

NÜTZLICH UND DOCH NICHT ANGEWANDT: GRUPPENARBEIT IN EUROPA

Die wissenschaftliche und öffentliche Diskussion hat sich schwerpunktmäßig mit dem Thema Gruppenarbeit als der zentralen Komponente direkter Mitwirkung befaßt. Gruppenarbeit stellt eine Abkehr von der traditionellen Aufgabenzersplitterung und Arbeitsteilung dar und wird in der EPOC-Erhebung als der Prozeß definiert, in dessen Verlauf das Management bestimmten Gruppen das Recht einräumt, auf Gruppenbasis und ohne Einschaltung des Managements Entscheidungen darüber zu treffen, wie ihre Arbeit geleistet werden soll.

Wichtigste Erkenntnisse

- In nur 4 % aller Betriebe wird Gruppenarbeit ernst genommen.
- Die Einführung von Gruppenarbeit bringt erhebliche wirtschaftliche Vorteile mit sich. Je intensiver Gruppenarbeit praktiziert wird, desto größer sind die wirtschaftlichen Vorteile.
- Die der Einführung von Gruppenarbeit zugrunde liegenden Motive sind vornehmlich wirtschaftlicher Natur. Die Qualität des Arbeitslebens wird ebenfalls häufig als Grund genannt, aber im allgemeinen zusammen mit produktivitätsbezogenen/wirtschaftlichen Erwägungen.
- Die Entscheidungsbefugnisse von Gruppen sind generell eingeschränkt, wobei es eine eindeutige Hierarchie der Fragen gibt, zu denen die Gruppen Entscheidungen treffen dürfen.
- Meistens wird der Teamleiter unabhängig von der Intensität, mit der Gruppenarbeit jeweils praktiziert wird, vom Management ernannt. Eine gemeinsame Entscheidungsfindung auf diesem Gebiet findet nur in 25 % aller Fälle statt. Das Management entscheidet in fast 40 % aller Arbeitsstätten auch über die Zusammensetzung der Gruppe, und nur in 15 % der Fälle können die Gruppenmitglieder selbst bestimmen, mit wem sie zusammenarbeiten möchten.
- Schulungen zum Thema Gruppenarbeit werden in ungefähr 25 % der Betriebe durchgeführt, wobei die Manager etwas stärker in den Genuß dieser Maßnahmen kommen als die Gruppenmitglieder. Es herrscht eine positive Wechselbeziehung zwischen der Intensität der Gruppenarbeit sowie der Intensität und Dauer der Schulung.
- Die Lohn- und Gehaltssysteme ändern sich mit der Einführung von Gruppenarbeit kaum.
- Anders als erwartet hinkt die verarbeitende Industrie hinter den Sektoren ohne Erwerbscharakter her, was die intensive Anwendung von Gruppenarbeit angeht. Bei den weniger intensiven Formen von Gruppenarbeit ist die verarbeitende Industrie den anderen Wirtschaftssektoren jedoch voraus.
- Es gibt markante Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern hinsichtlich des Ausmaßes, in dem Gruppenarbeit in den Mitgliedstaaten zur Anwendung kommt. In schwedischen und niederländischen Betrieben ist Gruppenarbeit am häufigsten anzutreffen, während Spanien, Portugal und Italien diesbezüglich weiter hinten liegen.
- Ein Drittel der Betriebe vermeldet einen Abbau von Arbeitskräften nach der Einführung von Gruppenarbeit. Bedeutender ist jedoch die Verschlinkung des Managements, da 44 % der Betriebe, in denen intensive Gruppenarbeit praktiziert wird, nach deren Einführung weniger Manager beschäftigen, gegenüber 19 % der Betriebe ohne jede Form direkter Mitwirkung.



Einführung

Der Bericht enthält eine Analyse der Ergebnisse der 1996 durchgeführten EPOC-Erhebung über die Anwendung von Gruppenarbeit. Die EPOC-Erhebung sollte für Betriebe in 10 EU-Mitgliedstaaten repräsentativ sein. Es wurden 5 786 Fragebogen (18 %) zurückgesandt und ausgewertet. Bei einem Viertel wurde angegeben, daß Gruppenarbeit praktiziert werde.

Die Anwendung von Gruppenarbeit

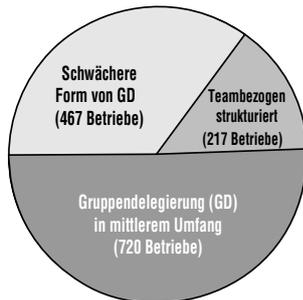
Es wurden zwei Kriterien herangezogen, um diese Betriebe in drei Unterkategorien zu unterteilen, und zwar:

1. der Prozentsatz der in Gruppen arbeitenden Arbeitnehmer;
2. inwieweit die Gruppen berechtigt sind, eigenständig Entscheidungen zu treffen (Zahl der „Entscheidungsbefugnisse“).

Auf dieser Grundlage wurden die Betriebe, in denen Gruppenarbeit praktiziert wird, wie folgt kategorisiert:

1. Teambezogen strukturiert (217 Betriebe).
2. Gruppendelegierung (GD) in mittlerem Umfang (720 Betriebe).
3. Schwächere Form von GD (467 Betriebe).

Abbildung 1. Betriebe, in denen Gruppenarbeit praktiziert wird

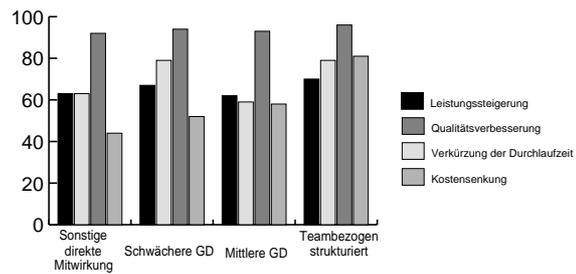


Gruppenarbeit ist nur in teambezogen strukturierten Betrieben eine übliche Form der Arbeitsorganisation. Allerdings machen teambezogen strukturierte Betriebe nur 4 % aller befragten Arbeitsstätten aus und sind somit eine kleine Minderheit.

Auswirkungen und Motive

Auch wenn Gruppenarbeit nur wenig zum Einsatz kommt, sind ihre angeblichen wirtschaftlichen Auswirkungen erheblich, wobei diese stärker sind, je intensiver Gruppenarbeit angewandt wird (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2. Vermeldete wirtschaftliche Auswirkungen



Andere Erkenntnisse weisen auf eine Verbesserung bei den Anwesenheitszeiten hin, und in bis zu 50 % der Betriebe mit teambezogen strukturierten Gruppenarbeit ging der Krankenstand zurück.

Ferner wurde berichtet, daß in Unternehmen mit Gruppenarbeit die Beschäftigungszahlen rückläufig waren. Dennoch sind Betriebe mit Gruppenarbeit leistungsfähiger – da nur 22 % von ihnen Personal abbauten – als Arbeitsstätten mit anderen Formen direkter Mitwirkung und ohne Gruppenarbeit (Personalarückgang bei 27 % der Betriebe) oder Arbeitsstätten ohne jede Form direkter Mitwirkung (Personalarückgang bei 35 % der Betriebe).

Bei fast 90 % der befragten Betriebe waren wirtschaftliche Motive dafür ausschlaggebend, daß Entscheidungen an Arbeitsgruppen delegiert wurden. Die Betriebe führen Gruppenarbeit ein, da sie der Meinung sind, daß ihre wirtschaftliche Leistung dadurch verbessert wird. Die Qualität des Arbeitslebens wird ebenfalls häufig als Grund angeführt (64 %), doch steht dieser Gesichtspunkt im allgemeinen mit Produktivitätsmotiven im Zusammenhang (58 %). In teambezogen strukturierten Betrieben wird die Qualität des Arbeitslebens fast ebenso oft als Grund genannt wie die Produktivität (81 % gegenüber 83 %). Ferner haben auch Beispiele von Gruppenarbeit in anderen Betrieben einen gewissen Einfluß (18 %), wohingegen Regelungen oder Forderungen seitens der Mitarbeiter kaum als Motive angeführt werden.

Entscheidungsbefugnisse

Die Entscheidungsbefugnisse der Gruppen sind eingeschränkt, wobei es eine eindeutige Hierarchie der Fragen gibt, zu denen die Gruppen Entscheidungen treffen dürfen:

1. Zuweisung von Arbeit, Arbeitsplanung und Verbesserung von Arbeitsprozessen;
2. Arbeitsqualität, Termintreue und Koordination;
3. Anwesenheits- und Abwesenheitskontrolle, Arbeitsplatzrotation.

Tabelle 1. Verteilung von Entscheidungsbefugnissen (%)

	Zuweisung von Arbeit	Arbeitsplanung	Arbeitsqualität	Termintreue	Anwesenheits-/ Abwesenheitskontrolle	Arbeitsplatzrotation	Koordination mit anderen Gruppen	Verbesserung von Arbeitsprozessen
GD schwach	27	34	23	31	14	15	27	38
GD mittel	52	58	44	45	32	29	41	57
Teambezogen	77	76	60	56	51	38	57	75
Insgesamt	47	53	40	42	29	26	39	53

Meistens ist die Ernennung der Teamleiter ein Vorrecht des Managements. Gemeinsame Entscheidungsfindung gibt es nur in ungefähr 25 % aller Fälle, wohingegen das Management in fast 40 % der Arbeitsstätten über die

Zusammensetzung der Gruppe entscheidet, und nur in 15 % bestimmen die Gruppenmitglieder allein darüber, wer der Gruppe angehören soll.

Tabelle 2. *Mitarbeiterschulung und Gruppendelegation (GD) (%)*

	Datensammlung und -auswertung	Präsentations- fähigkeiten	Zwischenmensch- liche Fähigkeiten	Gruppen- dynamik
GD schwach	23	20	15	18
GD mittel	26	29	17	22
Teambezogen	27	30	30	33

Schulung

Man könnte annehmen, daß dieser Ansatz der Arbeitsorganisation erhebliche Schulungsanstrengungen erfordert; die Zusammenarbeit in Gruppen verlangt Kooperations- und Kommunikationsfähigkeiten. Der Schulungsaufwand für in Gruppen arbeitende Arbeitnehmer ist jedoch gering. Siehe Tabelle Tab2.

Selbst an Arbeitsstätten mit teambezogenen Regelungen liegen die Zahlen bei unter einem Drittel der Betriebe. Teambezogene Regelungen weisen erheblich höhere Prozentwerte auf als die beiden schwächeren Formen von GD. Außerdem dauern die Schulungsmaßnahmen insgesamt bei weniger als 20 % der Betriebe länger als eine Woche. Es gibt einen wesentlichen Unterschied zwischen den schwächeren Formen von GD und den teambezogenen Regelungen: Bei letzteren dauert die Schulung in ungefähr zwei Dritteln der Fälle zwischen einem und fünf Tagen, wohingegen bei ca. der Hälfte der schwächeren Formen von GD die Schulungen nur einen Tag in Anspruch nehmen.

Bei den Managern sieht das Bild etwas anders aus als bei den Arbeitnehmern. Die Manager erhalten zwar den gleichen Umfang an Schulung bei den schwächeren Formen von GD, aber sechs Prozentpunkte mehr an Schulung an Arbeitsstätten mit teambezogen strukturierten Gruppen.

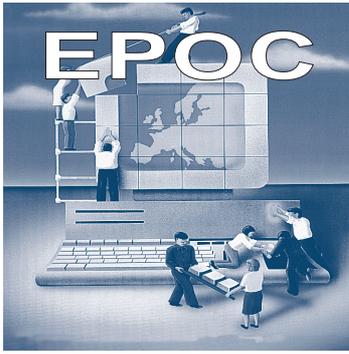
Vergleiche zwischen den einzelnen Ländern

Ein Vergleich mehrerer nationaler Indikatoren bei den Ergebnissen der Erhebung ergab, daß Schweden und die Niederlande den höchsten Grad der Delegation von Verantwortung an Gruppen aufweisen, während Frankreich, Irland und das Vereinigte Königreich über dem europäischen Durchschnitt, Dänemark und Deutschland knapp darunter liegen. Die drei Länder im Süden - Italien, Portugal und Spanien - weisen nach den Ergebnissen dieser Vergleiche die niedrigste Häufigkeit von Gruppenarbeit auf.

Die EPOC-Erhebung – Analyse der Gruppenarbeit Methodologie

Die wichtigsten methodologischen Aspekte lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Grundlage für die Analyse der Gruppendelegation (oder „Gruppenarbeit“) bildet eine Sekundäranalyse der EPOC-Erhebung.
- An der EPOC-Erhebung waren zehn Länder beteiligt: Dänemark, Frankreich, Deutschland, Irland, Italien, die Niederlande, Portugal, Spanien, Schweden und das Vereinigte Königreich.
- Befragt wurden die Geschäftsführer der jeweiligen Arbeitsstätten oder die Manager, die sich für am ehesten zuständig hielten; den Schwerpunkt bildete die an der Arbeitsstätte jeweils größte Berufsgruppe. In diesem Bericht werden die Begriffe „Betriebe“ („organizations“) und „Arbeitsstätte“ („workplace“) anstelle des Fachbegriffs „Unternehmen“ („establishments“) verwendet. Ein Beispiel dafür ist eine Fabrik einer größeren Firma.
- Die Untergrenze betrug 25 Arbeitnehmer bei den kleineren Ländern und 50 bei den anderen; insgesamt wurden fast 5 800 Betriebe befragt.
- In der Erhebung wurde für Gruppenarbeit der Fachbegriff „Gruppendelegation“ verwendet, der als die Rechte und Verantwortlichkeiten definiert wird, die den Mitarbeitergruppen bei der Wahrnehmung ihrer normalen Aufgaben eingeräumt werden, ohne daß diese sich ständig an das Management wenden müssen – zumeist als „Gruppenarbeit“ bekannt.
- Für die zehn Länder lag der Rücklauf insgesamt bei fast 18 %, wobei die Spanne von 9 % (Spanien) bis 39 % (Irland) reichte.
- Der Bericht über Gruppendelegation (Gruppenarbeit) wurde von Jos Benders und Fred Huijgen, Nijmegen Business School, Niederlande, und Ulrich Pekruhl, Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen, Deutschland, im Auftrag der Stiftung erstellt.



VERÖFFENTLICHUNGEN

4
5 SX-21-99-416-DE-C

VERÖFFENTLICHUNGEN ZU VERWANDTEN THEMEN

Die Veröffentlichungen der Stiftung können bei Ihrem Buchhändler oder den offiziellen Verkaufsstellen der EU oder dem Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, L-2985 Luxembourg, käuflich erworben werden. Dokumente, für die keine Preise angegeben sind, können kostenlos von der Stiftung angefordert werden.

- 1. Useful but Unused: Group Work in Europe – Findings from the EPOC Survey**
Kat.-Nr. SX-21-99-408-EN-C
EUR 16.
- 2. Direct Participation in the Social Public Services - Findings from the EPOC Survey**
Cat. No. SX-15-98-908-EN-C
EUR 28,00
- 3. Conceptualising Direct Participation in Organisational Change – The EPOC Project.**
Kat.-Nr. SY-85-94-630-EN-C
EUR 8,50.
- 4. Humanise Work and Increase Profitability? Direct Participation in Organisational Change Viewed by the Social Partners in Europe.**
Kat.-Nr. SX-91-95-431-EN-C
EUR 25,00

5. Closing the Gap – Ideas and Practice: Direct Participation in Organisational Change.

In allen Sprachen erhältlich.
Kat.-Nr. SY-94-96-962-EN-C
EUR 7,00

6. Direct Participation and Organisational Change – Fashionable but Misunderstood? An Analysis of Recent Research in Europe, Japan and USA.

Erhältlich in EN und DE.
Kat.-Nr. SX-91-95-431-EN-C
EUR 25,00

7. New Forms of Work Organisation – Can Europe realise its potential? – Results of a survey of direct employee participation in Europe.

Kat.-Nr. SX-09-97-002-EN-C
EUR 30,00

8. New Forms of Work Organisation – Can Europe realise its potential? – Results of a survey of direct participation in Europe. Summary

Kat.-Nr. SX-12-98-077-EN-C
Auch in FR, DE, IT, PT, ES erhältlich.

9. Direct Participation Bibliography – The EPOC Project results from a Data Base.

WP/95/34/EN

10. The Position of the Social Partners in Europe on Direct Participation - Volume I: Belgium, Denmark, Finland, United Kingdom, Ireland, Luxembourg, The Netherlands, Sweden.

WP/95/35/EN

11. The Position of the Social Partners in Europe on Direct Participation – Volume II : Austria, France, Germany, Greece, Italy, Portugal, Spain.

WP/96/03/EN

12. Review on the position of the social partners on direct participation.

WP/97/31/EN

13. Potenzialità e limiti della partecipazione diretta: il punto di vista delle parti sociali in Europa.

WP/97/32/IT

WEITERE INFORMATIONEN

Für weitere Informationen über dieses Projekt wenden Sie sich bitte an:

Camilla Galli da Bino,
Information Liaison Officer, Work
Organisation/Industrial Relations
Tel. (353-1) 204 31 25
E-Mail:
Camilla.GallidaBino@eurofound.ie

Copyright: Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen.

Die Vervielfältigung für nicht kommerzielle Zwecke ist gestattet, sofern die Quelle genannt und der Stiftung ein Exemplar zugesandt wird.

Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen

Wyattville Road, Loughlinstown, Co. Dublin, Irland.

Tel. (+353-1) 204 31 00

Telefax: (+353-1) 282 64 56

E-Mail: postmaster@eurofound.ie

EF/98/60/DE



AMT FÜR AMTLICHE VERÖFFENTLICHUNGEN
DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN

L-2985 Luxembourg

ISBN 92-828-6487-1



9 789282 864876