

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Abkürzungsverzeichnis | 8 |
| Vorwort und Lesehinweis | 9 |
| ✓ 1. Einleitung: It's Team Time. Kleingruppen- konzepte in der Unternehmenspraxis | 11 |
| 1.1 Worum geht es? | 11 |
| 1.2 Kleingruppen-Initiativen werfen viele Fragen auf! | 11 |
| 1.3 Japanische Qualitätszirkel als Impuls- geber – zur wachsenden Bedeutung von Kleingruppenkonzepten | 12 |
| 1.4 Viele Wege führen nach Rom – Prak- tische Beispiele für verschiedene Zugänge zu Gruppenkonzepten | 16 |
| 1.4.1 Qualitätszirkel als »nach unten« verlängerte Projektgruppen? | 16 |
| 1.4.2 Weiterentwicklung des betrieb- lichen Vorschlagswesens | 18 |
| 1.4.3 Gruppenarbeit im Rahmen einer Wertanalyse | 19 |
| 1.4.4 Organisationsentwicklung als teamorientierte Veränderungs- strategie | 20 |
| 1.4.5 Produktionsnahes Lernen in der Gruppe: die klassische Lernstatt | 21 |
| 1.4.6 Teams im allgemeinen Arbeitshand- eln: die teilautonome Arbeits- gruppe | 23 |
| 1.4.7 Meilensteine in der Entwicklung von Kleingruppenkonzepten | 24 |
| 1.5 Ziele und Beweggründe der Initiatoren | 25 |
| 1.6 Zur gewerkschaftspolitischen Problema- tik von Kleingruppen: Unternehmerisches Rationalisierungsinstrument und Organ zur Interessenvertretung | 30 |

| | | |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2. | Gruppenkonzepte als betriebliche Problemlösungsstrategien: zwei Fallbeispiele | 35 |
| 2.1 | Arbeitsgruppen in einem Chemie-Unternehmen | 35 |
| 2.1.1 | Die Ausgangssituation | 35 |
| 2.1.2 | Das Gruppenprojekt | 37 |
| 2.1.3 | Projektverlauf und Folgen | 38 |
| 2.1.4 | Position und Rolle des Betriebsrats | 43 |
| 2.2 | Gruppenkonzept in einem Vertriebsunternehmen | 44 |
| 2.2.1 | Die Ausgangssituation | 44 |
| 2.2.2 | Das Gruppenprojekt | 48 |
| 2.2.3 | Position und Rolle des Betriebsrats | 50 |
| 2.2.4 | Allgemeine Einschätzung des Gruppenprojekts | 53 |
| 2.3 | Die Gruppe als Antwort auf Managementprobleme unserer Zeit | 54 |
| 3. | Zur Charakterisierung des »Gruppenfaktors« – Entwicklungslinien der Kleingruppenforschung und ihr Anklang beim Management | 56 |
| 3.1 | Überblick | 56 |
| 3.2 | Die Sozialwissenschaften entdecken den »Gruppenfaktor« | 56 |
| 3.2.1 | Der Human-Relations-Ansatz und seine Weiterentwicklung | 56 |
| 3.2.2 | Die sozialpsychologische Kleingruppenforschung | 58 |
| 3.3 | Das Management entdeckt die Sozialwissenschaften – Annahmen über die Wirkungsmechanismen der Gruppenarbeit | 61 |
| 3.4 | Kritische Einschätzung der Grundannahmen des Managements | 64 |

| | | |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4. | Von der informellen Gruppe zur Gruppe als Institution | 67 |
| ✓ | 4.1 Die zu vermittelnden Erkenntnisse | 68 |
| | 4.2 Zur Unterscheidung von Gruppenkonzepten | 68 |
| ✓ | 4.2.1 Unterscheidungskriterien | 69 |
| | 4.2.2 Idealtypische Darstellung verschiedener Kleingruppenkonzepte | 70 |
| | ✓ 4.2.2.1 Teilautonome Arbeitsgruppen | 70 |
| | 4.2.2.2 Projektgruppen | 73 |
| | 4.2.2.3 Qualitätszirkel | 74 |
| | 4.2.2.4 Vorschlagsgruppen | 77 |
| | 4.2.2.5 Problemlösungsworkshops | 77 |
| | 4.2.2.6 Lernstatt im klassischen Sinne | 79 |
| ✓ | 4.2.3 Einordnung der Kleingruppenkonzepte in eine Kreuztabelle – oder: Ein »Fahndungsraster« für »eigene« Modelle | 80 |
| ✓ | 4.2.4 Typologisierungsvorschlag zur besseren Orientierung | 82 |
| ✓ | 4.3 Rahmenbedingungen von Gruppenprojekten | 82 |
| | 4.3.1 Organisationsstruktur | 82 |
| | 4.3.2 Planung und Einführung | 88 |
| | 4.3.3 Methoden der Kommunikation, Moderation und Problemlösung | 89 |
| ✓ | 4.4 Ausgewählte Aspekte der Praxis von Qualitätszirkeln | 93 |
| | 4.4.1 Zur Dynamik der Gruppenarbeit | 93 |
| | 4.4.2 Behandelte Themen | 93 |
| | 4.4.3 Akzeptanz in der Belegschaft | 94 |
| | 4.4.4 Widerstände | 95 |
| | 4.4.5 Rolle der Meister | 96 |
| | 4.4.6 Auswirkungen auf den Führungsstil | 97 |
| | 4.4.7 Zusammenfassung | 98 |
| 5. | Einschätzung von Gruppenkonzepten – Risiken und Chancen aus Arbeitnehmersicht | 99 |
| | 5.1 Was steht auf dem Spiel? | 99 |
| | 5.2 Gruppenkonzepte und Mitbestimmung | 100 |
| | 5.2.1 Pro und kontra Interessenver- | |

| | | |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.2.2 | Schwächung ihrer Position | 101 |
| 5.2.3 | ... oder Verbesserung der Betriebsarbeit? | 103 |
| 5.2.4 | Was sagt die Wissenschaft dazu? | 105 |
| 5.3 | Allgemeine Risiken und Chancen von Gruppenkonzepten in der Waagschale | 105 |
| 5.3.1 | Mögliche Risiken aus Arbeitnehmersicht | 106 |
| 5.3.1.1 | Risiken aufgrund des Charakters als Managementinstrument | 106 |
| 5.3.1.2 | Risiken aufgrund der gruppendynamischen Offenheit | 110 |
| 5.3.1.3 | Risiken aufgrund des Wirkens der Gruppen »neben« der Hierarchie | 111 |
| 5.3.1.4 | Zusammenfassung: Checkliste möglicher Risiken aus Arbeitnehmersicht | 114 |
| 5.3.2 | Mögliche Chancen aus Arbeitnehmersicht | 114 |

| | | |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6. | Allgemeine Handlungsempfehlungen bei Gruppenkonzepten | 118 |
| 6.1 | Lernziel Handlungsfähigkeit | 118 |
| 6.2 | Art und Bedeutung der rechtlichen und sonstigen Einflußgrundlagen | 119 |
| 6.3 | Allgemeine Anregungen: »Was tun, wenn der Zirkel kommt?« | 123 |
| 6.3.1 | Ursachen für Skepsis und Unsicherheit | 123 |
| 6.3.2 | Zur grundsätzlichen Notwendigkeit des Handelns | 125 |
| 6.3.3 | ... aber wie? Vorschläge zur Entwicklung der »richtigen« Handlungsstrategie | 126 |
| 6.3.3.1 | Miteinander reden, den Sachverstand nutzen | 127 |
| 6.3.3.2 | Risiken und Chancen einschätzen, Ziele setzen | 127 |
| 6.3.3.3 | Ideen entwickeln, wie die Risiken in den Griff zu bekommen sind | 128 |

| | | |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.3.3.5 | Die Gestaltung der Detailfaktoren klären | 131 |
| | – Das zugrundeliegende Konzept | 131 |
| | – Teilnehmer und Teilnehmersauswahl | 132 |
| | – Moderatoren, Moderatorenauswahl und -ausbildung | 133 |
| | – Koordinatoren und Koordinatorenfestlegung | 135 |
| | – Steuerungskomitee | 135 |
| 6.3.3.6 | Eine solide Informationsgrundlage schaffen | 136 |
| 6.3.3.7 | Forderungskatalog erarbeiten und mit dem Management verhandeln | 138 |
| 6.4 | Idealtypische Umgangsstrategien der Interessenvertretung – Voraussetzungen, Bedingungen, Vor- und Nachteile | 140 |
| 6.4.1 | Laufenlassen mit der Möglichkeit des Eingreifens im Ausnahmefall | 141 |
| 6.4.2 | Begrenzte Mitgestaltung und kritisches Begleiten | 142 |

| | | |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.4.3 | Kontrolle durch Eindämmung . . . | 142 |
| 6.4.4 | Instrumentalisierung zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz . . . | 143 |
| 6.4.5 | Verhindern | 147 |
| 6.5 | Möglichkeiten zur Regelung von Gruppenkonzepten und zur Sicherung des Einflusses der Interessenvertretung . . . | 148 |
| 6.6 | Schaffung von angemessenen Rahmenbedingungen für den Verlauf der Gruppenarbeit | 151 |
| 7. | Betriebs- und gewerkschaftspolitische Perspektiven | 154 |
| 7.1 | Lern- und Erkenntnisziele | 154 |
| 7.2 | Mitbestimmung am Arbeitsplatz – Alternative zu unternehmerischen Gruppenkonzepten? | 155 |
| 7.3 | Langfrist-Perspektive aus Arbeitnehmersicht: Arbeitsgruppen zur Überwindung der tayloristischen Arbeitsgestaltung . . . | 160 |
| 7.4 | Ausblick | 168 |
| 2 | Literaturverzeichnis | 171 |