

# HARBURGER BEITRÄGE

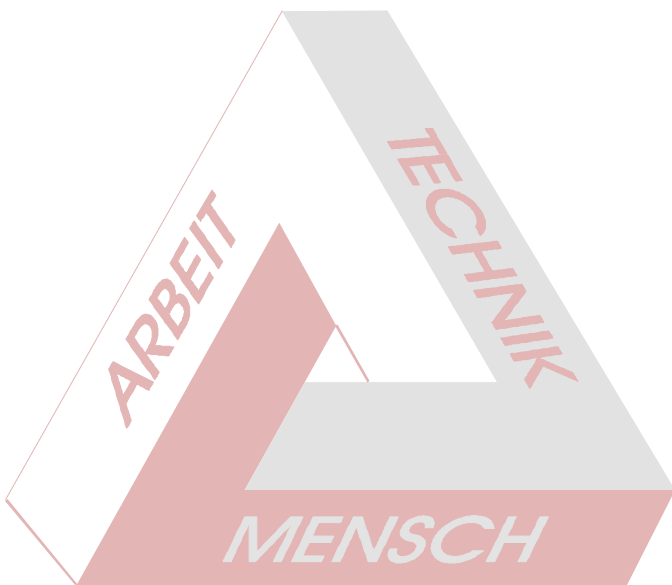
---

ISSN 0944-565X  
Nr. 15, Mai 1999

Lore Schultz-Wild:

**Gruppenarbeit - Blick zurück nach vorn.**

**Protokoll des Follow-Up Workshops bei  
Daimler-Benz, Werk Bremen, Februar 1998.**



zur Psychologie und Soziologie der Arbeit

Harburger Beiträge zur  
Psychologie und Soziologie der Arbeit



Herausgeber:  
Christel Kumbruck & Michael Dick

Redaktion:  
Technische Universität Hamburg-Harburg  
Arbeitswissenschaft 1-08/1  
Schwarzenbergstr. 95  
D-21071 Hamburg

Tel.: 040 / 42878 – 3447  
Fax: 040 / 42878 – 2081  
e-mail: dick@tu-harburg.de

© bei den Autoren  
ISSN 0944-565X

## Editorial

Die Reihe „Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit“ erscheint seit 1993 am Arbeitsbereich Arbeitswissenschaft/1 der Technischen Universität Hamburg-Harburg. Begründet und bisher von Theo Wehner und Egon Endres herausgegeben dokumentiert sie Forschungsinhalte und Arbeitsweise des Instituts und seiner Projekte. Den gemeinsamen Fokus aller Arbeiten bildet das menschliche Handeln in einer sich stetig wandelnden betrieblichen Lebenswelt. Das Erkenntnisinteresse kann sich dabei auf die Wechselbeziehungen zwischen Person einerseits und Arbeitsaufgabe, Arbeitsgruppe, Organisation oder Technik andererseits richten. Aus einem kooperativen und partizipativen Forschungsstil ergibt sich als gemeinsamer Leitsatz, dass betriebliche und forschende Akteure sich wechselseitig befruchten.

Aus diesem Selbstverständnis leitet die Publikationsreihe ihre Ziele ab: die transparente Vermittlung und empirische Fundierung arbeitspsychologischer Forschung. Es soll nicht nur betriebliche Praxis in den wissenschaftlichen Diskurs eingebracht, sondern genauso theoretische Konzepte für die Praxis aufbereitet werden. Als Autoren fungieren daher sowohl Forscher im engeren Sinne als auch Praktiker aus Unternehmen, Gewerkschaften oder anderen Institutionen. Im Vergleich mit anderen Publikationsformen gewährleistet die direkte Zusammenarbeit zwischen Autoren und Herausgebern die Aktualität und Originalität der Gedanken. Geringer Koordinations- und Begutachtungsaufwand gewährleistet ein schnelles Erscheinen, der dokumentarische Charakter erlaubt es, empirische Erkenntnisprozesse transparent zu machen. Neben Forschungsarbeiten erscheinen daher auch Workshopberichte, Überblicksaufsätze oder Positionsreferate.

Der vorliegende Workshopbericht knüpft an die Harburger Beiträge zur Evaluation von Gruppenarbeit in der Automobilindustrie aus betrieblicher Sicht an (Wehner & Rauch, 1993; Bahro, Rauch, Graf von Schwerin & Wehner, 1995). Er zeigt aus der Sicht von Personen, die an der Einführung und Gestaltung von Gruppenarbeit unmittelbar beteiligt sind, dass das Verhältnis von traditionellen und neuen Formen der Arbeitsorganisation nach wie vor von hoher Brisanz ist.

Hamburg-Harburg, im Mai 1999

Christel Kumbruck

Michael Dick



# Gruppenarbeit – Blick zurück nach vorn.

Protokoll des Follow-Up Workshops bei Daimler-Benz, Werk Bremen,  
Februar 1998.

(Lore Schultz-Wild)

Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit, Nr. 15, 1999

<b>Vorwort .....</b>	<b>6</b>
<b>1. Erwartungen zum Wiedereinstieg .....</b>	<b>8</b>
Gruppenarbeit – .....	8
Überraschungen und Suche nach Erfolgsbausteinen: Zwischenbilanz nach 7 Jahren .....	9
Erste Gemeinsamkeiten .....	11
<b>2. Der Bazar - Drei Gruppen in Selbstdarstellung und Betriebspraxis ....</b>	<b>12</b>
Schlüsselfragen/Kontroverses.....	13
<b>3. Sichtbare Erfolgskriterien von Gruppenarbeit .....</b>	<b>13</b>
Schlüsselfragen/Kontroverses.....	17
<b>4. Vom Umgang mit Stagnation und Störungen.....</b>	<b>17</b>
Schlüsselfragen/Kontroverses.....	19
<b>5. Selbstregulation und Erfahrungstransfer.....</b>	<b>20</b>
Schlüsselfragen/Kontroverses.....	21
<b>6. Trends und Visionen nach sieben Jahren Gruppenarbeit .....</b>	<b>22</b>
Klarstellung 1 .....	22
Klarstellung 2 .....	22
Bedrohliches Argument.....	22
Ansporn und Hoffnung.....	23
Alarm.....	23
Spannende Fragen .....	23
Gewißheit und Ambitionen .....	23
Riskante und neue Denkweisen .....	24
Schwachpunkte .....	24
Untauglicher Versuch .....	24
Win-Win-Situation .....	24
Unterwegs zur „Übermorgen AG“.....	25
Große Chance.....	25
... packen wir's an .....	25
Am Punkt „beyond return“?.....	25
Kontinuität, ja bitte! .....	25
Gruppenarbeit - eine Veranstaltung für alle.....	26
Schlüsselfragen/Kontroverses.....	26
<b>Anhang:.....</b>	<b>26</b>
A. Teilnehmer des Workshops .....	27
B. Zusammenfassung der Vorgespräche zum „Follow-up-Workshop Gruppenarbeit“ am 12./13.02.98 in Bremen.....	29
C. Auszüge aus Broschüren verschiedener Gruppen aus dem Werk Bremen .....	36

## Vorwort

Hier halten Sie ein zugegebenermaßen etwas ungewöhnliches Protokoll über einen Workshop in den Händen. Die Thematik „Gruppenarbeit“, aber auch der breit gestreute Teilnehmerkreis aus Wissenschaft, Gewerkschaft, leitenden Führungskräften aus der Automobilindustrie sowie „Praktikern vor Ort“ erfordert unseres Erachtens jedoch eine professionelle Bearbeitung. Denn hier geht es nicht nur um eine Facette der Arbeitswirklichkeit, sondern um die Frage der Arbeitsorganisation in der Produktion der Zukunft: Ist und bleibt Gruppenarbeit zentrales Element zukunftsorientierter Arbeitsstrukturen?

Zudem sehen wir eine solche Form des „Protokolls“ durchaus auch als möglichen Beginn einer in unregelmäßigen Abständen erscheinenden Reihe über die arbeitspolitische und –wissenschaftliche Betriebswirklichkeit.

Initiiert wurde der Follow-Up Workshop von Herrn Klaus-Peter Rauch aus der Organisation des Werksentwicklungsprozesses heraus; für die Organisation und Durchführung sorgte Herr Laszlo Csupor. Die Vorgespräche führte Prof. Dr. Egon Endres durch, der auch die Moderation der zweitägigen Veranstaltung übernahm. Für den wissenschaftlichen Bereich in der Vorbereitung zeigte sich Herr Prof. Dr. Theo Wehner zuständig.

Unser Dank gilt allen Beteiligten. Besonders bedanken wir uns bei den Mitarbeitern, die in den Bazaren und vor Ort den Teilnehmern die hier im Werk Bremen praktizierte Gruppenarbeit in hervorragender Weise vorstellten.

Hans-Jürgen Siebrecht, DaimlerChrysler AG, Bremen.

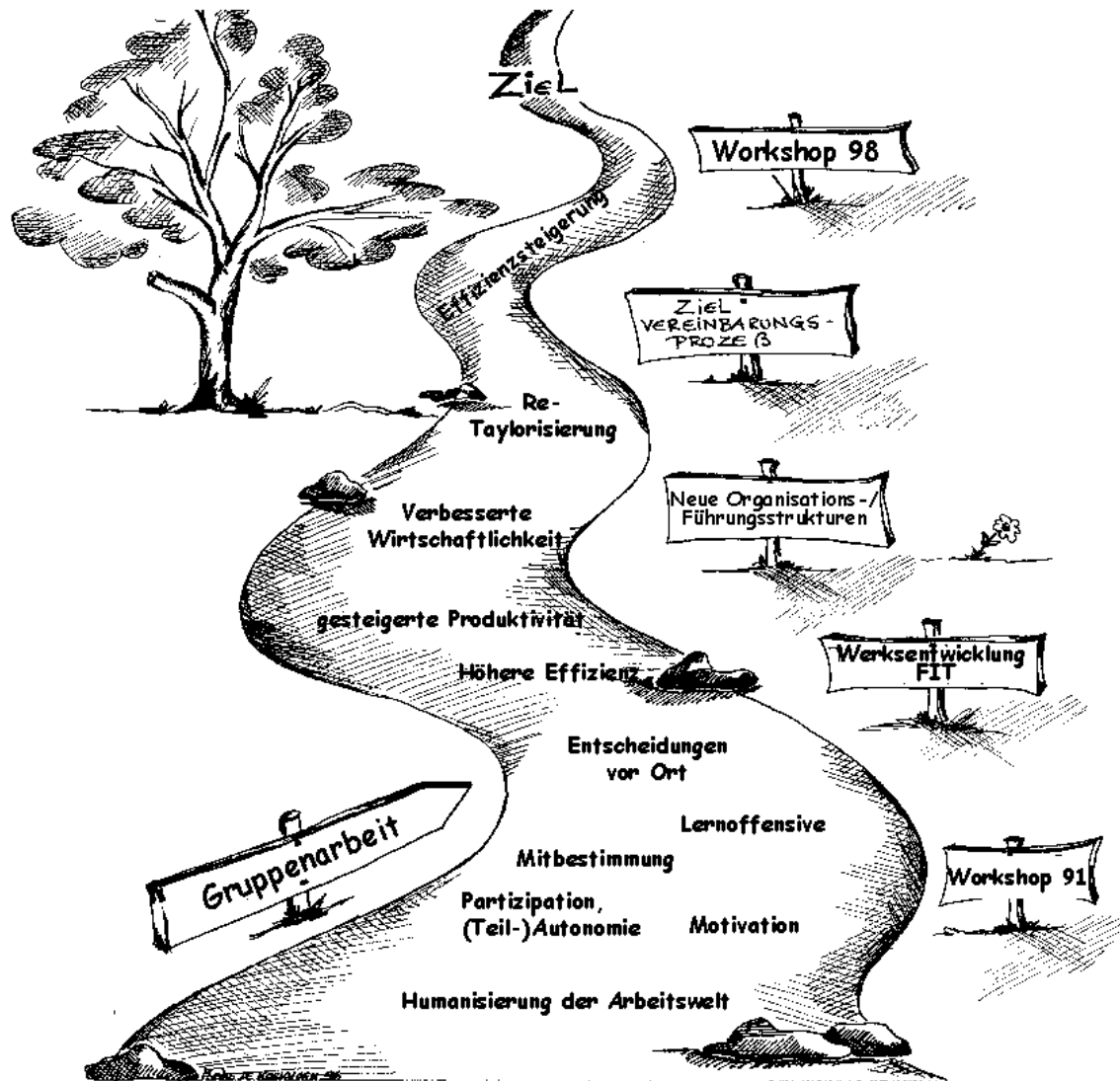


Abb. 1: Der Follow-Up Workshop bei Daimler-Benz AG im Werk Bremen, 12./13. Februar 1998.

# 1. Erwartungen zum Wiedereinstieg

## Gruppenarbeit –

ein vielversprechend schillernder Begriff zieht weiter seine Runden: in Produktionshallen und Expertenkreisen, bei Managern, Forschern und zunehmend selbstbewußten Mitarbeitern in großen und kleineren Betrieben. *Was bedeutet Gruppenarbeit? Was läßt sich damit bewirken, fördern oder verhindern?* fragten sich 1991 knapp zwei Dutzend Praktiker und Wissenschaftler bei einem Workshop in Bremen. *Was ist Gruppenarbeit heute? Wieviel ist geblieben von den Idealen? Wie kann es weitergehen?* wollten sieben Jahre später nahezu dieselben Leute wissen.

Damals wie diesmal gab es für die zweitägige Konferenz eine solide Basis in Form sehr ausführlicher Einzel-Vorgespräche samt Auswertung, die allen Teilnehmenden vorab zur Verfügung stand. Der besondere Charakter und die methodische Qualität dieser das Gesamtthema strukturierenden Vorbereitung beruhten in beiden Fällen auf der langfristigen Zusammenarbeit eines kleinen Teams von Universitäts- und Unternehmensangehörigen - und der geschickten Einbeziehung sowohl von verantwortlichen Praktikern (Personal, Entlohnung, Bildung, Organisation usw.) aus konkurrierenden Betrieben der Automobilindustrie, als auch von Wissenschaftlern, die sich in außeruniversitärem Kontext (z.B. halbstaatliche Forschungs- und Beratungsstellen, Gewerkschaften, Unternehmensberatung) als Arbeitspsychologen, Industriesoziologen, Politologen, Erwachsenenpädagogen etc. seit Jahren mit Gruppenarbeit befassen. So ergab sich aus Kontinuität der Kooperation und Intensität der Vorbereitung sozusagen eine „doppelte Dichte“ der Follow-up-Veranstaltung nach sieben Jahren.

Humanisierung der Arbeitswelt, Mitbestimmung, Lernoffensive, gesteigerte Motivation, Aufgabenanreicherung und höhere Verantwortung, Partizipation und (Teil-) Autonomie der Beschäftigten, weniger Hierarchien, mehr ganzheitliche Arbeit und eine Art Gegengewicht zur CIM-Debatte erwarteten zu Beginn dieses Jahrzehnts die einen. Bessere Produkte, mehr Entscheidungen vor Ort, höhere Effizienz, mehr Flexibilität beim Personaleinsatz, eine gesteigerte Produktivität und deutlich verbesserte Wirtschaftlichkeit durch weniger Verlustzeiten (z.B. Einsparung in Höhe von 3 Mrd. Mark bei der Daimler-Benz AG) versprachen sich die andern. Arbeitnehmer wie Arbeitgeber waren begeistert von der durchaus janusköpfigen Vorstellung, „das Gold aus den Köpfen und die Leute mit ins Boot“ zu holen.

Mittlerweile sind sich die einen auch über die Schattenseiten im klaren: Echte Gruppenarbeit läßt es beispielsweise nicht mehr zu, dass jemand „einfach in Ruhe seinen Job macht“ - sie verlangt das Übernehmen von Verantwortung, in letzter Konsequenz bis zur Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes. Und: Der Leistungsdruck wird nicht geringer, sondern nur verlagert - statt vom Vorgesetzten geht er nun von den Kollegen in der Gruppe aus. Die andern entdeckten inzwischen, dass Gruppenarbeit, gekoppelt mit „höherwertigen Aufgaben“, tatsächlich eine Res-



source der Rationalisierung sein kann - allerdings nicht auf die Montage beschränkt, sondern übergreifend auf die Reorganisation von Abteilungen und Prozeßketten - also auf die Unternehmens- und Führungsstrukturen insgesamt.

### **Überraschungen und Suche nach Erfolgsbausteinen: Zwischenbilanz nach 7 Jahren**

Schon 1991 wurde festgestellt, dass es zwar vielfältige Erfahrungen mit kooperativen Arbeitsstrukturen gab, aber kaum einheitliche Begriffe und noch weniger Erfahrungstransfer (insbesondere zwischen den Trägern von Erfahrungs- und Planungswissen). Nach sieben Jahren läßt sich aus den Kommentaren und Statements (vgl. Anhang) der damals wie heute Beteiligten ein vielschichtiges Bild zeichnen:

- Es geht um die kontinuierliche Optimierung des Begonnenen; Ziel bleibt eine Effizienzsteigerung bei Bewahrung der Motivationspotentiale (Jürgens). Anders ausgedrückt: Die Ziele sind unverändert, denn im Mittelpunkt steht nach wie vor die umfassende Nutzung von Erfahrungswissen und Produktionsintelligenz (Minssen), bzw. die Erhöhung von Motivation und Arbeitszufriedenheit (Herrmann).
- Der Taylorismus kommt wieder (Schopf).
- Gruppenarbeit ist nicht mehr *das* Thema, die Modewelle ist vorbei, die „Einführung“ gilt als abgeschlossen oder wird zumindest nach außen so dargestellt; zu einem erheblichen Teil handelt es sich um „Etikettenschwindel“ (Kötter). Auf der Ebene der Betriebsvereinbarungen dreht es sich mehr um eine Neubestimmung der Organisations- und Führungsstrukturen als um neue Formen konkreter Arbeitspolitik (Endres und Wehner).
- In den ostdeutschen Betrieben bedeutet Gruppenarbeit „die nackte Existenzsicherung“ (Neumann).
- Besonders aufschlußreich sind jene Antworten aus den Vorgesprächen, die sich mit den „Überraschungen“ nach sieben Jahren befassen:
- Der Prozess war langwieriger, deutlich zögerlicher als erwartet, mit vielen betrieblichen Schnittstellenproblemen.
- Es gab mehr Veränderungswiderstände insgesamt, geringe Konfliktbereitschaft der Gewerkschaften; Vorgesetzte können nicht loslassen.
- Nicht in ihrer tatsächlichen Heftigkeit vorausgesehen wurden die Probleme der Selbstregulierung, die Binnenkonflikte bis hin zum Gruppenterror.
- Unerwartet auch, in welcher Schärfe sich das ökonomische Kalkül durchgesetzt hat, wie sehr Gruppenarbeit als Instrument der Fertigung einfach angewandt und nicht weiter diskutiert wird; beunruhigend, in welchem geringem Ausmaß (wenn überhaupt) die Potentiale für Motivation und Weiterbildung genutzt wurden.

Die „Erfolgsbausteine“ für Gruppenarbeit lassen sich wiederum unter vier Hauptgesichtspunkten zusammenfassen:

- „Es darf keine Verlierer geben“ - beispielsweise beim Abbau von Hierarchien. Im Rahmen eines „Rationalisierungspakts“ muß eine Versöhnung von ökonomischen Interessen und Arbeitnehmerzielen stattfinden.
- „Das Zusammenspiel entscheidet“ - nicht allein zwischen Vorgesetzten und Gruppensprechern, sondern auch in Form der Beteiligung (zumindest einer frühzeitigen Information) von Beschäftigten und Betriebsrat; hilfreich sind Begleiteams aus unterschiedlichen Bereichen.
- „Auf die Selbstregulation vor Ort kommt es an“ - dazu sind Aus- und Weiterbildungsangebote zum Erreichen bestimmter Kompetenzen und für ein gewisses Qualifikationsniveau unverzichtbar. Bei vertikaler Arbeitsteilung unter den Bedingungen von Gruppenarbeit geht die Beteiligung der Beschäftigten im Idealfall über Routineaufgaben weit hinaus ins Planerische.
- „Lebt das von selbst - oder wird Gruppenarbeit als Krampf empfunden?“ Antworten auf diese Kernfrage ergeben sich z.B. daraus, wie mit Konflikten umgegangen wird, wie die Gruppen ihre „internen Spielregeln“ aushandeln, welche Rolle das individuelle Gruppenmitglied gegenüber Experten, Meister und Gruppensprecher lernt zu spielen, welche Entscheidungsfreiräume - Basis jeder Art von Kooperation - der einzelne nutzen kann. Kurz: die Antwort liegt in der Kommunikationskultur des Unternehmens.

Ende der 90er Jahre geht der Trend in der Automobilindustrie weltweit offenbar eher in Richtung Teamarbeit à la „Toyota“ (kurzgetaktete Fließbänder, geringe Arbeitsintegration, enge Entscheidungsspielräume) als in Richtung Gruppenarbeit à la „Volvo“ (Fertigungsinseln mit etwa 30minütigen Arbeitsumfängen plus indirekten Funktionen, größere Entscheidungsspielräume). Die wesentliche Anschlußfrage, nicht allein in Bremen, lautet: Auf welche Stärken können oder sollten sich deutsche Unternehmen im globalen Wettbewerb stützen? Der Satz *„OWN best practice ist der Suche und Imitation von ONE best practice überlegen!“* ist ein Wegweiser zu einer verlässlichen Antwort.

Der Wunsch nach Erfahrungsaustausch, das Sammeln von Impulsen aus diversen Unternehmen und ein Interesse für die bislang „nicht beleuchteten“ (Schatten-) Seiten der Gruppenarbeit waren Anlaß für den 1998er Workshop. Die Erwartungen der Beteiligten konzentrierten sich keineswegs auf den Vergleich von Einführungs- und Verstetigungsproblemen. Sie gingen über Fragen wie *Flächendeckende Einführung oder Beschränkung auf sinnvolle Bereiche - und wenn ja: welche?* bzw. *Erkenntnisse bei der Umsetzung von Konzepten, einschließlich - welcher - Korrekturen?* deutlich hinaus.

Im weitesten Sinne zu fassen ist das Diskussionsinteresse mit der schlichten Frage: *Wie wird Gruppenarbeit gelebt?* Daran knüpfen sich verschiedene Aspekte:

- Veränderung des Rollenverständnisses bei Meistern und Mitarbeitern
- Wandel der Führungskultur

- Umfang der Aufgabenanreicherung
- Konstanz und Eigendynamik von Gruppen
- Verhältnis zwischen Gruppe und Experten
- Umgang mit Problemen
- Austausch und Ausbau von Erfahrungs- und Planungswissen
- Qualifizierung nicht nur *durch* Gruppenarbeit, sondern auch *für* die Gruppenarbeit
- Wachsende Gruppenegoismen oder Transfer auch zwischen den Gruppen?
- Wie ließe sich Gruppenarbeit noch attraktiver machen?
- Warum hapert es bei der Umsetzung?
- Nimmt das Management die Erfolge überhaupt wahr?

Grenzen, Störungen und Zweifel tauchen bei Gruppenarbeit nicht allein zu Fragen wie Leistungsverdichtung, Entgeltstrukturen oder Aufstiegsplanung auf. Sie werden besonders deutlich, wenn es um die Integration von „Schwachen“, also vor allem von älteren, ausländischen oder nicht dauerhaft beschäftigten Kollegen geht, die das unausgesprochene Gruppen-Ideal der „olympiareifen Mannschaft“ beeinträchtigen. Auch das - mal zielführende, mal schädliche - Monopolisieren von Wissen in der Gruppe und der unlösbare Widerspruch zwischen technisch-organisatorischen Veränderungen und dem Wunsch nach Konstanz der Gruppe, Schwankungen im Produktionsprogramm, Umstrukturierung ganzer Fertigungshallen und der allgegenwärtigen Forderung nach kontinuierlichem Erfolg bei immer weiter gehender Rationalisierung bieten Konfliktstoff.

### **Erste Gemeinsamkeiten**

Eine Reihe von Feststellungen bildete den Abschluß der ebenso praktisch wie theoretisch orientierten Auftaktrunde:

- Rollenveränderungen sind unübersehbar, entweder schon gelungen oder dringend nötig: bei Mitarbeitern, Meistern und anderen Vorgesetzten auf sämtlichen Ebenen. Sie betreffen alle zusätzlichen und wechselnden Funktionen - von Gruppensprecher und Ablöser bis zu Koordination, Moderation oder Prozeßbegleitung - aber genauso das Verhältnis zum Betriebsrat, zu vor- und nachgelagerten oder benachbarten Gruppen.
- Wichtiger als eine „flächendeckende“ Einführung von Gruppenarbeit in der einen oder anderen Form ist die konkrete Beteiligung der „mündigen Mitarbeiter“ an Planungs-, Veränderungs- und Optimierungsprozessen.
- Gruppenarbeit ist nicht per se das Gegenteil von Taylorismus.
- Kein Team hält für die Ewigkeit.
- Gruppenarbeit steht als Metapher für vieles - auf jeden Fall für grundlegende Veränderungen im Unternehmen mit Blick auf Entgeltsysteme, Aspekte der Arbeitsteilung, Produkt- und Technikentwicklung, Arbeitsorganisation und Formen der Kommunikation.
- Gruppenarbeit ist weder End- noch Dauerzustand, sondern ein permanenter, ebenso spannungsgeladener wie spannender Prozeß.

## 2. Der Bazar - Drei Gruppen in Selbstdarstellung und Betriebspraxis

Zur Einführung in die Realität der Gruppenarbeit, wie sie im Werk Bremen der Daimler-Benz AG verankert ist, wurden die drei Kernelemente der gesamten Arbeitspolitik vorgestellt: Gruppenarbeit, REZEI und KVP. Alle drei sind dem gemeinsamen Ziel „höhere Effizienz und sichere Arbeitsplätze“ verpflichtet.

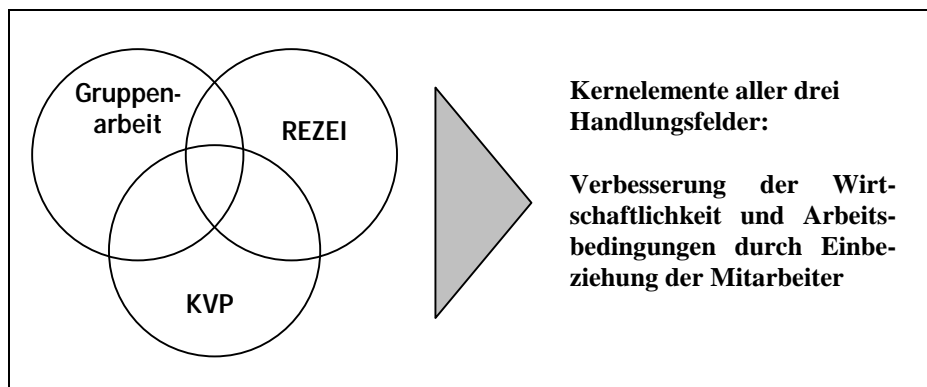


Abb. 2.: Kernelemente der Arbeitspolitik

In der späteren Diskussion wurde die Darstellung dieser drei Elemente zwar als „bißchen kuschelig“, in ihrer Dynamik „ausschließlich nach oben“ weisend, also die realistischerweise zu gewärtigenden Rückfälle und Tiefs nicht einbeziehend und deshalb leicht irreführend kritisiert. Die Selbstdarstellungen der drei Gruppen in völlig eigener Regie, die Erläuterungen des Moderatorenteams und nicht zuletzt die kommentierten Führungen an den Arbeitsplätzen selbst ließen allerdings keinerlei Zweifel an Lebendigkeit und Realitätsnähe aufkommen (vgl. die Auszüge aus Broschüren verschiedener Gruppen aus dem Werk Bremen im Anhang).

Dem mehrstündigen Ausflug in die höchst vielgestaltige Wirklichkeit der unterschiedlichen Gruppen im Werk folgte geradezu ein Feuerwerk von Spontanäußerungen.

*Zweifelnde:* Waren das jetzt die „Stars der Gruppenarbeit“ oder ist dies der allgemeine Durchdringungsgrad? Ergäbe eine andere Auswahl von Gruppen einen völlig anderen Eindruck? Antwort aus einer Gruppe: „Natürlich gibt es Unterschiede, doch drei Faktoren bestimmen das Bild: Gruppensprecher, Kollegen und Vorgesetzte. In unserer Gruppe passen eben alle drei zusammen!“

*Überraschte:* ...dass der enorme Qualitäts- und Leistungsdruck (sonst oft an erster Stelle genannt) hier nicht thematisiert wurde, ... dass wohl über Rotation bei der Arbeitsteilung, nicht aber über Arbeitsabläufe oder Gestaltung des Arbeitsplatzes gesprochen wurde, ... dass keine Kritik geäußert wurde an den Kollegen, die die Boxen (zum Jahresende '98) zugunsten einer Rückkehr zum Band abschaffen wollen, wodurch die gesamte Halle 9 ihre Zusammengehörigkeit verlieren wird, ... dass man „Gruppenarbeit“ hier zwar nicht sehen, aber sehr deutlich hören kann!

*Beeindruckte:* ... vom Selbstbewußtsein, Stolz und Engagement, mit dem über Gruppenarbeit (einschließlich „unbeliebter Arbeiten“), über die positiven Wirkungen

der Auswahl des Gruppensprechers und „das Interessante an Konflikten“ gesprochen wurde, ...von der neuen Art und Weise, wie miteinander kommuniziert wird, obwohl sich an der Arbeit kaum wesentliches geändert hat, ... wie bewußt man sich auf soziale Prozesse einläßt und zur Kenntnis nimmt, dass nicht alle in der Gruppe von vornherein gleich stark engagiert sind, ...von der Gelassenheit, mit der unterschiedliche Auffassungen von Vorgesetzten und Gruppenmitgliedern, aber auch von Gruppenmitgliedern untereinander akzeptiert werden.

Internen Kennern der Verhältnisse blieb es vorbehalten, die Tatsache zu würdigen, dass im Lauf der Zeit bei ganz unterschiedlichen Workshops im Werk Bremen mit immer wieder neuen Beteiligten die Bilder und Eindrücke sich auf überraschend positive Weise ähneln oder wiederholen: Die Werker haben keine Scheu, in Gegenwart der Betriebsleitung ihre Kritik offen zu formulieren - beispielsweise daran, dass „immer noch nicht alles aus den Köpfen rausgeholt wird, was drin steckt“ oder dass „Gruppenarbeit teilweise nur halbherzig umgesetzt wird.“

*„Wenn dies ein Effekt der Gruppenarbeit ist, ist er enorm. Möglicherweise war das von manchen Führungskräften gar nicht so gewollt, dass „mündige Mitarbeiter“ tatsächlich den Mund aufmachen!“ (Siebrecht, DB Bremen)*

### **Schlüsselfragen/Kontroverses**

- Erhalten die Gruppensprecher tatsächlich die ihnen zugesagte „bestmögliche Unterstützung von Meister und Gruppe“?
- Sind „optische Aufmacher“ bzw. Visualisierungen der Gruppenarbeit unentbehrlich? nützlich? überflüssig? schädlich? Genügt es, wenn Gruppenarbeit lautlos funktioniert?
- Ist „Optimierung“, d.h. die Ausrichtung von Gruppenarbeit in erster Linie auf Effizienz und Wirtschaftlichkeit, wirklich kein Tabu in den Gruppen?

## **3. Sichtbare Erfolgskriterien von Gruppenarbeit**

Wenn die alten Barrieren fallen, wenn die „Löcher in den Zäunen“ zwischen den Werken größer werden, wenn Forschung, Beratung und Praxis der Industriearbeit nicht mehr jeweils in Reinkultur und abgeschottet voneinander betrieben werden, wenn persönliche Erfahrungen „schätze“ und kollektives Wissen allgemein zugänglich sind und nicht länger überwiegend als Machtmittel eingesetzt werden - kurz: wenn Mitarbeiterorientierung die traditionellen Grenzen im und um den Betrieb aufgebrochen hat, dann wird der Erfolg von Gruppenarbeit sicht- und spürbar.

Das heißt nicht, dass bereits alles gewonnen ist. Es bedeutet vielmehr, dass anstelle früherer, heute zunehmend als „sozialromantisch“ klassifizierter Kriterien für die Einführung von Gruppenarbeit - Stichwort: Humanisierung der Arbeitswelt - andere, nämlich „Prozeßkriterien“ und „Outputkriterien“ in den Vordergrund treten müssen. Arbeitnehmer können angesichts der Herausforderungen an der Schwelle zum nächsten Jahrtausend auf solche Maßstäbe individuell ebensowenig verzichten

wie das Management von Betrieben im weltweiten Wettbewerb. „Qualität statt/durch/mit Humanisierung“ heißen die neuen Devisen, die Gruppenarbeit als erfolgversprechende Methode vorstellen, attraktiv machen und voranbringen.

*Die Umstände haben sich rasant geändert: Jahrelang sind wir gegen verschlossene Türen gerannt, jetzt wird Gruppenarbeit oft von den Unternehmensleitungen massiv eingefordert - nicht zuletzt wegen erwiesener Wirtschaftlichkeit. (Roth, IG Metall)*

Mittlerweile kommt es auf Gestaltungsgrößen wie Effizienz, Materialfluß und Logistik - als die richtige Kombination aus Termintreue, Anpassungsfähigkeit und Kosten - an, so die generelle Meinung. Komplett veränderte Rahmenbedingungen, neue Produkte, stärkere Kundenorientierung, neue Flexibilitätsanforderungen und früher völlig unbekannte Sorgen um die Standortsicherheit verlangen aber zusätzlich die Stärkung „weicher“ Faktoren, beispielsweise dass man „auf Vorrat“ lernt zu kommunizieren, um Störungen, Unerwartetes und Umbrüche bewältigen zu können.

*Ein guter Maßstab für die Qualität von Lernprozessen - und damit auch Erfolgskriterium für Gruppenarbeit - ist die Art und Weise, wie Unzufriedenheit geäußert und mit diesen Äußerungen umgegangen wird. Einer lähmenden, resignativen Zufriedenheit ist produktive Unzufriedenheit immer vorzuziehen. Die Frage nach „Zufriedenheit“ ist eine Frage, die in die Irre führt! (Kötter, GITTA)*

„Harte“ wie „weiche“ Ansprüche betreffen Einzelne und Gruppen gleichermaßen, also jene kleinsten Einheiten, die die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens maßgeblich prägen. Grundvoraussetzung ist allerdings, dass auf der Ebene des jeweiligen Managements dieselben Kriterien gelten - dass vor allem die Kommunikation neuer Art dort vorgelebt und aktiv unterstützt wird.

Es war nicht ausdrückliches Ziel bei der Einführung von Gruppenarbeit, dass sich besonders in puncto „Führungskultur“ / Unternehmenskultur ein positiver Wandel vollziehe. Deshalb läßt sich um so eher als sichtbares Erfolgskriterium anführen, dass sich „gegen massivsten Widerstand“ tatsächlich starke Veränderungen von unten nach oben durchsetzen.

Die Aussage, Gruppenarbeit sei heute nicht (mehr) Ziel und Zweck an sich, sondern in erster Linie Instrument zum Beheben von Problemen, ein Vehikel, um auf Störungen zweckmäßig und flexibel reagieren zu können, wurde einerseits nachdrücklich bestritten, andererseits insbesondere am Beispiel VW belegt. Gruppenarbeit steht hier im „Stern“ von Konzepten und Methoden als lediglich eines unter mehreren Elementen. Es handelt sich dabei allerdings um ein besonders sinnvolles Element, um Mehrfachqualifikationen herauszubilden und Problemlösefähigkeit zu stärken.

Ob KVP, KVP<sup>2</sup>, REZEI, „Mensch im Mittelpunkt“ oder Gruppenarbeit: alle Strategien werden eingebunden in die Suche nach dem effizientesten Produktionsprozeß, nach der erfolgreichsten Unternehmensorganisation insgesamt. Dabei läßt sich ein „immens großes Interesse an attraktiven Arbeitsplätzen“ feststellen. Auch auf dem internen Arbeitsmarkt herrscht erheblicher Wettbewerb und es liegt

der Unternehmensleitung viel daran, dass nicht gerade die Besten aus der Produktion abwandern.

Daraufhin erhob sich die Frage, ob der zunehmend verwendete Begriff „Mitarbeiterbeteiligung“ als Synonym für Gruppenarbeit zu verstehen sei? Wohl nicht nur bei Daimler-Benz ist Gruppenarbeit auf die Produktion konzentriert. Die „Spielregeln“ jedoch müssen für die Organisation insgesamt gelten.

*„Wenn Mitsprache auf den unteren Ebenen funktioniert, darüber aber nicht, entsteht eine Reibung. Die ist bei uns noch teilweise vorhanden.“ (Siebrecht, DB Bremen)*

Aus Betriebsratsicht bei AUDI hat insbesondere unter dem wirtschaftlichen Druck der 90er Jahre die Gruppenarbeit geradezu „Flügel bekommen“. Die positiven Effekte von Mitarbeiterbeteiligung und mehr Eigenverantwortlichkeit machen sich „überall“ bemerkbar, vom Organisatorischen bis zu den Verdiensten, durch geringeren Krankenstand wie durch höhere Qualität der Produkte. Als besonderes Erfolgskriterium wird gewertet, dass sich die Aufgaben und Kräfte des Betriebsrats nicht mehr in Konfliktmoderation erschöpfen, sondern dass es jetzt immer häufiger auch Chancen zu „Positiv-Gesprächen“ gibt.

Gruppenarbeit garantiert freilich keinen Rundumschutz gegen Konflikte. Im Gegenteil: Wenn verbindliche Anweisungen von oben ausbleiben, muß um Konsens in der Gruppe besonders hart gerungen werden. Gegensätze und Unterschiede auszuhalten, Konflikte nicht vor eine höhere Instanz zu zerren, sondern fair und aufmerksam untereinander auszutragen - das läßt sich lernen, doch dazu braucht es Zeit, Raum und Vertrauen von allen Seiten.

Unbestritten ist, dass mündige Mitarbeiter sich nicht als Spielball von Entscheidungen des Managements fühlen wollen. Mittlerweile wächst in den Führungsetagen auch ein Interesse daran, dass sie Verständnis für die oft alles andere als individuell vorteilhaften Entscheidungen entwickeln. Ohne Transparenz und Fairness bei der Interessenausgleichung wird das nicht gehen. Wirtschaftlichkeit und mitarbeiterorientierte Qualifizierung sind in diesem Zusammenhang dann keineswegs gegensätzliche sondern gleichwertige Größen, wie beispielsweise das FIT-Programm zur Werksentwicklung bei Daimler-Benz in Bremen zeigt (FIT = flexibel, intelligent, tatkräftig).

Dass in jüngerer Zeit eine neue Art der Auseinandersetzung mit Unternehmenszielen möglich geworden ist - und zwar nicht „von oben herab/top-down“ erzwungen, sondern „bottom-up/von unten nach oben“ gefordert -, läßt sich gleichermaßen als Erfolg für Gruppenarbeit wie für innerbetriebliche Qualifizierung verbuchen. Mitarbeiter nicht nur individuell von Rationalisierungsbeschlüssen in Kenntnis zu setzen, sondern mit ihnen als selbstbewußter Gruppe über Optimierungsnotwendigkeiten und Lösungsansätze zu diskutieren, ist ein ganz entscheidender Schritt - von beiden Seiten, für beide Seiten. Die Hoffnung, Gruppen setzen in Zukunft ihre selbst entwickelten Ratio-Ziele auch noch selbst durch, scheint allerdings doch etwas voreilig.

Seit Beginn der Diskussion um Gruppenarbeit hat sich ihr Charakter deutlich und unwiderruflich gewandelt: von der „Verheißung“ ganzheitlicher, nicht entfremdeter Arbeit über betriebliche „Pilotprojekte“ hin zur derzeitigen Vielfalt der Ausprägungen. Dabei dürfen die unterschiedlichen Variationen nicht mit Beliebigkeit verwechselt werden: Da handelt es sich nicht um Willkür beim Umsetzen eines eindeutigen, festgefügtten Konzepts, sondern um „Maßkonfektion“ - genau zugeschnitten auf die jeweiligen betrieblichen Umstände, Ansprüche und Notwendigkeiten.

Ins Zentrum rückt zunehmend das Ziel, die Belegschaften - über ihre Interessen als Arbeitnehmer mit diesem oder jenem konkreten Job hinaus - für übergeordnete betriebliche Anliegen zu gewinnen.

*Es ist müßig, Rationalisierung so zu thematisieren, als müßten die Leute mit zwei Hüten im Betrieb rumlaufen, hier Arbeitnehmer, da Unternehmer. (Siebrecht, DB Bremen)*

Damit mutet man ihnen zweifellos einen recht anspruchsvollen Spagat zu. Doch Zuversicht breitet sich aus, dass informierte, selbstbewußte und qualifizierte Mitarbeiter nicht allein Verständnis, sondern auch aktives Engagement für neue Formen der Rationalisierung entwickeln. Nicht um raffiniertere REFA-Varianten soll es dabei gehen, sondern um „Rationalisierungen ohne Gefährdung der eigenen Arbeitsplätze“.

Auch dafür gibt es bereits japanische und deutsche Vorbilder. Die dazugehörigen Stichworte, die den Mitarbeitern neue Perspektiven durch Rationalisierung verheißen, sind an sich nicht neu. Sie finden sich jedoch in neuen Zusammenhängen. *Flexibilität* bedeutet dann, dass Gruppensprecher beispielsweise ein halbes Jahr vom Vorbau in die Montage wechseln und so allmählich Erfahrungen und Kenntnisse über die gesamte Prozeßkette erwerben können. *Mobilität* gewinnt eine neue Dimension, indem Sprecher aus ihrer bisherigen Gruppe herausgelöst werden und neu entstehenden Gruppen als Unterstützer oder Coach zur Verfügung stehen.

Damit werden im Zeichen des idealerweise schlanken Unternehmens nicht etwa neue Führungsebenen eingezogen, wohl aber Strukturen geschaffen, die eine „neue Wertschätzung“ von erfahrenen, kreativen und engagierten Mitarbeitern - jenseits des traditionellen Aufstiegs - ausdrücken. Das hat durchaus nicht nur menschlich-psychologisch, sondern organisatorisch-personalpolitisch meßbar positive Wirkung.

*In Gruppenprozessen über Jahre hinweg haben sich Menschen deutlich verändert. Auf ganz faszinierende Weise sind sie zu Führungskräften geworden - Da liegt die Zukunft! (Kuhl, DB Bremen)*

Das „Gold in den Köpfen“ der Mitarbeiter gilt es also auch hier - und nicht ausschließlich im Zusammenhang mit KVP - zu entdecken und im doppelten Sinn des Wortes zu fördern.



### Schlüsselfragen/Kontroverses

- Wie weit haben sich die auf Gruppenebene bewunderten neuen Formen der Kommunikation auch auf den Führungsebenen durchgesetzt?
- Liegt in Gruppenarbeit Zweck und Ziel an sich oder ist sie ausschließlich Instrument zur Lösung von Unternehmensproblemen?
- Worin bestehen die Unterschiede zwischen Gruppenarbeit und Mitarbeiterbeteiligung/Partizipation?
- Sind Optimierungsvorschläge, die einzelne Gruppen selbst entwickeln, langfristig eher Eigentore oder der einzig sinnvolle Weg zur Rettung ihrer Arbeitsplätze?

## 4. Vom Umgang mit Stagnation und Störungen

Störungen lassen sich erst definieren und beheben, wenn allgemeine Klarheit über die „Normalität“ herrscht. Bei genauerer Betrachtung stellt sich dann heraus, dass Krisen und Störungen Bestandteil jeder Normalität sind. Folglich ist Gruppenarbeit ohne Störungen keine Gruppenarbeit.

Es bleibt allerdings die Frage zu klären, warum Störungen so negativ bewertet werden - warum immer Sündenböcke gesucht und die Aufdecker von Pannen an den Pranger gestellt werden.

*In Störungen wird sichtbar, was die Praxis aus der Theorie macht - was passiert, wenn den Ansprüchen ein falscher Plan oder eine ganze Reihe von Mißverständnissen, eine Begriffsverwirrung zugrundeliegt. Stagnation tritt ein, wenn man festhält an dem, was man zu früh als „normal“ bestimmt hat. (Wehner, ETH Zürich)*

Positiv im Gruppenarbeitsalltag ist die Offenheit und relative Gelassenheit, mit der viele Störungen akzeptiert und behoben werden. Wirklich hinderlich sind solche, die auf das Nicht-Einhalten von Vereinbarungen (Termine, Materialqualität o.ä.) zurückzuführen sind. Es muß differenziert werden zwischen gruppeninternen und -externen Ursachen von Störungen. Dementsprechend gibt es auch zweierlei Lösungswege: den einen kann die Gruppe mit etwas Unterstützung aus eigener Kraft gehen, im anderen Fall ist das ausgeschlossen.

Wenn Voraussetzungen und Konsequenzen bestimmter Abläufe nicht erklärt werden, wenn Begründungen fehlen, wenn einschneidende Veränderungen nicht vorbereitet und Mängel nicht rasch und detailliert zurückgemeldet werden - kurz: wenn die Kommunikation über Gruppengrenzen hinweg nicht stimmt, macht Verunsicherung sich breit. Dann wird die Störung zum Schaden. Denn dann entstehen Kosten, jedoch keine Lerneffekte; die Störungsursachen können nicht behoben werden und die kreativen Potentiale der Mitarbeiter liegen brach.

Zwei anschauliche Begriffe spielten in der Diskussion eine Rolle:

- Die „erdbebensichere Planung“ nach dem Vorbild der Häuser in Mittelitalien: Nur in Regionen, wo Erdbeben zur Normalität gehören, macht man sich erfolgreich Gedanken um Erdbebensicherheit. „Erdbebensicher“ sind bekanntlich eben nicht die starren Strukturen, sondern flexible, die sich auch abrupt wechselnden Gegebenheiten anpassen können.
- Die „Reißleine“, die das gesamte Band augenblicklich stoppt: Eine „dramatische“ Aktion, mit der Störungen für alle klar erkennbar werden. Peinlich? Blamabel? Oder die Chance zu organisationalem Lernen, die es gestattet, auf kostspielige Pilot- und Schonphasen zu verzichten, weil das Neue sofort in die Normalität integriert wird?

In den Planungen für MONTAGE 2000+ beispielsweise hat die Reißleine bereits ihren fest etablierten Platz - allerdings, so die Berichte, darf ihr Einsatz den genau fixierten täglichen Output keinesfalls beeinträchtigen! In Anlehnung an die Erfahrungen mit MONTAGE 2000+Vorbildern in Japan und den USA erhofft man sich mit weitgehender Standardisierung und Stabilisierung der Prozesse einen Rückgang der Störungen und zugleich Produktivitätsfortschritte.

Diese Zukunftsvision klang in manchen Ohren ziemlich alarmierend. Mit Scheduling, Standardisierung und dem Rückschritt zu schlichteren Prozessen werde nicht nur darauf verzichtet, vorhandene Potentiale einzusetzen - für Produktionsprozesse am Standort Deutschland stelle eine derartige Planung generell einen Irrweg dar. Kundenwünsche und die Forderungen des Marktes nach mehr Varianz legten eine völlig andere Blickrichtung nahe - unter Nutzung all der unterschiedlichen Fähigkeiten in den Arbeitsgruppen beim kreativen Überwinden von Schwierigkeiten.

Allerdings fand auch das Kontrastpaar

„Band = Standardisierung = Maschinenbild“  
 contra  
 „Box = Varianz = Menschenbild“

keine ungeteilte Zustimmung. Es gilt, die richtige Balance zu suchen und die Möglichkeiten einer starken Koordination zu finden. Darin besteht die „Dialektik lebendiger Systeme“.

*Vor Jahren sind wir erschrocken über die Tendenz „Von der Linie zur Box und zurück“. Heute ist zu erkennen, dass das „zurück“ etwas anderes ist. Es handelt sich nicht ausschließlich um Entfremdung. (Wehner, ETH Zürich)*

Letztlich allerdings scheint in Deutschland mit seinem Reichtum an fachlichen und sozialen Qualifikationen alles dafür zu sprechen, Fehler, Mängel und Probleme nicht unter der Decke zu halten; manches spricht deutlich dagegen, Störungen durch Re-Taylorisierung reduzieren zu wollen. Die angestoßene Diskussion kann sich zur Basis für weiteren Fortschritt entwickeln, wenn das vorhandene Erfahrungswissen nicht abgeschnitten wird und aus der Situation gelernt werden kann. Dabei ist „fehlerfreundliche Organisation“ selbstverständlich nicht gleichbedeutend mit „Fehleranfälligkeit erwünscht“. Irritationen sind eine gute Gelegenheit zur

Reflexion. Die „Reißleine“ steht als Symbol fürs Innehalten - diese Chance will genutzt sein: Einen Fehler zu vertuschen, geht wesentlich schneller, als über Ursache und innovative Konsequenzen nachzudenken ...

Noch ein drittes Bild kam ins Spiel. Das Stichwort „Feuerwehr“ diente zur Veranschaulichung der fast banalen Lebenserfahrung, dass Störungen nicht nur negativ sind, und ihre Bewältigung zum Erfolgskriterium werden kann.

*Wo kämen wir hin ohne Störungen? Alle Heldentaten gingen verloren! (Kötter, GITTA)*

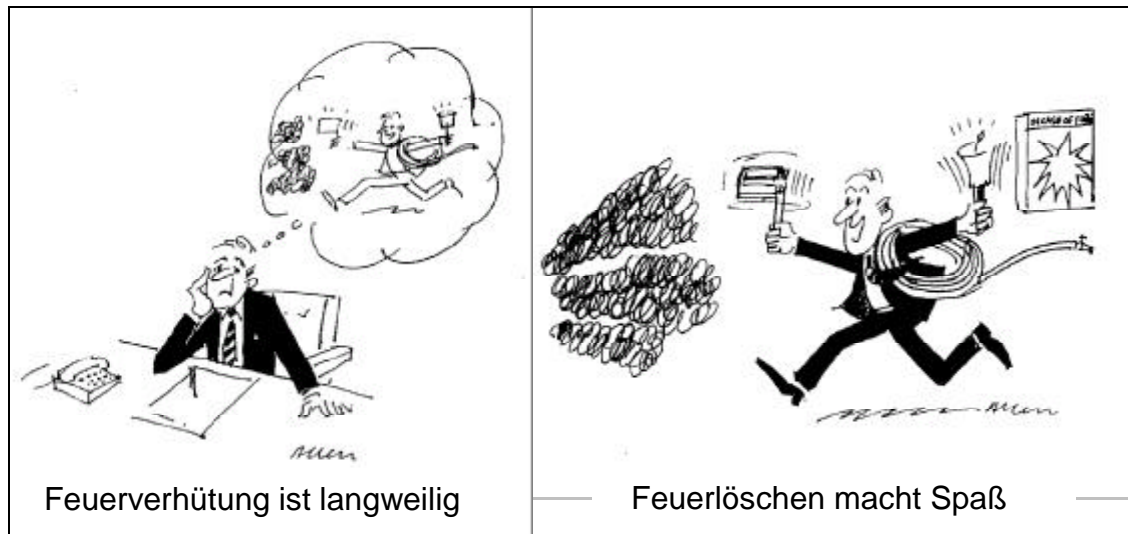


Abb. 3: aus Martin Scott (1995): Zeitgewinn durch Selbstmanagement – Schlankheitskur für Zeitfresser. Frankfurt/New York: Campus

Gegen Ende der Diskussion stellte sich heraus, dass der Gesichtspunkt „Stagnation“ entschieden zu wenig Beachtung gefunden hat. In aller Kürze wurden die beiden wichtigsten Ursachen für Stagnation, nämlich Angst und permanente Demotivierung, erörtert. Wenn die „Reißleine“ so stark als Notbremse wahrgenommen wird, geht davon eine gewisse Bedrohung aus. Dieses Gefühl entwickelt sich zur Ursache für Stagnation, denn es entsteht daraus eine tiefsitzende Scheu vor dem Erkennen von Fehlern.

Weil damit auch der Mut zu Innovationen gebremst wird und Gruppenarbeitslösungen teilweise weit hinter ihren Möglichkeiten zurückbleiben, ist Stagnation für jedes Unternehmen ein wesentlich alarmierenderes Symptom als Störungen. Denn sie blockiert die kreativen Kräfte, statt sie herauszufordern. Wo ein niederschwelliger Umgang mit Fehlern üblich ist, ist auch das Spiel mit dem „schwarzen Peter“ nicht mehr sonderlich reizvoll. Dank Gelassenheit und Vertrauen wächst die Fähigkeit von Gruppen zum Abarbeiten von Problemen, ehe sie zu Stagnation führen können - vorausgesetzt, es gibt die nötigen Aktionsräume und Zeit.

### Schlüsselfragen/Kontroverses

- Sollen Störungen möglichst vermieden oder zur Förderung der Gruppendynamik gelegentlich sogar provoziert werden?

- Ist Leistungsdruck ein Störfaktor oder eine Lernchance?
- Soll das Betätigen der „Reißleine“ als individuelles, blamables Versagen eines Mitarbeiters, als Frühwarnsystem für den Betrieb oder als Denkanstoß insbesondere fürs Management gewertet werden?
- Wie läßt sich verhindern, dass Menschen - egal ob Gruppenmitglied oder Manager - sich an vergangene Erfolgsrezepte „klammern“ und damit die Stagnation zementieren?
- Bewirkt nicht auch die Verfestigung der Sprecher-Rollen (ihre „Funktionärs-haftigkeit“) eine Art Stagnation?
- Ist die Entwicklung in Richtung MONTAGE 2000+ der angemessene, zukunftsweisende Weg zum Reduzieren von Störungen oder ist er am Standort Deutschland ein Weg in die Irre? Und: Wie passen dann die Flexibilität, das Improvisationsvermögen und das „Gold in den Köpfen der Mitarbeiter“ noch ins Kalkül?

## 5. Selbstregulation und Erfahrungstransfer

Als eine der großen Gefahren der Gruppenarbeit wird die Tendenz gesehen, dass Einzelgruppen ihr Wissen monopolisieren. Das tun sie nicht generell böswillig oder gezielt zum „Macht“erhalt, sondern weil es bei zuviel Arbeit, Einzelproblemen und Veränderungen zu wenig Überlappung zwischen den Gruppen gibt. Gruppenkoordinatoren könnten eventuell eine Brückenfunktion zwischen Individuen und Gruppen übernehmen.

*„Gold“ steckt nicht nur in den einzelnen Köpfen, sondern auch in den Prozessen. Das „Gold“ aus den Köpfen hat sich auch externalisiert in die Werkzeuge - nicht zuletzt in die Computer. Ist das die letzte Stufe der Enteignung? Das Spannende am fairen Austausch sind die Wechselwirkungen. (Wehner, ETH Zürich)*

Für einen Großteil der Mitarbeiter hochinteressant ist vor allem der horizontale Transfer, also zwischen benachbarten und entfernten, vor- und nachgelagerten Gruppen, aber auch zwischen den Schichten. Für das Unternehmen insgesamt wäre es wichtig, zu nutzen, was „unten“ oder „oben“ ankommt. So treffen sich bei Daimler-Benz in Bremen bereits seit anderthalb Jahren die Gruppensprecher mehr oder weniger regelmäßig, doch daraus entwickelt sich noch nicht genug Dynamik.

*Das ist der interessante Teil - da passiert Erfahrungstransfer! Wenn darüber hinaus Mitarbeiter für eine gewisse Zeit zum Prototypenbau nach Sindelfingen gehen und dort erleben, wie Verbesserungen auch aufgrund von Mitarbeiterwissen zustande kommen - das zählt. Das wirkt! Was wir brauchen, ist mehr Prozeßentwicklung. Und wir brauchen mehr Anerkennung durch das Management, die ermutigende Botschaft: Das rentiert sich! (Kuhl, DB Bremen)*

Die „Goldschmiedewerkzeuge“, die bei AUDI entwickelt wurden und Anwendung finden, betreffen einerseits eine Funktionsintegration, wobei operative Gruppeninhalte mit weiteren Aufgaben, Inhalten und entsprechenden Schnittstellen (z.B. Lo-

gistik, Qualität, KVP oder Selbststeuerung) angereichert sind. Daneben besteht das Tätigkeitsverzeichnis mit Kernaufgaben (x) plus Anforderungsprofilen für Detail- und Spezialaufgaben. Die „operative Flexibilität“ des einzelnen Mitarbeiters beruht auf seinen Fähigkeiten in vor- oder nachgeordneten Bereichen. Der jeweiligen Mischung aus Kernaufgaben plus Flexibilitätszonen entspricht dann die Einstufung beim Entgelt: von  $x-2$  bis  $x+4$ .

Doch selbst mit diesem Modell der arbeitsbezogenen Selbstregulierung - wobei die Gruppe sehr verantwortungsbewußt mit Problemen des Wechsels umgeht - bleibt es zugegebenermaßen schwierig, den Prozeß der Rotation samt Chancen zur Horizonterweiterung in Gang zu halten. Mehr Bewegung verspricht man sich von den parallel und quer dazu agierenden sozialen Sub-Gruppen mit ihren informellen Führern, die den (hier nicht gewählten) Gruppensprechern gegenüberstehen.

Bei VW wiederum treffen sich die Teamkoordinatoren / Gruppensprecher tagtäglich zum 20- bis 30minütigen Erfahrungsaustausch. Auch damit ist zugegebenermaßen die Aufgabe des Transfers zwischen den Gruppen noch nicht gelöst. Innerhalb der Gruppen / Schichten spielt eine gewisse Standardisierung - von der jeweiligen Gruppe selbst, in Abstimmung mit anderen vorgegeben - eine wichtige Rolle.

*Die gemeinsame Suche nach best practice wirkt dem Trend entgegen, dass Kniffs und Tricks zurückbehalten werden. (Herrmann, VW)*

Als schweres Handicap für eine förderliche, flexible und faire Entwicklung der Entgeltsysteme in Zukunft wurden die derzeitigen Tarifverträge mit ihrer erstarrten Trennung zwischen gewerblichen Arbeitnehmern und Angestellten bezeichnet. Unterschiedliche Entlohnung für dieselbe Arbeit - das verursacht neben finanziellen und Statusproblemen auch zwischenmenschlichen Stress und hemmt die kreative Zusammenarbeit.

Dazu gibt es weitere, eher emotionale Barrieren: Zum einen fehlen noch griffige Regeln für den Einstieg in eine Gruppe - und für den Ausstieg nicht minder. Zum andern wird der offene Erfahrungsaustausch durch mehr oder minder „moralische“ Ansprüche belastet.

*Immer wieder ist zu hören: Wir brauchen Eure Erfahrungen - „aber ehrlich!“ Dazu ist anzumerken: Einerseits macht sich kaum jemand je die Mühe, diese Erfahrungen abzuholen. Andererseits gibt es den Vorbehalt: Ehrlich, klar doch! Aber erst, wenn „die andern“ auch ehrlich sind... Und das wird ihnen nicht zugetraut, weil doch jeder weiß, wie unaufrichtig er selber meist ist. (Rauch, DB Bremen)*

### **Schlüsselfragen/Kontroverses**

- Sind Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer, insbesondere der Vorgang „Gold raus aus den Köpfen - rein in den Computer“ die letzte Stufe der Ent-eignung oder der entscheidend richtige Schritt, um Erkenntnisse und Anregungen zum Nutzen aller zu verwerten?

- Soll das Denken in Entgeltsystemen die handlungsleitende Spielregel der Gruppenarbeit sein?
- Ist das Gruppenarbeit, wenn sich eingesetzte Teamkoordinatoren / Gruppensprecher täglich eine halbe Stunde lang treffen?
- Wie sähe eine (System-)Optimierung unter Einbindung von Mitarbeiter-Erfahrungen aus?

## **6. Trends und Visionen nach sieben Jahren Gruppenarbeit**

Als vordringliche Aufgabe für die nächste Zukunft wurde die Notwendigkeit gesehen, mit möglichst starker Unterstützung durch Wissenschaft und Forschung den ökonomisch-organisatorischen Nutzen von Gruppenarbeit so überzeugend herauszustellen, dass ein Roll-back in Richtung Taylorismus verhindert werden kann. Zwar haben wissenschaftliche Studien bereits viele positive Effekte nachgewiesen (geringerer Krankenstand, höhere Effizienz, weniger kostenträchtige Nacharbeit etc.) - doch die lassen sich äußerst schwer vergleichen, wegen der „gewaltigen Varianz in der Grundform Gruppenarbeit“ (Jürgens) und der „methodischen Schwierigkeit, eine derartige Vielfalt von Faktoren gleichzeitig zu bewerten“ (Minssen). Erfolgsentscheidend wird die Antwort auf die Frage „Welche Form für welche Bereiche in welchem konkreten Werk?“

### **Klarstellung 1**

So selbstverständlich, wie Gruppenarbeit per se kein Bollwerk gegen Re-Taylorisierung ist, so selbstverständlich bedeutet Re-Taylorisierung (beispielsweise im Toyota- oder Ford/Mazda-Modell) nicht per se Verzicht auf Gruppenarbeit. Herr Siebrecht plädierte dafür, sich vor abrupten Wechseln zu hüten, geduldig das mühsam Aufgebaute sich weiter entwickeln zu lassen und die in Bremen gemeinsam gefundene Form der Mitarbeiterbeteiligung als eigenen Weg weiter zu verbessern.

### **Klarstellung 2**

Es gibt allerdings einen wesentlichen Gegensatz zwischen Gruppen bei Daimler-Benz in Bremen und den Teams im Taylorismus neuer Prägung: Gruppenarbeit nutzt bewußt die Qualifikationen der Facharbeiter und sie bezieht die Werker frühzeitig in Entwicklungs- und Planungsprozesse, Fein- und Arbeitsablaufplanung mit ein. Gruppenarbeit sucht damit die Balance zwischen Über- und Unterforderung. Herr Lima de Walter definierte das Ziel: starre Formen der Arbeitsbewertung aufzulösen und - unabhängig von der Entgeltdebatte - Erfahrungswissen zu honorieren.

### **Bedrohliches Argument**

Es ist untrennbar mit dem Namen Schrempp verbunden und besteht nur aus zwei Worten: shareholder value.

## **Ansporn und Öffnung**

Zwei konkrete Aufgaben für die nähere Zukunft benannte Herr Wehner: Es muß gelingen, das Gesamtkonzept mit den Bestandteilen Integration, Rotation und Migration in einem Ausstrahlungsprozeß über Gruppen- und Werksgrenzen hinauszutragen. Und es sollte alles daran gesetzt werden, das Prinzip der Wahl von Gruppensprechern zu retten!

## **Alarm**

Teilautonome Gruppenarbeit, wie sie in Bremen eingeführt wurde, ist - so die Überzeugung von Herrn Springer - unter Rechtfertigungsdruck und in die Defensive geraten. Partizipative Optimierung wird sich seines Erachtens nur durchsetzen, wenn es eine Kursänderung in Richtung deutlicher Ratio-Effekte gibt - und zwar rasch: Gruppenarbeit stellt einen erheblichen Kostenfaktor dar und steht schließlich als Optimierungsinstrument nicht konkurrenzlos da. Es gibt einen scharfen Wettbewerb der Konzeptionen und die Gegenspieler warten nicht. Wesentliche Elemente des Toyota-Systems sind in Deutschland längst mehr oder weniger implementiert - bei AUDI Ingolstadt, VW, Opel, Ford Saarlois und Daimler-Benz Rastatt. „Der Handlungsdruck ist immens, wir müssen uns was einfallen lassen zur Steigerung der Produktivität und haben nicht mehr viel Zeit. Spätestens in anderthalb bis zwei Jahren ist das Thema gegessen.“ Es geht darum, Standardisierung und eine gewisse Professionalität zu verbinden. Wenn zu diesem notwendigen Kurswechsel binnen kürzester Frist ein Anstoß von außen - etwa durch die Wissenschaft - käme, wäre das sehr erwünscht.

## **Spannende Fragen**

Bei AUDI steht Gruppenarbeit als Rationalisierungsinstrument zur Zeit nicht so unter Druck. Optimierungsanregungen kommen tatsächlich aus den Gruppen. Da Gruppenarbeit nach Darstellung von Herrn Rank „bei uns ohne Gegenwind eingeführt wurde“, stellen sich die spannenden Fragen erst, wenn gewisse Krisenzeiten kommen: Welchen Wert und welche Stabilität haben dann die Gruppen? Wie reagieren sie - und das Management - und der Betriebsrat? Wird die Selbständigkeit krisenfest oder wird sie langfristig nicht zu halten sein?

## **Gewiheit und Ambitionen**

Gruppenarbeit wurde bei VW als „Herz der schlanken Fabrik“ eingeführt, darum ist sie heute laut Bericht von Herrn Herrmann nicht unter Druck. „Allerdings dürfen wir nicht stehenbleiben, sondern wollen sie verknüpfen mit einer Zielvereinbarung über die Effizienz der Prozesse. Um Arbeitsteilung werden wir nicht herumkommen, doch es muß gelingen, die Trennung Kopf-/Handarbeit weiter aufzuheben.“ Gefragt sind Methoden- und Knowhow-Transfer, innovative Arbeits- und Organisationsgestaltung, jenseits von Zeitnehmermentalitäten.

## **riskante und neue Denkweisen**

Die entscheidende Diskussion dreht sich um Arbeits- und Entgeltstrukturen in der Montage, um Kernkompetenzen für Gruppen und ihre Zukunft. Nach Einschätzung von Herrn Roth ist jetzt eine Phase der Sanierung und Konsolidierung nötig. „Da ist es wenig förderlich, ja riskant, dass Gruppenarbeit vielfach im Topmanagement nur noch halbherzig unterstützt wird. Die neue Faszination heißt Coaching. Doch Gruppenarbeit ist kein Selbstläufer“. Es geht darum, Strukturen in ihrer Komplexität zu verringern, Wissen in Form von Mehrfachqualifikationen zu erweitern und Ausgrenzungen zu vermeiden. Nötig ist eine neue Denkweise, die kurz- und langfristige Effizienzkonzepte ausbalanciert.

## **Schwachpunkte**

Ein Management, das sich externe Berater (z.B. für Kaizen) holen muß, hat in seiner Funktion versagt - darauf haben die Belegschaften zwar keinen Einfluß, doch es wird auch ihr Problem, so die Argumentation von Herrn Rauch. Gruppenarbeit weist nicht nur mittel- und langfristig Erfolge auf, sondern durchaus auch kurzfristig. Es wurden zahllose Projekte und Optimierungs-Konzepte bis ins Detail entwickelt - nun muß das jeweilige Management entscheiden, doch daran hapert es häufig. Schwachpunkt Nr.2 liegt beim Umsetzen der Entscheidungen: Oft ist das Verhältnis zwischen Management und Betriebsrat dermaßen schwierig, dass es zu einer absoluten Blockade kommt.

## **Untauglicher Versuch**

Eine der wesentlichen Störgrößen ist nach Ansicht von Herrn Kuhn der Versuch, den „Rahm gleich mehrfach abzuschöpfen“. Es besteht die große Gefahr einer allgemeinen Verunsicherung und Demotivierung, wenn es keine Chance zur Bewährung gibt. Wenn zum Beispiel die Belegschaft aufgefordert wird, unmittelbar nach Einführung der Gruppenarbeit für „30% Rationalisierung“ zu sorgen. Das irritiert zutiefst, denn es bleibt völlig unklar: sollen drei von zehn Mitarbeitern arbeitslos werden, soll die Produktion bei ansonsten unveränderten Verhältnissen um ein knappes Drittel gesteigert werden – wohin zielt eine solche Vorgabe?

## **Win-Win-Situation**

Gruppenarbeit ist nur eine von vielen effektiven kooperativen Formen, die die Wettbewerbsfähigkeit steigern können. Herr Brauer wies darauf hin, dass es auch nach Auffassung der Gewerkschaften dabei drei unstrittige Teilziele gibt: Kosten senken, Termine einhalten, 100% Qualität. Wenn - vom Werkleiter abwärts - alle im Unternehmen offen darlegen, wo sie Verbesserungsmöglichkeiten sehen, dürfte sich unweigerlich zeigen: Es werden Plätze frei. Doch das muß nicht Entlassungen bedeuten. Es ist wichtig, neue Chancen und Herausforderungen im Betrieb zu eröffnen. Mit anderen Worten: Die Angst muß abgebaut werden, dass man sich mit einem hervorragenden Optimierungsvorschlag selbst in die Arbeitslosigkeit katalpultiert. „Wir müssen eine Win-Win-Situation schaffen!“



## **Unterwegs zur Übermorgen AG**

Die kommenden 20 bis 30 Jahre bringen uns nach Einschätzung von Herrn Kötter den Umbruch bei Arbeitsstruktur und Arbeitskultur. Realistischerweise erwartet er einiges an Zick-Zack in Richtung „Übermorgen AG“. „Hier in Bremen gibt es einen wunderbaren Strauß von Potentialen - allerdings mit einem Darstellungsproblem. Eines der Hindernisse auf dem Weg zum Erfolg ist die Führung: 30 Jahre lang hat sie gelernt, auf die alte Weise zu führen - nun paßt das nicht zu den neuen Strukturen...“ Wenn es nicht bald gelingt, eine neue Führungspraxis mit dem Kernelement „Führen mit Zielvereinbarungen“ zu entwickeln, können sich 30 bis 50% des durch Partizipation erschließbaren Optimierungspotentials gar nicht entwickeln.

## **Große Chance**

Die beiden Bremer Arbeitnehmervertreter Kuhn und Brauer formulierten die allgemeine Genugtuung über Atmosphäre und Perspektiven dieses Workshops: „Vor sieben Jahren hätte wohl niemand gedacht, dass es möglich sein könnte, hier so zu diskutieren.“ Es eröffnen sich immense Gestaltungsfelder in der gesamten Autoindustrie. Viel Zeit bleibt nicht, doch es gibt jetzt eine große Chance zur Zusammenarbeit - sowohl der Unternehmen untereinander, als auch zwischen Gewerkschaft und Unternehmen.

## **... packen wir's an**

Die Sprecher der Sozialpartner bei Audi, die Herren Rank und Henseler, stimmten in der Einschätzung überein, dass sich heute noch mehr und tiefergehende Fragen stellen als vor sieben Jahren. „Es steht uns allen viel Arbeit bevor. Mit langem Atem und Kontinuität in den Umsetzungsanstrengungen läßt sich mehr erreichen!“

## **Am Punkt beyond return**

Aus der Sicht der langjährigen wissenschaftlichen Beobachter und Begleiter Jürgens und Minssen sind im DB-Werk Bremen Interaktion und Gruppenarbeitsprozeß vermutlich schon am Punkt „beyond return“ angelangt. Es wäre ein „schwerer Schlag“, ein „Riesenproblem“, wenn diese Arbeit der vergangenen Jahre zunichte gemacht würde. Die Bandbreite von Gruppenarbeit ist bemerkenswert: „Da geht sehr, sehr viel“. Die Experten aus der Unternehmenspraxis Kuhl und Lima de Walter halten es wie sie für wünschenswert, dass dieser positive Eindruck auch die Werkleitung erreicht. „Unsere Chance liegt darin, dass eine gewisse Anpassung nötig, aber auch möglich ist - der Schritt in verträgliche Rationalisierung.“

## **Kontinuität, a bitte**

Es besteht die Gefahr, dass mehr Fragen verlorengehen, als Antworten gefunden werden. Deshalb - so der dringende Appell einer ganzen Reihe von Diskutanten - sollten schon möglichst bald weitere Treffen (interne oder wieder mit unterschiedlichem Erfahrungshintergrund) stattfinden, um ein bis drei Modelle intensiv zu

diskutieren und die eigene Potenz besser zu nutzen. Sowohl die Managementebene als auch die Meister müssen noch viel stärker eingebunden werden, wenn es darum geht, sich über Einzelschritte zum Ziel zu verständigen: Rationalisierung und Humanisierung zugleich.

### **Gruppenarbeit - eine Veranstaltung für alle**

Führungskräfte aus verschiedenen Unternehmen, wie die Herren Siebrecht und Herrmann, äußerten mit dem Gewerkschaftsvertreter Roth die Überzeugung, dass eine ausbalancierte Strategie sich nie auf entweder - oder beschränkt. Die Einmaligkeit des Standorts Deutschland beruht nicht zuletzt darauf, dass es hier „die besten und motiviertesten Mitarbeiter“ gibt. Allerdings läuft nichts ohne das Fundament von Beschäftigungssicherung, und engagierte Mitwirkung findet auf Dauer nicht statt, wenn ständig die Frage geklärt werden muß: Lohnt sich das? Zu den wesentlichen Elementen des Erfolgs gehört, dass sich das obere Management klar und unmißverständlich dazu äußert, ob Mitarbeiterbeteiligung weiterhin als probates Mittel der Unternehmenspolitik zur Standortsicherung gesehen wird.

Die gemeinsame Suche gilt einem schlüssigen Konzept ohne drohendes „tiefes schwarzes Loch“. In diesem Sinne ist Gruppenarbeit keine Veranstaltung für Werker, sondern für alle im Betrieb.

### **Schlüsselfragen/Kontroverses**

- Können wir uns noch länger als zwei Jahre Zeit lassen zur Rechtfertigung von Gruppenarbeit als Erfolgsstrategie für die Automobilindustrie in Deutschland?
- Bringt Gruppenarbeit nach dem „Abschied vom Partizipations-Klimbim“ ein anderes / besseres Ergebnis als die Re-Taylorisierung mit Teamstrukturen?
- Liegt die erfolgreiche Zukunft der deutschen Autoindustrie in der reinen Montagefabrik mit immer rascherem Modellwechsel oder in höherwertigen Modellen mit längerer Lebensdauer?
- Welche Form der Kooperation für welche Aufgaben in welchen Bereichen welcher Werke?

### **Anhang:**

- A. Teilnehmerliste
- B. Protokolle / Statements der Vorgespräche
- C. Gruppen definieren Gruppenarbeit

## **A. Teilnehmer des Workshops**

Petra Benner

Universität Bremen, cand. Psych.

Heinz Brauer

IG Metall Bremen, Projektleiter Gruppenarbeit.

Dipl.-Sozialw. Laszlo Csupor

Daimler-Benz AG Werk Bremen

Berater/Trainer

Prof. Dr. Egon Endres

Stiftungsfachhochschule München / Benediktbeuren

Helmut Henseler

AUDI AG Ingolstadt

Leiter Entgeltsysteme

Dipl.-Ing. Jens Herrmann

Volkswagen AG Wolfsburg

Leiter Industrial Engineering/Fahrzeugfertigung

Dipl.-Ing. Volkmar Jahn

Daimler-Benz AG Werk Bremen

Prozeßmanager Centerentwicklung Baureihe SL-Klasse

Prof. Dr. Ulrich Jürgens

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)

Dipl.-Psych. Wolfgang Kötter

GITTA mbH

Geschäftsführer

Dipl.-Ing. Bernd Küster

Volkswagen AG Wolfsburg

Abteilungsleiter Industrial Engineering/Fahrzeugfertigung

Dr. Rawen-Bussow Kuhl

Daimler-Benz AG Werk Bremen

Abteilungsleiter Montage C-Klasse

Rolf-Dieter Kuhn  
Daimler-Benz AG Werk Bremen  
Betriebsrat

Dipl.-Ing. Mathias Lima de Walter  
Daimler-Benz AG Werk Bremen  
Arbeitswirtschaft

Prof. Dr. Heiner Minssen  
Ruhr Universität Bochum  
Institut für Arbeitswissenschaft

Dr. Günther Niebuhr  
Daimler-Benz AG Werk Bremen  
Abteilungsleiter Oberfläche

Norbert Rank  
AUDI AG Neckarsulm  
Betriebsrat

Dipl.-Psych. Klaus-Peter Rauch  
Daimler-Benz AG Werk Bremen  
Berater/Trainer

Dipl.-Soz. Siegfried Roth  
IG Metall – Vorstandsverwaltung Frankfurt/Main  
Gewerkschaftliche Betriebspolitik

Lore Schultz-Wild  
München  
Freie Journalistin

Hans-Jürgen Siebrecht  
Daimler-Benz AG Werk Bremen  
Leiter Personalwirtschaft/Leiter Steuerkreis Arbeitspolitik

Dr. Roland Springer  
Daimler-Benz AG Stuttgart  
Abteilungsleiter PAP/AWG

Prof. Dr. Theo Wehner  
ETH Zürich  
Institut für Arbeitspsychologie

## **B. Zusammenfassung der Vorgespräche zum Follow-up-Workshop Gruppenarbeit am 12./13.02.98 in Bremen**

### ***1. Wir hatten vor sechs Jahren einen Workshop zur Gruppenarbeit bei MB in Bremen. Was haben Sie in der Zwischenzeit gemacht? Wo ist Ihnen das Thema wieder begegnet?***

#### **elmut enseler Audi AG Ingolstadt**

War bis vor wenigen Jahren verantwortlich für die strategische Konzeptentwicklung von Gruppenarbeit in der Stabszuordnung zum Audi-Personalvorstand. Nach einem ca. dreijährigen Intermezzo beim Aufbau der Funktion „Internationaler Personaleinsatz“ jetzt wieder mit dem Thema befaßt.

#### **Jens errmann Volkswagen AG, Werk Wolfsburg**

War verantwortlicher Projektleiter der unternehmenspolitisch bedeutsamen Halle 53a (Pilotprojekt Teamarbeit), aus der die Regelungspapiere und Betriebsvereinbarungen der VW AG abgeleitet wurden. War anschließend als Assistent der Werkleitung verantwortlich für neue Formen der Arbeitsorganisation. Auch jetzt ist Teamarbeit für ihn die Schwerpunktaufgabe des Industrial Engineering.

#### **Ulrich Jürgens Wissenschaftszentrum Berlin**

Nimmt Gruppenarbeit in seinen Forschungen und seiner internationalen empirischen Feldarbeit immer als einen Bestandteil unternehmens- bzw. arbeitspolitischer Konzepte wahr. Chancen für die Weiterentwicklung der Gruppenarbeit sieht er in der Einbeziehung in den Produktentstehungsprozeß und in Modellwechselaktivitäten.

#### **Wolfgang Kötter GITTA Berlin**

In mehr als 50% der Beratungsprojekte der GITTA geht es (auch) um Gruppenarbeit; jedoch stets in Verbindung mit Technikentwicklung, Führung, Entlohnung, Segmentierung und Unternehmenskultur. Kötter sieht Gruppenarbeit als Bestandteil und Metapher grundlegender Veränderungen.

### **einer inssen uhr-Universität Bochum**

Minssen hat auf praktischer Ebene im Zusammenhang von Beratung mit Gruppenarbeit zu tun (v. a. bei Opel). Gruppensoziologisch interessieren ihn Prozesse der Selbstregulation (wie Kohäsion und Macht).

### **orbert ank Betriebsbeauftragter für Gruppenarbeit bei Audi eckarsulm**

Hat das Pilotprojekt Gruppenarbeit V 8 begleitet, aus der die Audi-Betriebsvereinbarung entscheidend abgeleitet wurde. Ist ferner an der Ausgestaltung des neuen Entgeltsystems für Gruppenarbeit beteiligt.

### **Siegfried oth G etall, Frankfurt**

Roth ist weiterhin intensiv mit Gruppenarbeitsfragen befaßt - sowohl konzeptionell-publizistisch als auch praktisch in der Beratung von Betriebsräten.

### **Uwe eumann früher S F , etzt Gesch ftsführer der gewerkschaftsnahen Beratungseinrichtung GA SA in agdeburg**

Seit seiner Mitarbeit am SOFI-Trendreport gemeinsam mit Schumann und Springer geht es ihm vor allem darum, Betriebsräten einen Sensus für Gruppenarbeitsfragen zu verschaffen. Sieht Gruppenarbeit als notwendig an, um die ostdeutschen Klein- und Mittelbetriebe aus der Krise herauszuführen.

### **Dietmar Schopf als Betriebsrat eiter des Planungsausschusses Volkswagen Wolfsburg**

War bis 1994 Verantwortlicher des Betriebsrates für Teamarbeit. Hat in seiner Verantwortung für den Planungsausschuß noch immer in großem Umfang mit Teamarbeitsprojekten zu tun.

## ***2a. Was waren Anfang der 90er Jahre die entscheidenden Ziele zur Einführung der Gruppenarbeit?***

Mitarbeiterbezogene Ziele der Gruppenarbeit standen im Vordergrund (Henseler). Die vorantreibende Rolle spielte das Personalwesen, nicht der Bereich Industrial Engineering (Henseler).

Die Diskussion war gewerkschaftlich und von der Humanisierungsdiskussion geprägt (Jürgens).

Es ging um eine Kritik am Taylorismus angesichts eines hohen Facharbeiteranteils (Henseler).

Gewerkschaften und Betriebsräte verbanden mit Gruppenarbeit Reformhoffnungen zur Enthierarchisierung und Demokratisierung (Roth).

Betriebsräte drängten auf Qualifizierung, Arbeitsanreicherung und Aufgabenintegration (Rank).

Die Humankriterien standen im Mittelpunkt als Gegenbewegung zu CIM (Kötter).

Erhöhung des Verantwortungsspektrums der Mitarbeiter (Henseler).

Die Gruppenarbeitsziele damals waren stärker beteiligungsorientiert (Schopf)

## ***2.b. Was sind heute die entscheidenden Gruppenarbeitsziele?***

Es geht vor allem darum, das Begonnene weiterzuführen (Rank).

Weitere Verkürzung der Fertigungszeiten (Henseler).

Es ist Mittel der Effizienzsteigerung bei Bewahrung der Motivationspotentiale (Jürgens).

Die Rationalisierungsziele sind dominanter; teilweise handelt es sich bei Gruppenarbeit um Etikettenschwindel (Kötter).

Ich habe den Eindruck, der Taylorismus kommt wieder (Schopf)

Rationelle Fertigung und Arbeitsorganisation (Henseler).

Im Osten verbindet sich mit Gruppenarbeit das nackte Existenzsicherungsinteresse (Neumann).

Die Ziele haben sich seit 1989 (VW-Regelungspapier Halle 53a) nicht verändert. Es geht gleichgewichtig um folgende wirtschaftliche und mitarbeiterbezogene Ziele:

- Verbesserung von Effizienz und Produktivität
- Erhöhung der Qualität
- Optimierung der Liefertreue
- Flexibilisierung des Personaleinsatzes
- Steigerung von Eigenverantwortlichkeit, Qualifikation, Kommunikation
- Identifikation mit dem Gesamtprozess
- Erhöhung von Motivation und Arbeitszufriedenheit. (Herrmann)

Auch Minssen sieht bei Opel keine Zielunterschiede zwischen Anfang der 90er Jahre und heute: Damals wie heute steht die umfassende Nutzung von Erfahrungswissen und Produktionsintelligenz im Mittelpunkt (Minssen).

### **3. Wenn Sie die Entwicklung der Gruppenarbeit über die 90er Jahre hinweg Revue passieren lassen, welche Probleme und Veränderungen haben Sie am ehesten überrascht?**

Die Stagnation der Entwicklung und relativ geringe Verbreitung (Roth).

Der gesamte Einführungsprozeß erfolgt langwieriger (Herrmann).

Gruppenarbeit hat sich deutlich zögerlicher verbreitet (Minssen).

Die Lern- und Veränderungsbereitschaft aller Beteiligten war geringer als erwartet, die Veränderungswiderstände größer (Kötter).

Geringe Konfliktbereitschaft der Gewerkschaften (Kötter).

Die Schärfe des ökonomischen Kalküls, das sich durchgesetzt hat (Neumann).

Die Verengung auf die tayloristische Orientierung (Schopf).

Die Konflikthaftigkeit in Gruppen war höher (Probleme der Selbstregulation) (Minssen).

Das Überschreiten von Grenzen durch Gruppenterror (Neumann).

Der Koordinationsaufwand steigt bei Dezentralisierung (Minssen).

Das Problem des Loslassen-Könnens der Vorgesetzten (Rank).

Teamarbeit hat unter den Bedingungen von Fließfertigung nicht den erwünschten Erfolg gebracht (Herrmann).

Gruppenarbeit ist zum Instrument der Fertigung geworden, die es wie selbstverständlich anwendet (Henseler).

Die Tatsache, dass Gruppenarbeit so stark isoliert von Fragen der Personalentwicklung und Führungsorganisation diskutiert wird, die doch unbedingt dazugehören (Jürgens)

### **4. An welche Bedingungen ist die erfolgreiche Umsetzung von Gruppenarbeit vor allem geknüpft? Haben sich diese Erfolgsbausteine im Laufe der 90er Jahre geändert?**

Es darf keine Verlierer geben, beispielsweise beim Abbau von Hierarchien (Rank).

Entscheidend ist das Zusammenspiel Vorgesetzter - Gruppensprecher (Rank).

Beteiligung von Beschäftigten und Betriebsrat (Roth).



Selbstorganisation vor Ort entscheidend; dazu sind auch konkrete Instrumente erforderlich (Schopf).

Kompetenzen zur Selbstorganisation (statisch und dynamisch) (Roth).

Arbeits- und Aufgabenumfang darf nicht auf Routineaufgaben beschränkt bleiben; es muß gelingen, in vertikale Arbeitsteilungsaspekte (Planung, Produktanläufe etc.) hineinzukommen (Jürgens).

Ökonomische Interessen müssen mit Arbeitnehmerzielen versöhnt werden (Neumann).

Die in Gruppen arbeiten, müssen irgend etwas davon haben (Minssen).

Planung, Implementation und Lernen sind entscheidend (Kötter)

Notwendig sind Einführungsstrategien, die alle Beteiligten einbeziehen; zumindest durch frühzeitige Information (Herrmann).

Es bedarf einer Konstanz in der personellen Besetzung (Herrmann).

Es braucht Begleiteams aus unterschiedlichen Bereichen (Henseler).

### ***5. Woran erkennen Sie den Reifegrad und den Erfolg eines Gruppenarbeitsprojektes?***

**elmut Henseler:**

- Verantwortung und Rolle von Gruppensprecher und Fertigungsgruppenleiter
- Was wird inhaltlich in den Gruppen gemacht? Was geht über die eigentliche Aufgabe hinaus?
- Ist die Arbeitsorganisation logisch oder wird sie als „Krampf“ empfunden?
- Welche Inhalte spielen in Gruppengesprächen eine Rolle?
- Welchen Aktualitätsgrad haben Gruppentafeln und Aushänge? Lebt das von selbst?

**Jens Herrmann:**

- Visualisierung verschiedener Kenngrößen
- Aktives Eingreifen des Teams in Veränderungsprozeß
- Bewältigung auftretender Probleme durch das Team
- Anzahl eingebrachter Ideen (Ideenmanagement)

**Ulrich Jürgens:**

- Beteiligungen, die über klassische Gruppenarbeitsgrenzen hinausgeht (Planungs- und Budgetfragen)
- Bereitschaft, um Verbesserungspotentiale aufzudecken (eigene Rolle gegenüber Experten)
- Inwieweit erfolgt Aufgabenwechsel?
- Welche Kenntnisse liegen innerhalb der Gruppe vor?
- Welche internen Spielregeln gibt es in den Gruppen?

**Wolfgang Kötter:**

- Art des Markt- und Kundenbezugs
- Ausmaß an Selbststeuerung und Selbstorganisation
- Kurz-, mittel- und langfristige Zielorientierung und -erreichung
- Stellenwert von Selbstreflexion
- Kommunikationskultur
- Prozeßqualität zwischen den Gruppen und dem Gesamtunternehmen
- Gesunde Balance zwischen verbleibenden Zentralfunktionen und dezentraler Selbststeuerung

**einer inssen:**

- Welches Ausmaß an Selbstregulation gibt es? Können die Gruppenmitglieder ihre Handlungsspielräume ausschöpfen?
- Wie wird mit konflikthafter Entscheidungen umgegangen?
- Wie stark finden Ausgrenzungsprozesse statt?
- Wieweit werden Gruppen unterstützt?
- Welche Ressourcen werden den Gruppen zur Verfügung gestellt?

**Uwe eumann:**

- Frage von Abwesenheitszeiten
- Frage der Breitflächigkeit der Gruppenarbeit
- Beteiligung der Gruppenmitglieder
- Struktur der Gruppen (Olympiamannschaften?)

**Orbert Ank:**

- Wer macht welche Tätigkeiten wie oft und wie lange?
- Wie funktioniert Rotation?
- Wer bestimmt, wer welche Tätigkeiten macht?
- Wieviel Zeit für Qualifikation und Anlernen gibt es?
- In welcher Form konnte die Gruppe bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes mitwirken?
- Wer vergibt Urlaub?

**Siegfried Roth:**

- Stand der Qualifikation für Kernaufgaben
- Grad der Integration indirekter Tätigkeiten
- Regelmäßig stattfindende Gruppengespräche
- Umfang der Arbeitsinhalte
- Grad der Selbstorganisation (in Abgrenzung zu Meister und Gruppensprecher)
- Integration Leistungsschwacher und Behinderter
- Ausbalancierte Mischung aus ökonomischer Effizienz und Verbesserung der Arbeits- und Gesundheitsbedingungen
- Persönlichkeitsförderlichkeit

**Dietmar Schopf:**

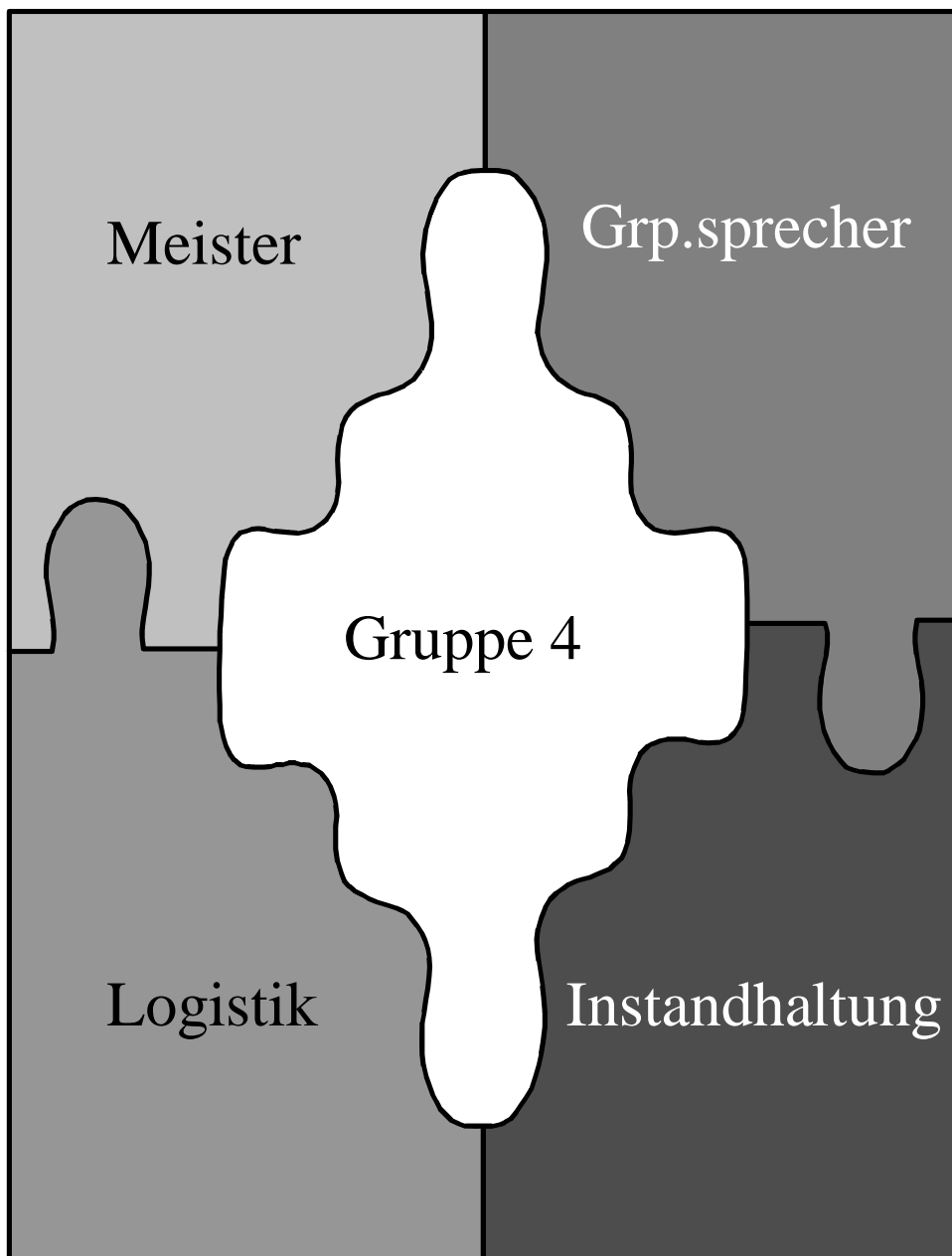
- Grad der Selbstorganisation
- Ausmaß der Verantwortlichkeiten
- Vorhandene Instrumente, um die Ziele erreichen zu können

- Auszüge aus Broschüren verschiedener Gruppen aus dem Werk Bremen



## Gruppenarbeit im Fahrwerk Gr. 2/ Bd.25

### 4.0 Soll-Zustand





## Gruppenarbeit im Fahrwerk Gr. 2/ Bd.25

### 1.1 Definition Gruppenarbeit

Der Gruppe 4 sind folgende Merkmale der Gruppenarbeit besonders wichtig:

- ↪ die Gruppe führt eine inhaltlich abgegrenzte, ganzheitliche und von ihr möglichst überprüfbare Arbeitsaufgabe aus
- ↪ in der Gruppenarbeit werden einer Gruppe von Mitarbeitern mehr Kompetenzen und Handlungsspielräume für einen gemeinsamen Aufgabenbereich übertragen
- ↪ die Gruppe regelt eigenständig die interne Aufgabenverteilung
- ↪ die Gruppe entscheidet durch geheime Wahl, wer sie als Sprecher sowohl nach innen als auch nach außen vertritt
- ↪ ständige Auseinandersetzung mit dem Arbeitsumfeld (soziale und betriebliche Belange) in den Gruppengesprächen sollte die Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters erhöhen und Möglichkeiten eröffnen, Entscheidungen im Rahmen ihrer Handlungsspielräume zu treffen
- ↪ die Gruppe muß bemüht sein, eine Aufgabenerweiterung des einzelnen Mitarbeiters zu fördern (Qualifikation)
- ↪ die Gruppe muß bemüht sein, alle Kollegen anzuerkennen und in ihren Aufgabenbereich zu integrieren
- ↪ die Führungskräfte sind verpflichtet die Gruppe mit bereichsinternen und bereichsübergreifenden Informationen zu versorgen und an für die Gruppe relevanten Planungen zu beteiligen
- ↪ die Führungskräfte sind verpflichtet die Gruppe über relevante Planungen zu informieren und gegebenenfalls zu beteiligen

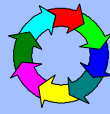


## Gruppenarbeit Band 24 , Gruppe 1

### Wahl des Gruppensprechers

Der Gruppensprecher wird auf Vorschlag der Gruppe oder des Vorgesetzten von der Gruppe gewählt. Dabei muß sichergestellt sein , daß er vom Vorgesetzten und von den Mitarbeitern akzeptiert wird.

- jede Gruppe wird durch 2 Gruppensprecher vertreten
- beide Gruppensprecher sind gleichberechtigt
- wahl - und stimmungsberechtigt sind nur Mitarbeiter mit einem festen Arbeitsvertrag
- jedes Gruppenmitglied hat 2 Stimmen
- geheime Wahl
- für die Wahl des Gruppensprechers reicht die einfache Mehrheit aus
- bei Stimmengleichheit erfolgt eine Stichwahl
- Aushang der Wahlvorschlagsliste erfolgt 10 Arbeitstage vor der Wahl
- die Wahl wird durch einen Vertrauensmann einer anderen Gruppe durchgeführt
- der Wahlvorgang ist beendet , wenn 75 % der Wahlberechtigten ihre Stimme abgegeben haben
- die Wahl sollte nach 5 Arbeitstagen beendet sein
- die Amtszeit sollte in der Regel 6 Monate nicht unterschreiten
- ein Gruppensprecher kann verliehen werden , wenn beide Gruppensprecher vor Ort sind



## Gruppenarbeit Band 24 , Gruppe 1

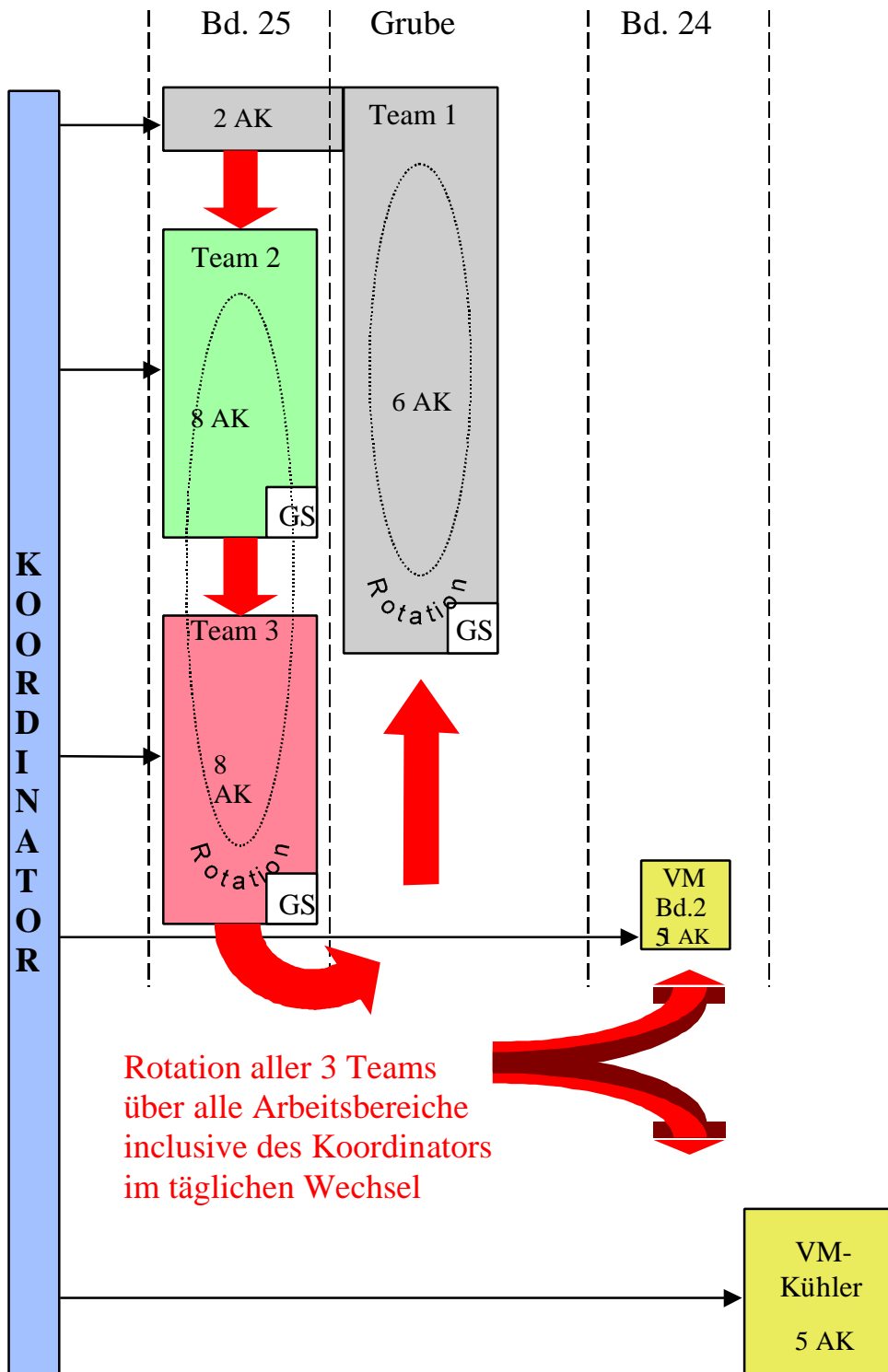
### **Gruppensprechertätigkeiten**

- die Gruppensprecher sind nicht weisungsbefugt ( disziplinarisch )
- er vertritt die Gruppe nach innen und außen
- Moderation der Gruppengespräche ( Vor - und Nachbearbeitung )
- Organisation des Arbeitsablaufes innerhalb der Gruppe
- Durchführung der Personalplanung mit der Gruppe ( Urlaub , Krank , Bildungsurlaub )
- regelmäßiger Informationsaustausch mit Gruppensprecher der Gegenschicht
- Einführung von neuen Mitarbeitern ( nach Bedarf )
- Qualitätsrunde
- Rotationsplan erstellen
- Verleihliste führen
- Ausbildungsstandsliste führen
- Zertifizierung
- Probleme und Änderungen mit Fachabteilungen
- Pflege der Infotafeln



## Gruppenarbeit im Fahrwerk Gr. 2/ Bd.25

## 4.5 Rotationsmodell Fahrwerk Gruppe







## Gruppenarbeit im Fahrwerk Gr. 2/ Bd.25

### Vorteile des Rotationsmodells

- Gewährleistung der Rotation nach entsprechender Qualifizierung.
- Bessere Integration von ME's, befristeten MA und MA mit überdurchschnittlicher Körpergröße.
- Integration der Koordinatorfunktion in die Rotation.
- Abbau einseitiger Belastungen.
- Förderung von Teamgeist.
- Verantwortung und Verständnis für die gesamte Gruppe wächst.
- Guter Überblick über Qualifikation der Mitarbeiter.
- Vereinfachte Einteilung der Stationen.
- Verbesserte Kenntnis aller Arbeitsgänge.
- Verbesserung der Qualität in einzelnen Stationen durch den Überblick.



## **4.14 Anforderungsprofil des Koordinators**

- Ziel der Gruppe ist es jeden Mitarbeiter als Koordinator zu qualifizieren und ihn in die Rotation mit aufzunehmen.
- Er muß annähernd alle Arbeitsplätze beherrschen oder bei Bedarf eine Ablösung organisieren.
- Der Wechsel soll täglich erfolgen.
- Er muß Deutsch lesen, sprechen und schreiben können.
- Er sollte sich in der Halle auskennen.
- Der Kriterienkatalog für den Koordinator ist in der Regel zu erfüllen, jedoch kann er in Ausnahmefällen auch gruppenintern geregelt werden.





## Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit

		<i>Bisher erschienen:</i>
Nr. 01	1993	<b>Ornelia Vogel, Theo Wehner:</b> Soziotechnische Systemanalysen in der Radiologie. Ermittlung von Gestaltungsanforderungen an einen elektronischen Bildarbeitsplatz.
Nr. 02	1993	<b>Egon Endres, Theo Wehner:</b> Vom plötzlichen Boom der Gruppenarbeit in deutschen Automobilfabriken. Hintergründe und Perspektiven neuer Formen der Arbeitsorganisation.
Nr. 03	1993	<b>Egon Endres, Theo Wehner:</b> Probleme in der Reorganisation der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung. Kooperation zwischen Endherstellern und Lieferanten in der Automobilindustrie.
Nr. 04	1993	<b>Theo Wehner, Klaus-Peter auch:</b> Gruppenarbeit in der Automobilindustrie – von der Spekulation zur Prozeßevaluation. Teil I: Quantitative Befunde zu Reaktionen und Meinungen.
Nr. 05	1993	<b>Theo Wehner, Egon Endres:</b> Über die Analyse unerwarteter Ereignisse und deren Verhältnis zu Kooperationen im Produktionsalltag.
Nr. 06	1994	<b>ans-Jürgen Dahmer:</b> Über den verkümmerten Austauschprozeß zwischen Erfahrungswissen und Planungswissen in der Industrie.
Nr. 07	1994	<b>ira hr. Waibel, Theo Wehner:</b> Über den Dialog zwischen Wissen und Erfahrung in der betrieblichen Lebenswelt. Teil I: Kognitive Umstrukturierung der planerischen Vorgaben zur Bewältigung des Fertigungsalltags.
Nr. 08	1994	<b>hristoph lases:</b> Kommunikation in computervermittelten Tätigkeitszusammenhängen. Bilanzierung der Ergebnisse einer qualitativen Studie zur Nutzung und Bewertung elektronischer Postsysteme.
Nr. 09	1995	<b>Anuschka Bahro, Klaus-Peter auch, ans-Alexander Graf v. Schwerin, Theo Wehner:</b> Über den Umbruch betrieblicher Rollen bei der Einführung von Gruppenarbeit. Qualitative Befunde von Meistern und Gruppensprechern.
Nr. 11	1996	<b>Wibke Derboven, ichael Dick, ira Waibel, Theo Wehner:</b> Erfahrungsorientiertes Problemlösen in Gruppen. Konzeptionelle Präzisierung und neue Anwendungsfelder.
Nr. 12	1996	<b>anfred uster:</b> Kooperationen in der Automobilindustrie und regionale Netzwerke aus gewerkschaftlicher Perspektive.
Nr. 13	1996	<b>ichael Dick:</b> Zur Notwendigkeit und Methodologie prozessual verstandener Sozialforschung – am Beispiel der Erforschung zwischenbetrieblicher Kooperation.
Nr. 14	1999	<b>Theo Wehner, hristoph lases, Tan a anser:</b> Wissensmanagement: State of the Art, Einführung in ein transdisziplinäres Thema und Darstellung der arbeits- und sozialwissenschaftlichen Perspektive.
Nr. 15	1999	<b>ore Schultz-Wild:</b> Gruppenarbeit – Blick zurück nach vorn. Protokoll des Follow-Up Workshops bei Daimler-Benz, Werk Bremen, Februar 1998.
Nr. 16	1999	<b>ichael Dick, Steffen ainke:</b> „Das ist doch das Einzige was ich habe an Kapital“. Mitarbeiterereinschätzungen über Wissensmanagement.
Nr. 17	1999	<b>ira Waibel, Egon Endres:</b> Kooperatives Wissensmanagement. Wissenstransfer zwischen sozialen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen durch wechselseitige Hospitationen.
Nr. 18	1999	<b>Wibke Derboven, ichael Dick, Theo Wehner:</b> Erfahrungsorientierte Partizipation und Wissensentwicklung. Die Anwendung von Zirkeln im Rahmen von Wissensmanagementkonzepten.
Sonderband 1	1999	<b>Wolfgang Kersten, hristel Kumbruck, rsg. :</b> Wissensmarkt Internet – Zwischen betrieblichem Wissensmanagement und virtueller Universität
Nr. 19	2000	<b>Egon Endres, Theo Wehner:</b> Gruppenarbeit und zwischenbetriebliche Arbeitsteilung. Vorarbeiten zu einem arbeitspsychologischen Kooperationsmodell. (Neuaufgabe der Beiträge Nr. 02 und 03)
Nr. 20	2000	<b>ar a Szodrich:</b> Repertory-Grids als Analyse- und Beratungsinstrument: Coaching, Teamentwicklung, Organisationsentwicklung
Nr. 21	2000	<b>ichael Ackermann, Daniel Dimmeler, Pascal ten, Daniel eister, Theo Wehner:</b> Wissensmanagement in der Praxis – Umfrageergebnisse und Trends
Nr. 22	2001	<b>aria Jarowo, ichael Dick:</b> Wissensmanagement als Integrationsmetapher. Eine Fallstudie zur Situation von Führungskräften und deren Haltung zur Ressource Wissen
Nr. 24	2001	<b>hristoph lases, Karin S. oser, Theo Wehner:</b> Definitions- und Re-Definitionsprozesse im Wissensmanagement. Eine Falldarstellung zur Sensibilisierung und Initiierung
Nr. 25	2001	<b>hristoph lases, Tan a anser, Theo Wehner:</b> hyperlearning. Prozessbegleitende Evaluation eines Weiterbildungsangebots für die Schulleitungen der Teilautonomen Volksschulen im Internet ( <i>elektronisch</i> )
Nr. 26	2001	<b>Anna Windischer, Theo Wehner, Wolfgang Weber, Tan a anser, Kristina auche, Sven Grund &amp; hristoph lases:</b> Prozessbegleitender Erwerb meta-reflexiver Fertigkeiten im universitären, ingenieurwissenschaftlichen Projektstudium ( <i>elektronisch</i> )
Nr. 27	2001	<b>Katharina Thiele, Tan a anser:</b> Soziotechnische Systemanalyse im Krankenhaus – Eine arbeitspsychologische Fallstudie in der Anästhesiologie
Nr. 28	2001	<b>An a stendorp, arsten stendorp, Theo Wehner:</b> Was macht den Erfolg von Freiwilligeninitiativen aus? Teil I: Vier Beschreibungsdimensionen und ein Erfolgsfaktor
Sonderband 3	2001	<b>ichael Dick:</b> Die Situation des Fahrens. Phänomenologische und ökologische Perspektiven der Psychologie. (Dissertation)
		<i>In Vorbereitung:</i>
Nr. 23	2001	<b>ikolaus ildebrandt, Kat a Deubel, ichael Dick:</b> „Mobilität“ – Ein multidisziplinärer Begriff im Alltagsverständnis
Sonderband 2	2001	<b>ira Waibel:</b> Lokales Wissen in der betrieblichen Lebenswelt. Theoretische und empirische Studien zur Wissensentwicklung in Praxisgemeinschaften der industriellen Fertigung. (Dissertation)