

## **GRUPPEN: WORAN SCHEITERT GRUPPENARBEIT?**

1. Gruppenarbeit wird primär als neue Organisationsform zur Auskehrung von Produktivitätsreserven gesehen, aber nicht als Grundstein zur menschenorientierten Reorganisation der im Unternehmen gelebten Kultur.
2. Ein klares Leitbild für Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung der Gruppen wird nicht mit den Mitarbeitern und Führungskräften entwickelt, sondern in konservativen Strukturen angeordnet.
3. Gruppenarbeit wird als instrumentales Werkzeug für Innovationen verstanden und nicht als lebendiger Prozess, der das kreative Denken fördert.
4. Die Bildung der Gruppen wird, wie die Festlegung der Moderatoren, von oben vorgegeben.
5. Führungskräfte erkennen nicht, dass Gruppenarbeit zu einem viel größeren Wandel der Anforderungen an sie als an ihre Mitarbeiter führt.
6. Führungskräfte engagieren sich nach anfänglichen Erfolgen mit der Gruppenarbeit nicht ausreichend. Die guten Vorsätze versanden im Alltagsgeschäft, weil keine klaren, verständlich und verbindlich vereinbarten Ziele der Gruppenarbeit erarbeitet wurden.
7. Das Management hat sich zunächst für Gruppenarbeit „als Test“ entschieden. Obwohl das Experiment scheinbar gelingt, ist man nicht in der Lage, Gruppenarbeit als kontinuierlichen Prozess unternehmensweit einzuführen.
8. Höhere Managementebenen sind nur minimal bereit, Mitarbeiter in strategische Entscheidungen einzubinden bzw. ihr eigenes Rollenverhalten den neuen, gewachsenen Strukturen anzupassen.

Quelle: BddW, 12/95