

Ingela Jöns (Hrsg.)

Erfolgreiche Gruppenarbeit

Ingela Jöns (Hrsg.)

# **Erfolgreiche Gruppenarbeit**

Konzepte, Instrumente, Erfahrungen



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0695-3

## Vorwort

Gruppenarbeit in der Arbeitswelt – das war in den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts ein Modethema in der Praxis und auch im Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie. Der Hintergrund war damals die nahezu flächendeckende Einführung von Teamkonzepten im Zuge der Realisierung eines Lean-Management-Konzepts, wobei bei der Implementierung und Diskussion der Ansätze sehr unterschiedliche „Philosophien“ unterstellt wurden. Die einen sahen in der Etablierung von Gruppenarbeitsformen die langersehnte Chance zur Schaffung humaner Arbeitsplatzbedingungen, die anderen interpretierten die aus Japan importierten toyotistischen Teams als eklatanten Rückfall in einen brutalen Taylorismus zur Gewinnmaximierung, der sich nur in Gegenden mit hoher Arbeitslosigkeit durchsetzen kann.

Wie auch immer, die Einführung der Gruppenarbeit wurde als Erfolg versprechende Innovation in der Produktion und auch zunehmend in Dienstleistungsbereichen bald zur personalpolitischen Pflichtübung.

Die Phase der Ernüchterung folgte, wie so oft bei Modetrends, bei der Sammlung der ersten Erfahrungen im Arbeitsalltag: Es kristallisiert sich bald heraus, dass Gruppenarbeit nicht immer die beste Alternative darstellt, auch Einzelarbeitsplätze haben ihren Vorteil. Vor allem aber reicht die rein operative Implementierung eines Gruppenarbeits-Konzepts bei weitem nicht aus, um die erhofften Vorteile einfahren zu können. Die leidvollen Erfahrungen zeigen, dass die flankierenden Rahmenbedingungen in den Organisationen angepasst werden müssen und dass insgesamt betrachtet die gesamte Organisationskultur entsprechend modifiziert werden muss. Nur wenn Gruppenarbeit in ein adäquates Umfeld eingebettet ist, können die Vorteile zum Tragen kommen.

Vor dem Hintergrund dieser Situation ist es nicht nur gerechtfertigt, sondern äußerst sinnvoll, in einer Publikation diese Aspekte der Implementierungsprozesse über viele Jahre hinweg sowie die erforderlichen Instrumente zur Unterstützung der Gruppenarbeit zu beleuchten.

Professor Dr. Walter Bungard  
Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschafts- und Organisationspsychologie  
Universität Mannheim

# Inhaltsverzeichnis

## Einleitung

*Ingela Jöns*

Gruppenarbeit in Unternehmen: Einführung und Überblick ..... 1

## I. Grundlagen zur Gruppenarbeit

*Conny Herbert Antoni*

Gruppenarbeit wirkungsvoll gestalten ..... 11

*Winfried Hacker*

Zeitweilige Gruppenarbeit für Prozessinnovationen:

Grundlagen, Organisation und Wirkungen ..... 21

*Simone Kauffeld & Nale Lehmann-Willenbrock*

Teamdiagnose und Teamentwicklung ..... 29

*Ingela Jöns*

Erfolgsfaktoren der Einführung von Gruppenarbeit ..... 43

## II. Über zehn Jahre Erfahrung mit Gruppenarbeit

*Hans-Jürgen Fink, Gerald Knebel, Claudia Löwenau  
& Rigobert Maier, Heidelberger Druckmaschinen AG*

Gruppenarbeit bei Heidelberg: Gemeinsam – ständig – besser werden ..... 55

*Klaus Henkel & Dieter Hecker, B. Braun Melsungen AG*

Prozessbegleitung Gruppenarbeit: Unterstützen, verbessern, gestalten mit System ..... 65

*Karl Heinz Krämer & Heinz Leo Becker, Rasselstein GmbH*

Mitarbeiter im Mittelpunkt ..... 75

*Monika Koreng, Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG*

Mehr Führung wagen ..... 85

*Gudrun Klabunde, Bauknecht Hausgeräte GmbH*

Bessere Einbeziehung der Mitarbeiter durch neue Wege der Gruppenarbeit ..... 95

*Sven Betz, ZF Friedrichshafen AG*

Aus Abweichung lernen ..... 105

### III. Ausgewählte Gestaltungsaspekte der Gruppenarbeit

<i>Svenja Hennlein &amp; Ingela Jöns</i> Entwicklung durch Feedback .....	117
<i>Tamara Habich &amp; Ingela Jöns</i> Individuelle Kompetenzen in der Gruppenarbeit.....	129
<i>Nale Lehmann-Willenbrock &amp; Simone Kauffeld</i> Altersheterogene Arbeitsgruppen – Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Gruppenarbeit .....	141
<i>Kristin Weschke &amp; Ingela Jöns</i> Einflussfaktoren auf effektive Gruppensitzungen .....	149

### IV. Praktische Instrumente der Gruppenarbeit

<i>Matthias Lang &amp; Thomas Symanzik, ZF Friedrichshafen AG</i> Qualifizierungssupport bei der Einführung von teilautonomen Arbeitsgruppen (TAG) in der ZF Friedrichshafen AG .....	163
<i>Ingo Thorwest, Boehringer Ingelheim Pharma GmbH &amp; Co. KG</i> Der Freitagsrundgang.....	173
<i>Hans-Jürgen Fink, Gerald Knebel, Claudia Löwenau &amp; Rigobert Maier, Heidelberger Druckmaschinen AG</i> Der Gruppencheck .....	179
<i>Nicole Ilg, Bauknecht Hausgeräte GmbH</i> Das 5S Audit – Selbstauditierung der Gruppen .....	187
<i>Uwe Ross &amp; Dieter Hecker, B. Braun Melsungen AG</i> Entlohnungssystematik Gruppenarbeit in der B. Braun Melsungen AG.....	197
<i>Ingo Thorwest, Boehringer Ingelheim Pharma GmbH &amp; Co. KG</i> Betriebszeitengangschtaltung – eine Methode zur Flexibilisierung der Arbeitszeit .....	207
<i>Klaus Beulker &amp; Christian Freudling, ZF Friedrichshafen AG</i> Gruppenarbeit heißt Führungsarbeit: Wie eine Führungsmannschaft im Change-Prozess lernt .....	217
<i>Karl Heinz Krämer &amp; Alois Geyermann, Rasselstein GmbH</i> Gruppenarbeit in einer teamorientierten Unternehmenskultur .....	227
Literaturverzeichnis.....	235
Die Autoren.....	249

**Ingela Jöns, *Universität Mannheim***

## Gruppenarbeit in Unternehmen: Einführung und Überblick

1	Aktuelle Diskussionen zur Gruppenarbeit und Hintergründe zu diesem Buch .....	2
2	Strukturen funktionierender Gruppenarbeit aus Sicht der beteiligten Unternehmen .....	4
3	Überblick über die Beiträge aus Theorie und Praxis.....	6

# 1 Aktuelle Diskussionen zur Gruppenarbeit und Hintergründe zu diesem Buch

Eigentlich muss es verwundern, dass gerade jetzt ein Buch zur Gruppenarbeit in Unternehmen herausgegeben wird. Erstens sind in den letzten Jahren, wenn überhaupt, dann Bücher unter dem Titel „Teamarbeit“ erschienen (z. B. Stumpf & Thomas, 2003; Velmérig, Schaffenhofer & Schrappner, 2004). In den meisten Büchern werden sehr verschiedene Formen der Gruppen- oder Teamarbeit betrachtet, unter denen die klassische Form der teilautonomen Gruppenarbeit und insbesondere Gruppenarbeit in der Produktion oft eine untergeordnete Rolle spielt, die im Zentrum dieses Buches steht. Zweitens weht dieser klassischen Gruppenarbeit, die in den neunziger Jahren im Zuge von Lean Management und Total Quality Management geradezu von Euphorie getragen wurde, zurzeit ein sehr rauer Wind entgegen. Nach Einschätzungen vieler Unternehmen hat die Gruppenarbeit die in sie gesetzten hohen Erwartungen nicht erfüllt und/oder die heutigen Anforderungen erfordern eine andere Antwort. So wird in manchen Publikationen von Gruppenarbeit der zweiten Generation gesprochen oder der Ruf nach geführter Teamarbeit als alternative Form laut, ohne dass systematische Untersuchungen und fundierte Argumente zugrunde liegen (vgl. Goller, Bronnsack & Schulze, 2003).

Bei genauer Betrachtung hat es derartige Auseinandersetzungen mit der Gruppenarbeit häufiger gegeben. So scheint sich die Anzahl der Protagonisten und Antagonisten phasenweise abzuwechseln. Dabei ist Gruppenarbeit weder eine neue moderne Arbeitsform noch die einzig effiziente Arbeitsform. Es bedarf stets einer differenzierten Analyse, ob die Arbeit in Gruppen effizienter, innovativer und humaner ist bzw. wo nach wie vor Einzelarbeit besser geeignet scheint. In der Geschichte der Gruppenarbeit, in der immer wieder verschiedene Formen propagiert wurden, finden wir bereits um 1920 eine Art der Gruppenfertigung mit tayloristischen Arbeitsstrukturen, die als „Gruppenfabrikation“ bei Daimler Benz erprobt wurde. In der Human-Relations-Bewegung in den dreißiger und vierziger Jahren standen die sozialen Beziehungen und gruppendynamischen Prozesse im Vordergrund, nachdem vorher die Arbeit lediglich unter ergonomischen und wirtschaftlichen Aspekten betrachtet worden war. Nach dem Zweiten Weltkrieg und dem Wiederaufbau, währenddem die Fließbandarbeit „optimiert“ worden war, stehen mit der gesellschaftlichen Diskussion der Humanisierung und Demokratisierung die teilautonomen Gruppenarbeitskonzepte im Vordergrund. Allerdings konnten diese sich in den siebziger Jahren noch nicht wirtschaftlich und unternehmenspolitisch so durchsetzen wie in den neunziger Jahren im Zuge von Lean Management und Total Quality Management. In der Zwischenzeit wurden im Zusammenhang mit den gestiegenen Qualitätsanforderungen und permanenten Prozessverbesserungen die begleitenden Gruppenarbeitsformen, wie die Qualitätszirkel in den achtziger Jahren und die KVP-Teams in den neunziger Jahren, ergänzend diskutiert. Außerhalb der Produktion finden aktuell vor allem Formen der virtuellen und internationalen Teamarbeit Beachtung (vgl. Antoni, 2004).

Nach der Gruppenarbeitseuphorie in den neunziger Jahren lassen sich für die aktuelle Diskussion zwei Gründe anführen: Erstens wird das Konzept der teilautonomen Gruppenarbeit häufig missverstanden, pauschal konzipiert und propagiert oder mit falschen Erwartungen verbunden. Nehmen wir das Beispiel der erforderlichen Führung. In einer arbeitsteiligen Organisation kann kein koordiniertes Handeln ohne Führung erfolgreich zustande kommen. Die Selbstregulation stößt immer da an Grenzen, wo die Koordination mit anderen erforderlich wird. Oft wurde im Zuge von Lean Management Gruppenarbeit mit der Abschaffung von Hierarchieebenen verbunden. Nun kann man sich fragen, ob es an der Gruppenarbeit liegt, die nicht ohne Führung auskommt, oder die Unternehmen mit Lean-Management schlecht beraten gewesen sind. Gilt es nicht vielmehr, das richtige Ausmaß an Selbstregulation und an Führung zu finden? Gruppenarbeit erfordert nicht unbedingt weniger Führung, aber sicherlich eine andere Form der Führung, für die dann auch die Führungskräfte qualifiziert werden müssen. Zweitens ist in den letzten Jahren wiederum ein scharfer Wind aus dem fernen Osten herübergeweht, der den Wettbewerb weiter verstärkt hat und entsprechend verschärfte Managementkonzepte als Antwort parat hält. So werden die Lean Management-Ansätze, die in Zeiten des Total Quality Managements mit selbstregulierter Gruppenarbeit verbunden wurden, jetzt wieder als straffere Führungs- und Verschlinkungskonzepte revitalisiert. Zudem werden unter dem Konzept der neuen Produktionssysteme häufig eine hohe Standardisierung und Automatisierung gefordert, die auf den ersten Blick nicht mit den deutschen Konzepten teilautonomer Gruppenarbeit vereinbar sind. Dass dem nicht so sein muss und im Gegenteil Kombinationen aus den modernen Produktionssystemen und den tradierten Gruppenarbeitskonzepten nachhaltigeren Erfolg versprechen, wird in den Praxisbeiträgen in diesem Buch deutlich.

Die Anfänge für dieses Buch liegen in der Zeit der Gruppenarbeitseuphorie in den neunziger Jahren, in denen am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Universität Mannheim das Projekt „Unterstützung selbstregulierter Gruppenarbeit“ beantragt und anschließend über zehn Jahre bearbeitet wurde (gefördert durch das Ministerium für Wissenschaft und Forschung Baden-Württemberg und anschließend im Rahmen des Sonderforschungsbereichs 467 „Wandlungsfähige Unternehmensstrukturen für die variantenreiche Serienproduktion“ der DFG). Auf der Basis einer Umfrage, in der wir 1996 über 80 Unternehmen befragt hatten, zogen wir eine erste Zwischenbilanz (vgl. Bungard & Jöns, 1997). Die befragten Unternehmen luden wir zur Ergebnispräsentation an die Universität Mannheim ein. Aus dieser Präsentation entwickelte sich ein Erfahrungsaustausch, an dessen zwei bis drei Treffen pro Jahr anfangs 20 Unternehmen und später regelmäßig zehn Unternehmen teilnahmen. Nach zehn Jahren Erfahrungsaustausch ziehen wir mit diesem Buch eine neue Zwischenbilanz und wollen andere Unternehmen an unseren Erfahrungen teilhaben lassen. Bevor ein Überblick über die verschiedenen Beiträge in diesem Buch gegeben wird, sollen die Überlegungen zu Strukturen funktionierender Gruppenarbeit zusammengefasst werden, die auf einem solchen Erfahrungsaustausch erörtert wurden.

## 2 Strukturen funktionierender Gruppenarbeit aus Sicht der beteiligten Unternehmen

Aufgrund des Spektrums unterschiedlicher Rahmenbedingungen und Produktionsanforderungen sowie der resultierenden Gruppenarbeitskonzepte beschränken sich die Strukturen funktionierender Gruppenarbeit auf die zentralen Grundsätze und Überzeugungen (vgl. Abbildung 1), deren konkrete Umsetzung dann in die verschiedenen Konzepte und Instrumente zur Gestaltung und Unterstützung der Gruppenarbeit mündet.

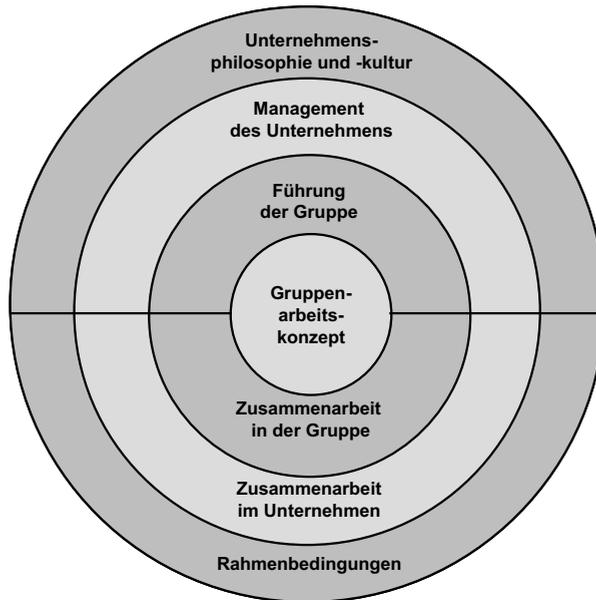


Abbildung 1: Strukturen funktionierender Gruppenarbeit

Im Zentrum steht das *Gruppenarbeitskonzept*, wie es letztlich auch in der Literatur behandelt wird. Damit Gruppenarbeit erfolgreich sein kann, bedarf es der Übertragung von ganzheitlichen Aufgaben zusammen mit einem entsprechenden Handlungsspielraum, so dass sich die Gruppe an gemeinsamen Zielen orientiert (vgl. auch Antoni in diesem Buch). Die Ausgestaltung des konkreten Konzepts ist stark durch die technischen und organisatorischen Produktionsbedingungen geprägt, so dass neben den allgemeinen Kriterien kaum konkrete Empfehlungen gegeben werden können. Zum Beispiel kann Gruppenarbeit in einem Unternehmen schichtbezogen, in einem anderen Unternehmen schichtübergreifend organisiert sein, und zwar in beiden Fällen mit gutem Erfolg. Wichtig ist vielmehr festzuhalten, dass sich je nach Gruppenarbeitskonzept zahlreiche Schnittstellen ergeben, für die übergreifende Kommunikations- und Koordinationsprozesse zu organisieren sind, damit die Selbstregulation insgesamt funktioniert.

Für das Funktionieren der Gruppenarbeit ist im zweiten Schritt die *Zusammenarbeit in der Gruppe* von Bedeutung, die von der Zusammensetzung und der Gruppendynamik entscheidend abhängt. Alle Mitarbeiter fühlen sich für die Gruppenaufgaben und -prozesse zuständig, jeder Mitarbeiter übernimmt Verantwortung für einzelne Aufgaben und bringt sich nach seinen Kräften und Fähigkeiten ein. Wichtig sind zudem das gemeinsame Verständnis der Ziele und die Erkenntnis der eigenen Verantwortung für die Zielerreichung. Dabei sorgen gut funktionierende Gruppen selbst für eine gerechte Aufgabenaufteilung. Sie entdecken, nutzen und entwickeln die verschiedenen Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter, z. B. durch ein breites Angebot von Mitwirkungsmöglichkeiten, sowie der gesamten Gruppe, z. B. durch offene Feedbackprozesse oder externe Teamentwicklung. Die Verantwortung der Gruppe für die eigene Entwicklung schließt die Qualifikation und Integration von (vorausgewählten) Mitgliedern mit ihren Stärken und Schwächen ein. Als zentrale Voraussetzung wird die Fähigkeit der Gruppenmitglieder angesehen, funktionale und soziale Probleme wahrzunehmen, sowie ihre Bereitschaft, entsprechende Problemlösungen zu entwickeln und umzusetzen.

Neben diesen gruppeninternen Prozessen wird die *Führung der Gruppen* als ein wichtiger Baustein angesehen. Gruppenarbeit setzt Führung voraus, die durch ein modernes Menschenbild und Führungsverständnis geprägt ist, wie sie auch insgesamt für die Unternehmensphilosophie und -kultur kennzeichnend sein sollte. Hervorzuheben sind folgende Aufgaben der direkten Führungskraft: Sie überträgt die Gesamtaufgaben und vereinbart Ziele; sie setzt Impulse und fordert vereinbarte Ziele ein; sie behält dabei die Gesamtverantwortung und sorgt für Nachhaltigkeit in der Zielverfolgung. Neben dieser zielorientierten Führung ist es ihre Aufgabe, die Mitarbeiter und Gruppe in ihren Leistungs- und Entwicklungsprozessen zu fördern. Hierzu zählt zum Beispiel, sie zur Übernahme von mehr Eigenverantwortung zu ermutigen, ihnen Unterstützung im konkreten Bedarfsfall anzubieten, ihnen aber auch den Freiraum für eigene Fehler zu lassen. Führung ist keine Einbahnstraße, so dass Führungskräfte mit ihren Gruppen in einem permanenten Kommunikationsprozess stehen müssen, der auch das gegenseitige Feedback beinhaltet. Angesichts der heutigen Rahmenbedingungen liegt eine zentrale Kompetenz der Führungskräfte darin, Veränderungsprozesse zu initiieren und die Gruppen bei diesen Prozessen zu begleiten.

Wenn man den Kreis um die Gruppenarbeit weiter zieht, dann geht es um die Einbettung der Gruppenarbeit und die *Zusammenarbeit im Unternehmen*. Eine organisatorische Voraussetzung für effiziente Arbeit ist die Transparenz und Vernetzung der Leistungsprozesse und -ergebnisse im Unternehmen. Damit diese Zusammenarbeit funktioniert, bedarf es einer gegenseitigen Wertschätzung auch im Sinne einer kooperativen Konkurrenz bzw. eines sportlichen Wettstreits, wobei der Blick letztlich auf den gemeinsamen Erfolg ausgerichtet sein muss. Zum Funktionieren der Gruppenarbeit in der Produktion bedarf es häufig noch eines Umdenkens hinsichtlich des Stellenwertes der dort geleisteten Arbeit, d. h. Gruppenarbeit als Kunden interner Dienstleister (z. B. der Arbeitsvorbereitung, des Qualitätswesens, des Personalwesens) anzusehen. Mit Blick auf die Verbesserungsprozesse befasst sich Gruppenarbeit sowohl mit der Zusammenarbeit innerhalb der Gruppen als auch mit übergreifenden Prozessen. Allerdings müssen oftmals die

„kleinen“ internen Probleme gelöst werden, bevor abteilungs- oder gar unternehmensübergreifende Probleme angegangen werden können.

Auf dieser Betrachtungsebene sind auch die Überlegungen zum *Management des Unternehmens* angesiedelt. Für eine funktionierende Gruppenarbeit sind das Commitment zur Gruppenarbeit und das Vorleben des Teamgedankens unerlässlich. So einfach dies klingt, so schwer ist es oft in der Praxis umzusetzen und nachhaltig zu vermitteln. Neben einer offenen Informationspolitik und Diskussionskultur bedarf es der Anerkennung des Engagements der Gruppen sowie der Wertschätzung von Fortschritten im Kleinen, was angesichts des eigenen Fokus auf strategische Projekte dem Management oft nicht leichtfällt. Gruppenarbeit fängt aber im Kleinen an.

Der äußere Kreis in der Abbildung 1 kennzeichnet umfassende Voraussetzungen und damit die strukturellen *Rahmenbedingungen* für eine erfolgreiche Gruppenarbeit. Die Arbeitsorganisation, das Arbeitszeit- und Entgeltsystem müssen einen unterstützenden Rahmen bilden, in dem eigenverantwortliches, kooperatives und zielorientiertes Verhalten (nicht nur monetär) anerkannt wird. Die Personalauswahl und -entwicklung müssen auf die Anforderung der Gruppenarbeit bzw. einer teamorientierten Organisationskultur ausgerichtet sein. Letztlich müssen alle Personal- und Führungssysteme durchgängig gestaltet sein, so dass Gruppenarbeit, das Verständnis und das Engagement hierfür über alle Ebenen hinweg anerkannt und gefördert werden. Ein Ansatzpunkt ist die Verankerung der Gruppenarbeit im Zielsystem des Unternehmens.

Als letzter Bereich sind die *Unternehmensphilosophie und -kultur* hervorzuheben, die letztlich den alles entscheidenden Grundstein für eine funktionierende Gruppenarbeit legen. Diese Basis beinhaltet an erster Stelle ein Menschenbild, das durch Zutrauen und Vertrauen in die Mitarbeiter die zentrale Grundlage für teilautonome Gruppenarbeitskonzepte und kooperatives Führungsverhalten bildet. Die Unternehmensphilosophie setzt darauf, dass Mitarbeiter gemeinsam Probleme erkennen, Ideen entwickeln und entsprechende Maßnahmen umsetzen, dass die Mitarbeiter und ihre Zusammenarbeit ein zentrales Fundament für die kontinuierliche Verbesserung des Unternehmenserfolgs darstellen. Dabei ist die Unternehmenskultur durch einen respektvollen und vertrauensvollen Umgang miteinander gekennzeichnet, der über Information und Beteiligung der Mitarbeiter das zielorientierte Handeln aller Unternehmensmitglieder fördert.

### 3 Überblick über die Beiträge aus Theorie und Praxis

Der Erfahrungsaustausch zwischen Theorie und Praxis sowie zwischen den verschiedenen Unternehmen mit ihren jeweiligen Gruppenarbeitsformen, der den Ausgangspunkt für die Entstehung dieses Buches bildet, steht auch im Mittelpunkt der Konzeption der zusammengestellten Beiträge. Bereits bei den vier Hauptteilen wechseln sich Theorie und Praxis ab.

*Im ersten Teil* werden grundlegende Merkmale und Fragen zur Gruppenarbeit auf der Basis aktueller Theorien und bisheriger Forschungsbefunde vorgestellt. Die zentralen

Gestaltungsdimensionen teilautonomer Gruppenarbeit, von der Arbeitsaufgabe, der Zusammensetzung bis zur Führung der Gruppen, werden im ersten Beitrag von *Antoni* diskutiert. Nach der Betrachtung von Gruppenarbeit als Arbeitsorganisationsform für die alltäglichen Produktionsaufgaben geht es im zweiten Beitrag von *Hacker* um zeitweilige Gruppenarbeit für Prozessinnovationen. Heutzutage gehören beide Aufgaben, die Produktion und die Innovation, zu den Standardanforderungen an die Gruppen. Die Besonderheiten der Gruppenarbeit bei geistigen Arbeitsaufträgen, insbesondere bei der Problemidentifikation, beim Lösungsentwurf und bei der Maßnahmenumsetzung, werden erläutert, bevor auf ein bewährtes Verfahren in der Praxis eingegangen wird. Nach den Konzepten der Gruppenarbeit werden in den folgenden Beiträgen die Prozesse der Entwicklung und der Einführung von Gruppenarbeit in den Mittelpunkt gestellt. Zur Teamentwicklung geben *Kauffeld und Lehmann-Willenbrock* einen Überblick über die verschiedenen Aspekte und Instrumente, bevor von *Jöns* die zentralen Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Gruppenarbeit zusammengefasst werden.

Über zehn Jahre Erfahrung mit Gruppenarbeit berichten *im zweiten Teil* die Beiträge aus der Praxis. Dabei stellen die Unternehmen jeweils ihre Erkenntnisse mit einem spezifischen Fokus dar, um zu viele Überschneidungen zu vermeiden, da es typische Merkmale und Phasen gibt, die fast alle Unternehmen in der einen oder anderen Form erleben. Im Beitrag von *Fink, Knebel, Löwenau und Maier* zur Gruppenarbeit bei der *Heidelberger Druckmaschinen AG* wird ein breiter Überblick über die Merkmale, die Instrumente und die ständigen gemeinsamen Verbesserungsprozesse gegeben. Von *Henkel und Hecker* wird aus den Erfahrungen der *B. Braun Melsungen AG* die Prozessbegleitung in den Vordergrund gestellt, die die Gruppenarbeit systematisch unterstützt und verbessert. Unter dem Titel „Mitarbeiter im Mittelpunkt“ werden die Merkmale und Entwicklungen der Gruppenarbeit bei der *Rasselstein GmbH* von *Krämer und Becker* zusammengefasst. Als eine zentrale Konsequenz aus der Geschichte der Gruppenarbeit bei *Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG* leitet *Koreng* vor dem Hintergrund der heutigen Produktionsbedingungen die Erfordernis ab, mehr Führung zu wagen, und stellt damit hohe Anforderungen an die Führungskräfte. Im Beitrag zur Gruppenarbeit bei der *Bauknecht Hausgeräte GmbH* wird von *Klabunde* über neue Wege und Instrumente berichtet, durch die die Mitarbeiter besser in die Aufgaben und Prozesse einbezogen werden. Als Lernprozess werden schließlich die Erfahrungen von *Betz* bei der *ZF Friedrichshafen AG* charakterisiert, an dessen Ende die Frage nach dem erhöhten Führungsbedarf nicht durch erneute Einführung einer unteren Führungsebene, sondern durch konzeptionelle und begleitende Unterstützung der Gruppenarbeit beantwortet werden soll.

Nach diesem Einblick in die Praxis werden *im dritten Teil* einzelne Gestaltungsaspekte auf der Basis der bisherigen und eigenen Forschungsarbeiten behandelt. Im ersten Beitrag wird die Entwicklung durch Feedback von *Hennlein und Jöns* erörtert. Neben verschiedenen Ebenen und Instrumenten werden die Determinanten und Kriterien für erfolgreiche Feedbackprozesse auf der Gruppenebene herausgearbeitet. Anschließend werden im Beitrag von *Habich und Jöns* die individuelle Ebene, die Kompetenzen und die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter in der Gruppenarbeit fokussiert. Im dritten Beitrag wird angesichts des demografischen Wandels die Problematik altersheterogener

Arbeitsgruppen von *Lehmann-Willenbrock und Kauffeld* erläutert. Auf der Basis eines Fallbeispiels werden anschließend Empfehlungen für die Praxis abgeleitet. Im letzten Beitrag wird mit der Gruppensitzung von *Weschke und Jöns* ein zentraler Bestandteil jeder Gruppenarbeit aufgegriffen, zu deren Gestaltungsaspekten jeweils die möglichen Probleme erörtert und konkrete Empfehlungen für verschiedene Zielgruppen abgeleitet werden. Gemeinsam ist diesen vier Beiträgen, dass es letztlich immer um die Kompetenz und die Entwicklung der Gruppenarbeit und ihrer Mitarbeiter geht, was als der zentrale Erfolgsfaktor aus sozialwissenschaftlicher Sicht angesehen werden kann.

Im vierten Teil werden konkrete Instrumente der Gruppenarbeit aus den beteiligten Unternehmen dargestellt, die im Rahmen des Erfahrungsaustauschs als besonders interessant ausgewählt worden sind und das breite Spektrum bedeutsamer Instrumente abdecken. Erster Beitrag ist derjenige von *Lang und Symanzik*, der den *Qualifizierungs-support* bei der Einführung von Gruppenarbeit behandelt. Der *Freitagsrundgang*, der von *Thorwest* vorgestellt wird, ist ein interessanter Ansatz, wie höhere Führungskräfte den Kontakt in die Produktion pflegen, Führungssysteme aktiv vermitteln und dezentrale Verbesserungsprozesse unterstützen können. Mit dem *Gruppencheck*, dessen Merkmale und Anwendung von *Fink, Knebel, Löwenau und Maier* erläutert werden, wird ein Feedbackinstrument zur Teamentwicklung vorgestellt, das in Zusammenarbeit der Universität Mannheim und der Heidelberger Druckmaschinen AG entwickelt wurde (vgl. Erke, Racky & Jöns, 2007), über den Erfahrungsaustausch auch von der Rasselstein GmbH genutzt wird und dessen Einsatz bei Bauknecht Hausgeräte GmbH geplant ist. Ein anschauliches Beispiel für die Umsetzung von modernen Managementinstrumenten im Sinne der deutschen Gruppenarbeitskultur wird in dem Beitrag von *Ilg* gegeben, in dem das *5S Audit* in Form der Selbstauditierung durch die Gruppen dargestellt wird. Einen wichtigen Baustein für eine erfolgreiche Gruppenarbeit stellt ein entsprechendes *Entlohnungssystem* dar, wie es von *Ross und Hecker* vorgestellt wird. Ebenso sind die Arbeitszeiten, wie sie als *Betriebszeitengangschtaltung* von *Thorwest* erläutert werden, auf die Produktionsbedingungen und die Gruppenarbeit abgestimmt zu flexibilisieren. Gruppenarbeit stellt keine isolierte Arbeitsform dar, sondern ist in die Führungssysteme und in die Unternehmenskultur eingebettet. *Beulker und Freudling* erörtern in ihrem Beitrag die *Führungsarbeit* und die Lernprozesse der Führungskräfte. Im letzten Beitrag von *Krämer und Geyermann* wird der Rahmen noch weiter gespannt, indem Gruppenarbeit als Teil einer teamorientierten Unternehmenskultur vorgestellt wird.

Selbstverständlich sind in diesem Buch, auch wenn aus Gründen der besseren Lesbarkeit auf die Nennung der weiblichen Form verzichtet wird, stets beide Geschlechter gemeint.

# I. Grundlagen zur Gruppenarbeit

## Gruppenarbeit wirkungsvoll gestalten

1	Gruppenarbeit im Spannungsfeld zwischen Arbeitspolitik und Arbeitswissenschaft .....	12
2	Einflussfaktoren und Gestaltungsdimensionen wirkungsvoller Gruppenarbeit.....	13
2.1	Gruppenaufgaben.....	13
2.2	Zusammensetzung der Gruppe .....	15
2.3	Schulung, Ziele, Kennzahlen und Entgelt .....	16
2.4	Führung von Gruppen.....	18
2.5	Gruppenprozesse.....	19
3	Fazit .....	20

# 1 Gruppenarbeit im Spannungsfeld zwischen Arbeitspolitik und Arbeitswissenschaft

In Unternehmen findet sich heute eine Vielzahl unterschiedlicher Formen der *Gruppen-* bzw. *Teamarbeit*, wie z. B. Montagegruppen, Qualitätszirkel oder Projektteams. Ihnen ist gemein, dass zwei oder mehr Personen beauftragt werden, über eine gewisse Zeit eine gemeinsame, aus mehreren Teilaufgaben bestehende Aufgabenstellung zusammen zu bearbeiten. Weiterhin haben sie gemeinsame Ziele, unterschiedliche Rollen, gemeinsame Spielregeln und nehmen sich als Gruppe wahr.

Zur einfachen Systematisierung können sie danach differenziert werden, ob sie integrierter Bestandteil der regulären Arbeitsorganisation sind und die Bearbeitung der Arbeitsaufträge eine kontinuierliche Zusammenarbeit im Rahmen der täglichen Arbeit erfordert oder ob sie quasi parallel zur bestehenden Organisationsstruktur eingeführt werden und ihre Mitglieder für die Bearbeitung spezifischer Problemstellungen nur von Zeit zu Zeit zusammenarbeiten. Qualitätszirkel und Projektteams sind typische Formen temporärer Gruppenarbeit, die eine Organisation zur Bearbeitung von Problemen wählt, die in der regulären Arbeitsorganisation nicht adäquat bearbeitet werden können (vgl. auch Hacker in diesem Buch). Täglich wiederkehrende Produktions- oder Dienstleistungsaufgaben können jedoch auch eine mehr oder weniger kontinuierliche Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen erfordern. Diese können sich in Art und Umfang direkter und indirekter Aufgaben und delegierter Entscheidungskompetenzen unterscheiden (vgl. Antoni, 1994a).

Die Frage, wie die Bearbeitung von Arbeitsaufträgen am besten organisiert werden kann, beeinflusst jedoch nicht allein die Einführung, Gestaltung und Weiterentwicklung von Gruppenarbeit. So verweist die in manchen Unternehmen gängige Bezeichnung Arbeitspolitik für den zuständigen Fachbereich darauf, dass es nicht allein um arbeitswissenschaftliche Aspekte der Arbeitsorganisation geht, sondern hierbei auch politische Fragen zwischen den Betriebsparteien, aber auch zwischen anderen betrieblichen und überbetrieblichen Interessengruppen berührt sind.

Es gehört zu den klassischen Aufgaben der Arbeitswissenschaft, einen Beitrag zur wirtschaftlichen Zielerreichung des Unternehmens und menschengerechten Gestaltung der Arbeit zu leisten. Die politischen Interessengruppen verhandeln und vereinbaren diese Zielbereiche im Einzelfall und beziehen dabei ihre eigenen finanziellen oder machtpolitischen Ziele ein, beispielsweise Fragen der Entgelt- und Arbeitszeitgestaltung oder der Verteilung von Ressourcen und Kompetenzen. So könnte es Strategie sein, über komplexere Gruppenaufgaben zu höheren Arbeitswerten und damit zu höheren Entgelten zu kommen oder durch den Arbeitswechsel in Gruppen einen Belastungswechsel zu begründen, der den Wegfall von Erholungspausen (Stichwort „Steinkühlerpause“) rechtfertigt. Ferner könnte mit der Delegation indirekter Aufgaben an die Gruppen, wie der Arbeitseinteilung oder der Prozessoptimierung und Standardisierung, der Wegfall von formellen oder informellen Hierarchieebenen, wie Vorarbeitern oder Gruppenmeistern,

verfolgt werden oder die Schwächung der Macht von Zentralbereichen, wie der Arbeitswirtschaft.

Je widersprüchlicher die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse sind, desto leichter lassen sich einzelne Studien im Sinne politischer Interessen instrumentalisieren. Die Entwicklung empirisch gesicherter Modelle, um zu erklären, welche Formen von Gruppenarbeit welche Auswirkungen haben, wie diese zustande kommen und unter welchen Bedingungen sie auftreten, ermöglicht somit nicht nur eine wirkungsvollere Gestaltung der Gruppenarbeit, sondern begrenzt auch die Möglichkeit, einzelne Untersuchungen politisch zu instrumentalisieren. Im Folgenden sollen hierzu einige Überlegungen und Befunde skizziert werden.

## 2 Einflussfaktoren und Gestaltungsdimensionen wirkungsvoller Gruppenarbeit

Wesentliche Einflussfaktoren und damit Ansatzpunkte für die Gestaltung wirkungsvoller Gruppenarbeit, auf die im Folgenden näher eingegangen wird, sind die Aufgaben, mit denen eine Gruppe betraut wird, die Art der Zusammensetzung der Teammitglieder, die Maßnahmen zu ihrer Schulung, ihre Ziele und Kennzahlen, das zugrunde gelegte Entgeltssystem, die Führung von Gruppen und die damit verbundenen Gruppenprozesse.

### 2.1 Gruppenaufgaben

An erster Stelle ist zu klären, welchen Auftrag bzw. welche Aufgaben eine Gruppe bearbeiten soll. Dies beeinflusst im Zusammenspiel mit den technischen Rahmenbedingungen auch, wie eine Gruppe zusammengesetzt sein sollte bzw. welche Auswirkungen eine gegebene Zusammensetzung hat.

Insbesondere die Frage, wie Gruppenarbeit in Montagebereichen gestaltet werden sollte, hat intensive Debatten ausgelöst (vgl. Antoni & Bungard, 2004). Eine Reihe von Studien berichtet, dass Gruppen, die möglichst technisch und organisatorisch unabhängig sind und ganzheitliche Aufgaben bearbeiten, wachsende Arbeitsanforderungen besser bewältigen können, während hoher Zeit- und Leistungsdruck bei einer repetitiven, monotonen Arbeit mit geringen Handlungsspielräumen zu mehr Stress und zu Konflikten bei den Gruppenmitgliedern führen. Die systembedingt hohe Arbeitsbelastung findet sich auch bei „Nummi“, einem Joint-Venture-Werk von General Motors und Toyota. Allerdings seien dort trotzdem die allgemeine Arbeitszufriedenheit, die Zufriedenheit mit der Beschäftigungssicherheit und die Beteiligung am betrieblichen Vorschlagswesen von 1987 bis 1991 gestiegen. Als Erklärung werden die Mitsprachemöglichkeiten der Mitarbeiter bei der Gestaltung der Arbeitsmethoden im Rahmen des Kaizen-Prozesses genannt, die trotz Standardisierung und hohen Leistungsforderungen zur Zufriedenheit der Mitarbeiter beitragen. Es ist anzunehmen, dass durch diese Partizipationsmöglichkeiten Mitar-

beiter Kontrolle über ihren Arbeitsprozess erleben, ihre Motivation und Zufriedenheit gesteigert wird sowie Lernprozesse bei allen Beteiligten angestoßen werden.

Eine genauere Analyse dieser Frage liefert die Studie von Parker (2003). Sie untersuchte die Auswirkungen der sukzessiven Einführung von Lean Production in einem Unternehmen. Sie verglich dabei vier Beschäftigtengruppen, die mit unterschiedlichen Lean-Production-Techniken konfrontiert waren, vor und drei Jahre nach der Einführung dieser Lean-Production-Techniken:

- 77 Beschäftigte in Montageinseln, die ihre Arbeitsprozesse und -standards in Zusammenarbeit mit ihrem Vorgesetzten festlegten, der ihre Arbeiten steuerte.
- 31 Beschäftigte am Fließband, von denen drei zwar an der Austaktung des Fließbands, nicht aber an der weiteren Prozessgestaltung und Standardisierung beteiligt waren.
- 213 Beschäftigte in der übrigen Produktion, deren Arbeitsprozesse durch das Industrial Engineering vereinfacht und standardisiert wurden.
- 29 Beschäftigte, die die Produktion technisch unterstützten, bei denen sich nichts änderte und die als Vergleichs- bzw. Kontrollgruppe dienten.

Nach der Einführung von Lean Production empfanden alle Beschäftigten mit Ausnahme der Kontrollgruppe weniger Autonomie, sahen weniger Möglichkeiten, ihre Fähigkeiten bei der Arbeit einzubringen, und fühlten sich weniger dem Unternehmen verbunden. Die Beschäftigten am Fließband und in der übrigen Produktion berichteten darüber hinaus über weniger Mitsprachemöglichkeiten und waren depressiver. Die Beschäftigten am Fließband waren ferner weniger zuversichtlich, ihre Ideen erfolgreich in die Arbeit einbringen zu können. Die geringere Bindung an das Unternehmen, die geringe Zuversicht in die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten und die höhere Depressivität der Beschäftigten können zumindest zum Teil durch die Einschränkung ihrer Autonomie und ihrer Möglichkeiten zur Mitsprache und zum Einbringen ihrer Fähigkeiten erklärt werden. Diese Ergebnisse zeigen jedoch auch, dass sich die negativen Auswirkungen von Lean Production auf die Beschäftigten vermindern lassen, wenn sie Mitsprachemöglichkeiten bei der Arbeit wahrnehmen, etwa indem sie ihre Arbeitsprozesse und -standards selbst festlegen können. Modelle der Gruppenarbeit, die alle indirekten Tätigkeiten und damit auch die Verbesserungs- und Standardisierungsprozesse bei einem Gruppenkoordinator ansiedeln, scheinen aufgrund dieser Befunde daher nicht geeignet, die negativen Auswirkungen auf die Beschäftigten von Lean Production zu vermindern.

Eine anspruchsvolle Gestaltung der Gruppenaufgaben wirkt sich jedoch nicht nur auf die Wahrnehmung der einzelnen Gruppenmitglieder aus. In einer Vergleichsstudie wurden Montagegruppen, denen komplexere indirekte Aufgaben übertragen waren und die anhand von Ziel- und Feedbacksystemen ihren Personaleinsatz selbst organisierten, mit Montagegruppen verglichen, die primär direkte Tätigkeiten ausführten und deren Personaleinsatz von Vorgesetzten gesteuert wurde. Es zeigt sich, dass die selbstorganisierten Gruppen nicht nur zufriedener mit ihren Aufgaben waren und sich stärker an das Unternehmen gebunden fühlten, sondern auch mehr Prozessinnovationen berichteten (vgl. Antoni, 2005).

## 2.2 Zusammensetzung der Gruppe

Die Anforderungen der Gruppenaufgabe bestimmen wesentlich, welche Kompetenzen im Sinne von Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen die Gruppenmitglieder benötigen, um die Aufgabe bewältigen oder das Problem lösen zu können. Bei komplexen Aufgaben oder Problemlösungen sind die hierzu erforderlichen Kompetenzen in der Regel zwischen den Teammitgliedern verteilt. Ihre unterschiedliche Spezialisierung begründet in diesen Fällen wesentlich ihre Zuordnung zu einer Gruppe. Die Zusammensetzung einer Gruppe betrifft aber auch die Frage, wie homogen oder heterogen eine Gruppe bezüglich Alter, Nationalität oder anderer demografischer Merkmale ist und wie sich diese Aspekte auswirken (vgl. Lehmann-Willenbrock & Kauffeld in diesem Buch).

Bezüglich der Auswirkungen der Diversität eines Teams finden sich bislang sehr uneinheitliche Ergebnisse. Dies könnte daran liegen, dass Diversitätsmerkmale, wie z. B. Alter oder Nationalität der Teammitglieder, als Merkmale der Abgrenzung, der Ungleichheit oder der Vielfalt wahrgenommen werden und je nach Interpretation auch ganz unterschiedliche Wirkungen entfalten können (vgl. Harrison & Klein, 2007).

Abgrenzungsmerkmale spiegeln Gegensätze und Meinungsunterschiede wider, wie z. B. ein Mehr oder Weniger an Gruppenbindung, Wertorientierung oder Zufriedenheit. So könnten Teammitglieder mit bestimmten Altersgruppen bestimmte Merkmale verbinden. Typische, pauschalisierte Zuordnungen wären beispielsweise, dass ältere Mitarbeiter konservativer und weniger aufgeschlossen gegenüber Neuerungen sind als jüngere. Typische theoretische Ansätze, die Diversität im Sinne von Abgrenzung verwenden, basieren auf der Annahme, dass Ähnlichkeit anzieht und somit größere Ähnlichkeit mit weniger Konflikten und besserer Leistung verbunden ist bzw. umgekehrt Unterschiede zu mehr Konflikten und geringerer Leistung führen.

Ungleichheit bezieht sich darauf, wie unterschiedlich Ressourcen und Güter innerhalb einer Gruppe verteilt sind. Beispielsweise könnten ältere Mitarbeiter in den höheren Entgeltgruppen und Leistungspunktklassen eingestuft sein, so dass jüngere Mitarbeiter aus Kostengründen nur in die niedrigeren Entgeltgruppen und Leistungspunktklassen eingeordnet werden. Typische theoretische Ansätze basieren auf relativer Entbehrung und sagen vorher, dass eine ungleiche Verteilung der Ressourcen und Güter innerhalb einer Gruppe beispielsweise zu Wettbewerb und abweichendem Verhalten gegenüber einzelnen Teammitgliedern, aber auch zu Rückzugsverhalten und Konformität führen kann.

Vielfalt bezieht sich darauf, wie unterschiedlich die Gruppenmitglieder in ihrer Art und Weise wahrgenommen werden. Beispielsweise könnte mit älteren Mitarbeitern verbunden werden, dass sie über Erfahrungen über betriebliche Abläufe verfügen, die die fachlichen Kompetenzen jüngerer Mitarbeiter ergänzen. Typische theoretische Ansätze, die Diversität im Sinne von Vielfalt verwenden, basieren auf der Annahme, dass Teams mehr und besser Informationen verarbeiten und in bessere Entscheidungen bzw. Ergebnisse, etwa in mehr Kreativität oder Innovation, umsetzen können, wenn ihre vielfältigen Kompetenzen zu den Anforderungen der Arbeitsaufgaben bzw. der Umwelt passen.

Positive Effekte der Diversität von Gruppen sind somit dann zu erwarten, wenn bestehende Unterschiede in der Gruppe als wertvoll für die Gruppe angesehen und in die Arbeit eingebracht werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Arbeitsaufgaben die Verarbeitung von Informationen und kreative und innovative Lösungen erfordern und wenn die Gruppenmitglieder für diese Aufgaben motiviert sind und die erforderlichen Fähigkeiten auch tatsächlich besitzen. Negative Effekte der Gruppendiversität entstehen, wenn die Identität der Gruppe durch wahrgenommene Bedrohungen gefährdet wird und dadurch Vorurteile hervorgerufen werden, da diese die Verarbeitung aufgabenrelevanter Informationen behindern (vgl. Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004).

Für das Diversity Management lässt sich daraus ableiten, dass man zunächst Arbeitsaufgaben schaffen muss, die das Potenzial bieten, dass bestehende Unterschiede in der Gruppe für die Aufgabenbearbeitung genutzt werden können. Durch ganzheitliche Aufgaben und herausfordernde Ziele kann die hierfür erforderliche Aufgabenmotivation der Teammitglieder angeregt und ihre benötigten Fähigkeiten durch Selektion und Training gefördert werden. Durch Information und Schulung gilt es, die Wahrnehmung der Gruppe so zu beeinflussen, dass bestehende Unterschiede in der Gruppe als wertvoll für die Gruppe angesehen werden und sie für die Aufgabenbearbeitung genutzt werden.

### 2.3 Schulung, Ziele, Kennzahlen und Entgelt

Der Erfolg von Gruppenarbeit kann durch passende Schulungs- und Trainingsprogramme sowie teambezogene Ziel- und Kennzahlensysteme und gruppengerechte Entgeltgestaltung gefördert werden (vgl. Antoni & Bungard, 2004).

Je nachdem, welche Kompetenzen in einer bestimmten Situation gefordert sind, ergeben sich andere Anforderungen an Schulungsmaßnahmen für Teams. So müssen beispielsweise Teams, die sehr eng zusammenarbeiten müssen, gut aufeinander eingespielt sein und sich schnell und flexibel koordinieren können. In diesen Fällen kann die Teamleistung deutlich verbessert werden, wenn die Teammitglieder in den Aufgaben und Rollen ihrer Kollegen im Team theoretisch und praktisch durch einen Arbeitsplatzwechsel geschult werden. Die Teammitglieder können sich dann aufgrund der wechselseitigen Kenntnis der Aufgaben und Rollen implizit, d. h. ohne explizite Kommunikation, koordinieren und sind dadurch effektiver.

Ein weiteres typisches Beispiel für teambezogene Schulungen sind Teamentwicklungsmaßnahmen. Im Unterschied zu fachlichen Kompetenztrainings fokussieren sie auf den Teamprozess und die Zusammenarbeit der Teammitglieder. Trotz ihrer Beliebtheit in der Praxis ist ihre Wirksamkeit nicht eindeutig belegt. Zwar zeigen Teamentwicklungsmaßnahmen durchweg positive Auswirkungen auf die Wahrnehmungen und Einstellungen der Teammitglieder, fraglich ist jedoch, wie sie sich auf das tatsächliche Verhalten der Teammitglieder und die Gruppenleistung auswirken. Unterscheidet man zwischen objektiven und subjektiv eingeschätzten Leistungsmaßen, zeigt sich nur bei den subjektiven eine kleine signifikante Leistungsverbesserung. Fragt man, welche Art von Training am ehesten zu Veränderungen führt, so scheinen Rollenklärungen am erfolgversprechend-

sten. Je stärker eine Teamentwicklungsmaßnahme die Klärung der Rollen in den Mittelpunkt stellt, desto stärker wirkt sich das Training auf objektive und subjektive Leistungsmaße aus.

Neben den erforderlichen Kompetenzen bilden passende Ziel- und Informationssysteme die Grundlage für die wirkungsvolle Selbststeuerung und arbeitsimmanente Lernprozesse der Gruppe. Gruppen können – ähnlich wie Einzelpersonen – höhere Leistungen erzielen, wenn ihnen schwierige spezifische Ziele gesetzt werden und sie hierzu ein differenziertes möglichst aufgabenimmanentes Leistungsfeedback erhalten. Ohne verständliche und zeitnahe Information über relevante Planungsgrößen und Leistungskennzahlen können sich Gruppen weder selbst regulieren, noch können sie im Rahmen von Zielsetzungssystemen wirkungsvoll geführt werden. Das Setzen oder Vereinbaren von Zielen und die Entwicklung, Messung und Rückmeldung entsprechender Kennzahlen stehen daher im Mittelpunkt unterschiedlicher Managementansätze – wie dem in Unternehmen weit verbreiteten Konzept der Balanced Scorecard – sowie von Zielvereinbarungsansätzen und dem partizipativen Produktivitätsmanagement.

Das partizipative Produktivitätsmanagement, dessen positive Auswirkungen auf die Produktivität inzwischen zahlreiche Studien belegen, hebt sich von anderen Ansätzen dadurch ab, dass nicht nur die Ziele zwischen der Gruppe und dem Vorgesetzten vereinbart werden, sondern bereits die Entwicklung der Kennzahlen partizipativ erfolgt. Ferner wird für jede Kennzahl eine Bewertungs- bzw. Nutzenfunktion festgelegt, die verdeutlicht, welchen Beitrag eine bestimmte Ausprägung einer Kennzahl für ihre Produktivität leistet.

Da Beschäftigte neben Teamzielen auch dazu komplementäre oder kompetitive individuelle Ziele verfolgen können, stellt sich die Frage, wie sich individuelles und gruppenbezogenes Feedback allein oder in Kombination auf die Setzung, Verfolgung und Erreichung individueller und Gruppenziele auswirkt. Der für die Praxis sehr relevante Fall, dass individuelle und Teamziele zwar inhaltlich miteinander kompatibel sind, aber um die Ressourcen für ihre Bearbeitung konkurrieren, wurde in einer Studie untersucht. Es zeigte sich, dass Teammitglieder, die nur individuelles Leistungsfeedback erhalten, sich unrealistisch hohe Teamziele setzen, da ihnen die Rückkopplung zur angemessenen Festlegung der Ziele fehlt. Sie konzentrierten ihre Anstrengungen auf die Erreichung ihrer individuellen Ziele und zeigen die höchste individuelle Leistung. Umgekehrt richten Teammitglieder, die nur Teamfeedback erhalten, ihre Anstrengungen auf die Erreichung ihrer Teamziele und zeigen die höchste Teamleistung. Teamziele und Teamleistung weisen in diesem Fall die größte Passung auf. Erhalten Teammitglieder individuelles und Teamfeedback, scheinen sie diese für ihre Handlungsregulation nicht optimal nutzen zu können. Warum dies der Fall ist, ist jedoch noch unklar (vgl. DeShon, Kozlowski, Schmidt, Milner & Wiechmann, 2004).

Gruppenarbeit kann durch ein gut gestaltetes Belohnungssystem unterstützt oder durch ein schlecht gestaltetes System behindert werden. Das materielle und immaterielle Belohnungssystem eines Unternehmens muss passend zu den Anforderungen gestaltet werden, die sich aus der Arbeitsorganisation, aber auch aus der strategischen Ausrichtung

des Unternehmens ergeben. Da bei Gruppenarbeit eine wechselseitige Abhängigkeit der Gruppenmitglieder bei der Aufgabenausführung und der Zielerreichung besteht, gilt es auch, die Gruppenleistung zu belohnen, um auf diese Weise die Kooperation in der Gruppe zu stärken; am besten, indem die Gruppenmitglieder einen engen Zusammenhang zwischen ihrer Gruppenleistung und der Belohnung wahrnehmen. Viele Unternehmen verbinden aus diesem Grund ihre Zielvereinbarungssysteme mit einer Prämie für den Zielerreichungsgrad. Bisweilen werden zusätzlich das individuelle Verhalten und die individuelle Leistung der Teammitglieder bewertet und als zusätzliche Entgeltkomponente bezahlt oder zur individuellen Differenzierung der Teamprämie herangezogen, um den Beitrag des Mitglieds zum Teamerfolg oder Leistungen außerhalb des Teams zu belohnen. Eine zu starke Belohnung individuellen Leistungsverhaltens kann jedoch die erforderlichen Kooperationsprozesse hemmen und zu Konflikten in der Gruppe führen. Insbesondere bei Gruppen, deren Mitglieder ein unterschiedliches Kompetenzniveau und Leistungsverhalten aufweisen, können soziale Vergleichsprozesse allerdings auch zu Konflikten führen, wenn zwischen den Kompetenzen und dem Verhalten der Gruppenmitglieder nicht differenziert wird. Eine fehlende Differenzierung kann hier als unfair erlebt werden und auf diese Weise zu Konflikten führen. Es geht daher nicht um die Frage, ob individuelle oder gruppenbezogene Belohnung förderlich ist, sondern wie diese beiden Komponenten am wirkungsvollsten miteinander verbunden werden können (vgl. auch Ross in diesem Buch).

## 2.4 Führung von Gruppen

Zielvereinbarungen und Feedback können ein wirkungsvolles Führungs- und Motivationsinstrument sein. Dies verlangt jedoch von einem Vorgesetzten, dass er in der Lage und willens ist, mit seinen Gruppen auch tatsächlich Ziele zu vereinbaren, mit ihnen den Grad der Zielerreichung zu besprechen und sie bei Bedarf zu unterstützen. Das gilt umso mehr, wenn die Zielerreichung entgeltwirksam ist.

Wie wichtig es ist, dass sich Mitarbeiter auch bei selbstorganisierter Teamarbeit von ihrem Vorgesetzten unterstützt fühlen, zeigt sich in einer Untersuchung von Griffin, Patterson und West (2001): Die wahrgenommene Unterstützung durch den Vorgesetzten beeinflusste die Arbeitszufriedenheit der Teammitglieder stärker als der von der Gruppe wahrgenommene Handlungsspielraum. Dies führte zu gegenläufigen Effekten: Je mehr sich der Handlungsspielraum von Gruppen vergrößerte und in gleichem Maße die wahrgenommene Unterstützung durch den Vorgesetzten abnahm, desto geringer war die Arbeitszufriedenheit der Gruppenmitglieder. Daraus folgt, dass Führungskräfte insbesondere bei der Erweiterung der Teamaufgaben und der Übertragung von Entscheidungskompetenzen darauf achten sollten, dass Gruppenmitglieder sich nicht überfordert und alleingelassen fühlen oder den Eindruck gewinnen, dass Probleme auf sie abgeschoben werden. Dies gilt umso mehr, als nicht nur die Zufriedenheit, sondern auch die Leistung des Teams dadurch beeinflusst werden kann. So fanden Hyatt und Ruddy (1997) bei der Analyse von Servicegruppen positive Zusammenhänge zwischen der

Unterstützung durch Vorgesetzte und der Teamleistung und zwar nicht nur gemessen am Vorgesetztenurteil, sondern auch an objektiven Leistungskriterien.

Je nachdem, welche Anforderungen an Teams gestellt werden, ist auch unterschiedliches Führungsverhalten gefordert. Werden von Teams kreative Problemlösungen und Innovationen erwartet, wie etwa von Forschungsteams, können Vorgesetzte insbesondere durch inspirierende Ideen und intellektuelle Stimulierung die Teamleistung verbessern, was auch als transformationale Führung bezeichnet wird. Steht dagegen die Verbesserung bestehender Produkte oder Abläufe im Vordergrund, kommt es stärker darauf an, dass der Vorgesetzte auf die Einhaltung der Ziele und Standards achtet, was auch als aufgabenorientierte Führung bezeichnet wird (vgl. Keller, 2006). Die Frage, wie ein Vorgesetzter ein Team am besten führen soll, kann somit nicht generell beantwortet werden, sondern hängt insbesondere von den Anforderungen ab, die an ein Team gestellt werden (vgl. auch Beulker & Freudling in diesem Buch). Weitere Einflussfaktoren sind beispielsweise die Fähigkeit der Teammitglieder oder inwieweit die Arbeitsaufgaben intrinsisch motivieren.

Mit seinem Führungsverhalten beeinflusst der Vorgesetzte die Einstellungen und das Verhalten der Teammitglieder in und zu der Gruppe, beispielsweise ihre Überzeugung hinsichtlich der Leistungsfähigkeit des Teams, ihre Bindung an die Aufgaben, ihren Stolz, Mitglied zu sein, und ihren Zusammenhalt untereinander. Diese Einstellungen und die Interaktionsprozesse im Team beeinflussen wiederum die Ergebnisse der Gruppen.

## 2.5 Gruppenprozesse

Gruppenarbeit kann auch negative Auswirkungen haben. Darauf machen nicht nur Witze wie „TEAM = Toll: Ein Anderer Macht's“, sondern vor allem sozialpsychologische Forschungsergebnisse aufmerksam. Trittbrettfahrer-Effekte (ein Teammitglied tut weniger, weil es glaubt, dass die Leistung der anderen zur Erreichung des Gruppenziels genügt) und andere Prozessverluste treten verstärkt bei wachsender Gruppengröße, schlecht definierten bzw. bewertbaren oder als unwichtig angesehenen Aufgaben auf. Gruppenarbeit kann auch zu Prozessgewinnen führen, wenn stärkere die Leistung schwächerer Teammitglieder kompensieren wollen, weil ihnen der Teamerfolg sehr wichtig ist, oder wenn schwächere Teammitglieder ihre Arbeitsleistung als unverzichtbar für den Gruppenerfolg ansehen und sich deshalb besonders anstrengen (vgl. Hertel, Kerr & Messé, 2000).

Inwieweit Teammitglieder gemeinsame Ziele verfolgen, versuchen, hohe Leistungsstandards zu erreichen, sich bei der Arbeit und der Umsetzung von Prozessverbesserungen unterstützen und dabei miteinander offen kommunizieren, prägt das Klima in einer Gruppe. Eine Vielzahl von Untersuchungen belegt die Bedeutung des Teamklimas für die Effektivität und die Innovationsfähigkeit von Teams (vgl. West & Anderson, 1996). Ein für Innovation förderliches Teamklima kann wiederum durch komplexe Aufgaben und Entscheidungsspielräume bzw. durch hohe Innovationsanforderungen und kleine Gruppengrößen gefördert werden (vgl. Antoni, 2005; Curral, Forrester, Dawson & West, 2001).

Zusammenhänge finden sich, wie oben angesprochen, auch zwischen der Gruppenkohäsion und der Gruppenleistung, insbesondere wenn Verhaltens- und nicht Ergebniskriterien gemessen werden und je stärker die Gruppenaufgaben eine wechselseitige Zusammenarbeit erfordern (vgl. Beal, Cohen, Burke & McLendon, 2003). Ähnliches gilt für die kollektive Überzeugung der Teammitglieder, ihre Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können (vgl. Gully, Incalcaterra, Joshi & Beaubien, 2002).

Die Kommunikation und Zusammenarbeit im Team und dadurch auch die Gruppenleistung können auch durch ein gemeinsames Verständnis der Arbeitsaufgaben, -prozesse und -rollen im Team verbessert werden (vgl. Austin, 2003). Dies kann durch gemeinsame Planung im Team, aber auch durch Teamcoaching, Schulungsmaßnahmen und ein teamförderliches Arbeitsumfeld erreicht werden (vgl. u. a. Henkel & Hecker in diesem Buch).

### 3 Fazit

Um Gruppenarbeit wirkungsvoll zu gestalten, muss eine Vielzahl von Aspekten beachtet werden. Dies beginnt mit der Festlegung möglichst ganzheitlicher Gruppenaufgaben oder, falls nicht möglich, zumindest mit der Beteiligung der Gruppenmitglieder an der Gestaltung ihrer Arbeitsprozesse und -standards. Die Anforderungen der Arbeitsaufgaben müssen bei der Zusammenstellung der Teammitglieder beachtet bzw. umgekehrt müssen bei gegebener Teamzusammensetzung die Aufgaben den Kompetenzen entsprechend gestaltet und weiterentwickelt werden. Damit Teammitglieder auch voneinander lernen können, müssen die bestehenden Unterschiede als Chancen und Ressourcen wahrgenommen werden. Dies verweist auf die Bedeutung von Schulungs- und Teamentwicklungsmaßnahmen und arbeitsimmanente Lern- und Selbstorganisationsprozesse, die durch teambezogene Ziele und entsprechende Kennzahlen ermöglicht und durch Zielerreichungsprämien belohnt werden können. Gruppenziele und entsprechende Kennzahlensysteme ermöglichen es, Gruppen durch Zielvereinbarungen zu führen. Dieser ziel- und aufgabenorientierte Führungsstil ist insbesondere für Gruppen angemessen, die wiederkehrende Aufgaben und Prozessverbesserungen erarbeiten, um die Gruppenprozesse auf die Zielerreichung zu fokussieren. Je stärker kreative Problemlösungen von Gruppen erwartet werden, umso stärker sind Vorgesetzte gefordert, die Teams zu inspirieren und intellektuell zu stimulieren, um neue Aspekte in den Arbeitsprozess der Gruppe einzubringen und ein innovationsförderliches Klima zu schaffen. Die Einführung und Weiterentwicklung von Gruppenarbeit erfolgt dabei in einem Spannungsfeld unterschiedlicher Interessengruppen. Gelingt es nicht, die Akzeptanz und Unterstützung für Gruppenarbeit in verschiedenen Interessengruppen und einer breiteren Zahl von Meinungsbildern zu verankern, sondern konzentrieren sie sich auf einzelne Machtpromotoren, kann es bei personellen Wechseln zu erheblichen Rückschlägen oder gar zur völligen Abkehr von der Gruppenarbeit kommen. Die Einführung und Weiterentwicklung von Gruppenarbeit ist somit als langfristiger Organisationsentwicklungsprozess zu begreifen, der die Unternehmenskultur tiefgreifend verändert.