



Impulse für die Arbeitsgestaltung

>> ROLLE UND AUFGABEN DES GRUPPENSPRECHERS

Mit Arbeitssystemen von gestern sind die Herausforderungen von morgen nicht zu bewältigen. Im RKW-Arbeitskreis „Weiterentwicklung kompetenter Arbeitssysteme“ diskutieren Experten aus Unternehmen aktuelle Themen und Herausforderungen für die Gestaltung von Arbeit und Arbeitsorganisation. Im Mittelpunkt stehen dabei die Perspektiven und Potenziale von Gruppenarbeit. Sie ist nach wie vor ein zukunftsfähiges Arbeitsmodell, das allerdings kontinuierlich weiterentwickelt werden muss. Ziel ist eine kompetente, verantwortungsvolle und produktive Arbeit und Zusammenarbeit im Unternehmen. Die Impulse für die Arbeitsgestaltung dokumentieren regelmäßig die Erfahrungen und Diskussionsergebnisse des RKW-Arbeitskreises. Sie sollen Anregungen für die betriebliche Weiterentwicklung kompetenter Arbeitssysteme geben.

>> Der Gruppensprecher *

Die Position des Gruppensprechers entsteht mit der Einführung von Gruppenarbeit. Er repräsentiert das Prinzip von Selbststeuerung und Selbstverantwortung der Gruppe. In der traditionellen Unternehmensorganisation gibt es keine vergleichbare Position, an der sich die Bestimmung seiner Rolle und Aufgaben orientieren kann.

Rolle, Aufgaben und Kompetenzen des Gruppensprechers sowie das Verfahren seiner Auswahl haben für die erfolgreiche Entwicklung von Gruppenarbeit im Unternehmen eine hohe Bedeutung.

Die Rolle des Gruppensprechers ist nicht aus der Unternehmenshierarchie sondern aus der Gruppe heraus definiert.

Der Gruppensprecher ist also nicht Vorgesetzter, der stellvertretend für den Meister oder Vorarbeiter Entscheidungen, Planungs- oder organisatorische Aufgaben übernimmt. Er ist Beauftragter der Gruppe, der die Gruppe bei der Ausführung ihrer Aufgaben unterstützt.

Seine Unterstützungsfunktion hat einen gruppeninternen und einen gruppenexternen Aspekt. Gruppenintern bildet der Gruppensprecher einen Knotenpunkt für die Kommunikation und den Informationsfluss in der Gruppe, extern ist er eine wichtige Schnittstelle zum Vorgesetzten (Meister) sowie zu angrenzenden Bereichen.

Für diese Funktionen braucht er die Akzeptanz und Unterstützung sowohl der Gruppe als auch des Vorgesetzten.

Aufgaben in Selbstverantwortung der Gruppe (Beispiele)

- Feinsteuerung / Feinplanung
- Störbeseitigung / Wartung
- Materialumschlag / Disposition / Transport
- Qualitätskontrolle
- Werkzeugvoreinstellung
- Betriebsmittelverwaltung
- KVP / Prozessoptimierung
- NC-Programmierung
- Arbeitseinteilung
- Urlaubsplanung
- Arbeitszeitgestaltung

...

Die richtige Verankerung der Position des Gruppensprechers im Unternehmen ist eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung der Verantwortungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Gruppe sowie für deren soziale und fachliche Entwicklung.

>> Rolle des Gruppensprechers

Seine Stellung in der Hierarchie des Unternehmens ist häufig ungeklärt. In einigen Unternehmen tendiert seine Position in Richtung einer traditionellen Vorgesetztenrolle teilweise sogar mit disziplinarischer Verantwortung. Andere Unternehmen betonen seine Rolle als Mitarbeiter mit besonderen Aufgaben. Beide Varianten können zu Problemen führen: Als Mitarbeiter mit besonderen Aufgaben ist seine Akzeptanz und Durchsetzungsfähigkeit gering, außerdem werden die „besonderen Aufgaben“ häufig als fachfremde Belastungen empfunden. Als Quasi-Vorgesetzter läuft der Gruppensprecher Gefahr, das Prinzip von Selbststeuerung und Selbstverantwortung der Gruppe zu konterkarieren und eine Führungsposition aufzubauen.

Rolle und Aufgaben des Gruppensprechers sollten so eindeutig definiert werden, dass er auch in kritischen Situationen nicht zwischen den Erwartungen des Meisters und den Erwartungen der Gruppe in ein Rollendilemma gerät.

In jedem Fall hat die Frage, ob er von der Führung eingesetzt oder von den Mitarbeitern gewählt wurde, d.h. von wem er in seiner Rolle legitimiert wird, eine hohe Bedeutung.

Aufgaben des Gruppensprechers

- Gruppengespräche (Moderation und Dokumentation)
- Informationsbeschaffung und -weitergabe
- Information über Ziele u. Zielerreichung
- Ansprechpartner des Vorgesetzten
- Kontakt zu anderen Bereichen

>> Aufgaben des Gruppensprechers

Die Aufgaben des Gruppensprechers sind in der betrieblichen Praxis sehr unterschiedlich definiert. In zahlreichen Unternehmen sind die Aufgaben der Selbststeuerung der Gruppe, also der Feinplanung und Organisation der Arbeit, sowie indirekte und personelle Aufgaben direkt an den Gruppensprecher delegiert worden. Er rückt damit an die Stelle des Vorgesetzten. Selbstorganisation und Eigenverantwortung der Gruppe können sich auf diese Weise nicht entwickeln.

Seine Kernaufgabe ist die Organisation, Moderation und Dokumentation von Gruppengesprächen, in denen die Gruppe ihre Aufgaben plant und organisiert. Außerdem gehören die Informationsbeschaffung und -weitergabe beispielsweise durch den Kontakt zum Vorgesetzten und zu anderen Bereichen zu den zentralen Aufgaben des Gruppensprechers.

Die Feinplanung, Koordination und Organisation von Arbeit und Zusammenarbeit in der Gruppe sowie indirekte Aufgaben in Zusammenhang mit der Produktion (Instandhaltung, Qualitätssicherung etc.) oder personelle Aufgaben (Urlaubsplanung, Arbeitszeitplanung etc.) sind Aufgaben der gesamten Gruppe, nicht die des Gruppensprechers.

Eine sukzessive Übertragung von indirekten und steuernden Aufgaben an die Gruppe ist – je nach Entwicklungsstand der Gruppe – sinnvoll. Diese Übertragung sollte jedoch direkt von der Meisterebene aus erfolgen und nicht über einen „Interims-Vorgesetzten“ Gruppensprecher.

In der Praxis hat es sich bewährt, die Aufgaben der Gruppe und die ihres Gruppensprechers in Aufgabenkatalogen zu dokumentieren. Diese Kataloge dienen sowohl der Aufgabenabgrenzung zwischen Gruppe, Gruppensprecher und Meisterebene auch als Grundlage für die weitere Aufgabenentwicklung (Standards).

Sozialkompetenz

- Kommunikationsfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Gesprächsführung
- Konfliktfähigkeit
- Fähigkeit zum Interessenausgleich
- Integrationsfähigkeit

Selbstkompetenz

- Selbstmanagement
- Zielfindungsfähigkeit
- Planungsfähigkeit
- Lernfähigkeit
- Kreativität

Methodenkompetenz

>> Kompetenzen des Gruppensprechers

Rolle und Aufgaben des Gruppensprechers erfordern spezifische Kompetenzen.

Um seine Rolle als Knotenpunkt für die Kommunikation und Information innerhalb der Gruppe und zu angrenzenden Bereichen sowie zum Vorgesetzten erfolgreich wahrnehmen zu können, benötigt der Gruppensprecher soziale Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit und Integrationsfähigkeit. Außerdem sollte er über gute Methodenkompetenz verfügen, um Gruppengespräche effektiv und ergebnisorientiert moderieren und dokumentieren zu können. Eine hohe Selbstkompetenz, kann ebenso als wichtige Voraussetzung betrachtet werden, also die Fähigkeit, selbst Ziele zu definieren, die eigenen Ressourcen sinnvoll einzusetzen und sich selbst zu motivieren.

Über besondere fachliche Kompetenzen oder Führungsfähigkeit wie sie der Meister aufweisen sollte, muss der Gruppensprecher nicht verfügen.

Sozial-, Methoden- und Selbstkompetenz sollten systematisch vermittelt und erworben werden. Dabei sollten sie nicht als spezifische Kompetenzen des Gruppensprechers betrachtet werden, sondern – im Idealfall – das Kompetenzprofil der gesamten Gruppe prägen.

In der Praxis hat es sich als erfolgreich erwiesen, die erforderlichen Kompetenzen in Gruppenworkshops (1 bis 2 Tage) der gesamten Gruppe zu vermitteln. Die Entwicklung der Gruppe wird auf diese Weise gefördert, die Rolle des Gruppensprechers besser verstanden und akzeptiert und seine Aufgaben von der Gruppe unterstützt.

>> Auswahl des Gruppensprechers

Für die Auswahl des Gruppensprechers kommen grundsätzlich zwei Verfahren in Frage:

- Auswahl und Einsetzung durch den Vorgesetzten
- Wahl durch die Gruppe

Beide Verfahren sind mit Vor- und Nachteilen verbunden. Die Auswahl und Einsetzung durch den Vorgesetzten kann auf einer gültigeren Einschätzung der persönlichen Kompetenzen der in Frage kommenden Mitarbeiter beruhen und sichert zudem die Akzeptanz durch den Vorgesetzten. Es besteht jedoch das Risiko, dass der Gruppensprecher von der Gruppe als Stellvertreter des Meisters wahrgenommen wird, wodurch seine Rolle und Akzeptanz in der Gruppe gefährdet wird.

Die Wahl des Gruppensprechers durch die Gruppe sichert zwar dessen Akzeptanz in der Gruppe, kann aber zu Problemen hinsichtlich einer realistischen Einschätzung der vorhandenen Kompetenzen und zu einer mangelnden Akzeptanz durch den Vorgesetzten führen.

In der Praxis haben sich Auswahlverfahren bewährt, die Elemente beider Verfahren verknüpfen und dabei den jeweiligen Entwicklungsstand der Gruppe berücksichtigen. So kann beispielsweise für relativ neue Gruppen die Auswahl und Einsetzung durch den Vorgesetzten mit einer anschließenden Bestätigung durch die Gruppe (nach etwa einem halben Jahr) zu sehr guten Ergebnissen führen. Bei weiterentwickelten Gruppen hat sich die Wahl durch die Gruppe mit einer anschließenden förmlichen Bestätigung durch den Vorgesetzten bewährt.

Bei relativ neuen Gruppen hat die Auswahl des Gruppensprechers in Verbindung mit einem ein- bis zweitägigen Teambuildingworkshop ebenfalls zu positiven Ergebnissen geführt. In diesem zwar aufwändigen aber für die Gruppenentwicklung sehr sinnvollen Verfahren werden zunächst unter anderem die Voraussetzungen und Aufgaben des Gruppensprechers thematisiert und am Ende des Workshops – in anonymem Verfahren – der Gruppensprecher von der Gruppe gewählt. Auch bei diesem Verfahren sollte die Wahl durch den Vorgesetzten förmlich bestätigt werden.

Aus einzelnen Unternehmen wird berichtet, dass die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Übernahme der Position des Gruppensprechers ausgesprochen gering ist. Die Ursachen für diese Zurückhaltung sind vermutlich in der noch mangelhaften Verankerung von Gruppenarbeit im Unternehmen (siehe Impulse „Einbettung von Gruppenarbeit in (hierarchische) Unternehmensstrukturen“) sowie in einer noch rudimentären Entwicklung der Gruppen selbst zu suchen (siehe Impulse „Gruppenentwicklung“). Darüber hinaus kann die konkrete Ausgestaltung der Rahmenbedingungen für die Arbeit der Gruppe und des Gruppensprechers ursächlich sein, beispielsweise die zur Verfügung stehenden Zeitanteile.

>> Der Zeitaufwand des Gruppensprechers

Planungs-, Steuerungs- und Optimierungsaufgaben der Gruppe erfordern Zeit. Das Gleiche gilt für die Aufgaben des Gruppensprechers (Gruppengespräche, Information, Kommunikation etc.).

Dieser Zeitaufwand entsteht mit der Einführung von Gruppenarbeit im Wesentlichen nicht neu, sondern wird mit den daran geknüpften Aufgaben aus hierarchisch übergeordneten Bereichen in die Gruppe hinein verlagert. Ausgenommen davon sind Zeitinvestitionen in die Einführung und Weiterentwicklung von Gruppenarbeit (Teambuilding, Qualifizierung etc.).

Die Verteilung und Zuordnung des Zeitaufwands für die indirekten Aufgaben der Gruppe und die Aufgaben des Gruppensprechers werden in den Unternehmen unterschiedlich gehandhabt. Auch die Zeitanteile, die dem Gruppensprecher für seine Aufgaben regelmäßig zugestanden werden, variieren in den Unternehmen erheblich. So sind beispielsweise in einem Unternehmen für die Aufgaben des Gruppensprechers drei Prozent der Arbeitszeit vorgesehen, in anderen Unternehmen zehn bis zwanzig Prozent der Arbeitszeit, bis zu fünf Stunden pro Woche oder 10 bis 15 Minuten pro Schicht.

Richtwerte für die Aufgaben des Gruppensprechers sind diese Zeitanteile nicht. Dahinter stehen im Einzelnen sehr unterschiedliche Gruppengrößen, Gruppenaufgaben, Fertigungsprozesse und Aufgabenzuschreibungen für den Gruppensprecher.

Entscheidend für die Weiterentwicklung von Gruppenarbeit ist, dass die notwendigen und vereinbarten Zeitanteile für Gruppengespräche und deren Vor- und Nachbereitung, für KVP-Prozesse, Planungs- und Steuerungsaufgaben usw. sowohl der Gruppe als auch dem Gruppensprecher zur Verfügung stehen und nicht regelmäßig als Pufferzeiten für Produktionsengpässe, Mehrarbeit und kurzfristige Produktivitätseffekte betrachtet werden.

** Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde nur die männliche Form gewählt. Selbstverständlich sind in jedem Fall die weibliche und die männliche Form gemeint.*

In Kürze:

- Gruppenarbeit basiert auf der Übertragung von traditionellen Führungs- und indirekten Produktionsaufgaben an die Gruppe.
- Ziel ist, dass die Gruppe ihre Aufgaben selbstständig, verantwortungsvoll und kompetent wahrnimmt.
- Der Gruppensprecher ist von der Gruppe beauftragt, sie dabei zu unterstützen.
- Dazu braucht er die Akzeptanz der Gruppe und des Vorgesetzten.
- Die Aufgaben des Gruppensprechers sollten konkret und abschließend beschrieben sein. Er ist nicht der „Joker“ für außergewöhnliche Aufgaben.
- Die erforderlichen Kompetenzen (Sozial-, Methoden- und Selbstkompetenz) müssen systematisch vermittelt werden.
- Perspektivisch sollte die gesamte Gruppe über diese Kompetenzen verfügen (gemeinsame Workshops).
- Zeitanteile, die der Gruppe und dem Gruppensprecher für Planung, Organisation und Kommunikation zur Verfügung stehen, sollten fest vereinbart werden (Betriebsvereinbarung).
- Diese Zeitanteile sollten nicht regelmäßig als Pufferzeiten verwendet werden.

Impressum:

Text:

Jörg Hentrich, RKW Kompetenzzentrum

Herausgegeben vom

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.

Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Str. 40, 65760 Eschborn

Verantwortlich:

Jörg Hentrich (hentrich@rkw.de)