

Impulse für die Arbeitsgestaltung

>> QUALITÄTSKRITERIEN FÜR GRUPPENARBEIT

Mit Arbeitssystemen von gestern sind die Herausforderungen von morgen nicht zu bewältigen. In dem RKW-Arbeitskreis „Weiterentwicklung kompetenter Arbeitssysteme“ diskutieren Experten aus Unternehmen aktuelle Themen und Herausforderungen für die Gestaltung von Arbeit und Arbeitsorganisation. Im Mittelpunkt stehen dabei die Perspektiven und Potenziale von Gruppenarbeit. Sie ist nach wie vor ein zukunftsfähiges Arbeitsmodell, das allerdings kontinuierlich weiterentwickelt werden muss. Ziel ist eine kompetente, verantwortungsvolle und produktive Arbeit und Zusammenarbeit im Unternehmen. Die Impulse für die Arbeitsgestaltung dokumentieren regelmäßig die Erfahrungen und Diskussionsergebnisse des RKW-Arbeitskreises. Sie sollen Anregungen für die betriebliche Weiterentwicklung kompetenter Arbeitssysteme geben.

>> Wozu Qualitätskriterien?

Gruppenarbeit ist kein standardisiertes Arbeitsmodell. In der betrieblichen Praxis sind sehr unterschiedliche Formen von Gruppenarbeit – auch innerhalb einzelner Unternehmen – zu beobachten. Zahlreiche Unternehmen haben außerdem folgende Erfahrung gemacht: sie haben in einem mehr oder weniger aufwändigen Einführungsprozess zwar die formalen Strukturen von Gruppenarbeit geschaffen, sie hat sich jedoch nicht zu einem wirksamen, effektiven Arbeitssystem entwickelt. Qualitätskriterien für Gruppenarbeit können eine zielgerichtete Entwicklung kompetenter Arbeitssysteme anleiten.

„Wann ist Gruppenarbeit eigentlich Gruppenarbeit?“

Der RKW-Arbeitskreis „Weiterentwicklung kompetenter Arbeitssysteme – Perspektiven der Gruppenarbeit“ hat Qualitätskriterien zusammengetragen, die dazu beitragen können, den Stand und die Entwicklungsrichtung von Gruppenarbeit zu beurteilen, Fehlentwicklungen und Stagnation zu erkennen und die Weiterentwicklung des Arbeitssystems anzuregen.

>> Weiterentwicklung kompetenter Arbeitssysteme

Gruppenarbeit ist ein Arbeitssystem mit hoher Produktivität, Flexibilität und kontinuierlicher Verbesserungsfähigkeit. Diese Wirkung entsteht jedoch nicht mit der formalen Einführung von Gruppenarbeit. Sie ist Ergebnis eines andauernden Prozesses, in dem die Mitarbeiter ihre Fähigkeit und Bereitschaft entwickeln, eine kompetente, verantwortungsvolle Arbeit zu leisten.

*„Gruppenarbeit ist
kein Selbstläufer!“*

Gleichzeitig muss die Führung des Unternehmens ihre Fähigkeit und Bereitschaft entwickeln, diesen Prozess systematisch zu fördern, Verantwortung zu delegieren und den Mitarbeitern entsprechende Handlungs- und Entscheidungsspielräume zu geben.

Qualitätskriterien für Gruppenarbeit beschreiben daher nicht nur die Entwicklung der Arbeitsgruppen selbst sondern auch die Entwicklung des Unternehmens als mehr oder weniger förderliches Umfeld für ein kompetentes Arbeitssystem.

Qualitätskriterien für Gruppenarbeit

■ Rahmenbedingungen:

„Stimmt das Unternehmensumfeld?“

- Arbeitsbeziehungen / Unternehmenskultur
- Führung / Führungssystem
- Managementmethoden und -werkzeuge

■ Gruppenentwicklung:

„Lebt die Gruppenarbeit?“

- Information / Kommunikation
 - Selbstorganisation
 - Gruppensprecher
 - Qualifikationen / Kompetenzen
 - Teamentwicklung / Eigenverantwortung
 - Leistung
-

>> Rahmenbedingungen: „Stimmt das Unternehmensumfeld?“

Gruppenarbeit ist keine Insellösung, die unter beliebigen Bedingungen erfolgreich umgesetzt werden kann. Die Entwicklung eines kompetenten Arbeitssystems erfordert ein Unternehmensumfeld, in dem sich die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter entfalten können.

Die Merkmale für ein kompetenz- und verantwortungsförderliches Unternehmensumfeld lassen sich im Wesentlichen drei Dimensionen zuordnen:

- Arbeitsbeziehungen und Unternehmenskultur
- Führung und Führungssystem
- Managementmethoden und -werkzeuge

Arbeitsbeziehungen und Unternehmenskultur

Die Arbeitsbeziehungen und die Unternehmenskultur beschreiben das Verhältnis zwischen den Mitarbeitern und der Führung des Unternehmens. Dabei stellen die Arbeitsbeziehungen die eher formalisierten, ausgehandelten Regeln, die Unternehmenskultur die eher weichen Faktoren im Umgang zwischen Führung und Mitarbeitern dar. Ein Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Unternehmensführung, das auf Win-Win-Situationen für beide Seiten ausgerichtet ist, kann grundsätzlich als förderlich für die Entwicklung kompetenter Arbeitssysteme betrachtet werden.

Im Einzelnen werden vom RKW-Arbeitskreis „Weiterentwicklung kompetenter Arbeitssysteme“ folgende Merkmale als relevant betrachtet:

Arbeitsbeziehungen und Unternehmenskultur

- Vertrauen zwischen Führung und Mitarbeitern
- Explizite gemeinsame Ziele
- Hohe Transparenz und gute Information
- Vereinbarungen mit dem Betriebsrat
- Delegation von Verantwortung und Verfügung über entsprechende Ressourcen
- Investitionen in Personalentwicklung und Qualifizierung
- Entgeltsystem mit Ergebnisorientierung
- Arbeitszeitregelungen mit Dispositionsspielraum für Mitarbeiter

Führung und Führungssystem

Führung und Führungssystem beschreiben die Strukturen, Regeln und Verhaltensweisen bei der Entscheidungsfindung und -umsetzung im Unternehmen. Hier steht die Frage nach der Balance von Führung und Selbstverantwortung der Mitarbeiter im Zentrum. Führungssystem und Führung stehen vor der Aufgabe, Entscheidungs- und Handlungsspielräume so zu gestalten, dass Anreize zur Kompetenzentwicklung und zur Übernahme von Verantwortung entstehen und Überforderung und Kontrollverlust vermieden werden. Mit der Übernahme von Führungs- und Entscheidungsfunktionen durch die Gruppen ändern sich die Aufgaben und die Rolle der Führungskräfte. Die Gruppen werden Bestandteil des Führungssystems.

Der RKW-Arbeitskreis betrachtet folgende Merkmale als wichtig:

Führung und Führungssystem

- Das Management muss Gruppenarbeit verstehen und wollen
- Alle Führungsebenen müssen mitziehen
- Vorbildfunktion von Führungskräften
- Unternehmerisches Handeln der Mitarbeiter fördern
- Unterstützung und Coaching durch Führungskräfte
- Konstruktiver Umgang mit Fehlern
- Offenes Informationsverhalten
- Wertschätzung der Mitarbeiter durch Aufmerksamkeit

Managementmethoden und -werkzeuge

Managementmethoden und -werkzeuge sind Hilfsmittel zur Steuerung der Unternehmensprozesse. Gruppenarbeit erfordert Methoden und Werkzeuge, die die Gruppen in ihrem Entscheidungsspielraum und ihrer Verantwortung unterstützen. Sie müssen für die Gruppen verständlich, hilfreich und anwendbar sein. In der Regel sind ergänzende Methoden und Werkzeuge erforderlich.

In den Unternehmen des Arbeitskreises werden folgende Methoden und Werkzeuge angewendet:

Managementmethoden / -werkzeuge

- Zielhierarchie bis auf Gruppenebene
- Zielvereinbarung
- Prozessorientierung
- Qualitätszirkel
- Verbesserungssystem (KVP)
- Sinnvolles, passendes Kennzahlensystem
- Definiertes Qualifizierungs-Soll (Qualifikationsmatrix)
- Visualisierungssystem
- Audit zur Gruppenentwicklung
- Instrumente zur Evaluation des gesamten Arbeitssystems

>> Gruppeneentwicklung:

„Lebt die Gruppenarbeit?“

Das Hauptaugenmerk bei der Anwendung von Qualitätskriterien gilt der Beurteilung der Entwicklung der Arbeitsgruppen selbst. Werden die eingeräumten Handlungs- und Entscheidungsspielräume verantwortungsvoll genutzt? Sind Fortschritte in der Kompetenzentwicklung festzustellen, wachsen die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft? Mit anderen Worten: Wird die Gruppenarbeit im Unternehmen tatsächlich gelebt?

Die Merkmale einer „lebendigen“ Gruppenarbeit können sechs Dimensionen zugeordnet werden:

- Information und Kommunikation
- Selbstorganisation
- Gruppensprecher
- Qualifikation/Kompetenzen
- Gruppenentwicklung/Verantwortung
- Leistung

Information und Kommunikation

Information und Kommunikation sind Voraussetzungen für eine verantwortungsvolle, kompetente Arbeit und Zusammenarbeit in der Gruppe. Informationen müssen verfügbar sein, verstanden, genutzt, kommuniziert und dokumentiert werden. Sie geben Orientierung für das Handeln des Einzelnen und der Gruppe, geben Entscheidungssicherheit und sind Voraussetzung für die Abstimmung innerhalb des Teams und mit anderen Bereichen.

Die folgenden Merkmale beschreiben das Informations- und Kommunikationsverhalten innerhalb der Gruppe und mit Vorgesetzten und anderen Bereichen:

Information und Kommunikation

... in der Gruppe

- Regelmäßige Gruppengespräche mit Protokoll
- Gruppentafel und EDV sind verfügbar und werden genutzt
- Einzelne Aufgaben in der Gruppe sind allen Mitarbeitern bekannt
- Schichtübergreifender Austausch ist geregelt
- Der Umgangston in der Gruppe ist korrekt

... mit dem Management

- Regelmäßige Kommunikation zwischen Team und direktem Vorgesetzten (Infofluss, Feedback)
- Kommunikation mit dem Management (Präsentationen etc.)

... mit anderen Gruppen / Bereichen

- Regelmäßige Gruppensprecher-Meetings mit Protokoll
 - Eigenständige gruppenübergreifende Informationsbeschaffung
-

Selbstorganisation der Gruppe

Die Selbstorganisation beschreibt die Dispositions- und Entscheidungsspielräume der Gruppe und wie sie diese Spielräume nutzt. Für die Beurteilung der Gruppenentwicklung sind der Umfang der übertragenen Organisations- und Planungsaufgaben, die Qualität, mit der die Gruppe diese Aufgaben bewältigt und die Verteilung dieser Aufgaben in der Gruppe entscheidend. Umfang, Qualität und Verteilung der Aufgaben in Selbstorganisation können als Indikatoren für die Kompetenzentwicklung und Verantwortungsbereitschaft der Gruppe gewertet werden.

Selbstorganisation der Gruppe

- Aufgabenverteilung / Einsatzplanung
 - Arbeitsumfeld (Sicherheit, Sauberkeit, Ordnung)
 - Selbststeuerung der Abläufe
 - Eigenständige Personalplanung (Urlaub, Abwesenheiten, Vertretung etc.)
 - Qualifikation / Schulung (Bedarfsplanung)
 - Regelmäßige Rotation
 - Verantwortung für Gruppenaufgaben ist geregelt
 - Verteilung der Umfeldaufgaben auf mehrere / wechselnde Mitarbeiter
 - Gegenseitige Unterstützung
-

Gruppensprecher

Der Gruppensprecher repräsentiert das Prinzip von Selbststeuerung und Selbstverantwortung der Gruppe. Seine Rolle ist nicht aus der Unternehmenshierarchie sondern aus der Gruppe heraus definiert. Er ist also nicht Vorgesetzter sondern Beauftragter der Gruppe, der die Gruppe bei der Ausführung ihrer Aufgaben unterstützt. Die Verantwortung für die Gruppenaufgaben liegt bei der gesamten Gruppe, nicht bei dem Gruppensprecher. Für die Gruppenentwicklung ist es wichtig, dass die Rolle des Gruppensprechers weder von ihm selbst noch von der Gruppe oder den Führungskräften als Quasi-Vorgesetzter gedeutet wird.

Merkmale eines positiven Verständnisses der Rolle und Aufgaben des Gruppensprechers sind im Einzelnen:

Gruppensprecher

- fördert Qualifizierung der Kollegen
 - ermuntert zur Aufgabenübernahme
 - fördert und fordert Gruppenarbeit
 - arbeitet im Produktionsablauf mit
 - organisiert reibungslosen Ablauf in der Gruppe
 - reißt Gruppenaufgaben nicht an sich
 - Sprachrohr nach Innen und Außen
 - gibt Informationen weiter
 - nimmt an Info-Veranstaltungen teil oder sorgt für Stellvertreter
 - wurde gewählt
-

Qualifikation / Kompetenzen

Gruppenarbeit erfordert andere Qualifikationen und Kompetenzen als traditionelle, tayloristisch ausgerichtete Arbeitssysteme. Die Mitarbeiter in den Arbeitsgruppen nehmen auch planende und regelnde Aufgaben wahr, die in traditionellen Arbeitssystemen vom Vorgesetzten oder Meister erledigt werden. Außerdem sollen sie möglichst viele Teilaufgaben innerhalb der Gruppenaufgabe beherrschen, zur kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitsprozesse beitragen und Veränderungen bzw. Innovationen reibungslos und erfolgreich bewältigen können.

Kennzeichen einer positiven Gruppenentwicklung ist daher die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter. Dabei wird nicht nur die Beteiligung an Qualifizierungsmaßnahmen betrachtet, sondern auch die Fähigkeit und Bereitschaft, erweiterte Aufgaben in der Gruppe wahrzunehmen.

Qualifikation / Kompetenzen

- Qualifizierungsziele für Mitarbeiter
 - Motivation für kontinuierliches Lernen
 - Beherrschung der Firmentools (SAP, BDE etc.)
 - Methodenkompetenz (Visualisierung, Informationsaustausch)
 - Teilnahme an Seminaren zur Gruppenarbeit (Beteiligungsqualifizierung)
 - Beherrschung von Konfliktmanagement
 - Teilnahme der Mitarbeiter an internem und externem Erfahrungsaustausch
 - Erweiterung des Aufgabenbereichs mit entsprechender Qualifizierung
-

Gruppenentwicklung / Verantwortung

Teamentwicklung und Verantwortungsbereitschaft sind entscheidende Kriterien für die Qualität von Gruppenarbeit. Arbeitet die Gruppe eigenverantwortlich und effektiv im Alltagsbetrieb, bei akuten Problemstellungen und in Verbesserungsprozessen zusammen? Tragen die einzelnen Mitarbeiter dazu in zunehmendem Maße bei? Sind die einzelnen Mitarbeiter in der Lage und bereit, für einander und für die gesamte Gruppe Verantwortung zu übernehmen?

Indikatoren für eine positive Entwicklung der Gruppe und der Verantwortungsbereitschaft der einzelnen Mitarbeiter sind beispielsweise:

Gruppenentwicklung / Verantwortung

- Eigenverantwortliches Handeln und Einflussnahme
- Wille zur Leistung
- Wir-Gefühl der Gruppenmitglieder
- „Unternehmerisches“ Handeln der Mitarbeiter
- Mut, eigene Ideen zu entwickeln und im Team zu besprechen
- Selbstständige Entscheidungen
- Verantwortung für Gruppenaufgaben
- Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Gruppenarbeit

Leistung

Das wirtschaftliche Ziel von Gruppenarbeit ist eine hohe Leistung. Leistung ist daher auch ein zentrales Qualitätskriterium zur Beurteilung von Gruppenarbeit. Gegenüber traditionellen, tayloristisch geprägten Arbeitssystemen muss der Leistungsbegriff bei Gruppenarbeit jedoch breiter gefasst werden. Neben den unmittelbaren Produktivitätskennziffern muss der Leistungsbegriff auch die Aufgabenbereiche abbilden, die aus der ersten Führungsebene in die Verantwortung der Gruppe delegiert worden sind. Neben akuten Problemlösungen, Verbesserungsprojekten und einer reibungslosen Selbstorganisation zählen dazu auch Kennziffern zur Arbeitssicherheit, Qualifikationsentwicklung und Kompetenzerweiterung (Einsetzbarkeit / Rotation).

Leistung

- Problemlösung direkt in der Gruppe
- Erfolgreiche KVP-Projekte / erreichte KVP-Ziele
- Zielgerichtetes Arbeiten (Selbstorganisation)
- Sicherheit
- Total Productive Maintenance (TPM)
- Effektivität
- Qualität (Ausschuss, Nacharbeit)
- Qualifikationsgrad (Ziele, Zielerfüllung)
- Rotationsgrad (Ziele, Zielerfüllung)

>> Dokumentieren, reflektieren, fördern

Qualitätskriterien für Gruppenarbeit sollen die Unternehmensführung und die Arbeitsgruppen darin unterstützen, die Entwicklung von Gruppenarbeit im Unternehmen realistisch einzuschätzen, Schwachstellen und Fehlentwicklungen zu erkennen sowie geeignete Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Arbeitssystems zu entwickeln.

Methoden und Instrumente

- Qualifikationsmatrix mit vereinbarten Entwicklungszielen
- Regelmäßige Evaluation mit Entwicklungsvorschlägen über alle Hierarchieebenen
- Audits mit Richtlinien für Soll-Zustand und visualisiertem Ergebnis (Polardiagramm / Spinne)
- Gesprächsleitfäden für Interviews mit Vorgesetzten und Mitarbeitern / Gruppensprechern
- Internes Gruppenbarometer
- Fragebogen zur Zusammenarbeit in der Gruppe

Die Unternehmen im RKW-Arbeitskreis setzen hierfür unterschiedliche Methoden und Instrumente ein. Neben einem regelmäßigen Feedback betrieblicher Kennziffern für die Gruppen (Visualisierung von Produktivität, Qualität, Arbeitssicherheit etc.) kommen insbesondere qualitative Methoden und Instrumente wie beispielsweise Audits und Fragebögen zum Einsatz. Als Entwicklungsmaßstab dienen dabei, neben den Werten aus vorangegangenen Erhebungen, Entwicklungsrichtlinien oder vereinbarte Entwicklungsziele.

Die Instrumente setzen an unterschiedlichen hierarchischen Ebenen an. Sie dienen sowohl der Selbstreflexion der Gruppen und der unmittelbaren Vorgesetzten als auch der strategischen Orientierung der Unternehmensführung.

Die regelmäßige Dokumentation, Reflexion und Förderung von Gruppenarbeit anhand von definierten Qualitätskriterien wird in den größeren Unternehmen des Arbeitskreises von zentralen Betreuungsteams organisiert. Sie unterstützen die Arbeitsgruppen und ihre unmittelbaren Vorgesetzten, organisieren den Informations- und Erfahrungsaustausch über die Hierarchieebenen hinweg und stellen Informationen und Anregungen für strategische Entscheidungen zur Verfügung.

>> In Kürze

- Qualitätskriterien für Gruppenarbeit sind die Grundlage für eine kontrollierte Weiterentwicklung von Gruppenarbeit.
- Sie sollen sowohl die Entwicklung einzelner Gruppen als auch die Entwicklung des Unternehmensumfeldes erfassen.
- Die Qualitätskriterien dienen auch der Selbsteinschätzung der Gruppen.
- Für die Weiterentwicklung von Gruppenarbeit ist eine regelmäßige Dokumentation und Reflexion der Entwicklung anhand der Qualitätskriterien erforderlich.
- Eine zentrale Betreuung von Gruppenarbeit erleichtert eine kohärente Entwicklung von Unternehmen und Arbeitsgruppen.

Text: Jörg Hentrich (RKW Kompetenzzentrum), Siegfried Baier (Ingenieurbüro Baier), Marcus Breede (Continental Teves), Thomas Hardwig (THR Consult), Sigurd Jönsson (gfu-consult GmbH), Judith Zeitz (Continental Teves)

Herausgegeben vom RKW Kompetenzzentrum,

Jörg Hentrich (hentrich@rkw.de)

Oktober 2008