

## Ziele erreichen: Gruppenarbeit

Krehl & Partner Unternehmensberatung  
für Produkt + Technik GmbH & Co. KG  
Kriegsstrasse 113 – D-76135 Karlsruhe  
Fon: +49 721 830 890 0  
Fax: +49 721 830 890 44  
kontakt@krehl.com  
<http://www.krehl.com>

Autoren: Dipl.-Ing. Wolfgang Roloff, Dr.-Ing. Dietmar Traub

## Gruppenarbeit: Voraussetzung für Spitzenleistung und Innovation

Gemeinsam sind wir stark. Das wissen auch die Ruderer im Achter auf dem Kalenderblatt. Sie müssen, um siegen zu können, eine Gruppe bilden. Mit all den dazu gehörenden gruppendynamischen Prozessen. Gruppen sind nicht nur nach außen stark, sondern entwickeln auch nach innen große Kräfte zur Leistungssteigerung oder auch Selbstheilung.





## 0. Einleitung/Definitionen

Gruppenarbeit ist ein arbeitsorganisatorisches Konzept, das einer Gruppe von Arbeitnehmern für einen abgegrenzten Aufgabenbereich im arbeitsteiligen Produktionsprozess die selbständige Regelung der internen Aufgabenverteilung überlässt.

In Deutschland hat betriebliche Gruppenarbeit Eingang in das Betriebsverfassungsgesetz gefunden: „Gruppenarbeit im Sinne dieser Vorschrift liegt vor, wenn im Rahmen des betrieblichen Arbeitsablaufs eine Gruppe von Arbeitnehmern eine ihr übertragene Gesamtaufgabe im Wesentlichen eigenverantwortlich erledigt“ (BetrVG § 87 Ziff. 13.).

Der REFA-Verband definiert Gruppenarbeit wie folgt: „Bei Gruppenarbeit wird die Arbeitsaufgabe eines Arbeitssystems teilweise oder ganz durch mehrere Arbeitspersonen erfüllt. Gruppenarbeit im engeren Sinn liegt vor, wenn bei einem oder mehreren Ablaufabschnitten gleichzeitig mehrere Menschen am selben Arbeitsgegenstand zusammenwirken“[1]. In dieser Definition wird nicht zwischen Gruppenarbeit und „Arbeit in Gruppen“ unterschieden. Es fehlt das Kriterium der eigenverantwortlichen (autonomen) Aufgabenverteilung ohne eine direkte Führung durch Vorgesetzte. Erst die Partizipation der Gruppenmitglieder in der Zuweisung der einzelnen Aufgaben zeichnet die Gruppenarbeit im hier definierten Sinne aus.

## 1. Abgrenzung zur Teamarbeit

Häufig wird Gruppenarbeit auch mit Teamarbeit gleichgesetzt. Doch dieser Begriff ist nicht trennscharf, weil er auch für projektbezogene und fachübergreifende gruppenförmige Zusammenarbeit benutzt wird.

Zur Abgrenzung: Teamarbeit wie sie als Grundlage für die Wertanalyse eingesetzt wird, wird zum Beispiel in der VDI 2800 so definiert:

„Ein Wertanalyse-Team ist eine projektbezogene Arbeitsgruppe zum Lösen von Problemen mit Hilfe des Wirksystems Wertanalyse.

Es entwickelt sich aus einer fach- und bereichsübergreifend zusammengesetzten Gruppe von in der Regel fünf bis sieben Personen, die in räumlicher Nähe durch unmittelbare Kommunikation mit dem gemeinsamen, von allen akzeptierten Ziel zusammenarbeiten, ein Wertanalyse-Projekt erfolgreich abzuwickeln. Die Entwicklung von der Gruppe zum Team ist besonders gekennzeichnet durch das Wirksamwerden gruppendynamischer Prozesse.“

## 2. Geschichte

Die zunehmende Zerlegung der Arbeitsvollzüge im Zuge der Rationalisierung industrieller Produktionsprozesse, unter anderem durch Taylorismus und Fordismus, rief in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts Kritik an der „seelenlosen“ Fabrikarbeit hervor und lenkte die Aufmerksamkeit auf emotionale und motivationale Aspekte der Arbeit in der Massenproduktion. Der Sozialhistoriker Ernst Michel konstatierte, dass sich „die frühere Arbeiterfrage zum sozialen Problem der industriellen Arbeit schlechthin“ entwickelt habe[2]. Die Kritik mündete schließlich in Reformprojekte und Reformvorschläge von Sozial- und Arbeitswissenschaftlern.



So wurde auf Vorschlag des Psychologen Willy Hellpach bei Daimler-Benz in den 1920er Jahren die „Gruppenfabrikation“ eingeführt. In ihr sah Hellpach eine Form der industriellen Arbeit, „die der Atomisierung und Sinnentleerung der Fabrikarbeit entgegenwirkt“[3].

Der Soziologe Eugen Rosenstock-Huessy empfahl ebenfalls in den 1920er Jahren die „Werkstattaussiedlung“, das heißt eine Auslagerung von Betriebseinheiten, verbunden mit einer gewissen Selbständigkeit der dezentralisierten Einheiten[4].

Bereits in den 1950er und 1960er Jahren erprobten einige norwegische und schwedische Unternehmen unter sozialwissenschaftlicher Beratung neue Arbeitsformen mit autonomen Gruppen[5].

Das britische Tavistock Institute (London) entwickelte im Kontext seines soziotechnischen Ansatzes erstmals das Konzept der teilautonomen Arbeitsgruppe[6].

Die große amerikanische Untersuchung von James Womack und seinen Kollegen aus den 1980er Jahren entdeckte und empfahl den Automobilproduzenten das japanische Organisationskonzept der Lean Production mit flexiblen Fertigungsgruppen[7].

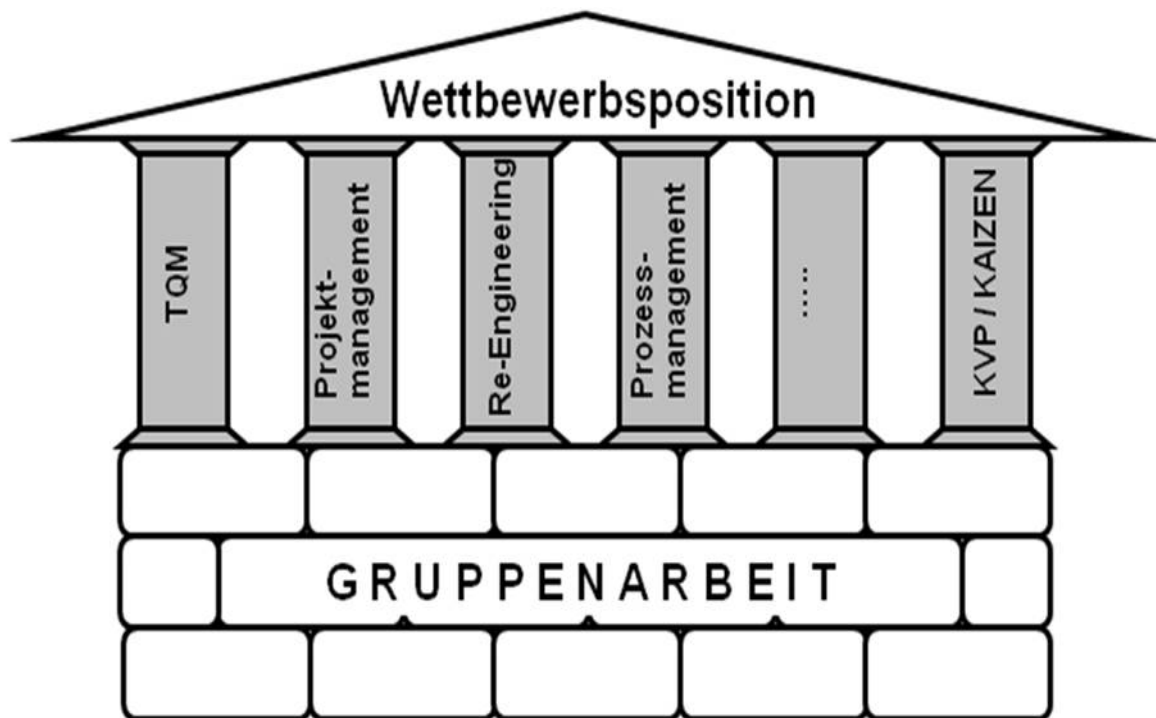
### **3. Die deutsche Diskussion**

Es war insbesondere die Untersuchung von Womack et al. über die Arbeitsorganisation bei Toyota, die in den 1990er Jahren in Deutschland die Diskussion über Gruppenarbeit neu belebte. Von einer „zweiten ‚Japan-Welle‘ mit der Lean-Management-Debatte seit Anfang der neunziger Jahre“ ist in einem sozialwissenschaftlichen Trend-Report die Rede[8]. In vielen Betrieben ergriff das Management die Initiative zur Einführung von Gruppenarbeit, auf welche die Gewerkschaften zunächst zögerlich reagierten. Inzwischen haben Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände Rahmentarifverträge und Betriebsräte und Unternehmensleitungen Betriebsvereinbarungen über Gruppenarbeit abgeschlossen[9]. Die im Rahmen des Modellprojekts „Auto 5000“ von Volkswagen mit der IG Metall abgeschlossenen Verträge sehen unter anderem die flächendeckende Einrichtung von Gruppenarbeit mit einem „hohen Niveau der Gruppenselbstorganisation“ vor[10].

### **4. Warum bleiben viele Managementmethoden ohne Erfolge?**

Oft wird die Frage gestellt, warum so viele der neuen Managementmethoden bei uns keine ausreichende Wirkung zeigen, wo doch aus japanischen Unternehmen enorme Erfolge und Vorteile bekannt sind.

Ohne funktionierende Gruppenarbeit haben alle anderen Bemühungen wenig oder keine Wirkung.



Hierbei wird vergessen, dass diese Management-Methoden, ganz besonders in Japan, bereits auf genau die Gruppenarbeit aufbauen.

Die tiefgreifenden Veränderungen in der politischen und wirtschaftlichen Landschaft haben Auswirkungen auf fast alle Unternehmen. Die Folge der neuen Konkurrenz- und Kostensituation sind meist Personal- und Hierarchieabbau, wodurch die Mitarbeiter – besonders im mittleren Management – verunsichert sind.

Im Gegensatz zu vielen anderen Ansätzen steht bei der Gruppenarbeit der Mensch im Mittelpunkt, seine Ideen und Fähigkeiten brauchen und wollen wir. Das Erreichen der für dieses Ziel notwendigen Motivation bietet, besonders für das Mittelmanagement, neue Herausforderungen und Chancen.

Eine Umfrage des Kieler Instituts für Weltwirtschaft bei 110 Topmanagern zeigt, dass noch enorme Veränderungen anstehen. Können wir diese überhaupt ohne Gruppenarbeit, d.h. Einbindung und Beteiligung unserer Mitarbeiter, erreichen?



Ziele der Topmanager	Nennungen in Prozent (Mehrfachnennungen sind möglich)
Höhere Flexibilität	58
Schnellere Entscheidungen	49
Geringere Managementkosten	49
Mehr Kundennähe	37
Geringere Produktionskosten	34
Mehr Innovationskraft	22
Bessere Produktqualität	14

**Quelle:** Institut für Weltwirtschaft, Kiel

## 5. Heutige Situation

In den letzten Jahren wurden Prozesse beschleunigt, Abläufe optimiert und Kosten gesenkt. Doch reicht dies im härter werdenden Wettbewerb auch für die Zukunft aus? Neben den kurzfristigen Maßnahmen der Kostensenkung zur Bewältigung der Krise ist die langfristige Zukunftsausrichtung oft zu kurz gekommen. Die Hektik des Überlebenskampfes hat oft keine Zeit gelassen, sich mit den notwendigen, nachhaltigen Maßnahmen zur Absicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit ausreichend zu beschäftigen:

Daraus resultiert, dass z.B.

- Kontinuierliche Verbesserungsprozesse nicht laufen,
- (Produkt-)Innovationen fehlen und
- Mitarbeiter und Management verunsichert sind und zu wenig Vertrauen in die Zukunft haben.

Die Einführung von integrierter Gruppenarbeit ist die entscheidende Basis, um diese Situation zu überwinden und die gesteckten Ziele zu erreichen.

## Erreichbare Ziele:



## Voraussetzungen für die Einführung:

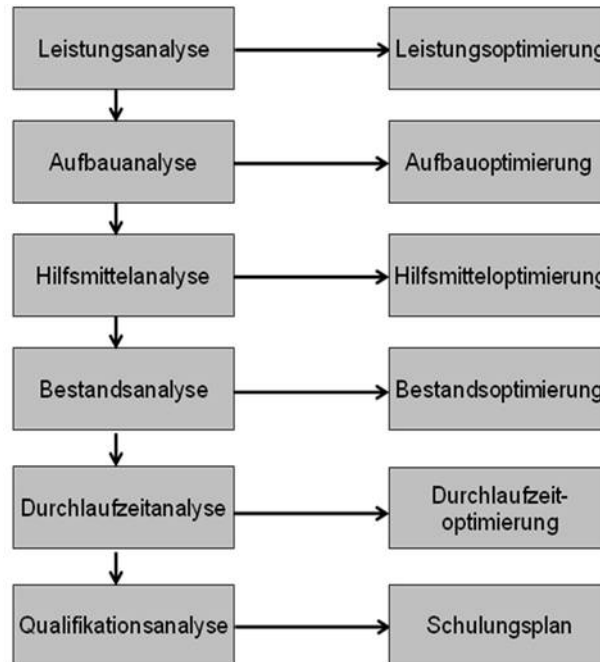
Die Gruppenarbeit ist ein integraler Bestandteil der gesamten Abläufe und Strukturen von Unternehmen. Daher müssen für eine erfolgreiche Einführung bestimmte Voraussetzungen erfüllt werden. Sind die Rahmenbedingungen erfüllt, so kann Gruppenarbeit in relativ kurzer Zeit eingeführt werden und mit geringerem Betreuungsaufwand dauerhaft positiv wirken.

Wichtige Voraussetzungen sind:

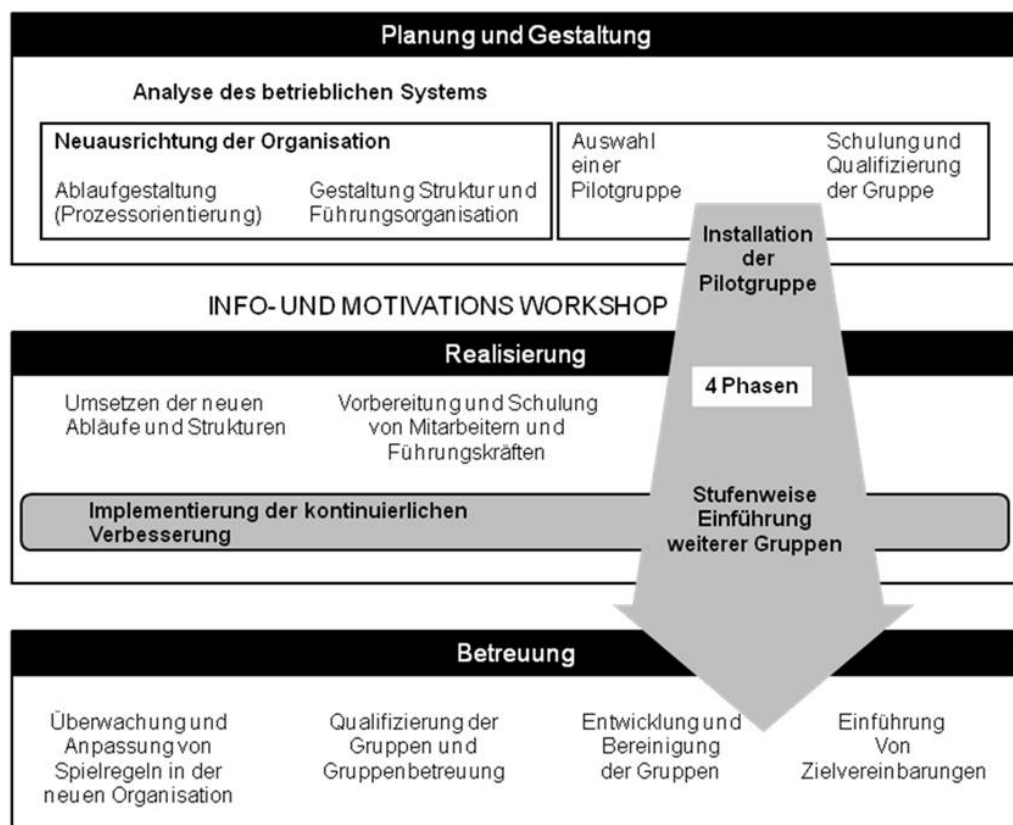
- Veränderungsbereitschaft
- Flexible Struktur- und Führungsorganisation, in der sich Gruppenarbeit entfalten kann
- Management und Vorgesetzte müssen von der Gruppenarbeit überzeugt sein und den Veränderungsprozess tragen
- Arbeitsinhalte und Arbeitstypen müssen gruppenfähig sein
- Flexibilisierung der Arbeitszeiten
- Entgeltsysteme müssen die Gruppenleistung unterstützen



**Der Weg zur Gruppenarbeit:**

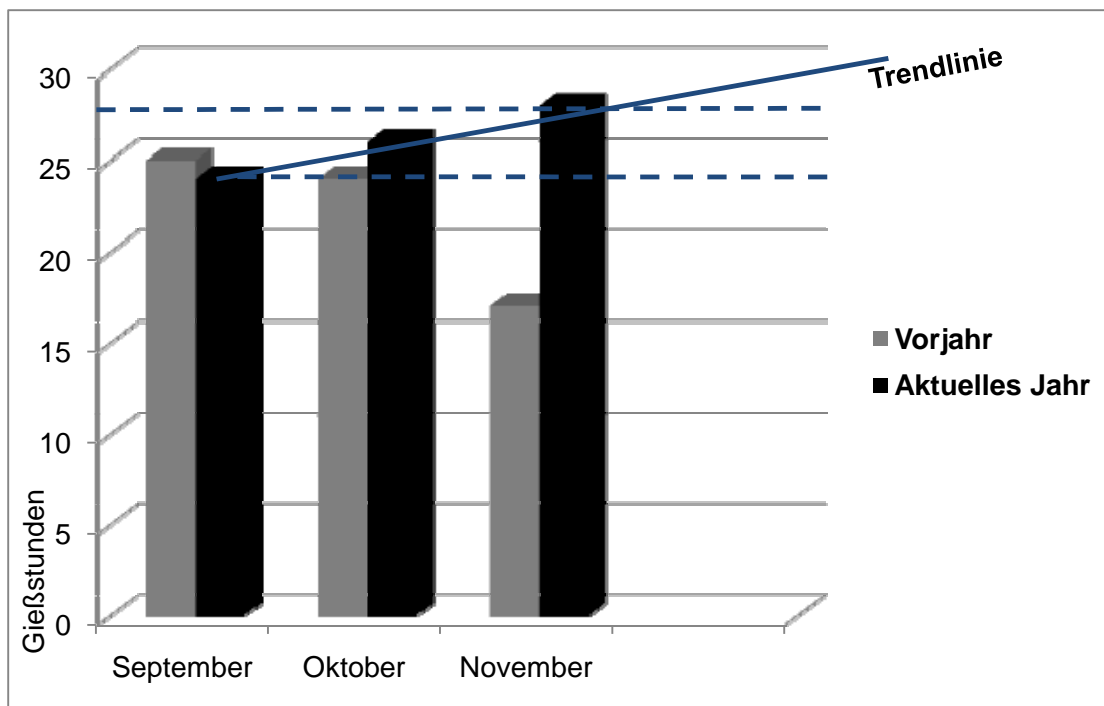


Die erfolgreiche Einführung von Gruppenarbeit hängt wesentlich von der richtigen Vorbereitung und Planung ab. Aufbauend auf fundierte und langjährige Erfahrungen mit der Einführung von Gruppenarbeit hat Krehl & Partner eine spezifische Vorgehensweise entwickelt:



## 6. Erzielbare Ergebnisse mit Gruppenarbeit

Die Einführung von Gruppenarbeit ist aus unternehmerischer Sicht zwingend, da neben vielen qualitativen Veränderungen nachweislich bereits kurzfristig enorme Produktivitätsfortschritte erzielt werden. Die Darstellung zeigt die Veränderung der Produktivität am Beispiel einer Gießerei mit Einführung von Gruppenarbeit (Anfang September). In anderen Branchen sind vergleichbare Ergebnisse erzielt worden.



### Die Veränderung gestalten mit Krehl & Partner

Krehl und Partner bietet Ihrem Unternehmen professionelle Hilfestellung für die nachhaltige Steigerung des Geschäftserfolgs. Wir arbeiten grundsätzlich mit den Menschen in Ihrem Unternehmen zusammen, was die Akzeptanz und den Erfolg unserer Beratung gewährleistet – eine seit Jahren erfolgreiche Vorgehensweise.



## Literatur

- [1.] Refa: *Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Teil 1: Grundlagen*. Hanser, München 1984, S. 116. [ISBN 3-446-14234-7](#)
- [2.] Ernst Michel: *Sozialgeschichte der industriellen Arbeit*. Knecht, Frankfurt am Main 1948. S. 164.
- [3.] Gertraude Mikl-Horke: *Industrie- und Arbeitssoziologie*. 3. Aufl., Oldenbourg, München/Wien 1995, S. 148.
- [4.] Eugen Rosenstock-Hussey: *Werkstattaussiedlung. Untersuchungen über den Lebensraum des Industriearbeiters*. Springer, Berlin 1922. In Auszügen in: Friedrich Fürstenberg (Hrsg.): *Industriesoziologie I: Vorläufer und Frühzeit 1835-1934*. Luchterhand, Neuwied 1959, S. 219ff.
- [5.] Thomas Sandberg: *Work Organization and Autonomous Groups*. LiberFörlag, Lund 1982, S. 96ff.
- [6.] Walther Müller-Jentsch: *Arbeit und Bürgerstatus. Studien zur sozialen und industriellen Demokratie*. SV Verlag, Wiesbaden 2008, S 217f.
- [7.] James P. Womack / Daniel T. Jones / Daniel Roos: *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie*. Campus, Frankfurt am Main 1991. S. 119f.
- [8.] Hans Joachim Sperling; "Innovative Arbeitsorganisation und intelligentes Partizipationsmanagement. Trend-Report Partizipation und Organisation. Schüren, Marburg 1994, S. 42.
- [9.] Lothar Kamp: *Gruppenarbeit. Analyse und Handlungsempfehlungen*. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 1999.
- [10.] Michael Schumann / Martin Kuhlmann / Frauke Sanders / Hans Joachim Sperling: *Auto 5000: ein neues Produktionskonzept. Die deutsche Antwort auf den Toyota-Weg? VSA Hamburg 2006, S. 90ff*