

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