

Thomas Kley

Evaluation der Einführung von Gruppenarbeit - Chancen und Risiken eines modernen Arbeitsorganisationskonzepts

Analysiert mit einem neuen standardisierten Fragebogen
für Mitarbeiterbefragungen

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1999 Examicus Verlag
ISBN: 9783656982807

Thomas Kley

Evaluation der Einführung von Gruppenarbeit - Chancen und Risiken eines modernen Arbeitsorganisationskonzepts

Analysiert mit einem neuen standardisierten Fragebogen für Mitarbeiterbefragungen

Examicus - Verlag für akademische Texte

Der Examicus Verlag mit Sitz in München hat sich auf die Veröffentlichung akademischer Texte spezialisiert.

Die Verlagswebseite www.examicus.de ist für Studenten, Hochschullehrer und andere Akademiker die ideale Plattform, ihre Fachtexte, Studienarbeiten, Abschlussarbeiten oder Dissertationen einem breiten Publikum zu präsentieren.

Ruhr-Universität Bochum
Fakultät für Sozialwissenschaft

Evaluation der Einführung von Gruppenarbeit

**Chancen und Risiken eines
modernen Arbeitsorganisationskonzepts**

(analysiert mit einem neuen standardisierten Instrument für Mitarbeiterbefragungen)

D i p l o m a r b e i t

vorgelegt von:

T H O M A S K L E Y

(Studienrichtung Angewandte Sozialforschung)

Bochum, Februar 1999

Evaluation der Einführung von Gruppenarbeit

Chancen und Risiken eines modernen Arbeitsorganisationskonzepts

(analysiert mit einem neuen standardisierten Fragebogen für Mitarbeiterbefragungen)

Ruhr-Universität Bochum

Fakultät für Sozialwissenschaft

Studienrichtung: Angewandte Sozialforschung

Bearbeitungsdauer: Neun Monate

Februar 1999

Kontakt:

Thomas Kley, Dipl.-Soz.wiss.

(1) Vorwort

Mit dem vorliegenden Konvolut werden der *„unendlichen Geschichte Gruppenarbeit“* (SCHUMANN & GERST 1997:143) einige Zeilen hinzugefügt. Einführung von Gruppenarbeit ist ein zentrales Moment des seit Beginn der 90er Jahre andauernden Diskurses über sogenannte „schlanke“ Produktionskonzepte. An diese Debatte wird hier unter anderem angeknüpft — gleichwohl ist der vorliegende Text nicht eben „lean“ ausgefallen: Für die Thematik einer „ganzheitlichen“ Arbeitsorganisationsform erschien dem Verfasser eine ebenso „ganzheitliche“ Herangehensweise wünschenswert.

Zur besseren Übersicht sind, neben einer ersten Skizze der Forschungsproblematik, einige organisatorische Meta-Informationen, u.a. zum Entdeckungszusammenhang der Studie, den fünf Hauptteilen vorangestellt.

(2) Problemskizze und Zielsetzung

Worum geht es bei der Einführung von Gruppenarbeit? Im aktuellen Konjunkturzyklus dieses arbeitspolitischen Themas steht die ökonomische Rationalität eindeutig im Mittelpunkt des Interesses: Integration von Funktionen in teilautonome Arbeitsgruppen, Dezentralisierung von Kompetenzen und Verantwortung sind zentrale Schlagwörter der Diskussion, deren Boom-Phase mit der Publikation einer Studie des MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY (WOMACK, JONES und ROOS 1992) einsetzte. Innerhalb des ökonomischen Zielkanons werden unterschiedliche Schwerpunkte akzentuiert: Als Grundkonstante aller Einführungsstrategien von Gruppenarbeit betonen BERGMANN und ERNST (1996:761) den Punkt der Dezentralisierung von Verantwortung und als notwendiges Pendant die Dezentralisierung von Kompetenzen — eine deutliche Abkehr von tayloristisch angeleiteter Konzentration von Verantwortung auf der Führungsebene. WEHNER und RAUCH (1994:132f.) heben hervor, daß, indem größere Verantwortung auf der Ebene der ausführenden Mitarbeiter realisiert wird, lokales Planungswissen genutzt und ein Know-How-Transfer von den Werkern auf der Shop-floor-Ebene zum Management initiiert werden soll.¹ ZIMOLONG und WINDEL (1996:144) unterstreichen als einen Vorzug von Funktionsintegration, daß Schnittstellenprobleme entschärft werden können: Durch Verlagerung z.B. der Materialdis-

¹ In kritischer Diktion kann das Abrufen von dezentralem Planungswissen auch als „*Wissensenteignung*“ bezeichnet werden (vgl. WEHNER 1994:133 m.w.N.).

position und Wartung in die Gruppen wird deren Selbstregulationsfähigkeit gesteigert; auf Probleme und Schwankungen können selbststeuernde Fertigungseinheiten flexibler und schneller reagieren als zentral geleitete.

Als gemeinsamer Nenner dieser sich überlappenden Zieldefinitionen ist die Optimierung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu sehen, deren Überlebensfähigkeit auf zunehmend globalisierten Märkten immer härteren Bewährungsproben ausgesetzt ist. Vor diesem Hintergrund ist es wenig verwunderlich, daß das schillernde Phänomen Gruppenarbeit in der letzten Dekade des 20. Jahrhunderts eine ungleich höhere Popularität genießt als in den 70er Jahren im Zeichen des Programms zur Humanisierung der Arbeitswelt: Zu einer „*Wunderwaffe*“ (ANTONI 1994:19) im Kampf um Marktpositionen hochstilisiert, ist der Arbeitsorganisationsform Gruppenarbeit eine Zukunft auf Rezeptzetteln zur Steigerung von Produktivität und Kostensenkung auch zu Beginn des dritten Jahrtausends gesichert.

Diese Charakterisierung des Status quo — Dominanz von ökonomischen Zielsetzungen bei der Implementation von Gruppenarbeit — läßt eine Analyse sozialer Effekte wie ein Anachronismus der 70er Jahre erscheinen. BUNGARD und VON ROSENSTIEL bemerken zur Diskussion um Gruppenarbeit in den 90er Jahren: „*Mit Humanisierungszielen oder theoretisch-wissenschaftlichen Grundsatzüberlegungen hatte dieser Prozeß zunächst wenig zu tun*“ (BUNGARD & VON ROSENSTIEL 1997:102).

Von dieser Diagnose weicht diese Diplomarbeit auf zweifache Weise ab:

Zunächst sollen eben jene Humanziele, auch soziale oder mitarbeiterorientierte Ziele genannt, in den Mittelpunkt dieser Studie gerückt werden. Welche sozialen Effekte zeitigt die Implementation von Gruppenarbeit? Griffiger formuliert: Was bringt die moderne Arbeitsorganisationsform Gruppenarbeit aus der Perspektive der gewerblichen Mitarbeiter? Diese Problematik theoretisch und empirisch zu analysieren, ist zentrales Ziel dieser Arbeit und persönlicher Impetus des Verfassers. Überdies soll der praxisorientierte Zugang, den der Entdeckungszusammenhang der Untersuchung vermittelte, nicht einer theoretisch-wissenschaftlichen Herangehensweise den Weg verstellen.

(3) Aufbau der Arbeit

Aus der Zielsetzung ergibt sich die folgende Struktur der Studie, welche als drei vernetzte analytische Ebenen die *theoretische Wirkungsanalyse*, die *empirische Evalua-*

tion und — nicht zuletzt meinem Studiumsschwerpunkt „Angewandte Sozialforschung“ geschuldet — *Methodenreflexion* umfaßt.

Die *theoretische Wirkungsanalyse* ist Gegenstand der Teile I und II. Dem ersten Hauptteil kommt die Funktion zu, den Hintergrund der aktuellen Gruppenarbeitsdebatte zu rekonstruieren, nominale Definitionen aufzuarbeiten und der Frage der Diffusion von Gruppenarbeit nachzugehen. Die Auswirkungen von Gruppenarbeit werden erst im zweiten Teil analysiert: Dabei werden auch solche Dimensionen der Arbeitssituation betrachtet, die nicht oder nur en passant durch den Survey abgedeckt werden können. Als übergreifende Fragestellung sollen Anspruch und Wirklichkeit von Gruppenarbeit diskutiert werden — zugespitzt auf die „ketzerische“ Frage, ob Gruppenarbeit überhaupt eine *sozial effektive* Arbeitsform darstellt.

Instrumentenentwicklung und Untersuchungsbericht stehen im Mittelpunkt des dritten Teils: Ziel des Survey ist es, jene Dimensionen der Arbeitssituation der gewerblichen Mitarbeiter, die im Lichte der Gruppenarbeitsdebatte von besonderem Interesse sind, über Indikatoren zu operationalisieren. Ausgewählte Befunde der *empirischen Evaluation* werden im vierten Teil präsentiert. Als Brücke zwischen Theorie und Empirie werden inhaltliche Hypothesen zu den Auswirkungen von Gruppenarbeit auf die wahrgenommene Arbeitssituation formuliert (Teil II) und inferenzstatistisch überprüft (Teil IV). Der fünfte Teil schließlich führt theoretische und empirische Analyse zusammen: Ausgewählte Befunde sollen vor dem in der theoretischen Wirkungsanalyse erarbeiteten Background diskutiert, aufgeworfene Fragen — nach der sozialen (In-)Effektivität von Gruppenarbeit — beantwortet werden.

Neben *theoretischer Wirkungsanalyse* und *empirischer Evaluation* werden auch *methodische Probleme* eingeblendet: Diese dritte Ebene ist „passim“ — auch in Form von Exkursen — in den Text eingearbeitet.

(4)Entdeckungszusammenhang

Im Rahmen einer wissenschaftlichen Organisationsberatung ebnete der betreuende Hochschullehrer den Praxiskontakt zu den beiden Untersuchungsbetrieben, welche sich seit 1996 in einem Prozeß gruppenorientierter Fertigungsreorganisation befinden. Meine Mitarbeit an der Evaluation von nicht-betriebswirtschaftlichen Auswirkungen der neuen Arbeitsform umfaßte die Vorbereitung, Durchführung und statistische Auswertung einer Totalerhebung unter den gewerblichen Beschäftigten und wurde über einen „Diplomandenvertrag“ arbeitsrechtlich geregelt.

Aufgrund der Ambivalenz des Entdeckungszusammenhangs — eine Studie mit wissenschaftlichem Anspruch auf der Grundlage einer Erhebung mit notwendiger Praxisrelevanz — nimmt diese Untersuchung eine methodologische Zwitterstellung ein; daraus resultierende Konsequenzen werden später noch zu vertiefen sein. Durch den besonderen Status dieser Studie als Grenzfall zwischen theoretischem und praktischem Zugang entstehen für den Verfasser durchaus konträre Anforderungen, die es auszubalancieren gilt. Theoretisch gefaßt: Dieser Text, respektive die geleistete theoretische und empirische Arbeit, versucht, den verschiedenen Logiken zweier gesellschaftlicher Teilsysteme — Wissenschaft und Wirtschaft — gerecht zu werden. Ich hoffe, die Codes beider Systeme beobachtet zu haben.

(5) Last but not least

Während der neunmonatigen Arbeit an dieser Studie konnte ich sehr interessante und für mich persönlich wertvolle Einblicke in die Praxisrelevanz empirischer Sozialforschung gewinnen. Darüber hinaus eröffnete sich mir die faszinierende Möglichkeit, zum Ende meines Studiums der *Angewandten* Sozialforschung diese Bezeichnung noch einmal nachhaltig mit Leben zu füllen.

Dafür gilt allen Beteiligten mein ganz herzlicher Dank !!!

Inhaltsverzeichnis

Einleitung

III

1 GRUPPENARBEIT ALS PARADIGMA MODERNER ARBEITSORGANISATION.. 1

1.1	GRUPPENARBEITSDISKURSE — ZWEI KONJUNKTURZYKLEN EINES ARBEITSPOLITISCHEN THEMAS	2
1.1.1	<i>Gruppenarbeit in den 70er Jahren und das Programm zur Humanisierung des Arbeitslebens</i>	2
1.1.2	<i>Renaissance von Gruppenarbeit in den 90er Jahren und die Debatte um Lean Production</i>	5
1.2	KONZEPTE VON GRUPPENARBEIT — SYNOPSIS NOMINALER DEFINITIONEN UND IDEALTYPEN	7
1.2.1	<i>Fertigungsgruppen — Annäherungen an eine Definition</i>	7
1.2.2	<i>Abgrenzung von industrieller Gruppenarbeit gegen andere Arbeitsformen</i>	10
1.2.3	<i>Idealtypische Formen von Gruppenarbeit</i>	12
1.3	DIFFUSION VON GRUPPENARBEIT – EMPIRISCHE INFORMATIONEN ZUR SITUATION IN DEUTSCHEN BETRIEBEN	17
1.3.1	<i>Ergebnisse des NIFA-Panels</i>	17
1.3.2	<i>Die Erhebung des Institut Arbeit und Technik</i>	18
1.4	PARADIGMENWECHSEL INDUSTRIELLER PRODUKTION? ODER: GRUPPENARBEIT — ANSPRUCH UND WIRKLICHKEIT EINES PROGRAMMS, TEIL 1	19

2 SOZIALE EFFEKTE DER EINFÜHRUNG VON GRUPPENARBEIT 21

2.1	HUMANZIELE DER IMPLEMENTATION VON GRUPPENARBEIT	23
2.1.1	<i>Das Konzept der menschengerechten Arbeitsgestaltung</i>	24
2.1.2	<i>Interdependenz von Effizienz- und Humanzielen</i>	25
2.1.3	<i>Fazit zu den Zielen von Gruppenarbeit</i>	27
2.2	SOZIALE EFFEKTIVITÄT UND SOZIALE RISIKEN DER EINFÜHRUNG VON GRUPPENARBEIT	28
2.2.1	<i>Konfligierende Ziele der Einführung von Gruppenarbeit</i>	28
2.2.2	<i>Systematische Gründe des Konfliktpotentials teilautonomer Gruppen</i>	28
2.2.3	<i>Gruppenarbeit aus der Perspektive der Neuen Institutionenökonomik</i>	30
2.3	KONZEPTSPEZIFIZIERUNG: DIMENSIONEN DER ARBEITSSITUATION	32
2.3.1	<i>Handlungsspielraum</i>	33
2.3.2	<i>Kommunikation und Gruppengespräche</i>	36
2.3.3	<i>Formen sozialer Kooperation</i>	39
2.3.4	<i>Qualifikation und Verantwortung</i>	41
2.3.5	<i>Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation</i>	41
2.3.6	<i>Arbeitsbelastung</i>	43
2.4	THEORETISCHE ERKLÄRUNGSMODELLE ZU DEN AUSWIRKUNGEN VON GRUPPENARBEIT	46
2.4.1	<i>Der soziotechnische Systemansatz</i>	46

2.4.2	<i>Das Job Characteristics Model</i>	48
2.5	FORSCHUNGSBERICHTE ÜBER EFFEKTE VON GRUPPENARBEIT — EINE BILANZ.....	50
2.5.1	<i>Die Längsschnittuntersuchung von ANTONI (1996)</i>	50
2.5.2	<i>Die Studie von ANTONI et al. (1994)</i>	52
2.5.3	<i>Die Studien von FRIELING und FREIBOTH (1997)</i>	52
2.5.4	<i>Die Studie von LEMKE (1994)</i>	53
2.5.5	<i>Eine Mitarbeiterbefragung der Sozialforschungsstelle Dortmund (1989)</i>	54
2.5.6	<i>Die Untersuchung von WAIDELICH und SCHEURER (1994)</i>	54
2.5.7	<i>Die Studie von WINDEL über nicht-industrielle Gruppenarbeit (1994)</i>	55
2.5.8	<i>Schwedische Studien zu den Auswirkungen von Gruppenarbeit</i>	56
2.5.9	<i>Zwischenergebnis zur empirischen Wirkungsforschung</i>	56
2.6	FORMULIERUNG INHALTLICHER HYPOTHESEN	59
2.6.1	<i>Exkurs: Hypothesenprüfende Wirkungsforschung über Gruppenarbeit — Potentiale und Probleme</i>	59
2.6.2	<i>Globale Wirkungshypothese</i>	60
2.6.3	<i>Handlungsspielraum</i>	60
2.6.4	<i>Soziale Struktur</i>	61
2.6.5	<i>Qualifikation</i>	61
2.6.6	<i>Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation</i>	61
2.6.7	<i>Arbeitsbelastung</i>	62
3	METHODISCHES VORGEHEN	64
3.1	DIE UNTERSUCHUNGSBETRIEBE UND IHRE GRUPPENKONZEPTE	64
3.1.1	<i>Vergleichende Beschreibung der Unternehmen</i>	65
3.1.2	<i>Fertigungsstrukturelle Determinanten der Arbeitsgestaltung</i>	67
3.1.3	<i>Gruppenkonzepte von WA und WE: Gründe, Merkmale und Ziele</i>	69
3.1.4	<i>Evaluierung von Gruppenarbeit</i>	74
3.2	GENESE DES ERHEBUNGSINSTRUMENTS	77
3.2.1	<i>Methodische Überlegungen vor der Instrumentenentwicklung</i>	77
3.2.2	<i>Der „Fragebogen zur Arbeitssituation“ — Struktur und methodische Details</i>	82
3.2.3	<i>Vergleich der „Diskussionsgrundlage“ und der „Survey-Version“</i>	93
3.3	UNTERSUCHUNGSPLANUNG VERSUS UNTERSUCHUNGSWIRKLICHKEIT	94
3.3.1	<i>Terminologie der Teilgesamtheiten</i>	94
3.3.2	<i>Das Design: Ex-post-facto mit „Quasi“-Längsschnitt</i>	95
3.3.3	<i>Vorbereitung und Durchführung des Survey</i>	98
3.3.4	<i>Ausschöpfung, Abbildungsgenauigkeit und externe Validität</i>	102
3.4	AUSWERTUNGSSTRATEGIEN	106
3.4.1	<i>Indexbildung</i>	106
3.4.2	<i>Einschlägige statistische Modelle</i>	107

3.4.3	<i>Skalenqualität des Erhebungsinstruments</i>	107
3.4.4	<i>Anwendungsvoraussetzungen statistischer Modelle: Verteilungsanalyse</i>	109
3.5	OPERATIONALE HYPOTHESEN	110
4	ERGEBNISDARSTELLUNG	112
4.1	VERGLEICHENDE MITTELWERTANALYSE.....	112
4.1.1	<i>Vergleichsebenen und „Ceteris-paribus-Analyse“</i>	113
4.1.2	<i>Handlungsspielraum</i>	117
4.1.3	<i>Soziale Struktur</i>	131
4.1.4	<i>Qualifikation und Verantwortung</i>	137
4.1.5	<i>Arbeitszufriedenheit</i>	139
4.1.6	<i>Arbeitsbelastung</i>	146
4.1.7	<i>Bewertung der Gruppenarbeit</i>	149
4.1.8	<i>Gruppengespräche</i>	160
4.1.9	<i>Vergleichende Mittelwertanalyse: graphische Zusammenfassung</i>	166
4.1.10	<i>Vergleichsebenen im Vergleich: „Cleavages“ der untersuchten Population — Diskriminanzanalyse</i>	168
4.2	KORRELATIONS- UND REGRESSIONSANALYSE	171
4.2.1	<i>Zufriedenheit mit Gruppenarbeit</i>	175
4.2.2	<i>Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation</i>	177
4.3	ERGEBNISSE STRUKTURENTDECKENDER VERFAHREN	179
5	DISKUSSION ZENTRALER BEFUNDE	177
5.1	META-EVALUATION VON EVALUATION — ZUM METHODISCHEN ANSATZ DIESER STUDIE	177
5.2	SOZIALES BENCHMARKING — SYSTEMATISCHER VERGLEICH VON GRUPPENKONZEPTEN	179
5.3	FALSIFIZIERTE FORSCHUNGSHYPOTHESEN — EIN ERKLÄRUNGSVERSUCH	180
5.4	STAGNATION UND EVOLUTION — ENTWICKLUNGSPFADE VON GRUPPENARBEIT	183
5.5	ANSPRUCH UND WIRKLICHKEIT VON GRUPPENARBEIT, TEIL II: SOZIALE EFFEKTIVITÄT UND DIE PERSPEKTIVEN EINES PARADIGMAS	187
(1)	VORWORT.....	III
(2)	PROBLEMSKIZZE UND ZIELSETZUNG.....	III
(3)	AUFBAU DER ARBEIT.....	IV
(4)	ENTDECKUNGSZUSAMMENHANG	V
(5)	LAST BUT NOT LEAST.....	VI
1	GRUPPENARBEIT ALS PARADIGMA MODERNER ARBEITSORGANISATION	1
1.1	GRUPPENARBEITSDISKURSE — ZWEI KONJUNKTURZYKLEN EINES ARBEITSPOLITISCHEN THEMAS.....	2
1.1.1	<i>Gruppenarbeit in den 70er Jahren und das Programm zur Humanisierung des Arbeitslebens</i>	2
1.1.2	<i>Renaissance von Gruppenarbeit in den 90er Jahren und die Debatte um Lean Production</i>	5

1.2	KONZEPTE VON GRUPPENARBEIT — SYNOPSIS NOMINALER DEFINITIONEN UND IDEALTYPEN	7
1.2.1	<i>Fertigungsgruppen — Annäherungen an eine Definition</i>	7
1.2.2	<i>Abgrenzung von industrieller Gruppenarbeit gegen andere Arbeitsformen</i>	10
1.2.3	<i>Idealtypische Formen von Gruppenarbeit</i>	12
1.3	DIFFUSION VON GRUPPENARBEIT – EMPIRISCHE INFORMATIONEN ZUR SITUATION IN DEUTSCHEN BETRIEBEN	17
1.3.1	<i>Ergebnisse des NIFA-Panels</i>	17
1.3.2	<i>Die Erhebung des Institut Arbeit und Technik</i>	18
1.4	PARADIGMENWECHSEL INDUSTRIELLER PRODUKTION? ODER: GRUPPENARBEIT — ANSPRUCH UND WIRKLICHKEIT EINES PROGRAMMS, TEIL 1	19
2	SOZIALE EFFEKTE DER EINFÜHRUNG VON GRUPPENARBEIT	21
2.1	HUMANZIELE DER IMPLEMENTATION VON GRUPPENARBEIT	23
2.1.1	<i>Das Konzept der menschengerechten Arbeitsgestaltung</i>	24
2.1.2	<i>Interdependenz von Effizienz- und Humanzielen</i>	25
2.1.3	<i>Fazit zu den Zielen von Gruppenarbeit</i>	27
2.2	SOZIALE EFFEKTIVITÄT UND SOZIALE RISIKEN DER EINFÜHRUNG VON GRUPPENARBEIT	28
2.2.1	<i>Konfligierende Ziele der Einführung von Gruppenarbeit</i>	28
2.2.2	<i>Systematische Gründe des Konfliktpotentials teilautonomer Gruppen</i>	28
2.2.3	<i>Gruppenarbeit aus der Perspektive der Neuen Institutionenökonomik</i>	30
2.3	KONZEPTSPEZIFIZIERUNG: DIMENSIONEN DER ARBEITSSITUATION	32
2.3.1	<i>Handlungsspielraum</i>	33
2.3.2	<i>Kommunikation und Gruppengespräche</i>	36
2.3.3	<i>Formen sozialer Kooperation</i>	39
2.3.4	<i>Qualifikation und Verantwortung</i>	41
2.3.5	<i>Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation</i>	41
2.3.6	<i>Arbeitsbelastung</i>	43
2.4	THEORETISCHE ERKLÄRUNGSMODELLE ZU DEN AUSWIRKUNGEN VON GRUPPENARBEIT	46
2.4.1	<i>Der soziotechnische Systemansatz</i>	46
2.4.2	<i>Das Job Characteristics Model</i>	48
2.5	FORSCHUNGSBERICHTE ÜBER EFFEKTE VON GRUPPENARBEIT — EINE BILANZ	50
2.5.1	<i>Die Längsschnittuntersuchung von ANTONI (1996)</i>	50
2.5.2	<i>Die Studie von ANTONI et al. (1994)</i>	52
2.5.3	<i>Die Studien von FRIELING und FREIBOTH (1997)</i>	52
2.5.4	<i>Die Studie von LEMKE (1994)</i>	53
2.5.5	<i>Eine Mitarbeiterbefragung der Sozialforschungsstelle Dortmund (1989)</i>	54
2.5.6	<i>Die Untersuchung von WAIDELICH und SCHEURER (1994)</i>	54
2.5.7	<i>Die Studie von WINDEL über nicht-industrielle Gruppenarbeit (1994)</i>	55
2.5.8	<i>Schwedische Studien zu den Auswirkungen von Gruppenarbeit</i>	56
2.5.9	<i>Zwischenergebnis zur empirischen Wirkungsforschung</i>	56
2.6	FORMULIERUNG INHALTLICHER HYPOTHESEN	59

2.6.1	<i>Exkurs: Hypothesenprüfende Wirkungsforschung über Gruppenarbeit — Potentiale und Probleme</i>	59
2.6.2	<i>Globale Wirkungshypothese</i>	60
2.6.3	<i>Handlungsspielraum</i>	60
2.6.4	<i>Soziale Struktur</i>	61
2.6.5	<i>Qualifikation</i>	61
2.6.6	<i>Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation</i>	61
2.6.7	<i>Arbeitsbelastung</i>	62
3	METHODISCHES VORGEHEN	64
3.1	DIE UNTERSUCHUNGSBETRIEBE UND IHRE GRUPPENKONZEPTE	64
3.1.1	<i>Vergleichende Beschreibung der Unternehmen</i>	65
3.1.2	<i>Fertigungsstrukturelle Determinanten der Arbeitsgestaltung</i>	67
3.1.3	<i>Gruppenkonzepte von WA und WE: Gründe, Merkmale und Ziele</i>	69
3.1.4	<i>Evaluierung von Gruppenarbeit</i>	74
3.2	GENESE DES ERHEBUNGSINSTRUMENTS	77
3.2.1	<i>Methodische Überlegungen vor der Instrumentenentwicklung</i>	77
3.2.2	<i>Der „Fragebogen zur Arbeitssituation“ — Struktur und methodische Details</i>	82
3.2.3	<i>Vergleich der „Diskussionsgrundlage“ und der „Survey-Version“</i>	93
3.3	UNTERSUCHUNGSPLANUNG VERSUS UNTERSUCHUNGSWIRKLICHKEIT	94
3.3.1	<i>Terminologie der Teilgesamtheiten</i>	94
3.3.2	<i>Das Design: Ex-post-facto mit „Quasi“-Längsschnitt</i>	95
3.3.3	<i>Vorbereitung und Durchführung des Survey</i>	98
3.3.4	<i>Ausschöpfung, Abbildungsgenauigkeit und externe Validität</i>	102
3.4	AUSWERTUNGSSTRATEGIEN	106
3.4.1	<i>Indexbildung</i>	106
3.4.2	<i>Einschlägige statistische Modelle</i>	107
3.4.3	<i>Skalenqualität des Erhebungsinstruments</i>	107
3.4.4	<i>Anwendungsvoraussetzungen statistischer Modelle: Verteilungsanalyse</i>	109
3.5	OPERATIONALE HYPOTHESEN.....	110
4	ERGEBNISDARSTELLUNG	112
4.1	VERGLEICHENDE MITTELWERTANALYSE.....	112
4.1.1	<i>Vergleichsebenen und „Ceteris-paribus-Analyse“</i>	113
4.1.2	<i>Handlungsspielraum</i>	117
4.1.3	<i>Soziale Struktur</i>	131
4.1.4	<i>Qualifikation und Verantwortung</i>	137
4.1.5	<i>Arbeitszufriedenheit</i>	139
4.1.6	<i>Arbeitsbelastung</i>	146
4.1.7	<i>Bewertung der Gruppenarbeit</i>	149
4.1.8	<i>Gruppengespräche</i>	160

4.1.9	<i>Vergleichende Mittelwertanalyse: graphische Zusammenfassung</i>	166
4.1.10	<i>Vergleichsebenen im Vergleich: „Cleavages“ der untersuchten Population — Diskriminanzanalyse</i>	168
4.2	KORRELATIONS- UND REGRESSIONSANALYSE	171
4.2.1	<i>Zufriedenheit mit Gruppenarbeit</i>	175
4.2.2	<i>Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation</i>	177
4.3	ERGEBNISSE STRUKTURENTDECKENDER VERFAHREN	179
5	DISKUSSION ZENTRALER BEFUNDE	177
5.1	META-EVALUATION VON EVALUATION — ZUM METHODISCHEN ANSATZ DIESER STUDIE	177
5.2	SOZIALES BENCHMARKING — SYSTEMATISCHER VERGLEICH VON GRUPPENKONZEPTEN	179
5.3	FALSIFIZIERTE FORSCHUNGSHYPOTHESEN — EIN ERKLÄRUNGSVERSUCH	180
5.4	STAGNATION UND EVOLUTION — ENTWICKLUNGSPFADE VON GRUPPENARBEIT	183
5.5	ANSPRUCH UND WIRKLICHKEIT VON GRUPPENARBEIT, TEIL II: SOZIALE EFFEKTIVITÄT UND DIE PERSPEKTIVEN EINES PARADIGMAS	187
	Literaturverzeichnis	190
	Tabellenverzeichnis	197
	Abbildungsverzeichnis	198
	Diagrammverzeichnis	199
	Erklärung	200
<u>Anhang:</u>	<i>Fragebogen zur Arbeitssituation</i>	(201)

1 Gruppenarbeit als Paradigma moderner Arbeitsorganisation

Diesem ersten theoretischen Teil kommt die Funktion zu, einen Humus zu bereiten, auf dem die Formulierung begründeter inhaltlicher Hypothesen im zweiten Teil — als Brücke zwischen Theorie und Empirie — gelingen kann.

Kapitel 1.1 verwendet das Konzept Gruppenarbeit noch alltagssprachlich: Rekonstruiert wird der Hintergrund der aktuellen Diskussion; ferner werden Gründe benannt für die Renaissance von Gruppenarbeit in den 90er Jahren. In Kapitel 1.2 werden grundlegende nominale Definitionen zentraler theoretischer Konzepte nachgeholt. Einige idealtypische Formen von Gruppenarbeit werden vergleichend vorgestellt. Zur Frage der Diffusion von Gruppenarbeit werden in Kapitel 1.3 empirische Daten unterbreitet. Dabei werden auch Ansätze zur Klassifikation empirischer Gruppenarbeitskonzepte vorgestellt; die Subsumtion der Gruppen der Untersuchungsbetriebe unter eine idealtypische bleibt jedoch späteren Kapiteln vorbehalten. Ein Resümée² des ersten theoretischen Teils wird in Kapitel 1.4 gezogen: Die Diskussion über Gruppenarbeit mit der Diffusion von Gruppenarbeit kontrastierend, werden Anspruch und Wirklichkeit diskutiert.

Eine wissenschaftstheoretische Randbemerkung: Der Begriff „Paradigma“ wird hier im Anschluß an THOMAS S. KUHN gebraucht.³ Zwar existiert keine konsistente Theorie der Gruppenarbeit, jedoch ist der Diskurs über Reorganisation der Produktion in den 90er Jahren so eng mit der Einführung von Gruppenarbeit verknüpft, daß hier von einem Paradigma sensu KUHN gesprochen werden soll. In den Kapiteln 1.3 und 1.4 wird der Frage nachgegangen, inwiefern der Paradigmenwechsel des wissenschaftlichen Diskurses auch eine breite Umstrukturierung der Produktion in den Betrieben nach sich gezogen hat.

² Apropos Resümée: Sämtliche Orthographie übrigens im weiteren entsprechend „alter“ Rechtschreibregeln.

³ Ein Übersichtsartikel findet sich bei CHALMERS 1994:91-102.

1.1 Gruppenarbeitsdiskurse — zwei Konjunkturzyklen eines arbeitspolitischen Themas

Der Diskurs über Gruppenarbeit in der industriellen Produktion unterlag in diesem Jahrhundert einer zyklischen Interessenschwankung:⁴ Das Phänomen Gruppenarbeit ist *auch* ein Modetrend (vgl. BUNGARD & VON ROSENSTIEL 1997:102, ANTONI 1996:7) — es ist „in“, nach der Business Process Reengineering-Welle⁵ den Betrieb gruppenorientiert zu reorganisieren.

Hintergründe des aktuellen und des letzten Zyklus sollen gegenübergestellt werden; als pauschale Charakterisierungen der verschiedenen Randbedingungen könnte man die folgenden Etiketten vergeben: Die Debatte wies „(sozial)romantische Züge“ in den 70er Jahren auf und ist in den 90er Jahren von „Rationalisierung(szwängen)“ geprägt.⁶

1.1.1 Gruppenarbeit in den 70er Jahren und das Programm zur Humanisierung des Arbeitslebens

Eine Blütezeit von Gruppenarbeit fand in den 70er Jahren statt, eng verknüpft mit Experimenten in schwedischen Automobilwerken (Volvo, Saab), dem norwegischen Modell der industriellen Demokratie und dem deutschen Programm zur Humanisierung des Arbeitslebens. Als wesentliche Quelle dieser Strömungen ist indes das britische TAVISTOCK INSTITUT zu identifizieren. Die Studien über alternative Arbeitsorganisationsformen in britischen Kohlebergwerken trugen Pioniercharakter und führten zur Begründung eines spezifischen sozialwissenschaftlichen, genauer: psychologischen, theoretischen Ansatzes — der sozio-technischen Systemtheorie (vgl. TRIST 1990:14).⁷ In dieser Periode wurde dem Konzept der Gruppenarbeit starke (sozial)wissenschaftliche Aufmerksamkeit zuteil; man erblickte in der neuen Arbeitsform eine Chance, die negativen Folgen tayloristisch-fordistischer Arbeitsprinzipien abzu-

⁴ Vgl. WILKESMANN (1994:9). Schon zu Beginn des 20. Jahrhunderts, in den 20er Jahren, wurde über gruppenorientierte Arbeitsorganisation diskutiert (vgl. ANTONI 1996:1).

⁵ Diese Welle erfaßte auch die Untersuchungsbetriebe dieser Studie, erwies sich jedoch als Flaute, so daß wenig später mit der Einführung von Gruppenarbeit experimentiert wurde.

⁶ Inspiriert durch den Titel der Dissertation von RAINER G. SAURWEIN (1995): „Gruppenarbeit zwischen Romantik und Rationalisierung“.

⁷ Näheres zu diesem theoretischen Ansatz im dritten Teil.

mildern. Gruppenarbeit war in den 70er Jahren mit einer starken sozialpolitischen Zielsetzung verknüpft.

1.1.1.1 Von Ford zu Volvo — Kritik des tayloristischen Produktionsparadigmas

Die wissenschaftliche Betriebsführung nach TAYLOR sah eine strikte Trennung der Produktionsfunktionen „Planung“ und „Verrichtung“ vor. Hohe Arbeitsteilung und Standardisierung, kurze Taktzeiten und hoch repetitive Tätigkeiten führten zu Monotonie und psychischer Sättigung. Überdies bewirkt die Isolation des Werkers in tayloristischer Produktion, daß soziale Zusammenhänge der Arbeit erodieren; letztlich münden diese Tendenzen in einer Entfremdung des Werkers⁸ von seiner Arbeit.

Moderne kooperative Arbeitsformen brechen mit tayloristisch-fordistischen Dogmen und greifen zur Vermeidung der mit fordistischer⁹ Arbeitsorganisation einhergehenden unerwünschten psychischen und physischen Auswirkungen u.a. auf die Arbeitsgestaltungsinstrumente Job Rotation, Job Enlargement und Job Enrichment zurück. Job Rotation soll Qualifikationserwerb und einen Belastungsrückgang, zumindest aber einen Belastungswchsel ermöglichen; selbst im Volvo-Werk in Uddevalla — Volvoismus wird mitunter als Synonym für die skandinavische Spielart des Gruppenarbeits-Paradigmas geführt — traf aber die optimale Konstellation, wonach jeder Werker innerhalb seiner Gruppe an jeden Arbeitsplatz wechseln kann und dies auch regelmäßig unternimmt, nur in Ausnahmen zu (vgl. ANTONI 1996:105). Die letztgenannten Gestaltungsoptionen zielen auf eine Erweiterung des quantitativen (Job Enlargement) und qualitativen (Job Enrichment) individuellen Handlungsspielraums. Insgesamt wird Gruppenarbeit, viel eher als eine tayloristische Produktionsweise, als geeignetes Konzept angesehen, die arbeitswissenschaftlichen Postulate menschengerechter Arbeitsgestaltung — z.B. Ganzheitlichkeit, insbesondere die Persönlichkeitsförderlichkeit der Arbeit — einzulösen.¹⁰

⁸ In diesem Text stehen sämtliche (Berufs- oder Funktions-)Bezeichnungen etc. in nicht diskriminierender Absicht, sondern allein einer besseren Lesbarkeit halber, stellvertretend sowohl für die männliche als auch für die weibliche Form.

⁹ Die Begriffe „Taylorismus“ und „Fordismus“ werden hier als Synonyme für dasselbe obsoletere Produktionsparadigma verwendet.

¹⁰ In diesem Urteil wird das Kontinuum realer Arbeitsorganisationsformen natürlich auf eine sehr grobe Dichotomie abgebildet. Von Grenzfällen — neo-tayloristische Gruppenarbeit! — wird später zu berichten sein.

1.1.1.2 Das Ende der Gruppenarbeitsromantik

Für die ökonomische und soziale Effektivität der neuen Arbeitsstrukturen konnten in den 70er Jahren Belege gefunden werden: ZIMOLONG resümiert, daß nicht nur der „*eindeutige betriebswirtschaftliche Nutzen hinsichtlich der Verbesserung der Qualität, der Erhöhung der Flexibilität, der Verminderung der Durchlaufzeiten*“ (ZIMOLONG 1996:157ff.) nachgewiesen wurde, sondern auch die Arbeiter zufriedener, motivierter und positiver gegenüber der Arbeit eingestellt waren. Das traditionelle tayloristisch-fordistische Organisationsparadigma erschien obsolet. Trotzdem blieb Gruppenarbeit in den 70er Jahren auf wenige Pilotprojekte beschränkt. Welche Gründe bedingten die Rezession des Gruppenarbeitsdiskurses der 70er Jahre? Verhinderte der sozialpolitische Impetus der Diskussion eine breitere Diffusion von Gruppenarbeitskonzepten, weil die Humanisierung des Arbeitslebens schlichtweg keinen prominenten Platz auf der Agenda des Managements einnahm?

BUNGARD und VON ROSENSTIEL sehen Machtinteressen des Managements, Ängste vor Machtverlust, als entscheidenden Faktor an: Auf das Konzept der teilautonomen Arbeitsgruppen abstellend, konstatieren sie, daß die „*Einführung einer derartigen Organisationsphilosophie (...) mikropolitisch nicht durchsetzbar*“ war (BUNGARD & VON ROSENSTIEL 1997:102). Positive Effekte wurden auf Hawthorneeffekte¹¹ — pointiert: *nicht* auf die neue Arbeitsorganisationsform, sondern auf Verhaltensänderungen durch das Eingebundensein in ein Experiment resp. eine Pilotgruppe — zurückgeführt, teilautonome Arbeitsgruppen als „*basisdemokratische Umtriebe desavouiert*“ (BUNGARD & JÖNS 1997:104). Die Zeit war noch nicht reif für moderne Organisationsphilosophien — Verschiebungen im innerorganisationalen Machtgefüge als Auswirkungen der Einführung von Gruppenarbeit stellen indes auch in den 90er Jahren noch potentielle Stolpersteine dar, wenn Akteure durch veränderte Hierarchien und Kompetenzen ihre Position gefährdet sehen.

¹¹ Allgemein zu Hawthorneeffekten oder dem verwandten Konzept der Reaktivität: DIEKMANN (1995: 299).

1.1.2 Renaissance von Gruppenarbeit in den 90er Jahren und die Debatte um Lean Production

In der letzten Dekade des zweiten Jahrtausends erlebt Gruppenarbeit eine neue, unerwartete¹², Popularität — mancher Autor konstatiert sogar eine „*Gruppenarbeitseuphorie*“ (ANTONI 1996:247) —, welche untrennbar mit der Diskussion um Lean Production verknüpft ist und insbesondere durch die Publikation einer Studie des MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY über die globale Automobilindustrie (WOMACK, JONES & ROOS 1991) katalysiert wurde.¹³

1.1.2.1 (Hinter-)Gründe der Renaissance von Gruppenarbeit

Zur Erklärung des Gruppenarbeits-Booms weisen ein sozioökonomisches und ein sozialpsychologisches Argument große Plausibilität auf:

➤ *Gewandelte Marktstrukturen — von Verkäufer zu Käufermärkten*

Im Zeitalter der Globalisierung treten immer mehr internationale Konkurrenzanbieter, mitunter aus Niedriglohnländern, in Märkte ein; Angebote werden „world-wide gesourct“. Dadurch gerät die Wettbewerbsposition vieler Unternehmen, insbesondere auf Märkten mit Nachfrageoligopol bzw. Oligopson, unter Druck.¹⁴ Zum Beispiel für einen Markt mit derartig asymmetrischer Struktur, einen Käufermarkt, gereicht die Automobil- resp. die Automobilzulieferindustrie. Mit der gewandelten Marktstruktur kann das in den 90er Jahren so virulente Flexibilitäts- und Qualitätserfordernis begründet werden: Käufermärkte erzwingen Kundenorientierung — und die sich wandelnden Wünsche des Kunden können besonders gut von dezentralen Fertigungseinheiten ohne viele Schnittstellen bewältigt werden.

¹² „*Gruppenarbeit in der Fertigung erlebt im Rahmen der Debatte um Lean Production eine unerwartete Konjunktur*“, konstatiert MINNSEN (1995:339).

¹³ Ironisch spezifizieren KLEINSCHMIDT & PEKRUHL (1994:165) den Beginn der deutschen Rezeption der MIT-Studie auf die Nachweihnachtszeit 1991: Viele Manager hätten wahrscheinlich, so die Spekulation der Autoren, den Weihnachtsurlaub 1991 zur Lektüre der Studie genutzt (quasi als Ferienlektüre) — und danach über eine Umsetzung der Thesen begonnen nachzudenken.

¹⁴ Auf die Globalisierung als Hintergrund der Debatte um neue Arbeitsorganisationsformen verweist LEMKE (1995:12).

➤ *Wertewandel unter den Beschäftigten*

Als weitere Ursache der Renaissance von Gruppenarbeit wird ein Wertewandel unter den Beschäftigten, ein verändertes Selbstverständnis der Mitarbeiter, genannt. Einstellungen und Werthaltungen gegenüber der Arbeit haben sich gewandelt;¹⁵ an die Erwerbsarbeit werden neue Ansprüche gestellt, insbesondere entfalten Arbeitnehmer Bedürfnisse nach Einflußnahme und Mitwirkung (ANTONI 1996:42, BONITZ 1995:11ff., SCHUMANN & GERST 1997:154ff.): Vom Befehlsempfänger, der verrichtet, zum Mitdenker, der plant und Verantwortung trägt?

Hier erscheint indes vorsichtige Zustimmung angebracht. Nicht von der Hand zu weisen ist auch die Annahme, daß viele Werker im Lauf der Berufsjahre erfolgreiche Coping-Strategien entwickelt und sich so im Arbeitsalltag eingerichtet haben, daß gerade *keine* neuen Erwartungen an die Arbeitssituation gerichtet werden. Und viele Werker werden die mit neuen Arbeitsformen einhergehenden gewandelten Anforderungen — durch Selbstregulation, durch dezentralisierte Verantwortung — weniger als motivierende Herausforderungen, denn schlicht als Belastungsfaktoren empfinden. Wenn das stimmt, wäre es um die Chancen effektiver Einführung von Gruppenarbeit schlecht bestellt: Eigenverantwortliche Selbstregulation erfordert deutlich mehr Engagement als konventionelle Arbeitsorganisationsformen. Das Wertewandel-Argument ist meines Erachtens allenfalls für die jüngeren Generationen von „neuen“ Industriearbeitern relevant. Die Auswirkungen eines hohen Durchschnittsalters einer Belegschaft auf den Einführungsprozeß von Gruppenarbeit werden in dieser Untersuchung noch zu erörtern sein.

1.1.2.2 Neue Zielsetzungen der Einführung von Gruppenarbeit

In den 90er Jahren ist die Debatte um Gruppenarbeit sehr stark durch den ökonomischen Zugang geprägt, der Humanisierungsimpetus der 70er Jahre tritt demgegenüber in den Hintergrund: Gruppenarbeit wird ausdrücklich als „*arbeitspolitische Rationalisierungsstrategie*“ instrumentalisiert (SCHUMANN & GERST 1997:143). Für manche Unternehmen stellt die gruppenorientierte Reorganisation eine schiere Überlebensstrategie dar — Gruppenarbeit wird als Schlüssel zu mehr Produktivität und Flexibilität angesehen und soll eine höhere Wettbewerbsfähigkeit garantieren. Mitunter ist die Einführung von Gruppenarbeit auch mit einer Verringerung des Personal-

¹⁵ Das vermutet LEMKE (1995:15) als „*Triebfeder der Einführung alternativer Arbeitsorganisationsformen*“.

bestands verbunden (vgl. ZIMOLONG und WINDEL 1996:146), z.B. durch Integration von Funktionen in Gruppen, korrespondierende Arbeitsverdichtung und Personalabbau in indirekten Bereichen.¹⁶

Gruppenarbeit ist somit von einem Instrument der Humanisierung des Arbeitslebens zu einem Instrument der Rationalisierung mutiert; Humanziele der 70er Jahre sind als Nebeneffekte zwar willkommen, werden jedoch nur noch sekundär verfolgt.¹⁷ Zugespitzt formuliert ist der Akzent der aktuellen Debatte „produktivitätszentriert“, im Gegensatz zu einem „humanzentrierten“ Ansatz in den 70er Jahren. Gleichwohl wird Gruppenarbeit in den 90er Jahren erstmalig im Konsens der Tarifparteien gebraucht. WEHNER und RAUCH apostrophieren Gruppenarbeit insofern ironisch als „*ideologischen Alleskleber*“, argwöhnen jedoch, es könnte sich um einen nur „*vermeintlichen Konsens*“ handeln (WEHNER und RAUCH 1994:132f.).

1.2 Konzepte von Gruppenarbeit — Synopsis nominaler Definitionen und Idealtypen

In diesem Kapitel geht es um die Intension¹⁸ des Begriffs „Gruppenarbeit“. In der Literatur herrscht zumindest insofern Einigkeit, als allenthalben eine sehr uneinheitliche Verwendung dieses Terminus konstatiert wird — mitunter ist sogar von „*begrifflichem Wildwuchs*“ (ANTONI 1996:7) die Rede. Unter dem Ticket¹⁹ Gruppenarbeit firmiert höchst Heterogenes, sind sehr verschiedenartige Konzepte versammelt.

Anmerkung: Da eine Subsumtion der Gruppenarbeitskonzepte der Untersuchungsbetriebe nicht ohne empirische Information aus der Mitarbeiterbefragung auskommt, kann dies erst im Ergebnisteil geleistet werden.

1.2.1 Fertigungsgruppen — Annäherungen an eine Definition

Erste definatorische Bausteine des Begriffs der Fertigungsgruppe sollen aus Nominaldefinitionen des „*verbreitetsten sozialen Gebildes*“ (SCHÄFERS 1992:80), der sozialen Gruppe, gewonnen werden. Auf diesen „Archetyp“ sozialer Strukturen — soziale

¹⁶ Dieses Szenario ist natürlich kein Automatismus, aber eine denkbare Entwicklung (vgl. ANTONI 1996: 136).

¹⁷ Daß sich Humanisierung und Rationalisierung nicht kategorisch ausschließen, ggf. sogar eine Verbindung dieser Ziele möglich ist — Rationalisierung durch Humanisierung —, soll später diskutiert werden.

¹⁸ SCHNELL/HILL/ESSER (1992:40).

¹⁹ So heißt es etwas neudeutsch bei SCHUMANN und GERST (1997:143).