

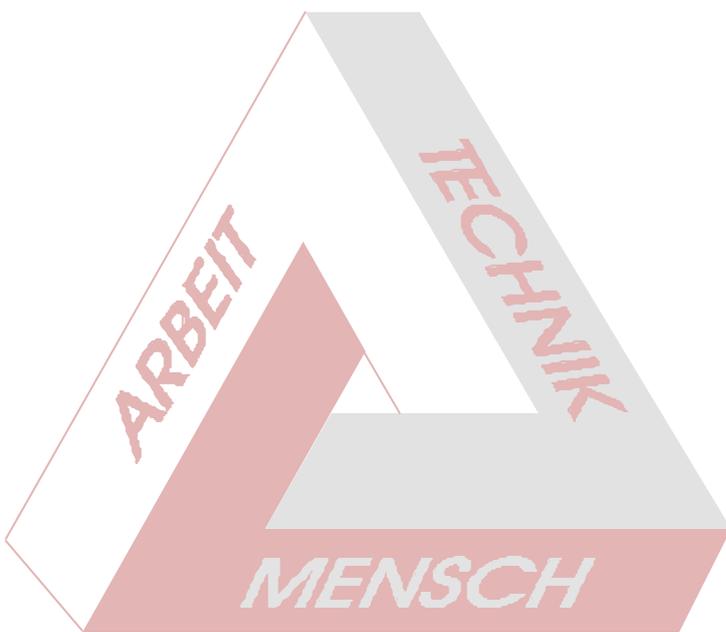
# HARBURGER BEITRÄGE

ISSN 0944-565X  
Nr.30, Mai 2002

Volker Bauer & Frank von der Reith

**“ ... bei zuviel Mehrarbeit sage ich Nein!”**

**Die Einführung von teilautonomen  
Arbeitsgruppen auf der betrieblichen  
Rüttelstrecke**



Zur Psychologie und Soziologie der Arbeit



Harburger Beiträge zur  
Psychologie und Soziologie der Arbeit



**Herausgeber:**  
Christel Kumbruck & Michael Dick

**Redaktion:**  
Technische Universität Hamburg-Harburg  
Arbeitswissenschaft 1-08/1  
Schwarzenbergstr. 95  
D-21071 Hamburg

Tel.: 040 / 42878 – 3447  
Fax: 040 / 42878 – 2081  
e-mail: [dick@tu-harburg.de](mailto:dick@tu-harburg.de)  
Internet: [www.tu-harburg.de/aw1](http://www.tu-harburg.de/aw1)

© bei den Autoren  
ISSN 0944-565X



## Vorwort der Herausgeber

Nicht nur im Anwendungsfeld erlebte Rollenkonflikte lassen uns die Frage nach dem wechselseitigen Verhältnis von Forschung und Beratung stellen. Auch der Erkenntnisfortschritt in Theorie und Praxis ist auf tragfähige Abgrenzungen und Kooperationsbeziehungen zwischen Forschung, Beratung und organisatorischer Praxis angewiesen. Denn verfügen nicht die Berater über die lebensweltliche Empirie aus den Organisationen? Wer wird herbeigerufen, wenn Störungen und Konflikte die gewohnten Abläufe zum Erliegen bringen? Möglicherweise liegt hier eine Ursache für den erkennbaren Trend, dass sich akademische Institute mehr als Unternehmensberater profilieren als durch ihr Lehr- und Forschungsangebot. Umgekehrt ist zu fragen, was mit dieser Empirie geschieht. Eine systematische Auswertung ist für Berater neben dem Alltagsgeschäft nicht zu leisten. Aber auch der Transfer dieser Daten in die Forschung oder deren gemeinsame Reflexion gelingt nur selten. So werden die aus der Praxis erworbenen und in diese eingebetteten Kompetenzen immer weniger an Studierende vermittelt - ist doch die Prozesskompetenz, über die Organisationsberater verfügen, eine typische Form des impliziten oder situierten Wissens.

Der folgende Beitrag ist von zwei psychologischen Beratern geschrieben, die langjährige Erfahrung mit Veränderungsprozessen in Industrie- und Verwaltungsorganisationen besitzen, den Kontakt zur universitären Forschung und Lehre aber nie haben abreißen lassen. Er lässt diese Prozesskompetenz erkennen und leistet damit eine Explikation und Weitergabe von Erfahrung. Er greift aber auch die stets und lang geführte Reflexion über teilautonome Gruppenarbeit auf, die einen Kern arbeitspsychologischer Praxis und Identität bildet, und bereichert diese - wie schon der Beitrag Nr. 15 aus dieser Reihe - um eine ausführliche und offene Dokumentation.

**„ ... bei zuviel Mehrarbeit sage ich Nein!“**

## **Die Einführung von teilautonomen Arbeitsgruppen auf der betrieblichen Rüttelstrecke**

Volker Bauer & Frank von der Reith

mit Interviewzitatzen von Gruppensprechern, aufgezeichnet und ausgewählt von Katja Kamph.

Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit Nr. 30, 2002

### **Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Zur Einführung.....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Erste These: Gruppenautonomie schränkt individuelle Autonomie ein.</b>	<b>10</b>
2.1	Kernfragen im Einführungsprozess.....	11
2.1.1	Wie geht man mit individuellen Nischen um? .....	11
2.1.2	Wie entwickelt die Gruppe Leistungsmaßstäbe? .....	13
2.1.3	Wie geht die Gruppe mit Konflikten um? .....	14
2.2	Hinweise zur Bewältigung der Rüttelstrecke .....	15
2.2.1	Spielregeln erarbeiten.....	15
2.2.2	Prozess-Monitoring mit TAG-Spiegel .....	16
2.2.3	Unterstützung durch interne Prozessbegleiter .....	18
2.3	Fokus Gruppenautonomie: Zusammenfassung.....	20
<b>3</b>	<b>Zweite These: Symbole für die Drift der Verantwortung nach unten befördern den kulturellen Wandel .....</b>	<b>20</b>
3.1	Kernfragen im Einführungsprozess .....	21
3.1.1	Wie gestaltet der Gruppensprecher den Übergang von der informellen zur formellen Kommunikation?.....	21
3.1.2	Wie deutlich lebt der Gruppensprecher Verantwortung für seine Gruppe ohne sie zu tragen?.....	22
3.1.3	Wie stark wird in Gruppensitzungen Verantwortung auch durch andere Mitarbeiter übernommen?.....	23
3.1.4	Wie gelingt der Übergang von der Einzelprämie zur Gruppenprämie?.....	24
3.2	Hinweise zur Bewältigung der Rüttelstrecke .....	25

3.2.1	Teamworkshops als Bühne zur Aushandlung von Verantwortung nutzen.....	25
3.2.2	Gruppensprecher für ihre Rolle qualifizieren.....	27
3.2.3	Die Modernisierungsverlierer ernst nehmen.....	27
3.2.4	Direkte Kontakte zu indirekten Bereichen ermöglichen.....	28
3.2.5	Gruppenprämie mit Zielen und Vertrauen koppeln.....	28
3.3	Fokus Verantwortung und Vertrauen: Zusammenfassung.....	30
<b>4</b>	<b>Dritte These: Selbstregulative Gruppenarbeit gelingt nur, wenn sie auf allen Ebenen der Organisation gilt .....</b>	<b>31</b>
4.1	Kernfragen im Einführungsprozess .....	33
4.1.1	Arbeiten die Führungskräfte ebenfalls in Gruppen? Wie funktionieren die Führungsrunden?.....	33
4.1.2	Wie stark sind die Gruppensprecher in die Entscheidungsfindung einbezogen?..	34
4.1.3	Wie ernst ist es den Führungskräften mit der Einführung von Gruppenarbeit?...	35
4.1.4	Greifen die Führungskräfte auf alte Steuerungsmechanismen zurück, wenn die Rüttelstrecke zu unbequem wird? .....	36
4.2	Hinweise zur Bewältigung der Rüttelstrecke .....	37
4.2.1	Eine klare Botschaft der Teppichetage erreichen, um die Rahmenbedingungen für die TAGs zu sichern .....	37
4.2.2	Operative Führungskräfte und Führungsrunden qualifizieren.....	38
4.2.3	Erfahrungsaustausch organisieren .....	39
4.3	Fokus Führung in fraktalen Strukturen: Zusammenfassung.....	39
<b>5</b>	<b>Ausblick: Was ist, wenn Gruppenarbeit einschläft? .....</b>	<b>40</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>41</b>
	<b>Zu den Autoren.....</b>	<b>43</b>



# 1 Zur Einführung

Was haben wir dazu gelernt, wenn es um die Einführung von teilautonomer Gruppenarbeit geht?

Seit etwa dreißig Jahren wird in Deutschland in mittleren und größeren Unternehmen, in Verwaltungen und bei Dienstleistern Gruppenarbeit eingeführt. Neuere Untersuchungen zeigen, dass 11,8 % aller abhängig Beschäftigten in Deutschland in Gruppenarbeit tätig sind, davon zur Zeit 3,2% in teilautonomer Gruppenarbeit, mit leichter Tendenz nach oben (Nordhause-Janž & Pekruhl 2000, S. 66).

Die Gründe verändern sich von der ursprünglich gesellschaftlicher Aufklärung verpflichteten „Humanisierung des Arbeitslebens“ in den 70er Jahren zum „Unternehmertum auf Shop-Floor- Ebene“ in den 90ern. Immer jedoch geht es darum, dass die Gruppe Verantwortung für ihren Produktionsprozess und für die Qualität der Produkte übernimmt und dass Vorarbeiter und Meister an Bedeutung verlieren. Die Autonomie der an der Werkbank tätigen Menschen in der Gruppe wächst. Die Steuerbarkeit der Gesamtorganisation wird über den „Teil“ gesichert, der von der Autonomie ausgenommen wird (was immer das im Einzelnen ist, und wie immer es konkretisiert wird).

Die aufgeschriebenen und affirmativ vorgetragenen Konzepte sind weitgehend gleich geblieben: Job-enrichment und job-enlargement finden ihre Form in ganzheitlicherer Arbeitsgestaltung, breiterer Qualifikation und in der Selbststeuerung der Gruppe in der Gruppensitzung unter Moderation des gewählten Gruppensprechers. Was in den 70ern noch nebulös blieb (was ist denn der „nichtautonome“ Teil der Gruppenarbeit – vielleicht war man schon froh überhaupt über Autonomie reden zu dürfen?) wird in den 90er schärfer gefasst: für mehr Leistung der Gruppe gibt es mehr Geld (Gruppenprämie) und die Kommunikation zu den Entscheidungsebenen des Unternehmens wird durch Zielvereinbarungen gesichert. Teilautonomie wird zur – versprochenen – Mitsprachemöglichkeit der Produzenten im Produktionsprozess.

So hat es den Anschein, als hätten Sozialwissenschaftler, Berater und Unternehmen nicht besonders viel gelernt in den letzten 30 Jahren. Und Gruppenarbeit ist das, was man sich darüber erzählt in Unternehmen und Beraterkreisen: Die einen beschwören 15 bis 30 % Produktivitätsfortschritt, andere erzählen von diesem oder jenem Unternehmen, das gerade dabei ist, Gruppenarbeit wieder abzubauen, weil sie nichts brächte, und jeder beruft sich auf seine Quellen (Engroff & Stoffels 1998; Wompel 1999).

Als Berater, die sich seit 30 Jahren auf diesem Feld tummeln, müssen wir uns mit dieser Thematik auseinandersetzen. Was ist in den Organisationen und was mit Gruppenarbeit passiert in den letzten Jahren? Welche Erfahrungen prägen die kommunizierten Bilder, die das Konzept seltsam unberührt lassen und es gleichzeitig nach wie vor zum Stein des Anstoßes eher ideologisch geprägter Auseinander-

setzung um die Herrschaft in der Gesellschaft machen? Was ist geblieben von den Anfängen in den 70er Jahren, und wo wissen wir heute mehr? Wie kommt es, dass Teilautonome Gruppenarbeit noch immer oder wieder „passt“, wo sich doch die Kontexte des Wirtschaftens mit allseits beschriebenen Globalisierungsschüben drastisch verändert haben?

Wir selbst wurden auf diese Fragestellungen in einer zunächst verblüffenden Beobachtung aufmerksam: Vor knapp 25 Jahren haben wir im Kontext eines Forschungsprojektes zur Humanisierung des Arbeitslebens die Einführung von teilautonomen Arbeitsgruppen an einem großen Gericht begleitet (Bauer, Blankenburg & Treiber 1983). Das Modell galt als erfolgreich und wurde in den Folgejahren nach dem Projekt weiter umgesetzt und in einzelnen Bereichen des Gerichtes veralltäglicht.

Und dann wurde es über mehrere Wechsel in der Leitung des Gerichtes vergessen: Kürzlich moderierte einer von uns einen Strategieworkshop des oberen Managements dieses Gerichtes. Von teilautonomen Gruppen war nicht mehr die Rede, dafür herrschte die Meinung vor, man müsse die vorderen Führungskräfte stärken. Vor 25 Jahren war der Tatbestand, dass diese ihrer Führungsverantwortung nicht nachkamen, einer der Gründe gewesen, über andere Organisationsformen nachzudenken. Die Nachfrage ergab, dass die Grundprinzipien teilautonomer Gruppenarbeit bis auf rudimentäre Vorurteile kaum bekannt waren, und dass Ausstrahlungseffekte auf andere Organisationsteile als die damals einbezogenen nicht stattgefunden hatten. Wir haben dann in Gesprächen mit vorderen Vorgesetzten und Gruppensprechern eine kleine Recherche begonnen und sind zu dem Befund gelangt, dass der Prozess des Einschlafens in dem Moment begann, als das Projekt keine besondere Aufmerksamkeit mehr erfuhr (Aufnahme der Themen in den jeweiligen Führungskreisen, Qualifizierung, Teamentwicklung etc.). Die bestehenden Gruppen kapselten sich ab, manche funktionieren bis heute hervorragend (bezüglich der ursprünglichen Kriterien job enrichment, job enlargement, Arbeitszufriedenheit und Effizienz), bei anderen herrscht das Chaos. In der Selbstbeschreibung der Gruppen liegt die „Insel der Glückseligen“ gleich neben der „Pestkolonie“. In Führungskreisen ist Organisationsveränderung kein Thema mehr und im oberen Management erzählt man sich heute die gleichen Geschichten über die Inkompetenz nachgeordneter Führungskräfte wie vor 25 Jahren, ergänzt um die eine, dass Gruppengeschäftsstellen auch keine Lösung sind (wie immer man die Probleme beschreibt). Selbstverständlich ist allerdings geworden, dass die Arbeit flächendeckend am Computer erledigt wird.

Was ist passiert? Warum entwickelt sich das Modell teilautonomer Gruppenarbeit nicht zum Modell der Organisation? Warum entwickelt es gerade in Führungsetagen keine Ausstrahlungswirkung und Überzeugungskraft? Eine zweite Beobachtung schärfte die beschriebenen Fragestellungen:

Wir sind derzeit als externe Berater mit der Einführung von teilautonomen Arbeitsgruppen in der Produktion eines großen Maschinenbauunternehmens beschäftigt. Das Modell ist als industrielles Konzept vom Vorstand verkündet und von

nachgeordneten Führungskräften ausgearbeitet und präzisiert, die Rahmenbedingungen sind gesichert (IT-Konzept, Entlohnungsmodell, Gruppenzuschüsse, Arbeitspakete etc.), die Teamentwicklungsworkshops haben begonnen und die Mitarbeiter beginnen sich mit mehr oder weniger Begeisterung in das Gruppendenken einzufinden – immerhin haben sie dieses Modell nicht selbst erfunden. Wir stehen alle gemeinsam an der Schwelle zur Umsetzung der zuvor nur gedachten, gezeichneten, diskutierten Konzepte. Und wir geraten auf eine „Rüttelstrecke“ (Doppler & Lauterburg 1994), die es in sich hat. Die Versprechungen der Gruppenarbeit (etwa Effizienz, Motiviertheit oder Flüssigkeit des Prozesses) sind nicht gleich einlösbar, die Vorgesetzten verhalten sich wie immer, wenn Fehler auftauchen, die Mitarbeiter verlieren den Mut, die alten Meister greifen durch, erste Ansätze der Selbststeuerung in der Gruppe schlafen ein, bevor sie richtig begonnen hat, Gruppensitzungen und Inselrunden führen zu keinen Ergebnissen und kosten nur Zeit, Ergebnisse sind manchmal umgekehrt proportional zur aufgewandten Zeit. Die Spannungsbögen des Lernens sind kurz, und viele sind schnell geneigt festzustellen, sie hätten es doch gleich gesagt, unabhängig davon, was wirklich gesagt wurde. Gleichzeitig muss die Produktion laufen. Der Kunde wartet nicht gerne, wenn er Alternativen hat. Der Prozess verlangsamt sich und man muss fürchten, er kommt zum Erliegen.

Wo kommt die Ermutigung her, weiterzumachen? Wer steht für die Kraft zum Überstehen der Rüttelstrecke? Wie kann sich der Raum für Lernen und für das Neue öffnen? Was muss sein, dass nicht nur die negativen, sondern auch die positiven Erfahrungen erzählt werden, die es eben auch gibt?

Es scheint, dass es in beiden Erfahrungsbereichen nicht nur um die Güte des Konzeptes geht, sondern um die Art und Weise seiner Umsetzung. Und man wird sich fragen müssen, ob das eine vom anderen zu trennen ist. In einer Evaluation verschiedener Gruppenarbeitsprojekte wird die entscheidende Bedeutung des Einführungsprozesses wie folgt beschrieben: „... bei der Umsetzung von Gruppenarbeit handelt es sich keinesfalls um einen Selbstläufer. Häufig sind es gerade die Klippen bei den Einführungsprozessen, die dazu führen, dass Gruppenarbeitsprojekte Schiffbruch erleiden oder sich die erhofften Veränderungen vor Ort nicht in gewünschtem Umfang einstellen“ (Gerst et. al. 1994, S. 24).

Im nachfolgenden Text wollen wir eine Erkundung in die hier angeschnittenen Fragefelder wagen, die wir mit drei Thesen näher beschreiben, welche wiederum auf ihre Kernfragen heruntergebrochen und mit nützlichen Interventionshinweisen für den Einführungsprozess hinterlegt werden. Wir stützen uns dabei auf eine Interviewreihe, die unsere Kollegin Katja Kamph mit Gruppensprechern in drei unterschiedlichen Organisationen durchgeführt hat, deren Einführungsphasen teilautonomer Gruppenarbeit unterschiedlich lange zurückliegen: Dem oben beschriebenen Gericht, einem Industrieunternehmen der Luftfahrtindustrie, das mit der Einführung von Gruppenarbeit Mitte der neunziger Jahre begonnen hat und dem angesprochenen Maschinenbauunternehmen, das mitten im Einführungsprozess ist.

Die Zitate in diesem Text stammen aus drei jeweils ca. zweistündigen Interviews mit Gruppensprechern aus Gericht und Luftfahrtunternehmen. Die Rolle der Gruppensprecher in dem letztgenannten Unternehmen ist zu jung, als dass die Aussagen der Gruppensprecher schon als hinreichend stabil betrachtet werden könnten, deshalb greifen wir hier auf unsere eigenen unmittelbaren Erfahrungen vor Ort zurück. Die Schilderungen der Gruppensprecher überraschten durch den hohen Grad an Gemeinsamkeiten zwischen Industrie und Verwaltung. Wir lassen diese für sich selbst sprechen und verzichten weitgehend auf eine Rekommentierung in unseren Worten.

Wir begeben uns mit diesem Artikel auf die Spur der Wirkfaktoren in der Einführung von Gruppenarbeit. Dabei ist es nicht unser Anliegen, über Checklisten allgemein gültige Standards für Einführungsprozesse zu beschreiben. Hier bietet sich bereits eine Fülle von Literatur an (siehe Antoni 2000). Wir setzen auch voraus, dass die Grundprinzipien teilautonomer Gruppenarbeit und die damit verbundenen neuen Rollenelemente dem Leser bekannt sind (Kühl & Kullmann 1999). Wir unternehmen in diesem Beitrag vielmehr den Versuch, den Prozess der Rüttelstrecke besser zu verstehen und verständlich zu machen, indem wir relevante Fragen und Muster beschreiben, die uns unterwegs immer wieder begegnen. Gleichzeitig berichten wir darüber, wie wir diese Fragen heute beantworten und mit welchen Instrumenten wir in der Praxis arbeiten. Wir glauben über die Jahre und die Projekte hinweg etwas über die Einführung von Gruppenarbeit gelernt zu haben. Da es prinzipiell sein kann, dass wir dieses tatsächlich nur *glauben*, laden wir Sie als Leser zu kritischer Reflexion und Diskussion ein.

## **2 Erste These: Gruppenautonomie schränkt individuelle Autonomie ein.**

Der Begriff der Autonomie trifft nicht auf einheitliche Resonanz. Er wird von den Betroffenen der Einführung teilautonomer Gruppenarbeit nicht etwa als positiver Wert, sondern durchaus auch als Bedrohung empfunden: Nämlich immer dann, wenn der Einzelne bzw. die Gruppe befürchtet, über keine adäquaten Verhaltensmuster zu verfügen, um den neuen Freiraum sinnvoll und konstruktiv zu füllen. Schnell sind Ängste vor Chaos und Anarchie geweckt. Das geflügelte Wort vom „Mord- und Totschlag in Gruppenarbeit“ macht im Werk die Runde. Führungskräfte, aber auch Berater sind in diesen Situationen gefordert, über Gespräche und klare verbindliche Botschaften die nötige Sicherheit für ihre Mitarbeiter anzubieten, damit sich diese auf die neuen Freiräume und ihre Chancen und Risiken einlassen können. Sicherheit anzubieten bedeutet nicht, die Risiken zu verharmlosen oder eine heile Welt zu suggerieren. Die Gruppen brauchen vielmehr konkrete Instrumente und interne Vermittlung bzw. Prozessbegleitung (siehe weiter unten), wenn die Autonomie zu Auseinandersetzungen und Konflikten führt.

Häufig zeigt sich das Problem der Autonomie im Einführungsprozess jedoch von einer anderen Seite, welche wir in diesem Abschnitt näher beleuchten wollen. Die

einzelnen Mitarbeiter der (teil-) autonomen Arbeitsgruppen sind nach Einführung der Gruppenarbeit in ihrer individuellen Autonomie stärker eingeschränkt als vorher. Der proklamierte Akt der Befreiung durch Verantwortungszuwachs für die Gruppe wird als einschränkender Willkürakt begriffen und erzeugt Widerstand bei Gruppen und Führungskräften. Schon die Entscheidung zur Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen in der Arbeitsorganisation deckt das Dilemma auf: Es gibt keine Autonomie bzw. kein Mitspracherecht über die Frage, ob man eine teilautonome Arbeitsgruppe werden möchte oder nicht. Gruppenautonomie wird hierarchisch angeordnet (Kühl & Kullmann 1999). Für Entscheider in Unternehmen und Architekten von Einführungsprozessen stellen sich die folgenden Kernfragen, die über Erfolg und Misserfolg der Einführung entscheiden.

## ***2.1 Kernfragen im Einführungsprozess***

### **2.1.1 Wie geht man mit individuellen Nischen um?**

Tätigkeits- oder Aufgabennischen sind Kristallisationspunkte des historischen Entwicklungsprozesses einer Organisation. Sie basieren auf gewachsenen und meist unhinterfragten Regelungen, an deren Funktionalität im System nur selten Zweifel aufkommen. Die „Flora und Fauna“ informeller betrieblicher Nischenfunktionalitäten ist breit gestreut. Zur Veranschaulichung stellen wir zwei vor: Der „Kantinentensammler“, dessen Funktion darin besteht, zur Frühstückspause geschmierte Brötchen für seine Abteilung zu organisieren wird schnell ein für alle unverzichtbarer Bestandteil des Arbeitslebens. Die „Terminjäger“ oder „Teileverfolger“ sorgen in vielen Industrieunternehmen dafür, dass die richtigen Teile zur richtigen Zeit am richtigen Ort sind. Diese häufig sehr erfahrenen und angesehenen Kollegen verdanken ihre Spezialisierung meist initialen Krisensituationen, in denen die Planungssteuerung der Produktion ungenügend funktionierte. Da dieses fast immer auf die eine oder andere Weise der Fall ist, haben sie sich darauf spezialisiert, am offiziellen Planungssystem vorbei für die Auslastung ihrer Abteilungskollegen zu sorgen. Sie kennen die geheimen Puffer eines Werkes und wissen, zu wem sie gehen müssen, um bestimmte Teile zusätzlich und exklusiv angefertigt zu bekommen. Der Terminjäger bewegt sich dabei auf seiner Pirsch durch das Dickicht informeller Vernetzungen, welches sich der Wahrnehmung jüngerer Kollegen, aber auch der seiner Vorgesetzten in der Regel verschließt. Damit verbunden ist das Problem der schleichenden Aushebelung offizieller Planungssysteme. Die Notlösung zementiert sich selbst sowie die mit ihr verbundenen Funktions- und Rollenmodelle. Mit der Einführung von Gruppenarbeit werden diese informellen Rollen und Funktionen für alle transparent und können hinterfragt werden. Warum muss ein Hilfsarbeiter als Kantinentensammler und Werkstattfeger tätig sein? Wäre das nicht eine originäre Aufgabe der Gruppe? Was bedeutet die Terminjagd für das Schneiden von Arbeitspaketen für die Gruppen? Was muss ein klassischer Terminjäger anders machen, wenn eine Gruppe jetzt selbst für die Termineinhaltung verantwortlich ist?

Als Berater bemerken wir, dass diese Fragen gerade von den mittleren Führungskräften gerne umgangen oder an uns Externe adressiert werden. Weist man die Führungskräfte auf die gestalterische Verantwortung in ihrer Rolle hin, werden möglicherweise unangenehme Entscheidungen delegiert oder abgespalten („da müssen wir den Bereichsleiter/die Gruppen fragen“, „bei uns kann Gruppenarbeit nicht gelingen, weil wir viele unserer MA in diesem theoretischen Modell nicht unterbringen“). In dieser Situation läuft man als Externer Gefahr, mitzuspielen und diese Fragen zunächst unter dem Tisch zu halten. Es ist emotional angenehmer, das Prozessrütteln zu ignorieren. Je offener jedoch diese Fragen diskutiert werden können, und je deutlicher sich die Führungskräfte hier positionieren, desto leichter gelingt es, wieder Fluss in den Einführungsprozess zu bringen.

Neben diesen informellen Rollennischen finden sich in vielen Organisationen Aufgabennischen, die im Betrieb häufig strukturell unterstützt werden. Der Sonderling, mit dem keiner zusammenarbeiten möchte, erhält Spezialaufgaben an einer Spezialmaschine und wird über eine speziell angepasste Lohneingruppierung in seiner Randständigkeit fixiert. Traditionell wertige Aufgaben, wie die Bedienung und Überwachung hochwertiger Fertigungsmaschinen, wurden in der Vergangenheit häufig über Einzelprämien auf hohem Niveau entlohnt, während der Entgrater oder der Qualitätskontrolleur, die für das Gelingen des Produktes genauso bedeutsam sind, über Zeitlohn tendenziell zu gering vergütet werden. Auch wenn alle Mitglieder einer Gruppe prinzipiell die gleiche Tätigkeit verrichten (können), finden sich tradierte Standesunterschiede. Nicht jeder Elektriker darf den Schaltschrank in Betrieb setzen, nur der erfahrene Monteur übernimmt die Feinjustierung bestimmter Maschinenteile (auch wenn die „unerfahrenen“ Monteure bereits seit 10 Jahren im Betrieb sind). In einer produktorientierten teilautonomen Arbeitsgruppe vermischen sich die Personen und ihr Status wird flüssiger. Die damit verbundene Verheißung eines Qualifikationszuwachses wird von denen schnell angenommen, die sich dadurch statushöhere Aufgaben in der Gruppe versprechen. Entscheidend ist jedoch, ob es gelingt, in einer teilautonomen Arbeitsgruppe den Statusverlust zu öffnen. „Nachts klingen die Maschinen anders“ sagt ein Meister und beschreibt damit, wie Maschinenbediener der dritten Schicht ihre Werkzeuge bis an die Belastungsgrenze beanspruchen, um mehr Lohnscheine einzufahren und sich Leistungsnischen für die kommenden Tage zu sichern. Sind die statushöheren Gruppenmitglieder bereit, diese individuellen Nischen preiszugeben, weniger wertige Tätigkeiten zu verrichten und ihr Feld anderen Kollegen zu öffnen? Werden die Gruppenmitglieder, denen bisher eher die unangenehmen und einfachen Aufgaben zugeteilt waren, ernsthaft durch die Gruppe weiterqualifiziert? Zitate aus Interviews mit Gruppensprechern zeigen, dass funktionierende Gruppenarbeit individuelle Nischen nur begrenzt erlaubt und offene, nicht selten raue Kommunikation über unterschiedlich wertige Arbeiten und Qualifikationen erzeugt:

„Unangenehme Arbeit wird gewechselt. Das macht nicht immer nur einer“. (Gericht)

„Wer welche Arbeit macht, kommt aufs Können an. Wenn wir Zeit haben, führen wir auch Leute an komplizierte Arbeiten ran. Wenn wir mitten in der Arbeit stecken, haben wir weder Zeit noch Muße Leute abzuziehen, von (gemeinsamer) Einteilung

kann keine Rede mehr sein. Jeder macht die Arbeit, die er am besten kann.“ (Luftfahrtindustrie)

„Die modeln sich selber um (in ihren Tätigkeiten). Da kommen Vorschläge aus der Gruppe. Es muss ein Crack dabei sein und wenn sie nicht bereit sind, kann ich da auch nichts machen. Aber es läuft. Das Verständnis ist da.“ (Luftfahrtindustrie)

„Ich hänge die unangenehmen Aufgaben, um die sich nie einer kümmern will, aus und jeder kann sich einen Job aussuchen. Wer sich immer drücken will, bekommt nur das was übrig ist. Das System nehmen alle so an, weil es anders nicht geht“.  
(Luftfahrtindustrie)

Sowohl im Industriebetrieb wie in der Verwaltung drückt sich die Autonomie der Gruppe in der Eigenverantwortlichkeit für das gemeinsame Arbeitspensum und die Verteilung der Arbeit auf die Kolleginnen und Kollegen jenseits der Besetzung stabiler individueller Nischen aus. Damit wird die Angleichung des Qualifikationsniveaus zum gemeinsamen Interesse der Gruppe, bei allem Respekt vor spezifischen Kompetenzen des Einzelnen.

Als interner oder externer Prozessgestalter und -begleiter gilt es, die Wahrnehmung der Gruppen für die Notwendigkeit der eigenen Qualifizierung nach oben und unten möglichst frühzeitig zu schärfen und diese Themen langfristig überdauernd besprechbar in den Gruppen zu verankern. Die Nachhaltigkeit dieser Themen ist dabei nicht selbstverständlich. Häufig benennen die Gruppen zwar die gegenseitige Qualifikation als wichtiges Ziel. Inwieweit sie dann gelebt wird, steht auf einem anderen Blatt. Wenn etwa Geschäftsstellenverwalter (Beamte) eines Amtsgerichtes ihre Schreibkräfte (Angestellte) im Rahmen der Einführung von Gruppengeschäftsstellen in die Verwaltungstätigkeiten einführen (häufig unterstützt durch externe oder interne Schulungen), ist nicht damit zu rechnen, dass diese in kurzer Zeit über ausreichendes Erfahrungswissen in dem neuen Gebiet verfügen. Es muss also akzeptiert werden, dass Fehler gemacht werden. Wenn die Schreibkraft dann aber mit einem fehlerhaften Vorgang beim Richter aufläuft (Schreibkräfte sind direkte Arbeitskontakte zu Richtern häufig nicht gewohnt), und dieser sie dafür öffentlich kritisiert, werden die Geschäftsstellenverwalter in ihrem Bild bestätigt, dass die Schreibkräfte für höherwertige Tätigkeiten nicht geeignet sind. Diese spüren die unausgesprochenen Ressentiments, fragen im täglichen Geschäft weniger nach als nötig, machen Fehler, bestätigen allen ihre impliziten Vorannahmen und halten damit das System in seiner Unbeweglichkeit.

### **2.1.2 Wie entwickelt die Gruppe Leistungsmaßstäbe?**

Bessere Nutzungsgrade von Anlagen, optimierte Bearbeitungsfolgen bzw. kreative Prozessverbesserungen durch die Gruppe (Bau von Vorrichtungen etc.) führen im klassischen Sinne zu einer Arbeitsverdichtung für die teilautonomen Arbeitsgruppen (wo man mehr leisten kann, wird man mehr leisten müssen). Vor allem aber die Integration indirekter Tätigkeiten in die Gruppe braucht eine hohe Leistungsbereitschaft und stört den gewohnten Trott (Gerst et. al. 1994). Wie geht die Gruppe mit diesen neuen Leistungsanforderungen um? Wie bilden sich neue Leistungsmaßstäbe

aus? Die Gruppen selbst äußern in der Regel die Befürchtung, dass Schwächere ausgeschlossen werden und ein großer sozialer Druck in Richtung der Etablierung von Olympiamannschaften geht (häufig unterstützen die Führungskräfte solche Befürchtungen durch implizite oder explizite Botschaften). Unsere Beobachtung ist, dass die Gruppen in der Praxis sehr genau zwischen Können und Wollen unterscheiden. Das schwächste Glied in der Kette wird in seiner Leistungsfähigkeit akzeptiert, wenn es ein älterer Kollege ist oder bekannt ist, dass es sich um ein vorübergehendes erklärbares Tief handelt. Die Gruppe weiß, dass jeder andere auch der nächste an dieser Stelle sein könnte. Eine wichtige Rolle kommt hier dem Gruppensprecher zu. Soziale Verantwortung mit Weitblick ist gefragt und findet sich in teilautonomen Arbeitsgruppen häufig, wie die folgenden Zitate zeigen:

„Die Kette ist nur so stark wie ihr schwächstes Glied. Wenn wir die Leute nicht fördern, dann gibt es Terror, das ist nicht gut.“ (Luftfahrtindustrie)

„Schwächere werden mit durchgezogen, manche brauchen zwar etwas länger, dafür haben sie es später besser drauf.“ (Luftfahrtindustrie)

Hat die Gruppe jedoch den Eindruck, dass einer nicht mitziehen will, so wird das schnell auch ohne große Worte deutlich gemacht. Ein typischer Konflikt macht sich an der Inanspruchnahme von Gleitzeitstunden deutlich. Früher vom Vorarbeiter oder Meister bewilligt, kann jetzt die Gruppe entscheiden, wer seine Gleitzeit wann nehmen darf. Was passiert, wenn einer gar nicht erst fragt? Die Betroffenen spüren die Erwartungen ihrer Kollegen meist, bevor in der Gruppensitzung darüber gesprochen werden muss.

„die Leute müssen mit den Konsequenzen ihres Verhaltens in der Gruppe leben. Die Kollegen werden schon sagen: „Wir haben dich gebraucht!“ Es kommt immer auf die Argumente an. Wenn jemand ein Problem hat, muss er frei haben, wir fangen das auf.“ (Gericht)

Autonomie der Gruppe, so zeigt diese Äußerung, ist gesichert, wenn unterschiedliche Bedürfnisse besprechbar und individuelle Freiräume verhandelbar bleiben.

Steigende Leistungsanforderungen bleiben dann für die Gruppen erträglich, wenn ihnen mehr Möglichkeiten zur Verfügung stehen, über Leistungsvorgaben und Nutzung der eigenen Arbeitszeit mitzureden. Die erhöhten Anforderungen werden dann auch als Vorteil der neuen Arbeitsform gesehen (Gerst et al 1994).

### 2.1.3 Wie geht die Gruppe mit Konflikten um?

Der konstruktive Umgang mit Konflikten in der Werkhalle ist vor Beginn der Gruppenarbeit häufig nicht geübt. Statt des lösungsorientierten Aushandelns verschiedener Positionen dominieren kurze scharfe Zurechtweisungen oder konsequente Konfliktvermeidung die Arbeitskultur. Das einzelne Gruppenmitglied ist quasi autonom in seinem persönlichen Umgang mit Konflikten. Diese Autonomie geht mit der Koppelung einer ganzen Gruppe an Ziel und Prämie verloren und die Mitarbeiter wissen das. Die Angst, dass Konflikte vor allem mit „schwierigen“ Kollegen eskalieren, wird von den Gruppen massiv formuliert. Im Einführungsprozess

ist entscheidend, ob die Gruppen funktionierende Bühnen oder Rollen für konstruktive Konfliktlösungen entwickeln. Die wöchentliche Gruppensitzung und der Gruppensprecher stehen für eine neue Kultur des Aushandelns von Interessensunterschieden. Sie schaffen Räume für Konflikte und setzen klare deeskalierende Grenzen. Die folgenden Äußerungen zeigen, dass in der teilautonomen Gruppe der Raum für den individualisierenden Umgang mit Konflikten schwindet. Jeder weiß, dass ein Konflikt immer die ganze Gruppe betrifft:

„Wenn ich merke, dass auf jemanden rumgehackt wird, dann schnapp ich sie mir. Einer ist immer der Arsch, das muss man vermeiden.“ (Luftfahrtindustrie)

„Der Gruppenraum ist unser persönlicher Raum. Vieles was unten in der Hektik verloren geht, können wir hier aufarbeiten. Das machen wir, wenn es richtig kracht, auf der Gruppensitzung. Dort kriegen wir die Sachen geregelt, und wenn es zu rau wird, dann rufe ich zur Ordnung“. (Luftfahrtindustrie)

## ***2.2 Hinweise zur Bewältigung der Rüttelstrecke***

Im Folgenden möchten wir beschreiben, wie wir den beschriebenen Mustern der Rüttelstrecke zur Beschränkung der individuellen Autonomie durch Gruppenarbeit im Implementierungsprozess Rechnung tragen.

### **2.2.1 Spielregeln erarbeiten**

Die Erarbeitung von Spielregeln zum Umgang miteinander auf den Teamentwicklungs-Workshops der Gruppen nimmt in unserer Projektarbeit einen großen Raum ein. Spielregeln für teilautonome Gruppen können aus verschiedenen Gründen für den Prozess wertvoll sein.

Sie bilden zum einen eine Einschätzung der Regelungsbedarfe durch die Gruppe selbst ab und geben somit als Selbstreferenz Auskunft über die Funktionsfähigkeit ihrer wahrgenommenen informellen Binnenstruktur. Eine TAG, die schon vor Einführung der Gruppenarbeit zusammengearbeitet hat, entwickelt häufig wenig oder gar keine Regelungsbedarfe, weil sie die Erfahrungen gemacht hat, dass Konflikte gelöst werden können, dass individuelle Nischen und Gruppeninteressen balanciert sind, und dass der Umgang mit Leistungsunterschieden innerhalb der Gruppe funktioniert. Diese Stabilität kann natürlich auch tabuisierte, potenziell konfliktreiche Themen überdecken. Die Frage nach den Spielregeln lädt Gruppe und Externe dazu ein, dieses bewusst zu hinterfragen. In den Workshops besteht, anders als in den späteren Gruppensitzungen, der Raum, diese Themen zu öffnen und konstruktiv in Bewegung zu bringen. Trotzdem geht es nicht darum, der Gruppe Probleme einzureden, die diese nicht für sich selbst definieren würde. Eine Gruppe, die ihre Spielregeln nicht offen benennen möchte, muss diese Autonomie auch bewahren können.

Ein anderer Wert der Spielregeln liegt darin, dass sie ein von innen heraus entwickeltes verbindliches Führungsinstrument in einem scheinbar führungslosen Feld

bereitstellen. Dieses funktioniert nur dann und kann vom Gruppensprecher nachgehalten werden, wenn die Regeln ausreichend konkret sind. Allgemeinplätze wie „Offenheit“ helfen hier wenig. Bereiche, in denen Gruppen Spielregeln vereinbaren können, sind: Aufgaben der Gruppe, Rolle des Gruppensprechers, Gruppensitzung, Arbeitseinteilung, Arbeitsdisziplin, Qualifizierung, Kooperation nach innen und außen. Der folgende Kasten verdeutlicht einige konkrete Spielregeln:

*Auf unseren Gruppensitzungen schreiben wir die wichtigsten Ergebnisse auf. Wer etwas für die Gruppe übernimmt, muss sich daran halten. Jeder Kollege sollte sich dabei beteiligen.*

*Wenn es Streit gibt, regeln das die Kollegen zunächst mal untereinander. Geht das nicht, ist jeder beteiligte Kollege aufgefordert, die Sache in die Gruppensitzung oder zum Gruppensprecher zu tragen, bevor er damit nach oben geht.*

*Wir qualifizieren und gegenseitig, d. h. einmal im Monat wird in der Gruppensitzung festgelegt, wann wer wen anleiten kann. Folgende Tätigkeiten sollen alle Kollegen bis Ende des Jahres mind. vertretungsweise übernehmen können: ... Bei zeitlicher Enge hat das termingerechte Abarbeiten unseres Arbeitspaketes Vorrang.*

*Jeder kennzeichnet sein Werkstück. Wenn es Qualitätsprobleme im nachbearbeitenden Prozess gibt, wird der Kollege sofort angesprochen und der Gruppensprecher hinzugezogen. Erst dann rufen wir den Fachverantwortlichen.*

*Jeder hält seinen Arbeitsplatz sauber. Wenn wir vom Dreck des anderen genervt sind, sprechen wir ihn direkt an. Wenn dann nichts passiert, wird das Thema der TAG-Sitzung.*

Kasten 1: Spielregeln für teilautonome Gruppen, Beispiele

## 2.2.2 Prozess-Monitoring mit TAG-Spiegel

Lernprozesse in Gruppen setzten nach unseren Erfahrungen immer wieder Momente des Innehaltens und Überprüfens voraus, sonst entwickeln sich die Dinge von selbst, und nicht selten werden sie nach vielversprechenden Anfängen unmerklich schlechter. Deshalb arbeiten wir mit systematischer Reflexion der weichen Faktoren der Gruppenarbeit. Zum Monitoring nutzen wir den *TAG-Spiegel*. Einmal im Jahr führt die Gruppe in einer Gruppensitzung unter Moderation des Gruppensprechers damit ein internes Gruppenreview durch. Der Gruppenspiegel hat immer 8 Dimensionen und bietet der Gruppe eine Selbstreferenz für die innere und äußere Qualität der Gruppenarbeit.

Die Gruppe kann entscheiden, welche der Dimensionen bewertet werden. Die Bearbeitung findet in 5 Schritten statt:

Jedes Gruppenmitglied bewertet die eigene Gruppe auf allen Skalen des TAG-Spiegels und beantwortet sich damit die folgenden Kernfragen:

*Effektive Arbeitsprozesse* (Qualität der Prozessketten): Wie gut greifen unsere Arbeitsprozesse ineinander? Wo gibt es Reibungen und Störungen? Wo sind Verantwortlichkeiten nicht eindeutig geklärt?

*Ergebnisse* (Qualität, Quantität, Kosten): Wie gut sind unsere Ergebnisse? Was hindert uns intern oder extern an der Zielerreichung? Welche Fehler tauchen immer wieder auf?

*Selbständiges Mitdenken der Einzelnen:* Wie weit haben alle den ganzen Prozess im Auge und wie weit greift die Zusammenarbeit wortlos ineinander, weil jeder sieht, was zu tun ist?

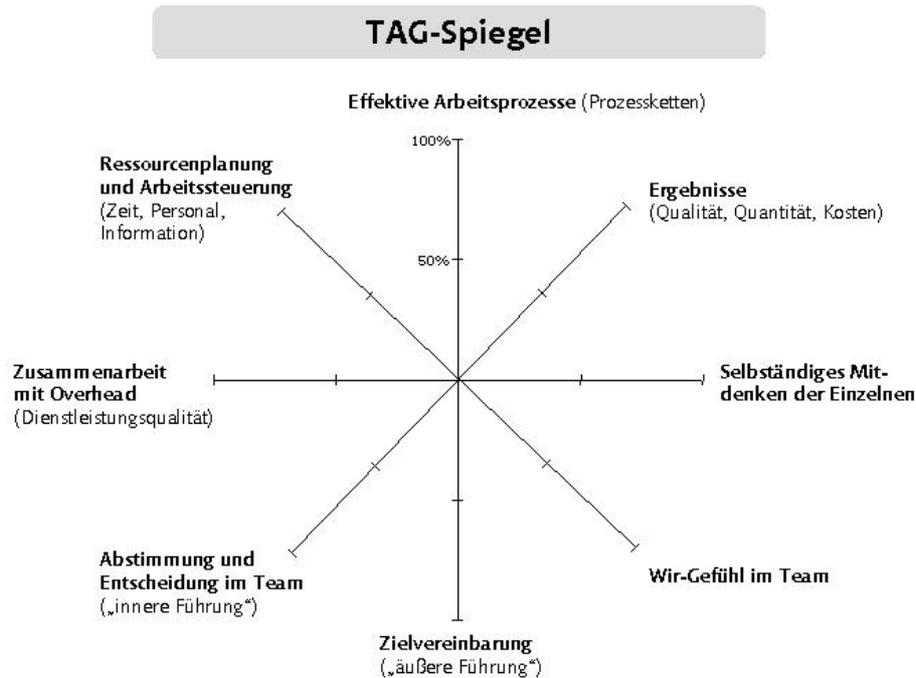


Abbildung 1: Der TAG Spiegel

*Wir-Gefühl im Team:* Wie gut sind Stimmung und Offenheit und Zusammengehörigkeitsgefühl in der Gruppe entwickelt?

*Zielvereinbarung* („äußere Führung“): Wie klar sind unsere Arbeitspakete definiert? Wie klar und eindeutig werden die Ziele vom Vorgesetzten vereinbart? Welchen Spielraum lässt er uns in der selbständigen Arbeitserledigung? Wie sehen wir die Unterstützung durch den Vorgesetzten?

*Abstimmung und Entscheidung im Team* („innere Führung“): Wie gut ist unsere Kommunikationskultur? Können wir mit Konflikten gut umgehen? Werden unsere Entscheidungen von allen getragen?

*Zusammenarbeit mit dem Dienstleister:* Wie gut ist die Arbeit der Planer, Arbeitsvorbereiter, Qualitätssicherer? Gibt es Probleme an den Schnittstellen?

*Ressourcenplanung und Arbeitssteuerung* (Zeit, Personal, Information): Wie gut funktioniert unsere Planung hinsichtlich Anwesenheits-, Schicht- und Urlaubszeiten?

Weitere mögliche Dimensionen sind:

*Materialverfügbarkeit* : Wie gut sind wir mit Teilen für den jeweils nächsten Montageschritt versorgt? Wie viel Zeit müssen wir aufwenden, um Teile zu besorgen? Was bedeutet das für die Störgrößen, die wir schreiben?

*Zusammenarbeit mit dem vor- und nachgelagerten Prozess:* Wie gut funktionieren Übergaben? Gibt es Nacharbeit? Wie gut funktionieren Absprachen, wenn es mal enge wird?

Die Gruppe bespricht für jede Dimension, was sie selbst verändern und verbessern kann, welche Fragen oder Anforderungen vom Unternehmen geklärt werden müssen und was die Führungskraft beitragen muss. Sie entwickelt einen Maßnahmenplan für das nächste Jahr und legt, wenn nötig, Verantwortliche und Meilensteine fest. Der Gruppensprecher dokumentiert das Gespräch und bereitet bei Bedarf seine Ergebnisse für eine Rückmeldung an die Führungskraft auf.

Mit dem TAG-Spiegel verfolgen wir das Ziel, die Gruppenarbeit lebendig zu halten. Gerade wenn nach einem turbulenten Einführungsprozess die Gruppenarbeit selbstverständlicher wird, besteht die Gefahr, dass bestimmte Dinge wieder „einschlafen“ und den Prozess verlangsamen (Konflikte werden vermieden etc.). Mit dem TAG-Spiegel können solche kritischen Themen permanent an die Oberfläche gehoben und bearbeitet werden. Dazu müssen die Gruppen jedoch Klarheit darüber haben, wie sie die verschiedenen Dimensionen interpretieren und ihre gemeinsamen Werte verbessern können. Dieses soll am Beispiel *Abstimmung und Entscheidung im Team* verdeutlicht werden (Tabelle 1):

Tab. 1: TAG Spiegel, Beschreibung der Dimension „Abstimmung und Entscheidung im Team“

Merkmale	Die Kommunikation bei der Arbeit ist offen und vertrauensvoll Alle halten sich an die verabredeten Spielregeln Konflikte werden offen angesprochen und es gibt allseitige Bereitschaft, eine Lösung zu suchen Die Vereinbarung von Spielregeln gehört zur gewohnten Übung in der Gruppe
Schlüsselsymptome (woran merkt man frühzeitig, wenn's schlechter wird)	Spielregeln werden von einzelnen stillschweigend nicht mehr eingehalten Man redet hinter dem Rücken Einzelne können sich viel rausnehmen, andere verstummen Die Gruppensitzung wird langweilig und immer weniger verbindlich Gemeinsame Entscheidungen werden nicht mehr getroffen
Techniken zur Beobachtung	Am Ende der Sitzung mal nachfragen, wie sie gelaufen ist Gelegentlich Rückmeldung darüber einholen, wie man in anderen Gruppen über die Gruppe redet Die Qualität des Gruppenbuches (Disziplin der Führung des Buches, Qualität der Entscheidungen etc.) überprüfen
Techniken zur Veränderung	Review der Gruppensitzung Die Spielregeln der Gruppe überprüfen und neu fassen Gruppensitzung umkonstruieren Rückmeldeformen in der Gruppe verabreden (z. B. „Nullrunde“ mit der Frage: „Welche wichtigen Themen haben wir in der letzten Etappe vermieden?“)

### 2.2.3 Unterstützung durch interne Prozessbegleiter

Eine wichtige Funktion in der Begleitung des Gesamtprozesses hat der interne Prozessbegleiter. Er unterstützt die Vorgesetzten in den betrieblichen Abteilungen im Einführungsprozess der Gruppenarbeit und steht den TAGs für Moderation und

Konfliktmanagement zur Verfügung. Er bringt gelungene Problemlösungen aus anderen Bereichen in die von ihm betreuten Abteilung(en) ein und steht als Dialogpartner im Prozess für alle Beteiligten bereit.

Die Rolle eines internen Beraters ist schwierig auszufüllen und erfordert einen sauberen organisatorischen Kontrakt, ein stimmiges (aus unserer Sicht systemisches) Beratungsverständnis und die Kenntnis der damit verbundenen Werkzeuge. Ohne dieses weiter zu vertiefen (dazu Königswieser & Exner 1998, Bauer in Vorbereitung), wollen wir auf eine Gefahr hinweisen: Zentrales Rollenelement der Prozessbegleitung ist die Unterstützung aller Beteiligten in der Gestaltung des Veränderungsprozesses. Gerade für die Führungskräfte ist dieses ein häufig ungewohnter Blick auf die Organisation. Sie sehen vor allem die Ergebnisverantwortung für ihre Einheit. Die Prozessverantwortung wird gerne delegiert. Hier bietet sich die Person des internen Prozessbegleiters geradezu an. Nimmt der diese Verantwortung an und definiert er sich nach außen als diejenige Instanz, welche die Gruppenarbeit einführt, ist der Prozess häufig schon gescheitert. Die Führungskräfte definieren dringende aber unangenehme Führungsentscheidungen zu Sachfragen des Prozessbegleiters um („wie können wir die Terminjäger im System Gruppenarbeit unterbringen?“), die Gruppen überhöhen die Entscheidungskompetenzen des Prozessbegleiters und werden enttäuscht („da hätten Sie sich doch gegen unseren Abteilungsleiter durchsetzen müssen“). Die Relation des Prozessbegleiters zur Führungskraft muss für alle Beteiligten frühzeitig sauber beschrieben werden (Abb. 2):



Abbildung 2: Verantwortungsteilung zwischen Führungskraft und internen Prozessbegleitung

### ***2.3 Fokus Gruppenautonomie: Zusammenfassung***

Unsere Ausgangsthese für dieses Kapitel beschrieb die Einschränkung der individuellen Autonomie durch die Gruppenautonomie. Damit verbunden war die Notwendigkeit individuelle Nischen aufzugeben, gemeinsame Leistungsmaßstäbe in den Gruppen zu entwickeln sowie konstruktiv mit den zumindest in der Einführungsphase zunehmenden Konflikten umzugehen.

Durch das Formulieren konkreter Spielregeln aus der Gruppe heraus, das konsequente Monitoring der schwierigen Themen über ein für die Gruppen verständliches und akzeptiertes Werkzeug (TAG-Spiegel) und die personelle Verankerung der neuen Prozessperspektive im Prozessbegleiter lassen sich diese „Rüttelpotenziale“ im Einführungsprozess aus unserer Sicht gut in den Griff bekommen.

## **3 Zweite These: Symbole für die Drift der Verantwortung nach unten befördern den kulturellen Wandel**

Gruppenarbeit macht ein Umdenken in der Führungskultur notwendig. Verantwortung und unternehmerisches Denken werden in der Hierarchie nach unten verlagert. Das zentrale Symbol für dieses neue Denken ist der Gruppensprecher, der die Entscheidungsprozesse in der Gruppe voranbringt und moderiert, die vorher in den Händen von Vorarbeitern und Meistern waren. Seine Unterstützung in dieser Rolle ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Einführung von Gruppenarbeit. Die Rolle des Gruppensprechers muss im Unternehmen gleichsam neu erfunden werden. Das Dilemma ist, dass gerade die Modernisierungsverlierer, wie Meister und Vorarbeiter, mit ihrer Akzeptanz entscheidend dazu beitragen, ob das Modell Gruppensprecher in der Organisation gelingen kann. Konkret wird ein Wandel

- vom Meister zum Fachverantwortlichen/-koordinator,
- vom Vorarbeiter zum Gruppensprecher und
- von der Einzelprämie zur Gruppenprämie

spürbar. Dabei geht es um Rollen- und Kulturwandel, die Rolle des Gruppensprechers ersetzt die Rolle des Vorarbeiters, die Person ist nicht notwendigerweise dieselbe. Wir wollen uns zunächst mit der Rolle des Gruppensprechers beschäftigen und dann die Verbindungen zur Rolle der Modernisierungsverlierer und zur Bedeutung der Prämienbemessung aufzeigen. Auch hier lassen sich Kernfragen für den Einführungsprozess beschreiben.

### ***3.1 Kernfragen im Einführungsprozess***

#### **3.1.1 Wie gestaltet der Gruppensprecher den Übergang von der informellen zur formellen Kommunikation?**

Die Orientierung an Kollegen mit hoher informeller Macht und an Vier-Augen-Absprachen haben in den Werkstätten schon immer funktioniert - in den Kontakten zwischen den Kollegen untereinander oder in der Kommunikation des Meisters / Vorgesetzten mit ausgewählten Mitarbeitern. Die soziale Härte der klassischen Hierarchien der alten Werkstatt wurde in informellen Netzen und solidarischen Widerstandsformen der Werker unter sich abgepuffert. Eine neue Rolle wie die des Gruppensprechers ist gefordert, auf die Kultur der informellen Absprachen mit Transparenz und berechenbarer Einbindung der Kollegen in Entscheidungen zu reagieren. Auch zwischen den Kollegen muss sich etwas ändern. Der kleine kompetente Kreis altgedienter Kollegen, der in der Werkstatt die Weichen stellt (etwa darüber, wer wo arbeitet oder weiterqualifiziert wird) muss an Einfluss verlieren, damit für die anderen Kollegen Verantwortung und Einbindung erst spürbar werden können. „Dadurch werden jedoch formelle und informelle Beziehungen soweit vermischt, dass die Entlastungsfunktion von Informalität in der Organisation verloren geht“ (Fröhlich 1983, zitiert nach Pekruhl 2000, S. 175). Das Maß sinnvoller Indifferenz zwischen Arbeitskollegen geht für den Gruppensprecher, seinen Stellvertreter oder gar den, der enge Beziehungen zu ihm hat., verloren. Der Gruppensprecher ist in einem Rollenkonflikt gefangen, und die Angebote aus der Organisation, die zum Führen verführen, sind zahlreich (etwa wenn der Meister den Gruppensprecher drängt, zur schnellen Entscheidungsfindung im operativen Geschäft pragmatisch zu denken und für die Gruppe zu entscheiden). Nimmt der Gruppensprecher diese impliziten Angebote an, dauert es nicht lange, bis er als neuer Vorarbeiter zu denen „da oben“ gehört (eine Entwicklung, die in vielen Organisationen durch „Anerkennungsgelder“ als Lohnbestandteile für Gruppensprecher negativ verstärkt wird). Gruppensprecher müssen also lernen, Distanz zu halten. Vor Ort ist das nicht selten ein schwieriger Loyalitätskonflikt für sie, denn es bedeutet, dass sie sich zum Teil gegen die Verhaltenserwartungen einzelner Kollegen oder ihrer Vorgesetzten stellen müssen. Entscheidend ist dabei, wie es dem Gruppensprecher gelingt, sein Verhalten nach außen zu begründen und die Instanz der TAG permanent zu stärken, d.h. die Gruppe in die Verantwortung einzubeziehen und Transparenz über die Entscheidungsfindung herzustellen. Die Bühnen für die neue Transparenz sind die Gruppensitzung und die Führungsrunde (z. B. Meisterrunde), an der die Gruppensprecher teilnehmen.

Der Gruppensprecher hat hoch ambivalente Rollenerwartungen zu erfüllen. Von oben wird er alten Gewohnheiten entsprechend gerne wie der Vorarbeiter gesehen, als der aufzutreten ihm die Gruppe nach innen sofort verbietet, was nicht ausschließt, dass sie von ihm starken Auftritt nach außen abverlangt, was dort wiederum die Erwartung stärken kann, doch nach innen genauso aufzutreten.

„Ich treffe auf der Meisterrunde keine Entscheidungen alleine, ich beschließe nicht ohne die Gruppe“ (Luftfahrtindustrie)

„Es gibt im Werk den stillen Konsens, dass deine Vorgesetzten dich auf den Weg bringen wollen, dass du ähnlich losschießt, wie ein Vorarbeiter. Aber ich bin nicht der Wachhund, ich bin nicht dazu da, allein ihre Interessen durchzusetzen. Ich bin für die Gruppe da.“ (Luftfahrtindustrie)

„Ich will raus aus dem Hierarchieding, dass sie denken, sie können sich auf mich stützen. Ich bin als Sprecher gewählt, nicht als Macher. Ich präsentiere das, was wir erarbeitet haben, aber erarbeiten müssen wir es gemeinsam.“ (Luftfahrtindustrie)

„Es kommt darauf an, wie ich in der Gruppe agiere. Wenn ich den großen Zampano mache, dann machen die dicht. Das kennen die schon“ (Luftfahrtindustrie)

Die Äußerungen zeigen einen klaren Umgang mit der Rollenambiguität des Gruppensprechers, der nicht von jedem von Anfang an erwartet werden kann, sondern einer langen und angemessen unterstützten Entwicklung bedarf.

### 3.1.2 Wie deutlich lebt der Gruppensprecher Verantwortung für seine Gruppe ohne sie zu tragen?

So wichtig es ist, nicht in die Rolle eines neuen Vorarbeiters zu schlüpfen und Verantwortung immer wieder in der Gruppe anzusiedeln, so wichtig ist es auf der anderen Seite auch, selbst Verantwortung vorzuleben und von der Gruppe als „Führer ohne Amt“ akzeptiert zu werden. Wie viele anderen Gruppen neigen auch TAGs dazu, schwierige oder konflikthafte Themen zu verschleppen oder sie in kleinen Cliques mit zu wenig Zeit zwischen Tür und Angel zu erledigen. Wir verstehen die Verantwortung des Gruppensprechers primär als Impulsverantwortung für solche Themen: Er soll die Gruppe anregen, auch schwierige Themen in der Gruppensitzung anzufassen; er soll die heißen Eisen, z.B. Konflikte zwischen Gruppenmitgliedern, auf den Tisch bringen; er soll für die Gruppe den Rahmen schaffen, verantwortungsvoll und zielführend diskutieren zu können. Dafür braucht er den Mut, nicht vor den schwierigen Themen zurückzuschrecken, und das Handwerkszeug, komplexere Themen mit der ganzen Gruppe zielführend besprechbar zu machen. Die folgende Äußerung zeigt, dass er dafür eine Autorität braucht, die ihm nur die Gruppe selbst verleihen kann:

„Man darf nicht darauf kommen, dass es ein Machtjob ist. Ich will keine Chefrolle. Wenn es richtig drunter und drüber geht, dann schlag ich dazwischen“ (Luftfahrtindustrie)

„Jeder kann sich auf Sitzungen einbringen. Ich möchte auch nicht, dass nur Egodenken da ist. Das haut nicht hin. Ich versuche den Leuten klar zu machen, dass es nur in der Gruppe funktioniert“ (Luftfahrtindustrie)

„Das erste Jahr in der Gruppe war eine Katastrophe. Die Gruppensprecher damals haben nicht für die Gruppe gearbeitet, sondern dachten, sie könnten ihre Schäfchen ins Trockene bringen. Die wurden dann ganz fies abgewählt“ (Luftfahrtindustrie)

Ein Gruppensprecher braucht das Bewusstsein, dass Gruppen keine statischen Gebilde sind, in denen die Mitglieder so agieren, wie sie es als Einzelpersonen auch

getan hätten. Mit dem Denken, dass Gruppen grundsätzlich gestaltbar sind, übernehmen Gruppensprecher neben der Impulsverantwortung häufig auch Verantwortung für die Weiterentwicklung ihrer Gruppe. Mit feinem Gespür für das Machbare wird die Fachqualifizierung vorangetrieben oder auch ein Wechsel in der Sprecherrolle vorbereitet. Der Gruppensprecher wird zum Personalentwickler seiner TAG – hier gibt es keinen Unterschied zwischen Industrie und Verwaltung:

„Irgendwann wird es so sein, dass jeder alles kann, aber das dauert noch Jahre. Es dauert jetzt schon, bis sich jeder in seinen handwerklichen Fähigkeiten frei bewegen kann. Du musst auch zusehen, dass die Leute ihr Selbstvertrauen nicht verlieren. Wenn sie das dritte Mal das Ding versiebt haben, ist es wichtig, sie aufzufangen.“ (Luftfahrtindustrie)

„Es ist mein Ziel, dass ich irgendwann aussteige, aber vorher möchte ich mir noch jemanden ranzüchten, der es gut macht“ (Luftfahrtindustrie)

„Ich würde es gut finden, wenn jeder mal das Gruppensprecheramt macht (...). Es kann nicht sein, dass das an zwei Leuten hängen bleibt. Wenn es jeder mal macht, wird den Leuten die Bedeutung bewusster, weil man durch die Sitzungen, die man besucht einfach mal wahrnehmen kann, welchen Einfluss man hat.“ (Gericht)

Die Äußerungen zeigen, dass es ein klares Bewusstsein von der Komplexität wie von der Lernbarkeit der Rolle des Gruppensprechers gibt. Gleichzeitig scheint sie zu personellem Wechsel einzuladen: beide Gruppensprecher, von denen diese Äußerungen stammen, haben mehrere Wahlperioden hinter sich und tendieren dazu ihre Rolle nicht aus Frust, sondern aus Verantwortung für die Gruppe abzugeben.

### 3.1.3 Wie stark wird in Gruppensitzungen Verantwortung auch durch andere Mitarbeiter übernommen?

Die Verantwortungsdrift muss neben dem Gruppensprecher auch die Gruppe erfassen. Einen Teil trägt der Gruppensprecher dazu bei, wenn er sich z.B. im Bereich von zeitaufwendigen Dokumentationsaufgaben durch die Gruppe entlasten lässt. Symbolisch ist die Gruppensitzung der Ort, an dem sich die Gruppenverantwortung manifestiert. Die Lebendigkeit, mit der auf Gruppensitzungen diskutiert wird, ist ein ernstzunehmender Indikator für das Engagement in der Gruppe. Das lässt sich kaum besser ausdrücken, als durch die Äußerungen der Gruppensprecher selbst, die wiederum kaum einen Unterschied zwischen Industrie und Verwaltung erkennbar werden lassen.

„Am Anfang hat das nie jemand für möglich gehalten, dass das wirklich abgeht – Sprechen und so (...). Das verstört dann die Handwerkerseele ein bisschen, aber inzwischen haben sie sprechen gelernt.“ (Luftfahrtindustrie)

„Ich kann nicht alles machen. Ich hatte zwei Leute, die sind auf Schulung gegangen und haben die Aufgaben übernommen.“ (Luftfahrtindustrie)

„Die Leute verändern sich. Du hast eine ganz andere Einstellung zu deiner Arbeit und zu deinen Mitarbeitern. Es wird zwischenmenschlich netter, weil man nicht nur die besungene Gruppe ist, sondern als Gruppe arbeiten muss.“ (Luftfahrtindustrie)

„Es gibt Leute, die kommen von der Hierarchie nicht runter. Ältere Mitarbeiter zum Beispiel, viele sperren sich zuerst dagegen.“ (Luftfahrtindustrie)

„Wir sind konstruktiv geworden. Auch durch jüngere Leute, die ein ganz anderes Verständnis haben, die die alte Hierarchie nicht so drauf haben.“ (Gericht)

Teilautonome Gruppenarbeit scheint einen Rahmen für die Entwicklung einer Gesprächs- und Verantwortungskultur zu eröffnen, die so in beiden Organisationen nicht vorhanden war. Gleichzeitig geht dieser Kulturwandel aber nicht schnell vonstatten, sondern muss sich auf längere individuelle und kollektive Lernprozesse abstützen.

### 3.1.4 Wie gelingt der Übergang von der Einzelprämie zur Gruppenprämie?

Die Verantwortungsdrift auf Gruppensprecher und Gruppen wird positiv verstärkt, wenn sie sich strukturell im Modell der Lohnfindung spiegelt, wenn also die gemeinsamen Ergebnisse der Gruppe oder die gemeinsame Zielerreichung finanziell spürbar werden. Der Übergang zu einem neuen Entgeltsystem stellt sich jedoch häufig als schwierige Hürde im Einführungsprozess dar. Die klassische industrielle Organisation ist nach tayloristischem Muster auf arbeitsteilig organisierte Einzelarbeitsplätze ausgerichtet. Das ist bis heute besonders deutlich in Fertigungsbereichen zu beobachten, während Montagebereiche sich eher zur Gruppenarbeit eignen, weil sie eher produktorientiert verstanden werden können. Besonders in Fertigungsbereichen fokussieren sich Optimierungsbemühungen zunächst auf Vorbereitung, Bearbeitung und Nachbereitung an der einzelnen Maschine. Das Lohnsystem ist auf scharfe Durchlaufzeiten an den kritischen zentralen Fertigungsmaschinen ausgerichtet. Der Einzelakkord vollzieht diese Fokussierung nach, indem er die Leistung an der teuersten Maschine am höchsten bewertet und dort die Minimierung der Durchlaufzeiten prämiert. Vor- und nachgelagerte Spann- und Richttätigkeiten sowie einfache manuelle Nachbearbeitung haben geringeren Wert und werden häufig nicht prämiert, sondern im Zeitlohn bezahlt. In der modernen Industrie entsteht durch die Zunahme NC-gesteuerter Maschinen nicht selten die paradoxe Situation, dass die entscheidenden Rationalisierungspotenziale in den niedrig bewerteten Prozessschritten zu finden sind, und dort die höchsten Leistungslöhne bezahlt werden, wo der geringste Einfluss auf die Optimierung des Fertigungsprozesses besteht.

Mit Einführung der Gruppenarbeit steht dieses in Frage. Jetzt wird das Ergebnis der gemeinsamen Arbeit interessant. Nicht mehr die Auslastung der einzelnen Maschine ist das dominante Bewertungskriterium der Arbeit, sondern das von der Gruppe gemeinsam gefertigte Produkt. Die Abstimmung zwischen dem - bisherigen - „Akkordadel“ und den statusniedrigeren Vorbereitern, Nachbearbeitern und den nachgeordneten Hand- und Spanntätigkeiten wird zum Erfolgskriterium der kollektiven Leistung. Nicht selten kollidieren zwei gänzlich unterschiedliche Entgeltsysteme, der relativ statusniedrige Zeitlöhner arbeitet an demselben Produkt wie der statushohe Akkordlöhner, unterschiedlich wertige Tätigkeiten sind gleichermaßen notwendig für die Erstellung des gemeinsamen Ergebnisses. Bisher sind dies lange geübte und verbrieftete Rechte, die außerordentlich schwer veränderbar sind, ohne dass der Betriebsfrieden, der ja nicht zuletzt „Entlohnungsfrieden“ ist, erheblich gestört wird.

Mittlerweile gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Lohnmodelle für Gruppenarbeit (Bullinger & Menrad 2001), die für unterschiedliche Typen von Gruppenarbeit angewandt werden können. Eine Mehrzahl kommt zu einer der Gruppe gemeinsamen (Gruppen) Leistungsprämie, die neben der tariflichen Basisentlohnung und einer individuellen beurteilungsabhängigen Zulage aus einer gleichanteiligen Prämie für alle Gruppenmitglieder besteht. Hinzu kommt häufig ein erfolgsabhängiger individueller Entgeltanteil.

Nach unserer Erfahrung muss jede Organisation hier ihren eigenen betriebspolitisch und kulturell anschlussfähigen Weg wählen. In aller Regel besteht dieser Weg in einer kürzeren oder längeren Absicherungszeit für das Ausgangslohngefüge, in der die neuen Bewertungs- und Berechnungsformen eingeübt und die Potenziale der Gruppenarbeit so gehoben werden können, dass sich die Gruppenarbeit für die Beschäftigten lohnt. In aller Regel werden die Produktivitätsgewinne durch Gruppenarbeit zur Hälfte dem Unternehmen und zur Hälfte den Gruppen zugerechnet. Allemal zeigt die Erfahrung, dass Werker nur dann die Bereitschaft zur Gruppenarbeit entwickeln, wenn sie die Vorteile dieser Arbeitorganisation nicht nur im immateriellen Bereich spüren.

### ***3.2 Hinweise zur Bewältigung der Rüttelstrecke***

#### **3.2.1 Teamworkshops als Bühne zur Aushandlung von Verantwortung nutzen**

Viele Einführungsprozesse sind so gestaltet, dass sich die neuen Teams auf den Start der Gruppenarbeit in Workshops (WS) gemeinsam vorbereiten. Neben der Information über die anstehenden Veränderungen und den Möglichkeiten, sich als Gruppe beim abendlichen Bier in der Tagungsstätte sozial näherzukommen, wirken diese WS vor allem dann, wenn das Aushandlungsprinzip als Grundfigur der neuen Arbeitsorganisation nicht nur benannt, sondern auch implizit gelebt wird. Bevor die Teamworkshops stattfinden, lassen wir in den Veranstaltungen der Führungskräfte zur Gruppenarbeit einen Diskussionsrahmen für die Gruppen erarbeiten. Hier hat sich das Instrument der Aufgaben-/Verantwortungsmatrix bewährt (Abb. 3). Sie beschreibt, welche Aufgaben in Gruppenarbeit von welchen Instanzen verantwortlich bearbeitet werden sollen (TAG, TAG-Sprecher, Meister/ Fachverantwortlicher, Dienstleister, Abteilungsleiter).

Die Aushandlung als Prinzip der Problemlösung kann aber nicht auf Gruppenebene stecken bleiben, sondern muss auch als neue Form der Kooperation mit den Führungskräften etabliert werden. Dieses geschieht, indem die Teams Fragen oder Veränderungswünsche zur Matrix in ihren Workshops formulieren und in einem Nachgespräch mit ihrem Vorgesetzten diskutieren (vor Ort in der Werkstatt, bei Bedarf mit Moderation eines Prozessbegleiters). Diese Nachgespräche verdeutlichen den Gruppen in verdichteter Form die wichtigsten Botschaften des neuen Führungsmodells:

			TAG	TAG-Sprecher	Overhead	Fachverantwortlicher	Inselleiter	Abteilungsleiter	Bemerkungen
<b>1</b>		<b>Prozesse</b>							
<b>1.1.</b>		<b>Durchführungsaufgaben</b>							
1.1.	1	Berichtigung fehlerhafter Unterlagen veranlassen		x		x			Sprecher melden / FV und IL veranlassen
1.1.	2	Ziele definieren und vereinbaren	x	x			x		IL vereinbart Ziele mit TAG
1.1.	3	Beschaffung von Werkzeugen und Maschinen (GWG)				(x)	x		TAG und TAG-Sprecher melden Bedarf / IL delegiert an FV
1.1.	4	Abarbeitung OPL (Offene-Punkte-Liste)		x					Abweichungsbericht TAG-Sprecher
1.1.	5	Kundenkontakte schreiben und bearbeiten		x		x			TAG-Sprecher schreiben / FV bearbeiten
1.1.	6	Abweichungsbericht		x					
1.1.	7	Teile versandfertig machen	x	x					
1.1.	8	Realisierung eines prozessorientierten Produktionskonzepts (Insel)	x	x	x				Prozess zwischen TAG und Overhead
1.1.	9	Beratung des Vorgesetzten / der Mitarbeiter (Teamgeist)					x		zwischen den Ebenen und in der Einführungsphase zusätzlich durch Prozessbegleiter
1.1.	10	Teamgeist fördern	x	x	x	x	x	x	Aufgabe für alle
1.1.	11	Moderation von Zielvereinbarungs- und Zielerreichungsgesprächen					x	x	
1.1.	12	Konfliktberatung					x		
1.1.	13	Wartungs- und Instandhaltungsmaßnahmen organisieren / schulen	x			x			TAGs melden / FV organisieren

Abb. 3: Auszug aus einer Aufgaben-/Verantwortungsmatrix

Damit ist es in den Workshops möglich, die Gruppen mit ihren neuen Verantwortlichkeiten zu konfrontieren und die Frage nach der internen Verantwortungsverteilung zu stellen („Wie wollen Sie es machen?“). Häufig gelingt es in einer solchen Arbeitsphase, aus dem einseitigen Dialog mit dem Trainer in die Aushandlung konkreter operativer Zuständigkeiten innerhalb der Gruppe überzuwechseln (dem norddeutschen Trainer fällt das spätestens dann auf, wenn Teams aus anderen Teilen Deutschlands hier wieder in ihren Dialekt zurückfallen).

- Der Vorgesetzte beschäftigt sich mit den Fragen und Forderungen der Gruppe, er hört den Mitarbeitern zu und berücksichtigt ihre Interessen.

- Der Vorgesetzte ist an konsensueller Verständigung interessiert, weil breit getragene Lösungen von den Gruppen nachhaltiger umgesetzt werden und Maßnahmen zur Motivation oder Kontrolle, so die Hoffnung, in geringerem Ausmaß erfolgen müssen.
- Der Vorgesetzte ist weiterhin der Entscheider in seiner Einheit. Gruppenforderungen, auf die er nicht eingehen kann, werden abschlägig entschieden. Die Gründe hierfür werden von ihm transparent kommuniziert.

Damit ist das Aushandlungsprinzip auch in der vertikalen Koordination eingeführt ohne zu verschleiern, dass auch konsensuelles Management letztlich nicht ohne Hierarchie auskommt (vgl. Kühl 1999).

### **3.2.2 Gruppensprecher für ihre Rolle qualifizieren**

Gruppensprecher brauchen zusätzliche Workshops, um auf ihre neue Rolle vorbereitet zu werden. Sie erlernen dort konkrete Werkzeuge zu Kommunikation, Besprechungsleitung und Verhandlungsführung. Dabei ist der Werkzeugcharakter wörtlich zu nehmen. Die Gruppensprecher wünschen sich in der Regel klare Handlungsregeln und Leitfäden für das Steuern sozialer Situationen (auch wenn sie wissen, dass Steuerung letztlich eher eine Illusion ist). Als Externer ist man gerade in der Vermittlung theoretischer Konzepte immer wieder gefordert, anschlussfähige Bilder zu produzieren („Ein guter Besprechungsleiter arbeitet wie ein guter Monteur – mit geringen Toleranzen, d.h. er lässt keine Allgemeinplätze stehen, sondern fragt genau nach, was einer gemeint hat“). Ein weiterer Vorteil spezielle Gruppensprecherveranstaltungen durchzuführen, ist die Möglichkeit, in diesem Rahmen Rollenkonflikte und Unsicherheiten offen zu thematisieren und gemeinsame Lösungen zu suchen (Wie gehe ich mit Disziplinproblemen um? Wie verschaffe ich mir Respekt? Was tue ich, wenn einer aus meiner TAG Alkoholiker ist?).

Die Bedeutung der Gruppensprecher für die neue Arbeitsorganisation muss langfristig stabilisiert werden. Angebote zur Weiterqualifizierung sowie ein regelmäßiger organisierter Erfahrungsaustausch tragen dazu bei, dass die Rolle in der Organisation attraktiv bleibt.

### **3.2.3 Die Modernisierungsverlierer ernst nehmen**

Als Modernisierungsverlierer der Gruppenarbeit lassen sich vor allem die Meister und Vorarbeiter bezeichnen. Das Spektrum der Konsequenzen für diese Personengruppen reicht nach Einführung der Gruppenarbeit vom Ausscheiden aus dem Unternehmen, der Koordinierung der Gruppen, dem Wechsel in die Arbeitsvorbereitung, der Integration in Service-Teams bis zum Aufstieg zur Führungskraft oder der Reintegration in die TAGs (vgl. Antoni 2000). Aus der Entscheiderebene braucht es Lösungen für die zukünftige Rolle, Aufgabe und Kompetenz der Betroffenen. Gerade die Meister müssen frühzeitig in den Einführungsprozess eingebunden werden, um ihre neuen Rollen mitzugestalten und die Kränkungen durch den

erlittenen Statusverlust aufzuarbeiten. Ihren informellen Status behalten sie in der Regel zunächst bei und können daher potenziell eine hohe Verhinderungsmacht auf die neue Arbeitsorganisation ausüben. Fürsorge für die Verlierer ist Fürsorge für den Prozess (Reimer & Hußmann 2001).

### 3.2.4 Direkte Kontakte zu indirekten Bereichen ermöglichen

Für alle Gruppenmitglieder wird Veränderung konkret spürbar, wenn sie neue Wege gehen können und von Instanzen ernst genommen werden, mit denen vorher kein direkter Kontakt möglich schien. Dazu gehören Bereiche wie Konstruktion, Arbeitsvorbereitung und Planung.

„Es ist wichtig, für die Kollegen Beziehungen aufzubauen. Am Anfang waren die Statiker (...) pikiert, wenn da so ein Keuler kam und gesagt hat, sie sollen mal kommen. Aber das läuft inzwischen, es ist ein sehr gutes Miteinander. Sie kommen so fort.“ (Luftfahrtindustrie)

### 3.2.5 Gruppenprämie mit Zielen und Vertrauen koppeln

Die Überführung von der Einzelprämie zur Gruppenprämie ist ein zeitraubender betriebspolitischer Prozess. Wir empfehlen daher, frühzeitig im Einführungsprozess für grundlegende Entscheidungen zur zukünftigen Lohnstruktur zu sorgen. Es kann sinnvoll sein, eine eigene parallele Projektorganisation dafür aufzubauen. Je mehr Lohnfragen im Vorfeld geklärt sind, desto konfliktfreier läuft der Einführungsprozess ab.

Grundsätzlich brauchen selbststeuernde Arbeitsgruppen eine Orientierung an Steuerungsgrößen. Dabei sind übergeordnete Unternehmensinteressen und Gruppeninteressen, also letztlich Selbststeuerung und Fremdsteuerung miteinander zu vereinbaren. Die Gruppenarbeit wird in Organisationen daher häufig in ein übergreifendes Zielvereinbarungssystem eingebettet (Kohnke, 2001). Wird dieses unabhängig vom Entgeltsystem mit den Gruppen betrieben, besteht die Möglichkeit, dass sich die Gruppen einseitig an den entgeltrelevanten Bestandteilen ausrichten und dadurch andere über Kennzahlen repräsentierte Ziele ihrer Organisationseinheit tendenziell vernachlässigen. Es ist demnach sinnvoll, Kennzahlen und prämierelevante Größen miteinander zu koppeln (z.B. über Produktivitäts- und Qualitätskennziffern, Zahl durchgeführter KVP-Aktivitäten, Verbrauch von bereitgestellten Ressourcen etc.).

Die Koppelung von Gruppenprämie und Kenngrößen der Zielvereinbarung gelingt immer dann nicht, wenn sich die Prämie allein am Verhältnis von Anwesenheitszeiten der Gruppenmitglieder zur Planzeit des Arbeitspaketes bemisst. Diese Prämienbemessung betrachtet Lohn eher als Aufwandsentschädigung, Ziele werden allenfalls indirekt vergütet. Die Orientierung an Anwesenheitszeiten ist unserer Ansicht nach aus drei verschiedenen Gründen problematisch:

1) Die Gruppe entwickelt ein Interesse, ihre Zeit zu minimieren und ihr Produkt mit geringst möglichem Aufwand zu produzieren. Übergeordnete Interessen treten

in den Hintergrund. Beispielsweise wird das Wissen um Prozessverbesserungen, wie kreative Vorrichtungsbauten o.ä., nicht veröffentlicht und anderen vorenthalten, weil die Gruppe eine Reduzierung ihre Planzeit und damit eine Beschneidung autonomer Zeitpuffer befürchtet.

2) Durch die Gruppenarbeit werden viele indirekte Tätigkeiten der Planung und Koordination in die Gruppen integriert. Diese Tätigkeiten sind nur schwer zeitlich zu kodieren (verzeiten). Die Gruppen verhandeln mit der Führung über ihre Planzeiten und haben das Interesse, möglichst viel Luft über hohe Vorgabezeiten zu erreichen. Die Planer und operativen Vorgesetzten müssen den Gruppen dabei entgegenkommen, weil sie an anderer Stelle auf deren Kooperationsbereitschaft angewiesen sind (z.B. im Falle der Notwendigkeit von Sonderschichten). Es besteht also die Wahrscheinlichkeit, dass politisch verhandelte statt realistische und objektivierbare Zeiten zur Grundlage der Produktionsplanung werden.

3) Um die Verzeitung zu objektivieren, werden Zeitbausteine nach gängigen Zeiterfassungssystemen gebildet und als Grundlage für die Berechnung von Gruppenarbeitspaketen genutzt. Gleichzeitig werden betriebliche Planungssysteme optimiert. Der Detaillierungsgrad der Planungsvorgaben steigt. Auch wenn dieses Vorgehen prinzipiell sinnvoll ist, suggeriert es doch eine Planungsgenauigkeit, die der betrieblichen Realität nicht mehr gerecht wird. Es bleibt die Frage, wie die Vorgaben kontrolliert und durchgesetzt werden können, wenn kurzfristige Kundenwünsche mit nicht verzeiteten Tätigkeiten dazwischen rutschen. Die Planer können diese nur unter großem Aufwand in die Arbeitspakete der Gruppen integrieren. Die Gruppen haben das Interesse, die Störungen abzuwehren und schreiben „Störgrößen“, um ihr Verhältnis von Planzeit zu Anwesenheitszeit zu entlasten und die Gruppenprämie nicht zu gefährden. Der Umfang der Störgrößen lässt sich jedoch häufig nicht objektiv kontrollieren. Der Aufwand, der für die Erfassung exakter Zeitbausteine betrieben worden ist, wird dadurch konterkariert. Das betriebliche Interesse, den Gruppen zusätzliche Aufträge kurzfristig neben der Abarbeitung ihres Arbeitspaketes anzubieten, ohne die Planung entscheidend zu beeinflussen, wird verfehlt. Die Koordination wird schwergängiger.

An Kennzahlen ausgerichtete und ernsthaft kooperative Zielvereinbarungen können ein Ausweg aus diesem Planungsdilemma sein. Eine wichtige Größe ist dabei das *Maß des Vertrauens* zwischen Führung und Mitarbeitern. Die Führungskraft braucht eine ehrliche Rückmeldung der Gruppe darüber, wie viel Kapazität noch vorhanden ist, um auch kurzfristige Aufträge noch einsteuern zu können. Die Gruppen brauchen die Sicherheit, dass Arbeitsverdichtung kein Dauerzustand wird, sondern direkt von Marktanforderungen abhängt, die für die Gruppen unmittelbar transparent werden müssen. Dazu das folgende (utopische?) Szenario aus der Automobilindustrie:

„Es wird nicht versucht, Standards und Zeiten von außen vorzugeben, durchzusetzen oder zu kontrollieren. Stattdessen wird mit jeder Gruppe Einigkeit darüber hergestellt, welche Umfänge sie übernimmt. Die Gruppen verpflichten sich, die Kundenaufträge nach Qualität und Zeit zu realisieren – und dazu in eigener Zuständigkeit

und Verantwortung Schwankungen im Kapazitätsbedarf, Planungsfehler und sonstige Widrigkeiten zu bewältigen (...). Im Gegenzug verpflichten sich die Werke, die Arbeitsplätze auf Grundlage der gemeinsam erarbeiteten Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.“ (Bullinger, Korge & Lentes 2000, S.165f.)

Wie die direkte Sichtbarkeit betrieblicher Notwendigkeiten und ein hohes Maß an Vertrauen die Motivation und Kultur in der Werkstatt bestimmen, zeigt ein Beispiel aus unserem jüngsten Einführungsprozess: In einem Maschinenbauunternehmen ist eine Organisationseinheit mit der Fertigung und Vormontage kleiner Kommissionen befasst, die von den Servicemonteuren draußen gebraucht werden, um kurzfristig aufgetretene Maschinenschäden zu beheben. Wird ein Maschinenschaden gemeldet, setzen sich Planer und Gruppensprecher aus verschiedenen Gewerken zusammen, um die Prioritäten für ihre Abteilung neu festzulegen. In dieser neuen Kultur koordinieren Dreher, Fräser und Schlosser, sonst durch tiefe Statusgräben getrennt, gemeinsam ihre Termine. Alle wissen, dass die Mehrarbeit wichtig ist und noch eingeschoben werden muss. Es handelt sich nicht um von der Führung transformierte und der Gruppe entfremdete Planungsgrößen, sondern um „Feuerwehreinätze“, zu denen die Fremdvergabe nach außen die einzige Alternative wäre.

Eine Koppelung von Vertrauen, transparenter Zielvereinbarung und Prämienbemessung ist demnach die Basis für die Kooperation zwischen Führung und Gruppen in teilautonomer Gruppenarbeit. Die Orte zur Herstellung und Aufrechterhaltung von Vertrauen sind die operativen Führungsrunden (siehe folgendes Kapitel).

### ***3.3 Fokus Verantwortung und Vertrauen: Zusammenfassung***

Ausgehend von der These, dass der kulturelle Wandel durch Gruppenarbeit über Symbole für die Drift von Verantwortung nach unten befördert wird, haben wir den Übergang von der informellen zur formellen Kommunikation in den Gruppen beschrieben und den Gruppensprecher als treibende Kraft mit Impulsverantwortung herausgearbeitet. Er lebt Verantwortung vor, die im Idealfall von den Gruppenmitgliedern angenommen wird. Im Einführungsprozess lässt sich dieses unterstützen, wenn es Qualifizierungsveranstaltungen für Gruppensprecher gibt, und Teamentwicklungsworkshops einen Gestaltungsrahmen für ernsthafte Aushandlungsprozesse auf Gruppenebene und mit den Führungskräften bieten. Die Modernisierungsverlierer müssen frühzeitig in den Einführungsprozess einbezogen werden und die neue Kultur stützen. Direkte Wege zu indirekten Bereichen stehen symbolhaft für die neuen Möglichkeiten und machen die positiven Aspekte am Verantwortungszuwachs greifbar. Last but not least muss sich der Verantwortungsdrift in der Struktur der Entgeltfindung so ausdrücken, dass es sich für die Gruppe lohnt. Die Koppelung der Gruppenprämie an outputorientierte Kennzahlen und die Entwicklung einer Vertrauenskultur zwischen Führungskräften und Gruppen wirken katalysierend für die Flexibilität und damit das Gelingen der Gruppenarbeit.

## 4 Dritte These: Selbstregulative Gruppenarbeit gelingt nur, wenn sie auf allen Ebenen der Organisation gilt

Im Sinne einer fraktalen Fabrik (Block, Kirchhoff & Bischoff 1995) sind auch Führungskreise Gruppen, die eine gemeinsame Verantwortung für ihren Produktbereich haben. Sie basieren im Idealfall auf gleichen Werten des Verhaltens. Um den theoretischen Rahmen für den nächsten Abschnitt zu sichern, möchten wir unser Verständnis fraktaler Strukturen und die Konsequenzen für die Führungsrolle beschreiben.

### *Exkurs zum Grundverständnis einer fraktalen Organisation*

Der Zusammenhalt, die Gesamtgestalt, die Kraft und das Profil des Unternehmens entsteht durch die Bindungskraft selbstähnlicher Strukturmerkmale und selbstähnlicher Verhaltens- und Entscheidungsregeln in allen ansonsten selbständigen Organisationseinheiten.

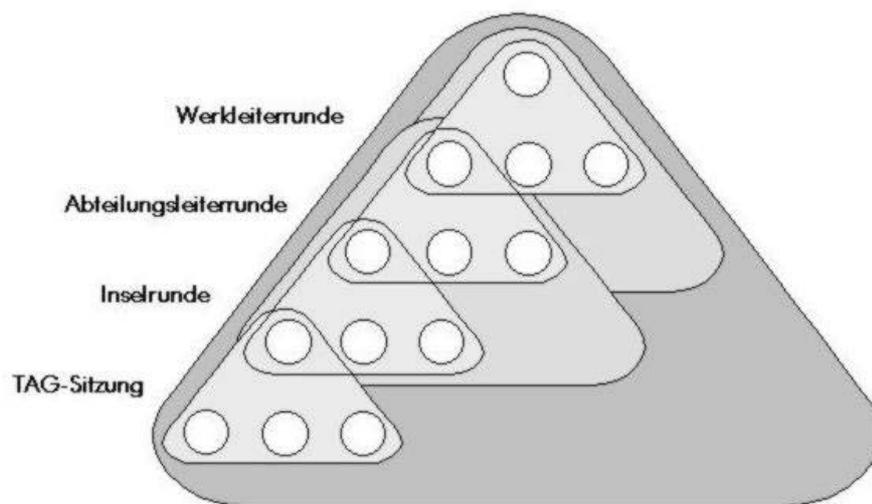


Abbildung 4: fraktale Struktur eines Werkes

Die Organisationseinheiten in vertikaler wie horizontaler Richtung sind „containers“ (Gefäße) für spezifische Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Entscheidungsbedarfe und Entscheidungshorizonte. Die wohlgeformte (in Binnen- und Marktwahrnehmung erfolgreiche) Gesamtgestalt des Unternehmens entsteht durch die Selbstähnlichkeit der Fraktale (Container) und durch die rekursive Anwendung selbstähnlicher Entscheidungs-, Struktur- und Verhaltensregeln auf sich selbst. Allen Fraktalen gemeinsame Basisregeln betreffen vier Bereiche:

- die horizontale Kooperation zwischen Fraktalen (Kunden-Lieferanten-Beziehungen)
- die vertikalen Steuerungsrelationen zwischen Fraktalen (Zielvereinbarungen)

- die (fraktal-)internen Kommunikations- und Entscheidungsregeln (Kommunikations- und Entscheidungskultur im Führungskreis)
- die Kooperationsbeziehung zu den Gewährleistungseinheiten wie Planung, Controlling etc.

Auf eine typische Werksstruktur übersetzt heißt das: Werke sind Fraktale des Unternehmens, die ihrerseits Abteilungen, operative Führungsrunden (Meisterrunde) und TAGs als fraktale Substrukturen enthalten (Abb. 4).

In fraktaler Hinsicht unterscheiden sich die Führungskreise nicht von TAGs (außer hinsichtlich der Wahl der Gruppensprecher aus den eigenen Reihen). Alle Führungskreise sind Gruppen, die gemeinsam Verantwortung für ihren jeweiligen Ziel- und Produktbereich tragen. Fraktale werden daraus, wenn sie sich hinsichtlich ihrer Arbeitsorganisation (Wieviel Ganzheitlichkeit ist möglich? Wieviel Arbeitsteilung ist nötig?), hinsichtlich ihrer Entscheidungsformen (Wieviel Gemeinsamkeit ist nötig? Wieviel Konflikt/Dissenz ist möglich?) und hinsichtlich ihrer Kommunikationsformen (Wie balanciert ist das Verhältnis zwischen Ansage und Zuhören?) nach (selbst-)ähnlichen Regeln verhalten *und* die Einhaltung der Regeln zum Gegenstand der Binnenbetrachtung machen (die Regeln auf sich selbst anwenden und eine Selbstreferenz erzeugen).

#### *Die Rolle der Führungskraft in der fraktalen Organisation*

Unter dieser Betrachtung wird die einzelne Führungskraft zum Scharnier für Bestand und Selbststeuerungsfähigkeit des Unternehmens: Jede Führungskraft muss sich in zwei Rollen sehen, Mitarbeiter im oberen und Chef im eigenen Führungskreis. Die Loyalität und die Steuerungsfähigkeit des Gesamtunternehmens bricht mit dem Satzanfang im eigenen Führungskreis: „Die da oben ...“, wenn mit „denen da oben“ der Führungskreis gemeint ist, in dem man selbst Mitarbeiter ist. Die Führungskraft wird nach unten und oben zum Hüter der Regeln, die oben wie unten gleich sind: Psychodynamisch betrachtet wird sie das mit ändern machen, was mit ihr selbst gemacht wird, und Führungsverhalten wird selbstreferenziell stabilisiert. Systemisch betrachtet wird die erlebte Differenz zwischen verkündeten Regeln und erlebtem Verhalten zum Stolperstein der Modernisierung. Dabei müssen Führungskräfte lernen, in Prozessen zu denken und den Glauben ablegen, dass Rahmenbedingungen je fertig sein können. Sie haben die Aufgabe, Prozesse zu gestalten, die Kontext und Rahmenbedingungen verändern.

Vor diesem Hintergrund muss man Führung in fraktalen Strukturen grundsätzlich aus zwei Richtungen denken:

Aus der *Richtung der Person* betrachtet heißt Selbstähnlichkeit, dass sich die Personen auf *gleiche Werte des Verhaltens* und des Lernens verpflichten und die Haltung zum Führen zum Gegenstand gemeinsamer Reflexion machen. Loyalität erscheint hier als personal zugeschriebene Qualität des Sagens/Zuhörens oder des Stands im eigenen und im oberen Führungskreis. Sie drückt sich in der Differenz zwischen

dem, was man nach oben sagt (und denkt) und was man nach unten sagt (und denkt), aus.

Aus der *Richtung des Containments/Führungskreises* betrachtet heißt Selbstähnlichkeit eine klare Abstufung der *gemeinsamen Verantwortung* (mit der Unterscheidung zur individuellen (Ressort-)Verantwortung) über die Führungskreise. Sie drückt sich in Art und Form der Zielvereinbarung aus, die den gesamten nachgeordneten Verantwortungs- oder Organisationsbereich umschließt und sich auf jeder Ebene mit unterschiedlicher Reichweite und Tiefe wiederholt. Führungskreise und Leistungseinheiten (z. B. TAGs, Meisterrunden) definieren ihre Arbeitsformen des gemeinsamen Denkens, Problemlösens und Entscheidens auf gleiche Weise und bedienen sich ähnlicher Techniken. Jeder ist Teilnehmer und Beobachter zugleich und betreibt eine fortwährende selbstreferenzielle Schleife, wenn er seinen Chef bei Moderation und Entscheidung beobachtet und diese Beobachtung zum Begründungshintergrund eigenen Führungsverhaltens nutzt. Eine Selbstreferenz im Containment selbst entsteht dann, wenn neben das Controlling der Zielvereinbarungen, das ohnehin zum Führungsgeschäft gehört, das Controlling der im Führungskreis verabredeten Regeln der Kommunikation, Entscheidungsfindung und Konfliktregulation tritt, und sich die Führungsmannschaft als lernendes Team im Sinne des „Lernens zweiter Ordnung“ (Argyris 1997) versteht. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass auch dem Gruppensprecher eine Führungsfunktion zukommt, weil er Konfliktregulation und Entscheidungsfindung in seiner Gruppe initiiert und katalysiert. Aus diesen Überlegungen generieren sich wieder einige Kernfragen für den Einführungsprozess.

## ***4.1 Kernfragen im Einführungsprozess***

### **4.1.1 Arbeiten die Führungskräfte ebenfalls in Gruppen?**

#### **Wie funktionieren die Führungsrunden?**

Gruppenarbeit als Organisationskonzept ist nur tragfähig, wenn sie nicht nur auf Shop-Floor Ebene stattfindet, sondern auch in Führungskreisen gelebt wird. Führungskreise müssen klare Verantwortlichkeiten und verabredete Regeln zur Sicherung ihrer Arbeitsfähigkeit haben, damit sie fraktale Führung leben können. Gerade in der Einführungsphase hält die Führungsmannschaft gern an informellen Entscheidungsnetzwerken fest. Eine zusätzliche „Meisterrunde“ mit Abteilungsleitern und Gruppensprechern wird zunächst eher skeptisch betrachtet (schließlich ist damit scheinbar der eigene Machtverlust zementiert). Häufig wird eine „Klageveranstaltung“ und zeitlicher Zusatzaufwand erwartet. Der Charakter einer Führungsrunde darf aber nicht von einem Mehr an Problemen, sondern muss von einem Mehr an Problemlösung geprägt sein. Die Arbeitsfähigkeit einer Führungsrunde bemisst sich dabei zum einen an der Frage, ob sie breit getragene und nachhaltige Entscheidungen für die Organisationseinheit treffen kann, zum anderen daran, ob mehr Themen untereinander besprochen werden können, als unter der Decke blei-

ben. Führungskräfte müssen verstehen, dass sie diese Runde nicht der Gruppenarbeit zuliebe machen sollen, sondern ihnen in diesem Containment die Steuerungsarbeit wesentlich erleichtert wird. Für die Gruppen ist ihre Vertretung durch die Gruppensprecher in der Führungsrunde von immenser Bedeutung. Information wird nicht mehr nach dem Nasenprinzip verteilt und Gruppenanliegen werden spürbar schneller bearbeitet. Offene Problempunkte aus der Shop-Floor Ebene, die sonst immer liegen blieben, stehen nun mit klar zugeordneten Verantwortlichkeiten in den offiziellen Maßnahmenplänen der Entscheider und des Planungsstabs. Für das Selbstverständnis der Gruppensprecher und der TAG ist von eminenter Bedeutung, ob die übergeordnete Führungsrunde im Sinne eines kooperativen Führungskreises mit definierten Themen und Entscheidungsrahmen funktioniert, in der die Gruppensprecher vertreten sind. In gewisser Hinsicht hat sie eine Leitfunktion für die TAG-Kultur. Wir vermuten, dass Gruppenarbeit nicht dauerhaft funktionieren kann, wenn diese Leitfunktion ausfällt und beziehen uns dabei auch auf die folgenden Äußerungen:

„Alle zwei Wochen finden die Meisterrunden statt, das ist eine wichtige Runde. Es ist die wirklich wichtige Runde. Probleme technischer Art werden gelöst, wir sitzen bei einer Tasse Kaffee und machen uns Notizen. Das ist das, worauf sich meine Gruppensprecherarbeit aufbaut“ (Luftfahrtindustrie)

„Die Sachen, die auf der Meisterrunde besprochen werden, werden auch umgesetzt (...). Seit TAG ist es besser geworden. Es wird sich gekümmert, wenn du ein Problem angesprochen hast“ (Luftfahrtindustrie)

„Eine Zeit lang habe ich keine Infos gekriegt, weil es keine Führungsrunden gab. Deshalb gab es auch keine Gruppensitzungen. Wenn eine Meisterrunde lief, mache ich sofort eine Gruppensitzung“ (Luftfahrtindustrie)

#### **4.1.2 Wie stark sind die Gruppensprecher in die Entscheidungsfindung einbezogen?**

Die Notwendigkeit, Arbeitspakete zukünftig mit Gruppensprechern vereinbaren zu müssen, und die Erwartungen zur gemeinsamen Entscheidungsfindung in Führungsrunden lösen bei vielen Führungskräften in der Einführungsphase die Befürchtung aus, sie hätten in Gruppenarbeit geringere Entscheidungskompetenzen als vorher. Auch wenn diese Ängste unbegründet sind, wird dem Aushandlungsprinzip häufig einige Skepsis entgegengebracht. Fragen wie „Was passiert, wenn ein Gruppensprecher das angebotene Arbeitspaket ablehnt?“ oder „Wie gehe ich damit um, wenn die Gruppensprecher sich gegen meine Anweisungen sperren?“ begegnen uns immer wieder. Dabei wissen die Führungskräfte, dass sie auch ohne Gruppenarbeit letztlich darauf angewiesen sind, dass ihre Mitarbeiter mitspielen. Die tatsächliche Beteiligung der Gruppensprecher an der Entscheidungsfindung und die ernsthafte Auseinandersetzung mit deren Interessen stellt sich uns immer mehr als besonders erfolgskritischer Faktor im Einführungsprozess dar. Aus systemischer Sicht wird die neue Wirklichkeit der Kooperation vor allem in der Führungsrunde gemeinsam erfunden. Die Impulse und Verhaltensketten, die hier entstehen, verstärken sich letztlich im Sinne einer sich selbst erfüllenden Prophezei-

ung. Spüren die Gruppensprecher das Vertrauen ihrer Führungskraft, werden sie kooperativ handeln. Das Vertrauen der Führungskraft und die Einbindung der Gruppensprecher wächst. Die Gruppensprecher sehen das so:

„Wir wissen besser, wie man Leute verteilt und so was. Wenn es mal hart auf hart kommt, haut dir einer dazwischen. Aber das ist meist nicht der Fall.“ (Luftfahrtindustrie)

„Wir werden langsam akzeptiert, weil sie gemerkt haben, dass wir sperren können. Es wurde davon ausgegangen, dass wir doof sind. Die Leute müssen wissen, dass du (etwas) weißt.“ (Luftfahrtindustrie)

„Es gibt immensen Druck von oben, was die Zeiten angeht. Die Leute sind zum Teil überarbeitet. Bei zu viel Mehrarbeit sage ich „Nein“, dazu gehört aber auch viel Selbstbewusstsein.“ (Luftfahrtindustrie)

Die Einbindung der Gruppensprecher in die Führungsrunden ist für die Beschäftigten unserer Erfahrung nach ein überzeugendes Argument *für* die Gruppenarbeit. Umso wichtiger ist die Ernsthaftigkeit der Einbindung. Dazu gehört die scheinbar triviale Forderung, dass Führungsrunden überhaupt regelmäßig stattfinden. Das ist durchaus nicht immer der Fall. In einigen Fällen gehen die Mitarbeiter aus ihren Teamworkshops heraus und fordern regelmäßige Runden bei ihren Führungskräften aktiv ein. Die müssen dann reagieren und andere Meinungen anhören und akzeptieren können. Sonst stirbt die Energie und der Prozess schleppt sich dahin. Bestenfalls entsteht ein Interesse auf beiden Seiten, die Auseinandersetzung über die Umsetzung von Unternehmenszielen in den Führungsrunden zu suchen, wie auch schon andere in dieser Reihe erschienene Praxisberichte zeigen:

„Mitarbeiter nicht nur individuell von Rationalisierungsbeschlüssen in Kenntnis zu setzen, sondern mit ihnen als selbstbewusster Gruppe über Optimierungsnotwendigkeiten und Lösungsansätze zu diskutieren, ist ein ganz entscheidender Schritt - von beiden Seiten, für beide Seiten.“ (Schultz-Wild 1999, S. 15)

#### **4.1.3 Wie ernst ist es den Führungskräften mit der Einführung von Gruppenarbeit?**

Gerade mittlere Führungskräfte tun sich mit der Umsetzung der Gruppenarbeit häufig schwer, auch wenn sie nicht zu den Modernisierungsverlierern gehören. Sie empfinden die Entscheidung für die Neuorganisation als von oben verordnet und betrachten ihre Umsetzungsverantwortung nicht als Gestaltungsoption, sondern spalten Gruppenarbeit als soziale Welle ab, die mit dem eigentlichen Geschäft in der Werkstatt nur wenig zu tun hat. Die operativen Erwartungen ihrer eigenen Vorgesetzten werden oberflächlich erfüllt: Prozessschritte werden detailliert ausgearbeitet, Vorschläge für den Gruppenschnitt werden unterbreitet. Trotzdem liegt über allem der Eindruck des Abarbeitens eines fremdbestimmten Maßnahmenplanes. Die Bedeutung der Veränderung für den eigenen Bereich wird nicht realisiert. Woran liegt das? Möglicherweise sind die eigene Verantwortung und die Erwartungen des Vorgesetzten unklar. Häufig wird der mittleren Führungsebene in ihrer Rolle als Mitarbeiter im Führungskreis kein Aushandlungsprinzip vorgelebt, son-

dern ein rein zahlenorientiertes Controlling der Zielerreichungsgrößen. Die Umsetzung der Gruppenarbeit wird von den eigenen Führungskräften nicht hinterfragt und Skepsis und Kritik der operativen Führungskräfte werden nicht ernstgenommen. Damit sind gemeinsame Spielregeln im Führungskreis nicht diskutierbar. Gruppenarbeit wird nicht erlebt und kann auch nicht emotional stimmig vorgelebt werden.

Neben den Beziehungen nach oben sind auch die Beziehungen nach unten Beweggründe für die Verweigerung des Mittelbaus. Häufig sind gerade mittlere Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern in ein subtiles Netzwerk alter individueller Verbindlichkeiten verstrickt: Für die Unterstützung der Samstagsarbeit erhielt ein Vorarbeiter mehr oder weniger offen eine bessere Leistungsbeurteilung. Weil er auch kurzfristig zu Überstunden bereit war, übersah der Vorgesetzte den latenten Alkoholismus eines Mitarbeiters etc. Dieses selbstverständliche Räderwerk der individuellen „Deals“ greift in Gruppenarbeit nicht mehr. Der gewählte Gruppensprecher ist häufig jemand anderes als die gewohnten Ansprechpartner und als Gegenüber tritt eine Gruppe auf. Je unbelasteter die Führungskräfte in dieser Beziehung sein können, desto einfacher fällt ihnen der Kulturwechsel, was sich aus dem Munde eines Gruppensprechers so anhört:

„Am Anfang waren die Leute sehr angeknabbert durch den Wegfall der Hierarchie.“  
(Luftfahrtindustrie)

„Seitdem wir einen Wechsel in der Führungsebene haben, brennen die wieder lichterloh für TAG. Das ist ein Schub. Das motiviert mich. Ich kann als Gruppensprecher ja auch nur arbeiten, wenn ich Informationen kriege (...). Ich kann ja nicht den ganzen Tag durch das Werk laufen und jemanden suchen, der mir Informationen gibt.“  
(Luftfahrtindustrie)

Das letzte Zitat eines Gruppensprechers macht deutlich, wie wichtig aktive Veränderungspromotoren aus der oberen Führungsriege für die Glaubwürdigkeit des Prozesses nach unten sind (vgl. Engroff & Stoffels 1998).

#### **4.1.4 Greifen die Führungskräfte auf alte Steuerungsmechanismen zurück, wenn die Rüttelstrecke zu unbequem wird?**

Die organisatorische Rüttelstrecke gerät in ihre schwierigste Phase, wenn die Gruppenarbeit sich im operativen Geschäft beweisen muss. Folgende Muster beobachten wir dabei:

- Die Zahl der offenen Baustellen in der operativen Umsetzung der Gruppenarbeit nimmt exponentiell zu. Gleichzeitig trauen sich die maßgeblichen Instanzen keine endgültigen Entscheidungen zu, weil sie deren Folgen nicht abschätzen können. Ein Beispiel: Die IT-Werkzeuge für das Schneiden der Arbeitspakete der TAGs laufen noch nicht zuverlässig, daher werden zunächst keine Arbeitspakete vereinbart, weil niemand weiß, welche Auswirkungen die Fehler auf die Gruppenprämie haben.
- Die Gestaltungsverantwortung für die Umsetzung der Gruppenarbeit wird hin- und hergeschoben („Gruppenarbeit ist das, was die anderen wollen. Die müssen erst einmal zeigen, wie es geht“). Die strategische Führungsebene

sendet nur noch schwache Signale. Andere Managementthemen stehen im Vordergrund. Die Umsetzungsenergie für Gruppenarbeit wird von den unteren Ebenen erwartet. Es gibt keinen klaren Ansagen.

- Die operative Führung zeigt geringe Fehlertoleranz. Probleme bei der Bewältigung des Tagesgeschäfts werden schnell mit alten Verhaltensweisen und Strategien beantwortet. Gruppenarbeit wird nicht gelebt. Nach oben wird die erfolgreiche Umsetzung der Gruppenarbeit gemeldet. Nach unten werden die Gruppensprecher als Vorarbeiter angesprochen und für Probleme persönlich verantwortlich gemacht.
- Auf allen Ebenen werden alte Besitzstände mehr oder weniger offen verteidigt (finanzielle, zeitliche und kulturelle Nischen). Es bilden sich polarisierte Argumentationen gegen die Gruppenarbeit („Gruppenarbeit akzeptieren heißt Lohndumping hinnehmen“).
- Auf Shop-Floor Ebene existieren die alten Probleme weiter (z. B. nicht funktionierender Teilefluss). Die neuen Instanzen, um damit umzugehen, funktionieren aber noch nicht (Gruppensprecher, Gruppenbesprechungen, Führungsrunden etc.). Viele Themen tauchen auf, die es auch ohne Gruppenarbeit gegeben hätte. Es wird unrealistischerweise erwartet, dass Gruppenarbeit alle diese Fragen sofort lösen muss.

Die Rüttelstrecke wird von Gruppensprechern deutlich wahrgenommen. Sie kann von ihnen alleine nicht bewältigt werden, hierzu bedarf es koordinierter Anstrengungen aller verantwortlichen Prozessbeteiligten:

„Die Führungskräfte versuchen dich verantwortlich zu machen, wenn es nicht läuft. Du als Gruppensprecher müsstest doch eigentlich eingreifen, was Quatsch ist.“  
(Luftfahrtindustrie)

„Man darf sich (als Gruppensprecher) nicht für alles schuldig fühlen. Du kannst die Informationen nur weitergeben.“ (Gericht)

## ***4.2 Hinweise zur Bewältigung der Rüttelstrecke***

### **4.2.1 Eine klare Botschaft der Teppichetage erreichen, um die Rahmenbedingungen für die TAGs zu sichern**

Die wechselseitigen Erwartungen und Arbeitsbeziehungen zwischen den Führungskreisen müssen für alle transparent und eindeutig ausgehandelt sein, damit zwischen den Hierarchieebenen keine Loyalitätsbrüche entstehen. Unsere Prozessarchitektur beschreibt einen kaskadenförmigen Top-Down Einführungsprozess, der der jeweils nächsten Ebene klare Gestaltungsrahmen vorgibt:

Auf werksbezogenen Strategietagungen erläutert die Geschäftsführung ihre Konzepte der Führung in fraktalen Strukturen und den zukünftigen Stellenwert der Gruppenarbeit im Unternehmen. Danach formulieren die jeweiligen Führungskrei-

se ihren verantwortlichen Wertschöpfungsbeitrag, ihre internen Spielregeln und ihre Erwartungen an den je nachgeordneten Führungskreis bis hinunter zur operativen Führungsrunde. In einer solchen Veranstaltung werden die Führungskreise und ihre jeweilige Verantwortlichkeit sichtbar, indem sie sich in der Veranstaltung inhaltlich zueinander positionieren und wichtige Umsetzungsthemen aushandeln. Die neue Kultur wird symbolhaft geschaffen.

Ein einheitliches Berichtswesen über den Stand des Umsetzungsprozesses und ein einheitliches Prozesscontrolling über die Arbeitsfähigkeit der Führungsrunden lassen sich über Instrumente wie den TAG-Spiegel organisieren. Er muss auf die Bedarfe der Führungsrunden zugeschnitten werden, indem die Bewertungsdimensionen sich verändern. Er kann durch die Prozessbegleiter in die Führungsrunden eingeführt werden. Auf diese Weise entsteht eine Selbstreferenz über die Qualität des „Was“ und des „Wie“ in der Arbeit der Führungskreise (vor allem das „Wie“ wird in den zahlengesteuerten Produktionsbereichen gerne übersehen). Das gemeinsame Verständnis zum Führungshandeln in Gruppenarbeit wächst.

#### **4.2.2 Operative Führungskräfte und Führungsrunden qualifizieren**

Systemisch betrachtet ist die Führungsrunde als geleitetes Team, gleich auf welcher Ebene, die kleinste Verantwortungs- und Entscheidungseinheit in der Organisation. Ihre Qualität hängt nicht nur vom Leiter, sondern auch von ihrer Kooperations- und Entscheidungsfähigkeit ab. Sie wird durch den Führungskreissspiegel als Instrument zum kontinuierlichen Monitoring und zur Weiterentwicklung der Arbeitsfähigkeit gefördert, wenn dieser im Prozessablauf frühzeitig verankert wird.

Erfolgreiche Steuerung auf der Rüttelstrecke bedeutet für die operativen Führungskräfte, Werkzeuge für Moderation, Konfliktmanagement und Verhandlungsführung innerhalb der Führungsrunde flexibel anzuwenden. Sie brauchen ein gemeinsames Bild zur Führung in Gruppenarbeit, um ihre Position und ihr Verhalten darin verorten zu können. Kurz gesagt: Sie müssen wissen, wie sie fraktale Führung umsetzen können. Dabei hat es sich bewährt, den operativen Führungskräften die gleichen kommunikativen Werkzeuge an die Hand zu geben, die auch im Gruppensprechertraining vermittelt werden. Es macht Sinn, diese „Waffengleichheit“ als Systemintervention gegen Sieger-Verlierer Phantasien zu kommunizieren: „Wir geben euch funktionierende Werkzeuge, den anderen auch“.

Es ist zu empfehlen, jede Führungsrunde nach ca. 3 Monaten Laufzeit mit dem Gruppenspiegel ihre Arbeitsfähigkeit überprüfen zu lassen sowie relevante Entwicklungsthemen und überprüfbare Veränderungsmaßnahmen zu beschreiben. Liegt der relevante Stoff der Runden auf dem Tisch, reflektiert der Kreis sein gelebtes Konfliktmanagement und vereinbart gemeinsam getragene Spielregeln zur zukünftigen Konfliktregulation.

### 4.2.3 Erfahrungsaustausch organisieren

Die Beschreibung der organisatorischen Rüttelstrecke im Einführungsprozess macht die Problemzentrierung der Führungskräfte in dieser Phase deutlich. Erste Erfolge der Gruppenarbeit (funktionierende Führungsrunden und Gruppengespräche, effektive Zusammenarbeit in den Gruppen, höheres Engagement der Mitarbeiter) werden angesichts des operativen Problembereiches übersehen. Diese Sichtweise ergreift oft große Teile der Organisation. Der Blick über den Zaun auf die Anfangserfolge in anderen Einheiten wird häufig nicht als Lernchance gesehen, sondern als Konkurrenzsituation empfunden. Möglicherweise übertragbare Erfahrungen werden so abgewertet („die andere Abteilung hatte doch ganz andere Voraussetzungen“). Ein frühzeitig organisierter Erfahrungsaustausch zur Umsetzung der Gruppenarbeit auf Ebene der operativen Führungskräfte beugt dem vor, wenn die Probleme nicht verleugnet werden und erste Erfolge als solche benannt werden können.

Ein institutionalisierter Erfahrungsaustausch der Gruppensprecher verschiedener Organisationseinheiten kann für diesen Prozess ebenfalls katalysierend wirken - besonders, wenn deren Eindrücke zum Umsetzungsstand über die Prozessbegleiter in der Organisation offensiv kommuniziert werden.

## 4.3 *Fokus Führung in fraktalen Strukturen: Zusammenfassung*

Unsere These, dass Gruppenarbeit nur funktionieren kann, wenn sie auf allen Ebenen der Organisation gelebt wird, haben wir auf Basis des theoretischen Konzeptes einer fraktalen Fabrik begründet. Im Einführungsprozess stellt sich die Frage nach der Arbeitsfähigkeit von Führungsrunden. Sie bestimmt die Ernsthaftigkeit, mit der die obere und mittlere Führungskräfte den Einführungsprozess umsetzen und die Gruppensprecher in Entscheidungen einbeziehen.

Klare Verantwortlichkeiten der unterschiedlichen Führungskreise im Rahmen der Einführung von Gruppenarbeit sowie verabredete und überprüfbare Spielregeln zu ihrer Kooperation bilden die Basis, um das neue Denken nachhaltig zu verankern. Operative Führungskräfte und ihre Führungskreise müssen für die neue Rolle qualifiziert werden und mit anschlussfähigen Werkzeugen (Führungskreis-Spiegel) ihre Arbeitsfähigkeit überprüfen.

Eine positive Bewältigung der Rüttelstrecke ist erfolgskritisch für den Einführungsprozess. Gerade während dieser heißen Phase kann die Entdeckung und Vermarktung erster Erfolge die Sicht der Prozessbeteiligten erweitern und den Einführungsprozess verflüssigen.

## 5 Ausblick: Was ist, wenn Gruppenarbeit einschläft?

Wir bieten unsere Gedanken und Erfahrungen zum Einführungsprozess als Beitrag zur Entideologisierung der Diskussion um Teamarbeit an. Wir glauben, dass es wichtig und nützlich ist, verschiedene Einführungserfahrungen und unterschiedliche Konzepte teilautonomer Gruppenarbeit nebeneinander zu betrachten und in ihren sozialen und ökonomischen Auswirkungen zu analysieren (vgl. Antoni 2000). Dieses kann effektiv nur im Dialog zwischen Forschung und Praxis geschehen.

Wir haben in diesem Beitrag die Entwicklungsmuster in den turbulenten Einführungsprozessen zur teilautonomen Gruppenarbeit beschrieben. Es liegt auf der Hand, dass auch nach der Einführungsphase der Entwicklungsprozess der Gruppenarbeit nicht abgeschlossen sein kann. Kritische Phasen für das Überleben der neuen Arbeitsorganisation müssen sich dabei nicht ausschließlich durch hohe Energien im Prozess bemerkbar machen. Projektverantwortliche in Unternehmen, die Gruppenarbeit vor 5-10 Jahren eingeführt haben berichten zunehmend davon, die Gruppenarbeit drohe in ihrem Unternehmen wieder einzuschlafen. Dabei lassen sich wieder typische Muster entdecken:

- Auf der strategischen Ebene findet die Gruppenarbeit nur noch Aufmerksamkeit, wenn es größere Probleme gibt. Es entwickelt sich eine „Blindheit durch gute Botschaften“: Man ist der Meinung, es läuft gut und blendet die notwendige Weiterentwicklung aus.
- Strategische und operative Führungskreise verstehen sich nicht als Gruppen mit gemeinsamer Steuerungsverantwortung und leben nach unten kein Gruppendenken vor. Die Gruppenarbeit endet quasi auf Shop-Floor Ebene.
- In den operativen Führungskreisen und Gruppen steht die Optimierung der Gruppenarbeit im Schatten des Tagesgeschäftes. Prozessverbesserung durch weitere Standardisierung wird ohne ausreichende Beteiligung der Gruppen diskutiert. Die Folgen für die Weiterentwicklung der teilautonomen Gruppenarbeit werden unterschätzt. Die Führung droht ihre Gruppenarbeit zu vergessen.
- In den Gruppen werden Konflikte untereinander nicht mehr ausgehandelt. Gegenseitige Weiterqualifizierung und Rotation unangenehmer Tätigkeiten findet kaum noch statt. Die neue informelle Struktur der Gruppen verhärtet, indem unausgesprochene Verbote entstehen, sie offen in Frage zu stellen.
- Viele Mitarbeiter zeigen sich enttäuscht darüber, dass sie in Gruppenarbeit einen höheren Arbeitsdruck verspüren, auf der anderen Seite die Führungskräfte wirkliche Möglichkeiten zur Mitgestaltung nicht anbieten. Man reagiert mit stummem Rückzug.
- Die operative Führung hat mittlerweile nur noch einen begrenzten Einblick in die Funktionsweise der Gruppen. Sie vermutet ungeschöpfte Potenziale, die von den Gruppen unter der Decke gehalten werden. Nach einem häufig tur-

bulenten Einführungsprozess wird aber die notwendige Energie und Unruhe gescheut, um die Gruppen damit zu konfrontieren.

- Versuche der operativen Führung, mehr aus den Gruppen herauszuholen, werden von diesen als Eingriffe in die eigene Autonomie gewertet und mit „Mauerverhalten“ der Gruppensprecher beantwortet. Die kooperative Kultur in den operativen Führungskreisen ist gefährdet (vgl. Kühl 1999).

Die Ursachen für eine Stagnation der Gruppenarbeit im Unternehmen sind ausführlich beschrieben worden (vgl. Engroff & Stoffels 1998; Kühl & Kullmann 1999). Die Basis, um ein Einschlafen zu vermeiden wird nach unserer Einschätzung bereits im Einführungsprozess gelegt und bemisst sich etwa an der Frage, wie stark die Prozessbegleitung in der Organisation verankert wird.

Was aber, wenn es keine präventiven Maßnahmen gab? Unsere aktuelle interne Diskussion beschäftigt sich mit der Frage, wie dem Einschlafen nachträglich begegnet werden kann. Wir glauben, dass wir hier noch lernen müssen. Wir möchten Sie als Leser zu diesem Dialog herzlich einladen.

## Literaturverzeichnis

- Argyris, C. (1997): *Wissen in Aktion, Eine Fallstudie zur lernenden Organisation*, Stuttgart.
- Antoni, C.H. (2000): *Teamarbeit gestalten; Grundlagen, Analysen, Lösungen*. Weinheim & Basel.
- Bauer, V. (in Vorbereitung): *Der interne Prozessbegleiter; Handbuch für Controller in Organisationsentwicklungsprozessen*. Stuttgart.
- Bauer, V., Blankenburg, E. & Treiber, H. (1983): *Arbeitsplatz Gericht; Modellversuch zur Humanisierung der Gerichtsorganisation*. Frankfurt am Main & New York.
- Block, M., Kirchhoff, M. & Bischoff, M. (1995): Fraktales Unternehmen – Teilautonome Strukturen und deren Vernetzung, in *CIM Management* 11/3, S. 6-10.
- Bullinger H.-J., Korge, A. & Lentens, A.-P. (2000): Produktionssysteme und Arbeitspolitik – Herausforderungen und Perspektiven für den Standort Deutschland, in: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (Hg.): *Arbeitsorganisation in der Automobilindustrie*, Köln.
- Bullinger, H.J. & Menrad, W. (2001): Entgeltgestaltung von Gruppenarbeit, in: *Personalwirtschaft* 9, S.28-35.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (1994): *Change Management; Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt, New York.
- Engroff, B. & Stoffels, F. (1998): *Gruppenarbeit zwischen Stagnation und Evaluation; Stand von Gruppenarbeit in Unternehmen der Zulieferindustrie*. Groß-Gerau.
- Fröhlich, D. (1983): Machtprobleme in teilautonomen Arbeitsgruppen, in: Neidhard, F. (Hg.): *Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien*, KZfSS, Sonderheft 25.
- Gerst, D., Hardwig, T., Kuhlmann, M. & Schumann, M. (1994): Gruppenarbeit in der betrieblichen Erprobung - ein „Modell“ kristallisiert sich heraus, in: *Angewandte Arbeitswissenschaft*, 142, S. 5 - 30.
- Kohnke, O. (2001): Gestaltung und Implementierung von Zielvereinbarungen mit teilautonomen Arbeitsgruppen, in Antoni, C.: *Praxishandbuch Gruppenarbeit*, Düsseldorf.
- Königswieser, R. & Exner, A. (1998): *Systemische Intervention, Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager*. Stuttgart.
- Kühl, S. (1999): Krise, Renaissance oder Umbau von Hierarchien im Unternehmen?, Anmerkungen zur aktuellen Managementdiskussion, Berliner Debatte, 3, verfügbar über: <http://www.berlinerdebatte.de/initial/heft3-99/kuehl.htm> [letzter Zugriff 28.05.2002].
- Kühl, S. & Kullmann, G. (1999): *Gruppenarbeit*. München & Wien.

- Nordhause-Janzen, J. & Pekruhl, U. (2000): Managementmoden oder Zukunftskonzepte?. In: Nordhause-Janzen, J. & Pekruhl, U. (Hrsg.). *Arbeiten in neuen Strukturen?; Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland*. München u.a., S. 13-68.
- Pekruhl, U. (2000): Macht Gruppenarbeit glücklicher? In: Nordhause-Janzen, J. & Pekruhl, U. (Hrsg.). *Arbeiten in neuen Strukturen?; Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland*. München u.a., S. 173-201.
- Reimer, U. & Hußmann, R. (2001): Veränderung von Führungsaufgaben von Meistern durch Gruppenarbeit, in: Antoni, C.: *Praxishandbuch Gruppenarbeit*, Düsseldorf.
- Schultz-Wild, L. (1999): Gruppenarbeit - Blick zurück nach vorn, in: *Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit*, Nr. 15.
- Wompe, M. (1999): Lean Production und Gruppenarbeit - über späte und doch unzureichende Einsichten, in: *Zeitschrift marxistische Erneuerung*, 38, S.113 - 126.

## Zu den Autoren

Volker Bauer ist Geschäftsführer, Frank von der Reith Senior Berater bei kbp.

Neben der Einführung von Teilautonomer Gruppenarbeit und der Ausbildung interner Prozessbegleiter berät kbp in allen Fragen der Organisations- und Personalentwicklung. Im Fokus der Arbeit von kbp stehen organisationale und personale Lernprozesse großer Organisationen, die mit systemisch orientierten Beratungsinstrumenten strategisch anschlussfähig ausgerichtet und in ihrer Umsetzung begleitet werden.

Weitere Informationen und Kontakt:



**kronshage, bauer  
& partner**

Organisationsberatung GmbH

Ballindamm 13  
20095 Hamburg  
tel. +49 / (0) 40 / 339 333  
fax. +49 / (0) 40 / 339 190  
e-mail: [info@kbp-organisationsberatung.de](mailto:info@kbp-organisationsberatung.de)  
internet: <http://www.kbp-organisationsberatung.de>