

## Vorschläge

zur Vorgehensweise

bei

Einführung von Gruppenarbeit

und

Gestaltung von Arbeitssystemen

### **Inhaltsverzeichnis**

Einleitung	
1 Welches Ziel verfolgen wir mit Gruppenarbeit ?.....	4
2 Welches Organisationsmodell ist für den Betriebstyp und die Belegschaft geeignet ?.....	6
3 Welche Vorgehensweise ist bei der Entwicklung und Einführung der Gruppenarbeit in der Produktion empfehlenswert?.....	8

## Einleitung – Wie werden Gruppenarbeitssysteme entwickelt ?

### Vorbemerkungen:

Das Vorgehen wird in drei Schritten vorgestellt:

1. Welche Ziele verfolgen wir mit Gruppenarbeit ?
2. Welches Organisationsmodell ist für den Betriebstyp und die Belegschaft geeignet ?
3. Welche Vorgehensweise ist bei der Entwicklung und Einführung der Gruppenarbeit in der Produktion empfehlenswert?

Zunächst ist zu definieren, was wir unter Gruppenarbeit verstehen:

Gruppenarbeit ist dann gegeben, wenn einer Gruppe von Arbeitnehmern ein gemeinsamer funktionaler und räumlicher Aufgabenbereich übertragen wird, dessen wesentliche Teilaufgaben alle Gruppenmitglieder im Arbeitswechsel ausführen

**(Prinzip der Aufgabenintegration).**

Bei Gruppenarbeit regulieren die Arbeitnehmer wesentliche Elemente der Ausführungsorganisation ihrer Arbeit selbständig

**(Prinzip der Selbstregulation)**

und

kontrollieren das Ergebnis ihrer Arbeit selbst im Rahmen von Vorgaben

**(Prinzip der Teilautonomie).**

Mehrere Arbeitsgruppen organisieren die übergreifenden Ablaufbedingungen selbst durch permanente Information miteinander und treffen Entscheidungen über die taktische Arbeitsausführung im Rahmen der Mengen- und Qualitätsvorgaben vor Ort

***(Prinzip der dezentralen Entscheidungsstrukturen).***

Die Abstimmungsprozesse in den Gruppen und zwischen den Gruppen funktionieren hinsichtlich der sozialen Organisation der Arbeitsabläufe demokratisch, d.h. es wird ein Konsens gesucht sowohl in den Gruppen als auch mit den Führungskräften

***(Prinzip der Beteiligung).***

Bei Gruppenarbeit steht die fachliche und soziale Weiterentwicklung aller Gruppenmitglieder im Vordergrund, um eine möglichst homogene Qualifikationsstruktur zu erreichen

***(Prinzip der individuellen und kollektiven Höherqualifizierung).***

Gruppenarbeit soll zum Abbau einseitiger Belastungen durch Belastungswechsel führen und somit dem arbeitsbedingten Gesundheitsverschleiß entgegenwirken

***(Prinzip der Humanisierung der Arbeit).***

MitarbeiterInnen mit einer schwächeren sozialen Stellung oder mit Leistungseinschränkungen sollen durch Gruppenarbeit besser in das betriebliche Geschehen integriert werden und zusätzliche Möglichkeiten zu einer angemessenen Weiterentwicklung erhalten

***(Prinzip der solidarischen Arbeitskultur).***

## 1 Welches Ziel verfolgen wir mit Gruppenarbeit ?

Die in der Einleitung genannte Definition von Gruppenarbeit enthält bereits Ziele. Für die konkrete Identifizierung von betrieblichen Gestaltungsmodellen sind sie jedoch zu allgemein. Der Zielfindungsprozeß ist für die Entwicklung von Gruppenarbeitssystemen unabdingbar.

Der fruchtbarste Weg dafür ist eine **Schwachstellenanalyse des betrieblichen Systems** insgesamt.

Diese Schwachstellenanalyse muß drei Teilsysteme nach aussagefähigen Indikatoren untersuchen.

Bei einer solchen Schwachstellenanalyse müssen alle drei Teilsysteme gleichwertig untersucht werden, weil sie die Leistung des Gesamtsystems wechselseitig beeinflussen. Aus den Ergebnissen der Teilanalysen lassen sich nur dann gültige Schlußfolgerungen über die Wechselbeziehungen ableiten, wenn der Grad ihrer Vollständigkeit und Aussagefähigkeit gleich hoch ist.

Die Ziele der Gruppenarbeit aus den Schwachstellen abzuleiten vermeidet den Fehler, die Gruppenarbeit an der betrieblichen Wirklichkeit vorbei zu entwickeln. Es kommt bei einer solchen Schwachstellenanalyse weniger darauf an, mathematisch exakte Detailanalysen zu erzielen, sondern vielmehr, die Zusammenhänge und Wechselwirkungen abzubilden, um Gestaltungsperspektiven zu identifizieren. Das bestehende Organisationskonzept muß dabei „von außen“ betrachtet werden. Dieser Aspekt ist von betrieblichen Kräften oft schwer zu leisten, da sich mit dem Begriff „Schwachstellenanalyse“ leicht der Gedanke verbinden läßt, es gehe um eine innerbetriebliche Jagd nach Sündenböcken.

In einem solchen Klima entstehen dann eher Rechtfertigungen als Analyseergebnisse. Es kommt daher wesentlich darauf an, durch betriebliche Gesprächsgruppen und einer kompetenten Moderation einen angstfreien Denk- und Bewegungsraum für die realistische Abbildung des IST-Zustandes zu schaffen.

2.1 Wirtschaftlichkeit		2.2 Ablaufprobleme	
<ul style="list-style-type: none"> <li>x Kostenstruktur</li> <li>x Bestände/Bestandskosten</li> <li>x Kapazitätsverluste   techn./personell</li> <li>x Qualitätskosten</li> <li>x Verwaltungsaufwand</li> <li>x Neuanlaufkosten</li> <li>x Terminüberschreitungskosten</li> <li>x Instandhaltungskosten</li> <li>x usw.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>x Durchlaufzeitstruktur</li> <li>x Anteil der Eilaufträge</li> <li>x zeitgenaue Auftragsauslösung</li> <li>x Informationsverluste</li> <li>x Leistungsschwankungen</li> <li>x techn./org. Störungen</li> <li>x ungenaue Arbeitsanweisungen</li> <li>x Fehlteile/Falschteile</li> <li>x mangelhafter Instandhaltungseinsatz</li> <li>x fertigungsgerechte Konstruktion</li> <li>x hohe Nebenzeiten</li> </ul>	
		2.3 Arbeitsgestaltungsdefizite	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>x Krankenstand</li> <li>x Unfallgeschehen</li> <li>x Arbeitsbelastungen</li> <li>x Fluktuation</li> <li>x Leistungsschwankungen</li> <li>x Arbeitszufriedenheit</li> <li>x Betriebsklima</li> <li>x Mitarbeitermotivation</li> <li>x Führungskonzept</li> <li>x betriebliche Qualifizierung</li> <li>x Arbeitsstrukturen</li> <li>x betriebliche   Aufstiegsmöglichkeiten</li> </ul>	

Der Zielfindungsprozeß läßt sich daher nur dann erfolgreich gestalten, wenn er partizipativ organisiert ist und die Arbeitnehmervertretung von vorne herein einbezieht. Er muß alle Ebenen umfassen und vor allem zusammenbringen.

Die Verteilung der Analyseaufgaben an die verschiedenen betrieblichen Gruppen kann durchaus arbeitsteilige Züge haben, welche die verschiedenen fachlichen und funktionalen Kompetenzen widerspiegeln.

Warum nicht den Betriebsrat schwerpunktmäßig dort um Mitarbeit bitten, wo es um die Defizite der Arbeitsgestaltung geht?

## **2 Welches Organisationsmodell ist für den Betriebstyp und die Belegschaft geeignet ?**

Grundsätzlich müssen wir bei der Entwicklung eines neuen Organisationsmodells von zwei Hauptfragen ausgehen:

- a) Welche **Betriebstypologie** liegt vor und welche Merkmalsausprägungen weist sie auf?
- b) Welche Merkmale hat die **Belegschaft**, mit der das neue Organisationsmodell funktionieren soll?

Zur **Betriebstypologie** gibt es einen „morphologischen Kasten“ von Prof. Hackstein, den wir in unserer Arbeit einsetzen. Bei seiner Anwendung stellt sich oft heraus, daß eine eindeutige Zuordnung schwierig ist, weil immer mehr Unternehmen den Marktanforderungen folgend zu Mischtypen werden. Trotzdem ist die gemeinsame Klassifizierung in Gruppen sehr hilfreich, weil dabei die grundsätzlichen Einflußgrößen des Betriebes mal wieder in Erinnerung gerufen werden, so sie denn jemals die Chance hatten, in das Bewußtsein zu gelangen.

Grob vereinfacht ergeben sich bei einem Programmfertiger andere Informations- und Ablaufstrukturen als bei einem Auftragsfertiger, bei dem jeder Auftrag durch die Konstruktion und die Arbeitsvorbereitung geht. Dies hat seine Folgen für die Gestaltung von Gruppenarbeitssystemen: Die „Reichweite“, mit der die Informationsprozesse zwischen Produktion und produktionsvorgelagerten Bereichen verschränkt und abgeglichen werden müssen, ist bei Auftragsfertigern höher als bei Programmfertigern.

Dementsprechend wird Gruppenarbeit bei Auftragsfertigern zu tiefgreifenderen Veränderungen im Aufgabenzuschnitt und der Ablauforganisation führen als bei Programmfertigern.

Andererseits sind Auftragsfertiger überwiegend „Facharbeiter-Betriebe“, so daß die Aufgabenintegration zwischen den Ablaufstufen auch leichter möglich ist.

Die Merkmale der Belegschaft sind weit mehr als die statistischen Eigenheiten, wie Altersstruktur, Qualifikationsstruktur, Dauer der Betriebszugehörigkeit usw..

Der Vergleich mag anzüglich klingen, aber ein Gebrauchtwagen läßt sich auch nicht nach dem technischen Datenblatt beschreiben, er hat seine Gebrauchsgeschichte und seine Verschleißspuren.

Bei Menschen ist das viel komplexer, weil eben nicht nur Verschleiß als funktionsmindernde Merkmale, sondern Erfahrung als funktionsoptimierende Merkmale zu sehen sind.

Entscheidend ist bei der Suche nach einem Organisationsmodell, die objektiven Merkmale der Betriebstypologie mit den subjektiven Merkmalen der Belegschaft in Übereinstimmung zu bringen.

Betriebliche Organisationen werden oft als statische Zustandsmodelle betrachtet. Anlässlich der Eingruppierung von ca. 15.000 Angestellten in bremischen Metallbetrieben nach einem neuen Gehaltsrahmentarifvertrag mußten beide Tarifparteien feststellen, daß sich Stellenbeschreibungen und Eingruppierungen z.T. sehr weit von den tatsächlichen Organisations- und Arbeitsstrukturen entfernt hatten, weil sich einerseits durch objektive Veränderungen im Betrieb, andererseits durch eine qualifiziertere subjektive Wahrnehmung und Erweiterung der Arbeitsaufgaben eine Art naturwüchsige Organisationsentwicklung vollzog, die von den Führungskräften der Stabsabteilungen unbemerkt blieb.

Organisationsmodelle müssen deshalb so angelegt sein, daß sie den Motor der Weiterentwicklung in sich tragen, d.h. sie müssen die Grenzen der Kooperation durchlässig halten.

Dieses Problem stellt sich bei Gruppenarbeit weniger zwischen den Gruppenmitgliedern, sondern stärker in der Frage, wie die horizontalen und vertikalen Grenzen mit anderen Bereichen ausgelegt werden.

Ist es sinnvoll, die Instandhaltung in die Gruppen zu verlegen oder sie als eigenständigen Bereich bestehen zu lassen?

Ist es nützlich und leistbar, wenn Fertigungsgruppen sich an der taktischen Fertigungssteuerung beteiligen?

Risikiert das Unternehmen Qualitätseinbrüche, wenn es die Qualitätskontrolle den Gruppen selbst überläßt?

Wieviele Aufgaben des Meisters lassen sich in die Gruppen integrieren und welche Aufgaben bleiben denn dann den Meistern noch bzw. welche neuen Aufgaben wachsen ihm zu ?

Wie sollen sich die Gruppen nach außen vertreten und mit welchen Kompetenzen - und wie weit sind der Betriebsrat und die Gewerkschaft als Interessensvertreter berührt?

Wir sehen, daß neben den Eigenheiten des Betriebstypes und der Belegschaft eine viel konfliktreichere Frage bei der Suche nach einem Organisationsmodell beantwortet werden muß: die Frage nach den Interessen der verschiedenen Handlungs- und Hierarchieebenen. Die Suche nach einem Organisationsmodell wird scheitern, wenn man sich an dieser Frage vorbeimogeln will.

Bei der Suche nach einem Organisationsmodell stehen folgende Fragen zur Entscheidung an:

- \* Inwieweit gelingt es, Interessenskonkurrenzen zwischen Beschäftigten/Abteilungen durch Ausgleich abzufedern oder auszuschließen?
- \* Inwieweit ist das Management bereit, Kontrolle nach „unten“ abzugeben?
- \* Inwieweit sind Führungskräfte auf allen Ebenen bereit, Anweisung durch Moderation von Selbststeuerung auf der Arbeitsebene zu ersetzen?
- \* Inwieweit sind Betriebsräte und Gewerkschaften bereit, Regelungsmöglichkeiten von Arbeitsgruppen selbst entscheiden zu lassen und welche?

### **3 Welche Vorgehensweise ist bei der Entwicklung und Einführung der Gruppenarbeit in der Produktion empfehlenswert?**

- 3.1. Schritt 1: Auswahl des Gruppenarbeitsbereiches
- 3.2. Schritt 2: Analyse der Arbeitsbelastung
- 3.3. Schritt 3: Analyse der Arbeitsanforderungen
- 3.4. Schritt 4: Analyse des betrieblichen Qualifizierungssystems
- 3.5. Schritt 5: Entwurf von Gruppenarbeitsinhalten
- 3.6. Schritt 6: Entwicklung eines Qualifizierungskonzeptes
- 3.7. Schritt 7: Entgeltgestaltung /Grundlohn und Leistungsentgelt)
- 3.8. Schritt 8: Gestaltung der Gruppenvertretung
- 3.9. Schritt 9: Gruppenbildungsprozeß
- 3.10. Schritt 10: Einführung in die Gruppenarbeit

## zu 4.1.: Auswahl des Gruppenarbeitsbereiches

Gruppenarbeit bedeutet in Betrieben, deren Produktionsgeschehen vorwiegend von einem hohen Maß an Arbeitszergliederung geprägt ist, ein radikalen Wandel. Damit das betriebliche Erfahrungswissen ohne Hektik wachsen kann und Risiken beherrschbar bleiben, sollte die Einführung von Gruppenarbeit nicht auf einen Schlag flächendeckend, sondern gut geplant mit Experimenten und Erfahrungsaustausch vorbereitet stattfinden.

Für die Auswahl eignen sich Bereiche, die im Zuge von technisch-organisatorischen Änderungen ohnehin neustrukturiert werden oder die wegen eklatanter Schwachstellen einen solchen Leidensdruck erreicht haben, daß alle Beteiligten nach Veränderung verlangen.

Einige Kennziffern des Bereichs sind zur Auswahl nötig:

- Kapazität pro Schicht
- Stationszahl
- Werker pro Station
- kleinste und größte Taktzeit pro Station
- Variantenvielfalt
- Pufferkapazität
- Pufferart (z.B. wahlfrei oder nicht wahlfrei)
- Materialbereitstellungsart
- Fertigungssteuerungsprinzip
- Qualitätskontrolle
- Nacharbeit im System oder außerhalb des Systems
- Meisterdichte
- Zuständigkeit der Instandhaltung
- durchschnittliche Fehlerquote pro Jahr
- durchschnittlicher Nutzungsgrad von Maschinen und Anlagen

## zu 4.2.: Analyse der Arbeitsbelastung

Wenn wir die Wirkungen der Gruppenarbeit später einschätzen wollen, brauchen wir eine Vergleichsgrundlage. Es muß klar sein, daß es wohl nicht angehen kann, durch den Belastungswechsel Mängel „gerechter“ verteilen zu wollen, deren Beseitigung technisch möglich ist. Der Belastungswechsel darf nämlich nicht zur Ersatzhandlung für inkonsequente Arbeitsgestaltung werden.

Die Analyse der gesundheitlichen Belastungen nehmen wir in drei Schritten vor:

- a) wir beobachten
- b) wir befragen
- c) wir analysieren Dokumente

Zu 4.2.a) Beobachtung der Arbeitssituation:

Wir beobachten den Arbeitsablauf jeder einzelnen Tätigkeit (z.B. der Tätigkeiten des Einrichters oder des Maschinenbedieners) und halten diesen am besten mit dem Fotoapparat oder mit der Videokamera fest.

Bei der Beobachtung sollten wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch befragen, z.B. was sie bei der Arbeit besonders belastet. Daraus ergeben sich Hinweise für die weiteren Analysen. In einer Lackiererei oder in einer mechanischen Fertigung z.B., ist es besonders wichtig, die gefährlichen Arbeitsstoffe unter die Lupe zu nehmen und sich mal anzuschauen, was in der Stoffliste für Risikohinweise zu finden sind.

In einem besonders lärmintensiven Bereich sollten wir uns die Lärmtopographie mal genauer anschauen, überprüfen, wann die letzten Messungen und mit welchem Ergebnis vorgenommen worden sind.

Für die folgenden Problembereiche sollten Analysen angestellt werden:

- Lüftung und Raumtemperaturen,
- Beleuchtung,
- Körperhaltungen,
- Heben und Tragen von Lasten,
- Datenblatt: Lärm,
- gefährliche Arbeitsstoffe,
- Gase, Dämpfe, Nebel,
- Schwingungen,
- Platz- und Wege - Engpässe,
- Ausstattung,
- Sozial- und Toilettenräume,
- Hygiene,
- usw.

Zu 4.2.b) Befragung der betroffenen Arbeitnehmer:

Mit Hilfe eines Fragebogens zu gesundheitlichen Beschwerden sollten wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befragen, welche gesundheitlichen Beschwerden sie haben.

Zu 4.2. c) Wir analysieren Dokumente:

Es gibt eine Reihe von Dokumenten, die über die Belastungsursachen und Belastungswirkungen Hinweise geben. Zu denen, die über die Belastungsursachen Auskunft geben können, gehören:

- Lärmtopographie
- Stückliste, weil sie die Gewichte der Teile enthält
- betriebsärztliche und/oder berufsgenossenschaftliche Begehungskolle
- Liste der gefährlichen Arbeitsstoffe
- Luft- und Klimamessungen
- Datenblätter über die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung
- Unfallstatistik und Unfallberichte

Folgende Dokumente geben über die Belastungswirkungen Auskunft:

- Unfallstatistik und Unfallberichte
- Krankenstandsanalysen
- Eintragungen im Sanitätsbuch (Medikamentenausgabe, Behandlungen usw.)
- Schwerbehindertenanteil/Leistungsgewandeltenanteil
- Informationen über Alkoholismus und andere Suchtkrankheiten.

Bei den ganzen Analysen kommt es darauf an, ein möglichst zuverlässiges Bild von den Beziehungen zwischen Belastung und gesundheitlicher Situation zu erhalten, um zu erkennen, welche Belastungen überhaupt durch Gruppenarbeit verringert oder beseitigt werden können. Zum Beispiel in der Automobilproduktion werden viele Belastungsfolgen durch die Einseitigkeit der ständig wiederkehrenden Bewegungsabläufe hervorgerufen. Ein erholwirksamer und gesundheitsschonender Belastungswechsel durch Gruppenarbeit tritt nur dann ein, wenn das Beanspruchungsgeschehen wirklich unterschiedlich gestaltet wird.

Im Klartext: Es nützt wenig, wenn das Bücken am rechten Kotflügel mit dem Bücken am linken Kotflügel abwechselt wird. Sehr wirksam ist ein Wechsel zwischen taktabhängiger und taktunabhängiger Arbeit.

zu 4.3.: Analyse der Arbeitsanforderungen

Während wir im zweiten Schritt einige Belastungen und Beanspruchungswirkungen ermittelt haben, fragen wir nun danach, welche Anforderungen die einzelnen Tätigkeiten im IST-Zustand an die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen.

Dazu machen wir mit einer Aufgabenstrukturmatrix zunächst ein Bild davon, wer überhaupt solche Tätigkeiten regelmäßig ausführt. Wir haben damit exakt die Arbeitsteilung im betroffenen Bereich erfaßt. Sehr wichtig ist, daß wir dies nicht anhand des Operationsverzeichnisses (Fertigungspläne) oder der Tätigkeitsbeschreibungen tun, sondern am Arbeitsplatz die Wirklichkeit erheben. Wenn wir nun dieses Ergebnis mit den Tätigkeitsbeschreibungen und dem Operationsverzeichnis vergleichen, kann es sein, daß wir ein mehr oder weniger deutlichen Unterschied zur Realität feststellen.

Sehr oft zeigt sich, daß die formale Arbeitsorganisation von der informellen erheblich abweicht, weil die subjektive Wahrnehmung der Arbeitsaufgaben durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die sich ständig verändernden Produktionsbedingungen über den Plan hinweggegangen sind. Daraus folgt zweierlei:

- diese Differenz ist mindestens ein Grund über Organisationsentwicklung ernsthaft nachzudenken
- dieser Widerspruch zwischen Tätigkeitsbeschreibung und realer Tätigkeit muß als Hinweis dafür gewertet werden, daß die bestehende Arbeitsorganisation nicht den objektiven Anforderungen und subjektiven Bedingungen entspricht und deshalb verändert werden muß.

Um das Bild abzurunden und einen Eindruck von den Arbeitsanforderungen aller im betroffenen Bereich vorkommenden Tätigkeiten bzw. Funktionen zu bekommen, können wir den Fragebogen zu Ermittlung der Arbeitssituation einsetzen. Im Ergebnis erhalten wir für jede Tätigkeit Anforderungsprofile, die wir miteinander vergleichen können.

Zur Analyse des bestehenden Qualifizierungssystems ist auch eine Erhebung einiger statistischer Merkmale der Arbeitnehmer im betroffenen Bereich erforderlich, um herauszufinden, wie groß der Qualifizierungsbedarf ist und wie die Eigenschaften der bisherigen Qualifizierungsmaßnahmen einzuschätzen sind.

Dazu gehören:

- a) Altersstruktur, Struktur der Betriebszugehörigkeit, Struktur der Abteilungszugehörigkeit
- b) Verhältnis Männer / Frauen / Nationalitäten / Schwerbehindertenanteil / Anteil Leistungsgeminderter
- c) Merkmale der formalen Qualifikationsstruktur:
  - keinen Beruf erlernt
  - anderen Beruf erlernt
  - anderen Beruf vorher mehrjährig ausgeübt
  - Metallberuf gelernt

Die Gefahr ist allerdings groß, daß diese Daten zu falschen Schlußfolgerungen verführen, so z.B. ein hoher Altersdurchschnitt könne schlechtere Qualifizierbarkeit bedeuten.

Analyse der vorhandenen betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen und -methoden.

#### zu 4.4.: Analyse des betrieblichen Qualifizierungssystems

Wir nehmen die Tätigkeitsstrukturanalyse und ermitteln für jede Tätigkeit die betrieblich vorgesehene Anlern- bzw. Qualifizierungszeit. Wir haben dann den zeitlichen Rahmen, der für jede Tätigkeit vorgesehen ist, aber nicht den inhaltlichen. Um diesen zu ermitteln ist es am besten, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeweils zu befragen und dazu auch die zuständigen Meister.

#### Hier geht es um folgende Fragen:

- Wie ist das Verhältnis von theoretischem und praktischem Lernen?
- Vermittelt die theoretische Unterweisung ausreichende Einsichten über
  - \* die technologischen Zusammenhänge?
  - \* die organisatorischen Zusammenhänge?
  - \* die sozialen Zusammenhänge?
  - \* die Zusammenhänge des Arbeits- und Gesundheitsschutzes?
  - \* die Lohn-Leistungsbedingungen?

- Wird genügend Übungs- und Erfahrungszeit für die praktische Einarbeitung zur Verfügung gestellt?
- Werden geeignete Lernmittel und Lehrmedien angewandt?
  - Ist das Lernen anregend und interessant gestaltet?
  - Gibt es ausreichende Unterstützung durch Meister oder „Paten“ während der Einarbeitsphase?
  - Welche positiven und negativen Erfahrungen schildern die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über ihre Unterweisung, Schulung, Qualifizierung?

#### zu 4.5.: Entwurf von Gruppenarbeitsbereichen

Nun geht es um die Frage, wie die gemeinsamen Arbeitsaufgaben der Gruppen (im Idealfall als definierbare INSEL) des für die Gruppenarbeit vorgesehenen Bereiches geschnitten werden.

Handelt es sich um eine ganze Abteilung bzw. Kostenstelle, so ist es notwendig, die gemeinsame Arbeitsaufgabe jeder Gruppe räumlich und sachlich zusammenzustellen bzw. von den anderen Gruppen abzugrenzen. Dabei müssen folgende Kriterien beachtet werden:

#### a) Festlegung der Gruppengröße

Die Gruppengröße sollte im Idealfall zwischen 5 - 12- Personen betragen, maximal aber 20 Personen nicht überschreiten.

Die Zusammenarbeit in Gruppen muß auch menschlich zustande kommen. In zu großen Gruppen ist es schwieriger, den menschlichen Kontakt so zu gestalten, daß die individuellen Eigenheiten des Einzelnen berücksichtigt werden können. Mit anderen Menschen zusammenarbeiten bedeutet, auch auf ihre Stärken und Schwächen produktiv eingehen zu können. Das ist sowohl für das Arbeitsklima als auch für die Arbeitsproduktivität wichtig. Jeder weiß, daß einem bei einem guten Arbeitsklima die Arbeit viel leichter von der Hand geht, als wenn „Stunk in der Bude“ liegt. Ein gutes Arbeitsklima kommt nicht von selbst, wir müssen es schaffen, Es fällt um so leichter, je überschaubarer eine Gruppe ist.

b) Aufgabenstruktur der Gruppe festlegen.

Die Teilaufgaben einer gemeinsamen Arbeitsaufgabe müssen ein abwechslungsreicheres und qualifizierteres Anforderungsspektrum enthalten.

c) Überprüfung der Teilaufgaben hinsichtlich Anforderungsstruktur

Wenn wir genau prüfen, wie lange es dauert, eine bestimmte Teilaufgabe routinemäßig zu beherrschen, dann kommen wir zu der weiteren Frage, ob alle Gruppenmitglieder diese Qualifikation auch erreichen können.

Es ist sehr leicht, anspruchsvolle Gruppenarbeitsinhalte zu entwerfen, bei der die Qualifikationsanforderungen nicht von allen erreicht werden. Wenn z.B. bestimmte Teilaufgaben eine Facharbeiterausbildung erfordern, dann können angelernte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese oft nur nach mehrmonatigen qualifizierten Weiterbildungsmaßnahmen beherrschen. Deshalb ist ein genauer Blick auf die Qualifikationsstruktur wichtig. Sind überwiegend oder vollständig Jungfacharbeiter in den Gruppen tätig, sind die Voraussetzungen für recht anspruchsvolle Tätigkeiten günstiger. Wenn wir die geplante Aufgabenstruktur überprüfen, müssen wir schon in Entwurfsstadium folgendes beachten:

Eigenheiten der Anforderungsstruktur der Teilaufgabe, z.B. ob nicht nur rechten Kotflügel anschrauben mit linkem Kotflügel anschrauben Wechsel, sondern Montage mit Materialbereitstellung, Qualitätskontrolle mit Nacharbeit usw.

Erfordernisse an den Arbeitswechsel, z.B. gerade auf die Lackierer trifft der Spruch zu „Übung macht den Meister“.

Qualifikationsstruktur der betreffenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, damit man z.B. weiß, wo man mit welchen Qualifizierungsmaßnahmen ansetzen muß.

Die Vorstellungen und Wünsche der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um sie mit ihnen zu besprechen.-

Die Perspektive ökonomischer Arbeitsplatzsicherheit der neuen Gesamtaufgabe, um z.B. zu wissen, ob darin zukunftssträchtige Qualifikationsaspekte beinhaltet sind.

d) Abgrenzung des räumlichen und sachlichen Gruppenarbeitsbereiches hinsichtlich „indirekter Arbeiten“

Der Gruppenarbeitsbereich muß gegenüber den indirekten Tätigkeiten definiert werden. In jeden Gruppenarbeitsbereich reichen übergreifende Kompetenzen hinein, für die genau festgelegt werden muß, ob sie durch die Arbeitsgruppe oder durch die Fachabteilung ausgeführt werden sollen.

Dabei geht es um die folgenden Funktionen:

Produktionssteuerung

Materialflußsteuerung

Qualitätssicherung

Maschinen- und Anlageinstandhaltung

Personaleinsatzplanung

Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

Zeitwirtschaft/Lohnabrechnung

Grundsätzlich ist bei der Abgrenzung von solchen allgemeinen Aufgaben zu berücksichtigen, daß

die Gruppe einen möglichst großen Einfluß auf ihre Arbeits und Leistungsbedingungen hat;

die Kompetenzen so geschnitten werden, daß die Gruppen nicht an einem Übermaß von Gemeinkostenaufgaben absaufen.

Es ist möglich, daß sich mehrere Gruppen gemeinsame indirekte Aufgaben teilen und dazu jeweils Gruppenmitglieder delegieren. Dies fördert die Zusammenarbeit zwischen den Gruppen und kann weitreichendere Aufgaben erschließen helfen.

zu 4.6.: Entwicklung eines Qualifizierungskonzeptes

Nachdem die gemeinsamen Arbeitsaufgaben der Gruppen inklusive der gemeinsamen indirekten Aufgaben zu Gruppenarbeitsbereichen zugeordnet sind und klar ist, um welchen Personenkreis es sich handelt, muß ein Qualifizierungsplan erarbeitet werden. Zwar haben sich die Gruppen noch nicht gebildet, aber wir wissen jetzt doch, für welche Tätigkeiten qualifiziert werden soll.

Die Qualifizierung ist mit der stufenweisen Einarbeitung in die Gesamtaufgabe abzugleichen. Dazu sind Stufenpläne und Zeiträume festzulegen.

So wie die Gruppen gemeinsame Arbeitsaufgaben haben, so benötigen sie auch gemeinsame Qualifizierungsziele. Dazu gehören:

- Prinzipien der Fertigungssteuerung
- Prinzipien der Materialsteuerung
- Prinzipien der Qualitätssicherung
- Prinzipien der Wartung und Instandhaltung
- Prinzipien der Personaleinsatzplanung
- Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Ergonomie
- Prinzipien der Zeitwirtschaft und Lohngestaltung
- Prinzipien von Problemlösungsprozessen
- Prinzipien der Zusammenarbeit in Gruppen.

zu 4.7.: Entgeltgestaltung (Grundlohn und Leistungsentgelt)

### Traditionelle Prämienlohnform:

Für die Gruppenarbeit muß die Entlohnung so gestaltet sein, daß ein vermittelter Zusammenhang zwischen Gruppenleistung und Entlohnung besteht. Die Gruppe muß Leistungsschwankungen ausgleichen können, indem sie über längere Zeit-

räume abrechnet, sofern eine Gruppenprämie mit Unter- und Obergrenze bezahlt wird.

Grundsätzlich soll die Eingruppierung nach der höchstwertigen Tätigkeit im Gruppenarbeitsbereich erfolgen. Bleiben bestimmte Teilaufgaben, wie z.B. elektrische Instandhaltung nur für speziell ausgebildete Gruppenmitglieder vorbehalten (was die Ausnahme sein sollte!), kann das Prinzip gleicher Lohn für alle durchbrochen werden (denn nicht alle machen die gleiche Arbeit). Die Eingruppierung kann individuell für die

Einarbeitungszeit entsprechend der stufenweisen Höherqualifizierung variieren, um einen zusätzlichen Anreiz zur Höherqualifizierung zu schaffen. Es muß aber der Zeitpunkt festgelegt sein, bis zu dem alle das gleiche Eingruppierungsniveau erreicht haben können. Die Gruppensprecherfunktion könnte zusätzlich mit einem Bonus entgolten werden. Dieser Lohnanteil sollte mit Hinblick auf die regelmäßige Rotation dieser Funktion für alle im Lohn enthalten sein, die dafür qualifiziert worden sind.

### Zielvereinbarung als Zukunftsmodell (siehe Reform des TV ERA)

Neuere Anreizmodelle gehen von einer Orientierung des Beitrags von Teams und Gruppen zum Gesamterfolg von der gesamten Geschäftsprozeßkette aus.

Das setzt allerdings einen weitgehenden, vor allem beteiligungsorientierten Unternehmensplanungsprozeß und hohes Vertrauen voraus. Aus einer eingehenden Gesamtanalyse der Stärken und Schwächen eines gesamten Geschäftsprozesses könnten sich Ziele wie: Verkürzung der Durchlaufzeit, Qualität des Prozesses und der Produkte, Senkung von Stillständen oder Erhöhung von Auslastungen u.a. ergeben, die für die Teams bzw. Gruppen mit jeweils fair ausgehandelten Zielerreichungsprämien unterlegt werden können. Das Problem bleibt allerdings auch hier die gesicherte Datenbasis, die festgelegte Ausgangslage und ihre Dokumentation und die Problematik, daß nach dem Erreichen des Zieles die Dynamik eines „Gain Sharing“ einsetzt.....

Diese Entgeltform benötigt in jedem Fall die Zustimmung der Tarifparteien.

siehe auch IGM Broschüre „Gruppenarbeit“ (MUT 1995)

zu 4.8. Gestaltung einer Gruppenvertretung

Hier geht es besonders um die Frage, wer die Gruppe nach außen vertreten soll. Soll ein Gruppensprecher gewählt werden? Wie lange soll seine „Amtsdauer“ sein? Welche Kompetenzen soll er haben? Soll die Funktion des Gruppensprechers zwischen allen Gruppenmitgliedern rotieren? Welche Qualifikationen sind für den Gruppensprecher erforderlich?

## zu 4.9.: Gruppenbildung

Die Gruppenbildung ist ein Vorgang, bei dem übergeordnete Gesichtspunkte, wie der Schutz jedes Einzelnen vor Ausgrenzung und persönliche Wünsche miteinander abgewogen werden müssen. Der einfachste Fall ist, daß sich die Arbeitnehmer in einem Bereich gut verstehen und seit langem gerne zusammenarbeiten. Schwierig wird es aber, wenn Arbeitnehmer bestimmte Kolleginnen

oder Kollegen ablehnen, sei es weil sie glauben, daß diese aus irgend einem Grund nicht zu ihnen passen, sei es, daß sie diese aus irgend einem Grund eine geringere Leistungsfähigkeit unterstellen und glauben, für sie mitarbeiten zu müssen. Dann ist es oft schwer, einen Konsens zu finden und vor allem für die

Betroffenen eine große seelische Belastung, die so schnell und so menschlich wie möglich beseitigt werden muß.

Führungskräfte und Betriebsräte müssen die Gruppenbildung mit einer Grundsatzdiskussion über „die gute Zusammenarbeit“ führen. Einige Anregungen finden sich am Schluß dies Schrittes 9. Selbst wenn Ablehnungsgründe berechtigt erscheinen, müssen wir uns doch für die Persönlichkeitsrechte jedes Einzelnen

stark machen und dafür sorgen, daß ein für alle tragfähiger Kompromiß gesucht wird. Es ist wichtig, keinen Druck auszuüben, sondern geduldig zu überzeugen. Denn wenn jemand, der erst einmal abgelehnt wurde, in die Gruppe kommt, ist die Atmosphäre belastet, und vor allem, wenn beide Seiten nicht die Möglichkeit hatten, sich ohne Gesichtsverlust aufeinander zuzubewegen. In solchen Fällen ist es nötig, daß sich Führungskräfte und Betriebsräte aktiv um das weitere Zusammenwachsen neu entstandener Arbeitsgruppen kümmern, positive Verhaltensweisen stärken und bei Ausrutschern auch mal klar sagen, wo es lang geht.

Eine solche „Moderatorenfunktion“ ist Führungskräften und Betriebsräten nur dann möglich, wenn sie das Vertrauen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Zuständigkeitsbereich genießen. Deshalb sollten alle peinlich darauf achten, bei persönlichen Querelen weder den Richter noch streitende Partei zu spielen.

Im Zusammenhang mit der Prämieinführung, -aktualisierung und -überwachung haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, ihre Probleme und Ideen zu diskutieren und Vorschläge zu machen, d.h. auch hier bringt eine Orientierung auf Beteiligung der Beschäftigten meist sehr produktive Verbesserungen und höhere Identifikation mit den gefundenen Lösungen.

Bei der Gruppenbildung müssen wir darauf achten, daß die Belange verschiedener Personengruppen (Schwerbehinderte, Leistungsgewandelte, Frauen, Ausländer, verschiedene Altersstufen usw.) fair berücksichtigt werden. Dafür lassen sich keine Normen aufstellen, das muß im Einzelfall vor Ort entschieden werden. Es ist allerdings empfehlenswert, „gemischte Personalstrukturen“ in den Gruppen zu haben, d.h. eine Konzentration bestimmter Personengruppen in einer Gruppe zu vermeiden, wenn davon ausgegangen werden muß, daß eine bestimmte Personengruppe mehr Unterstützung bei Qualifizierung und Leistungsverhalten benötigt als andere.

Wir haben bereits auf die Gefahr vorschneller Schlußfolgerungen auf die Qualifizierbarkeit bestimmter Personengruppen hingewiesen. Vermutungen sind deshalb immer durch das Gespräch mit den Betroffenen sorgfältig zu überprüfen.

Allerdings sollten wir dabei berücksichtigen, daß ein solches Gespräch ermutigen und nicht entmutigen muß. Einerseits gilt es, offen über die Qualifikations- oder Leistungsprobleme oder auch über die sozialen Probleme zu sprechen, andererseits darf die Selbstachtung und Würde der betreffenden Menschen nicht darunter leiden. Betriebsräte und Führungskräfte müssen mit allen Gruppenmitgliedern über die Bedeutung einer kollegialen Zusammenarbeit für das persönliche Wohlergehen sowie für ein gutes Arbeitsklima sprechen. Da geht es um Grundsatzfragen über die „gute Zusammenarbeit“.

## Grundsätze über die gute Zusammenarbeit

1. Sich gegenseitig bei Schwierigkeiten helfen, ohne zu belehren oder zu bevormunden
2. Andere nicht vorschnell beurteilen, sondern erst verstehen lernen.
3. Freundlich miteinander umgehen
4. Andere ermutigen, wenn sie verzagen.
5. Nicht übereinander, sondern miteinander reden, wenn man sich über jemanden ärgert.
6. Sich nicht anschauen lassen und niemanden anschauen.
7. Seine Prinzipien nicht zu Prinzipien für andere erheben.

8. Zuhören und ausreden lassen, ohne sich unterbuttern zu lassen.
9. Nicht nur anerkannt werden wollen, sondern auch andere anerkennen.
10. Vertrauen geben und Vertrauen erwerben

## zu 4.10.: Einführung in die Gruppenarbeit

Was muß noch getan werden? Der Termin für die Einführung der Gruppenarbeit steht fest und jeder ist gespannt, was passiert. Wer unvorbereitet auf den Wechsel von der einen zur anderen Arbeitsorganisation trifft, ist gezwungen, sich ausschließlich durch Versuch und Irrtum lernend hineinzufinden. Deshalb sollte für jede Gruppe ein Plan existieren, der folgendes regelt:

1. Wer wird wann wie wo von wem und wofür qualifiziert?  
**(Qualifizierungsplan)**
2. Wer wird wann wie wo und mit wem welche Arbeiten ausführen?  
**(Gruppenkonzept, Rotationsplan)**
3. Wieviel muß in welcher Zeit an welchem Arbeitsplatz geleistet werden?  
**(Zeit-/Mengengerüst)**
4. In welcher Weise wird in der Einarbeitszeit eine stufenweise Anpassung an die Normalleistung geplant?
5. **(Stufenplan zur Leistungsentwicklung)**
6. In welcher Weise stehen die Meister zur Unterstützung, Beratung und Qualifizierung zur Verfügung? **(Funktionsbestimmung der Meister)**
7. Wie wird in der Gruppe die gegenseitige Hilfe bei speziellen Problemen organisiert, z.B. wenn jemand mit einer neuen Tätigkeit nicht klar kommt?  
**(Plan der Einarbeitungshelfer)**
8. Wann wo und in welcher Dauer finden die Gruppengespräche statt?  
**(Gruppengesprächsplan)**
9. Wer berät oder betreut bei Gruppengesprächen für die Anfangsphase und später? **(Betreuungsplan)**
10. Auf welche Weise dokumentiert die Gruppe ihre Gesprächsergebnisse?  
**(Gesprächs- und Protokollplanung)**
11. Wer soll die Gruppengespräche anleiten? **(Gesprächsführung)**
12. Wer soll für die Gruppen zum Meister gehen, um gemeinsame Anliegen zu besprechen? **(Gruppenvertretungsplan)**

13. Wer soll das **Schichtbuch** für die Gruppe führen?
14. Ist für die Tätigkeiten Freistellung von der direkten Tätigkeit vorgesehen?  
(**Freistellungsplan**)
15. Wenn solche Funktionen für die Gruppe auf eine Person vereinigt werden  
(**Gruppensprecher**), wie und für welche Dauer soll diese Person bestimmt werden? (**Amtsdauer des Gruppensprechers**)
16. Welche Regeln werden für die **Funktionsdauer und Funktion** festgelegt?