Josef W. Seifert · Rolf Kraus

Mitarbeiter-Gruppen

KAIZEN erfolgreich

- entwerfen
- einführen
- umsetzen

GABAL

Josef W. Seifert / Rolf Kraus

Mitarbeiter-Gruppen

KAIZEN erfolgreich entwerfen, einführen, umsetzen

Herausgeber: Prof. Dr. Hardy Wagner

Josef W. Seifert / Rolf Kraus

Mitarbeiter-Gruppen

KAIZEN erfolgreich

- ► entwerfen
- ► einführen
- ► umsetzen

3. Auflage

GABAL

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Seifert, Josef W.:
Mitarbeiter-Gruppen : KAIZEN erfolgreich entwerfen, einführen, umsetzen / Josef W. Seifert / Rolf Kraus - 3. Aufl. - Offenbach : GABAL, 1996
ISBN 3-923984-94-4

Titelillustration: Udo Leuchtmann, Bremen
Cover: image team, Bremen
Titelillustrationen: Peter Kaste, Erlangen
Satz und Layout: Josef W. Seifert, Puch
Druck und Verarbeitung: rgg Druck- und Verlagshaus, Braunschweig

© 1996 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Verlagsinformationen:
Jünger Service, Schumannstr. 161, 63069 Offenbach
Tel.: 069 / 84 00 03 - 22 (-0) Fax: 069 / 84 00 03 - 33

Geleitwort

Wir freuen uns, unseren Lesern eine weitere Auflage dieses bewährten Sachbuches präsentieren zu können. Dies um so mehr, als die japanische Management-Philosophie KAIZEN in der Diskussion um neue unternehmerische Organisationskonzepte - wie Lean Management, Total Quality Management u.a. - einen hohen Stellenwert hat. KAIZEN steht für einen *kontinuierlichen Verbesserungsprozeß unter Einbeziehung aller Mitarbeiter.* Bei kompetenter Umsetzung kann dieser Prozeß in erheblichem Maße dazu beitragen, die aktuellen Probleme in unseren Unternehmen zu bewältigen.

An einem praktischen Beispiel - einem bereits seit mehreren Jahren bei der Firma Meiller funktionierenden Modell von Mitarbeiter-Gruppen - entwickeln die Autoren eine authentische "Gebrauchsanleitung" zur Einführung und Betreuung moderierter (KAIZEN-)Gruppen. Sie zeigen in sehr anschaulicher, nachvollziehbarer Weise die notwendigen Schritte auf, mit allen vorzubereitenden Aktivitäten.

Am Beispiel aktiver Mitarbeiter-Gruppen wird deutlich, wie ein stärkeres Einbeziehen der Mitarbeiter in die Verantwortung fast "automatisch" auch zu mehr Motivation führen kann. Dies setzt jedoch eine richtige Einführung und die ständige Betreuung durch erfahrene Führungskräfte und/oder Betriebspädagogen voraus.

In der bewährten, leserfreundlichen Gestaltung ist dieser Band wieder ein "echtes" Praktiker-Handbuch, das dem GABAL-Bestseller von Josef W. Seifert "Visualisieren - Präsentieren - Moderieren", inzwischen auf dem Markt ein Standardwerk, durchaus ebenbürtig ist.

Wir - Herausgeber und Verlag - freuen uns, unseren Lesern mit diesem GABAL-Buch ein ebenso nützliches wie sofort in die Praxis umsetzbares Hilfsmittel an die Hand geben zu können.

Speyer, im Oktober 1996

Prof. Dr. Hardy Wagner

Herausgeber

Zum Buch

Betrieblichen Problemen, wie hohen Fehlzeiten, überhöhter Fluktuation, Qualitätsproblemen oder mangelnder Zusammenarbeit, kann man heute weniger denn je durch Anweisen und Appellieren begegnen. Vielmehr muß es gelingen, die Motivation der Mitarbeiter zu verbessern und die "innere Kündigung" zu verhindern. In diesem Zusammenhang ist viel von Motivation durch Mitwirkung und sogar der Notwendigkeit des Einbeziehens der Mitarbeiter die Rede. Die "klassischen" Modelle hierfür sind "Qualitätszirkel", "Kaizen-" oder "KVP-Gruppen" und "Lernstatt".

Viele Unternehmen haben bereits Erfahrungen mit einem "Zirkel-Modell" gesammelt; viele sind damit gescheitert. In diesem Buch möchten wir nicht den Ursachen für ein mögliches Scheitern nachgehen, sondern allen Interessierten konkrete Hilfestellung für die Arbeit mit "Zirkeln" geben. Wir orientieren uns dabei an dem Modell der "Mitarbeiter-Gruppen", die vor einigen Jahren bei MEILLER in München entstanden und ihre Bewährungsprobe in der Praxis (vielleicht) schon bestanden haben.

Puch, im Oktober 1996

Rolf Kraus / Josef W. Seifert

Inhalt

1	**Die "klassischen" Modelle - ein Überblick**	9
1.1	Historie und allgemeine Merkmale	9
	- Qualitätszirkel	10
	- KAIZEN / KVP	10
	- Lernstatt	12
1.2	Grundgedanken der Zirkel-Arbeit	14
2	**Meiller-Mitarbeiter-Gruppen**	16
2.1	Entstehung	16
2.2	Konzept	16
	- Elemente	16
	- Rahmenbedingungen	20
	- Methodik	22
3	**Was kann ich von Mitarbeiter-Gruppen erwarten?**	24
3.1	Exkurs: die Befragung	24
3.2	Die Ergebnisse	30
3.2.1	Erwartungen	30
	- Quantitative Erwartungen	30
	- Qualitative Erwartungen	31
3.2.2	Was haben die Gruppen bewirkt?	33
	- Quantitative Ergebnisse	33
	- Qualitative Ergebnisse	35

4	**Einführung**	49
4.1	Mitarbeiter-Gruppen-Arbeit	51
	- Grundsätzliche Fragen	51
	- Schritte der Einführung	51
4.2	Installation von zusätzlichen Gruppen	58
5	**Erfolgsbedingungen**	59
5.1	Unterstützung von "oben"	59
5.2	Anerkennung	59
5.3	Die Koordinatoren / Promotoren	60
5.4	Der Faktor Zeit	60
5.5	Die Moderatoren-Runden	61
5.6	Weiterbildung und Erfahrungsaustausch	61
6	**Vor- und Nachteile - ein Überblick**	62
7	**Übrigens ...**	64
8	**Anhang (Beispiele)**	65
8.1	Betriebsvereinbarung	66
8.2	Aushang	67
8.3	Arbeitsmittel der Gruppen	68
8.4	Protokoll einer Gruppensitzung	69
Literatur		70
Querverweise		74
Verzeichnis der Abbildungen		75
Stichwortverzeichnis		77

1 Was sind eigentlich »Zirkel«?
Die "klassischen" Modelle - ein Überblick

Seit den siebziger Jahren interessieren sich deutsche Unternehmen für japanische Managementmethoden. Seit dieser Zeit ist das Interesse an "Mitarbeiter-Gruppen" oder "Zirkeln" immer weiter gewachsen. Heute ist bereits von einer "Zirkelbewegung" die Rede. Wenn man einer neueren Untersuchung Glauben schenken darf, arbeiteten Anfang 1990 von den hundert umsatzstärksten Industrieunternehmen Deutschlands die Hälfte mit Quality Circles und ähnlichen Problemlösegruppen.[1]

Für die Arbeit von Kleingruppen in Betrieben werden die unterschiedlichsten Namen verwandt. Beispiele hierfür sind: Lernstatt (BMW), Quality-Circle (NCR), Initiativgruppen (Knorr-Bremse), Qualitätsgruppen (Siemens), Quick-Teams (VDO), wobei die "Urformen" die aus Japan stammenden Quality-Circles und die in Deutschland bei BMW und Hoechst entstandene Lernstatt sind. Die Konzepte haben in der Unternehmenspraxis, trotz zum Teil identischer Bezeichnung, unterschiedliche Ausprägung. Auch in der Literatur ist die Darstellung, selbst der "klassischen" Modelle, uneinheitlich.

Übereinstimmung in den Darstellungen besteht insofern, als alle Zirkelformen als Weiterentwicklungen der ursprünglichen Modelle Quality-Circle und Lernstatt verstanden werden.

Im folgenden werden nun zunächst die "klassischen" Zirkelmodelle in ihrer Historie und ihren allgemeinen Merkmalen dargestellt.

Zirkel-Überblick

1.1 Historie und allgemeine Merkmale

Die klassischen Quality-Circles (QC)

Quality-Circles entstanden in Japan nach dem zweiten Weltkrieg. Die schlechte Qualität der japanischen Produkte verhinderte, daß Japan eine wichtige Rolle auf dem Weltmarkt spielen konnte. Dies war es aber, worauf das rohstoffarme und bevölkerungsreiche Land angewiesen war. Die japanischen Unternehmen erkannten ihren Schwachpunkt und arbeiteten daran. Zunächst legte man besonderes Gewicht auf Methoden der sogenannten statistischen Qualitätskontrolle.

1962 wurde in dem Magazin "Qualitätskontrolle für den Meister" beschrieben, wie sowohl Meister als auch jeder Mitarbeiter durch die Anwendung von Methoden der statistischen Qualitätskontrolle, dazu beitragen können, japanische Produkte international wettbewerbsfähig zu machen. Die Herausgeber dieses Journals wollten auch Vorarbeiter und Werker dazu anregen, die Konzepte und Techniken der QC zu "studieren" und forderten deshalb auf, Lese- und Diskussionsgruppen zu bilden. Diese Gruppen wurden "Qualitätszirkel" genannt.[2]

Nach Imaizumi ist ein Quality-Circle, "eine kleine Gruppe, die freiwillig Qualitätskontrollaktivitäten innerhalb ihrer Arbeitsumgebung durchführt. Diese kleine Gruppe betreibt unter Mitwirkung aller ihrer Mitglieder kontinuierlich, als Teil der unternehmensweiten Qualitätskontrollaktivitäten Selbstentwicklung, gegenseitige Entwicklung, Kontrolle und Entwicklung des Arbeitsgebietes, und zwar unter Verwendung von Qualitätskontrolltechniken."[3]

Kaizen (Kontinuierlicher Verbesserungs Prozeß / KVP)

Qualitäts(kontroll)-Zirkel waren nicht die einzigen Instrumente, die japanische Unternehmen zur ständigen Verbesserung Ihrer Situation einsetzten.

Die Vielzahl der entwickelten Instrumente faßte 1986 der Japaner M. Imai unter dem Begriff KAIZEN zusammen.

KAIZEN steht -nach Imai - für "ständige Verbesserung" und ist die Bezeichnung für eine / die japanische Management-Philosophie unserer Tage.

KAIZEN / KVP meint ...

- ❍ ständige Verbesserung,
- ❍ unter Einbeziehung aller Mitarbeiter - Geschäftsleitung, Führungskräfte und Arbeiter,
- ❍ in allen Bereichen,
- ❍ in Form kleiner Schritte,
- ❍ als Prozeß.
- ❍ Motto: Der Weg ist das Ziel.

Die Bereiche, die Imai dem KAIZEN-Konzept zuordnet, sind in folgender Abbildung dargestellt:

Der "KAIZEN-Schirm" nach M. Imai

Wesentlicher Bestandteil des KAIZEN-Konzeptes sind die genannten Quality-Circles / Qualitätszirkel (vgl. Seite 10).

Im deutschsprachigen Raum werden diese Problemlösegruppen auch KVP-(**K**ontinuierlicher **V**erbesserungs**P**rozeß)Gruppen genannt.

Obwohl das KAIZEN- oder KVP-Konzept über die "Zirkelarbeit" hinausgeht, ist gerade die kontinuierliche Verbesserung durch "Zirkel" das ideale Werkzeug des kontinuierlichen Strebens nach Optimierung in allen Bereichen.

Auch zur - im KAIZEN angestrebten - Einbeziehung der "unteren" Ebenen in den Verbesserungsprozeß sind - neben dem betrieblichen Vorschlagswesen - Problemlösegruppen ein optimales Instrument.

Während in Japan "Verbesserungsgruppen" entstanden um die Bewältigung der aktuellen (Qualitäts-)Probleme zu unterstützen, entwickelten sich in Deutschland "Lerngruppen" zur Lösung der Probleme, die sich durch die Vielzahl der angeworbenen "Gastarbeiter" ergaben.

Die Lernstatt

"Lernstatt" ist ein Kunstwort, das aus den Begriffen Lernen und Werkstatt entstand und damit auch schon die Intention des Modells beschreibt: "Lernen in der Werkstatt" oder anders ausgedrückt, betriebsnahes Lernen.

Anlaß zur Schaffung des Lernstatt-Modells war die Problematik der Integration ausländischer Mitarbeiter Anfang der siebziger Jahre. Der Ausländeranteil lag beispielsweise bei BMW für den gewerblichen Bereich bei 55%, in einzelnen Fertigungsbereichen sogar bei mehr als 90%.[4]

Ziel war es, auf möglichst effiziente Weise "ausländischen Arbeitnehmern verschiedener Nationalitäten in möglichst kurzer Zeit betriebsnahe Deutschkenntnisse zu vermitteln."[5] Lehrer waren die Meister und Vorarbeiter, die als sogenannte Sprachmeister fungierten.

Bei BMW wurde das Modell im Zusammenhang mit dem starken Wachstum des Werkes Dingolfing für deutsche Mitarbeiter übernommen, die aus meist landwirtschaftlichem Umfeld in die industrielle Fertigung integriert werden mußten.

Später war es auch Ziel, daß die Arbeiter einen großen Teil der von ihnen im Verlaufe der betrieblichen Sozialisation erworbenen individuellen Erfahrungs- und Improvisationstechniken untereinander austauschen. Dieser Teil der individuellen Erfahrungs- und Improvisationstechniken sollte in die Lernstatt freiwillig eingebracht und diskutiert werden. Damit würde eine Veränderung der Grundtechniken des Verhaltens auf seiten der Teilnehmer einer Lernstattgruppe möglich.[6]

Aus der ursprünglichen "Sprachschule" wurden (moderierte) Problemlösegruppen am Arbeitsplatz, deren Zielsetzung sich von denen der QC-, KAIZEN- oder KVP-Gruppen nicht (mehr) unterscheidet.

Am Anfang war die Sprachschule

1.2 Grundgedanken und Ziele der "Zirkelarbeit"

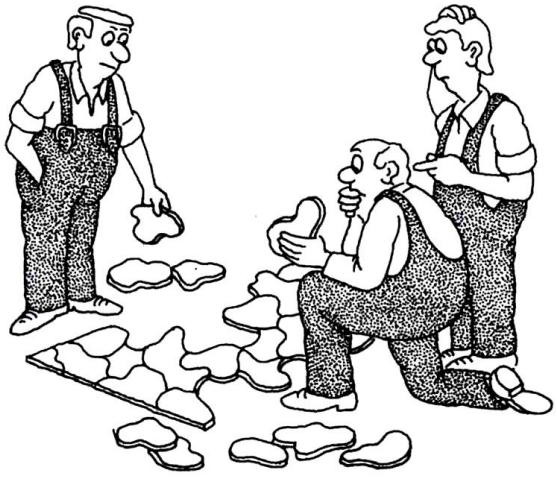
Als Grundgedanken der Arbeit in/mit Quality-Circles (und hierunter verstehen sie alle "Zirkel-Modelle") nennen Zink/ Schick, daß Mitarbeitern durch diese Arbeit "die Möglichkeit gegeben wird, Schwierigkeiten in ihrem Arbeitsbereich, die sie bei der täglichen Arbeitsausführung behindern oder stören, eigenständig aufzugreifen und zu lösen. Sinnvoll erscheint dies aus mehreren Gründen:

- Die Mitarbeiter selbst sind aufgrund ihrer täglichen Auseinandersetzung mit den Alltagsproblemen in ihrem Arbeitsbereich die eigentlichen Experten.

- Viele Mitarbeiter haben ein Kreativitäts- und Problemlösungspotential, das bisher kaum genutzt wurde.

- Die »professionellen Problemlöser«, wie zum Beispiel die Stäbe, sind in der Regel schon durch andere Aufgaben überlastet, so daß ihnen für viele solcher Problem(chen) die Zeit fehlt, sofern sie diese überhaupt kennen.

- Viele Schwachstellen stellen summiert ein erhebliches Fehler-, Kosten- und Unzufriedenheitspotential dar."[7]



Grundgedanke: Gemeinsam Probleme lösen

Die Ziele, die mit der Zirkelarbeit verfolgt werden, können von diesen Grundgedanken "abgeleitet" werden, gehen aber weit darüber hinaus. Arbeiten mit / in Zirkeln will neben der Steigerung der Produktqualität und anderer Sachziele den "Menschen im Mitarbeiter" und damit das betriebliche Miteinander fördern; sie ist letztlich ein Beitrag zur "Humanisierung der Arbeitswelt" als Teil einer ganzheitlichen Unternehmensentwicklung. Zirkelarbeit beschränkt sich auch längst nicht mehr auf die Ebene des Arbeiters, sondern wird ebenso erfolgreich im Angestelltenbereich praktiziert. Konkrete Einzelziele können etwa sein:

Ziele der Zirkelarbeit

- ❍ Beteiligung der Mitarbeiter an betrieblichen Problemlösungen
- ❍ Fördern des Problembewußtseins
- ❍ Steigerung des Verantwortungsbewußtseins für Kosten und Qualität der Produkte
- ❍ Fördern der Eigenverantwortlichkeit
- ❍ Nutzen des vorhandenen Kreativitäts- und Problemlösepotentials
- ❍ Gemeinsames Bewältigen von Problemen vor Ort
- ❍ Abbau von Ängsten und Unsicherheitsgefühlen im Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten
- ❍ Fördern der gegenseitigen Akzeptanz
- ❍ Verbesserung des persönlichen Arbeitsstils
- ❍ Unterstützen eines kooperativen Führungsstils
- ❍ Optimierung der Arbeitsabläufe

2 Meiller-Mitarbeiter-Gruppen

2.1 Entstehung

1987 entstanden bei Meiller-Kipper (Meiller ist ein bedeutender Hersteller von Nutzfahrzeugaufbauten) in München primär mit dem Ziel der Fehlzeitenreduzierung die »Meiller-Mitarbeiter-Gruppen«. Im Laufe der Jahre hat sich die Zielsetzung der Gruppenarbeit stark verändert und erweitert. Heute stehen qualitative Ziele, wie Förderung der Problemlösefähigkeit, Entwicklung der Kritikfähigkeit und Stärkung der Zusammenarbeit, im Vordergrund.

2.2 Konzept

Bei der Einführung der Mitarbeiter-Gruppen-Arbeit wurden Festlegungen getroffen, deren Einhaltung für den Erfolg der Arbeit von zentraler Bedeutung ist. Die Arbeit der Gruppen wurde in ein Gesamtmodell eingebunden. Dieses umfaßt folgende ...

A) Elemente

❍ Mitarbeiter-Gruppe

Eine Mitarbeiter-Gruppe besteht aus acht bis zehn Mitarbeitern. Diese treffen sich regelmäßig jede zweite Woche für $1^1/_2$ - 2 Stunden während ihrer Arbeitszeit in einem eigens für diesen Zweck eingerichteten Gruppenraum. Hier bearbeiten sie arbeitsplatzbezogene Probleme, mit denen sie im Arbeitsalltag konfrontiert sind. Die Arbeit der Gruppe wird von zwei Moderatoren geleitet.

❍ Moderatorenrunde

Einmal im Monat treffen sich alle Moderatoren aus den Mitarbeiter-Gruppen im Gruppenraum zu einer Moderatorenrunde. Hier werden Erfahrungen ausgetauscht und Probleme aus der Gruppenarbeitspraxis bearbeitet. Diese Runde wird von den beiden Koordinatoren geleitet.

❍ Koordinatoren

Die Gruppenaktivitäten werden von zwei Koordinatoren unterstützt. Diese moderieren die Moderatorenrunden, helfen den Moderatoren bei Schwierigkeiten weiter, organisieren die Trainingsmaßnahmen für Moderatoren und Koordinatoren, die Workshops und die Präsentationen vor den Führungskräften. Sie bereiten die Situationsberater (vgl. S. 18) auf ihre Aufgabe vor und betreiben "Öffentlichkeitsarbeit".

❍ Präsentationen

Zur Einbindung der Vorgesetzten in die Gruppenaktivitäten und zur Schaffung eines Mindestmaßes an Transparenz präsentiert die Gruppe Ausschnitte ihrer Arbeit vor den direkten und übergeordneten Vorgesetzten. Ob, wann und was eine Gruppe präsentiert, legt sie eigenverantwortlich fest. Sie kann sich hierzu von den Koordinatoren unterstützen lassen. Eine Gruppe wird in aller Regel zumindest dann präsentieren, wenn sie ein Thema abgeschlossen hat und ein Ergebnis vorliegt.

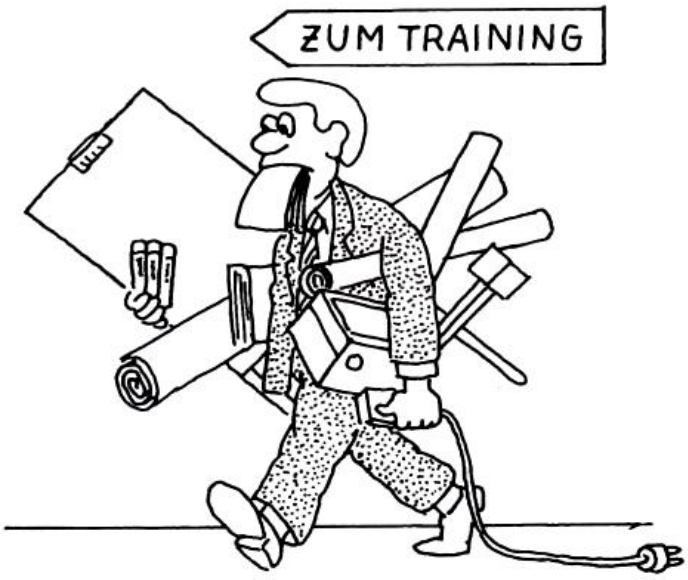
Die Koordinatoren betreiben Öffentlichkeitsarbeit

❍ Situationsberater

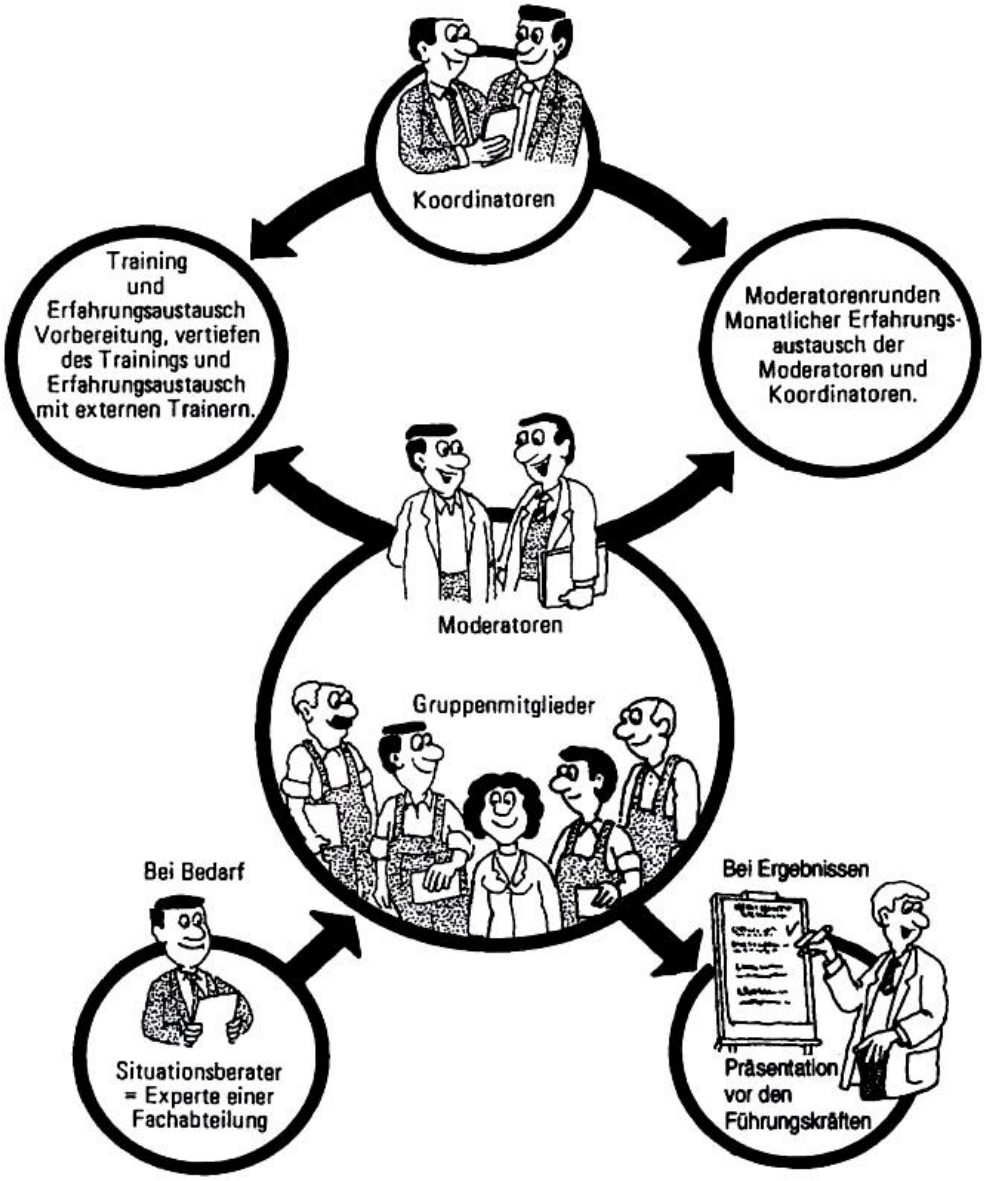
Wenn die Gruppe zu einer Problemlösung Spezialwissen benötigt, über das keines der Gruppenmitglieder verfügt, kann sie sich die Person als Situationsberater einladen, die die erforderlichen Kenntnisse hat und der Gruppe "Hilfe zur Selbsthilfe" geben kann.

❍ Training

Die Koordinatoren und Moderatoren werden in einem viertägigen Training auf ihre Aufgabe, eine Mitarbeiter-Gruppe zusammenzustellen und zu moderieren, intensiv vorbereitet. Sie lernen dort die Arbeitstechniken für die Gruppenarbeit kennen und machen erste Erfahrungen im Umgang mit Gruppen. Das Entscheidende ist das Erlernen der Moderationsmethode, mit der die Gruppenaktivitäten geleitet werden (vgl. hierzu Seite 22 f).



Die Elemente im Überblick



B) Rahmenbedingungen

❍ Freiwilligkeit

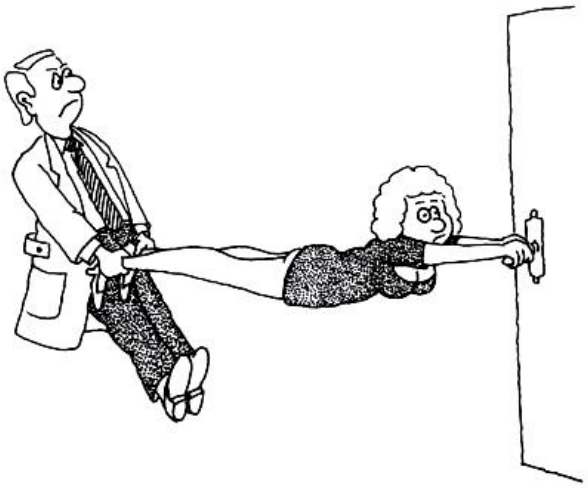
Die Gruppe kann nur durch aktiv-konstruktive Mitarbeit erfolgreich sein. Nur von einem Gruppenmitglied, das sich freiwillig für die Mehrbelastung durch die Gruppenarbeit entschieden hat, kann dies erwartet werden.

❍ Langfristcharakter

Die Mitarbeiter-Gruppen sind eine "Dauereinrichtung". Sie stellen einen Baustein des Personal- und Organisationsentwicklungsprozesses im Unternehmen dar. Die Gruppe löst sich nach Abschluß einer Problembearbeitung nicht auf, sondern wendet sich einer neuen Aufgabe zu.

❍ Prinzip der Eigenverantwortlichkeit

Die Gruppe hat keinerlei Vorgaben, womit sie sich zu beschäftigen hat. Die Problemstellung, die die Gruppe bearbeiten will, wählt sie eigenverantwortlich aus den Problemen aus, die den Gruppenmitgliedern bekannt sind und von denen sie glauben, sie einer Lösung zuführen zu können.



Die Freiwilligkeit sollte gewährleistet sein

❍ Kein Erfolgszwang

Von der Gruppe wird erwartet, daß sie arbeitet. Es werden aber (von außen) keine Ergebnisse im Sinne vorzeigbarer Problemlösungen erwartet. Die Gruppe ist dadurch für ihre Motivation selbst verantwortlich.

❍ Moderatorenteam

Die Gruppe wird von zwei Moderatoren "geleitet". In der Regel sind dies der Meister und ein Vorarbeiter oder Kollege. Die Moderatoren sind verantwortlich für die Prozeßsteuerung, übernehmen aber keine inhaltlichen Aufgaben. Sie sind hier nicht Vorgesetzte, sondern Helfer der Gruppe. Eine Gruppe wird grundsätzlich von zwei Moderatoren betreut. Dadurch kann die methodische Arbeit leichter bewältigt werden, und die Gruppenprozesse sind zu zweit besser zu steuern.

❍ Moderationsmethode

Die Gruppe arbeitet mit der "Moderationsmethode". Diese gibt der Gruppe eine Struktur für ihre Arbeit vor und stellt Methoden zur Problembearbeitung bereit (vgl. S. 22 f).

❍ Regelmäßigkeit

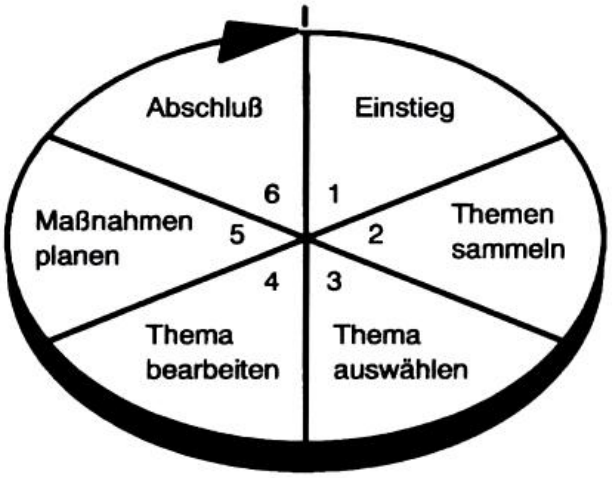
Die Gruppenarbeit findet zusätzlich zur normalen Arbeit - während der Regelarbeitszeit - statt. Die zeitlichen Möglichkeiten sind deshalb sehr begrenzt. Um eine kontinuierliche Problembearbeitung zu ermöglichen, sollten sich die Gruppenmitglieder zweiwöchentlich treffen.

❍ Erfahrungsaustausch

Einmal pro Jahr findet ein Moderatoren-Workshop statt, in dem es darum geht, die gemachten Erfahrungen intensiv zu besprechen und aufzuarbeiten.

C) Methodik

Die Gruppen arbeiten mit der Moderationsmethode, die eine Strukturierung der Arbeit darstellt. Neben den Grobphasen eines Problembearbeitungsprozesses stellt sie Einzelmethoden zur Problembearbeitung bereit. Der konkrete Weg, den die Gruppe zur Problemlösung in ihrer jeweiligen Ausführung wählt, wird durch die Methodik nicht vorgeschrieben. Die Problembearbeitung mit der Moderationsmethode läuft nach einem sechsstufigen Arbeitsschema ab. **Die Arbeitsschritte sind:**

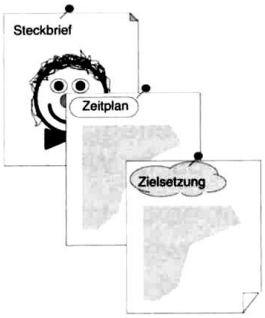


Am Beginn der Gruppenarbeit stellen sich die Gruppenmitglieder einander vor (soweit sie sich nicht sowieso schon gut kennen), formulieren ihre Erwartungen an die Gruppenarbeit und vereinbaren Regeln für die Zusammenarbeit in den Gruppensitzungen (Schritt1: "Einstieg"). Sie greifen Probleme aus ihrem Arbeitsumfeld auf (Schritt 2: "Themen sammeln") und wählen dann eines dieser Themen zur Bearbeitung aus (Schritt 3: "Thema auswählen"). Nun beginnt die Problembearbeitung, die möglicherweise einiger Sitzungen bedarf (Schritt 4: "Thema bearbeiten"). Schließlich plant die Gruppe Maßnahmen, um das Problem einer Lösung zuzuführen (Schritt 5: "Maßnahmen planen"). Die Gruppe setzt meist eigenverantwortlich Maßnahmen um. Gegebenenfalls beinhaltet die Planung der Gruppe eine Ergebnispräsentation und eine nachfassende Erfolgskontrolle (Schritt 6: "Abschluß").

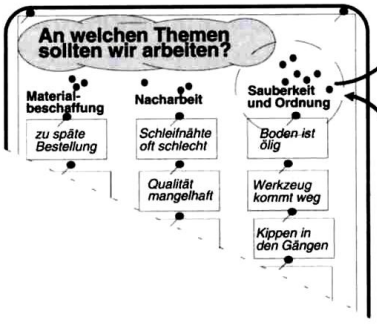
Folgendes Beispiel gibt einen Überblick über einen Arbeitszyklus der Gruppen:

Beispiel für einen Moderationszyklus

1. EINSTIEG / ORIENTIERUNG



2. THEMEN SAMMELN



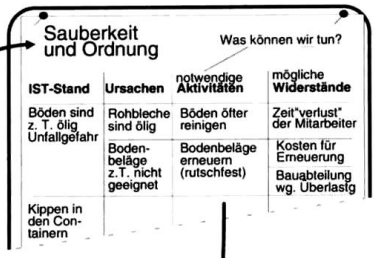
3. THEMA AUSWÄHLEN

$$n_{Punkte} \leq \frac{Themen}{2}$$

Welches Thema sollten wir zuerst bearbeiten?

Regel:
max. 2 Punkte für ein Thema !

4. THEMA BEARBEITEN

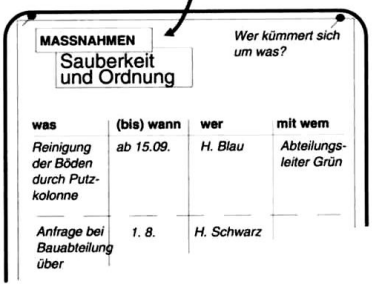


Sauberkeit und Ordnung

Was können wir tun?

IST-Stand	Ursachen	notwendige Aktivitäten	mögliche Widerstände
Böden sind z. T. ölig Unfallgefahr	Rohbleche sind ölig	Böden öfter reinigen	Zeit"verlust" der Mitarbeiter
	Boden-beläge z.T. nicht geeignet	Bodenbeläge erneuern (rutschfest)	Kosten für Erneuerung Bauabteilung wg. Überlastg
Kippen in den Con-tainern			

5. MASSNAHMEN PLANEN



MASSNAHMEN

Sauberkeit und Ordnung

Wer kümmert sich um was?

was	(bis) wann	wer	mit wem
Reinigung der Böden durch Putz-kolonne	*ab 15.09.*	*H. Blau*	*Abteilungs-leiter Grün*
Anfrage bei Bauabteilung über	*1. 8.*	*H. Schwarz*	

6. ABSCHLUSS

POSITIV beenden !

- "Vielen Dank für die konstruktive und konsequente Zusammenarbeit."
- "Ich bin sicher, wir werden in dieser Sache weiterkommen."

3 Was kann ich von Mitarbeiter-Gruppen erwarten?

Um ein möglichst realistisches Bild davon zeichnen zu können, was sich die, die in/mit Mitarbeiter-Gruppen arbeiten, davon erwarten und dessen, was die Arbeit mit diesem Modell bringt, haben wir Betroffene befragt. Am Beispiel der "Meiller-Mitarbeiter-Gruppen" wurden unmittelbar Betroffene in einem Interviewprojekt danach befragt, was sie sich von der Gruppenarbeit erhofften und was diese aus ihrer Sicht bewirkt hat. Oberes Management und Betriebsrat, die die Gruppenarbeit positiv bewerten, wurden im Rahmen dieses Projektes nicht explizit befragt, da sie nicht unmittelbar Betroffene sind (vgl. S. 35 f). Wir sprachen eingehend mit:

- 2 Koordinatoren
- 4 Moderatoren (aus unterschiedlichen Gruppen)
- 4 Gruppenmitglieder (aus unterschiedlichen Gruppen)
- 4 Kollegen (aus unterschiedlichen Arbeitsgruppen)

Im folgenden haben wir unter 3.1 Grundsätzliches und unter 3.2 (S. 30 ff) die Ergebnisse zusammengefaßt.

3.1 Exkurs: die Befragung

Grundsätzliches Ziel einer Befragung ist es, die Realität, so wie sie sich durch die Untersuchung darstellt, möglichst adäquat der jeweiligen Fragestellung zu erfassen und zu analysieren. Hierzu müssen die prinzipiell vorfindbaren Informationen auf die in bezug zur Fragestellung relevante Information reduziert werden. Angesichts der ungeheuren Komplexität verbaler Äußerungen setzt dies die Bildung von Kategorien voraus. Die für eine valide Auswertung erforderlichen Kategorien sind Zusammenfassungen von Elementen der Aufzeichnungen aus den Interviews. Nach König/Volmer müssen Kategorien folgenden Grundsätzen genügen:

- Sie müssen praktisch relevant sein.
- Sie müssen strukturiert sein.
- Sie müssen hinreichend klar sein.[8]

Die Befragung ergab eine große Zahl von Nennungen, zu deren erster Ordnung einerseits die Zielgruppen und andererseits die Kategorien "Erwartungen" und "Wirkungen" verwandt werden konnten, so daß sich folgende Auswertungsmatrix zur Bildung von Grob-Kategorien ergab:

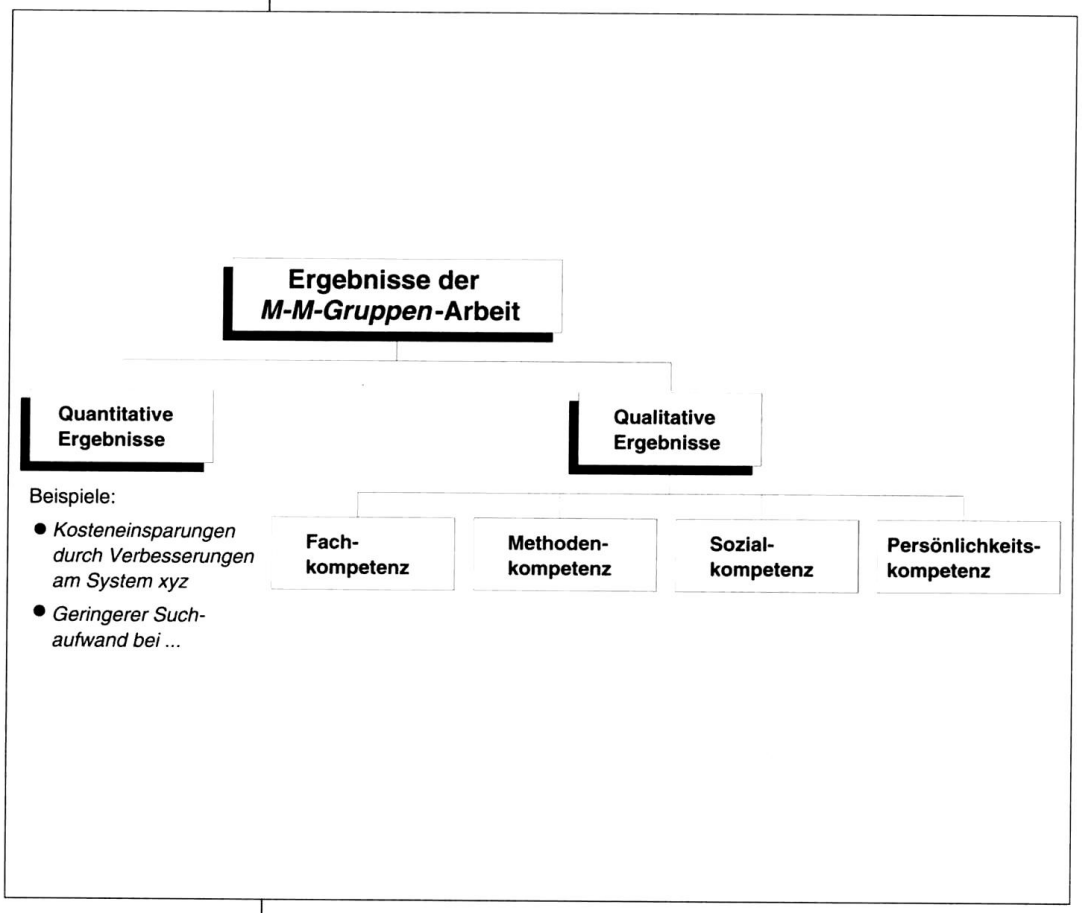
Befragte / Zielgruppe	Kategorien gemäß den Leitfragen	
	Erwartungen	Wirkungen
Koordinator	A	B
Moderator		
Gruppenmitglied		
Kollege (nicht Mitglied)		

Diese Matrix wurde dann anhand der konkreten Aussagen aus den Interviews auf eine konkretere Ebene "heruntergebrochen". Es entstanden Kategorien je Feld, wobei der Schwerpunkt auf die Frage nach den Wirkungen der Gruppenarbeit (Feld B) gelegt wurde. Das Feld A (Erwartungen) wurde als Ergänzung und Verständnishilfe zur Interpretation der Aussagen zu den Wirkungen herangezogen.

Auswertung ist reine Konzentrationssache!

Zur Kernfrage der Untersuchung "Was hat die Gruppenarbeit gebracht?" ergaben sich zwei Hauptgruppen.

Alle Befragten sahen Auswirkungen sowohl im rein quantitativen / sachlichen als auch im qualitativen / sozialen Bereich. Hier bot sich nachfolgend dargestellte Klassifizierung der Ergebnisdaten an:



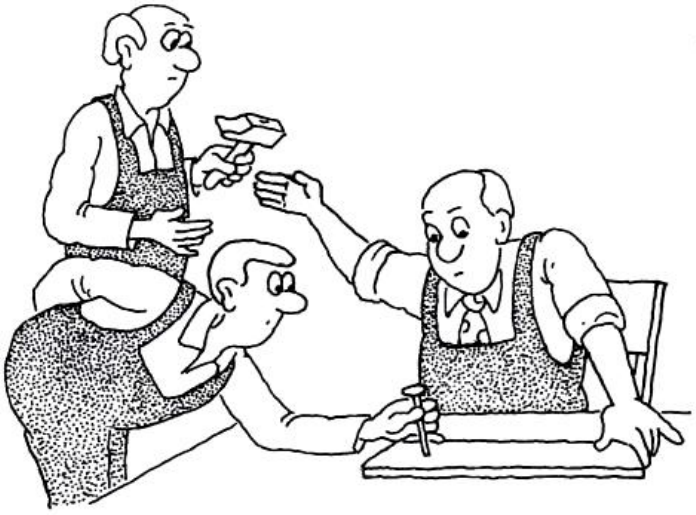
Klassifizierung der Ergebnisdaten aus der Untersuchung

Im Bereich der quantitativen Daten war eine weitere Differenzierung nicht mehr notwendig. Beispiele lassen die Wirkungen in diesem Bereich hinreichend deutlich werden. Zur Kategorisierung der Aussagen für den qualitativen Bereich hingegen war eine weitere Differenzierung erforderlich. Im folgenden sind diese näher erläutert.

Da qualitative Ergebnisse letztlich immer Verbesserung der Kompetenzen bedeuten, konnten zur Kategorisierung dieses Bereiches die Konstrukte "Fachkompetenz", "Methodenkompetenz", "Sozialkompetenz" und "Persönlichkeitskompetenz" verwendet werden.

Je nach dem theoretischen Kontext, in dem der Kompetenzbegriff verwendet wird, ergeben sich unterschiedliche Definitionen. Ausgangspunkt für die Einführung eines theoretischen Konstruktes »Kompetenz« ist in jedem Falle aber die alltägliche Vorstellung von »kompetentem Handeln« in unterschiedlichen Bereichen.[9]

Nach Hülshoff[10] verfügt jeder Mensch über Fach-, Methoden-, Sozial-, und Persönlichkeitskompetenz, die er zur (Mit-) Gestaltung von Vorgängen, Prozessen und Abläufen im Unternehmen benötigt. Im einzelnen ergeben sich daraus folgende Beschreibungen der Kategorien:



Eine gewisse Persönlichkeitskompetenz sollte man haben

Fachkompetenz

Dieser Kompetenzbereich beinhaltet den Bereich persönlicher Kompetenz, der fachliches Wissen und fachspezifische Fähigkeiten betrifft. Nach Hülshoff bedeutet dies:

- ❍ Fachliches Wissen besitzen.
- ❍ Fachliches Wissen situationsgerecht umsetzen können.
- ❍ Zum fachlichen Engagement bereit sein.

Beispiel aus der Untersuchung; Gruppenmitglied über sich: *"Ich habe vorher einfach nicht gewußt, daß das so funktioniert."*

Methodenkompetenz

Hierzu zählt der Erwerb/Besitz von Fähigkeiten, Probleme erkennen, hinterfragen und lösen zu können, also etwa:

- ❍ Wissen, welcher Weg einzuschlagen ist, und
- ❍ diesen Weg gehen können.
- ❍ Bereit sein, diesen Weg zu gehen.

Beispiel aus der Untersuchung; Moderator über sich: *"Man lernt, Probleme anzupacken, nicht wegzuschieben, sondern darauf zuzugehen."*

Sozialkompetenz

Der Begriff »soziale Kompetenz« grenzt aus einem allgemeinen Kompetenzbegriff "soziale Fähigkeiten" aus, die für spezifische soziale Situationen erworben werden.[11] Hülshoff bedient sich für diesen Kompetenzbereich folgender Beschreibung zur groben Definition:

- ❍ Gedanken, Gefühle, Einstellungen wahrnehmen können.
- ❍ Sich situations- und personenbezogen verständigen können.
- ❍ Bereit sein zur Verständigung.

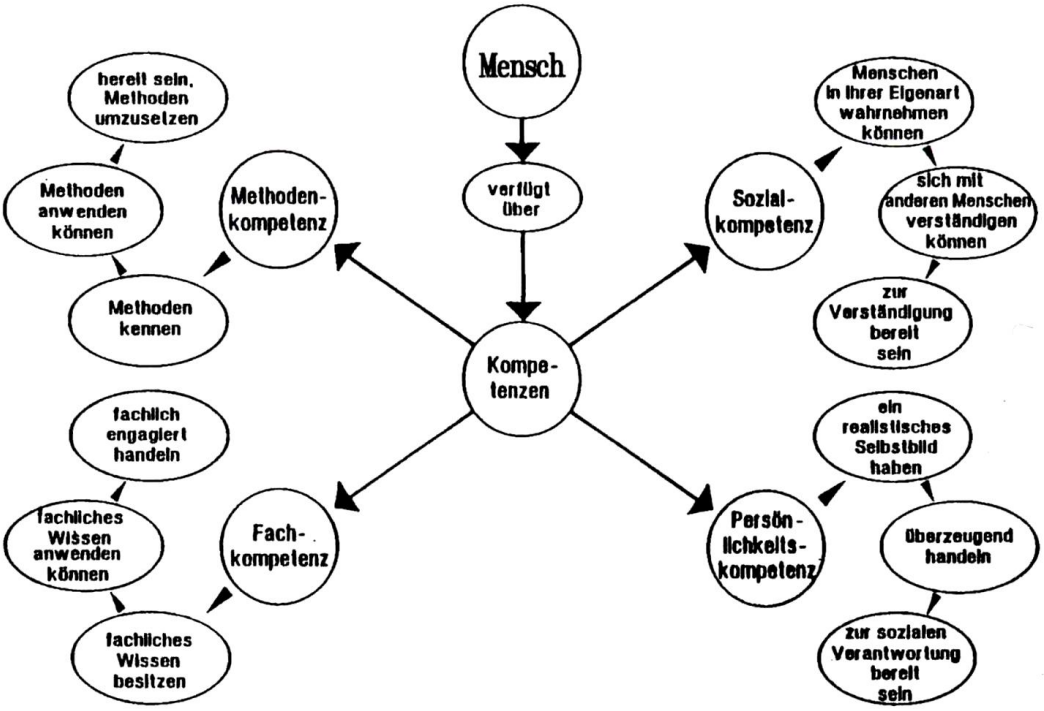
Beispiel aus der Untersuchung; Moderator (Meister) über sich: *"... bei massiver Kritik nehme ich mich jetzt der Sache an und rede sie aus (kläre sie)."*

Persönlichkeitskompetenz

Der Bereich der Persönlichkeitskompetenz bezieht sich auf das Tun dessen, was der einzelne für sich als richtig erkannt hat. Hier ist der Bereich des einstellungskonformen Handelns angesprochen, für den Hülshoff ein realistisches Selbstbild als Voraussetzung sieht. Im einzelnen nennt er hierzu:

- Ein realistisches Selbstbild haben.
- Der eigenen Überzeugung gemäß handeln können.
- Zur sozialen Verantwortung bereit sein.

Beispiel aus der Untersuchung; Moderator über Gruppenmitglieder: *"Wenn sie einen Arbeitsplatz eingerichtet haben, sorgen sie auch selber dafür, daß er ordentlich bleibt."*



3.2 Die Ergebnisse

Erwartungen und Wirkungen aus Sicht der Betroffenen / Befragten

Die Auswirkungen der Gruppenarbeit sind aus Sicht der Befragten sehr vielfältig und gehen weit über die Arbeit in/mit den *Mitarbeiter-Gruppen* hinaus. Sie reichen von der konkreten Verbesserung am Arbeitsplatz durch die Mitarbeiter vor Ort bis zu beobachtbaren Veränderungen der Unternehmenskultur im Managementbereich. Die Erwartungen der Beteiligten haben sich erfüllt, die Ergebnisse gehen zum Teil sogar über das hinaus, was erwartet wurde.

3.2.1 Erwartungen

Alle Beteiligten nannten Erwartungen sowohl quantitativer als auch qualitativer Art.

Quantitative Erwartungen

Die quantitativen Erwartungen lagen bei allen Befragten im Bereich der Problemlösung vor Ort. Es wurde erwartet, daß die "kleinen alltäglichen Probleme", mit denen der einzelne Mitarbeiter in seinem direkten Arbeitsumfeld zu kämpfen hat, schneller, effektiver bzw. überhaupt einer Lösung zugeführt werden. Dafür wurden in den Interviews eine Reihe von Beispielen genannt, etwa die Erwartung, ...

- *"..., daß ein Problemlösungsprozeß, wie eine andere Ölauffangwanne zu besorgen, da damit die tägliche Arbeit leichter erledigt werden könnte, effektiver durchgeführt wird, wenn die Gruppe dieses Problem so lange verfolgt, bis eine befriedigende Lösung erreicht ist. Der Meister setzt in der täglichen Arbeit möglicherweise andere Prioritäten und bearbeitet dieses »Problemchen« nicht , nicht effektiv oder mit großer zeitlicher Verzögerung" .*

- *"..., daß bestimmte Werkzeuge schneller besorgt werden und sich dadurch die Arbeitsbedingungen verbessern" .*

- *"..., über ein stärkeres Qualitätsbewußtsein bessere Produktqualität zu erzielen"* .

Auffällig ist dabei, daß quantitative Erwartungen von allen Zielgruppen genannt wurden, aber deutliche Unterschiede in der Bewertung auftraten. Am stärksten wurden quantitative Erwartungen von den Gruppenmitgliedern genannt, während vor allem bei den Koordinatoren die quantitativen Erwartungen gegenüber den qualitativen deutlich in den Hintergrund traten. Für einen Koordinator etwa sind quantitative Veränderungen letztlich sekundär, er meint:

- *"Was die Mitarbeiter in den Gruppen tatsächlich auf die Füße stellen, ist Nebensache."*

Qualitative Erwartungen

Qualitative Erwartungen wurden zwar von den Koordinatoren und den Moderatoren, nicht aber von den Gruppenmitgliedern und deren Kollegen geäußert. Dabei fällt auf, daß deren Erwartungen nicht differenziert, also nicht einzelnen Kompetenzbereichen zuordenbar, ausgedrückt wurden. Die zentralen Erwartungen der Koordinatoren - die auch die Initiatoren des Projektes waren - richteten sich auf zwei Bereiche, die nicht näher spezifiziert wurden. Diese waren:

- für den Koordinator, der Leiter der Qualitätssicherung ist, eine Verbesserung der Zusammenarbeit, ein stärkeres Qualitätsbewußtsein der Mitarbeiter und letztlich - über die Produktqualität hinaus - eine Verbesserung der Arbeitsqualität.

- für den Koordinator, der stellvertretender Personalleiter ist, ein positiver Effekt auf das Betriebsklima und letztlich auf das Fehlzeitenverhalten der Mitarbeiter.

Ein Koordinator drückte dies so aus: *"... wobei wir schon, völlig unabhängig voneinander, festgestellt hatten, daß Führungskräfte mit einem hohen Qualitätsbewußtsein niedrige Fehlzeiten haben und auch einen irgendwie anders gearteten Führungsstil. Dann haben wir festgestellt, daß das eigentlich gar nicht trennbar ist. Wenn er Quali-*

tätssicherung sagt, also Qualitätsbewußtsein fördern, und ich sage Fehlzeiten senken, dann meinen wir fast nahtlos das gleiche."

Die Erwartungen der Moderatoren hinsichtlich qualitativer Ergebnisse waren nicht von den "offiziellen" Erwartungen der Koordinatoren geprägt. Diese Zielgruppe hatte ihre eigenen Vorstellungen davon, was die Gruppenarbeit bringen sollte. Ins Auge fällt, daß von den Moderatoren keinerlei Erwartungen geäußert wurden, die sich auf einen Zuwachs an Fachkompetenz beziehen, während der Wunsch vor allem nach Veränderungen in den Bereichen Sozial- und Persönlichkeitskompetenz relativ stark ausgeprägt war. Die Moderatoren erwarteten sich hier zum Beispiel,

- *daß die "Mitarbeiter in den Gruppen aktiv mitarbeiten".*
- *daß sie "mit den Leuten besser zusammenkommen".*
- *daß "der Mitarbeiter nicht mehr sagen kann: das geht mich nichts an".*
- *daß "sich die Mitarbeiter an das Erarbeitete halten".*

Qualitative Erwartungen sind individuell

3.2.2 Was haben die Gruppen bewirkt?

Erfolge werden von allen befragten Zielgruppen gesehen. Deutliche Unterschiede gibt es jedoch im Bewußtheitsgrad, bezogen auf Umfang und Art des Erreichten. In welchem Umfang Auswirkungen erlebt werden und inwieweit auch qualitative Verbesserungen gesehen werden, hängt mit der Position, die der Betroffene innehat, zusammen und ist abhängig vom Grad der Betroffenheit (ein Gruppenmitglied etwa sieht mehr als ein Kollege).

Quantitative Ergebnisse

Unter quantitativen Ergebnissen werden hier, in Anlehnung an Zink / Ackermann[12], unmittelbar oder mittelbar monetär meßbare Ergebnisse der Gruppenarbeit verstanden.

Diese Auswirkungen wurden im Unternehmen bislang nicht systematisch erfaßt, so daß hierzu keine Zahlenangaben möglich waren; es wurden jedoch Beispiele genannt, wo aufgrund der *Mitarbeiter-Gruppen* Problemlösungsprozesse effektiver beziehungsweise schneller durchgeführt werden konnten. Hierzu gehören etwa:

- Trennwand zwischen Schleifplätzen und anderen Arbeitsplätzen. Der Nutzen: Verbesserung der Arbeitssicherheit durch geringeren Funkenflug sowie geringere Staubbelastung an den anderen Arbeitsplätzen

- Optimierung der Werkzeugbereitstellung an Fertigungsmaschinen

- Beschaffung und Bereitstellung eines Transportwagens für Kleinmaterialien

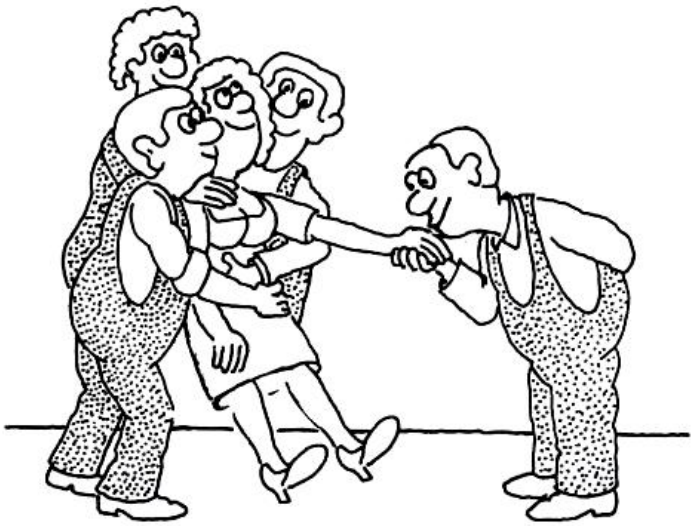
- Vereinfachung der Hydraulikölversorgung

- Richtigstellung von Arbeitsplänen

- Vermeidung von Roststellen an Materialien durch Änderung der Arbeitsfolgen

- ❍ Kosteneinsparung bei der Kleinmaterialversorgung durch verbesserte Bevorratung
- ❍ Einführung von Magnethafttaschen für Materialbegleitpapiere
- ❍ Zusätzliche Mülltonnen
- ❍ Sauberere Toiletten
- ❍ Erneuerung eines Kantbalkens in außergewöhnlich kurzer Zeit

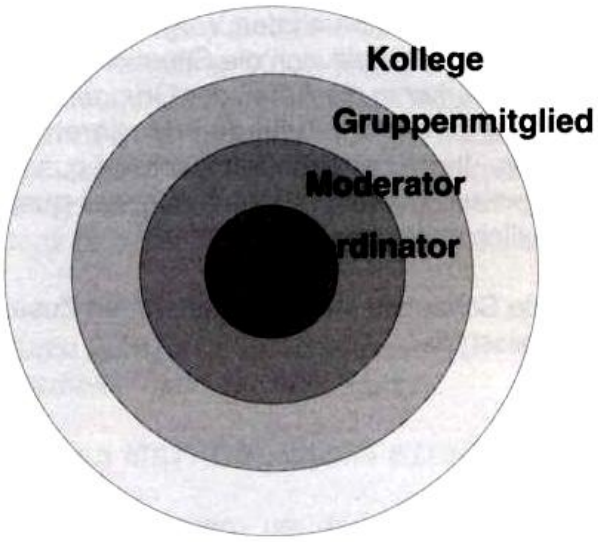
Insgesamt wurden eine Reihe von Verbesserungen erzielt, die jeweils - über die Mitarbeiter-Gruppe hinaus - der Arbeitsgruppe Verbesserungen / Erleichterungen für die tägliche Arbeit brachten. Dies wird allgemein gesehen und anerkannt.



Quantitative ... Belobigung

Qualitative Ergebnisse

Auswirkungen qualitativer Art wurden von den Betroffenen in ganz unterschiedlichem Umfang wahrgenommen. Die Koordinatoren sahen weit mehr qualitative Auswirkungen als die Moderatoren, die Gruppenmitglieder oder die Kollegen. Es scheint, daß qualitative Auswirkungen der Gruppenarbeit mit dem Grad der Betroffenheit, des "Einbezogenseins" an Bedeutung zunehmen.



Grad der Involviertheit (Einbezogensein)

Die Koordinatoren haben die Einführung des Modells betrieben, nehmen an Workshops, Trainings, Präsentationen und Erfahrungsaustauschrunden teil. Sie halten den Kontakt zu den Führungskräften des Hauses sowie den externen Beratern. Darüber hinaus moderieren sie die Moderatorenrunden und sind somit im/das Zentrum der Aktivitäten. Die Kollegen erleben möglicherweise nur zum Teil die Realisierungsmaßnahmen von Problemlösungen der Gruppe im eigenen Arbeitsbereich mit und sind damit nur ganz am Rande in das Gruppengeschehen einbezogen.

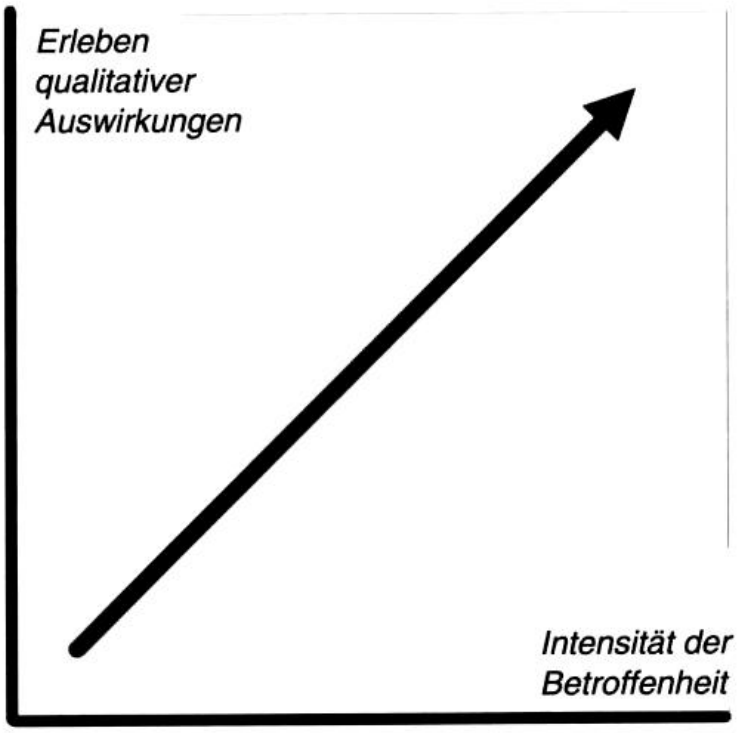
Unter Kollegen, d.h. von Mitarbeitern, die nur wenig in die Gruppenaktivitäten einbezogen sind, wurden qualitative

Auswirkungen kaum genannt, an einigen Stellen werden solche sogar ausdrücklich bestritten. Auf die Frage, ob ihm ganz allgemein etwas am Verhalten der Kollegen und/oder am Umgang miteinander aufgefallen sei, sagt ein Kollege:

- *"Ich habe da nichts gemerkt. Da hat sich nichts geändert."*

Möglicherweise steht dies damit im Zusammenhang, daß die Kollegen häufig gar nicht wissen, wann die Gruppenarbeit begonnen hat, und damit den Vergleichszeitraum gar nicht kennen. Anders stellt sich die Situation für die Mitarbeiter dar, die stärker in die Arbeit der Gruppen eingebunden sind: die Gruppenmitglieder, Moderatoren und Koordinatoren. Ihnen sind neben sachlich-quantitativen Auswirkungen auch Veränderungen im sozial-qualitativen Bereich deutlich geworden.

Das folgende Schaubild stellt den genannten Zusammenhang symbolisch dar.



Kollegen - Gruppenmitglieder - Moderatoren - Koordinatoren

Die Aussagen lassen sich gut den Kompetenzbereichen Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz zuordnen, wobei sich offenbar vielfältige Auswirkungen in den letztgenannten Kompetenzbereichen ergaben, während kaum Aussagen zur Fachkompetenz gemacht wurden.

Aussagen zur FACHKOMPETENZ

Im Bereich des fachlichen Wissens, Könnens und Engagements ist in den *M-M-Gruppen* scheinbar am wenigsten passiert. Das fachliche "Know-how", das zur Lösung der Probleme notwendig war, die die Gruppen aufgegriffen hatten, war offensichtlich in aller Regel bereits vorhanden. Allerdings scheint die Gruppe für Nachwuchsmitarbeiter eine gute Lernchance auch in bezug auf deren Fachkompetenz zu bieten. Ein Moderator / Meister sieht das so, daß ...

- *"durch Diskussion vieles klar wird, vor allem für junge Mitarbeiter nach der Ausbildung"* .

Aussagen zur METHODENKOMPETENZ

Im Bereich des Wissens um das "Wie" einer Problemlösung und des Engagements, diese auch durchzustehen, ist durch die Gruppenarbeit viel bewirkt worden. Dies wird an Aussagen der Interviewten deutlich, wie:

- *"Man lernt, Probleme anzupacken, nicht wegzuschieben, sondern darauf zuzugehen." (Moderator / Vorarbeiter über sich).*

Bezüglich der methodischen Kompetenz der Mitarbeiter scheint die *Mitarbeiter-Gruppen-Arbeit* eine breite Wirkung auf Koordinatoren, Moderatoren, Gruppenmitglieder und Kollegen zu haben. Auffallend ist hier, daß die von den Gruppen in ihren Sitzungen angewandte "Moderationsmethode" eine breite Ausstrahlung auch auf andere Anwendungsbereiche hat.

Auswirkungen auf die Koordinatoren

Die Koordinatoren waren zunächst im Rahmen der Einführung der Gruppen in der "Moderationsmethode" geschult worden. Ihre Aufgabe war es, regelmäßig sogenannte Moderatorenrunden durchzuführen. Für diese Veranstaltungen wurde seitens der Moderatoren erwartet, ...

- *"..., daß die Koordinatoren als Vorbilder fungieren und die Moderation so vormachen, wie wir das machen sollen" (Moderator zum Thema Moderatorenrunde).*

Diese Erwartungshaltung der Moderatoren zwang die Koordinatoren dazu, sich intensiv mit der erlernten Methodik zu befassen und diese im Rahmen der Moderatorenrunden anzuwenden, wodurch sie ihre methodischen Fähigkeiten und ihr methodisches Engagement erweitern konnten.

Auswirkungen auf die Moderatoren

Sehr deutlich wird der Zuwachs an Methodenkompetenz von Moderatoren betont. Ursache dafür dürfte einerseits das intensive Methodiktraining sein, das die Moderatoren vorbereitend und aufbauend erhalten, andererseits die Tatsache, daß die Moderatoren Problemlösungsprozesse nunmehr in den Gruppen explizit selbst durchführen und damit auch neue und zusätzliche Fähigkeiten an Problemlösungskompetenz erwerben. Für die zweite These sprechen Aussagen, wie:

- *"Dieses Verhalten, das der Meister in der Gruppe an den Tag legt, kann er nicht einfach nachher im Arbeitsalltag abstellen." (Moderator / Meister über sich).*

Das Bemühen der methodischen Problemlösung in den Gruppen schafft die Erwartungshaltung bei allen an der Gruppenarbeit Beteiligten, daß nun auch außerhalb der Gruppensitzungen entsprechend verfahren wird, zumindest aber Probleme offen benannt werden dürfen und der Vorgesetzte (Meister oder Vorarbeiter) sich ihrer annimmt. Das Training im methodischen Umgang mit Problemen, das der Moderator "on the job" erhält, gibt ihm auch die Kompetenz, dieser Erwartungshaltung zu entsprechen.

Hierzu einige Aussagen eines Meisters:

- *"Früher wurde ein Problem nur angesprochen, aber nicht bis zum Ende gelöst. Es wurden keine Ursachen erforscht." (Moderator / Meister über sich)*

- *"Früher habe ich bei einer unangenehmen Sache den Vorarbeiter geschickt, jetzt gehe ich selbst hin. Das Gespräch fällt mir jetzt leichter. Ich kann einfach besser mit Problemen umgehen, weil ich ja in der Gruppe auch Probleme löse." (Moderator / Meister über sich)*

- *"Es wurden bis heute schon Verbesserungen erzielt; die Verbesserungen wären normal gar nicht zur Sprache gekommen, vieles, was wir erreicht haben, hatten wir ja schon in irgendeiner Form vorgeschlagen oder probiert ... ist untergegangen. Lediglich durch die Methode klappt's jetzt: was einmal gesagt ist, geht nicht mehr verloren." (Moderator / Meister)*

Man lernt, Probleme anzupacken ...

Darauf, daß die Wirkungen über die eigentliche Gruppenarbeit hinausgehen, weist eine Aussage eines Meisters hin, der sagt:

- *"Ich verwende die Grundgedanken auch für mich selbst. Ich gestalte zum Beispiel meinen Arbeitsrhythmus danach, suche Schwerpunkte heraus ... ."*

Auswirkungen auf die Gruppenmitglieder

Die Regel, daß in der Gruppenarbeit nicht die Moderatoren, sondern die Gruppenmitglieder selbst die Realisierung der gemeinsam erarbeiteten Problemlösungen zu betreiben haben, hilft den Mitarbeitern, ihre methodische Kompetenz entsprechend auszubauen. Die Bereitschaft dazu ist vorhanden, wie etwa folgendes Zitat eines Gruppenmitgliedes zeigt: *"Leute, die in die Gruppe gehen, erwarten, Probleme lösen zu können."*

Dazu gehört etwa die Erfahrung, daß "bis zum Erfolg viele kleine Schritte notwendig sind" . Dies kann bedeuten, daß man sich *"im Einzelfall lange um einen Termin bei einer Führungskraft oder einem Planer bemühen muß, bevor man seine Gedanken erst einmal vortragen kann ..."* (Gruppenmitglied über Realisierung von Ergebnissen der Mitarbeiter-Gruppenarbeit). Dies fördert die Einsicht, daß sich auch im betrieblichen Alltag nicht jedes Problem "so nebenbei" lösen läßt, sondern gezieltes Vorgehen und ernsthaftes Bemühen notwendig sind. Beides wird durch die Unterstützung der Gruppe gefördert.

Insgesamt weisen die Aussagen auch darauf hin, daß das Bedürfnis - auch der Kollegen - danach, in Problemlösungsprozesse stärker einbezogen zu werden, gewachsen ist. So sagten diese zum Beispiel:

- *"Wenn ich wüßte, wer da mit dabei ist, könnte ich den ja auch mal auf ein Problem aufmerksam machen, das er vielleicht gar nicht kennt." (Kollege)*

- *"Man redet auch privat über Probleme am Arbeitsplatz, ob das Gruppenmitglied das einbringt, weiß ich nicht." (Kollege)*

Auswirkungen auf andere Bereiche betrieblicher Problemlösungen

Durch die Konfrontation mit Problemlösungen der *Mitarbeiter-Gruppen* und sporadische Präsentationen ihrer Arbeit, (vgl. S. 17) wurden auch die Führungskräfte im Unternehmen mit der Methodik der Gruppenarbeit vertraut. Dies führt einerseits dazu, daß bei den Führungskräften die Bereitschaft wächst, die Gruppen zu unterstützen, was sich in Äußerungen wie: *"Mein direkter Vorgesetzter hatte anfangs Zweifel, jetzt muß ich ihn bremsen"* (Moderator/Meister), zeigt. Andererseits führt dies auch dazu, daß auch im Rahmen anderer Problemlösungsprozesse die "Moderationsmethode" eingesetzt wird und hierfür ausgebildete Moderatoren herangezogen werden. Ein Koordinator berichtet dazu:

- *"... auch die, die die Methode gar nicht gelernt haben, versuchen sich damit"* .

Hol mal 'ne Pinwand und ein paar Karten

Aussagen zur SOZIALKOMPETENZ

In diesem Bereich, in dem es um die Fähigkeit zu situations- und personenadäquater Verständigung geht (vgl. S. 28), lassen sich Auswirkungen in einigen unterschiedlichen Bereichen aufzeigen, die von den Interviewpartnern genannt wurden.

Miteinander umgehen

Ein erster Bereich ist allgemein das "Miteinander-Umgehen". Hier scheint sich zunächst der Umgang zwischen den Gruppenmitgliedern verändert zu haben, was auf den intensiven Kontakt im Rahmen der gemeinsamen Problemlösungen zurückzuführen sein dürfte. Typische Äußerungen hierzu waren:

- *"Die Gruppenmitglieder verstehen sich sehr gut, machen auch nachher noch was gemeinsam." (Gruppenmitglied)*

Der Umgang miteinander hat sich verändert

- *"Man geht einfach anders miteinander um. Man lernt die Leute besser kennen und weiß dann auch bei der normalen Arbeit, wie der drauf ist und was man ihm zumuten kann." (Moderator)*

- *"... jeder kochte sein eigenes Süppchen. Das ändert sich langsam. Es ist ein Klima entstanden, daß jeder ausreden darf - man verständigt sich." (Moderator)*

Aber auch auf die Nicht-Gruppenmitglieder strahlt dieser Effekt aus. Ein Koordinator drückte dies an einem Beispiel so aus:

- *"Ein Gewinn der Mitarbeiter-Gruppen ist, daß der Fertigungsleiter seinen Mitarbeitern jetzt auch über deren eigentliche Arbeitsaufgabe hinaus durchaus etwas qualitativ Hochwertiges zutraut. Beispiel: kürzlich wurde erstmals ein Fertigungsablauf unter Beteiligung der betroffenen Werker geplant - mit Erfolg. So etwas wäre in der Zeit vor den Mitarbeiter-Gruppen undenkbar gewesen."*

Führungsverhalten - allgemein

Ein weiterer Bereich ist der des Führungsverhaltens. Aus den Aussagen im Rahmen der Interviews kann geschlossen werden, daß sich im Umgang zwischen den Vorgesetzten, die als Moderatoren tätig sind, und ihren Mitarbeitern einiges geändert hat. Dies bezieht sich darauf, daß ...

- Anweisungen nun eher begründet werden.

  Moderator (Meister) über sich: "Früher hätte ich mir nicht so viel Zeit genommen, da hätte ich gesagt, das machst Du soundso und basta. Heute gibt man sich mehr Mühe, sagt, warum man das ausgerechnet so haben will, und nennt manchmal auch Hintergründe."

- eher mehr zugehört wird.

  "Die Kollegen finden mehr und mehr zueinander, vor allem innerhalb der Gruppe; es wird wieder mal zugehört, und das Verständnis füreinander wächst."

❍ die Mitarbeiter auch außerhalb der Gruppe eher mit Problemen auf den Vorgesetzten zukommen.

Moderator (Meister) über sich: "Die Mitarbeiter kommen jetzt mehr mit Problemen zu mir. Ich habe dadurch zwar mehr Arbeit, aber andererseits auch mehr Information."

❍ persönliche Bedürfnisse eher ausgesprochen werden.

Moderator (Meister) über sich: "Die Balance zwischen Nähe und Distanz zu den Mitarbeitern fällt mir heute leichter. Ich kann jetzt leichter sagen, was ich meine."

Die Ursache für die Verhaltensänderungen in der Situation des Führens und Geführt-Werdens dürften darin zu sehen sein, daß die Vorgesetzten ...

... in der Rolle des Moderators den Gruppenmitgliedern ihr Vorgehen plausibel erklären müssen und diese die Aussagen des Vorgesetzten nicht widerspruchsfrei hinnehmen müssen.

... darin, daß in der Gruppe auch mal über Gefühle gesprochen wird, was im normalen Führungsalltag kaum praktiziert wird, und

... darin, daß die Gruppe auf Konsens angewiesen ist.

Kritikverhalten

In diesem Bereich, der ebenfalls der Sozialkompetenz zugeordnet werden muß, geht es um das Kritikverhalten der Mitarbeiter untereinander und zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Am deutlichsten sprachen die Moderatoren, die ja in aller Regel auch eine Vorgesetztenposition innehaben, von Veränderungen in diesem Bereich. Am wichtigsten scheint dabei zu sein, daß die Meister / Vorarbeiter an Verhaltenssicherheit in Situationen gewonnen haben, in denen sie selbst kritisiert werden. Ein Moderator/ Meister drückte das zum Beispiel so aus:

- *"Auch in der normalen Arbeit bin ich jetzt besser auf solche Situationen vorbereitet, das schockt mich nicht mehr so. Selbst bei massiver Kritik nehme ich mich der Sache an." ... "Das betrifft nicht nur die Leute in der Gruppe, sondern auch die anderen Mitarbeiter."*

Ein Koordinator stellt fest, daß jetzt auch einmal positives Feedback gegeben wird. Zitat:

- *"Man sagt einander auch mal, wenn man der Meinung ist, daß der andere etwas gut gemacht hat."*

Dieses geänderte Kritikverhalten dürfte mehrere Ursachen haben. Einerseits trainieren die Moderatoren im "Moderationstraining" den Umgang mit Kritik, andererseits praktizieren sie in den Gruppen konstruktive Kritik. Zitat: *"Man übt in der Gruppe konstruktive Kritik."* (Moderator über Gruppenarbeit)

Auch der durch die Trainingsmaßnahmen, Workshops, Gruppensitzungen, Präsentationen und Kontakte im Rahmen der Realisierungsbemühungen für Problemlösungen der Gruppen gestiegene Grad an Bekanntheit/Vertrautheit aller Beteiligten untereinander dürfte dazu beigetragen haben.

Kritik wird jetzt offener geäußert

Aussagen zur PERSÖNLICHKEITSKOMPETENZ

Auch in diesem Kompetenzbereich wurden von den Betroffenen Auswirkungen gesehen. Diese beziehen sich vor allem darauf, daß die Beteiligten, Gruppenmitglieder, Moderatoren und Koordinatoren, jetzt mehr darauf achten, auch das zu tun, wovon sie sprechen. Aussagen hierzu waren:

- *Moderator (Meister) über sich: "Wenn ich ernst genommen werden will, muß ich das selber auch machen, was ich von ihnen verlange; muß Vorbild sein ... ich stemple jetzt beispielsweise auch erst, wenn ich den Mantel anhabe, und nicht in Zivil. Die Erwartung, daß ich das so mache, wurde von Mitarbeitern ausgesprochen, also muß ich das auch so machen."*

- *Moderator (Meister) über Gruppenmitglieder:"Wenn sie einen Arbeitsplatz eingerichtet haben, sorgen sie auch selber dafür, daß er ordentlich bleibt."*

- *Moderator (Meister) über sich: "Früher habe ich bei einer unangenehmen Sache den Vorarbeiter geschickt, jetzt gehe ich selber hin und unterhalte mich mit ihm."*

- *Koordinator über Moderatoren und Gruppenmitglieder: "Wir sind halt in diesen Abteilungen vom nur "Motzen" weggekommen."*

Insgesamt kann davon gesprochen werden, daß die Beteiligten stärker darauf achten dürften, ihren Überzeugungen gemäß zu handeln. Dies dürfte einerseits daraus entstanden sein, daß die Gruppen darauf angewiesen sind, die eigenen Beschlüsse auch selbst zu realisieren, und andererseits darauf, daß erlebte Diskrepanzen - auch außerhalb der Gruppensitzungen - eher angesprochen werden und sich so ein System sozialer Kontrolle für diesen Bereich entwickelt hat, das den einzelnen dazu animiert, selbst auf "stimmiges" Verhalten zu achten.

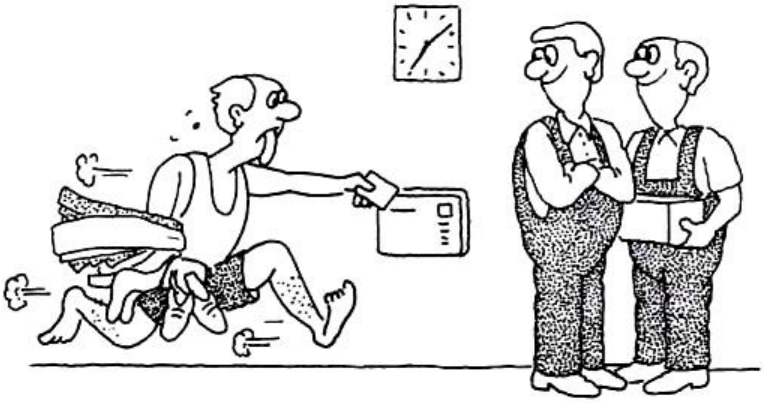
Allgemeine Aussagen

Für die gesamten qualitativen Veränderungen gilt, daß diese nicht von allen Mitarbeitern in gleichem Maße gesehen werden, am wenigsten von den Kollegen der Gruppenmitglieder. Dies mag daran liegen, daß sich diese Veränderungen einerseits sehr langsam vollziehen und deshalb nicht unmittelbar und bewußt miterlebt werden (vgl. S. 35 f) und andererseits daran, daß der Kontakt zwischen den einzelnen Personengruppen unterschiedlich intensiv ist.

Hervorzuheben sind sicherlich auch die "Nebenwirkungen" der Gruppenarbeit, die der für die Personalentwicklung im Hause zuständige Koordinator sieht. Dies sind:

- Die krankheitbedingten Fehlzeiten wurden in den Bereichen, in denen Gruppenarbeit durchgeführt wird, deutlich reduziert.

- Problemlöseprozesse größeren Ausmaßes werden jetzt zum Teil mit den Betroffenen gemeinsam in moderierter Form bearbeitet. Ein Beispiel hierfür ist die Umstrukturierung eines Fertigungsbereiches, seit die Moderationsmethode bekannt ist und durch die Gruppen gehandhabt wird.



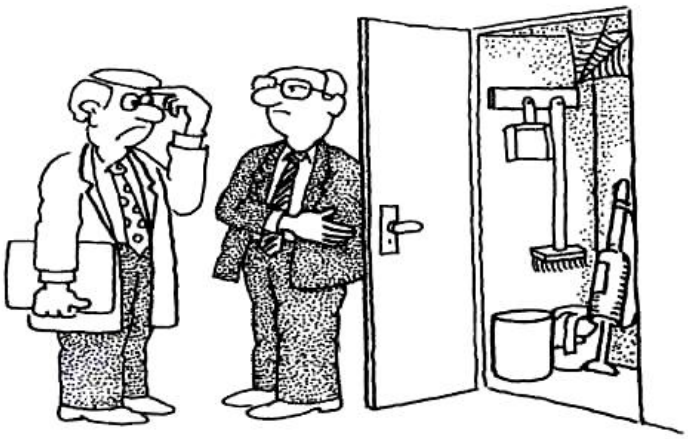
Auch die Fehlzeiten konnten reduziert werden

- Seminare von den Teilnehmern stoßen nur noch auf Akzeptanz, wenn sie in moderierter Form, also unter starkem Einbezug der Teilnehmer, laufen.

- Die Einführung einer regelmäßigen Fertigungsleiter-Besprechung wäre vermutlich nicht gelungen, wenn die Führungskräfte nicht vorher die Arbeitsmethodik der Gruppen kennengelernt hätten.

- Maßnahmen, wie das betriebsspezifische Fehlzeitenprojekt und das Alkoholhilfeprogramm, die wie das Meiller-Mitarbeiter-Gruppen-Konzept mittels Workshop auf die Schiene gesetzt wurden, hätten nicht oder nicht so leicht initiiert werden können.

- Das Mitarbeiter-Gruppenkonzept wurde auf den Angestelltenbereich ausgeweitet. Es gibt bei Meiller heute auch eine Meister-Gruppe, eine Gruppe im Planungsbereich, eine Mitarbeiter-Gruppe der Abteilungsleiter und eine Mitarbeiter-Gruppe der Nachwuchsführungskräfte.



Unterstützung von oben: der Moderationsraum

4 Wie führe ich Mitarbeiter-Gruppen ein?

4.1 Mitarbeiter-Gruppen-Arbeit

Grundsätzliche Fragen

Mitarbeiter-Gruppen sind kein leicht kontrollierbares, preiswertes, überall verwendbares "Allheilmittel", zur Lösung betrieblicher Probleme, das keiner besonderen Pflege bedarf. Allein die Einführung von Mitarbeiter-Gruppen ist eine schwierige Aufgabe. Bevor Sie sich darauf einlassen, sollten Sie unbedingt folgende Fragen prüfen:

❍ Passen Gruppen in die "Firmenkultur"?

Die Einführung von Mitarbeiter-Gruppen verändert die Organisation und hat Auswirkungen auf die Betroffenen, die sich durch die Mitarbeiter-Gruppen-Arbeit verändern. So können z.B. die Gruppenmitglieder kritischer und offener, auch "fordernder" werden. Probleme werden deutlicher angesprochen; konkrete Bemühungen zur Problemlösung werden (noch) mehr als bisher erwartet und eingefordert. Wird diesen veränderten Erwartungen seitens des Managements nicht Rechnung getragen, entsteht Frustration und De-Motivation bei den Betroffenen und möglicherweise auch bei den "Beobachtern". Es entsteht der Eindruck: "Bei uns kann man ja eh nichts bewegen."

❍ Kann ich mit ausreichend Unterstützung rechnen?

Führungskräfte

Die Mitarbeiter-Gruppen-Arbeit ist mit hohem (vor allem Zeit-) Aufwand verbunden. Die Beteiligten müssen für Trainings- und Erfahrungsaustausch, vor allem aber regelmäßig für Gruppensitzungen freigestellt werden! Die Arbeit mit Gruppen erfordert ein entsprechendes Verständnis und ein großes Maß an Unterstützung durch die Führungskräfte.

Betriebsrat

Nach Paragraph 2 des Betriebsverfassungsgesetzes sind Arbeitgeber und Betriebsrat zur vertrauensvollen Zusammenarbeit zum Wohle der Arbeitnehmer und des Betriebes verpflichtet. Zur Vermeidung von unnötigen Konflikten ist es deshalb unbedingt notwendig, den Betriebsrat zeitig in die Planung einzubeziehen. Nur mit dessen Unterstützung, zumindest aber Wohlwollen, ist es möglich, Mitarbeiter-Gruppen erfolgreich ein- und durchzuführen.

Wie wird der Betriebsrat einbezogen?

- ❍ Vorabinformation
- ❍ Einladung zur Informationspräsentation
- ❍ Einladung zum Workshop
- ❍ Einladung eines Betriebsratsmitgliedes zur Moderatorenschulung
- ❍ Einladung zu Ergebnispräsentationen
- ❍ Kontinuierliche Information über den "Stand der Dinge"

❍ Bin ich bereits hinreichend informiert?

Neben dem Besuch von Seminaren und dem Studieren der einschlägigen Literatur sollten Sie unbedingt versuchen, mit Leuten ins Gespräch zu kommen, die bereits (möglichst positive) Erfahrungen mit einem Zirkelmodell gesammelt haben. Dies können neben Anwendern erfahrene Berater/Trainer sein. Aber Vor-

sicht: Klappern gehört zum Geschäft! Versuchen Sie unbedingt, im Rahmen eines Besuches mit den unmittelbar Betroffenen vor Ort zu sprechen, dies sind vor allem die Moderatoren.

❍ Ist jetzt der richtige Zeitpunkt zur Einführung?

Gruppenarbeit kann nur gelingen, wenn sie in ein "stabiles" Umfeld eingebettet wird. Zeiten der Neuorganisation und/oder des Personalabbaus sind wegen der damit zwangsläufig verbundenen Umsetzungen und Entlassungen sowie der relativen Verunsicherung der Mitarbeiter zur Einführung von Gruppenarbeit wenig geeignet.

❍ Habe ich einen Fachmann, der mich beraten und unterstützen wird?

Für die konkrete Einführungsarbeit ist ein (externer) Berater äußerst hilfreich. Dieser muß Erfahrung mit der Einführung und Betreuung von Gruppenarbeit haben, für Präsentations-, und Moderationsaufgaben zur Verfügung stehen und die erforderliche Trainingsarbeit (vgl. S. 18) leisten können. (Überlebens-)Wichtig, vor allem in der Anfangsphase der Gruppenarbeit, ist, daß er den Prozeß begleitet, d.h., daß er bei Problemen (kurzfristig) erreichbar sein muß, um "Hilfe zur Selbsthilfe" geben zu können.

Nur wenn Sie sicher sind, daß Sie diese Fragen positiv beantworten können, sollten Sie sich an das "Abenteuer" der Einführung von Mitarbeiter-Gruppen heranwagen! Achten Sie dann darauf, die folgenden "Schritte der Einführung" möglichst sorgfältig abzuarbeiten.

Schritte der Einführung

1 Präsentation für die Grundsatzentscheidung

Nachdem die grundsätzlichen Fragen geklärt sind, ist es sinnvoll, die "Entscheider" (oberes Management) über das Modell umfassend zu informieren. Hierfür eignet sich in besonderem Maße eine Präsentation,

die auch Raum für Diskussion und Beantwortung offener Fragen gibt. Ziel ist es hierbei, ein möglichst vollständiges und realistisches Bild der geplanten Gruppenarbeit zu vermitteln. Auf (euphorische) Gewinndarstellungen, die durch die Gruppenarbeit erzielt werden können, sollte in jedem Fall verzichtet werden, denn an diesem Maßstab wird die Gruppenarbeit später gemessen. Letztlich dient die Präsentation der Entscheidungsvorbereitung darüber, ob Gruppenarbeit eingeführt werden soll. Die Entscheidung fällt entweder noch im Rahmen der Präsentation, zumindest aber ist zu vereinbaren, bis wann diese vorliegen wird.

Mögliche Fragen/Inhalte für die Gestaltung der Präsentation

- ❍ Was sind die Grundgedanken und Ziele?
- ❍ Wie arbeiten Mitarbeiter-Gruppen?
- ❍ Welche Chancen bietet die Zirkelarbeit ...
  ... für den Mitarbeiter?
  ... für das Unternehmen?
- ❍ Welche Probleme können sich dabei ergeben?
- ❍ Wie sieht ein *mögliches Konzept für unser Unternehmen aus?*
- ❍ Wollen wir Gruppenarbeit einführen?
- ❍ Wie geht es konkret weiter?

2 Informationspräsentation vor dem mittleren Management und dem Betriebsrat

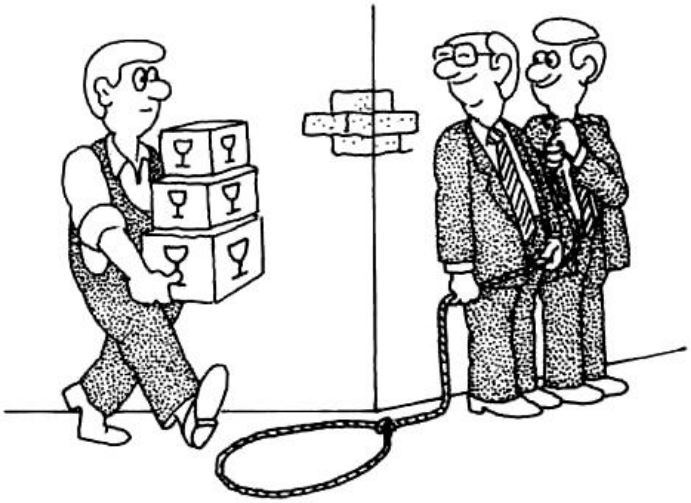
Nach der Entscheidung für die Gruppenarbeit sollte eine Informations-Präsentation vor den Führungs-

kräften und dem Betriebsrat stattfinden. Auch hier ist es primäres Ziel, ein möglichst vollständiges und realistisches Bild der geplanten Gruppenarbeit zu vermitteln, Raum für Diskussion zu geben und offene Fragen zu beantworten.

Ein weiteres Ziel dieser Präsentation ist es, die getroffene Grundsatzentscheidung abzusichern, denn die Unterstützung durch den Betriebsrat und die betroffenen Führungskräfte ist ein entscheidendes Erfolgskriterium für die weitere Arbeit.

3 Gewinnen der Koordinatoren

Wenn der Initiator der Gruppenarbeit nicht schon von vornherein als Koordinator feststeht, muß auch die Frage der Rekrutierung des Koordinators geklärt werden. Idealerweise wird diese Aufgabe von einem Zweierteam wahrgenommen. Diese Funktion sollte von Mitarbeitern der mittleren Führungsebene wahrgenommen werden, die diese Aufgabe nicht als "Nebenjob" betrachten, sondern die Zeit und den Willen haben, sie engagiert zu betreiben. Wichtig ist, daß sie diese Aufgabe freiwillig und gerne übernehmen.



Gewinnen der Koordinatoren

4 Workshop zur Verabschiedung des Konzeptes

Nach den Präsentationen und damit der Absicherung der Grundsatzentscheidung für die Gruppenarbeit sollte ein Workshop mit allen Personen stattfinden, die für die Planung der weiteren Einführungsschritte notwendig sind. Die Teilnahme sollte auf diesen Personenkreis beschränkt werden. Ziel ist es, das Konzept in eine firmenspezifische Form zu bringen. Je präziser und verbindlicher hier das weitere Vorgehen vereinbart wird, desto problemloser gestaltet sich die weitere Einführung der Gruppenarbeit. Der Workshop muß deshalb sorgfältig vorbereitet werden. Auf jeden Fall müssen die Koordinatoren am Workshop teilnehmen.

Auch hier sollte der (externe) Berater als Helfer und Moderator fungieren.

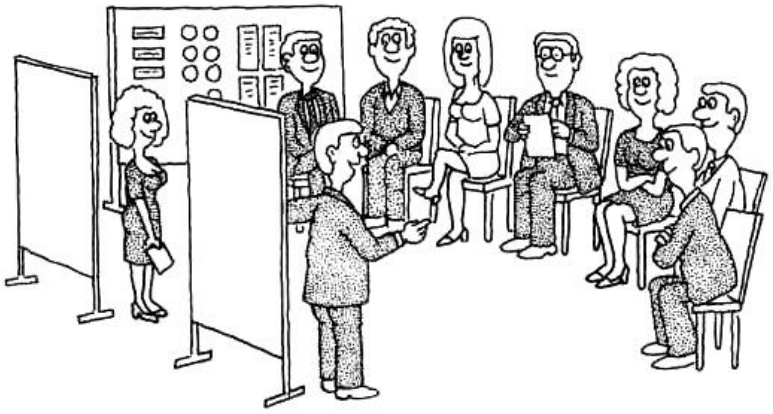
Fragen, die im Workshop abgecheckt werden *(Beispiele)*

- ❍ Wie sollen die Gruppen heißen?
- ❍ In welchen Betriebsbereichen sollen Gruppen installiert werden?
- ❍ Wo wird der Moderationsraum eingerichtet, von wem und bis wann?
- ❍ Wer kommt als Moderator in Frage?
- ❍ Wann werden die Koordinatoren und Moderatoren geschult (vgl. Seite 18, "Training")?
- ❍ Wie werden Verbesserungsvorschläge aus den Gruppen behandelt?
- ❍ Wann soll die Gruppenarbeit starten?

5 Einrichten des Moderationsraumes

Der Raum für Gruppenarbeit und Moderatorenrunden muß ein günstig gelegener (Zeitaspekt!) und speziell für die Gruppen eingerichteter Raum sein. Brotzeit- und Umkleideräume, Interimbüros und sonstige (zeitweise) anderweitig belegte Räume sind für diesen Zweck absolut ungeeignet!

Die erforderlichen Ausrüstungsgegenstände sind im Anhang, Seite 68, aufgelistet. Folgende Abbildung zeigt die **Sitzordnung im Gruppenraum**.



6 Gewinnen der Moderatoren

Um Mißtrauen gegenüber der Gruppenarbeit seitens der direkten Vorgesetzten vorzubeugen, sollten (zumindest in der Startphase) als Moderatoren Mitarbeiter der Meister- und Vorarbeiterebene gewonnen werden. Wenn die Gruppen im "Angestelltenbereich" eingerichtet werden sollen, sind dies Abteilungs- und Gruppenleiter. Die Moderatoren sollten im offenen Gespräch von den Koordinatoren und dem direkten

Vorgesetzten für die Gruppenarbeit gewonnen werden. Hierbei ist es wichtig, daß dem Mitarbeiter die Chance zu einem klaren »Nein» offen bleibt, da auch für die Moderatoren das Prinzip der Freiwilligkeit gilt.

7 Training der Koordinatoren und Moderatoren

Möglichst nah am Start der Gruppenarbeit müssen die Koordinatoren und Moderatoren in einem **gemeinsamen** Training auf die anstehenden Aufgaben vorbereitet werden. Die Schulung sollte unbedingt vom begleitenden Berater / Trainer durchgeführt werden. Ziel ist, neben der Qualifizierung der Koordinatoren und Moderatoren für ihre Aufgaben, die Schaffung eines Wir-Gefühles zwischen Moderatoren, Koordinatoren und dem Berater.

Inhalte des Koordinatoren- und Moderatorentrainings

Klärung von Grundsatzfragen

- ❍ Was ist das eigentlich: Gruppenarbeit? Wie sieht unser Konzept aus?
- ❍ Was kann ich als Koordinator/Moderator davon erwarten?
- ❍ Welche Probleme können auf mich zukommen?
- ❍ Welche Rolle spielen die Koordinatoren, welche die Moderatoren?

Methodiktraining

- ❍ Visualisieren
- ❍ Präsentieren
- ❍ Moderieren

8 Installation der ersten (drei) Gruppen

Hierzu ist es zunächst unerläßlich, daß die Mitarbeiter über das Vorhaben informiert werden. Dies kann im Rahmen einer Betriebsversammlung, durch Aushang und/oder Ankündigung in der Betriebszeitung erfolgen. Dadurch erhalten Interessenten die Möglichkeit, sich bei den Moderatoren zu melden und Gruppenmitglied zu werden. Wichtig ist, daß der einzelne sich freiwillig für die Mitarbeit entscheiden kann. Dies schließt nicht aus, daß die Moderatoren "Wunschkandidaten" persönlich ansprechen und auf ihr Interesse hin befragen. In der Startphase ist es günstig, wenn die Gruppenmitglieder aus demselben Arbeitsbereich kommen. Sie kennen sich gegenseitig bereits, und die Probleme des Bereiches sind allen bekannt. Günstig ist es dabei, einen "Querschnitt" der Belegschaft zu gewinnen und die "Meinungsmacher" einzubeziehen.

Sobald die jeweiligen Moderatoren ihre Gruppe komplett haben (8 - 10 Mitglieder), können diese mit der Gruppenarbeit beginnen. Berater und Koordinatoren stehen für letzte Fragen zur Verfügung.

9 Start der Gruppenarbeit

In den Gruppen können im Rahmen der Themensammlung (vgl. S. 22 f, "Methodik") Themen entstehen, wie:

- Mangelhafte Beleuchtung in Halle X
- Fehlende Schutzeinrichtungen für ...
- Schlechtes Werkzeug im Bereich Y
- Nur ein Telefonanschluß für die Arbeitsgruppe Z
- Lückenhafte Arbeitspläne
- Behindernde Materiallagerung im Arbeitsbereich

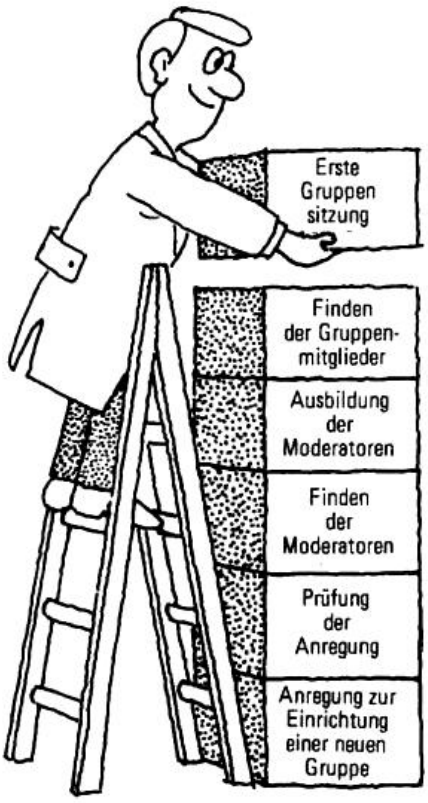
Zum Start sollte die Gruppe ein möglichst einfaches Thema mit guter Erfolgsaussicht zur Bearbeitung wählen und sich so Erfolgserlebnisse und Motivation verschaffen.

10 Start der Moderatorenrunden

Möglichst direkt nach den ersten Gruppensitzungen müssen Moderatorenrunden mit allen Moderatoren der Mitarbeiter-Gruppen stattfinden. Es werden die ersten Erfahrungen reflektiert und anstehende Probleme gelöst.

4.2 Installation von zusätzlichen Gruppen

Die Initiative für die Einrichtung einer neuen Gruppe kann im Grunde von jedem Mitarbeiter ausgehen. In der Regel wird sie aber von den Koordinatoren, von Moderatoren oder Führungskräften angeregt. Vorschläge zur Gründung einer neuen Gruppe werden von den Koordinatoren gemeinsam mit den jeweils zuständigen Vorgesetzten auf deren Realisierbarkeit geprüft. Für die Gründung einer neuen Gruppe gibt es folgende sechs Bausteine:



Aufbau einer neuen Gruppe

5 Erfolgsbedingungen

Mitarbeiter-Gruppen können nicht installiert werden wie eine neue Organisationseinheit, sondern für sie muß - da sie "zwischen den Zeilen" der formalen Organisation angesiedelt sind - explizit "gesorgt" werden. Es haben sich in der Praxis Faktoren herauskristallisiert, die man als "Erfolgsbedingungen" der Mitarbeiter-Gruppen-Arbeit bezeichnen kann, dies sind:

5.1 Unterstützung "von oben"

Mitarbeiter-Gruppen können nur aufgrund eines Beschlusses der Geschäftsleitung eingeführt werden (vgl. Seite 52). Dieser Beschluß ist eine Selbstverpflichtung des Managements zur dauerhaften Unterstützung der Gruppenarbeit. Hierzu ist es notwendig, daß die Geschäftsleitung (z.B. im Rahmen von Zielvereinbarungen und /-kontrollen) die Realisierung von Gruppenarbeit bei den untergeordneten Ebenen ein-fordert(!), mindestens aber konsequent an den von den Gruppen veranstalteten Präsentationen teilnimmt.

Die Unterstützung muß auch (und gerade) dann gegeben sein, wenn (momentan) keine "greifbaren" Ergebnisse erzielt werden (vgl. S. 35 ff, "Qualitative Ergebnisse").

5.2 Anerkennung

Gruppenarbeit ist freiwillige(!) Zusatzarbeit für alle Beteiligten. Gruppenergebnisse können nur durch engagierte Mitarbeit und persönlichen Einsatz erzielt werden. Dies muß - unabhängig von Ergebnissen - Beachtung und Anerkennung finden. Möglichkeiten hierzu sind:

- Sprechen über die Gruppenarbeit (Nachfragen, persönliches Interesse zeigen)
- Aktive Teilnahme an Präsentationen (Fragen stellen, Anerkennung aussprechen)
- Veröffentlichung von Gruppenergebnissen / -aktivitäten
- Vorrangige Bearbeitung von Verbesserungsvorschlägen der Gruppen

5.3 Die Koordinatoren

Die Gruppenaktivitäten werden von den Koordinatoren geleitet oder besser: koordiniert (vgl. S. 17). Die Koordinatoren sind die "Lobby" der Gruppen. Um die Gruppen langfristig am Leben zu erhalten, müssen die Koordinatoren sich ausreichend Zeit zur Betreuung der Gruppen nehmen können und wollen! Das persönliche Engagement der Koordinatoren ist ein zentraler Punkt der Mitarbeiter-Gruppenarbeit. So müssen sie etwa bereit und fähig sein, motivationale "Tiefpunkte" zu ertragen und zu "durchleiden" ohne die Idee in Frage zu stellen. Sie müssen persönlich die Bereitschaft und die Fähigkeit sowie von ihrer Position in der Organisation (und/oder ihren Kontakten nach "oben") her die Möglichkeiten mitbringen, die Gruppenarbeit aktiv zu (unter)stützen.

5.4 Der Faktor "Zeit"

Eine der größten Schwierigkeiten ist für die Gruppen der Arbeitsdruck, der den erforderlichen Zeitaufwand für Gruppensitzungen und Erledigung der "Hausaufgaben" eigentlich nicht ausreichend zuläßt. Für die Moderatoren (und Koordinatoren) kommt erschwerend hinzu, daß sie sich zusätzlich auf die Sitzungen vorbereiten und einstimmen müssen. Die Zeit, die der einzelne einbringt, fehlt ihm für die Bewältigung des normalen Arbeitspensums. Gruppenarbeit kostet Zeit, und Zeit kann man bekanntlich nur einmal "ausgeben". Da Zeit aber im betrieblichen Arbeitsprozeß in aller Regel Mangelware ist, ist ein Zielkonflikt vorprogrammiert! Dies verlangt eine klare Prioritätensetzung seitens der Führungskräfte. Die Gruppenarbeit kann **nur dann** erfolgreich sein, wenn die Gruppensitzungen auch kontinuierlich und regelmäßig stattfinden! Immer, wenn eine Gruppensitzung aufgrund "dringender Arbeiten" ausfallen muß, wird die Bedeutung der Gruppenarbeit "offiziell" reduziert, als minder wichtig eingestuft. Dadurch leidet auch die Glaubwürdigkeit der Vorgesetzten grundsätzlich, die sich ja (zunächst) für die Gruppenarbeit entschieden hatten. Deshalb muß auch hier der Grundsatz gelten:

Tue das Wichtige vor dem Dringlichen!

5.5 Die Moderatorenrunden

Die Moderatorenrunden sind die regelmäßigen Treffen der Moderatoren (vgl. S. 16); sie sind unverzichtbar. Hier werden Erfahrungen ausgetauscht, und die Teilnehmer holen und geben sich Hilfe zur Bewältigung aktueller Probleme. Hier kann ein "Wir-Gefühl" entstehen, das den Moderatoren und Koordinatoren hilft, ihre Aufgabe zu erfüllen. Auch für die Moderatorenrunden gilt das unter 5.4 Gesagte.

5.6 Weiterbildung und Erfahrungsaustausch

Vor Beginn der Gruppenarbeiten werden die Moderatoren und Koordinatoren geschult (vgl. S. 18). Nach den ersten Erfahrungen in der Praxis der Gruppenarbeit muß Erfahrungsaustausch und vertiefende Schulung möglich sein, um den Beteiligten die Möglichkeit zur Bewältigung aufgetretener Probleme zu geben. Dies kann organisatorische, methodische, aber auch Fragen der Prozeßsteuerung und Kommunikation umfassen. Die Betroffenen dürfen mit ihren Problemen nicht allein bleiben.

Wer auf Weiterbildung verzichtet, um Geld zu sparen, der könnte genausogut seine Uhr anhalten, um Zeit zu sparen.

- - -

6 Vor- und Nachteile - ein Überblick

Wie unsere Darstellung zeigt, bringt Zirkel- bzw. Mitarbeiter-Gruppen-Arbeit für alle Betroffenen etwas ein; die Arbeit lohnt sich, man kann dies gar nicht verhindern. Die einzige Bedingung: man muß es richtig machen, das heißt mit allem Ernst und Nachdruck, dann ergeben sich auch ...

Vorteile

- ❍ Die Produktqualität erhöht sich tendenziös durch ein gesteigertes Qualitätsbewußtsein.
- ❍ Das Problemlöseverhalten verbessert sich durch das ständige Üben systematischer Problemlösung.
- ❍ Die Zusammenarbeit wird gefördert, da in den Gruppen ein "Wir-Gefühl" entsteht.
- ❍ Stetige kleine Verbesserungen der Arbeitsabläufe durch die Gruppen senken die Kosten.
- ❍ Bei den Beteiligten entwickelt sich die Fähigkeit, konstruktive Kritik zu üben und auch anzunehmen.
- ❍ Ein konstruktiver, mitarbeiterbezogener Führungsstil wird gefördert.
- ❍ Die Mitarbeiter erleben, wie schwierig die Lösung auch "kleiner" betrieblicher Probleme sein kann.
- ❍ Das Zulassen von Kreativität begünstigt betriebliche Innovationen.

Bei allem Gewinn, den Mitarbeiter-Gruppen sowohl für den Betrieb als auch für die Beteiligten bringen, haben sie aber auch ihren Preis. Man bekommt die Erfolge nicht geschenkt, ganz im Gegenteil, sie müssen hart erarbeitet werden.
Die Einführung von Mitarbeiter-Gruppen bringt für den Betrieb ganz eindeutig auch ...

Nachteile

- ❍ Durch Trainings und Workshops entstehen nicht unerhebliche Kosten.
- ❍ Die Gruppenmitglieder fehlen regelmäßig jede zweite Woche für bis zu zwei Stunden.
- ❍ Nur ein Teil der Belegschaft kann an der Gruppenarbeit teilnehmen.
- ❍ Es können Irritationen durch das "Überspringen" von Dienst- und Entscheidungswegen (z.B. bei Ergebnispräsentationen) entstehen.
- ❍ Die Gruppenmitglieder werden selbständiger und kritischer.
- ❍ Autoritäre Führungskräfte können durch die partizipative Arbeitsweise der Gruppen "überfordert" werden.
- ❍ Die Effizienz der Gruppenergebnisse ist aufgrund der vor allem qualitativen Ergebnisse nur schwer nachweisbar.

7 Übrigens ...

... es gibt Einstellungen, die Ihnen den Mißerfolg mit Mitarbeiter-Gruppen beinahe garantieren. Überprüfen Sie Ihre Absicht, Mitarbeiter-Gruppen einzuführen, nochmals sehr ernsthaft, wenn Sie einer der folgenden Aussagen zustimmen können.

Einstellungen zum Unglücklichsein mit Mitarbeiter-Gruppen

- ❍ Den Betriebsrat geht die ganze Sache gar nichts an, ergo braucht er auch nicht informiert zu werden; wir wissen schon, was wir tun.
- ❍ Die Führungskräfte wissen eh Bescheid.
- ❍ Es genügt völlig, wenn die Koordinatoren geschult werden, die können dann ja die Moderatoren ausbilden.
- ❍ Die Koordinatorenfunktion kann im Prinzip jeder - mehr oder weniger - nebenbei erledigen.
- ❍ Moderator sollte nur werden, wer auch autoritär sein kann, damit er etwas bewegen kann.
- ❍ Der Pausenraum ist als Gruppenraum völlig ausreichend; er ist ja schließlich nicht ständig belegt.
- ❍ Verbesserungsvorschläge der Gruppe werden nicht prämiert; die Gruppen sind ja dazu da, Verbesserungen zu erreichen.
- ❍ Gruppensitzungen dürfen bei Schwierigkeiten in der Produktion auch mal ausfallen.
- ❍ Wenn sich die Sache nicht nach spätestens einem halben Jahr rechnet, dann sollte man damit aufhören.

8 Anhang (Beispiele)

8.1 Betriebsvereinbarung

8.2 Aushang

8.3 Arbeitsmittel

8.4 Protokoll einer Gruppensitzung

Betriebsvereinbarung

Betriebsvereinbarung Nr. ...

Zwischen der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat der Firma XYZ wird folgende Betriebsvereinbarung abgeschlossen:

1. In der Firma XYZ werden »Mitarbeiter-Gruppen (MAG)« auf der Grundlage dieser Betriebsvereinbarung eingerichtet.

2. Bei den der Planung und Vorbereitung der MAG dienenden Veranstaltungen, wie z.B. den entsprechenden Workshops, hat der Betriebsrat ein Teilnahmerecht.

3. Bei der Festlegung der Abteilungen und Bereiche, in denen MAG tätig werden sollen, ist der Betriebsrat zu hören.

4. Die MAG treffen sich auf freiwilliger Basis zur Bearbeitung von Schwierigkeiten in ihrem Arbeitsbereich.

5. Die MAG wählen ihre Themen jeweils eigenverantwortlich. Von der Bearbeitung ausgenommen sind Themen, die in den Aufgabenbereich des Betriebsrates (z.B. Tarif- und Betriebsverfassungsrecht, Betriebsvereinbarungen, gesetzliche Bestimmungen) fallen.

6. Die Zusammenkünfte finden unter Fortzahlung der Bezüge während der Arbeitszeit statt.

7. Vorschläge der MAG werden entsprechend der Vereinbarung des betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesens behandelt.Die entsprechende Vergütung wird auf alle Mitglieder zu gleichen Teilen aufgeteilt.

8. Die Betriebsvereinbarung tritt am ... in Kraft. Sie kann beiderseits mit einer Frist von 3 Monaten zum Monatsende gekündigt werden.

Für die Geschäftsleitung	Für den Betriebsrat

Aushang

Anschlag-Nr. 999

M i t t e i l u n g

Betreff: Mitarbeiter - Gruppen

Im Werk Moosach werden in den nächsten Wochen im Rahmen eines sorgfältig vorbereiteten Pilotprojektes

Mitarbeiter - Gruppen

im Sinne von Qualitätszirkeln eingerichtet. Das Projekt wird sowohl von der Geschäfts- und Fertigungsleitung als auch vom Betriebsrat unterstützt.

Das Konzept:

In unseren Mitarbeiter-Gruppen treffen sich ca. 8 Mitarbeiter aus einer Kostenstelle. Die Mitarbeiter in den Gruppen bearbeiten eigenständig Schwierigkeiten und Störungen in ihrem Arbeitsbereich. Sie stützen sich dabei auf Kenntnisse und Erfahrungen, die sie von ihrem Arbeitsplatz mitbringen. Die Mitarbeit ist freiwillig. Die Treffen finden während der Arbeitszeit statt. Die Mitarbeiter kennen die Probleme ihres Arbeitsbereiches am besten. Daher wählt die Gruppe ihre Themen selbst. Zum Aufgabenbereich des Betriebsrates gehörende Themen (z.B. Tarif- und Betriebsverfassungsrecht, Betriebsvereinbarungen, gesetzliche Bestimmungen) können nicht behandelt werden.
Um zu einem gut durchdachten und realisierbaren Ergebnis zu kommen, wird schrittweise vorgegangen. Die Gruppe kann alle 14 Tage unter Anleitung von 2 Moderatoren für 1 - 1 1/2 Stunden zusammenkommen.

Interessierte Mitarbeiter (vorerst nur aus den ausgewählten Kostenstellen)

624 (Meister Müller)

629 (Meister Strobel)

671 (Meister Neumayer)

können sich beim zuständigen Meister (=Moderator) informieren.

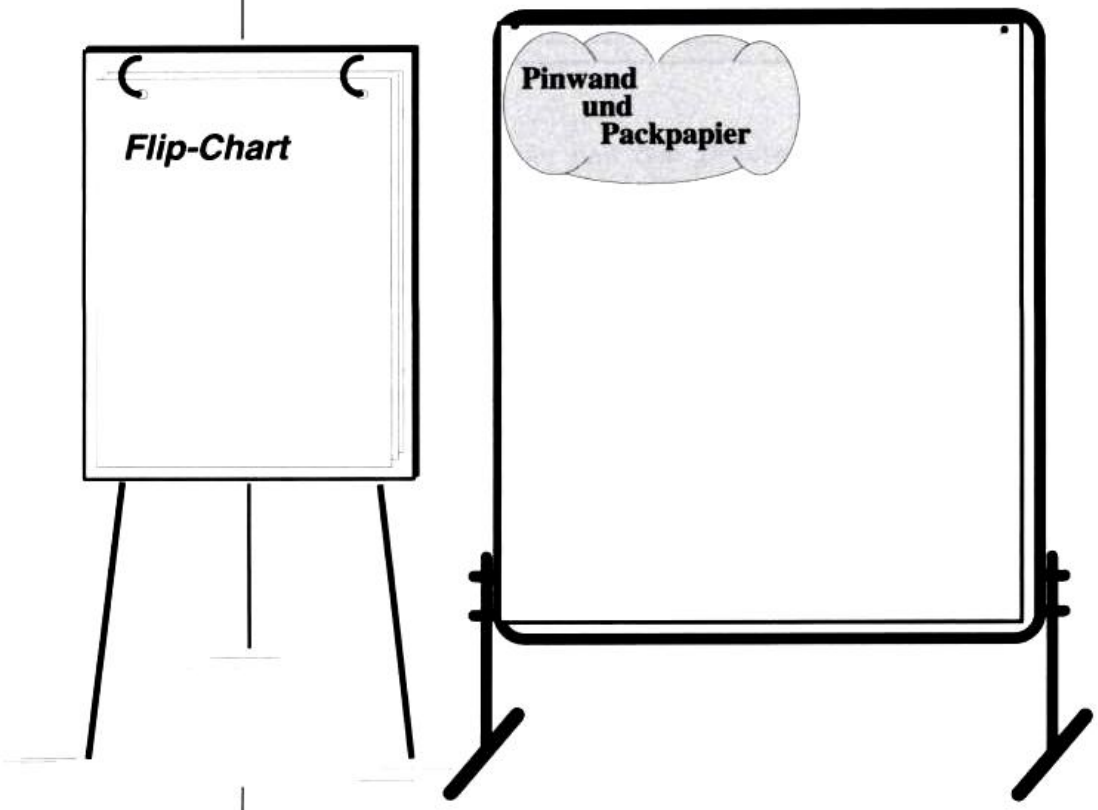
Bei einem erfolgreichen Verlauf des Pilotprojektes ist eine Ausdehnung auch auf andere Bereiche vorgesehen.

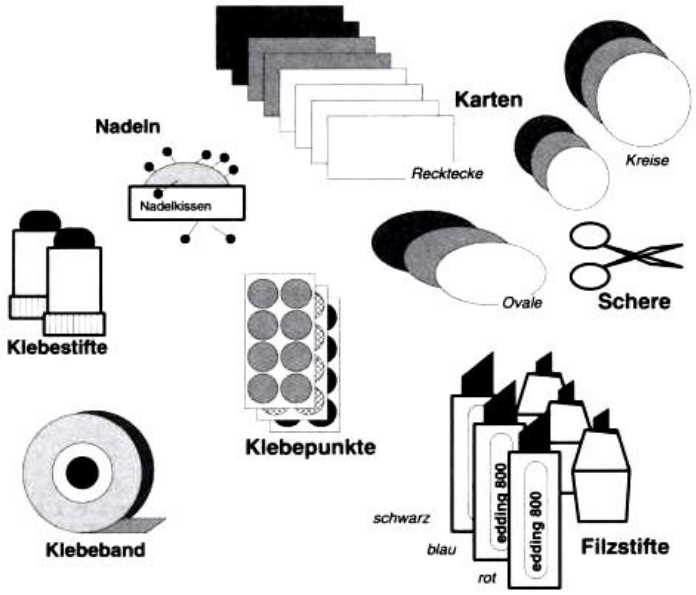
München, 04.05.1987

F. X. MEILLER

Betriebsrat

Arbeitsmittel der Gruppen





Protokoll einer Gruppensitzung

PROTOKOLL
Mitarbeiter – Gruppen

Nr.: 14
Datum: 22. 2. 89

Kostenstelle:	Moderatoren:	Teilnehmer:
Meistergruppe	Brömme Haggenmiller	Forster Wild Hang Gruber Wieruch Mayr Fabian

Maßnahmeplan Nr. 2 Thema: Transporttaschen mit Magnetfolie

Datum	Was	Wie	Wer	Mit wem	Bis wann	Kümm.
3.11.88	Tasche zur Aufbewahrung d. Arbeitspapiere mit Magnetstreifen	Anfertigung eines Musters nach Vorstellungen unserer Gruppe	Brömme Haggenmiller	Azubi	23.11.88	Münzenhofer
23.11.88	Angefertigte Hüllen in der Praxis ausprobieren	Hüllen d. Witterung aussetzen	Gruber	Fabian	7.12.88	—
7.12.88	Selbst angefertigte Hüllen	Der Witterung ausgesetzt Test negativ – Grund: Folie zu schwach und kälteempfindlich	Gruber	—	—	—
22.2.89	Magnettaschen Fa. Sivac Bauer Magnetkraft wie Muster ↓ 0,9 kg ↓ 7,0 kg mit Naht zum Knicken	Bestellung 5000 Stck. über Einkauf – Hr. Schink (DM 2,38 / Stck.)	Fabian	Hang	23.2.89	—

F.X. MEILLER Fahrzeug- und Maschinenfabrik-GmbH & Co KG · D-8000 München

Literatur

Atteslander, Peter / **Kopp**, Manfred:
Befragung
in: Roth, Erwin:
Sozialwissenschaftliche Methoden
2. Auflage
R. Oldenbourg Verlag
München, Wien, 1987

Bergemann, Niels / **Sourisseaux**, Andreas L. J.:
Qualitätszirkel als betriebliche Kleingruppen
Sauer Verlag
Heidelberg, 1988

bbw - Bildungswerk der Bayerischen Wirtschft e.V. (Hrsg.):
Zum Thema Qualitätszirkel - Aktionsgruppen im
Sinne von Lernstatt
Schriftenreihe Band 12
Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft e.V.
München, o.J.

Cloyd, Helga et al.:
Lernstatt - Erfahrungen und Folgerungen aus einem
Projekt in der deutschen Automobilindustrie
Berlin 1974
zitiert in: Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft e.V.
(Hrsg.)
Zum Thema Qualitätszirkel - Aktionsgruppen im
Sinne von Lernstatt
Schriftenreihe Band 12
Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft e.V.
München, o.J.

Deutsch, Christian:
Keine geschlossene Gesellschaft
in: ManagementWissen - 10/90
Verlag MP Management-Presse-Verlag GmbH&Co. KG
München, 1990

Fiesler, Volker et al.:
BMW-Lernstatt
BMW AG
München, 1983

Hülshoff, Theo:
Theorie und Praxis der Menschenführung
Unveröffentlichte Seminarunterlage
Universität Landau
April, 1990

Imai, Masaaki
Kaizen
1. Auflage
Wirtschaftsverlag Langen Müller Herbig
München, 1992

König, Eckard:
Soziale Kompetenz
in: Weber, W. (Hrsg.)
Handwörterbuch des Personalwesens
2. Auflage
Suttgart, 1992

König, Eckard / **Volmer**, Gerda:
Hermeneutische Analysen betrieblicher Phänomene
Mitschrift vom gleichnamigen Seminar
Universität Landau
Landau, 1988

Küchler, Jörg:
Theorie und Praxis der Qualitätszirkel
Bericht 18
3. Auflage
Deutscher Wirtschaftsdienst
Köln, o.J.

Kraus, Rolf:
Die Meiller-Mitarbeiter-Gruppen
Evolution im Unternehmen
Meiller
München, 1991

Kunstek, Rolf:
Das Konzept der Lernstatt im Industrieunternehmen
Verlag René F. Wilfer
Spardorf, 1986

Neuberger, Oswald:
Charismatischer Führer versus
Systemisches Management
in: ManagementWissen - 9/90
Verlag MP Management-Presse Verlag GmbH&Co. KG

Peuckert, Rüdiger:
Soziale Rolle
in: Schäfers, Bernhard
Grundbegriffe der Soziologie
UTB
Opladen, 1986

Rehm, Siegfried:
Qualitätszirkel nach japanischem Muster
in: Strombach, Manfred E. (Hrsg.)
Qualitätszirkel und Kleingruppenarbeit als
praktische Organisationsentwicklung
Kommentator Verlag
Frankfurt / Main, 1984

Rehm, Siegfried / **Strombach**, Manfred E.:
Arbeitstechniken für Qualitätszirkel
Bericht 25
Deutscher Wirtschaftsdienst
Köln, 1984

Riegger, Marianne:
Lernstatt erlebt
Windmühle Verlag
Hamburg 1983

Schneider, Joachim / **Stötzel**, Berthold
Lernen in der Lernstatt
Materialien zur beruflichen Bildung / Heft 93
Bundesinstitut für Berufsbildung
Berlin 1993

Seifert, Josef W.:
Visualisieren - Präsentieren - Moderieren
9. Auflage
GABAL Verlag
Offenbach, 1996

Simon, Walter / **Heß**, Martin:
Handbuch Qualitätszirkel
Hilfsmittel zur Produktion von Qualität
Verlag TÜV Rheinland
Köln, 1989

Then, Werner:
Selbstgesteuerte Arbeitsgruppen
machen Organisationen schlank
in: Arbeitgeber 5. Oktober 1990
(Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeber)
Wirtschaftsverlag Bachem GmbH
Köln, 1990

Zink, Klaus J. / **Schick**, Gerhard:
Quality Circles, 1 Grundlagen
2. Auflage
Hanser Verlag
München, Wien 1987

Zink, K. J. / **Ackermann**, M.:
Ergebnismessung und -beurteilung -
ein Überblick mit Beispielen
in: Zink, Klaus J. (Hrsg.)
Quality Circles, 2 Fallbeispiele - Erfahrungen -
Perspektiven
Hanser Verlag
München, Wien, 1986

Dieses Literaturverzeichnis erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die genannten Bücher gaben zum Teil konkrete Anregungen für dieses Büchlein. Andere sind als weiterführende Literatur gedacht. Es lohnt sich sicher, in das eine oder andere mal "reinzuschauen" - viel Spaß dabei!

Querverweise aus dem Text

Nr.	Quelle
1	vgl. Deutsch, 1990, S. 86
2	vgl. etwa bbw, o.J.; Küchler, 1988; Zink/Schink, 1987
3	zitiert in bbw, o.J., S.13
4	vgl. bbw, S. 11
5	Cloyd, et. al., 1974, S.3
6	vgl. Kunstek, 1986, S.55
7	Zink / Schick, 1987, S. 35
8	vgl. König/Volmer, 1988
9	vgl. König, o.J., S. 3ff
10	Hülshoff, 1990
11	vgl. König, o.J., S. 3ff
12	Zink / Ackermann, 1986, S.146

Verzeichnis der Abbildungen und Zusammenfassungen

Nr.	Inhalt	Seite
1	Der "KAIZEN-Schirm"	11
2	Ziele der Zirkelarbeit	15
3	Die Elemente im Überblick	19
4	Arbeitsschritte der Moderationsmethode	22
5	Beispiel für einen Moderationszyklus	23
6	Kategorien der Auswertung	25
7	Klassifizierung der Ergebnisdaten	26
8	Kompetenzbereiche	29
9	Grad der Involviertheit	35
10	Erleben qualitativer Auswirkungen - Intensität der Betroffenheit	36
11	Wie wird der Betriebsrat einbezogen?	50
12	Mögliche Fragen/Inhalte für die Gestaltung der Präsentation	52
13	Fragen, die im Workshop abgecheckt werden	54
14	Sitzordnung im Gruppenraum	55
15	Inhalte des Koordinatoren- und Moderatorentrainings	56
16	Bausteine für die Gründung einer neuen Gruppe	58

17	Vorteile der Gruppenarbeit	62
18	Nachteile der Gruppenarbeit	63
19	Einstellungen zum Unglücklichsein mit Mitarbeiter-Gruppen	64
20	Betriebsvereinbarung	66
21	Aushang	67
22	Arbeitsmittel der Gruppen	68
23	Protokoll einer Gruppensitzung	69

Stichwortverzeichnis

Stichwort	Seite
Anerkennung	59
Arbeitsmittel der Gruppen	68
Aushang	67
Auswirkungen der Gruppenarbeit	30
Betriebsrat	50
Betriebsvereinbarung	66
Eigenverantwortlichkeit	20
Elemente der Gruppenarbeit	16 ff
Entstehung der MMG	16
Erfahrungsaustausch	21, 61
Erfolgsbedingungen	59 ff
Ergebnisse	26 ff
Erwartungen	24 ff
Externer Berater	51
Fachkompetenz	28, 37
Firmenkultur	49
Freiwilligkeit	20
Führungskräfte	49
Führungsverhalten	43 f
Informationspräsentation	52 f

Installation der Gruppenarbeit	57 f
KAIZEN	10 ff
KAIZEN-Schirm	11
Kompetenzen	26 ff
Konzept der MMG	16
Koordinatoren	17, 35, 38, 53, 60
Kritikverhalten	44 f
KVP - Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß	10 ff
Langfristcharakter	20
Lernstatt	11 ff
Meiller-Mitarbeiter-Gruppen	16, 24 ff
Methodenkompetenz	28, 37 ff
Methodik	22
Mißerfolg	64
Mitarbeiter-Gruppe	16
Moderationsmethode	21 ff, 37 f, 41
Moderationsraum	55
Moderationszyklus	22 f
Moderatoren	16, 38, 55
Moderatorenrunden	16, 58, 61
Moderatorenteam	21
Nachteile der Gruppenarbeit	63

Nebenwirkungen	47 f
Persönlichkeitskompetenz	29, 46
Präsentation	17, 22
Präsentieren (Grundsatzentscheidung)	51 f
Problemlösegruppen	9 f
Protokoll einer Gruppensitzung	69
Qualitative Ergebnisse	35 f
Qualitative Erwartungen	31 f
Quality-Circles (QC)	9 f, 14
Quantitative Ergebnisse	33 f
Quantitative Erwartungen	30 f
Rahmenbedingungen	20 f
Regelmäßigkeit	21
Situationsberater	18
Sozialkompetenz	28 f, 42 ff
Schritte der Einführung	51 ff
Start der Gruppenarbeit	57 f
Training	18, 56
Unterstützung	59
Vorteile der Gruppenarbeit	62
Weiterbildung	61
Workshop	54

Zeit 60

Zeitpunkt der Einführung 51

Ziele 15

Zirkel 9

Zirkel-Arbeit 14 f

ModerationsEquipment und mehr ...

Pinnwände, Flip-Charts, Moderationskoffer, Pinnwandpapier, Flip-Chartpapier, Stifte, Kleber, Nadeln ... Professionelle Arbeit verlangt professionelles Werkzeug!

Die komplette Moderationsausrüstung für Besprechungen, Workshops, Projektmeetings ...

- Hardware für Profis und Einsteiger,
- Protokollservice,
- und mehr ...

Kontakt

moderatorenshop®
Langenbrucker Straße 4 Telefon: 0 84 46-9 20 30 mail@moderatorenshop.de
85309 Pörnbach/Germany Telefax: 0 84 46-9 20 333 www.moderatorenshop.de

Josef W. Seifert ...

Visualisieren – Präsentieren – Moderieren

Das Wesentliche zu den eng miteinander verknüpften Bereichen Visualisieren, Präsentieren und Moderieren in drei in sich geschlossenen Kapiteln. Dieses Buch ist zwischenzeitlich in mehrere Sprachen übersetzt und – mit weit über 250.000 Exemplaren – zu einem Standardwerk geworden.

Erhältlich in Deutsch, Englisch und Französisch!

21. Auflage, GABAL Verlag, Offenbach 2004

Moderation & Kommunikation

Griffige Methoden für den „feinstofflichen" Bereich des Moderierens. Kommunikation, Gruppendynamik, Konfliktmanagement. Theoretisch fundiert und sehr praxisbezogen. Die Inhalte ergänzen in idealer Weise das Standardwerk „Visualisieren – Präsentieren – Moderieren".

4. Auflage, GABAL Verlag, Offenbach 2003

Besprechungen erfolgreich moderieren

Die Umsetzung der klassischen Moderationstechnik in die Besprechungssituation „am runden Tisch". 11 griffige und hilfreiche Kapitel für BesprechungsleiterInnen und TeilnehmerInnen.

8. Auflage, GABAL Verlag, Offenbach 2003

Mitarbeiter-Gruppen

Die Gebrauchsanleitung zur Einführung und Betreuung von Problemlöse-Teams nach dem Qualitätszirkel- oder Kaizen-/KVP-Prinzip.

... bei GABAL

Games

Eine Sammlung von „10-Minuten-Games" für ModeratorInnen und andere GruppenleiterInnen. Spiele und Übungen zur Auflockerung der Gruppe im Einstieg, zwischendurch und zum Abschluss. Gemäß dem Motto „kurz, knackig, frech" helfen die Spiele auf unkomplizierte Weise beim Auflockern der Gruppe.

2. Auflage, GABAL Verlag, Offenbach 2001

30 Minuten für professionelles Moderieren

Das Wesentliche zum Thema Moderieren in einem schnellen Überblick: fundiert, praxisbezogen, nützlich.

2. Auflage, GABAL Verlag, Offenbach 2000

ProjektModeration

„Projekte sicher leiten - Projektteams effizient moderieren" ist ein Leitfaden für das Organisieren und Leiten von Projektarbeit ohne Einsatz spezieller Projektmanagementsoftware. Die Basis des dargestellten Vorgehens ist die klassische Projektmanagementmethodik. Die Wahl der Medien und Methoden erlauben es aber „mit Bordmitteln" zu arbeiten und alle Projektmitarbeiter von Anfang an intensiv in die gemeinsame Arbeit einzubeziehen. Das „A und O" des Buches ist - wie immer - das konkrete Doing!

1. Auflage, GABAL Verlag, Offenbach 2004

Kontakt

Josef W. Seifert
Langenbrucker Straße 4
85309 Pörnbach/Germany
Telefon: 0 84 46-9 20 30
Telefax: 0 84 46-9 20 333
mail@josefseifert.de
www.moderatio.de

Für Unternehmensberater, Personalleiter und Führungskräfte ist es unumgänglich geworden, sich mit dem Thema „Mitarbeiter-Gruppen“ zu befassen, damit sie

- die Erfolgsbedingungen für Mitarbeiter-Gruppen-Arbeit kennen,
- entscheiden können, ob Mitarbeiter-Gruppen-Arbeit im eigenen Unternehmen hilfreich sein kann,
- ein firmenspezifisches Modell konzipieren können,
- Gruppenarbeit erfolgreich einführen können,
- den Erfolg von Gruppenarbeit sicherstellen können.

Empfohlen für:

Führungskräfte
Berater
Trainer

Die Autoren geben hierzu im vorliegenden Buch in knapper Form konkrete Hilfen an die Hand, die sofort für die eigene Arbeit genutzt werden können.

Rolf Kraus ist als Leiter der Personalentwicklung und stellvertretender Personalleiter bei MEILLER in München tätig. Er hat dort die Arbeit mit und in Mitarbeiter-Gruppen initiiert.

Josef W. Seifert ist Diplom-Pädagoge und Spezialist für Moderation. Er ist geschäftsführender Gesellschafter der renommierten Beratungs- und Trainingsgesellschaft MODERATIO in Puch/Bayern und Autor mehrerer Bücher zum Themenkomplex Moderation.

GABAL ISBN 3-923984-94-4