

# Lernen der Organisation durch Gruppen- und Teamarbeit

Wettbewerbsvorteile durch umfassende Unternehmensplanung

Mit Beiträgen von: R. Hoben, W. Jeiter, T. Kampscliulte, M. Kröll, K. Krings, K. Kuhn, H. Luczak, H. Minssen, H. Schnauber, E. Staudt, H.-J. Warnecke, R. Wunderer

Mit 57 Abbildungen



Springer

# Inhaltsverzeichnis

## **Einleitung: Lernen durch Gruppen- und Teamarbeit (H.-J. Warneke.)**.....

<b>1 Lernen der Organisation durch Gruppen- und Teamarbeit - Herausforderung, Vision<sup>^</sup> und Handlungsbedarf</b> . . . - • . . . (M. Kröll, H. Schnauber).....!.....•	5
1.1 Lernen der Organisation als Herausforderung für Führungskräfte.....	5
1.2 Die Vision der „Lernenden Organisation“ ...	6
1.3 Klärung?- und Handlungsbedarf.....-	7
1.4 Krisensituationen als Anlaß für den Einsatz von Gruppen <sup>^</sup> und Teamarbeit.....	8
1.5 Literatur.....;	9
<b>2 Gruppenarbeit als Kernstück schlanker Fertigung -Erfahrungen mit effizienter und attraktiver Gruppenarbeit im Opel Werk Bochum (R. Hoben)</b> .....	13
2.1 Wachsende Belastungen für den Automobil-Standort Bochum.....	13
2.2 Schlüssel für Morgen - Schlanke Fertigung	15
2.3 Bochumer Weg zum Opel Produktionssystem \	16
2.4 Neues Denken für neue Fertigungskonzepte	17
2.5 Strukturinnovative Gruppenarbeit in Bochum.....	19
2.6 Keine leichte Rolle für die Gruppensprecher '.	20
2.7 Veränderte-Rolle der Führungskräfte. . . . .	22
2.8 Maßgeschneiderte,Konzepte für Gruppen <sub>T</sub> arbeit.....;	24
2.9 Gruppenarbeit braucht Werkzeuge, Training, und Unterstützung.....	25
2.10 KVP und Gruppenarbeit.....	27
2.11 Erfolge und Herausforderungen.....	30

<b>3</b>	<b>Technische Entwicklung und betriebliche Restrukturierung oder Innovation durch Integration von Personal- und Organisa- tionsentwicklung (E. Staudt)</b> .....	35
3.1	Wachsende Freiräume in der Gestaltung von Arbeitsorganisationen .....	35
3.2	Technologie als Entkopplung von organisa- torischen Zwängen.....	49
3.3	Integation von Personal- und Organisations- entwicklung.....	75
3.4	Literatur.....	100
<b>4</b>	<b>Mitarbeiter zu Mitunternehmern fördern (R. Wunderer)</b> .....	107
4.1	Entwicklungstendenzen.....	107
4.2	Begriffsabgrenzungen .....	108
4.3	Zum Konzept des Mitunternehmers .....	110
4.4	Konzept der Schlüsselqualifikationeh .....	114
4.5	Strukturelle Personaleritwicklung zur Förderung unternehmerischen Denkens - und Handelns .....	116
4.6	Direkte/interaktorielle Förderung unter- nehmerischer Qualifikation und Motivation	120
4.7	Unternehmerische Gestaltung der Personal- entwicklungsabteilung .....	124
4.8	Fazit.....	125
4.9	Literatur;.....	127
<b>5</b>	<b>Gruppen- und Teamarbeit als Instrument zur Unternehmensentwicklung (K. Krings, H. Luczak)</b> .....	131
5.1	Leitbilder umfassender Reorganisation .....	131
5.2	Aktuelle Reorganisationsansätze .....	132
5.3	Grupperarbeitsinstrumente .....	140
5.4	Betriebliche Veränderungsprozesse erfolg- reich gestalten.....	149
5.5	Vorgehen bei der Etablierung von Grupperi- und Teamarbeit.....	154
5.6	Die-Rolle des unteren und mittleren Managements im Veränderungsprozeß .....	169
5.7	Entwicklung der lernenden Organisation ....	178
5.8	Literatur.....	189

<b>6</b>	<b>Gruppenarbeit in der Fertigung - Probleme eines zukunftsorientierten Konzepts</b>	
	<i>(H. Minssen)</i> .....	195
6.1	Einleitung.....	195
6.2	Der Strukturkonservatismus betrieblicher Rationalisierungsmuster.....	199'
6.3	Probleme bei der Realisierung von Gruppenarbeit.....	207
6.4	Risiken gruppeninterner Prozesse - die dunkle Seite der Selbstregulation.....	220
6.5	Fazit.....	228
6.6	Literatur.....	232
<b>7</b>	<b>Wie lassen sich partnerschaftliche Kunden-Zulieferer-Beziehungen dauerhaft institutionalisieren?</b>	
	<i>(H. Schnauber, Th. Kampschulte)</i> .....	237
7.1	Warum müssen wir uns dieser Frage stellen?	237
7.2	Wege zur dauerhaften Institutionalisierung partnerschaftlicher Kunden-Zulieferer-Beziehungen.....	240
7.3	In der Praxis erprobte Maßnahmen.....	248
7.4	Was zeigen erprobte Maßnahmen in den Unternehmen?.....	254
7.5	Literatur.....	256
<b>8</b>	<b>Sicherheit und Gesundheit im Kontext des Qualitätsmanagements</b>	
	<i>(W. Jeher, K. Kuhn)</i> .....	257
8.1	Arbeitsschutz als Wettbewerbsfaktor.....	257
8.2	Arbeitsschutz und Qualitätssicherung.....	258
8.3	Ziele des Arbeitsschutzes.....	259
8.4	Mehr Gesundheit als Ziel.....	260
8.5	Arbeitsschutz als betriebswirtschaftliche Aufgabe.....	260
8.6	Arbeitsschutz als sozialpolitische Aufgabe ..	262
8.7	Arbeitsschutz und Managementsysteme.....	263
8.8	Integrierte Managementsysteme.....	265
8.9	Aktivierung der Mitarbeiter.....	266
8.10	Literatur.....	268
<b>9</b>	<b>Beurteilung der Gruppen- und Teamarbeit aus einzelwirtschaftlicher Sicht</b>	
	<i>(M. Kröll)</i> .....	271
9.1	Unternehmensplanung und Steuerungsfunktion von Sachzielen.....	271

9.2	Team- und Gruppenarbeit im Kontext des Aktivitätenmanagements.....	273
9.3	Perspektive des Innovationsmanagements statt des harmonischen Ansatzes.....	274
9.4	Einzelwirtschaftliche Beurteilung soll Eih- satzbereich klären.....	276
9.5	Mißverständnisse einer einzelwirtschaft- lichen Beurteilung.....	277
9.6	Grenzen theoretischer Ansätze zur Beurtei- lung von Gruppen- und Teamarbeit ..:	279
9.7	Vorstellungen über den Erfolg von Gruppen- und Teamarbeit.....	281
9.8	Einführung, Etablierung und Auflösung von Gruppen- und Teamarbeit.....	283
9.9	Widerstände gegenüber der Einführung," Etablierung und Auslösung von Gruppen- ...- • . und Teamarbeit.....	286
9.10	Überwindung von Innovationswiderständen durch Gruppen- und Teamarbeit ..:	291
9.11	Entstehung von Innovationswiderständen durch Gruppen- und Teamarbeit.....	298
9.1-2	Aufgaben von Führungskräften im Hinblick auf die Steuerung von Gruppen ....;/.....	300
9.13	Ausblick.....	304
9.14	Literatur.....	306
	Autorenverzeichnis.....	311