

## **Bericht vom Praktikergespräch „Weiterentwicklung von Gruppenarbeit“**

am 28./29. November 2002 im Audi-Forum, Berlin-Mitte

„**Gruppenarbeit ist Schwerstarbeit!**“ lautete das Fazit von Thomas Ludwig, Centerleiter bei Mann+Hummel im Werk Sonneberg. „**Ich käme gar nicht mehr auf die Idee, mir den alten Einzelakkord zurück zu wünschen!**“, so eine der Gruppensprecherinnen beim Vor-Ort-Besuch im Werk Mittenwalde der Firma Kieback & Peter (K+P) – zwei markante Aussagen, die die Stimmung bei dem von der GITTA mbH in Berlin veranstalteten Praktiker-Gesprächskreis „Weiterentwicklung von Gruppenarbeit“ widerspiegeln.

Zu diesem Gesprächskreis hatten sich 18 Praktiker, vom Meister über Produktionsleiter bis zum internen Prozessbegleiter aus verschiedenen Branchen (u.a. Maschinen- und Fahrzeugbau, Automobilzulieferindustrie, Apparatebau und Entsorgungswirtschaft) im Herzen von Berlin getroffen.

Das erste „heiße“ Thema war die „**Meisterfrage**“, die bereits beim ersten Vortrag von Bernhard Dieckmann (DaimlerChrysler, Werk Berlin) aktuell wurde: Er berichtete über eine Trainingsreihe für Meister/E5-Führungskräfte und die daraus entstandene Bereichsentwicklung in einem der Center des Werkes.

„Bei uns hat die Gruppenarbeit nur funktioniert, weil wir die Meister komplett herausgenommen und in anderen Funktionen eingesetzt haben!“ – so lautete der provokante „Zwischenruf“ von Axel Wiesenthal, Produktionsleiter im Werk Mittenwalde bei der Fa. K+P. Kein Wunder, dass sich da Widerspruch regte: Anwesende Meister verwiesen darauf, wie grundlegend sich ihre Rolle mit der Einführung von Gruppenarbeit verändert hat und wie wichtig ihre Funktion in Zusammenhang mit einer guten Unterstützung der Gruppen sei.

An diesem Punkt schieden sich also wieder einmal die Geister, aber nach und nach wurde deutlich, dass in den beim Gesprächskreis vertretenen Unternehmen sehr unterschiedliche Vorstellungen von den Aufgaben und vor allem von der Rolle des Meisters beim „Betreiben“ von Gruppenarbeit herrschen. Einige Unternehmen hatten sich bei der Einführung der Gruppenarbeit für den „revolutionären“ Schritt entschieden, die Führung der Gruppen zur unmittelbaren Aufgabe des Fertigungs-/bzw. Centerleiters zu machen. Andere Unternehmen wiederum waren den Weg gegangen, die Meister und das übrige Führungspersonal im Umfeld der Gruppen bei einer fast „revolutionären“ Veränderung ihrer Aufgaben und Rollen zu unterstützen, z. B. mit den von Bernhard Dieckmann vorgestellten Programmen zur Personal- und Bereichsentwicklung.

Die Kontroverse zur „Meisterfrage“ war im weiteren Verlauf der Veranstaltung zwar immer wieder spürbar, aber man wurde sich schon in dieser ersten Runde einig darüber, dass der „richtige Weg“

- abhängig von den jeweils konkret definierten Aufgaben und Rollen des Meisters sowie der gewachsenen Organisationskultur des Unternehmens ist,
- gerade in kleinen und mittleren Unternehmen nie von der Persönlichkeit des jeweiligen Meisters zu trennen ist,
- kein für alle gleichermaßen gültiger „Königsweg“ sein kann.

Ein weiteres viel diskutiertes Thema war die Frage nach dem **gruppengerechten Entgelt** sowie nach Möglichkeiten, durch Entgeltregelungen eine selbsttragende Weiterentwicklung in und zwischen den Gruppen anzustoßen.

Die Gruppensprecherinnen der Fa. K+P berichteten von den konkreten Anfangsschwierigkeiten des Übergangs zur gemeinsamen Gruppenprämie. Dabei war eine schwierige, aber typische Ausgangslage zu bewältigen. Ein (dort relativ kleiner) Kreis von Kolleginnen und Kollegen im Einzelakkord musste gegenüber dem vorherigen Einkommen mit recht erheblichen Einbußen rechnen. Außerdem fühlten sie sich in der Gruppe ungerecht behandelt, weil die neu hinzugekommenen ehemaligen Zeitlöhner in der Tempoarbeit nach Zeitvorgabe keinerlei Übung hatten und deshalb zunächst entsprechend weniger zur Gesamt-Mengenleistung der Gruppe beitrugen. Gleichzeitig mussten die ehemaligen Akkordarbeiterinnen lernen, dass Nebenarbeiten, wie Materialbereitstellung und Transport, auch zu den Aufgaben der Gruppen gehören und bewältigt werden müssen.

Eine wichtige Funktion des Projektes WEGA (**WeiterEntwicklung von GruppenArbeit**) bei K+P war es, so Gerhard Kullmann, der für das Projekt zuständige Berater der GITTA mbH, die Beziehungskonflikte in und zwischen den Gruppen aufzuarbeiten, die aus diesem Erleben von Bedrohung, Verlust und Ungerechtigkeit einerseits, Gewinnchancen und potentiellen Schuldgefühlen andererseits rund um die neue Gruppenentlohnung resultierten.

Als ein drittes, mit der Meister- und der Entgeltfrage eng verbundenes Thema schälte sich im Laufe der beiden Tage das Thema „**Organisationskultur**“ heraus. Gerade durch die Gegenüberstellung so unterschiedlicher Ausgangssituationen und Herangehensweisen wie beim Großkonzern DaimlerChrysler, beim mittelständischen Automobilzuliefer-Konzern Mann+Hummel und schließlich beim Familienunternehmen Kieback & Peter wurde deutlich, dass Gruppenarbeit nicht gleich Gruppenarbeit ist (auch wenn sich dafür sehr wohl übergreifende Merkmale und Erfolgsfaktoren angeben lassen). Insbesondere muss der (organisations-)kulturelle Kontext sorgfältig beachtet werden, in dem bestimmte Konzepte und Maßnahmen angewendet werden (wie etwa der Verzicht auf Meister als Disziplinarvorgesetzte der Gruppen oder der Übergang von der Einzel- zur Gruppenprämie).

Dass Gruppenarbeit letztlich eine **Kultur des Vertrauens und der Offenheit** (gerade auch im Konfliktfall) braucht, um ihre vollen Potentiale entfalten zu können, war eine der Erkenntnisse in diesen beiden Tagen. Dass dabei die Führungskräfte nicht einfach so bleiben können, wie sie sind, sondern selbst vor der Herausforderung stehen, „sich als Person in Frage zu stellen“ (B. Dieckmann, DaimlerChrysler), war den anwesenden Praktikern klar.

Weniger leicht zu beantworten schien allerdings die Frage, wie sich in der derzeitigen angespannten Lage eine Veränderungsdynamik in Richtung Vertrauen, Offenheit und damit letztlich Risikobereitschaft erzeugen lässt. So scheint Gruppenarbeit dort, wo sie ihre Entwicklungsdynamik verloren hat, gerade jetzt am Scheideweg zu stehen: Gelingt es, das Leitungs- und Innovationspotential der Gruppe zu (re)aktivieren, oder führt der Weg zurück in die Einzelarbeit?

Es fielen also bemerkenswert offene Worte auch in bezug darauf, wo Schwierigkeiten und Probleme zu überwinden waren oder es noch sind.

Beim Stadtrundgang im Berliner Zentrum sowie beim Abendessen im Reichstag herrschte eine lockere, geradezu familiäre Atmosphäre und es ergab sich ein intensiver Erfahrungsaustausch, bei dem die insgesamt 23 Teilnehmer, so das Feedback in der Schlussrunde, viele Denkanstöße und konkrete Anregungen für „ihre“ Gruppenarbeit mit nach Hause nehmen konnten.

Wolfgang Kötter, Gerhard Kullmann