



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

**Bericht vom**

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

**am 04./05.03.2004**  
**im Audi-Forum in Berlin**

## Gruppenarbeit entwickeln, Arbeitsplätze sichern

Gruppenarbeit ist hoch aktuell und kann die Arbeitsplätze in Deutschland sichern. Das sind zwei der wichtigsten Ergebnisse des Praktikergesprächs „Weiterentwicklung der Gruppenarbeit“, das am 3. und 4. März 2004 im Audi-Forum Berlin stattfand. Knapp 40 Personen aus 20 Unternehmen folgten der Einladung der GITTA mbH, die wie schon im Vorjahr zu dem Praktikergespräch eingeladen hatte. Gruppenarbeit, das zeigten die Beiträge und Diskussionen der Teilnehmer dieser beiden Tage, ist vielerorts Normalarbeitsform und die Plattform zur Lösung der alltäglichen Probleme. Sowohl für Unternehmensleitungen als auch für Mitarbeiter ist Gruppenarbeit die grundlegende Form der Arbeitsorganisation und beide sehen ihre Vorteile und Potentiale.

Die Teilnehmer betonten aber, dass Gruppenarbeit dringend weiterentwickelt werden müsse, sowohl konzeptionell als auch hinsichtlich der konkreten Umsetzung. Die dringendsten Themen, die für die Weiterentwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland angegangen werden müssen, wurden in den Gesprächen, Diskussionen und Referaten während der zwei Tage deutlich.

Es sind die sieben Themenfelder:

- Standardisierung von Gruppenarbeit
- Umsetzung des einheitlichen Entgeltrahmens ( ERA) für Arbeiter und Angestellte
- Ausdehnung von Gruppenarbeit auf die indirekten Bereiche
- Zielvereinbarungen als Treiber für die Gruppen
- Einführung von integrierten Produktionssystemen
- Rolle der ersten betrieblichen Führungsebene
- Bedeutung von Gruppenarbeit im Innovationsprozess

### *1. Themenfeld: Standardisierung von Gruppenarbeit*

Zukünftig sind mehr Vorgaben und mehr Standards erforderlich, um zu gewährleisten, dass Gruppenarbeit zu mehr Selbstorganisation, mehr Dezentralisierung und zu mehr Verantwortung führt und nicht zu ihrem Hindernis wird.

Dies stützt sich auf den Eindruck der Teilnehmer, dass Dezentralisierung, Selbstverantwortung und Selbststeuerung häufig ohne die notwendigen Rahmenbedingungen eingeführt worden sind. Standards können hier ein guter Weg zu stabilen und berechenbaren Rahmenbedingungen für die Gruppen sein.

Standardisierung ist nicht automatisch ein Rückbau von Gruppenarbeit, sondern führt zu einer der Wettbewerbssituation des Unternehmens angemessenen Form. In vielen Unternehmen tritt Rationalisierung durch Dezentralisierung und Selbststeuerung immer mehr im Zusammenhang mit Gruppenarbeit in den Vordergrund.

Für diejenigen, die in Gruppenarbeit vor allem ein Instrument zur „Humanisierung des Arbeitslebens“ sehen, ist dies sicher eine ernüchternde Erkenntnis. Die Vorträge zeigten aber, dass durch diese Akzentverschiebung nicht zwingend schlecht gestaltete Arbeitsaufgaben entstehen. Ganz im Gegenteil. Gruppenarbeit bleibt lebendig und entwickelt sich weiter, wenn es gelingt, aus arbeitswissenschaftlicher Sicht gut gestaltete Gruppenarbeit konsequent auf die Unternehmensziele in puncto Innovation, Flexibilität und Produktivität auszurichten.

### *2. Themenfeld: Umsetzung des einheitlichen Entgeltrahmens (ERA) für Arbeiter und Angestellte*

Die betriebliche Umsetzung des ERA in der Metall- und Elektroindustrie kann, wenn sie in einer Gestaltungspartnerschaft zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung vorangetrieben wird, einen deutlichen Schub für Gruppenarbeit bringen. Bei allen politischen Problemen, die dieser Prozess auch bringen wird, besteht die bisher einmalige Chance, Gestaltungsdefizite von Gruppenarbeit, von Entlohnungsmodellen und von Arbeitszeitmodellen aufzugreifen und auf der Basis tariflicher Vereinbarungen zu regeln.

In der Diskussion wurde deutlich, dass es auf die betrieblichen Akteure ankommt, diesen Prozess für eine Weiterentwicklung von Gruppenarbeit zu nutzen, mehr Übereinstimmung zwischen formalen Regelungen und gelebter Gruppenarbeit herbeizuführen, sowie neue Zielkriterien für die Gruppenarbeit zu definieren und im Rahmen der betrieblichen ERA-Umsetzung zu realisieren. Dies kann gelingen, wenn beide Seiten ihre kurzfristigen Begehrlichkeiten im Zaum halten und wenn mit der ERA-Umsetzung auch die strukturellen Probleme angegangen werden.

### *3. Themenfeld: Ausdehnung von Gruppenarbeit auf die indirekten Bereiche*

Gruppenarbeit verlässt immer mehr das „Biotop“ der direkten Mitarbeiter in der Werkstatt und wird im Gesamtunternehmen zu einer Arbeitsform, die von Selbststeuerung und Kooperation gekennzeichnet ist. Es wurde von einer Reihe von Projekten und Lösungen berichtet, die Gruppenarbeit im Angestelltenbereich vorantreiben wollen. Aber je weiter diese Bereiche von der Werkstatt entfernt sind, desto mehr muss am „klassischen“ Gruppenarbeitskonzept „gefeilt“ werden. Wesentlicher Erfolgsfaktor ist hierbei eine in sich stimmige Fortschreibung von gemeinsamen Zielen für die jeweiligen Bereiche.

Neben einer konsequenten Projektmanagementorganisation als Umsetzung von Gruppenarbeit in den indirekten Bereichen wurde auch über mehrere Lösungen von Dienstleistungsteams berichtet.

#### *4. Themenfeld: Ziele und Produktionssysteme*

Aus Sicht aller anwesenden Praktiker bestehen die wesentlichen Potentiale für die Weiterentwicklung von Gruppenarbeit in der klaren und durchgängigen Formulierung und Vereinbarung von Zielen mit den Gruppen und Bereichen. Die von den Gruppen gesetzten Ziele mit den im Top – Down Verfahren entstandenen Vorgaben zu verbinden, wird dabei meist als harter, aber hilfreicher Konflikt empfunden.

Allerdings ist die Definition von Zielen und die Einbindung von Gruppenzielen in gesamtbetriebliche Zielsysteme nach wie vor eine der wesentlichen Schwächen der meisten existierenden Gruppenarbeitslösungen. So bleibt es die Herausforderung der Zukunft, Unternehmensziele, Gruppeninteressen und gelebte Gruppenarbeit in Übereinstimmung zu bringen.

#### *5. Themenfeld: Einführung von integrierten Produktionssystemen*

Der Formulierung „Gruppenarbeit als Rückgrat des AUDI-Produktionssystems“ im Vortrag von Herrn Dr. Kabel verwies auf das Potential und auf die damit gegebene Herausforderung, Gruppenarbeit zum tragenden Element eines integrierten, ganzheitlich angelegten Produktionssystems zu machen. Der Vortrag von John Deere machte deutlich, dass die Latte letztlich noch höher zu legen ist: Gefordert ist ein ganzheitliches System für das Produktions-, Produkt- und Informationsmanagement. Mehrere Diskussionsbeiträge verwiesen auf den dazu erforderlichen Wandel der Organisationskultur. Und an den Tischen war deutlich zu hören, wie viel „Abspecken“ und pragmatische Anpassung an die konkreten Bedarfe und Kapazitäten kleiner und mittlerer Unternehmen erforderlich ist, um mit derartigen Systemen der dortigen Situation gerecht zu werden.

#### *6. Themenfeld: Rolle der ersten betrieblichen Führungsebene*

Die erste betriebliche Führungsebene ist das Gesicht des Unternehmens zu den Mitarbeitern hin. An ihrem Verhalten und Leitungsstil machen die Mitarbeiter die Glaubwürdigkeit aller Managementaussagen fest. Deshalb verwundert es nicht, das Praktiker im Feld der Gruppenarbeit auch in diesem Jahr die Frage der ersten betrieblichen Führungsebene wieder mit sehr viel Energie diskutieren. Dabei wurde eine Bandbreite von Lösungen sichtbar, die aber eben nicht anhand der benutzten Stellenbezeichnung beurteilt werden darf. Ob diese erste betriebliche Führungsebene Coach, Meister, Gruppenvertreter oder Gruppenkoordinator heißt, spielt für ihre inhaltliche Ausgestaltung nur eine kleine Rolle. Das Beispiel Gillette zeigt aber auch, das mit einem neuen Begriff durchaus Signale in Richtung Rollen- und Funktionswandel wirksam verbunden werden können.

Wichtig ist, dass diese erste betriebliche Führungsebene zur Unterstützung der Gruppen zur Verfügung steht und eine Anbindung der Gruppen an das Gesamtführungssystem des Unternehmens gewährleistet. Zentraler Erfolgsfaktor: die handelnden Personen auf diese Aufgabe angemessen vorzubereiten und dabei zu unterstützen.

### *7. Themenfeld: Bedeutung von Gruppenarbeit im Innovationsprozess*

Gruppenarbeit kann bei der Sicherung des Produktionsstandortes Deutschland eine wesentliche Rolle spielen, wenn es gelingt, ihre Vorteile wirklich umzusetzen. Dies sind vor allem ihr Flexibilitätspotential und die durch die verstärkte Nutzung des bei den Mitarbeitern als Vor-Ort-Experten angesammelten Erfahrungswissens zur Beschleunigung des Innovationsprozesses, zur Beschleunigung von Produktentwicklungsprozessen und zur Beschleunigung von Produktabläufen. Aus Sicht vieler Diskussionsteilnehmer gibt es hier noch erhebliche Reserven. Dieses Potential zu nutzen ist eine Anforderung an Gruppenarbeit, die in den letzten Jahren zwar immer wieder postuliert, in den seltensten Fällen aber umgesetzt wurde.

Aus den Erfahrungen der GITTA mbH ist Gruppenarbeit ein kritischer Erfolgsfaktor für erfolgreiche Innovationsprozesse in Deutschland. Gerade die Verbindung der Gruppen zu den Forschungs- und Entwicklungsbereichen der Unternehmen wurde allseits als noch stark verbesserungswürdig charakterisiert. Dabei mangelt es nicht an Konzepten zu dieser Zusammenarbeit, sondern eher an den zu setzenden Prioritäten. In Unternehmen, die jetzt über einige Erfahrung in der Anwendung und im Betrieb von Gruppenarbeit verfügen, kann und sollte dieser Aspekt verstärkte Aufmerksamkeit erfahren.

Das Praktikergespräch 2004 zeigte für alle Teilnehmer die enormen Herausforderungen der nächsten Jahre. Angesichts der anhaltenden Diskussionen um vermeintliche oder tatsächliche Standort-Nachteile brachte einer der Teilnehmer mitten in einer heftigen Diskussion über die aktuellen arbeitspolitischen Spannungsfelder die Stimmung auf den Punkt: „Die eigentliche Frage ist doch, ob und wie es uns mit der Gruppenarbeit gelingt, die Arbeitsplätze in Deutschland zu halten!“.

Gerhard Kullmann  
Wolfgang Kötter