

Fakultät Wirtschaftswissenschaften | Professur für Wirtschaftspädagogik

Lernen im Prozess der Arbeit

Arbeitsgestaltung und –organisation
durch Teams in Unternehmen

14. Dezember 2022

Gliederung

- 1 Begriffsdefinitionen**
- 2 Relevanz**
- 3 Historische Entwicklung**
- 4 Theorie**
 - i. Klassifizierung von Arbeitsgruppen**
 - ii. Lernende Organisation**
 - iii. Konfliktbewältigung durch Teams**
- 5 Fallstudie**
- 6 Teamreflexion**

1. Begriffsdefinitionen

Der Begriff **Arbeitsgestaltung** steht für die systematische Veränderung technischer, organisatorischer und (oder) sozialer Arbeitsbedingungen mit dem Ziel, diese an die Leistungsvoraussetzungen des arbeitenden Menschen anzupassen, sodass sie der Erhaltung und Entwicklung der Persönlichkeit sowie der Gesundheit der arbeitenden Menschen im Rahmen effizienter und produktiver Arbeitsprozesse dienen.

Arbeitsorganisation beinhaltet Regelungen und Maßnahmen zur Steuerung des Ablaufs von Arbeitsschritten bzw. -prozessen.

Eine **Gruppe** ist 1. eine Mehrzahl von Personen, 2. die über längere Zeit 3. in direktem Kontakt stehen, 4. wobei sich Rollen ausdifferenzieren, 5. gemeinsame Normen entwickelt werden und 6. Kohäsion, d. h. ein Wir-Gefühl, besteht.

Dunckel & Volpert, 1997; Nerdinger et. al, 2019; von Rosenstiel & Nerdinger, 2011

2. Relevanz



- erhöhtes Problemlösungspotential
- Menschen mit unterschiedlichen Denkweisen entwickeln gemeinsame Ideen
- Aufbau kooperativer Strukturen
- Unverzichtbar in der heutigen Arbeitswelt
- Ökonomische Glaubwürdigkeit erst seit den 90ern



- Unterschiedliche Gründe
- Entfaltung kreativer Potentiale der Mitarbeiter
- Erhöhte Wettbewerbsfähigkeit
- Auf allen Ebenen einsetzbar
- Problembewusstsein für Nachbarbereiche
- „Qualitätsförderliche Arbeitsstruktur“



- Keine enge Ausrichtung auf den Arbeitsplatz
- Abwechslungsreicher Arbeitsalltag
- Weiterqualifizierung
- Verantwortung & Autonomie
- Aufwertung der Produktionsarbeit
- Ausstieg aus der Objektorolle - Mitarbeiter wird Mitgestalter

Studien aus: Wildemann (2009), Schumann & Gerst (1996)

3. Historische Entwicklung



<https://www.gewerkschaftsgeschichte.de/fordismus-und-taylorismus.html>

- Phase mit einzelnen Teamarbeiten bei Großprojekten
- 1974: Start Forschungsprogramm „Humanisierung der Arbeit“ (bis in die 90er)



<https://leanbase.de/publishing/leanmagazin/cardboard-engineering>

- Einführung der Gruppenarbeit
- Einführung des Begriffs „Selbstorganisation“
- Beginn der Digitalisierungsphase
- Virtuelle Teams
- Steigende Anzahl der Mitarbeiter in Teamarbeit



- 1. WK: Kritik am Taylorismus
- 1919: „Gruppenfabrikation“ bei Daimler
- 1922: Organisationsvorschlag „Werkstattaussiedlung“ (E. Rosenstock)
- 1923: Scheitern der Bewegung, Umstellung auf Fließende Fertigung (Henry Ford)



<https://www.nasa.gov/centers/kennedy/about/history/timeline/60s-decade.html>

- Einrichtung von Fertigungsinseln
- Ausweitung der Autonomie



<https://start.docuware.com/de/blog/dokumenten-management/digitale-zusammenarbeit>

Studien aus: Lay & Mies (1997), Mütze-Niewöhner et al. (2021)

4. Theorie

Klassifizierung von Arbeitsgruppen

nach Högl und Gemünden (2005):

1. Arbeitsteams
 2. Entscheidungsteams
 3. Innovationsteams
- Unterscheidung hinsichtlich ihrer zeitlichen Dauer und Aufgabeninhalte

Arbeitsteams:	überwiegend operative Aufgaben und kontinuierliche Zusammenarbeit
Entscheidungsteams:	überwiegend planende und dispositive Aufgaben; sowohl zeitlich befristete als auch kontinuierliche Zusammenarbeit
Innovationsteams:	Planungs- und Entwicklungsaufgaben als auch Realisierung der Innovationen, häufig zeitlich befristet

Högl & Gemünden, 2005

4. Theorie

Klassifizierung von Arbeitsgruppen

nach Antoni (1996):

1. Qualitätszirkel
 2. Projektgruppen
 3. klassische Arbeitsgruppen
 4. Fertigungsteams
 5. teilautonome Arbeitsgruppen
- weitere Einordnung anhand der Verankerung in der Aufbauorganisation möglich
 - Teamarbeit kann als integrierter Bestandteil der regulären Arbeitsorganisation eine dauerhafte Zusammenarbeit erfordern (klassische Arbeitsgruppen, Fertigungsteams und teilautonome Arbeitsgruppen)
 - Teamarbeit kann aber auch nur eine temporäre Zusammenarbeit beinhalten (Qualitätszirkel, Projektgruppen)

Antoni, 1996

4. Theorie

Lernende Organisation

Ziel: Unternehmen als "Lernende Organisation" umzugestalten, um Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten

- nötig, um Überlebensfähigkeit in dynamischer Umwelten zu gewährleisten
- wesentliche Prinzipien sind Etablierung von lebenslangem Lernen, permanente Integration von Lernen und Arbeiten sowie ständige Erneuerung der Unternehmensorganisation,...

Instrumente der Gruppen- und Teamarbeit haben bei der Entwicklung entscheidenden Stellenwert

- Gruppe und Team sind die Verbindung zwischen individuellem und organisationalem Lernen
- Transferfunktion (individuelles Wissen wird in die Organisation inkludiert)
- kollektive Lernfunktion (Lernen in Gruppen hat einen anderen qualitativen Charakter)

Kröll & Schnauber, 1997; Staehle, 1990

4. Theorie

Lernende Organisation

Welche Konsequenzen ergeben sich nun für ein Unternehmen, das sich "für" Gruppen- und Teamarbeit entschieden hat?

- halbherzige Einführung von Teamarbeit in der Arbeitsorganisation führt nicht zu den gewünschten Erfolgen
- Formen der Arbeitsorganisation dürfen nicht als isolierte Lösung betrachtet werden
- Erfahrungen zeigen, dass solche Konzepte zu Einzelgruppen führen, die als Fremdkörper im Organismus "Unternehmen" wirken
- Einführung von Gruppen- und Teamarbeit ist die erste Phase einer strategischen Entscheidung, die alle Hierarchiestufen und Bereiche des Unternehmens zu prozessorientierten Strukturen führt
- Entscheidung für Gruppenarbeit initiiert einen stetigen, von den Mitarbeitern getragenen Veränderungsprozess

Kröll & Schnauber, 1997; Zahn & Dillerup, 1995

4. Theorie

Konfliktbewältigung durch Teams in Unternehmen

- Gruppen können in der Unternehmensorganisation tätig werden, indem sie die Defizite aufnehmen, kennzeichnen und bearbeiten
- Konflikte in Gruppen sind zwangsläufig, notwendig und teilweise sogar gewollt
→ konfliktfreie Räume, harmonische Familie sind keine Ziele
- Konflikt in konstruktivem Rahmen halten und geeignete Maßnahmen zur Konfliktbehandlung einzuleiten
- Temporäre Verständigungen bzw. Kompromisse sind essentiell
→ unterschiedliche Haltungen, Meinungen und Motive sollen dabei jedoch mit beachtet werden

Schlüssel zur Konfliktbewältigung: Kommunikation!

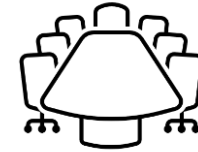
Wahren, 2013

5. Fallstudie

Setting



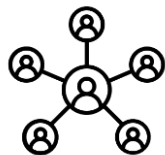
Projektteam bestehend aus 4 IT-
Entwicklern und 4 Marketing-
Fachleuten



1 gemeinsamer Projektraum



Unternehmen: Bank
Ziel: Erweiterung der eigenen App
mit einer kundenzentrierten
Dienstleistung



1 Projektleiterin



Projektzeitraum: 3 Monate
Aktuell: Woche 6
zeitlicher Verzug: 3 Wochen

5. Fallstudie

IT-Entwickler

- Hauptziel: Funktionalität und Sicherheit gegenüber Hackerangriffen
- Ansicht: Beharren auf alte, in der Vergangenheit erfolgreiche Arbeitsweisen

Marketingfachleute

- Hauptziel: Intuitive Nutzung und optimales Design der App
- Ansicht: Umsetzen neuer Marketing-Modelle



Auf tretende Probleme

- Kommunikationsproblem zwischen den Parteien (teilweise stundenlange Diskussionen über kleinste Detailfragen, jedoch ohne richtige Ergebnisse)
- Ablehnung der neumodischen Arbeitsweisen durch die Entwickler
- Kaum Verständnis für die Arbeit der jeweils anderen Abteilung
- Kein Austausch über die aktuellen Bearbeitungsstände
- Gegenseitige Schuldzuweisungen führen zu Verzug im Projekt

5. Fallstudie

Aufgabe

Erarbeitet euch aus Sicht der Projektleiterin Lösungsansätze/-ideen, um die Konflikte innerhalb des Teams bewältigen zu können. Nutzt dafür die zu Beginn besprochenen Inhalte und haltet eure Gedanken stichpunktartig auf den ausgeteilten Kärtchen fest.

7 Minuten Bearbeitungszeit

Literatur

Akin, N., Rumpf, J. (2013): *Führung virtueller Teams*, erschienen in *Gruppendynamik und Organisationsberatung* Ausg. 44, S. 373-387, Springer Verlag.

Antoni, C. H. (1996). *Teilautonome Arbeitsgruppen. Ein Königsweg zu mehr Produktivität und einer menschengerechten Arbeit?* Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Dunckel, H., & Volpert, W. (1997). *Aufgaben- und kriterienbezogene Gestaltung von Arbeitsstrukturen*. In H. Luczak & W. Volpert (Hrsg.), *Handbuch Arbeitswissenschaft* (S. 791–795). Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Kröll, M., & Schnauber, H. (Hrsg.). (1997). *Lernen der Organisation durch Gruppen- und Teamarbeit*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-59169-3>

Lay, G., & Mies C. (1997): *Erfolgreich reorganisieren - Unternehmenskonzepte aus der Praxis*, Springer Berlin-Heidelberg.

Mütze-Niewöhner, S., Hacker, W., Hardwig, T., Kauffeld, S., Latniak, E., Nicklich, M., Pietrzyk, U. (2021): *Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt*, Springer Vieweg, Berlin.

Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4>

Neubauer, G. (1980): *Gruppenarbeit in der Weimarer Republik: Ein Rückblick auf die Anfänge der Humanisierung*, erschienen in *Wechselwirkung: Technik Naturwissenschaft Gesellschaft*, Band 2/1980, Heft 6, S. 14-15.

Literatur

Schumann, M., & Gerst, D. (1996): *Innovative Arbeitspolitik - Ein Fallbeispiel*, erschienen in SOFI-Mitteilungen Nr. 24/1996, S. 35-53.

Staehele, W. (1990): *Management*, 5. liberarb. Aufl., München

vom Hofe, A. (1999): *Einführung von Gruppenarbeiten: Machbarkeitsstudie für ein mittelständisches Unternehmen der Leuchtenindustrie*, Verlag diplom.de.

von Rosenstiel, L., & Nerdinger, F. W. (2011). *Grundlagen der Organisationspsychologie (7. Aufl.)*. Stuttgart: Poeschel.

Wahren, H.-K. E. (2013). Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen. In *Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen*. De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110880991>

Wildemann, H.: *Dezentralisierung von Kompetenz und Verantwortung*, erschienen in Handbuch Unternehmensorganisation, H.-J. Bullinger, D. Spath, H.-J. Warnecke, E. Westkämper (hrsg), Berlin 2009, S. 182-197

Zahn, E.; Dillerup, R. (1995): *Beherrschung des Wandels durch Erneuerung*. In: Reichwald, R.; Wildemann, H. (Hrsg.): *Kreative Unternehmen - Spitzenleistungen durch Produkt- und Prozessinnovationen*. HAB-Forschungsberichte. Bd. 7. Stuttgart, S. 35-76

6. Teamreflexion

