



Kreuzbergstr. 37/38  
10965 Berlin  
Tel. 030-785 20 82  
Fax 030-785 20 70  
e-mail: [office@gittambh.de](mailto:office@gittambh.de)  
[www.gittambh.de](http://www.gittambh.de)

**Bericht vom**

**6. Praktikergespräch**  
**„Weiterentwicklung von Gruppenarbeit“**

**am 29./30.04.2010**  
**im Willy-Brandt-Haus, Berlin**

## Sechstes Praktikergespräch – Erster Tag

Am 29. und 30. April 2010 lud die GITTA mbH zum 6. Praktikergespräch „Weiterentwicklung von Gruppenarbeit“ ein. Die zweitägige Veranstaltung fand dieses Jahr im Willy-Brandt-Haus in Berlin statt. Es nahmen 29 Vertreter aus 23 Unternehmen teil, darunter Praktiker aus Unternehmen des produzierenden Gewerbes sowie Betriebsräte, Personal- und Organisationsentwickler. Wie in vorangegangenen Praktikergesprächen auch, wurden die Teilnehmer dazu eingeladen, sich zu klassischen Themen der teilautonomen Gruppenarbeit auszutauschen, sowie zu aktuellen Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten.

### Eröffnung der Veranstaltung und Vorträge



Das Praktikergespräch 2010 wurde von Gerhard Kullmann, Geschäftsführer der GITTA mbH, eröffnet. Nach der Vorstellung des Tagesablaufs zeigte er aktuelle Trends und Spannungsfelder von Gruppenarbeit auf.

Darauf folgte ein Vortrag mit dem Titel „Einführung von *kooperativer Anlagentechnik (KAT)*“ von Alexander Georgiew, Leiter der Produktstufe Feuerverzinkung der Salzgitter Flachstahl GmbH, und Dr.-Ing. Stefan Meiners, Leiter der Instandhaltung der Produktstufe Oberfläche der Salzgitter Flachstahl GmbH. In ihrer Präsentation stellten die Referenten ein Fallbeispiel aus ihrem Unternehmen für die Umsetzung der TPM-Philosophie vor. Dabei betonten sie mehrfach, dass es bei der Einführung von KAT besonders wichtig war, dass sich die Produktionsmitarbeiter für ihre Anlagen verantwortlich fühlten. Dies stelle die Grundlage einer erfolgreichen Umsetzung dar. Neben den für die Salzgitter Flachstahl GmbH angepassten Säulen des klassischen TPM-Hauses, beschrieben sie zudem die aus ihrer Sicht notwendigen Schritte eines betrieblichen Umsetzungskonzeptes.



Nach einer regen Austausch- und Diskussionsrunde zum vorherigen Vortrag, folgte ein zweiter von Dr. Ernst Bartels, der ZF Sachs AG, zum Thema: „Der Umgang mit Gruppenarbeit und Demografie im Rahmen des ganzheitlichen Produktionssystems – am Beispiel der ZF Sachs AG“. Hierbei stellte Herr Dr. Bartels ein Projekt zum Umgang mit dem demografischen Wandel vor, in dem es vor allem um die Themen *Lebenslanges Lernen*, eine „salutogene“ *Arbeitsorganisation*, sowie ein *präventives Gesundheitsmanagement* ging. Als Kernstück und zentrales Element der drei Felder nannte Herr Dr. Bartels die Führung.

## Interaktiver Erfahrungsaustausch – World Cafe

Nach der Mittagspause fand ein interaktiver Erfahrungsaustausch statt, der sich in Form eines *World Cafe*'s gestaltete. An sechs Tischen mit je 5-6 Personen tauschten sich die Teilnehmer zum Thema „Produktionssysteme á la Toyota und Gruppenarbeit – wie passt das



zusammen?“ aus. Drei Runden mit unterschiedlichen Fragestellungen und rotierender Besetzung an den Tischen sorgten für einen regen Austausch. Auf Papiertischdecken wurden die wichtigsten Schlagworte und Aussagen dokumentiert. Es durfte gemalt, gekritzelt und geschrieben werden, so dass wunderbare, kleine sprechende Bilder zu der Frage entstanden, ob es denn nun einen Widerspruch zwischen der Teamarbeit im Rahmen eines Produktionssystems

und teilautonomer Gruppenarbeit gibt oder nicht; und wenn ja, wie denn mit ihm jeweils umgegangen wird. Auffallend war dabei, dass die Welt der Produktionssysteme und die Welt der Gruppenarbeit wohl doch recht getrennte sind: die meisten Teilnehmer kannten aus eigener Erfahrung das eine oder das andere System; wenige sprachen davon, dass es in ihrem Betrieb beides gäbe. So gab es viel Stoff zum Nachfragen und gemeinsam weiter zu denken. Eine Idee der Verknüpfung von teilautonomen Gruppen und der Standardisierung im Rahmen von Produktionssystemen bezog sich etwa darauf, zu untersuchen, wie Gruppen Standards selber entwickeln und weiterentwickeln können. Immer wieder wurde dabei das Dialogische betont und dass man schlechte Erfahrungen mit halb verstandenen TPM-Methoden gemacht habe, bei deren Einführung die Mitarbeiter dann auch nicht mitgenommen wurden. An einem Tisch fiel der prägnante Satz „Gruppenarbeit ist mehr als Arbeit in Gruppen“, der auf viel Resonanz stieß.

Dieser intensive fachliche Austausch in wechselnden Tischzusammensetzungen war ein gelungener Einstieg in den Abend, wo – zunächst im Technikmuseum und später beim Abendessen - so manch ein Gesprächsfaden fortgesetzt wurde.



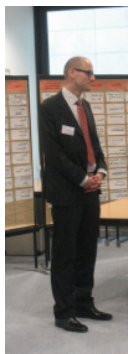
**Eindrücke aus der Abendveranstaltung im Deutschen Technikmuseum Berlin mit anschließendem Abendessen im Restaurant Liebermanns:**



## Sechstes Praktikergespräch – Zweiter Tag

### Vorträge

Der zweite Veranstaltungstag begann erneut mit einem Vortrag von Gerhard Kullmann, Geschäftsführer der GITTA mbH, dieses Mal zum Thema „Perspektive *teamorientiertes Unternehmen?* Das Zusammenspiel von Führung und Selbstorganisation als Erfolgsfaktor im Umgang mit Komplexität und Umfelddynamik“. Hauptaugenmerk dieses Vortrags lag auf der Verbindung von Autonomie und übergreifender Prozesskoordination, bei der die Teamarbeit ein unverzichtbares Instrument darstellt. Für die Gestaltung dieser wies Herr Kullmann auf drei Dimensionen hin, die dabei von Bedeutung sind: Kultur, Kontext und Kräftefeld. Abschließend zeigte er auf, dass die Umsetzung des teamorientierten Unternehmens vor allem für die Bereiche Führung, Personalentwicklung und Arbeitsorganisation eine Herausforderung darstellt.



er auf, dass die Umsetzung des teamorientierten Unternehmens vor allem für die Bereiche Führung, Personalentwicklung und Arbeitsorganisation eine Herausforderung darstellt.

Im Gegensatz zu den vorangegangenen Vorträgen fokussierte der zweite Vortrag dieses Tages die Produktentwicklung. Dr. Jörg Janning, Leiter der Entwicklung der Converteam GmbH, hielt einen Vortrag zum Thema „Agile Teamarbeit in der Produktentwicklung: Praktische Erfahrungen mit Scrum im Anlagenbau“. Nach einer Beschreibung der Elemente der Scrum-Methode im Allgemeinen beschrieb Herr Dr. Janning, wie Scrum in Pilotprojekten der Converteam GmbH eingeführt worden war.

### Fokusgruppen

Nach einer erneuten Frage- und Diskussionsrunde zum Vortrag von Herrn Dr. Janning folgte ein Austausch der Teilnehmer in Form von Fokusgruppen. Drei Themen standen hier zur Auswahl:

- die Verknüpfung von Produktions-Gruppenarbeit und indirekten Prozessen
- das teamorientierte Unternehmen
- Führung bei Gruppen- und Teamarbeit

Die Teilnehmer des Praktikergesprächs ordneten sich einer der Themenschwerpunkte zu, und diskutierten diese in kleineren Gruppen.

## **Die Verknüpfung von Produktions-Gruppenarbeit und indirekten Prozessen**

Der Diskussionseinstieg erfolgte über die Beschreibung einiger beobachtbarer Phänomene an der Schnittstelle Produktion / indirekte Prozesse:

- Die Zusammenarbeit erweist sich als schwierig, da die eigenen Verantwortungsbereiche häufig wie „Königreiche“ voneinander abgegrenzt agieren. Dies drückt sich dadurch aus und wird befördert durch eine gegenseitige Unkenntnis der Ziele aus den jeweils anderen Bereichen. Die Folge: jeder hat nur seine eigenen Ziele vor Augen.
- Es bilden sich Subgruppen und informelle Wege – unter anderem weil sie effektiver zum Ziel führen als die offiziellen Strukturen.
- Indirekte Bereiche werden als „Randbereiche“ wahrgenommen, die im besten Falle den „produktiven Bereichen“ als Dienstleister gegenüber zu treten haben.
- Es mangelt an Wertschätzung und Anerkennung den indirekten Bereichen gegenüber.
- Entscheidungen auf übergeordneten Ebenen sind nicht transparent.

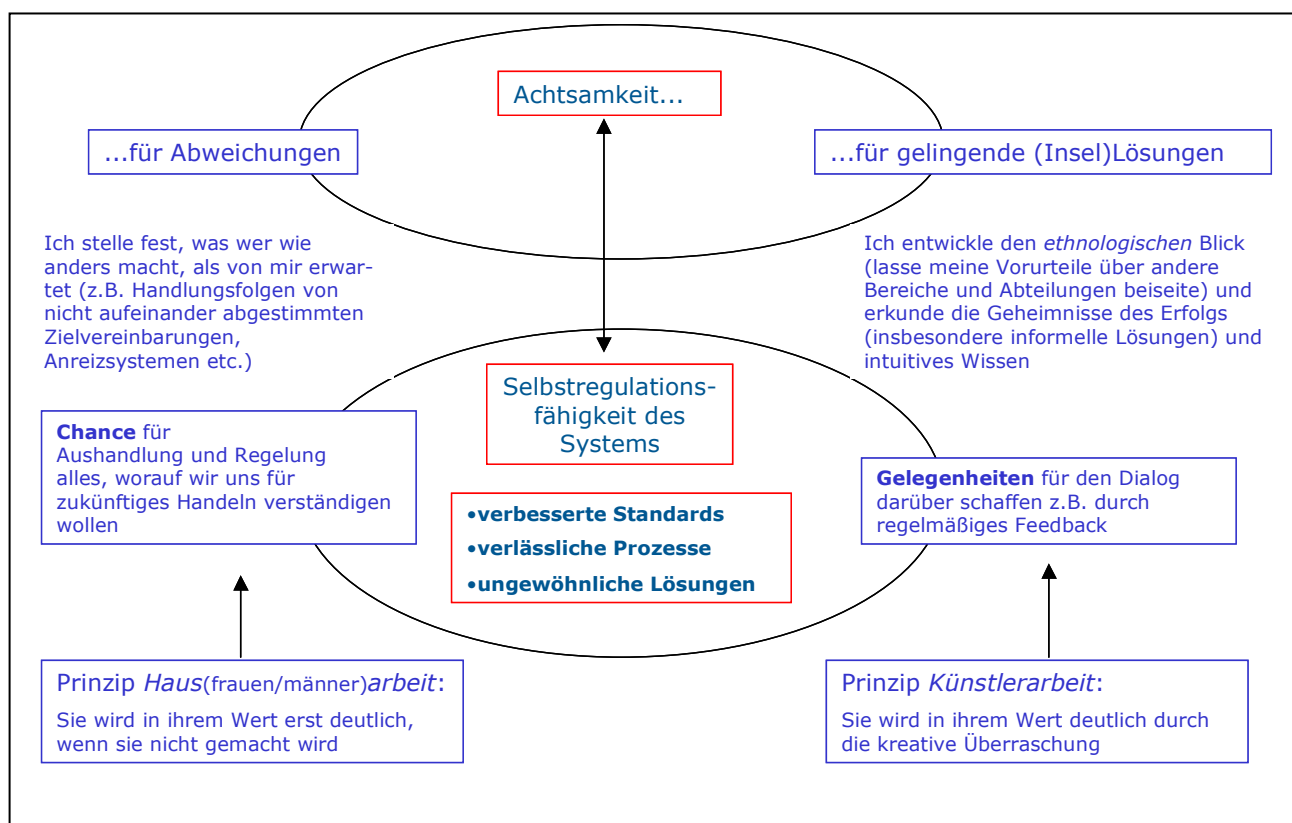
Dabei wurden folgende Fragen aufgeworfen:

- Wie kann man die Notwendigkeit der Kooperation klarmachen?
- Wie kann der Wissenstransfer gewährleistet werden?
- Welche strukturellen Voraussetzungen müssen im Unternehmen geschaffen werden?
- Wie können Informationen sinnvoll gefiltert werden?
- An welchen Stellen ist Transparenz sinnvoll?
- Was spricht dafür / dagegen, den Mitarbeitenden die Zielvereinbarungen des VG zu zeigen?
- Wie pflegen wir funktionierende informelle Netzwerke?
- Wie kann für Nachhaltigkeit bei der Implementierung anderer Interaktionsregeln gesorgt werden? Bzw.: wie kann eine Rückfallgefahr in alte Muster reduziert werden?

Die Suche nach Antworten führte zu einer Reihe von zu beachtenden Erfolgsfaktoren:

- In Kommunikation mit den angrenzenden Bereichen treten;
- Rückmeldung geben und nicht aufhören;
- Störungen und Stolpersteine als Gelegenheit begreifen, mehr über die Rand- und Rahmenbedingungen zu erfahren. Störungen in diesem Sinne also als Lern- und Erkenntnismöglichkeiten begreifen;
- Achtsamkeit entwickeln für das, was geschieht;
- Verantwortung als (über Bereiche gehende) geteilte Verantwortung verstehen.

In der Zusammenfassung wurde in der Polarität zwischen der Selbstregulationsfähigkeit des Systems und der Idee der Achtsamkeit für Abweichungen und gelingende (Insel)Lösungen eine Landkarte entwickelt, in der einige Thesen für eine verbesserte Interaktion und Kommunikation zwischen Produktions- und indirekten Prozessen skizziert wurden.



### Das teamorientierte Unternehmen

Bereits in der Einstiegsrunde wurde deutlich, dass die meisten Teilnehmer über eigene praktische Erfahrungen mit bereichs- oder hierarchieübergreifenden Teamkonzepten berichten können, zugleich aber großes Interesse an konkreten Empfehlungen und praktischen Hinweisen besteht: Wo liegen die Erfolgsfaktoren für übergreifend zusammengesetzte Teams zu suchen sind? Wovon hängt es ab, ob ein temporäres Team erfolgreich arbeitet oder nicht?

Aus einem lebhaften Austausch über Beispiele guter Praxis und besondere Herausforderungen in den Unternehmen entstand auf diesem Wege schließlich eine ganze Sammlung von Tipps und Empfehlungen u. a. zu der Frage

- welche Rolle der Teamleiter und insbesondere seine Methodenkompetenz für den Arbeitsprozess des Teams spielt,
- warum die Klarheit über Auftrag und Leistungsziele gerade für ein temporäres Teams so wichtig ist,
- dass die Zusammensetzung des Teams insgesamt zur Aufgabe passen muss, grundsätzlich stabil sein sollte und notwendige Änderungen nach transparenten Regeln erfolgen müssen,
- dass kurze Rückmeldezyklen gerade für Teams, die nicht im täglichen Kontakt miteinander arbeiten, von essentieller Bedeutung für den gemeinsamen Lern- und Entwicklungsprozess sind,

- dass sich Aufgabenwechsel und Rotation im selten „von selbst ergeben“ und daher einer konsequenten Herbeiführung bedürfen,
- dass in hierarchieübergreifend zusammengesetzten Teams die beteiligten Führungskräfte besonders gefordert sind, ihre eigene Rolle explizit zu machen, bisweilen auch das erwartungsvolle Schweigen auszuhalten und ggf. für Rollenentlastung durch einen Moderator oder Prozessbegleiter zu sorgen.

### ***Führung bei Gruppen- und Teamarbeit***

In der Einstiegsrunde benannten die beteiligten Praktiker ihre Wünsche und Erwartungen an die Fokusgruppenarbeit. Ein wichtiges Interesse dabei: Erfahrungsaustausch und Erfahrungstransfer z.B.

- zu dem auffälligen Sachverhalt, dass in einer Firma (ZF) ganz offenkundig zwei unterschiedliche Herangehensweisen an das Thema praktiziert werden.
- zur Frage, ob es praktische möglich und sinnvoll ist, zugleich Teammitglied und Disziplinarvorgesetzter der übrigen Teammitglieder zu sein.
- zur Frage, welcher Führungsstruktur in anderen Unternehmen praktiziert wird und welche Werkzeuge dabei zum Einsatz kommen
- zu Rolle des Gruppensprechers
- zu Führungsspanne und deren Auswirkung.

Daneben gab es die Erwartung nach Inputs zum Zusammenspiel von Führung und Gruppenarbeit und zu „guter Führung“ von Gruppen und Teams.

Schließlich gab es in der Runde die Anforderung, in Zusammenhang mit dem Thema „Führung durch Gruppenarbeit“ nicht nur die Effizienzinteressen des Unternehmens, sondern auch die Interessen der Beschäftigten an guten Arbeitsbedingungen in den Blick zu nehmen. Im Erfahrungsaustausch zeigte sich zunächst, dass,

- die zentrale Konzernstruktur der ZF, verbunden mit der Historie und gewachsenen Kultur der Standorte auch unterschiedliche Vorstellungen zur Führung und Selbststeuerung von Gruppen und Teams mit sich gebracht hat.
- die von einem Teilnehmer der Runde beschriebene Doppelrolle als Vorgesetzter und Teammitglied bei den anderen Beteiligten auf große Skepsis bezüglich Rollenunklarheit und drohenden Rollenkonflikten stieß.
- dass die Einzelfragen nach Führungsstruktur, Führungsspanne und Führungsinstrumenten in den Unternehmen der beteiligten Praktiker sehr unterschiedlich beantwortet werden, wobei weder eindeutige Trends noch offenkundige Vor- und Nachteile der jeweilige Herangehensweisen zu identifizieren waren.

Recht hohe Übereinstimmung herrschte in der Runde zu den folgenden, eher normativ formulierten, aber in der Diskussion der Fokusgruppe gemeinsam erarbeiteten Empfehlungen:

1. das Führungsverständnis muss aufgabenangemessen sein, es sollte die Kompetenzen sowohl der Führenden als auch der Geführten im Blick behalten, und es sollte (in Konzernstrukturen) die spezifischen Gegebenheiten des Standortes berücksichtigen.
2. Die gewachsenen Organisations-/ Standort-/ Bereichskulturen und das historisch gewachsene Führungsverständnis sollten sorgfältig beobachtet werden, auch und gerade dann, wenn eine neue, andere Führungspraxis angestrebt wird.

3. Führung bei Gruppen- und Teamarbeit ist zu allererst das Gestalten (d.h. sowohl das Eröffnen als auch das Begrenzen) von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen.
4. Ein rein personales und personifizierendes Verständnis von Führung wird den Anforderungen bei Gruppen- und Teamarbeit nicht gerecht. Angemessener wäre ein Verständnis von *Führung als Prozess*, bei dem sich der durch Standards, Aufgaben und Rollen gesetzte *Handlungsrahmen* der Gruppe, die *persönlichen Führungsimpulse* des Gruppenvorgesetzten und die *Selbstführung* der Gruppe ergänzen.
5. Funktionierende Gruppenarbeit braucht gute Gruppensprecher, und gute Gruppensprecher brauchen für die von ihnen vertretene Gruppe und für sich selbst
  - einen angemessenen Handlungsspielraum und
  - wirksame Unterstützung.

Jenseits dieser interessanten Erkenntnisse war sich die Fokusgruppe darüber im Klaren, dass sie die letztendlich entscheidende Frage „was ist gute Führung bei Gruppenarbeit?“ nicht beantworten konnte. Das Gespräch darüber kann und muss weitergehen!