

## Impulse für die Arbeitsgestaltung

# >> EINBETTUNG VON GRUPPENARBEIT

Mit Arbeitssystemen von gestern sind die Herausforderungen von morgen nicht zu bewältigen. Im RKW-Arbeitskreis „Weiterentwicklung kompetenter Arbeitssysteme“ diskutieren Experten aus Unternehmen aktuelle Themen und Herausforderungen für die Gestaltung von Arbeit und Arbeitsorganisation. Im Mittelpunkt stehen dabei die Perspektiven und Potenziale von Gruppenarbeit. Sie ist nach wie vor ein zukunftsfähiges Arbeitsmodell, das allerdings kontinuierlich weiterentwickelt werden muss. Ziel ist eine kompetente, verantwortungsvolle und produktive Arbeit und Zusammenarbeit im Unternehmen. Die Impulse für die Arbeitsgestaltung dokumentieren regelmäßig die Erfahrungen und Diskussionsergebnisse des RKW-Arbeitskreises. Sie sollen Anregungen für die betriebliche Weiterentwicklung kompetenter Arbeitssysteme geben.

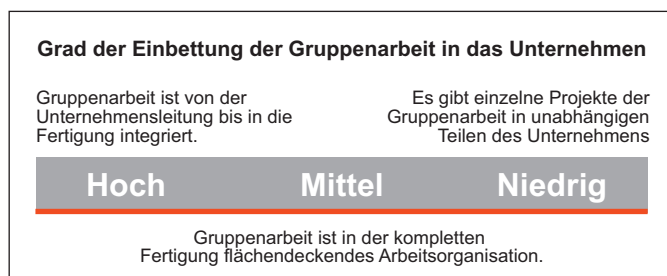
### >> Gruppenarbeit und Unternehmensstrukturen

In vielen Unternehmen wird Gruppenarbeit zunächst in ausgewählten Bereichen, parallel zu traditionellen Formen der Arbeits- und Produktionsorganisation eingeführt. Trotz vielfach positiver Erfahrungen in diesen Pilotbereichen wird Gruppenarbeit häufig nur zögerlich auf weitere Bereiche übertragen. Für die Pilotbereiche bedeutet dies einen Sonderstatus, der ihre Entwicklung und die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen erschwert. Das Unternehmen verliert dadurch wertvolle Entwicklungschancen.

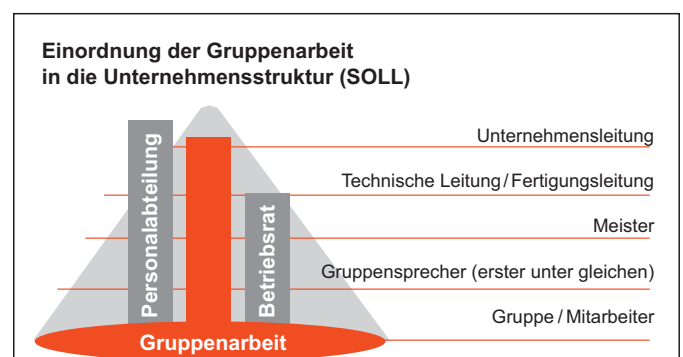
### >> Erfolgreiche Einbettung

Eine wünschenswerte Einbettung der Gruppenarbeit zieht sich durch das gesamte Unternehmen in vertikaler wie horizontaler Sicht. Das bedeutet die aktive Einbeziehung von Personalabteilung und Betriebsrat in horizontaler Richtung ebenso wie die Aktivierung der Führungsebenen in vertikaler Richtung.

Um eine konstruktive Rolle bei der Weiterentwicklung von Gruppenarbeit spielen zu können, muss sich auch das Führungssystem – von der Unternehmensspitze bis hin zu den Meistern – weiterentwickeln.



Die Einbettung der Gruppenarbeit in die Gesamtstruktur des Unternehmens hat entscheidende Auswirkung auf die Ausprägung und den Nutzen, die die Gruppenarbeit nach ihrer Einführung haben. Ohne eine hinreichende Einbettung in das Gesamtunternehmen hat Gruppenarbeit keine Chance als erfolgreiches Konzept der Arbeitsorganisation. Insellösungen sind schnell zum Scheitern verurteilt, vor allem dann, wenn sie mit anderen Bereichen zusammenarbeiten müssen.



Häufig anzutreffen ist eine Praxis, in der Gruppenarbeit als Randerscheinung der Unternehmensstruktur auftritt: Isoliert im Zielbereich der Gruppenarbeit (also meistens in der Fertigung) gibt es im Unternehmen keine durchgängige Struktur, in die Gruppenarbeit eingebettet ist. Weder Führungsebenen noch wichtige Unternehmensbereiche wie Personalabteilung und Betriebsrat spielen bei der Ausgestaltung der Gruppenarbeit eine relevante Rolle. In den meisten Fällen führt diese Konstellation zum Scheitern der Gruppenarbeit, da notwendige Unterstützungen bei der Regelung von Problemen und bei der Umsetzung fehlen.

Ohne die Personalabteilung sind notwendige Schulungen nicht gewährleistet und die Vergleichbarkeit von Konzepten über das gesamte Unternehmen entfällt. Ist der Betriebsrat nicht an Bord, sind die Mitarbeiter skeptisch und trauen der neuen Arbeitsform nicht. Außerdem neigt ein nicht einbezogener Betriebsrat zu Blockadeaktivitäten.

Insbesondere Führungskräfte, die sich nicht für eine aktive Unterstützung von Gruppenarbeit entscheiden, können die Entwicklung des Arbeitssystems massiv behindern.

*\* Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde nur die männliche Form gewählt. Selbstverständlich sind in jedem Fall die weibliche und die männliche Form gemeint.*

## >> Rolle der Unternehmensführung

Die Unternehmensleitung sollte ein absolutes Kommitment zur Arbeitsform der Gruppenarbeit haben und auch nach außen signalisieren.

Es gibt verschiedene Standpunkte zur Intensität der Rolle der Leitung: Auf der einen Seite scheint eine völlige Distanz zur operativen Ebene begrüßenswert, da enger Austausch oft mit Zusagen an Gruppen verbunden ist, die im Tagesgeschäft nicht umgesetzt werden und damit Frust erzeugen.

Es gibt aber auch andere Erfahrungen bei den Unternehmen, in denen sich die Leitung aktiv und zuverlässig in die Gruppenarbeit eingemischt hat. In diesem Fall ist das auch zu begrüßen.

## >> Rolle der Meister\*

In der Literatur wird den Meistern oft das Image der Lähmschicht zugewiesen. Es sind Fälle bekannt, in denen die Meisterebene auch nach zehn Jahren noch nicht von der Gruppenarbeit überzeugt ist. Es ist deshalb wichtig, der Meisterebene ihren eigenen Nutzen aufzuzeigen.

Das funktioniert nur, wenn die Meister den Nutzen auch erleben. Das mindeste ist aber, dass sie Gruppenarbeit nicht als Bedrohung empfinden. Fühlen sie sich durch Gruppenarbeit in ihrem Status bedroht, verhalten sie sich ablehnend zu Veränderungen und leben das im Unternehmen auch. Sie halten Wissen und Erfahrungen zurück, und die Gruppen merken, dass sie ohne den Meister nicht auskommen. Dieser wiederum kann schnell aufzeigen, dass Gruppenarbeit nicht funktioniert.

## Die Rollen der Akteure bei Gruppenarbeit

Unternehmensleitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absolute Befürwortung dieser Arbeitsform</li> <li>- Operativ keinen Bezug zur Gruppenarbeit</li> </ul>
Technische Leitung/ Fertigungsleitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absolute Befürwortung dieser Arbeitsform</li> <li>- „Stört nicht“ im Tagesgeschäft</li> </ul>
Meister	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erlebt Gruppenarbeit nicht als Bedrohung</li> <li>- Arbeitet im Projektgeschäft</li> </ul>
Gruppensprecher (Erster unter gleichen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ist für seine Aufgaben ausreichend geschult</li> <li>- Wird von Vorgesetzten und Randbereichen akzeptiert</li> </ul>
Gruppe/Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfährt Gruppenarbeit als ganzheitliches System</li> <li>- Hat durch Gruppenarbeit einen Nutzen (z.B. Prämie)</li> </ul>
Betriebsrat und Personalbereich	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sind in die Gruppenarbeit eingebunden</li> <li>- Gestalten Gruppenarbeit aktiv mit</li> </ul>

## >> Nutzen der Gruppe

Die Gruppe selbst muss die Gruppenarbeit ebenfalls als nützlich erfahren. Dabei gibt es die schon bekannten unterschiedlichen Standpunkte der Relevanz von Prämien. Einige erleben die Einführung einer Prämie als zuverlässigen Anreiz, andere raten aus eigenen Erfahrungen genau davon ab und bevorzugen andere Anreize. Diese Anreize kommen oft eher aus dem intrinsischen Bereich von mehr Selbständigkeit und mehr Verantwortung bis hin zu mehr Zeitautonomie und Flexibilität.

## >> Erfolgsfaktoren

Es gibt eine Reihe von Faktoren, die für eine erfolgreiche Einbettung der Gruppenarbeit in die Unternehmensstrukturen notwendig sind. Die aufgeführten Punkte können Unternehmen bei der Einführung und Weiterentwicklung von Gruppenarbeit hilfreiche Informationen liefern.

- Die erste Voraussetzung ist die Zustimmung der beiden arbeitspolitischen Partner. Sowohl die Unternehmensleitung als auch der Betriebsrat müssen der Gruppenarbeit zustimmen und sich aktiv für sie einsetzen. Fällt einer der Partner aus, hat die Gruppenarbeit keine Chance.
- Der Nutzen der Gruppenarbeit muss für alle Beteiligten deutlich erkennbar sein. Es mag unterschiedliche Definitionen von Nutzen geben, aber insgesamt sind Vorteile als „Win-Win“-Konstellation unabdingbar.
- Erfolgreiche Gruppenarbeit muss mit klaren Zielen verbunden sein. Es muss deutlich werden, was durch die Einführung von Gruppenarbeit erreicht werden soll. Die Unternehmensziele sollten sich für die Gruppen als operationalisierbare Ziele wieder finden. Die Vereinbarung der Ziele muss zwischen den Gruppen und Vorgesetzten ausgehandelt sein und darf keine einseitige Vorgabe sein.
- Die Gruppengrößen müssen nach klaren Regeln definiert sein. Es gibt unterschiedliche Ansichten über die richtige Gruppengröße. In der Literatur werden acht bis zwölf Mitglieder als optimal definiert, es gibt aber auch mit sehr viel größeren Gruppen gute Erfahrungen.
- Kommunikation spielt für die Gruppenarbeit eine zentrale Rolle. Gruppenarbeit ist die Interaktion zwischen Menschen, und die wollen informiert werden und suchen andererseits nach Plattformen zur Meinungsäußerung. Neben Gruppengesprächen haben sich Gruppensprecherrunden und Gesprächsrunden mit Vorgesetzten als zwingend notwendig erwiesen.
- Funktionierende Gruppenarbeit ist unbedingt mit Schulungen verbunden. Dabei muss es nicht hilfreich sein, wenn Rollenträger (Gruppensprecher, Meister) zu teuren auswärtigen Schulungen ohne Bezug zum eigenen Unternehmen delegiert werden. „Lernen im Prozess der Arbeit“ ist oft der bessere Weg.
- Die Rollen für die Akteursgruppen „Meister“ und „Gruppensprecher“ sind klar und am besten gemeinschaftlich zu definieren. Welche Rolle übernimmt der Meister bei Gruppenarbeit, was soll er noch übernehmen und was soll er nicht mehr? Gleiches gilt für den Gruppensprecher, der in seiner neuen Rolle ohne Erfahrungsbezug ist. Wem soll er dienen, was darf er und was wird von ihm erwartet? (siehe Impulse „Rolle und Aufgaben des Gruppensprechers“)
- Ein durchgängiges Entlohnungssystem gehört zur Gruppenarbeit. Ob nun prämienbasiert oder als Festlohn, es muss im ganzen Unternehmen weitgehend einheitlich und stets nachvollziehbar sein.
- Es muss ein fester Kreis von zuständigen Personen für die Einführung und Begleitung der Gruppenarbeit definiert werden. Er sollte aus Führungskräften, Betriebsräten, Personalbetreuern, Gruppensprechern und Gruppenmitgliedern bestehen. Im Steuerkreis werden alle Fragen der Gruppenarbeit diskutiert. Der Steuerkreis bleibt als permanentes Instrument der Gruppenarbeit bestehen. Es stellen sich auch Jahre nach der Einführung von Gruppenarbeit noch Fragen, die einvernehmlich für die Gruppenarbeit zu lösen sind.
- Die Organisationsform des Unternehmens wirkt sich auf Gruppenarbeit aus und ist bei der Gestaltung als Einflussfaktor zu berücksichtigen. Im kapitalgetriebenen Konzern gibt es andere Möglichkeiten (Betreuerteams, Schulungszentrum) als im mittelständigen Familienunternehmen, aber auch andere Risiken (Kurzzeitigkeit von Entscheidungen).
- Für die Gruppenarbeit sollten Standards definiert werden (in der Regel über Betriebsvereinbarungen), die entsprechend eingehalten werden. Dazu gehören Gruppengespräche, die in festen Rhythmen und in festen Umfängen stattfinden. Zu den Gruppengesprächen wiederum gehören standardisierte Protokolle, die Diskussionen und Ergebnisse nachvollziehbar und nachhaltig machen.
- Die Arbeitszeit ist ein flexibles Steuerungsinstrument der Gruppenarbeit. Flexibilität und Autonomie können Nutzen für die Gruppen darstellen, sind aber auch wichtige Steuerungsinstrumente. In Zeiten geringer Arbeitsauslastung reduzieren Gruppen zum eigenen Nutzen die Arbeitszeit und umgekehrt.

## >> Handlungshinweise

Für die erfolgreiche Einführung der Gruppenarbeit sollten sich die verschiedenen hierarchischen Ebenen des Unternehmens gemäß ihrer Aufgabenstellung zu der Thematik positionieren:

Die **Unternehmensleitung** muss das Konzept absolut befürworten und durch Gewährung von Ressourcen die Zustimmung auch tatkräftig unterstützen. Eine Aufnahme von Gruppenarbeit in das Leitbild des Unternehmens als die gewählte Arbeitsform ist sehr hilfreich.

Die Ebene der **technischen Leitung/ Fertigungs- oder Produktionsleitung** sollte ebenfalls als aktive Befürworter auftreten, ohne sich operativ im Tagesgeschäft zu zeigen. Sie formulieren ihre Erwartungshaltung an die Gruppen (Effizienz, Liefertreue, usw.) und gibt ansonsten „lange Leine“.

Der **Meister** hat unzweifelhaft die zentrale Rolle für Erfolg oder Misserfolg der Gruppenarbeit. Er arbeitet direkt mit den Gruppen und kann Unterstützung geben oder sie auch verweigern. Er muss für die Gruppenarbeit geschult sein und darf die Einführung nicht als Verlust von Verantwortung und Status erleben. Dann ist er auch der gewünschte Unterstützer und kann zum Erfolgspromoter werden.

Die **Gruppensprecher** sind die Ersten unter Gleichen und werden in der Regel mit extrem hohen Erwartungen durch Führung und Mitarbeiter konfrontiert. Sind sie nicht ausreichend qualifiziert und werden sie nicht ausreichend unterstützt, kann es schnell zur Aufgabe dieses wichtigen Amtes führen.

Die **Gruppenmitglieder** selber müssen Gruppenarbeit als ein Modell erleben, das ihnen etwas bringt. Am besten hat sich eine Kombination aus monetären (Prämie) und intrinsischen (Übernahme von Verantwortung) Faktoren bewährt.

Die **Personalabteilung** und der **Betriebsrat** müssen an jedem Entwicklungsschritt der Gruppenarbeit beteiligt sein und das Arbeitssystem als etwas erleben, das sie mit gestaltet haben. Dann werden sie auch die notwendige Unterstützung geben, auch wenn sie immer mal wieder „zum Jagen getragen“ werden müssen.

## In Kürze:

- Die Unternehmensleitung muss Gruppenarbeit unterstützen
- Zustimmung der arbeitspolitischen Partner
- Erkennbarer Nutzen für alle Beteiligten
- Klare Ziele der Gruppenarbeit
- Vernünftige Gruppengröße (8-12 Personen)
- Regelmäßige Gruppengespräche
- Gemeinschaftliche Definition der Rollen
- Schulungen auch im Prozess der Arbeit
- Durchgängiges Entlohnungssystem
- Regeln und Betriebsvereinbarungen
- Steuerkreis zur ganzheitlichen Begleitung
- Aktives Veränderungsmanagement
- Der Meister ist die zentrale Figur und muss alternative, verantwortungsvolle Aufgaben bekommen.

## Impressum:

### Text:

Holger Möhwald, Möhwald Unternehmensberatung

### Herausgegeben vom

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.

Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Str. 40, 65760 Eschborn

### Verantwortlich:

Jörg Hentrich (hentrich@rkw.de)