

# Gruppenarbeit in deutschen Industrieunternehmen – Entwicklungsstand und Qualifikationsanforderungen

## Werner Markert

*Dr., wissenschaftlicher Mitarbeiter im Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin. Arbeitsschwerpunkt: Berufliche Weiterbildung*

**Der Beitrag bezieht sich auf ein Forschungsprojekt des Bundesinstituts für Berufsbildung, dessen Ziel es ist, eine „ganzheitliche Qualifikationskonzeption für die qualifizierte, kooperative Gruppenarbeit in Fertigungsbetrieben“ zu entwickeln. Zunächst wird im Rahmen einer Literaturanalyse untersucht, wie der aktuelle Entwicklungsstand der Verbreitung von qualifizierter Gruppenarbeit in deutschen Industrieunternehmen zu sehen ist. Danach wird auf der Basis von Forschungsarbeiten im Projekt dargelegt, welche Kriterien für erfolgreiche Gruppenarbeit bestimmt werden können und welche Barrieren/Hemmnisse bei ihrer Einführung in der Regel entstehen und beachtet werden müssen. Schließlich werden die neuen Qualifikationsanforderungen für das Fertigungspersonal beschrieben, die sich bei der betrieblichen Umstrukturierung zu Gruppenarbeit herausbilden.<sup>1</sup>**

Das Thema „Gruppenarbeit“ steht mitten in der aktuellen industriesoziologischen, arbeitswissenschaftlichen und berufspädagogischen Diskussion zur kundenorientierten Reorganisation der Industrieproduktion, der Umsetzung von Kriterien der „Lean Production“ in der Arbeitsorganisation sowie zur Gestaltung eines „lernenden Unternehmens“. In einem Forschungsprojekt des Bundesinstituts für Berufsbildung<sup>2</sup> soll auf der Basis der Analyse der Umstrukturierungsprozesse zur Einführung der Arbeitsform „qualifizierte,

kooperative Gruppenarbeit“ und der Bedingungen ihrer erfolgreichen Ausgestaltung in Klein- und Mittelunternehmen (KMU) ermittelt werden, welcher spezifische Qualifikationsbedarf für Fachkräfte in der Fertigung entsteht.

Das Forschungsprojekt geht von der Annahme aus, daß „die bislang angebotenen Qualifizierungskonzepte für die Fertigung nicht ausreichen, um die Qualifikationsanforderungen für die neuen Arbeitsformen in KMU für die Entwicklung von Gruppenarbeit abzudecken“. Es geht darum, ein „ganzheitliches, handlungsorientiertes Qualifizierungskonzept für die qualifizierte, kooperative Gruppenarbeit im Fertigungsbetrieb zu entwickeln und zu erproben“.<sup>3</sup>

Wenngleich es das Ziel des Projektes ist, ein „gruppenarbeitsbezogenes, handlungsorientiertes Qualifizierungskonzept für das Werkstattpersonal“ zu entwickeln, muß zunächst untersucht werden, in welcher Weise „Gruppenarbeit“<sup>4</sup> heute als Organisationsform industrieller Arbeit vorzufinden ist und welche vielschichtigen Probleme sich bei ihrer Einführung und Umsetzung besonders in KMU ergeben.

## Gründe für die Einführung von Gruppenarbeit und Kriterien für ihre Gestaltung

Bei Experten aus Unternehmen und Wissenschaft scheint sich die Überzeugung gefestigt zu haben, daß Automatisierung in Ferti-



gungsabteilungen und CIM-Modelle alleine nicht die gewünschte Flexibilität gebracht haben, um auf verschärfte Weltmarktkonkurrenz und verstärkte Kundenorientierung adäquat zu reagieren, d. h., die Eckpunkte Kosten, Qualität und Durchlaufzeit in einem innovativen Organisationsmodell in Einklang zu bringen. Insbesondere das Ziel „verbesserte Kundenorientierung“ kann offenbar in einem organisatorisch starren Fabrikmodell nur über den Weg technischer Verbesserung nicht mehr realisiert werden.

Als Rahmen eines flexiblen kundenorientierten Unternehmensmodells zeichnet sich eine betriebliche Funktionsintegration ab, die einen Auftragsdurchlauf vom Auftragseingang bis zur Kundenbetreuung umfaßt. Dabei stellt sich die Aufgabe, die „klassischen“ Abteilungen von Einkauf, Konstruktion, Arbeitsvorbereitung, Fertigung, Montage, Service in eine kooperative Betriebsorganisation umzusetzen.

Wie die Umsetzung eines solchen Innovationsprojekts zu leisten ist, kann sicher nicht mittels Definition eines „Einheitsmodells“ allgemeingültig festgelegt werden und hängt ab von Faktoren wie Betriebsgröße, Produktvielfalt, Qualifikationspotential der Mitarbeiter und vor allem einer strategisch klaren und vertrauensbildenden Reorganisationsplanung und Unternehmenspolitik.

Auf der Basis von Literaturanalysen und den Befragungen im Forschungsprojekt zeigt sich, daß sich zwar in der Realität eine Vielfalt von durchaus ähnlichen Lösungsansätzen und Umsetzungsstrategien findet, sich aber dennoch allgemeingültige Kriterien für ihre Einführung und Umsetzung in KMU nicht feststellen lassen.

Gruppenarbeit sollte somit nicht als ein abgeschlossenes einheitliches Modell definiert werden, sondern gewinnt ihre spezifische Gestalt im bestehenden und angestrebten betrieblichen Rahmen. Folgende generelle Bestimmungsfaktoren können als Kernpunkte einer solchen Rahmenbestimmung für Gruppenarbeit festgehalten werden.

Verallgemeinerungsfähige Grundsätze zur Arbeitsorganisationsform Gruppenarbeit sind:

- Gestaltung einer qualifizierenden und abwechslungsreichen Arbeit (Abbau monotoner Aufgaben)
- selbständige Arbeitsverteilung und ganzheitliche Bearbeitungsmöglichkeiten durch die Gruppe
- Vermeidung von Polarisierungen in den Belegschaften
- Zeit für Regelung der Zusammenarbeit und Festlegung eigener Arbeitsorganisation
- selbständige Erledigung der Aufgabenstellung
- Einsatz und Weiterentwicklung vorhandener Qualifikationen
- Zuwachs neuer Tätigkeitsinhalte
- Möglichkeiten zum sozialen Kontakt, Kooperation und Kommunikation
- Aufhebung arbeitsteiliger Prozesse und Aufgaben
- soziale und ausgewogene Zusammensetzung der Gruppe
- Zulassung der Entscheidungen über den Personaleinsatz durch Arbeitsaufgabe
- Disposition und Reihenfolgeoptimierung als Gruppenaufgabe
- Belastungswechsel durch flexiblen Personaleinsatz
- Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitssystems durch die Gruppe
- aufgabenorientierte, bereichsübergreifende Kooperation ist gewährleistet.

Mit dieser globalen Charakterisierung der Inhalte von Gruppenarbeit kann verhindert werden, daß einige ihrer Vorformen wie Problemlösungsgruppen, Projektgruppen, Qualitätszirkel u. a. bereits als arbeitsgruppenprägende Merkmale verstanden werden. In vielen Veröffentlichungen finden sich Darstellungen von Gruppenarbeitsmodellen, die eher die Vorstellungen der Planer wiedergeben als einen schon erreichten Stand ihrer Umsetzung beschreiben. Darin wird kaum auf die Schwierigkeiten bei der Einführung und der Umsetzung eingegangen.<sup>5</sup>

## Zum Stand der Einführung von Gruppenarbeit in deutschen Industriebetrieben

### Diffuses Verständnis von Gruppenarbeit

Im einleitenden Beitrag zu einem umfassend dokumentierenden Sammelband „Entwicklung von Gruppenarbeit in Deutschland“<sup>6</sup> betont SEITZ, daß sich in der deutschen Industrie ein Perspektivenwechsel bei der Einführung von Gruppenarbeit ergeben hat. War sie in den 70er und 80er Jahren – an „partizipatorischen Elementen bei der Einführung neuer Technologien“ orientiert – bei geringer Veränderung der Unternehmensverfassung, so wird „jetzt, in den 90er Jahren, Gruppenarbeit zu einem Kernelement unternehmensübergreifender Rationalisierungsstrategien“.<sup>7</sup> Wenn wir aber danach fragen, ob der Einführung von Gruppenarbeit ein Strukturkonzept zugrunde liegt, wie wir es in der Definition von LUTZ finden, sieht SEITZ noch eine stark uneinheitliche Tendenz: „Ein Blick in die Betriebslandschaft zeigt, daß Gruppenarbeit aus höchst verschiedenartigen Motiven und Anlässen heraus entsteht – oft besteht sogar nur ein diffuses Bewußtsein darüber, ‚irgend etwas in dieser Richtung‘ müsse geschehen. Gruppenarbeit fungiert als Kommunikationschiffre für den Wunsch nach Veränderung überhaupt“.<sup>8</sup>

Im Prinzip wird diese Einschätzung von SEITZ in allen relevanten Veröffentlichungen seither bestätigt. Im „Editorial“ zum Themenheft „Gruppenarbeit“ der Zeitschrift „Arbeit“ sehen die Herausgeber<sup>9</sup> im Thema Gruppenarbeit zwar einen „hohen Reizwert“, erkennen aber ein „breites Spektrum von Auffassungen“ etwa zu Fragen wie: „Was ist eine gruppenarbeitsgerechte Arbeitsstruktur? Wie muß die Arbeitsaufgabe beschaffen sein? Wie soll die Gruppe geschnitten werden?“<sup>10</sup>



KOPPE und PETER bestätigen die These von SEITZ, daß wir bei der Betrachtung der Gruppenarbeitskonzepte heute eine „Veränderung der Prioritäten bei der Zielsetzung“<sup>11</sup> feststellen können: „Gruppenarbeit dient nicht mehr primär der Humanisierung der Arbeit, sondern der Effizienzsteigerung. Die Verbesserung der Arbeitssituation erscheint als Grundlage von Effektivierung; Gruppenarbeit als Voraussetzung für (organisatorische) Rationalisierung.“<sup>12</sup>

Die Befragungen bei Betrieben seitens der Projektgruppe deuten darauf hin, daß diese Tendenz sich in den beiden letzten Jahren offenbar eher noch verstärkt hat. In der Regel werden von den Geschäftsleitungen als Gründe für die Einführung von Gruppenarbeit genannt: Flexibilisierung der Produktion/Kundenorientierung, Reduzierung von Durchlaufzeiten, Qualitätsverbesserung.

### **Produktive Potentiale der Mitarbeiter sind vorhanden**

WEHNER und RAUCH zeigen auf, daß sich im Prozeß der Umstrukturierung die latent vorhandene Kompetenz der Beschäftigten zur Veränderungsbereitschaft ausbildet, wenn bislang als veränderungsnotwendig erachtete Produktionsstrukturen z. B. veränderte „Abstimmungs- und Kooperationsprobleme zwischen vor- und nachgelagerten Bereichen“ „im Laufe der Zeit ins Zentrum der eigenen Interessen und Zutrauens“<sup>13</sup> rücken.

Konkret bedeutet dies, daß offenbar die soziale Kompetenz und das Fachwissen bei den Facharbeitern und erfahrenen Werkern zumindest latent in weit höherem Maße vorhanden sind, als betriebliche Führungskräfte üblicherweise annehmen, und daß es darauf ankommt, den Umstrukturierungsprozeß so anzulegen, daß er transparent, vertrauensbildend und ganzheitlich erfolgt. Der Einstieg dafür ist, „daß zu Beginn des Prozesses nicht Konzepte umgesetzt, sondern Altlasten zu beseitigen versucht werden“.<sup>14</sup>

Wie wichtig diese Aspekte für die Einführungspraxis von Gruppenarbeit sind, legt auch die empirische Untersuchung von KLEINSCHMIDT und PEKRUHL nahe, die darauf hinweisen, daß „strukturinnovativ“ zu nennende Betriebe im Maschinenbau oder der Investitionsgüterindustrie noch die Minderheit sind, andererseits aber das vorhandene Qualifikationspotential der Facharbeit kein Hindernis für die Einführung von Gruppenarbeit darstellt<sup>15</sup>: „die kreativen und produktiven Potentiale der Beschäftigten, die durch die neuen Produktionskonzepte freigelegt werden sollen, werden bislang also kaum ausreichend genutzt. Denn nur wenn Beschäftigte auch ihr Wissen und Können bei der Bewältigung und Verbesserung des Arbeitsprozesses einbringen und ihre Zusammenarbeit in hohem Maße selbständig organisieren dürfen, gewinnt Kooperation ihre produktive Qualität in vollem Ausmaß. ... Die Vermutung liegt nahe, daß Kooperation am Arbeitsplatz von den wenigsten Arbeitgebern bewußt und strategisch im Sinne der neuen Produktionskonzepte ... eingeführt wurde und genutzt wird.“<sup>16</sup>

Neuere empirische Untersuchungen scheinen sich einig darin zu sein, daß

1. ein Perspektivenwechsel bei ihrer Einführung hin zu betrieblichen Rationalisierungsstrategien zu konstatieren ist
2. der Verbreitungsgrad „strukturinnovativer“ Gruppenarbeit quantitativ geringer ist als die wissenschaftliche Beschäftigung mit der Thematik erscheinen läßt, aber von einer langsamen Trendwende gesprochen werden kann
3. die Erkenntnis sich bei den Führungskräften ausgebildet hat, daß die Einführungs- und Umsetzungsprobleme in einer partizipationsorientierten Strategie gelöst werden müssen, um die Erfolge auch zu sichern.

Literaturanalysen und eigene Befragungen deuten darauf hin, daß z. B. das Ziel einer flexiblen Aufgabenintegration am ehesten in einem Betrieb mit bis zu 150 Mitarbeitern,

einem hohen Qualifikationspotential der Produktionsarbeiter und einer nicht zu hohen Produktvielfalt erreichbar ist. KMU, die ihre Produktion stärker am Kunden orientieren wollen, zeigen in erhöhtem Maße die Bereitschaft, gruppenarbeitsähnliche Strukturen und Fertigungsinseln einzuführen.

### **Trendwende zu strukturinnovativer Gruppenarbeit**

In einem Forschungsbericht des SOFI<sup>17</sup> bestätigen die Autoren, daß sich bei der Mehrheit der betrieblichen Gruppenarbeitskonzepte eher „ein Nebeneinander der betrieblichen Gestaltungslösungen“<sup>18</sup> zeigt. Doch beobachtete die Forschungsgruppe, daß sich seit Beginn der 90er Jahre „ein strukturinnovatives Gruppenarbeitskonzept herauskristallisiert. Dieses versucht auf mehreren Ebenen mit den bestehenden Arbeits- und Betriebsstrukturen zu brechen“.<sup>19</sup> Dabei werden folgende Ziele verfolgt:

- „• Aufgabenzuschnitte sowie Handlungs- und Entscheidungskriterien der Gruppen werden erweitert. ...
- Im Mittelpunkt der Bildung und Entwicklung der Gruppen steht das Ziel der Selbstorganisation. ...
- Das eher hierarchiebetonte Rollenverständnis, insbesondere auf den unteren Hierarchieebenen, soll verändert werden. ...
- Bestandteil strukturinnovativer Konzepte ist ... der Auf- und Ausbau von Kooperations- und Kommunikationsstrukturen. ...“<sup>20</sup>

Schließlich weisen sie dem „sozialen Prozeß der Umsetzung von Gruppenarbeit“<sup>21</sup> noch eine besondere Rolle zu, in dem die typischerweise zu erwartenden Konflikte in partizipativer Weise gelöst werden können.

In diesem Sinne kann belegt werden, welche Bedeutung eine strukturell geplante und arbeitspolitisch abgesicherte Einführung und Umsetzung von „strukturinnovativer“ Gruppenarbeit für ihren Erfolg besitzen.



Als Ergebnis einer Untersuchung bei einem deutschen Automobilhersteller betonen SCHUMANN und GERST<sup>22</sup> das Gewicht einer konsensfähigen Grundlage von „Zielvereinbarungen“ für die Akzeptanz der betrieblichen Restrukturierung bei den Beschäftigten, in dem die Ziele „erhöhte Wirtschaftlichkeit“ und „Arbeitsverbesserungen“ einem „strukturinnovativen Gestaltungsanspruch“ folgten. Die Beschäftigten sind bereit, die Wirtschaftlichkeitserwartungen des Unternehmens zu erfüllen, wenn die Zielvereinbarungen eingehalten werden: „Für die Beschäftigten ist die Verlässlichkeit, mit der die Mercedes-Benz AG die Antrittsgesetze der neuen Arbeitspolitik einhält, wichtiger Maßstab, ob die vom Unternehmen proklamierte ‚neue Kultur‘ in der Praxis gelebt wird.“<sup>23</sup>

Das Unternehmen kam diesen Erwartungen, die es für den Erfolg des Modells offenbar als unabdingbar sah, entgegen, indem es die Betriebsvereinbarung zur Einführung von Gruppenarbeit fortschrieb und das Konzept bestätigte.

## Höhere Innovationschancen bei KMU?

Bei der Betrachtung der Einführungsbedingungen von Gruppenarbeit bei KMU sind sicher einige der auftretenden Probleme strukturell anders gelagert als bei Großunternehmen.

Modelle zur Personal- und Organisationsentwicklung sind in KMU kaum entwickelt. Selten gibt es ein systematisches Aus- und Weiterbildungskonzept mit langfristig planbaren Freistellungsregelungen für die Beschäftigten. Dagegen existiert oft ein breiteres Aufgabenspektrum für die einzelnen Mitarbeiter/-innen und die Notwendigkeit einer flexibleren Reaktion z. B. auf nicht standardisierbare Kundenwünsche. Dieser strukturelle Unterschied zu Großorganisationen kann in der Sicht von BERTELSMANN gerade

die Chance für KMU sein, unbürokratischer, flexibler und konsensfähiger auf Umstrukturierungen einzugehen.<sup>24</sup> Für den Autor, selbst Geschäftsführer eines mittleren Unternehmens, ist die Voraussetzung für eine Strukturveränderung einer Organisation, eine „Bewußtseins- und Verhaltensänderung“ der Betroffenen „herbeizuführen“.

In den Untersuchungen, die nach den Gründen für die Einführung von Gruppenarbeit und dem Stand ihrer Verbreitung fragten, kommt zum Ausdruck, daß offenbar in vielen Betrieben die Notwendigkeit zu einer flexibleren Reaktion auf eine neue Wettbewerbssituation vorhanden ist und viele Betriebe sich auf der Suche nach einem erfolgreichen neuen Unternehmensmodell befinden. Gruppenarbeitsmodelle, die sich konsequent an einer horizontalen und besonders auch vertikalen Funktionsintegration der Unternehmensbereiche orientieren, machen noch eine Minderheit aus, aber eine steigende Tendenz in diese Richtung ist festzustellen.

Im folgenden sollen erste Ergebnisse von Fallstudien der Projektgruppe sowie eines Forschungsauftrags vorgestellt werden. Es wurden dabei Betriebe ausgesucht, die fast allen den hier genannten Kriterien für eine erfolgreiche Einführung von Gruppenarbeit Rechnung getragen haben.

## Einführungsbedingungen von Gruppenarbeit und Hemmnisse ihrer Umsetzung in KMU

Ein Schwerpunkt der im Projekt durchgeführten Befragungen war die Fragestellung, wie die Betriebe bei der Einführung von Gruppenarbeit praktisch vorgegangen sind und welche Hemmnisse/Barrieren überwunden werden mußten. Damit wurde gleichzeitig nach dem Qualifikationsbedarf bei der Einführung von Gruppenarbeit gefragt. Die Ergebnisse der Auswertung sollen exemplarisch dargestellt werden. Danach werden ei-

nige Kriterien definiert, die von den Befragten für eine erfolgreiche Umsetzung von Gruppenarbeit benannt wurden. In der Auswertung wird versucht, die verallgemeinerungsfähigen Kernpunkte herauszuarbeiten.

Die von der Projektgruppe durchgeführten Untersuchungen bezogen sich auf Formen von Gruppenarbeit in der spannenden Fertigung, insbesondere in Fertigungsinseln mit gruppenarbeitsähnlichen Strukturen. Bei den Befragungen zeigte sich, daß sich kein allgemeingültiges Einheitsmodell ausmachen läßt. Als Ziel wurde aber eine flexiblere Funktionsintegration der Unternehmensbereiche benannt.

In den Betrieben, die sich am Modell von strukturinnovativer Gruppenarbeit orientierten, war der Einführungs- und Umstellungsprozeß von der Betriebsleitung strategisch angelegt und wurde von einem externen Berater begleitet. Das Qualifizierungskonzept war handlungsorientiert: in arbeitsbegleitenden Qualitätszirkeln beschäftigten sich die Mitarbeiter mit den praktischen Problemen bei der Neudefinition der Arbeitsaufgaben am Arbeitsplatz. Dabei wurden prozeßbegleitend die erweiterte Fachkompetenz und die geforderte Sozialkompetenz entwickelt. Die angewendeten Problemlösungstechniken waren somit auf den Arbeitsprozeß bezogen und keine isolierten Methoden. Sie wurden zunächst an die betrieblichen Moderatoren vermittelt, die die Qualitätszirkel leiteten. Die Gruppen benötigten eine Anlaufzeit von ca. sechs Monaten, bis sie befriedigend für alle in Gang gekommen sind.

Das Hauptproblem bei der Einführung von Gruppenarbeit war generell, daß die Arbeitspläne in der traditionellen Arbeitsteilung vorgegeben waren und der Ablauf des Fertigungsprozesses den Mitarbeitern nicht bekannt war. In einer Fertigungsinsel besteht aber hohe Abstimmungsnotwendigkeit, die vorher nicht gefordert wurde (hier zeigt sich am praktischen Fall die Notwendigkeit von



„Kommunikationsfähigkeit“). Der Qualifikationsbedarf wurde an den Problemen des veränderten Arbeitsablaufs („Auftragsdurchlauf“) bestimmt, und jede Gruppe erstellte für sich eine Checkliste für die Lerninhalte. Als Qualifizierungsziel wurde festgelegt: „Jeder sollte alles können“ (Einsatzflexibilität).

Eine wichtige Erkenntnis der Betriebsleitung im Prozeß der Einführung von Fertigungsinseln mit Gruppenarbeitsformen war, daß die Mitarbeiter Vorstellungen besitzen und entwickeln können, wie man eine solche betriebliche Umstellung planen kann. Sie besitzen nur kein Selbstvertrauen, diesen Prozeß aktiv anzugehen, da sie diese Fähigkeit nie gelernt haben. Offenbar liegt hier ein Kernproblem für die Qualifizierung der Beschäftigten. Mitarbeiter von Fertigungsinseln betonten in diesem Zusammenhang, daß ihnen der Erwerb der erweiterten fachlichen Kenntnisse nicht so schwergefallen sei wie die Fähigkeit, selbständig bzw. im kleinen Inselteam zu planen und zu kooperieren.

Diese Aussage läßt sich differenzieren, wenn die betroffenen betrieblichen Zielgruppen im Fertigungsbereich genauer betrachtet werden:

1. Wir finden bei den jüngeren Facharbeitern, die nach der Neuordnung ausgebildet wurden, eine hohe Bereitschaft und eine hohe Kompetenz, die Umstellung mitzuvollziehen. Nach Aussagen von Fertigungsleitern bewältigt diese Gruppe den Erwerb der erweiterten fachlichen Kenntnisse (z. B. Steuerung von CNC-Maschinen mit Werkstattprogrammierung) in der Regel in einem arbeitsplatzorientierten Training von ca. vier Wochen. Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit sind durch die Erfahrung in der Ausbildung gegeben. Diese Gruppe besitzt auch eine hohe subjektive Disposition, sich aktiv an Umstrukturierungsprozessen zu beteiligen, wenn ihr Autonomie- und Verantwortungsspielraum erweitert wird. Neu sind für sie aber die Aufgaben, die aus der vertikalen

Funktionsintegration resultieren (z. B. Kooperation mit indirekten Bereichen, Kundenbetreuung).

2. Die noch traditionell ausgebildeten Facharbeiter bringen in der Regel bei langjähriger Betriebszugehörigkeit ein hohes Niveau an fachlichen Fähigkeiten mit. Für die Fähigkeit, in CNC-Programme zu intervenieren, muß dagegen länger trainiert werden, da sie die notwendigen analytischen Fähigkeiten und mathematischen Kenntnisse zuvor nicht systematisch erworben haben. Sie sind auch noch stärker geprägt von den traditionellen Formen der Arbeitsteilung und haben Schwierigkeiten mit der geforderten selbständigen Arbeitsplanung. Für sie ist eine längere Vorlaufzeit (z. B. in Qualitätszirkeln/Lernstattgruppen) erforderlich, um sich auf Gruppenarbeit einzustellen.

3. Von der Gruppe der qualifiziert angelegerten Werker kommt oft Widerstand gegen die Umstellungen. Sie befürchten, mit den anderen Kollegen nicht mithalten zu können und eventuell ihren Arbeitsplatz zu riskieren. Bei dieser Gruppe muß Vertrauensbildung betrieben und Veränderungsbereitschaft entwickelt werden. Qualitätszirkelgruppen, die sich im Sinne der „Lernstatt“ verstärkt als Kommunikations- und Problemlösungsgruppen verstehen, können für diese Mitarbeiter produktiv eingesetzt werden, wie aus Betriebserfahrungen bekannt ist. Für diese Gruppe ist eine intensive Vorlaufzeit unabdingbar, in der sie fachtheoretischen Kenntnisse verbessern sowie Kooperation und selbständige Planungsfähigkeit erwerben können.

Ein weiteres Kernproblem im Umstrukturierungsprozeß zu Gruppenarbeit zeigt sich als Konsequenz der Dezentralisierung der Planungsaufgaben die Notwendigkeit zur Veränderung der traditionellen Hierarchie, insbesondere die Bestimmung der neuen Meisterfunktionen. Nach Aussagen aller Experten liegt hier ein hohes Konflikt- und Widerstandspotential. In KMU, in denen conse-

quent das Prinzip der Funktionsintegration umgesetzt wird, verändert sich die Rolle des traditionellen Meisters, der für Organisation und Kooperation zwischen den Bereichen und für die Personalentwicklung zuständig ist. Die Funktionen der Vorarbeiter und Einrichter werden von den gewählten Inselprechern übernommen, die in täglicher Kommunikation mit dem Fertigungsleiter stehen. Prinzipiell sollten alle Inselmitarbeiter diese Funktion wahrnehmen können.

Von einem Inselprecher werden folgende Aufgaben verlangt, die früher Angelegenheit der Vorgesetzten (Meister und Vorarbeiter) waren:

- Kooperation mit den indirekten Bereichen (Vertrieb, Arbeitsvorbereitung, Service)
- Abstimmung der Terminplanung in der Gruppe und mit dem Fertigungsleiter
- Materialwirtschaft und Arbeitsmittelbeschaffung
- Schulungsplanung von Inselmitarbeitern und Anlernen von Urlaubsvertretungen
- Eingehen auf Gruppenprobleme und Vorbereitung von Qualitätszirkel-Treffen
- Personaleinsatz- und Urlaubsplanung.

Von allen Beteiligten wird betont, daß während der Einführungsphase auf der Ebene der Neufestlegung der Entscheidungskompetenzen immer Konflikte auftraten, die typisch für jeden Umstrukturierungsprozeß sind. Viele Betriebe umgehen das Problem und belassen die Meister in ihren Funktionen oder sie werden als Leiter der Fertigungsinseln bestimmt. Mit einer solchen „Lösung“ des Hierarchieproblems sind jedoch Konfliktpotentiale vorprogrammiert, da sich die überkommenen Entscheidungsstrukturen nicht verändern.

Oft werden in der Einführungsphase die „alten“ Vorarbeiter und kompetentesten Kollegen als Inselprecher eingesetzt, die dann weiterhin den „kleinen Meister“ spielen wollen. In Betrieben, die das Ziel der vertikalen Funktionsintegration anstreben und alle Mit-



arbeiter auf ein gleiches Kompetenzniveau zu bringen beabsichtigen, werden in der Regel diese Hierarchieebenen überwunden.

Viele Betriebe, deren Fertigungsbelegschaft starke Qualifikationsunterschiede aufweist, scheuen den Aufwand, die Produktionsarbeiter auf ein gleiches Kompetenzniveau zu bringen. Den Verantwortlichen muß aber bewußt sein, daß informelle Hierarchien bestehen bleiben und eine homogene Kooperation und Aufgabenwahrnehmung in den Gruppen nicht zu erwarten ist. Produktions- und Fertigungsleiter charakterisieren das zu erreichende Qualifikations- und Kompetenzniveau auf der Ebene von „Schlüsselqualifikationen“. Hervorgehoben werden von ihnen vor allem der Erwerb von Gruppenarbeitsfähigkeit, Planungskompetenz, Kooperationsbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit.

Um dieses Ziel zu erreichen, sollte bereits der Einführungsprozeß von Gruppenarbeit und Fertigungsinseln für alle transparent und in einem Klima des Vertrauens verlaufen. Dann würden sich auch die Angelernten aktiv beteiligen.

Dieser Einführungsprozeß von Fertigungsinseln und die Umstellung auf Gruppenarbeit kann als ein „empirischer“ Prozeß gekennzeichnet werden, dem immer eine klare Entscheidung der Betriebsleitung zugrunde liegen muß, der als internes, transparentes Organisationsentwicklungsprojekt angelegt ist und der von einem externen Berater begleitet wird. Dieser sollte aber mehr auf „Abruf“ tätig werden, um den Einführungsprozeß zu begleiten, das Moderatorentraining für die Beteiligten durchzuführen und die Problemlösungsstrategien beim Umsetzen der Funktionsintegration zu entwickeln. Hierarchien wurden in der Regel abgebaut und Problemlösungsgruppen ermöglicht, wenn sie von den Mitarbeitern gefordert wurden. Die kontinuierliche Beteiligung der Führungskräfte an diesem Einführungsprozeß gilt als selbstverständlich, damit deren Verantwortungsbereitschaft offen dokumentiert wird.

Zusammenfassend lassen sich als Barrieren und Hemmnisse für eine erfolgreiche Gruppenarbeit folgende Punkte nennen:

1. Der zentrale Punkt, der in der Einführungsphase über den Erfolg von Gruppenarbeit entscheidet, ist die Überwindung der konservativen Organisationsstruktur. Die Veränderungsbereitschaft der Belegschaft hängt überwiegend davon ab, ob andere, hierarchiefreiye Kooperationsbeziehungen ermöglicht werden. Die betrieblichen Planer müssen diese Ambivalenz zwischen Hierarchie und Autonomie in ihrer betriebsspezifischen Ausprägung analysieren und Lösungswege suchen. Dabei geht es auch um die Klärung der zu erwartenden Funktionsverluste, z. B. in der Arbeitsvorbereitung auf der Meisterebene. Betriebsleiter oder Geschäftsführer, die Gruppenarbeit als einen ganzheitlichen Prozeß wollen, betonen immer wieder den Faktor Vertrauensbildung auf allen Ebenen der Betroffenen.

2. Wenn die Inselmitarbeiter von wichtigen Planungsvorgängen ausgeschlossen sind, wird der Entscheidungshorizont so gering, daß eine vorgegebene Abarbeitung der Aufträge keine Gruppenarbeit zuläßt.

3. Die Gruppenbildung ist in fast keinem Betrieb nach dem Prinzip der Bestenauslese erfolgt. Nach allen verfügbaren Kenntnissen kann bei einer Gruppenzusammensetzung nach dem Modell der Bestenauslese im Betrieb ein Konfliktpotential entstehen, das den Mißerfolg vorprogrammiert. Es muß beachtet werden, daß z. B. Spezialisten und Fachkräfte keinen Qualifikationsverlust erleiden, aber es dürfen auch Angelernte nicht bei der Verrichtung der einfachen Aufgaben stehen bleiben. An diesem Punkt zeigt sich die Notwendigkeit, ein ganzheitliches und zugleich zielgruppenorientiertes Qualifizierungskonzept zu entwickeln.

4. In gut funktionierenden Gruppen ist oft festzustellen, daß bei den Beschäftigten eine erhöhte Verantwortung für Qualität und Termingenauigkeit besteht. Es zeigt sich aber auch, daß bei ungenügender Abstimmung zwischen Auftragsvolumen, Zeitbudget und

personellen Kapazitäten diese positiven Merkmale nicht mehr selbstverständlich sind, wenn Gruppenarbeit zu größerer „Arbeits-hetze“ führt.

5. Gruppenarbeitsformen müssen kontinuierlich Freiräume und Autonomie für Selbstverständigungsprozesse haben. Alle Erfahrungen zeigen, daß im Falle von Reduzierung der Zeit für gruppeninterne Kommunikation die Mitwirkungsbereitschaft der Mitarbeiter an Veränderungsprozessen rapide sinkt. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Bereitschaft der Vorgesetzten, die in den Gruppen erarbeiteten Verbesserungsvorschläge umzusetzen. Werden diese Vorschläge nicht genügend ernst genommen oder nur solche Vorschläge umgesetzt, die kurzfristig der Kostenreduzierung dienen, werden die Gruppen bald funktionsunfähig.

6. Es muß bei der Einführung neuer Produktionssysteme immer auch geprüft werden, ob die Autonomie der Inseln durch Werkstattsteuerungssysteme, Just-In-Time-Modelle u. a. nicht aufgeweicht bzw. aufgehoben wird.

7. Schließlich darf die Frage von gruppenarbeitsförderlichen Entlohnungsformen nicht vergessen werden. Ohne eine solche Regelung mit dem Betriebsrat und ohne die Verabschiedung einer Betriebsvereinbarung ist die Einführung von Gruppenarbeit ständig von Konflikten begleitet.

Einig sind sich alle Experten aus Unternehmen und Wissenschaft, daß sich trotz aller betriebswirtschaftlichen Zwänge, die heute die Einführung von Gruppenarbeit und funktionsintegrierenden Fertigungsinseln bestimmen, eine „halbherzig begonnene, auf halbem Weg der Einführung steckengebliebene“ und die traditionelle Arbeitsteilung nicht überwindende Umsetzungspolitik eher „widersprüchliche Effekte erzeugt“<sup>25</sup> und negative Folgen für die angestrebten Ziele mit sich bringt. Für die Forschungsgruppe des SOFI bestehen die Zukunftschancen von „strukturinnovativer“ Gruppenarbeit darin, daß sie offenbar „eine Verbesserung der Ar-



beitssituation und mehr Wirtschaftlichkeit miteinander zu verbinden“<sup>26</sup> vermögen.

Im Sinne dieser Perspektive verstehen sich die in diesem Beitrag dargelegten Kriterien für eine erfolgreiche Einführung und Umsetzung von strukturinnovativen Gruppenarbeitsformen in KMU als Grundsätze für ein ganzheitliches Qualifizierungskonzept, wie sie im Beitrag von E. LIETZAU entwickelt werden (siehe Seite 10 in diesem Heft).

#### Anmerkungen:

<sup>1</sup> Die empirische Basis für diesen Beitrag bezieht sich auf Literaturanalysen, einen vom BIBB-Projekt in Auftrag gegebenen Forschungsbericht des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation („Entwicklung eines aufgabenorientierten Modells eines Auftragsdurchlaufs für die Zusatzqualifizierung von Facharbeitern in der Fertigung mit Gruppenarbeitsstrukturen“, Stuttgart 1996) und auf eigene Befragungen in sieben ausgewählten Mittelbetrieben im Bereich Maschinenbau.

<sup>2</sup> „Entwicklung eines modularen Qualifizierungskonzepts für das Fertigungspersonal in Klein- und Mittelbetrieben für die Arbeitsform Gruppenarbeit (MQG)“ (C. Alt/E. Lietzau/W. Markert)

<sup>3</sup> Siehe Informationsvorlage zum Forschungsprojekt 4/1994.

<sup>4</sup> Vgl. Lutz, B.: *Qualifizierte Gruppenarbeit – Überlegungen zu einem Orientierungskonzept technisch-organisatorischer Gestaltung*. In: *Projekträger Fertigungstechnik, Forschungsbericht KfK – PTF 137*, (Hrsg.), Karlsruhe 1988

Hier hat qualifizierte Gruppenarbeit folgende Merkmale:

- eine Gruppe von Arbeitskräften mit gleich hoher Qualifikation, die hohe Ersetzbarkeit sicherstellt,
- die gemeinsam für einen größeren zusammenhängenden Fertigungsbereich verantwortlich ist,
- die über innere Autonomie der Aufgabenverteilung und Arbeitsplanung verfügt und
- deren Eingliederung in die übergeordneten Aufbau- und Ablaufstrukturen auf der Grundlage verhandelter Außenbeziehungen erfolgt (vgl. Lutz 1988).

Diese Bestimmung von qualifizierter Gruppenarbeit findet sich typischerweise in der arbeitssoziologischen Literatur.

<sup>5</sup> Die Fragen eines adäquaten Lernkonzepts werden im Beitrag von E. Lietzau behandelt.

<sup>6</sup> Vgl. Binkelmann, P.; Braczyk, H.-J.; Seitz, R. (Hrsg.): *Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland*, Frankfurt, New York, 1993

<sup>7</sup> Seitz, R.: *Gruppenarbeit in der Produktion*. In: *Binkelmann, P. u. a. (Hrsg.): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland*. Frankfurt/Main 1993, S. 32f.

<sup>8</sup> Ebenda, S. 69

<sup>9</sup> Vgl. Koppe, R.; Peter, G.: Editorial. In: *Arbeit*, H. 2/1994

<sup>10</sup> Ebenda, S. 98

<sup>11</sup> Ebenda, S. 100

<sup>12</sup> Ebenda

<sup>13</sup> Wehner, T.; Rauch, K.-P.: *Evaluation von Gruppenarbeit in der Automobilindustrie*. In: *Arbeit*, H. 2/1994, S. 147

<sup>14</sup> Ebenda, S. 147

<sup>15</sup> Vgl. Kleinschmidt, M.; Pekruhl, U.: *Kooperation, Partizipation und Autonomie: Gruppenarbeit in deutschen Betrieben*. In: *Arbeit*, H. 2/1994, S. 150f.

<sup>16</sup> Ebenda, S. 169f.

<sup>17</sup> Gerst, D.; Hardwig, T.; Kuhlmann, M.; Schumann, M.: *Gruppenarbeit in den 90ern: Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante*, in: *SOFI-Mitteilungen*, Göttingen Nr. 22/1995, S. 62

<sup>18</sup> Ebenda, S. 40

<sup>19</sup> Ebenda, S. 43

<sup>20</sup> Ebenda, S. 43f.

<sup>21</sup> Vgl. ebenda, S. 62

<sup>22</sup> Vgl. Schumann, M.; Gerst, D.: *Innovative Arbeitspolitik – Ein Fallbeispiel. Gruppenarbeit in der Mercedes-Benz AG*. In: *SOFI-Mitteilungen Nr. 24*, Göttingen 1996, S. 36ff.

<sup>23</sup> Ebenda, S. 49

<sup>24</sup> Vgl. Bertelsmann, W. A.: *Klein- und Mittelbetriebe – Vorbilder für lernende Organisation?* In: *Berufsbildung* 50 (1996) 39, S. 13ff.

<sup>25</sup> Bullinger, H. J.; Schlund, M.: *Gruppenarbeit als Ausgangspunkt für die Entwicklung moderner dezentraler Unternehmen*. In: *Antoni, C. (Hrsg.): Gruppenarbeit in Unternehmen*, Weinheim 1994, S. 348

<sup>26</sup> Vgl. Gerst, D.; Hardwig, T.; Kuhlmann, M.; Schumann, M.: *Gruppenarbeit . . .*, a. a. O.

## Zum Tode von Karlwilhelm Stratmann

Nur wenige Wochen nach seiner Emeritierung ist der Bochumer Berufs- und Wirtschaftspädagoge Universitätsprofessor Dr. Dr. h.c. Karlwilhelm Stratmann am 11. März 1997 in Wermelskirchen verstorben. Die Berufsbildungsforschung hat mit ihm einen herausragenden Erziehungswissenschaftler und eine hochgeschätzte Persönlichkeit verloren. Karlwilhelm Stratmann war mein Freund. Seitdem er 1967 am pädagogischen Seminar der Universität Köln eine Stelle übernahm, habe ich in verschiedenen Funktionen mit ihm zusammengearbeitet, seinen Sachverstand erbeten und immer wieder einen auf profunde Sachkenntnis gestützten guten Rat erhalten. Karlwilhelm Stratmann war vielseitig gebildet: Tischlerlehre, Berufserfahrung am Bau, Abendgymnasium, Studium, Berufsschullehrer, Hochschullehre.

Das wissenschaftliche Werk Karlwilhelm Stratmanns hat in der internationalen Scientific Community hohe Anerkennung erfahren und ist durch zahlreiche Veröffentlichungen dokumentiert. Alle berufsbildungspolitischen Reformen, von der Einführung der Arbeitslehre Ende der 60er Jahre bis zur Neuformulierung der auf selbständiges Handeln ausgerichteten Ausbildungsziele in der dualen Berufsausbildung der letzten 10 Jahre hat Karlwilhelm Stratmann durch seine wissenschaftliche Arbeit beeinflusst. Die Krönung seines wissenschaftlichen Lebenswerkes liegt in der Initiierung der berufspädagogisch-historischen Kongresse, die dem noch jungen, um Gleichwertigkeit ringenden beruflichen Bildungswesen die Chance bot, seine eigene Geschichte in einem öffentlichen, wissenschaftlich geführten Diskurs zu erörtern und die Erfahrungen der Vergangenheit mit der aktuellen Entwicklung zu vergleichen. Seine Schriften und sein Ansehen als Forscher, Pädagoge und der Nächstenliebe verpflichteter Mensch werden lebendig bleiben.

Dr. Hermann Schmidt, Präsident des BIBB