

Damit sich Arbeitsgruppen abstimmen können, verfügen sie über einen Gruppensprecher und über Gruppengespräche. Der *Gruppensprecher* moderiert die Gruppengespräche, fördert die Zusammenarbeit der Gruppe und ist Ansprechpartner sowohl für die Gruppenmitglieder als auch nach außen. Die *Gruppengespräche* sind Arbeitsgespräche, in denen Gruppenmitglieder Informationen austauschen, ihre Arbeit planen und Verbesserungsprozesse voran treiben.

Gruppenarbeit verändert die Aufgaben der *unteren Führungskräfte*. Diese greifen weniger in die operativen Aufgaben der Gruppe ein und gewinnen hierdurch Zeit für planerische Aktivitäten. Auch wenn Arbeitsgruppen einen großen Grad an Eigenständigkeit erlangen, kann die Gruppenarbeit den Industriemeister nicht ersetzen. Dieser übernimmt eine wichtige Schnittstellenfunktion. Er koordiniert vor-, nach- und nebengelagerte Prozesse.

Typen der Gruppenarbeit

Meist wird der Begriff der Gruppenarbeit für eine *teilautonome Arbeitsgruppe* verwendet. Mit dem Hinweis auf die Teilautonomie wird betont, dass die Gruppe nicht nur über erweiterte Arbeitsaufgaben verfügt, sondern dass sie auch Entscheidungen trifft. Als wesentliches Merkmal teilautonomer Arbeitsgruppen gilt demnach in der Arbeitswissenschaft die sogenannte *zyklische und hierarchische Vollständigkeit von Arbeitsaufgaben*. Damit ist gemeint, dass die Gruppe nicht nur Arbeitsaufgaben ausführt, sondern zudem plant, Arbeiten vorbereitet und sie auch kontrolliert (*zyklische Vollständigkeit*). Planende und vorbereitende Tätigkeiten stellen hierbei zumindest mittlere Anforderungen an das Denkvermögen (*hierarchische Vollständigkeit*). Teilautonome Gruppen wählen ihren Gruppensprecher selbst. Dieser ist, wenn überhaupt, nur zu einem kleinen Teil für organisatorische Aufgaben von der Produktionsarbeit freigestellt. Seine Aufgabe liegt nicht darin, stellvertretend für die Gruppe zu planen und die Arbeit seiner Kollegen und Kolleginnen zu koordinieren.

Daneben wird in der Industrie eine Form der Gruppenarbeit mit vom Betrieb eingesetzten Teamsprechern und reduzierten Entscheidungsbefugnissen der Gruppe betrieben. Hierfür wird in der wissenschaftlichen Literatur der Begriff der *tayloristischen Gruppenarbeit* verwendet. Streng genommen handelt es sich hierbei jedoch gar nicht um Gruppenarbeit, da die Arbeitsform mit einer klassischen Arbeitsstrukturierung weitgehend identisch ist. Im Unterschied zur Gruppenarbeit wird in einer traditionellen Arbeitsform der Teamsprecher als Vorarbeiter bezeichnet. Die tayloristische Gruppenarbeit hat den Nachteil, dass sie bei den Mitarbeitern Erwartungen an eine Aufgabenerweiterung und -bereicherung weckt, die sie in der Praxis nicht einlöst.

Seit einigen Jahren wird darüber diskutiert, ob Lean Production und die damit verbundenen *Standardisierung* von Arbeitsprozessen mit einer teilautonomen Gruppenarbeit vereinbar ist. Diese Frage wird fälschlicherweise häufig verneint. In der betrieblichen Praxis kann eine Standardisierung jedoch sinnvoll im Rahmen einer teilautonomen Gruppenarbeit praktiziert werden. Standardisierung schließt keineswegs eine Vollständigkeit von Arbeitsaufgaben aus. Ihr Zweck besteht auch nicht in einer Beseitigung der Teilautonomie, sondern darin, Ergebnisse von Verbesserungsprozessen langfristig zu sichern. In verschiedenen Unternehmen finden sich Beispiele, bei denen Gruppenmitglieder, und nicht etwa nur betriebliche Spezialisten aus den Fachabteilungen, Prozessverbesserungen durchführen und die Ergebnisse standardisieren. Für diese Beispiele wird u. a. der Begriff der standardisierten Gruppenarbeit verwendet.

Voraussetzungen und Vorteile

Gruppenarbeit ist in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts in Mode gekommen. Mittlerweile hat sich die Begeisterung etwas gelegt, dennoch ist Gruppenarbeit heute weit verbreitet.

Wechselnde Bewertungen der Gruppenarbeit haben damit zu tun, dass diese Arbeitsform große Potentiale bietet, aber nicht zwangsläufig im Interesse von Betrieb und Beschäftigten ist. Entscheidend für den Erfolg der Gruppenarbeit sind

- die Art der Produktionsaufgaben,
- das Produktionslayout,
- die Unternehmenskultur,
- der Einführungsprozess und
- die Verbindung mit einem geeigneten System der Leistungssteuerung.

Die folgende „*Checkliste Voraussetzungen und potentielle Vorteile von Gruppenarbeit*“ kann bei der Einschätzung helfen, ob die Einführung von Gruppenarbeit eine sinnvolle Maßnahme für ein Unternehmen ist. Die Checkliste überprüft *Voraussetzungen* und *potentielle Vorteile* der Gruppenarbeit. Wer erwägt, Gruppenarbeit einzuführen, sollte vor der Umsetzung mehr als die Hälfte dieser Fragen mit ja beantworten können. Werden zu viele Fragen mit nein beantwortet, ist zu raten, zunächst einmal die Voraussetzungen für die Einführung von Gruppenarbeit zu schaffen.

Checkliste: Voraussetzungen und potentielle Vorteile von Gruppenarbeit

1. Gibt es Aufgaben, die zu einer gemeinsame Gruppenaufgabe werden könnten?
2. Verfügt die Gruppe über einen räumlich abgegrenzten Arbeitsbereich?
3. Ist eine Entlastung der Führungskräfte und der Fachbereiche zu erwarten?
4. Sind die Produktionsaufgaben so komplex, dass zumindest in Teilbereichen eine externe Arbeitsplanung aufwändiger ist als eine Planung durch eine Arbeitsgruppe?
5. Ist durch erweiterte Gruppenaufgaben eine Verringerung von Wartezeiten möglich?
6. Kann durch erweiterte Gruppenaufgaben Personal in den indirekten Bereichen reduziert werden?
7. Erfordert die Arbeit motivierte, kompetente und verantwortliche Mitarbeiter?
8. Ist die Arbeit körperlich oder psychisch belastend und ist von der Gruppenarbeit eine gegenseitige Unterstützung und Entlastung zu erwarten?
9. Wird Gruppenarbeit von den Mitarbeitern für sinnvoll gehalten?
10. Wird Gruppenarbeit von den unteren Führungskräften für sinnvoll gehalten?
11. Ist das Unternehmen zu einer konsequenten Umsetzung (Realisierung einer teilautonomen und nicht einer tayloristischen Gruppenarbeit) bereit?
12. Könnte die Gruppe gemeinsam die Verantwortung für die Produktivität übernehmen?
13. Lassen sich alle relevanten Einführungsschritte (*Punkte 1– 9 im nächsten Abschnitt*) realisieren?

Es gibt ein *KO-Kriterium* für die Einführung von Gruppenarbeit.

Trifft Gruppenarbeit auf den Widerstand der unteren Führungskräfte, sollten diese zunächst intensiv geschult und vor allem durch das Aufzeigen attraktiver Perspektiven von der Gruppenarbeit überzeugt werden. Eine weitere, jedoch häufig nicht praktikierbare Maßnahme ist der Austausch der Gruppenarbeitsgegner. Dieser Austausch sollte jedoch nur als letztes Mittel betrachtet werden, da der Widerstand vor allem von Industriemeistern oft nichts mit mangelnden Kompetenzen oder gruppenarbeitsfeindlichen Einstellungen zu tun hat. Die Skepsis ist nicht selten darin begründet, dass bei der Gruppenarbeitseinführung das Interesse der Meister an Statuserhalt sowie fachlich herausfordernden und zu bewältigenden Aufgaben übergangen wird. Sollte es trotz aller Bemühungen nicht gelingen, den Widerstand von unteren Führungskräften zu überwinden, ist es ratsam, auf die Einführung von Gruppenarbeit zu verzichten. Am offenen, mehr noch am verdeckten Widerstand von Meistern und Teamleitern kann Gruppenarbeit scheitern.

Einführung von Gruppenarbeit

Für die Einführung von Gruppenarbeit hat sich in der betrieblichen Praxis folgendes Vorgehen bewährt:

1. Bildung eines Steuerkreises
2. Erarbeitung eines Konzeptes
3. Auswahl von Gruppenbetreuern
4. Kommunikation des Konzeptes
5. Schulung von Gruppenmitgliedern und Meistern
6. Wahl der Gruppensprecher
7. Schrittweise Aufgabenerweiterung
8. Evaluation der Gruppenentwicklung
9. Weiterentwicklung der Gruppenarbeit

Zu 1: Der *Steuerkreis* erarbeitet das Konzept, informiert, wertet Informationen aus und stößt regulierende Maßnahmen an. In Frage kommen beispielsweise ein Training zur Teamentwicklung, Coaching von unteren Führungskräften, Qualifizierungsmaßnahmen oder eine Veränderung der Arbeitsstrukturierung. Der Steuerkreis setzt sich aus mittleren und oberen Führungskräften und der Arbeitnehmersvertretung zusammen.

Zu 2: Das *Gruppenarbeitskonzept* sollte in einer Betriebsvereinbarung festgehalten werden. Es enthält Regelungen u. a. zu den Zielen der Gruppenarbeit, den Aufgaben der Gruppenmitglieder, den Gruppensprechern und den Gruppengesprächen.

Zu 3: Die *Gruppenbetreuer* sind geschulte Ansprechpartner der Gruppen. Sie übernehmen anfangs eine intensive Begleitung der Gruppen, und stehen den Gruppenmitgliedern später bei Bedarf zur Verfügung. Darüber hinaus sind sie Prozessbeobachter, die dem Steuerkreis berichten.

Zu 4: Über das Gruppenarbeitskonzept werden Führungskräften und Gruppenmitglieder ausführlich informiert. Hierfür ist ein *Kommunikationskonzept* erforderlich. Dieses erleichtert die Information und schafft ein einheitliches Grundverständnis.

Zu 5: Auf der Grundlage eines *Schulungskonzeptes* werden Meister und Gruppenmitglieder auf die Gruppenarbeit vorbereitet. Wesentlicher Inhalt sind das detaillierte Konzept der Gruppenarbeit sowie Hinweise zur Arbeitsweise innerhalb der Gruppen.

Zu 6: Die *Gruppensprecher* werden in einer Wahl von ihren Kollegen bestimmt. Hierbei hat sich ein Veto-Recht des Meisters bewährt. Anschließend erfolgt eine Schulung der Gruppensprecher. Die wichtigsten Inhalte sind Moderation, Visualisierung, Projektmanagement und die Prozessgestaltung in Gruppen und Teams.

Zu 7: Die *Aufgaben der Gruppenmitglieder* werden schrittweise erweitert. Möglichkeiten bieten der Arbeitsplatzwechsel und die Übernahme indirekter Tätigkeiten. Hierzu sind frühzeitig die Fachbereiche in die Gestaltung der Gruppenarbeit einzubinden.

Zu 8: Im Rahmen der *Evaluation* wird von Zeit zu Zeit überprüft, inwieweit die Ziele der Gruppenarbeit erreicht werden. Die Ziele liegen gleichermaßen in der Mitarbeiterzufriedenheit und der Wirtschaftlichkeit.

Zu 9: Schließlich erfolgt die *Weiterentwicklung der Gruppenarbeit* um ergänzende Instrumente wie:

- Kaizen (KVP),
- Prämientgelt,
- ein von der Gruppe verwaltetes Gleitzeitkonto.

Diese Instrumente sind nicht nur geeignet, die Leistung von Arbeitsgruppen erheblich zu steigern. Oftmals sind sie auch unabdingbare Voraussetzungen für die Wirtschaftlichkeit der Arbeitsform Gruppenarbeit. Der beschriebene Einführungsprozess von Gruppenarbeit zeigt deutlich, dass Personalentwickler bzw. Personalverantwortliche dabei eine Reihe sehr wichtiger Aufgaben wahrzunehmen haben.

Literaturempfehlungen

- Conny H. Antoni (Hrsg.): Praxishandbuch Gruppenarbeit: Konzepte – Werkzeuge – Praxismodelle, 1. Aufl. Düsseldorf: Symposion, 2001
- Detlef Gerst: Selbstorganisierte Gruppenarbeit : Gestaltungschancen und Umsetzungsprobleme. Eschborn: RKW, 1999
- Reiner Hollmann; Otfried Mickler; Edzard Niemeyer: Von der Utopie zum Alltag: Gruppenarbeit in der Bewährung. München [u.a.]: Hampp, 2002
- Stefan Kühl; Gerhard Kullmann: Gruppenarbeit: Einführen, bewerten und weiterentwickeln. München [u.a.]: Hanser, 1999



Ansprechpartner

Dr. Detlef Gerst, Leibniz Universität Hannover

Institut für Fabrikanlagen und Logistik (gerst@ifa.uni-hannover.de)

perso-net ist ein Angebot des:

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.
Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 | 65760 Eschborn | Tel: 06196 495-3333



RKW
Kompetenz-
zentrum