

## Teamarbeit in Unternehmer- und Arbeitnehmersicht

Den unmittelbaren Anlaß zu den nachstehenden Überlegungen gab eine Studienreise nach der Schweiz und Italien über „Gruppenarbeit — Teamwork“, die von der Europäischen Produktivitätszentrale veranlaßt worden war. An ihr nahm ein kleiner Kreis von Personen aus Mitgliedsorganisationen des RKW, des Rationalisierungskuratoriums der deutschen Wirtschaft, teil, unter ihnen der Verfasser. Für ihn als Sachbearbeiter für die Fragen der überbetrieblichen Mitbestimmung lag der Vergleich mit seinen deutschen Erfahrungen nahe.

Unter amerikanischem Einfluß sind in den letzten Jahren die *human relations*, die menschlichen Beziehungen im Betrieb, ein vieldiskutiertes Thema geworden. In vielen Betrieben und in mehreren ständigen Kursus-Einrichtungen sind auch praktische Bemühungen um diese besseren menschlichen Beziehungen aufgenommen worden, ohne daß man indessen von wesentlichen Erfolgen darüber hört. Es scheint doch so zu sein, daß die Bemühungen nur vereinzelt unternommen werden und die Erfolge noch sehr bescheiden sind.

Das darf man auch aus den Erörterungen des RKW-Arbeitskreises „Gruppenarbeit“ schließen, wo schon die Begriffsbestimmung und Begriffsabgrenzung des Wortes „Gruppenarbeit“ Schwierigkeiten bereitete; es war auch nicht leicht, erfolgversprechende Ansatzpunkte für eine praktische Einflußnahme zu finden.

Von „Gruppenarbeit“ zu sprechen, wie es anfangs geschah, hat sich als unzweckmäßig erwiesen, weil dies zu Mißverständnissen führt; denn unter diesem Begriff werden oft

auch bestimmte Entlohnungsarten oder Organisations-Schemata verstanden. Besser ist es deshalb, den amerikanischen Ausdruck *Teamwork* oder eingedeutscht *Teamarbeit* zu gebrauchen. Unter Teamarbeit ist die vertrauensvolle Zusammenarbeit im Betrieb zu verstehen, gleich ob es sich um einen Produktions- oder Bürobetrieb oder eine Verwaltung handelt. Diese Teamarbeit gibt es innerhalb der Arbeitsgruppen, die aus sachlicher Notwendigkeit in allen Betrieben existieren, z. B. am Hochofen, an einer Rotationsmaschine, bei allen Bau- und Montagearbeiten, in der Konfektion, in allen Transportkolonnen, in den Buchhaltungen, in allen größeren Läden. Teamarbeit ist ein zwingendes Erfordernis zwischen Arbeitsgruppe und ihren Gruppenleitern (Vorarbeitern, Meistern, Abteilungsleitern); ein Erfordernis, das sich zwischen ihnen untereinander und zwischen ihnen und der Betriebsleitung als notwendig erweist, wenn die Arbeit erfolgreich werden soll.

#### *Allgemeine Motive für die Teamarbeit*

Unabhängig von der jeweiligen Stellung im Betrieb besteht bei Unternehmern, bei oberen, mittleren und unteren Führungskräften, aber auch bei allen Angestellten und Arbeitern ein Interesse an einer solchen vertrauensvollen Zusammenarbeit. Nur dadurch können Reibungen persönlicher Art möglichst weitgehend ausgeschaltet und ein gutes menschliches Klima hergestellt werden. Darin lebt es sich besser, und darin wird das Interesse und die Freude an seiner Arbeit bei jedem einzelnen geweckt und gefördert. Das wirkt sich schließlich für die Produktionsleistung förderlich aus, aber auch auf seelisches Befinden und Gesundheit aller Betriebsangehörigen.

Über diese allgemeinen Motive dürfte allgemeine Übereinstimmung bestehen. Wenn in der Praxis Teamarbeit begonnen und durchgeführt werden soll, ergeben sich trotzdem erhebliche Unterschiede und Abweichungen, die zu Differenzen führen. Und diese Differenzen können so groß sein, daß sie die Teamarbeit scheitern lassen. Diese Unterschiede stammen aus dem verschiedenen Blickwinkel und den unterschiedlichen Voraussetzungen, mit denen die Teamarbeit von Seiten der beiden Sozialkontrahenten betrachtet wird.

Die Initiative, eine Teamarbeit zu bewirken, geht im Betrieb in der Regel vom Unternehmer oder Betriebsleiter aus. Von der Arbeitnehmerseite erfolgt sie nur, wenn dort eine organisierte Belegschaftsvertretung vorhanden ist. Sie wird vielfach aber von Gewerkschaftsseite durch Schaffung solcher organisierter Belegschaftsvertretungen angestrebt.

In der Schweiz werden von Unternehmerseite aus Kurse für Menschenführung und Führungsaufgaben im Betrieb veranlaßt. Es ist von wissenschaftlicher Seite aus sogar ein „Berufsbild des Betriebsleiters“ entworfen worden. In Italien lag die Initiative fast ausschließlich nur bei den Leitungen großer Unternehmen. In Deutschland gibt es fünf ständige Einrichtungen für Kurse in Führungsaufgaben und Menschenführung, von denen drei ausschließlich von Unternehmerseite getragen werden.

Daß in den Betrieben die Initiative zur Teamarbeit durchweg von den Unternehmensleitungen ausgeht, dürfte darauf zurückzuführen sein, daß bei ihnen die Bedeutung dieser Frage eher erkannt wird als vom einzelnen Arbeitnehmer oder auch vom einzelnen Gruppenleiter. Beide besitzen andererseits aber auch keine Möglichkeit, ihre Erkenntnis zu realisieren — außer im engsten Kreis ihrer Mitarbeiter (was dann in der Regel nach außen hin unbekannt bleibt).

Eine solche Initiative aus den Reihen der Belegschaft kann wegen dieser stets vorhandenen Beschränktheit der Initiativmöglichkeit des einzelnen oder der einzelnen Gruppe nur über eine organisierte Vertretung wirksam werden. Deshalb hat der Schweizer Metall- und Uhrenarbeiter-Verband (SMUV) in seinem „Friedensabkommen“ 1937 die „Arbeiterkommission“ für jeden Betrieb vertraglich als organisierte Vertretung der Belegschaft festgelegt; nach seiner Auffassung hat sich dadurch das menschliche Klima zwischen den Sozialkontrahenten und in den meisten Betrieben erheblich verbessert. Die ebenfalls durch Vertrag festgelegten „interni commissioni“ (Betriebsausschüsse) in Italien haben keine gleiche

Initiative entwickelt; sie sind dazu nicht in der Lage, weil sie ihre Kraft in gewerkschaftlichen und politischen Auseinandersetzungen verzehren. Bei beiden Einrichtungen haben wohl die deutschen Betriebsräte und die mit ihnen nach 1920 gemachten Erfahrungen als „Vorbild gedient.

#### *Die Haltung der Unternehmer*

Die Haltung der Unternehmer und Betriebsleitungen zur Teamarbeit wird in starkem Maße durch die Überlegung bestimmt, daß ihre Verwirklichung erheblich dazu beiträgt, die Leistung des einzelnen Mitarbeiters zu steigern und die Produktionsfähigkeit des gesamten Betriebes zu erhöhen. Schon die Verminderung der unvermeidlichen Reibungen trägt dazu bei; noch mehr ist es der Fall, wenn es gleichzeitig gelingt, die Arbeitslust des einzelnen und sein Interesse am Betrieb zu steigern.

In der Schweiz besichtigten wir zwei kleinere Betriebe mit Erfolgsbeteiligung. Dort wurden diese Motive ganz offen als ein wesentlicher Antrieb zur Einführung der Erfolgsbeteiligung ausgesprochen. Auch bei den Kursen des „Istituto Italiana di Psicologia Sociale“, Turin, und gleichgearteten Kursen des „Istituto per l'addestramento industriale“, Mailand, sowie bei der Teamarbeit der RIV-Turin und der Rhodiatoce-Pallanza stand dieses Motiv durchaus im Vordergrund.

Als zweites gewichtiges Motiv für die Teamarbeit war deutlich spürbar, daß die Autorität und Verfügungsgewalt der Unternehmens- und Betriebsleitung von Beschränkungen frei gehalten werden soll. Schon die erste Besichtigung in der Schweiz ließ das bei allen menschlich sehr achtbaren Motiven für die Einführung der Erfolgsbeteiligung spürbar werden. In diesem Falle beschränkte sich dieses Streben auf eine patriarchalische Haltung, wobei jedoch die gewerkschaftlichen Rechte der Betriebsangehörigen restlos anerkannt wurden. Bei den sogenannten Betriebsgemeinschaften, die ebenso wie bei uns auch in der Schweiz mehrfach vorkommen, steht jedoch das Streben im Vordergrund, die Mitwirkung der Gewerkschaften, d. h. die organisierte Wahrnehmung der Belegschaftsinteressen, auszuschließen; das zerstört nach meist nicht allzu langer Zeit jede Teamarbeit, denn irgendwann kommt es dabei zu Streitigkeiten, wenn sich die Belegschaftsangehörigen trotz des Wohlwollens der Betriebsleitung (das dann meist ja auch recht einseitig ist) irgendwie benachteiligt fühlen; den Ausweg bildet dann doch die Inanspruchnahme der Gewerkschaften.

In Italien war dieses zweite Motiv — die Verfügungsgewalt der Unternehmensleitung von Beschränkungen frei zu halten — für die Einführung der Teamarbeit dominierend. So fiel in Turin wohl nicht ganz zufällig das kritische Wort, die Teamarbeit werde oft dahin verstanden, daß die Gruppe das macht, was der Boß will. Denn es war in Italien durchweg festzustellen, daß die Teamarbeit nicht nur initiativ von der Spitze her durchgeführt wird, sondern auch unter strikter Wahrung der Betriebshierarchie — teils mit voller Absicht, teils aus Beharrungsvermögen, dem aber auch kein entschiedener Wille entgegenwirkt. Deshalb beschränkte sich die Teamarbeit auch überall auf die Führungskräfte, mit wenigen Ausnahmen sogar nur auf die oberen und mittleren Führungskräfte. Versuche, Kontakte zu den Arbeitern und einfachen Angestellten aufzunehmen, sind Ausnahmen. Arbeits- und Zeitstudien werden ohne Mitwirkung der Belegschaften oder interni commissioni durchgeführt und ihre Ergebnisse autoritär eingeführt. Die soziale Kluft zwischen den Führungsschichten der Wirtschaft und der Arbeitnehmerschaft ist sehr schroff. Sie dokumentiert sich meist als politischer Gegensatz. Ausschaltung politisch mißliebiger Betriebsangehöriger wurde mehrfach als Ziel der Teamarbeit bezeichnet, und man zögerte auch nicht, zu diesem Zweck die persönlichen Umstände der Betriebsangehörigen genau zu erforschen. Der Begriff Teamarbeit wäre dort unter den jetzigen Umständen bei den Arbeitern und einfachen Angestellten von vornherein diskreditiert, falls er ihnen und ihren gewerkschaftlichen Vertretern überhaupt bekannt wäre.

Zusammenfassend ist zu sagen: Bei den meisten Unternehmern und Betriebsleitungen liegt der Schwerpunkt der Motive für die Teamarbeit bei der Leistungssteigerung, unmittelbarer Interessierung der Belegschaftsmitglieder am Betrieb und bei der Aufrechterhaltung der Verfügungsgewalt, manchmal übersteigert zum Bestreben, gewerkschaftliche Einflüsse und Ansprüche auszuschalten.

#### *Die Haltung der Arbeitnehmer und der Gewerkschaften*

Daß überall dort, wo versucht wird, mittels einer angeblichen Teamarbeit den gewerkschaftlichen Einfluß lahmzulegen, diese Absicht in kurzer Zeit scheitert, dürfte klar sein. Denn überall legen die Arbeitnehmer und die Gewerkschaften als ihre designierten Vertreter den größten Wert darauf, die formalen Voraussetzungen für die Teamarbeit, also Arbeitsbedingungen, Arbeitszeit, Lohnhöhe und Lohnfestsetzung sowie die genaue Abgrenzung der Verantwortlichkeiten präzise festzulegen.

Darin drückt sich ein bei den Arbeitnehmern in allen Ländern bestehendes großes Mißtrauen aus, daß gute menschliche Beziehungen dazu benutzt werden könnten, den wirtschaftlich schwächeren Teil — den der Arbeitnehmer ja nun immer darstellt — zu benachteiligen. Es soll hier nicht untersucht werden, ob dieses Gefühl berechtigt ist oder nicht. Es bleibt jedenfalls festzustellen, daß es vorhanden ist und daß ihm vor Beginn jeder Teamarbeit Rechnung getragen werden muß. Auch ein Schweizer Wissenschaftler bezeichnete als Vorbedingung jeder Teamarbeit, daß die formale Organisation (im weitesten Sinne) in Ordnung sein muß, wenn eine fruchtbare Teamarbeit angestrebt wird.

In etwa hängt mit diesem Mißtrauen die Forderung nach rechtzeitiger und umfassender Information zusammen. Für sie ist natürlich auch die Überlegung bestimmend, daß ohne rechtzeitige und ausreichende Information eine Teamarbeit gar nicht möglich ist; denn ihr Ziel bleibt dann ja unbekannt oder ihr Sinn wird nicht begriffen.

Dieser Anspruch, voll als Mitarbeiter betrachtet zu werden, löst naturgemäß die Forderung aus, in allen Angelegenheiten, die den einzelnen unmittelbar betreffen, mitzusprechen zu können. Es ist daher kein Zufall, daß von den Vertretern des Schweizer Metall- und Uhrenarbeiter-Verbandes das Friedensabkommen von 1937 und die darin verankerte Schaffung der Arbeiterkommission in den Betrieben als wesentliche Voraussetzung dafür angesehen wird, eine Teamarbeit überhaupt zu ermöglichen. Erst dadurch sei eine Wandlung im Denken der Unternehmer und ihrer Vertreter eingetreten; erst dadurch seien sie dazu gekommen, die Berechtigung der gewerkschaftlichen Arbeit und damit der Sicherung der Arbeits- und Lohnbedingungen der Arbeitnehmer anzuerkennen. Dagegen trägt das Fehlen jeder Information der Belegschaftsvertretungen und das Fehlen jeder Mitbestimmung in Italien sicherlich zu der schon erwähnten scharfen Kluft zwischen Arbeiterschaft und Unternehmensleitungen bei. Die Betriebsräte und die Mitbestimmung bei Kohle und Stahl haben sich bei uns ähnlich ausgewirkt wie in der Schweiz. Auch die überbetriebliche Mitbestimmung in den Landwirtschaftskammern hat sich durchweg günstig für eine Annäherung der gegenseitigen Standpunkte ausgewirkt. Die mit zahlreichen gesetzlichen Mängeln behaftete Mitbestimmung in den Handwerkskammern hat dagegen zu scharfen Auseinandersetzungen geführt, weil die Mehrzahl der Handwerksmeister und ihrer Geschäftsführer sich noch nicht an den Gedanken gewöhnen kann, daß ihre Verfügungsgewalt dadurch eingeschränkt wird.

Zusammenfassend ist zu sagen: Bei den Arbeitnehmern ist weniger von einem Schwerpunkt der Motive zu sprechen als vielmehr von Voraussetzungen, von denen sie die Möglichkeit und den Erfolg jeder Teamarbeit abhängig machen. Das stammt aus der Überzeugung, daß sie als der wirtschaftlich schwächere Teil von den Entschlüssen der Unternehmer und Betriebsleitungen abhängig sind und daher bestimmte Sicherungen für die Wahrung ihrer Interessen haben müssen. Eine korrekte Regelung der gegenseitigen

Beziehungen und eine vernünftige Ordnung all der Dinge, in denen die Arbeitnehmer von der Unternehmensleitung abhängig sind, ist daher das erste Anliegen, bevor Teamarbeit verwirklicht werden kann.

#### *Die Haltung der Meister*

Bei den Meistern und Vorarbeitern als unmittelbaren Trägern der Teamarbeit ist oft ein Widerstand anzutreffen. Meister und Vorarbeiter befürchten, daß durch Teamarbeit ihre eigene Autorität und Verfügungsgewalt gekürzt wird. In der Schweiz wurde berichtet, daß die Meister die Arbeiterkommissionen zunächst für ein Betriebsorgan angesehen haben und vereinzelt auch heute noch ansehen, durch das den ihnen untergeordneten Arbeitern eine unmittelbare Verbindung zur Betriebsleitung geschaffen und sie beiseite geschoben würden. Die Arbeiterkommissionen haben dann auf die Einhaltung des Dienstweges — Klärung von Differenzen unmittelbar mit dem Vorarbeiter, Meister oder Abteilungsleiter oder, wenn das nicht gelingt, Weitergabe von Anliegen über diese — gedrungen, wodurch diese Befürchtung beseitigt wurde. Bei den Betriebsräten in Westdeutschland dürften derartige Befürchtungen eine Ausnahme sein.

Bei den Vorbehalten der Vorarbeiter und Meister gegenüber der Teamarbeit spielen selbstverständlich auch die erhöhten Anforderungen eine Rolle, die an die menschliche Qualität der unteren und mittleren Führungsschicht gestellt werden; denn mancher der jetzigen Vertreter dieser Schicht fühlt sich diesen neuen Anforderungen nicht gewachsen. Eine entsprechende Auswahl auch nach menschlicher Qualifikation ist also künftig erforderlich.

Entscheidender Widerstand gegen jede Teamarbeit ist von dieser Seite jedoch auch zu erwarten, wenn keine entsprechende Delegation von Aufgaben und Vollmachten erfolgt. Es wiederholt sich hier auf anderer Ebene, daß Voraussetzungen zu erfüllen sind, wenn eine Teamarbeit möglich werden soll.

\*

Die menschlichen Beziehungen im Betrieb sind nur allzuoft ein bloßes Schlagwort. Wenn sie und als ihre Grundlage die Teamarbeit Wirklichkeit werden sollen, ist es erforderlich, ihre Motive und ihre Voraussetzungen realistisch zu betrachten. Nur dadurch läßt sich eine tragfähige und Erfolg bringende Basis schaffen.

#### RABINDRANATH TAGORE

*Warum ging die Lampe aus? — Ich hielt meinen Mantel darüber, um sie gegen den Wind zu schützen. Darum ging die Lampe aus.*

*Warum trocknete der Strom aus? — Ich zog einen Damm hindurch, um ihn ganz für mich zu haben. Darum trocknete der Strom aus.*