

Gruppenarbeit erfolgreich und dauerhaft etablieren

- Ein Praxisbericht

von Silke Balbierz

Kurzgliederung

- 1 *Einleitung*
- 2 *Die Neustrukturierung des Unternehmens*
- 3 *Veränderungen für Mitarbeiter und Management der GE's*
- 4 *Erfolgsfaktoren des Gruppenarbeitskonzeptes*
- 5 *Vorgehensweise bei der Einführung*
- 6 *Fazit*
- 7 *Literatur*

Zusammenfassung

Der Nutzen und Erfolg von Gruppenarbeit steht heute mehr denn je auf dem Prüfstand. Dennoch gibt es – insbesondere in mittelständischen Unternehmen – Formen von Gruppenarbeitskonzepten, die erfolgreich sind. Das Beispiel der Gebhardt Ventilatoren GmbH & Co. zeigt, dass eine teamorientierte Neustrukturierung und die frühzeitige Information bzw. Schulung aller Beteiligten für den Erfolg von Gruppenarbeit notwendig sind aber allein nicht ausreichen.

Ausschlaggebend sind Entscheidungen und Handlungen, die mit dem Begriff „Symbolic Management“ umschrieben werden können: Unterstützung der Gruppenarbeit durch Machtpromotoren und Konsequenz im Handeln.

Schlüsselwörter

Arbeitsteilung, bedarfsgerechte Fertigung, Gruppenarbeit, Innovation, Job-enlargement, Job-enrichment, Kommunikationsprozess, KVP, moderner Produktionsprozess, Teamstruktur

1 Einleitung

Gruppenarbeit gilt seit mehreren Jahren als ein wichtiger Bestandteil moderner Produktionssysteme. Nach einigen Jahren der Erfahrung mit neuen Konzepten der Gruppenarbeit gibt es jedoch verstärkt skeptische Stimmen. Diese stellen sowohl die produktiven Potenziale wie auch mögliche Verbesserungen der Arbeitssituation und der beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten in Frage. Nahrung erhalten diese Skeptiker von prominenten Beispielen aus der Automobilindustrie. So berichten *Norhause-Janz/Pekruhl, 2000*, dass im DaimlerChrysler-Werk Rastatt und in der Volvo-Produktionsstätte Udevalla Gruppenarbeit zurückgenommen wurde und wieder in konventioneller Fließfertigung produziert wird. Ähnliches gilt auch für die Opel-Werke. Trotzdem hält der mittelständische Hersteller von Ventilatorensystemen Gebhardt Ventilatoren GmbH & Co. nach wie vor an seinem Konzept der teilautonomen Gruppenarbeit fest.

Mit der Einführung von Gruppenarbeit im Jahr 2000 verfolgte das Management zwei Ziele. Neben der Leistungssteigerung sollte auch das Innovationspotenzial des Unternehmens gefördert werden. Dem Management wurde relativ schnell bewusst, dass hierfür neue Strukturen der Arbeitsorganisation notwendig waren sowie Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse verändert werden mussten. Heute hat Gebhardt eine für sich adäquate Form von Gruppenarbeit gefunden. Der Abbau von Leitungsebenen, die Partizipation und Autonomie der Mitarbeiter, die Einführung einer Regelkommunikation sowie ein umfassender Informationsaustausch sind feste Bestandteile des Konzeptes. Und der Erfolg spricht für dieses Gruppenarbeitskonzept. Immerhin konnten seit Einführung der neuen Arbeitsform die Gesamtkosten um 20% und die Bestände um 60% verringert werden. Die Durchlaufzeit wurde um 80% reduziert, die Produktivität um 30% gesteigert. Fehler werden wesentlich früher entdeckt und konsequent abgestellt. Außerdem wurde die Gebhardt Ventilatoren GmbH & Co. als eines von 22 besonders innovativen Unternehmen für eine vom RKW bundesweit durchgeführte Studie ausgewählt, in der Klein- und Mittelstandsunternehmen auf deren Innovationsverhalten und -kraft untersucht wurden.

2 Die Neustrukturierung des Unternehmens

Die neue Arbeitsform verlangte die Neustrukturierung des gesamten Unternehmens. Vor Einführung der Gruppenarbeit war das mittelständische Unternehmen im klassischen Sinne funktionsorientiert strukturiert.

In Abb. 1 sind die sieben Bereiche dargestellt, die strikt voneinander getrennt waren. So mussten z.B. Daten, die sowohl für Konstruktion, Produktion und Rechnungswesen relevant waren, in jedem Bereich erneut in der EDV erfasst werden. Der Bereich Produktion, zu dem auch die Materialwirtschaft und der Versand gehörten, war ebenfalls aufgabenorientiert

organisiert. Neben mehreren Funktionen der Vorfertigung gab es Montagearbeitsplätze für verschiedene Ventilorentypen und Arbeitsplätze, an denen Ventilatoren nur noch mit Motoren und Antrieb komplettiert wurden. Die Arbeitsteilung war relativ stark, und es gab ausschließlich Einzelarbeitsplätze. Um die Rüstzeiten zu optimieren, wurden mitunter Teile in Halbjahres- oder sogar Jahreslosgrößen gefertigt. Diese wurden teilweise direkt eingelagert oder flossen in den weiteren Produktionsprozess ein. Sie kamen später ins Fertiglager, das im Laufe der Zeit mehr und mehr wuchs.

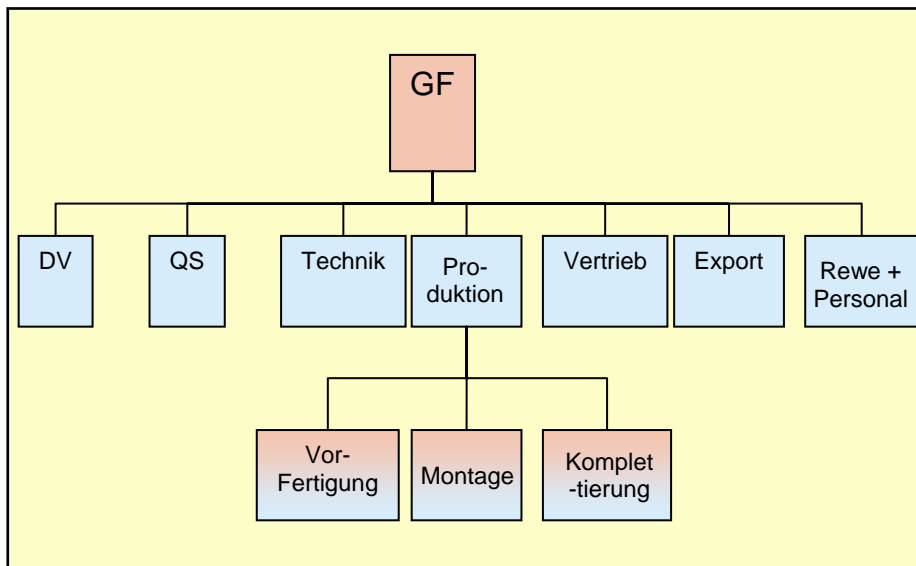


Abb. 1: Organisationsstruktur vor Einführung der Gruppenarbeit

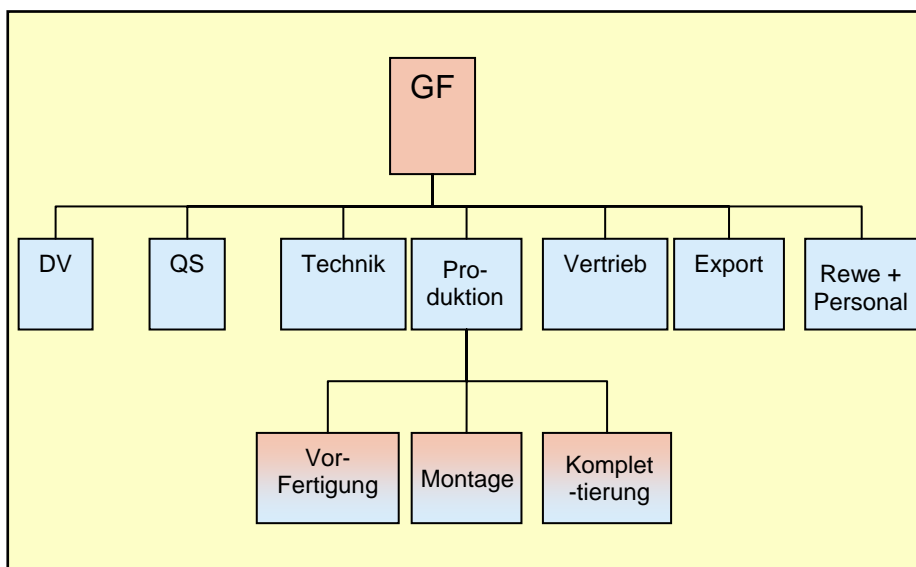


Abb. 1: Organisationsstruktur vor Einführung der Gruppenarbeit

Heute ist das Unternehmen klar in vier selbstständige Geschäftseinheiten (GE) gegliedert, in denen jeweils Vertrieb, Produktion und Entwicklung zusammengefasst sind (vgl. Abb. 2).

Die Verantwortung liegt beim GE-Leiter, dem mehrere Segmentleiter unterstehen. Ihnen sind direkt die Teamsprecher mit ihrem jeweiligen Team zugeordnet. Aus der Art der Gliederung in Abb. 2 wird ersichtlich, wie innovative Teamstrukturen gestaltet und organisatorisch verkettet werden können. Neben den GE's gibt es sieben Geschäftsbereiche (GB), die sich selbst als Dienstleister der GE's verstehen. Mit der Neustrukturierung wurden in der Produktion systematisch Abläufe verändert und Einzelarbeitsplätze in Gruppenarbeitsplätze umgewandelt. Heute werden in den Linien komplette Ventilatoren gebaut, die Arbeitsteilung ist aufgehoben. Ein neues Produktionsplanungssystem ermöglicht, dass alle GE's und GB's auf dieselben Stammdaten zugreifen können. In diesem integrierten System müssen Datensätze nur noch einmal angelegt werden. Heute steht bei Gebhardt hinter jedem Produktionsauftrag ein Kaufvertrag.

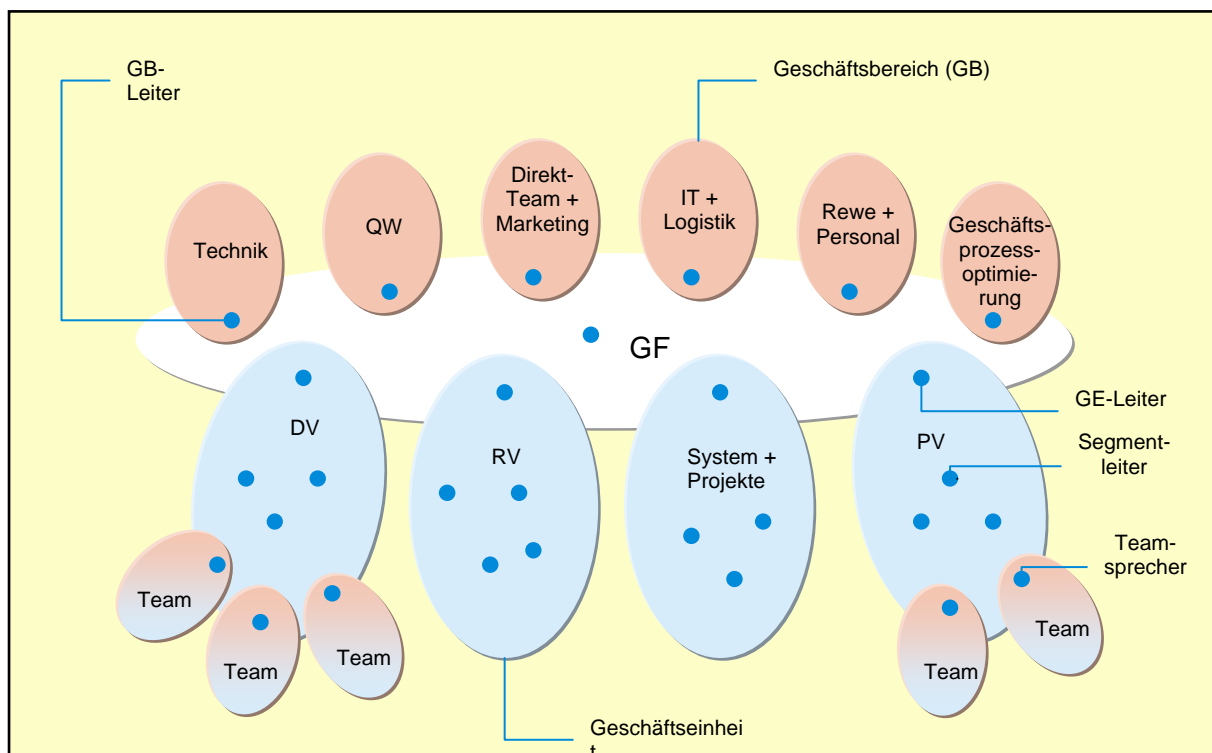


Abb. 2: Teamorientierte Organisationsstruktur

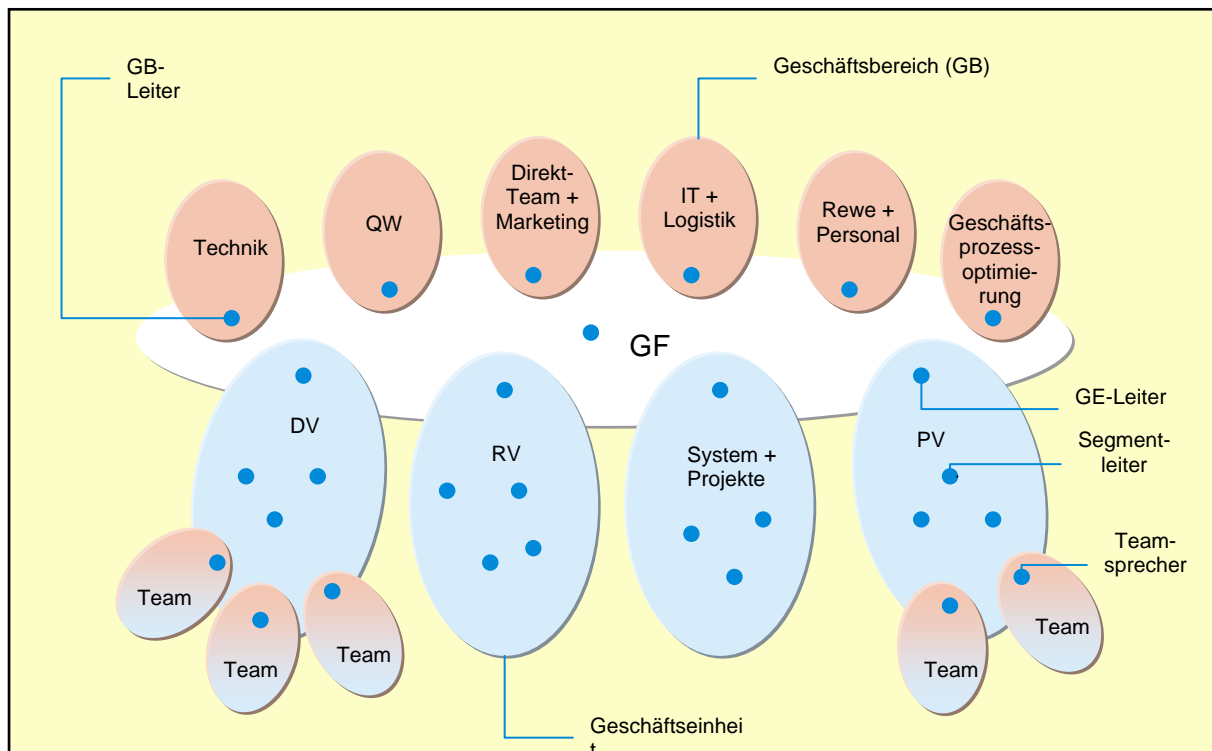


Abb. 2: Teamorientierte Organisationsstruktur

An die Stelle der „Produktion auf Lager“ ist die „bedarfsgerechte Fertigung“ getreten. Die Materialversorgung erfolgt größtenteils über Kanban, wobei der Mitarbeiter aus der Linie oder mitunter auch Webcams die Bestellung neuer Teile initiieren.

So entstand im Laufe der letzten Jahre ein ganzheitliches und modernes Produktionssystem, mit dem das Unternehmen in der Lage ist, flexibel auf Änderungen am Markt zu reagieren.

3 Veränderungen für Mitarbeiter und Management der GE's

3.1 Veränderungen für die Mitarbeiter

Für die 250 Mitarbeiter hat sich seit Einführung von Gruppenarbeit vieles verändert. War bisher die Tätigkeit des einzelnen Mitarbeiters auf eine Kernaufgabe (z.B. die Komplettierung von Ventilatoren) beschränkt, so hat sich in den letzten Jahren sein Handlungs-, Entscheidungs- und Kontrollspielraum erheblich erweitert. Neben Transport- und kleineren Wartungsaufgaben übernehmen die Teams die interne Aufgabenverteilung und planen die Reihenfolge der Aufträge auf Basis der Teilverfügbarkeit. In einem vorgegebenen Rahmen können die Teams von sechs bis acht Personen Ersatzteile, Hilfs- und Betriebsstoffe selbst bestellen. Sie erstellen ihre Urlaubspläne und regeln ihre Arbeitszeit und Schichtenteilung eigenverantwortlich. Zusätzlich zu diesen eher kurzfristigen Planungs- und Steuerungsaufgaben im Rahmen eines Job-enrichments erhielten die Teams die Kompetenz, für eine adäquate Qualifizierung der Teammitglieder zu sorgen. Auch die

Qualitätssicherung liegt in hohem Maße in der Hand der Mitarbeiter. Wird ein Fehler festgestellt, begutachtet der Verursacher den Fehler und trifft zusammen mit dem Qualitätsbeauftragten geeignete Maßnahmen, um ihn zu beseitigen. Außerdem können vom Mitarbeiter Teile, die nicht den Anforderungen genügen, für den weiteren Produktionsprozess gesperrt werden. Mit der teilautonomen Gruppenarbeit wurden für jedes Team klare Ziele definiert, die täglich bzw. monatlich kommuniziert und kontrolliert werden. Die Teams bekamen mehr Verantwortung, an Prozessen der kontinuierlichen Verbesserung mitzuwirken. Jedes Teammitglied kann Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen. Betreffen sie kleinere Abläufe oder die Arbeitsorganisation am Arbeitsplatz, können sie direkt von den Teams umgesetzt werden. Daher sind heute die Problemlösungen häufig nicht nur weniger komplex, sie werden auch schneller realisiert.

Mit der Übernahme dieser mittelfristigen Planungs- und Steuerungsaufgaben änderten sich auch Art und Umfang der Informationen, die den Mitarbeitern zugänglich wurden. Heute wissen die Teammitglieder, welcher Kunde hinter welchem Auftrag steht, sie kennen die Qualitätsansprüche der Schlüsselkunden und deren Umsätze, sie wissen wie hoch der Lieferservicegrad ihres Teams ist und welche Reklamationen vorliegen. Aber sie haben auch Einsicht in firmenpolitische Entscheidungen.

In der Praxis unterscheiden sich die verschiedenen Formen der teilautonomen Gruppenarbeit vor allem darin, welche Aufgaben der Gruppe, über die Kernaufgaben hinaus, zugeordnet werden; inwieweit die Gruppe selbst entscheiden darf und worauf sie Einfluss nehmen kann – in ihrem Autonomiegrad also.

Abb. 3 zeigt, welche Aufgaben bei Gebhardt den Gruppen zugeordnet wurden und wie sich hierdurch auch der Autonomiegrad entsprechend verändert hat. *Nordhause-Janz/Pekruhl, 2000*, unterscheiden, basierend auf eben diesem Merkmal, vier Formen der Gruppenarbeit. Unter *zwangsläufiger Gruppenarbeit* fassen sie jene Formen kooperativer Arbeit, bei denen die Arbeitsaufgabe die Kooperation mit den Arbeitskollegen erzwingt, Partizipationsmöglichkeiten und Autonomie nur gering ausgeprägt sind. Die *kontrollierte Gruppenarbeit* ist dadurch gekennzeichnet, dass das Maß der Partizipation der Mitarbeiter relativ hoch ist. Auch die Kooperation mit den Kollegen ist ausgeprägt. Die Mitarbeiter können aber nur in einem geringen Maße darüber entscheiden, wie ihre Aufgaben organisiert und verteilt werden; die Qualität des Arbeitsergebnisses wird nicht von der Gruppe selbst kontrolliert. Als dritten Typ nennen sie die *einflusslose Gruppenarbeit*. Hier übernehmen die Gruppen ihre tägliche Arbeitsorganisation selbstständig und sind auch für die Kontrolle ihres Arbeitsergebnisses zuständig. Die Mitarbeiter haben allerdings keine Einflussmöglichkeiten auf die Veränderung oder Verbesserung ihrer Arbeit. Von

selbstbestimmter Gruppenarbeit sprechen sie, wenn die Gruppenmitglieder ihre Arbeit weitgehend selbstständig organisieren und Arbeitsabläufe sowie Arbeitsorganisation beeinflussen und verändern können. Legt man diese Einteilung zugrunde, ist das Gruppenarbeitskonzept, das bei Gebhardt realisiert wurde, am ehesten dem Typ der selbstbestimmten Gruppenarbeit zuzuordnen.

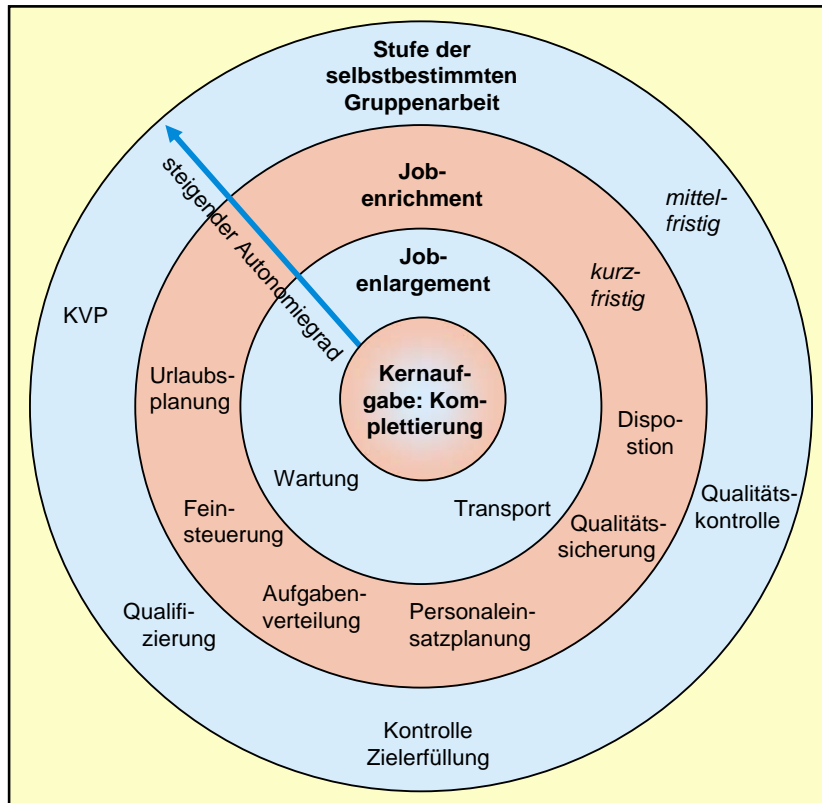


Abb. 3: Aufgaben der teilautonomen Produktionsteams

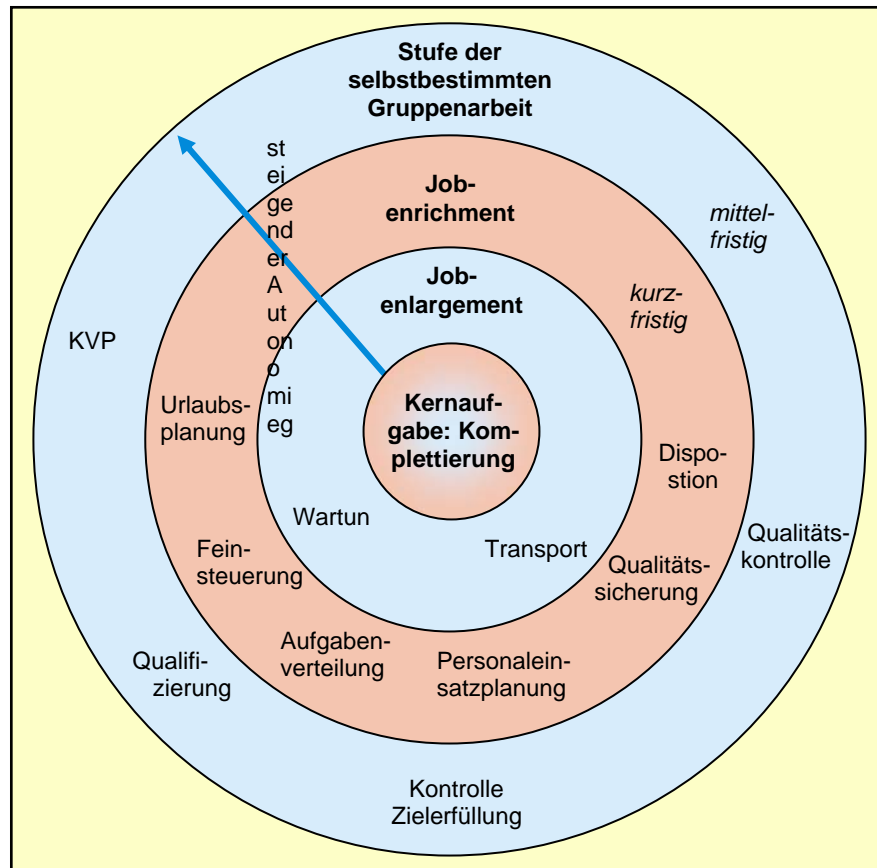


Abb. 3: Aufgaben der teilautonomen Produktionsteams

3.2 Veränderungen für das Management der GE's

Vor Einführung der Gruppenarbeit lagen die Aufgaben einer Führungskraft – wie in den meisten anderen mittelständischen Unternehmen auch – eher in der Planung, Organisation und Überwachung von Arbeitsabläufen und des Personals. Die Bereichsleiter hatten hierbei eine hierarchisch deutlich herausgehobene Position, die immer wieder mit entsprechenden Aktivitäten verteidigt wurde. Mit der Einführung von Gruppenarbeit wandelten sich die Aufgaben der Führungskräfte mehr in Richtung „Moderator“ bzw. „Coach“. Heute sind für jede Geschäftseinheit Ziele fixiert, die in Form von Kennzahlen bis zur Ebene der einzelnen Teams heruntergebrochen werden. So kann jeder GE-Leiter erkennen, wie sich seine Geschäftseinheit entwickelt und welchen Beitrag sie zum gesamten Unternehmenserfolg leistet. Nach der Entscheidung für Gruppenarbeit gaben die GE-Leiter konsequent Verantwortung an Segmentleiter und Teams ab. Bestehende Barrieren zwischen „oben“ und „unten“ wurden nach und nach aufgeweicht. Heute bindet das Management die Mitarbeiter systematisch in Projekte und Entscheidungsprozesse ein und fordert sie zur aktiven Mitgestaltung auf. Hat ein Team Schwierigkeiten, werden die Ursachen analysiert und konsequent angegangen; zwischen Mitarbeiter und GE-Leiter wird offen über Probleme gesprochen.

4 Erfolgsfaktoren des Gruppenarbeitskonzeptes

Das Management, insbesondere der Geschäftsführer, sieht einen wesentlichen Zusammenhang zwischen Gruppenarbeit und dem Unternehmenserfolg. Das notwendige Fundament für die in der Einleitung aufgeführten Ergebnisse bildet die in Abb.2 dargestellte vernetzte Struktur und die flache Hierarchie in den GE's, die schnelle und kurze Entscheidungs- und Informationswege ermöglichen. Ausschlaggebend für den Erfolg waren jedoch die Unterstützung des Gruppenarbeitskonzeptes durch (Macht-) Promotoren und durch Konsequenz im Handeln.

In erster Linie trieb der Geschäftsführer die Gruppenarbeit im Unternehmen voran und war mutig genug, unpopuläre Entscheidungen gegenüber Managementkollegen und Mitarbeitern zu treffen. Noch heute nimmt er sich die Zeit, in allen wichtigen Gremien präsent zu sein, und er verfolgt über die laufende Kontrolle der Kennzahlen genau, wie sich die Gruppenarbeit entwickelt.

Konsequenz im Handeln zeigt sich bei Gebhardt etwa darin, dass eigens ein Geschäftsbereich geschaffen wurde, der sich mit Gruppenarbeit befasst. Im GB Geschäftsprozessoptimierung wird z.B. die Aus- und Weiterbildung von Teamsprechern und Segmentleitern organisiert, werden Kaizen-Workshops koordiniert und die Realisierung der daraus resultierenden Maßnahmen verfolgt. Es werden immer wieder interne Wettbewerbe dazu organisiert, welches Team die größten Fortschritte innerhalb einer bestimmten Zeit gemacht hat usw.

Generell ist der Gruppengedanke bzw. das Arbeiten in Gruppen und das Lernen voneinander mittlerweile zum Prinzip geworden. So können die Mitarbeiter in KVP-Sitzungen „kleinere“, ihren Arbeitsplatz betreffende Probleme lösen, während in Kaizen-Workshops komplexere Probleme bearbeitet und Abläufe optimiert werden. Zusätzlich gibt es Workshops zur Kostenreduzierung, an denen Mitglieder unterschiedlicher Teams und Bereiche teilnehmen. Die Mitarbeiter probieren Arbeitsweisen und Abläufe, die bei anderen Teams besser funktionieren, aus, modifizieren diese gegebenenfalls und übernehmen sie. So hat sich im Laufe der letzten fünf Jahre zwischen den Teams ein gegenseitiges Verständnis entwickelt, das dazu führt, dass teamübergreifend, mitunter auch GE-übergreifend Mitarbeiter ausgeliehen werden.

Konsequenz im Handeln bedeutete auch die Implementierung einer Regelkommunikation und damit eine Veränderung der bisherigen Kommunikationsprozesse. Betrachtet man die in Abb. 3 dargestellten Autonomiekreise unter dem Aspekt der „Fristigkeiten“ wird deutlich,

dass eine Gruppe mittel- und kurzfristige Aufgaben zu erfüllen hat. Diese Aufgaben kann eine Gruppe aber nur dann bewältigen, wenn sie zielgerichtet kommuniziert; d.h. jeder Aufgabenkomplex erfordert einen anderen Gesprächstyp.

Abb. 4 gibt einen Überblick über die verschiedenen Gespräche im Rahmen der Gruppenarbeit.

Zielrichtung Gesprächstyp	Gruppeninterne Kommunikation	Gruppen- übergreifende Kommunikation
Erweiterter Führungskreis		Mittelfristige Perspektive
Erfa-Runde		Mittelfristige Perspektive
Monatsgespräch	Mittelfristige Perspektive	
Teamgespräch	Kurzfristige Perspektive	
Fehlteilrunde		Kurzfristige Perspektive
Termingespräch		Kurzfristige Perspektive

Abb. 4: Gesprächstypen im Rahmen der Gruppenarbeit

Zielrichtung Gesprächstyp	Gruppeninterne Kommunikation	Gruppen- übergreifende Kommunikation
Erweiterter Führungskreis		Mittelfristige Perspektive
Erfa-Runde		Mittelfristige Perspektive
Monatsgespräch	Mittelfristige Perspektive	
Teamgespräch	Kurzfristige Perspektive	
Fehlteilrunde		Kurzfristige Perspektive
Termingespräch		Kurzfristige Perspektive

Abb. 4: Gesprächstypen im Rahmen der Gruppenarbeit

Heute trifft sich jedes Team einmal im Monat mit dem Segmentleiter und prüft, ob die Ziele erreicht wurden, analysiert was gut oder weniger gut lief und plant entsprechende Maßnahmen. Das tägliche Teamgespräch an der Linie dient der kurzen Abstimmung innerhalb eines Teams; es werden Termine geklärt und der Schichtplan besprochen. Jeden Morgen treffen sich die Segmentleiter, um die Fehlteile zu klären und einen entsprechenden Reihenfolgeplan zu erstellen. Im Termingespräch stimmt das Verkaufsteam einer GE mit den Segmentleitern auf Basis der Fehlteilrunde die Termine für die Kunden ab und legt entsprechende Prioritäten fest. Zum Erfahrungsaustausch treffen sich die Segmentleiter monatlich und die GE-Leiter vierteljährlich. Im erweiterten Führungskreis treffen sich alle vier Monate Geschäftsführer, alle GE- und Segmentleiter, die GB-Leiter und verschiedene Mitarbeiter, um die Umsatzzahlen und den künftigen Kaizen-Plan zu diskutieren sowie Neues von Kunden zu erfahren. Ein standardisierter Ablauf und das Aufgabenprotokoll sind feste Bestandteile aller Gespräche. Die Beschäftigten wissen: nicht selten dienen eben diese Gespräche dazu, dass reibungsloses Arbeiten überhaupt möglich wird, Fehler nicht mehr passieren und schwierige Aufträge doch noch rechtzeitig fertig werden.

Mit Beginn der Einführung von Gruppenarbeit gab es diese Form von Gesprächskultur allerdings noch nicht; sie entwickelte sich in dem Maße, wie die Gruppenarbeit voranschritt. Sie ist also einerseits selbst das Ergebnis von teilautonomer Gruppenarbeit, bewirkt andererseits aber auch, dass Gruppenarbeit in dieser Form in der Praxis funktioniert.

5 Vorgehensweise bei der Einführung

In allen Phasen wurde das Management von professionellen Beratern und Trainern unterstützt. Sie moderierten die Workshops in der Konzeptionsphase, informierten die Betroffenen, bildeten sie aus und begleiteten Teamsprecher, Segment- und GE-Leiter bei ihren ersten Schritten in der Gruppenarbeit.

5.1 Konzeptionsphase

In mehreren Workshops wurde im Führungskreis eine neue, gemeinsame Organisationsform entwickelt. Hierbei waren folgende Fragen zu beantworten: Wie kann eine gruppenorientierte Arbeitsform aussehen? Welchem Prinzip folgt die Gruppenbildung (prozess-, produkt-, oder funktionsorientiert)? Wo werden Gruppen gebildet und wie werden diese hinsichtlich Größe, Aufgaben und Verantwortlichkeiten „ausgestaltet“? Nachdem die organisatorischen Rahmenbedingungen feststanden, wurde für jede Arbeitsgruppe definiert, welche Kern- und Zusatzaufgaben sie künftig zu erledigen hatte, wer zu der jeweiligen Gruppe gehörte, wer ihr Teamsprecher sein würde, welche Aufgaben der Teamsprecher übernehmen und welche Verantwortlichkeiten und Kompetenzen er künftig haben sollte. Neben diesen Aspekten wurde festgelegt, welche Ziele jede teilautonome Gruppe verfolgen sollte. In dieser Phase wurden die Ziele allerdings noch nicht im Detail quantifiziert. Dies geschah später in Abstimmung mit den einzelnen Gruppen.

5.2 Begleitung bei den ersten Schritten

Die neu erarbeitete Organisationsform umfasste neben den Geschäftsbereichen zunächst drei selbstständige, produktspezifische Geschäftseinheiten, in denen jeweils Entwicklung, Produktion und Vertrieb zusammengefasst waren. Die Umsetzung des Konzeptes in die Praxis erfolgte in jeder einzelnen Geschäftseinheit mit folgenden Aktivitäten:

☐ Information der Betroffenen

Bei der Einführung von Gruppenarbeit werden – wie der Praxisbericht zeigt – Aufgaben bzw. Arbeitsinhalte erheblich verändert, Handlungs- und Entscheidungsspielräume neu positioniert und Verantwortung dezentralisiert. Daher ist es notwendig, bei allen Betroffenen (Mitarbeiter, Teamsprecher, Segment- und GE-Leiter) in erster Linie das Bewusstsein für ein

verändertes Rollenbild zu schaffen. Die Betroffenen wurden darüber informiert, warum Gruppenarbeit eingeführt wurde, welche Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen künftig die Gruppen mit ihren Teamsprechern übernehmen sollten. Darüber hinaus wurden die verschiedenen zu etablierenden Gesprächstypen und deren Ablauf vorgestellt.

▣ Ausbildung der Teamsprecher, Segment- und GE-Leiter

Damit die Leiter der jeweiligen Gruppen ihre Aufgaben möglichst effizient wahrnehmen konnten, wurden sie intensiv ausgebildet und trainiert. Bei der Ausbildung ging es vor allem darum, das notwendige Grundlagen- und Methodenwissen zu vermitteln sowie das Erlernte in Übungen zu überprüfen und zu festigen. Im einführenden theoretischen Teil erhielten die Teilnehmer neben den Grundlagen zur Gruppenarbeit, Moderation und Visualisierung das Hintergrundwissen, um die Kommunikation innerhalb der Gruppengespräche effizient gestalten zu können, vermittelt. Im praktischen Teil wurden sie in Form von Rollenspielen und Übungen auf ihre Aufgaben vorbereitet. Nach jeder Trainingseinheit wurde das Ergebnis gemeinsam reflektiert.

▣ Begleitung der Gruppengespräche

Um den Transfer des vermittelten Wissens in die Praxis so problemfrei wie möglich zu gestalten, wurden zunächst einmal alle Teamsprecher bei ihren Vorbereitungen auf die jeweiligen Gruppengespräche von Trainern begleitet und danach bei der Leitung der Gespräche beobachtet. Im Anschluss an das jeweilige Gespräch erhielten die Teamsprecher ein qualifiziertes Feed-back. In gleicher Weise wurde bei der Einrichtung der anderen Gruppengespräche verfahren. Auch hier wurden Segment- bzw. GE-Leiter bei der Vorbereitung und Durchführung ihrer ersten Gespräche begleitet.

▣ Review

Nachdem in jeder GE die Einführungsaktivitäten abgeschlossen waren, wurde überprüft, ob die organisatorischen Rahmenbedingungen sinnvoll festgelegt worden waren. Hierbei kristallisierte sich heraus, dass eine Gliederung des Unternehmens in vier statt drei GE's sinnvoller war. Bei der Überprüfung der Gruppen hinsichtlich ihrer Mitglieder, Aufgaben und Ziele ergaben sich einige personelle Umsetzungen, die Auslagerung verschiedener Arbeiten in andere Produktionsstätten sowie eine Vereinheitlichung der Gruppenziele.

6 Fazit

Das Beispiel der Gebhardt Ventilatoren GmbH & Co zeigt, dass Gruppenarbeit dann erfolgreich ist, wenn neben einer umfassenden Information bzw. Schulung aller Beteiligten

im Vorfeld sich die Firmenspitze absolut der Gruppenarbeit verschrieben hat und schon bei den geringsten Beharrungstendenzen der Beschäftigten in der alten Struktur handelt. Gefordert sind hierbei neben Mut und Bereitschaft zu unpopulären Entscheidungen mitunter auch ein enormes Durchhaltevermögen. Wichtig dabei ist, dass in jeder Situation konsequent gehandelt wird, das Management eine intensive Gesprächskultur fördert und darüber hinaus Strukturen, Teams und Abläufe immer wieder in Frage gestellt und mit den Erfordernissen im Markt abgeglichen werden.

So gesehen, unterliegt erfolgreiche Gruppenarbeit einem ständigen Wandel. Schlussendlich hat sich Gebhardt mit der Entscheidung, teilautonome Gruppenarbeit einzuführen, nicht nur einem Prozess der kontinuierlichen Veränderung verschrieben, sondern auch ein enormes Potenzial für Innovationen geschaffen.

7 Literatur

Adler, P.S.; Borys, B.: Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 41/1996, S. 61-89

Bielesch, S. u.a.: Gruppenarbeit. In RKW (Hrsg.):Erfolgreich durch Lernen: Innovationstechniken Zukunftskonferenz, Projektmanagement, KVP, Gruppenarbeit, Köln: Bachem, 1999, S. 109 – 138

Nordhause-Janzen, J.; Pekruhl, U.: Gruppenarbeit: Konzept und Realität / Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung. In: Personal Nr. 07 / 2000, S. 326-332

Wahren, H.-K., Maisch; K: Machen Sie Ihre Produktion fit! Mit neun Bausteinen zum Erfolg. Eschborn, RKW, 2001

Anschrift der Verfasserin:

Dipl.-Kauffr. Silke Balbierz
komzept Beratungsgesellschaft
Am Winacker 30
83646 Bad Tölz
Telefon: 08041 – 79 33 570
Telefax: 08041 – 79 33 569
E-Mail: silke.balbierz@komzept.com