**Zeitschrift:** Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes

**Herausgeber:** Schweizerischer Gewerkschaftsbund

**Band:** 69 (1977)

**Heft:** 6

**Buchbesprechung:** Theorie und Praxis selbststeuernder Arbeitsgruppen : eine Analyse der Erfahrungen in Skandinavien [Horst Steinmann ; Michael Heinrich ; Georg Schreyögg]

**Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

**Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

**Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

**Download PDF:** 16.07.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch**

# Buchbesprechung

*Horst Steinmann, Michael Heinrich, Georg Schreyögg: Theorie und Praxis selbststeuernder Arbeitsgruppen. Eine Analyse der Erfahrungen in Skandinavien.* (Veröffentlichungen der Stiftung Gesellschaft und Unternehmen, Heft 6) Köln 1976. Peter Hanstein Verlag. 129 Seiten, kartoniert, DM 20.–.

Über selbststeuernde oder teilautonome Arbeitsgruppen ist im Zusammenhang mit der Diskussion um die Humanisierung der Arbeitswelt zwar viel in der Fachliteratur Theoretisches geschrieben worden, doch blieben praktische Versuche häufig nur auf skandinavische Unternehmen beschränkt. Speziell in Norwegen hat sich die Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen in enger Zusammenarbeit von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften vollzogen, was aus den besonderen gesellschaftlich-historischen Rahmenbedingungen zu erklären ist.
Die von Steinmann, Heinrich und Schreyögg vorgelegte analytische Studie basiert auf einer Vielzahl von Publikationen und teilweise nur schwer zugänglichen Manuskripten in norwegischer und schwedischer Sprache. Sie ist das Ergebnis einer einwöchigen Exkursion zu Firmen und Institutionen, die sich mit dem Problem «selbststeuernder Arbeitsgruppen» auseinandergesetzt haben. Bei ihren Recherchen sind die Verfasser vor allem dem Gedanken nachgegangen, ob «zunehmende Unlust am Arbeitsplatz ihre Ursache im Taylorismus hat, dem vorherrschenden Prinzip zur Gestaltung menschlicher Arbeit in hochentwickelten Industrieländern» (Seite 11). Zur Bestätigung dieser These werden zunächst die Grundzüge des Taylorismus dargestellt und mit Hilfe der Ergebnisse der verhaltenswissenschaftlichen Organisationsforschung kritisiert. Dabei kommen die Autoren zu der Schlussfolgerung, dass ihre aufgestellte These über «die immer häufiger auftretenden Anzeichen von Apathie, Unzufriedenheit und aggressiver Verdrossenheit der Industriearbeiter ihre Ursachen in der tayloristischen Methode der Arbeitszersplitterung haben», woraus zu folgern ist, «dass die Forderungen nach einer Veränderung der Arbeitsprozesse auch unter dem Gesichtspunkt der Produktivitätsziele der Unternehmungen aufzustellen ist» (Seite 26).
Als eine Form der Umgestaltung der Arbeit stellen die Autoren das Konzept der selbststeuernden Arbeitsgruppen in Skandinavien vor, das sie als eine Weiterentwicklung des Job Enrichment bezeichnen. Diese neue Arbeitsform, die ausschliesslich auf der Gruppenbasis aufbaut, basiert dabei auf der Vorstellung, «dass ein Unternehmen als ein sozio-technisches System zu betrachten ist» (Seite 37) und verfolgt ferner folgende duale Zielsetzung: «Verminderung der unwirtschaftlichen Folgen des Taylorismus (Fluktuation, Absentismus) und zugleich eine Demokratisierung der Entscheidungsprozesse durch Mitbestimmung am Arbeitsplatz» (Seite 31). Zum besseren Verständnis dieses Konzeptes werden in den weiteren Ausführungen die besonderen Beweggründe genannt, die Arbeitgeber und Gewerkschaften in Skandinavien zur Einführung dieser neuen Arbeitsform bewogen haben. Im Anschluss daran wird sodann die konkrete Ausgestaltung des Modells «selbststeuernde Arbeitsgruppen» beschrieben und die vorbereitenden Massnahmen zur Durchführung erläutert, um die Funktionsfähigkeit dieser Arbeitsgruppen sicherzustellen. In diesem Zusammenhang kommen sieben erfolgreiche norwegische und schwedische Experimente (Svenska Tobaks AB in Arvika, Volvo, Saab-Scania, Atlas Copco, Nobö Hommelvik, Norsk Hydro und Leif Höegh & Co. A/S) zur Darstellung, wobei besonders den Versuchen und Ergebnissen in der schwedischen Tabakfabrik in Arvika das Hauptaugenmerk geschenkt wird.
In ihren weiteren Ausführungen weisen die Autoren aber auch darauf hin, dass bei zahlreichen Experimenten mit selbststeuernden Arbeitsgruppen in den skandinavischen Ländern Misserfolge aufgetreten sind und einige Versuche bereits in der Anfangsphase zum Scheitern verurteilt waren. Die Gründe hierzu werden von den Autoren kritisch analysiert und dargestellt. Nach ihrer Meinung sind die Misserfolge in folgenden Problemkreisen zu suchen: Technologie, finanzielle Belastung, Bildungs- und Informationsprobleme, Veränderung der Vorarbeiterrolle, Gruppenegoismus, Reduzierung des Konzepts (vergleiche Seiten 111 ff.).

Im abschliessenden Teil der vorliegenden Studie wird noch die Frage aufgeworfen, inwieweit die skandinavischen Experimente auch in der Bundesrepublik Deutschland Modellcharakter haben. Die Autoren räumen zwar den selbssteuernden Arbeitsgruppen einen hohen Stellenwert ein, wenn sie sagen: «Die Erfolge der zahlreichen Versuche in Norwegen und Schweden und die Ausbreitung des Konzeptes auf andere Bereiche der Wirtschaft (Dienstleistungs- und Verwaltungssektor) beweisen, dass selbststeuernde Arbeitsgruppen eine bessere Befriedigung der Bedürfnisse der Arbeitnehmer ermöglichen, und zwar bei Aufrechterhaltung, teilweise sogar Verbesserung des Produktivitätsniveaus» (Seite 115), doch müssen sie zugeben, dass trotz der skandinavischen Erfolge und der grundsätzlich positiven Einstellung zu diesen Experimenten in der Bundesrepublik Deutschland keine Versuche bekannt sind. Das führen sie einmal auf die Arbeitslosigkeit seit 1974 und vor allem auf die Skepsis der Gewerkschaften gegenüber dem Konzept der selbststeuernden Arbeitsgruppen zurück; denn dieses Konzept trage «zur Entsolidarisierung der Arbeiter bei und schwäche daher die Stellung der Gewerkschaften, insbesondere die der gewerkschaftlichen Vertrauensleute im Betrieb» (Seite 117). Aus diesen Gründen wird es wohl auch in Zukunft recht fraglich sein, ob das skandinavische Experiment je in der Bundesrepublik Deutschland oder gar in der Schweiz mit ihren völlig anders gelagerten Produktionsstrukturen einmal Fuss fassen wird, obwohl das Modell der selbststeuernden Arbeitsgruppen einen Weg aufzeigt, «wie Arbeitgeber und Gewerkschaften ..., trotz gegensätzlicher Interessenlagen, gemeinsam durch freiwillige Kooperation Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und zur Demokratisierung der Entscheidungsprozesse im Betrieb durchführen können» (Seite 119). Die von Steinmann, Heinrich und Schreyögg vorgelegte Studie über Theorie und Praxis selbststeuernder Arbeitsgruppen ist sehr aufschlussreich und trägt deshalb einiges mit dazu bei, das skandinavische Modell objektiv beurteilen zu können. Auch die im Anhang enthaltenen Literaturhinweise geben dem Leser interessante Hinweise auf die Spezialliteratur zu diesem Thema und ermöglichen ihm einen guten Einstieg in die Grundlagen des skandinavischen Konzepts. Die Studie besticht durch ihre prägnante Darstellungsweise der komplexen Zusammenhänge und ist in einer verständlichen Art geschrieben. Sie kann allen, die sich mit dem Modell der selbststeuernden Arbeitsgruppen vertraut machen wollen, als Lektüre empfohlen werden.

Olaf J. Böhme