



Kreuzbergstr. 37/38  
10965 Berlin  
Tel. 030-785 20 82  
Fax 030-785 20 70  
e-mail: [office@gittambh.de](mailto:office@gittambh.de)  
[www.gittambh.de](http://www.gittambh.de)

**Bericht vom**

**3. Praktikergespräch**  
**„Weiterentwicklung von Gruppenarbeit“**

**am 14./15.04.2005**  
**im Audi-Forum Berlin**  
**und bei Gillette Deutschland, Berlin**

„Gruppenarbeit wird kein Selbstläufer, Gruppenarbeit braucht Standards und klare Ziele, vor allem aber braucht Gruppenarbeit Führung!“ So ließe sich das Fazit der Diskussionen, Vorträge und Gespräche beim 3. Praktikergespräch „Weiterentwicklung von Gruppenarbeit“ kurz beschreiben. Auf Einladung der Berliner Beratungsfirma GITTA mbH diskutierten 30 Vertreter aus 17 Unternehmen am 14. und 15. April 2005 in Berlin die aktuellen Trends zum Thema Gruppenarbeit. Klare Aufgabenbeschreibungen für die Gruppen, erläuterte Gerhard Kullmann, Geschäftsführer der GITTA mbH in seinem Einführungsvortrag, schützen die Teams vor allem vor Resignation durch Überforderungen. Solche Standards für das tägliche Leben von Gruppenarbeit zu erarbeiten oder diese an die mittlerweile gemachten Erfahrungen mit dieser Organisationsform anzupassen, kann aus der Erfahrung der Berliner Berater ein sehr angemessener Schritt zur Wiederbelebung von Gruppenarbeit sein. Dabei gilt es sicherlich auch, von der häufig mit Gruppenarbeit verbundenen Hoffnung Abschied zu nehmen, die Gruppen würden sich dann aus sich selbst heraus ständig weiter optimieren. Anstöße zur Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen oder neue Zielstellungen an die Gruppe heranzubringen, dies ist und bleibt eine wesentliche Aufgabe bei der Führung von Gruppen. Die Gruppe über die Situation des Unternehmens zu informieren, ihr Orientierung über die Notwendigkeit und den Sinn von Veränderungen zu geben, mit der Gruppe situationsangemessene, strategiekonforme Ziele zu vereinbaren und sie bei Bedarf auch mit Schwächen und Problemen zu konfrontieren, dies alles sind und bleiben wesentliche Aufgaben bei der Führung von Gruppen.

### **Karl Mayer**

„Wir wollen nachweisen, dass mit Teamarbeit Produktivitätsverbesserungen möglich sind“, betonte Christiane Braun, Personalentwicklerin bei Karl Mayer. Die Karl Mayer Textilmaschinenfabrik GmbH startete im Herbst 2004 ein Pilotprojekt zur Weiterentwicklung der Teamarbeit im Unternehmen. Das laufende Pilotprojekt in ausgewählten Bereichen des Unternehmens soll eine Entscheidungsgrundlage für die Weiterführung der Teamarbeit liefern. Dazu werden die Führungskräfte wieder dichter an die Gruppen herangebracht, Kenngrößen zur Steuerung der Gruppen entwickelt und Teamsprecherfunktion sowie Teamorganisation neu bestimmt. Wie wichtig klare Ziele und Steuergrößen sind, habe man bei Karl Mayer jetzt erkannt. Neue Wege wurden beim Projektstart gegangen. Anstelle wie geplant die Mitarbeiter über die übliche Kaskade zu informieren, gingen alle Beteiligten das Wagnis einer Großgruppenveranstaltung ein.

Der Pilotbereich umfasst etwa 150 Mitarbeiter. „Mit diesem Kick-off sind alle schnell in eine Arbeitshaltung gekommen“, ist sich Thomas Dobios, Segmentleiter bei Karl Mayer, sicher. Dass Ullrich Mayer als Mitinhaber während der gesamten Kick-off-Veranstaltung anwesend war, sei als deutliches Signal empfunden worden, wie wichtig der Geschäftsführung das Thema Teamarbeit sei.

Die Gruppen formulierten in der dreistündigen Veranstaltung bereits erste Aufgaben und Ziele, die sie später in ihrem Workshop genauer ausarbeiteten. Bei Karl Mayer ist man zuversichtlich: „Wenn wir unser Potenzial nutzen, haben wir eine Chance gegen die Jungs in China.“

## **ZF Getriebe GmbH**

Sascha Schilling, seit 2001 Koordinator für Gruppenarbeit im Werk Brandenburg der ZF Getriebe GmbH, berichtete vom Entwicklungsstand der Gruppenarbeit. Wichtige Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Gruppenarbeit bei ZF waren u. a. die Verkleinerung der Gruppengröße von 25 auf ca. 12 Mitarbeiter und die Einführung von Monatsgesprächen zwischen Meister und Gruppensprecher. Zuvor war die Einführung einer berichtspflichtigen Regelkommunikation zwischen Gruppensprecher und Meister nicht nur im Unternehmen umstritten, sondern auch in der anschließenden Diskussion. Aber etwa ein Jahr nach dieser Maßnahme herrscht in Brandenburg Einigkeit darüber, dass dies zur besseren Einbeziehung der Gruppen zielführend war. Schilling sieht seine Aufgabe vor allem darin, den Gruppen immer wieder aufzuzeigen, welche Möglichkeiten ihnen die Gruppenarbeit bietet.

Als einen Erfolg seiner Arbeit sieht Schilling, dass in den Gruppen wieder stärker ein gegenseitiges Nehmen und Geben herrsche und alle Mitarbeiter gut in die Gruppen integriert seien. Die Gruppensprecher sind bei ZF als Vertreter der Gruppe und Ansprechpartner des Meisters voll in den Produktionsprozess integriert. Sehr bewährt habe sich, dass alle Gruppensprecher einmal pro Jahr im Rahmen eines dreitägigen Workshops geschult werden und dabei ihre Arbeit gemeinsam auswerten und reflektieren. Von den Meistern werde bei ZF erwartet, dass sie in der sozialen und pädagogischen Gruppenbetreuung einen neuen Schwerpunkt ihrer Führungstätigkeit sehen.

## **Deutsche Airbus GmbH, Nordenham**

Udo Nobel, Betriebsratsvorsitzender bei Airbus, im Werk Nordenham berichtete vom Revitalisierungsprozess der Gruppenarbeit im dortigen Werk. Wesentlich seien die gemeinsamen Workshops von Werkleitung und Betriebsrat gewesen, in denen Gruppenarbeit für die Zukunft als gemeinsame Aufgabe bekräftigt wurde. Beide Seiten haben sich vorgenommen, das Arbeiten mit Zielen bzw. Kennzahlen stärker mit dem Entgeltsystem zu verknüpfen und als Förderinstrument für Gruppenarbeit einzusetzen.

In Nordenham sei man auch ohne eine detaillierte Betriebsvereinbarung bisher sehr gut gefahren, denn, so Nobel, „für einen offenen Prozess kann man keine Betriebsvereinbarung machen“.

Die Führungskräfte seien heute wichtige Unterstützer des gesamten Prozesses und haben damit die Rolle der externen Prozessbegleiter übernommen. Die Meister haben eine neue Linienaufgabe: sie sind Coach und disziplinarischer Vorgesetzter.

Als eine Besonderheit stellte Nobel heraus, dass es gelungen sei, auch die bis zu 420 im Werk eingesetzten Leiharbeiter in die Gruppenarbeit zu integrieren.

Gerade die Vorstellung dieses Weiterentwicklungsprojektes durch einen Betriebsratsvorsitzenden zeigte unausgesprochen einen weiteren wesentlichen Erfolgsfaktor für die Weiterentwicklung von Gruppenarbeit: klar zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitervertretung ausgehandelte und gemeinsam getragene Ergebnis- und Prozessziele.

## Praxisdialog Gruppenarbeit braucht Impulse

„Gruppenarbeit braucht Zielorientierung“, so Wolfgang Kötter, Gesellschafter der GITTA mbH, in seiner Zusammenfassung der Diskussionen. Dabei müsse aber darauf geachtet werden, dass sowohl die Ziele der Unternehmen als auch die der Mitarbeiter ausbalanciert berücksichtigt würden. Neue Aufgaben kämen auf die Führung zu, die durch überlegtes, strategiekonformes und situationsangemessenes Setzen von Standards einen für die Gruppe optimalen Verantwortungsbereich definieren müsste. Wie die Gruppenleistung in ein Entgeltsystem übersetzt werden könne, sei nach wie vor eine „Großbaustelle“. Aber auch die Anerkennung jenseits des Geldes ist ein Thema. Mehr Aufmerksamkeit müsse zukünftig der Evaluation von Gruppenarbeit gewidmet werden.

Einigkeit bestand darin, wie wichtig Ziele für die Gruppenarbeit seien. Einige Teilnehmer sahen die Gruppenarbeit in ihrem Unternehmen durchaus selbstkritisch: Man habe die Gruppen einige Zeit überfordert, auch dadurch, dass man sie allein gelassen habe. Die Gruppen bräuchten eine Richtung und gewisse Vorgaben. Dies führt direkt zur wichtigen Aufgabe der Führung, sie müsse durch Ziele und Standards den Entscheidungsspielraum der Gruppe so bestimmen, dass weder eine Überforderungs- noch eine Unterforderungssituation für die Gruppe entstehe. Mit Kennzahlen könnten dann die Leistungen der Gruppe mess- und besprechbar gemacht werden. Sie ermöglichen der Gruppe auch, die Kennzahlen selbst als Rückmeldung zu ihrer Leistung zu nutzen und ihre Arbeitsprozesse zu verbessern.

Dies ist auch der Weg, wie die Führungskräfte in einigen Unternehmen wieder mehr in die Gruppenarbeit integriert werden. Die Führungskräfte sind präsent und geben den Gruppen auf die jeweilige Gruppe angepasste Handlungsspielräume.

Zu der Frage, wie man die Mitarbeiter für die Gruppenarbeit motivieren könne, gingen die Meinungen auseinander. Manche Firmen haben sich von Anfang an bewusst dagegen entschieden, Anreize mit Geld zu schaffen, da die Zulage nach ein paar Monaten von den Mitarbeitern als normal angesehen werde und ihre Wirkung verliere. Diese Unternehmen haben die Erfahrung gemacht, dass die größte Motivation für Gruppenarbeit aus verantwortungsvolleren Tätigkeiten erwachse. Andere Unternehmen haben gegenteilige Erfahrungen gemacht: „Das einzige, was wirklich zieht, ist Geld“, so ihr Resümee.

Ein Dilemma der Gruppenarbeit sei, dass die Gruppenleistung im Vordergrund stehe. Viele Mitarbeiter bezögen aber einen Teil ihrer Motivation aus individueller Anerkennung. Die daraus resultierende Angst, nicht mehr als Einzelner gesehen zu werden, hindere einige daran, sich ganz für die Gruppenarbeit zu engagieren. Dem könne dadurch entgegengewirkt werden, dass im Unternehmen eine Öffentlichkeit für die Gruppen geschaffen werde und die Gruppengröße möglichst 10-12 nicht übersteigt, so dass die Mitarbeiter mit ihrer Leistung wahrgenommen und anerkannt werden.

Als nachteilig für die Motivation wurde herausgestellt, dass Gruppenarbeit bisher zumeist nur in der Produktion eingeführt worden sei. Es sei überfällig, Konzepte für die indirekten Bereiche weiterzuentwickeln und die Gruppenarbeit auch dort einzuführen. Bei John Deere hat man bereits erste Schritte in diese Richtung getan und Kennzahlen für die indirekten Bereiche entwickelt.

## Praktiker vor Ort: Besuch der Fertigung bei Gillette

Ein Highlight der gesamten Veranstaltung war der von Seiten der Gastgeber im Berliner Gillette-Werk mit Sorgfalt, Einfallsreichtum und großem Engagement organisierte Besuch in der Fertigung. Die Verantwortlichen bei Gillette hatten dabei ein klares Eigeninteresse formuliert: „Wir wollen wissen, wo wir mit unserer Gruppenarbeit im Vergleich zu anderen Firmen stehen, und wir wollen zu den aus unserer Sicht wichtigsten Themen Feedback von den anderen Teilnehmern bekommen!“ Diese vier Themen hießen „KAIZEN/KVP“, „Rolle der ersten betrieblichen Führungsebene“, „Lean Management“ und „Kulturwandel“. Bereits zu Beginn des Besuchs wurden vier themenbezogene Gruppen gebildet, so dass bereits während des mit Vor-Ort-Gesprächen lebendig und konkret gestalteten Betriebsrundgangs und danach in der jeweiligen Fokusgruppe ausführlich diskutiert werden konnte.

Ein halbstündiger Vortrag zur Historie der (Ende der 90er Jahre eingeführten) Gruppenarbeit im Werk, der von Fabrikleiter und Produktionsleiter in lebendigem Wechsel vorgetragen wurde, rundete das Besuchsprogramm ab. Die Botschaft unserer Gastgeber und das Fazit des Besuchs: Für die Berliner Fabrik von Gillette ist die Gruppenarbeit im Wettbewerb mit den anderen Produktionsstandorten im Konzern zu einem wichtigen Wettbewerbsvorteil geworden. Durch sie sei es möglich gewesen, Berlin als den innovativsten Produktionsstandort im Konzern zu etablieren, immer wieder die neuesten Produktionsverfahren nach Berlin zu holen, um so den Standort zu sichern und jetzt sogar noch ausbauen zu können.

Eine hohe Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter habe man damit erreicht, dass man den Mitarbeitern viel zutraue und dass man sie ständig qualifiziere. So hätten z. B. die Einrichter und Produktionshelfer in der automatisierten Fertigung teilweise überschneidende Qualifikationen, die Helfer könnten so die Einrichter teilweise vertreten, was die Helfer sehr motiviert. Die Vorgesetzten bei Gillette haben vor allem unterstützende Funktionen, dies spiegelt sich auch in ihrer Funktionsbezeichnung: Sie heißen Coach. Das Führungsverständnis bei Gillette zeigt sich auch darin, dass die Coaches von ihren Mitarbeitern bewertet werden. Der Coach bei Gillette sieht seine Aufgabe im Ermutigen und Befähigen, erwartet wird neben Fachexpertise eine hohe soziale und kommunikative Kompetenz.

Mit der Einführung der Gruppenarbeit hat sich bei Gillette auch die Kommunikation zwischen den Abteilungen verbessert. Statt „stiller Post“ über den langwierigen Dienstweg gibt es heute schnelle Absprachen zwischen den Abteilungen. Mittels Gruppenarbeit kann Gillette Know-how und Innovation zu günstigen Kosten bieten mit dem Erfolg, dass der Produktionsstandort Berlin ausgebaut wird. Die Entscheidung der Geschäftsführung für Gruppenarbeit und deren konsequente Weiterentwicklung haben sich für Gillette gelohnt!

Fazit: Gruppenarbeit so zu etablieren, dass sie für Unternehmen und Mitarbeiter wirksam wird, ist ein vielschichtiger Prozess. Wenn sich ein Unternehmen darauf einlässt und vor allem trotz aller anfänglichen und zwischenzeitlichen Probleme dranbleibt, kann Gruppenarbeit effektiv Know-how und Ressourcen mobilisieren und zum Wettbewerbsvorteil werden.

Autoren: Klemens Lange und Annette Thiele