Produktion in Deutschland zeigt, daß mit "schlank" vor allem personalarm gemeint ist, die Beschäftigungsrisiken stehen damit im Vordergrund. Begleitforschungen ergaben, daß im Rahmen von Gruppenarbeit nur von sehr begrenzten Qualifikationseffekten auszugehen ist, daß es bislang kaum zu größerer Polyvalenz gekommen ist (vgl. Moldaschl 1991). Dies steht im Zusammenhang mit knapper Personalbemessung, Just-in-time Prinzipien, und den damit verbundenen Null-Puffer-Konzepten, hoher Leistungsintensität, wachsendem Zeitdruck, einhergehend mit Überstunden usw..

---

8 Unter Sozialtechnik sollen alle diejenigen Maßnahmen der Unternehmensführung verstanden werden, die auf unterschiedlichen Hierarchiestufen zum Zwecke der Verhaltenssteuerung nachgeordneter Beschäftigungsgruppen eingesetzt werden (vgl. Breisig 1988: 58 ff.).

2.5.1 Lean Production im High-Tech-Bereich[9]

Nach Auffassung von Schumann u.a. (1994) konnten Womack u.a. (1991) mit der Propagierung des neuen "one-best-way" die Rationalisierungsdiskussion deswegen weitgehend monopolisieren, weil sie auf den "organisatorischen Fortschritt" setzten. "Dezentralisierung, flache Hierarchie, Delegation von Verantwortung, kurze Entscheidungswege, Rücknahme von Arbeitsteilung insbesondere zwischen planender und ausführender Arbeit; für die Reorganisation der Produktionsarbeit, der wegen deren Zentralität im Wertschöpfungsprozeß besonderes Gewicht beigemessen wird, geht es um eine Kombination von breiteren Aufgaben und erweiterter Zuständigkeit mit direkter Beschäftigungspartizipation" (Schumann u.a. 1994:17).

Womack u.a. (1991) gehen davon aus, daß das Konzept von Lean Production in allen Fertigungsbereichen eingeführt werden kann, unabhängig vom Technisierungsgrad. Ob in der flexiblen Fertigung oder am Fließband: Lean Production sei in jedem Bereich innerhalb der Automobilindustrie realisierbar.

Die Nichtberücksichtigung des technischen Niveaus wird von Schumann u.a. (1992) kritisiert. Das technische Niveau der Produktion ist ihrer Ansicht nach von besonderer Bedeutung. Lean Production sei gegenwärtig deshalb nur in hochtechnisierten Bereichen möglich und nicht in den Bereichen, in denen noch traditionelle Handarbeit verrichtet wird. "Unsere These ist, daß in den automatisierten Fertigungen und mit den sich hier herausbildenden Organisationskonzepten Lean Production in der Tat beste Chancen hat, entsprechend dem eigenen Anspruch umgesetzt zu werden. Aber in allen Prozessen des Automobilbaus, in denen noch traditionelle manuelle Herstellungsarbeit dominiert, also insbesondere in den arbeitsintensiven Montagen dürfte die Realisierung dieses Ansatzes auf Hindernisse stoßen. Hier könnte das Lean-Production Postulat von der "Selbstverpflichtung" durchaus in Gefahr geraten, sich auf leistungspolitische Einvernahme zu reduzieren" (Schumann u.a. 1992: 16).

Schumann u.a. (1992) stehen hier dem Lean Production Konzept meines Erachtens nach zu positiv gegenüber, da sie davon ausgehen, daß sich die Gefahr der leistungspolitischen Einvernahme in erster Linie nur auf den Montagebereich bezieht. Es stellt sich jedoch die Frage, inwieweit das ganze Lean Production Konzept sich auf die Leistungsvereinnahmung reduziert. Die

---

9 Unter High-Tech-Bereichen werden in Anlehnung an Schumann u.a. (1992) diejenigen Bereiche verstanden, in denen der Produktionsprozeß weitgehend automatisiert abläuft. Zu den High-Tech-Bereichen im Automobilbau zählen vor allem die Preßwerke und die mechanische Fertigung.

Humanisierung der Arbeitswelt haben die Befürworter der Lean Production nicht auf ihre Fahnen geschrieben.

Das Rationalisierungsinteresse im Bereich der hochautomatisierten Fertigung liegt in erster Linie in der optimalen Ausnutzung der kapitalintensiven Produktionsanlagen. Zu den High-Tech-Bereichen in der Automobilindustrie gehören vor allem die Preßwerke, Teile des Karosserierohbaues sowie die Mechanische Fertigung; der Produktionsprozeß verläuft hier weitgehend automatisiert. Die Arbeitstätigkeit ist von daher überwiegend indirekt produktiv und konzentriert sich auf die Steuerung, Überwachung, Instandhaltung und Wartung der Anlagen. Der in diesen Bereichen beschäftigte neue Facharbeitertypus eines Technik-Gewährleistungsarbeiters ist der Systemregulierer (vgl. Schumann/Wittemann 1985)[10]. Die Qualifikationsstruktur weist ein hohes Niveau auf; die Mehrzahl der in diesen Bereichen Beschäftigten besitzt eine einfache oder gehobene Facharbeiterqualifikation.

2.5.2 Lean Production im Low-Tech-Bereich[11]

Im Bereich der arbeitsintensiven Montage ist "Selbstverpflichtung" ohne Leistungsverdichtung nicht zu haben. Dieser Bereich ist von der Tätigkeitsstruktur her zu 70% Handarbeit am Produkt (vgl. Schumann u.a. 1992: 17). Produktivitätsvorteile sind deshalb vor allem mit erhöhtem Leistungsdruck und dadurch mit höherem körperlichen und psychischem Einsatz verbunden, was zu unterschiedlichen Belastungen führen kann. Daß die Vorgabe zudem noch heißt, schneller und ohne Fehler zu arbeiten, läßt den Leistungsstreß weiter anwachsen.

Die These von Womack u.a. (1991), daß die Automatisierung des Montagebereiches unmittelbar vor der Tür stehe (vgl. ebenda: 106 ff.), wurde im bundesdeutschen Automobilbau jedenfalls nicht bestätigt. Bis zum Jahre 2000 verbleibt der Automatisierungsgrad in der Montage bei ca. 10%; nur in einem Ausnahmefall wird von einem geplanten Automatisierungsgrad von 40% gesprochen (vgl. Schumann u.a.: 1992: 21). Die Problemlöser, wie sie von den Autoren der MIT-

---

10 Zumindest im High-Tech-Bereich erweist sich die tayloristische Arbeitsorganisation als zunehmend dysfunktional: Das erforderliche stochastisches Eingreifen zur Behebung von Produktionsstörungen ist nicht mehr nach tayloristischen Maximen zu regeln. Des weiteren wird das tayloristische Lohnsystem teilweise dysfunktional: Ein Gewährleistungsarbeiter kann nicht mehr nach Einzelakkord bezahlt werden, da seine Einzelleistung nicht mehr nachvollziehbar ist; das Zusammenarbeiten verschiedener Mitarbeiter führt zum gemeinsamen Erfolg.

11 Als Low-Tech-Bereiche werden diejenigen Bereiche verstanden, bei der die manuelle Produktion überwiegt (vgl. Schumann u.a. 1992). Die Herstellungsarbeit ist hier weitgehend Handarbeit am Produkt, das Fließprinzip ist strukturbildendes Element der Organisation des Fertigungsablaufes. Dieser Bereich ist als die Domäne dern Angelerntentätigkeit zu verstehen.

Studie[12] prognostiziert wurden, "...daß am Ende des Jahrhunderts die Belegschaften der schlanken Montagewerke fast ausschließlich aus hochqualifizierten Problemlösern bestehen, deren Aufgabe es sein wird, beständig über Wege zur Systemverbesserung nachzudenken" (Womack u.a. 1991: 107), werden wohl noch auf sich warten lassen. Da die automatisierte Montagefabrik derzeit als nicht realisierbar erscheint, stellt sich die Frage, wie die Handmontage effektiver gestaltet werden kann, um den neuen Produktionsanforderungen gerecht zu werden.

In ihrer neuesten Veröffentlichung kommen Schumann u.a. (1994) zu dem Ergebnis, daß der großen Mehrheit der Produktionsarbeiter weiterhin der Status des einfachen Handarbeiters als Lückenbüßer der Mechanisierung bleibt, d.h. in arbeitsorganisatorischer Hinsicht ist die betriebliche Strategie mit einer gehörigen Portion Strukturkonservatismus versehen (vgl. ebenda: 644). "Eine konsequente Politik der Enttaylorisierung bei traditioneller restriktiver Industriearbeit der Massenfertigung war also nirgends zu beobachten..."(ebenda: 645). Bei der Herstellungsarbeit, so das Fazit von Schumann u.a. (1994), konnten sich die neuen Produktionskonzepte nicht durchsetzen. "Jede betriebliche Soll-Aufstockung ist gleichzusetzen mit erhöhter Leistungsanforderung, mit Mehr-Arbeit" (ebenda: 660). Dies verändert sich auch nicht, wenn als neuer Organisationsansatz "Gruppen" gebildet werden. Als Gegenleistung für eine Portion Partizipation wird von den Teams erhöhtes Arbeitsengagement und vor allem die Bereitschaft zu "kontinuierlicher Prozeßverbesserung" erwartet. Das Mehr an Aufgaben reicht jedoch für eine Verberuflichung nicht aus; das zugestandene Mehr an Selbstorganisation bleibt im Zwinger hierarchischer Kontrolle (vgl. ebenda: 661).

2.6 Zusammenfassung

Zusammenfassend kann wohl behauptet werden, daß es "the one-best-way" der Rationalisierung nicht gibt, auch wenn Womack u.a. (1991) ihn propagieren. Vielmehr wird die Verschiedenartigkeit von Produktions- und Rationalisierungsformen ebenso genutzt wie deren Komplementarität. Die strukturelle Heterogenität bedeutet allerdings nicht Beliebigkeit in der Entwicklung von Technik und Arbeit, sondern den systemischen Zusammenhang von unterschiedlichen aufeinander angewiesenen Produktionssegmenten. "Resultat solcher Rationalisierungsstrategien ist die Verknüpfung differenter Formen der Technisierung und des Arbeitseinsatzes innerhalb von Produktionsketten: Transferstraßen oder hochmechanisierte Einzweckmaschinen neben flexibler

[12] Massachusetts Institute of Technology

Automatisierung, tayloristische Fließfertigung neben heterogen qualifizierter Gruppenarbeit, Un- und Angelernteneinsatz neben hochqualifizierter Produktionsarbeit" (Sauer 1993: 21). Dem Ende des Taylorismus wird von Sauer nicht das Wort geredet. Vielmehr geht er davon aus, daß herkömmliche tayloristische Arbeitsorganisationsformen bestehen bleiben. "Mit ihr stabilisieren sich Segmente gering qualifizierter restriktiver Arbeit, auch wenn sich ihre Verteilung und Lokalisierung innerhalb von Produktionsketten bzw. Produktionsnetzwerken zwischen fokalen Unternehmen oder Kernsektoren und den jeweiligen Randzonen verändern. Ihre Aufrechterhaltung ist zumindest teilweise Voraussetzung und Folge der Ausdehnung technisierter Produktionsbereiche und der Zunahme neuer Formen qualifizierter Produktionsarbeit" (Sauer 1993: 21).

Die vorstehende Diskussion zeigt allerdings auch, daß die Erforschung und Diskussion vorgefundener Rationalisierungsstrategien weitgehend ohne die Thematisierung der Geschlechterproblematik stattfanden. "Die Diskussion über den technischen Wandel kommt einstweilen zu dem Schluß, daß in diesen postindustriellen Übergängen kein technischer oder arbeitsorganisatorischer Determinismus festzustellen ist. Die bisherigen stabilen industriellen Regelungen werden erschüttert, flexibilisiert, pluralisiert. Wir stehen nicht vor einer deterministisch festgelegten Entwicklung, sondern vor einem Spektrum von Optionen - auch für die Neugestaltung der Geschlechterverhältnisse - die allerdings erst zu erfinden, zu erforschen wären (Lenz 1992: 109). Die Nichteinbeziehung der Geschlechterproblematik in die Definition des Forschungsgegenstandes - sprich Rationalisierungsstrategien und ihren Auswirkungen auf die (Ver-)Nutzung der menschlichen Arbeitskraft führt damit zu "geschlechtsneutralen" Ergebnissen, die vom "männlichen Normalarbeiter" ausgehen und deshalb konsequent zu ihm zurückführen.

3 Neue Arbeitsorganisationsformen am Beispiel der Gruppenarbeit: Vom Humanisierungs- zum Rationalisierungsinstrument

Als Charakteristika eines zukünftigen Produktionskonzeptes kann nach den vorangegangenen Ausführungen festgehalten werden:

- die Produktion wird als integrierter Prozeß begriffen, d.h. von den Zulieferern über die eigenen Betriebsabteilungen bis hin zum Kunden werden alle Beteiligten in die optimale Organisation der Logistik- und Wertschöpfungskette einbezogen;
- der Mensch erscheint nicht mehr als Störfaktor, den es zu eliminieren gilt, sondern als der wertschöpfende Produktionsfaktor;
- Qualitätssicherung erfolgt präventiv und nicht wie bisher in Form der Nachbesserung;
- die Zulieferer werden verstärkt in die Produktentwicklung und in die Philosopie der Null-Fehler-Qualität eingebunden;
- neue Formen der innerbetrieblichen Arbeitsorganisation werden eingeführt. Durch die Bildung von Gruppenarbeit oder selbständigen Einheiten wie "cost-center" oder "profit-center" wird die Verantwortung teilweise auf die operative Ebene delegiert (vgl. Frackmann/Lehmkuhl 1993: 62).

Der Durchsetzung dieser neuen Paradigmen stehen allerdings noch Hindernisse gegenüber, die auf dem Erbe der tayloristischen Produktionsweise basieren. Kern eines neuen arbeitspolitischen Paradigmas ist die Revision der tayloristischen Arbeitsteilung, die Arbeitstempo und Kontrolle auf Kosten von Arbeitsinhalt und Qualifikation steigert. Dabei entstehen verkrustete betriebliche Entscheidungsstrukturen, die ebenso wie die strikte Arbeitsteilung nicht mehr den Anforderungen einer flexiblen Fertigung entsprechen.

Die tayloristische Arbeitsorganisation wird dadurch für den kapitalistischen Fortschritt selbst zum Problem. "Reflexion auf die selbsterzeugten Probleme des industriellen Fortschritts wird nicht nur durch die zunehmend zerstörerischen externen Effekte kapitalistischer Akkumulation erzwungen, sondern auch durch die internen Widersprüche des ökonomischen Funktionsmechanismus selbst" (Deutschmann 1989: 378). Als eine "Altlast" der tayloristischen - einfachen - Rationalisierungsstrategie benennt Deutschmann (ebenda) das Problem der zunehmenden Kapitalintensität in der Produktion, die langfristig mit sinkenden Zuwachsraten der Kapital- wie der Arbeitsproduktivität einhergeht. Das Ziel der Rationalisierungsanstrengungen verschiebt sich deshalb von der Eliminierung der lebendigen Arbeit auf die Steigerung der Kapitalproduktivität. Die Minimierung der

störungsbedingten Stillstandzeiten durch hochqualifizierte Mitarbeiter, Einbindung in die just-in-time Systeme, Ausweitung der Maschinennutzungsdauer sollen als Beispiele für die Strategie der Kapitalproduktivitätserhöhung ausreichen. Ohne eine partielle Abkehr von der tayloristischen Arbeitsorganisation wird der Trend zu sinkender Kapitalproduktivität nicht zu bremsen sein. Die "Investition nicht in das Sachkapital, sondern in den "Faktor Mensch" wird zu einer Voraussetzung für die Ökonomisierung des konstanten Kapitals" (ebenda: 379 ff.). Eine weitere "Altlast" tayloristischer Rationalisierung ist die zunehmende Kopflastigkeit von Organisationen. Die tayloristische Arbeitsorganisation ging mit der Zerlegung des Arbeitsprozesses in kleinste, elementare Elemente einher. "Je mehr Handarbeit aber in Teilschritte zerlegt wird, desto mehr Kopfarbeit ist nötig, um die atomisierten Prozesse wieder zusammenzufügen" (ebenda: 380). Die daraus resultierende Schwerfälligkeit von Unternehmen ist folglich nicht mehr in der Lage, rasch und flexibel auf Marktanforderungen zu reagieren. "Statt der lebendigen Arbeit gerät der aus der Epoche einfacher Verwissenschaftlichung ererbte Leitungsapparat mit seinen aufgeblähten Stäben, Abteilungen, Hierarchien, Formalismen selbst in das Visier der Rationalisierung" (ebenda: 381). Die Aufwertung der lebendigen Arbeit ist lediglich Resultat des Umschlages von einfacher in reflexive Verwissenschaftlichung bzw. Rationalisierung. Dies entspricht der arbeitsorientierten Rationalisierung, die als zukunftsträchtig angesehen wird. Darüber hinaus entspricht das System tayloristischer Arbeitsteilung nicht mehr den gewachsenen Ansprüchen vieler Beschäftigter an ihre Arbeit. In dieser Hinsicht können die Interessen der Beschäftigten den Interessen des Unternehmens durchaus entgegenkommen. Die betriebliche Anforderung, rasch auf Störungen zu reagieren, Probleme schnell zu lösen und gleichzeitig ständige Qualitätsverbesserungen zu erreichen, erfordert auf Seiten der Beschäftigten umfassende Informationen, Kompetenzen und Qualifikationen. Es geht damit um die Anwendung einer neuen Dimension von fachlichem Wissen und Können in der Arbeitssituation, nämlich um die selbständige Gestaltung der Arbeitssituation.

Diesen neuartigen betrieblichen Anforderungen kann in vielen Bereichen am besten mit gruppenbezogenen Arbeitsformen begegnet werden, bei denen jeder für den anderen einspringen kann. An die ArbeiternehmerInnen der Zukunft werden damit neue Anforderungen hinsichtlich Flexibilität, Selbständigkeit, Selbstsicherheit, Konfliktlösungsstrategien usw. gestellt. Kurz: berufliche Handlungskompetenz wird gefordert. Dies kann durchaus im Sinne der Beschäftigten sein, die höhere Anforderungen an ihre Arbeitstätigkeit stellen und mehr Selbstverantwortung in der Arbeit suchen.

Ein Mittel, das allen Seiten gerecht zu werden scheint, ist die Gruppenarbeit. Die Unternehmen können mit ihr tayloristische "Altlasten" loswerden. Den Beschäftigten wird endlich wieder Anerkennung gezollt, sie avancieren vom Störfaktor, den es zu eliminieren galt, zum hochgeschätzten Mitarbeiter, der die Aufrechterhaltung der Produktion garantiert.

3.1 Begriffsbestimmung oder: die Karriere eines Begriffes

Gruppenarbeit wird teilweise als das Fertigungsparadigma der neunziger Jahre propagiert; eine einheitliche Definition, was darunter zu verstehen ist, existiert allerdings nicht. Das Spektrum dessen, was unter Gruppenarbeit subsumiert wird, reicht von umfassenden Gestaltungskonzepten, die die gesamte Produktionsorganisation betreffen und damit eine Chance zur qualifizierenden Arbeitsgestaltung eröffnen, bis zu der schlichten Zusammenfassung von Einzelarbeitsplätzen zu Gruppen, um Flexibilitätsreserven zu mobilisieren.

Aufgrund der Vieldeutigkeit des Begriffes ist es auch nicht verwunderlich, daß bei Arbeitgebern und Gewerkschaften Einigkeit über den positiven Nutzen der Gruppenarbeit besteht, gravierende Differenzen und Streitigkeiten bestehen jedoch hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung der Gruppenarbeit und ihrer Elemente. Die weitgehende Übereinstimmung in den Gestaltungsprinzipien für Gruppenarbeit kann als Indiz für deren höchst allgemeinen und damit in hohem Maße unverbindlichen Charakter gewertet werden. Die Unbestimmtheit des Begriffes führt folglich auch dazu, daß jede Interessensgruppe ihn nach ihren eigenen Erfordernissen und Bedürfnissen definiert. "Die Bereitschaft, mit diesem Begriff beliebige Arbeitszusammenhänge zu etikettieren, scheint mit seiner Popularität zu wachsen" (Moldaschl/Schmierl 1994: 62).

Im folgenden soll versucht werden, die "Gruppenarbeit" begrifflich einzugrenzen. Über eine operationale Begriffsbestimmung hinaus, werden die gesellschaftlichen und politischen Hintergründe der jeweiligen Gruppenarbeitskonzepte miteinbezogen. Hierzu wird die Diskussion um Gruppenarbeit nachgezeichnet, die vor allem im Zusammenhang mit dem Programm zur Humanisierung des Arbeitslebens (HdA) in den 70er und 80er Jahren geführt wurde. Dies soll dazu beitragen neuere Gruppenarbeitskonzepte, wie derzeit in der Lean-Debatte thematisiert, kritisch einordnen zu können.

3.1.1 Formale Definition

Vorab sei mit einer formalen Definition des "Reichsausschusses für Arbeitszeitermittlung"[13] - wie der REFA-Verband früher hieß - begonnen:
"Bei Gruppenarbeit wird die Arbeitsaufgabe eines Arbeitssystems teilweise oder ganz durch zwei oder mehrere Arbeitspersonen erfüllt. Gruppenarbeit im engeren Sinne liegt vor, wenn bei einem oder mehreren Ablaufschritten gleichzeitig mehrere Menschen an einem Arbeitsgegenstand zusammenwirken" (REFA 1989: 91).

Dieses formale Verständnis von Gruppenarbeit ist jedoch völlig unzureichend. Zutreffend bemerken Moldaschl/Schulz-Wild (1994), daß zwei steineklopfende Sträflinge den Anforderungen auch genügen würden, wenn sie nur den gleichen Stein bearbeiten. Weniger weit hergeholt: Auch ein völlig fremdbestimmter Arbeitszusammenhang, wie z.B. an einem Montageband, könnte nach dieser Definition als Gruppenarbeit eingestuft werden. Nicht der gleiche Arbeitsgegenstand, sondern das gemeinsame Ziel, d.h. die gemeinsame Kernaufgabe, an der alle Gruppenmitglieder teilhaben und die sich auf eine gemeinsame Abstimmung (z.B. Auftragssteuerung) bezieht, ist ein wichtiger Bestandteil der Gruppenarbeit (vgl. Moldaschl 1991: 70 ff.).

3.1.2 Gruppenarbeit als Oberbegriff:

Gruppenarbeit dient auch als Oberbegriff für bestimmte neue Arbeitsorganisationsformen, so die

- **Selbsteuernde Arbeitsgruppe**, die permanent zusammenarbeitet; Gruppenarbeit ist hier Bestandteil der Arbeitsaufgabe. Das Konzept der teilautonomen Arbeitsgruppe ist dafür der historische Vorläufer, auf das sich die Vertreter des sozio-technischen Ansatzes[14] ebenso bezogen haben wie die Vertreter der HdA-Debatte in den 70er Jahren. Von Gruppenarbeit in diesem Sinne kann nur gesprochen werden, wenn es eine gemeinsame Kernaufgabe gibt, die sowohl eine Abstimmung als auch eine gemeinsame Planung zur Erledigung der Aufgabe erfordert.

---

13 Der "Reichsausschuß für Arbeitszeitermittlung" wurde 1924 gegründet und wurde bekannt unter dem bis zum heutigen Tage verwendeten Kürzel REFA. 1926 nannte sich der Verband um in "Reichsausschuß für Arbeitsstudien". Damit sollte dokumentiert werden, daß die Organisationsprinzipien des Verbandes nicht lediglich die Zeiterfassung betreffen. 1951 wurde der Verband neu gegründet und trägt seither den Namen "Verband für Arbeitsstudien - REFA - e.V.

14 Das Konzept und der Begriff des soziotechnischen Systems geht auf das Londoner Tavistock Institute for Human Relations zurück und wurde für skandinavische Forschungen aufgegriffen und weiterentwickelt. So basiert beispielsweise das Konzept der teilautonomen Arbeitsgruppen auf der soziotechnischen Systemkonzeption des Tavistock-Instituts. Der soziotechnische Ansatz geht von einer gemeinsamen Optimierung des technischen und sozialen Teilsystems bzw. von Organisation und Technik aus (vgl. Ulich 1991).

- **Problemlösungsgruppe**, die lediglich sporadisch zusammentrifft (z.B. Qualitätszirkel, Lernstatt); wesentliches Merkmal dieser Gruppe ist, daß sie parallel zum eigentlichen Arbeitsprozeß besteht. Die Zielsetzungen und Freiheitsgrade dieser Gruppe ist nach Moldaschl/Schmierl (1994) in der betrieblichen Realität jedoch sehr unterschiedlich, da sie sich auf Qualitätsverbesserung, Qualifikationsentwicklung oder auf Mitarbeitermotivierung bezieht. Nach Moldaschl/Schmierl ist es deshalb schwierig, alle diese Konzepte als generell "partizipativ" einzustufen, da das Einbringen von Wünschen, Bedürfnissen und Vorstellungen in die Arbeitsgestaltung nicht überall gesichert ist.
- **Projektgruppe**, die interdisziplinär und nach fachlichen Gesichtspunkten ins Leben gerufen wird, um ein konkretes Problem zu lösen. Die Vertreter, die aus den unterschiedlich betrieblich relevanten Abteilungen zusammengesetzt werden, bestehen fast ausschließlich aus betrieblichen Experten des Führungsbereiches. Produktionsarbeiter sind in solchen "Kreisen" kaum vorzufinden. Projektgruppen sind meist von vorne herein zeitlich begrenzt; die Gruppenmitglieder werden benannt oder berufen (vgl. Moldaschl/Schmierl 1994: 62 ff.).

Im folgenden werde ich mich auf die selbsteuernden Arbeitsgruppen, die permanent zusammenarbeiten, beschränken, da diese im industriellen Produktionsbereich die am häufigsten Vorkommende ist.

3.1.3 Kriterien nach Gulowsen

Die oben angeführten Kriterien sagen noch recht wenig über Beurteilungskriterien von selbsteuernden Arbeitsgruppen aus, da zum Beispiel keine Aussagen über die Quantität und Qualität der Autonomie[15] in einer Arbeitsgruppe gemacht werden. In der Folge sollen deswegen die Kriterien von Gulowsen (1972) angeführt werden, dessen einzelne Kriterien durchaus im Sinne der Guttman-Skala zu interpretieren sind. Gulowsen, der der soziotechnischen Schule zuzuordnen ist, hat in den siebziger Jahren die verschiedenen skandinavischen Gruppenarbeitsmodelle am gründlichsten analysiert (vgl. Berggren 1991: 102 ff). Gulowsen unterscheidet zwischen zwei Autonomieebenen, die der Gruppenebene einerseits und der invididuellen Ebene andererseits. Diese Unterscheidung ist hilfreich, da die individuelle Autonomieebene, sonst oftmals unberücksichtigt, bei diesem

15 Autonomie wird hier verstanden als Dimension des Entscheidungspielraumes, der mit einer Tätigkeit verbunden ist (vgl. Ulich 1991: 141).

Ansatz einbezogen wird.[16]

"**A) Kriterien auf der Ebene der Gruppe:**

1. Die Gruppe hat Einfluß auf für sie geltende Zielsetzungen
   a) in qualitativer Hinsicht
   b) in quantitativer Hinsicht
2. Innerhalb übergeordneter Rahmenbedingungen kann die Gruppe selbst festlegen
   a) wo sie arbeitet
   b) wann sie arbeitet
   c) welche zusätzlichen Tätigkeiten sie ausübt
3. Die Gruppe entscheidet über die Produktionsmethode
4. Die Gruppe regelt die interne Aufgabenverteilung
5. Die Gruppe entscheidet darüber, wer in ihr Mitglied wird
6. Die Gruppe entscheidet in den Führungsfragen
   a) ob sie für gruppeninterne Angelegenheiten einen Führer haben will und gegebenenfalls welchen
   b) ob sie zur Regelung von Grenzbedingungen einen Führer haben will und gegebenenfalls welchen

B) Kriterien auf der Ebene des einzelnen Gruppenmitglieds:

1. Das Gruppenmitglied entscheidet, wie die von ihm auszuführenden Aufgaben bewältigt werden" (Gulowsen 1972 zitiert nach Rosenstiel 1992: 108).

Die Kriterien von Gulowsen sind zwar hilfreich für die wissenschaftliche Diskussion, für die betriebliche Praxis jedoch zu allgemein gehalten. So fand Gulowsen selbst keine Gruppe, die das erste Kriterium erfüllen konnte, d.h. auf die Wahl des Produktes Einfluß nehmen konnte. Aus diesem Grunde wird von "teilautonomen" bzw. "selbsteuernden" Arbeitsgruppen gesprochen, da das erste Entscheidungskriterium von Gulowsen über die Frage, was produziert wird, der Entscheidungsmacht der Kapitaleigner obliegt. Im folgenden soll deshalb zur begrifflichen Präzisierung auf die einzelnen Dimensionen von Gruppenarbeit näher eingegangen werden.

---

16 In der Diskussion um die Erweiterung von Handlungsspielräumen steht vor allem die Gruppe als Kollektiv im Mittelpunkt des Interesses. Individuelle Freiheitsgrade des Arbeitshandelns sind jedoch eine Voraussetzung für kollektive Selbstregulation (vgl. Ulich 1991: 168). Diese sind aber systematisch zu unterscheiden, denn das eigenständige Handeln des Einzelnen (z.B. bei einer Störungssituation), hat nichts mit der Selbstorganisation der Gruppe zu tun.

3.1.4. Gestaltungsprinzipien von Gruppenarbeit

Seitz (1993) schlägt vier Dimensionen vor, die als konstitutiv für die Gestaltung und Beschreibung von Gruppenarbeit gelten sollen. Im Einzelnen handelt es sich um folgende Dimensionen:

- Funktions- und Aufgabenintegration
- Selbstregulation
- Kooperation und Kommunikation
- Qualifikatorische Integration

Weiter ausdifferenziert wurden die Dimensionen von Endres/Wehner (1993), die jedoch nicht explizit auf Seitz zurückgreifen. Die nachfolgend aufgeführten Kriterien sollen als Beurteilungsinstrument für die Einschätzung dienen, ob es sich um Gruppenarbeit in Sinne von qualifizierender Arbeitsgestaltung handelt. Anhand dieser Kriterien sollen die unterschiedlichen Konzepte gemessen und kritisiert werden.

1. **Gemeinsame Arbeitsaufgabe**
   Die Gruppe benötigt eine gemeinsame Kernaufgabe, die besonders vorbereitende, planende und kontrollierende Aufgabenelemente beinhaltet und Bestandteil einer für die Gruppe definierten gemeinsamen Produktionsaufgabe ist. Das heißt jedoch nicht, daß ein vollständiger, d.h. alle Aufgaben umfassender Wechsel notwendig ist.
2. **Selbstorganisation und Kompetenz der Gruppe**
   Die Teilaufgaben werden innerhalb der Gruppe eigenverantwortlich verteilt. Nach Seitz (1993) greift der Begriff der Selbstorganisation zu kurz, da dies in der Praxis lediglich bedeutet, daß die Qualitäts- und Terminverantwortung auf die wertschöpfende Ebene verlagert wird, ohne Klärung von Entscheidungsbefugnissen. Die von ihm geforderte Selbstregulation geht über die einfache Delegation von Verantwortung hinaus und beinhaltet neben der Arbeitsaufgabe auch die Gegenstandsbereiche wie Arbeitszeit und Qualifizierung (vgl. Seitz 1993: 37).
3. **Gruppengespräche**
   Die Selbstregulation geht einher mit einem Anstieg des Aufwandes für Regulierung und Koordination auf der ausführenden Ebene der Produktion. Hierfür notwendige Zeit sowie ein Raum zur Besprechung von organisatorischen, personellen und technischen Fragen sollen während der Arbeitszeit und in einem festen Rhythmus stattfinden.
4. **Gruppensprecher**
   Die Vertretung der Gruppeninteressen nach Außen geschieht durch einen gewählten Gruppensprecher, der allerdings in den Arbeitsprozeß eingebunden bleibt und innerhalb der Gruppe keine Vorgesetztenrolle hat.

5. **Abgestufte Qualifikationsanforderungen**

   Es ist eine breite Qualifizierung von allen Gruppenmitgliedern notwendig, was aber nicht unbedingt heißt, daß jedes Gruppenmitglied "Alleskönner" sein muß.

   Endres/Wehner (1993) schlagen deswegen eine Unterscheidung zwischen Können und Wissen vor, so daß Gruppenmitglieder ihre Kernaufgabe beherrschen, über das Umfeld der vor- und nachgelagerten Bereiche Wissen erwerben, ohne die dort anfallenden Aufgaben auch ausführen zu können. Gerade bei komplexen und heterogenen Aufgaben würde eine homogene Qualifikationsstruktur schnell an ihre Grenzen geraten, da die eng aufeinander bezogenen Spezialqualifikationen ein wichtiges Motiv für die Gruppenarbeit darstellen. In anforderungsärmeren Bereichen ist eine Zusammenfassung von anforderungsähnlichen Tätigkeiten (Job Enlargement) und eine polyvalente (breite) Qualifikationsstruktur unter arbeitswissenschaftlichen Gesichtspunkten nur sehr beschränkt sinnvoll. Die Orientierung auf Polyvalenz muß über das reine Job Enlargement hinaus, auf eine Qualifizierung für produktionsvorbereitende, planende und kontrollierende Funktionen abzielen (vgl. Seitz ebenda: 41 ff.). Durch die abgestuften Qualifikationsanforderungen soll die Möglichkeit geschaffen werden, daß An- und Ungelernte in die Gruppen integriert und weiterqualifiziert werden. Eine solche Integration steht als solidarisches Arbeitskonzept gegen Auslese und Ausgrenzung von Arbeitnehmern.

   Für die weitere Charakterisierung soll deswegen zwischen homogener Gruppenarbeit, in der nur Facharbeiter oder nur Angelernte zusammengefaßt sind und der heterogenen Gruppenarbeit, in der Arbeitnehmer mit unterschiedlichen Qualifikationen vertreten sind, unterschieden werden.

6. **Veränderte Arbeitszeitorganisation**

   Gruppen sollen die Organisation von Pausen- und Erholzeiten flexibel gestalten können. Des weiteren sollen Formen gleitender bzw. überlappender Schichtübergabe angestrebt werden, um Kommunikation und Kooperation zwischen den Gruppen zu gewährleisten.

7. **Neue Entlohnungsformen**

   Die bisherigen Entlohnungsformen sind nach wie vor Ausdruck der tayloristischen Arbeitsorganisation. Akkordlohn ist mit Gruppenarbeit nicht vereinbar, weswegen neue Modelle der Gruppenprämienentlohnung erarbeitet werden müssen, für den Fall, daß kein Zeitlohnmodell möglich ist.

8. **Verbesserte Umfeldbedingungen**

   Die Fertigungsorganisation soll nach Möglichkeit zeitlich entkoppelt werden, um dezentrale Problemlösungsmöglichkeiten zu gewährleisten. Desweiteren

sollen für die Gruppengespräche geeignete Räumlichkeiten zur Verfügung stehen (vgl. Endres/Wehner 1993: 20 ff.).

Prinzipiell ist keines der Gestaltungsmerkmale völlig verzichtbar; sie kennzeichnen sozusagen Mindeststandards für Gruppenarbeit. Die Realisierung der Merkmale kann in der konkreten betrieblichen Ausprägung sehr vielfältig sein, wie im weiteren Verlauf noch zu zeigen sein wird.

3.1.5 Team oder Gruppe?

Ein wenig Klarheit in die Sprachverwirrung brachte Muster (1990) mit der Unterscheidung von Team und Gruppe. Gerade im Hinblick auf die japanische Arbeitsorganisationsform scheint diese Unterscheidung sehr hilfreich, um Differenzen der verschiedenen Modelle aufzeigen zu können. Gruppenarbeit ist bei Muster (1990) verbunden mit gewerkschaftlichen Vorstellungen und Zielsetzungen, wie der Wiederherstellung einer Teilsouveränität über die Gestaltung der Arbeitsabläufe und Arbeitsbedingungen. Teamarbeit andererseits ist ein unternehmerisches Konzept, in der den Teams nur die Mitverantwortung über knappe Ressourcen verbleibt, wie Zeitvorgaben auf der Basis von knappen Personalvorgaben. "Die Frage: Team oder Gruppe? entscheidet sich an der Zeitsouveränität und dem Handlungsspielraum" (Muster 1990: 122). Die Zeitsouveränität ist Voraussetzung für den Handlungsspielraum.

Nach Ramge (1993) orientiert sich die bundesdeutsche Automobilindustrie bei der Gestaltung von Gruppenarbeit vor allem an drei betriebswirtschaftlichen Kriterien:

- Steigerung der Produktivität des Arbeits- und Produktionsprozesses
- Senkung der Produktionskosten und
- Verbesserung der Produkt- und Prozeßqualität

Diese Ziele sollen durch eine gruppenförmige Organisation des Arbeitsprozesses erreicht werden. Die in vielen Betriebsvereinbarungen mitaufgeführten arbeitnehmerorientierten Ziele sind in einem funktionalen Bezug zu den oben angeführten Wirtschaftlichkeitskriterien zu sehen, da sie bis zu einem gewissen Grad Voraussetzung sind, um die anvisierten betriebswirtschaftlichen Ziele mittels Gruppenarbeit zu erreichen (vgl. ebenda: 29). Von der Dominanz der ökonomischen Interessen geht auch Muster aus: "Das Team-Konzept ist schlichtweg der Versuch, eine höhere Pro-Mensch-Produktivität über eine erzwungene Integrationsstrategie herauszuholen. Dieser Versuch setzt nicht auf die demokratische Mitbeteiligung der ArbeitnehmerInnen bei der Gestaltung ihrer Leistungsbedingungen, sondern auf ihre Haftbarmachung für die Einhaltung ökonomischer Ziele." (Muster 1990: 122).

3.2 Historische Entwicklung der Gruppenarbeitskonzepte

Zur besseren Einordnung der Gruppenarbeitsdiskussion soll der folgende historische Rückblick dienen. Dieser etwas ausführlicheTeil soll dazu verhelfen die unterschiedlichen Gruppenarbeitskonzepte in ihrer historischen Verortung am besten verstehen und einordnen zu können. "Gruppenarbeit kann auf eine bewegte Karriere als Gestaltungskonzept mit ziemlich universellem Zielhorizont verweisen: Ein Rückblick in die jüngere Geschichte dieser Form der Arbeitsorganisation zeigt, daß kaum ein Problem industrieller Arbeit existiert, zu dessen Lösung sie nicht hätte beitragen sollen" (Seitz 1993: 32).

Ansätze zur Gruppenfabrikation gab es in Deutschland bereits nach dem ersten Weltkrieg. Von daher schließt sich die Frage an, warum sich diese Konzepte damals nicht durchsetzen konnten. Die Untersuchung und Konzeption von R. Lang und W. Hellpach (1922) zur Gruppenfabrikation fand jedoch damals wenig Echo, erst heute - über 60 Jahre später - werden sie als wegweisende Ansätze erkannt. Die Vorläufer der heutigen Gruppenarbeitskonzepte verweisen auf die periodische Wiederkehr von - wenn auch modifizierten - Konzeptionen über Gruppenarbeit.

3.2.1 Das Modell der "Gruppenfabrikation" von Lang und Hellpach

Bereits nach dem ersten Weltkrieg gab es bei Daimler-Benz die ersten Bestrebungen zur Einführung von Gruppenarbeit, damals als "Gruppenfabrikation" tituliert. Richard Lang, Betriebsingenieur bei Daimler-Benz in Untertürkheim, wollte mit der Gruppenfabrikation den Problemen der Unübersichtlichkeit und langer Transportwege begegnen. Wissenschaftlich nachbereitet wurde der Versuch von Willy Hellpach, Arbeitspsychologe an der Technischen Universität Karlsruhe. "Auftragsorientierung" statt "Aufgabenorientierung" hieß die Devise; die Fertigungsaufträge sollten nicht mehr in getrennten Abteilungen, sondern als Ganzes in einer Abteilung gefertigt werden. Dazu sollten die Maschinen so angeordnet werden, daß Fabrikationsgruppen entstehen, ähnlich wie bei kleinen mechanischen Werkstätten. Den Fabrikationsgruppen gehörten Arbeiter unterschiedlicher Qualifikationen (Maschinenarbeiter, Schlosser, Dreher) an, die in der Regel komplette Teile herstellten. "Die Fabrikationsaufgabe einer solchen Gruppe ist die Fertigbearbeitung einer gewissen Anzahl verschiedener zusammengehöriger Teile, die miteinander einen in sich abgeschlossenen wesentlichen Bestandteil des Gesamterzeugnisses bilden. Eine solche Fabrikationsgruppe ist in sich geschlossen und von anderen Bearbeitungsabteilungen unabhängig" (Lang 1922: 2). Das Verantwortungsgefühl der Arbeiter sollte dadurch gestärkt werden, daß die Gruppe auch für die Qualität und die Überwachung des Arbeitsablaufes verantwortlich war. Weiterhin beinhaltete das Konzept der Gruppenfabrikation

auch die Erhöhung der persönlichen Fertigung des Einzelnen, was mit einem höheren Verdienst des Arbeiters einhergehen sollte. Den Vorteilen der Gruppenfertigung stand als Nachteil gegenüber, daß eine größere Anzahl von Maschinen erforderlich sein würde, da jede Gruppe bestimmte Maschinen benötigt, obwohl sie vielleicht nicht ausgelastet werden. Das Mehr an Maschinen führt auch zu einem Mehr an Platz (vgl. ebenda: 3 ff.).

Die Vorschläge von Lang zur Gruppenfabrikation bezogen sich auf Ansätze von Gruppentechnologien, " ... mit der Intention, einige der von ihm erkannten Nachteile der Verrichtungszentralisierung zu überwinden" (Ulich 1991: 19 ff.). Die von Lang intendierte Gruppenarbeit ist damit lediglich eine organisatorische Zusammenführung von unterschiedlichen Maschinen zur Komplettbearbeitung und entspricht nicht dem Prinzip der Werkstattsteuerung, die den Arbeitnehmern dispositive Spielräume eröffnen würde. Von Selbstregulation oder Erweiterung der Arbeitsinhalte in dispositiver Hinsicht war bei Lang nicht die Rede, weswegen es auch zu keinem Abbau von Hierarchien kam. Sein Interesse galt keinen "Arbeiterbeglückungsprojekten" (vgl. Hellpach 1922: 49), sondern sein Leitmotiv war ein betriebstechnisches.[17] "Weil der Stand der zu fertigenden Teile unübersichtlich wird und weil die gefertigten Teile zu umständlich hin- und hertransportiert werden müssen - aus dem daher erwachsenen und darauf gerichteten 'Bestreben abzuhelfen' erwuchs die Idee der Betriebsumstellung aus Reihenfabrikation in Gruppenfabrikation" (ebenda: 51). Die Einschätzung von Hellpach über die Gruppenarbeit war ebenfalls sehr ernüchternd: "Kurzum, eigentlich war nichts hervorgetreten, was erkennen ließe, daß die Arbeiter von einer grundsätzlichen Umstellung des Fertigungsprozesses auch nur etwas gemerkt, geschweige denn darauf reagiert hätten" (ebenda: 69)[18].

---

17 Ein weiteres - politisches - Motiv war, der Arbeiterbewegung durch die Gruppenfabrikation den Boden zu entziehen. Hellpach (1922) ging davon aus, daß die starke Agglomeration der Arbeiterschaft in der Fabrikhalle ein Gefühl der unbedingten Zusammengehörigkeit induziere: "Für die theoretische Einhämmerung des Klassenbewußtseins (im Marxismus) hat (neben dem Arbeiterviertel und seiner Mietskaserne) die Fabrik selber eine praktische, triebhafte, unbewußte Bodenbereitung gewirkt" (ebenda: 16). Mit der Fortschreitung der Agglomeration im modernen Fabrikleben werde damit der Perspektive des Sozialismus quasi naturgesetzlich der Weg bereitet.

18 Hellpach stellte eine frappierende Differenz zwischen seiner eigenen Wahrnehmung und der der Arbeiter fest. Hellpach war vom Konzept der Gruppenfabrikation selbst sehr angetan: "Danach nun war der Gang durch eine Abteilung, die Herr Lang als Fabrikationsgruppe eingerichtet hatte, für mich die gewinnendste Überraschung, die ich in einer Fabrik jemals erlebt habe. ... statt des Chaos ein Kosmos der Fertigung!" (Hellpach 1922: 65 ff.). Der Eindruck, den die Gruppenfabrikation auf die Arbeiter machte entsprach jedoch in keiner Weise dem Enthusiasmus des Besuchers: "Festzustellen war: in den Mienen, der Haltung, dem Gehabe aller Werkbeteiligten war nichts Enthusiastisches sichtbar. In der Fabrikationsgruppe 'Gehäuse' sahen die Leute genau so indifferent aus, wie es für den Fabrikarbeiter überhaupt charakteristisch ist"(ebenda: 67).

Für Hinrichs (1981) handelt es sich bei der 1922 verfaßten "Gruppenfabrikation" dennoch um einen Meilenstein in der Arbeitswissenschaft, da sie eindeutig als die historische Frühform der teilautonomen Arbeitsgruppe (vgl. ebenda: 172) anzusehen ist. Nach Ulich (1991) ist die Einordnung von Lang und Hellpachs Modell der "Gruppenfabrikation" als Vorläufer der Konzepte über teilautonome Arbeitsgruppen problematisch, da Hellpach eine Erweiterung der Arbeitsaufgaben für die Fabrikarbeiter für ausgeschlossen hält: "Alle Romantik, die von einer Möglichkeit träumt, das Dasein des Fabrikarbeiters zu 'heben', zu 'beseelen', zu 'veredeln', indem seine Arbeit durch personelle Integration, d.h. durch Wiederverlegung grösserer Fertigungskomplexe in sein Urteil, seinen Geschmack, sein Interesse, seine Hand 'befriedigender', 'gehaltvoller', 'sinnvoller' gestaltet wird ist - nur Romantik" (Hellpach 1922: 91).

Ein halbes Jahrhundert lag die Idee der Gruppenarbeit im Dornröschenschlaf, ehe sie von der schwedische Automobilindustrie und der schwedischen Metallarbeitergewerkschaft Ende der 60er Jahre wieder aufgegriffen und weiterentwickelt wurde.

3.2.2 Gruppenarbeitskonzepte in Schweden

Die Entwicklung von neuen Arbeitsorganisationsformen, die vor allem in der schwedischen Automobilindustrie zum Tragen kamen, kann nicht nur vor dem Hintergrund der branchenmäßigen Entwicklung, der Wettbewerbsbedingungen oder der Marktsituation gesehen werden. Vielmehr ist das schwedische Gesellschaftssystem, die Funktionsweise des Arbeitsmarktes sowie die Stellung der Gewerkschaften mit zu berücksichtigen.

Die Hochkonjunktur Anfang der 70er Jahre ging in der metallverarbeitenden Industrie Schwedens einher mit massiven Rekrutierungsschwierigkeiten und einer hohen Fluktuation. Bei den Jugendlichen war ein sinkendes Interesse an einer Ausbildung für Berufe in der metallverarbeitenden Industrie zu verzeichnen; die verfügbaren Ausbildungsplätze konnten teilweise nicht mehr besetzt werden. Im internationalen Vergleich war die Krankheitsrate pro Arbeiter in Schweden wesentlich höher als beispielsweise in der Bundesrepublik; im Jahre 1988 verzeichnete man in der Bundesrepublik 18 Krankentage pro Arbeiter; in Schweden jedoch 29 (vgl. Berggren 1991: 90). Dieser Tatbestand löste in Schweden eine Welle von Reformen, nicht nur in der Automobilindustrie, aus. Mit der Entwicklung von neuen Arbeitsstrukturen sollte die Arbeit humaner gestaltet werden. Damit verband man die Hoffnung, die Fluktuation drastisch zu verringern und die Attraktivität der industriellen Arbeitsplätze zu erhöhen. Bei der Entwicklung neuer

Arbeitsorganisationskonzepte orientierte man sich an Arbeitsgruppen-experimenten, die ausgehend von den sozio-technischen Theorien[19] in den vierziger und fünfziger Jahren vom Tavistock Institute of Human Relations in London entwickelt wurden. Die sozio-technische Denkweise förderte eine Arbeitsorganisation, die nach einer Modifizierung der Technologie strebte, um eine Bereicherung der Arbeitsaufgaben und die Bildung flexibler Arbeitsgruppen herbeizuführen. Dieser Prozeß wurde von den Gewerkschaften unterstützt, die aufgrund des hohen Organisationsgrades der schwedischen ArbeitnehmerInnen eine starke Position hatten. Die Tatsache, daß es den schwedischen Gewerkschaften gelang, auch Un- und Angelernte zu integrieren, trug unter anderem dazu bei, daß sich die Gewerkschaftsbewegung verstärkt für die Reformierung einseitiger und abstumpfender Arbeit - und hier nicht zuletzt der Montagearbeit in der Automobilindustrie - einsetzte. Hier unterscheidet sich die schwedische Metallarbeitergewerkschaft von der bundesdeutschen Industriegewerkschaft Metall, die sich vor allem als Facharbeitergewerkschaft versteht, was dazu führen kann, daß die Probleme der an- und ungelernten ArbeitnehmerInnen an den Rand gedrängt werden.

1974 begann mit dem Volvo-Werk in Kalmar in Schweden die langwierige Suche nach einer alternativen Produktionsgestaltung, die 1989 mit der Eröffnung des Volvo-Werkes in Uddevalla zu einem - in qualitativer Hinsicht - neuen Konzept führte (vgl. Berggren 1991: 69). In diesem neuen Montagewerk wurde die konsequente Ablösung des Fließbandes hin zur ganzheitlichen Montage vollzogen. In bewußter Abkehr vom japanisch inspirierten Produktionskonzept wurde das Fließband kompromißlos aus der Montagefabrik verbannt. Man orientierte auf viele Kleinfabriken; jede kleine Fabrik besteht aus einer Anzahl von Teams, die jedes für sich ein fertiges Auto zusammenbauen können. "Die ganzheitliche Montage der Fahrzeuge durch jede Produktionsgruppe stellt eine Wiedergeburt der Boxenmontage dar" (ebenda: 326). Die Arbeitsorganisation basiert auf Gruppenarbeit, die sich von anderen Formen der "team-work" allerdings beträchtlich unterscheidet:

- "Sie ist stark auf Autonomie und Selbstregulierung innerhalb der Gruppen ausgerichtet - ganz im Sinne der in Skandinavien in den 70er Jahren durchgeführten sozio-technischen Reformen.
- Sie ist mit der Entflechtung der Managementstruktur verbunden, wobei die Meister der ersten Linie abgeschafft werden.

19 Der Betrieb wird hier als soziotechnisches System gesehen, die Beziehungen zwischen Organisations- und Arbeitsgestaltung, zwischen Aufbau- und Ablauforganisation sind außerordentlich eng miteinander verbunden, weswegen Technikeinsatz, Arbeitsorganisation und die Entwicklung der Humanressourcen nur gemeinsam optimiert werden können. Die nachträgliche Anpassung des sozialen Teilsystems an das technische Teilsystem führt zwangsläufig zu suboptimalen Lösungen (vgl. Ulich 1991).

- Sie ist aus der gemeinsamen Arbeit von Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretern hervorgegangen, wobei die Gewerkschaften sich stark für die Dezentralisierung von Befugnissen und Qualifizierung engagierten" (ebenda: 326).

Das "schwedische Montagekonzept" basiert damit auf einem manuellen Fertigungsprozeß, in bewußter Abkehr zur mechanisierten Montage.

Insgesamt haben die Versuche bei Volvo in Schweden gezeigt, daß die Rücknahme der Arbeitsteilung zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und damit einhergehend auch zu einer erhöhten Motivation und Produktivität führte. Berggren (1991) bestätigt zwar damit die positiven Auswirkungen teilautonomer Arbeitsgruppen hinsichtlich verschiedener Kriterien humaner Arbeit, wie physische und psychosomatische Beschwerdesymptome, Anforderungsvielfalt, Eigenverantwortlichkeit und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten. Andererseits zeigt er jedoch auch auf, wie verschärfte Leistungsanforderungen diese positiven Effekte teilautonomer Arbeitsgruppen mindern und zu Zeitdruck und somit zu erlebter Fremdbestimmung führen können, die die positiven Effekte konterkarieren können (vgl. Berggren 1991).

Die "Traumfabrik" von Uddevalla wurde geschlossen: 1989 wurde das Volvo-Montagewerk eingeweiht, drei Jahre später, Schweden befand sich in der Rezession, spielte der Humanisierungsgedanke keine Rolle mehr; die Stillegung des Montagewerkes wurde vom Volvo-Vorstand beschlossen. Die Schließung dieses Montagewerkes beruht nicht auf seiner ökonomischen Ineffizienz, es erwies sich sogar hinsichtlich Flexibilität, Qualität und Produktivität als effizienter als das tayloristisch-fordistische Stammwerk von Volvo in Göteborg. "Im Monat vor dem Stillegungsbeschluß benötigte man in Uddevalla pro Wagen sogar drei Stunden weniger als in Göteborg" (Berggren 1993: 64). Ein entscheidender Nachteil von Uddevalla war, daß es sich um ein reines Montagewerk handelte, das weder über ein Preßwerk noch über Karosserierohbau oder Lackiererei verfügte. Die Karossen wurden aus Göteborg angeliefert, einem Werk mit tayloristischem Zuschnitt, in dem jetzt, nach der Stillegung von Uddevalla, montiert wird.

Uddevalla " ... war nicht nur ein mutiger Schritt bei der Schaffung humaner Arbeitsbedingungen, sondern ein Erfolg in bezug auf ein weites Spektrum von Leistungsmaßstäben. Volvo hat als Pionier abgedankt, die unschätzbare Erfahrung, die in Uddevalla gemacht wurde, existiert jedoch für jeden, der an ihrer Nutzung interessiert ist" (ebenda: 67).

3.2.3 Gruppenarbeit und "Humanisierung der Arbeitswelt"

Die Diskussion um Gruppenarbeit ist in der Bundesrepublik Deutschland stark mit dem Regierungsprogramm "Humanisierung des Arbeitslebens" verbunden, das 1974 von der sozial-liberalen Regierung ins Leben gerufen wurde. Im Zentrum der HdA-Programmatik standen der Abbau rigider Arbeitsbedingungen, die Reduktion von Monotonie im Arbeitsprozeß und die Chancen eines qualifikationsgerechten Arbeitseinsatzes. Die Gruppenarbeit sollte dabei ein Instrument sein, um die Arbeitskräfteknappheit für unattraktive, verschleißträchtige Tätigkeitsfelder zu beheben. Desweiteren galt sie als ein Instrument zur Förderung der industriellen Demokratie auf der untersten Unternehmensebene (vgl. Seitz 1993: 32).

In einer Reihe von Projekten wurden neue Arbeitsorganisationsformen erprobt. Bei Fragen der Arbeitsgestaltung war die Zielrichtung vor allem die Abkehr vom tayloristischen Verrichtungsprinzip sowie die Einführung von mehr Mitbestimmungsrechten im Betrieb. Folgende, vor allem personalbezogene Kriterien standen hierbei im Vordergrund:

- Schaffung attraktiver Arbeitsplätze
- Förderung von Qualifikation und Kompetenz
- Verringerung von Fluktuation und Fehlzeiten
- Steigerung der Motivation

Ziel von Humanisierungsprojekten war vor allem die Verringerung von Belastung und Beanspruchung; nur wenige Projekte zielten auf eine vorausschauende Qualifizierungspolitik. Ergonomische Veränderungen führten zu graduellen Verbesserungen vor allem im An- und Ungelerntenbereich, deren Tätigkeit sich darauf beschränkte, schwer automatisierbare Resttätigkeiten auszuführen. Die Humanisierungsdebatte war von daher stark technikbezogen. Allerdings gab es auch schwerwiegende Differenzen zwischen Kapitalinteressen und den Gewerkschaften. Die HdA-Projekte mußten sich im Nachhinein "rechnen" um finanziell weiter gefördert zu werden. Die Humanisierung der Arbeitswelt wurde dadurch zur ökonomischen Kategorie.

Im Bereich des HdA-Programmes gab es verschiedene betriebliche Projekte zur Gruppenarbeit; in der Regel wurde damit das Modell der teilautonomen Arbeitsgruppe assoziiert, das vor allem von skandinavischen Konzepten beeinflußt wurde. Bei den teilautonomen Arbeitsgruppen[20] handelte es sich um kleine funktionale Einheiten, die konstant zusammenarbeiten, und denen die Erstellung eines

---

20 Selbstverständlich ist die Gruppe in das organisatorische und technische Netzwerk des Betriebes eingebunden. Aus diesem Grund kann eine Arbeitsgruppe - selbst wenn sie über eine relative Selbständigkeit verfügt - nur eine teilautonome Arbeitsgruppe sein, da unternehmerische Entscheidungen immer noch der Kapitalseite obliegen.

kompletten (Teil-) Produktes mehr oder weniger eigenverantwortlich übertragen wird. Ein wesentliches Merkmal ist die Abkehr von der Fließbandfertigung, hin zu einer Boxenfertigung bzw. Fertigungsinsel[21]. Unter Boxenfertigung wird in Montagebereichen die Standmontage eines kompletten Teilproduktes verstanden. Im Fertigungsbereich werden in Fertigungsinseln die für die komplette Bearbeitung eines Produktes oder einer Teilefamilie notwendigen Maschinen und MitarbeiterInnen zusammengeführt. Ein Großteil der Arbeitsleistung erfolgt in Form von Einzelarbeit an Werkzeugmaschinen. Der kooperative Charakter der Arbeitsorganisation kommt vor allem bei den aufgabenübergreifenden Aktivitäten zum Tragen (vgl. Lutz 1988).
Die Konzeption der Fertigungsinsel wird durch fertigungstechnische und arbeitsorganisatorische Kriterien bestimmt:

- Komplettfertigung einer Teilefamilie,
- Zusammenfassung aller notwendigen Betriebsmittel,
- Gruppenarbeit mit geringer Arbeitsteilung,
- weitgehende Selbststeuerung der Gruppen innerhalb vorgegebener Rahmenbedingungen.

Gruppenarbeit wird bei dieser Konzeption als integraler Bestandteil von Fertigungsinseln verstanden (Moldaschl/Schmierl 1994: 61).

Sowohl bei der Boxenfertigung, als auch bei der Fertigungsinsel wird der Gruppe ein ganzheitlicher Aufgabenbereich mit Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben übertragen, für den sie die kollektive Verantwortung übernimmt und für den sie über die notwendigen Entscheidungskompetenzen verfügt. Diese Fertigungsorganisation, die auf einer technischen Teilautonomie der einzelnen Fertigungsbereiche beruht, soll die zunehmende Fertigungsflexibilität gewährleisten. Zu diesem Zweck werden Material- und Produktpuffer in den einzelnen Boxen oder Fertigungsinseln in Kauf genommen. Auf der arbeitsorganisatorischen Ebene kommt es zu einer deutlichen Aufgabenerweiterung: die Arbeitsgruppe steuert sich weitgehend selbst. Im Rahmen der Selbststeuerung nimmt die Gruppe beispielsweise die interne Arbeitsverteilung, die Materialdisposition und die Feinsteuerung von Fertigungsaufträgen selbst vor. Auch weitere indirekte Aufgaben, wie kleinere Wartungs- und Reparaturaufgaben werden in die Gruppe integriert. Diese Erweiterung des Verantwortungsbereiches

---

21 Seitz (1993) zeigte am Beispiel der Fertigungsinsel auf, daß diese nicht automatisch mit einer selbststeuernden Arbeitsgruppe gleichgesetzt werden kann. So zitiert er eine Untersuchung aus der Investitionsgüterindustrie, die ergab, daß zwar in 66 % der Betriebe die Fertigungsinsel das bei ihnen dominante Produktionsprinzip darstelle, in **keinem** Betrieb lag die Arbeitsvorbereitung jedoch in der Hand der jeweiligen Arbeitsgruppe (vgl. ebenda: 33). Die Arbeitsgruppe verfügte dadurch über keinerlei dispositiven Tätigkeiten und entspricht von daher nicht den oben angeführten Kriterien für qualifizierte Gruppenarbeit.

verändert auch die Rolle und Funktion der Meister, denen nunmehr eine mehr moderierende, denn eine Vorgesetztenfunktion zukommt. Ihnen obliegt zunehmend die Aufgabe, verschiedene teilautonome Arbeitsgruppen zu koordinieren. Ansprechpartner der Meister in der Gruppe ist der Gruppensprecher, der von der Gruppe für einen gewissen Zeitraum gewählt wird.

Die Gruppenarbeitsdiskussion der 80er Jahre muß auch vor dem Hintergrund der Debatte um die Einführung neuer Technologien gesehen werden. In der Diskussion um die "Fabrik der Zukunft" sollte die Gruppenarbeit eine Gestaltungsalternative zur vollautomatisierten CIM-Fabrik[22] darstellen. Die Fertigungsinsel galt als organisatorische Alternative zu weitreichender Automatisierung. Die Fertigungsinsel stellte damit auch den investitionsärmeren Weg dar, um die steigenden Flexibilitätsanforderungen zu bewältigen. Die Gruppenarbeit sollte aus gewerkschaftlicher Sicht dazu verhelfen, den Beschäftigungsabbau, der durch CIM prognostiziert wurde, aufzufangen. Desweiteren wurde Gruppenarbeit als Schutz gegen Lohnabgruppierung an verbliebenen Restarbeitsplätzen angesehen. "Gruppenarbeit könnte als Entwicklungspfad zu einer demokratischen und persönlichkeitsförderlichen Arbeitskultur einen betrieblichen Denk- und Bewegungsraum für eine alternative Zukunft der Industriearbeit öffnen und die Beteiligung von ArbeitnehmerInnen am ökologischen Umbau ihrer Arbeitsplätze und Produkte verwirklichen helfen" (Muster 1990: 123).

3.3 Gruppenarbeit als aktuelle Rationalisierungsstrategie

In den 70er und 80er Jahren galt die Betriebsorganisation als mehr oder weniger vorgegeben, die technikzentrierte Strategie verstellte den Blick auf Alternativen. Dies änderte sich erst mit der Einführung von neuen Produktionskonzepten: die Gruppenarbeit wird jetzt in erster Linie zum Ausdruck von Flexibilisierungsstrategien. Die gruppenförmige Gestaltung des Einsatzes menschlicher Arbeitskraft stellt ein Instrument der betrieblichen Rationalisierung dar, das weniger auf die direkte Optimierung einzelner Tätigkeiten ausgelegt ist,

22 Mit CIM (Computer Integrated Manufacturing) wurde das Ziel verfolgt, sämtliche EDV-gestützten Systeme miteinander zu vernetzen (CAD, CAM, PPS, BDE). Alle wichtigen Daten sollen in einer Datenbank zusammengefaßt werden. Die computerintegrierte Produktion hat nicht die Rationalisierung einzelner Fertigungs- und Bürobereiche zum Ziel, sondern sie zielt auf die Gesamtoptimierung des Unternehmens. Die Voraussetzung für eine integrierte Computeranwendung ist die lückenlose Analyse des gesamten Produktionsprozesses. Ohne die Vernetzung aller Systeme eines Betriebes ist die "menschenleere Fabrik" nicht zu verwirklichen. Auch jene, die noch vor wenigen Jahren die Vision CIM als machbar und möglich hingestellt haben, sind heute weniger euphorisch, und es ist nur noch die Rede von der "menschenarmen Fabrik". "Die technikbornierte Gigantomanie früher CIM-Konzepte ist in den vergangenen Jahren vielerorts zugunsten eines pragmatischeren, auf die Herausbildung kleiner, flexibel automatisierter und verhältnismäßig eigenverantwortlich arbeitender Fertigungseinheiten zielenden Rationalisierungsverhaltens zurückgenommen worden" (Dolata 1988: 651).

als auf die Implementation effizienterer Organisationsstrukturen. In diesem Sinne erweisen sich Gruppenarbeitskonzepte im Prozeß der "systemischen Rationalisierung" als prägendes Moment. Ob im High-Tech Bereich oder in den Low-Tech-Sektoren, Gruppenarbeit wird zu einem Organisationskonzept stilisiert, das einerseits die Produktivität steigern und andererseits die vom Taylorismus-Fordismus verschütteten menschlichen Ressourcen wieder mobilisieren soll.[23]

Das betriebliche Rationalisierungsinteresse ist nach Ramge (1993) von unterschiedlichen Prioritäten geprägt, die jeweils vom Technisierungsgrad des Fertigungsbereiches abhängig sind:

- "In denjenigen Produktionsabschnitten, in denen der eigentliche Herstellungsprozeß weitgehend automatisiert abläuft, kommt es für die Betriebe in erster Linie darauf an, eine möglichst effiziente Nutzung der eingesetzten technischen Produktionsanlagen sicherzustellen.
- In denjenigen Bereichen, in denen das Produktivitätsniveau des Herstellungsprozesses vor allem vom Grad der Verausgabung der eingesetzten menschlichen Arbeitskraft abhängt, richtet sich demgegenüber das primäre Rationalisierungsinteresse der Betriebe unmittelbar auf eine bessere Ausschöpfung des Leistungspotentials der Arbeitskräfte" (ebenda: 58).

Diese unterschiedlichen Produktionsanforderungen schlagen sich auch in verschiedenen Grundkonzeptionen hinsichtlich der Arbeitsorganisation nieder. Aus dem Blickwinkel der Arbeitgeber gibt es gute Gründe für die Einführung von Gruppenarbeitsstrukturen, die sich in der konkreten Ausgestaltung jedoch massiv unterscheiden. Kommt es im High-Tech-Bereich zu Gruppenarbeitsformen, die auf einer engen Kooperation hochqualifizierter Arbeitskräfte beruhen, die in der Lage sind, den Produktionsablauf zu optimieren, zielt das betriebliche Interesse im Low-Tech-Bereich vor allem auf die bessere Ausschöpfung des Leistungspotentials der Arbeitskraft. Durch die Integration zusätzlicher Teilbereiche (z.B. Qualitätssicherung) in den Aufgabenbereich werden die Voraussetzungen für eine weitere zeitliche Verdichtung des Arbeitsablaufes geschaffen.

Diese Rationalisierungsstrategien, die sich auf unqualifizierte Arbeitsbereiche richten, beinhalten insbesondere neue Formen der Arbeitsorganisation und des Personaleinsatzes sowie der Einbindung in pufferlose Fertigungsabläufe. Mit diesen Strategien verbinden sich auch Bestrebungen traditionelle Belastungen restriktiver Arbeit abzubauen (vgl. Moldaschl 1993a). So existieren Bestrebungen

---

23 Aufgrund der unterschiedlichen technischen und personellen Voraussetzungen und hinsichtlich des unterschiedlichen Charakters der zu verrichtenden Tätigkeiten in den einzelnen Teilprozessen der Automobilindustrie ergeben sich unterschiedliche Grundzüge von Gruppenarbeitsmodellen, wie auch differenzierende Schwerpunktsetzungen hinsichtlich der Rationalisierungsziele.

die Bandarbeit zu entkoppeln um dem Flexibilisierungsdruck zu entsprechen. Diese Strategien sind jedoch nicht mit den Gruppenarbeitskonzepten im Sinne der "Humanisierung der Arbeitswelt" zu verwechseln (vgl. hierzu auch Kapitel 3.2.3.) Die Auflösung oder Modifizierung von Fließarbeit ist teilweise mit Gruppenarbeitskonzepten verbunden, die jedoch keine Selbstorganisationsprinzipien beinhalten und somit die traditionelle Spaltung von Planung und Ausführung unangetastet belassen. Flexibler Arbeitseinsatz und partielle Aufgabenintegration beziehen sich in erster Linie auf die Zusammenführung relativ einfacher Aufgaben, wie zum Beispiel die Qualitätskontrolle und die Nacharbeit. Die Integration beschränkt sich jedoch meist auf Einführung der Selbstprüfung und die Abschaffung einer separaten Qualitätskontrolle, was dazu führt, daß die Arbeitnehmer wesentlich stärker für Qualitätsmängel verantwortlich gemacht werden. Des weiteren führt die Einführung von Qualitätszirkeln oder anderer temporärer Kleingruppenkonzepte zur Motivationsförderung oder Aneignung von Produktionswissen.

3.3.1 Gruppenarbeit bei neuen Produktionskonzepten

Die Boxenfertigung in der Montage ist kein "Humanisierungsselbstläufer", die Grenzen zwischen Humanisierung und Rationalisierung sind auch hier fließend. Muster (1990) zeichnet ein düsteres Bild von der betrieblichen Praxis: In der Montage beherrscht der Materialfluß den Menschen und nicht umgekehrt. Eine Alternative hierzu ist die Boxenfertigung, die in der Lage wäre, den Taktzwang erheblich zu reduzieren. Die Materialversorgung erfolgt hier mittels Fahrlosen Transportsystemen (FTS). Diese FTS bieten die Möglichkeit zu mehr Zeitsouveränität der Arbeitnehmer, andererseits ermöglichen sie auch eine Kapazitätssteuerung, da freie Kapazitäten sofort aufgespürt und angesteuert werden können. Die Boxensysteme würden sich von daher für Gruppenarbeit hervorragend eignen. Tatsächlich werden sie aber auch zur Verschärfung der Arbeitsintensität genutzt, indem Arbeitsgeschwindigkeit und Arbeitsweise vorgegeben werden. Der Leitrechner weiß jederzeit, wo sich welche Karosse in welchem Zustand befindet, wo eine Montagebox frei ist und wo die Sollzeit überschritten ist. Die Durchlaufzeit kann so lückenlos überwacht werden. Den Arbeitern wird auf diese Weise immer das gleich hohe Arbeitstempo verordnet. Konnte der Werker beim Fließband noch etwas vorarbeiten und so eine Kurzpause herausschinden, so gerät er in den Fertigungsinseln und Montageboxen möglicherweise in das Netz der lückenlosen Betriebsdatenerfassung.

Der Kontrollzugriff wird durch die zentralistische Prozeßbeherrschung entscheidend verändert: die altbekannte Kontrolle à la Taylor wird dadurch teilweise über-

flüssig, da diese mittels neuer Techniken wesentlich besser gelingt und sich zur "Super-Taylor-Kontrolle" entwickeln kann. Die strikten Zeit- und Mengenvorgaben sind Voraussetzung sowie Folge des Just-in-time-Prinzips, was zu "Management by Stress" ausarten kann. Die Annahme, daß die Abschaffung des Fließbandes und die dadurch entstehende Arbeitsorganisation der Fertigungsinsel oder Montagebox belastungsärmer sei, ist ein 'Trugschluß. "In den Boxen ist der Zeitdruck so groß, daß die Werker von selbst weitgehend darauf verzichten, sich bei den verschiedenen Montagearbeiten abzuwechseln. Sie sind gezwungen, ihren Job mit der Perfektion eines Hochleistungssportlers zu beherrschen, es kommt überwiegend auf eine hochgeübte Motorik und ein zuverlässiges Gedächtnis für Produktvarianten, Teilenummern, Verlegungswege und -techniken an, um die richtigen Anschlüsse zuverlässig zu verbinden" (ebenda: 118).

Was den Montagebereich betrifft, in dem die manuelle Arbeit am Produkt noch überwiegt, sind auch Schumann u.a. (1994) wenig hoffnungsfroh: die neuen Produktionskonzepte konnten sich in diesem Bereich jedenfalls nicht durchsetzen; die Aufgabenintegration ist hier keineswegs mit einer höheren Qualifikation verbunden. Trotz der im Rahmen des Gruppenarbeitsmodelles zweifellos gegebenen Erweiterung bzw. partiellen Anreicherung von Montagearbeit bleiben diese Produktionssektoren in qualifikatorischer Hinsicht weiterhin eine Domäne der Angelerntentätigkeit. Bei der Aufgabenintegration in der Montage werden Materialbereitstellung, Qualitätskontrolle und die Nacharbeit in die Montagetätigkeit integriert. Die Montagearbeit erfolgt überwiegend in Arbeitsgruppen, um den Aufgabenumfang der ProduktionsarbeiterInnen zu erweitern und zeitintensive Schnittstellen zwischen den verschiedenen Arbeitsfunktionen abzubauen. Die enge Einbindung der Gruppen in einen gestrafften Fließprozeß, der zunehmend auch die Puffer zwischen den einzelnen Bereichen zu eliminieren trachtet sorgt dafür, daß den formal zugestandenen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen eine ganze Reihe "sachzwangartige" Situationsbedingungen gegenüberstehen, die das Ausmaß der gegebenen Gestaltungsfreiheit innerhalb einer Arbeitsgruppe wieder begrenzen (vgl. Ramge 1993: 48 ff.).

Auch Schumann u.a. (1994) konnten im Montagebereich keine strukturinnovativen Gruppenarbeitsformen finden. Vielmehr gilt für das bisher übliche Konzept von "Gruppenarbeit" folgende strukturkonservative Variante:

- "Der 'Gruppenauftrag' wird über die Herstellungsaufgaben hinaus um arbeits- und personalplanerische und damit dispositive Funktionen erweitert, doch die so gewonnene Autonomie wird betrieblich an der kurzen Leine gehalten - die leistungs- und personalrelevanten Festlegungen und Entscheidungen über das

Arbeitssoll und seine Abarbeitung bleiben nach wie vor bei der Hierarchie, vor allem also beim Meister, Betriebsleiter und Planer;

- die 'Gruppenselbstorganisation' wird zwar durch einen - gewählten oder 'konsensual' ausgeguckten - Sprecher gefördert, doch gleichzeitig soll dieser auch als verlängerter Arm der Vorgesetzten den Hilfssheriff spielen;
- regelmäßige 'Gruppengespräche' während oder nach der Arbeit ermöglichen zwar interne Absprachen und Ansprechen von Gruppenproblemen - sie dienen aber gleichzeitig den Betriebsappellen und der Arbeitsinstruierung;
- die 'Arbeitsgruppe' schafft gesicherte Kommunikations- und kooperative Bezüge von ehemals isolierten Einzelarbeiten - gleichzeitig wird sie aber als kollegiale Kontrollinstanz betrieblich instrumentalisiert;
- der arbeits- und leistungspolitische Regelungskanon wird nicht erweitert. Freisetzung und Arbeitsintensivierung als möglicher Bumerang selbst initiierter Leistungssteigerung oder leistungsgerechte Teilhabe an Produktivitätsfortschritten werden nicht Gegenstand erweiterter Regulierung" (ebenda: 661).

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß die Einführung von zeitlich variablen Tätigkeitselementen zu einem entscheidenden Hebel der besseren Ausschöpfung des qualifikatorischen Potentials, wie auch des Leistungspotentiales der eingesetzten Arbeitskräfte werden kann.

3.3.2 Gruppenarbeit bei Lean Production: Vergleich BRD/Japan

Der Diskussion um Gruppenarbeit wurde von Seiten der Unternehmen jahrelang mit Zurückhaltung begegnet; sie setzten mehr auf offensive Automatisierung, die computerintegrierte CIM-Fabrik war das Ziel. Neu belebt wurde die Gruppenarbeitsdiskussion von der Unternehmerseite erst im Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Erfolg des "Toyotismus", wie das Lean Production Konzept anfänglich hieß. Die massiven Produktivitätsvorteile japanischer Automobilhersteller wurden von Womack u.a. (1991) unter anderem auf die teamförmige Arbeitsorganisation zurückgeführt.

Rein äußerlich betrachtet existieren große Ähnlichkeiten zwischen der europäischen und der japanischen Rationalisierungsphilosophie. Teamarbeit, Partizipation und innerbetriebliche Weiterbildung werden hier und dort als bedeutend eingeschätzt. Die tatsächlichen Inhalte weisen jedoch große Unterschiede auf. Die Unterschiede in beiden Konzeptionen sollen nunmehr näher beleuchtet werden. Damit soll die Diskussion zu Lean Production (vgl. Kapitel 2.5.) weiter spezifiziert werden.

Jürgens (1992) beschreibt die massive Diskrepanz zwischen dem Mythos Japan, der u.a. durch das Buch "Die zweite Revolution in der Autoindustrie" (Womack u.a. 1991) verbreitet wird und der Realität in der japanischen Arbeitswelt. Der gespaltene Arbeitsmarkt in Japan ist ein Hauptcharakteristikum der Arbeitspolitik. Gespalten heißt, daß die Beschäftigten nach ihrem Beschäftigungsstatus und damit nach ihrem sozialen Status stark unterschieden werden. Der Arbeitsmarkt besteht aus einem internen Sektor, der sich durch privilegierte Dauerarbeitsplätze[24] auszeichnet, und aus einem externen Bereich, mit einer Vielzahl unterwertiger Arbeitsverhältnisse. Zu den Stammbelegschften rechnet man lediglich 25 % der Beschäftigten (vgl. Jürgens 1992).

Des weiteren ist in Japan ist nach wie vor die traditionelle Bandarbeit vorherrschend, d.h. die kurze Bandtaktung wird beibehalten; die Arbeitsaufgabe wird lediglich um einige indirekte Funktionen ergänzt und um Leistungsverpflichtung (Null-Fehler) angereichert. Es ist eine Illusion, daß Lean Production die Abkehr vom Fließband bedeuten würde, von einer durchgängig qualifzierten Teamarbeit kann keine Rede sein. Arbeitskräfte haben lediglich marginale Eingriffsmöglichkeiten, die alleinige Maxime ist Effizienzsteigerung und nicht Verbesserung der Beteiligung oder Qualifizierung.

Bei Gruppenarbeit mit interner Aufgabenrotation handelt es sich vor allem um Job-Enlargement ("Washing dishes for a while then washing silverware") und nicht um Job-Enrichment. Der Arbeitseinsatz und die gruppeninterne Vertretung z.B. bei Krankheit oder Urlaub ist von der Gruppe selbstorganisiert. Die Gruppenarbeit wird durch Gruppenvertretung und Gruppenbesprechungen institutionell abgesichert und gestützt, wobei anzumerken ist, daß der Teamleiter vom Management eingesetzt und nicht von der Gruppe gewählt wird. Die Einflußnahme "von unten" ist von daher sehr gering. Der Grundcharakter der repetetiven und monotonen Tätigkeit ist durch diese Organisationsform in keiner Weise aufgehoben; die Aufgaben werden durch die Integration von bestimmten indirekten Tätigkeiten ein wenig vielfältiger. Die Beteiligungsformen dienen unter anderem dazu, den Druck, den ansonsten Vorgesetzte auf die Untergebenen ausüben, an die Gruppe direkt weiterzugeben, was für den Einzelnen den Druck beträchtlich erhöhen kann.

In der deutschen Diskussion verweist das Thema Gruppenarbeit auf das Zusammenspiel unterschiedlich und verschieden hoch qualifizierter Gruppenmitglieder (z.B. Facharbeiter und Angelernte), auf arbeitsinhaltliche und

---

24 Auch das japanische Arbeitssystem befindet sich im Umbruch, aufgrund der herrschenden Krisensituation stehen auch Bereiche wie z.B. die lebenslange Beschäftigungsgarantie zur Disposition.

zeitliche Handlungs- und Dispositionsspielräume, auf den Abbau formaler Hierarchie. Gruppenarbeit ist in unserem Sinne ein Ergebnis von Arbeitsgestaltung.

Dieses Konzept von Gruppenarbeit hat mit der Gruppenarbeit nach japanischem Muster nichts zu tun: Gruppenarbeit im japanischem Sinne ist weniger mit Arbeitsgestaltung, als vielmehr mit Personalentwicklung zu umschreiben. "Die Gruppe ist Träger der Einsozialisierung in den Betrieb und der Qualifizierung. Das Verhalten in der Gruppe entscheidet über Beförderung, Lohn, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten; die Gruppe sanktioniert Fehlverhalten; die Gruppe ist soziales Netz und Sanktionsinstanz" (Jürgens 1992: 28). Der Gruppenzusammenhalt wird durch präzise aufeinander abgestimmte Sozialtechniken hergestellt und zwar mittels folgender drei Instrumente:

- Als ersten Punkt führt Jürgens (1992) die **Prozeßorganisation** an, im Sinne einer Just-in-time-Organisation, die pufferfrei - sozusagen ohne Netz - arbeitet. Der Zusammenhalt der Teammitglieder ist notwendig, um den reibungslosen Prozeßablauf zu gewährleisten. Der Einzelne ist auf die Unterstützung von Kollegen nahezu angewiesen.
- Zweitens wird die **hierarchische Struktur** auf dem japanischen "Shop Floor" (= Fertigungsbereich) angeführt. Die Enthierarchisierung - bei uns als Bestandteil der Lean-Production-Philosophie gewürdigt - findet auf dem Shop Floor in den japanischen Betrieben nicht statt. Die Vorgesetztenfunktionen sind auch nicht durch Selbstregulierungsrechte der Gruppe eingeschränkt, da alle Spielräume, die die Gruppe hat, in der Kompetenz des Vorgesetzten liegen. Die vertikale Arbeitsteilung wurde somit nicht angetastet; zu einer Rücknahme der Arbeitsteilung kam es lediglich im horizontalen Bereich, d.h. durch Job-Enlargement.
- Drittens setzt das **Personalbewertungssystem** beim Einzelnen an. Die Anreizfunktion liegt nicht allein im Lohnsystem, sondern die halbjährliche Bewertung honoriert qualitative Merkmale wie Gruppenverhalten, Gruppeneinstellung, Beteiligung an Verbesserungsaktivitäten usw. Diese qualitativen Bewertungen sind Grundlage für Bonuszahlungen und für das Aufsteigen auf der Karriereleiter. Daß das Personalbewertungssystem ein klassisches Mittel ist, um ArbeitnehmerInnen zu sanktionieren und zu disziplinieren, braucht nicht näher ausgeführt werden. Diesem Bewertungssystem wurde in der westlichen Diskussion bislang kaum Beachtung geschenkt, da Anreizfunktionen bei uns vor allem im Lohnsystem zu suchen sind. Gruppen sind im Fertigungs- und Montagebereich lediglich formal abgegrenzt.

Es ist zwar unbestritten, daß in japanischen Firmen in höherem Maße in Teams gearbeitet wird, aber in einem anderen Sinne, als uns unsere westliche Vorstellung suggeriert, wenn wir den Begriff "Gruppenarbeit" hören. Nach der MIT-Studie sind in Japan fast 70 % der Montagearbeiten in Teams organisiert. Im Vergleich dazu wird angeführt, daß in den westlichen Montagewerken lediglich 0,6 % der Arbeit teammäßig organisiert ist (vgl. Womack u.a. 1991: 97). Zu diesem hohen Anteil der Teamarbeit kommt es jedoch, weil die Definition der Teamarbeit allein auf die japanischen Verhältnisse abgestellt ist. Nach Jürgens (1993) ist es falsch, das japanische Produktionssystem zum Vorbild für Enthierarchisierung zu machen. Das Gegenteil ist der Fall: im Produktionsbereich gibt es in Japan mehr Vorgesetzten-Ebenen als in westlichen Unternehmen. In der Teamarbeit nach japanischem Vorbild existieren weder Handlungs- noch Dispositionsspielräume, die einzelnen Arbeitsoperationen sind hoch standardisiert und werden strikt überwacht. Die Taktbindung ist kurz, das Arbeitstempo hoch, der Gedanke an "Zeitsouveränität" eine Illusion (vgl. ebenda).

Die MIT-Autoren hingegen schätzen das Lean-Production-System als sehr positiv ein: "Es stimmt, daß ein gutes schlankes Produktionssystem jeden Spielraum beseitigt. Darum ist es schlank. Aber es gibt den Arbeitern auch die Möglichkeit, ihr Umfeld ständig zu kontrollieren und den Ansporn, den Arbeitsablauf reibungsloser zu gestalten. Während die Massenproduktion voller geisttötendem Streß ist, und die Arbeiter damit kämpfen, nicht produzierbare Produkte zusammenzubauen, und sie keine Möglichkeiten zur Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen haben, bietet die Schlanke Produktion kreative Spannung, weil die Arbeiter viele Möglichkeiten haben, den Herausforderungen zu begegnen. Diese kreative Spannung, die bei der Lösung komplexer Probleme mitspielt, ist genau das, was Produktionsarbeit im Zeitalter der Massenproduktion von der professionellen Geistesarbeit unterschieden hat" (Womack u.a. 1991: 106). Nach Jürgens (1992) läßt die MIT-Studie eine Tendenz zur Verklärung der japanischen Verhältnisse erkennen. "Die Vision von Montagewerken mit Vollautomatisierung und einem Personal, das ausschließlich nur aus qualifizierten Problemlösern besteht, stellt gegenüber der Realität der Montagewerke in Japan sowie den Transplants eine Beschönigung in unvertretbarem Ausmaß dar" (ebenda: 31).

Mit "Kaizen", dem Prozeß kontinuierlicher Verbesserung, ist dieses Produktionskonzept ein System ständiger Höchstleistung und Leistungssteigerung. Es wird ohne Zeitpuffer gearbeitet, Fehler dürfen per se gar nicht erst auftreten. Bei Fehlern soll solange nach dem "Warum" gefragt werden, bis der Fehler dauerhaft beseitigt werden kann. Kooperation in Entwicklungsteams, die enge Zusammenarbeit mit den Zulieferern und flache Hierarchien sollen die Suche nach

Fehlern erleichtern und eliminieren. Diese permanenten Verbesserungsaktivitäten unterliegen aber allein dem Kriterium der Produktivitätssteigerung, in wesentlich geringerem Umfang der Arbeitssicherheit. Dadurch werden ständig neue Arbeits- und Leistungsvorgaben gesetzt, die weder Handlungsspielräume noch Entlastungen für den Arbeitnehmer schaffen. Verstärkend kommt hinzu, daß der Arbeiter nahezu gezwungen ist, laufend Verbesserungsvorschläge einzubringen, da diese eine wesentliche Rolle in der Personalbewertung spielen. Als positiver Effekt muß allerdings angeführt werden, daß die Arbeiter das Gefühl des Gehört- und Akzeptiertwerdens erfahren, allerdings zum Preis von immer knapperer Besetzung sowie "schlankerer" zeitlicher Vorgaben. Der Motivierungscharakter des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (Kaizen) schließt die permanente Kontrolle des Arbeitsverhaltens und der Einstellung zur Arbeit dadurch mit ein, weswegen Kritiker das Konzept von Lean Production bereits als "Management by Stress" (vgl. Parker/Slaughter 1993) titulierten. Die Arbeiter stehen permanent unter Hochspannung, da ständig versucht wird, Schwachstellen im System zu entdecken, ungenutzte Arbeitszeit, überschüssige Arbeiter und überflüssige Lagerbestände zu beseitigen. "Kaizen" darf also nicht mit Beteiligung oder Mitwirkung am Arbeitsplatz verwechselt werden. Die Gefahr des eigenen "Wegrationalisierens" bestand in Japan bislang wohl noch nicht, da zumindest für die Stammbelegschaft eine lebenslange Beschäftigungsgarantie typisch war. Diese löst sich jedoch unter den derzeitigen Krisenbedingungen auf, die Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen sind noch nicht abzusehen.

Auch im Bereich der Qualifikation bestehen zwischen Japan und der Bundesrepublik Deutschland erhebliche Unterschiede. So versteht man in der japanischen Lean-Production Diskussion unter Polyvalenz keineswegs eine Reprofessionalisierung von Produktionsarbeit; just-in-time-Steuerung hat mit Selbstorganisation genauso wenig zu tun wie der geforderte Teamgeist mit der Arbeitsgruppe, die über einen kollektiven Handlungsspielraum verfügt. Qualifizierung bedeutet in Japan in erster Linie Anlernen am Arbeitsplatz. Es gibt keine breite Grundausbildung im Sinne unserer beruflichen Ausbildung, d.h. den Status eines Facharbeiters gibt es nicht, alle Produktionsarbeiter haben die gleiche Ausgangsqualifikation. Qualifikation ist damit reine Anpassungsqualifizierung, die lediglich einen unternehmerischen Gebrauchswert hat, aber keinen auf den externen Arbeitsmarkt bezogenen Tauschwert. Die Chancen, sich mittels Qualifikation weiterzuentwickeln, hängt in hohem Maße von der jeweiligen innerbetrieblichen Form der Arbeitsorganisation ab. Die Auswahl für Qualifizierungsmaßnahmen der Stammarbeiter erfolgt durch den Vorgesetzten. Die Qualifizierung geht zwar über die bloße Einweisung Angelernter hinaus, mit der Qualifikation eines Facharbeiters nach dem deutschen Ausbildungssystem ist

diese Form der Qualifizierung jedoch nicht zu vergleichen. Im Konzept der Lean Production wird der qualifikatorischen "Polyvalenz" der Beschäftigten ein hoher Stellenwert eingeräumt, tatsächlich wird darunter lediglich eine breitere Qualifikation verstanden, nicht aber eine höhere (vgl. Jürgens 1992). Die praktizierte Mehrmaschinenbedienung ermöglicht erhebliche Elastizitätseffekte für den Betrieb, ohne daß die taylorisierte Arbeitsform aufgehoben wäre. Sie bedeutet demnach keine Höherqualifizierung, sondern bringt unter Umständen lediglich erhebliche physische und psychische Belastungen mit sich.

3.4 Zusammenfassung

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, daß das "emanzipatorische" Gruppenarbeitskonzept, das sehr stark von der schwedischen Diskussion beeinflußt wurde, im Kontrast steht zu den Prinzipien der Arbeitsorganisation in japanischen Betrieben, wie:

- keine Facharbeiter, sondern Anpassungsqualifizierung,
- Fließband ist weiterhin vorherrschend, bei sehr kurzen Taktzeiten und damit einhergehenden hochstandardisierten Tätigkeitsabläufen,
- Job-Rotation zielt auf Erweiterung der Einsatzflexibilität und nicht auf qualifikationsgerechte Arbeitsgestaltung,
- Teams sind homogen, damit jeder jeden jederzeit ersetzen kann,
- Teams haben lediglich geringe Teilautonomie hinsichtlich Auftragsfeinsteuerung; Zeitsouveränität ist durch Just-in-Time-Fertigungsorganisation nicht gegeben (vgl. Jürgens 1993: 91 ff.).

Ein einheitliches Modell von Gruppenarbeit gibt es nicht. Gruppenarbeit bedeutet nicht automatisch Humanisierung, der Unterschied zwischen Humanisierung und Rationalisierung ist vielmehr fließend. Die neuen Arbeitsformen enthalten damit nicht nur Chancen hinsichtlich Partizipationsmöglichkeiten, sondern bergen auch die Gefahr der zunehmenden Vereinnahmung der Person als Arbeitenden. Wie Gruppenarbeit konkret gestaltet wird, ob sie sich mehr an den deutschen oder an den japanischen Gruppenarbeitsmodellen orientiert, ist Ergebnis betrieblicher Aushandlungsprozesse.

Deutschmann (1989) kritisiert an der Industriesoziologie, daß sie in der Diskussion um die Gruppenarbeit diese zu lange durch die rosarote Brille betrachtet habe. Der latenten Herrschaftsfunktion, die den partizipativ erscheinenden Organisationsformen unter Umständen auch innewohnt, wurde bislang kaum Aufmerksamkeit geschenkt. Nach Deutschmann ist die "peer group pressure" der Gruppe wesentlich wirksamer als der Taylorismus. Der Druck zur

Selbstverpflichtung verlagert den Druck nach "innen" und wird zur Selbstkontrolle. Desweiteren darf der zunehmende Kommunikationsbedarf der Unternehmen nicht dazu führen, daß die Kategorie Macht ad acta gelegt wird. Vielleicht mag die Bedeutung von Macht im Weberschen Sinne als "Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen" (Weber 1972: 28) etwas an Relevanz verloren haben. Solche Machtgebärden wird das "empirisch-unideologische" Management von heute zu vermeiden wissen; sie gehören ins Zeitalter des versteinerten Taylorismus. Heute stellt sich vielmehr die Frage, ob es den Mächtigen gelingt, den Willen der Beherrschten selbst zu lenken. Die Legitimität unternehmerischer Macht basiert dann nicht auf Vertrag, sondern auf Vertrauen (vgl. Deutschmann 1989: 284). An die Stelle der direkten Kontrolle des Verhaltens der Beschäftigten tritt die indirekte Kontrolle durch die Steuerung unternehmensinterner Sozialisationsprozesse. Dann wäre nach Deutschmann die "höchste Form der Entfremdung" vollendet.

Doch nicht nur die latente Herrschaftsfunktion wurde in der industriesoziologischen Debatte um Gruppenarbeit übersehen. Auch das Geschlecht fand in diesem Zusammenhang keine Beachtung. Dieses Ausblenden geschlechtsspezifischer Auswirkungen - in der feministischen Forschung wurde für diese Vernachlässigung der Begriff "gender blindness" (Harding 1991) geprägt - führt zu einer entsprechenden Einseitigkeit der Ergebnisse der Industriesoziologie.

Resümee: Die "männliche Aura" der Industriesoziologie

Es drängt sich der Verdacht auf, daß in der vermeintlich geschlechtsneutralen Rationalisierungsdebatte ein implizit männliches Normalmodell des Industriearbeiters suggeriert wird. An diesem Maßstab gemessen, stellen Frauen ein "defizitäres Sondermodell" (Aulenbacher 1991a) dar. "This is a man's world - von Männern für Männer erdacht - von Männern für Männer gemacht. Und die patriarchale Grundstruktur der Verhältnisse, in denen wir leben, wird am deutlichsten daran, daß das, was sich in der Geschichte als spezifisch 'männlich' herausgebildet hat, regelmäßig mit dem Anspruch der Allgemeingültigkeit und der Allgemeinverbindlichkeit auftritt. Eine Anmaßung, die allem nicht männlichen, sofern es denn überhaupt wahrgenommen wird, grundsätzlich einen mit dem Stigma der Minderwertigkeit und der Minderwichtigkeit versehenen "Sonderstatus" zuweist" (Kurz-Scherf 1994: 438).

Diese Nichtbeachtung des Geschlechtes führte von feministischer Seite zu dem Vorwurf, daß die Industriesoziologie "Blaukittelforschung" (Aulenbacher/Siegel 1993) betreibe, da sie so tue , "als habe sie es mit dem geschlechtsneutralen 'ideellen Gesamtarbeiter' zu tun. Bei näherem Hinsehen erweist sie sich jedoch als 'Männerforschung', in der dann noch, je nach historischem und interpretatorischem Standpunkt, der 'ideelle Gesamtarbeiter' auf den Massenarbeiter oder den all-round-qualifizierten flexiblen Facharbeiter reduziert wird" (ebenda: 1993: 70)

Der Vorwurf der feministischen Frauenforschung gegenüber der "Mainstream-Industriesoziologie" (ebenda) zielt vor allem auf zwei Bereiche. Erstens auf das Untersuchungsfeld: Untersuchungen beziehen sich vor allem auf Branchen, in denen männliche Facharbeit dominiert. Gestaltungsprozesse und die Einbeziehung der Beschäftigten beziehen sich vor allem auf Ingenieure und Facharbeiter, wobei der Schwerpunkt von Untersuchungen meist auf Großbetrieben liegt. Bei beiden Bedingungen fallen Frauen quasi naturwüchsig heraus, sie sind kaum als Facharbeiterinnen beschäftigt und in Klein- und Mittelbetrieben überproportional stark vertreten. Der zweite Kritikpunkt zielt auf den Umstand, daß die geschlechtshierarchische Arbeitsteilung kaum bzw. unzureichend berücksichtigt wird (vgl. Aulenbacher 1991). "Für die Industriesoziologie läßt sich eine spezifische Variante der Geschlechtersegregation in den Forschungsergebnissen feststellen. Nicht alle Studien, die sich mit Frauenbeschäftigung befassen, greifen Geschlecht als Kategorie in ihrem jeweiligen Ansatz auf, aber Studien, die das Geschlecht berücksichtigten, thematisieren i.d.R. die Situation von Frauen" (ebenda: 11). Diejenigen Studien, die das Geschlecht als Kategorie aufgreifen, sind überwiegend dem Bereich der Frauenforschung zuzurechnen.

Als Beispiel für den Androzentrismus in der Industriesoziologie seien Kern/Schumann (1984) angeführt, die in ihrer Untersuchung zwar ein sehr genaues Bild von Rationalisierungsgewinnern und Rationalisierungsverlierern gezeichnet haben, die Dimension des Geschlechtes jedoch völlig unbeachtet ließen[25]. So verweisen sie auf die Chancen, die die Wiederentdeckung der Produktivkraft Mensch als flexibles Potential im Produktionsprozeß für gegenläufige Entwicklungen zu Arbeitsteilung und Dequalifizierung birgt. "Risiken werden demgegenüber in der Verfestigung alter und der Konstituierung neuer Segmentationslinien gesehen. Diese Diskussion ist - soweit ihre empirischen Bestandteile betrachtet werden - weitgehend auf traditionelle Bereiche männlicher Facharbeit konzentriert." (Aulenbacher 1991: 10). Wenn Frauen doch erwähnt werden, dann geht es um die bedauerliche Feststellung, daß sie wie andere Beschäftigungsgruppen AusländerInnen, ältere ArbeitnehmerInnen usw., die "Rationalisierungsverlierer" sein werden, denen die Restarbeitsplätze zugewiesen werden, falls sie sich nicht in der Schlange vor dem Arbeitsamt wiederfinden, frei nach der Devise "Frau geht vor" (vgl. Aulenbacher 1991a). Der Vorwurf des Androzentrismus gilt im übrigen auch für die Kritik an Kern/Schumann (z.B. Malsch/Seltz 1987). Hier wird zwar am Konzept der neuen Produktionskonzepte weitgehend Kritik geübt, nicht jedoch wegen der Nichtbeachtung des Geschlechtes. Festgestellt werden kann, daß in den verschiedenen Konzepten versucht wurde die industrielle Entwicklung sehr genau nachzuzeichnen, zu den geschlechtsspezifischen Differenzierungen, Hierarchisierungen machte jedoch keiner der Autoren eine Aussage.

Beide Bereiche, Industriesoziologie und feministische Forschung, müssen miteinander verknüpft werden, will man die geschlechtsspezifischen Folgen neuer Rationalisierungskonzepte erfassen. Bezogen auf die Industriesoziologie kann ich Kreckel in seiner Forderung nach einer "geschlechtssensibilisierten Soziologie" (Kreckel 1989: 309) nur zustimmen. Die Befunde der Industriesoziologie und der Frauenforschung müssen komplementär diskutiert werden. "In der Frauenforschung liegt der Schwerpunkt in der Untersuchung von Frauenbeschäftigung, wobei Geschlecht theoretisch-systematisch berücksichtigt wird. Im industriesoziologischen 'mainstream' wird Geschlecht nicht als Kategorie der Rationalisierungsforschung begriffen, sondern nur bei der Untersuchung von Frauenbeschäftigung berücksichtigt (...) Erst mit der Gegenüberstellung von Befunden aus beiden Forschungssträngen sind Aussagen zu geschlechtsspezi-

25 Nahezu überflüssig anzumerken, daß Kern/Schumann mit dem "Ende der Arbeitsteilung" lediglich die tayloristische Arbeitsteilung und nicht die geschlechtshierarchische meinten.

fischen Differenzierungen in der aktuellen Entwicklung möglich" (Aulenbacher/Siegel: 1993: 83).

Im folgenden soll nun aufgezeigt werden, daß es sich bei Geschlecht um eine "Platzanweiserfunktion" (Beer 1987) handelt, die neben Alter, Qualifikation, ethnischer Zugehörigkeit die Zuteilung von Arbeitsmarktchancen beeinflußt. "Geschlechtszugehörigkeit, so könnten wir zugespitzt behaupten, ist ein durch formale Organisation nicht aufzuhebendes, sondern eher durch sie noch in seiner Wirkung verstärktes Merkmal bei der Zuteilung von Erfolgschancen - sei es im beruflichen oder im politischen Bereich" (Müller 1993: 98). Geschlecht wird hierbei als grundlegendes gesellschaftliches Strukturierungsprinzip verstanden, Geschlechterungleichheit besitzt nach Beer (1990) "systemischen Charakter". Anhand von betrieblichen Beispielen soll in Kapitel 5 aufgezeigt werden, wie das Geschlecht zum Selektionskriterium der betrieblichen Arbeits- und Technikgestaltung werden kann, im daran anschließenden Resümee sollen Perspektiven für eine betriebliche Frauenförderung aufgezeigt werden.

4 Die geschlechtsspezifische Vergesellschaftung der Ware Arbeitskraft

Der betriebliche Rahmen reicht zur Einschätzung der Zugangschancen von Frauen zur Gruppenarbeit allerdings nicht aus. Vielmehr ist es notwendig, über die Betriebsebene hinaus die Organisation der Geschlechterverhältnisse kurz darzustellen.

Die feministische Diskussion zum Geschlechterverhältnis läßt sich grob in zwei Diskurse ordnen (vgl. Volst 1991). Ein Argumentationszusammenhang sieht die kulturelle Zweiteilung der Welt durch ein geschlechtsspezifisches Symbolsystem konstruiert und faßt Geschlecht als Merkmalskategorie (vgl. ebenda: 218). Die Diskriminierung ergibt sich daraus, daß die symbolische Zweiteilung der Welt hierarchisch geordnet ist, wobei das Definitionsmonopol männlich ist. "Was als weiblich gilt, wird von Männern definiert, Frauen werden gezwungen, die Welt mit den Blicken der Männer wahrzunehmen. So entstehen weiblich und männlich etikettierte Symbolsysteme, ohne tatsächlich Raum zu lassen für die selbstbestimmte Aneignung von Welt durch 'weibliche' Subjekte" (ebenda: 220). Diese kulturtheoretische Perspektive geht von einem symbolischen Ordnungssystem aus, an dem sich Interpretationen und Bewertungen der Geschlechterdifferenz orientieren.

Der zweite Diskurs geht von einer strukturalistischen Position aus, die Diskriminierung der Frauen hänge mit dem Umstand ihrer doppelten Vergesellschaftung zusammen. Die Stellung der Frau wird von der gesamtgesellschaftlichen Arbeitsteilung abgeleitet. "Die Kumulation von Diskriminierungserfahrungen bei Frauen (...) ist Ergebnis ihrer doppelten Vergesellschaftung in Familie und Fabrik" (ebenda: 220). Nach Becker-Schmidt (1993) kommt dem Begriff "Geschlecht" als sozialem Stukturierungsmerkmal ein besonderes Gewicht in gesellschaftstheoretischer Perspektive zu: "Geschlecht zeigt - wie 'Klasse' - gesellschaftliche Gliederung an: Männer und Frauen werden als Genus-Gruppen entlang dieser Trennlinie sozial verortet. Wir finden in allen sozialen Bereichen gesellschaftliche Hierarchien, Segmentationen und Marginalisierungen. 'Geschlecht' ist somit ein struktureller Indikator von sozialen Ungleichheitslagen" (ebenda: 44).

Die beiden angeführten Diskurse sollen jedoch nicht alternativ verstanden werden, sondern beide sind im Fortlauf hilfreich: So zielt die erstgenannte Position auf die symbolische Zuordnung von Arbeitsfeldern, die als männliche oder weibliche definiert werden. Diese Zuordnung zu weiblich oder männlich wird in der Frauenforschung als "gendering" bezeichnet. Cockburn (1988) zeigte die geschlechtsspezi-

fische Zuweisung bei unterschiedlichen Arbeitsfeldern im Zuge der Einführung neuer Technologien auf. Der Einsatz von neuen Techniken wurde zur Aufrechterhaltung der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilungsgrenzen genutzt (vgl. ebenda). Unter "gendering" versteht Cockburn das Wirksamwerden von Strategien, mit dem Ziel, Frauen aus symbolisch-männlich besetzten Praxisfeldern auszugrenzen. Der symbolische Raum von Männlichkeit und Weiblichkeit wird immer wieder neu definiert.

Die machtpolitische Dimension bei der geschlechtsspezifischen Besetzung von Arbeitsbereichen machte Cyba (1993) deutlich; sie führt die soziale Ungleichheit des weiblichen Geschlechtes auf Schließungsprozesse zurück. Als gesellschaftlicher Mechanismus zur Erhaltung der Macht wird ein "Klassenkampf von oben" (Cyba 1993) in Gang gesetzt. Bevor jedoch die Position von Cyba eingehender dargestellt wird, soll zunächst auf das Theorem der "doppelten Vergesellschaftung" von Becker-Schmidt eingegangen werden.

4.1 Geschlecht als Strukturkategorie

In der feministischen Diskussion besteht allgemein Einverständnis darüber, daß nicht die besondere Stellung der Frau, sondern vielmehr das Verhältnis zwischen den Geschlechtern der Focus der Analyse ist. Hierbei dient der Unterschied zwischen "gender", als Kennzeichnung für das soziale Geschlecht, und "sex", als Zuordnung zu einem der beiden biologisch definierten Geschlechter, als Kennzeichnung der sozialen Dimension der Geschlechterdifferenz (vgl. Gerhard 1994: 12). Der Begriff "gender" zielt damit auf die soziale Konstruktion von Rollen und Attributen ab, die Festlegung von Weiblichkeit und Männlichkeit kommt durch gesellschaftliche Mechanismen zustande. "Wenn aber 'Geschlecht' gegenüber anderen Variablen gesellschaftlicher Positionierung wie Alter, Klasse, Schicht oder Ethnie als eine 'zentrale Strukturkategorie' begriffen wird, stellt diese Prämisse für die Sozialforschung eine Herausforderung dar" (ebenda). Geschlecht - gender - wird als grundlegendes "Strukturierungsprinzip der Verhältnisse zwischen den Geschlechtern (verstanden, GV), einem Prinzip, das den gesellschaftlichen Zusammenhang in allen Bereichen konturiert; also nicht nur im problematischen Zusammenhang von Familien- und Erwerbssystem, sondern in allen Lebensbereichen von der Erziehung bis zur Politik, auf der Ebene der sozialen Normen und Institutionen, der kulturellen Symbole, insbesondere der Sprache und nicht zuletzt der Konstitution von Subjektivität, persönlicher Identität" (Gerhard 1991: 418). Die Menschen sind damit qua Geschlecht in einen gesellschaftlichen Strukturzusammenhang eingegliedert, dem Geschlechterverhältnis.

Die Auffassung, daß Geschlecht als Strukturierungsmerkmal begriffen wird, erklärt für sich allein jedoch noch keine geschlechtsspezifische Ungleichheit, denn die Tatsache, daß das Geschlecht als strukturelles Gliederungsprinzip wirkt, muß weder Hierarchie noch Rangordung zwischen den Geschlechtern nach sich ziehen. Geschlecht als Strukturkategorie bezeichnet eigentlich erst den Weg bzw. den Blickwinkel der Analyse, und es bedarf der Erklärung, in welcher Weise die Geschlechterbeziehungen im Verhältnis zu anderen Strukturmerkmalen des Gesellschaftssystems organisiert sind (vgl. Gerhard 1994: 16).

Die gesellschaftliche Minderbewertung von Arbeiten, die von Frauen geleistet werden, kann nach Becker-Schmidt (1991) auch als Hinweis auf patriarchale Herrschaftsverhältnisse gesehen werden. Die soziale Schichtung hat nicht nur etwas mit Herkunft oder Beruf zu tun, sondern sie besitzt auch eine geschlechtsspezifische Dimension. "In unserer Gesellschaft beruht die Organisation des Geschlechterverhältnisses immer noch auf den Prinzipien der Rangordnung und der Segregation, auch wenn sich die Aufspaltung in Frauen- und Männerwelten nicht mehr in allen sozialen Bereichen durchhalten läßt. In jedem Fall bestimmt aber die Zugehörigkeit zu einem Geschlecht über soziale Chancen der Selbstentfaltung und über das gesellschaftliche Niveau der Lebensqualität. Darum sprechen wir in der feministischen Frauenforschung von Geschlecht als Strukturkategorie - nicht im Sinne einer Zurechnungskategorie oder im Sinne askriptiver Zugehörigkeiten. Wir gehen davon aus, daß 'Geschlecht' gesellschaftliche Strukturen mitkonstituiert" (Becker-Schmidt, 1991: 392). Die Ursache der geschlechtlichen Ungleichheit sieht Becker-Schmidt in erster Linie in der geschlechtshierarchischen Arbeitsteilung, die den Frauen die Zuständigkeit für den Reproduktionsbereich aufbürdet. Die Tatsache, daß sich Frauen mit beiden Arbeitsformen im Privat- wie im Erwerbsbereich auseinandersetzen müssen, läßt Frauen nach Dietzinger (1991) zu "Grenzgängerinnen" zwischen beiden gesellschaftlichen Bereichen und deren Normen werden. Die Trennung von Berufs- und Privatsphäre ist für Frauen mit einer doppelten Anforderungsstruktur verbunden (vgl. Beck-Gernsheim 1980).

Becker-Schmidt (1991) hat dies als "doppelte Vergesellschaftung" bezeichnet und damit versucht, eine Brücke zwischen der Klassen- und Geschlechterzugehörigkeit zu schlagen. Unter einfacher Vergesellschaftung versteht sie die Stellung des Menschen im Produktionsprozeß; hier knüpft sie explizit an die Marx'sche Theorie an, wonach die erwachsenen Mitglieder einer bürgerlichen Gesellschaft "frei" sind für Lohnarbeit. Der Arbeiter ist nach Marx in einem doppelten Sinne frei, nämlich erstens frei von feudalen Abhängigkeiten und damit "also freier Eigentümer seines Arbeitsvermögens, seiner Person ..." (Marx 1983:

182) und zweitens frei von Produktionsmitteln (vgl. ebenda: 183). Das Interesse des Kapitals richtet sich allein auf die Fähigkeit der "Ware Arbeitskraft" Mehrwert zu produzieren. Das Geschlecht spielt in diesem Zusammenhang keine Rolle, denn beide Geschlechter sind gleichermaßen der Zeitökonomie und den Verwertungsinteressen des Kapitals untergeordnet.

Nach Rabe-Kleberg (1990) muß die Befreiung des Lohnarbeiters von reproduktiver Arbeit, als dritte Form der Befreiung, ebenfalls als ein wesentliches Moment für die allgemeine Konstituierung von Lohnarbeit gesehen werden. Nur durch die Nichtverantwortlichkeit des Lohnarbeiters für die Reproduktion kann er seine gesamte Arbeitskraft dem Kapital zur Verfügung stellen. Die Lohnarbeit ist dadurch bereinigt von allen Beimischungen und anderen Formen der Arbeit (vgl. ebenda: 239).

Der Bezug auf das abstrakte Klassenverhältnis von Lohnarbeit und Kapital reicht demnach nicht aus, um das Geschlechterverhältnis hinreichend zu erfassen. Die Klassentheorie kann zwar die Ausbeutung der lohnabhängigen Klasse deutlich machen, die Diskriminierung von Frauen qua Geschlecht ist daraus jedoch nicht unmittelbar erklärbar. "Nicht erst im Produktionsprozeß, sondern schon in der Zirkulationssphäre, der bürgerlichen Ideologie nach das 'wahre Eden der angeborenen Menschenrechte', wie Marx es ironisiert, zeigt sich, daß Menschenrechte ein Geschlecht haben. Die freien und gleichen Subjekte des Austauschs, die sich hier treffen, werden ungleich, wenn es eine Waren**besitzerin** ist, die 'ihre Haut zum Markte' tragen will/muß. Noch auf dem Markt wird sie gewahr, daß ihre Ware nach gezinkten Kriterien geschätzt wird, muß sie lernen, daß existiert, was 'eigentlich' nicht sein kann: 'Frauenlöhne'" (Knapp 1987: 245).

Mit dem Theorem der "doppelten Vergesellschaftung" von Frauen will Becker-Schmidt deutlich machen, daß Frauen nicht nur den Kapitalinteressen unterworfen sind. "Frauen unterliegen zwei Herrschaftsformen, einer patriarchalischen und einer gesellschaftlichen (...). Diese doppelte Abhängigkeit trifft auf keine andere diskriminierte Gruppe zu. Denn: bei allen sozial Unterdrückten - Kindern, Alten, Arbeitslosen, Unterprivilegierten, Armen und Fremden - verschärfen sich die Diskriminierungserfahrungen, wenn die Betroffenen weiblich sind. In fast allen Gesellschaften läßt sich zurückverfolgen, wie patriarchalische Machtpositionen mit unpersönlichen, strukturellen Mechanismen der Deklassierung zusammenwirken, um eine soziale Gleichstellung und Gleichbewertung von Frauen zu verhindern oder um ihre Besonderheiten zu übergehen" (vgl. Becker-Schmidt 1987: 18).

Das Geschlechterverhältnis wird von Beer (1990) als *unabhängig von* und zugleich *vermittelt mit* dem Kapitalverhältnis als Strukturierungsprinzip verstanden. Bei beiden - beim Kapital- wie beim Geschlechterverhältnis - handelt es sich um soziale Verhältnisse, in denen wir uns parallel bewegen, die aber nicht miteinander identisch sind; es handelt sich um zwei eigenständige Dimensionen des gesellschaftlichen Zusammenhanges. "Aus der Vergesellschaftung im Klassenverhältnis resultiert der ungleiche Zugang zu Erwerbschancen und Macht, aus der Vergesellschaftung im Geschlechterverhältnis die über die Familienform vermittelte ökonomische Abhängigkeit der Frau und die einseitige Verpflichtung zu generativer Versorgungsleistung" (Frerichs/Steinrücke 1993a: 235).

Beer (1990) geht nicht von einer generellen Interessenshomogenität von lohnabhängigen Männern und Frauen aufgrund ihrer gemeinsamen Klassenzugehörigkeit aus. Vielmehr behauptet sie ein eigenständiges Interesse von lohnabhängigen Männern an der geschlechtsspezifischen Vergesellschaftung der weiblichen Arbeitskraft. Teils kommt es auch zu einer Interessensparallelität von Kapital und den männlichen organisierten Arbeitskräften, wenn es darum geht, Frauen aus der Produktion bzw. von attraktiven Arbeitsplätzen fernzuhalten[26]. So kommen Ausgrenzungsmechanismen gegenüber der weiblichen Arbeitskraft männlichen Lohnabhängigen durchaus zugute oder gehen auch von ihnen aus (vgl. Beer 1990: 248)[27]. In historischen Untersuchungen zur Frauenerwerbsarbeit wurde des weiteren herausgearbeitet, daß Frauen der Zugang zu bestimmten Berufsbereichen zwar nicht verwehrt wurde, dies geschah jedoch um den Preis geschlechtsspezifischer Segregation (Willms-Herget; Wegehaupt-Schneider 1985). Frauenarbeitsbereiche entstanden - sofern sie nicht hausarbeitsnah waren - dann, wenn sich für Männer aufgrund eines

---

26 So wurde beispielsweise Anfang des Jahrhunderts ein Abkommen zwischen einer Herstellerfirma von Druckmaschinen und dem Buchdruckerverband geschlossen, das besagt, daß im Maschinensatz auf keinen Fall Frauen eingesetzt werden dürften (vgl. Weber 1987; Robak 1992). In der Buchdruckerzeitung "Korrespondent" war zu lesen: "Die Einführung der Frauen in unseren Beruf bekämpfen wir von dem allgemein moralischen Standpunkt aus. Wir setzen der frechen, geldgierigen Hand, welche das Weib der Fabrik überantworten will, um durch dieses Mittel den Mann zu unterdrükken, unser Veto entgegen, aber nicht etwa nur darum, weil wir Buchdrucker sind und die Frauen uns Konkurrenz machen, sondern weil wir überhaupt zum Arbeiterstande gehören" (Burkhard 1974: 91, hier nach Weber 1987: 206).

27 Eine Veränderung des Berufsbildes von männlich zu weiblich ging oftmals mit einer Abwertung der Tätigkeit einher. War der Sekretär ein durchaus qualifizierter und anerkannter Beruf, so wird die Sekretärin zum "Mädchen für alles" degradiert (vgl. Gottschall 1990). Bei einem Geschlechterwechsel von weiblich zu männlich ist dies meist mit einer Verberuflichung und damit mit höherem Ansehen verbunden (vgl. Robak 1992). Gilt die weibliche Putzfrau als unqualifizierte Tätigkeit, die von jeder Frau ohne irgendwie geartete Qualifikation erledigt werden kann, ist der männliche Gebäudereiniger ein Ausbildungsberuf. Durch solche Strategien konnte unliebsame weibliche Konkurrenz ausgeschaltet werden; hiervon profitierten nicht nur das Kapital, sondern auch männliche Lohnarbeiter. (Zum Geschlechtswandel von Berufen vgl. auch Beck-Gernsheim 1976, Seite 156 ff.).

Strukturwandels Chancen auf besserbezahlte oder höherqualifizierte Arbeitsplätze eröffnet haben und als Folge davon bestimmte Arbeitsbereiche verlassen wurden.

In den Rechtsgebieten des Eigentums-, Familien- und Arbeitsrechtes wurde die Verfügungsgewalt über weibliches Arbeitsvermögen festgeschrieben[28]. Desweiteren war es Frauen bis vor nicht allzu langer Zeit verwehrt, über die Nutzung ihrer Arbeitskraft als Ware selbst zu bestimmen. Das Nutzungsrecht lag beim Ehemann, was sich auch in rechtlicher Hinsicht manifestierte. Er konnte darüber bestimmen, ob "seine" Frau einer Erwerbstätigkeit nachgehen dürfe oder nicht. Die nicht mehr nur an Eigentum gekoppelten Verfügungsrechte von Männern über Frauen bezeichnet Beer als "Sekundärpatriarchalismus"[29], womit sie ein Geschlechterverhältnis meint, wie es sich im Laufe des 19. Jahrhunderts entwikkelte und sowohl auf familialer, wie auf betrieblicher Ebene wirksam wurde. Im Erwerbsbereich drückt sich der Sekundärpatriarchalismus in beruflichen Ausgrenzungen und in segmentierten Arbeitsmärkten aus, die Frauen - im Vergleich zu Männern - weitgehend auf minderwertige und schlecht bezahlte Arbeitsplätze verweisen.

Das verbindende Prinzip zwischen Kapitalismus und Sekundärpatriarchalismus sieht Beer (1990) in der geschlechtsspezifischen Vergesellschaftung von Lohnarbeitskraft. Die geschlechtsspezifische Vergesellschaftung der Ware Arbeitskraft führt zur Frauenbenachteiligung quer durch alle sozialen Bereiche und Klassen. Dem Mann wird die Rolle des Langzeiterwerbstätigen zugeschrieben, der Frau die Verantwortlichkeit im Reproduktionsbereich. Selbst wenn Frauen einer Erwerbstätigkeit nachgehen, ändert sich an der Zuweisung nichts, solange nicht das Modell der weiblichen Erwerbstätigkeit dem einer lebenslangen und

---

28 Der Zuweisung auf den Reproduktionsbereich wurde im Arbeitsrecht z.B. durch schärfere Arbeitsschutzbestimmungen Rechnung getragen. Diese Schutzgesetze, z.B. das Mutterschutzgesetz oder das erst vor kurzem aufgehobene Nachtarbeitsverbot für Frauen, haben jedoch eine ambivalente Funktion: sie schützten Frauen hinsichtlich ihrer generativen Funktionen; andererseits führten die rechtliche Regelungen auch zur Errichtung von Beschäftigungsbarrieren und damit zu einer Verminderung der Konkurrenzfähigkeit der Frauen auf dem Arbeitsmarkt. Diese Ausschaltung der Konkurrenz kam den männlichen Arbeitnehmern durchaus zugute und war teilweise in ihrem Interesse, da durch den Ausschluß von Frauen aus existenzsichernder Beschäftigung die männliche Arbeitskraft im Erwerbsbereich privilegiert wurde. Sie ist von daher auch als Ausdruck patriarchalischer Herrschaftsinteressen zu sehen, da lohnabhängige Männer von der eingeschränkten zeitlichen Verfügbarkeit von Frauen durchaus profitierten. Wegehaupt-Schneider (1985) wies darüber hinaus darauf hin, wie sich die Schutzgesetze abhängig von Staats- und Kapitalinteressen wandelten: gerade in Kriegszeiten, als die Frauen in der Rüstungsindustrie gebraucht wurden "durften" Frauen auch Männerarbeit leisten.

29 Als "Primärpatriarchalismus" wird der an agraisch-feudalen Grundeigentum gebundene Patriarchalismus verstanden.

kontinuierlichen Vollzeiterwerbstätigkeit entspricht[30]. "Männerarbeit ist Erwerbsarbeit, Frauenarbeit ist Hausarbeit - auch dann, wenn das weibliche Geschlecht längst in die Erwerbssphäre integriert ist" (Becker-Schmidt 1994: 537).

Diesen Zuschreibungen wird auch in der betrieblichen Gestaltung von Arbeit und Technik Rechnung getragen. "In der Gestaltung des Arbeitssystems werden strukturell die Anwendungsbedingungen des Arbeitsvermögens als weibliche oder männliche Lohnarbeitskraft spezifiziert" (Aulenbacher 1991: 54). Bei der einzelbetrieblich organisierten Arbeitsgestaltung wird Geschlecht zum Selektionskriterium innerhalb der Arbeitskräftestrategien (vgl. ebenda: 55 ff.). So wird bei Frauen aufgrund der Zuschreibung des Reproduktionsbereiches von einer mangelnden betrieblichen Einsatzfähigkeit ausgegangen, was sie für eine lebenslange und kontinuierliche Lohnarbeit disqualifiziere. Diese Zuschreibung entspricht in gewisser Weise auch dem Kapitalinteresse und zwar zumindest in den Produktionsbereichen, in denen kurzzyklische, billige und geringqualifizierte Arbeitskräfte benötigt werden. Der Arbeitseinsatz in diesen Bereichen ist aufgrund der hohen Belastung nicht auf einen langfristigen Einsatz von Arbeitskraft ausgerichtet, die Besetzung dieser Arbeitsplätze mit Frauen bietet sich sozusagen an. Dieses Beispiel sollte deutlich machen, daß " ... im Prozeß der industriellen Rationalisierung bestehende gesellschaftliche Arrangements zwischen den Geschlechtern und Zuschreibungen geschlechtsspezifischer Zuständigkeiten als 'kostengünstig' reproduziert und reorganisiert werden" (Aulenbacher/Siegel 1993: 79).

Bednarz-Braun (1983) geht davon aus, daß Arbeitssysteme und Arbeitskräftestrategien geschlechtshierarchische Arbeitsteilung antizipieren bzw. aufgreifen und dadurch produzieren bzw. verfestigen. Der Unterschied zwischen den Geschlechtern in der vom Betrieb antizipierten Arbeitskraftnutzung bestehe in der Erwerbsperspektive. So wies Bednarz-Braun in ihrer Untersuchung beispielsweise nach, daß Frauen in der Elektroindustrie diejenigen Arbeitsplätze zugewiesen wurden, die so hoch belastend waren, daß sie bei einer lebenslangen Erwerbsorientierung nicht auszuführen wären. Die hohe Belastung vor allem in der Endmontage wird auch von Moldaschl (1991) bestätigt. Vorgesetzte würden unter der Hand zugeben, daß die Handbestückung kaum länger als zwei Jahre erträglich sei, und die Arbeiterinnen spätestens nach dieser Frist einen weniger belastenden Arbeitsplatz erreicht haben sollten (vgl. ebenda: 132). Die Arbeitskraft der Arbeiterinnen an diesen Arbeitsplätzen war kurzfristig zum

---

30 Als Beispiel daür, daß Frauen eine volle Erwerbstätigkeit nicht zugestanden wird zeigt die Diffamierungskampagne gegenüber berufstätigen verheirateten Frauen, die als "Doppelverdienerin" diskriminiert wurden.

Verschleiß freigegeben. Lappe (1981) wies in seiner Untersuchung darauf hin, daß Betriebe die hohe Fluktuationsrate - die jedenfalls zum Teil den belastenden Arbeitsbedingungen zu schulden ist - nutzen, um Nachfrageschwankungen ausgleichen.

4.2 Geschlecht als Ursache sozialer Ungleichheit und die Theorie der sozialen Schließung

Zur Konkretisierung des oben angeführten doppelten Herrschaftszusammen-hanges wird im folgenden auf die Theorie der sozialen Schließung eingegangen. Mit Hilfe dieser Theorie soll die chancendeterminierende Wirksamkeit von Geschlecht in allen Aspekten aufgezeigt werden. Das Konzept der "sozialen Schließung" (Cyba 1993) soll dazu beitragen, geschlechtsspezifische Ungleichheitsstrukturen, wie beispielsweise den ungleichen Zugang zu Arbeits- und Erwerbschancen, zu erklären. Ungleichheit läßt sich - wie bereits ausgeführt - eben nicht nur aus dem Grundverhältnis von Lohnarbeit und Kapital verstehen.

Nach Weber (1980) ist für Klassen generell gemeinsam, daß die Art der Chance auf dem Markt die gemeinsame Bedingung des Schicksals der Einzelnen darstellt. Idealtypisch unterscheiden sich die Klassen aufgrund unterschiedlicher Komponenten ihrer Lebenschancen. Die ursächlichste Komponente ist die Orientierung auf Güterbesitz einerseits sowie die Orientierung auf ein Erwerbsleben andererseits (vgl. ebenda: 531). Die Klassenlagen differenzieren sich nach den "auf dem Markt anzubietenden Leistungen" (ebenda: 532) weiter aus. Diese Ausdifferenzierung bezieht sich hinsichtlich der Arbeitskraftanbieter auf verschiedene Berufe, unterschiedliche Qualifikationen usw. Der Anbieter von Arbeitskraft ist damit auch vom Arbeitsmarkt abhängig. "Klassenlage ist in diesem Sinn letztlich Marktlage" (ebenda: 532).

Zur Erklärung von geschlechtsspezifischer Ungleichheit hinsichtlich der Zugangschancen auf dem Arbeitsmarkt scheint der Ansatz von Weber zur "Schließung" gut geeignet. Er versteht darunter eine Tendenz, " ... die sich gegen Mitbewerber, welche durch ein gemeinsames positives oder negatives Merkmal gekennzeichnet sind, richtet. Und das Ziel ist: in irgendeinem Umfang stets Schließung der betreffenden (sozialen und ökonomischen) Chancen gegen Außenstehende" (ebenda: 202). Als Motiv für Schließungsmechanismen führt Weber das Hochhalten von Qualität und Prestige, das Knappwerden der Chancen im Verhältnis zum Bedarf sowie das Knappwerden der Erwerbschancen (Erwerbsspielraum) an, wobei die einzelnen Motive auch miteinander kombiniert werden können (vgl. ebenda: 24 ff.).

Bei Wirtschaftsbeziehungen, d.h. im Bereich des Wettbewerbes um ökonomische Chancen, geht Weber davon aus, daß mit wachsender Zahl der Konkurrenten im Verhältnis zum Erwerbsspielraum das Interesse der an der Konkurrenz Beteiligten wächst, die Konkurrenten irgendwie einzuschränken (vgl. ebenda: 201). Dies geschieht in der Regel dadurch, daß ein äußerlich feststellbares Merkmal wie Sprache, Konfession, örtliche oder soziale Herkunft zum Anlaß genommen wird, potentielle MitbewerberInnen auszuschließen. Welches Merkmal herangezogen wird, ist nach Weber gleichgültig: "es werde jeweils an das nächste sich darbietende angeknüpft" (ebenda). Obwohl Weber sich nicht auf das Geschlechterverhältnis bezogen hat, können seine Ausführungen sehr wohl auf das Verhältnis der Geschlechter übertragen werden. So ist das Geschlecht als weiteres Ausgrenzungsmerkmal zu sehen, neben den von Weber bereits angeführten Merkmalen wie Sprache, Konfession u.ä..

Der Begriff der Schließung ist sehr hilfreich, weil er das Augenmerk auf soziales Handeln lenkt und damit die verschiedenen Akteure einbezieht, die Ungleichheitsstrukturen hervorbringen und auch stabilisieren. Die Frage nach den Schließungsmechanismen ist aber auch eine Frage nach den Ursachen des ungleichen Zugangs.

Im folgenden sei deshalb dem Ansatz von Cyba (1993) gefolgt, die, ausgehend von der Theorie der sozialen Schließung von Weber , Überlegungen zu einer Theorie geschlechtsspezifischer Ungleichheiten anstellt. Der Versuch, die Benachteiligung von Frauen mittels der Klassentheorie zu erklären, hat ihrer Auffassung nach zwar dazu geführt, daß diese erweitert wurde, die Lösungsversuche blieben aber unbefriedigend, da die unterschiedlichen sozialen Lagen der Frauen nicht hinreichend berücksichtigt wurden. Dieser Vorwurf bezieht sich auch auf Versuche, traditionelle Schichtungsbegriffe wie Klasse oder Stand für die Analyse von Frauendiskriminierung fruchtbar zu machen. Die Heterogenität der Lebenslagen von Frauen verbietet es, von einer homogenen Gruppe zu sprechen, wie dies vom traditionellen Proletariat angenommen wurde (vgl. Cyba 1993: 35). Die Theorie der sozialen Schließung hat demgegenüber "... den Vorteil, Ursachen von Ungleichheiten in einer Vielzahl sozialer Kontexte aufzeigen zu können, ohne an spezifische Kategorien (wie Schichten, Klassen, Lagen) gebunden zu sein. Die Theorie der sozialen Schließung besagt, daß alle möglichen Merkmale von Personen und Gruppen dazu dienen können, sie vom Zugang zu relevanten Gütern auszuschließen" (Cyba 1993: 39).

Cyba (1993) faßt das Geschlecht als Ursache sozialer Ungleichheit, da die geschlechtsspezifische Ungleichheit ein durchgängiges Muster gesellschaftlicher Chancenverteilung darstellt und damit den Zugang zu Lebenschancen ungleich verteilt (vgl. Weber 1980). Ähnlich wie Becker-Schmidt (1987) und Beer (1990) versteht auch Cyba (1987) Geschlecht als Strukturkategorie. "Mann- oder Frausein ist, so unsere zentrale These, eine autonome, d.h. nicht auf andere Ursachen reduzierbare Ursache für den Zugang zu ungleich verteilten Lebenschancen. Dies kann man daraus ersehen daß, wenn bestimmte andere Ursachen berücksichtigt werden (soziale und regionale Herkunft, Bildung, Beruf), bestimmte Aspekte der Schlechterstellung, denen Frauen ausgesetzt sind, nicht adäquat erfaßt werden. Auf der Ebene einer Ursache von Ungleichheit, die nicht in andere Ursachen aufgelöst werden kann, ist die Schlechterstellung von Frauen ein allgemeines, für alle Frauen wirksames Phänomen" (Balog/Cyba 1990: 20). Als Dimensionen von Ungleichheit versteht Cyba soziale Güter, zu denen Gesellschaftsangehörige einen ungleichen Zugang haben. Wichtige Dimensionen sind u.a. Einkommen, Prestige, Ausbildung und Arbeitsbedingungen (vgl. hierzu auch Weber 1980: 24 ff.).

Wenn Geschlecht eine "Ursache" für Ungleichheit darstellt, dann ist die Schlechterstellung von Frauen folglich ein allgemeines, für alle Frauen wirksames Phänomen. Wie sich diese Diskriminierung jedoch konkret realisiert, ist kontextabhängig und damit auch veränderbar. Frerichs/Steinrücke (1993) konkretisieren diese Kontextabhängigkeit mit der sogenannten "Klassengeschlechtshypothese". Sie gehen davon aus, daß die relativ benachteiligte Stellung von Frauen in jeder Klasse und Klassenfraktion anders aussieht, und jede Klasse und Klassenfraktion andererseits ihre spezifischen Vorstellungen und Realisierungen von Weiblichkeit und Männlichkeit hat (vgl. ebenda: 193).

Bezieht man die Theorie der sozialen Schließung auf den Erwerbsbereich, so folgt daraus, daß diejenigen, die mit besseren sozialen Ressourcen ausgestattet sind, denjenigen mit geringerer Ausstattung den Zugang zu begehrten Arbeitsplätzen verwehren. "Da soziale Güter und begehrte Positionen nur begrenzt zur Verfügung stehen und/oder nur als begrenzt verfügbar von den Gesellschaftsangehörigen wahrgenommen werden (was u.E. auf die Anwendung gleicher Strategien hinausläuft), so werden jene, die einen begünstigten Zugang zu ihnen haben, jene Gruppen abwehren, die von vornherein einen benachteiligten Status haben" (Balog/Cyba 1990: 23). Cyba (1987) bezeichnet diesen Tatbestand als "Klassenkampf von oben". Die Wirksamkeit des "Klassenkampfes von oben" konnte auch von Gottschall (1991) bestätigt werden: Am Beispiel der Bürorationalisierung konnte sie nachweisen, daß Geschlecht hinsichtlich der

Tätigkeits- und Berufsstrukturen als eine wesentliche Kategorie zur Erklärung von Zugang zu bestimmten Bereichen des Erwerbssystems (horizontale Segregation), aber auch zu bestimmten Positionen innerhalb der Bereiche (vertikale Segregation) anzusehen ist. Die benachteiligte Gruppe muß sich den Zugang zu diesen Bereichen erkämpfen, oder sie muß in spezifischer Weise gefördert werden, um ihren benachteiligten Status zu überwinden. Frauenfördermaßnahmen, die explizit den Schließungsmechanismen entgegenarbeiten, können hierbei ein Instrument sein.

Soziale Schließung, die sich gegen Frauen richtet, hat auf der betrieblichen Ebene viele Gesichter: Am deutlichsten wird die soziale Schließung, wenn für bestimmte Stellen nur Männer in Betracht gezogen werden, obwohl auch Frauen als Bewerberinnen in Frage kämen. Kleber (1992) beschäftigte sich mit der Erklärung von geschlechtsspezifsch segmentierten Arbeitsmärkten, wobei sie über die üblichen Erklärungen segmentierter Arbeitsmärkte, wie sie in der Industriesoziologie diskutiert werden, hinausgeht. Sie vertritt die These, " ... daß die Segmentierung der Arbeitsmärkte nach dem Geschlecht nur bei expliziter Berücksichtigung der Rolle der betrieblichen Arbeitsorganisation verstanden werden kann: die meisten Arbeitsplätze sind auf männliche oder weibliche Arbeitskräfte hin zugeschnitten, selbst dann, wenn sie nach außen etwas anderes vorgeben. Die Tätigkeitsinhalte und andere explizite und implizite Vertragselemente werden so festgelegt, daß nur noch Bewerber eines Geschlechtes in Frage kommen" (Kleber 1992: 96). Arbeitsplätze und die damit verbundenen Anforderungen sind von daher nicht geschlechtsneutral, sondern werden bei ihrer Entstehung auf die gesellschaftlichen Rollenbilder von Männern bzw. Frauen zugeschnitten. Diese Zuschneidung wird als betriebswirtschaftlich rationale Strategie interpretiert, die der Nutzung extrafunktionaler Qualifikationen und der Minimierung der Lohnkosten dient. Die Aufteilung des Arbeitsmarktes entlang der Geschlechterlinie wird immer wieder neu etabliert - trotz gleicher Ausbildung oder formal gleichen Zugangsbedingungen.

Eine Form von kollektiver Schließung vollzog sich im Druckereigewerbe: "Die Verdrängung von Frauen aus dem Druckereigewerbe war ein längerfristiger Prozeß, der weitgehend durch bewußte Strategien von Männern und ihren Interessensvertretungen in Gang gebracht und durchgesetzt wurde. Der Aufstieg der Druckereiarbeiter, insbesondere der Setzer zur klassischen Arbeiteraristokratie, ging mit der Ausschließung von Frauen, die ursprünglich diese Tätigkeit

verrichtet hatten, parallel"[31] (Balog/Cyba 1990: 25). Weber (1987) hat die Funktionsweise von Schließungsmechanismen auf der tarifvertraglichen Ebene des Druckgewerbes nachgewiesen. Am Beispiel der Auseinandersetzung um den RTS (Rechnergesteuertes Textverarbeitungssystem)-Tarifvertrag in der Druckindustrie zeigt sie, wie Frauen durch Festschreibung der "Facharbeiterbesetzung" aus dem Setzerbereich ausgeschlossen wurden. Den in der Texterfassung tätigen Frauen, für die neue, durch Automation geschaffene Tätigkeit durchaus interessant gewesen wäre, wurde der Zugang versagt, Frauen wurden zugunsten der männlichen Facharbeiter ausgeschlossen.

"Eine andere Form von Schließung zielt auf Benachteiligungen und Ausschließungen, die sich gegen einzelne Frauen wie auch Gruppen von Frauen richten, die aufgrund von Benachteiligungen diesen Maßnahmen erwartungsgemäß weniger Widerstand entgegensetzen" (Balog/Cyba 1990: 25). Eine solche Strategie bezieht sich beispielsweise auf die Minderbewertung von Frauenarbeiten, die hinsichtlich der Entlohnung in den sogenannten "Leichtlohngruppen" gipfelte, die bis vor wenigen Jahren noch tarifvertragliche Realität waren. Die Instrumente der Arbeitsbewertung waren nicht in der Lage, spezielle Belastungen an sogenannten "Frauenarbeitsplätzen", die durch hohe Monotonie und Restriktivität gekennzeichnet sind, zu erfassen. Es wurde einfach davon ausgegangen, daß Tätigkeiten mit geringen qualifikatorischen Anforderungen mit geringen Belastungen einhergehen. Moldaschl (1993), der Belastungsanalysen in der Elektroindustrie durchführte, kam zu folgendem Ergebnis: "Frauenarbeit in den 'Leichtlohngruppen' der Industrie gehört zum Härtesten, was dieses Beschäftigungssystem an Arbeitsbedingungen zu bieten hat "(ebenda: 366). Insgesamt handelt es sich bei dieser Strategie " ... um eine Vielzahl subtiler und nur in bestimmten Kontexten erkennbarer Prozesse sozialer Schließung, die in ihrem Zusammenwirken die explizite Trennung von Frauen- und Männerarbeitsplätzen reproduzieren" (Balog/Cyba 1990: 25).

Selbst bei gleicher Qualifikation wird nach Cyba (1993) an unterschiedlichen Arbeitsplatzzuweisungen festgehalten. Dies wurde im produktiven Bereich auch von Müller-Bauer (1992) bestätigt. Sie fand in ihrer Untersuchung heraus, daß Facharbeiterinnen, die formal gleichgestellt mit ihren männlichen Facharbeiterkollegen in einem Team arbeiten, nicht als gleichwertig akzeptiert wurden. So wurden die Facharbeiterinnen vom Meister für sogenannte

---

31 Dem "kollektiven Vergessen" ist im übrigen anheimgefallen, daß "der Setzer" ursprünglich auch weiblich war. Robak (1992) hat sehr anschaulich beschrieben, wie Frauen aus diesem Bereich verdrängt wurden und Männer die Arbeitsplätze fortan einnahmen. Nur am Rande sei angemerkt, daß die Tätigkeit der Setzerinnen seinerzeit als unqualifiziert eingestuft wurde, während das Berufsbild seine Aufwertung zur Facharbeitertätigkeit erst erfuhr, als die Männer diesen Bereich übernahmen.

"Frauenarbeiten" herangezogen, z.B. die Erledigung von Schreibarbeiten für den Meister. Die den Facharbeiterinnen zugewiesene Tätigkeiten glichen mehr der einer weiblichen Angelernten als der eines männlichen Facharbeiters. Sie hatten Probleme, als gleichwertige Arbeitskraft von ihren Kollegen anerkannt zu werden und liefen damit Gefahr, innerhalb des Teams auf eine Randposition abgedrängt zu werden.

Eine explizite Diskriminierung von Frauen aufgrund ihres Geschlechts entspricht auch in der Berufssphäre nicht mehr den derzeit geltenden Wertvorstellungen. Der Anspruch auf Erwerbstätigkeit von Frauen wird allgemein akzeptiert (vgl. Beck/Beck-Gernsheim 1990). Eine Diskriminierung der weiblichen Erwerbstätigen erfolgt aber dennoch, wenn auch mit dem Hinweis auf andere Ziele und Werte. So wird die unterbrochene Berufsbiographie oder die fehlende formale Qualifikation zum Hindernis. Oder es scheitert - ganz banal - an den sanitären Anlagen, ein "Grund" der oftmals angeführt wurde, wenn sich Frauen für sogenannte "Männerberufe" interessierten.

Das Maß der Dinge ist nach wie vor der männliche Erwerbstätige, der in der Regel eine lebenslange ununterbrochene Erwerbstätigkeit aufweisen kann. Deutlich wird diese Orientierung an den Definitionen des sogenannten "Normalarbeitstages" oder des "Normalarbeitsverhältnises". Beim Normalarbeitstag wird von einer Vollzeittätigkeit ausgegangen, die zum Regelfall stilisiert wird. Das gleiche gilt für das Normalarbeitsverhältnis, bei dem von einer langfristig angelegten, unbefristeten Tätigkeit auszugehen ist. Beide Bedingungen sind für Frauen oftmals nicht der Regelfall. So ist für viele Frauen Teilzeitarbeit "normal", ebenso wie unterbrochene Erwerbstätigkeit und unsichere Beschäftigungsverhältnisse. "Das Interesse an der Aufrechterhaltung hierarchischer Formen der Arbeitsorganisation trifft sich mit dem Interesse an einer innerbetrieblichen "Randbelegschaft", die als Domäne gering qualifizierter Frauen angesehen wird" (Cyba 1993: 40). Die Vergeschlechtlichung der Arbeitskraft ist damit nicht nur für das Kapital funktional, denn " ... diese Schließungsstrategien sind nur möglich, weil Männer- und Managementinteressen sich darin treffen, Frauen nicht auf bestimmte Positionen gelangen zu lassen" (ebenda: 40).

Im folgenden soll versucht werden, Ergebnisse der Industriesoziologie und der Frauenforschung miteinander zu verknüpfen, um der Fragestellung nach geschlechtsspezifischen Auswirkungen der Gruppenarbeit näher zu kommen. Dazu werden verschiedene Varianten von Gruppenarbeitskonzepten vorgestellt und kritisch gewürdigt.

5 Rationalisierung und Geschlecht: Das Ende der Arbeitsteilung oder Arbeitsteilung ohne Ende ?

Die Fragestellung, welche Auswirkungen die Einführung von Gruppenarbeit auf die Arbeitssituation von an- und ungelernten Frauen hat, wurde bislang in der industriesoziologischen Diskussion stiefmütterlich bis gar nicht behandelt. Die derzeitige Situation läßt deswegen momentan eher offene Fragen denn fertige Antworten zu. Die vorliegende Arbeit soll als ein Beitrag verstanden werden die Geschlechtsspezifik in der Gruppenarbeitsdiskussion näher zu beleuchten. Im folgenden soll deshalb der Frage nachgegangen werden, inwieweit betriebliche Reorganisationsprozesse, die die Einführung von Gruppenarbeit beinhalten, in der Lage sind geschlechtsspezifische Ungleichheiten aufzubrechen, und inwieweit sie zur Herstellung von Chancengleichheit von Frauen und Männern genutzt werden können. So könnte es beispielsweise sein, daß mit dem Abbau von betrieblichen Hierarchieebenen auch die Chance besteht, daß die Geschlechterhierarchie reduziert wird.

Bei der Einführung von Gruppenarbeit - soll es sich hierbei um keinen Etikettenschwindel handeln - muß die tayloristische Arbeitsteilung konsequent zurückgenommen werden und zwar sowohl in horizontaler wie auch in vertikaler Hinsicht. Die Rücknahme der horizontalen Arbeitsteilung bezieht sich auf die Übertragung der vor- und nachgelagerten Bearbeitungsschritte zur Fertigung eines Produkts in die Gruppe. Die Rücknahme der vertikalen Arbeitsteilung betrifft die dispositiven Tätigkeiten: Qualitätssicherung, Instandhaltung und Wartung sollen ebenfalls in der Gruppe erledigt werden. Die Aufhebung der horizontalen Arbeitsteilung tangiert die traditionellen Meisterbereiche, aber auch die klassischen Segmente unterschiedlicher Beschäftigungsgruppen wie die der An- und Ungelernten einerseits und der Facharbeiterbereiche andererseits sowie typische Bereiche von Männer- und Frauenbeschäftigung.

5.1 Variante Nummer 1: Gruppenarbeit ohne Frauen

Wie bereits weiter oben (Kapitel 3) angeführt, wird qualifizierte Gruppenarbeit vor allem in den sogenannten High-Tech-Bereichen eingeführt, da gerade in diesen Bereichen die Arbeitstätigkeit mehr der eines Gewährleistungsarbeiters gleicht. Die tayloristische Arbeitsorganisation wird durch die Zunahme des Störfallhandels in diesem Bereich teilweise dysfunktional. In der Montage - einem klassischen Low-Tech-Bereich und darüber hinaus, jedenfalls in bestimmten Industriezweigen, einem klassischen Frauenarbeitsbereich - kann von qualifizierter Gruppenarbeit

kaum gesprochen werden. Gruppenarbeit, auch wenn sie so genannt wird, geht hier über etwas Job-Enlargement meist nicht hinaus (vgl. Moldaschl 1991).

Traditionelle Felder weiblicher Erwerbstätigkeit in der industriellen Produktion - so scheint es - werden von den aktuellen Reorganisationsprozessen kaum erfaßt. Rothe (1993) stellte die These auf, daß typische Frauenarbeitsbereiche häufig nicht bzw. nur bedingt, Gegenstand von Gestaltungsprojekten sind. Diese Tatsache macht es umso notwendiger, die Umsetzung neuer Produktions- und Arbeitskonzepte in ihren Auswirkungen auf die industrielle Frauenarbeit zum Gegenstand zukünftiger Forschung zu machen. "In der innerbetrieblichen Problemhierarchie sind sie (die Frauenarbeitsbereiche, GV) von untergeordneter Bedeutung, ihre Umgestaltung erscheint aufwendig und wenig vielversprechend. Es besteht die Gefahr, daß diese Frauenarbeitsbereiche als 'Restarbeitstätigkeiten' verbleiben - entgegen aller Prophezeiungen nach wie vor hoch repetitiv, mit restriktiven Aufgabenzuschnitten und wenig Einbindung in die aufgabenbezogenen Kommunikationsstrukturen" (ebenda: 73). Daß die Frauen damit zu den "Rationalisierungsverliererinnen" (Kern/Schumann 1984) gehören, liegt nahezu auf der Hand.

Rothe (1993) belegt ihre These exemplarisch anhand eines betrieblichen Beispieles in der Investitions- und Konsumgüterindustrie. Sie verfolgt damit das Ziel, bestehende Hindernisse hinsichtlich der Gestaltung typischer Frauenarbeit aufzuzeigen und mögliche Hintergründe und Ursachen hierfür zu benennen. Das betriebliche Gestaltungsprojekt muß auf dem Hintergrund veränderter marktökonomischer Anforderungen gesehen werden. Höhere Effektivität, Flexibilität und eine höhere Qualität sollte das Ziel der arbeitsorganisatorischen Veränderungsmaßnahmen sein. Mit der Reorganisation des betrieblichen Ablaufes sollte gleichzeitig auch die Gestaltung ganzheitlicher Arbeitstätigkeiten einhergehen, die planende, entscheidende, ausführende und kontrollierende Tätigkeitsanteile umfaßt. Zur Präzisierung der Ziele wurden Projektgruppen (bestehend aus CNC-Facharbeitern, Mitarbeitern der vorgelagerten Bereiche und Meistern) gebildet, die entsprechende Analysen vornehmen, die Umsetzungen einleiten und begleiten sollten. Rothe bezeichnet die Projektgruppe aufgrund ihrer Zusammensetzung als "Männerprojektgruppe", da ihr nur Männer angehörten und Entscheidungsprozesse innerhalb der Projektgruppe folglich grundsätzlich ohne die Frauen abliefen (vgl. ebenda).

In der Produktion gab es vor der Umstrukturierungsmaßnahme drei typische Tätigkeiten:

1. die Maschinenführung an den CNC-Maschinen
2. die Maschinenführung bzw. das Einrichten der konventionellen Bearbeitungsmaschinen und
3. die Bedienung der konventionellen Bearbeitungsmaschinen (vgl. ebenda: 76).

Die CNC-Maschinenführung oblag männlichen Facharbeitern, die für die Planung der Auftragsreihenfolge, für Optimierungen des NC-Programmes und für die Überwachung der automatischen Teilezufuhr zuständig waren. Die Maschinenführung bei den konventionellen Werkzeugmaschinen lag ebenfalls bei männlichen Facharbeitern oder Angelernten auf Facharbeiterniveau; deren Tätigkeit ist mit derjenigen, die an der CNC-Maschine ausgeübt wird weitgehend identisch. Bei den konventionellen Maschinen, die über keine automatische Teilezufuhr verfügen, waren ausschließlich ungelernte Frauen als Maschinenbedienerinnen tätig, die die Teile einlegten und entnahmen, die einzelnen Bearbeitungsvorgänge auslösten und gegebenenfalls einfache Prüfvorgänge und Reinigungsarbeiten an der Maschine vornahmen (vgl. ebenda: 76). Einrichttätigkeiten wurden von den Frauen nicht vorgenommen. Die genauen Vorgaben für die Bearbeitung der Teile erhielten sie von den Einrichtern, die für die Beseitigung von Maschinenstörungen zuständig waren. "Die Handlungsspielräume der Bedienerinnen liegen auf sehr niedrigem Niveau und steigen auch bei neuartigen Aufträgen nur unwesentlich an" (ebenda: 78). Die Arbeitsaufgaben der Bedienerinnen werden aus arbeitspsychologischer Sicht als besonders gestaltungsbedürftig angesehen, da diese Tätigkeiten gekennzeichnet sind durch niedrige Handlungsspielräume sowie ein hohes Maß an Belastungen.

Für die Neugestaltung der Produktion ergaben sich zwei Varianten: die erstere sah vor, daß zwei Subsysteme geschaffen würden, welche ausgestattet mit CNC- und konventionellen Werkzeugmaschinen, einen Fertigungsauftrag komplett bearbeiten könnten. Dies hätte eine Vermischung der geschlechtsspezifischen Segmente beinhaltet, da die Frauen, die hauptsächlich im konventionellen Bereich tätig waren, in einer Fertigungsinsel mit den Arbeitern an den CNC-Maschinen zusammengearbeitet hätten. Die andere Variante sah vor, daß ein Subsystem ausschließlich aus CNC-Maschinen bestehen soll, das andere Subsystem ausschließlich aus konventionellen Werkzeugmaschinen. Diese Variante würde innerbetrieblich weniger Umstellungsmaßnahmen im Bereich des Maschinenparks nach sich ziehen, da die konventionellen bzw. die CNC-Maschinen in ihrer Positionierung nicht verändert werden müßten. Folge dieser Variante wäre jedoch,

daß die kleinen und anspruchsvollen Teile im Bereich der CNC-Insel gefertigt würden, die großen Serien überwiegend im konventionellen Bereich.

Aufgrund des geringeren Aufwandes entschloß man sich für diese letzte Variante, d.h. man realisierte die konservative Lösung. Die Segmente der konventionellen Bearbeitungsmaschinen und der CNC-Bearbeitungsmaschinen sollten nicht integriert, sondern im Gegenteil noch weiter organisatorisch entkoppelt werden. Ausschlaggebend für diese Entscheidung waren weniger die fertigungstechnischen Aspekte, als die sozialen und qualifikatorischen Voraussetzungen für einen solchen Umstellungsprozeß: die sozialen Barrieren zwischen den CNC-Facharbeitern und den Maschinenbedienerinnen sowie der hohe Qualifizierungsaufwand für die überwiegend lernungewohnten Frauen (vgl. ebenda: 81). Auf eine horizontale Integration der Segmente der Frauen- und der Männerarbeit wurde damit bewußt verzichtet. Hiermit wurde den Frauen der Zugang zu den zukunftsweisenden CNC-Technologien von vorne herein verwehrt.

Hinsichtlich der künftigen Arbeitsorganisation entschied sich die Projektgruppe jedoch dafür, daß die Bearbeitung der Aufträge in der Werkstatt in Gruppenarbeit geplant und durchgeführt werden sollte, was auch für den konventionellen Bereich gelten sollte. Auch in diesem Bereich sollen Aufgabenintegration, Qualifizierung der Mitarbeiter und die Einführung von Gruppenarbeit angestrebt werden. Damit würden auch den Frauen Qualifizierungsmöglichkeiten offenstehen, wenn auch nur in eingeschränktem Maße, da die Qualifizierung an CNC-Maschinen nicht vorgesehen war.

Im Laufe des Implementierungsprozesses konzentrierten sich zunächst alle Aktivitäten auf die künftige CNC-Insel und die Integration der Tätigkeiten in den vorgelagerten Bereichen. Die Gruppenmitglieder wurden qualifiziert, um die Polyvalenz der Gruppe zu erhöhen. "Der Schwerpunkt der technologischen, organisatorischen und qualifikatorischen Innovation ist im weiteren Verlauf deutlich auf das Segment der Männerbeschäftigung konzentriert" (ebenda: 87).

Was die Einführung der Gruppenarbeit im konventionellen Bereich betraf, so lagen die Aktivitäten hier weitgehend brach: die Einführung von Gruppenarbeit sowie die Weiterbildung der Frauen sollte bis zum Abschluß des CNC-Insel-Projektes verschoben werden. Darüber hinaus wurde die Diskussion geführt, ob Frauen überhaupt in die Gruppen mit integriert werden sollten oder ob es nicht vielmehr ausreichen würde, wenn die Einrichter gemeinsam die Planungen vornehmen würden. Diese Überlegung geschah vor dem Hintergrund, daß Blockaden seitens der Einrichter befürchtet wurden: "Verfügen doch die Einrichter an den

konventionellen Werkzeugmaschinen üblicherweise über eine (ihnen faktisch unterstellte) Frau, die für die Teilezufuhr zuständig ist - so wie ihre Kollegen an den CNC-Maschinen über eine automatisierte Teilezufuhr verfügen" (ebenda: 87). Lediglich die Prüfarbeiten - die durchgängig sehr einfach sind und damit keine erhöhte Qualifikation erfordern - sollten den Bedienerinnen übertragen werden, da die zentrale Qualitätssicherung aufgelöst wurde.

Das Ergebnis dieses Projektes ist, daß im CNC-Bereich mittlerweile Gruppenarbeit ausgeübt wird und sich die Handlungsspielräume der (männlichen) Gruppenmitglieder wesentlich erhöht haben. Im konventionellen Bereich wurde hingegen keine Qualifizierung vollzogen, damit verblieben die Handlungsspielräume der Bedienerinnen nach wie vor auf niedrigstem Niveau. Die Einrichter im konventionellen Bereich hingegen konnten ihre Aufgaben informell ein Stück erweitern und ihre Eigenständigkeit in der Fertigungssteuerung erhöhen. Der Sprung für die Einrichter von der konventionellen Werkzeugmaschine zur CNC-Insel ist mittels innerbetrieblicher Weiterbildung durchaus üblich. "Die Mauern - so scheint es - sind sehr viel höher zwischen den Bedienerinnen und den Einrichtern, als zwischen den Einrichtern und den CNC-Maschinenführern" (ebenda: 85).

Und trotzdem blieb für die Frauen nicht alles beim Alten, - leider - möchte man fast sagen. Die Frauen verbleiben zwar in den gleichen Arbeitsstrukturen, die lediglich mit einfachen Prüftätigkeiten angereichert wurden. Die Arbeit ihrer männlichen Kollegen im CNC-Bereich hingegen wird qualifizierter, der Aufgabenzuschnitt ganzheitlicher, die Entwicklungschancen nehmen zu. Dies führt aber auch dazu, daß der qualifikatorische Abstand zwischen den Segmenten wächst, die Kluft zwischen den klassischen Bereichen von Frauen- und Männerbeschäftigung wird dadurch noch schwerer zu überwinden. Darüber hinaus besteht die Gefahr, daß gerade die Arbeitsbereiche, die bei Reorganisationsprozessen außen vor bleiben, verstärkt von Auslagerung und Beschäftigungsabbau betroffen sein werden.

Diese Tendenz wird auch von Aulenbacher (1991) durch ihre Untersuchung in der Bekleidungsindustrie bestätigt: Die Frauenbereiche erleben eine weitergehende Marginalisierung durch neue Verdrängungs- und Schließungsprozessen, als deren Ergebnis Frauen wieder auf die wenig zukunftsträchtigen Arbeitsbereiche verwiesen werden. Die Abschottung der geschlechtsspezifischen Segmente scheint sich dadurch weiter zu stabilisieren. All dies bedeutet eine Reorganisation des Geschlechterverhältnisses im Zuge der industriellen Entwicklung und damit

auch die Reproduktion der "alten" Geschlechterungleichheit auf "neuem" technologischen und industriellen Niveau (vgl. Aulenbacher 1991).

Als Fazit kann festgehalten werden, daß zwar keiner der Beteiligten die Frauen explizit ausgegrenzt hat, daß sich aber auch niemand ihrer Interessen ausdrücklich angenommen hat. Die schöne neue Arbeitswelt ist damit - mal wieder - an den Frauen vorbeigegangen und die Technologien der Zukunft werden als Domäne der Männer bestätigt (vgl. Rothe 1993: 89).

5.2 Variante Nummer 2: Strukturkonservative Gruppenarbeitskonzepte

Mit den Auswirkungen von neuen Produktionskonzepten in der Elektroindustrie auf die Frauenarbeit hat sich Moldaschl (1991)[32] ausführlich beschäftigt. Anlehnend an Lappe (1981) definiert Moldaschl "Frauenarbeit" als diejenigen Arbeitsbereiche, in denen arbeitsintensive Produktionsprozesse mit hochstandardisierten Arbeitsabläufen und geringen Qualifikationsanforderungen gepaart sind[33]. "Der größte Anteil erwerbstätiger Frauen in der Elektroindustrie findet sich (...) in der Unterhaltungselektronik sowie in der Produktion elektrischer Haushaltsgeräte und kleinvolumiger Investitionsgüter. Arbeitsintensive Montageprozesse, deren Besonderheiten (Vielzahl von Einzelteilen unterschiedlicher Formen und Materialien, Verschiedenheit der Füge- und Verbindungstechniken, Vielfalt der Produktvarianten am Ende der Prozeßkette etc.) bislang schwer überwindbare Automatisierungssperren darstellten, binden hier den größten Teil der Beschäftigung. Die Montagebereiche und die Frauenarbeit schienen von der technischen Entwicklung und der Modernisierung industrieller Arbeitsstrukturen weitgehend abgekoppelt." (Moldaschl 1991: 10). Durch zunehmende Anwendung elektromechanischer und mikroelektronischer Steuerungssysteme fallen Frauenarbeitsplätze durch den Wegfall von Mechanisierungssperren weg.

Die Elektroindustrie hat traditionell einen hohen Frauenanteil, was vor dem Hintergrund der hohen Bedeutung von Montagearbeit auch nicht weiter verwunderlich

---

32 Die Studie "Frauenarbeit oder Facharbeit" (Moldaschl: 1991) ist der zweite Band einer dreiteiligen Veröffentlichung zu integrativen Rationalisierungsstrategien und Personalpolitik in der Elektroindustrie. Moldaschl (1991) stellt Ergebnisse dar, die im Rahmen eines international-vergleichend angelegten Forschungsprojektes erarbeitet wurden. Die Untersuchung wurde in einem multinationalen Unternehmen der Unterhaltungselektronik durchgeführt; die Ergebnisse von Moldaschl beziehen sich nur auf die deutschen Werke.

33 Nach Teubner (1992) ist die Gleichsetzung von Frauenarbeit mit dem sekundären Teilarbeitsmarkt nicht aufrechtzuerhalten, da fast die Hälfte der weiblichen Angestellten in qualifizierten Bereichen beschäftigt ist (ebenda: 48). Dieser Einwand von Teubner ist sicherlich berechtigt, wenn man die Gesamtheit der erwerbstätigen Frauen im Blick hat. Bezogen auf industrielle Frauenarbeit hat Lappe (1991) - leider - recht.

ist. In der Elektroindustrie, speziell in der Serienmontage, arbeiten vornehmlich weibliche Arbeitskräfte. Sie bilden die unterste Qualifikations- und Einkommensklasse. Dieser Bereich ist hinsichtlich der Arbeitsgestaltung geprägt von tayloristischen Prinzipien, wie scharfe fachliche und hierarchische Arbeitsteilung, repetitiven Tätigkeiten mit geringen Qualifikationsanforderungen, einem hohen Maß an Fremdkontrolle und Leistungsdichte sowie geringen Aufstiegschancen und geringer Arbeitsplatzsicherheit (vgl. Moldaschl 1993: 366).

Die An- und Ungelernten bilden die dominierende Beschäftigungsgruppe, wobei die untersten Qualifikations- und Einkommensklassen den an- und ungelernten Frauen "vorbehalten" sind. 60,1 % der Arbeiterinnen waren 1991 in der untersten Leistungsgruppe eingestuft; mehr als ein Drittel befand sich in der mittleren Leistungsgruppe und knapp 4 % waren in der obersten Leistungsgruppe zu finden. Arbeitsplätze mit hohen Qualifikationsanforderungen sind für Arbeiterinnen nach wie vor eine Rarität. Die Eingruppierungsstruktur der Männer weicht erheblich von jener der Frauen ab. Über zwei Drittel sind in der obersten Leistungsgruppe eingruppiert; etwas mehr als ein Viertel in der mittleren und 11 % in der untersten Leistungsgruppe (vgl. Welzmüller 1992).

Insgesamt sind in den produzierenden Bereichen der Elektroindustrie mehr als eine Viertelmillion weiblicher Arbeitskräfte beschäftigt, die zu 97 % als Un- und Angelernte eingruppiert sind (Moldaschl 1993: 141).

Moldaschl (1991) ging in seiner Untersuchung der Frage nach, was sich mit der Montageautomatisierung in der Elektroindustrie für die bislang "kumulativ" benachteiligten un- und angelernten Frauen verändert (ebenda: 9).

1. "Kommt es zu einer Rückkehr von Produktionsintelligenz in die tayloristisch verarmten Montagehallen?
2. Können sich relevante Teile der weiblichen Angelerntenbelegschaft dem Niveau (berufs-) fachlich qualifizierter Arbeit annähern, und werden dabei traditionelle Segmentationslinien zu den Einsatzbereichen männlicher Arbeitskräfte durchlässig?
3. Läßt sich, insbesondere in den typischen Einsatzbereichen weiblicher Arbeitskraft, ein substantieller Belastungsabbau feststellen?" (ebenda: 326 ff.)

Zentrale Merkmale neuer Produktionssysteme, wie Aufgabenintegration und Gruppenarbeit, versprechen eine Neubewertung menschlicher Arbeit, was auch eine Neubewertung von Frauenarbeit impliziert, ja vielleicht sogar als " ... Paradigmenwechsel in der Nutzung vor allem der weiblichen Arbeitskraft betrachtet werden kann" (ebenda: 10). In der Realität der betrieblichen Umsetzung

konnte er allerdings wenig ermutigende Resultate für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen von an- und ungelernten Frauen entdecken. Die Resistenz der herrschenden Organisations- und Qualifikationsstrukturen ist nach wie vor sehr hoch.

5.2.1 Rationalisierungsgewinner und Rationalisierungsverliererinnen?

Im Trendreport gingen Schumann u.a. (1994) davon aus, daß die Tendenz zur Reprofessionalisierung sich - zwar nicht so schnell als 1984 propagiert - aber dennoch, jedenfalls in den High-Tech-Bereichen, zu bestätigen scheint. Im Bereich der Elektroindustrie kommt Moldaschl (1991), bezogen auf die Entwicklung männlicher Facharbeit, zu ähnlichen Ergebnissen.

Bei der Entwicklung der Frauenarbeit in den automatisierten Prozeßabschnitten bietet sich nach Moldaschl (1991) ein differenziertes Bild, insgesamt ist die Perspektive für Frauen jedoch wenig hoffnungsfroh. Lediglich einzelne Ansätze horizontaler Aufgabenerweiterung waren zu verzeichnen. Im Bereich der An- und Ungelernten fand im Zuge der Montageautomatisierung eine immense Freisetzung statt. Als Beispiel sei hier die Leiterplattenbestückung angeführt: eine moderne Bestückungsanlage, an der 1 - 3 Arbeiterinnen arbeiten, ersetzt bis zu 100 Bestückerinnen (vgl. ebenda). Dies kann auch als Beleg für die Bestätigung der Segmentierungsthese von Kern/Schumann (1984) gewertet werden. Die unqualifizierten Arbeitsplätze wurden nicht - wie in der Studie von 1970 vertreten - zu "Jedermannsarbeitsplätzen" zusammengefaßt, sondern die Frauen wurden vielmehr von der Produktionsarbeit gänzlich freigesetzt.

Bei der Angelerntentätigkeit im automatisierten Bereich wird die Maschinenbedienung durch produktionsvorbereitende Maßnahmen, wie z.B. Materialbereitstellung, oder mit nachbereitenden Funktionen, wie die Qualitätssicherung und Nachbesserung, verknüpft. Der Betrieb verfolgt damit das Interesse, die Besetzung zu minimieren (vgl. Moldaschl 1991: 343). Dieser erweiterte Zugriff auf das Arbeitsvermögen bringt jedoch keine substantiellen Qualifikationseffekte. Die Integration von Arbeitstätigkeiten bezieht sich in erster Linie auf die Qualitätskontrolle, die kaum qualifikationserhöhende oder sonstige positive Effekte für die Arbeitskräfte bringt. Schon allein der Begriff Integration ist eigentlich irreführend, denn den Arbeiterinnen wird meist ohne Gratifizierungseffekte, d.h. ohne zeitlichen und finanziellen Ausgleich, die Qualitätsverantwortung übertragen. Die Qualitätskontrolle erfolgt meist in Form eines integrierten Prüfarbeitsplatzes, mit dem die Arbeitstätigkeit der an- und ungelernten Frauen erweitert wird.

Der flexible Arbeitseinsatz bezieht sich in erster Linie auf die Angelernten und beschränkt sich auf den Wechsel verschiedener Arbeitsplätze auf gleichem technischen Niveau. Die Entwicklung der aufgabenbezogenen Kommunikation zeigt eine positive Entwicklung, da sie sich auf komplexere Handlungspläne bezieht. "Zu den Ambivalenzen gehört, daß in heterogenen Arbeitsgruppen[34] keine Gleichberechtigung der Arbeitenden gegeben ist und die Arbeiterinnen faktisch einem Facharbeiter unterstellt sind; anders als bei der Bandarbeit, wo mehrere gleichberechtigte Kommunikationspartnerinnen anwesend und die unteren Führungskräfte (VorarbeiterInnen) ebenfalls überwiegend weiblich sind." (ebenda: 351)

Positiv hervorzuheben ist, daß einzelne Fälle verzeichnet werden konnten, wo Frauen den Absprung aus den untersten Lohngruppen schafften. Dies geschah jedoch unter leistungspolitisch so verschärften Bedingungen, daß das Belastungsniveau sich nicht positiv von der vorherigen Tätigkeit unterschied, teilweise war sogar das Gegenteil der Fall. Die Aufstiege aus den "Leichtlohngruppen" sind damit mit anderen, neuen Belastungen[35] verbunden. Moldaschl (1991) stellt deswegen die schwer zu beantwortende Frage, welche Alternative die bessere ist: Sicherlich lohnt es sich von der Handbestückung oder der Maschinenbedienung zur Anlagenbedienung aufzusteigen, aber ist es auch besser, geringe Anforderungen und Belastungen mit höheren Anforderungen und Belastungen auszutauschen? Desweiteren führt die knappe Personalbemessung auch dazu, daß eine systematische Qualifizierung kaum möglich ist; selbst die Einarbeitung am Arbeitsplatz geschah unter hohem Zeitdruck.

Bei den **Facharbeitertätigkeiten** werden teilweise Instandhaltungsfunktionen in die Maschinenführung integriert. Bei hohem Automationsgrad wird das Arbeitshandeln tendenziell zum Störfallhandeln. Die Störungshäufigkeit erfordert die anlagennahe Ansiedlung der Überwachung und der Störungsbeseitigung. Die Facharbeiter übernehmen die qualifizierten Funktionen der Anlagenführung, wobei die Trennung von Planung und Ausführung nach wie vor unangetastet bleibt;

---

34 In einer heterogenen Arbeitsgruppe befinden sich Arbeitnehmer mit unterschiedlichem Qualifikationsniveau z.B. als Angelernte und Facharbeiter. Im Gegensatz hierzu sind in einer homogenen Arbeitsgruppe nur Arbeitnehmer mit der gleichen Qualifikation vertreten, die sich gegenseitig unterstützen und vertreten können (vgl. Moldaschl 1991).

35 Nach Moldaschl (1993) ergeben sich durch die Automatisierung im Montagebereich besonders bei den restriktiven Tätigkeiten neue Belastungen, wie das Flexibilitäts-Syndrom, bedingt durch den flexiblen Arbeitseinsatz, das Qualitäts-Syndrom, da die Qualitätskontrolle zusätzlich geleistet werden muß, das Unterbesetzungs-Syndrom, resultierend aus knapper Personalbemessung sowie das Just-in-time-Syndrom (vgl. Moldaschl 1993: 145 ff.).

teilautonome Gruppenarbeit, die qua Definition dispositive Arbeiten in der Gruppe erledigt, wurde weder angestrebt noch realisiert.

Die Fachkräfte, die - wie bereits weiter oben angeführt - fast zu 100 % dem männlichen Geschlecht angehören, werden fast ausschließlich mit qualifizierten Tätigkeiten ausgelastet; die verbleibende Arbeit wird den Angelernten übertragen. Ein unterqualifizierter Einsatz von Facharbeitern ist im automatisierten Bereich damit die Ausnahme. Die adäquate Arbeitsform in diesem Bereich ist die **heterogene Arbeitsgruppe** unter der Leitung eines Facharbeiters. "Trotz der partiellen Rücknahme der horizontalen Arbeitsteilung kann jedoch zusammenfassend keine deutliche Abkehr vom tayloristischen Organisationsmodell konstatiert werden. Vielmehr ist die Tendenz zur Ausweitung bürogestützter Planung, Steuerung und Kontrolle nach wie vor intakt" (ebenda: 344). Von Reprofessionalisierung kann wohl hier nicht gesprochen werden, da Frauen von der Qualifizierung, die ohnehin nur als Anpassungsqualifizierung durchgeführt wird, nahezu ausgeschlossen werden[36]. Die heterogene Arbeitsgruppe entspricht dem Modell "ein Kapitän, ein bis zwei Hilfsmatrosen", wobei die Hilfsmatrosen weiblich sind.

Bei dieser Form der Gruppenarbeit werden die hierarchischen Differenzierungen von Funktionen, die aus der alten Arbeitsstruktur stammen, einfach übernommen. Besonders gravierend wirkt es sich aus, wenn ehemalige Einrichter, die im früheren Arbeitssystem direkte Weisungsbefugnisse hatten, den Arbeitsgruppen als sogenannte Werkstattgruppenleiter zugeordnet werden. Bei der Einführung von Gruppenarbeit kam es deshalb auch zu massiven Einwänden von Seiten der (männlichen) Einrichter, die die Aufgabenrotation als Dequalizierung betrachteten, da die Übernahme visueller Prüftätigkeiten als "Frauenarbeit" abgelehnt wurde. Außerdem trauten sie den Frauen nicht zu, daß diese die Arbeit in der Gruppe selbst einteilen können. "Die Differenzierung von Funktionen führt also dazu, daß sich in den Gruppen insgesamt Geschlechterhierarchien reproduzieren, da innerhalb der Gruppe zum Teil alte Strukturen beibehalten wurden, was wieder zu einer Trennung von Männer- und Frauenarbeitsplätzen beiträgt" (Goldmann u.a. 1994: 42). Die Männer werden nach wie vor besser bezahlt, mit mehr Kompetenzen ausgestattet; dem stehen die Frauen mit geringen Verantwortungsbereichen gegenüber.

---

36 In Bereichen, in denen seit längerem Maschinen zum Einsatz kommen, wurden zum Teil auch Frauen als Maschinenführerinnen beschäftigt, was jedoch hinsichtlich der Gratifikation nicht honoriert wurde: Die Maschinenführung durch Frauen wird wie Maschinenbedienung bezahlt, während die männlichen Kollegen ca. drei Lohngruppen höher als Maschinenführer eingruppiert sind. Die Lohndiskriminierung von Frauen ist hier offensichtlich. Selbst bei Rotation und wechselndem Arbeitseinsatz innerhalb der Arbeitsgruppen wurden Männer und Frauen, obwohl sie die gleiche Tätigkeit verrichten, unterschiedlich eingruppiert, indem zwischen Maschinenbedienerinnen und Maschinenbetreuern unterschieden wird (vgl. Goldmann u.a. 1994).

Dieses Ergebnis wird auch von Seitz (1993) bestätigt, der im Bereich der Elektroindustrie von einer rudimentären Gruppenarbeit bei polarisiertem Personaleinsatz spricht. Die Tätigkeit der Facharbeiter, die die qualifizierten Funktionen der Anlagenführung umfaßt, steht in hartem Kontrast zu den manuellen Montage- und Beschickungstätigkeiten, " ... die arbeitsteilig und taktgebunden sechs Angelernten zugewiesen sind. Überlappungen existieren zum Aufgabenfeld eines qualifiziert Angelernten, der einfache Nacharbeiten ausführt (...). Die Arbeitsorganisation polarisiert also die Verteilung der Funktionen und der Qualifikationen (Seitz 1993: 47).

Von einer Gruppe kann demnach nur im Sinne des Anlagenführerteams gesprochen werden, obwohl auch dieser keine dispositiven Aufgaben übertragen werden. Das Tätigkeitsprofil der Anlagenführer umfaßt lediglich ausführende, kontrollierende und punktuell vorbereitende Funktionen (vgl. hier auch Kapitel 3.1.5). Gefordert ist von den Anlagenführern ein kooperatives, aufeinander abgestimmtes Verhalten, um im Falle einer Störung diese rasch beseitigen zu können (vgl. ebenda: 47). Die den Facharbeitern "zugeteilten" Maschinenbedienerinnen erfahren keinerlei weitergehende Qualifikation; sie bleiben bei der homogenen Gruppe der Anlagenführer außen vor. Diese Form von Gruppenarbeit entspricht mehr einem modifizierten Taylorismus, denn qualifizierter Gruppenarbeit.

Höhere Qualfikationsanforderungen werden in der Regel durch den Austausch von Arbeitskräften bewältigt, nicht durch interne Qualifizierung. "Es entwickeln sich ferner neue selektive Aufstiegswege für weibliche Angelernte (Anlagenbedienung, Materialdisposition); sie enden in der Regel aber an den neuen Facharbeiterpositionen in der Produktion; dafür treten Männer in jenen Vorarbeiter- und Gruppenführerpositionen, die für Frauen bislang erreichbar waren, an deren Stelle; auf diese Weise entstehen neue geschlechtsspezifische Segmentationslinien." (Moldaschl 1993: 370 ff.). Der Einsatz männlicher Facharbeiter in der Produktion ist dadurch mit einem Substituierungsprozeß verbunden. Aufstiegspositionen, die auch für weibliche Arbeitskräfte erreichbar waren, z.B. die Funktion einer Gruppen- oder Bandführerin werden mit Männern besetzt; ältere bzw. nicht mehr mit zeitgemäßer Qualifikation ausgestattete Fachkräfte werden durch jüngere Facharbeiter ersetzt (vgl. Moldaschl 1991: 37). Die Annäherung der Angelerntenarbeit an berufsfachliche Arbeit wird damit nicht nur erschwert, sondern nahezu blockiert. "Die Verarbeitung höherer Qualifikationsanforderungen in automatisierten Prozeßabschnitten folgt der tayloristischen Logik der Personalanpassung durch Selektion und Austausch anstelle von Qualifizierung und Personalentwicklung" (Moldaschl 1993: 371).

Was den automationssperrigen Bereich, d.h. große Bereiche der Endmontage betrifft, so konnte Moldaschl (1991) keine nennenswerte Abkehr von der Bandmontage feststellen. Dies wird auch von Schumann u.a. (1994) bestätigt, da von einer Entkoppelung bei der klassischen Bandmontage nicht die Rede sein kann, allenfalls könne man von einer "Flexibilisierung des Taylorismus" (ebenda: 265) sprechen. Im manuellen Bereich gibt es kaum neue Arbeitsformen; es finden sich zwar Beispiele modifizierter Fließfertigung; teilautonome Gruppenarbeit wurde jedoch nicht angetroffen. Job Enlargement wurde lediglich quantitativ verstanden und bezog sich auf die Zahl gleichwertiger Operationen. Job Enrichment reduzierte sich auf die Integration von weniger anspruchsvollen Tätigkeiten, wie z.B. Qualitätskontrolle und Nacharbeit. Die Endmontage scheint eine Bastion des Taylorismus zu bleiben.

Für Moldaschl stehen die Montagearbeiterinnen in der Endmontage als Rationalisierungsverliererinnen bereits fest: Eine Abkehr von tayloristischen Arbeitsorganisationsformen konnte Moldaschl nicht feststellen, das tayloristische bzw. fordistische Rationalisierungsmodell ist weiterhin beherrschend. "Die Masse der Frauenarbeitstätigkeiten, so ist zusammenfassend festzustellen, bleibt also bislang relativ gering qualifiziert, auch wenn sich die ehemalige Massenarbeit weiter ausdifferenziert und ihr langsam die Masse ausgeht. Die Schwelle zu facharbeiterspezifischen Qualifikationsanforderung wird nicht, oder nur in wirklichen Ausnahmefällen erreicht" (Moldaschl 1991: 363). Die tayloristische Rationalisierungslogik ist zwar in vielen Bereichen nicht mehr funktional, aber trotzdem nach wie vor resistent.

Der Terminus "Reprofessionalisierung" von Kern/Schumann (1984) ist von daher irreführend. Die " ... neuen Anforderungen werden primär durch den Einsatz neuer Arbeitskräfte bewältigt, d.h. durch die Rekrutierung von Facharbeitern und deren Eindringen in die bislang von Frauenarbeit beherrschte Produktion" (Moldaschl 1991: 358). Selbst der Begriff "Professionalisierung" wäre unzutreffend, da qualifizierte Produktionsarbeit zwar auf dem Vormarsch ist, aber erst etwa 15 % der Produktionsarbeit einnimmt (vgl. ebenda).

Die Tendenz, daß Arbeitskräfte für neu entstehende qualifizierte Tätigkeiten von außen oder von oben rekrutiert werden, wird auch von Aulenbacher (1991) bestätigt. Dies vollzieht sich bei gleichzeitig schrumpfendem Anteil von An- und Ungelerntenarbeit. Aulenbacher geht davon aus, daß diese neue Entwicklung auch Schließungsprozesse beinhaltet. Die neu entstehenden hochwertigen

technisch-organisatorischen Arbeitsfelder in den bisherigen Bereichen ausschließlicher Frauenarbeit werden tendenziell von Männern besetzt werden. Das Segment männlicher Beschäftigung - zumal der höherwertigen - bleibt Frauen nach wie vor verschlossen (vgl. ebenda).

Zur Fragestellung von Moldaschl (1991) kann zusammenfassend folgendes festgehalten werden:

1. "Das Eindringen von berufsfachlich qualifizierter Arbeit bedeutet zugleich eine Verdrängung von Frauen aus bisherigen Führungsfunktionen in den manuellen Montageprozessen - sowohl arbeitskraftbezogen (Vorarbeiterinnen werden etwa als Materialdisponentinnen rekrutiert) als auch prozeßbezogen (untere Führungsaufgaben in technisch komplexen Prozessen werden von männlichen Fachkräften wahrgenommen)
2. Tradierte Nutzung weiblicher Arbeitskraft verlegen damit bisherige Aufstiegswege von Frauen und schaffen neue Segmentationslinien
3. Die Automationsarbeit bietet allerdings Lohnaufstiege für Frauen, wie sie jenseits der Aufgaben von Springerinnen und Vorarbeiter/innen sonst nur in einem Teil der Prüfaufgaben bestehen. Sie enden in der Regel unterhalb der unteren Facharbeiterlohngruppen, wenngleich die geschlechtsspezifische Lohndiskriminierung auch in gleichwertigen Tätigkeiten nachweisbar ist (...). Die eigentliche Aufstiegsbarriere besteht in der geschlechtsspezifischen Zuweisung von weniger qualifizierten Arbeitsplätzen oder im Ausschluß von besser bezahlten Tätigkeiten" (Moldaschl 1991: 358 ff.)
4. Einen weiteren Beitrag zur Lohndiskriminierung leistet teilweise auch die Arbeitsbewertung, die nach wie vor Anforderung mit Belastung gleichsetzt (kleine Anforderung = kleine Belastung). Psychische Belastungen, beispielsweise durch Monotonie hervorgerufen, werden kaum in die Arbeitsbewertung aufgenommen, obwohl die sogenannten "Leichtlohngruppen" die belastendsten Arbeitsplätze umfassen. "Die Arbeitsbewertung reflektiert ihrerseits die gesellschaftliche Wertschätzung der Frauenarbeit, welcher mangels eines berufsfachlichen Zuschnitts kein Anspruch auf eine angemessene Bezahlung ihrer Leistungen (und Duldungen) zugestanden wird" (ebenda: 362).

5.2.2 Exkurs: Ein Blick nach Japan

Lean Production, so wird von ihren Befürwortern angeführt, impliziert einen neuen Umgang mit der menschlichen Arbeitskraft und führt damit auch zu einer Neubewertung von Frauenarbeit.

Für Brensell (1993) birgt das Konzept von Lean Production jedoch widersprüchliche Möglichkeiten: Auf der einen Seite besteht die Gefahr, daß es vor allem Frauenarbeitsplätze sind, die z.B. durch Auslagerung oder Automatisierung verlorengehen. Andererseits bietet die neue Arbeitsorganisationsform, wie die Gruppenarbeit, auch Chancen Isolation aufzuheben, Kompetenzen zu erweitern usw.. Gruppenarbeit könnte nach Ansicht der Autorin dazu verhelfen, die monotonen Arbeitsbedingungen, durch tendenzielle Aufhebung der vertikalen und horizontalen Arbeitsteilung, zu entschärfen. "Diese Form der Arbeit deutet in die Richtung unserer Anforderungen an künftige Frauenarbeit. Sie hebt die Isolation der Einzelnen auf, beinhaltet mehr Verantwortung und gewisse Möglichkeiten zur Gestaltung der eigenen Arbeitsbedingungen und fordert permanente Weiterqualifizierung. Neue kooperative Problemlösungen im Team verlangen zudem soziale Kompetenzen, in denen Frauen auf Grund ihrer Sozialisation besonders geübt sind" (ebenda: 366).

Diese "schönen" Prinzipien von Lean Production wie ganzheitliche Arbeit, Qualifizierung und Reprofessionalisierung haben aber ihre höchst selektive Gültigkeit (vgl. Jürgens 1992) vor allem im Hinblick auf die weibliche Arbeitskraft. Lean Produktion findet keineswegs in der gesamten japanischen Industrie Anwendung, am wenigsten dort, wo der Frauenanteil hoch ist (vgl. Tokunaga u.a. 1991). "Der 'typische' Frauenarbeitsplatz in Japan ist gekennzeichnet durch diskontinuierliche Beschäftigung, Anlerntätigkeit oder Verharren auf der ersten Stufe betrieblicher Bildung, assistierenden Funktionen und relativ niedrigen Löhnen. Insbesondere ergibt sich eine geschlechtsspezifische Arbeitsteilung entlang der Zuliefererpyramide: während in Kernbetrieben, deren Arbeitsorganisation ausführlich in der MIT-Studie beschrieben wurde, hauptsächlich Männer arbeiten, fallen die frauendominierten Bereiche insbesondere der untergeordneten Zulieferer mit teilweise hochtaylorisierter Arbeitsorganisation aus dem Blickfeld" (Vorberg 1993: 130). Das Just-in-time-Konzept läßt den Zulieferern wiederum kaum Handlungsspielräume für attraktive Arbeitsbedingungen und für Beschäftigungssicherung sowie für den Einsatz qualifzierterer Arbeitskräfte.

Zu den Stammbelegschaften haben Frauen so gut wie keinen Zugang. "Während das primäre Arbeitsmarktsegment, das durch die Garantie permanenter Beschäfti-

gung, dem Senioritätsprinzip bezüglich Lohn und Aufstieg, ständiger Qualifikation und Vertretung durch eine Betriebsgewerkschaft gekennzeichnet ist, ganz überwiegend von männlichen Kernbelegschaften in Großbetrieben besetzt ist, sind Frauen in den Randbelegschaften der Großbetrieben, mit geminderten Anspruch auf betriebliche Absicherung und vor allem im sekundären Arbeitsmarktsegment zu finden, das als flukturierender und relativ ungeschützter Sektor hauptsächlich in Groß- und Kleinbetrieben zusammengesetzt ist" (ebenda). Frauen sind in den klassischen Randbelegschaften, den Teilzeitbeschäftigten, den befristet Beschäftigten und als Leiharbeiter eindeutig überrepräsentiert. Zu den Randbelegschaften gehören desweiteren auch die Beschäftigten der Subunternehmen, Saisonkräfte, Betriebswechsler mit geringen Qualifikationen usw.. Ihnen stehen die Chancen der Stammbelegschaft nicht zu, ihre Löhne sind vielmehr niedriger, die Arbeitsplatzsicherheit ist geringer und die Arbeitsbedingungen sind schlechter; Qualifizierungschancen bestehen für sie kaum. Die Randbelegschaften sind die Beschäftigungspuffer der schlanken Produktion. Je weiter unten die Zulieferer in der Zuliefererpyramide stehen, desto mehr sind sie auf weibliche Teilzeitarbeitskräfte angewiesen, die geringen Lohn beziehen und keine Kosten für Qualifizierung machen.

Desweiteren wird allgemein behauptet, daß sich der japanische Organisationsstil vom westlichen - sprich tayloristischen - hinsichtlich der Kommunikations- und Kooperationsform und im Verhaltensstil des Managements gravierend unterscheidet. Das japanische Modell soll aufzeigen, daß Verhaltensstile, die ansonsten der Familie zugeordnet werden, erfolgreich auf Großunternehmen übertragbar seien. Es stellt sich von daher die Frage, ob dieser Organisationstyp für Frauen im Prinzip ein günstigeres Umfeld bieten würde als die tayloristisch fordistisch strukturierte Organisationsform. Weber (1992), die dieser Frage nachging, kommt zu dem - scheinbar paradoxen - Ergebnis, daß die "Clans" Frauen stärker diskriminieren, obwohl und gerade weil sie eine Affinität zum femininen Umfeld und Verhaltensstil aufweisen (vgl. ebenda: 148 ff.). Weber wählt den Begriff des "Clans", um das spezifische des japanischen Organisationstyps zu beschreiben, der eher als Gemeinschaft denn als Gesellschaft zu interpretieren ist. Unter dem provokanten Begriff des "industrial clan" versteht sie eine "enge Verbindung von Leuten, die mit ökonomischen Aktivitäten befaßt, aber durch vielfältige Bindungen zusammengehalten sind" (ebenda: 155). Macht und Bürokratie, zwei Begriffe die zentral für das Verständnis von westlichen Arbeitsverhältnissen sind, stehen im Gegensatz zu den japanischen Maximen von Intimität und Vertrauen. Kontrolle erfolgt hier nicht nach externen Belohnungs- und Bewertungskriterien, sondern die Arbeitnehmer sollen sich als Mitglieder einer Gemeinschaft fühlen, mit der Absicht, eine lang andauernde Bindung einzugehen.

Bislang wurde auch in der feministischen Theorie von der Unvereinbarkeit zwischen zwei Welten ausgegangen: einerseits die Frauenwelt, die sich vor allem auf die Familie bezog und andererseits die Männerwelt, die berufsorientiert war. "Wenn die Clans als neuer Organisationstyp in mancher Hinsicht nach Prinzipien funktionieren, die für Primärgruppen gültig sind, dann müßte eine solche Entwicklung Frauen als Spezialistinnen dieser Sphäre eigentlich entgegenkommen" (ebenda: 151). "Paradoxerweise resultieren aus dem familialen Charakter des japanischen Organisationstyps und aus dem eher femininen Managementstil keineswegs größere Partizipationschancen von Frauen" (ebenda: 165). Die Ursache hierfür sieht Weber in der sexistischen und rassistischen Struktur des "Clans". "Intimität als Verzicht auf Standardisierung. Stabilität in der wechselseitigen Interpretation, Vertrauen - diese Kommunikations- und Kooperationsformen, die zugleich Mechanismen sozialer Steuerung und Kontrolle sind, setzen kulturelle Homogenität voraus" (ebenda: 166). Die kulturelle Homogenität ist auch Hauptkriterium bei der Rekrutierung von Beschäftigten " ... und das führt ganz automatisch dazu, daß das Topmanagement gesund, diszipliniert, hart arbeitend und ehrlich, jedoch immer weiß, männlich und aus der Mittelschicht ist" (ebenda: 166).

Frauen werden vom Clan deshalb ausgeschlossen, da die kulturelle Divergenz zwischen den Geschlechtern hoch eingeschätzt wird. Der Geschlechtsunterschied wird kulturell stark akzentuiert, er wird auch kulturell stilisiert. Hier könnte ein Erklärungsansatz dafür liegen, daß Frauen in japanischen Unternehmen ein gleichberechtigter Beschäftigtenstatus verwehrt wird.

"Bürokratische und auch tayloristische Organisationsformen haben mehr Frauen integriert als die Clans, weil sie in ihren sozialen Steuerungsmechanismen nicht - wie der Extremfall ausländischer Arbeitsimmigrantinnen zeigt - auf kulturelle Homogenität angewiesen sind, das tayloristische Modell noch weniger als das bürokratische" (ebenda: 167). Die Frage ist jedoch, inwieweit diese Erkenntnisse auch für den Westen gelten. "Selbst wenn man die kulturelle Divergenz der Geschlechter im Westen geringer veranschlagt, spricht immer noch viel für die These, daß deren Restbestand dem Aufstieg von Frauen entgegensteht" (ebenda: 167). Diese Erkenntnis darf jedoch nicht zu einer positiven Neubewertung des Taylorismus und des bürokratischen Organisationsprinzips führen, die die Frauendiskriminierung aktiv gefördert oder wenigstens nicht verhindert haben. Vielmehr ist es nach Weber (1992) nötig sich mit den "Spielregeln des Clans" zu beschäftigen.

Wie bereits weiter oben angeführt, sind traditionelle Felder weiblicher Beschäftigung oftmals nicht Gegenstand innovativer Reorganisationsprozesse. Bei der strukturkonservativen Variante wird Gruppenarbeit in erster Linie unter leistungspolitischen Gesichtspunkten eingeführt. Damit wird eine leistungspolitische Strategie verbunden "welche die Nutzung qualitativer und quantitativer Momente des Arbeitsvermögens gleichermaßen zu maximieren trachtet" (Moldaschl 1991: 398). "Schlanke Produktion hat letztlich nicht trotz, sondern wegen dieser Restriktionen Kostenvorteile gegenüber 'westlichen' Produktionskonzepten. Sie kann daher nicht als Paradigmenwechsel in der Nutzung vor allem der weiblichen Arbeitskraft betrachtet werden. Lean Produktion à la Japan heißt Zementierung der unfairen Beschäftigungsbedingungen von Frauen " (Moldaschl 1993: 377).

5.3 Variante Nummer 3: Strukturinnovative Gruppenarbeitskonzepte

Im Gegensatz zur strukturkonservativen Gruppenarbeitskonzepte bezieht die strukturinnovative Variante die Mitarbeiter als betriebliche Experten explizit mit ein. Eine neue Arbeitsorganisation wird auf partizipativem Wege eingeführt. Von Mitwirkung bzw. Partizipation wird dann gesprochen, wenn diese Beteiligung außerhalb gesetzlicher Vorschriften gegeben wird[37] (vgl. Rosenstiel u.a. 1987). Voraussetzung für die Mitwirkung ist, daß sie von oben initiiert und getragen wird, sie aber in der untersten Hierarchieebene beginnt.

5.3.1 Das Baugruppenprojekt bei Alcatel STR

Dieses Beispiel soll aufzeigen, wie auf partizipativer Ebene eine neue Arbeitsorganisation geschaffen wird, die sowohl wirtschaftlich lohnend, als auch für die Beschäftigten qualifizierend ist. Betroffen von der neuen Arbeitsorganisation waren ungelernte, größtenteils ausländische Frauen. Voraussetzung für eine erfolgreiche Verwirklichung von Gruppenarbeit ist nach Frei (1993) dreierlei: der unternehmerische Wille, die ArbeitnehmerInnen bei der Gestaltung der Arbeitsorganisation zu beteiligen, ein langer Atem auf Unternehmens- wie Belegschaftsseite sowie die Bereitschaft aller Beteiligten, in jeder Phase der Umstellung dazulernen zu wollen (vgl. ebenda: 70).

---

37 Partizipation ist deshalb nicht mit Mitbestimmung zu verwechseln, die gesetzlich verankert ist. Partizipation bedeutet von daher auch keine Abkehr von betrieblichen Entscheidungswegen, es ändert sich lediglich die Entscheidungsvorbereitung. Vorteile bietet die partizipative Methode hinsichtlich der Akzeptanz von Entscheidungen, da diese stark davon abhängt, inwieweit die Betroffenen daran mitgewirkt haben oder nicht.

Das Unternehmen produziert Telefonzentralen, die im wesentlichen aus sogenannten Baugruppen (Leiterplatten, bestückt mit einer Vielzahl von elektronischen Komponenten) bestehen. Mit Ausnahme der Vorgesetzten und einigen technischen Auszubildenden sind in der Baugruppenproduktion überwiegend ungelernte ausländische Frauen beschäftigt. In der Baugruppenmontage gab es zwar keine Fließbänder und keinen Akkord - der wurde schon zehn Jahre vorher abgeschafft - trotzdem war die Arbeit weitgehend tayloristisch organisiert (vgl. ebenda: 74). Statt des Akkordlohnes wurde für alle Beschäftigten ein Zeitlohnsystem eingerichtet, was sich bei der Einführung von Gruppenarbeit als sehr positiv auswirkte.

Die bestehende Produktionsstruktur war nicht mehr in der Lage den neuen Marktanforderungen nach mehr Flexibilität und kundenspezifischer Fertigung nachzukommen. Mit der Realisierung einer CIM-Konzeption sollten einerseits die Durchlaufzeiten drastisch verkürzt werden, gleichzeitig war es "Alcatel STR ein Anliegen, die Chancen einer Umgestaltung für die Schaffung menschengerechter und damit attraktiverer Arbeitsplätze zu nutzen und zu beweisen, daß der 'Werkplatz Schweiz' auch in Zukunft sehr wohl eine Chance hat" (ebenda: 70). Technik und Arbeitsorganisation sollten gemeinsam geplant werden um zu vermeiden, daß die Arbeitsorganisation lediglich der implementierten Technik angepaßt wird und damit sogenannte technische Sachzwänge geschaffen werden. Die entstehenden Spielräume sollten für eine menschengerechte Arbeitsorganisation bei CIM nützlich gemacht werden. Eine Vollautomatisierung wurde von Seiten des Unternehmens abgelehnt, vielmehr setzte man auf die menschliche Fähigkeit zur flexiblen Feinsteuerung der Fertigung.

Mit der Hilfestellung von externen Beratern sollten die betroffenen MitarbeiterInnen zusammen mit den Vorgesetzten als betriebliche ExpertInnen eine neue Arbeitsorganisation entwickeln, die es gestattete die Aufträge mit einer Durchlaufzeit von 10 Tagen (statt wie bisher 45 Tagen) so zu bearbeiten, daß die Arbeit für alle interessanter und herausfordernder wird. Insgesamt sollte die gesamte Produktion in drei annähernd gleich große Produktionssysteme aufgeteilt werden. Alle zu bearbeitenden Aufträge sollten in einem Teilsystem innerhalb von 10 Tagen vollständig erledigt werden können.

Die Ausgestaltung der Arbeitsorganisation innerhalb eines Produktionssystems war die Aufgabe der Partizipationsgruppen; innerhalb von drei Monaten wurde von diesen ein Modell für die zukünftige Arbeitsorganisation entwickelt. Zentrales Merkmal der neuen Arbeitsorganisation war, daß Gruppen von fünf bis sechs Frauen die gesamte Montage der Leiterplatte, einschließlich der Disposition der

Arbeitsverteilung und die nicht-elektronische Prüfung dieser Platten selbständig erledigen. Den Arbeitsgruppen wurde eine große Freiheit in der Feinsteuerung gestattet, so können die Mitarbeiterinnen die Steuerprogramme dann selber laden, wenn sie sie brauchen. Anhand der Arbeitspapiere konnten sie darüber hinaus selbst entscheiden, ob sie einen Auftrag über die Maschine laufen lassen wollten, oder ob sie besser von Hand bestückten.

Die elektronischen Tests wurden in eine eigene Gruppe ausgegliedert, da für deren Integration in die Montagegruppe zuviel technische Ausrüstung notwendig gewesen wäre. Innerhalb der verschiedenen Montagegruppen existiert lediglich eine Mengenteilung und keine Funktionsteilung. Desweiteren wurde eine hierarchische Ebene abgeschafft; es gibt in der Gruppe keinen Vorgesetzten mehr, die Gruppen sind führungsmäßig direkt dem Meister unterstellt. Die ehemaligen Vorarbeiter haben keine disziplinarische Funktion mehr, sondern sie haben die Rolle von Instruktoren übernommen (vgl. ebenda: 73). Dies führte zwangsläufig zu Problemen, da sich die ehemaligen Vorarbeiter nicht recht an die neue Situation gewöhnen konnten, daß sie keine Weisungsbefugnisse mehr gegenüber den Frauen hatten. Die Frauen hingegen ließen sich mit zunehmender Qualifizierung immer weniger bevormunden, ihr Selbstbewußtsein stieg, da sie nunmehr wußten, daß sie fachlich gut geschult waren und Probleme eigenständig lösen können.

Die neue Arbeitsorganisationsform erforderte gewaltige Investitionen in die Qualifikation aller Beteiligten. So gab es Frauen, deren Aufgabe es war, Drahtfüßchen von Widerständen rechtwinkelig abzubiegen, damit sie auf die Leiterplatten gesteckt werden konnten. Kaum eine der Frauen war in der Lage, elektronische Zeichnungen zu lesen und richtig zu interpretieren, da dies bislang der Zuständigkeitsbereich der Vorarbeiter war. Viele Frauen wußten bis dahin auch nicht, wofür die Teile gut waren, die sie produzierten. Ein ehemaliger Vorgesetzter entwickelte als Schulungsverantwortlicher zusammen mit den ehemaligen Vorarbeitern, die jetzt als Instruktoren arbeiten sowie mit erfahrenen Frauen aus den Montagegruppen für alle erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten detaillierte Lektionen. Jede Mitarbeiterin erhielt einen Ausbildungspaß, in dem die Qualifizierungsmaßnahmen dokumentiert werden. Qualifizierungsmaßnahmen können von den Mitarbeiterinnen auf eigenen Wunsch oder auf Anregung des Meisters besucht werden. Je mehr Qualifikationen erworben werden, desto flexibler können sie innerhalb der Gruppe eingesetzt werden. Damit wird die Arbeit anspruchsvoller und die steigende Polyvalenz führt auch zu höherem Lohn.

Das Baugruppenprojekt hat seine wirtschaftlichen Ziele erreicht: Die Durchlaufzeiten betragen - bei unverändertem Personalbestand - nur noch 10 - 15 Tage, wobei 10 Tage die Regelzeit geworden ist (vgl. ebenda: 77).

Insgesamt handelt es sich bei diesem Projekt um ein positives Beispiel von Partizipation und Qualifizierung an- und ungelernter Frauen in der Montage. Was die Qualifizierung betrifft, so konnten die Frauen von der Einführung der Gruppenarbeit durchaus profitieren.

Trotz der angeführten positiven Effekte von Gruppenarbeit muß auch hier kritisch angemerkt werden, daß der geschlechtsspezifischen bzw. geschlechtshierarchischen Arbeitsteilung innerhalb der Gruppen keineswegs vollständig der Boden entzogen wurde. So ist beispielsweise die Entscheidung der Projektgruppe (in der sich nur Männer befanden) kritisch zu hinterfragen, warum der elektronische Prüfbereich aus der Verantwortung der Gruppe herausgenommen und zu einer eigenen Gruppe gemacht wurde. Beim elektronischen Prüfbereich handelte es sich bisher um Aufgaben einer qualifizierten Gruppe männlicher Beschäftigter, die einer Umverteilung ihrer Tätigkeit mit Sicherheit ablehnend gegenüberstehen würden, da sie eine Dequalifizierung befürchten. Mit der Integration qualifizierter Prüfaufgaben in die Montagegruppen wird die geschlechtshierarchische Arbeitsteilung prinzipiell tangiert, was sicher ein hohes Konfliktpotential darstellen würde. Doch dieser Konflikt wurde nicht ausgetragen und damit auch eine Chance für eine weitergehende Qualifizierung der Frauen in den Montagegruppen vertan. Ähnliches gilt auch für den Bereich der Vorarbeiter: ihre disziplinarische Funktion wurde zwar formal abgeschafft, der Meister kann jedoch gewisse Führungsfunktionen an ehemalige Vorarbeiter delegieren. Dies war ein Zugeständnis an die Vorarbeiter, die sich mit ihrer neuen Rolle schlecht identifizieren konnten. Der Verlust der Sanktionierungsgewalt gegenüber den Frauen wurde wohl auch hier als Dequalizierung verstanden. Frei (ebenda) wies selbst darauf hin, daß in bestimmten Situationen Meister wie auch einzelne Frauen in ihr altes Rollenverhalten zurückfallen. Dies geschieht zwar gegen die Intention des Gruppenarbeitsmodelles und ist damit unhinterfragtes Resultat des Gestaltungsprozesses selbst. Die geschlechtshierarchische Arbeitsteilung wurde damit auch bei diesem Projekt nicht in Frage gestellt und verändert.

5.3.2 Bottom-up-Methode: Frauen setzen sich zur Wehr

Als weiteres betriebliches Gestaltungsprojekt sei ein Beispiel eines zur Elektrobranche gehörenden Betriebes dargestellt, in dem Elektromotoren hergestellt werden. Die Beschäftigungsstruktur ist in diesem Betrieb typisch für sei-

nen Bereich: 50 % der Beschäftigten verfügen über eine Facharbeiterqualifikation, dagegen sind Frauen zu fast 100 % als Un- und Angelernte tätig (vgl. Goldmann u.a.: 1994: 46).

Gruppenarbeit wurde hier von der Unternehmensleitung in einem männerdominierten CNC-Bereich eingeführt, allerdings ohne daß der Gruppe Verantwortung für ihren internen Bereich übertragen worden wäre. Ein fortschrittlicheres, d.h. weitergehenderes Gruppenarbeitsmodell, wie dies dem Betriebsrat vorschwebte, wurde von der Unternehmensleitung abgelehnt. Die Unternehmensleitung plante jedoch nicht die Einführung gruppenförmiger Arbeitsformen in Bereichen, in dem hauptsächlich Frauen beschäftigt waren. Die Interessen der Arbeitnehmerinnen nach Arbeitsbereicherung oder Arbeitsveränderung wurden nicht aufgegriffen. Insoweit gleichen die Ausgangsbedingungen denen der weiter oben angeführten Variante der Gruppenarbeit ohne Frauen (vgl. Kap. 6.1.). Der Unterschied bei diesem Beispiel gegenüber den oben Angeführten ist jedoch, daß sich die beteiligten Frauen selbst als Gruppe verstanden, und gegenüber der Unternehmensleitung dadurch auch gemeinsam agierten[38].

Ausgangspunkt für eine strukturoffensive Veränderung im weiblichen Beschäftigungssegment war, daß es einer Gruppe an- und ungelernter Frauen gelang, durch Eigeninitiative ihre Arbeit zu verändern und qualifikatorisch aufzuwerten. Qualifizierung und damit einhergehende höhere Eingruppierung wurde von den Frauen gegen den Widerstand der Vorgesetzten durchgesetzt. Im Gegensatz zu den anderen Beispielen wurde hier Gruppenarbeit nicht "von oben" verordnet[39], sondern "von unten" erstritten und erkämpft.

Die Frauen arbeiten in der Ankerherstellung - einem klassischen Frauenbereich - der durch ein hohes Maß an Arbeitsteilung gekennzeichnet ist. Seit Einführung einer automatisierten Anker-Wickelmaschine arbeiten pro Schicht drei Frauen in Wechselschicht. An den alten konventionellen Maschinen wird weiterhin in der Normalschicht gearbeitet. Die Arbeiterinnen haben "ihre" Maschinen, an denen sie

---

38 Eine wichtige Rolle spielte hierbei eine Betriebsrätin, die in der Gruppe vertreten war und die Initiative zur Gruppenarbeit ergriff. Auch bei der Qualifizierung der Frauen für die Einrichtertätigkeit spielte sie eine maßgebliche Rolle.

39 In der Arbeitspsychologie unterscheidet man verschiedene Einführungsstrategien: Bei der "top-down" Variante wird der Implementierungsprozeß von der Unternehmensleitung initiiert. Im Gegensatz hierzu steht die "bottom-up" Methode, in der die Impulse von den Beschäftigten selbst kommen und nach oben "transportiert" werden. Interventionsmaßnahmen wirken auch immer unterschiedlich, je nach dem wo begonnen wird, beim Top Management (top-down), in mittleren hierarchischen Ebenen, oder an der Basis (bottom up). So können Maßnahmen der "top-down Methode" bei den Beschäftigten Mißtrauen hervorrufen, wenn sie in keinster Weise an den Entscheidungen partizipieren können (vgl. Rosenstiel u.a. 1987).

arbeiten; Facharbeiterinnenqualifikation erfordert diese Arbeit nicht. Aufgrund der Tatsache, daß die Ankergröße und die Zahl der Wicklungen von Auftrag zu Auftrag variiert, muß die Maschine jeweils neu gerüstet und eingerichtet werden. Diese Arbeit wird traditionellerweise von - in der Regel männlichen - Einrichtern erledigt (vgl. ebenda: 50). Diese Einrichttätigkeit wird nun in die Gruppe integriert und von den Frauen selbst erledigt. Die Frauen wollten diese Arbeiten ebenfalls übernehmen, da damit die Hoffnung verbunden war, daß man die Akkordzeiten halten könne. Während des Einrichtens erreichten die Akkordarbeiterinnen ihren Akkord nicht, da die zu langen Rüstzeiten und häufig auftretenden Fehler, die Nachbesserungen erforderlich machten, zu ihren Lasten gingen. Desweiteren wollten die Frauen vermeiden, daß sie während der Einrichtzeit an anderen Maschinen arbeiten mußten und letztlich war mit der Übernahme des Einrichtens auch die Hoffnung auf eine höhere Lohngruppe verbunden.

Die Frauen in der Gruppe, die allesamt auf eine langjährige Berufserfahrung zurückblicken konnten, hatten detaillierte Kenntnisse über "ihre" Maschinen. Als die Pensionierung des Einrichters anstand, reifte der Entschluß der Gruppe, die Maschinen in Zukunft selbst zu rüsten. Dabei hatten die Frauen gegen zahlreiche Vorurteile anzukämpfen, da die Skepsis groß war; Einrichten war schließlich "Männerarbeit" und wurde den Frauen nicht zugetraut. Verstärkt wurden die Vorurteile auch dadurch, daß diese arbeitsorganistorische Veränderung die institutionalisierte hierarchische Arbeitsteilung zwischen Einrichtern und Maschinenbedienerinnen ins Wanken brachte. Die erste Hürde, die die Frauen nehmen mußten, war die Arbeitsvorbereitung, wo sie allerdings auf offene Ohren stießen, da man die Vermeidung langer Rüstzeiten und eine Reduzierung der Nachbesserungsarbeiten erhoffte. Hinzu kam, daß dadurch die Arbeit selbst verbessert werden konnte, da die Maßnahme eine Veränderung der bislang einseitigen körperlichen Belastungen bedeuten würde. Der Meister hingegen war skeptisch, er befürchtete eine höhere Unfallgefahr, weil er der Auffassung war, daß die Frauen die Schrauben an den Maschinen nicht fest genug anziehen könnten, was nach Aussagen der betroffenen Frauen jedoch kein Problem war; der Kraftaufwand war weder für Frauen noch für Männer zu hoch (vgl. ebenda: 51).

Als die Widerstände von Seiten der Abteilungsleiter und der Unternehmensleitung ausgeräumt waren, konnte mit der Qualifizierung der Frauen begonnen werden. Dazu wählte die Gruppe eine Frau, die als sehr geschickt galt. Die Einschätzung der Frauen in der Gruppe war: falls diese Frau das Einrichten schafft, würde es für die Anderen auch erlernbar sein; in ihr sahen sie sozusagen den Maßstab. Die Qualifizierung erfolgte durch "learning by doing", d.h. erst durch Zuschauen, dann durch Ausprobieren. Die Qualifizierungszeit umfaßte drei Monate; die damit

erhöhte Qualifikation war mit einem Übergang von Lohngruppe 3 nach Lohngruppe 5 verbunden. Kritisch muß hier jedoch angemerkt werden, daß diese Qualifizierung nur innerbetrieblich anerkannt und honoriert wird, da sie mit keinem offiziellen Ausbildungsabschluß verbunden ist. Innerhalb eines halben Jahres waren alle Gruppenmitglieder dafür qualifiziert die Maschinen, auch die automatisierten Ankerwickel-Maschinen, selbst einzurichten. Dabei wurde das Einrichten als viel einfacher eingeschätzt, als vorher angenommen. "Als wir dahinter stiegen, wie simpel und einfach das ist, war das ganz einfach nachzuvollziehen (...) Und die neuen Maschinen sind nicht komplizierter, sondern anders zu rüsten" (ebenda: 51).

Neben der Arbeitsanreicherung, die mit einem Abbau von Monotonie und einseitigen Belastungen verbunden waren, nahm auch das Selbstbewußtsein der Frauen zu. Das innerbetriebliche Ansehen wuchs, denn durch die höhere Lohngruppe wurden auch die Tätigkeiten höher bewertet. Das neue Selbstbewußtsein der Gruppe führte u.a. dazu, daß die Frauen die Bestimmung einer Vorarbeiterin aus ihren eigenen Reihen durchsetzten. Diese sollte jedoch nach den Vorstellungen der Gruppe mehr die Funktion einer Gruppensprecherin haben, denn einer Vorgesetzten mit Disziplinierungsrecht.

Ausschlaggebend für dieses positive Beispiel bei der Einführung von Gruppenarbeit ist, daß sie von den betroffenen Frauen selbst initiiert wurde. Als besonders positiv ist hier hervorzuheben, daß es den Frauen gelang, die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung teilweise aufzuheben. Mit der eigenständigen Übernahme der Einrichtarbeiten wurde ein wichtiger Schritt geleistet, um die monotonen Arbeitsbedingungen der Frauen zu verbessern. Durchsetzen konnte die Gruppe ihre Forderung nach Veränderung und Aufwertung ihrer Arbeit wohl auch deswegen, weil dies den Interessen des Betriebes (Wegfall von unproduktiven Umrüstzeiten; Wegfall der Einrichter) durchaus entgegenkam.

Neben der positiven Effekte der Gruppenarbeit für die an- und ungelernten Frauen darf jedoch nicht übersehen werden, daß dies mit Arbeitsplatzverlust verbunden war, da die Funktion des Einrichters entfiel. Inwieweit die durch Job-Enrichment entstandenen erhöhten Anforderungen auch mit erhöhten Belastungen verbunden sind, oder zu einer verstärkten Leistungsverdichtung führen, bleibt auch hier offen.

5.4 Qualifikation und innerbetriebliche Weiterbildung

Es ist festzustellen, daß Trennungen auf dem externen und internen Arbeitsmarkt mit ausgrenzender Wirkung häufig entlang der Geschlechterlinie verlaufen (vgl. Kapitel 4), "die Arbeitsteilung in Anweisung und Ausführung weist Frauen - sowohl in der Industrie als auch im Dienstleistungsbereich - die un- und angelernten, die ausführenden und untergeordneten Arbeiten zu. Die Kontroll- und Überwachungstätigkeiten, die planenden und dispositiven Aufgaben sind ganz überwiegend in Männerhand" (Woll 1991: 14).

Als Erklärung hierfür galt bis in die 70er Jahre die im Vergleich zu den Männern geringere schulische und berufsfachliche Qualifikation als wesentlicher Faktor dafür, daß Frauen geringere Arbeitsmarktchancen hatten als die Männer. Dies hat sich jedoch seit der Bildungsoffensive massiv geändert. Die nachwachsende Frauengeneration hat seit den 70er Jahren bei den schulischen Abschlüssen gleichgezogen und auch beim Erwerb berufsfachlicher Qualifikationen erheblich aufgeholt. Spät mußten Frauenforscherinnen konstatieren, daß Frauen trotz formal gleicher Bildung immer noch benachteiligt waren. Die Annahme, daß Frauen, wenn sie die gleichen Qualifikationen hätten wie Männer, auch auf dem Arbeitsmarkt gleichwertige KonkurrentInnen seien, schlug fehl. Vielmehr wurde festgestellt, daß die geschlechtsspezifische Segmentation als Strukturmerkmal weiterhin fortbesteht, wenn auch in modifizierter Form (vgl. Teubner 1992).

Selbst bei gleicher Qualifikation garantiert dies den Frauen keineswegs den Einsatz an Arbeitsplätzen, an denen diese Qualifikationen abgefordert und honoriert werden. "Zwar garantiert die Zugehörigkeit zum männlichen Geschlecht nicht den Karriereerfolg, doch schließt die Zugehörigkeit zum weiblichen Geschlecht diesen nahezu aus" (Rosenstiel 1992: 168). Dies macht die Verschränkung von individueller und struktureller Diskriminierung deutlich. Bei Theorieansätzen, die sich zur Erklärung ungleicher Lebensgewinnchancen wesentlich auf individuelle Momente beziehen, liegt die Vermutung nahe, daß sie eher der Legitimation diskriminierender Praktiken als der Analyse dienen (vgl. Cyba 1987).

Gottschall (1990a), die sich mit Qualifizierungsprozessen am Beispiel weiblicher Angestellter beschäftigte, kam zu dem Ergebnis, daß der Rückgriff auf die Qualifikationsstruktur der Arbeitskräfte als Erklärung für Benachteiligung zu kurz greift. Das Funktionieren geschlechtsspezifischer Diskriminierungsprozesse im Betrieb und auf dem Arbeitsmarkt ist tiefer verankert. Die Tatsache, daß sich

Frauen in den unteren Lohngruppen wiederfinden, läßt sich nicht allein aus den Qualifizierungsdefiziten erklären.

Bei der Definition von Qualifikationen, wie auch bei Personalentscheidungsprozessen handelt es sich um betriebliche Politik, um Handlungsmuster, in die die gesellschaftliche Situation geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung, die Ungleichheit der Geschlechter und damit Herrschaftsinteressen in spezifischer Weise eingehen: "Eignung und Nicht-Eignung von Arbeitskräften werden nicht zuletzt danach bestimmt, zu welchen Konditionen sie ihr Arbeits- und Leistungsvermögen anbieten; und ein Merkmal prinzipiell jeder weiblichen Arbeitskraft, unabhängig von der formalen Qualifikation, ist unter gegebenen gesellschaftlichen Verhältnissen, daß ihnen Leistungen und Qualifikationen abverlangt werden können, ohne daß sie als berufsrelevant anerkannt und als solche gratifiziert werden müssen....".(Gottschall 1990a: 230). Als Beispiel im industriellen Sektor für nicht gratifizierbare Qualifikationen gelten die "extrafunktionalen" Qualifikationen. Als nahezu "in die Wiege gelegt" dient hier oft das Argument, daß sich Frauen aufgrund ihrer Fingerfertigkeit und Geduld für bestimmte monotone Arbeiten besser eignen als Männer.

Nach Teubner (1992) dominiert in der Organisation des Geschlechterverhältnisses die Hierarchie gegenüber den Faktoren formaler Gleichheit. Selbst bei gleicher Qualifikation besteht die Ungleichheit zwischen den Geschlechtern fort. Daraus folgert Teubner, daß die Qualifikation *keine* Schlüsselrolle einnimmt bei der Verteilung beruflicher Chancen, da Qualifikationserfolge immer dem Muster der Geschlechterhierarchie unterworfen sind. "Unter den Rahmenbedingungen doppelter Gleichheit - beide Geschlechter sind in diesen Berufen zahlenmäßig gleich vertreten und gleich qualifiziert - zeigt sich die Geschlechtsspezifik in Einsatz- und Zuweisungsmustern, die hierarchisch strukturiert und normiert sind" (ebenda: 46).

Die Feminisierung von Arbeit geht einher mit der generellen Geringschätzung und Abwertung von Tätigkeitsanforderungen und Qualifikationsmerkmalen dieser Arbeitsbereiche: "War die Handfertigkeit der armseligen Nadelschleiferinnen wirklich so viel geringer als die der angesehenen Schwertfeger; war die Aufbereitung und Verspinnung der Flachsfaser technisch so viel einfacher als die hochgeachtete Tätigkeit des Buchdruckers?" (Radkau 1989: 55). Die Geringschätzung von Frauenarbeit führt auch dazu, daß diese mit ungelernter Arbeit einfach gleichgesetzt wird. "Ob eine Arbeit als 'qualifiziert' gilt, hängt nicht nur von den dazu erforderten Fähigkeiten, sondern auch von dem Durchsetzungsvermögen der jewei-

ligen Berufsgruppe ab. Tätigkeiten, die zu den Grundfertigkeiten vieler Frauen gehören, gelten gewöhnlich als unqualifiziert" (ebenda).

Spätestens jetzt drängt sich die Frage nahezu auf, ob ein solcher Qualifikationsbegriff, der nach höher und niedriger unterscheidet, nicht mit einer gehörigen Portion Androzentrismus versehen ist: "Auch wenn zwischen hochqualifizierten und minderqualifizierten Beschäftigten unterschieden wird, finden sich Frauen zum größten Teil auf Positionen mit 'geringeren' Qualifikationsanforderungen wieder. Die Frage ist aber, ob der nach 'höher' und 'niedriger' unterschiedene Qualifikationsbegriff nicht bereits das Interesse und den reduzierten Blick derjenigen beinhaltet, die aufgrund ihrer Machtposition imstande sind zu definieren, was Qualifikation ist und dies als 'objektive', d.h. als allgemeingültige Definition auszugeben" (Woll 1991: 14). Mit den Begriffen "höher" oder "niedriger" Qualifikation ist damit dem Problem nicht beizukommen. Die Bewertung von Qualifikation folgt weniger objektiven Kriterien, als gesellschaftlichen Setzungen, die "Männerarbeit" höher einstufen. Der Qualifikationsbegriff orientiert sich am männlichen Erwerbstätigen und ist von daher ideologisch geprägt. Für Rabe-Kleberg (1990) erweist sich das Geschlechterverhältnis als "harte" Struktur, als eine gesellschaftliche Bedingung, an der Interventionen, die lediglich an der Oberfläche der Eigenschaften und Verhaltensmerkmale von Frauen und Männern ansetzen, ineffektiv für Veränderungen abprallen werden. Nach Gottschall (1987) kommt es deswegen "im Zuge von Technikeinsatz und Rationalisierung gegenwärtig nicht zu einer Aufhebung, sondern vielmehr zu einer Redefinition geschlechtsspezifischer Trennungslinien (...). Zwar sind im engeren arbeitssoziologischen Sinn in der betrieblichen Gestaltung von Rationalisierungsprozessen Lockerungen der Arbeitsteilung (Kern/Schumann 1984) erkennbar; sie wirken jedoch auf der Folie bestehender geschlechtsspezifischer Grenzen und heben diese keineswegs auf" (ebenda:144).

5.5 Zusammenfassung

Prinzipiell können Gruppenarbeitsformen durchaus Ansatzpunkte zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen von un- und angelernten Frauen bieten. Voraussetzung ist hierfür allerdings, daß Frauenförderung vorausschauend ansetzt und Gestaltungsoptionen entwickelt. "Neue Organisationskonzepte, die auf Kooperation, eigenständige Aufgabenbewältigung, Kommunikationsfähigkeit und qualifizierte Techniknutzung etc. setzen, erweisen sich somit als notwendige, aber keineswegs hinreichende Voraussetzung zum Abbau geschlechtshierarchischer Arbeitsteilung" (Goldmann 1990: 277).

Wie gezeigt wurde, ist davon auszugehen, daß sich Veränderungen in der Arbeitsorganisation sowohl auf Arbeitsinhalte wie auch auf Arbeits- und Kooperationsbeziehungen unterschiedlich auswirken können. Deshalb ist die Fragestellung, welchen Einfluß arbeitsorganistorische Veränderungen auf geschlechtshierarchische Strukturen nehmen, von großer Bedeutung. "Neue Organisationskonzepte können einen Beitrag zum Abbau geschlechtsspezifischer und geschlechtshierarchischer Arbeitsteilung leisten, sofern die Komponenten frauenbenachteiligender Gegebenheiten im Betrieb erkannt wird und der betriebspolitische Wille zu ihrer Veränderung formuliert wird" (Goldmann 1990: 283). Erst auf der Grundlage einer Analyse, die die Veränderungen der Produktionsorganisation und das Geschlechterverhältnis ins Zentrum rückt, können Gestaltungsräume für Frauen nutzbar gemacht werden und adäquate Frauenfördermaßnahmen entwickelt werden. Es ist deshalb notwendig, die Praktiken betrieblicher Arbeitsteilung und geschlechtsspezifische Aspekte von Personal- und Organisationsentwicklung aufzudecken, um Chancengleichheit überhaupt zu ermöglichen.

Selbst eine strukturinnovative Variante der Gruppenarbeit trägt demnach nicht zum Abbau der Geschlechterhierarchie bei, wenn die Ungleichbehandlung der Geschlechter nicht explizit als Problem erkannt wird. Es kann also in Zukunft nicht mehr allein darum gehen, die "Humanisierung der Arbeitswelt" zu betreiben; vielmehr muß der Humanisierungsbegriff um die Geschlechterdimension erweitert werden. Es ist deshalb notwendig, geeignete Gestaltungsmöglichkeiten für Frauen hinsichtlich Arbeitsbedingungen, Qualifizierung, Entlohnung und Beschäftigungssicherheit zu entwickeln.

Über interne Gruppenprozesse bei der Einführung von Gruppenarbeit und deren Bedeutung für das Geschlechterverhältnis ist bislang noch wenig bekannt, hier ist noch Forschungsbedarf, beispielsweise ist über die Veränderung von Kommunikationsstrukturen unter der Geschlechterperspektive, die zu einem wesentlichen Faktor werden kann, noch wenig bekannt (vgl. Goldmann u.a. 1994: 13). So gibt es auch noch keine Erkenntnisse zu der Frage, ob und auf welche Weise, sich in gemischt geschlechtlichen Gruppen andere Formen von Arbeitsteilung entwickeln, als in reinen Frauengruppen bzw. welche Integrations- und Ausgrenzungsmechanismen in teilautonomen Gruppen wirksam werden.

6 Perspektiven betrieblicher Frauenförderung

Im folgenden sollen Möglichkeiten aufgeführt werden, die zum Abbau der betrieblichen Geschlechterhierarchie beitragen können. Dazu ist notwendig aufzuzeigen, daß Frauenförderung, die sich lediglich auf Gleichstellung beruft zu kurz greift, ja letztendlich obwohl unbeabsichtigt affirmativ verbleibt und dadurch die Geschlechterhierarchie weiter stützt. "Die Gleichstellung von Männern und Frauen ist nicht in institutionellen Strukturen zu erreichen, die die Ungleichstellung von Männern und Frauen voraussetzen" (Beck/Beck-Gernsheim 1990: 43). Frauenförderung muß über eine formale Gleichstellung hinaus, die lediglich eine Anpassung an die männliche Norm beinhaltet. Vielmehr muß emanzipative Frauenförderung die Veränderung der Geschlechterverhältnisse zum Ziel haben, die Produktions- und Reproduktionsbereiche als Einheit begreift.

Indem sich die Arbeits- und Technikgestaltung ebenfalls als geschlechtshierarchisch strukturiert erweist (vgl. Aulenbacher 1991), muß Frauenförderung diese Tatsache explizit aufnehmen. So greift beispielsweise eine präventive Frauenförderung, die sich auf den Bereich der betrieblichen Qualifizierung von Frauen beschränkt, zu kurz, denn Qualifikation war für Frauen noch nie Garant für die entsprechende Beschäftigung (vgl. Kap 5.4.). Die Eröffnung von Bildungschancen für Frauen ist eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung. Vielmehr geht es um Einflußnahme auf den gesellschaftlichen Prozeß der Definition von Qualifikation und (Arbeits-)Leistung sowie auf den Prozeß der Verteilung bezahlter und unbezahlter Arbeit (vgl. Gottschall 1990: 231).

Auf der betrieblichen Ebene können sich egalitäre Frauenfördermaßnahmen deshalb als kontraproduktiv erweisen, da Frauen oftmals nicht die gleichen "Startbedingungen" haben wie ihre männlichen Kollegen. Die Ausgangsbedingungen von Frauen sind oftmals viel schlechter als die der Männer. Den Frauen, die als An- und Ungelernte eingruppiert sind, absolvierten zwar oftmals eine Ausbildung in einem handwerklichen Bereich (z.B. Friseuse), dennoch haben die wenig qualifizierten Arbeitsplätze inne, sie sind in der betrieblichen Hierarchie weit unten angesiedelt. Diese kumulierte Ungleichheit führt dazu, daß Frauen auch in den Projektgruppen (zur Einführung von Gruppenarbeit) wiederum benachteiligt wären, da die Frauen einer erneuten Ausprägung der Geschlechterhierarchie nur schwerlich vorbeugen könnten. "Ein arbeitsorganisatorisches Konzept , das mit dem Ziel, eine gleichmäßigere Verteilung von Qualifikationen und Belastungen in der Form der Gruppenarbeit zu erreichen, alle in Frage kommenden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als gleich qualifiziert unterstellt, kann unter der Hand zu einem Instrument der Ausgrenzung von Frauen werden. Ohne ge-

zielte Qualifizierung gerade derjenigen Gruppen von Arbeitnehmern, die an monotonen und vereinseitigten Arbeitsplätzen jahrelang nicht die Gelegenheit hatten, einen Fond an betrieblichen und übertragbaren Erfahrungen aufzubauen - und das sind oftmals auch Frauen - sind Konzepte, die nach dem Motto 'alle sind gleich' vorgehen, auch Ausleseverfahren" (Metzner; Stahn-Willig 1986: 536).

So hat sich die Forderung oder Auflage, bei gleicher Qualifikation Frauen bevorzugt einzustellen, oftmals als Zugangsbarriere für Frauen erwiesen, da die Qualifikationen von Frauen und Männern den geltenden Bewertungsmaßstäben nach nicht gleichzusetzen sind. Die Definition von Qualifikation orientierte sich am männlichen Erwerbsmodell, das die zeitlich ununterbrochene zielstrebige Berufskarriere zum Vorbild hat. Die normative Forderung nach "Humanisierung der Arbeit" muß deshalb um die Dimension Geschlecht erweitert werden, da sich eine als "geschlechtsneutral" verstehende Humanisierungsdebatte letztlich als männlich orientiert entpuppt.

Wichtigste Voraussetzung dafür, daß die Arbeits- und Technikgestaltung ihr emanzipatorisches Potential entfalten kann ist die Erkenntnis, daß auch die betriebliche und gewerkschaftliche Interessensvertretung die Geschlechterungleichheit - teils unbeabsichtigt, teils beabsichtigt - reproduziert. "Die kapitalfunktionale Integration von Geschlechterungleichheit und ihre Transformation im Zuge der Arbeits- und Technikgestaltung ist nicht lediglich Resultat der darin enthaltenen und dominanten unternehmerischen Politiken. Die derzeit vorfindbare Arbeits- und Technikgestaltung ist Ergebnis vielfältigen betrieblichen und überbetrieblichen Handelns - auch des individuellen und kollektiven Handelns der Beschäftigten sowie der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung" (Aulenbacher 1991a: 24). Das heißt, pointiert formuliert, daß gewerkschaftliche Politik sowohl Kapitalfunktionalität, als auch emanzipatorischen Gehalt in sich birgt.

"Technikimplementationen, Organisationsentwicklung und Arbeitsstrukturierung sind zentrale neue Felder, auf denen Frauenförderung präventiv ansetzen und Gestaltungsoptionen entwickeln muß" (Goldmann 1993: 136). Gruppenarbeitskonzepte, die demokratische Elemente von Mitwirkung und Mitbestimmung beinhalten, bieten gute Chancen für die Herstellung einer größeren Chancengleichheit, sie "müssen jedoch systematisch auf ihre Fallstricke, die zu einer Reproduktion alter Formen der Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern führen, untersucht und korrigiert werden" (ebenda).

Betriebliche Gestaltungspolitik, die sich als geschlechtsneutral versteht, stützt letztendlich - wenn auch teilweise unbeabsichtigt - die Geschlechtshierarchie. Es gilt deswegen auch zu fragen, "inwieweit die bisher realisierten Ansätze betrieblicher Frauenförderung überhaupt Bezug nehmen auf die strukturellen Momente des 'Abschiebens von Frauen', welche normativen Konzepte von Gleichstellung ihnen zugrundeliegen und ob diese nicht eher dazu beitragen, bisherige Muster geschlechtshierarchischer Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern zu verfestigen und damit eher das Gegenteil dessen bewirken, was sich viele von ihnen erhofft haben" (Brumlop 1994: 460). Brumlop fordert deswegen auch eine Geschlechterpolitik, die von der Frauenförderung weggeht, hin zur Veränderung des Geschlechterverhältnisses.

Hornung (1993) geht der Frage nach, inwieweit Frauenfördermaßnahmen genuine Ansatzpunkte bieten können, um zur beruflichen Gleichstellung von Frauen beizutragen (ebenda: 138 ff.). Hierbei folgt sie der Argumentation von Beer (1990), die Arbeits-, Familien- und Sozialrecht als Strukturelement von Gesellschaft herausgearbeitet hat. Diese Rechtsbereiche stabilisieren und erhalten die Geschlechterungleichheit, da die patriarchale Struktur in den rechtlichen Normierungen manifestiert ist (vgl. die Ausführungen zu Beer weiter oben). Ausgehend von dieser Argumentationsstruktur will Hornung aufzeigen, daß sich das patriarchale Geschlechterverhältnis auch im tarifvertraglichen Gefüge widerspiegelt. "Bezogen auf tarifliche und betriebliche Frauenfördermaßnahmen läßt sich nun der Gedanke entwickeln, daß das patriarchale Geschlechterverhältnis sich im Bereich der Marktökonomie[40] in einer versachlicht-institutionalisierten Gestalt artikuliert und seinen Ausdruck unter anderem in tariflichen und betrieblichen Politiken findet" (Hornung 1993: 145).

Insgesamt kommt sie zu dem Ergebnis, daß sich in der derzeitigen Frauenförderpolitik die Kapitalverwertungs- und Geschlechterlogik in einer Art und Weise verschränken, daß sie eher zur Aufrechterhaltung der Geschlechterungleichheit beitragen als zu ihrem Abbau. Frauenförderpläne, die die Vereinbarung von Familie und Beruf für Frauen festlegen, schreiben ihnen denn auch erneut die Hauptverantwortung für die "Versorgungsökonomie" (Beer 1990) zu; Männer bleiben in der Reproduktionsarbeit weiterhin außen vor. Ähnliches gilt für die Teilzeitarbeit, die sich in bestimmten Bereichen eindeutig an Frauen richtet und deren Entlohnung oftmals keine eigenständige Existenz sichert, da davon

---

40 Nach Beer (1990) existieren in der warenproduzierenden Gesellschaft zwei Ökonomien, die Marktökonomie, in der geldwerte Produkte erbracht werden und die Versorgungsökonomie, die Leistungen zur Reproduktion der Gesellschaftsmitglieder erbringt. Beide Ökonomien weisen eine Geschlechtsspezifik auf, da der unentgeltliche Versorgungsbereich den Frauen zugewiesen wird (vgl. ebenda: 20 ff).

ausgegangen wird, daß die Frau nur "dazuverdient". Teilzeitarbeit ist vor allem eine Domäne weiblicher Arbeitskräfte, verbunden mit schlecht entlohnten, unattraktiven Arbeitsplätzen ohne Aufstiegschancen (vgl. Hornung 1993: 158). Verbesserungen von Teilzeitarbeitsbedingungen kommen nach Hornung auch nur den Frauen zugute, die nach wie vor in das überkommene "Arrangement der Geschlechter" eingebunden sind (ebenda: 159).

In der Konsequenz heißt das, daß eine Arbeits- und Technikgestaltung, die Geschlechterungleichheit nicht explizit aufgreift, sondern sich implizit weiterhin am "männlichen Normalarbeiter" orientiert, im Rahmen der patriarchalen Kapitalfunktionalität die Reproduktion der Geschlechterhierarchie stützt und gleichzeitig reproduziert. "Wenn das Geschlechterverhältnis der Arbeits- und Technikgestaltung vorausgesetzt ist und in ihr aufgegriffen wird, dann bestehen Chancen der Veränderung, wenn gewerkschaftliche und betriebliche Interessensvertretungspolitiken diesen Sachverhalt als Gegenstand von Strategiebildung aufgreifen und der bestehenden Geschlechterungleichheit entgegenwirken" (Aulenbacher 1991a: 25). Dies würde aber heißen, daß bisherige Orientierungen, z.B. am "Normalarbeitsverhältnis" zur Disposition stehen.

Eine gewerkschaftliche Politik, die den Frauen gleiche Chancen im Berufsleben eröffnen will, kann auch bei einer noch so radikal vorgetragenen Forderung nach Gleichberechtigung nicht stehen bleiben. Sie erfordert deshalb die Integration der vermeintlich weiblichen Besonderheiten in folgenden Feldern (vgl. Aulenbacher 1991a):

1. **Entwicklung von Qualifizierungskonzepten**
   Im Bereich der Qualifizierung muß ein Schwerpunkt auf der Weiterbildung von An- und Ungelernten liegen, damit neuen Schließungsprozessen begegnet werden kann. Die Zugangsregelungen zu neuen technischen Berufen wird aufgrund der zu beobachtenden Segmentationen ohne Quotierung nicht möglich sein.
2. **Entwicklung von Entlohnungskonzepten**
   Lohn ist ein traditionell zutiefst geschlechtshierarchisch strukturiertes Feld. Im Bereich der Lohnfindung geht es deshalb in erster Linie um die Anerkennung geschlechterunterschiedlicher Qualifikationen und Belastungen.
3. **Entwicklung individueller Arbeitszeitgestaltung im Rahmen kollektiven Schutzes**
   Flexible Arbeitszeiten sind seit langem Realität von Frauenbeschäftigung, allerdings jenseits tarifvertraglicher Regelungen. "Im emanzipatorischen Sinne geschlechtsspezifischer Arbeits- und Technikgestaltung ist eine Neuorientierung ... notwendig, in der die geschlechtshierarchische

Arbeitsteilung als selbstverständliche Grundlage des sogenannten Normalarbeitsverhältnisses in Frage gestellt wird ,zugunsten einer Orientierung an gesamtgesellschaftlicher Zuständigkeit für gesellschaftlich notwendige Reproduktionsleistungen" (ebenda: 27 ff.).

4. **Steuerung der Belastungsentwicklung**
   Im Gegensatz zu den Belastungsaspekten, die sich an einer kurzzeitigen Erwerbstätigkeit der Frau orientieren, sind Belastungsanalysen einer langzeitigen Erwerbsperspektive anzupassen. Hier müssen auch die tarifvertraglichen Regelungen miteinbezogen werden, die konform zum kurzfristigen Verschleiß der weiblichen Arbeitskraft und zur langfristigen Verausgabung männlichen Arbeitsvermögens die kapitalfunktionale Leistungspolitik ebenfalls stützten.
5. **Entwicklung geschlechtsspezifischer Mitbestimmungspolitik am Arbeitsplatz**
   Auch die betriebliche Mitbestimmung ist in Bezug auf geschlechtsspezifische Unterschiede zu durchforsten. Ein geschlechtsspezifisches Konzept der Mitbestimmung am Arbeitsplatz muß die konkrete Lebenssituation von Männern und Frauen miteinbeziehen. Die betriebliche Interessensvertretungsstruktur muß geändert werden, da sie sich bislang an dem männlichen Modell der Interessenartikulation orientierte. Neue Politikformen müssen erarbeitet werden, die auch Frauen einen stärkeren Zugang zur betrieblichen Interessenspolitik gestatten.

Diese Regelungen sind als Ergänzung zu den Kriterien zu qualifzierter Gruppenarbeit von Endres/Wehner (s. Kapitel 3) zu verstehen, in denen die Geschlechterdimension ebenfalls unbeachtet blieb.

"Gestaltungspolitik im Interesse von Frauen muß eine Neuverteilung der Arbeit zwischen den Geschlechtern zum Ziel haben, soll sie nicht die eigentlichen Probleme unberührt lassen. Die geschlechtshierarchische Arbeitsteilung und die geschlechtstypischen Arbeitsbereiche müssen als Folge solch eines Gestaltungsprozesses zumindest eingeschränkt, bestenfalls aber aufgehoben werden" (Rothe 1993: 89). Zur Erreichung dieses - sicherlich hochgesteckten - Zieles gibt es keine fertigen Rezepte. Rothe entwickelt allerdings Eckpunkte, die notwendig sind, damit Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen betrieblicher Reorganisationsprozesse genutzt werden können: "Die Forderung, die Frauen an den betrieblichen Projektgruppen zu beteiligen und sie bei der Bildung von Gruppenarbeitsstrukturen und bei der Zuweisung qualifizierter Arbeitstätigkeiten gleichermaßen zu berücksichtigen, ist möglicherweise notwendig, aber sicher nicht hinreichend" (ebenda: 90). Dies liegt unter anderem daran, daß davon auszugehen ist, daß Frauen wesentlich schlechtere Startbedingungen haben als ihre

männlichen Kollegen. Bei der Einführung von Gruppenarbeit ist davon auszugehen, daß sich erneut geschlechtshierarchische Strukturen herausbilden werden. Bis die Frauen die für die Gruppenarbeit notwendigen Lernprozesse bewältigt haben, steht zu befürchten, daß sich die gruppeninterne Hierarchie zu Lasten der Frauen bereits etabliert hat. Eine Gestaltungspolitik muß folglich im Vorfeld der "eigentlichen" Projekte ansetzen, d.h. die Voraussetzungen für die betroffenen Frauen müssen im Vorfeld verbessert werden. "Alle gestaltenden und qualifizierenden Maßnahmen, die den Frauen mehr Handlungsmöglichkeiten eröffnen, ihre kommunikative Einbindung erweitern und den Zugang zu neuen Technologien fördern, sind in diesem Zusammenhang wünschenswert. Beispiele hierfür sind etwa die Weiterbildung für Aufgaben an CNC-Maschinen, die eigenständige Übernahme von Aufgaben der Störungsbeseitigung oder die Installierung von Qualitätszirkeln und Verbesserungsarbeitskreisen" (ebenda: 90 ff.).

Elementar bei der Umsetzung ist, daß das Geschlechterverhältnis gezielt in den Blick genommen wird. Dies soll verhindern, daß sich in der Umsetzungsphase die alten Verhältnisse wieder auf das Neue herausbilden. Unter Umständen kann es sogar sinnvoll sein bestimmte Maßnahmen der Beteiligung in geschlechtshomogenen Gruppen durchzuführen. Die Arbeitserfahrungen von Männern und Frauen sind aufgrund der ungleichen Qualifikation sehr unterschiedlich, sodaß es unter Umständen sinnvoll ist, bestimmte Qualifizierungsmaßnahmen getrennt durchzuführen (vgl. ebenda: 92).

Als letzter Punkt wird von Rothe die Forderung angeführt, daß überbetriebliche Maßnahmen und Förderkonzepte die innerbetrieblichen Maßnahmen ergänzen müssen. So sind Institutionen, die sich mit Frauenförderung beschäftigten, wie Gewerkschaften, Forschungsinstitute u.ä., in die Gestaltung miteinzubeziehen, da sich Gestaltungspolitik nicht auf das unmittelbare Handlungsfeld "Betrieb" beschränken kann. "So bietet etwa die regionale Strukturpolitik - zumindest theoretisch - vielfältige Ansatzpunkte, zum Beispiel zur Förderung von Qualifizierungsvoraussetzungen von Frauen" (ebenda: 92).

Brensell (1993) fordert darüber hinaus eine feministische Arbeitswissenschaft, die Erfahrungen mit neuen Arbeitsformen geschlechtsspezifisch auswertet und bereits bei der Einführung den Prozeß kritisch-feministisch begleitet. Die Focussierung auf den Betrieb greift jedoch zu kurz, es sind überbetriebliche und bereichsübergreifende Maßnahmen notwendig, die geeignet sind, der drohenden Verdrängung von Frauen aus dem industriellen Erwerbsbereich entgegenzuwirken. Eine Politik, die sich nur auf die einzelbetriebliche Regelung beschränkt, ist jedoch nicht in der Lage, den entstehenden Segmentierungstendenzen entgegenzuwirken. Neue

Produktionskonzepte müssen folglich über die Kernbetriebe hinausgehen und allgemeine und gleiche Arbeitsbedingungen absichern, um auch den geschlechtsspezifischen Segmentierungstendenzen entgegenzutreten.

7 Literaturverzeichnis

Altmann, Norbert; **Deiß,** M.; **Döhl,** V.; **Sauer,** D.: Ein "Neuer Rationalisierungstyp" - neue Anforderungen an die Industriesoziologie. In: Soziale Welt, Heft 2/3, 37. Jg., 1986

Aulenbacher, Brigitte; **Goldmann**, Monika (Hg.): Transformationen im Geschlechterverhältnis, Frankfurt/New York 1993

Aulenbacher, Brigitte; **Siegel**, Tilla: Industrielle Entwicklung, soziale Differenzierung, Reorganisation des Geschlechterverhältnisses. In: Frerichs/Steinrücke 1993

Aulenbacher, Brigitte: Arbeit Technik Geschlecht, Frankfurt/New York 1991

Aulenbacher, Brigitte: Arbeits- und Technikgestaltung ist Geschlechterpolitik! Geschlechterungleichheit und deren Veränderung als Gegenstand von Arbeits- und Technikgestaltung. In: DGB-Bildungswerk e.V. (Hg.): Gestaltung von Arbeit und Technik - nichts für Frauen? Tagungsbericht 23.10. - 25.10.1991a

Aulenbacher, Brigitte: Neue Rationalisierungsstrategien und Geschlecht: Das Beispiel Bekleidungsindustrie. In: WSI-Mitteilungen Heft 4/ 1992

Baethge, Martin; **Oberbeck**, Herbert: Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektive in Büro und Verwaltung, Frankfurt/New York 1986

Balog, Andreas; **Cyba,** Eva: Geschlecht als Ursache von Ungleichheiten. Frauendiskriminierung und soziale Schließung, Wien 1990

Bechtle, Günther: Systemische Rationalisierung als neues Paradigma industriesoziologischer Forschung? In: Soziale Welt Sonderband 9: Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Göttingen, 1994

Beck, Ulrich; **Beck-Gernsheim,** Elisabeth: Das ganz normale Chaos der Liebe, Frankfurt 1990

Beck-Gernsheim, Elisabeth: Der geschlechtsspezifische Arbeitsmarkt, Frankfurt/Main 1976

Becker-Schmidt, Regina: Die doppelte Vergesellschaftung - die doppelte Unterdrückung: Besonderheiten der Frauenforschung in den Sozialwissenschaften. In: Unterkircher/Wagner 1987

Becker-Schmidt, Regina: Individuum, Klasse und Geschlecht aus der Perspektive der Kritischen Theorie. In: Zapf 1991

Becker-Schmidt, Regina: Geschlechterdifferenz-Geschlechterverhältnis: soziale Dimension des Begriffs Geschlecht. In: Zeitschrift für Frauenforschung 2/1993

Becker-Schmidt, Regina: Geschlechterverhältnis, Technologieentwicklung und androzentristische Ideologieproduktion. In: Soziale Welt Sonderband 9: Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Göttingen 1994

Bednarz-Braun, Iris: Arbeiterinnen in der Elektroindustrie - Zu den Bedingungen von Anlernung und Arbeit an gewerblich-technischen Arbeitsplätzen für Frauen, München 1983

Beer, Ursula (Hg.): Klasse Geschlecht. Feministische Gesellschaftsanalyse und Wissenschaftskritik, Bielefeld 1987

Beer, Ursula: Geschlecht, Struktur, Geschichte. Soziale Konstituierung des Geschlechterverhältnisses, Frankfurt/New York 1990

Berggren, Christian: Volvo Uddevalla - Ende einer Traumfabrik? In: Die Mitbestimmung, Heft 9, 1993

Berggren, Christian: Von Ford zu Volvo. Automobilherstellung in Schweden, Berlin/Heidelberg/New-York 1991

Bleicher, Siegfried; **Stamm,** Jürgen: Fabrik der Zukunft. Flexible Fertigung, neue Produktionskonzepte und gewerkschaftliche Gestaltung, Hamburg 1988

Breisig, Thomas: Betriebliche Sozialtechniken - eine Herausforderung für die Interessenvertretung. In: Roth/Kohl 1988

Brensell, Ariane: Plädoyer für Einmischung in Lean Production. In: Argument 199, Hamburg 1993

Brumlop, Eva: Betriebliche Frauenförderung. Bisherige Konzepte, Umsetzungserfahrungen, notwendige Neuorientierungen. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 7/94, Düsseldorf

Cockburn, Cynthia: Die Herrschaftsmaschine, Hamburg 1988

Cyba, Eva: Die verschleierte Diskriminierung im Betrieb. In: Unterkircher/Wagner 1987

Cyba, Eva: Überlegungen zu einer Theorie geschlechtsspezifischer Ungleichheiten. In: Frerichs/Steinrücke 1993

Deutschmann, Christoph: Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller "Imperialismus" des Managements. In: Soziale Welt Heft 3 1989

Dietzinger, Angelika: Frauen, Arbeit und Individualisierung, Opladen 1991

Dolata, Ulrich.: Stolpersteine auf dem Weg zur automatisierten Fabrik. In: WSI-Mitteilungen 11/88

Endres, Egon; **Wehner,** Theo: Vom plötzlichen Boom der Gruppenarbeit in deutschen Automobilfabriken. Hintergründe und Perspektiven neuer Formen der Arbeitsorganisation. In: Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit, Nr. 2, Juli 1993

Fiedler, Angela; **Regenhard**, Ulla: Mit CIM in die Fabrik der Zukunft? Probleme und Erfahrungen. Opladen 1991

Frackmann, Margit; **Lehmkuhl**, Kirsten: Weiterbildung für Lean Production. Anforderungen an einen neuen Arbeitnehmertypus. Qualifizierungskonzepte für die Gruppenarbeit. In WSI-Mitteilungen Heft 2/93

Frei, Felix: Beteiligung und Selbstregulation von Ungelernten im CIM-Umfeld: Das "Baugruppenprojekt" bei Alcatel STR. In: WSI-Mitteilungen Heft 2 1993

Frerichs, Petra; **Steinrücke** Margareta (Hg.): Soziale Ungleichheit und Geschlechterverhältnis, Opladen 1993

Frerichs, Petra**; Steinrücke,** Margareta**:** Klasse und Geschlecht als Strukturkategorien moderner Gesellschaften. In: Aulenbacher/ Goldmann 1993a

Freyberg, Thomas: Gewerkschaften und Rationalisierung. Die Stellung der Gewerkschaften zum Taylorismus. In: Hurrle, Gerd (Hg.): Arbeit und Technik im sozialen Prozeß. Geschichte und Zukunft der industriellen Arbeit Band 1, Marburg 1991

Ganßmann, Heiner/**Krüger**, Stephan (Hg.): Produktion Klassentheorie. Festschrift für Sebastian Herkommer. Hamburg 1993

Gärtner, Hans J.; **Krebsbach-Gnath,** Camilla: Berufliche Qualifizierung von Frauen zur Verbesserung ihrer Berufschancen bei der Einführung neuer Technologien. Schriftenreihe des Bundesministers für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit, Bonn 1987

Gerhard, Ute: "Bewegung" im Verhältnis der Geschlechter und Klassen und der Patriarchalismus der Moderne. In: Zapf 1991

Gerhard, Ute: Frauenforschung und Frauenbewegung - Skizze ihrer theoretischen Diskurse. In: Deutsche Forschungsgemeinschaft: Sozialwissenschaftliche Frauenforschung in der Bundesrepublik Deutschland. Senatskommission für Frauenforschung, Berlin 1994

Goldmann, Monika: Innerbetriebliche Qualifizierung und geschlechtshierarchische Arbeitsteilung. Durchsetzungsprobleme bei der Entwicklung frauenfördernder Maßnahmen im Betrieb. In: Bievert, Bernd; Monse, Kurt (Hg.): Wandel durch Technik? Institution, Organisation, Alltag, Opladen 1990

Goldmann, Monika: Organisationsentwicklung als Geschlechterpolitik. Neue Organisations- und Managementkonzepte im Dienstleistungsbereich. In: Aulenbacher/Goldmann, 1993

Goldmann, Monika u.a.: Perspektiven von Frauenarbeit bei neuen Produktions- und Managementkonzepten. Beiträge aus der Forschung Bd. 76, Dortmund 1994

Gottschall, Karin: Beschäftigungsstrukturen und Arbeitsbedingungen in typischen Fraueneinsatzfeldern - Auswirkungen von Technikeinsatz und Rationalisierung. In: Unterkichner/Wager 1987

Gottschall, Karin: Frauenarbeit und Bürorationalisierung. Zur Entstehung geschlechtsspezifischer Trennungslinien in großbetrieblichen Verwaltungen, Frankfurt/Main; New York 1990

Gottschall, Karin: Innovation im Betrieb als Motor naturwüchsiger Frauenförderung? In: Rabe-Kleberg, Ursula (Hg.): Besser gebildet und doch nicht gleich! Frauen und Bildung in der Arbeitsgesellschaft, Bielefeld 1990a

Harding, Sandra: Feministische Wissenschaftstheorie. Zum Verhältnis von Wissenschaft und sozialem Geschlecht, Hamburg 1991

Helfert, Mario: Segmentierung, soziale Ungleichheit und Qualifizierung von An- und Ungelernten. In: WSI-Mitteilungen 6/1992

Hellpach, Willy: Sozialpsychologische Analyse des betriebstechnischen Tatbestandes "Gruppenfabrikation". In: Lang, Richard; Hellpach, Willy: Gruppenfabrikation, Berlin 1922

Hinrichs, Peter: Um die Seele des Arbeiters. Arbeitspsychologie, Industrie- und Betriebssoziologie in Deutschland 1981 - 1945, Köln 1981

Hornung, Ursula: Tarifliche und betriebliche Vereinbarungen zur Frauenförderung: Ein Weg zur beruflichen Gleichstellung der Geschlechter? In: Aulenbacher/Goldmann 1993

Jones, Daniel, T.: "Mager" ist beautiful - Japaner auf Erfolgskurs. In: Technische Rundschau Heft 38 1991

Jürgens, Ulrich: Lean Production in Japan: Mythos und Realität. In: IAT/IGM/IAO/HBS (Hg.): Lean Production Schlanke Produktion: Neues Produktionskonzept humanerer Arbeit? Düsseldorf 1992

Jürgens, Ulrich: Team als universelles Konzept? Einige vergleichende Anmerkungen zur Teamwork-Debatte in Japan, Deutschland und den USA. In: Lüthje/ Scherrer, Christoph (Hg.): Jenseits des Sozialpakts: Neue

Unternehmensstrategien, Gewerkschaften und Arbeitskämpfe in den USA, Münster 1993

Kern, Horst/**Schumann**, Michael : Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein. Eine empirische Untersuchung über den Einfluß der aktuellen technischen Entwicklung auf die Arbeit das Arbeiterbewußtsein. (2 Bände) Frankfurt 1970

Kern, Horst/**Schumann**, Michael: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung im industriellen Bereich, München 1984

Kleber, Michaela: Arbeitsmarktsegmentationen nach dem Geschlecht. In: Krell, Gertrude, Osterloh, Margit (Hg): Personalpolitik aus der Sicht von Frauen, Frauen aus der Sicht der Personalpolitik, München/Mehring 1992

Knapp, Gudrun-Axeli: Arbeitsteilung und Sozialisation: Konstellationen von Arbeitsvermögen und Arbeitskraft im Lebenszusammenhang von Frauen. In: Beer 1987

Krebsbach-Gnath, Camilla u.a.: (1983): Frauenbeschäftigung und neue Technologien, München Wien 1983

Kreckel, Reinhard: Klasse und Geschlecht. Die Geschlechtsindifferenz der soziologischen Ungleichheitsforschung und ihre theoretische Bedeutung. In: Leviathan 17, 1989

Kreckel, Reinhard: Geschlechtssensibilisierte Soziologie. Können askriptive Merkmale eine vernünftige Gesellschaftstheorie begründen? In: Zapf 1991

Kurz-Scherf, Ingrid: Brauchen die Gewerkschaften ein neues Leitbild der Erwerbsarbeit? Oder: Brauchen die Frauen eine neue Gewerkschaft? in: Gewerkschaftliche Monatshefte 7/94, Düsseldorf 1994

Lang, Richard: Gruppenfabrikation. In: Lang, Richard; Hellpach, Willy: Gruppenfabrikation, Berlin 1922

Lappe, Lothar: Die Arbeitssituation erwerbstätiger Frauen, Frankfurt/New York 1981

Lenz, Ilse: Geschlechterordnung oder Geschlechteraufbruch in der postindustriellen Veränderung? Zur Kritik der Zweigeschlechtlichkeit in der Frauenforschung. In: Kulke, Christine/ Scheich, Elvira (Hg.): Zwielicht der Vernunft. Die Dialektik der Aufklärung aus der Sicht der Frauen, Pfaffenweiler 1992

Loop, Ludger: IG Lean. Schlankheit als gewerkschaftliches Gestaltungsziel. In: Ganßmann/Krüger 1993

Lutz, Burkhart: Qualifizierte Gruppenarbeit. Überlegungen zu einem Orientierungskonzept technisch-organisatorischer Gestaltung. In: Roth/Kohl 1988

Malsch, Thomas; **Seltz**, Rüdiger: Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand. Beiträge zur Entwicklung der Industriearbeit, Berlin 1987

Malsch, Thomas: Flexibilisierung der Massenproduktion in der Automobilindustrie und ihre arbeitspolitischen Gestaltungsperspektiven. In: Pries, Ludger; Schmidt, Rudi; Trinczek, Rainer: Trends betrieblicher Produktmodernisierung, Darmstadt 1989

Marx, Karl: Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie, Erster Band, Berlin 1983

Metzner, Ulrike; **Stahn-Willig,** Brigitte: Frauenarbeit. Ein Beitrag zur gewerkschaftlichen Technikdebatte. In: WSI-Mitteilungen Heft 8/1986

Moldaschl, Manfred: Frauenarbeit oder Facharbeit ? Montagerationalisierung in der Elektroindustrie II, Frankfurt/New York 1991

Moldaschl, Manfred: Frauenarbeit als Bastion des Taylorismus - keine Chance für Qualifizierungsoffensiven in der Montage?: In: Paulsen, Bent; Worscheck, Franz (Hg.): Arbeitsorientierte Weiterbildung für Klein- und Mittelbetriebe, Strategien - Konzepte - Methoden, Nürnberg 1993

Moldaschl, Manfred: Restriktive Arbeit: Formen, Verbreitung, Tendenzen der Belastungsentwicklung. In: ISF München (Hg.) Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung, Berlin 1993a

Moldaschl, Manfred; **Schmierl**, Klaus: Fertigungsinseln und Gruppenarbeit - Durchsetzung neuer Arbeitsformen bei rechnerintegrierter Produktion. In: Moldaschl/Schulz-Wild 1994

Moldaschl, Manfred; **Schulz-Wild**, Rainer (Hg.): Arbeitsorientierte Rationalisierung. Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau, Frankfurt am Main/New York 1994

Müller, Ursula: Sexualität, Organisation und Kontrolle. In: Aulenbacher/Goldmann 1993

Müller-Bauer, Anneliese: Arbeitsbiografie und Persönlichkeitsentwicklung von Facharbeiterinnen, Baden-Baden 1993

Muster, Manfred: Team oder Gruppe? Zum Stand der Sprachverwirrung über die "Gruppenarbeit". In: Muster Manfred; Richter Udo (Hg.): Mit Vollgas in den Stau. Automobilproduktion, Unternehmensstrategien und die Perspektiven eines ökologischen Verkehrssystems, Hamburg 1990

Osterloh, Margit: Industriesoziologische Vision ohne Bezug zur Managementlehre. In: Malsch/Seltz 1987

Parker, Mike; **Slaughter**, Jane: Management by Streß: die dunkle Seite des Teamkonzeptes in: Lüthje, Boy; Scherrer, Christoph (Hg.): Jenseits des

Sozialpakts: Neue Unternehmensstrategien, Gewerkschaften und Arbeitskämpfe in den USA, Münster 1993

Piore, M. J.; **Sabel**, C.F.: Das Ende der Massenproduktion - Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft, Berlin 1985

Pries, Ludger: Betrieblicher Wandel in der Risikogesellschaft, Opladen 1991

Pries, Ludger: Betrieblicher Wandel als reflexive Modernisierung: Die Chancen der Risikogesellschaft. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie 2/1992

Rabe-Kleberg, Ursula: Geschlechterverhältnis und Bildung. Über das Ende einer Illusion. In: Rabe-Kleberg, Ursula: Besser gebildet und doch nicht gleich! Frauen und Bildung in der Arbeitsgesellschaft, Bielefeld 1990

Radkau, Joachim: Technik in Deutschland. Vom 18. Jahrhundert bis zur Gegenwart, Frankfurt 1989

Ramge, Ulrich: Aktuelle Gruppenarbeitskonzepte in der deutschen Automobilindustrie. Expertise zum derzeitigen Stand der Konzeptualisierung von Gruppenarbeit in der deutschen Automobilindustrie, Düsseldorf 1993

REFA: (Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V.): Methodenlehre der Betriebsorganisation - Teil: Anforderungsermittlung (Arbeitsbewertung) München 1989

Robak, Brigitte: Schriftsetzerinnen und Maschineneinführungsstrategien im 19. Jahrhundert. In: Wetterer, Angelika: Profession und Geschlecht, Frankfurt/New York 1992

Roloff, Christine: Weiblichkeit und Männlichkeit im Feld der Technik. Zum Erwerb technischer Kompetenz. In: Aulenbacher/Goldmann 1993

Rosenstiel, von, Lutz u.a.: Motivation durch Mitwirkung, Stuttgart 1987

Rosenstiel, von, Lutz : Grundlagen der Organisationspsychologie, Stuttgart 1992

Roth, Siegfried; **Kohl**, Heribert. (Hg): Perspektive: Gruppenarbeit, Köln 1988

Rothe, Isabel: Arbeitsgestaltung als Perspektive auch für Frauen? Einführung von Gruppenarbeit im CIM-Umfeld. In: Aulenbacher/Goldmann 1993

Sauer, Dieter: Auf dem Weg in die flexible Massenproduktion. In: Deiß, Manfred; Döhl, Volker.: Vernetzte Produktion, Frankfurt/New York 1992

Sauer, Dieter: Entwicklungstrends industrieller Rationalisierung. In: ISF München (Hg.) Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung, Berlin 1993

Schumann, Michael; **Wittemann**, Klaus Peter: Entwicklungstendenzen der Arbeit im Produktionsbereich. In: Altvater, Elmar u.a. (Hg.): Arbeit 2000, Hamburg 1985

Schumann, Michael; **Baethge-Kinsky**, Volker; **Neumann**, Uwe; **Springer**, Roland: Breite Diffussion der Neuen Produktionskonzepte - zögerlicher Wandel der Arbeitsstrukturen. Zwischenergebnisse aus dem "Trendreport" - Rationalisierung in der Industrie". In: Soziale Welt 1/1990

Schumann, Michael; **Baethge-Kinsky**, Volker; **Kuhlmann**, Martin; **Kurz**, Constanze; **Neumann**, Uwe: Neue Arbeitseinsatzkonzepte im deutschen Automobilbau - Hat lean production eine Chance? In: Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen, Mitteilungen Nr. 19, 1992

Schumann, Michael: Gruppenarbeit und Neue Produktionskonzepte. In: Binkelmann, Peter; Braczyk, Hans-Joachim; Seltz, Rüdiger: Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland, Frankfurt/New York 1993

Schumann, Michael u.a.: Trendreport Rationalisierung: Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, chemische Industrie, Berlin 1994

Seitz, Dieter: Gruppenarbeit in der Produktion. Ein Beitrag zur Systematisierung von Entwicklungsstand und -perspektiven. In: Binkelmann, Peter; Braczyk, Hans-Joachim; Seltz, Rüdiger: Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland, Frankfurt/New York 1993

Taylor, F.W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, München und Berlin 1919

Teubner, Ulrike: Geschlecht und Hierarchie. In: Wetterer, Angelika. (Hg): Profession und Geschlecht, Frankfurt/Main 1992

Tokunaga, Shigeyoshi; **Altmann**, Norbert; **Normura**, Masami; **Hiramoto**, Atsushi: Japanisches Personalmanagement - ein anderer Weg? Montagerationalisierung in der Elektroindustrie III, Frankfurt/New York 1991

Ulich, Eberhard: Arbeitspsychologie, Zürich 1991

Unterkircher, Lilo; **Wagner**, Ina (Hg.): Die andere Hälfte der Gesellschaft. Österreichischer Soziologentag 1985. Soziologische Befunde zu geschlechtsspezifischen Formen der Lebensbewältigung, Wien 1987

Volst, Angelika: Ungelernt weiblich: Schnittstellen durch Geschlecht und Klasse. In: Lechner, Ferdinand u.a.: Vergessene Frauen-Arbeitsbereiche, Gießen 1991

Vorberg, Uwe: Mit Lean Production in die Zukunft? In: Ganßmann/Krüger 1993

Weber, Claudia: Frauen in Männerberufen. "Soziale Schließung" und Feminisierung. In: Hauser, Kornelia (Hg.) Viele Orte. Überall? Feminismus in Bewegung. Festschrift für Frigga Haug, Hamburg 1987

Weber, Claudia: Die Zukunft des Clans; Überlegungen zum japanischen Organisationstyp und Managementstil. In: Krell, Gertrude, Osterloh, Margit (Hg.): Personalpolitik aus der Sicht von Frauen, Frauen aus der Sicht der Personalpolitik, München/Mehring, 1992

Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie, Tübingen 1980

Wegehaupt-Schneider, Ingeborg: Frauenindustriearbeit in Deutschland: Eine Konkurrenz für die männlichen Industriearbeiter auf dem Arbeitsmarkt? Zur Geschichte der sozialen, politischen und ökonomischen Bedingungen der Frauenindustriearbeit in Deutschland von der Industrialisierung bis zum Ende des zweiten Weltkrieges, Göttingen 1985

Welzmüller, Rudi: Branchenanalyse Elektro-, Elektronik und EDV-Industrie der Industriegewerkschaft Metall, Abteilung Wirtschaft, Frankfurt/Main 1992

Wetterer, Angelika: Profession und Geschlecht, Frankfurt/New York 1992

Willms-Herget, Angelika: Frauenarbeit - Zur Integration der Frauen in den Arbeitsmarkt, Frankfurt/ New York 1985

Wittke, Volker: Qualifizierte Berufsarbeit neuen Typs: Einsatzfelder, Aufgabenzuschnitte, Qualifizierungsprofile. In: ISF München (Hg.) Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung, Berlin 1993

Woll, Ellen: Frauenarbeit, Technikentwicklung und Geschlechterbeziehungen. In: Weiterbildungshefte Arbeit Technik Gesellschaft des DGB-Bildungswerkes e.V., Münster 1991

Womack, J.P., **Jones**, D.T., **Roos**, D.: Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Frankfurt 1991

Zapf, Wolfgang (Hg.): Die Modernisierung moderner Gesellschaften. Verhandlungen des 25. deutschen Soziologentages in Frankfurt/Main 1990, Frankfurt/New York 1991