

Inhaltsübersicht

1.	Vorbemerkungen	19
2.	Hintergründe	23
3.	Gruppenarbeit – Was ist das überhaupt?	30
4.	Vorteile und Probleme von Gruppenarbeit aus Sicht der beteiligten Parteien	40
4.1.	Management	40
4.2.	Beschäftigte	49
4.3.	Betriebsräte vor neuen Herausforderungen	59
5.	Rechtliche Interpretation und Einordnung der Gruppenarbeit	63
5.1.	Tarifvertragliche Regelung	63
5.2.	Betriebsverfassungsrechtliche Regelung	66
5.3.	Einführung im Konsens	75
6.	Die Notwendigkeit des Abschlusses einer Betriebsvereinbarung	79
7.	Regelungsbedarfe und -vorschläge	85
7.1.	Grundsätzliches	85
7.2.	Regelungsbedarfe	86
7.2.1.	Regelungsaspekt 1: Geltungsbereich, Gruppenarbeits- Bereich, Pilotprojekt	88
7.2.2.	Regelungsaspekt 2: Zielsetzung der Gruppenarbeit, Präambel	92
7.2.3.	Regelungsaspekt 3: Definition Gruppenarbeit	95
7.2.4.	Regelungsaspekt 4: Aufgaben und Kompetenzen der Gruppen sowie deren Grenzen	97
7.2.5.	Regelungsaspekt 5: Gruppengröße	108
7.2.6.	Regelungsaspekt 6: Gruppenbildung, Gruppenzusammensetzung, Personalauswahl	111
7.2.7.	Regelungsaspekt 7: Gruppensprecher	117
7.2.8.	Regelungsaspekt 8: Gruppengespräche	126
7.2.9.	Regelungsaspekt 9: Hierarchie-Verhältnisse, Beziehung zu indirekten Bereichen	131
7.2.10.	Regelungsaspekt 10: Zusammenarbeit zwischen den Gruppen	137
7.2.11.	Regelungsaspekt 11: Qualifizierung	138
7.2.12.	Regelungsaspekt 12: Personalbemessung	161

7.2.13. Regelungsaspekt 13: Zielfindung, Arbeitspensen, Solldaten	165
7.2.14. Regelungsaspekt 14: Entlohnung	171
7.2.15. Regelungsaspekt 15: Arbeitszeit	194
7.2.16. Regelungsaspekt 16: Rechte der Mitarbeiter/innen	197
7.2.17. Regelungsaspekt 17: Rechte des Betriebsrats	203
7.2.18. Regelungsaspekt 18: Konfliktlösung	208
7.2.19. Regelungsaspekt 19: Projekt-Infrastruktur	211
7.2.20. Regelungsaspekt 20: Einführungsprozeß	219
7.2.21. Regelungsaspekt 21: Technikgestaltung	222
7.2.22. Regelungsaspekt 22: Organisations- und Führungskonzept	226
7.2.23. Regelungsaspekt 23: Schlußbestimmungen	229
8. Schlußbemerkungen	232
Literaturverzeichnis	234

Inhaltsverzeichnis

1.	Vorbemerkungen	19
2.	Hintergründe	23
2.1.	Der neuerliche Gruppen-Boom	23
2.2.	Übereinstimmung der Sozialpartner?	24
2.3.	Verbreitung von Gruppenarbeit	27
2.4.	Steuerungsgrenzen	28
3.	Gruppenarbeit – Was ist das überhaupt?	30
3.1.	Vielfältige Gruppenkonzepte	30
3.2.	Definition(en) von Gruppenarbeit	30
3.3.	Qualifikation der Gruppenmitglieder	36
4.	Vorteile und Probleme von Gruppenarbeit aus Sicht der beteiligten Parteien	40
4.1.	Management	40
4.1.1.	Erwartete ökonomische Wirkungen	40
	<i>Einsparung von Personalkosten</i>	42
	<i>Verbesserung der Produktionsabläufe und Produkt- qualitäten</i>	43
	<i>Produktionsflexibilisierung</i>	43
	<i>Flexibilisierung des Personaleinsatzes</i>	44
	<i>Arbeitsintensivierung</i>	44
	<i>Reduktion von Krankenstand und Fluktuation</i>	44
	<i>Verbesserung des Arbeitsschutzes</i>	45
	<i>Höhere Kundenorientierung</i>	45
	<i>Ökonomische Vorteile durch Gruppendynamik</i>	45
	<i>Werbewirkung</i>	46
4.1.2.	Probleme aus Sicht des Managements	47
4.2.	Beschäftigte	49
4.2.1.	Humanisierungswirkungen der Gruppenarbeit	49
	<i>Verbesserte Arbeitsbedingungen</i>	49
	<i>Aufweichung autoritärer Führungsstile</i>	51
	<i>Qualifikations-Erweiterung</i>	51
4.2.2.	Neue Risiken und Belastungen	52
	<i>Gruppendruck und Ausgrenzung</i>	52
	<i>Leistungsverdichtung</i>	54

	<i>Selbstrationalisierung und Belegschaftsspaltung</i>	55
	<i>Praktische Umsetzungsprobleme</i>	57
4.3.	Betriebsräte vor neuen Herausforderungen	59
5.	Rechtliche Interpretation und Einordnung der Gruppenarbeit	63
5.1.	Tarifvertragliche Regelung	63
5.2.	Betriebsverfassungsrechtliche Regelung	66
5.2.1.	Informations- und Beratungsrechte	66
5.2.2.	Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte	68
5.2.3.	Weitere Rechte des Betriebsrats	74
5.3.	Einführung im Konsens	75
6.	Die Notwendigkeit des Abschlusses einer Betriebsvereinbarung	79
6.1.	Warum eine Betriebsvereinbarung Gruppenarbeit?	79
6.2.	Was ist eine Betriebsvereinbarung?	81
6.3.	Grenzen der Regelbarkeit und die Erforderlichkeit prozeßbezogener Regelungen	83
7.	Regelungsbedarfe und -vorschläge	85
7.1.	Grundsätzliches	85
7.2.	Regelungsbedarfe	86
7.2.1.	Regelungsaspekt 1: Geltungsbereich, Gruppenarbeitsbereich, Pilotprojekt	88
	a) Wichtige Fragestellungen	88
	b) Anmerkungen, Herleitungen, Begründungen	88
	c) Formulierungsbeispiele aus existierenden Vereinbarungen	90
	d) Formulierungsvorschläge	91
	e) Besonders wichtig	92
7.2.2.	Regelungsaspekt 2: Zielsetzung der Gruppenarbeit, Präambel	92
	a) Wichtige Fragestellungen	92
	b) Anmerkungen, Herleitungen, Begründungen	92
	c) Formulierungsbeispiele aus existierenden Vereinbarungen	94
	d) Formulierungsvorschläge	95
	e) Besonders wichtig	95
7.2.3.	Regelungsaspekt 3: Definition Gruppenarbeit	95

	a) Wichtige Fragestellungen	95
	b) Anmerkungen, Herleitungen, Begründungen	96
	c) Formulierungsbeispiele aus existierenden Verein- barungen	96
	d) Formulierungsvorschläge	97
	e) Besonders wichtig	97
7.2.4.	Regelungsaspekt 4: Aufgaben und Kompetenzen der Gruppen sowie deren Grenzen	97
	a) Wichtige Fragestellungen	97
	b) Anmerkungen, Herleitungen, Begründungen	98
	c) Formulierungsbeispiele aus existierenden Verein- barungen	104
	d) Formulierungsvorschläge	107
	e) Besonders wichtig	108
7.2.5.	Regelungsaspekt 5: Gruppengröße	108
	a) Wichtige Fragestellungen	108
	b) Anmerkungen, Herleitungen, Begründungen	108
	c) Formulierungsbeispiele aus existierenden Verein- barungen	110
	d) Formulierungsvorschläge	110
	e) Besonders wichtig	110
7.2.6.	Regelungsaspekt 6: Gruppenbildung, Gruppen- zusammensetzung, Personalauswahl	111
	a) Wichtige Fragestellungen	111
	b) Anmerkungen, Herleitungen, Begründungen	111
	c) Formulierungsbeispiele aus existierenden Verein- barungen	115
	d) Formulierungsvorschläge	116
	e) Besonders wichtig	117
7.2.7.	Regelungsaspekt 7: Gruppensprecher	117
	a) Wichtige Fragestellungen	117
	b) Anmerkungen, Herleitungen, Begründungen	117
	c) Formulierungsbeispiele aus existierenden Verein- barungen	121
	d) Formulierungsvorschläge	125
	e) Besonders wichtig	125
7.2.8.	Regelungsaspekt 8: Gruppengespräche	126
	a) Wichtige Fragestellungen	126
	b) Anmerkungen, Herleitungen, Begründungen	126

	c) Formulierungsbeispiele aus existierenden Vereinbarungen	128
	d) Formulierungsvorschläge	129
	e) Besonders wichtig	131
7.2.9.	Regelungsaspekt 9: Hierarchie-Verhältnisse, Beziehung zu indirekten Bereichen	131
	a) Wichtige Fragestellungen	131
	b) Anmerkungen, Herleitungen, Begründungen	132
	c) Formulierungsbeispiele aus existierenden Vereinbarungen	135
	d) Formulierungsvorschläge	136
	e) Besonders wichtig	137
7.2.10.	Regelungsaspekt 10: Zusammenarbeit zwischen den Gruppen	137
	a) Wichtige Fragestellungen	137
	b) Anmerkungen, Herleitungen, Begründungen	137
	c) Formulierungsbeispiele aus existierenden Vereinbarungen	138
	d) Formulierungsvorschläge	138
	e) Besonders wichtig	138
7.2.11.	Regelungsaspekt 11: Qualifizierung	138
	a) Wichtige Fragestellungen	138
	b) Anmerkungen, Herleitungen, Begründungen	140
	<i>Was sind die Qualifizierungs-Anforderungen?</i>	141
	<i>Gleiche Qualifikation für alle Gruppenmitglieder?</i>	147
	<i>Gruppenarbeitsbezogene Qualifizierungskonzepte</i>	148
	<i>Qualifizierungs-Maßnahmen</i>	151
	<i>Wer bestimmt Qualifikationsbedarfe, -maßnahmen usw.?</i>	153
	<i>Wer wird wann qualifiziert?</i>	154
	<i>Flankierende Regelungen zu Qualifizierungsfragen</i>	155
	<i>Qualifizierung der Führungskräfte</i>	156
	c) Formulierungsbeispiele aus existierenden Vereinbarungen	157
	d) Formulierungsvorschläge	159
	e) Besonders wichtig	160
7.2.12.	Regelungsaspekt 12: Personalbemessung	161
	a) Wichtige Fragestellungen	161
	b) Anmerkungen, Herleitungen, Begründungen	161

c)	Formulierungsbeispiele aus existierenden Vereinbarungen	164
d)	Formulierungsvorschläge	165
e)	Besonders wichtig	165
7.2.13.	Regelungsaspekt 13: Zielfindung, Arbeitspensen, Solldaten	165
a)	Wichtige Fragestellungen	165
b)	Anmerkungen, Herleitungen, Begründungen	166
c)	Formulierungsbeispiele aus existierenden Vereinbarungen	169
d)	Formulierungsvorschläge	170
e)	Besonders wichtig	171
7.2.14.	Regelungsaspekt 14: Entlohnung	171
a)	Wichtige Fragestellungen	171
b)	Anmerkungen, Herleitungen, Begründungen	173
<i>Veränderte Anforderungen an die Entlohnung</i>	174	
<i>Aspekte der Eingruppierung</i>	177	
<i>Standardlohn und Zielvereinbarung</i>	181	
<i>Weitere gruppenbezogene Prämien-Konzepte</i>	185	
<i>Verteilung gruppenbezogener Prämien auf die Mitglieder</i>	186	
<i>Individuelle Zulagen</i>	187	
<i>Entlohnung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses</i>	188	
<i>Sonstige Regelungen und Schutzbestimmungen</i>	190	
c)	Formulierungsbeispiele aus existierenden Vereinbarungen	191
d)	Formulierungsvorschläge	192
e)	Besonders wichtig	194
7.2.15.	Regelungsaspekt 15: Arbeitszeit	194
a)	Wichtige Fragestellungen	194
b)	Anmerkungen, Herleitungen, Begründungen	195
c)	Formulierungsbeispiele aus existierenden Vereinbarungen	196
d)	Formulierungsvorschläge	197
e)	Besonders wichtig	197
7.2.16.	Regelungsaspekt 16: Rechte der Mitarbeiter/innen	197
a)	Wichtige Fragestellungen	197
b)	Anmerkungen, Herleitungen, Begründungen	198

c)	Formulierungsbeispiele aus existierenden Vereinbarungen	201
d)	Formulierungsvorschläge	202
e)	Besonders wichtig	203
7.2.17.	Regelungsaspekt 17: Rechte des Betriebsrats	203
a)	Wichtige Fragestellungen	203
b)	Anmerkungen, Herleitungen, Begründungen	203
c)	Formulierungsbeispiele aus existierenden Vereinbarungen	206
d)	Formulierungsvorschläge	206
e)	Besonders wichtig	208
7.2.18.	Regelungsaspekt 18: Konfliktlösung	208
a)	Wichtige Fragestellungen	208
b)	Anmerkungen, Herleitungen, Begründungen	208
c)	Formulierungsbeispiele aus existierenden Vereinbarungen	209
d)	Formulierungsvorschläge	210
e)	Besonders wichtig	211
7.2.19.	Regelungsaspekt 19: Projekt-Infrastruktur	211
a)	Wichtige Fragestellungen	211
b)	Anmerkungen, Herleitungen, Begründungen	212
c)	Formulierungsbeispiele aus existierenden Vereinbarungen	216
d)	Formulierungsvorschläge	218
e)	Besonders wichtig	219
7.2.20.	Regelungsaspekt 20: Einführungsprozeß	219
a)	Wichtige Fragestellungen	219
b)	Anmerkungen, Herleitungen, Begründungen	220
c)	Formulierungsbeispiele aus existierenden Vereinbarungen	221
d)	Formulierungsvorschläge	222
e)	Besonders wichtig	222
7.2.21.	Regelungsaspekt 21: Technikgestaltung	222
a)	Wichtige Fragestellungen	222
b)	Anmerkungen, Herleitungen, Begründungen	223
c)	Formulierungsbeispiele aus existierenden Vereinbarungen	225
d)	Formulierungsvorschläge	225
e)	Besonders wichtig	226

7.2.22. Regelungsaspekt 22: Organisations- und Führungskonzept	226
a) Wichtige Fragestellungen	226
b) Anmerkungen, Herleitungen, Begründungen	226
c) Formulierungsbeispiele aus existierenden Verein- barungen	229
d) Formulierungsvorschläge	229
e) Besonders wichtig	229
7.2.23. Regelungsaspekt 23: Schlußbestimmungen	229
a) Wichtige Fragestellungen	229
b) Anmerkungen, Herleitungen, Begründungen	229
c) Formulierungsbeispiele aus existierenden Verein- barungen	230
d) Formulierungsvorschläge	230
e) Besonders wichtig	231
8. Schlußbemerkungen	232
Literaturverzeichnis	234