

Die gesteuerte Gruppenarbeit

Die gesunde Mitte zwischen Gruppenarbeit und Taylorismus

von Dr. Marc, Pauwels



Dr.-Ing. Marc Pauwels ist Leiter des Kompetenzfelds Wertanalyse/Value Management im Verein Deutscher Ingenieure VDI sowie zertifizierter Trainer für Value Management und hat langjährige Erfahrung in Projekten mit Wertanalyse und Value Management.

Pressartikel
in Industrie Management 21 (2005)

Die positiven Ansätze von Taylor wurden in der Industrie soweit „perfektioniert“ bis sich diese in Nachteile umkehrten und zu den bekannten Problemen führten. Das Gleiche ist an vielen Stellen mit der Gruppenarbeit geschehen, so dass die guten Ansätze nicht wirken konnten und erwünschte Fortschritte nicht erreicht wurden.

Unter Taylorismus versteht man die auf TAYLOR zurückzuführenden Prinzipien der Betriebsführung, bei der aufgrund der systematischen Durchführung von Zeit- und Bewegungsstudien eine optimale Standardisierung von Arbeitsabläufen angestrebt wird. Kennzeichen des Taylorismus

- Hohe Arbeitsteilung,
- Trennung von Planung, Entscheidung und Ausführung
- Zentrale Kontrolle der Arbeitsprozesse durch das Management und
- direkte Kontrolle durch den Vorgesetzten.

Die Vorteile des Taylorismus liegen auf der Hand. Es sind die kurze Einarbeitungszeit, die geringen Qualifikationserfordernisse, die Perfektionierung durch häufiges Wiederholen und nicht zuletzt auch die geringen Kosten im direkten Bereich.

Aber das Konzept hat auch seine Nachteile. Hier sind monotone Tätigkeiten, geringere Handlungsspielräume des Einzelnen, hohe Koordinationserfordernisse, geringe Innovationsfähigkeit, das mangelnde Verständnis des gesamten Herstellprozesses und/oder des Produkts sowie dürftige Identifikation der Menschen mit ihrer Arbeit zu nennen.

Gruppenarbeit

Bei der Gruppenarbeit wird der entgegen gesetzte Weg eingeschlagen, d.h. den in Arbeitsgruppen organisierten Mitarbeitern wird die Verantwortung für abgeschlossene Aufgabenbereiche übertragen. Diese beinhalten nicht nur die entsprechenden direkten Tätigkeiten, sondern häufig eben auch indirekte Tätigkeiten wie Qualitätskontrolle, Wartung und kleine Reparaturen, Materialbereitstellung und Arbeitsplanung. Zudem sollen die Arbeitsgruppen für die Optimierung ihrer Arbeit teilweise selbst verantwortlich sein. In regelmäßigen Gruppenbesprechungen werden von den Mitarbeitern Verbesserungsvorschläge entwickelt. Dies hat den Vorteil, dass die gemeinsame Arbeitserfahrung für den Verbesserungsprozess genutzt und die Motivation für die eigene Arbeit gesteigert werden kann.

Krehl & Partner Unternehmensberatung
für Produkt + Technik GmbH & Co. KG
Kriegsstraße 113 - D-76135 Karlsruhe
Fon: +49 (0) 721 - 830 890 - 0 Fax: 830 890 - 44

Krehl & Partner (Schweiz) GmbH
Zeisigweg 7 - CH-4310 Rheinfelden
Fon: +41 (0) 61 - 8 33 11 03

e-mail: kontakt@krehl.com
<http://www.krehl.com>

Gruppenarbeit sollte unbedingt mit einem leistungsgerechten Entlohnungssystem gekoppelt sein – was häufig nicht der Fall ist – um nachhaltige Verbesserungsaktivitäten zu gewährleisten. Die Ziele der Gruppenarbeit sind in folgender Pyramide dargestellt (Bild 1).



Bild 1: Ziele der Gruppenarbeit

Die gesunde Mitte

Die Gefahr bei beiden vorstehend beschriebenen Arbeitsformen ist das jeweilige Überschwingen der Systeme. Das führt beim Taylorismus zu sehr hoher Arbeitsteilung mit eintönigen und kontraproduktiven Arbeitsinhalten. Bei der Gruppenarbeit führt es zu sehr geringer Arbeitsteilung mit hoher Komplexität und „führungslosen“ Mitarbeitern. Bild 2 stellt diese Situation dar.

Es kommt also in der Praxis darauf an, die gesunde Mitte zwischen den beiden Arbeitsformen zu finden. Die liegt genau da, wo den einzelnen Mitarbeitern innerhalb der Gruppe mehr Verantwortung für das eigene Handeln zum Erreichen der Ziele gegeben wird, beispielsweise durch:

- Übertragen von begrenzter Verantwortung, Kompetenz und zusätzlichen Aufgaben (z.B. Arbeitsplanung, Urlaubsplanung, Instandhaltung) in die Gruppen
- Unabhängiges und selbst initiiertes Lösen von Tagesproblemen
- Kontinuierliche Steigerung von Leistung und Qualität

- Konsequentes und zuverlässiges Orientieren an vereinbarten Zielen
- Flexiblen Mitarbeitersatz
- Formulieren einer gemeinsamen, umfassenden Arbeitsaufgabe

Das Ganze muss jedoch in einem festgelegten Rahmen stattfinden. Dieser Rahmen beschreibt ganz genau, welche Tätigkeiten und welche Entscheidungen die Mitarbeiter ohne Rückfragen bei den Vorgesetzten ausüben bzw. treffen dürfen und welche einer vorherigen Zustimmung bedürfen. Der Rahmen muss von der Führungsmannschaft definiert werden. Und genauso muss das Einhalten dieses Rahmens ständig beobachtet werden. Bei diesem Konzept wird schnell klar, dass die richtig umgesetzte Gruppenarbeit keinesfalls Führungskräfte überflüssig macht. Ganz im Gegenteil: Die Ansprüche an die direkten Führungskräfte steigen bzw. bekommen einen anderen Schwerpunkt. So sind es weniger die „Hard Skills“ als denn die „Soft Skills“, die in der Gruppenarbeit gefordert werden:

- Sich aus den Abläufen ein Stück weit zurückziehen
- Sichtbares Engagement zeigen
- Prozessbeteiligte voll unterstützen
- Mitarbeiter coachen
- Vertrauen schaffen
- Verantwortung übernehmen
- Begeisterung zeigen etc.

Die Gruppenarbeit darf dabei nicht wie ein starres Korsett das Unternehmen einzwängen. Bestehen zwischen einzelnen Bereichen der Produktion Unterschiede bzgl. grundsätzlichen Abläufen, Schichtmodellen, Mitarbeiterqualifikation etc., so muss das Konzept der Gruppenarbeit diesen Unterschieden gerecht werden.

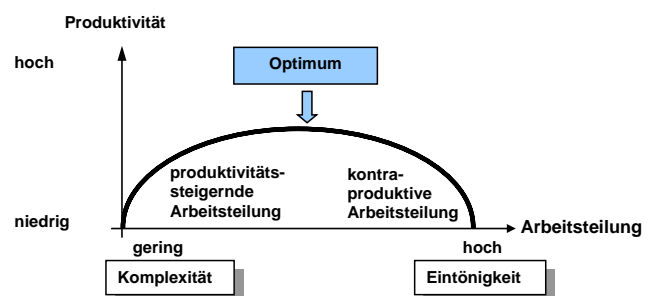


Bild 2: Die gesunde Mitte



So können beispielsweise

- geführte Gruppen,
- moderierte Gruppen und
- selbststeuernde Gruppen

in einem Unternehmen nebeneinander und miteinander existieren

Beispiel

Im Folgenden soll die vorstehende Theorie durch ein Beispiel aus dem Bereich Pharma-Industrie untermauert werden.

In den mittelständischen Unternehmen mit ca. 300 Mitarbeitern (davon ca. 190 in der Produktion) sollte Gruppenarbeit eingeführt werden, um die Wettbewerbsfähigkeit des Werks zu steigern, Wachstum zu generieren und die Kultur der Zusammenarbeit weiter zu entwickeln.

Das Projekt zur Einführung von Gruppenarbeit wurde in zwei Phasen geteilt: Eine erste Phase zur Analyse, Gestaltung und Bewertung des Systems und eine zweite zur Umsetzung der Ergebnisse. Eine extra eingerichtete Planungsgruppe (10 Führungskräfte aus dem Unternehmen, interdisziplinär zusammengesetzt) war das treibende Element in beiden Phasen. Parallel wurde ein Steuerkreis mit Personen aus dem Top-Management eingerichtet, welches für die Unterstützung des Projekts wichtige Entscheidungen und das Monitoring verantwortlich war.

Die Ursprüngliche Organisation in der Produktion war verrichtungsorientiert.

Haupt-Nachteile:

- Keine Kenntnisse über den gesamten Produktionsprozess
- Keine Kenntnisse über die Produkte
- Keine Identifizierung mit den Produkten
- Viele Schnittstellenprobleme
- Abteilungsdenken

Diese Organisation wurde in eine produktorientierte Struktur überführt.

Mit dieser Organisationsform konnten die oben angeführten Nachteile der alten Organisation mit der Zeit ausgeräumt werden.

Zugleich wurden die Hierarchieebenen in der Produktion verflacht. Unter dem Produktionsleiter gibt es heute nur noch die Linienverantwortlichen der jeweiligen Linien als Führungskräfte. Darunter kommen direkt die Mitarbeiter in Form von

Schichtgruppen innerhalb der Linien, wobei es hier keine weiteren Führungskräfte gibt.

Die Gruppensprecher (pro Schichtgruppe einer) haben rein kommunikative Aufgaben und sind den Kollegen gleichgestellt. Der Wandel von der alten Organisation in die neue Organisation war für die Mitarbeiter zunächst nicht sehr offensichtlich. Selbstverständlich wurden Informationsveranstaltungen, Mitarbeiterschulungen, unterstützende Visualisierungen und dergleichen durchgeführt, aber am Tag 1 nach der Umstellung mussten dieselben Maschinen bedient, dieselben Produkte gefertigt und dieselben Vorschriften (z.B. Hygiene) befolgt werden. Aber das Einführen und vor allem das Leben von Gruppenarbeit ist mehr als nur ein organisatorischer Wandel – es ist ein Kulturwandel. Und ein Kulturwandel kann nicht von einem Tag auf den anderen vollzogen werden.

So war es auch in dem beschriebenen Unternehmen. Zwar gab es auf einmal 14-tägige Gruppensitzungen von jeder einzelnen Schichtgruppe, doch das gemeinsame Arbeiten in den Sitzungen musste erst erlernt und erlebt werden. Nachdem die Sitzungen zunächst von gruppenexternen Coaches unterstützt wurden, arbeiten diese jetzt vollkommen selbsttätig. Typische Themen solcher Sitzungen sind: Optimierung der Arbeitsplätze („Es fehlt ein Stuhl“), der Arbeitsprozesse („Die Proben müssen vor der Maschine x gezogen werden“), der Hygiene („Die Handschuhe sind zu schnell kaputt“) oder der Arbeitszeit („Wer kann am Samstag extra kommen“).

Aber auch hier ist die gesunde Mitte zu beachten: Die Gruppensitzungen dürfen nicht zu reinen Diskussionsrunden ohne echtes Ergebnis verkommen. Andererseits muss der Rahmen für die Themen und die vorgeschlagenen Problemlösungen klar festgelegt werden. So wird beispielsweise nicht über Löhne, grundsätzliche Personalpolitik und grundsätzliche Arbeitszeiten diskutiert. Das sind nach wie vor Themen der Führungsmannschaft.

Ein weiterer Rahmen für die Gruppen und gleichzeitig auch der Spiegel für die eigene Arbeit stellen die Kennzahlen dar. Diese werden grundsätzlich von der Führungsmannschaft definiert, aber natürlich mit den Gruppen abgestimmt und letztlich inklusive der Zielwerte auch vereinbart. Wichtigste Kriterien bei der Festlegung der Kennzahlen sind die Messbarkeit und die Beeinflussbarkeit durch die Gruppe selbst. Typische Beispiele für Kennzahlen sind die Absenrate, die Anzahl der



internen und externen Reklamationen, die Kostenabweichung pro Produkt oder die Abweichungen in der Hygiene. Die Kennzahlen müssen konsequent aufbereitet, vermittelt und interpretiert werden. Nur so können die Gruppen nachhaltig an der Optimierung der Kennzahlen arbeiten.

Resümee

Aus Sicht von Krehl & Partner, die in den letzten Jahren bei zahlreichen Unternehmen in Europa die Einführung der Gruppenarbeit begleitet hat, ist das Hauptproblem bei der Einführung von Gruppenarbeit in vielen Fällen das Abkippen ins genaue Gegenteil des Taylorismus. Ähnlich des „Laissez-Faire“ der Kindererziehung hat die Führungsmannschaft sämtliche Verantwortung an die Selbstbestimmung der Arbeitsgruppen abgegeben und diese somit sich selbst überlassen. Doch daran sind die Mitarbeiter nicht gewöhnt und können demzufolge nicht damit umgehen. Bei Mitarbeitern mit langer Betriebszugehörigkeit und niedrigem Qualifikationsniveau steigt das Risiko der Überforderung mit der neuen Arbeitssituation. Gerade in diesen Fällen ist die starke Beteiligung der Führungsmannschaft am Einführungsprozess der Gruppenarbeit gefordert. Nicht das Zurückziehen der Verantwortlichen ist hier gefragt, sondern das Begleiten und Coachen. Dies ist in den meisten Fällen die schwierigere und anspruchsvollere Aufgabe, da die Anweisung durch das Überzeugen ersetzt wird.

Wird Gruppenarbeit systematisch geplant und in einem über mehrere Monate dauernden Einführungsprozess unterstützt, so sind nachweislich anschauliche Erfolge zu erreichen.