

inTakt

Eine Methode zur Bewertung und Belegung betrieblicher Gruppenarbeit

1 inTakt: Genese

1.1 Entwicklungslinien der Gruppenarbeit in der deutschen Automobil-Industrie

In den neunziger Jahren wurde in Folge der MIT-Studie die Arbeit in Gruppen in der deutschen Automobil-Industrie im Zuge neuer, prozessorientierter Arbeitsstrukturen eingeführt. Das ursprünglich aus Japan stammende Arbeitsmodell diente der Verschlinkung bisher stark hierarchisch geprägter Aufbauorganisationen und stattete die Gruppen mit erweiterten Handlungs- und Entscheidungsspielräumen aus. Ziel war es, zur Produktivitätssteigerung und Humanisierung der Arbeit beizutragen. Insbesondere in den Montagen sollten diese Veränderungen zu einer fehlerfreien, effizienten und flexiblen Arbeitsweise führen (vgl. Lacher 2000). Zu den Grundprinzipien gehörten v.a. die Selbstorganisation der Gruppen sowie eine aktive Beteiligung der weitgehend autonom arbeitenden Gruppen am Prozess ständiger Verbesserung.

Seitdem hat sich das Bild der Gruppenarbeit gewandelt¹. Es mangelt ihr heute zuweilen etwas an Lebendigkeit. Routine und sich verändernde Rahmenbedingungen, vor allem restriktive Rationalisierungsvorgaben, zunehmender Zeit- und Leistungsdruck wie auch fortschreitende Automatisierung bestimmen häufig den Alltag und lassen den Gruppen wenig Spielraum für eine aktive, selbst bestimmte Gestaltung. Um die betrieblichen Ressourcen optimal zu nutzen, wird es jedoch immer wichtiger, neben „Kriterien betrieblicher Effizienz“ (Ulich 2005, 3) zugleich auch den humanen Interessen einer komplexen Belegschaft zu entsprechen. Eine zielorientierte Zusammenarbeit und verantwortungsvolle Mitgestaltung der Beschäftigten (vgl. Fürstenberg 2005) spielen dabei als Potenzial eine große Rolle, das im Rahmen einer lebendigen Gruppenarbeit ausgeschöpft werden könnte. Wie die Erfahrungen seit der Einführung zeigen, ist Gruppenarbeit aber kein Selbstläufer. Eben deshalb erscheint es notwendig, sich immer wieder aktuell mit ihr auseinander zu setzen.

Vor diesem Hintergrund wurde bei BMW in der Regensburger Montage ein Projektteam ins Leben gerufen.

1.2 Gruppenarbeit bei BMW in der Regensburger Montage

In der Technologie Montage im Werk Regensburg wird seit den neunziger Jahren in Gruppen gearbeitet, mit dem Ziel der Steigerung von Produktivität und Qualität sowie der Optimierung der Arbeitssituation. Dies beinhaltet u.a. Selbstorganisation in der Gruppe, eine flexible Arbeitszeitgestaltung, spezifische Maßnahmen zur Qualifizierung und Teamentwicklung sowie den Austausch in regelmäßig stattfindenden Gruppengesprächen. Eine wichtige Rolle spielen dabei die Gruppensprecher/-innen, die diese moderieren und die Interessen der Gruppe vertreten.

In den Montagebereichen wird im Zwei-Schichtbetrieb nach dem ABC-Modell mit drei Schichtgruppen gearbeitet. Die rund 4.000 Fertigungsmitarbeiter/-innen sind nach Arbeitsinhalten in meist heterogen besetzten Fertigungsgruppen von durchschnittlich ca. 15 Mitgliedern zusammengefasst, die von Meistern geführt werden. In den Bandbereichen handelt es sich, abgesehen von Sonderfunktionen, um weitgehend standardisierte, vorwiegend taktgebundene Tätigkeiten, die geprägt sind durch eine hohe Variantenvielfalt. Die Möglichkeiten der Gruppen am Band zu einer aktiven Gestaltung der Gruppenarbeit sind auf Grund dieser Rahmenbedingungen zeitlich wie auch inhaltlich stark begrenzt, weshalb hier eine aktive, effiziente Nutzung besonders wichtig ist.

Um Inhalte und Gestaltung der Arbeit in diesen Gruppen zu überprüfen und ggf. zu aktualisieren, wurde ein interdisziplinäres Projektteam gegründet. Ziel war es, die Gruppenarbeit im Alltag zu beleben und zu optimieren.

Dazu war es zunächst notwendig, den aktuellen Status zu erheben, um Optimierungsmöglichkeiten feststellen und entsprechende Maßnahmen ableiten zu können (vgl. u.a. Kühl/Kullmann 2002, 86ff).

Zur Analyse von Gruppenarbeit stehen vielfältige Instrumente zur Verfügung. Häufig wird – ent-

¹ Ein Großteil der Unternehmen hat sich wieder von Gruppenarbeit distanziert – andererseits ist auch eine Diversifizierung bestehender Konzepte auszumachen (vgl. Lacher 2000).

sprechend der rational-technisch geprägten Konzeption dieser Arbeitsform – auf standardisierte Verfahren wie z.B. Fragebögen zurückgegriffen, weil sich so rasch ein in Zahlen fassbarer Gesamtüberblick ergibt; allerdings geben diese Daten wenig Aufschluss über die Situation der einzelnen Gruppen im Detail. Diese weisen jedoch oft größere Unterschiede hinsichtlich Entwicklungsgrad und Dynamik auf, aus denen sich ein ganz spezifischer, individuell unterschiedlicher Bedarf an Maßnahmen ergeben kann. Bedingt durch soziokulturelle Wandlungsprozesse handelt es sich zudem gerade hier zunehmend um stark heterogen besetzte Teams², so dass jeweils andere Themenbereiche relevant sein können. Ein standardisiertes Instrument erscheint in diesem Kontext daher nur bedingt geeignet.

Unabhängig davon, welche Methode zur Statusabfrage angewandt wird, ist es meist üblich, aus den erhaltenen Informationen einheitliche Optimierungsmaßnahmen für die Gruppen abzuleiten. Diese werden in der Regel von Experten festgelegt und umgesetzt. Am ursprünglichen ‚Herzstück‘ der Gruppenarbeit – einer aktiven, sich selbst organisierenden Gruppe – dagegen wird selten angesetzt.

Gerade aber wenn es darum geht, der Gruppenarbeit neuen Schwung zu verleihen und sie weiterzuentwickeln, erscheint es ratsam, die Gruppenmitglieder gezielt mit einzubinden. Als ‚Experten des Alltags‘ kennen sie die Stärken und Schwächen dieser Arbeitsform sehr genau und können diese nicht nur detailliert bewerten, sondern darüber hinaus wertvolle Hinweise in Bezug auf Verbesserungsmöglichkeiten und Ideen für eine geeignete Maßnahmenumsetzung geben. Im Kontext des Montage-Projektes wollte man daher dieses Potenzial nutzen, indem den Gruppenmitgliedern sowohl bei der Datenerhebung als auch bei der Umsetzung eine aktive Rolle zukommen sollte.

Die Rahmenbedingungen machten dazu ein simples, in der Praxis ohne großen Aufwand und in zeitlich stark begrenztem Rahmen einsetzbares Instrument notwendig, das sich in bzw. von der Gruppe flexibel anwenden lässt und langfristig handlungswirksam wird. Als ‚Nebenprodukt‘ einer soziologischen Dissertation wurde dazu *inTakt* entwickelt.

2 *inTakt*: Ziele und Inhalte

2.1 Ziele

Wie „*inTakt*“ assoziieren lässt, geht es darum, die *im Takt* arbeitenden Montagegruppen mit dieser Methode zu unterstützen, in sozialer wie auch organisa-

torischer Hinsicht *intakt*, also effizient(er) arbeitsfähig, zu werden. *inTakt* verfolgt hierbei im Wesentlichen drei Ziele:

1. *inTakt* soll zunächst der Erhebung des aktuellen Status der Gruppenarbeit dienen.
2. Durch eine visualisierte Selbstbewertung der Gruppe soll *inTakt* Stärken wie auch ggf. bislang latente Problempunkte sichtbar machen. Dies trägt dazu bei, der Gruppe ihren spezifischen Entwicklungsbedarf bewusst zu machen. Dadurch soll sie angeregt werden, eigene, bedarfsgerechte Optimierungsideen selbst zu entwickeln und zu verfolgen.
3. Darüber hinaus zielt *inTakt* darauf ab, die Gruppen zu unterstützen, Veranstaltungen wie Gruppengespräche, Schulungstage, u.ä. aktiv selbst zu gestalten.

Während Gruppenarbeitskonzepte häufig gesamt-haft „von außen“ unter abstrakten Aspekten wie der „Einbettung ins Unternehmen“ o.ä., betrachtet werden (u.a. Kühl/ Kullmann 2002, 94), bewegt sich *inTakt* direkt auf der Ebene der Gruppen und ihrer Alltagserfahrung. Dementsprechend bezieht es sich auf eine endogene Sichtweise der Gruppe auf *sich selbst* und die Prozesse *ihrer* Arbeit. Auch wenn es in Themenfeldern wie „Teamklima“ oder „Zusammenarbeit“ um kollektive Beziehungen geht, erhebt die Methode nicht den Anspruch, soziometrische Zusammenhänge in Netzwerken (vgl. Moreno 1974) zu analysieren.

inTakt verfolgt vielmehr eine ‚Strategie der kleinen Schritte‘, d.h. es steht der praktische Nutzen für die einzelne Arbeitsgruppe im Vordergrund. Über unterschiedliche Stufen ermöglicht die Methode eine langfristige Bearbeitung der für die jeweilige Gruppe relevanten Themen. Anders als bei „von oben“ oder „außen“ vorgegebenen Zielen, soll dies durch die Ausbildung einer intrinsischen Motivation der Gruppe zur Arbeit zum *eigenen* Nutzen unterstützt werden.

Zentral dabei ist die Anregung des persönlichen Gesprächs der Mitarbeiter/ -innen untereinander – das heute auf Grund der Rahmenbedingungen am Band oft erschwert ist. Indem es die Gruppe in ihrer Dynamik als eine Einheit anspricht, will *inTakt* auch die Entstehung eines starken Zusammenhalts und eines produktiven Arbeitsklimas fördern. Die Elemente von *inTakt* sollen einen flexiblen und zugleich systematischen Einsatz ermöglichen. Auch wenn es vielfach um ‚softe‘ Themen, wie Teamklima & Co. geht, werden diese über Noten weitgehend objektiv ‚messbar‘ und vergleichbar gemacht.

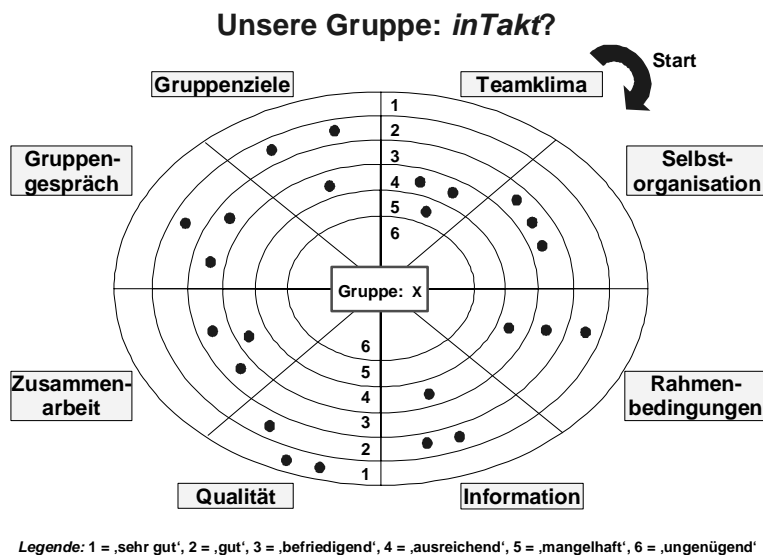
² Mehr zu vielfältig besetzten Arbeitsgruppen in der Automobil-Montage in der Dissertation von C. Märzweiler – Veröffentlichung für 2006 geplant.

Den Arbeitsgruppen soll mit *inTakt* also ein benutzerfreundliches Instrument an die Hand gegeben werden, das ihnen eine bedarfsgerechte Mitgestaltung ihres Arbeitsumfeldes und Optimierung ihrer Gruppenarbeit ermöglicht.

2.2 Inhalte

Die im Basismodell der *inTakt*-Spinne³ verwendeten acht Themenfelder – wie Abbildung 1 zeigt – repräsentieren zentrale Aspekte der Gruppenarbeit.⁴ Die Grundfrage lautet dabei „Wie bewerte ich ... in unserer Gruppe?“.

Abb.1: Beispiel-Plakat der Selbstbewertung einer Gruppe mit drei Mitgliedern



„Teamklima“ bezieht sich hier beispielsweise auf Aspekte wie Zusammenhalt, Wir-Gefühl, Vertrauen etc., die ein gutes soziales Miteinander in einer Gruppe ausmachen und die soziale Verortung der Mitglieder sowie die Ausbildung einer Gruppenidentität fördern. Unter dem Stichwort „Selbstorganisation“ soll u.a. angesprochen werden, wie gut sich die Gruppe Pausen selbstständig einteilt, ob die Arbeitstakte entsprechend dem Prinzip der Job Rotation durchgetauscht werden können u.ä.. Auch der

Begriff „Qualität“ bezieht sich auf eine *subjektive* Einschätzung der erbrachten Qualität aus Sicht der Gruppenmitglieder – usw. Um ein monotones Bewerten zu vermeiden, wurden die Themenfelder so angeordnet, dass soziale und organisatorische Aspekte alternieren. Bewertet werden die Themenfelder nach Schulnoten von 1 bis 6, wobei ein Ring der Spinne jeweils eine Notenstufe darstellt.

Generell können mit der *inTakt*-Spinne beliebige Gruppenthemen bearbeitet werden, wie z.B. interkulturelle Aspekte. Sofern keine Erkenntnisse vorab – wie im vorliegenden Fall – über relevante Themen vorhanden sind, erscheint es ratsam, die Themenfelder der Spinne durch die jeweilige(n) Gruppe(n) selbst festlegen zu lassen; ansonsten könnten die hier

verwendeten, verdichteten Themenkomplexe möglicherweise missverständlich bzw. irrelevant sein.

Auch wenn *inTakt* ursprünglich speziell auf die Bedürfnisse von Montagegruppen am Band zugeschnitten wurde, kann es auf Grund seiner Flexibilität ebenso in anderen Gruppentypen eingesetzt werden. Dazu müssen die Themenfelder nur entsprechend umbenannt werden.

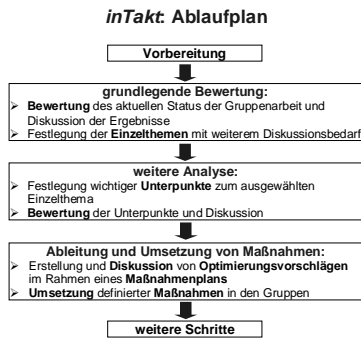
Ferner ist eine Nutzung der Spinne zur Beurteilung oder für Feedback in Bezug auf Einzelpersonen denkbar, wofür relevante Eigenschaften bzw. erforderliche Profil-Charakteristika eingesetzt und bewertet werden können.

3 *inTakt*: Ablaufplan

Entsprechend seiner Zielsetzung wurde *inTakt* als mehrstufiges Programm konzipiert, dessen Phasen in Abbildung 2 im Überblick dargestellt sind.

³ Der Einsatz eines Spinnendiagramms zur Visualisierung einer Bewertung ist nicht neu – in adaptierter Form erscheint es auf Grund seiner Übersichtlichkeit aber auch hier als besonders gut geeignet.

⁴ Die Themenfelder basieren auf praktischen Erfahrungen im Montagebereich sowie der empirischen Untersuchung im Rahmen der erwähnten Dissertation; weitgehend decken sie sich mit der einschlägigen Literatur zur Gruppenarbeitsthematik (siehe u.a. Antoni 1994 und 2001).

Abb. 2: Ablaufplan zu *inTakt*

3.1 Vorbereitung

Vorab sollten alle Beteiligten ausreichend über Ziele, Ablauf und Auswertung der Ergebnisse informiert werden. Vor allem den Führungskräften, deren Unterstützung für eine erfolgreiche Durchführung essenziell ist, kommt dabei eine zentrale Rolle als Multiplikatoren und bei der Bereitstellung benötigter Materialien, Zeit und Räume zu. Insbesondere auch die Gruppensprecher/-innen müssen speziell vorbereitet und eingebunden werden, da sie *inTakt* in und mit ihren Gruppen durchführen sollen.

3.2 Durchführung

inTakt wird in der Regel vom Gruppensprecher bzw. von der Gruppensprecherin moderiert, ersatzweise auch vom Vorarbeiter oder Meister.⁵

Bei der ersten, *grundlegenden Bewertung* werden zu Beginn kurz Ziele und Ablauf erläutert und den Beteiligten eine anonyme Auswertung ihrer Angaben zugesichert. Um ein einheitliches Verständnis sicherzustellen, ist es sinnvoll, dann die acht Themenfelder genau zu definieren und die Notengebung zu erklären.

Nach dieser Einführung erhält jedes Gruppenmitglied reihum acht einfarbige Klebepunkte und wird gebeten, eine Note pro Themenfeld zu vergeben, d.h. die Punkte entsprechend in die Ringe zu platzieren. Die Notenvergabe sollte verdeckt, auf der Rückseite einer Pinwand o.ä., vor sich gehen, damit die Anonymität gewahrt bleibt. Um eine Tendenz zur Mitte oder eine anderweitige wechselseitige Beeinflussung der Gruppenmitglieder zu vermeiden, kann

die Datenerhebung zunächst auch in Einzelbewertungen vorgenommen werden; anschließend sollte daraus aber unbedingt eine gemeinsame Spinne⁶ zur Weiterarbeit erstellt werden.

Wenn die Bewertung abgeschlossen ist, sollen die Ergebnisse kurz gemeinsam besprochen werden. Der Moderator soll nun die Felder der Reihe nach durchgehen und die Ergebnisse kommentieren. Anhand dieser ersten Analyse können Themenfelder mit weiterem Diskussionsbedarf identifiziert werden. Dies sind insbesondere Felder, in denen die Einzelnoten stark divergieren oder die schlecht bewertet wurden.

In weiteren Gesprächen sollen dann diese kritischen Themen im Detail von der Gruppe analysiert und diskutiert werden. Dazu kann das Thema auf einer leeren Spinne in *Einzelaspekte* differenziert werden. Mit „Teamklima“ z.B. werden häufig Aspekte wie Vertrauen, gegenseitige Hilfe etc. assoziiert. Diese können dann wiederum in der Gruppe bewertet und besprochen werden.

Wie bereits erwähnt, steht im Zentrum von *inTakt* nicht so sehr die Statusabfrage an sich, sondern vielmehr der sich anschließende kommunikative Arbeitsprozess in den Gruppen. Es geht daher nun darum, dass sie Maßnahmen zur Verbesserung des Ist-Zustandes entwickeln, die ihrem ganz spezifischen, individuellen Bedarf entsprechen. Ideen dazu sollten in einem geeigneten *Maßnahmenplan* festgehalten werden. Auf der Grundlage dieses Wissens können sie dann in die Praxis – ebenfalls bedarfsgerecht – umgesetzt werden.

Während der Bewertungsprozess einem weitgehend einheitlichen Schema folgt, können die abgeleiteten Maßnahmen wie sich herausgestellt hat, sehr unterschiedlich ausfallen: Eine Gruppe plante zur Verbesserung ihres Klimas beispielsweise ein gemeinsames Sommerfest, eine andere benötigte für eine bessere gemeinsame Planung eine weitere Stellwand am Band usw.

Vor allem die Gruppensprecher/-innen werden in dieser Phase in ihrer Funktion als „Sprachrohr“ der Gruppe beansprucht, wenn es darum geht, Vorschläge für Maßnahmen an den Meister oder andere relevante Stellen zu kommunizieren. Auch wenn *inTakt* auf dem Prinzip der Selbstorganisation der Gruppe basiert, sollten Führungskräfte den Entwicklungsprozess in den Gruppen beobachten und bei Bedarf unterstützend intervenieren.

5 Im Hinblick auf eine offene, realistische Bewertung ist jedoch eher eine hierarchiefreie Moderation zu bevorzugen.

6 Die Bewertungsplakate sollten bei der Gruppe verbleiben, damit sie jederzeit zur Bearbeitung und Kontrolle darauf zugreifen kann.

3.3 Weitere mögliche Schritte

An die grundlegenden Phasen von *inTakt* können je nach Zielsetzung weitere Schritte angeschlossen werden:

So ist vor allem nach der ersten Durchführung eine Rückspiegelung der Ergebnisse als Feedback in den Gruppen wie auch im Management sinnvoll. Um die Anonymität der Angaben zu gewährleisten, sollten dafür die Noten der Gruppen in größeren Organisationseinheiten zusammengefasst werden.

Für eine langfristig wirksame, möglichst ganzheitliche Aktivierung der Gruppenarbeit ist es notwendig, ein entsprechendes Programm zu entwickeln. Als erster Schritt hierzu könnte die Basisbewertung von *inTakt* in größeren regelmäßigen Abständen wiederholt werden. Um einer Abnahme der Aktivitäten vorzubeugen, empfiehlt es sich, die abgeleiteten Maßnahmen in den Gruppen bzw. durch den jeweiligen Meister zu kontrollieren. Neben Gesprächen über den aktuellen Umsetzungsgrad zwischen Gruppe und Meister vor Ort können sich dafür auch Formen der Berichterstattung in weiteren, übergeordneten Gremien eignen. Es sollte allerdings dafür Sorge getragen werden, dass diese nicht Ängste bei den Mitarbeitern/-innen und Beschönigungen des tatsächlichen Zustands hervorrufen. Darüber hinaus bietet sich an, den von den Gruppen definierten Handlungsbedarf in spezifische Ziele zu übersetzen und in den Ziele-Management-Prozess des Unternehmens zu integrieren.

4 *inTakt*: Reflexion

inTakt wurde 2005 in der Regensburger Montage nach einem Testlauf flächendeckend eingeführt. Während dieser ersten Phase kristallisierten sich zentrale Vorteile, Voraussetzungen und Grenzen heraus:

Als *Vorteil* erwies sich, dass *inTakt* den Gruppen eine bedarfsgerechte und zugleich gezielte Bearbeitung sozialer wie auch technisch-organisatorischer Themen der Gruppenarbeit ermöglichte. Vor allem Gruppensprecher/-innen begrüßten die Möglichkeit, Gruppengespräche damit aktiv zu gestalten. Durch den initiierten persönlichen Austausch untereinander regte es die Gruppendynamik an: In vielen Gruppen wurde schon durch die Visualisierung der Bewertungen unmittelbar der Dialog in Gang gesetzt; auch eine übergreifende Kommunikation wurde über die Berichterstattung gefördert.

Die hierarchiefreie Arbeitsweise von *inTakt* erleichterte eine offene Kommunikation, so dass auch bislang latente bzw. kritische Aspekte zur Sprache

kamen, wodurch sich ein detaillierter Überblick über den aktuellen Status ergab. Die These der vielseitigen Verwendbarkeit des Instruments über den Kontext der Montagegruppen am Band hinaus wurde bestätigt, indem auch Teams aus dem Angestelltenbereich mit *inTakt* positive Erfahrungen sammelten.

Abgesehen von seinem unmittelbaren Nutzen ist *inTakt* ein ‚ressourcenschonendes‘ Instrument, da es auf interne Potenziale und Strukturen zurückgreift, ohne zusätzlich zeitlichen oder organisatorischen Aufwand zu verursachen.

Aus den ‚lessons learned‘ lassen sich *Voraussetzungen* für eine erfolgreiche Anwendung von *inTakt* ableiten:

Besonders Wert gelegt werden muss auf eine adäquate Einführung und ausreichende Information aller Ebenen vorab. Besonders empfehlenswert ist dabei eine direkte, persönliche Kommunikation, zusätzlich zu bereitgestellten Informationsmaterialien. Um einen Missbrauch von *inTakt* als Macht- oder Druckmittel zu vermeiden, empfiehlt es sich, präventiv Ziele und Nutzen – für die Gruppe *selbst* – deutlich zu kommunizieren und um eine realistische Bewertung zu bitten. Umgekehrt kann dadurch auch eine zu positive Bewertung im Sinne sozialer Erwünschtheit vermieden werden.

Eine offene Diskussion, in der Problempunkte direkt angesprochen werden können, setzt eine Vertrauenskultur voraus; in diesem Kontext sollte zugesichert und eingehalten werden, dass keine Sanktionen auf Grund von „ehrlicher Offenheit“ erfolgen werden.

Wie bei anderen Prozessen erfolgreicher Teamarbeit ist auch für eine reibungslose Durchführung von *inTakt* und dessen effiziente Nutzung die Unterstützung der Führungskräfte (vgl. Hackman 2002) essenziell. Die Führungskräfte müssen als Multiplikatoren und Motivatoren mit Überzeugung hinter der Sache stehen und als Ansprechpartner fungieren. Gerade bei der operativen Umsetzung definierter Maßnahmen kommt den Meistern eine entscheidende Rolle zu; insbesondere bei Aktivitäten, die außerhalb des Einflussbereiches der Gruppe liegen, müssen sie diese vertreten und gewünschte Maßnahmen weiterleiten, wie z.B. bei Trainingsbedarf.

Was den Faktor Zeit anbelangt, sollte die Bewertung im Team zu einem gemeinsamen Zeitpunkt erfolgen, um von vergleichbaren Rahmenbedingungen ausgehen zu können. Für die erste Phase, Einführung und Bewertung der Spinne, sollte ausreichend Zeit zur Verfügung stehen, um die entstehende Diskussion nicht unterbrechen zu müssen. Von einem übereilten Aktionismus nach der Bewertung ist abzuraten, da sonst die Ziele der langfristig angelegten

Methode gefährdet werden könnten. Die Gruppen brauchen Zeit, an ihrer aktuellen Situation etwas verändern zu können. Dies setzt natürlich auch eine grundlegende Bereitschaft aller Beteiligten dazu voraus.

Die ersten Erfahrungen bestätigen somit die Nützlichkeit von *inTakt* für den Kontext der Regensburger Montage – unter Einhaltung der genannten Voraussetzungen. Die Ziele von *inTakt* wurden erreicht, über langfristige Effekte lassen sich noch keine Aussagen treffen.

Realistischerweise ist anzumerken, dass *inTakt* weder den Autonomiegrad der Gruppen noch die herrschenden Rahmenbedingungen gänzlich zu ändern vermag – worin auch die *Grenzen* der Methode liegen. Dennoch bietet sie Gruppen die Möglichkeit, ihr Potenzial auszuschöpfen, um ihr unmittelbares Arbeitsumfeld zu gestalten und wichtige Impulse zu setzen.

5 Fazit

inTakt stellt eine Methode dar, die Idee einer aktiven, selbst gestaltenden Gruppe zur Bewertung und (Re-) Vitalisierung der Gruppenarbeit im betrieblichen Alltag umzusetzen und zu nutzen. Auch wenn die Grundprinzipien des Instruments nicht neu sind, ermöglicht deren innovative Erweiterung und Kombination flexible Einsatzmöglichkeiten als Analyse-, Gestaltungs- und Kontrollinstrument. Somit kann *inTakt* einen Beitrag zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess in der Gruppe wie auch im Unternehmen insgesamt leisten.

inTakt ist nur *eine* Möglichkeit, zur Belebung betrieblicher Gruppenarbeit beizutragen – kein Patentrezept. In der Regensburger Montage hat es sich dabei bisher als hilfreich erwiesen. Vor dem Hintergrund dieser positiven Erfahrungen ist zu erwarten, dass *inTakt* auch in anderen Kontexten erfolgreiche Anwendung finden könnte. Unter der Prämisse einer adäquaten Einführung und Begleitung könnte *inTakt* auch dort eine lebendige Gruppenarbeit unterstützen – und der Name Programm werden.

Literatur

- Antoni, Conny H. (Hg.) (1994): Gruppenarbeit. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Weinheim
- Antoni, Conny H. (2001): Gruppenarbeit: mehr als ein Ansatz zur betrieblichen Flexibilisierung; in: Conny H. Antoni (Hg.): Praxishandbuch Gruppenarbeit: Konzepte – Werkzeuge – Praxismodelle. Düsseldorf
- Fürstenberg, Friedrich (2005): Kooperative Arbeitsorganisation. Innovationspotenziale und Zukunftsperspektiven. München/Mering

Hackman, J. Richard (2002): Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances. Boston

Kühl, Stefan, Gerhard Kullmann (2002): Gruppenarbeit. Einführung, Bewertung, Weiterentwicklung. München/Weinheim, 2. Auflage

Lacher, Michael (2000): Gruppenarbeit in der Automobil-Industrie – Zwischen Teilautonomie und Neuorientierung. Eine Zwischenbilanz; in: ARBEIT, 4, 9, 133-141

Moreno, Jakob L. (1974): Die Grundlagen der Soziometrie – Wege zur Neuordnung der Gesellschaft. Opladen, 3. Auflage

Ulich, Eberhard (2005): Arbeitspsychologie. Stuttgart, Zürich, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage

Caroline Märzweiler M.A.
Alfons-Auer-Str. 16 B
D-93053 Regensburg
c-maerzweiler@web.de