

Ulrich Förster

Die Einordnung neuer Formen der Arbeitsorganisation in ein Lebenszykluskonzept

Team- und Gruppenarbeit
als Grundlage
aktueller Entwicklungstendenzen
in der Organisationsentwicklung



PETER LANG

Europäischer Verlag der Wissenschaften

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	15
Abkürzungsverzeichnis	21
1 Einleitung	25
1.1 Problemstellung	25
1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise der Arbeit	28
2 Grundlagen der Team- und Gruppenarbeit als zentrale Organisationsform der Arbeit in Unternehmen	29
2.1 Darstellung relevanter Definitionen und Begriffsbestimmungen zur Gruppenarbeit	30
2.2 Die historische Entwicklung von Gruppen- und Teamarbeit	36
2.3 Die Vor- und Nachteile von Gruppenarbeit - Warum überhaupt Gruppenarbeit?	41
2.4 Verschiedene Formen der Gruppenarbeit als Arbeitsorganisation	47
2.4.1 Gruppenarbeit als Ergänzung der regulären Arbeitsorganisation	49
2.4.1.1 Projektgruppen	49
2.4.1.2 Qualitätszirkel	51
2.4.2 Gruppenarbeit als Form der regulären Arbeitsorganisation	53
2.4.2.1 Fertigungsteams	53
2.4.2.2 Teilautonome Arbeitsgruppen	55
3 Gruppenarbeit als Teil der Organisationsentwicklung in Unternehmen	59
3.1 Die Notwendigkeit von Organisationsentwicklung	59
3.1.1 Der Zusammenhang zwischen der Einführung von Team- und Gruppenarbeit und der Entwicklung von Organisationen	64

Inhaltsverzeichnis

3.1.2	Das Lebenszykluskonzept als Entscheidungsgrundlage für Organisationen	66
3.2	Die Darstellung der Verbreitung von Gruppen- und Teamarbeit in der Bundesrepublik Deutschland als eine Möglichkeit von Reorganisation in Unternehmen	71
3.3	Die Erfolgs- und Mißerfolgspotentiale als ein wichtiger Indikator für die erfolgreiche Einführung von Gruppenarbeit	78
3.3.1	Wann besteht die Möglichkeit Gruppenarbeit effektiv zu implementieren?	80
3.3.2	Ökonomische Effekte von Gruppenarbeit	82
3.3.3	Mißerfolgspotentiale von Gruppenarbeit	84
4	Auswertung empirischer Untersuchungen zur Gruppenarbeit als Basis für das Lebenszykluskonzept von Gruppenarbeit	76
4.1	Kritische Reflexion: Was hat Gruppenarbeit bisher in Deutschland gebracht?	76
4.1.1	Einschätzung der Gruppenarbeit in Deutschland aus Mitarbeitersicht	78
4.1.2	Die Gruppenarbeit in Deutschland aus Unternehmensicht	81
4.2	Die Darstellung und Interpretation wichtiger Studien zur Team- und Gruppenarbeit	84
4.2.1	Probleme bei der Berechnung von Wirtschaftlichkeit von Gruppenarbeit	84
4.2.2	Die Bedeutung von Kennzahlen für die Evaluation von Gruppenarbeit	87
4.2.3	Klassifizierung der methodischen Ansätze zur Bewertung von Gruppenarbeit	89
4.2.4	Wichtige Studien und Untersuchungen zur Gruppenarbeit	92
4.2.4.1	Die Untersuchung von Hackstein/Heeg	93
4.2.4.2	Die Studie zur Gruppenarbeit mit Hilfe des NIFA-Panels	94
4.2.4.3	Untersuchungen des Institutes für Arbeit und Technik (IAT Gelsenkirchen) zur Verbreitung von Gruppenarbeit	96

Inhaltsverzeichnis

4.2.4.4	Studie von C. H. Antoni bei den 100 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland	100
4.2.4.5	Auffassung der Gruppenarbeit als strukturkonservative und strukturinnovative Variante (Studie des SOFI in Göttingen 1995)	103
4.2.4.6	Untersuchung über die erfolgreiche Einführung von Gruppenarbeit vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart	105
4.3	Gruppenarbeit in verschiedenen Branchen	109
4.3.1	Gruppenarbeit im deutschen Maschinenbau	110
4.3.2	Gruppenarbeit in der deutschen Automobilindustrie	115
4.3.3	Gruppenarbeit in der Elektroindustrie	117
4.4	Eigene Untersuchung zur Analyse eines Unternehmens in der Implementierungsphase von Gruppenarbeit	120
4.4.1	Vorstellung des Unternehmens	120
4.4.2	Design der Datenerhebung	122
4.4.3	Durchführung der Befragung und Rücklauf der gewonnenen Stichprobe	123
4.4.4	Ergebnisse des Werkes der Verkehrstechnik in Braunschweig	125
5	Interpretation von Gruppenarbeit als Lebenszykluskonzept	128
5.1	Der Produktlebenszyklus als Ausgangsbasis für die Einordnung von Gruppenarbeit in ein Lebenszykluskonzept	128
5.1.1	Das integrierte Lebenszykluskonzept	133
5.1.2	Der Ansatz des Life-cycle Costing	135
5.1.3	Bisherige Ansätze zur Bildung eines Lebenszyklusses für Gruppenarbeit	139
5.2	Die Darstellung eines eigenen Lebenszyklusses für Gruppenarbeit	144
5.3	Die Suchphase	147

5.3.1	Gruppenarbeit als Alternative zur traditionellen Arbeitsorganisation	149
5.3.2	Ziele von Gruppenarbeit	153
5.3.2.1	Mitarbeiterbezogene Ziele von Gruppenarbeit	155
5.3.2.2	Unternehmensbezogene Ziele von Gruppenarbeit	156
5.3.2.3	Fazit für die Zielkategorien in der Suchphase eines Lebenszyklusses für Gruppenarbeit	157
5.4	Die Einführungsphase	158
5.4.1	Gmndlagen der Einführungsphase	159
5.4.2	Das Arbeiten mit Pilotgruppen	161
5.4.3	Größe und Bildung von Gruppen	165
5.4.3.1	Die „neue Rolle“ des Meisters	171
5.4.3.2	Die Funktion des Gruppensprechers	175
5.4.4	Bestandteile der Qualifizierung	179
5.4.4.1	Die Notwendigkeit von Qualifizierungsmaßnahmen	179
5.4.4.2	Die Besonderheiten bei der Qualifizierung der Mitarbeiter bei kooperativen Arbeitsformen	182
5.4.4.3	Empirische Daten zur Qualifizierung bei Einführung von Gruppenarbeit	185
5.4.5	Die Entgeltproblematik bei der Arbeitsorganisation der Gruppenarbeit	192
5.4.5.1	Grundlagen der traditionellen Entlohnung	r 193
5.4.5.2	Die Besonderheiten eines Anreizsystems bei Gruppenarbeit	197
5.4.5.2.1	Materielle Vergütungskomponenten bei Gruppenarbeit	198
5.4.5.2.2	Cafeteria-Systeme als Folge des Trends der steigenden Verantwortung der Mitarbeiter	203
5.4.5.2.3	Immaterielle Anreize bei Gruppenarbeit	205
5.4.5.3	Die Darstellung von Anreizsystemen und Tendenzen in der Praxis	209

5.4.5.3.1 Die Evaluation von materiellen und immateriellen Anreizen im untersuchten Unternehmen	209
5.4.5.3.2 Empirische Untersuchungen zur Entgeltproblematik	211
5.4.6 Zusammenfassende Überlegungen zur Einführungsphase von Gruppenarbeit	213
5.5 Die Wachstums-/Erfolgsphase	215
5.5.1 Wachstums- bzw. Erfolgsfaktoren innerhalb der Gruppenstruktur	216
5.5.1.1 Die Gruppenentwicklung als Wachstums- und Erfolgsfaktor	216
5.5.1.2 Das Synergiepotential von Gruppen	220
5.5.2 Wachstums- und Erfolgsfaktoren in der Struktur der Arbeitsorganisation	223
5.5.2.1 Motivation und Arbeitszufriedenheit als besonderes Merkmal von Gruppenarbeit	223
5.5.2.1.1 Inhalt/Ursache-Theorien zur Motivation als Erfolgsfaktor	227
5.5.2.1.2 Prozeß-Theorien zur Motivation als Ursache für Erfolg bei Gruppenarbeit	233
5.5.2.1.3 Empirische Aussagen zur Motivation bei Gruppenarbeit im untersuchten Unternehmen	237
5.5.2.2 Die Erweiterung des Handlungsspielraumes als Erfolgsfaktor	243
5.5.3 Fazit der Wachstums-ZErfolgsphase von Gruppenarbeit	248
5.6 Die Reifephase	250
5.6.1 Beschreibung der Informationsgrundlagen und der Datenherkunft	251
5.6.1.1 Durchführung der Untersuchung im Rahmen der Experteninterviews	253
5.6.1.2 Ziele der durchgeführten Experteninterviews	254

5.6.2	Grenzerfolge bei Fertigungskennzahlen wie Produktivität, Durchlaufzeit und Qualitätsstandards	255
5.6.3	Der Gefahr des Outsourcings begegnen	257
5.6.4	Die vorhandenen Innovationspotentiale nutzen	260
5.7	Die Sättigungsphase	266
5.8	Die Degenerationsphase	271
5.8.1	Reduzierter Nutzen der kooperativen Arbeitsformen innerhalb der Gruppe	273
5.8.2	Die Degeneration des Nutzens bezogen auf die gesamte Arbeitsorganisation	274
5.9	Der zeitliche Rahmen des Lebenszykluskonzeptes für Gruppenarbeit	279
6	Entwicklungstendenzen nach der erfolgreichen Implementierung von Gruppenarbeit	290
6.1	Powerteams als Beispiel einer Weiterentwicklung im Bereich von kooperativen Arbeitsformen	290
6.1.1	Was verbirgt sich hinter einem Powerteam?	290
6.1.2	Arbeitsweise und Ergebnisse eines beispielhaften Powerteams	292
6.2	KVP als erfolgreiche Tendenz der Umsetzung von Gruppenarbeit in Form der Ergänzung zur regulären Arbeitsorganisation	300
6.2.1	Begriffliche Einordnung des „Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses" (KVP)	300
6.2.2	„KVP-Intensiv" als neue Form der Ergänzung der Arbeitsorganisation Gruppenarbeit	303
6.2.3	Hand-in-Hand-Gruppen als eine Möglichkeit zur Schnittstellenlösung von kooperativen Arbeitsformen	307
6.2	Gruppen- und Teamarbeit: Ein Weg zur „Lernenden Organisation"?	311
6.3.1	Grundlagen der lernenden Organisation unter dem Fokus der Gruppen- und Teamarbeit	312

6.3.2 Praxisnahe Anwendungen von Teilaspekten einer lernenden Organisation bei Gruppen- und Teamarbeit	314
6.4 Adaption von Work-Flow-Ansätzen zur Weiterentwicklung von Gruppen- und Teamarbeit	319
6.4.1 Für Gruppenarbeit relevante Kernaussagen der Work-Flow-Ansätze	319
6.4.2 Praxisbezug des Work-Flow-Managements bei kooperativen Arbeitsformen	321
6.5 Gruppenarbeit als „Bunsenbrenner“ für Organisationsentwicklung oder Rückkehr zum Fließband?	325
7 Zusammenfassung	331
Literaturverzeichnis	336
Anhang A1	356
Anhang A2	366