

1. Einleitung

Mehr als alle anderen Produktionszweige im modernen Wirtschaftsleben ist die Autoindustrie stets eine „Schlüsselindustrie“ gewesen und ist es noch. In der Analyse der Wirtschaft, der Politik, der Gesellschaft, auch in der Globalisierungsdiskussion spielt sie stets eine große Rolle: als Akteur, als Innovationsträger, als Beispiel.

Doch nicht nur wegen ihrer wirtschaftlichen Dimension ist die Automobilindustrie auch für Psychologen ein interessantes Forschungsgebiet. Die rasche Umsetzung der Wechselwirkungen zwischen Management, Wirtschaftsmodellen und Produktionsrealität macht sie ebenso interessant, weil hier zeitnah aktuelle Fragestellungen in der Umsetzung untersucht werden können. Auch die Möglichkeit, die dort umgesetzten Arbeitsmodelle in relevanten Stichprobengrößen zu untersuchen, ist reizvoll. Gleichmaßen ist die Arbeits- und Organisationspsychologie ihrerseits aufgerufen, einen Input an Know How zur Entwicklung neuer Managementmodelle zu geben. In der modernen Autoindustrie zeigen sich dabei auf das Deutlichste die Wirkung von Arbeitsbedingungen auf Menschen und die Einwirkungsmöglichkeiten der Menschen auf ihre Arbeitsbedingungen. In diesem Spannungsfeld ist auch die hier vorgelegte Untersuchung angesiedelt.

Die Veränderungen der Arbeitswelt in der jüngeren Vergangenheit, wie fortschreitende Rationalisierung, schlankere Organisationsstrukturen oder zunehmende Informationsvernetzung gestützt durch Computertechnologie und Internet, tragen dazu bei, dass die persönliche Verantwortung der einzelnen Mitarbeiter in Unternehmen und Organisationen wächst.

In einer solchen Zeit, in der Anforderungen an die Mitarbeiter sich verändern und die Komplexität in Entscheidungssituationen zunimmt, ist es innerhalb von Unternehmen eine Herausforderung, Zuständigkeitsregelungen oder Tätigkeitsbeschreibungen so zu formulieren und zu vereinbaren, dass erfolgreiches Handeln in jeder Situation gewährleistet ist. Unter Schlagworten wie „Lernende Organisation“ wird die kontinuierliche Verbesserung von Abläufen und Prozessen durch Einbindung der beteiligten Mitarbeiter derzeit diskutiert.

Dezentralisierung und Teamarbeit mit dem Ziel, die Organisation flexibler zu gestalten, stehen bei Umstrukturierungen im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Konkrete Arbeitsaufgaben werden immer weniger vorhersagbar und somit planbar. Nicht jedes Verhalten, das der Organisation dient, kann dabei im Voraus erkannt, ausformuliert und angewiesen werden. Die Bedeutung „nutzbringender“ Zusatz-Handlungen, die häufig als „Extra-Rollenverhalten“ (Katz 1964) bezeichnet werden, nimmt durch Veränderungen der Arbeitsbedingungen in den vergangenen Jahren weiter zu. Diese Entwicklung setzt voraus, dass die Beteiligten nicht nur „Dienst nach Vorschrift“ machen, sondern sich über ein vertraglich zu vereinbarendes Maß hinaus engagieren. Die aktuelle Arbeits- und Organisationspsychologie erfasst diesen Aspekt mit dem Konstrukt des Organizational Citizenship Behavior, um das Verhalten fassbar, messbar, analysierbar und somit letztlich auch nutzbar und planbar zu machen: „OCB ist eine latente Ressource, deren Wert für das Unternehmen nicht hoch genug eingeschätzt werden kann. Um diese Ressource zu erschließen und zu erhalten, ist es erforderlich, über ihre psychologischen Hintergründe Bescheid zu wissen.“ (Bierhoff & Müller, 2000, S. 119).

Zur Untersuchung und Diskussion leistet die vorliegende Arbeit einen Beitrag, jedoch nicht ohne die Ergebnisse auch in kritisches Licht zu rücken, vor allem unter Einbeziehen der aktuellen Diskussionen um Subjektivierung der Arbeit (z.B. Moldaschl & Voß 2002) und der neuen Kontrollformen, die nicht nach den Mustern tayloristischer Kontrolle funktionieren (z.B. Vieth 1995). Die Bedeutung derartiger Entwicklungen für den Einzelnen bzgl. Aspekten wie „Entsicherung“ (Moldaschl 2002, S. 32) und die Herausforderungen für Arbeits- und Organisationspsychologen, wenn der Zugriff auf die gesamte Person Bestandteil betrieblicher Verwertungsstrategien wird, stehen im Mittelpunkt der Diskussion.

1.1. Überblick über das Untersuchungsanliegen

In der heutigen Zeit ist Teamarbeit zu einem festen Bestandteil betrieblicher Verwertungsstrategien geworden. Fertigungsprozesse wurden in den 90'er Jahren weitgehend umstrukturiert und nach Prinzipien der schlanken Produktion

organisiert. Die Teamarbeit ist das Herzstück des schlanken Produktionsmanagementsystems. Betrachtet man das Ursprungswerk „Kaizen“ von Masaaki Imai (1992), das zu Beginn der Restrukturierungen Anfang der 90'er Jahre im Untersuchungsunternehmen ein Impulsgeber für strategische Planungen war, so zielt der Grundgedanke des Kaizen auf eine kontinuierliche Verbesserung ab. Der Autor unterscheidet davon Innovationen, die einen „Veränderungssprung“ bedeuten. Maßnahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses lassen sich in der Praxis reglementieren. Standardisierte Prozesse weisen den Weg, wie Verschwendung aufgedeckt und beseitigt werden soll.

In der entsprechenden Betriebsvereinbarung zur Gruppenarbeit des in dieser Arbeit untersuchten Unternehmens ist festgeschrieben, dass mit der Gruppenarbeit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erhalten und gesteigert werden soll. Als Ziele der Gruppenarbeit sind unter anderem der kontinuierliche Verbesserungsprozess und die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit genannt.

Das Konstrukt des Organizational Citizenship Behavior bietet eine interessante Möglichkeit, beide Aspekte aufzugreifen: Ursprünglich interessierte die Begründer des Konstruktes OCB (vgl. Organ, 1988) der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung. Sie vermuteten, dass sich dieser bisher empirisch kaum nachweisbare Zusammenhang dann zeigt, wenn das Leistungsverhalten betrachtet wird, das jenseits der formalen Verhaltensanforderungen erbracht wird (vgl. Kapitel 2). Dieses Verhalten kann auch mit einem „innovativen Teamgeist“ (Gebert, 2004) plausibel ins Verhältnis gestellt werden und hilft, Aufschluss über Prozesse der Ideengenerierung und Umsetzung zu erhalten.

Damit ein Produkt oder Verfahren als innovativ angesehen werden kann, muss es neu und fruchtbar sein (Gebert, 2004, S. 21). Wie kommen solche Innovationen in einer Organisation zustande? Betrachtet man Organisationen als kooperative Systeme, die sich durch die Handlungen der Teilnehmer konstituieren (Barnard, 1938), stellt sich die Frage, ob Innovationen eher durch bewusst koordinierte Handlungen der formalen Organisation zustande kommen oder eher durch Verhaltensweisen, die jenseits der vorab kalkulierten und regulierten Realität liegen. Es wird in der vorliegenden Arbeit der Gedanke verfolgt, dass ein

Unternehmen das Erbringen von zumindest nützlichen Ideen zwar fordern und beispielsweise über Zielvorgaben und Belohnungen durch das betriebliche Vorschlagswesen auch zum Gegenstand von gefordertem Arbeitsverhalten machen kann, die inhaltliche Qualität und Neuartigkeit dieser Ideen jedoch nicht formal regelbar ist.

Es werden daher in der vorliegenden Arbeit also nicht die von der Organisation gestellten Verhaltensanforderungen betrachtet, die beispielsweise in Stellenbeschreibungen oder Leistungsbeurteilungssystemen beschrieben sind, sondern eben jenes Verhalten, das die Gruppenmitglieder freiwillig erbringen und das der Organisation nützlich ist. Die Arbeiten zum Organizational Citizenship Behavior (z.B. Organ, 1988) befassen sich mit eben solchem Verhalten.

Es wird dabei nicht explizit auf Arbeitszufriedenheit eingegangen, da die Zusammenhänge zu OCB empirisch als relativ gesichert gelten können (vgl. Organ und Ryan, 1995). Es wird in den Prozess der Leistungserbringung hineingeleuchtet und Personen- sowie Verhaltensmerkmale (OCB) ins Verhältnis gesetzt mit einem Teamklima für Innovationen.

1.2. Kapitelübersicht

Im ersten Teil der Arbeit werden theoretische Überlegungen (zweites Kapitel) und empirische Befunde (drittes Kapitel) zu OCB dargestellt. Dabei wird auf zwei wesentliche Teilaspekte der OCB Definition, nämlich der Nützlichkeit des Verhaltens für die Organisation (2.3) und der Aspekt der Freiwilligkeit (2.4) mit Bezugnahme auf Arbeiten zum Zustandekommen von Innovationen in Organisationen und Arbeiten zum Bürgerengagement eingegangen. Darauf aufbauend werden die Fragestellung (Kapitel 4) und das Design der empirischen Untersuchung (Kapitel 5) ausgeführt. Deskriptive Befunde der in der vorliegenden Untersuchung eingesetzten Skalen zum OCB, zum Teamklima für Innovation und zu Merkmalen der Person werden im sechsten Kapitel dargestellt. Die Darstellung der Ergebnisse folgt im siebten Kapitel.

Abschließend werden die empirischen Befunde und methodischen Erfahrungen der im Rahmen der Arbeit durchgeführten Untersuchung reflektiert und diskutiert (achtes Kapitel). In diesem Kapitel wird auch der aktuelle Stand der Forschung zum OCB in einem kritischen Licht betrachtet, da dieses Konstrukt nach Auffassung der Autorin nicht unreflektiert kommuniziert und erforscht werden sollte. Erst diese Diskussion bietet die Chance, aktuelle Entwicklungen im Arbeitsleben umfassend zu durchleuchten und dabei auf einer konkreten Handlungsebene verantwortungsbewusst Gestaltungsempfehlungen zur Personal- und Organisationsentwicklung für Unternehmen auszusprechen. Das Konstrukt des OCB bietet einen Denkraum, mit dem sich zum einen die aktuellen Gestaltungschancen umfassen lassen, die sich beispielsweise durch Dezentralisierungen für die Belegschaft in Unternehmen ergeben. Zum anderen lenkt das Konstrukt durch die Betonung der Freiwilligkeit den Blick auf Menschen als Subjekte der Veränderung und auf ethische Aspekte der Verhaltenssteuerung in den Betrieben. Denn der Begriff „citizenship“ aus dem OCB unterscheidet sich durch einen wesentlichen Aspekt von den Terminologien wie „initiatives Handeln“, „Extra-Rollenverhalten“ oder „prosoziales Verhalten“: Der Begriff „citizenship“ impliziert eine zusätzliche Komponente, die das Subjekt dazu veranlasst, mehr für den Fortbestand der Gemeinschaft zu tun, als nur die gültigen Regeln einzuhalten. OCB ist ein somit interessantes Konstrukt, um kritische Diskussionen über Entwicklungen in unserem Arbeitsleben (z.B. Moldaschl, 2002; Sennett, 1998) auf der konkreten Verhaltensebene mit zu berücksichtigen. Wie weiter unten dargestellt, scheint beispielsweise die persönliche Wertschätzung der Ziele der Arbeitsgruppe im Zusammenhang mit OCB zu stehen. Nach Ansicht der Verfasserin liegt hier ein interessantes Forschungsfeld, das zu einer zeitgemäßen Humanisierung des Arbeitslebens beitragen kann.