

## Betriebs- und Dienstvereinbarungen

# Gruppenarbeit

Analyse und  
Handlungs-  
empfehlungen

edition der  
Hans Böckler  
Stiftung

*»Den Wert eines Unternehmens machen nicht Gebäude und Maschinen und auch nicht seine Bankkonten aus.*

*Wertvoll an einem Unternehmen sind nur die Menschen, die dafür arbeiten, und der Geist, in dem sie es tun.«*

*(Heinrich Nordhoff, ehem. Vorstandsvorsitzender von VW)*

Herausgegeben von der Hans Böckler Stiftung

Die Deutsche Bibliothek – CIP Einheitsaufnahme

**Lothar Kamp**

Gruppenarbeit

Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung, 1998

edition der Hans Böckler Stiftung; 5

EDV-Nummer: 13005

© Copyright 1998 by Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 1998

ISBN 3-928204-75-0

*Lothar Kamp*

**Betriebs- und  
Dienstvereinbarungen**

**Gruppenarbeit**

**Analyse und  
Handlungsempfehlungen**

# **I N H A L T**

---

<b>VORWORT</b>	<b>2</b>
<b>1. RAHMENBEDINGUNGEN BETRIEBLICHER GESTALTUNG VON GRUPPENARBEIT</b>	<b>4</b>
<b>2. BESTAND DER VEREINBARUNGEN ZU GRUPPENARBEIT IN DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG</b>	<b>5</b>
<b>3. DIE REGELUNGSGEHALTE DER VEREINBARUNGEN</b>	<b>6</b>
3.1 Ziele der Gruppenarbeit	6
3.2 Die neuen Aufgaben der Beschäftigten in Arbeitsgruppen	8
3.3 Der Einfluß der Beschäftigten auf das Betriebsgeschehen	13
3.4 Der Autonomiegrad der Gruppen	14
3.5 Frauenspezifische Belange	17
3.6 Die Bilanz des Gebens und Nehmens zwischen Betrieb und Beschäftigten	17
3.7 Die neue Rolle der Führung	18
<b>4. MITBESTIMMUNGSGECHTE, -PROZEDUREN UND -INSTRUMENTE</b>	<b>21</b>
4.1 Institutionalisierte Mitbestimmung des Betriebsrates	21
4.2 Direkte Partizipation der Beschäftigten	24
4.3 Betriebliche Regelungen und tarifliche Bestimmungen	25
<b>5. OFFENE PROBLEME</b>	<b>26</b>
<b>6. ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG</b>	<b>27</b>

**7. BERATUNGS- UND GESTALTUNGSHINWEISE 28**

7.1 Chancen und Risiken aus Arbeitnehmersicht	30
7.2 Gestaltungs raster	30
7.3 Ausgangspunkte für die gestaltende Einflußnahme durch die Interessenvertretung	32
7.4 Rechtliche Möglichkeiten	33

**8. LITERATUR 34**

**SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG**



Die folgende Auswertung betrieblicher Vereinbarungen ist Ergebnis eines Projektes der *Abteilung Mitbestimmungsförderung* der Hans-Böckler-Stiftung. Dieser Bereich unterstützt Akteure der Mitbestimmung durch Beratung und Information.

Zur Jahreswende 1997/98 wandten wir uns an Interessenvertretungen aus Betrieben und Verwaltungen mit über 200 Beschäftigten sowie an die Förderer der Stiftung und inserierten in Gewerkschaftszeitungen mit der Bitte, uns Betriebs- und Dienstvereinbarungen aus sechs Gestaltungsfeldern zuzusenden:

- Betriebliche Beschäftigungssicherung
- Flexible Arbeitszeiten
- Gruppenarbeit
- Betrieblicher Umweltschutz
- Leistungs- und erfolgsabhängige Entgelte
- Betriebliche Weiterbildung

Insgesamt befinden sich zur Zeit etwa 2.400 Vereinbarungen in unserem Archiv. Die weitaus größte Zahl (über 900) betrifft Modelle flexibler Arbeitszeit. In den anderen Feldern liegen die Zahlen zwischen 60 und 140.

Ob unsere Sammlung betrieblicher Vereinbarungen repräsentativ für die Unternehmen Deutschlands ist, können wir nicht sagen. Schwer einschätzbare Faktoren beeinflussten den Rücklauf. Vermutlich schickten Interessenvertretungen aus gewerkschaftlich gut organisierten Betrieben Vereinbarungen häufiger zu. Zugesandt werden Vereinbarungen eher, wenn sie von den Beteiligten selbst als gelungen eingeschätzt werden. Bestimmte Branchen sind in unserem Bestand überrepräsentiert, andere unterdurchschnittlich vertreten. Zwar können wir keine sicheren Aussagen über die gesamte deutsche Vereinbarungspraxis in einem Gestaltungsfeld treffen. Gleichwohl verfügen wir über eine breite Materialgrundlage für qualitative und quantitative Aussagen und sind in der Lage, grobe Trends sichtbar zu machen.

Im ersten Projektjahr werten wir Vereinbarungen in den sechs genannten Gebieten aus. Dabei wollen wir neuere Entwicklungen betrieblicher Gestaltung und interessante Regelungen transparent machen. Leitende Fragen dabei sind: Was ist wie geregelt? Wie ändern sich Prozeduren und Instrumente der Mitbestimmung? Welche Anregungen

lassen sich aus den Vereinbarungen ziehen? Gibt es offene Probleme oder Widersprüche? Das übergreifende Ziel ist, Beratungs- und Gestaltungshinweise für die betriebliche Praxis zu gewinnen.

In einer umfangreichen Analyse der vorliegenden Vereinbarungen arbeiten wir wichtige Probleme und neue Gestaltungswege heraus. Dabei wird die Palette der Regelungspunkte zu einem Gestaltungsfeld zusammengestellt; Originalzitate geben einen plastischen Eindruck von den Regelungen und vermitteln Anregungen für eigene Vorgehensweisen oder Formulierungen.

Wir sind uns bewußt, daß die betriebliche Wirklichkeit vom Text einer Regelung – teilweise erheblich – abweichen kann. Eine betriebliche Vereinbarung ist das Ergebnis eines Kompromisses und besonderer Umstände. Sie wird beispielsweise geprägt durch die konkreten Arbeitsprozesse und Branchenbedingungen, durch offene und verborgene Motive der Beteiligten, durch die wirtschaftliche Situation des Betriebes und ihre Bewertung durch die Betriebsparteien, durch die Unternehmens- und Verbandskultur sowie durch die Erfahrungen und die Stärken und Schwächen der Verhandlungspartner. Zwischen den Vereinbarungen in einem Betrieb bilden sich im Laufe der Geschichte vielfache Bezüge heraus; erst ihre Kenntnis würde ein genaueres Bild der gesamten Regelungspraxis dieses Unternehmens vermitteln. Insofern geben *einzelne* schriftliche Vereinbarungen nur einen bestimmten Ausschnitt betrieblicher Wirklichkeit wider. Sie fangen jedoch in einer gegebenen Situation die Gestaltungsvorstellungen und beabsichtigten konkreten Maßnahmen der Betriebsparteien ein und erlauben so Aussagen zu betrieblichen Entwicklungen.

Betriebliche Regelungen nehmen an Bedeutung zu. Zugleich ist ihre Ausgestaltung unter den Vorzeichen neuer Entwicklungen in den Unternehmen schwieriger geworden. Betriebs- und Dienstvereinbarungen verändern ihren Charakter: von der Detail- zur Rahmenregelung; von der abschließenden Regelung konkreter Punkte zur Gestaltung eines offenen Prozesses; von langer Gültigkeit zur Befristung mit laufenden Ergänzungen. Außerdem verlagern die Tarifparteien über tarifliche Öffnungsklauseln Gestaltungsoptionen auf die betrieblichen Akteure. Interessenvertreter sind gefordert, Tarifvereinbarungen möglichst präzise auf die Unternehmensentwicklung zu beziehen und bei betrieblichen Vereinbarungen die besondere Entwicklung des eigenen Unternehmens im Auge zu haben. Und schließlich wird die Regelungsmaterie fachlich zunehmend komplexer.

Der Service des Projektes gegenüber Mitbestimmungsträgern besteht in Analysen der Vereinbarungen und daraus folgenden Handlungsanregungen. Die Formulierung von Mustervereinbarungen oder die Verbreitung beispielhafter Vereinbarungen streben wir aus folgenden Gründen nicht an:

Die Übertragung einer betrieblichen Vereinbarung auf andere Betriebe mit unterschiedlichen Arbeitsprozessen und Arbeitsanforderungen, evtl. sogar aus einer anderen Branche, ist nicht sinnvoll. So kann ein bestimmtes Arbeitszeitmodell in einem Betrieb sehr sinnvoll sein, während es unter den Bedingungen eines anderen Betriebes absolut unpraktikabel sein mag.

Aus dem Text einer Betriebsvereinbarung ist nicht erkennbar, unter welchen Kräfteverhältnissen, in welcher ökonomischen Lage und für welche konkreten Anforderungen und Probleme sie abgeschlossen wurde.

Wir hoffen, mit unseren Auswertungen einen Beitrag zur Bewältigung der schwierigen Gestaltungsaufgaben der Interessenvertretungen und der Mitbestimmungsakteure leisten zu können.

Wir sind sehr an Rückmeldungen zu dieser Auswertung interessiert und bitten sie zu richten an:

Lothar Kamp  
Hans-Böckler-Stiftung  
Abt. Mitbestimmungsförderung  
Bertha-von-Suttner-Platz 1  
40227 Düsseldorf  
Tel/Fax: 0211/7778-198/-188  
EMail: Lothar-Kamp@boeckler.de



# **1. RAHMENBEDINGUNGEN BETRIEBLICHER GESTALTUNG VON GRUPPENARBEIT**

Gruppenarbeit als bis dahin kaum verbreitete Form der Arbeitsorganisation erlebte Anfang der neunziger Jahre in Deutschland einen deutlichen Aufschwung durch die erneute Auseinandersetzung mit japanischen Produktionskonzepten. Die zunehmende Ineffizienz tayloristischer Produktionsmethoden angesichts der Verkürzung von Innovationszyklen, der Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen, der strikteren Kundenorientierung sowie der Bedeutungszunahme des Faktors Zeit erzwingen im Unternehmen die Dezentralisierung von Verantwortung und die Zusammenfassung bisher zerteilter Tätigkeiten. Gruppenarbeit ist ein wichtiger Baustein hierzu.

Bis 1994 waren die betroffenen Unternehmen meist mit Pilotprojekten zu Gruppenarbeit beschäftigt (vgl. Kuhn-Friedrich/Kamp 1996). Vorrangig die Automobilindustrie hatte bis zu diesem Zeitpunkt in nennenswertem Umfang Gruppenarbeit unter Echtbetriebsbedingungen eingeführt. In den Jahren nach 1994 gingen viele Betriebe zu einer flächendeckenden Einführung von Gruppenarbeit über. Dies zeigt sich auch in unserem Bestand zu Gruppenarbeitsvereinbarungen (siehe Tab. 1 und 2). Aufgrund unserer Beratungserfahrungen lassen sich seit etwa 1995 bis heute zwei Trends beobachten:

## **STRATEGISCHER BEDEUTUNGSRÜCKGANG VON GRUPPENARBEIT**

Die anfängliche Begeisterung für Gruppenarbeit in zahlreichen Unternehmen ist einer nüchterneren Einschätzung gewichen. Einige weit gehende Ansätze zu Gruppenarbeit sind deutlich zurückgenommen worden. Die Ursachen liegen meistens in der zu geringen Nachdrücklichkeit des Top-Managements bei der Durchsetzung dieses Konzeptes. Hinzu kommt, daß sich die der Unternehmenspitzen in jüngster Zeit auf aktives »Portfolio-Management« konzentrieren, was arbeitsorganisatorische Konzepte in ihrer Bedeutung mindert. Bremsend wirkt auch das mittlere Management, welches durch Gruppenarbeit Kompetenzverluste befürchtete oder konkret erlitt. Auch einige Begleitschreiben bei der Lieferung von Betriebsvereinbarungen an die Hans-Böckler-Stiftung belegen dies.

## **ZUNEHMEND BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE AUSRICHTUNG VON GRUPPENARBEIT**

Gruppenarbeit wurde in der Diskussion um Lean Management Anfang der neunziger Jahre vielfach im Zusammenhang mit deutlich erweiterten Tätigkeitspektraten für die Beschäftigten, mit Dezentralisierung von Führungsaufgaben und mit Humanisierung des Arbeitslebens gesehen. Zwar finden sich diese Ziele auch in neueren Vereinbarungen, jedoch sind sowohl die Regelungen in den Vereinbarungen als auch die betriebliche Umsetzung seit 1994 stärker an betriebswirtschaftlichen Kriterien ausgerichtet worden. Effizienzsteigerungen, Leistungsmessungen und Kontrolle von Zielvereinbarungen erhalten im Vergleich zur beschäftigtenorientierten Gestaltung der Arbeitsbedingungen und zu sozialen Zielen nun einen höheren Stellenwert. Unter diesen Vorzeichen wird auch der Autonomiegrad von Arbeitsgruppen teilweise zurückgenommen.

Im Gegensatz beispielsweise zu Arbeitszeitregelungen ist die betriebliche Gestaltung von Gruppenarbeit in weiten Teilen kaum beeinflußt von tariflichen oder gesetzlichen Regelungen. Die Betriebsparteien können in diesem Feld recht autonom und betriebspezifisch ihre Vereinbarungen treffen.

Im folgenden wird eine Auswertung neuerer Betriebsvereinbarungen vor dem Hintergrund dieser Einschätzungen durchgeführt. Sie verfolgt sechs Fragestellungen:

- Bekommen die neuen Arbeitsgruppen im Betrieb interessantere Aufgaben?
- Erhalten die Beschäftigten mehr Einfluß auf das Betriebsgeschehen?
- Wie weit steuern sich die Gruppen selbst?
- Wie sieht die Bilanz des Gebens und Nehmens zwischen Betrieb und Beschäftigten aus?
- Welche neue Rolle erhält die Führung?
- Welche Mitbestimmungsregelungen werden getroffen und welche Rolle spielt der Betriebsrat?

## 2. BESTAND DER VEREINBARUNGEN ZU GRUPPENARBEIT IN DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG

Die vorliegende Auswertung ist auf Basis von 83 betrieblichen Vereinbarungen zu Gruppenarbeit vorgenommen worden. Sie stammen aus 71 Unternehmen.

**Tabelle 1: Grunddaten zu den Vereinbarungen**

Anzahl Vereinbarungen .....	83
Anzahl Betriebe .....	71
Vereinbarungstypen .....	
Betriebsvereinbarung .....	51
Rahmenbetriebsvereinbarung .....	29
Gesamtbetriebsvereinbarung .....	1
Rahmen-Gesamtbetriebsvereinbarung .....	3
Dienstvereinbarung .....	1
Regelungsabrede .....	1
Vereinbarungen über Pilotbetrieb * .....	38
Vereinbarungen über Echtbetrieb .....	45

Recht viele Vereinbarungen wurden als Rahmenregelung abgeschlossen (29 Fälle, 35 Prozent). Bei näherer Analyse kann ein Teil dieser Vereinbarungen als normale Betriebsvereinbarung angesehen werden. Ob auf den Rahmenregelungen konkretisierende Regelungen aufzubauen, ist uns nur in einigen Fällen bekannt.

38 Vereinbarungen (45 Prozent) beziehen sich auf Pilotprojekte zur Erprobung von Gruppenarbeit, die nach erfolgreicher Testphase entweder in die Fläche ausgedehnt oder aber nicht weiter verfolgt werden sollen. Die Mehrheit der Vereinbarungen (54 Prozent) betrifft Gruppenarbeit im Echtbetrieb ohne zeitliche Einschränkung, und zwar meist für bestimmte betriebliche Bereiche oder Unternehmenssteile.

Die überwiegende Zahl der ausgewerteten Vereinbarungen ist 1995 oder später abgeschlossen worden, also jüngeren Datums (siehe Tabelle 2).

\* Sechs Pilotvereinbarungen stammen aus einem Unternehmen und sind fast deckungsgleich.

**Tabelle 2: Abschlußjahre der Vereinbarungen**

1991 .....	3
1992 .....	1
1993 .....	4
1994 .....	11
1995 .....	19
1996 .....	23
1997 .....	15
1998 .....	3
ohne Jahr .....	2
Gesamt.....	83

Die Branchenherkunft streut über eine große Breite. Produktionsbetriebe dominieren sehr stark; unter den »sonstigen« Branchen sind nur wenige Dienstleister vertreten (Tabelle 3).

**Tabelle 3: Branchenherkunft der Vereinbarungen**

Maschinenbau.....	20
Pharma, Chemie, Kunststoff, Gummi.....	11
Sanitär .....	10
Automobilherstellung .....	9
Spielwaren .....	6
Metallverarbeitung .....	5
Sonstige.....	15
Gesamt.....	83

Die Fallzahlen für die einzelnen Branchen sind derart gering und außerdem von Zufällen geprägt, so daß differenzierte Auswertungen nach Wirtschaftszweigen nicht sinnvoll sind.

### **3. DIE REGELUNGSHINHALTE DER VEREINBARUNGEN**

#### **3.1 ZIELE DER GRUPPENARBEIT**

Eine erhebliche Zahl der von uns untersuchten Unternehmen verfolgt mit Gruppenarbeit die Abkehr vom traditionellen Taylorismus und die Stärkung der Autonomie von Arbeitsgruppen, so ein Baustoffproduzent:

»Arbeitsgruppen sind als selbstregulierende Organisationseinheiten zu verstehen, die im Rahmen ihres Arbeitsauftrages die Planung, Steuerung, Durchführung, Koordinierung und Kontrolle ihrer Tätigkeit selbstverantwortlich ausüben. Gruppenarbeit als Prinzip der Arbeitsorganisation muß so gestaltet sein daß es zu erweiterten Handlungsspielräumen und somit zu größerer Selbstständigkeit der Arbeitnehmer zur Lösung gemeinsam gestellter Arbeitsaufgaben kommt. Gruppenarbeit bedeutet, daß Arbeitnehmer eines räumlich und/oder sachlich zusammenhängenden Bereichs gemeinsame Gesamtaufgaben haben und sich möglichst bei ihren Teilaufgaben abwechseln.«

(080101/57)

In diesem Betrieb kontrollieren die Gruppen neben der Einhaltung betriebswirtschaftlicher Ziele auch das Erreichen folgender Ziele: »Abbau der Monotonie«, »Belastungsausgleich innerhalb der Gruppe«, »Anlagen- und produktbezogene Qualifizierung«, Arbeitssicherheit und »Menschengerechte Arbeitsplätze (Arbeitsplatzgestaltung)«. Fast gleiche Ziele sind bei einem Kraftfahrzeughsteller festgelegt worden.

(080101/47)

Auch in einem Verlag ist die gleiche Umorientierung zu erkennen:

»Alle arbeitsorganisatorischen Maßnahmen in einer Gruppe orientieren sich an der weitgehenden Aufhebung von Arbeitsteilung. Die Tätigkeiten werden nicht weiter in Spezialfunktionen und einzelne Bereiche aufgeteilt, sondern die Arbeitsaufgaben sind so zu strukturieren, daß fachliches Können, verantwortliche Tätigkeiten, aber auch Bildschirmarbeit und herkömmliche Sachbearbeitung von allen Gruppenmitgliedern gleichmäßig getragen werden.«

(080101/55)

## **ZIELE DER GRUPPENARBEIT IN EINEM UNTERNEHMEN DES WERKZEUGMASCHINENBAUS**

»Die Gruppe führt ihre Arbeitsaufgabe innerhalb eines abgegrenzten Aufgabenbereiches gemeinsam durch. Dabei werden – entsprechend der gegebenen Möglichkeiten – im Sinne einer ganzheitlichen Auftragsdurchführung direkte und indirekte Tätigkeiten, wie etwa Instandhaltung, Prüfwesen, Materialwesen usw., zusammengefaßt. Zielsetzung hierbei ist es, von der bisherigen Arbeitsteilung zu einer deutlich stärkeren Arbeitsanreicherung zu kommen, ohne jedoch dadurch einzelne Mitarbeiter zu überfordern. Eine weitgehende Aufhebung der Arbeitsteilung ist anzustreben. Dabei sollen die anfallenden Tätigkeiten in der jeweiligen Abteilung so verteilt werden, daß jede Arbeitsgruppe die zugewiesenen Arbeitsaufgaben ganzheitlich bearbeiten kann.

Durch Rotation in der Gruppe ist ein Höchstmaß an Flexibilität, Kenntnissen der verschiedenen Tätigkeiten und ein Belastungswechsel anzustreben.

Für jede Gruppe sind die Arbeitsaufgabe, das Maß der Eigenverantwortlichkeit und die Befugnisse zu beschreiben.

Auf der Grundlage erweiterter Kompetenzen tragen die Gruppenmitglieder im Rahmen ihrer Aufgaben gemeinsame Verantwortung für die jeweiligen Arbeitsergebnisse.

Dies sind z.B.:

- Qualität
- Menge
- Kapazitätsnutzung
- Termine und
- Kosten

soweit diese von der Gruppe beeinflußt werden können. Dies gilt auch für die Arbeitsteilung (z.B. Vorziehen oder Zurückstellen nicht zeitkritischer Tätigkeiten) und die Urlaubs- und Freischichtplanung. Den gruppenübergreifenden Personalausgleich führt der zuständige Vorgesetzte durch.

Die Einbringung von Vorschlägen für eine bessere Gestaltung der Abläufe und für eine Optimierung der Arbeitsergebnisse wird von den Gruppenmitgliedern erwartet.

...

Begrenzt werden die Kompetenzen der Gruppe durch Gesetze, Verordnungen, Tarifverträge, Organisationsanweisungen und Betriebsvereinbarungen.«

(080101/5)

Ein Unternehmen mit Schwerpunkt Maschinenbau und Automobilzulieferung will mit neuen Fertigungsstrukturen und Gruppenarbeit »Flexibilität, Kreativität und Eigenverantwortung sowie die persönliche Entwicklung der Beschäftigten« fördern. So hofft man, den neuen »Anforderungen des Marktes nach mehr Flexibilität, verbesserter Lieferbereitschaft und Termintreue sowie gesicherter Qualität bei marktgerechten Preisen und den sozialen Interessen der Mitarbeiter gerecht« zu werden (080101/50).

Demgegenüber konzentriert sich ein Unternehmen, das Schließsysteme produziert, vor allem auf betriebswirtschaftliche Ziele:

»Zwecks Verbesserung der Wirtschaftlichkeit in Verbindung mit

- Produktivitätszuwachs und Steigerung der Effektivität
- Reduzierung der Lohn- und Gemeinkostenanteile
- Verbesserte Lieferfähigkeit durch Verkürzung der Durchlaufzeiten

sowie einer Optimierung der Arbeitsbedingungen in den Fertigungsbereichen (Auslastung, d.V.) wurde eine neue Arbeitsorganisation in Form von Gruppenarbeit eingeführt.« (080101/84)

In den meisten Fällen werden jedoch sowohl wirtschaftliche als auch mitarbeiterbezogene Ziele verfolgt.

### **3.2 DIE NEUEN AUFGABEN DER BESCHÄFTIGTEN IN ARBEITSGRUPPEN**

Nur in einer recht kleinen Zahl von Regelungen werden keine Gruppenaufgaben benannt, sondern lediglich die übergreifende Organisation der Gruppenarbeit beschrieben (z.B. Automobilzulieferer, 080801/10; Automobilhersteller, 080801/35). Die meisten Betriebsvereinbarungen zu Gruppenarbeit gehen auf die – teilweise neuen – Aufgaben der Arbeitsgruppen konkret ein. Das Tätigkeitspektrum der Beschäftigten erreicht dabei eine große Breite, die Verantwortung für betriebliche Abläufe und Ergebnisse der Arbeit ist gegenüber früher offenbar deutlich gestiegen. In recht hohem Maße wird den Gruppen die Aufgabe zugewiesen, wichtige Elemente der Arbeitsorganisation, der Arbeits- und Aufgabenverteilung, der Arbeits- und Abwesenheitszeiten sowie der Verbesserung von Abläufen selbst zu regeln. Dieser Block dominiert unter den Aufgaben der Gruppen (vgl. Tab. 4).

**Tabelle 4: Gruppenaufgaben/Verantwortlichkeiten**

Aufgabe	Nennungen*
Arbeitsorganisation, Arbeits- und Aufgabenverteilung,	
Qualitätsmanagement .....	258
Prozeßsteuerung und -kontrolle (Arbeitsplanung, Auftragsabwicklung,	
Terminkontrolle der Aufträge, Anlagenüberwachung und –reparatur usw.).....	140
Quantitatives oder qualitatives Arbeitsergebnis .....	80
Organisation der Gruppenarbeit (Zusammensetzung der Gruppe,	
Zusammenarbeit, Regeln usw.).....	71
Personalangelegenheiten (Qualifizierung, Einarbeitung/	
Einweisung Neuer usw.).....	69
Übergreifende Kooperation und Führung .....	18

\* Mehrfachnennungen

Am zweitwichtigsten unter den Aufgaben der Arbeitsgruppen ist die weitgehend selbständige Prozeßsteuerung und Prozeßkontrolle durch die Arbeitsgruppen. Arbeitsplanung, Auftragsabwicklung, Terminkontrolle der Aufträge, Kapazitätsplanung und -kontrolle der Anlagen sowie die Verantwortlichkeit über die laufenden Kosten sind in hohem Maße auf die Gruppen übertragen worden. Betriebswirtschaftlich ausgerichtete Aufgaben, wie Steigerung der Produktivität oder Überwachung der Produktionskosten, sind in 16 Fällen anzutreffen (»Allgemeine Gruppenziele: ... Kostengünstige Produktion durch Kenntnis der unterschiedlichen Fertigungskosten in der Gruppe erreichen«, Maschinenbauunternehmen, 080801/52).

**UMFASSENDE »ZIELE UND AUFGABEN DER TEAMS«****BEI EINEM AUTOMOBILHERSTELLER**

»Die Teamaufgaben und –ziele werden im Rahmen von Vorgaben und unter Berücksichtigung gesetzlicher, tariflicher und betrieblicher Regelungen von den Teams gesteuert mit Übernahme von Befugnissen und Verantwortung für z. B.:

- Organisation der täglichen Arbeit
- An- und Abwesenheitsplanung
- interne Pausenorganisation
- Durchführung von Teamgesprächen

- Dokumentation und Visualisierung der Ziele und Ergebnisse
- Einweisung neuer Teammitglieder und soziale Integration von Leistungs-gewandelten
- Abstimmung mit Nachbarteams und den anderen Schichten
- Pflege von Teamregeln, Standards und Arbeitsplänen

Jedes Teammitglied arbeitet im Rahmen der Einflußmöglichkeiten des Teams an der gemeinschaftlichen Erfüllung der Teamaufgabe mit:

- Mitgestaltung der Arbeitsinhalte, Arbeitsbedingungen, Arbeitsorganisation und Arbeitsumgebung
- Verbesserung zur Vereinfachung und Erleichterung der Arbeit sowie Optimierung des Arbeitsprozesses, der Abläufe und des Produktes
- Arbeitsergebnis nach Qualität, Quantität und Termin
- Maschinen und Anlagen (Verfügbarkeit, Wartung, teilweise Übernahme von instandhaltenden Tätigkeiten, Störungsbeseitigung)
- Sicherstellung des Informationsflusses
- Erstellung einer Qualifizierungsplanung und Qualifizierungsbilanz».

(080101/33)

## »KOMPETENZEN DER GRUPPE« IN EINEM MASCHINENBAUUNTERNEHMEN

»Die Gruppe kann Entscheidungen treffen über

- die Reihenfolge der Auftragsabwicklung unter Berücksichtigung der vorgegebenen Termine
- den Arbeitsplatzwechsel innerhalb der Gruppe
- die Bereitstellung von Arbeits- und Betriebsmitteln
- die zeitliche Lage und die Durchführung von Gruppengesprächen
- den Qualifizierungsbedarf und die zeitliche Qualifizierungsplanung
- Vorgehensweisen zur Verbesserung der Arbeit, Prozeß- und Produktqualität usw.
- Empfehlungen bei Investitionsentscheidungen
- Urlaubsplanung und Planung der Gleitzeit.«

(080101/49)

## **BETRIEBSWIRTSCHAFTLICH ORIENTIERTE AUFGABEN FÜR GRUPPEN IN EINEM MASCHINENBAUUNTERNEHMEN**

»Im Falle nicht ausgelasteter Kapazitäten ist die TAG (teilautonome Gruppe, d. V.) zur Reduzierung ihrer Produktionskosten angehalten. Zu diesem Zwecke hat sie:

- a) Mitarbeiter an andere Gruppen zu verleihen, um durch den Stellenausgleich Kostenentlastung zu erhalten,
- b) durch Verringerung der nach außen vergebenen Arbeiten die eigene Auslastung zu erhöhen.

Umgekehrt sind entsprechende Aktivitäten von der Gruppe anzustoßen, wenn die vorhandene Kapazität nicht ausreicht, die Aufträge innerhalb der vorgegebenen Termine zu fertigen.«

(080101/8)

An dritter Stelle steht die Verantwortung für das Arbeitsergebnis. In quantitativer Hinsicht werden den Gruppen beispielsweise Stückzahlen für einen bestimmten Zeitraum vorgegeben, die sie erreichen müssen. Sie sollen bei Gefahr des Nichterreichens aus eigener Initiative geeignete Maßnahmen zur Abhilfe anstoßen. Das Erreichen eines bestimmten qualitativen Arbeitsergebnisses sollen die Gruppen beispielsweise mit der Anwendung gezielter Methoden des Qualitätsmanagements gewährleisten (Beispiel: »Erfüllung der Aufgaben und der Qualitätssicherung im Sinne der Zertifizierung nach ISO 9002«, Hersteller von Ton- und Datenträgern, 080801/39). Eine ganze Reihe von Vereinbarungen will statt einer ergebnisbezogenen Qualitätskontrolle durch entsprechende Arbeitsorganisation bzw. geeignetes Qualitätsmanagement Qualität von vornherein in die Erzeugnisse hineinproduzieren (43 Nennungen; Beispiel: »Die Gruppe kann Entscheidungen treffen über ... Projekte zur Verbesserung der Arbeit, Prozeß- und Produktqualität«, Maschinenbauunternehmen, 080801/43). In einigen wenigen Fällen werden den Gruppen in diesem Zusammenhang auch Kompetenzen für die Beeinflussung der Kundenzufriedenheit zugeteilt.

Die vierhäufigste Gruppenaufgabe ist die Organisation der Gruppenarbeit, beispielsweise die Gestaltung der Gruppenbesprechungen, die Wahl des Gruppensprechers/der Gruppensprecherin oder die Aufstellung und Handhabung von Regeln der Zusammenarbeit in der Gruppe einschließlich eines Konfliktmanagements.

Gruppen übernehmen zudem – in einem eng abgegrenzten Rahmen – Personalaufgaben. Dies ist die fünfhäufigste Aufgabe (69 Nennungen). Meist in verbindlicher Abstimmung mit den Vorgesetzten entwickeln die Gruppen in vielen Betrieben (24 Fälle, 29 Prozent) beispielsweise Vorschläge für den eigenen Qualifizierungsbedarf (»Die Gruppe soll ihren eigenen Qualifizierungsbedarf ermitteln«, Maschinenbauunterneh-

men, 080101/67) und die Qualifizierungsplanung (»Die Gruppe kann Entscheidungen treffen über ... den Qualifizierungsbedarf und die zeitliche Qualifizierungsplanung«, Maschinenbauunternehmen, 080101/49; »Erstellung einer Qualifizierungsplanung und Qualifizierungsbilanz«, Automobilhersteller, 080801/33) und arbeiten neue Beschäftigte ein. Sie können die Personaleinsatzplanung beeinflussen (»Vorschlagsberechtigt bei: ... Versetzungen und Ausleihungen, Kapazitäts- und Personaleinsatzplanung«, Hersteller von Ton- und Datenträger, 080801/39). Oder sie haben ein »Vorschlagsrecht zur Veränderung der Gruppenzusammensetzung« (080101/68). In 13 Fällen sollen sich die Gruppen um die Integration von Leistungsgeminderten bemühen. Sie werden in diesen Fällen in der Regel durch Rahmenvorgaben unterstützt: »Die Gruppen werden aus verschiedenen Mitarbeitern gebildet, wobei Mitarbeiter mit unterschiedlichen Qualifikationen und Mitarbeiter mit Einsatzeinschränkungen (z.B. Schwerbehinderte und sonstige schutzwürdige Personen) in die Gruppe zu integrieren sind« (Automobilzulieferer, 080801/51). »Die Arbeit in den Arbeitsgruppen ist so organisieren, daß die leistungsgeminderten Mitarbeiter in die Gruppen integriert werden, ohne daß ihnen bzw. den anderen Mitarbeitern Nachteile entstehen« (Automobilzulieferer, 080801/79).

## **OUALIFIZIERUNGSREGELUNG IN EINEM METALLVERARBEITENDEN UNTERNEHMEN**

»Der Qualifikationsbedarf einer Gruppe orientiert sich am Aufgabenspektrum und berücksichtigt Absenzvertretung.

Der fachliche notwendige Qualifikationsbedarf der Gruppe wird durch das Projektteam in Zusammenarbeit mit der Gruppe erarbeitet.

Der daraus resultierende fachliche Ausbildungsbedarf für die erweiterten Aufgaben wird vor und während des Projektverlaufes für alle beteiligten Mitarbeiter ermittelt.

Die fachliche Qualifizierung erfolgt möglichst durch praktische Durchführung der Tätigkeit bei gleichzeitiger Unterstützung durch die Betriebsleitung oder sachkundige andere Mitarbeiter.

Gruppensprecher, Vorgesetzte und sonstige betroffene Führungskräfte werden in Techniken zur Moderation, Konfliktbewältigung, KVP und Führungswissen ausgebildet.

Zusätzlich sind für alle beteiligten Mitarbeiter Kenntnisse zu KVP und soziale Kompetenzen zu vermitteln. Die Betriebsparteien vereinbaren hierzu bei Bedarf gesonderte Regelungen.

Die Gruppe und der BR können auch weitergehende, zusätzliche Qualifikationsvorschläge machen (§ 3 LGRTVI).

Die Verweildauer der Gruppenmitglieder im jeweiligen Qualifizierungsschritt richtet sich nach den von der paritätischen Eingruppierungskommission festgelegten Einarbeitungszeiten und den vereinbarten Ausbildungsplänen.

Die Beurteilung, ob der Mitarbeiter nach dieser Zeitdauer die Anforderungen des Qualifikationsschrittes beherrscht und ausführt, erfolgt in Abstimmung zwischen der Betriebsleitung und der Gruppe.

Qualifizierungszeit ist Arbeitszeit. Außerhalb der Arbeitszeit stattfindende Qualifizierungsmaßnahmen sind mit dem BR zu vereinbaren. Ausbildungszeit, die über die tarifliche Arbeitszeit hinausgeht, wird gemäß § 3.7.1 LGRTVI vergütet.

Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats nach § 98 BetrVG sind zu beachten.«

(080101/16)

## **VEREINBARUNG ZUR QUALIFIZIERUNG VON GRUPPEN IN EINEM UNTERNEHMEN DES WERKZEUGMASCHINENBAUS**

»Die Betroffenen werden vor Einführung von Gruppenarbeit durch geeignete Qualifizierungsmaßnahmen auf die Gruppenarbeit vorbereitet, um erweiterte Aufgaben durchführen zu können, Arbeitsplatzwechsel und den Abbau einseitiger Belastungen sowie eine genügend hohe Personalflexibilität innerhalb der Gruppe zu erreichen.

Neben der technischen muß auch eine soziale Qualifizierung sichergestellt sein. In diesem Zusammenhang soll vor allem

- Förderung der Selbständigkeit
- Eigeninitiative
- Kooperationsfähigkeit
- Kommunikationstechniken

der Gruppenmitglieder gefördert werden.

Dabei soll einer angemessenen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter Rechnung getragen werden. Gruppensprecher werden darüber hinaus für ihre Aufgabe, wie sie in § 6 festgelegt ist, qualifiziert. Gleiches gilt auch für die Meister. Sie werden insbesondere auf ihre Motivations- und Führungsaufgaben bei Gruppenarbeit vorbereitet.

Die Gruppe kann auch eigene, weitergehende Qualifizierungsvorschläge machen, die dem Einzelnen ermöglichen, zusätzliche Tätigkeiten in der Gruppe

auszuüben. Soweit diese Vorschläge zur Optimierung der Gruppenarbeit beitragen, sollen die entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt werden.

Zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat ist der Qualifizierungsplan und die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen zu vereinbaren. Dabei gelten die gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen.« (080101/5)

In einigen Betrieben bestimmen die Gruppen die tägliche Arbeitszeit mit. In einem Unternehmen der Metallverarbeitung geschieht die »... Regelung der individuellen täglichen Arbeitszeit unter Beachtung der gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen und bestehender Betriebsvereinbarungen. Die Arbeitszeit kann im Rahmen der betrieblichen Erfordernisse unter Berücksichtigung der persönlichen Wünsche der Mitarbeiter eingeteilt werden. Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates bleiben unberührt.« (080101/16)

### **3.3 DER EINFLUSS DER BESCHÄFTIGTEN AUF DAS BETRIEBSGESCHEHEN**

Bereits die Beschreibung des erweiterten Aufgabenspektrums der Arbeitsgruppen zeigte, daß sie zumindest auf ihre unmittelbare Arbeitsumgebung einen relativ hohen Einfluß erhalten haben. Teilweise unterstützen Ziele in den Gruppenvereinbarungen diesen Punkt:

»Fertigungstechnik und Ablauforganisation müssen so gestaltet werden, daß die Beeinflußbarkeit bezüglich der Arbeitsweise, der zeitlichen und sachlichen Arbeitsabfolge, des Arbeitseinsatzes, des Arbeitswechsels und der Disposition der eigenen Arbeit für die Gruppen gestärkt wird.« (Maschinenbauunternehmen, 080801/38)

Für insgesamt 30 Vereinbarungen (37 Prozent) läßt sich immerhin sagen, daß in für sie wichtigen Fragen eine direkte Beteiligung am Arbeitsplatz stattfindet (siehe hierzu auch Abschnitt 4.2). Daneben findet eine Beeinflussung des betrieblichen Geschehens über das betriebliche Vorschlagswesen statt. Werden in den Betrieben Arbeitsgruppen gebildet, so sind nicht selten statt Einzelschlüsse auch Gruppenvorschläge zugelassen (12 Fälle) oder werden bewußt gefördert. Allerdings läßt sich aus den wenigsten Vereinbarungen ersehen, wie weit die Gruppenmitglieder ihre Vorschläge auch eigenständig umsetzen können. Weiterhin beeinflussen die Beschäftigten betriebliche Abläufe durch den »Kontinuierlichen Verbesserungs-Prozeß« (KVP) (12 Fälle). Dieser stellt einen aus japanischen Unternehmen übernommenen Ansatz (KAIZEN) dar. In die-

sem Fall verfügen die Gruppen meist über die Möglichkeit direkter Umsetzung eigener Gestaltungsvorstellungen.

## **REGELUNG ZU BETRIEBLICHEM VORSCHLAGSWESEN UND KVP FÜR GRUPPEN IN EINEM MASCHINENBAUUNTERNEHMEN**

- 1.** Das Ziel ist die Erarbeitung von Vorschlägen zur Verbesserung von:
  - Arbeitsabläufen
  - Arbeitsorganisation
  - Arbeitsumgebung
  - Kosten
  - Materialeinsatz
  - Arbeitssicherheit
  - Umweltschutz
  - Qualität.
- 2.** Kleinere Verbesserungsvorschläge, die zur Verbesserung der Arbeitssicherheit und Gestaltung der eigenen Arbeitsplätze dienen, werden mit Hilfe des Meisters sofort umgesetzt. Die erforderlichen Mittel zur Durchführung der Verbesserung werden dem Meister zur Verfügung gestellt.
- 3.** Die Gruppe kann Verbesserungsvorschläge im Sinne der aktuellen BVW-Richtlinien beim BVW einreichen. Verbesserungsvorschläge von einzelnen Gruppenmitgliedern bedürfen der Abstimmung in der Gruppe, sofern der Vorschlag Auswirkungen auf die Gruppe hat. Vor Einreichung jedes Verbesserungsvorschlags ... muß sich die Gruppe über die spätere Aufteilung der Prämie einig sein.«

(080101/27)

Gerade durch die Mitentscheidung bei der Arbeitszeitgestaltung oder in Qualifizierungsfragen beeinflussen die Beschäftigten das Geschehen durchaus zu einem erheblichen Teil in ihrem Sinne. In sechs Fällen reicht dieser Einfluß sogar bis hin zu Empfehlungen für Investitionsentscheidungen:

- »Gruppenaufgaben und –kompetenzen: .... Mitwirkung bei der Beschaffung von Arbeits- und Betriebsmittel« (Kunststoffproduzent, 080101/57)
- »Die Gruppe kann Entscheidungen treffen über ... Empfehlungen bei Investitionsentscheidungen« (Maschinenbauunternehmen, 080101/49 und 080801/43, zwei Vereinbarungen aus dem gleichen Unternehmen)

- »Die Gruppe ist rechtzeitig zu informieren und zu beteiligen vor der Ein- bzw. Durchführung folgender Maßnahmen: ... Maßnahmen nach Produktionsprogrammänderung, Rationalisierungsmaßnahmen und Verfahrensänderungen, Neu- und Ersatzinvestitionen, ...« (Hersteller elektrischer Haushaltsgeräte, 080801/48)
- »... konkreten Gruppenaufgaben: ... Mitwirkung bei der Beschaffung von Arbeits- und Betriebsmittel« (Kunststoffverarbeiter, 080801/41)
- »Die Arbeitsgruppe übernimmt ....: ... Einsatz bzw. Neuanschaffung von bestimmten Arbeits- und Betriebsmitteln im Rahmen des Budgets; Vorschläge zur Beschaffung von Arbeitsmitteln und Betriebsmitteln außerhalb des Budgets der Gruppe« (Metallverarbeiter, 080801/16)

### **3.4 DER AUTONOMIEGRAD DER GRUPPEN**

Die Autonomie der Gruppen in Fragen der Arbeitsorganisation und der Prozeßabläufe im Betrieb ist relativ hoch (vgl. Abschnitt 3.2). Daneben wird den Gruppen häufig die Regelung ihrer eigenen Belange übertragen. Zu ihren wichtigsten Aufgaben in diesem Feld gehören die Gestaltung und die zeitliche Lage der Gruppengespräche (34 Fälle, 39 Prozent, Tab. 5).

**Tabelle 5: Organisation der Gruppenarbeit**

Anzahl Vereinbarungen .....	71
Gruppenzusammensetzung.....	5
Informationsflüsse Gruppe intern/zu Vorgesetzten, Informationsbedarf .....	15
Zusammenarbeit in der Gruppe, ihre Funktionsfähigkeit, Definition und Einhaltung von Regeln, Lösung von Konflikten .....	9
Gestaltung und/oder zeitliche Lage der Gruppengespräche .....	34
Dokumentation und Visualisierung (zu Arbeitsplätzen, -abläufen, Optimierung, Fehlern) .....	8

Die Gruppengespräche finden in der Regel ohne die Vorgesetzten statt. In 25 Fällen können Vorgesetzte bei besonderen Anlässen, meist nur nach Absprache mit der Gruppe, teilnehmen. Eine zwingende oder gar ständige Teilnahme von Vorgesetzten ist in keiner der ausgewerteten Vereinbarungen vorgesehen. Die weitgehend autonome Gestaltung der Gruppenbelange kommt auch in der Rolle des Gruppensprechers / der

Gruppensprecherin zum Ausdruck. In 62 Fällen (= 75 Prozent, Tab. 6) ist deren Rolle geregelt.

**Tabelle 6: Gruppensprecher**

Regelungsinhalt	Fälle
Gruppensprecher/in geregelt .....	63
disziplinarische Funktion ausdrücklich ausgeschlossen .....	45
Wahl nur durch Gruppe (Abwahl in der Regel möglich) .....	38
Gruppensprecher-Aufgaben festgelegt/konkretisiert .....	47
Extrabezahlung.....	27
In Arbeitsprozeß eingebunden.....	20

Nur in einem Fall der zugrundeliegenden Vereinbarungen wird dem Gruppensprecher/der Gruppensprecherin klar eine disziplinarische Funktion zugewiesen, ansonsten wird dies – wo es geregelt ist – ausdrücklich ausgeschlossen. In Einzelfällen, wie im Beispiel eines hoch produktiven Automobilwerks, schleichen sich bei der konkreten Rollenbeschreibung des Gruppensprechers / der Gruppensprecherin deutlich Vorgesetztenfunktionen ein.

### **ROLLE DES GRUPPENSPRECHERS/DER GRUPPENSPRECHERIN BEI EINEM AUTOMOBILHERSTELLER**

»Der Teamsprecher

- organisiert und koordiniert die Arbeitsaufgabe innerhalb eines Teams
- gleicht die Abwesenheit seiner Teammitglieder aus, d.h. er arbeitet an der Linie, Maschine mit
- ist verantwortlich für die Flexibilität innerhalb seines Teams und führt die Flexibilitätslisten
- trägt die Verantwortung für die Auslastung und Leistung seines Teams
- organisiert die Instandhaltung
- wird in die Neuplanung und planerischen Veränderungen, die sein Team betreffen, einbezogen
- kümmert sich um die Beschaffung von Werkzeugen
- organisiert anfallende Reparaturen am Fahrzeug
- trägt Mitverantwortung für die Einhaltung des Budgets
- ist voll verantwortlich für die Ordnung und Sauberkeit innerhalb des Teams

- arbeitet mit der Sicherheitsfachkraft zusammen, um potentielle Unfallherde aufzuzeigen und zu beseitigen
- lernt neue Teammitglieder am Arbeitsplatz an und sorgt dafür, daß jedes Teammitglied alle möglichen Operationen lernt.«

(080101/22)

In der überwiegenden Mehrzahl der Fälle wird der Gruppensprecher / die Gruppensprecherin ausschließlich durch Eigenvorschlag der Gruppe und durch autonome Wahl der Gruppe bestimmt. In der Regel ist der Gruppensprecher / die Gruppensprecherin in den Arbeitsprozeß eingebunden, was seine / ihre Rolle als Gleiche/r unter Gleichen unterstreicht (Tab. 6).

### **DIE ROLLE DES GRUPPENSPRECHERS/ DER GRUPPENSPRECHERIN IN EINEM GROßen CHEMIEBETRIEB**

»Der Sprecher des jeweiligen Teams nimmt die Entscheidung des Teams entgegen und bringt sie in den Entscheidungsprozeß des Steuerungsteams ein. Er vertritt sein Team nach außen und innen, handelt im Auftrag des Teams, hat aber keine Weisungs- bzw. Disziplinarbefugnis. ... Der Teamsprecher hat neben seinerstellenbezogenen Arbeitstätigkeit unter anderem folgende Aufgaben:

- fördert die Eigeninitiative des Teams
- organisiert und moderiert Teambesprechungen
- stimmt die Arbeit mit den Teammitgliedern ab
- zeigt Probleme des Teams auf (Sach-/Beziehungsebene, Zielabweichungen)
- führt Teamentscheidungen herbei
- dokumentiert Entscheidungen, Ergebnisse, Vorgänge des Teams
- vertritt Entscheidungen, Ergebnisse, Probleme, Fragen des Teams gegenüber dem Steuerungsteam
- informiert das Team über alle Themen, die das Team betreffen
- vertritt sein Team bei Projektbesprechungen innerhalb und außerhalb der Logistik Technik
- berät die Steuerungsgruppe bei der Budgeterstellung (Personal- und Sachbereich).«

(080101/39)

Auch die Themenfestlegung für die Gruppengespräche erfolgt in der Regel autonom durch die Gruppe. Der Zeitumfang für Gruppengespräche, in denen die Gruppen Probleme betrieblicher Abläufe oder der Gruppe selbst behandeln, ist eher knapp bemes-

sen: im Schnitt zwischen zwei bis vier Stunden pro Monat (34 Fälle). Hier achten die Betriebe darauf, daß nicht zu viel unmittelbar produktive Zeit verloren geht.

### **3.5 FRAUENSPEZIFISCHE BELANGE**

Generell spielen frauenspezifische Belange in den ausgewerteten Vereinbarungen zu Gruppenarbeit praktisch keine Rolle. In einer Minderzahl werden Frauen in den Formulierungen berücksichtigt (Gruppensprecher – Gruppensprecherin oder bei der Vorgesetztenbezeichnung). Sicherlich spielt hier eine Rolle, daß die Vereinbarungen vorwiegend aus Produktionsbereichen und dazu noch aus Metallbetrieben mit eindeutiger Männerdominanz stammen. In wenigen Fällen wird geregelt, daß mit der Interessenvertretung die Strukturdaten der Gruppen besprochen werden, neben Alter, Betriebszugehörigkeit und Schwerbehinderung auch das Geschlecht.

Interessant ist die Gleichbehandlung bei Qualifizierungsmaßnahmen und Zugangschancen zu den verschiedenen Tätigkeiten in der Gruppe. Auf folgende allgemeine Regelung in einem Unternehmen können sich auch Frauen beziehen: »Grundsätzlich ist die Gruppenarbeit so zu organisieren, daß keine Mitarbeiter ausgegrenzt werden.« (080101/17) Das Gleiche gilt für die Vereinbarung in einem Verlag: »Nach entsprechender Qualifizierung sollte innerhalb der einzelnen Arbeitsgruppen jeder Arbeitnehmer, jede Arbeitnehmerin in der Lage sein, jede Tätigkeit ausüben zu können.« (080101/55)

Wichtig sind auch Arbeitszeit-, Urlaubs- und Vertretungsregelungen. Vielfach werden diese inzwischen in die Verantwortlichkeit der Gruppen übergeben. In den Vereinbarungen finden sich keine Bestimmungen beispielsweise zu familienfreundlichen Kriterien.

### **3.6 DIE BILANZ DES GEBENS UND NEHMENS ZWISCHEN BETRIEB UND BESCHAFTIGTEN**

Die Beschäftigten erhalten auf der einen Seite mehr Einfluß auf das betriebliche Geschehen und auf die Rahmenbedingungen ihres persönlichen Arbeitseinsatzes. Auf der anderen Seite bekommen sie eine höhere Verantwortung für die Prozeßabläufe und das Arbeitsergebnis zugewiesen. Dies geschieht zum einen in den letzten Jahren zunehmend über Zielvereinbarungen den Gruppen und ihren unmittelbaren Vorgesetzten, zum anderen über Prämienlohnsysteme (meist fester Grundlohn plus Gruppenprämie, in selteneren Fällen Einzelprämie).

In 12 Vereinbarungen wird ausgeschlossen, daß die Beschäftigten durch die Einführung von Gruppenarbeit persönliche Einbußen (Einkommens-, Arbeitsplatz- oder

Qualifikationsverlust) erleiden. Ein Beispiel aus einem Stadtreinigungsbetrieb: »Durch die Gruppenarbeit entstehen den Beschäftigten keinerlei soziale und wirtschaftliche Nachteile. Der wirtschaftliche und soziale Besitzstand ist in vollem Umfang zu gewährleisten.« (080101/60) In der Vereinbarung eines großen Chemiebetriebes findet sich folgende Absicherung: »Kommt es durch die Einführung der Teamarbeit zu Personalveränderungen, so werden Werksleitung und Betriebsrat alle Möglichkeiten der Weiterbeschäftigung auf einem anderen, gleichwertigen Arbeitsplatz oder, nach entsprechender Qualifizierung durch geeignete Weiterbildungsmaßnahmen, auf dem gleichen Arbeitsplatz anstreben.« (080101/39) Alles deutet darauf hin, daß die Firmen – vor allem bei der Einführung von Gruppenarbeit – mit den Beschäftigten vorsichtig vorgehen und ihnen keine größeren Nachteile zumuten, um sich deren Akzeptanz zu sichern. Bei länger dauernder Praxis von Gruppenarbeit kann sich dies relativieren.

### **BESCHÄFTIGUNGSSICHERUNG IN DER GRUPPENARBEITSVEREINBARUNG EINES MASCHINENBAUUNTERNEHMENS**

»Die Geschäftsleitung verzichtet grundsätzlich bis zum 31.12.2001 (3 \_ Jahre, d.V.) auf den Ausspruch von betriebsbedingten Kündigungen. Geschäftsführung und Betriebsrat werden durch geeignete Maßnahmen auf die Erreichung dieses Ziels hinwirken. Insbesondere werden die Vereinbarung und die erfolgreiche Realisierung folgender Maßnahmen zur Erreichung des Ziels vorgesehen:

- Arbeitszeitverkürzung gem. Beschäftigungssicherungs-Tarifvertrag
- Qualifizierungsmaßnahmen
- Altersteilzeit gem. TV zur Altersteilzeit
- Kurzarbeit
- Teilzeitarbeit
- Aufhebungsverträge und Abfindungszahlungen unter Beteiligung des Betriebsrates
- interne Versetzungen
- Versetzungen innerhalb von XXX Unternehmen

Alle oben genannten Möglichkeiten sollen verantwortungsvoll und sozialverträglich ausgeschöpft werden, um betriebsbedingte Kündigungen möglichst zu vermeiden. Erst nach einvernehmlicher Beendigung der Verhandlungen zur Anwendung der vorgenannten Maßnahmen können als letztes Mittel betriebsbedingte Kündigungen ausgesprochen werden.« (080801/80)

### **3.7 DIE NEUE ROLLE DER FÜHRUNG**

In 28 Vereinbarungen (= 34 Prozent) werden die Funktionen der Führung neu bestimmt. Die Tendenz geht dahin, den Vorgesetzten der Gruppen tendenziell die Arbeitsplanung und –kontrolle zu entziehen und der Gruppe zu übertragen. Die neue Führungsrolle setzt sich aus harten und weichen Faktoren zusammen. So sollen die Vorgesetzten die Gruppen nun zielorientiert führen, beraten und koordinieren (Tab. 7). Zielvorgaben sind dabei das neue harte Element.

**Tabelle 7:**

***Die neuen Führungsaufgaben der unmittelbaren Vorgesetzten 1 – qualitative Auswertung***

- Zielvorgaben und Zielerreichung
- Führung, Koordination und Kommunikation
- Bereichs- und Personalentwicklung
- Gruppenunterstützung und –coaching
- Fachliche Aufgaben

Die früheren harten Instrumente, Anweisung und direkte Kontrolle, sollen abgelöst werden durch weichere Führungsmethoden wie Unterstützung (»Coaching«) in bezug auf Zielerreichung, Problemlösung und Methodenanwendung sowie Beratung bei auftretenden Problemen. Mit welcher Härte wiederum die Zielerreichung kontrolliert wird, darüber sagen die Vereinbarungen nichts aus.

\* Mit unmittelbaren Vorgesetzten sind Führungspositionen direkt oberhalb der Gruppe gemeint. Dieses können Meister, Gruppenleiter oder ähnliche Funktionen sein, nicht aber die Gruppensprecher, die ja in allen Fällen keine disziplinarischen Rechte haben.

## **DIE NEUE FÜHRUNGSROLLE IN EINEM ÖFFENTLICHEN DIENSTLEISTUNGSSUNTERNEHMEN**

»Schwerpunkte der Aufgaben der Führungskräfte sind:

- Betreuung der Gruppen,
- Vereinbarung von Zielen,
- Unterstützung der Gruppen zur Erreichung der Ziele,
- Beratung der Gruppen bei Gruppen- und Leistungsproblemen,
- Sicherstellung des Informationsflusses,
- gruppen- und bereichsübergreifende Koordination,
- Regelung unvorhergesehener Personalengpässe auf Veranlassung der Gruppensprecher,
- Koordination der Ressourcen,
- Planung und Organisation der Gruppensprechersitzungen in den jeweiligen Arbeitsbereichen,
- Unterstützung bei der Einarbeitung und Qualifizierung der Beschäftigten,
- Unterstützung bei der Beurteilung der Beschäftigten.«

(080101/60)

## **DIE AUFGABEN DES UNMITTELBAREN VORGESETZTEN DER GRUPPEN BEI EINEM BAUSTOFFPRODUZENTEN**

- » ■ Betreuung und Motivation seiner Gruppen
- Vorgabe und Vereinbarung von Zielen
- Unterstützung der Gruppe zur Erreichung der Ziele
- Unterstützung der Gruppe bei Festlegung von Maßnahmen, wenn erkennbar wird, daß die Zielerreichung in Frage gestellt ist
- Gruppen- und bereichsübergreifende Koordination und Kommunikation
- Informationsaustausch über die Gruppe hinaus
- Unterstützung bei Problemlösungen insbesondere im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses
- Unterstützung im Qualifizierungsprozeß
- Mitarbeiterbeurteilung.«

(080101/57)



## **4. MITBESTIMMUNGSRECHTE, -PROZEDUREN UND -INSTRUMENTE**

### **4.1 INSTITUTIONALISIERTE MITBESTIMMUNG DES BETRIEBSRATES**

Die Interessenvertreter werden bei den uns vorliegenden Vereinbarungen in hohem Maße in die Gestaltung und Kontrolle der Gruppenarbeit einbezogen. In einer »Regelungsabrede« aus einem Großbetrieb der Chemieindustrie findet sich gar die weitreichende Aussage: »Die Entscheidung über die Einführung von teilautonomer Gruppenarbeit erfolgt in der (betrieblichen, d.V.) Einheit nach Beratung mit den Vertrauensleuten und den operativen Betriebsratsmitgliedern.« (080101/23)

Sehr häufig existieren paritätische Gremien zur Konfliktlösung bei Problemen im Bereich der Gruppenarbeit (32 Fälle, Tab. 8).

**Tabelle 8:**

***Mitbestimmungs- und Beteiligungsgremien mit Beteiligung der Interessenvertretung***

Gestaltungsgegenstand	Nennungen*
Paritätische Kommission speziell zur Konfliktlösung .....	32
Paritätisches Gremium zur Planung/Gestaltung der Gruppenarbeit .....	10
Nicht-paritätische Gremien mit operativen Aufgaben in bezug auf	
Gruppenarbeit, z. B. Projektteams, Steuerungsgruppen oder Arbeitskreise .....	22
Aufgaben des jeweiligen Gremiums geregelt.....	14

In zehn Fällen ist sogar ein paritätisches Gremium zwischen Arbeitgeber und Interessenvertretung eingerichtet worden, dessen Aufgabe die Planung und Gestaltung der Gruppenarbeit ist. Die Einbeziehung der Interessenvertretung in nicht-paritätische Lenkungs- bzw. Steuerungsgremien geschieht in 21 Fällen. In 13 Fällen werden die Aufgaben dieser unterschiedlichen Gremien konkret geregelt. Besondere Mitbestimmungsverfahren und Instrumente für die Gestaltung der Gruppenarbeit sind in 26 Fällen festgelegt worden, in sechs Fällen spezielle Mitbestimmungsrechte der Interessenvertretung.

\* Mehrfachnennungen

Bei einem Automobilhersteller (080101/12) ist – in einer schon älteren Vereinbarung – ein Steuerkreis gebildet worden, an dem zwingend der Arbeitsdirektor und der Gesamtbetriebsratsvorsitzende beteiligt sind. Diese haben wiederum das Recht, weitere Mitglieder zu kooptieren. Im Steuerkreis gilt ein striktes Konsensprinzip: »Die Behandlung aller Fragen, die im Zusammenhang mit Gruppenarbeit stehen, erfolgt einvernehmlich.« Auch in einem Maschinenbaubetrieb ist für das zentrale Gremium dieses Entscheidungsprinzip festgelegt worden: »Die Arbeitsgruppe ist für die Auswahl des Projektes, Vorbereitung und Projektbegleitung zuständig und soll zu einvernehmlichen Lösungen kommen.« (080101/5)

Die Regelung bei einem Verkehrsdienstleister (080101/2) legt fest, daß ein – nicht-paritätisches – Steuergremium Arbeitsgruppen zu einem bestimmten Themenkatalog einrichtet. Diese Gruppen legen dem Steuergremium in einer vorgegebenen Zeit Arbeitsergebnisse vor, die das Gremium abnimmt und bei weiteren Entscheidungen verwertet.

### **Die Aufgaben eines vierköpfigen paritätischen Lenkungsausschusses (Vertreter Steuerungsteam, Vertreter Personalabteilung, zwei Betriebsräte) in der Gruppenarbeit eines großen Chemiebetriebes**

»Die Aufgaben dieses Gremiums hängen ab von den Erkenntnissen über die Teamarbeitsprozesse und ihre Fortentwicklung; sie erstrecken sich zur Zeit auf:

- Vereinbarung von Projektzielen Teamarbeit
- Entwicklung von Teamarbeitskonzepten
- Ausarbeitung von Teamarbeitsmodellen
- Wahl von Pilotprojekten
- Begleitung von Einführungs- und Qualifizierungsmaßnahmen bei der Teamarbeit
- Auswertung und Darstellung der Ergebnisse von Pilotprojekten
- Entscheidungen über weitergehende Aktivitäten und Umsetzungsmaßnahmen
- Kontrolle der Einhaltung einer entsprechenden BV«

(080101/39)

## Aus einer Regelungsabrede in einem Chemiegroßbetrieb: Paritätisch besetztes Entscheidungsgremium

»Zur Behandlung aller Themen während der Pilotphase zur Einführung der teilautonomen Gruppenarbeit wird zwischen Werksleitung und Betriebsrat eine Begleitkommission gebildet. Diese setzt sich zusammen aus jeweils vier Vertretern des Unternehmens und des Betriebsrates. Der jeweilige Betriebsleiter sowie die operativen Betriebsratsmitglieder sind bezogen auf Fragen ihres Betriebes Mitglieder der Kommission.

Die Begleitkommission ist auch Entscheidungs- und Beschwerdeinstanz. Entscheidungen in der Begleitkommission werden mit Mehrheit getroffen, die hinzuzuziehenden operativen Betriebsratsmitglieder sind mit insgesamt einer Stimme stimmberechtigt. Bei Nichteinigung werden Betriebsausschuß und Personalausschuß angerufen.

Aufgaben der Begleitkommission sind unter anderem:

- Förderung der Einführung von teilautonomer Gruppenarbeit im Unternehmen
- Begleitung der Aktivitäten und Umsetzungsmaßnahmen zur Einführung teilautonomer Gruppenarbeit
- Behandlung durch die Einführung von teilautonomer Gruppenarbeit entstehender personeller Maßnahmen unter Wahrung der Rechte des Mitarbeiters und des Betriebsrats. Das Recht des Mitarbeiters, Personalwesen und Betriebsrat anzurufen, bleibt unberührt.
- Begleitung der Einführungs- und Qualifizierungsmaßnahmen zur teilautonomen Gruppenarbeit
- Unterstützung der Projektteams vor Ort
- Auswertung und Dokumentation der Ergebnisse aus den Pilotprojekten

Die Begleitkommission kann bei Fehlentwicklungen ein laufendes Pilotprojekt beenden. Die Möglichkeit der Beendigung des Pilotprojektes durch die Betriebs- bzw. Einheitsleitung bleibt davon unberührt. Ferner obliegt es der Begleitkommission, bezogen auf den jeweiligen Betrieb, den Abschluß des Pilotprojektes festzustellen.«

(080101/23)

**REGELUNG ÜBER EINE GEMEINSAME ARBEITSGRUPPE  
UNTER FÜHRUNG EINES GESCHÄFTSLEITUNGSVERTRETERNS  
IN EINEM WERKZEUGMASCHINENBAU-UNTERNEHMEN**

»Die Arbeitsgruppe ist für die Auswahl des Projektes, Vorbereitung und Projektbegleitung zuständig und soll zu einvernehmlichen Lösungen kommen. Die Einführung von Gruppenarbeit in einzelnen Abteilungen ist zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat zu vereinbaren. Dabei sind die spezifischen Bedingungen, einschließlich der folgenden Einzelheiten in einer Protokollnotiz zu dieser Rahmenbetriebsvereinbarung festzulegen:

- Festlegung des Arbeitsbereiches und der Arbeitsaufgabe
- Vereinbarung der Gruppengröße (Personalbesetzung)
- Qualifizierungsstruktur und Qualifizierungsmaßnahme für die Mitarbeiter der Gruppe (Personalentwicklungsplan)
- Erstellung von Arbeitsaufgabenbeispielen für die Gruppe
- Festlegung des Entlohnungsgrundsatzen
- Aufgabenstellung der Vorgesetzten.«

(080101/5)

Direkte Beteiligungsrechte der Beschäftigten bzw. der Arbeitsgruppen und die institutionalisierte Mitbestimmung der betrieblichen Interessenvertretung geraten in ein gewisses Spannungsverhältnis. Interessant ist, wie dieses Verhältnis geregelt wird. Beispielhaft für mehrere Fälle zeigt die Vereinbarung in einem Maschinenbauunternehmen, wie mit einer Globalklausel die Entscheidungsfreiheiten der Gruppen zugunsten der Betriebsratsmitbestimmung begrenzt werden: »Die Geschäftsleitung stellt sicher, daß bei der Planung, Durchführung, Begleitung, Auswertung und Ausweitung der Gruppenarbeit die Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte des Betriebsrates gewahrt werden und die Gruppen nur innerhalb dieser Grenzen Entscheidungen treffen können.« (080101/67) Oder im Falle eines Baustoffherstellers: »Personelle Maßnahmen (Versetzung, Eingruppierung), die aufgrund der Ergebnisse von Gruppenarbeit/Gesprächen realisiert werden sollen, setzen die Zustimmung des Betriebsrates nach dem BetrVG voraus. Es werden keine personenbezogenen Tests, Prüfungen, Leistungskontrollen und Beurteilungen weder durch Vorgesetzte noch durch die Gruppe vorgenommen, es sei denn, daß sie in einer Betriebsvereinbarung oder in Absprache mit dem Betriebsrat geregelt sind.« (080101/57) Diese Regelung entspricht fast exakt denjenigen in einer Reihe anderer Unternehmen, z. B. der bei einem Verpackungsmittelhersteller. (080101/41)

## **REGELUNG ZUR INFORMATIONSBEREITSTELLUNG GEGENÜBER DEM BETRIEBSRAT IN EINEM UNTERNEHMEN DER BAUSTOFFPRODUKTION**

»Der Betriebsrat wird rechtzeitig und mit schriftlichen Unterlagen über den Stand der Planungen im Zusammenhang mit der Einführung von Gruppenarbeit unterrichtet. Die Unterrichtung hat spätestens zu einem Zeitpunkt zu erfolgen, in dem noch Einfluß auf die Entscheidung genommen und der Betriebsrat Lösungsalternativen im Interesse der betroffenen Mitarbeiter einbringen kann. Zur Information erhält der Betriebsrat für den jeweiligen Bereich, in dem Gruppenarbeit eingeführt werden soll, folgende Unterlagen:

- zur Planungsphase
- zur Probephase
- zur Inbetriebnahme
- über weitere Ausbaustufen

Im einzelnen könnten diese Informationen zu folgenden Punkten sein:

- Soll-Stellenplan und Ist-Stellenplan
- geplante Investitionsvorhaben
- geplante Veränderungen von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen
- geplante Veränderungen oder den Wegfall von Arbeitsplätzen
- Strukturdaten der betroffenen Beschäftigten (Alter, Geschlecht, Arbeitsbereich) unter Angabe der erworbenen/angewendeten Qualifikation.«,

(080101/57)

Die im Kasten zitierte Regelung bei einem Baustoffunternehmen entspricht wiederum genau denjenigen bei einem großen Automobilzulieferer (080101/46) und bei dem genannten Verpackungsmittelhersteller (080101/41). Im Fall des Baustoffunternehmens erhält der Betriebsrat auch ein ausdrückliches Initiativrecht: »In der Beratung kann der Betriebsrat eigene Vorschläge einbringen. Die Geschäftsleitung wird diese prüfen und unverzüglich hierzu schriftlich Stellung nehmen. Ist dies nicht möglich, erfolgt ein Zwischenbericht. Die Geschäftsleitung wird für den Fall, daß die diskutierten Alternativen vergleichbar kostengünstig/wirtschaftlich sind, diejenigen realisieren, die sich an den Grundprinzipien der Gruppenarbeit orientieren.«

## **4.2 DIREKTE PARTIZIPATION DER BESCHÄFTIGTEN**

Die direkte Beteiligung der Beschäftigten ist bereits durch die zahlreichen Regelungen zu den Gruppenaufgaben gegeben (siehe Abschnitte 3.2 und 3.4). Insbesondere einige weit gehende Bestimmungen zur Mitgestaltung der Arbeitsorganisation, der Arbeits-einteilung und der Prozeßsteuerung stellen eine Beteiligung in wichtigen Punkten sicher.

Eine Variante, Beschäftigte an Entscheidungen zu beteiligen, ist deren Einbeziehung in Projektgruppen, wie das Beispiel eines Bauzubehörherstellers zeigt: »Das Projekt (Gruppenarbeit, Anm. d. V.) wird von einem Projektteam vorbereitet und begleitet, dem Mitarbeiter der betroffenen planenden und produktiven Bereiche sowie der Betriebsrat angehören« (080101/78). In einem anderen Fall werden die Vertreter der Beschäftigten für das verantwortliche Projektteam sogar von den Betroffenen gewählt. (Maschinenbauunternehmen, 080101/58)

In einem weiteren Beispiel haben die Gruppen die Möglichkeit, auf die Leistungsfestlegungen einzuwirken: »Für die Vorgabe- bzw. Kalkulationszeit wird mit dem Betriebsrat ein Leistungsgrad vereinbart. Im Laufe des Projektes wird mit der Gruppe der Umfang der Nebenzeiten festgelegt. ... Alle Gruppenmitglieder haben jederzeit ein Beschwerderecht hinsichtlich der Kapazitätseinlastung. Diesen Beschwerden ist in den jeweiligen Gruppensitzungen nachzugehen.« (080101/62)

Die Beschwerderechte der Gruppenmitglieder sind manchmal ausdrücklich geregelt:

»Jedes Gruppenmitglied kann bei Problemen in der Gruppe beantragen, daß die Schlichtungskommission gemäß § xx dieser Dienstvereinbarung zusammentritt. Vorab muß allerdings der Versuch unternommen worden sein, das Problem mit der Gruppe und dem direkten Vorgesetzten zu lösen.« (Stadtrenigungsbetrieb, 080101/60)

Die Mitwirkung der Gruppenmitglieder bei Personalentscheidungen ist in einem Produktionsbetrieb für Landwirtschaftsmaschinen folgendermaßen geregelt: »Alle die Gruppen betreffenden Personalentscheidungen (z.B. Neueinstellungen, Versetzungen in und aus der Gruppe heraus, Einarbeitungs- und Anlernzeit) werden nach Beteiligung der Gruppe getroffen. Läßt sich in dieser Frage keine Einigung erzielen, verbleibt die Entscheidung beim Vorgesetzten. Die Gruppe hat dann die Möglichkeit, den Steuerkreis als Entscheidungsgremium anzurufen. Die Mitbestimmung des Betriebsrates, insbesondere der § 99 BetrVG, bleiben davon unberührt.« (080101/18)

In einer Werft werden den Beschäftigten, »jedoch unter Berücksichtigung des Mitbestimmungsrechtes des Betriebsrates«, folgende Mitspracherechte eingeräumt:

»ob, wieviel und wann Mehrarbeit geleistet wird  
die endgültige Urlaubsplanung  
Beginn und Ende der Arbeitszeit bzw. Pausen  
Zusammensetzung der Gruppe; Kapazitätsausgleich.« (080101/17)

Hier wird von vornherein ein gewisses Konfliktpotential zwischen institutionalisierter und direkter Mitbestimmung unterstellt. Eine wichtige Frage ist daher, welche neuen Aufgaben, Rechte und Möglichkeiten die institutionalisierte Mitbestimmung des Betriebs- bzw. Personalrates bekommt angesichts zunehmender Rechte der Arbeitsgruppen bzw. der Beschäftigten. Eine Verbindung zwischen institutionalisierter Mitbestimmung (über das Betriebsverfassungsgesetz hinaus) und direkter Beteiligung der Beschäftigten gibt folgende Regelung aus einem Maschinenbauunternehmen wider: »Der Betriebsrat hat nach näherer Vereinbarung im Zusammenhang mit der Einführung von Gruppenarbeit das Recht, eigenständige Projektgruppen des Betriebsrates unter Beteiligung betroffener Belegschaftsmitglieder zu bilden....Die Projektgruppensitzungen finden während der Arbeitszeit statt. Die Arbeitnehmerinnen/Arbeitnehmer werden für die Teilnahme an den Sitzungen unter Bezahlung ihrer Bezüge freigestellt.« (080101/80) In diesem Falle bringen die Beschäftigten unter der Regie des Betriebsrates ihre Vorstellungen über die betriebliche Organisation zur Geltung. D In einem anderen Fall, bei einem Hersteller elektronischer Bauelemente, werden die Gruppen bewußt auf die institutionellen Rahmenbedingungen der Mitbestimmung hingewiesen: »Bei der Durchführung der Aufgaben hat die Gruppe die einschlägigen Gesetze, tariflichen Bestimmungen, Betriebsvereinbarungen und betrieblichen Anweisungen zu beachten.« (080801/54)

#### **4.3 BETRIEBLICHE REGELUNGEN UND TARIFLICHE BESTIMMUNGEN**

In den Vereinbarungen zu Gruppenarbeit finden kaum Bezüge zu tariflichen Regelungen, was angesichts der Gestaltungsmaterie nicht verwunderlich ist. Zahlreiche Gruppenarbeitsvereinbarungen betonen, daß sie sich innerhalb der geltenden tariflichen und betrieblichen Vereinbarungen bewegen, so bei einem Maschinenbauunternehmen: »Die Gruppenarbeit erfolgt im Rahmen der bestehenden gesetzlichen, tariflichen

und betrieblichen Regelungen.« (080101/05) Einige Vereinbarungen enthalten Regelungen, daß bei Abweichungen vom Normalfall tarifliche Bestimmungen greifen (»Rückfallklauseln«), so im Falle eines Maschinenbau- und Automobilzulieferunternehmens (080101/50): Für Beschäftigte, die nicht in den vorgesehenen Fertigungsinselfen beschäftigt werden können oder nicht zu einer Arbeit dort bereit sind, wird zunächst ein gleichwertiger oder zumutbarer Ersatzarbeitsplatz gesucht. Wenn dies nicht möglich ist, »greifen die tariflichen bzw. betrieblichen Regelungen (BV ,Betrieblicher Verdienstausgleich vom ...').« Sehr selten finden sich Vereinbarungen, aus denen sich gewollte Abweichungen von geltenden Tarifverträgen erschließen lassen. In folgender Regelung aus einem Maschinenbauunternehmen ist dies offensichtlich der Fall: »Rechtliche Basis für den äußeren Rahmen der Gruppenarbeit oder anderer Arbeitsformen stellen die gesetzlichen, tariflich vereinbarten Regelungen in ihrer jeweils gültigen Fassung dar. Geschäftsleitung und Betriebsrat sind sich jedoch einig, derartige betriebliche Regelungen ggf. zu ändern (z.B. Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit, Entlohnung, Vorschlagswesen, Eingruppierung u.ä.)« (080101/67). Das Gleiche trifft vermutlich auf ein Maschinenbau- und Automobilzulieferunternehmen zu. Dort gelten in Fragen der Arbeitszeit zunächst »die derzeit bestehenden Arbeitszeitregelungen« (080101/50). Jedoch besteht »in Abstimmung mit dem Betriebsrat ... die Möglichkeit, abweichende Arbeitszeitmodelle zu erproben.«

In der Chemiebranche haben die Tarifparteien 1996 eine »Sozialpartnervereinbarung« zur Gestaltung der Gruppenarbeit getroffen: »Gruppenarbeit in der chemischen Industrie – Gemeinsame Hinweise des Bundesarbeitgeberverbandes Chemie und der Gewerkschaft Bergbau-Chemie-Energie«. Der Arbeitgeberverband entwickelte im Anschluß ein Handbuch »Gruppenarbeit in der chemischen Industrie«, das der Praxisorientierung dient. Die Tarifparteien haben somit ihren gemeinsamen Willen bekundet, Gruppenarbeit in der Chemieindustrie zu fördern und hierzu praktische Vorschläge gemacht.

## 5. OFFENE PROBLEME

In den Vereinbarungen lassen sich Regelungen erkennen, die in der Praxis wahrscheinlich Zielkonflikte verursachen werden. So wird in einer Reihe von Vereinbarungen ausdrücklich angestrebt, Beschäftigte in höherem Alter oder mit geringerer Ausbildung sowie minderem Leistungsgrad bewußt in die Gruppen zu integrieren. Andererseits sollen in denselben Vereinbarungen die Leistungen der Gruppen durch leistungs- und erfolgsorientierte Entgelte (z.B. über Gruppenprämien) und durch Zielvereinbarungen und deren regelmäßige Kontrolle gesteigert werden. Erhalten die Gruppen nun Einfluß auf personelle Angelegenheiten – was auf eine Reihe der untersuchten Fälle zutrifft – oder üben ihre Mitglieder untereinander Gruppendruck aus, so werden die Integrationsziele unter Umständen konterkariert. Unsere Beratungserfahrungen bestätigen dies.

Ein weiterer Widerspruch ergibt sich dadurch, daß mit Gruppenarbeit zwar effektivere und kundenorientiertere Arbeitsabläufe gestaltet werden sollen, andererseits die Gruppenbildung in den meisten Fällen entlang der bisherigen Arbeitsstrukturen erfolgt. Dies gilt in 20 Fällen. Die bisherige Arbeitsorganisation ist jedoch in der Regel tayloristisch ausgerichtet und daher selten für die neuen ökonomischen Zielsetzungen geeignet. Nur in sieben Vereinbarungen ist eine Neustrukturierung der Arbeitsorganisation angesprochen.

Zu einer effektiven und effizienten Gruppenarbeit gehört eine geeignete Gruppengröße. Diese liegt – aufgrund sozialpsychologischer Erkenntnisse – zwischen sechs und acht Mitgliedern. Die Betriebe tendieren jedoch dazu, größere Gruppen zu bilden, wahrscheinlich, um einen möglichst flexibel einsetzbaren Personalpool für einen bestimmten Arbeitsbereich zu bilden. So liegt die durchschnittliche Gruppengröße in den von uns ausgewerteten Vereinbarungen bei 10,2 (gewichteter Durchschnitt der konkreten Angaben). In Extremfällen sind gar Gruppengrößen von weit über 20 vorgesehen. Hier sind überschau- und steuerbare Sozialbeziehungen, gegenseitige Verlässlichkeit und verbindliche Klärung von Arbeits- und Gruppenproblemen deutlich erschwert bzw. unmöglich gemacht. Es liegt hier also ein Zielkonflikt zwischen Gruppenautonomie und übergreifender Personalflexibilität vor.

Zu Gruppen mit großer Autonomie gehört, daß sie keinen internen Vorgesetzten / keine interne Vorgesetzte haben. Die hier ausgewerteten Vereinbarungen sagen zwar eindeutig aus, daß der Gruppensprecher / die Gruppensprecherin keine disziplinari-

schen Funktionen wahrnimmt (45 Fälle, 54 Prozent). Jedoch ist in den Vereinbarungen ein Trend zu erkennen, daß sich die Gruppensprecherrolle mit der Zeit verfestigt und somit einer faktischen Vorgesetztenrolle annähert: Eine Wiederwahl wird häufig ausdrücklich erlaubt, teilweise sogar erwünscht; es gibt oft eine Zulage für diese Tätigkeit (27 Fälle); es werden Berichtspflichten des Gruppensprechers / der Gruppensprecherin gegenüber der nächsthöheren Vorgesetztenebene definiert; bei konkreten Aufgabenbeschreibungen werden Vorgesetztenfunktionen verankert; der Gruppensprecher / die Gruppensprecherin nimmt nicht selten an firmenüblichen Führungsseminaren teil.

Die Wahrnehmung umfangreicherer Tätigkeiten der Gruppenmitglieder durch Arbeitsplatzrotation und die Übernahme dispositiver, arbeitsorganisatorischer, personalorganisatorischer, qualifizierender, instandhaltender und gruppensteuernder Funktionen setzt in der Regel eine Verbesserung bisheriger Qualifikationen voraus. Dies kolliert jedoch mit den jüngeren betriebswirtschaftlichen Kostensenkungsstrategien, die auch in der betrieblichen Weiterbildung greifen. Wie weit die benötigten Fähigkeiten wirklich herangebildet werden, ist offen.

Obwohl Gruppenarbeit ein inzwischen etabliertes betriebliches Gestaltungsfeld ist, werden zur Zeit immer noch viele Pilotprojekte durchgeführt. Die von uns ausgewerteten Vereinbarungen beziehen sich immerhin zu 45 Prozent auf derartige Projekte. Wie weit die in diesen Vereinbarungen formulierten Ansprüche in den entsprechenden Unternehmen später auch im Echtbetrieb der Gruppenarbeit aufrechterhalten werden, kann noch nicht gesagt werden.

## 6. ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG

---

Die meisten der uns vorliegenden Vereinbarungen formulieren recht anspruchsvolle Ziele für die Ausgestaltung und strategische Einbindung der Gruppenarbeit. Wie weit diese Ziele realisiert werden, können wir aufgrund mangelnder Kenntnisse über die konkrete Umsetzungspraxis in den Unternehmen nicht sagen. Durch unsere Beratungserfahrungen, unsere Studie zur Einschätzung der Gruppenarbeit durch betroffene Interessenvertreter von 1996 (Kuhn-Friedrich/Kamp) sowie zahlreiche weitere Informationen von Betriebs- und Personalräten haben wir Hinweise dafür, daß die Umsetzung oft weit hinter den gesteckten Zielen zurückbleibt. Nur eine genauere Untersuchung der Einzelfälle könnte diese Wissenslücke zuverlässig schließen. Mit unserer Auswertung lassen sich hier keine verbindlichen Aussagen treffen. Dies ist auch nicht Aufgabe des Projektes.

Aus beschäftigtenorientierter Sicht ist interessant, wie weit mit der Einführung von Gruppenarbeit neben betriebswirtschaftlichen auch beschäftigtenorientierte und soziale Ziele umgesetzt werden. Diese bestehen vor allem in einer Beeinflussung des betrieblichen Geschehens durch die Arbeitnehmer, in der Mitbestimmung bei den Rahmenbedingungen der eigenen Arbeit, in der Realisierung interessanter Arbeitsplätze bzw. Arbeitsinhalte und Wünschen nach persönlicher Weiterentwicklung sowie in der Autonomie des individuellen und Gruppenhandelns. Viele der uns vorliegenden Vereinbarungen enthalten positive Ansatzpunkte in diesem Sinne: Die Beschäftigten können hiernach in großem Maße auf die Arbeitsorganisation, auf die Verteilung der Arbeit unter den Gruppenmitgliedern, auf die Steuerung der Prozesse und auf die persönlichen Arbeitszeiten Einfluß nehmen. Sie erhalten recht gute Möglichkeiten, für sie wichtige Themen in regelmäßigen Gruppengesprächen zu behandeln und ihren eigenen Gruppensprecher zu wählen, der die Gruppe nach außen vertritt. Vermutlich zwei Faktoren sind für diesen Trend der Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen verantwortlich: Das Bemühen des Managements, die Akzeptanz der Beschäftigten zu gewinnen und die gezielte Beeinflussung der Konzepte durch Interessenvertreter und Gewerkschaften. Einschränkend sei allerdings nochmals darauf verwiesen, daß wir mit unserer Auswertung keine Aussage über den Abweichungsgrad der betrieblichen Praxis von den Vereinbarungen treffen können.

Wie an mehreren Stellen der Untersuchung angemerkt, finden sich – oft über die verschiedensten Branchen hinweg – ähnliche, manchmal sogar gleichlautende Vereinba-

rungen oder Regelungspassagen. Dies deutet auf einen Erfahrungstransfer hin, der entweder zwischen den Interessenvertretungen direkt oder über Arbeitnehmerorganisationen und Beratungseinrichtungen erfolgt.

Die Auswertung der uns zugänglichen betrieblichen Vereinbarungen erlaubt keine repräsentativen Aussagen. Einerseits haben wir keine gesteuerte Stichprobe von Betrieben mit Gruppenarbeit erhoben. Dies wäre auch methodisch ein äußerst schwieriges Unterfangen. Andererseits dürften vor allem Betriebe, die keine Berührungsangst vor einer gewerkschaftsnahen Einrichtung haben, Betriebsvereinbarungen zugesandt haben. Bei aller notwendigen Vorsicht in der Interpretation lassen sich jedoch bestimmte Trends erkennen. Offenbar dezentralisieren Betriebe, die Gruppenarbeit einführen, in größerem Maße Entscheidungen und Verantwortung als andere. Trotz zunehmender Bedeutung betriebswirtschaftlicher Kostenstrategien lässt sich ein deutlicher Trend umfangreicher Einbeziehung beschäftigtenorientierter Gestaltungskriterien erkennen. Zumindest in der Auseinandersetzung um die Einführung oder Ausweitung von Gruppenarbeit haben offenbar die beiden Betriebsparteien ihre Interessen einigermaßen ausgewogen in den Vereinbarungen verankert. Gruppenarbeit scheint ein Gestaltungsfeld zu sein, das sich besonders gut für Co-Management zwischen Management und Interessenvertretung eignet.

## 7. BERATUNGS- UND GESTALTUNGSHINWEISE

Gruppenarbeit ist von Teamarbeit (eher lockere Zusammenschlüsse einzelner Beschäftigter), von Problemlösungsgruppen (Lösung eines speziellen Problems außerhalb des normalen Arbeitsablaufes) und von Projektteams (zeitliche begrenzte, zumeist abteilungsübergreifende Arbeitszusammenhänge mit einem Projektauftrag) abzugrenzen. Im betrieblichen Alltag wird der Teambegriff allerdings oft im Sinne von (teilautonomen) Arbeitsgruppen verwandt.

Es gibt unterschiedliche Definitionen von Gruppenarbeit:

- In einem eingeschränkten Sinne spricht man von Gruppenarbeit, wenn die tägliche Arbeit in festen Gruppen verrichtet wird und die Gruppenmitglieder eine komplexere Arbeitsaufgabe gemeinsam bewältigen.
- Von Arbeitsgestaltern, die die Rolle der Beschäftigten stärker hervorheben, sowie von gewerkschaftlicher Seite werden darüber hinaus die Prinzipien von Selbstregulation und Selbstbestimmung der Beschäftigten betont. So spricht eine Arbeitshilfe der IG Metall 1992 von »qualifizierter Gruppenarbeit« und definiert diese so: »Arbeitsgruppen sind als selbstregulierende Organisationseinheiten zu verstehen, die im Rahmen ihres Arbeitsauftrages die Planung, Steuerung, Durchführung, Koordinierung und Kontrolle ihrer Tätigkeit selbstverantwortlich ausüben.« Dies bedeutet, daß Planungs-, Dispositions- und Kontrollaufgaben bisher übergeordneter Stellen in die Gruppen verlagert werden. Ebenso verlangt diese Definition, daß Gruppenarbeit – wo immer machbar und sinnvoll – durch indirekte Tätigkeiten wie Qualitätssicherung oder Instandhaltung angereichert wird.

Da die betriebliche Ausgestaltung der Gruppenarbeit – wie oben bereits ausgeführt – zunehmend an harten betriebswirtschaftlichen Zielen ausgerichtet wird, gilt es, die in Gruppenarbeit steckenden Realisierungschancen humaner, bzw. beschäftigtenorientierter Ziele bei der Arbeitsgestaltung in der betrieblichen Wirklichkeit erst durchzusetzen. Wie die Auswertung gezeigt hat, ist dies in vielen Unternehmen durchaus gelungen.

Aufgrund unserer Beratungserfahrungen lassen sich Chancen und Risiken von Gruppenarbeit für Arbeitnehmer folgendermaßen grob gegenüberstellen:

## 7.1 CHANCEN UND RISIKEN VON GRUPPENARBEIT AUS ARBEITNEHMERSEICHT

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Erweiterte Tätigkeitsfelder</li><li>▶ Mehr Verantwortung</li><li>▶ Größere Beeinflussbarkeit von Arbeitsprozeß und Arbeitsgestaltung</li><li>▶ Mehr Überblick über das betriebliche Gesamtgeschehen</li><li>▶ Einbringen eigener Gestaltungsvorschläge (z. B. über Total Quality Management (TQM) und Kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP))</li><li>▶ Erweiterung der Qualifikationen</li><li>▶ Möglichkeiten der Höhergruppierung</li><li>▶ Bessere Sozialbeziehungen</li><li>▶ Höhere Bedeutung von Selbstregulierungs- und Problemlösungsfähigkeiten der Beschäftigten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Verringerung des Personals</li><li>▶ Gefahr der Selbstausbeutung durch Arbeitsintensivierung</li><li>▶ Belastung durch Gruppendruck, insbesondere bei starkem Arbeitsanfall</li><li>▶ Leistungsverschärfende Entlohnungsverfahren</li><li>▶ Gefahr der Ausgrenzung Älterer oder Leistungsgeminderter</li><li>▶ Unterlaufen der Kontroll- und Mitgestaltungsaufgaben der Interessenvertretung bzw. Entstehen mitbestimmungsfreier Zonen mit Unterbietungswettbewerb oder Gegenseitig-Ausgespielt-Werden</li><li>▶ Auflösung kollektiver Regelungen in Fragen der Arbeitszeit, der Entlohnung und der Weiterbildung durch Individualabsprachen</li></ul>

Die Auswertung der Vereinbarungen zu Gruppenarbeit ergibt zahlreiche Hinweise für die beschäftigtenorientierte Gestaltung. Diese sind in folgender Checkliste zusammengefaßt:

## 7.2 GESTALTUNGSRASTER

### **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

### **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 Arbeitsaufläufe 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.

### **Qualifizierungsmaßnahmen**

- Qualifizierung der Gruppenmitglieder für ihre fachlichen Kernaufgaben
- Vorhandensein fachlicher Fähigkeiten in der Gruppe, um alle Arbeitsaufgaben der Gruppe – einschließlich Instandhaltung, Disposition usw. – eigenständig durchführen zu können. Laufende Durchführung entsprechender Qualifizierungsmaßnahmen. Wichtige Frage: Wie werden Qualifizierungslücken geschlossen?

- 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

### **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

### **Personalbemessung/-besetzung**

- Quantitative und qualitative Stellenbesetzung im Verhältnis zu den Gruppenaufgaben
- Berücksichtigung von Arbeitsspitzen, sozialen Prozessen, Gruppenbesprechungen und kontinuierlicher Weiterbildung bei der Personalbemessung

### **Gruppensprecher**

- Rolle des Gruppensprechers/der Gruppensprecherin gegenüber der Gruppe und gegenüber der Hierarchie
- Wahl des Sprechers/der Sprecherin: Vorschlagsrechte, Wahlverfahren, Amtsperiode
- Bei Festlegung, daß der Gruppensprecher/die Gruppensprecherin keine Vorgesetztenrolle wahrmimmt: Regelungen sowie laufende und langfristige Anstrengungen, die vermeiden, daß der gewählte und nicht hierarchisch eingeordnete Gruppensprecher zunehmend oder schleichend Hierarchiefunktionen übernimmt
- Zeitliche Begrenzung der Amtszeit; Entscheidungskriterien: Sicherheit und Kontinuität in der Gruppenarbeit; Bereitschaft der Gruppenmitglieder für eine Wahl; Wahrnehmung der Gruppensprecherrolle durch möglichst viele Gruppenmitglieder, um Verantwortlichkeit zu erhöhen, Qualifikation zu streuen, Verfestigung der Gruppensprecherfunktionen zu vermeiden

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.

### **Gruppenbesprechungen**

- Grad des Gruppeneinflusses auf die Auswahl der Besprechungsthemen
- Möglichkeiten, daß neben Themen aus Leitungssicht auch für die Gruppe zentrale Themen behandelt werden
- Dauer und Häufigkeit der Besprechungen. Sicherstellung ihrer Durchführung während der Arbeitszeit.
- Mechanismen, die eine Vorgesetztdominanz in und über Gruppenbesprechungen vermeiden
- Schaffung notwendiger Rahmenbedingungen für professionelles Management der Gruppenbesprechungen (Qualifikation, Räume, Materialien)

### **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

### **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

### **7.3 AUSGANGSPUNKTE FÜR DIE GESTALTENDE EINFLUßNAHME DURCH DIE INTERESSENVERTRETUNG**

Modelle der Gruppenarbeit in Verbindung mit einem Optimierungsprozeß der betrieblichen Abläufe wie KVP können nur funktionieren, wenn Geschäftsleitung, Belegschaft und Interessenvertretung eng kooperieren, dabei jedoch die unterschiedlichen Interessen zum Ausgleich bringen (»Konfliktpartnerschaft« bzw. kritisches Co-Management).

Eine wichtiger werdende Aufgabe der Interessenvertretung ist es, zu verhindern, daß in Gruppen arbeitende Beschäftigte in Fragen der Arbeitszeit, der Entlohnung und der Weiterbildung gegeneinander ausgespielt werden, beispielsweise durch Individual- oder Gruppenvereinbarungen außerhalb verbindlicher Rahmenregelungen oder gar in Abweichung von tariflichen Bestimmungen. Die Interessenvertretungen müssen außerdem durch Betriebsvereinbarungen einen Rahmen setzen, der den Beschäftigten Schutz und gute Arbeits- und Entlohnungsbedingungen sowie wirkungsvolle Beteiligungsmöglichkeiten eröffnet. Sinnvoll ist es, die Einführung von Gruppenarbeit in eine Pilotphase und eine Echtbetriebsphase zu unterteilen. In größeren Betrieben oder bei umfangreicheren Projekten kann hier noch eine flächendeckende Einführungsphase zwischengeschoben werden. Für die Pilotphase und die Echtbetriebsphase können unterschiedliche Rahmenbetriebsvereinbarungen abgeschlossen werden. In den Pilotphasen lassen sich gemeinsam vereinbarte Kriterien zur Gestaltung der Gruppenarbeit erproben und ggf. korrigieren oder verbessern. Dies kann die Erfolgsschancen und den Konsensgrad zwischen den Betriebsparteien für eine dauerhafte Gruppenarbeit erhöhen. Gerade angesichts vieler jüngster Mißerfolge von Gruppenarbeit hat dies besondere Bedeutung.

Für die Einhaltung gesetzlicher und tariflicher Bestimmungen, für den Erfahrungstransfer und fachlichen Austausch sowie für Gestaltungshinweise und für die rechtliche Beratung ist die Zusammenarbeit mit den zuständigen Gewerkschaften wichtig.

Gruppenarbeit in Verbindung mit neuen Produktions- und Dienstleistungskonzepten kann nicht ausschließlich durch Abschluß von Betriebs- oder Dienstvereinbarungen mitgestaltet werden. Vielmehr sind laufende prozeßhafte Beobachtung und Beeinflus sung notwendig, da Ziele und Inhalte derartiger Konzepte ständig in Bewegung sind. Dabei muß zugleich »oben« (Verpflichtung des Managements) als auch »unten« (befriedigende Praxis der Gruppenarbeit) angesetzt werden. Steuergremien, Projektgruppen, Vor-Ort-Diskussionen, Abteilungsversammlungen und kontinuierliche Zusamenarbeit mit den Gruppensprechern sind dabei wichtige Instrumente.

#### **7.4 RECHTLICHE MÖGLICHKEITEN**

In der direkten Gestaltung der Arbeitsorganisation haben Betriebs- und Personalräte keine unmittelbaren starken Mitbestimmungsrechte.

Da die Gruppenarbeit aber mit zahlreichen Fragen zusammenhängt, in denen die Interessenvertretungen Einfluß ausüben können, wie Arbeitszeit, Entlohnung, Personalfragen, betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen, Arbeitsschutz und -ergonomie, können die sich darauf beziehenden Rechte angewandt werden.

Wichtig sind vor allem die Paragraphen 80, 87, 90, 91, 96 – 98, 106, 111, 112 BetrVG bzw. 75 und 76 BPersVG. Einige Landespersonalvertretungsgesetze enthalten teilweise weitergehende Mitbestimmungsrechte, so das hessische Personalvertretungsgesetz im § 81, der eine Mitbestimmung des Personalrates bei Arbeitsmethoden, Personalbedarf, Methoden von Wirtschaftlichkeits- und Organisationsprüfungen, Einführung von technischen Rationalisierungsmaßnahmen sowie bei personendatenverarbeitenden Systemen vorsieht.



## 8. LITERATUR

---

Vorbemerkung: Die folgende Literaturliste enthält vorrangig Titel, die mit der betrieblichen Gestaltung von Gruppenarbeit zusammenhängen. Soweit wie möglich ist dabei die gewerkschaftliche graue Literatur berücksichtigt.

### Gewerkschaftliche Handlungs- und Orientierungshilfen

Dunkhorst, Stephan; Klitzke, Udo

IG Metall-Vorstand: Drinkuth, Andreas; Bleicher, Siegfried, (Hrsg.)

Werkstattberichte Arbeitsorientierte Gestaltung von Arbeit und Technik in der mechanischen Fertigung. Soziales Pflichtenheft: Fertigungsinseln  
Frankfurt am Main 1988.

Roth, Siegfried; Heribert Kohl (Hrsg.), Perspektive Gruppenarbeit. Köln 1988.

IG Metall Vorstandsverwaltung. Gestaltungshinweise und Regelungsvorschläge bei Gruppenarbeit. Arbeitspapier. Frankfurt 1992.

IG Chemie-Papier-Keramik, Vorstandsbereich 6 und 7 (Hrsg.)

Gruppenarbeit – Gestaltungs- und Regelungsvorschläge. Hannover 1993.

Hauptvorstand der IG Chemie-Papier-Keramik (Hrsg.)

Gewerkschaftliche Umschau. Zeitschrift für die Funktionäre der IG CPK: Gruppenarbeit – Chance oder Risiko? Hannover 1995.

Schwitalla, Ulla; Köhler, Jan

Gewerkschaft HBV (Hrsg.)

Gruppenarbeit. Düsseldorf 1996.

Beel, Herbert; und andere

Technologieberatungsstelle des DGB-Hessen e.V., Offenbach/ IG Metall-Bezirk Frankfurt (Hrsg.)

Untersuchungen zur Praxis der Gruppenarbeit in der hessischen Metallindustrie – Kritik und Handlungsvorschläge. Offenbach 1996.

Technologieberatungsstelle beim DGB-Landesbezirk NRW e.V. (Hrsg.)

Umstrukturierung und Gruppenarbeit. Bewertungskriterien für betriebliche Konzepte, Reihe Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik. Heft 26, Oberhausen 1996.

Industriegewerkschaft Metall – Vorstand Abt. Sozialpolitik, Referat Behinderte (Hrsg.)  
Behinderte in Gruppenarbeit. Vorschläge für eine integrative Beschäftigung. Heft 1  
der Reihe: Mittendrin statt außen vor, Frankfurt am Main o. J. (1998)

### Weitere gestaltungsorientierte Literatur

Muster, Manfred; Wannöffel, Manfred

IG Metall Verwaltungsstelle Bochum/Arbeitsstelle RUB/IGM (Hrsg.)  
Gruppenarbeit in der Automobilindustrie. Dokumentation – Berichte – Materialien  
Bochum 1989.

Breisig, Thomas

Gruppenarbeit und ihre Regelung durch Betriebsvereinbarungen. Handbuch für  
Praktiker. Reihe: Handbücher für die Unternehmenspraxis, Köln 1997.

Kuhn-Friedrich, Andreas; Kamp, Lothar

Gruppenarbeit in Unternehmen der Bundesrepublik Deutschland aus der Sicht  
von Betriebs- und Personalräten – Eine empirische Bestandsaufnahme. Düsseldorf  
1996.

Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. Wiesbaden (Hrsg.)

Gruppenarbeit in der Chemischen Industrie. Wiesbaden 1996.

Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V., Wiesbaden (Hrsg.)

Gruppenarbeit in der chemischen Industrie. Zweite überarbeitete und erweiterte  
Auflage, Heidelberg 1998.

Arbeitgeberverband Gesamtmetall (Hrsg.)

Mensch und Unternehmen. Mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern die  
Wettbewerbsfähigkeit stärken. Köln 1992.

Becker, Klaus; Eyer, Eckhard; Fremmer, Hans; Hofmann,

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V., Köln (Hrsg.)

Einführung von Gruppenarbeit – Ein Leitfaden für Führungskräfte. Köln 1995.

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.)

Zeitschrift für die Unternehmenspraxis Nr. 149. Planungsinseln – Entgelt für Ange-  
stellte – Gruppenarbeit und Qualifizierung – Training für Gruppenmitglieder ISSN  
0341-0900 Wirtschaftsverlag Bachem GmbH  
Köln 1996.

Der Teamleiter. Handbuch für betriebliche Führungskräfte, Stuttgart 1994.

Katzenbach, Jon R.; Smith, Douglas K.  
McKinsey & Company, Inc. (Hrsg.)  
Teams – der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation. Wien 1993.

Behrendt, Erich; Giest, Gustav (Hrsg.)  
Gruppenarbeit in der Industrie. Praxiserfahrungen und Anforderungen an die  
Unternehmen. Schriftenreihe Psychologie für das Personalmanagement.  
Göttingen 1996.

Fisher, K.; Rayner, S.; Belgrad, W.  
Tips für Teams. Team Einsatz optimal realisieren. August 1995.

Wulf, Volker  
Konfliktmanagement bei Groupware. Braunschweig/Wiesbaden 1997.

## **Wissenschaftliche Literatur**

Greifenstein, Ralph; Kißler, Leo  
Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.)  
Gruppenarbeit im Blickfeld der Wissenschaft Topographie der Forschungsland-  
schaft 1974 – 1994. Manuskripte 137. Düsseldorf 1994.

Sperling, Hans Joachim  
Trend-Report Partizipation und Organisation: Innovative Formen der Arbeitsorgani-  
sation und neue Arrangements der Akteure industrieller Beziehungen. Reihe Stan-  
dortdebatte, Bochum 1994.

Ittermann, Peter  
Ruhr-Universität Bochum, Lehrstuhl Mitbestimmung und Organisation (Hrsg.)  
Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung bei der Einführung von Gruppenar-  
beit- eine explorative Studie. Bochum 1996.

Sperling, Hans-Joachim  
Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.)  
Trendreport Partizipation und Organisation: Restrukturierung von Unternehmens-  
und Arbeitsorganisation – eine Zwischenbilanz. Reihe Standortdebatte.  
Marburg 1997.

Ramge, Ulrich  
Aktuelle Gruppenarbeitskonzepte in der deutschen Automobilindustrie Expertise  
zum derzeitigen Stand der Konzeptualisierung von Gruppenarbeit in der deut-  
schen Automobilindustrie. Düsseldorf 1993.

Heumann, Diethelm; Heuvens, Bernd

Ruhr-Universität Bochum Sonderforschungsbereich 187 (CIM-Systeme) (Hrsg.)

Voraussetzungen und Randbedingungen des Einsatzes und der Planung teilautonomer Fertigungsinseln. Bochum 1992.

Stroink, Klaus

Ruhr-Universität Bochum, Sonderforschungsbereich 187 (Hrsg.)

Neue Formen der Arbeitsorganisation am Beispiel der Einführung von Gruppenarbeit bei der Adam Opel AG. SFB 187 Arbeitspapier, Bochum 1991.

Howaldt, Jürgen; Aumann, Katrin; Kopp, Ralf

Erste Erfahrungen mit der Implementierung von KVP-Aktivitäten in bundesdeutschen Betrieben der Automobil- und der Automobilzulieferindustrie – Ergebnisse einer Betriebsrätebefragung. Forschungsprojekt der Sozialforschungsstelle Dortmund, Dortmund 1994.

Dahmer, Hans-Jürgen

Vom betrieblichen Vorschlagswesen zum kontinuierlichen Verbesserungsprozeß? – KVP-Konzepte: Ein Widerstreit von Humanisierung und Rationalisierung (Teilnehmerunterlagen für Betriebsseminare) im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, unveröffentlichtes Manuskript

Düsseldorf 1993.

Moldaschl, Manfred; Schultz-Wild, Rainer (Hrsg.)

Arbeitsorientierte Rationalisierung – Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau. Veröffentlichungen aus dem ISF München, München 1994.

Saurwein, Rainer G.

Ruhruniversität Bochum Sonderforschungsbereich 187 (Hrsg.)

Gruppenarbeit im westdeutschen Maschinenbau: Diffusion und Merkmale – Ergebnisse des NIFA-Panels 1991 und 1992 – Arbeitspapier Z2-1/93  
Bochum 1993.

Bergmann, Holger; Krizek, Ivan; Dahlke, Volker; Gehlh

Ruhr-Universität Bochum (Hrsg.)

Ansätze zur Informationsintegration in Teilautonomen Flexiblen Fertigungsstrukturen. Zum Stand der Diskussion im Arbeitskreis »Produktionsmodell« SFB 187, Arbeitspapier XX-2/93, Bochum 1993.

Bungard, Walter; Antoni, Conny; Lehnert, Elke

Bungard, Walter (Hrsg.)

Gruppenarbeitskonzepte mittlerer Industriebetriebe. Forschungsbericht. Mannheimer Schriften zur Arbeits- und Organisationspsychologie, Band 4, Ludwigshafen 1993.

Berggren, Christian

Von Ford zu Volvo – Automobilherstellung in Schweden. Stockholm 1991.

Kleinschmidt, Matthias; Pekruhl, Ulrich

Institut Arbeit und Technik, Wissenschaftszentrum NRW (Hrsg.)

Kooperative Arbeitsstrukturen und Gruppenarbeit in Deutschland. Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung. IAT Strukturerberichterstattung 01, Gelsenkirchen 1994.

Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Hrsg.)

P +; Euro-Magazin Arbeitnehmer-Beteiligung. Innovatives Teamwork in Europa, Dublin 1993.

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V., Köln (Hrsg.)

Angewandte Arbeitswissenschaft – Zeitschrift für die Unternehmenspraxis – Gruppenarbeit, Kennzahlen, Datenermittlung, Wirtschaftsstandort.

Nr. 144, Köln 1995.

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V., Köln (Hrsg.)

Angewandte Arbeitswissenschaft Arbeitspolitik bei MB, Gruppenarbeit: Auswirkungen, Risiken, Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß.

Nr. 142, Köln 1994.

Binkelmann, Peter; Braczyk, Hans-Joachim; Seltz, R (Hrsg.)

Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland – Stand und Perspektiven. Beiträge und Ergebnisse zur gleichlautenden Arbeitskonferenz am 25.und 26.03.1993 in Mannheim. Frankfurt/Main 1993.

Antoni, Conny H. (Hrsg.)

Gruppenarbeit in Unternehmen – Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven.

Weinheim 1994.

Uttenthaler, Urban

Die Wirtschaftlichkeit von Gruppenarbeit in der Automobilproduktion. Fallstudie in einer Automobilendmontage. Wiesbaden 1995.

