

- Titel:  
**Sozialkompetenzen für Gruppenarbeit - Bildungskonzepte und betriebliches Lernen**
- Verfasser:  
**Hofmann, Heidemarie / Stark, Gerhard / Zeller, Beate**
- Erschienen in:  
**Praxis Politische Bildung, Heft 2/2000, S. 118-128**

## **Sozialkompetenzen für Gruppenarbeit**

### **Bildungskonzepte und betriebliches Lernen**

Strategische Überlegungen zur Arbeitsorganisation schlagen sich bei den Unternehmen zunehmend in der Einführung kooperativer Organisationsformen nieder. Hinsichtlich der Vorbereitung ihrer Mitarbeiter sind die Unternehmen bislang jedoch zu wenig gerüstet. Im vorliegenden Beitrag werden aus der Skizzierung von Qualifikationsanforderungen, die sich für die Mitarbeiter aus solchen Veränderungen ergeben, Folgerungen für die betriebliche Aus- und Weiterbildung entwickelt, wobei gleichzeitig auch die Berührungspunkte mit der politischen Bildung deutlich werden. Abschließend wird ein Konzept zur Vermittlung von Sozialqualifikationen für Gruppenarbeit aus einem Modellversuch<sup>1</sup> vorgestellt.

Die Einführung gruppenbezogener Arbeitsformen, die zur flexibleren betrieblichen Reaktion auf sich rasch verändernde Marktbedingungen heute vielfach erwogen wird, soll die organisatorische Leistungsfähigkeit des Unternehmens erhöhen. Damit sich die in Gruppenarbeit gesetzten Erwartungen des Unternehmens erfüllen, ist auch und vor allem eine Vorbereitung der Mitarbeiter auf ein kooperatives Arbeiten nötig, das bislang in dieser Form nicht von ihnen verlangt wurde. Schließlich geht es nicht einfach darum, im Rahmen einer selbständigen Arbeitsaufgabe *auch* mit anderen zusammenzuarbeiten (wie schon immer), sondern darum, die eigene Arbeit als Bewältigung einer *gemeinsamen Aufgabenstellung* begreifen zu lernen, diese eigenverantwortlich mitzugestalten und zu deren Lösung beizutragen.

## 1. Einführung von Gruppenarbeit bedeutet Umstellungen im Personalbereich

Das Arbeiten in Gruppen verändert die Anforderungsprofile für die betroffenen Mitarbeiter. Ihre Tätigkeitsfelder werden „horizontal“ und „vertikal“ ausgeweitet. Die Arbeitsaufgaben für den Einzelnen sind nicht mehr starr festgelegt, sie werden flexibel unter den Mitgliedern der Gruppe verteilt; Funktionen der Planung, der Ablaufs- und Qualitätskontrolle, die bisher außerhalb des eigenen Verantwortungsbereichs wahrgenommen worden sind, werden in die Arbeitstätigkeit integriert. Die Ausführung der Arbeit wird mit dispositiven Anteilen und gestalterischen Elementen angereichert, der Gruppe fallen Aufgaben der Organisationsentwicklung zu.<sup>2</sup>

Die *fachliche* und *Methodenkompetenz* der beteiligten Mitarbeiter ist also in neuer Weise gefragt. Es genügt nicht mehr, eine spezialisierte Arbeitsaufgabe zu überblicken und ihre Durchführung zu beherrschen. Der eigene Fertigungs- oder Montageabschnitt muss in den Gesamtablauf einer Auftragsbearbeitung eingeordnet, vor- und nachgelagerte Arbeitsabläufe müssen überblickt werden können. Fähigkeiten zur Prozesssteuerung werden ebenso notwendig wie Kenntnisse über die Ziele, die mit der Herstellung eines besonderen Produkts verbunden sind. Darüber hinaus ist betriebliches und marktorientiertes Zusammenhangswissen verlangt. Erst dann lassen sich auch die Alternativen der Zielerreichung einschätzen und die optimalen Organisationswege ermitteln.

Die Umstellung auf Gruppenarbeit stellt damit auch und vor allem an die *sozialen Kompetenzen* der Beteiligten neue und erhöhte Anforderungen. Die Ausweitung des individuellen Verantwortungsbereichs geht ja Hand in Hand damit, dass größere Teile der eigenen Arbeit nicht mehr nur in der selbständigen Erledigung einer vordefinierten Aufgabenstellung bestehen, sondern mit den Kollegen der Arbeitsgruppe *abgestimmt* und *selbst or-*

ganisiert werden müssen. Täglich anfallende Aufgaben wie Steuerung der Mengen und Durchlaufzeiten, Qualitätssicherung, Bewältigung von Maschinenproblemen, Schicht-einteilung usw. müssen gemeinsam besprochen, Aktionen müssen vereinbart und gemeinsam verfolgt werden. Zu dieser Kooperation innerhalb der Gruppe kommt ferner die notwendige Abstimmung mit Vorgesetzten sowie Gruppen aus vor- und nachgelagerten Bereichen.

All diese Anforderungen sind für Mitarbeiter der ausführenden Ebene in der Regel neu. Die Ausweitung von Aufgaben und Verantwortung auf dieser Ebene geht notwendigerweise einher mit Delegation und Abzug bisheriger Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse aus dem Bereich der mittleren Führungskräfte. Zugleich entstehen neue Aufgaben für die Führungskräfte. Dies korrespondiert mit entsprechenden Änderungen in der betrieblichen Hierarchie und der Positionierungskräfte. Viele Betriebe machen daher die Erfahrung, dass die Umstellung von arbeitsteiligen zu gruppenorientierten Formen der Arbeitsorganisation gerade im personellen Bereich auf Hindernisse und Schwierigkeiten stößt.

Die neuen Anforderungen verlangen den Mitarbeitern Änderungen im Sozialverhalten ab, die gewohnten Verhaltensstrategien geradezu widersprechen. Die verlangte Bereitschaft und Fähigkeit zur Kooperation steht im Gegensatz zum bisherigen Arbeitsstil: „Wer über viele Jahre daran gewöhnt ist, in den bislang üblichen hocharbeitsteilig organisierten Arbeitsprozessen tätig zu sein, hat in der Regel Verhaltensweisen entwickelt, die ihn befähigt haben, sich in den bestehenden Betriebsstrukturen als ‘Einzelkämpfer’ zu bewähren. Erfolg hatte in diesen Betriebsstrukturen nur der Mitarbeiter, der gelernt hatte, seine persönlichen Fähigkeiten ins rechte Licht zu rücken und gestellte Aufgaben

individuell zu lösen.“<sup>3</sup>

Ein ähnliches Leitbild vermittelt die Schulausbildung, die - trotz mancher Ansätze kooperativer Lernformen - in der Konkurrenz um Noten und schulisches Weiterkommen vor allem die individuelle Leistung fördert und belohnt. Dieser Hintergrund macht es verständlich, dass die Einführung der Gruppenarbeit insbesondere von angelegenen Mitarbeitern, aber auch von Facharbeitern mit langjähriger Betriebszugehörigkeit häufig eher als Bedrohung denn als Chance erlebt wird. Die bewährten „individualistischen“ Wege der Problemlösung versagen in den neuen Arbeitsstrukturen; das Gefühl, dass vorhandene Fähigkeiten tendenziell entwertet werden, stellt sich ein. Unsicherheiten und Sorge um die eigene berufliche Zukunft sind die Folge. Eine offene und unvoreingenommene Befassung mit den neuen Anforderungen wird daher erheblich erschwert.<sup>4</sup>

Dazu kommt, dass kooperative Formen der Arbeitsorganisation ein eigenes Konfliktpotential enthalten, dessen Bewältigung gerade ein hohes Maß an Verhaltenssicherheit voraussetzt. So bedeutet die flexiblere Arbeitsverteilung in der Gruppe beispielsweise, dass dem Einzelnen aufgrund der Gesamtverantwortung der Gruppe vorweg nicht festgelegte Zusatzleistungen abverlangt werden. Zur Erreichung des gemeinsamen Gruppenziels ist es nötig, Kollegen auszuhelfen und für einander einzuspringen; die Mitglieder der Arbeitsgruppe sind generell mehr aufeinander angewiesen, als dies bei selbständigen Einzelarbeiten der Fall ist. Daraus können sich stärkere emotionale Belastungen ergeben. Sympathie und Antipathie zwischen den Mitgliedern der Arbeitsgruppe sind hier Faktoren, die Vorbehalte gegen Gruppenarbeit vermindern bzw. verstärken und dadurch die Ausführung der Arbeit verbessern oder behindern können. In ähnlicher Richtung wirken auch Vorstellungen von Leistungsgerechtigkeit, die sich am gewohnten

Leitbild der individuellen Zurechenbarkeit und nicht an der erbrachten Gesamtleistung der Gruppe orientieren.

Bei Gruppenarbeit sind Einzelleistungen weniger abgrenzbar und in ihrem Beitrag zum Gesamterfolg schwerer kontrollierbar als in der gewohnten Arbeitsplatzdefinition. Das Gefühl, mehr als andere belastet und von den Kollegen ausgenutzt zu werden, kann im Einzelfall also leicht entstehen, wenn der Stellenwert der eigenen Arbeit innerhalb der gemeinsamen Aufgabenverteilung nicht hinreichend bewusst gemacht wird. Qualifizierte Facharbeit, Freiheiten in der Arbeitsausführung sowie Einbezug aller Gruppenmitglieder in die Arbeitsplanung sind für Akzeptanz von und Engagement in der Gruppenarbeit ausschlaggebend; Beteiligung an und Übernahme von solchen Tätigkeiten stellen aber ihrerseits eine - in der bisherigen Arbeitsorganisation nicht anfallende - Zusatzbelastung dar.

Freilich, auch auf der Ebene des mittleren Managements, insbesondere bei den Meistern, ergeben sich aus der Dezentralisierung Veränderungen in den Aufgabenstellungen. Sie verlieren zum Teil Entscheidungs- und Anweisungskompetenzen; auf der anderen Seite wird die Funktion der Meister mit neuen Aufgaben angereichert: zu ihren Aufgaben gehört die zielorientierte Führung und Koordination der Gruppen, die Stabilisierung der Rahmenbedingungen für die Gruppenarbeit, die Weiterentwicklung des sozio-technischen Systems, Mitarbeit an Innovationen in den Bereichen Produkt, Technik und Arbeitsorganisation sowie Personalführung und -entwicklung.<sup>5</sup>

## 2. Anforderungen an die betriebliche Aus- und Weiterbildung

Die genannten Umstellungserfordernisse und -probleme erfordern gezielte Maßnahmen der betrieblichen Aus- und Weiterbildung zur Förderung der Sozialkompetenz der Mitarbeiter. In vielen Betrieben fehlen dafür aber die nötigen Voraussetzungen. Die herkömmliche Aus- und Weiterbildung im Betrieb ist in der Regel auf die fachliche Qualifizierung der Mitarbeiter gerichtet und streift die bei Gruppenarbeit nötigen Verhaltensformen nur am Rande. Dass man durch die Einrichtung von Lerngruppen zunehmend auch versucht, die Förderung sozialer Qualifikationen in die Ausbildung zu integrieren, reicht dafür nicht aus. Die Lernsituation unterscheidet sich von der Situation am Gruppenarbeitsplatz in Zielen, Aufgaben und Anforderungen. Selbststeuerung einer Lerngruppe ist eher didaktisches Ideal und methodisches Instrument, jedoch kein eigenes Lernziel.

Die Meister stehen vor der schwierigen Aufgabe, einerseits den Prozess der Einführung von Gruppenarbeit mitzutragen, ihn zu fördern, ihre Mitarbeiter bzw. die Auszubildenden für die Gruppenarbeit zu gewinnen; zugleich sehen sie sich selbst erweiterten Anforderungen gegenüber. Für die Ausbildungsmeister rückt zum einen die Rolle des Lernberaters und Lernprozessmoderators in den Mittelpunkt; zum anderen müssen sie sich mit den Zielen, Umsetzungsbedingungen und Anforderungen moderner Gruppenarbeit auseinandersetzen. Die Meister aus dem Produktionsbereich müssen darin unterstützt werden, sich in der Gruppenarbeit eine neue Position zu erarbeiten und ihre eigenen Aufgaben neu zu bestimmen.

Insgesamt mangelt es im Bereich der betrieblichen Aus- und Weiterbildung noch an Erfahrungen und Konzepten, mit denen die Einführung von Gruppenarbeit auf der Qualifikationsseite vorbereitet und flankiert werden könnte. Unser Modellversuch versteht sich als Ansatz zur Bewältigung dieser Defizite.

### **3. Folgerungen für ein Bildungskonzept**

Soziale Kompetenzen können nur im Handlungsbezug sinnvoll definiert werden: Sie entwickeln sich im Kontext konkreter Handlungen und erfahren je nach Situations- und Zweckbezug unterschiedliche Ausprägungen. Ebenso wenig kann die Erarbeitung von Sozialkompetenzen - das soziale Lernen - getrennt von dem situativen Kontext erfolgen, der ihre Ausübung erforderlich macht. Der in der Literatur umstrittene und häufig als zu unbestimmt erachtete Kern der Sozialkompetenz ('Kooperationsbereitschaft', 'Kommunikationsfähigkeit', 'Kompromissfähigkeit' etc.)<sup>6</sup> verliert seine Unbestimmtheit und Vieldeutigkeit, wenn er als das Allgemeine fall- und handlungsbezogener Fähigkeiten gesehen wird. Er wird mitvermittelt, wenn diese situationsadäquat vermittelt werden können.

In seinem Sozialverhalten ist der Mitarbeiter als ganzer angesprochen - mit den vorhandenen Erfahrungen ebenso wie mit den Aufgaben, die sich ihm in einer konkreten Praxis stellen. Die Fähigkeit zur Gruppenarbeit lässt sich nicht erlernen, wenn nicht Kenntnisse über die Formen und Aufgaben der Zusammenarbeit im Team durch Erfahrungen im Umgang mit typischen Situationen ergänzt und mit bisherigen Wegen der Aufgabenlösung bzw. Problembewältigung verglichen werden. Dazu ist es vor allem nötig, hand-

lungsorientierte Lehr- und Lernmethoden einzusetzen.

Die Rolle des Handlungsbezugs bei der Vermittlung sozialer Kompetenzen wie der Fähigkeit zur Gruppenarbeit macht sich schließlich auch darin geltend, dass die angestrebten Verhaltensänderungen nicht kurzfristig erreicht werden können. Selbst neue Denk- und Verhaltensmuster, deren Angemessenheit in bestimmten Fällen schon eingesehen wird, bedürfen der erfahrungsmäßigen Untermauerung durch weitere Anwendungssituationen, bis sie ebenso zur Gewohnheit werden wie das in Schule und Berufspraxis bisher bewährte Verhaltensrepertoire. Der Übergang zu einer stärkeren Teamorientierung der Mitarbeiter ist also ein längerfristiger Prozess, der der unterstützenden Begleitung bedarf.

Aus diesen Überlegungen heraus lassen sich für ein Aus- und Weiterbildungskonzept zur Vermittlung von Gruppenfähigkeit folgende Schlussfolgerungen ziehen:

1. Die angestrebte *Verhaltensänderung* - vom individuell orientierten zum teamzentrierten Denken - ist nicht durch eine punktuelle Schulung zu erreichen, sondern erfordert die Möglichkeit zur Reflexion der eigenen Erfahrungen. Den künftigen Gruppenarbeitern muss die Möglichkeit eröffnet werden, typische Situationen des Arbeitsprozesses in der Gruppe kennenzulernen, anhand derer sie gewohnte Denk- und Verhaltensmuster überprüfen und korrigieren können. Nur die Erfahrung und Reflexion der neuen Arbeitssituation und der eigenen Positionierung in ihr baut vorhandene Hemmungen ab und schafft Raum für Einsichten und Handlungsalternativen, wie der gewonnene Spielraum vom Einzelnen genutzt werden kann.
2. Die neue Arbeitssituation bietet sich dabei auch als eigenes *Lernfeld* an. Auf der Grundlage erworbener Sachkenntnisse über Ziele, Strukturen und Vorgehensweisen bei Gruppenarbeit können spezifische Situationen und Problemstellungen von den



Auszubildenden simuliert, neue Verhaltensweisen und Problemlösungsstrategien also handlungsorientiert erarbeitet und eingeübt werden. Die Mitwirkung von Mitarbeitern, die bereits im Arbeitsprozess stehen und die Realsituation kennen, erleichtert dabei das Auffinden gruppenadäquater Lösungswege.

3. Die Verbindung theoretischer, erfahrungsgleiteter und handlungsorientierter Lernphasen erfordert eine entsprechende *Lernprozessstrukturierung*. Neben Lehrgesprächen und selbständiger Bearbeitung von Leittexten sollten gruppenorientierte Fallbeispiele, Projektarbeit (insbesondere an Realprojekten), Kommunikationstraining und Rollenspiele den erfahrungs- und handlungsbezogenen Erwerb von Einsichten in spezifische Kooperationsituationen von Arbeitsgruppen ermöglichen und auch schon die praktische Erprobung neu erworbener Denk- und Verhaltensweisen erlauben. Die Integration von Prinzipien und Techniken der Gesprächsführung und der Moderation tritt als praktisches ‘Handwerkszeug’ zur Steuerung von Gruppenprozessen im Arbeitsalltag hinzu.
4. Das *pädagogische Personal* der Betriebe steht in einem solchen Konzept vor einer neuen Aufgabe. Da bei der Vermittlung des Lehrstoffs selbst schon ein handlungs- und teamorientiertes Vorgehen verlangt ist, müssen Ausbilder ein verändertes Rollenverständnis weg vom Unterweiser hin zum moderierenden Berater entwickeln. Sie müssen sich mit Gruppenarbeit als neue Arbeitsbedingung ihrer Auszubildenden auseinandersetzen. Es ist also auch eine Vorbereitung der Ausbilder nötig.
5. Meister und Gruppenleiter müssen zum einen in ihrer *Funktion als Multiplikatoren* im Rahmen der Qualifizierung der Mitarbeiter *unterstützt* werden; zum anderen müssen sie aber auch auf die Neudefinition ihrer eigenen Position und die Gestaltung ihrer Aufgaben, z.B. auf ihre neue Personalentwicklungsfunktion, *vorbereitet* werden.
6. Daher sind im Blick auf die Vermittlung von Gruppenfähigkeit betriebliche Ausbildung und nachfolgende Weiterbildung miteinander zu verzahnen. Die hiermit angesprochene *Koordination* und *Kooperation* kann sich auch auf Einrichtungen der politi-

schen Weiterbildung erstrecken, die über entsprechende Erfahrungen und Qualifikationen verfügen.

#### 4. Das Konzept des Modellversuchs „Gruppenfähigkeit“

Kern des Modellversuchskonzepts bilden Module für die Aus- und Weiterbildung, die Gruppenarbeit als Erfahrungs-, als Lerngegenstand und als soziales Gestaltungs- und Handlungsfeld thematisieren. Wegen der unterschiedlichen Aufgaben und Rahmenbedingungen von betrieblicher Aus- und Weiterbildung wurden die Themen für beide Bereiche spezifisch aufbereitet.

In der beruflichen Ausbildung stellen die zu vermittelnden Qualifikationen für die Gruppenarbeit - wiewohl sie in Bezug auf die Anforderungen strukturinnovativer Gruppenarbeit integrativer Bestandteil der neuen Gesamtkompetenz sein müssen<sup>7</sup> - Zusatzqualifikationen gegenüber der Fachausbildung dar. Das Angebot von Ausbildungsbausteinen, die jeweils in sich abgeschlossen sind, ermöglicht eine Integration in die Fachausbildung und ein Anknüpfen am jeweils erreichten Kenntnis- bzw. Erfahrungsstand.

##### 4.1 Die Ausbildungsmodule im Überblick

Das Modellversuchskonzept sieht im einzelnen folgende Themenbereiche bzw. Ausbildungsbausteine vor:

- *Modul 1: Moderne Gruppenarbeit – wie sieht die aus?*

Einblick in die betriebliche Realität: Eine Betriebserkundung

In diesem Baustein wird versucht, Gruppenarbeit als Erfahrungsgegenstand zu vermitteln. Ausgehend von einer Sammlung allgemeiner Vorstellungen über den Einsatzzweck und die Vorgehensweise bei Arbeitsgruppen können die Auszubildenden bei Betriebserkundungen die reale Situation kennenlernen. In der Auswertung der Betriebserkundung werden Fragestellungen erarbeitet, die in den weiteren Modulen aufgegriffen und vertieft werden.

- *Modul 2: Moderne Gruppenarbeit – was heißt das?*

Betriebliche Rationalität und Anforderungen an die Mitarbeiter

Anknüpfend an die Ergebnisse der Betriebserkundung stehen hier Themen wie betriebliche Gründe für Gruppenarbeit, Merkmale moderner Gruppenarbeit und die daraus erwachsenden Anforderungen an Betrieb, Mitarbeiter und Gruppenleiter im Mittelpunkt. Ökonomisches Zusammenhangswissen wird anhand von Leittexten erarbeitet. Anhand einer Fallstudie, die in den weiteren Modulen ausgebaut wird, setzen sich die Auszubildenden problemorientiert mit dem Arbeitsalltag einer teilautonomen Arbeitsgruppe auseinander.

- *Modul 3: Zusammenarbeit – wie geht das?*

Kooperation und Konkurrenz in Arbeitsgruppen

Die Module 3 bis 5 beschäftigen sich mit Gruppenarbeit als sozialem Gestaltungs- und Handlungsfeld. Der erste dieser Bausteine thematisiert an Beispielen das Verhältnis von individueller Leistung und Gruppenleistung. In Rollenspielen zur erweiterten Fallstudie wird versucht, Wege zur konstruktiven Gestaltung dieses Spannungsfeldes zu ermitteln.

- *Modul 4: Konflikte – wie geht man damit um?*

Konfliktentstehung und Konfliktbewältigung in der Gruppenarbeit

Im zweiten Baustein geht es um die objektive Seite möglicher Gruppenkonflikte: Anhand von Leittexten und Fallbeispielen werden die durchaus gegensätzlichen Anforderungen von Betrieb und Kunden bei der Auftragsbearbeitung erarbeitet. Daraus werden Grundzüge eines situationsadäquaten Umgangs mit solchen Konflikten entwickelt.

- *Modul 5: Unser Kollege ist Ausländer – was heißt das?*

Integration von Ausländern in Arbeitsgruppen

Der dritte verhaltensorientierte Baustein dient schließlich der Darstellung und Klärung möglicher sozialer Konflikte in der Gruppe. Die Rolle von Normen, Werten, Rollenerwartungen und Rollenentsprechungen wird anhand von Fallbeispielen und Leittexten behandelt. Dies ermöglicht eine Orientierung über Steuerungs- und Lösungsmöglichkeiten subjektiv verursachter Konflikte in Gruppen.

#### ***4.2 Vermittlung von Gruppenfähigkeit in der Weiterbildung***

Im Bereich der Weiterbildung soll das Konzept der Vermittlung von Fähigkeiten für eine gruppenorientierte Arbeitsorganisation Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse in Richtung der Gruppenarbeit bzw. im Rahmen bereits praktizierter Gruppenarbeit begleiten und unterstützen. Fragen der Einführung und Umsetzung sowie zu erwartende Probleme in Gestaltung und Durchführung von Gruppenarbeit werden daher behandelt. Das Konzept ist offen für mögliche aktuelle Aufgaben und Probleme einer bestehenden Arbeitsgruppe; handlungsorientierte Vermittlung von Fähigkeiten zur Gruppenarbeit soll anhand dieser Aufgaben umgesetzt werden.

Ein zentrales Element dieser Umsetzung bilden Module für betriebliche Weiterbildner und Moderatoren, Meister und Gruppenleiter sowie für Mitglieder von Arbeitsgruppen.

##### *Module für die Weiterbildung*

- *Modul 1: Moderne Gruppenarbeit begreifen*  
Überblickswissen und kommunikative Kompetenz

Hier geht es um die Entwicklung eines gemeinsamen Grundverständnisses über die Gruppenarbeit im jeweiligen Betrieb. Problemfelder und Qualifikationsbedarfe in der Gruppenarbeit werden abgesteckt.

- *Modul 2: Gruppenprozesse analysieren*  
Situationsanalysekompetenz

- *Modul 3: Gruppenkonflikt bewältigen*  
Problembewältigungskompetenz

Die Modulreihe für die Weiterbildung ist inhaltlich ähnlich angelegt wie die Ausbildungsreihe. Jedoch gibt es drei zentrale Unterschiede:

Zum einen ist der Erfahrungshintergrund der Adressaten in der Weiterbildung ein anderer: die Weiterbildungsteilnehmer verfügen bereits über Betriebserfahrung, möglicherweise sogar über Erfahrung mit Gruppenarbeit. Dies ist in den Anknüpfungspunkten und in der Aufbereitung der Weiterbildungsmodule berücksichtigt.

Der zweite Unterschied zur Ausbildung liegt darin, dass die Teilnehmer der Weiterbildung mit Aufgabenstellungen und Problemen der Gruppenarbeit bereits in der betrieblichen Praxis konfrontiert sind. Die Weiterbildung soll den Teilnehmern die Bewältigung dieser Aufgaben und Probleme ermöglichen.

Drittens ist der zeitliche und organisatorische Spielraum für die Qualifizierung durch die Arbeitsanforderungen erheblich eingeschränkt. Die in den Modulen 2 und 3 enthaltenen Themen und Instrumente sind daher so aufbereitet, dass sie innerhalb des verfügbaren Zeitrahmens für Gruppenbesprechungen erarbeitet bzw. erprobt werden können.

Akzeptanz und Erfolg von Qualifizierung für Gruppenarbeit beruhen darauf, dass Lösungen aufgrund der Weiterbildung - oder besser im Zuge der Weiterbildung - entwickelt und realisiert werden. Das bedeutet, dass die Weiterbildungsmodule einen Beitrag zur Personal- und Organisationsentwicklung leisten müssen. Dazu sind jedoch erhebliche flankierende Maßnahmen notwendig.

Beratung und Unterstützung der Betriebe durch den Bildungsträger in der Entwicklung und Umsetzung einer betriebspezifischen Organisations- und Personalentwicklungskonzeption zur Einführung bzw. Umsetzung von Gruppenarbeit bildet daher im Weiterbildungsbereich notwendigerweise das zweite zentrale Element einer Konzeption zur Vermittlung von Fähigkeiten für eine gruppenorientierte Arbeitsorganisation.

In größeren Betrieben mit eigener Personalentwicklung und Weiterbildungsorganisation können diese Abteilungen diese Beratungs- und Unterstützungsfunktion in dem Maße selbst wahrnehmen, in dem sie bereits über einschlägige Erfahrungen verfügen. Hier können auch Ausbilder mit einbezogen werden. In allen anderen Fällen - und das sind insbesondere kleine und manchmal auch mittlere Unternehmen (KMU) - muss dies von

einem Bildungsträger angeboten werden.

Diese Beratungs- und Unterstützungsleistungen beginnen bei der Abklärung der Zielsetzung einer Gruppenarbeit und erstrecken sich über Fragen einer Einführungs-, Umsetzungs- bzw. Begleitungsstrategie, Klärung von Einführungs- bzw. Umsetzungsbereichen (z.B. Auswahl eines Pilotbereichs), Workshops mit betrieblichen Funktionsträgern zur Sensibilisierung und Gewinnung der Führungskräfte, Einbeziehung des Betriebsrates, lernorganisatorische Fragen bis hin zur Verankerung der Weiterbildungsorganisation in der Arbeitsorganisation.

## **5. Das Vorgehen im Modellversuch und erste Erfahrungen**

Um eine betriebsnahe und praxisgerechte Ausgestaltung der Module sicherzustellen, wurden die Lernmaterialien in Zusammenarbeit mit dreizehn, vorwiegend im mittelfränkischen Raum angesiedelten Mittel- und Großbetrieben aus dem Metall- und Elektrobereich entwickelt, die schon Gruppenarbeit eingeführt oder entsprechende Umstrukturierungen geplant hatten. Im Sinne einer Kooperation der Partner im dualen Ausbildungssystem wurden auch die zuständigen Berufsschulen angesprochen.

Zunächst wurde im Rahmen von Expertengesprächen mit Personalverantwortlichen und Fachleuten aus der Produktion sowie in einem Workshop mit Aus- und Weiterbildnern der beteiligten Betriebe der anstehende Bildungsbedarf ermittelt. Hier wurden die Einflussfaktoren auf die Gruppenbeziehungen in Fertigungs-Arbeitsgruppen an konkreten Beispielen analysiert und Vorschläge zur Gestaltung der Aus- und Weiterbildung abgeleitet.

Ein Workshop mit den betrieblichen Aus- und Weiterbildungsexperten sowie Meistern legte die Themenbereiche für die Module fest. Die vom Modellversuchsträger ausgearbeiteten Lehr- und Lernmaterialien für die Ausbildungspraxis wurden in weiteren Workshops im Hinblick auf ihre Integrierbarkeit in die betriebliche Ausbildung, die Materialien für die Weiterbildung bezüglich der Einsetzbarkeit in der Gruppenarbeit (z.B. im Rahmen von Gruppenbesprechungen) und in Begleitmaßnahmen diskutiert und modifiziert. Diese Workshops dienten einerseits der praxisnahen Gestaltung der Aus- und Weiterbildungsmodule; zugleich erfüllten sie durch die inhaltliche Auseinandersetzung mit den Problemstellungen von Gruppenarbeit für die Aus- und Weiterbildner sowie für die Meister eine wesentliche Qualifizierungsfunktion. Im nächsten Schritt wurden die erarbeiteten Lehr- und Lernmaterialien in der Ausbildung der beteiligten Betriebe erprobt. Die gewonnenen Erfahrungen sind in die Endfassung der Veröffentlichungen eingeflossen.

Bislang lagen für die betriebliche Weiterbildung kaum praxisgerechte Konzeptionen vor, um soziale Handlungsfähigkeit im Hinblick auf betriebliche Gruppenarbeit gezielt zu vermitteln. Das Projekt hat hierzu neue Anstöße gegeben, und es hat die Aufmerksamkeit auf Fragen gerichtet, die für die politische und allgemeine Weiterbildung in gleicher Weise von Interesse sind.

Beate Zeller ist stellvertretende Leiterin der bfz Bildungsforschung, Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft gGmbH, in Nürnberg; Heidemarie Hofmann, M.A., ist dort als Projektleiterin tätig. Gerhard Stark, Diplom-Pädagoge, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für sozialwissenschaftliche Beratung (ISOB), Regensburg.

## Anmerkungen

<sup>1</sup> Modellversuch „Vermittlung von Fähigkeiten für eine gruppenorientierte Arbeitsorganisation“. Modellversuchsträger: *Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft* (bfz) gGmbH, bfz Bildungsforschung; wissenschaftliche Begleitung: *Institut für sozialwissenschaftliche Beratung*; Förderung: *Bundesinstitut für Berufsbildung* (BIBB) aus Mitteln des damaligen *Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie*. Als Veröffentlichung für den Weiterbildungsbereich liegt vor: *Heidmarie Hofmann/Helmut Musy*, Vermittlung von Sozialkompetenzen für eine gruppenorientierte Arbeitsorganisation - Materialien für die Weiterbildung, Bielefeld 1998 (vgl. auch die Rezension in: *Außerschulische Bildung* 1/00).

<sup>2</sup> Vgl. *W. Markert*, Gruppenarbeit in deutschen Industrieunternehmen - Entwicklungsstand und Qualifikationsanforderungen, in: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis - BWP* 26 (1997) 3, S. 3-9.

<sup>3</sup> *A. Hurtz*, Qualifizierung für Gruppenarbeit - Theoretische Konzepte und ihre Umsetzung in der betrieblichen Praxis, in: *C.H. Antoni* (Hrsg.), *Gruppenarbeit in Unternehmen - Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven*, Weinheim 1994, S. 81.

<sup>4</sup> Vgl. *Markert*, a.a.O., S. 7, sowie *H.J. Bullinger* und *M. Schlund*, Gruppenarbeit als Ausgangspunkt für die Entwicklung moderner dezentraler Unternehmen, in: *Antoni*, a.a.O., S. 344-363.

<sup>5</sup> Vgl. *Antoni*, *Betriebliche Führungsstruktur im Wandel - Zur Rolle und Funktion von Meistern und Gruppensprechern im Rahmen von Gruppenarbeit*, in: ders., a.a.O., S. 115-135.

<sup>6</sup> Vgl. *B. Seyfried* (Hrsg.), „Stolperstein“ Sozialkompetenz - Was macht es so schwierig, sie zu erfassen, zu fördern und zu beurteilen? Berichte zur beruflichen Bildung, Heft 179, hrsg. vom *BIBB*, Bielefeld 1995.

<sup>7</sup> Vgl. *E. Lietzau*, Entwicklung eines transferfähigen Qualifizierungskonzepts für Gruppenarbeit in der Fertigung von Klein- und Mittelbetrieben, in: *BWP* 26 (1997) 3, S. 10-16.