



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**

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

**am 27./28.04.2006**  
**im Audi-Forum Berlin**  
**und bei der ZF Getriebe GmbH, Werk Brandenburg**

## Gruppenarbeit weiter entwickeln – Effizienz steigern, Arbeitsplätze sichern

Nachhaltige Wirtschaftlichkeit ist das entscheidende Kriterium zur Standortsicherung, Effizienz und Innovationsfähigkeit sichern das Überleben im Wettbewerb – und Gruppenarbeit kann auch in Zukunft ein wesentlicher Beitrag dazu sein. Das ist ein zentrales Ergebnis des Praktikergesprächs, zu dem die Berliner Unternehmensberatung GITTA mbH nun schon zum vierten Male einlud. 34 Vertreter aus 22 Unternehmen diskutierten am 27. und 28. April 2006 in Berlin und Brandenburg/Havel aktuelle Entwicklungen und Erfahrungen zum Thema Gruppenarbeit. Die Berichte aus den Unternehmen und die anschließenden Gesprächsrunden boten ein facettenreiches Bild der betrieblichen Praxis.

Viele Unternehmen haben Gruppenarbeit zu Beginn der 90er Jahre eingeführt. In den Diskussionen wurde deutlich: Gruppenarbeit ist mittlerweile den Kinderschuhen entwachsen, an die Stelle der anfänglichen Euphorie ist eine realistischere Sicht auf die Möglichkeiten der Gruppenarbeit getreten. Und: Gruppenarbeit ist nicht gleich Gruppenarbeit. Jedes Unternehmen, jeder Standort, in gewisser Hinsicht sogar jede Sparte oder Abteilung steht vor der Anforderung, ihre eigene Gruppenarbeit zu erfinden.

Im Zentrum stehen zwei zentrale Fragen, die immer wieder Thema sind: Wie sieht gruppengerechte Führung aus? Wie groß kann der angemessene Handlungsrahmen der Gruppen sein? Aus dieser Erfahrung heraus haben die Berater von der GITTA mbH ihre Angebote für Gruppenarbeit überarbeitet und neu strukturiert. Ergebnis ist die *Toolbox Gruppenarbeit*, in der wesentliche „Werkzeuge“ für die Weiterentwicklung von Gruppenarbeit zu finden sind. Als Vorgeschmack auf die ausgehändigte CD bot Gerhard Kullmann, Geschäftsführer der GITTA mbH, einen kurzen Einblick in das Analyse-Tool *Interaktive Bestandsaufnahme* sowie in das *Praxislernen für Führungskräfte* – einer umsetzungsorientierten Lernform, bei der Lernen am Beispiel des eigenen Führungsalltags geschieht.

(Die CD *Toolbox Gruppenarbeit* kann bei der GITTA mbH angefordert werden.)

Jenseits der immer wieder hervorgehobenen Unterschiedlichkeit der konkreten betrieblichen Ansätze und Lösungen ergab sich rund um die oben bereits angeschnittenen Themen „Wirtschaftlichkeit und Gruppenarbeit“, „Gruppenarbeit ist nicht gleich Gruppenarbeit“, „Führung als Erfolgsfaktor von Gruppenarbeit“ ein intensiver Praxisdialog. Die von den Impulsgebern aus der Wissenschaft aufgestellte These, dass Gruppenarbeit letztlich nur dort erfolgreich ist, wo sie als Angelegenheit des gesamten Unternehmens betrachtet wird und wo die einzelnen Managementinstrumente, die dabei eingesetzt werden, zusammen passen, wurde von den Praktikern einhellig bestätigt. Neben den genannten Themenschwerpunkten des Praktikergesprächs darf das Praxis-Highlight, der Besuch des Werkes Brandenburg der ZF Getriebe GmbH, nicht unerwähnt bleiben. Hier in aller Kürze die wichtigsten Thesen und Erfahrungsberichte der beiden Tage.

## **Wirtschaftlichkeit und Gruppenarbeit**

Die Annahme, dass Gruppen allein durch Selbststeuerung und die hohe daraus resultierende Motivation den jeweils besten Weg finden und die Produktivität quasi zwangsläufig immer weiter steigt, hat sich so nicht bestätigt. Selbststeuerung ist kein Selbstzweck, und die mit Gruppenarbeit erreichbare Flexibilisierung muss zur Wirtschaftlichkeit, einem zentralen Ziel von Gruppenarbeit aus Sicht des Unternehmens, beitragen. Es ist außer Zweifel, dass Gruppenarbeit einen Beitrag zur Steigerung der Produktivität leisten kann. Gruppenarbeit ist gekennzeichnet von der Verantwortlichkeit des einzelnen Mitarbeiters für das Produkt und fördert die Leistungsmotivation der Mitarbeiter – aber nur dann, wenn die Gruppen nicht alleine gelassen, sondern geführt und angemessen gefordert werden. Professor Dr. Matthias Hamann vom Motorenwerk Mannheim der DaimlerChrysler AG verweist in seinem Vortrag auf die Wechselwirkung zwischen der Wirtschaftlichkeit und der Umsetzung mit den Menschen. Sichere Arbeitsplätze gibt es nur mit Top Qualität und niedrigen Kosten. Dieses Ziel erreicht man mit guter Zusammenarbeit, mit dem Engagement und der Beteiligung der Mitarbeiter. Die Ausgestaltung von Gruppenarbeit an dieser Schnittstelle kann, wie die Diskussionen der Praktiker belegen, sehr unterschiedlich aussehen. Professor Dr. Hamann betonte, dass eine hohe Qualifikation der Mitarbeiter allein den Erfolg nicht sichere. Die Vorgesetzten müssten raus aus ihren Büros und die Mitarbeiter vor Ort unterstützen.

## **Gruppenarbeit ist unternehmensspezifisch**

Jedes Unternehmen muss die für sich passende Form von Gruppenarbeit finden. Es gibt nicht die eine Form von Gruppenarbeit, die zum Erfolg führt. Entscheidend ist vielmehr, wie gut sie in die Unternehmensstrategie eingebunden ist und wie sie zur Realisierung der Unternehmensziele beitragen kann. Oft genug fehlt es an einer klaren Unternehmensstrategie, was sicher zum Teil den immer flexibler und schneller agierenden Märkten zuzuschreiben ist.

In den Vorträgen wurde deutlich, wie sich die Konzepte zwischen Großkonzernen und Familienunternehmen unterscheiden. Kennzeichnend für Familienunternehmen ist das konsequente Durchhalten eines Grundkonzeptes, das immer weiter verbessert wird.

Stefan Laartz von der Otto Fuchs KG machte deutlich, dass bei der in Meinerzhagen ansässigen Firma die Gruppenarbeit ein wesentlicher Baustein des KVP-Ansatzes ist. Experten aus den Gruppen werden gezielt in die „KVP-quer-Team“ einbezogen. Bei der Otto Fuchs KG stellt man sich auch der Herausforderung, die indirekten Tätigkeiten wie Einrichten, Transport, Qualitätssicherung, Instandhaltung, Personalplanung und Steuerung, in die Gruppenarbeit zu integrieren.

Der Zielvereinbarungsprozess stärkt die Selbstverantwortung der Gruppen und orientiert sie auf die Unternehmensziele. Ein Gruppen-Audit – jeder bewertet jeden Kollegen - erfolgt mit Kriterien, die die Mitarbeiter selbst erarbeitet haben.

Professor Dr. Ralf Neuhaus vom Kölner Institut für angewandte Arbeitswissenschaft verdeutlichte mit seinen Untersuchungsergebnissen, dass es keine für alle gültige Idealform von Gruppenarbeit gibt und jedes Unternehmen die seinen Zielen und seiner Kultur gemäße Form finden muss. Ein Konzept von Gruppenarbeit, das in einem anderen Unternehmen überdurchschnittlich erfolgreich ist und sogar Maßstäbe für den Wettbewerb setzt, muss im eigenen Unternehmen nicht automatisch Effekte bringen, wenn es nur einfach kopiert wird. Ein reger Meinungs austausch fand darüber statt, wie ein Unternehmen die geeignete Form von Gruppenarbeit finden kann.

### **Führung als Erfolgsfaktor für Gruppenarbeit**

Nach Ansicht der anwesenden Praktiker ist Führung der wichtigste Hebel für die Wirksamkeit von Gruppenarbeit. Ausschlaggebend für das Erschließen der Potenziale von Gruppenarbeit ist die Einstellung der ersten Führungsebene zur Gruppenarbeit und der daraus abgeleitete Führungsstil. In den Gesprächen und Diskussionen an den Tischen wurde deutlich, dass die Tendenz der Weiterentwicklung von Gruppenarbeit zu mehr Standardisierung und klar strukturierten Aufgaben geht. Der Führung kommt hier eine zentrale Aufgabe zu: Umsetzung der Unternehmensziele einerseits und Unterstützung der Gruppe andererseits. Der Führung der Gruppen wird mehr Bedeutung beigemessen, die Führungskraft soll noch viel stärker vor Ort sein. Hierfür wurden verschiedene Problemlösungen diskutiert. Die Tendenz geht klar zu kleineren Gruppen.

Wenn die Führung allerdings zu dominant ist, dann trocknet die Gruppenarbeit aus. Wiederum ist es in der getakteten Montage nötig, die Freiheit der Gruppe einzuschränken, um einen effizienten Produktionsprozess zu gewährleisten. So kann das Thema Führung nicht losgelöst vom Autonomiegrad der Gruppe diskutiert werden.

### **Gruppenarbeit - ein komplexer Prozess für das gesamte Unternehmen**

Die stärksten positiven Auswirkungen bei der Einführung von Gruppenarbeit liegen in der Qualität, der Flexibilität und bei den Durchlaufzeiten. In welchem Maße die Effekte von Gruppenarbeit in einem Unternehmen wirksam werden, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Die Gespräche der Praktiker verwiesen auf den Zusammenhang zwischen Gruppenarbeit und Unternehmensstrategie. Gruppenarbeit braucht klare Zielorientierung und entsprechende strukturelle Rahmenbedingungen im Unternehmen. „Zentrales Prinzip der Gruppenarbeit ist die systematische Einbindung der Mitarbeiter bei der Behebung von Prozessstörungen sowie für Prozessoptimierungen“, so Dr. Martin Kuhlmann vom Soziologischen Forschungsinstitut an der Universität Göttingen in seinem Vortrag. Er verweist damit auf den stärksten Anreiz in der Gruppenarbeit: Höhere Verantwortlichkeit für ein Produkt steigert die Motivation. So werden Win-Win-Situationen für das Unternehmen und für die Mitarbeiter geschaffen.

Herr Dr. Kuhlmann vertritt die These, dass viele Schwierigkeiten, die im Kontext Gruppenarbeit auftreten, an einem zu engen Fokus liegen. Er fordert, dass sowohl bei der Einführung als auch bei der Weiterentwicklung von Gruppenarbeit der Fokus

geweitet wird und Änderungen genauso in anderen Bereichen vorgenommen werden. Diskussionen über Gruppenarbeit allein führten am Problem vorbei, so Kuhlmann. Für Erfolge sei eine innovative Arbeitspolitik wesentlich. Ansatzpunkte innovativer Arbeitspolitik seien Arbeits- und Betriebsorganisation, betriebliche Führung, Koordinations- und Steuerungsformen, Qualifizierung und Kompetenzentwicklung sowie Entgeltsystem und Leistungs politik.

In den Diskussionen wurde durchgängig die Notwendigkeit der spezifischen Ausgestaltung der Gruppenarbeit und deren ständige Weiterentwicklung betont.

### **Gruppenarbeit ist den Kinderschuhen entwachsen**

Aus Sicht aller anwesenden Praktiker ist Gruppenarbeit ein Ansatz, mit dem die Produktivitätskennzahlen und somit die Wettbewerbsfähigkeit verbessert werden kann. Die stärkere Fokussierung auf Wirtschaftlichkeit stimuliert die weitere Entwicklung von Gruppenarbeit. Hierbei kommt dem Betriebsrat eine wichtige Rolle zu. Die besten Ergebnisse werden erreicht, wenn der Betriebsrat die Form der Gruppenarbeit aktiv mitgestaltet. Aus seiner Funktion heraus kann er die Sicht der Mitarbeiter einbringen.

Es zeigte sich, dass Gruppenarbeit nicht statisch ist, sondern immer wieder an die aktuellen Anforderungen angepasst werden muss und dadurch viele Impulse zur Weiterentwicklung bekommen kann. Dynamische Gruppenarbeit im Unternehmen eröffnet die Perspektive für immer weitere Verbesserung der Effizienz und wird so zum Faktor für Standortsicherung.

### **ZF Getriebe**

Das Werk Brandenburg der ZF Getriebe GmbH startete 1993 die ersten Pilotprojekte zur Einführung von Gruppenarbeit im Unternehmen. Heute wird in gut 90% der Fertigung die Gruppenarbeit angewendet. Im Jahr 2003 begann das Werk mit der Entwicklung und Einführung des Brandenburger Produktionssystem, das die Einführung von KVP und TPM im Unternehmen beinhaltet. So gelingt der Wandel vom Werkstattprinzip zur Prozesskette, komplett bearbeitungsfähige Inseln werden eingeführt. KVP-Trainer unterstützen die Gruppen vor Ort bei der ständigen Optimierung ihrer Produktionsprozesse. So ist es gelungen, Produktionsausfälle zu minimieren, überall konnten Abläufe gestrafft werden. Das ist durch das konsequente Einbinden der Mitarbeiter gelungen. Sascha Schilling, KVP-Trainer und verantwortlich für die Weiterentwicklung von Gruppenarbeit im Werk Brandenburg der ZF Getriebe bringt es auf den Punkt: „Die schlimmste Verschwendung ist, die Ressourcen der Mitarbeiter nicht zu nutzen“. Mit der Einführung von TPM ist mehr Dynamik in die Gruppen gekommen. Die ersten Auswirkungen sind bessere Maschinenauslastung und Produktivität, auch der Informationsfluss zwischen den Gruppen hat sich verbessert.

Die Offenheit, mit der das Werk Brandenburg der ZF Getriebe GmbH die aktuelle Situation in Vorträgen und bei einem Rundgang durch die Fertigung präsentierte, stieß bei den Teilnehmern auf große Anerkennung und Respekt. Da Herr Schilling

bereits im vergangenen Jahr auf dem Praktikergespräch in Berlin den Stand der Gruppenarbeit und die Herausforderungen präsentiert hatte, war es für viele Teilnehmer besonders beeindruckend, welche Fortschritte in den vergangenen 12 Monaten in Brandenburg gemacht werden konnten.

Die vielschichtigen Diskussionen während des Praktikergesprächs 2006 machten deutlich, welches Interesse und welche große Gestaltungswille in dem Thema Gruppenarbeit steckt. Gruppenarbeit kann ein entscheidender Faktor zur Standortsicherung sein, wenn ihre Potenziale richtig ausgeschöpft werden. Es geht nicht um das Kopieren vermeintlicher Gruppenarbeits-Ideale, sondern um die jeweils zum Unternehmen passende Form von Gruppenarbeit. „Ohne Effizienz können wir nicht überleben – und dabei sollten wir unsere Kultur nicht verlassen.“, wie ein Teilnehmer es auf den Punkt brachte.

Klemens Lange, Annette Thiele

GITTA mbH