



Der Gruppensprecherpool – ein Modell für die Sicherung von Motivation und Kontinuität in der Gruppenarbeit

► Die Installation qualifizierter Gruppenarbeit scheitert in der Praxis oft allein an der Organisation der Gruppensprecherinnen und Gruppensprecher.¹ Auch der Grundgedanke der schöpferischen Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der lernenden Organisation wird bei den herkömmlichen Modellen der Gruppensprecher an wichtigen Punkten ausgebremst. Auffälligste Ergebnisse des neu entwickelten Gruppensprecherpool-Modells² sind eine breitere Motivation im Kern der Gruppen, eine verbesserte Kontinuität und Zielgerichtetheit im Gruppenprozess sowie eine Zunahme der Eigeninitiative und Lernbereitschaft auf allen Ebenen. Basis sind Arbeiten aus vier Betrieben eines Modellvorhabens sowie aus weiteren, insgesamt 16 installierten Gruppen.



NINA GROSSMANN

Diplompsychologin, geschäftsführende Vorsitzende der GALA Gesellschaft aufgabenorientiertes Lernen für die Arbeit e.V., Gerlingen



TILMANN KROGOLL

Diplompsychologe, Wiss. Mitarbeiter der GALA und Geschäftsführer der GBB Gerlinger Betriebsberatung, Gerlingen

Persönliche Perspektiven und der Prozess Gruppenarbeit

ENTWICKLUNG PERSÖNLICHER PERSPEKTIVEN

Im Mittelpunkt des Modellvorhabens „Prozessorientierte Entwicklungsplanung und Qualifizierung im Betrieb“ stand die Frage des Zugangs zur Entwicklung persönlicher Perspektiven bei den Mitarbeitern von kleinen und mittleren Unternehmen. Die schöpferische Beteiligung der Mitarbeiter wurde als ein Hauptansatz für die Entwicklung solcher Perspektiven angesehen. Die Gruppenarbeit wiederum stellt eine ideale organisatorische Rahmenbedingung für eine notwendige Aktivierung von Mitarbeitern und zugleich für erweiterte Lernprozesse auf allen Ebenen der Organisation dar.

AUSGANGSPUNKT GRUPPENSPRECHER

Im Vorfeld der Installation von qualifizierter Gruppenarbeit bei mehreren kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) im Großraum Heilbronn-Neckarsulm wurden Erfahrungen insbesondere aus Berichten anderer Unternehmen – auch einige Großunternehmen – ausgewertet. Übereinstimmend erweist sich demnach in der Praxis besonders die stabile Installation von Gruppensprechern als schwierig. Gruppensprecher werden in der Regel von der Gruppe für ein Jahr gewählt. Schon die Wahl einer einzelnen Person aus einer Gruppe mit mehreren kompetenten Mitgliedern ist unter Prozessgesichtspunkten fragwürdig. Werden doch alle anderen für diese Zeit in Warteposition gebracht. Danach hat aber ein Gruppensprecher durch Schulungen und praktische Erfahrung so viel Kompetenz angesammelt, dass es lächerlich erscheint, nun einen „Anfänger“ neu zu wählen. Diese Situation ist der Anfang eines Modells, in dem schließlich Gruppensprecher als über Jahre dominante, „kleine“ Vorgesetzte funktionieren.³

GRUPPENSPRECHER IM TEAM

Unter dem Gesichtspunkt der schöpferischen Beteiligung und einer breit angelegten Motivation der Mitarbeiter ist

dieses Ergebnis aber in hohem Maße kontraproduktiv. Diesem Dilemma sind wir in unseren Betrieben mit dem Poolmodell begegnet. Es organisiert innerhalb einer Gruppe ein Team, aus dem für ein Jahr die Gruppensprecher gewählt werden. In diesem Zeitraum wird der komplette Pool für wichtige Angelegenheiten der Gruppe regelmäßig in Anspruch genommen. Dazu gehört z.B. ein Rotieren in der Wahrnehmung der Gruppenmoderation. Damit gelingt es, die kompetentesten Mitglieder einer Gruppe in eine höhere Verantwortung für das Ganze und ein aktivere Rolle in der Beteiligung an den wichtigsten betrieblichen Angelegenheiten zu bringen. Das stabilisiert den Gruppenprozess und erhöht deutlich die Motivation. Der Wechsel der Gruppensprecher nach einem Jahr stellte bisher in keiner der bald 16 von uns betreuten Gruppen irgendein Problem dar.

Hohe Anforderungen langfristig bewältigen

GRUPPENSPRECHER – DAS MULTITALENT?

Die typischen Verlaufsprozesse einer Gruppe zeigen, welche komplizierte Aufgabe und Verantwortung Gruppensprecher übernehmen. Sie moderieren nicht nur Gruppensitzungen, sondern machen sich auch Gedanken zu den Produktionsergebnissen. Sie werden nicht nur mit neuen Informationen versorgt, sondern liefern auch konstruktive Gruppenbeiträge zu den betrieblichen Abläufen ab. Schließlich gleichen sie zwischen verschiedenen Konfliktfeldern aus.

GRUPPENSPRECHERAUFGABEN LANGFRISTIG IM TEAM ANLEGEN

Im ersten Jahr der Installation der Gruppenarbeit werden die entscheidenden Weichen gestellt, die nicht nur den Gruppenprozess selbst betreffen, sondern auch über das reale Modell der Gruppenleitung befinden. Viele Gruppen oder auch Vorgesetzte sind froh, wenn sie einen Gruppensprecher gefunden haben.

Diese Situation ist gefährlich, weil verschiedene Unsicherheiten im Raum sind. Der Kandidat kann sich als überfordert erweisen, er entwickelt vielleicht Vorgesetztenallüren, oder er baut seine Stellung zum „Mädchen für alles“ aus. All solche Erscheinungen sind kontraproduktiv für die Gruppenentwicklung, sofern diese unter dem Gesichtspunkt der schöpferischen Beteiligung und der motivierten Übernahme von Verantwortung für die betriebliche Entwicklung angelegt ist.⁴ Denn jede Gruppe hat mehr als nur ein gutes, erfahrenes und kompetentes Mitglied. Solche Potenzen der Gruppe werden dann aber auf Eis gelegt. Im schlimmsten Fall werden sogar „Gegenspieler“ aufgebaut. Es ist deshalb erforderlich, vor dem Start von Gruppenarbeit über die Realisierungsbedingungen und Chancen eines jährlichen Gruppensprecherwechsels nachzudenken. Es muss sichergestellt sein, dass verschiedene geeignete Grup-

penmitglieder von Anfang an verantwortlich in den Gestaltungsprozess der Gruppe eingebunden werden. Wir befassen uns deshalb im Folgenden zunächst etwas näher mit dem gängigen Modus der Gruppensprecherwahl.

Der Modus der Gruppensprecherwahl als Regulationshindernis im Gruppenprozess

DER VORGESETZTE GRUPPENSPRECHER

Hier werden die Gruppensprecher vom Betrieb eingesetzt. Manche Betriebe sprechen hier auch von „Teamleitern“ oder ehrlicherweise gleich von „Vorarbeitern“. In einigen Modellen werden sie sogar mittels spezieller Personalauswahlverfahren, etwa Assessmentcentern, ermittelt.

Die Gruppen haben hier häufig Schwierigkeiten, die notwendige Akzeptanz gegenüber dem Gruppensprecher aufzubringen – sie fahren „mit gebremstem Schaum“. Für den Gruppensprecher selbst wachsen die Anforderungen beträchtlich.⁵

DER FREI GEWÄHLTE GRUPPENSPRECHER

Die Gruppe wählt aus ihren Reihen ihren Vertreter. Dies kann z. B. im Rahmen des ersten Startseminars geschehen. Auch dieser Modus erweist sich als widersprüchlich. Die Auswahl eines „Besten“ überfordert eine Gruppe sehr häufig. Die Auswahl erfolgt dann leicht nach überwiegend emotionalen Kriterien.

MOTIVATION WIRD „ZURÜCKGESTELLT“

Für beide Modelle gilt, dass alle übrigen potentiellen Mitglieder der Gruppe für z.B. ein Jahr außen vor bleiben. Dies ist kontraproduktiv für die Ziele der Gruppe bzw. der Gruppenarbeit. Das vorhandene breite Potenzial an Kompetenzen und Erfahrungen geht verloren, weil Motivation „zurückgestellt“ oder nicht mehr im Gruppeninteresse eingebracht wird.

Beim Wechsel der Gruppensprecher nach einem Jahr ist ein Einbruch im begonnenen Prozess kaum vermeidbar, weil die neue Person alle Erfahrungen aus der Aufgabe erst neu aufbauen muss. Dies ist auch der Grund, weshalb der Gruppensprecherwechsel nach einem Jahr sehr häufig nicht zustande kommt.

Modellversuch „Prozessorientierte Entwicklungsplanung und Qualifizierung im Betrieb“

Laufzeit:

1. Dezember 1997 bis 30. April 2000

Durchführungsträger:

KACO Dichtungswerke GmbH + Co.;

Tel.: 0 71 31/63 63 66

Wiss. Begleitung:

GALA Gesellschaft aufgabenorientier-

tes Lernen für die Arbeit e.V.,

Mühlstraße 18, 70839 Gerlingen

Tel.: 0 71 56/4 87 57;

E-mail: gala-gerlingen@t-online.de

Fachliche Betreuung im BIBB:

Dr. Dorothea Schemme

Tel.: 02 28/1 07 15 12

E-mail: schemme@bibb.de

Grundvoraussetzungen für die Kontinuität im Gruppenprozess

PROZESSORIENTIERTE ENTWICKLUNGSPLANUNG UND BEDINGUNGSBEZOGENER ANSATZ

Gruppenarbeit ist für alle Beteiligten ein Lernprozess. Es wird eine neue Praxis modelliert, deren Ziel formuliert ist, deren Weg aber selbst zu gestalten ist. Die Gruppe hat also anspruchsvolle Lernaufgaben zu bewältigen. Im prozess- und bedingungsorientierten Ansatz erarbeitet die Gruppe zunächst die Grundzüge dieser Aufgaben und erhält dann alle Unterstützung, die sie zu deren weiteren Bewältigung benötigt. Dazu gehören sowohl ein entsprechendes Coachingangebot als auch gemeinsam formulierte betriebliche Rahmenbedingungen.

HANDELNDE BETEILIGUNG

Die Gruppenarbeit bringt für die Gruppenmitglieder erst dann entscheidende persönliche Veränderung und neue Perspektiven, wenn sie sich aktiv beteiligen. Grundvoraussetzung hierfür ist die angemessene Gruppenaufgabe, die wir vor allem in anspruchsvollen Planungs- und Kooperationsanforderungen sehen.

Ein ganz wesentlicher Beitrag, diese Beteiligungsbereitschaft einer Gruppe in die Breite zu entwickeln, kann ein veränderter Modus der Gruppensprecherwahl sein, der keine Wartepositionen für potentielle Gruppenmitglieder zulässt.

TEAMBASIERTE AUFGABENBEWÄLTIGUNG

Wir halten die Anforderungen an einzelne Gruppensprecher für so umfangreich, dass wir nach Möglichkeiten gesucht haben, diese Aufgaben teambasiert anzulegen.

Das entstandene Konzept eines Gruppensprecherpools ist letztendlich eine logische Konsequenz aus dem prozessorientierten und bedingungsbezogenen Ansatz.

Das Konzept Gruppensprecherpool

DAS GRUPPENSPRECHERRESERVOIR

Eine Gruppe hat immer mehr als ein oder zwei Mitglieder, die potentiell geeignet sind, die Aufgaben eines Gruppensprechers wahrzunehmen. Etwa 30 bis 40% der Mitglieder einer Gruppe werden deshalb in den Gruppensprecherpool gewählt.

Dieser Pool ist das „Reservoir“ für die ersten und zukünftigen weiteren Gruppensprecher. Er kann im Laufe der Jahre aufgestockt oder in der Zusammensetzung verändert werden. Dies soll aber nicht der Regelfall sein.

DER SONDERAUSSCHUSS

Die Mitglieder des Gruppensprecherpools treffen sich auch zusätzlich zu den regelmäßigen Gruppensitzungen, wenn

es besondere Anlässe gibt. Solche Anlässe können z.B. besondere Probleme in der eigenen Gruppe oder auch mit Vorgesetzten sein.

Der Pool unterstützt als informelles Gremium den Prozess der Gruppenarbeit und fördert das organisationale Lernen im Betrieb.

DAS MODERATIONSTEAM

Nach einer kurzen Anlaufphase der neu installierten Gruppenarbeit wird der gesamte Pool auf die Aufgaben des Gruppensprechers vorbereitet. Damit wird es möglich, dass die Moderation der Gruppensitzungen wechselt. Nicht nur die gesondert gewählten Gruppensprecher und Stellvertreter übernehmen Gruppensitzungen, sondern abwechselnd alle Poolmitglieder. Dies geschieht in der Regel nach einem entsprechenden Rotationsplan.

Der Pool nimmt also den gewählten Gruppensprechern Arbeit ab und verteilt diese im Team.

DAS BERATUNGSTEAM

Jede Gruppe wählt aus dem Pool ihren Gruppensprecher und dessen Stellvertreter. Diese sind Vertreter der Gruppe nach außen und in vielen Fragen erste Ansprechpartner von Vorgesetzten oder anderen Mitarbeitern des Betriebes (z.B. Entwickler, Vertrieb, Qualitätswesen). Sie nehmen eventuell an Produktionsbesprechungen teil und überbringen der Gruppe wichtige Informationen und ggf. auch Zielstellungen.

Der Pool ist eine wichtige Beratungsinstanz für Gruppe und Gruppensprecher und sichert die Qualität ihrer Arbeit.

Wege zum Gruppensprecherpool

ANALYSE DER GRUPPENSTRUKTUR UND VORÜBERLEGUNGEN

Die wesentlichen Zugänge für die Einschätzung eines geeigneten Pools sind die Gruppe selbst, die unmittelbar Vorgesetzten und die externe Beratung.

Gruppensprecher werden nicht immer diejenigen, die auch die Vorgesetzten für die Besten halten. Die externe Beratung braucht viel Fingerspitzengefühl, um aus dieser Information und dem Verlauf des Startseminars eine gute Einschätzung geeigneter Poolmitglieder zu bekommen

WAHL DES GRUPPENSPRECHERPOOLS

Der komplette Wahlvorgang findet nicht im Betrieb, sondern im entspannten Rahmen des extern, ohne Vorgesetzte durchzuführenden Startseminars statt.

Die Wahl von Poolmitgliedern fällt prinzipiell leichter als die von Gruppensprechern, weil die beiden typischen per-

sönlichen Vorbehalte für eine Kandidatur wegfallen: „Ich schaffe das noch nicht“ (die Ängstlichen) und „Ich möchte mich da erst einmal zurücknehmen“ (die Starken).

Die Wahl findet geheim (mit Stimmzetteln) statt. Kandidieren mehr Mitglieder, als Poolmitglieder vorgesehen sind, sind die Kandidaten mit den meisten Stimmen gewählt. In keinem Fall sind die zwei Kandidaten mit den meisten Stimmen automatisch zu Gruppensprechern gewählt!

WAHL VON GRUPPENSPRECHER UND STELLVERTRETER
Die Wahl von Gruppensprecher und Stellvertreter findet einzeln und nacheinander statt.

Die Spannung vor einer Gruppensprecherwahl ist erfahrungsgemäß bei allen Beteiligten sehr hoch. Mit der vorangegangenen Wahl eines Pools ist viel von dieser Aufregung relativiert. Es fällt im Rahmen des Poolmodell deshalb auch leichter, potentielle Kandidaten zu finden. Unterlegene Kandidaten haben danach keine Probleme, weil sie ja im Pool weiterhin gefragt sind.

Erste Erfahrungen mit dem Poolmodell

DAS STÜHLESÄGEN BLEIBT AUS!

Bei den herkömmlichen Modellen wenden ebenfalls für die Gruppenleitung geeignete Mitglieder ihre Energie ein Jahr lang darauf, am Stuhl des Gruppensprechers zu sägen. Der Pool dagegen betrachtet das Gelingen der Gruppenarbeit als seine gemeinsame Aufgabe. Destruktion ist out – konstruktive Beiträge sind normal.

NEUE GRUPPENSPRECHER? KEIN PROBLEM!

Eines der größten Probleme bei den herkömmlichen Modellen ist, wie bereits gesagt, der Wechsel der Gruppensprecher nach einem Jahr. Gut zwei Drittel unserer bisher installierten Gruppen mit dem Poolmodell dagegen haben inzwischen ohne größere Probleme ihren ersten oder sogar zweiten Gruppensprecherwechsel vorgenommen.

Kompetenzen und Motivation kontinuierlich im Prozess

Einer der wesentlichen Vorteile von Gruppenarbeit ist das wachsende konstruktive Veränderungspotenzial erfahrener Mitarbeiter. Gruppensprecher müssen unter dem Blickwinkel eines optimierten Erfahrungsaustausches nicht unbedingt die „Bestarbeiter“ oder betrieblicherseits „angenehmsten“ Mitarbeiter sein. Entscheidend ist deren Fähigkeit zur mutigen Entwicklung von Beteiligungsdenken bei

den Gruppenmitgliedern. Mit dem Poolmodell werden diese Kompetenzen einer Gruppe umfassend entwickelt.

Das Poolmodell macht es möglich, von einer widersprüchlichen, individuell begründeten Motivation zu einem teambasierten Gruppenmanagement zu gelangen. Es erleichtert das Lernen in der Organisation, wie es beispielsweise mit dem prozessorientierten und bedingungsbezogenen Ansatz angelegt ist. ■

Anmerkungen

- 1 Aus Gründen des Text- und Leseflusses verzichten wir im Folgenden auf die ausdrückliche Formulierung des weiblichen Geschlechts. Wir schreiben „Gruppensprecher“ und meinen „Gruppensprecherin und Gruppensprecher“!
- 2 Im Folgenden sprechen wir im Text der Einfachheit halber vom „Poolmodell“.
- 3 Dies führt z. B. dazu, dass einzelne Großunternehmen inzwischen anstelle von Gruppenarbeit Vorarbeitermodelle einführen („Teamleiter“) oder den Gruppen Vorgesetzte als „Gruppensprecher“ vorschreiben.
- 4 In anderen Fällen sollte man ohnehin nicht von „Gruppenarbeit“ reden.
- 5 Dies mag einer der Gründe sein, dass Betriebe mit diesem Modell Akquirierungsprobleme haben. Dem wird dann z. B. mit dem Zwang auf der Karriereleiter nachgeholfen: Das Treppchen nach oben erwartet auch die erfolgreiche Wahrnehmung einer Gruppensprecherfunktion!

Stellung nehmen!



**Berufsbildung –
Kontinuität und
Wandel**
Festschrift
Hrsg.: Walter Brosi

Bestellungen
sind zu richten an
Bundesinstitut
für Berufsbildung,
PF 120160,
53043 Bonn,
Telefon: 02 28/107-17 16
Telefax: 02 28/107-29 67
E-mail: braun@bibb.de

BIBB

Persönlichkeiten aus Politik, Wissenschaft und Wirtschaft haben den 60. Geburtstag des Präsidenten des Bundesinstituts für Berufsbildung, Prof. Dr. Helmut Pütz, zum Anlass genommen, zu aktuellen Fragen politischer Gestaltungsprozesse in der beruflichen Bildung Stellung zu nehmen. Der vorliegende Band dokumentiert die aktuelle Diskussion über Fragen der beruflichen Bildung aus den unterschiedlichen, teilweise auch gegensätzlichen Perspektiven der Autoren und soll eine neue Diskussionskultur zwischen den Beteiligten fördern.

Bundesinstitut für Berufsbildung
2000, ISBN 3-88555-679-0, 220 Seiten,
Schutzgebühr 9,00 DM