



## Moderierte Gruppen in Organisationen: Modelle-Widerstände-Nutzen...

Mitarbeiter-Gruppen, Lernstatt-Gruppen, Qualitätszirkel-Gruppen, Kaizen-Gruppen, KVP-Gruppen, Gruppenarbeit, Teamarbeit ... die Liste ließe sich verlängern. Gruppen sind in aller Munde - aber: Gruppe ist nicht gleich Gruppe und Anwendungsfall ist nicht gleich Anwendungsfall. Meist ist ihnen nur eines gemeinsam: Sie nutzen Moderation zur Strukturierung ihrer Gruppengespräche.

Will man Ordnung ins Begriffschaos bringen, kann man grob zwei Modelle unterscheiden – wir skizzieren sie in der vorliegenden „Notiz“.

### Die Gruppen-Modelle

Gruppen in Organisationen kann man grob in Arbeits- und Projektgruppen unterscheiden.

Während **Arbeitsgruppen** zum Zwecke der Arbeitsteilung auf Dauer eingerichtete Organisationseinheiten zur Erledigung anfallender Routinetätigkeiten sind, wie etwa Einkauf, Produktion, Fertigung, Kommissionierung, Verkauf, Kreditbearbeitung etc., sind **Projektgruppen** zeitlich begrenzt eingerichtet. Sie haben den Zweck, eine spezielle „Nicht-

Routineaufgabe“ zu erledigen. Ist nun von „Gruppenarbeit“, die Rede, so geht es um **teilautonome Arbeitsgruppen**, als **Sonderform der Arbeitsgruppe**. Wenn hingegen von Qualitätszirkel-, KVP-Gruppen ... gesprochen wird, so geht es dabei um das Modell der **Mitarbeiter-Gruppen** als **Sonderfall der Projektgruppe**.

Beide Gruppenmodelle werden im folgenden genauer betrachtet. Zunächst geht es um die teilautonomen Arbeitsgruppen, also um die sogenannte „Gruppenarbeit“:

### ⓐ Gruppenarbeit

Gruppenarbeit liegt dann vor, wenn mehrere MitarbeiterInnen (4-20) in gemeinsamer Verantwortung eine weitgehend in sich geschlossene Aufgabe erfüllen, sie dabei ihre Fähigkeiten ergänzen, selbständig die Ausführung der Aufgabe planen und steuern und das Ergebnis im Rahmen von Vorgaben selbst kontrollieren. Die MitarbeiterInnen einer Gruppe arbeiten konstant zusammen und sind funktionale Einheit der regulären Organisation. Sie führen einmal pro Woche für ca. 1 Stunde während der Ar-

*Kollege Müller hat schon mal in der Verwaltung nachgefragt, ob wir nicht auch dort Mitarbeiter-Gruppen einführen sollen*



beitszeit ein Gruppengespräch und werden dabei vom Gruppensprecher und seinem Stellvertreter moderiert.

Der Grundgedanke ist, die seit Taylor angewandte Arbeitsteilung durch Zergliederung von Arbeitsprozessen wieder zu sinnhaften ganzheitlichen Aufgaben zusammenzufassen und die Gruppen durch Anreicherung von indirekten (planenden und kontrollierenden) Aufgaben teilautonom zu machen. Neben der autonomen Zeitplanung innerhalb des Gruppenbereiches können Qualifizierungs-, Beschaffungs-, Transport-, und Kontrollaufgaben sowie in begrenztem Rahmen auch Wartungs- und Reparaturarbeiten hinzukommen.

Es wird also nicht nur einfach die „Arbeit in Gruppen“ erledigt, sondern Gruppenarbeit zeichnet sich durch Selbstorganisation und Eigeninitiative sowie durch einen kooperativ-partizipativen Führungsstil aus.

In ihren regelmäßigen Gruppengesprächen werden Themen zur Selbstorganisation und internen Weiterqualifizierung behandelt und beschlossen. Es werden Aktionspläne entwickelt, die eine Realisierung ihrer Ziele sicherstellen sowie gruppeninterne Zusammenarbeitsthemen geklärt.

## **B Mitarbeiter-Gruppen**

Mitarbeiter-Gruppen<sup>1</sup> sind kleine Gruppen von MitarbeiterInnen (4-10) aus einem oder mehreren Arbeitsbereichen, die sich regelmäßig während ihrer Arbeitszeit,

1 Das Thema „Mitarbeiter-Gruppen“ ist ausführlich dargestellt in: Josef W. Seifert/ Rolf Kraus: Mitarbeiter-Gruppen, GABAL-Verlag, Offenbach, 1996

2 Die von den Gruppen genutzte Technik des Moderierens, die MODERATIONSMETHODE™, ist ausführlich dargestellt in: Josef W. Seifert: Visualisieren-Präsentieren-Moderieren, GABAL Verlag, Offenbach 2004

z.B. jede zweite Woche für jeweils 1-2 Stunden, in einem eigens für diesen Zweck eingerichteten Gruppenraum treffen. Hier bearbeiten sie eigenverantwortlich arbeitsplatzbezogene Probleme, mit denen sie im Arbeitsalltag konfrontiert sind. Die Arbeit der Gruppe wird von zwei Moderatoren geleitet<sup>2</sup>.

Der Grundgedanke ist, gemeinsam unnötige Arbeiten und Verschwendung von Ressourcen im eigenen Arbeitsumfeld aufzuspüren.

Durch Maßnahmen sollen insbesondere prozeßbezogene Abläufe, in einem kontinuierlichen Verbesserungs Prozeß (KVP) so optimiert werden, daß mit einem geringen Aufwand ein Maximum an Effizienz erreicht wird. Die Vorgehensweise ist bestimmt von kleinen aber kontinuierlichen Veränderungsschrit-

ten. Das System ist – wie es die Bezeichnung schon sagt – als Prozeß gedacht. Da es sich um die Erledigung von Nicht-Routineaufgaben handelt, könnte man auch sagen, es handelt sich um ein „zeitlich unbefristetes Projekt“ zum kontinuierlichen Erhalt von Verbesserungen/Optimierungen.

Diese Problemlösearbeit kann unabhängig davon initiiert werden, ob die Mitarbeiter „normal“ oder teilautonom organisiert sind. Sie ist von der sonstigen Arbeitsorganisation unabhängig. Zentral für den Erfolg eines Gruppenmodelles, ob nun „Mitarbeiter-Gruppen“ oder „Gruppenarbeit“ (teilautonome Arbeitsgruppen), ist, daß die Betroffenen frühzeitig einbezogen werden. Die Gefahr, daß die Widerstände gegen Veränderung den Fortschritt verhindern ist sonst sehr groß.

## **Was spricht dagegen?**

Obwohl die Veränderungs- und Verbesserungspotentiale durch Mitarbeiter-Gruppen und Gruppenarbeit sehr groß sind, haben viele Unternehmen, Institute, Verwaltungen u.s.w. diese Arbeitsorganisationsformen noch nicht eingeführt. Ein wesentlicher Grund dafür liegt in den Problemen der Einführung. Die Einführung von neuen Arbeitsorganisationen ist ein langer und sensibler Prozeß, der „je Fall“ auf die Organisation und deren MitarbeiterInnen sehr gut abgestimmt sein muß, da Veränderungen in Organisationen auch immer Widerstände hervorrufen. Sie finden sich auf allen Ebenen, bei den MitarbeiterInnen, ihren unmittelbaren Vorgesetzten, dem mittleren und dem Top-Management sowie bei den Mitbestimmungsorganen.

Die MitarbeiterInnen, die in der Vergangenheit immer gesagt bekommen, was sie zu tun und zu lassen haben und auch entsprechend

kontrolliert wurden, sind gegen die Einführung von neuen Formen der Arbeitsorganisation, weil sie sich durch die neuen Anforderungen überfordert fühlen und einen Selbstwegrationalisierungs-„erfolg“ befürchten.

Unmittelbare Vorgesetzte lehnen Veränderungen ab, weil sie einen Macht- und Statusverlust befürchten. Sie kennen die an sie gerichteten neuen Anforderungen nicht genau, wissen aber, daß sie planende und kontrollierende Aufgaben an die Gruppen abgeben. Sie sehen sich weiterhin als den besten Fachspezialisten und fühlen sich mit der veränderten, häufig nicht eindeutig definierten, Rolle und Funktion „abgewertet“. Gleichfalls in Gefahr sieht sich das mittlere Management, da es bisher fürs Planen, Koordinieren und Problemlösen verantwortlich war. Das Topmanagement hat zwar nicht diese Befürchtungen,

doch werden Menschenbilder und Machtinteressen berührt. Betriebs- und Personalräte sowie gewerkschaftliche Vertrauenskörper befürchten, daß es für die MitarbeiterInnen zu Leistungsverdichtungen kommt, oder diese an den Rand des innerbetrieblichen Ar-

beitsmarktes gedrängt werden bzw. es zu Entlassungen kommen kann. Sie achten deshalb in aller Regel sehr stark auf die Einhaltung ihrer Unterrichts- und Beratungsrechte, wenn es um Gestaltung von Arbeitsinhalten und -plätzen geht. Unabdingbar für den

Erfolg eines Gruppenmodells ist es daher den Widerstand der Betroffenen anzunehmen und die Ängste dadurch abzubauen, daß man alle Betroffenen so früh wie möglich intensiv in den Veränderungsprozeß einbezieht. Letztlich profitieren alle davon.

*Herr Meier muß da etwas mißverstanden haben als unser Berater sagte, daß der Gruppensprecher als Moderator auch Animator der Gruppe ist*



## Was spricht dafür?

Die Wirkungen von Mitarbeiter-Gruppen und Gruppenarbeit sind sehr vielfältig und gehen über die unmittelbaren Erfolge der Gruppen weit hinaus. Sie reichen von der konkreten Verbesserung am Arbeitsplatz durch die MitarbeiterInnen vor Ort bis zu beobachtbaren Veränderungen der Kultur in der Organisation.

Durch Gruppen ergeben sich immer positive Effekte in qualitativer und quantitativer Hinsicht. Einige Beispiele:

### ● **Qualitative Effekte**

Durch das intensiv(er)e Zusammenwirken zur Lösung

gemeinsam erkannter Probleme, wachsen die Fachkompetenz (durch u.a. intensiven Erfahrungsaustausch), die Methodenkompetenz (vor allem durch die konsequente Anwendung der MODERATIONSMETHODE™ (vgl. MODERATIO-Notiz 1), die Sozialkompetenz (vor allem in Richtung Kritikfähigkeit, Kooperations- / Teamfähigkeit) und die Persönlichkeitskompetenz (hinsichtlich der Bereitschaft zur Offenheit, der Verantwortungsbereitschaft ...).

### ● **Quantitative Effekte**

Durch das systematische und kontinuierliche Arbeiten an

aktuellen Problemstellungen vor Ort können handfeste, quantitative Ergebnisse im Grunde gar nicht verhindert werden. Sie stellen sich sozusagen „zwangsläufig“ ein. Beispiele hierfür sind etwa:

- Verringerung von Arbeitsaufwand und damit Kosten
- Erhöhung der Sorgfalt und damit der Produktqualität
- Verringerung von Wegen/ Durchlaufzeiten
- Verringerung von Fehlzeiten

All diese positiven Effekte nützen sowohl der Organisation als auch den Mitarbeitern: Es lohnt sich deshalb sicher, moderierte Gruppen zu initiieren.

## Zur Einführung...

... von Gruppenarbeit oder/und Mitarbeiter-Gruppen ist es in aller Regel sinnvoll, sich von einem erfahrenen (internen oder externen) Berater und Moderator unterstützen zu lassen und in drei Schritten vorzugehen:

- A** Bilden einer Projektgruppe zur verantwortlichen Prozeßgestaltung
- B** Entwerfen eines geeigneten organisationsspezifischen Konzeptes
- C** Schrittweise, professionelle Realisierung des Entwurfes

Wesentlich ist dabei, nicht „flächendeckend“ zu arbeiten, sondern mit einem Pilotbereich und/oder einigen Pilotgruppen zu starten. Die Basis dafür ist eine solide Einführung in die Grundgedanken und das organisationspezifische Konzept sowie eine solide (Moderations-)Ausbildung der Betroffenen. Unverzichtbar ist die professionelle Begleitung aller Beteiligten.

### Die Literatur zu dieser Ausgabe:

AGP, Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e. V.:  
Gruppenorientierte Arbeitsformen, Handelsblatt GmbH, Düsseldorf 1993

Bullinger, Hans-Jörg u.a.:  
Wie führe ich Teamarbeit erfolgreich ein?, IRB-Verlag, Stuttgart 1995

Imai, Masaaki:  
Kaizen, Wirtschaftsverlag,

Langen Müller Herbig,  
2. Auflage,  
München 1992

Nieborg, Peter:  
Systemische Organisationsberatung bei der Einführung von Lean-Production, in: König/Volmer  
Praxis der Systemischen Organisationsberatung, Deutscher Studien Verlag, 2. Auflage, Weinheim 1999

Seifert, Josef W.:  
MODERATIO Notiz 1: Moderation, was ist das eigentlich?, MODERATIO, Pörnbach-Puch 2001

Seifert, Josef W./Kraus, Rolf:  
Mitarbeiter-Gruppen, GABAL Verlag, 3. Auflage, Offenbach 1996

Seifert, Josef W.:  
Visualisieren, Präsentieren, Moderieren, GABAL Verlag, 21. Auflage, Offenbach 2004

Taylor, F.W.:  
Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, München/Berlin 1919

Womack, James P. u.a.:  
Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Campus Verlag, 3. Auflage  
Frankfurt/New York 1992

## Wer ist MODERATIO?

MODERATIO – BusinessModeration steht für professionell strukturierte, effiziente und effektive Gestaltung von Gruppengesprächen, von der Management-Klausur bis zur Großgruppen-Konferenz.

Als Management-Partner gestalten wir Kommunikationskonzepte für die Bewältigung von Veränderungsaufgaben und begleiten deren Umsetzung. Wir sind dabei stets Prozessberater, Prozessgestalter und Prozessbegleiter.

Zu unserem Arbeitsgebiet gehören Visionsarbeit ebenso wie Prozessberatung zur Strategieformulierung und moderierte Optimierungsarbeit auf der Sach- und Beziehungsebene.

Hierzu zählen Leistungen wie die Gestaltung von Visionsworkshops und Zielklausuren, Zukunftskonferenzen, Strategie-Meetings, Einführen von KVP-Arbeit, Teamentwicklungsmaßnahmen und moderierte Konfliktbearbeitung.

Darüber hinaus sind wir professioneller Trainingspartner zur Qualifizierung von Mitarbeitern mit Leitungsfunktion: Linienvorgesetzte, Projektleiter, Trainer, (interne) Berater und ganz speziell Moderatoren. Wir trainieren Methoden- und Kommunikationskompetenz zum (An-)Leiten von Gruppen. Wir coachen Mitarbeiter mit Führungsfunktion und begleiten Teams.

## Impressum

Grundlagentexte für Führungskräfte, Moderatoren, Berater und Trainer

### Herausgeber:

MODERATIO – BusinessModeration  
Langenbrucker Strasse 4  
85309 Pörnbach · Germany  
Tel. +49 84 46/9 20 30  
Fax +49 84 46/9 20 333  
info@MODERATIO.com  
www.MODERATIO.com

### Redaktion: Josef W. Seifert

Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur nach schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.

