

Gestaltungsraster für Betriebs- und Dienstvereinbarungen **Thema Gruppenarbeit**

Lothar Kamp, Betriebs- und Dienstvereinbarungen: Gruppenarbeit, edition Nr. 5 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf: Setzkasten GmbH 1999

Dieser Stichpunktekatalog bietet umfangreiche Hinweise für die Gestaltung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Thema. Die Liste enthält die unterschiedlichen Gesichtspunkte, die bei der Regelung und Organisation zu berücksichtigen sind. Es handelt sich dabei nicht um ein geschlossenes Muster zur unmittelbaren Anwendung, sondern um einen Gesamtkatalog von Vorschlägen. So können weiterführende eigene Überlegungen angestellt und die individuellen betrieblichen Belange berücksichtigt werden.

▪ **Gruppenarbeit**

- Ziele der Gruppenarbeit
 - Einordnung der Gruppenarbeit in die Unternehmensstrategie, betriebswirtschaftliche Ziele
 - Dezentralisierung, Abgabe der Verantwortung an untere Hierarchieebenen, Autonomie(grad) der Arbeitsgruppen, beschäftigtenorientierte Gestaltung der Arbeitsbedingungen und – abläufe, Unternehmenskultur und Beteiligung von Beschäftigten, Arbeitsgruppen und Interessenvertretung
 - Definition von Gruppenarbeit
- Autonomiegrad der Gruppe und Integration von Tätigkeiten
 - Entscheidungsrechte der Gruppe in für sie wichtigen Belangen, Festlegung gemeinsamer Arbeitsaufgaben durch die Gruppe, eigenständige Arbeitsplanung und Disposition durch die Gruppe
 - Qualität und Grad der Integration indirekter Tätigkeiten in die Gruppe, wie Qualitätssicherung, Materialplanung oder Instandhaltung
 - Befugnisse der Gruppe, im Rahmen von Kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP) oder Total Quality Management (TQM) wichtige Veränderungen der Arbeitsabläufe herbeiführen oder eigenständig umsetzen zu können
 - Sicherstellung, daß die persönlichen Belange, Wünsche und Bedürfnisse jedes einzelnen Gruppenmitglieds angemessen bei den Gruppenentscheidungen berücksichtigt werden, z.B. bei Arbeitszeit-, Urlaubs-, Vertretungs- und Arbeitsverteilungsregelungen
- Gruppenzusammensetzung
 - Bildung der Gruppen
 - Gruppengröße, Personalfragen
- Qualifizierungsmaßnahmen
 - Qualifizierung der Gruppenmitglieder für ihre fachlichen Kernaufgaben, Vorhandensein fachlicher Fähigkeiten in der Gruppe
 - Unterstützung und Trainingsmaßnahmen für soziales Gruppenmanagement, Qualifizierung der Gruppe in methodischen Fragen (z.B. für die Durchführung von Gruppengesprächen oder Qualitätsmanagement)
 - Zugang aller Beschäftigtengruppen zu Qualifikationen, Qualifizierungsprogrammen und Arbeitsplätzen

- Laufende Durchführung entsprechender Qualifizierungsmaßnahmen. Wichtige Frage: Wie werden Qualifizierungslücken geschlossen? Verfahren, Ermittlung des Bedarfs
- Entlohnung
 - Ausgestaltung der Entlohnungskriterien derart, daß sie den Bedürfnissen und Fähigkeiten sowohl der Einzelnen als auch der Gruppe entsprechen und daß sie Leistungsverschärfungen vermeiden, Bezug der Entlohnungshöhe zu den Fähigkeiten und Qualifikationen der Gruppe und der Einzelnen
 - Umfang und Qualität der Mitbestimmungsrechte des Betriebs-/Personalrates bei Leistungsbedingungen und Eingruppierung
- Gruppensprecher
 - Wahl des Sprechers/der Sprecherin: Vorschlagsrechte, Wahlverfahren, Amtsperiode, bei Festlegung, daß der Gruppensprecher/die Gruppensprecherin keine Vorgesetztenrolle wahrnimmt: Regelungen sowie laufende und langfristige Anstrengungen, die vermeiden, daß der gewählte und nicht hierarchisch eingeordnete Gruppensprecher zunehmend oder schleichend Hierarchiefunktionen übernimmt
 - Aufgaben des Gruppensprechers. Mögliche Punkte: Moderation und Vorbereitung von Gruppenbesprechungen; Sammlung von Problemen aus der Gruppe und Strukturierung hin zu Problemlösungen; verbindliche und durchsetzungsstarke Weitergabe der Verbesserungsvorschläge an die Hierarchie oder übergreifende Problemlösungsteams, Förderung sozialer Gruppenprozesse. Abgrenzung gegenüber Vorgesetztenverantwortlichkeiten
 - Rolle des Gruppensprechers/der Gruppensprecherin gegenüber der Gruppe und gegenüber der Hierarchie
 - Zulagen
- Gruppenbesprechungen
 - Dauer und Häufigkeit der Besprechungen. Sicherstellung ihrer Durchführung während der Arbeitszeit
 - Schaffung notwendiger Rahmenbedingungen für professionelles Management der Gruppenbesprechungen (Qualifikation, Räume, Materialien)
 - Möglichkeiten, daß neben Themen aus Leitungssicht auch für die Gruppe zentrale Themen behandelt werden, Grad des Gruppeneinflusses auf die Auswahl der Besprechungsthemen
 - Mechanismen, die eine Vorgesetztendominanz in und über Gruppenbesprechungen vermeiden
- Gruppe und Hierarchie
 - Kompetenzen und Funktionsbeschreibungen von Meistern, Gruppenleitern, Abteilungsleitern und Gruppensprechern, auch in ihrem gegenseitigen Bezug
 - Betriebliche Ausrichtung und Förderung der Führungspersonen auf einen neuen weniger anweisungs- und kontrollorientierten und stärker coaching- und unterstützungsorientierten Führungsstil. Laufende und verbindliche Überprüfung und Verstärkung dieses Wechsels
 - Schaffung erforderlicher Rahmenbedingungen, die der Gruppe das Einbringen ihrer Gestaltungsvorstellungen gegenüber der Hierarchie ermöglicht
- Nachteilsausgleich, Rationalisierungsschutz
 - Umsetzung, Verdienstsicherung
- Mitbestimmung
 - Mitbestimmungsinhalte, -verfahren und –instrumente (z.B. welche Gegenstände der Gruppenarbeit der Mitbestimmung der Interessenvertretung unterliegen, Zeitpunkte der Information und Beratung, regelmäßige Besprechungen zwischen Management und Interessenvertretung)

- Mitbestimmungsgremien: Aufgaben (z.B. Planung und Steuerung der Gruppenarbeit); Zusammensetzung (z.B. paritätisch aus Interessenvertretung einerseits und verschiedenen Managementvertretern andererseits); Anlässe und Häufigkeit des Zusammentretens; Rechte (z.B. Einvernehmlichkeitsregel bei größeren Entscheidungen)
- Beteiligung der Interessenvertretung an nicht-paritätischen Steuergremien oder Projektgruppen
- Direkte Beteiligungsrechte der Beschäftigten bzw. Gruppen; Abstimmungsverfahren mit der Interessenvertretung
- Konfliktregelungen
- Evaluation
 - Auswertung/Bewertung
- Inkrafttreten, Laufzeit, Kündigung
 - Inkrafttreten
 - Laufzeit, Kündigung