3.2 Einführung und Re-Vitalisierung von Gruppenarbeit

Peter Endreß, Heinz Pfäfflin

3.2.1 Anmerkungen zum Einführungsprozess

Hinweise aus Praxis

An dieser Stelle soll der Fülle an Literatur zur Einführung von Gruppenarbeit nicht eine weitere Studie hinzugefügt werden, sondern einige kurze Hinweise aus der Praxis müssen genügen:

- Es macht keinen Sinn – weil alle Beteiligten überfordert wären –, Gruppenarbeit flächendeckend einzuführen. Hilfreich ist vielmehr die Auswahl von ein bis zwei Pilotbereichen.
- Bei der Auswahl dieser Pilotgruppen helfen folgende Grundorientierungen: Nicht nur scheinbar einfache Arbeitsbereiche sollten einbezogen werden (Stimmungsbild: ‚Na ja, das konnte ja nicht schief gehen'), sondern zumindest einer der Bereiche sollte herausfordernde Bedingungen enthalten.
- Machen Sie sich keine Illusionen über den zeitlichen und personellen Aufwand der Vorbereitung und Einführung von Gruppenarbeit in Pilotbereichen, ein halbes Jahr ist schnell vorbei, und das Tagesgeschäft muss auch erledigt werden (siehe Übersicht).
- Gute Vorbereitung ist das A und O: Die künftig Betroffenen, d.h. Beschäftigte, Vorgesetzte, Umfeld und Betriebsrat, sollten von Beginn an im Boot (d.h. in der Projektsstruktur) sein. Lenkungsausschüsse bzw. Steuerungsgruppen sowie arbeitsfähige Projektgruppen sind dabei sehr hilfreich.
- Klarheit signalisieren: Im Betrieb/Unternehmen muss klar sein, dass es mit der Veränderung der Arbeitsorganisation ernst gemeint ist. Ein ‚bisschen Gruppenarbeit' ist schlimmer als keine. Schwierigkeiten in der Umsetzung treten auf jeden Fall auf, es gilt, sie zu bewältigen.
- Sicherheit schaffen: Veränderungen der gewohnten Umwelt lösen Unsicherheiten aus. Rahmenregelungen für den Einführungsprozess, die helfen, auftretende Unsicherheiten zu verringern, müssen also das Ziel sein (z.B. durch Beschäftigungs- und Einkommenssicherung in der Einführungsphase).

Das Phasenmodell weist auf zwei Erfordernisse hin: Einerseits ist eine ständige Überprüfung und Reflexion des Standes durch alle Beteiligte unverzichtbar (stimmt die Richtung?), andererseits können und müssen Einführungskonzepte so angelegt sein, dass sie im

Prozessverlauf modifiziert werden können (z.B. wenn von Grundprinzipien abgewichen wird).

Veränderungs-bereitschaft vorleben

Was erfolgreiche Einführungsprozesse ausmacht

- Einbeziehung der Führungskräfte
- Einbeziehung der Mitarbeiter
- Einbeziehung des Betriebsrates
- Delegation von Verantwortung
- Erweiterung der Kompetenzen
- Qualifizierung der Gruppenmitglieder/-sprecher
- angemessenes Entlohnungssystem

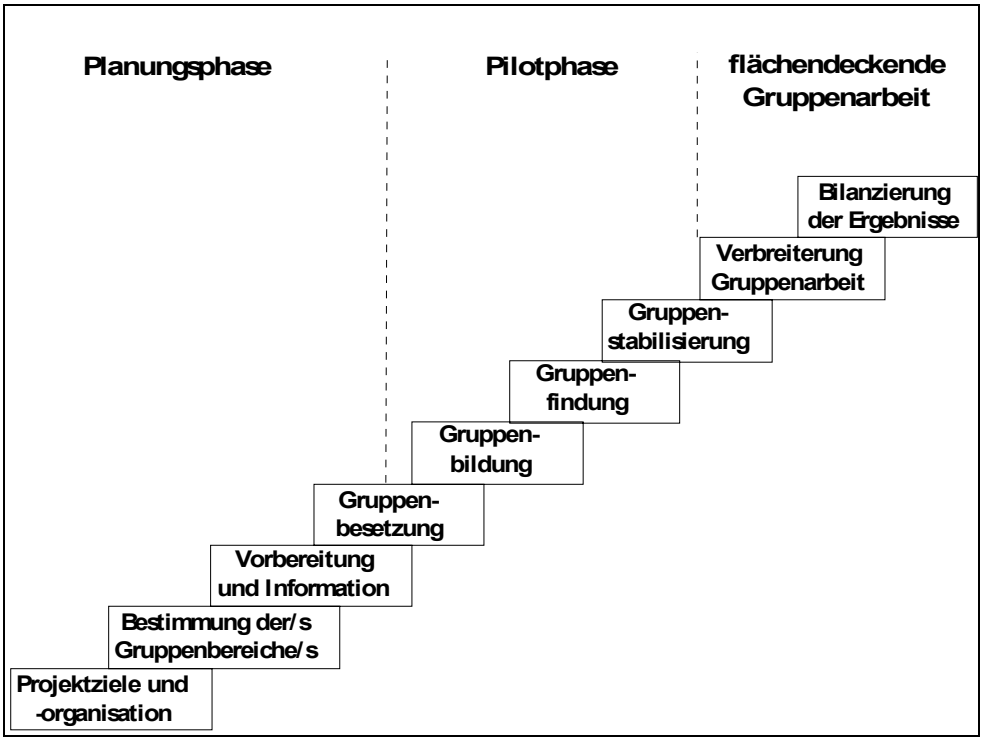
Unsere Ergänzung

- Stabilität von Zielen und Verhalten im Unternehmen
- Übereinstimmung von Reden und Handeln

Abb. 1 was erfolgreiche Einführungsprozesse ausmacht
Quelle: vgl. IAO 1995

Der Veränderungsprozess bietet nämlich nicht nur Chancen, sondern birgt auch Risiken (zum Beispiel Scheitern wegen fehlender Akzeptanz).

Abb. 2 Phasen der Einführung von Gruppenarbeit [1]



[1] Als Arbeitshilfe enthält der Anhang einerseits eine Detaillierung der o.g. Einzelschritte, zusätzlich findet sich dort eine Checkliste wichtiger Aufgaben im Einführungsprozess.

Wie bereits unter dem Sicherheitsaspekt oben angesprochen, spielt Beteiligung gerade in der Planung von Gruppenarbeitskonzepten eine wichtige Rolle. Soll teilautonome Gruppenarbeit eingeführt werden, so müssen Betriebsrat und Beschäftigte in die Konzeptentwicklung bzw. Umsetzung mit eingebunden werden, z.B. durch eine geeignete Form der Projektorganisation. Dies ist ein zentrales Kriterium bezüglich des Einführungs- und Umsetzungsprozesses von Gruppenarbeit.

Beteiligung als zentraler Faktor

Autonomie der Gruppen

Konstituiert sich eine Gruppe durch die gemeinsame Arbeitsaufgabe, wird sie zur teilautonomen Gruppe jedoch erst dann, wenn ihr Handlungsspielräume eingeräumt werden, die eine Selbstregulation erfordern/ermöglichen. Damit ist die "Autonomie" der Gruppe angesprochen.

Entscheidungen treffen lassen

In Anlehnung an die Autonomie-Skala von Gulowsen[2] entwickelten wir für die Konsensbildung in Steuerungsgremien eine Liste von Autonomie-Kriterien (siehe auch Langfassung im Anhang). Die Kriterien zur Zielformulierung müssen jeweils auf die spezifischen betrieblichen Bedingungen zugeschnitten werden.

Bestimmung der Autonomie-grade

Soll-Vorstellung (Ziele)	kein Einfluss	Mit-sprache	Mit-Ent-scheidung	Entscheidung
Personalwesen:				
Wahl eines Gruppensprechers				X
Qualifizierungsplanung/-maßnahmen			X	
Arbeitsverteilung:				
Grobplanung (Kapazitäten/Termine)		X		
Feinplanung (Durchlaufplanung)			X	
Arbeitsplatzwechsel/-rotation				X
Produktionsmethoden:				
Verbesserung von Arbeitsmitteln			X	
Veränderung von Qualitätsnormen		X		
Arbeitszeitgestaltung:				
Arbeitszeitverteilung		X		
Urlaubsplanung			X	

Abb. 3 Beispiele zum Umfang der Autonomie der Gruppen[3]

Der Stellenwert der Liste für die Gestaltung von Gruppenarbeit liegt darin, dass anhand der Kriterien eine intensive Diskussion über die

2 vgl. ULICH 1994

3 Definitionen: Mitsprache=Vorschläge durch Gruppe möglich, aber Entscheidung treffen andere
Mit-Entscheidung=Einbeziehung der Gruppe in die Entscheidung (z.B. Einigungszwang, Vetorecht)

Handlungsspielräume der Gruppen zwischen Unternehmensleitung, Betriebsrat und Beschäftigten sachorientiert geführt werden kann.

Bestimmung der Realisierungs-grade und -wege

Zum Zweiten erfordert eine Bestimmung des jeweiligen Autonomiegrades bei den Einzelmerkmalen die Ausarbeitung von Verfahrensschritten, wie die Autonomie bzw. Teilautonomie in der betrieblichen Praxis realisiert werden soll. Wenn z.B. eine Gruppe bei der Qualifizierung mitentscheiden soll, ist die Frage, wie dieser Prozess konkret gestaltet wird. Kann die Gruppe (mit)entscheiden, z.B. über

- die Einschätzung des Qualifizierungsstandes der Gruppenmitglieder?
- den künftigen Qualifizierungsbedarf generell und für jedes Gruppenmitglied?
- die zeitlichen Prioritäten (sachlich und personell)?
- die Ausbildungsinhalte und die Ausbilder (soweit nicht in der Gruppe)?
- die Rahmenbedingungen (innerhalb oder außerhalb der Arbeitszeit)?

Das sind einige der Aspekte, die diskutiert und geregelt werden müssen. Da es hier um mitbestimmungspflichtige Sachverhalte geht, ist auch zu klären, wie die Rechte des Betriebsrates in diesem Prozess gewahrt werden.

Stufenplan vom Ist zum Soll

An diesem Beispiel sollte nochmals die Funktion der Liste klargestellt werden: Es geht einerseits um eine Zielbestimmung ("Was sollen die Gruppen dürfen?") und andererseits um Festlegung klarer Umsetzungsregelungen ("Wie wird die Autonomie realisiert?"). Es bietet sich an, bei einer Zwischen-/Abschlussbewertung des Einführungsprozesses die in der Liste angegeben Zielwerte mit den jeweils erreichten Ist-Ständen zu vergleichen. Dieser Soll-/Ist-Vergleich ist von der Konsensbildung über die Ziele zu Beginn des Prozesses abhängig, es werden also nicht Autonomiegrade generell, sondern die Zielerreichung unter den gegebenen Bedingungen erfasst.

Auswirkungen auf andere be-triebliche Akteure

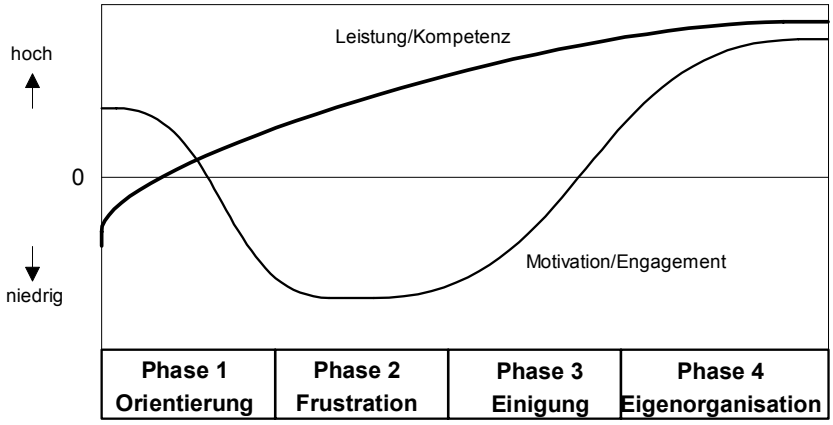
Ein Letztes zum Thema Autonomie: Jede Erweiterung der Handlungsspielräume der Gruppen trifft mit der Einengung von Spielräumen/Befugnissen und/oder Rollenveränderungen anderer betrieblicher Akteure zusammen (u.a. Meister, Arbeitsvorbereitung). Neben gruppeninternen Konflikten ist dies ein zentrales Feld der Auseinandersetzung bei der Umsetzung von Gruppenarbeit. Unklare Aufgaben- und Kompetenzabgrenzungen sowie Ängste vor dem Verlust von Einfluss/Prestige tragen dazu wesentlich bei. Das heißt umgekehrt, dass bei der Erweiterung der Gruppenzuständigkeiten

gleichzeitig mitbedacht werden muss, wer außerhalb der Gruppe betroffen ist und wie der jeweilige Personenkreis in den Veränderungsprozess einbezogen werden kann. So lassen sich im Vorfeld Konflikte bereits im Ansatz vermeiden.

Unterstützung im Veränderungsprozess organisieren

Grundlegende Änderung der Arbeits-anforderungen

Die Einführung einer grundlegend neuen Arbeitsorganisation ist nicht nur eine zeit-, sondern auch eine ressourcenaufwändige Angelegenheit. Das hat unter anderem folgenden Hintergrund: Außer den weiterhin geforderten klassischen "Arbeitstugenden" ist für einen großen Teil der Produktionsbeschäftigten bei Gruppenarbeit nichts mehr wie es früher war. Es hat daher nur teilweise mit einem generellen Unwillen gegen Veränderungen zu tun, wenn über Vorbehalte und ablehnende Haltungen bei der Einführung von Gruppenarbeit berichtet wird, sondern mit den objektiv bestehenden Veränderungsbedarfen. Wenn eine grundlegende Veränderung der Arbeitsorganisation - in Beziehung auf die Arbeitsinhalte, die Zusammenarbeit, die Flexibilität, die Qualifikation und die Übernahme von Verantwortung - herbeigeführt wird, so wird dies nicht selten von den Beschäftigten als Bedrohung von womöglich in Jahrzehnten erarbeiteten Identitäten, als neue Unübersichtlichkeit wahrgenommen.



Lenken	**sehr viel**	**viel**	**weniger**	**weniger**
Fördern	**weniger**	**viel**	**viel**	**weniger**

Abb.4 Leistung und Motivation im Zeitverlauf
Quelle: nach IFAA 1995

Die Veränderung von etablierten Verhaltensweisen kann nicht auf Knopfdruck funktionieren, sondern setzt einen Entwicklungsprozess voraus, der – so die Erfahrung – nicht geradlinig verläuft (siehe vorstehende Abbildung).

Unterstützung im Prozess organisieren

Daher benötigen die Mitarbeiter und die Gruppen gerade in den Anfangsphasen viel Begleitung und Unterstützung, um sich mit diesen veränderten Anforderungen auseinander zu setzen und im Prozess zu lernen. Gute Erfahrungen konnten zum Beispiel im Einführungsprozess mit eintägigen Workshops gemacht werden, deren Ziel die Hilfe zur Selbsthilfe für die Gruppen war (Agenda siehe unten).

Grobablauf eines Workshops zu Beginn der Gruppenarbeit

1. **Eröffnung und Begrüßung**
   Was soll behandelt und erreicht werden?
2. **Vorstellung**
3. **Methodenabsprache**/Spielregeln für Seminar
   - Regeln für Workshop
   - Regeln zum Umgang mit "Metaplan"
4. **Einschätzung** der bisherigen Arbeit (Fragebogen)
5. **Erwartungen an Gruppenarbeit**, d.h. Hoffnungen und Ängste
   Was muß getan werden, damit sich Hoffnungen erfüllen bzw. Ängste nicht Wirklichkeit werden?
6. **Kollegiales Arbeiten** in der Gruppe - Was heißt das?
   Regeln für die Arbeit der Arbeitsgruppen
7. Was muß ich **wissen/können**, um erfolgreich in/mit der Gruppe zu arbeiten? Welche Qualifikationen werden benötigt?
8. Die wirtschaftliche Bedeutung von Gruppenarbeit
9. **Wie geht es** nach dem Workshop **weiter**?

Doch nicht nur für die Förderung des Gruppenbildungs- und -konsolidierungsprozesses werden Unterstützungskapazitäten benötigt, sondern unter anderem auch für die

- Begleitung der Gruppengespräche in der Anfangsphase,
- Umsetzung von technischen Veränderungsvorschlägen (mit dem Ziel, praktische Erfolgserlebnisse zu organisieren) und
- Hilfe bei der Lösung (gruppen-interner wie -externer) Konflikte.

Interne Prozessbegleiter

Da es sich kleine und mittlere Unternehmen (mit Ausnahme öffentlich geförderter Projekte) üblicherweise nicht erlauben können, diese Unterstützung durch Externe einzukaufen, bleibt nur der Weg der Umschichtung von Kapazitäten. Interne Prozessbegleiter, zum Beispiel aus den Dienstleistungsbereichen oder Mitglieder des Betriebsrates, können diese Aufgabe durchaus übernehmen.

3.2.2 Re-Vitalisierung von Gruppenarbeit

Regelmäßiges Audit

Auch ein funktionierendes System der Gruppenarbeit kommt in die Jahre. Personalfluktuation ändert die Gruppenzusammensetzung, entlastende Routine schleift sich ein, die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und/oder die Erfordernisse des Marktes ändern sich – kurz und gut: Auch etablierte Systeme müssen von Zeit zu Zeit überprüft werden, ob die derzeitige Gestaltung noch den aktuellen Bedingungen entspricht. Typische Veränderungen im Zeitverlauf bei Gruppenarbeit sind zum Beispiel:

- Herausbildung von gruppeninternen Hierarchien und Arbeitsteilung,
- Reduzierung der Entscheidungsspielräume,
- Stellenwert und Qualität der Weiterbildung sinkt etc.

Zum Thema ‚Diagnose und Steuerung von Veränderungsvorhaben' stellt das Modul 2 eine Reihe von Methoden und Vorgehensweisen zur Diskussion. Angesichts der oben formulierten Anforderung einer beteiligungsorientierten Gestaltung von Veränderungen der Arbeitsorganisation sollte auch die Diagnose des Veränderungsbedarfes möglichst breit angelegt sein und alle Beteiligten einbeziehen. Gegenstand der Diagnose müssen jedenfalls sein:

- Veränderungen im Umfeld des Unternehmens (und davon abgeleitet mögliche Veränderungen der Ziele einer geänderten Arbeitsorganisation) sowie
- Stand und Bewertung des erreichten Status der Arbeitsorganisation (positive Elemente, die gestärkt werden, Problembereiche, die angegangen werden sollten) und
- die Ableitung von (evtl. geänderten) Zielen und einzuleitenden Maßnahmen.

Ausgangslage und Ziele bei Draka

Veränderungen im Zeitablauf

Im Beispiel des Projektbetriebes Draka hatte sich im Lauf der Jahre ein eingeschliffenes System der Gruppenarbeit herausgebildet, verstärkt durch ein erhebliches Wachstum der Beschäftigung von 130 auf 230 Mitarbeiter:

- Bestimmte Grundregeln wurden in den einzelnen Gruppen modifiziert bzw. bei Personalfluktuation nicht mehr kommuniziert, sodass sich sehr unterschiedliche Arbeitsweisen entwickelt hatten.

- Die extrem flache Hierarchie (ein Vorgesetzter für 230 Mitarbeiter) ließ große Freiräume für die Gruppen zu. Grenzen der Autonomie verschwammen und Unterstützung bei Konflikten in den Gruppen war nicht mehr in ausreichendem Maße vorhanden.
- Die regelmäßigen Gruppengespräche wurden nicht immer ausreichend genutzt, um auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren zu können.

Module zur Revitalisierung

Aus der in einem breiten Kreis von Beschäftigten aller Arbeitsbereiche erstellten Diagnose ergaben sich folgende Module, deren Bearbeitung einen Beitrag zur Revitalisierung des Systems der Gruppenarbeit leisten sollte.

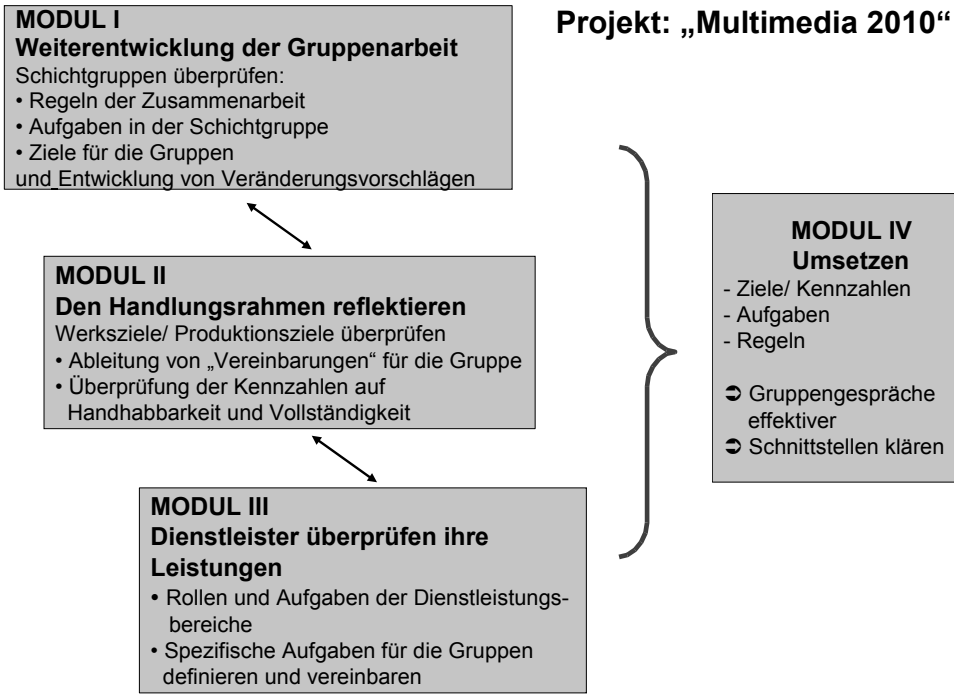


Abb. 4 Projekt Multimedia

Kernteam zur Weiter-entwicklung der Gruppenarbeit

Für die Bearbeitung des Moduls „Weiterentwicklung von Gruppenarbeit“ wurde ein Kernteam benannt (mit einer Besetzung aus den Gruppen und ihrem Umfeld), das die Aufgabe hatte, konkrete Veränderungsschritte zu erarbeiten. Zentrale Ergebnisse dieses Arbeitsprozesses waren:

- Entwicklung und Beschreibung eines Regelsystems, das alle wichtigen „Grundregeln“ der Gruppenarbeit umfasst (und zu einer einheitlichen Organisation der Arbeit über Gruppen und Schichtgruppen hinweg führen soll),

- Erarbeitung eines „Fahrplans" für die Gruppengespräche (zur besseren Nutzung der Gespräche) und
- der Vorschlag einer Unterstützungsstruktur für die Gruppen (zur Hilfe bei Konflikten, aber auch zur Unterstützung bei der Umsetzung der Regeln und des Fahrplans).

Aus diesen Einzelelementen setzt sich folglich das neue Handlungssystem Gruppenarbeit bei Draka zusammen:

Neues Handlungssystem entworfen

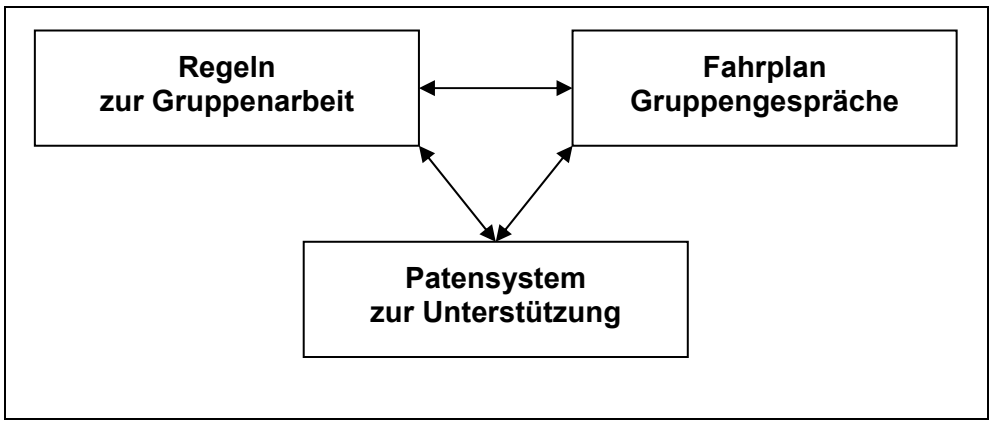


Abb. 5 Handlungssystem Gruppenarbeit

Regeln für die Gruppenarbeit bei Draka

Arbeitsprozess zur Entwicklung eines Regel-Katalogs

Um die Akzeptanz dieser Ideen und Vorschläge zu erhöhen, wurde der Entwurf der Regeln zur Gruppenarbeit in einem umfassenden Beteiligungsprozess in 16 Gruppengesprächen mit rund 200 Mitarbeitern diskutiert.

1. Schritt:	gemeinsames Sammeln von Bereichen/Themen, zu denen es Verabredungen, Regeln u.ä. gibt (evtl. mit Ergänzungen)	1. Workshop	11. März
2. Schritt:	Zusammentragen, Überprüfung und erste Bewertung		
3. Schritt:	Priorisierung der Regeln nach Bereichen (10 Regeln) und erste Umsetzungsdiskussion	2. Workshop	8. April
4. Schritt:	Vorstellung und Diskussion in den 16 Gruppengesprächen mit Ergänzungen	Gruppen-gespräche	April/Mai
5. Schritt:	Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Gruppengesprächen und erste Vorschläge zur Formulierung von Regeln	3. Workshop	3. Juni
	Ausformulierung der restlichen Kern-Regeln	Halbtages-treffen	24. Juni
6. Schritt:	Vorschläge zur Verbesserung aus Sicht des Kernteams an den Lenkungsausschuss		4. Juli

Abb. 6 Vorgehensweise zur Entwicklung des Regelwerks

So entstand aus diesem breit angelegten Diskussions- und Arbeitsprozess ein Set aus 15 „Regeln für die Gruppenarbeit bei Draka", die sich auf Leistungs- und Qualitätsaspekte sowie die Zusammenarbeit beziehen.

Themenfelder des Regel-Katalogs

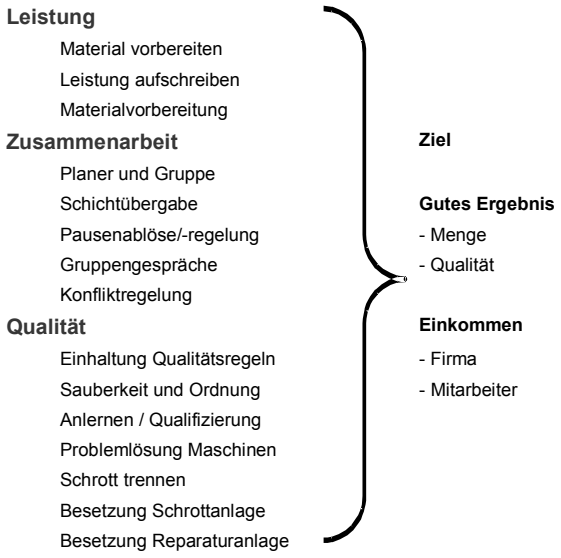


Abb. 7 Themenfelder des Regelkatalogs

Fahrplan Gruppengespräche

Regelcheck im Gruppenge-spräch

Zur systematischeren Nutzung der Gruppengespräche wurde – ein mehrfach angepasster – Ablauf der Gruppengespräche (Themenplan) entworfen. Ein wesentliches Element ist dabei die (indirekte) Überprüfung der Regeleinhaltung in der jeweiligen Schichtgruppe (im Sinne: Wo waren wir erfolgreich? = Regeln eingehalten, Wo gab es Probleme? = Verstöße gegen die Regeln). Die ursprünglich eingeführte schriftliche Überprüfung der Regeleinhaltung, die zu einem schematischen Umgang führte, wurde zugunsten dieses Verfahrens wieder abgeschafft.

Fahrplan Gruppengespräche neu

Die Gruppengespräche haben immer folgende Inhalte:

1. **Besprechung Gruppenleistung**
2. **Qualität und Reklamationen**
   (zu 1.+2.: Was hat funktioniert/was nicht? => Massnahmen)
3. **Maschineneinteilung inklusive Pausenablöse**
   (mit Reparatur und Klärung Materialfluß)
4. **Vorbereitung des nächsten Gruppengesprächs:**
   Wer ist zur nächsten Sitzung einzuladen ?

Alle 2 Wochen

5. **Projektteaminfo* besprechen und für Projektteamsitzung vorbereiten (1x pro Quartal: CHECK Einhaltung der Regeln)**
6. **Jeweils in der Spätschicht Info an die Instandhalter der Gruppe**
   Abstimmung mit Planer im Gruppengespräch

mindestens 1x im Quartal

7. **Stand der Qualifizierung : Ansprechen der Qualifizierungslisten und Maßnahmen**

Projektteam = 14-tägiges Treffen der Gruppensprecher mit Planern und Vorgesetzten

Abb. 8 Fahrplan Gruppengespräche

Bereits in den Diskussionen des Kernteams war klar, dass allein die Neuformulierung der Regeln und des Fahrplans noch keine Garantie für die Einhaltung bzw. die Umsetzung in den Gruppen bietet. Daher sollten Regeln und Fahrplan gleichzeitig mit der Einrichtung eines Unterstützungssystems verbunden werden (im Sinne eines ganzheitlichen neuen Handlungssystems).

Paten als Unterstützer der Gruppen

Das Paten-System zur Unterstützung der Gruppen

Hinter der Idee eines Patensystems, die von einem Team aus Gruppensprechern, Gruppenmitgliedern, Planern und Vertretern des Betriebsrates entwickelt wurde, standen folgende Überlegungen:

- Die Gruppen brauchen Unterstützung, vor allem bei der Lösung interner Konflikte, aber auch Hilfe bei der Systematisierung ihrer Arbeit.
- Um jedoch das Konzept „teilautonomer Gruppen" nicht einzuschränken, sollte ein Zwischenweg zur Unterstützung durch „Vertrauenspersonen" ohne neue Hierarchie verfolgt werden.

So war das System in seiner ursprünglichen Form angedacht:

Vorschlag zum zukünftigen Verfahren

Teamleiter

3 Paten

➔ Halten engen Kontakt mit Gruppensprechern: 1 x Monat Austausch Paten / 4 GS (eine Produktgruppe)
➔ Sind mitverantwortlich für die Einhaltung der Regeln!
➔ Können Konsequenzen aussprechen

Im Ernstfall:

Reihenfolge der Einbindung von Paten

1. Erste Instanz zur Klärung liegt bei den Gruppensprechern
2. Bei Problemen Rückmeldung mit Paten
3. Bei Fehlverhalten Konsequenzen gemeinsam mit den Paten oder nur durch Pate (z.B. mit BR, Personal) ziehen

Verantwortung Schichtgruppen stärken durch

➔ Neue Workshops – Erläuterungen zum Thema was ist Gruppenarbeit (für Neulinge)
➔ Transparente, verständliche Prämie (damit die Ziele klar sind)
➔ Schichtbezogene Leistungserfassung = schichtbezogenes Gesamtergebnis

Abb. 9 Patensystem

Nach der Entscheidung des Management-Teams, dieses Unterstützungssystem zu installieren, wurden nach einer Umfrage in den Gruppen letztlich drei Mitarbeiter aus produktionsnahen Dienstleistungsbereichen als Paten[4] benannt, die diese Aufgabe nun seit rund 18 Monaten wahrnehmen.

Diskussionsprozesse über den Stand der Gruppenarbeit initiiert

Die Ergebnisse dieses Veränderungsansatzes lassen sich weniger anhand harter Fakten (x Prozent Einhaltung der Regeln usw.) beurteilen, sondern anhand der – im Prozess angelegten – breiten Diskussion über den Stand der Gruppenarbeit sowie der Notwendigkeit von Anpassungen und Weiterentwicklungen des Systems:

- In den Gruppen wurde und wird erneut umfassend über grundlegende Regeln der Zusammenarbeit und der Arbeitsausführung debattiert und eine neue Grundlage für die Gruppengespräche entwickelt.
- Mit dem Patensystem existiert ein neuer Ansatz zur Unterstützung der „teilautonomen Gruppenarbeit" (wenn auch in der Praxis mittlerweile modifiziert).

4 Aus Gründen einer Neuordnung von Zuständigkeiten im Konzern haben die drei Paten mittlerweile auch die disziplinarische Verantwortung für die Gruppen übernommen.

Zudem wurden im Rahmen der hier nicht beschriebenen Projektmodule das Prämienlohnsystems angepasst sowie ein Verfahren zur engeren Kooperation von Gruppen und produktionsnahen Dienstleistern entwickelt und pilothaft umgesetzt. Im Ergebnis hat der Lenkungsausschuss „Draka Multimedia 2010" beschlossen, künftig ein regelmäßiges Audit der Gruppenarbeit (siehe Entwurf im Anhang) im Betrieb durchzuführen, um Hinweise auf nötige Korrekturen und Anpassungen zu erhalten.

Regelmäßiges Audit Gruppen-arbeit

Literatur

Antoni (1994): C.H.Antoni (Hg.), Gruppenarbeit in Unternehmen, Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Weinheim

Epoc (1997): EPOC Research Group, New forms of working organisation, can Europe realise its potential?. Dublin

Hacker (1978): Allgemeine Arbeits- und Ingenieurpsychologie. Bern

Hacker (1994): Arbeitsanalyse zur prospektiven Gestaltung von Gruppenarbeit, in: Antoni.

Hammer, Champy (1996): Business Reengineering: Die Radikalkur für das Unternehmen. 6. Auflage, Frankfurt a. Main/New York

IAO (1995): Fraunhofer Institut Arbeitswissenschaft und Organisation IAO (Hg.), Wie führe ich Gruppenarbeit erfolgreich ein? Ergebnisse einer Studie. Stuttgart (2.Auflage)

IFAA (1995): Institut für angewandte Arbeitswissenschaft IfaA (Hg.), Einführung von Gruppenarbeit - Leitfaden für Führungskräfte. Köln (Nachdruck)

ISI (1996): Neue Produktionskonzepte leisten einen Beitrag zur Sicherung des Standortes Deutschland, in: Fraunhofer Institut Systemtechnik und Innovationsforschung, Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung Nr. 1. Karlsruhe

Kieser, Kubicek (1992): Organisation. Berlin/New York

Krieger/Fröhlich (1998): D Gibt es bei den neuen Formen der Arbeitsorganisation in Deutschland eine Modernisierungslücke? in: WSI-Mitteilungen 3/1998

Metz (1995): Einführung von Gruppenarbeit in der Produktion - Systematische Auswahl von Pilotbereichen, in: FB/IE 44

Risch (1992): Viel-Harmoniker. In: Manager Magazin, 11/1992

Sell/Fuchs-Frohnofen (1993): Gestaltung von Arbeit und Technik durch Beteiligungsqualifizierung. Opladen

SOFI 1997: M. Schumann, D. Gerst, Produktionsarbeit - Bleiben die Entwicklungstrends stabil?, SOFI-Beitrag zur Sozialwissenschaftlichen Berichterstattung 1996/1997. Göttingen

ULICH 1994: E. Ulich (Hg.), Arbeitspsychologie. Stuttgart (2. Auflage)

Warnecke (1996): Die Fraktale Fabrik: Revolution der Unternehmenskultur. Reinbek bei Hamburg

Waterman (1994): Die neue Suche nach Spitzenleistungen: Erfolgsunternehmen im 21. Jahrhundert. Düsseldorf/Wien/New York/Moskau

Weber (1994): W. Weber, Autonome und restriktive Gruppenarbeit in der Produktion - Anmerkungen zu einer arbeitspsychologischen Unterscheidung, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Nr. 3/1994