

Ingela Jöns *Hrsg.*

Erfolgreiche Gruppenarbeit

Konzepte, Instrumente, Erfahrungen

2. Auflage



Springer Gabler



Erfolgreiche Gruppenarbeit

Ingela Jöns
(Hrsg.)

Erfolgreiche Gruppenarbeit

Konzepte, Instrumente, Erfahrungen

2. Auflage

Herausgeber
Ingela Jöns
Mannheim
Deutschland

ISBN 978-3-8349-4761-1 ISBN 978-3-8349-4762-8 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-8349-4762-8

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2008, 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, 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. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
(www.springer.com)

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 kristallisierte 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. Mit der erneuten, aktualisierten Auflage wird nun der anhaltenden Nachfrage nach Erfahrungen und Instrumenten für eine erfolgreiche Gruppenarbeit entsprochen. Während sich an den Grundbedingungen hierfür wenig geändert hat, so bläst der zeit- und kostenintensiven Einführung und Unterstützung der Gruppenarbeit seit der Krise vor knapp 10 Jahren ein sehr rauer Ostwind entgegen. Diesem Gegenwind haben die berichteten Unternehmensbeispiele in den letzten Jahren standgehalten. Dabei sind Aktualisierun-

gen der Gruppenarbeit und damit dieser Publikation notwendig geworden, um auch in der Zukunft mit Gruppenarbeit erfolgreich arbeiten zu können.

Wirtschafts- und Organisationspsychologie
Universität Mannheim und
Mannheimer W.O.-Institut

Professor Dr. Walter Bungard

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Gruppenarbeit in Unternehmen: Einführung und Überblick | 1 |
| Ingela Jöns | |
| Teil I Grundlagen zur Gruppenarbeit | |
| Gruppenarbeit wirkungsvoll gestalten | 13 |
| Conny Herbert Antoni | |
| Zeitweilige Gruppenarbeit für Prozessinnovationen: Grundlagen, Organisation und Wirkungen | 25 |
| Winfried Hacker | |
| Teamdiagnose und Teamentwicklung | 37 |
| Simone Kauffeld und Nale Lehmann-Willenbrock | |
| Erfolgsfaktoren der Einführung von Gruppenarbeit | 57 |
| Ingela Jöns | |
| Teil II Über fünfzehn Jahre Erfahrung mit Gruppenarbeit | |
| Gruppenarbeit bei Heidelberg: Gemeinsam – ständig – besser werden | 71 |
| Hans-Jürgen Fink, Gerald Knebel, Claudia Löwenau und Rigobert Maier, Heidelberger Druckmaschinen AG | |
| Prozessbegleitung Gruppenarbeit: Unterstützen, verbessern, gestalten mit System | 81 |
| Volker Feuring und Uwe Ross, B. Braun Melsungen AG | |
| Mitarbeiter im Mittelpunkt | 91 |
| Karl Heinz Krämer und Heinz Leo Becker, Rasselstein GmbH | |

| | |
|--|-----|
| Mehr Führung wagen | 101 |
| Monika Koreng und Anne Steffens, Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG | |
| Aus Abweichung lernen | 111 |
| Sven Betz und Katja Birkendahl, ZF Friedrichshafen AG | |
| Gruppenarbeit 2.0 Gruppenarbeit in Zeiten von Lean und Flexibilität | 123 |
| Ernestine Steckenleiter, Hilti GmbH Industriegesellschaft für Befestigungstechnik Kaufering | |
| Teamarbeit in der Finanzverwaltung | 133 |
| Claudia Trippel, Hochschule Kehl | |
| Teil III Ausgewählte Gestaltungsaspekte der Gruppenarbeit | |
| Entwicklung durch Feedback | 147 |
| Svenja Hennlein und Ingela Jöns | |
| Individuelle Kompetenzen in der Gruppenarbeit | 163 |
| Tamara Zenner und Ingela Jöns | |
| Altersheterogene Arbeitsgruppen – Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Gruppenarbeit | 177 |
| Nale Lehmann-Willenbrock und Simone Kauffeld | |
| Einflussfaktoren auf effektive Gruppensitzungen | 187 |
| Kristin Langmann und Ingela Jöns | |
| Teil IV Praktische Instrumente der Gruppenarbeit | |
| Qualifizierungssupport bei der Einführung von teilautonomen Arbeitsgruppen (TAG) in der ZF Friedrichshafen AG | 207 |
| Sven Betz und Katja Birkendahl, ZF Friedrichshafen AG | |
| Der Freitagstrundgang | 219 |
| Ingo Thorwest und Maren Göpfert, Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG | |
| Der Gruppencheck | 225 |
| Hans-Jürgen Fink, Gerald Knebel, Claudia Löwenau und Rigobert Maier, Heidelberger Druckmaschinen AG | |

| | |
|---|-----|
| Das 5S-Audit – Selbstauditierung der Gruppen | 233 |
| Nicole Ilg, Bauknecht Hausgeräte GmbH | |
| Entlohnungssystematik Gruppenarbeit in der B. Braun Melsungen AG | 245 |
| Uwe Ross und Volker Feuring, B. Braun Melsungen AG | |
| Betriebszeitengangschtaltung – eine Methode zur Flexibilisierung der Arbeitszeit | 253 |
| Ingo Thorwest, Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG | |
| Gruppenarbeit in einer teamorientierten Unternehmenskultur | 263 |
| Karl Heinz Krämer und Alois Geyermann, Rasselstein GmbH | |

Gruppenarbeit in Unternehmen: Einführung und Überblick

Ingela Jöns

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|---|---|---|
| 1 | Aktuelle Diskussionen zur Gruppenarbeit und Hintergründe zu diesem Buch | 1 |
| 2 | Strukturen funktionierender Gruppenarbeit aus Sicht der beteiligten Unternehmen | 4 |
| 3 | Überblick über die Beiträge aus Theorie und Praxis | 7 |
| | Literatur | 9 |

1 Aktuelle Diskussionen zur Gruppenarbeit und Hintergründe zu diesem Buch

Eigentlich muss es verwundern, dass ein Buch zur Gruppenarbeit in Unternehmen gerade in 2008 noch erschienen ist und jetzt in aktualisierter Auflage herausgegeben wird. Erstens sind in den letzten Jahren, wenn überhaupt, dann Bücher unter dem Titel „Teamarbeit“ erschienen (z. B. Stumpf und Thomas, 2003; Velmerig, Schaffenhofer, & Schrapper, 2004; Edding und Schattenhofer, 2012; Eberhardt, 2013). 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, zur-

I. Jöns (✉)

Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Mannheim,
Schloss Ehrenhof Ost, 68131 Mannheim, Deutschland
E-Mail: ingela.joens@psychologie.uni-mannheim.de

zeit ein sehr rauer Wind entgegen, der sich seit der Finanz- und Wirtschaftskrise in 2008 noch verschärft hat. 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 und Schulze, 2003). Nach Erhebungen des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung aus 2009 besitzt die Gruppenarbeit in der Produktion nach wie vor mit um die 50% (je nach Kriterien der Gruppenarbeit und Größe der Betriebe) eine hohe Verbreitung in Deutschland (vgl. Lay, Jung Erceg und Schat, 2011). Für andere Länder in Europa werden – allerdings auf einer geringeren Datenbasis – sogar noch höhere Verbreitungsgrade berichtet (vgl. Bikfalvi, Jäger und Lay, 2014). Insgesamt kann für die Produktionsbetriebe in Europa zumindest festgestellt werden, dass Gruppenarbeit in den verschiedensten Ausprägungen nach wie vor häufig eine gängige Arbeitsorganisationsform darstellt.

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 aktuell anhaltende Diskussion, der 2011 auch das RKW (Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e. V.) ein Schwerpunkttheft „Wir – Gruppen- und Teamarbeit“ widmet (vgl. RKW, 2011), zwei Gründe anführen: Erstens wird das Konzept der teilautono-

men 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 zogen wir mit diesem Buch eine neue Zwischenbilanz und wollten andere Unternehmen an unseren Erfahrungen teilhaben lassen. Seit der ersten Auflage haben wir uns noch einige Jahre getroffen, bevor sich der Kreis nicht nur angesichts des wirtschaftlichen Drucks vorerst auflöste, sondern auch die Gruppenarbeit war in den Unternehmen soweit erfolgreich etabliert, dass andere Themen in den Vordergrund traten. Allerdings wollten wir in der zweiten Auflage – auch wenn sich grundlegend nicht viel geändert hat – nicht auf eine Aktualisierung und einen Ausblick auf die weitere Entwicklung in der Praxis verzichten.

Bevor ein Überblick über die verschiedenen Beiträge in diesem Buch gegeben wird, werden die Überlegungen zu Strukturen funktionierender Gruppenarbeit zusammengefasst, 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. Abb. 1), deren konkrete Umsetzung dann in die verschiedenen Konzepte und Instrumente zur Gestaltung und Unterstützung der Gruppenarbeit mündet.

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 Aufgabenteilung. 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

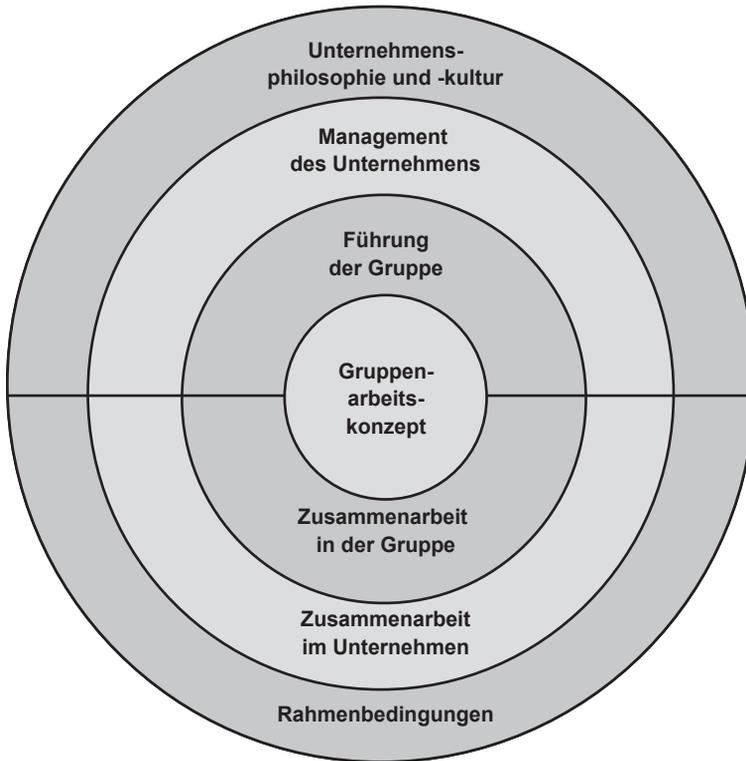


Abb. 1 Strukturen funktionierender Gruppenarbeit

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 Leistungspro-

zesse 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 Abb. 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 entsprechend 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 mehr als fünfzehn Jahre Erfahrung mit Gruppenarbeit berichten *im zweiten Teil* die aktualisierten Beiträge aus der Praxis, die um zwei neue Beiträge ergänzt wurden. 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 *Feuring und Ross* 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* leiten *Koreng und Steffens* vor dem Hintergrund der heutigen Produktionsbedingungen die Erfordernis ab, mehr Führung zu wagen, und stellt damit hohe Anforderungen an die Führungskräfte. 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.

Neu aufgenommen ist ein Beitrag zur Gruppenarbeit bei *Hilti GmbH Industriegesellschaft für Befestigungstechnik Kaufering*, in dem unter dem Titel Gruppenarbeit 2.0 *Streckenleiter* auf die Veränderungen in Zeiten von Lean und Flexibilität abhebt. Weiterhin wird die Reihe der Praxisbeiträge um einen Beitrag zur Teamarbeit in der *Finanzverwaltung Baden-Württemberg* abgerundet, in dem *Trippel* über die Besonderheiten der Konzeption und Einführung von Gruppenarbeit in der Verwaltung berichtet, die inzwischen auch schon auf zehn Jahre Erfahrung zurückblicken kann.

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 *Zenner 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 *Langmann 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 *Birkendahl und Betz*, der den *Qualifizierungssupport* bei der Einführung von Gruppenarbeit behandelt. Der *Freitagsrundgang*, der von *Thorwest und Göpfert* 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 und bei Bauknecht Hausgeräte GmbH genutzt wurde. Ein anschauliches Beispiel für die Umsetzung von modernen Managementinstrumenten im Sinne der deutschen Gruppenarbeitskultur wird in dem Beitrag von *Ilg* gegeben, in dem das *5 S 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 Feuring* vorgestellt wird. Ebenso sind die Arbeitszeiten, wie sie als *Betriebszeitengangschaltung* von *Thorwest* erläutert werden, auf die Produktionsbedingungen

und die Gruppenarbeit abgestimmt zu flexibilisieren. Gruppenarbeit stellt keine isolierte Arbeitsform dar, sondern, wie im letzten Beitrag von *Krämer und Geyermann* deutlich wird, Gruppenarbeit ist als Teil einer teamorientierten Unternehmenskultur zu verstehen.

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

Literatur

- Antoni, C. H. (2004). Gruppen- und Teamarbeit in der Industrie: Erfahrungen und Konsequenzen für die Gestaltung. In C. O. Velmerig, K. Schattenhofer & C. Schrapper (Hrsg.), *Teamarbeit* (S. 45–58). Weinheim: Juventa.
- Bikfalvi, A., Jäger A. & Lay, G. (2014). The incidence and diffusion of teamwork in manufacturing – evidences from a Pan-European survey. *Journal of Organizational Change Management*, 27(2), 206–231.
- Bungard, W. & Jöns, I. (1997). Gruppenarbeit in Deutschland – eine Zwischenbilanz. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 41(3), 104–119.
- Eberhardt, D. (Hrsg.). (2013). *Together is better? Die Magie der Teamarbeit entschlüsseln*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Edding, C. & Schattenhofer, K. (2012). *Einführung in die Teamarbeit*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Erke, A., Racky, S. & Jöns, I. (2007). Der Gruppencheck. In L. von Rosenstiel & J. Erpenbeck (Hrsg.), *Handbuch der Kompetenzmessung* (2. Auflage, S. 116–128) Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Goller, I., Bronnsack, T. & Schulze, J. (2003). Benchmarking-Report Teamarbeitsaudit. *Angewandte Arbeitswissenschaft*, 177, 34–53.
- Lay, G., Jung Erceg, P. & Schat, H.-D. (2011). Verbreitung von Gruppenarbeit in der deutschen Industrie. *RKW Magazin*, (4), 2011, S. 24.
- RKW (Hrsg.) (2011). Wir – Schwerpunkt: Gruppen- und Teamarbeit. *RKW Magazin*, (4).
- Stumpf, S. & Thomas, A. (Hrsg.) (2003). *Teamarbeit und Teamentwicklung*. Göttingen: Hogrefe.
- Velmerig, C. O., Schattenhofer, K. & Schrapper, C. (Hrsg.). (2004). *Teamarbeit*. Weinheim: Juventa.

Prof. Dr. Ingela Jöns: Jahrgang 1959, außerplanmäßige Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Mannheim; Institut für organisationspsychologische Beratung (IFO-Beratung), Dossenheim. Schwerpunkte: Gruppenarbeit und Teamentwicklung, Führungsfeedback und -wandel, Mitarbeiterbefragungen und Veränderungsprozesse sowie Kulturwandel bei Fusionen und Akquisitionen

Teil I
Grundlagen zur Gruppenarbeit

Gruppenarbeit wirkungsvoll gestalten

Conny Herbert Antoni

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Gruppenarbeit im Spannungsfeld zwischen Arbeitspolitik und Arbeitswissenschaft | 13 |
| 2 | Einflussfaktoren und Gestaltungsdimensionen wirkungsvoller Gruppenarbeit | 15 |
| 2.1 | Gruppenaufgaben | 15 |
| 2.2 | Zusammensetzung der Gruppe | 16 |
| 2.3 | Schulung, Ziele, Kennzahlen und Entgelt | 18 |
| 2.4 | Führung von Gruppen | 20 |
| 2.5 | Gruppenprozesse | 21 |
| 3 | Fazit | 22 |
| | Literatur | 23 |

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.

C. H. Antoni (✉)

Abteilung für Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Trier,
Universitätsring 15, 54296 Trier, Deutschland
E-Mail: antoni@uni-trier.de

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, 2014).

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. Beispielsweise kann die Strategie verfolgt werden, 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, 2014). 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 Mitarbeiter 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 Einführung von drei unterschiedlichen Lean-Production-Maßnahmen in einem Unternehmen:

Montageinseln mit 77 Beschäftigten, deren direkte (Montage) und indirekte Aufgaben (Qualitätsmanagement und -verbesserung) von Vorgesetzten gesteuert wurden; die Teammitglieder wurden bei der Wahl der Gruppensprecher, der Planung der Arbeitsabläufe und -standards im Einführungsprozess beteiligt.

- Fließbandmontage mit 31 Beschäftigten, die nur Montageaufgaben hatten und nicht an der Prozessgestaltung und -standardisierung beteiligt wurden, mit Ausnahme von drei Beschäftigten deren Wissen für die Austaktung des Fließbands benötigt wurde.

- Prozessformalisierung und -standardisierung in der übrigen Produktion mit 213 Beschäftigten durch das Industrial Engineering.
- Als Vergleichs- bzw. Kontrollgruppe dienten 29 Beschäftigte, die die Produktion technisch unterstützten, bei denen sich nichts änderte.

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. Neuere Untersuchungen zeigen, dass Beschäftigte selbst bei standardisierter Teamarbeit mehr Ideen für Prozessverbesserungen entwickeln, wenn ihnen Mitsprachemöglichkeiten bei der Festlegung ihrer Arbeitsprozesse und -standards gewährt werden (Lantz, Hansen & Antoni, 2015). Modelle der Gruppenarbeit, die alle indirekten Tätigkeiten und damit auch die Verbesserungs- und Standardisierungsprozesse bei einem Vorgesetzten Gruppenkoordinator ansiedeln, scheinen aufgrund dieser Befunde daher nicht geeignet, die negativen Auswirkungen von Lean Production auf die Beschäftigten zu vermindern und Prozessinnovationen zu fördern.

Prozessinnovationen können aber auch durch eine anspruchsvollere Gestaltung der Gruppenaufgaben gefördert werden. In einer Vergleichsstudie wurden Montagegruppen, denen 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. 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. Entsprechende 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. 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 eigenen (Sub-)Gruppe als gefährdet angesehen 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 Arbeitsaufgaben für ein Team so gestaltet sein sollten, dass bestehende Unterschiede der Teammitglieder konstruktiv für die Aufgabenbearbeitung genutzt werden können. Durch ganzheitliche Aufgaben und herausfordernde Ziele kann die hierfür erforderliche Aufgabenmotivation der Teammitglieder gefördert werden. Die für die erfolgreiche Aufgabenbearbeitung benötigten Fähigkeiten können durch gezielte Personalauswahl und Training beeinflusst werden. Ferner gilt es, etwa durch Information und Schulung die Einstellung der Teammitglieder so zu beeinflussen, dass wahrgenommene Unterschiede innerhalb der Gruppe als wertvoll für die Aufgabenbearbeitung angesehen und genutzt werden (Van Dick, Van Knippenberg, Hägele, Guillaume & Brodbeck, 2008). Als wirkungsvoll hat sich z. B. erwiesen, Teammitglieder zu motivieren, auch einmal die Perspektive ihrer Kolleginnen und Kollegen zu übernehmen (Hoever, Van Knippenberg, van Ginkel, & Barkema, 2012).

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, 2014).

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, die die Teammitglieder auch einzeln besuchen können, nehmen an Teamentwicklungsmaßnahmen idealerweise alle Teammitglieder teil, etwa wenn ein Team neu gründet wird, Veränderungen anstehen oder Probleme auftauchen. Bei diesen Maßnahmen geht es dann beispielsweise darum, die Rollen und Ziele in dem jeweiligen Team zu klären und die Zusammenarbeit, und die Art der Problemlösung im Team zu verbessern. Fragt man, welche Art von Training am wirkungsvollsten ist, so scheinen Maßnahmen zur Rollenklärung und Zielvereinbarung noch wirkungsvoller als zur Verbesserung der Problemlösungsprozesse und Beziehung zwischen den Teammitgliedern. Als Erfolgsindikatoren wurden Einstellungen der Teammitglieder, wie deren Vertrauen in das Team, Prozesskriterien, wie die wahrgenommene Kommunikation im Team, und die Teamleistung untersucht. Die Teamleistung veränderte

sich im Durchschnitt weniger stark als die übrigen Kriterien, was angesichts der Vielzahl der Einflussfaktoren auf die Teamleistung allerdings auch nicht verwundert. Ferner profitieren vor allem große Teams mit mehr als zehn Mitgliedern von Teamentwicklungsmaßnahmen. Kleineren Gruppen fällt es anscheinend leichter sich zu koordinieren (Klein, et al. 2009).

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 (Pritchard, Harrell, DiazGranados & Guzman, 2008).

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 Be-

lohnungssystem 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