

**Teamarbeit
und ihre positiven Auswirkungen
auf die Motivation der Mitarbeiter und die
Wirtschaftlichkeit
eines Produktionsbetriebes**

von
Hans Kwich

Masterthesis
im Rahmen des Universitätslehrganges
für Fach- und Verhaltenstrainer
zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Advanced Studies (MAS)

Eingereicht bei Ao. Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Pichler
Bürmoos, 4. April 2002

Widmung

Ich widme diese Arbeit meinem Freund DI Peter Malata,
der den Mut hat, neue Wege zu gehen und
seinen Mitarbeitern zu vertrauen.

Er respektiert mit partnerschaftlichem Führungsstil
die menschliche Würde der W&H-Mitarbeiter.

INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS	2
1. Vorwort.....	5
1.1 Persönliche Gründe für die Wahl des Themas.....	5
1.2 Bemerkungen zur Entstehung der Arbeit.....	6
1.2.1 Historie.....	6
1.2.2 Interventionen in der Zeit der Umstrukturierung.....	6
1.2.3 Beweggründe für die Arbeit.....	6
1.3 Dank für Hilfe und Anregungen.....	8
2. Teamarbeit aus theoretischer Perspektive.....	9
2.1 Einleitung.....	9
2.2 Definition "Team".....	9
2.3 Definition "Teamarbeit".....	11
2.4 Phasen einer Teamarbeit.....	13
2.4.1 Phase 1: Abtasten (<i>Forming</i>).....	14
2.4.2 Phase 2: Konfrontation (<i>Storming</i>).....	14
2.4.3 Phase 3: Organisation (<i>Norming</i>).....	15
2.4.4 Phase 4: Arbeit (<i>Performing</i>).....	16
2.4.5 Fazit.....	16
2.5 Rollenverteilung im Team.....	17
2.6 Bedingungen für erfolgreiche Teamarbeit.....	19
2.6.1 Die "harten Faktoren".....	19
2.6.2 Die "weichen Faktoren".....	20
2.7 Vorteile der Teamarbeit.....	21
2.8 Grenzen der Teamarbeit.....	22
3. Teamarbeit und Motivation.....	25
3.1 Einleitung.....	25
3.2 Motiv, Motivation und Motivierung.....	25
3.2.1 Leistung.....	26
3.2.2 Arbeitszufriedenheit.....	27
3.3 Arbeitsmotivation.....	28
3.3.1 Definition "Arbeitsmotivation".....	28
3.3.2 Betriebsklima als Determinante der Arbeitsmotivation.....	29
3.3.3 Fluktuation als ein Zeichen mangelnder Arbeitsmotivation.....	29
3.3.4 Theoretische Grundlagen der Arbeitsmotivation.....	30
3.4 Formen der Mitarbeitermotivierung.....	32
3.5 Exkurs: Alles Motivieren ist Demotivieren.....	33
3.6 Motive in der Gruppe.....	34
3.6.1 Leistungsmotiv.....	34
3.6.2 Anschlussmotiv.....	35
3.7 Motivationale Phänomene in der Teamarbeit.....	35
3.7.1 Der "social loafing"-Effekt.....	35
3.7.2 Der "free rider"-Effekt.....	36
3.7.3 Der "sucker"-Effekt.....	36
3.7.4 Der "social facilitation"-Effekt.....	36
3.7.5 Der Köhler-Effekt.....	37
3.7.6 Der "social compensation"-Effekt.....	37
3.8 Motivierungspotenziale der Teamaufgaben.....	37

3.9	Zielsetzung in Teamarbeit.....	39
4.	Teamarbeit und Wirtschaftlichkeit.....	42
4.1	Einleitung.....	42
4.2	Definition "Wirtschaftlichkeit".....	42
4.3	Definition "Produktivität".....	42
4.4	Determinanten der Produktivität.....	43
4.5	Produktivität und Konkurrenzverhalten.....	44
4.6	Produktivität der Zusammenarbeit.....	45
4.7	Gruppenkohäsion und Leistung.....	46
4.8	Heterogenität von Gruppen und Produktivität.....	47
4.9	Maßnahmenbereiche für produktives Gruppenmanagement.....	48
4.9.1	Aufgabengestaltung.....	49
4.9.2	Arbeitsprozesse.....	49
4.9.3	Zusammensetzung der Arbeitsgruppe.....	50
4.9.4	Gestaltung neuer Führungsaufgaben.....	51
4.9.5	Gruppentrainings.....	51
4.9.6	Anpassung der Kontextbedingungen.....	51
5.	Fazit zum theoretischen Teil dieser Arbeit.....	53
5.1	Zusammenfassung.....	53
5.2	Relevanz von Teamarbeit.....	54
6.	Zentrale Fragestellung dieser Arbeit als Einleitung des empirischen Teils.....	56
6.1	Hypothese 1.....	56
6.2	Hypothese 2.....	56
7.	Trainerinterventionen.....	57
7.1	Zieldefinition "K98".....	57
7.1.1	Visionsarbeit vom 23.2.1998 (K98).....	57
7.1.2	Zielsatz des Teams „Konsequent 98“ (K98) vom 13. 2.1998.....	59
7.2	Teambildungsseminare.....	59
7.2.1	Generelle Regelung für Teamseminare.....	61
7.3	Teamarbeit erleben.....	65
7.3.1	Ergebnisse der Gruppenarbeiten der Simulation „Arbeitsteilige Organisation“.....	65
7.3.2	Ergebnisse der Gruppenarbeiten der Simulation „Teamarbeit“.....	68
7.3.3	Zur Abendeinheit.....	69
7.3.4	Persönliche Entwicklungsziele.....	70
7.3.5	Feedback.....	71
7.4	Zielarbeit im Rahmen der Teambildungsseminare.....	73
8.	Untersuchungsgegenstand.....	77
8.1	Zielpersonen der Fragebogenuntersuchung.....	79
8.1.1	Zielpersonen der Fragebogenuntersuchung (violett).....	79
8.1.2	Zielpersonen der Fragebogenuntersuchung (blau).....	79
8.2	Zielsätze.....	80
8.2.1	Zielsatz BEC (Betreuungsteam für Einheiten und Chirurgie).....	80
8.2.2	Zielsatz GECO (Geräte für Chirurgie und Operationen) 5./6.6.1998.....	80
8.2.3	Zielsatz MOTAP (Motor Tectorque Perfecta Assistina) 3./4.7.1998.....	80
8.2.4	Zielsatz CHIP: Chirurgie Implantmed.....	80
8.3	Vergleich der beiden untersuchten Geschäftsjahre.....	80

9. Untersuchungsmethodik.....	83
9.1 Fragebogen für Führungskräfte und K98 Mitglieder.....	83
9.1.1 Schaukelstuhlmethode	83
9.1.2 Text des Fragebogens	83
9.2 Fragebogen für Teams.....	86
9.2.1 Text des Fragebogens	87
10. Auswertungsgesichtspunkte.....	92
10.1 Auswertungsgesichtspunkte des Fragebogens für Führungskräfte	92
10.2 Auswertungsgesichtspunkte des Fragebogens für Teammitglieder.....	93
10.3 Auswertung „Motivation“	93
10.3.1 Wohlbefinden.....	93
10.3.2 Die Aufstiegschancen	95
10.3.3 Der Leistungsdruck	95
10.3.4 Arbeitszufriedenheit.....	97
10.3.5 Krankenstände.....	98
10.4 Auswertung „Wirtschaftlichkeit“	99
10.4.1 Produktqualität	99
10.4.2 Vergleichsdaten über Reklamationen	101
10.4.3 Wirtschaftlichkeit	102
10.4.4 Unternehmenserfolg.....	103
10.4.5 Stärke und Schnelligkeit am Markt.....	103
10.4.6 Marktbedingungen	104
11. Interpretation der Ergebnisse im Hinblick auf die postulierten Hypothesen sowie die besprochene Fachliteratur	106
11.1 Teamarbeit und ihre Auswirkungen auf die Motivation der Teammitglieder.....	106
11.1.1 Wie sind die Ergebnisse der Fragebogenerhebungen in Hinblick auf Hypothese 1 zu interpretieren?.....	107
11.2 Teamarbeit und ihre Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit eines Produktionsbetriebes	108
11.2.1 Wie sind die Ergebnisse der Fragebogenerhebung in Hinblick auf Hypothese 2 zu interpretieren?.....	109
12. Ausblick.....	111
13. Bibliografie	113
13.1 Bücher.....	113
13.2 Artikel.....	114
13.3 URL-Verzeichnis.....	114
13.4 Verzeichnis der Abbildungen	115
13.5 Verzeichnis der Abkürzungen	117
14. Anhang.....	118
14.1 Mitglieder der Teams.....	118
14.2 Grafiken zur Auswertung der Fragebögen für Teammitglieder.....	119
14.2.1 Organisation	119
14.2.2 Betriebsklima	122
14.2.3 Berufliche Weiterentwicklung	128
14.2.4 Produktqualität	129

1. Vorwort

1.1 Persönliche Gründe für die Wahl des Themas

Seit 1994 trainiere ich Mitarbeiter von W&H Dentalwerk Bürmoos, begonnen mit vier Modulen „Managementkurs“ zu je eineinhalb Tagen für alle Führungskräfte. Es waren Kursinhalte, die „Verhaltenstraining für Führungspersonen“ und „Kommunikationstraining“ kombinierten. In einem Planungsgespräch im Jahr 1993 fragte der Seniorchef Techn. Rat. DI Peter Malata: „Führungsverhalten kann man lernen?“ Als ich nickte, sagte er zu seinem Sohn DI Peter Malata: „Das machen wir.“ So einfach ging das.

Techn. Rat. DI Peter Malata sen. hat seit 1946 die Fa. W&H in Bürmoos aufgebaut. 1958 wurde das Dentalwerk zum Verkauf ausgeschrieben, Peter Malata erhielt den Zuschlag¹. 1996 übernahm DI Peter Malata jun. von seinem Vater die Leitung des W&H Dentalwerk Bürmoos.

„... es ist sehr schwer in die Fußstapfen eines Vordermannes zu treten, besonders wenn dieser sehr große Schritte gemacht hat.“ (frei zitiert nach K. H. Waggerl)

Der Juniorchef musste neue Wege gehen, neue Strukturen schaffen, um nicht ständig an seinem Vater gemessen zu werden. Seine Visionen drückte er in einem Gespräch so aus:

- "Arbeit soll Freude machen."
- "Arbeit kann Freude machen."
- "Ich werde Rahmenbedingungen schaffen, dass Arbeit Freude machen kann."

Aus dem Leitbild von W&H Dentalwerk Bürmoos:

„W&H erzeugt Bohr-, Fräs- und Schleifgeräte und Neuentwicklungen für medizinische Arbeiten und Anwendungen. Die Firma ist ein österreichischer Vorzeigebetrieb, sie exportiert in über 100 Staaten der Erde.“

¹ Klausel zur Reprivatisierung von deutschem Eigentum im Österreichischen Staatsvertrag.

1.2 Bemerkungen zur Entstehung der Arbeit

1.2.1 Historie

Im Jahr 1997 fasste der Geschäftsführer von W&H Dentalwerk Bürmoos, DI Peter Malata, den Entschluss, seine Firma von der hierarchischen Struktur in eine Teamstruktur umzuformen. Er beauftragte den Autor dieser Arbeit, diesen Prozess als externer Trainer zu begleiten und die jeweils nötigen Interventionen in Absprache mit ihm zu setzen.

1.2.2 Interventionen in der Zeit der Umstrukturierung

Folgende Interventionen wurden in der Umstrukturierungsphase des W&H Dentalwerk Bürmoos durchgeführt:

- Einzelcoaching von Führungspersonen
- Zielarbeit "K98"
- Metapher „Ameisen“ als Startsignal für die Umstrukturierung (siehe Anhang: "W&H intern", Umschlagblatt, 30.4.1998)
- Einzel-Zielarbeit von Führungspersonen (Kernteam)
- Organisationsaufstellungen
- Teambuildingseminare (1½ Tage, Evaluation nach 3-4 Monaten: ½ Tag; ab Dezember 2001 zweitägig, Evaluation bleibt)
- Teamseminare für Neueinsteiger (1 Tag)
- Open Space für ca. 180 Mitarbeiter aus Fertigung und Montage (siehe Anlage: "W&H intern", Sonderausgabe, 12.4.2001)
- Zielseminare für Projektteams
- Kriseninterventionen
- Einzelcoaching für Mitarbeiter
- Train the Trainer
- „Senior Consulting“

1.2.3 Beweggründe für die Arbeit

Zeit und Ressourcen in eine Master-These zu investieren, macht für mich persönlich nur dann Sinn, wenn

- andere Menschen vom Ergebnis diese Arbeit profitieren und
- wenn mir diese Arbeit Freude macht.

Daher vergewisserte ich mich, ob W&H Dentalwerk Bürmoos an messbaren Daten, wie erfolgreich die Umstellung auf Teamarbeit tatsächlich war, interessiert ist. Der Unternehmensleiter ist sehr interessiert, ebenso die kontaktierten Führungskräfte. Ich ersuchte Herrn Ing. Traschwandtner, mit dem Firmenchef und dem Kernteam zu formulieren, was zu wissen genau für das Werk interessant sei. Er übermittelte mir die Brainstorming-Ergebnisse des Kernteams und der Geschäftsleitung (siehe auch Punkt 9.2).

Die Brainstorming-Ergebnisse werden geordnet und zusammengefasst und ergeben das folgende Bild, das als Masterthesis von Prof. Pichler genehmigt wird:

„Teamarbeit hat positive Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter und die Wirtschaftlichkeit eines Produktionsbetriebes.“



Abb. 1: Thema der Masterthesis und Subziele

1.3 Dank für Hilfe und Anregungen

Ich danke den folgenden Mitarbeitern der Firma W&H für ihre Mithilfe:

- Herrn DI Peter Malata
- Herrn Dr. Rippl, dem Kernteam, dem WLT und den Mitgliedern von K98 für das Ausfüllen der Fragebögen
- den Mitarbeitern der Teams BEC, GECO, MOTAP und CHIP für das Ausfüllen der Fragebögen
- Herrn Ing. Herbert Traschwandtner und Frau Sonja Schwendtner für organisatorische Unterlagen und Beratung
- Frau Elfriede Marko, Herrn Dieter Fuchsberger und Herrn Ing. Hansjörg Scharl für Daten und Fakten

2. Teamarbeit aus theoretischer Perspektive

2.1 Einleitung

Um die Auswirkungen von Teamarbeit näher analysieren zu können, erscheint zunächst eine Charakterisierung dieser selbst als sinnvoll: Hierfür erfolgt anfangs eine definatorische Annäherung an die Begriffe "Team" bzw. "Teamarbeit" auf der Basis von zahlreichen Systematiken, die zur Beschreibung vorliegen. Das Phasenmodell der Teamarbeit soll darüber hinaus den Entwicklungsprozess veranschaulichen, welchen beinahe jedes Team in seiner Entstehung und weiteren Tätigkeit durchläuft. Weiters wird auf die Rollenverteilung sowie auf die Bedingungen erfolgreicher Teamarbeit eingegangen. In einem kurzen Überblick folgt eine Darstellung wesentlicher Vorteile und Grenzen dieser kooperativen Arbeitsform.

2.2 Definition "Team"

Der Begriff "Team" wird in der vorliegenden Literatur äußerst vielschichtig verwendet, teils wird er mit dem Begriff der "Gruppe" gleichgesetzt (vgl. Schuler 2001, 486), allerdings finden sich auch Systematiken, in welchen die beiden Termini klar voneinander abgegrenzt werden: So sehen Birker und Birker (2001, 8 f.) in einem Team die Gemeinsamkeit stärker ins Zentrum gerückt als vergleichsweise bei einer Gruppe, welche von unterschiedlichen Interessenlagen ihrer Mitglieder gekennzeichnet ist.

Haug (1998, 17 ff.) führt eine Reihe von Merkmalen in Bezug auf die Bereiche Zusammensetzung, Führung und Organisation an, durch welche sich eine herkömmliche Arbeitsgruppe und ein Team voneinander unterscheiden: Demnach setzt sich eine Arbeitsgruppe aus einer festen Anzahl von Mitgliedern zusammen, welche aus einem Fachbereich stammen und vergleichbare Kenntnisse und Fähigkeiten besitzen. Bei einem Team hingegen ergänzen sich die Mitglieder bezüglich ihrer Kenntnisse und Fertigkeiten, da sie aus verschiedenen Fachbereichen stammen. Die Anzahl der Teammitglieder ist darüber hinaus variabel. In Bezug auf den Bereich Führung unterscheiden sich die beiden Formen dahingehend, dass eine Arbeitsgruppe einen "von oben" bestimmten Gruppenleiter hat, welchem die Führung alleine obliegt, während sich beim Team die Führungsaufgabe auf alle Mitglieder verteilt. Die Arbeitsgruppe stellt demnach eine strukturierte, organisatorische Einheit dar, in welcher Aufgaben systematisch

nacheinander abgearbeitet werden, während das Team eine veränderbare Struktur aufweist, innerhalb welcher alle Mitglieder für die Erreichung des gemeinsamen Ziels arbeiten. Entsprechend dieser Charakterisierung kommt Haug zu folgender Schlussfolgerung: "Nicht jede Arbeitsgruppe ist ein Team, doch jedes Team ist mindestens eine Arbeitsgruppe!" (ebd., 18) Team und Gruppe haben demnach etliche Gemeinsamkeiten, wie mehrere Mitglieder, allerdings unterschieden sich die beiden Formen wesentlich in Hinblick auf das Leistungsniveau: In Arbeitsgruppen fällt die Verantwortung für das Erreichen eines gemeinsamen Ziels auf eine definierte Führungsperson, wodurch das Leistungsniveau im mittelmäßigen Bereich anzusiedeln ist, während die Verantwortlichkeit in Teams auf alle Mitglieder verteilt ist. Dementsprechend werden dort die Fähigkeiten bzw. Energien der einzelnen Mitarbeiter darauf ausgerichtet, möglichst große Synergieeffekte und entsprechend hohe Leistungen zu erzielen. (Vgl. ebd., 17 ff.)

Eine grundlegende Definition stammt von Gebert und Rosenstiel (1981, 115), welche von einer Gruppe sprechen, wenn "eine Mehrzahl von Personen, eine längere Zeitdauer unmittelbar (*face to face*) miteinander agiert und dabei eine Rollendifferenzierung aufweist, gemeinsame Normen herausgebildet hat und sich durch ein Wir-Gefühl verbunden weiß." Für Arbeitsgruppen ergänzen sie, dass diese ihre Aktivitäten in einem bestimmten Kontext entfalten: "Arbeitsgruppen sind Teile einer übergreifenden Organisation und damit in bestimmte strukturelle und technologische Rahmenbedingungen eingebettet" (ebd., 115). Niermeyer (2001, 12) unterscheidet verschiedene Formen von Teams, welche sich durch die graduell aufsteigende Form ihrer Zusammenarbeit kennzeichnen: Arbeitsgruppe, Pseudo-Teams, potenzielles Team, echtes Team sowie Hochleistungsteam, das durch optimale Kooperation der Mitglieder alle Kriterien eines Teams erfüllt und beim Erreichen von Unternehmenszielen außerordentliche Leistungen erzielt.

Eine differenziertere Systematik findet sich nach Schuler (2001, 486) bei McGrath und O'Connor (1996), welche ein Team als eine Gruppe verstehen, welche "auf der Basis spezieller Wissensbestände oder besonderer Fertigkeiten und Fähigkeiten der potentiellen Gruppenmitglieder zusammengestellt und als permanente Arbeitsgruppe ('team') mit besonderen Aufgaben" eingerichtet wird. Davon grenzen sie Gruppen ab, welche zur Lösung eines relativ eng umschriebenen und kurzfristigen Projekts gebildet werden (sog. "task forces", vergleichbar mit Projektgruppen) bzw. Gruppen, die nach den Anforderungen eines technischen Systems zusammengestellt werden.

2.3 Definition "Teamarbeit"

Die Uneinigkeit bezüglich der Verwendung der Begriffe "Team" und/oder "Gruppe" trifft ebenso auf die Termini "Teamarbeit" und "Gruppenarbeit" zu. Nach Schuler (2001, 486) handelt es sich bei Gruppenarbeit und Teamarbeit um weitgehend identische Begriffe, weshalb eine Differenzierung als nicht sinnvoll erscheint. Nach Antoni (1994, 25) müssen für Gruppenarbeit innerhalb eines Unternehmens bestimmte Kriterien erfüllt sein: Mehrere Personen bearbeiten über eine gewisse Zeit nach gewissen Regeln und Normen eine aus mehreren Teilaufgaben bestehende Arbeitsaufgabe, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Dabei arbeiten sie unmittelbar zusammen und fühlen sich als Gruppe.

Teamarbeit führt durch die Integration von Persönlichkeit, Verhaltens- sowie Fachkompetenz der Teammitglieder zu beachtlichen Synergieeffekten (vgl. Niermeyer 2001, 14). Die einzelnen Aspekte sollen in der nachfolgenden Abbildung veranschaulicht werden:

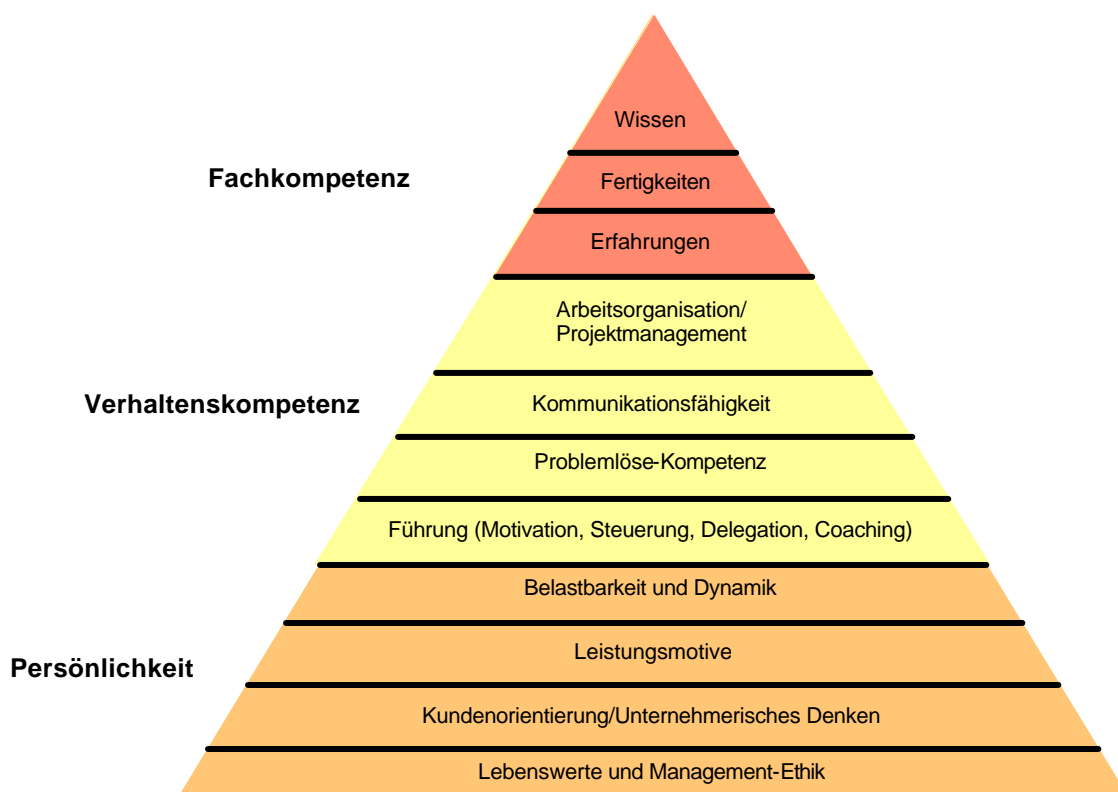


Abb. 2: Synergie von verschiedenen Kompetenzen, Kenntnissen und Fähigkeiten (Niermeyer 2001, 15)

Um effiziente Teamarbeit zu gewährleisten, sind Unterschiede auf Ebene der Fachkompetenzen erforderlich, auf der Persönlichkeitsebene hingegen sind

Ähnlichkeiten von Vorteil, um die zwischenmenschlichen Beziehungen im Team auf der Basis gleicher Sichtweisen menschlichen Umgangs zu optimieren (vgl. ebd., 15). Ein ähnliches Modell der Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiter einer Gruppe führt Bartusek (1994, 245) an: Dementsprechend ist neben dem Aufbau von fachlicher Kompetenz (bezüglich Prozessen, Verfahren, Produkten etc.) und methodischer Kompetenz vor allem der Aufbau von sozialer Kompetenz für Teamarbeit, Kommunikation und Verantwortungsübernahme von zentraler Bedeutung.

Antoni (1994, 27 ff.) unterscheidet insgesamt fünf Grundtypen von Gruppenarbeit: Projektgruppen, Qualitätszirkel, teilautonome Arbeitsgruppen, Fertigungsteams sowie klassische Arbeitsgruppen. Nach Schuler (2001, 486 f.) bestehen Projektgruppen sowie Qualitätszirkel parallel zur regulären Aufbauorganisation und erfordern nur zeitweise tatsächliche Zusammenarbeit, d. h. sie sind nicht-integrierte Bereiche der Aufbauorganisation. Integrierte Formen sind hingegen teilautonome Arbeitsgruppen, Fertigungsteams und klassische Arbeitsgruppen. Während die Arbeit in Qualitätszirkeln und Projektgruppen diskontinuierlich angelegt ist, kennzeichnen sich die anderen drei Grundtypen durch ihre Kontinuität und dauerhafte Einrichtung.

Die Arbeit in Qualitätszirkeln beruht auf freiwilliger Grundlage. Teilnehmer sind meist 5 bis 10 Mitarbeiter der unteren Hierarchieebene, welche in moderierten Gruppen konkrete Probleme aus dem eigenen Arbeitsbereich besprechen, um Lösungsvorschläge zu entwickeln und Problemlösungen umzusetzen sowie deren Erfolg zu kontrollieren. Die Teilnahme an Projektgruppen basiert auf einem Arbeitsauftrag und betrifft primär das mittlere Management. Ziel ist es, ein einmaliges, abgrenzbares und meist neuartiges Projekt (Arbeitsauftrag), das meist mehrere Unternehmensbereiche betrifft, abzuwickeln. Nach Beendigung des Auftrags wird die Projektgruppe wieder aufgelöst.

Klassische Arbeitsgruppen weisen starke Arbeits- und Funktionsteilung auf. Die Aufgaben der Mitarbeiter beschränken sich auf produzierende Tätigkeiten, während der Meister die Ausführung kontrolliert. In Fertigungsteams sind indirekte Funktionen in den Produktionsbereich integriert. Die Anforderungsvielfalt der Aufgaben ist um ein Vielfaches höher als in den klassischen Arbeitsgruppen, da die Mitarbeiter an mehreren Arbeitsstationen einsetzbar sein sollen. Die Gruppenarbeit im eigentlichen Sinn ist auf die Arbeit in begleitenden Qualitätszirkeln beschränkt. Die Erfüllung der Kriterien im Sinne einer persönlichkeitsfördernden Gruppenarbeit ist nur bei den

teilautonomen Arbeitsgruppen gegeben, da diese als Gruppe ganzheitliche Arbeitsaufgaben eigenverantwortlich bewältigen. (Vgl. Schuler 2001, 487 f.; Antoni 1994, 27 ff.)

2.4 Phasen einer Teamarbeit

Ein Team ist kein statisches Gebilde, es entwickelt sich. Dieser Entwicklungsprozess umfasst meist die folgenden vier Phasen²: Abtasten (*Forming*), Konfrontation (*Storming*), Organisation (*Norming*) und Arbeit (*Performing*).

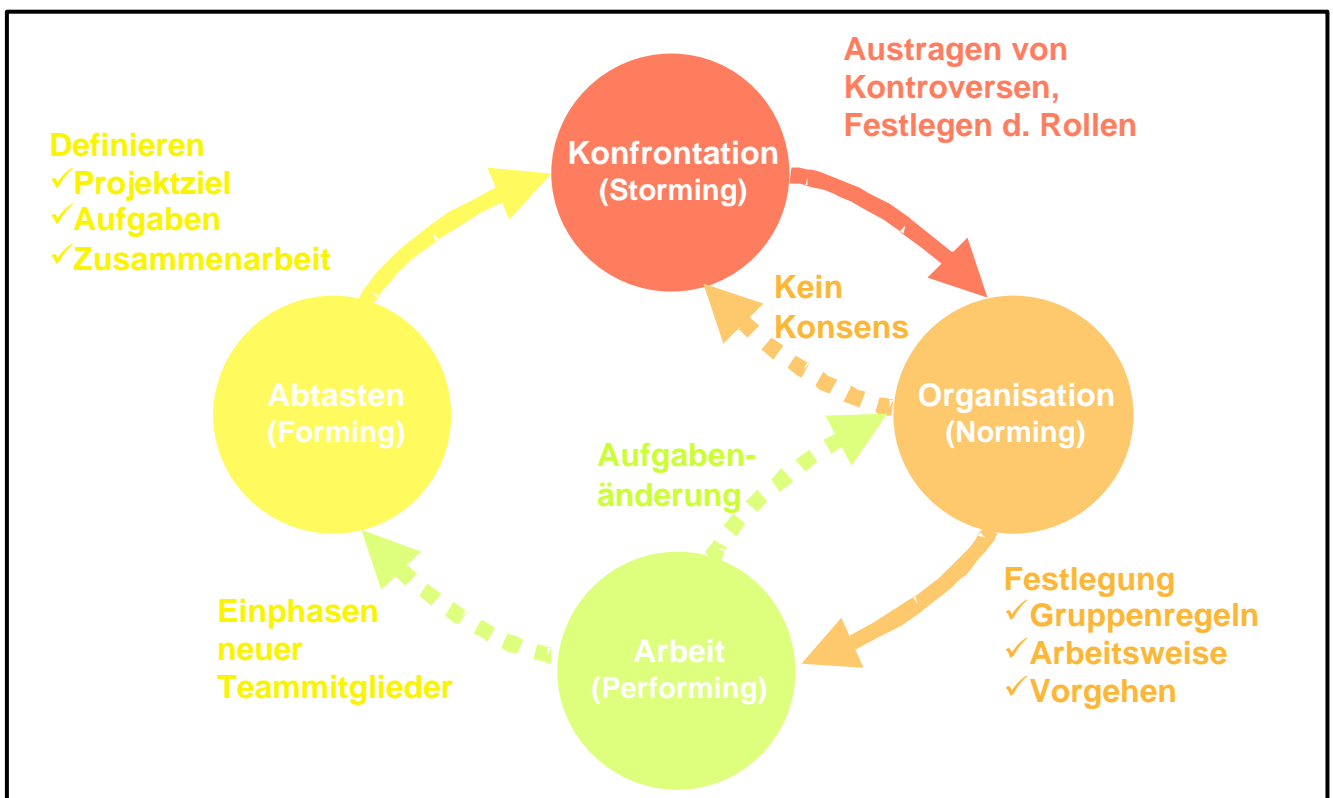


Abb. 3: Phasen einer Teamarbeit (vgl. <http://www.laum.uni-hannover.de/ilr/lehre>)

Die einzelnen Entwicklungsphasen schließen einander nicht aus, zeitweise können sie sogar überlappen. Wie aus der Abbildung ersichtlich ist, kann auch ein Rückschritt von einer Phase zur vorhergehenden erfolgen: Kommen die Mitglieder eines Teams beispielsweise in der Organisationsphase (*Norming*) zu keinem Konsens, fallen sie wieder auf die Entwicklungsphase der Konfrontation zurück, in welcher die angefallenen Konflikte ausgetragen werden. Ist das Team bereits in der Arbeitsphase (*Performing*) angelangt und es kommt zu einer Aufgabenänderung, muss es sich wieder neu organisieren, Arbeitsweise und Vorgehen müssen für die

² Diese Phasenfolge geht auf Tuckman (1965) zurück (vgl. Rosenstiel 1993, 332).

veränderte Aufgabe festgelegt werden. Wird das Team durch neue Mitglieder erweitert, beginnt der Entwicklungsprozess wieder von vorne, um eine Anpassung der hinzugekommenen Person zu ermöglichen. Im Folgenden sollen nun die einzelnen vier Phasen der Teamentwicklung etwas ausführlicher charakterisiert werden (vgl. Niermeyer 2001, 74 ff.).

2.4.1 Phase 1: Abtasten (*Forming*)

Die erste Phase der Teamentwicklung ist durch einen Prozess der gegenseitigen Orientierung gekennzeichnet. Die einzelnen Mitglieder zeigen Unsicherheit bezüglich der sie erwartenden Aufgabe und des Umgangs mit den anderen Mitgliedern. Folgende Merkmale zeichnen die *Forming*-Stufe aus:

VORGÄNGE	ERLEBEN
<ul style="list-style-type: none"> • Bestimmen des Teamleaders • Auswahl der Teammitglieder • Festlegen des Teamauftrages • Ableitung von Teamzielen • Klären der Ressourcen 	<ul style="list-style-type: none"> • unbestimmt bis hin zu leichter positiver Spannung • Unsicherheit
VERHALTEN	BEDÜRFNISSE
<ul style="list-style-type: none"> • zurückhaltendes Agieren • vorsichtig • unbestimmt • Annäherungsversuche 	<ul style="list-style-type: none"> • Zugehörigkeit • tieferes Kennenlernen der anderen • Sicherheit

Abb. 4: Merkmale der *Forming*-Phase (Niermeyer 2001, 75)

Jeder hat in einem Team das Bedürfnis, sich einzugliedern, andererseits aber auch eine bestimmte Position einzunehmen. Es kommt zu einer Konkurrenz zwischen dem Bedürfnis nach Zugehörigkeit und dem Wunsch nach Selbstverwirklichung, weiters zum Abwägen der eigenen Ziele und der Ziele des Teams.

2.4.2 Phase 2: Konfrontation (*Storming*)

Nach dem hoffnungsvollen Beginn der Teamentwicklung kommt es in der zweiten Phase zum Wahrnehmen der Diskrepanz zwischen Hoffnungen und Realität. Die Unzufriedenheit überwiegt und dieser wird nun Ausdruck verliehen. Man ist enttäuscht, hat Angst vor dem eigenen oder dem Teamversagen, will seine eigene Position im Team festigen und streitet sich mit den übrigen Mitgliedern um Ziele, Aufgaben und Aktionspläne. Die *Storming*-Stufe ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

VORGÄNGE	ERLEBEN
<ul style="list-style-type: none"> • offene und verdeckte Konflikte • Cliquenbildung • mühsames Vorwärtskommen 	<ul style="list-style-type: none"> • Enttäuschung über nicht erfüllte Erwartungen • Angst vor eigenem Versagen • Angst vor Teamversagen
VERHALTEN	BEDÜRFNISSE
<ul style="list-style-type: none"> • Streit um Ziele, Lösungen, Kompetenzen • Absicherung der eigenen Position • Suche nach Partnern und Koalitionen • Schuldzuweisungen 	<ul style="list-style-type: none"> • fruchtbares, gesundes Arbeitsklima • zielgerichtetes Vorgehen • Wunsch nach Wir-Gefühl

Abb. 5: Merkmale der Storming-Phase (Niermeyer 2001, 78)

Die Teammitglieder kennzeichnen sich hierbei häufig durch destruktives Verhalten, um ihre eigenen Interessen zu wahren. Abhängig von der einzelnen Persönlichkeit sind sie aggressiv und angriffslustig, um sich durchzusetzen ("Kampfverhalten"), weichen Problemen und Verantwortung eher aus ("Fluchttendenzen"), warten auf klare Anweisungen ("Abhängigkeitsverhalten"), rebellieren ("Freiheitskämpfe"), bilden Gruppen innerhalb des Teams und zeigen sich gegenüber anderen feindlich ("Einigelung") oder verrichten Dienst nach Anweisung und handeln nur nach konkreten Befehlen ("Totstellen").

2.4.3 Phase 3: Organisation (*Norming*)

Nach der konfrontationsgeladenen zweiten Phase widmet sich das Team in der *Norming*-Stufe der Erreichung des Teamziels und der Optimierung der teaminternen Kommunikation, gekennzeichnet durch folgende Merkmale:

VORGÄNGE	ERLEBEN
<ul style="list-style-type: none"> • Akzeptanz der Realität • Akzeptanz anderer Personen • Herausbildung von festen Rollen und Aufgabenverteilung 	<ul style="list-style-type: none"> • Zunahme des Selbstvertrauens • Vertrauen in die anderen steigt • zunehmendes Wir-Gefühl
VERHALTEN	BEDÜRFNISSE
<ul style="list-style-type: none"> • neue Umgangsformen und Verhaltensweisen • erste teaminterne Witze und Slogans werden genutzt • Vermeiden von Schuldzuweisungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wunsch nach Zielerreichung • Sicherung der gefundenen Kompromisse • weitere Klimaverbesserung

Abb. 6: Merkmale der Norming-Phase (Niermeyer 2001, 81)

Ziel ist es, eine offene Kommunikation im Team zu ermöglichen und das Wir-Gefühl zu verstärken. Durch den Gebrauch einer "Teamsprache", vermehrtes Feed-back sowie der Entwicklung gegenseitigen Vertrauens und Respekts soll eine erhöhte Zufriedenheit in und mit dem Team erreicht und damit die Basis für eine erfolgreiche weitere Zusammenarbeit gelegt werden.

2.4.4 Phase 4: Arbeit (*Performing*)

Die Mitglieder identifizieren sich in dieser Phase mit dem Team und erleben ein starkes Wir-Gefühl. Der Zustand höchster Leistungsfähigkeit ist erreicht, das Team kann sich selbstbewusst neuen Aufgaben und Herausforderungen stellen.

VORGÄNGE	ERLEBEN
<ul style="list-style-type: none"> • ideenreiche, flexible Arbeitsweise • offenes, freundschaftliches Klima • Zielerreichung bzw. sehr gute Auftragserfüllung 	<ul style="list-style-type: none"> • starkes Wir-Gefühl und Identifikation • stolz auf eigene und Team-Leistungen • eigene Ziele gehen in den Teamzielen auf
VERHALTEN	BEDÜRFNISSE
<ul style="list-style-type: none"> • starke Nutzung informeller Informationswege • gemeinsame Freizeitaktivitäten • Hilfsbereitschaft gegenüber anderen im Team 	<ul style="list-style-type: none"> • Wunsch nach Aufrechterhaltung der Teamstruktur • Wunsch nach Sicherung des Teamklimas • Auftragserweiterung

Abb. 7: Merkmale der *Performing*-Phase (Niermeyer 2001, 82)

2.4.5 Fazit

Zu diesem Phasenmodell der Teamentwicklung lässt sich abschließend feststellen, dass die angeführten Stufen nahezu gesetzmäßig in allen Teams ablaufen. Natürlich variieren die angeführten Merkmale in Abhängigkeit von Teamstruktur und eingesetzten Interventionsmaßnahmen – v. a. in der konfliktreichen *Storming*-Phase. Die Dauer der einzelnen Phasen wiederum ist abhängig vom Erfahrungsgrad der Teammitglieder: Bei erfahrenen Teamarbeitern sind die entsprechenden Phasen kürzer als bei Personen, die erstmals mit dieser Arbeitsform konfrontiert werden. Trotz Variationen lässt sich dieser generelle Phasenablauf allerdings kaum vermeiden.

2.5 Rollenverteilung im Team

In einem Team nehmen die daran beteiligten Personen unterschiedliche Rollen ein. Es gibt zahlreiche Ansätze, diesen idealtypische Profile zuzuordnen, welche das menschliche Verhalten in einer Gruppe beschreiben sollen. Im Grunde genommen bauen jegliche prototypisierenden Ansätze auf der Annahme auf, dass ein Team seine Leistungsfähigkeit durch die unterschiedlichen Stärken seiner Mitglieder erhält. Margerison und McCann (1990) führen im sog. "Team-Management-Wheel" – wie aus der nachfolgenden Abbildung ersichtlich – insgesamt acht unterschiedliche Verhaltensstile von Menschen innerhalb eines Teams an, welche sich entlang zweier Hauptachsen anordnen: *Advisers* vs. *Organizers* sowie *Explorers* vs. *Controllers*. Die angeführten Funktionen schließen einander nicht notwendigerweise aus, d. h. ein Teammitglied kann auch mehrere dieser Positionen einnehmen. Wesentlich ist die Erkenntnis, dass die Leistungsfähigkeit eines Teams aus der Kombination unterschiedlicher Fähigkeiten und Fertigkeiten der einzelnen Mitglieder resultiert. (Vgl. Haug 1998, 58 ff.)

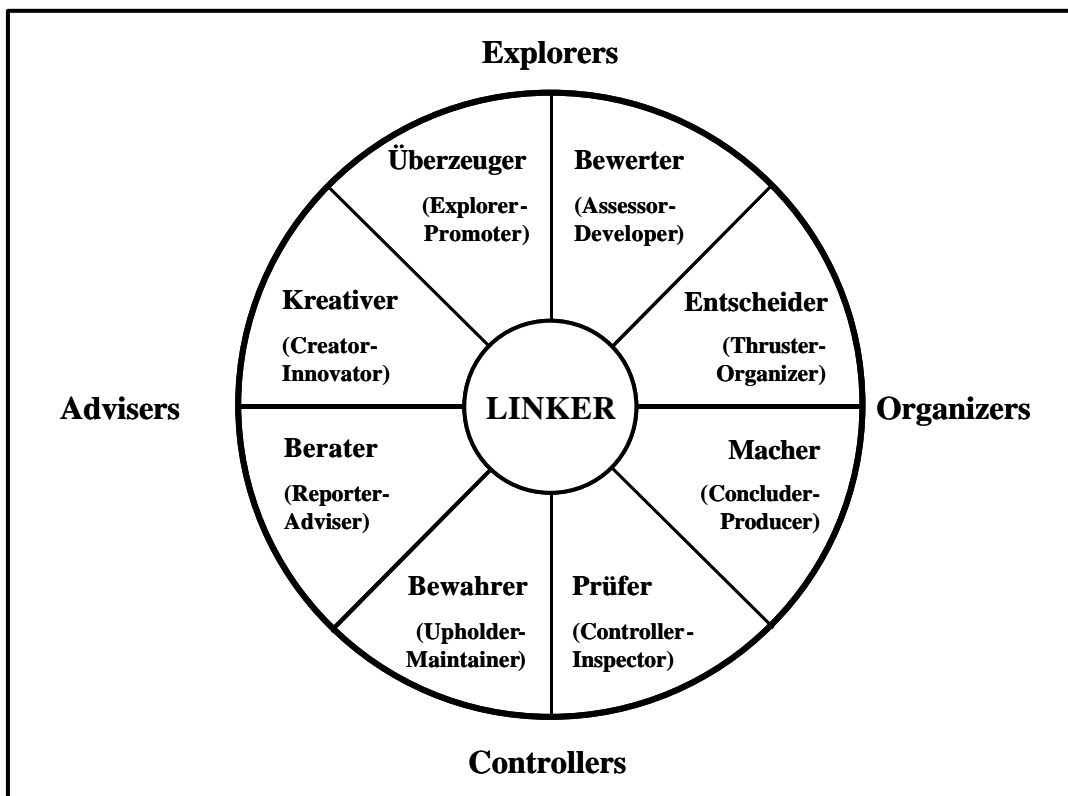


Abb. 8: Der Teammanagementkreis (Haug 1998, 59)

Der Berater (*Reporter-Adviser*) ist für die Sammlung und Aufbereitung von detaillierten Informationen zu einem bestimmten Problem zuständig, um Fehlentschlüssen vorzubeugen. Für das Team leistet er wichtige Aufbau- und

Förderarbeit. Der Kreative (*Creator-Innovator*) liefert den innovativen Input für das Team. Da es ihm schwer fällt, Hierarchien und Anordnungen innerhalb der Gruppe zu akzeptieren, trägt er einerseits zu Veränderungen und Umstellungen bei, führt aber andererseits auch zu Konfrontationen mit den übrigen Teammitgliedern. Der Überzeuger (*Explorer-Promoter*) bewahrt den Überblick und trägt die Verantwortung für die Kontakte sowie die Bereitstellung von Informationen und Hilfsmitteln für das Team. Der Bewerter (*Assessor-Developer*) prüft, ob und inwieweit Ideen in die Praxis umgesetzt werden können. Er bewertet Praktikabilität und Marktgängigkeit neuer Projekte und fördert – sofern sie diese Prüfung bestehen - ihre Entwicklung und Realisierung. Der Entscheider (*Thruster-Organizer*) ist für die Organisation von Personal und Systemen sowie von Plänen, Terminen und Zielen verantwortlich. Daher werden von ihm Hierarchien mit klaren Strukturen bevorzugt. Der Macher (*Concluder-Producer*) zeigt seine Stärken im Durchhaltevermögen und in der Zuverlässigkeit bei der Bewältigung von Routinearbeiten. Der Prüfer (*Controller-Inspector*) zeichnet für die Qualitätssicherung und Budgetplanung innerhalb eines Teams verantwortlich. Der Bewahrer (*Upholder-Maintainer*) ist der Unterstützer des Teams, welcher auf die Aufrechterhaltung von Teamnormen und –werten bedacht ist. Die Position des *Linkers* kann von einer oder mehreren Personen auch zusätzlich zur eigentlichen Funktion wahrgenommen werden. Der *Linker* ist Koordinator für Informationen, Projektabläufe und Beziehungen der Mitarbeiter untereinander sowie Repräsentant des Teams in der Öffentlichkeit.

Analog zu dieser Darstellung³ führt Niermeyer (2001, 53) acht Prototypen für das Verhalten in einem Team an (Prototyper, Macher bzw. Motor, Arbeitspferd, Helfer, Detaillist, Archivar, Ideenschleuder und Visionär) und zieht daraus folgende Konklusion:

"Für die Teamarbeit gilt es, den Wert der unterschiedlichen Prototypen zu erkennen und so miteinander zu kombinieren, dass ein ausgewogenes Gleichgewicht aus Machen, Denken, Bewahren und Erneuern entstehen kann." (Niermeyer 2001, 54)

³ Beispiele für andere Rollen-Zuordnungen innerhalb eines Teams: Führungs-, Organisations-, Zweifler-, Nörgler-, Mitläufer-, Profilierungs-, Beziehungs-, Distanz- sowie Innovationsrolle (vgl. <http://teamwork-gmbh.de/team.htm>) oder der Streitsüchtige, Positive, Allwissende, Redselige, Träge, Ablehnende, Schüchterne, Erhaben und Schlaue (vgl. <http://www.laum.uni-hannover.de>).

2.6 Bedingungen für erfolgreiche Teamarbeit

Der Erfolg bzw. Misserfolg von Teams ist in der Praxis vom Zusammenspiel zahlreicher Faktoren abhängig. Wie bereits unter Punkt 1.3 angeführt, ist effiziente Teamarbeit ein Ergebnis der Integration von Persönlichkeit, Verhaltens- sowie Fachkompetenz der einzelnen Teammitglieder (vgl. Niermeyer 2001, 14 f.). Im Folgenden sei exemplarisch ein Modell angeführt, welches eine repräsentative Darstellung der relevanten Erfolgsbedingungen eines Teams liefert.

Haug (1998, 23 ff.) betrachtet den Erfolg eines Teams als abhängige Variable zweier Faktoren: Er unterscheidet hierbei harte Faktoren, d. h. Aspekte, welche objektiv messbar und empirisch überprüfbar sind, und weiche Faktoren, d. h. Phänomene, welche schwer messbar sind, allerdings von den einzelnen Teammitgliedern subjektiv wahrgenommen werden und daher ebenso entscheidend für den Teamerfolg sind.

2.6.1 Die "harten Faktoren"

Zu den "harten Faktoren" zählen nach der Klassifikation von Haug (1998, 23 ff.):

- **Teamziele:** Durch klare, verbindliche und verbindende Zielsetzung des Teams wird der Arbeitsauftrag als gemeinsame Herausforderung verstanden und Motivation und Zusammenhalt der Gruppe gestärkt.
- **Teamführung:** Teams brauchen eine klare Führung, allerdings im Sinne eines teamorientierten Führungsstils, welcher die gemeinsame Gestaltung eines Prozesses durch ein "rollierendes Führungsprinzip" ermöglicht: Führung kann nach bestimmten Regeln, abhängig vom Reifegrad des Teams und dem zu lösenden Problem, von jedem Mitglied übernommen werden.
- **Effiziente Zeit- und Projektplanung:** Dies sichert Erfolgserlebnisse und wirkt sich positiv auf Leistungsbereitschaft und –fähigkeit der Gruppe aus.
- **Qualifikationsniveau und klare Aufgabenverteilung:** Für alle Eventualitäten werden Verfahren und Vorgehensweisen festgelegt, Personen benannt und Aufgaben verteilt, um Handlungs- sowie Leistungsfähigkeit zu gewährleisten.
- **Entscheidungskompetenz:** Entscheidungsprozesse sollten in einem Unternehmen klar, eindeutig und transparent ablaufen und kommuniziert werden, damit es zu keinen Konflikten kommt.

- **Strukturelle Einbindung und Akzeptanz im Unternehmen:** Das Herstellen geeigneter Rahmenbedingungen für die Teamarbeit durch die Unternehmensführung ist für den Teamerfolg wesentlich.

2.6.2 Die "weichen Faktoren"

Haug (1998, 36 ff.) unterscheidet weiters folgende "weiche Faktoren":

- **Vision:** Eine gemeinsame Teamvision weckt Ehrgeiz und Motivation der Mitglieder.
- **Allseitige Kommunikation und Interaktion:** Erfolgreiche Teams zeichnen sich durch ehrliche, offene Kommunikation und Interaktion aus.
- **Sachliche und emotionale Offenheit:** Mut zur gegenseitigen Offenheit ist für produktive Teamarbeit entscheidend.
- **Gegenseitige Unterstützung:** Im Sinne des Strebens nach einem gemeinsamen Ziel sollte in einem Team gegenseitige Hilfe und Unterstützung gewährleistet sein.
- **Konstruktive Konkurrenz:** Mit zunehmender Konkurrenz steigen auch Leistungsbereitschaft und Produktivität, allerdings nur bis zu dem Punkt, an welchem das konstruktive in ein destruktives Konkurrenzverhalten wechselt und dies kontraproduktive Auswirkungen auf die Zusammenarbeit hat.
- **Partizipation und Engagement:** Alle Mitglieder eines Teams sollten sich unabhängig von Selbstverwirklichungsinteressen aktiv am Geschehen beteiligen.
- **Gegenseitiges Interesse, Vertrauen und Akzeptanz:** Erfolgreiche Teams beachten und anerkennen gegenseitig die jeweiligen Fähigkeiten und Talente.
- **Übernahme von Verantwortung:** Die Teammitglieder akzeptieren, eigene und gemeinsame Verantwortung für ihre Arbeit zu tragen. Die Übertragung von Verantwortung sollte hierbei eine Selbstverständlichkeit darstellen.
- **Konstruktive Unzufriedenheit:** Basierend auf zwei Prinzipien - einerseits des Strebens eines Teams nach Innovationen, andererseits der Tätigkeit entsprechend dem Kaizen-Prinzip⁴ - wird das Gefühl vermittelt, neue, kreative,

⁴ Der aus dem Japanischen kommende Begriff des "Kaizen" kann mit "Veränderung zum Besseren" umschrieben werden. Wichtig ist dabei, dass es sich um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) handelt, welcher nie abgeschlossen sein wird. Kaizen ist daher nicht als Methode, sondern als Geisteshaltung zu betrachten. Dabei stehen Kundenorientierung und die Qualität der Produkte und des Unternehmens im Mittelpunkt. (Vgl. Haufe 2000, 179)

qualitativ hochwertige Ideen und Lösungen schaffen sowie überschaubare Risiken eingehen zu können.

- **Klima:** Der Umgang und die Zusammenarbeit sollten von Freundschaftlichkeit, Harmonie, Freude und Zufriedenheit geprägt sein, um Kreativität, Produktivität sowie Risikobereitschaft zu ermöglichen.
- **Effizienz:** Durch das Zusammenwirken aller Mitglieder kommen synergetische Effekte zum Tragen, d. h. ihre Ergebnisse übertreffen die Summe aller Einzelleistungen.
- **Dynamik:** Das verbindende Teambewusstsein führt zur gegenseitigen Verstärkung der Mitglieder durch Anerkennung und Lob sowie zur wechselseitigen Fehlerkorrektur, um das gemeinsame Ziel zu erreichen.
- **Teamgeist:** Das einzelne Mitglied identifiziert sich sowohl mit dem Team als auch mit dem gemeinsamen Arbeitsauftrag.

Durch das Vorhandensein der angeführten harten und weichen Faktoren (vergleichbar mit "hard skills" und "soft skills") sieht Haug die Voraussetzungen für den Erfolg eines Teams gegeben. Wesentlich ist hierbei, dass all diese Komponenten in permanenter Wechselwirkung zueinander stehen. Eine isolierte Betrachtung erscheint bei der Analyse eines Teams als wenig sinnvoll und wurde hier nur zu einem besseren Verständnis der einzelnen Wirkfaktoren getätigt. (Vgl. ebd., 23 ff.)

2.7 Vorteile der Teamarbeit

In der Literatur werden zahlreiche Vorteile angeführt, welche für die Implementierung von Teamarbeit in einem Unternehmen sprechen. In dieser Arbeit sollen in Folge vor allem die Auswirkungen von Teamarbeit auf die Motivation der Mitarbeiter und die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens sowie die Wechselwirkungen zwischen beiden Bereichen diskutiert werden, während zunächst generell auf den sinnvollen Einsatz bzw. die Vorteile von Teamarbeit eingegangen wird.

"Die Stärken und Chancen von Teams liegen darin, dass sich verschiedenste Kompetenzen und Kenntnisse ergänzen lassen. Neue und komplexe Lösungen können schneller und besser erarbeitet werden als von Einzelkämpfern." (Niermeyer 2001, 16)

Die Bedeutung von Teamarbeit liegt im Wesentlichen in der Vernetzung von Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder eines Teams: Durch die Kombination der unterschiedlichen Kompetenzen können Anforderungen an Geschwindigkeit, Qualität und Komplexität der Leistungen bewältigt werden, welche durch Einzelleistungen nur schwer erfüllbar wären (vgl. Niermeyer 2001, 13). Haug (1998, 20) führt - basierend auf der Klassifikation von Francis und Young (1992) - folgende Bereiche an, in welchen der Einsatz von Teamarbeit aufgrund der angeführten Synergieeffekte vorteilhaft erscheint:

- Verwirklichung komplexer Vorhaben und kreative Lösung vielfältiger Probleme
- schnelle und gezielte Reaktion auf Veränderungen bei einer Aufgabe
- Abhängigkeit des Erfolges eines Auftrages von anhaltend hoher Motivation der Mitarbeiter
- Aufgabe erfordert möglichst praxisgerechte und realisierbare Entscheidungen
- Durchführung grundlegender Veränderungen in einem Unternehmen
- Erkenntnis der Notwendigkeit ständiger Weiterentwicklung von Mitarbeitern

Durch die Möglichkeit der Arbeitsaufteilung und –erleichterung durch gegenseitigen Informationsaustausch erhöht sich die Effektivität der Arbeitsleistung. Komplexere Aufgaben können durch ein enormes Wissens- und Fähigkeitspotenzial der Teammitglieder bewältigt werden. Lerneffekte und gegenseitige Fehlerüberwachung führen zu besseren Ergebnissen und darüber hinaus zu vermehrter Arbeitsmotivation bei gutem Teamklima. (Vgl. <http://www.teamwork-gmbh.de/team.htm>) In der Teamarbeit ist darüber hinaus wesentlich mehr Selbstkontrolle gegeben als bei der Einzelarbeit, da der Fortschritt immer und besser kontrollierbar ist. Indem verschiedene Blickwinkel auf ein Problem durch die unterschiedlichen Sichtweisen der Mitglieder offen gelegt werden, bietet diese kooperative Arbeitsform darüber hinaus ein enormes Kreativitätspotenzial. (Vgl. <http://www.medwell.at>)

2.8 Grenzen der Teamarbeit

Trotz der beachtlichen Vorteile von Teamarbeit ist darüber hinaus auf Bereiche zu verweisen, in welchen die Anwendung dieser kooperativen Arbeitsform als nicht

sinnvoll erscheint. So ist die traditionelle Einzelarbeit beispielsweise in Situationen vorzuziehen, in welchen Routineaufgaben ausgeführt werden sollen, in welchen kein Abstimmungsbedarf herrscht oder in welchen keine Kompromisse eingegangen werden dürfen sowie bei benötigtem Fach- und Detailwissen eines Spezialisten (vgl. <http://www.teamwork-gmbh.de/team.htm>).

Niermeyer (2001, 18 f.) führt eine Reihe von Faktoren an, welche dazu führen können, dass Teamarbeit nicht länger als sinnvolles Instrument eingesetzt werden kann⁵:

- zu große Führungsdistanz
- zu viel Passivität des mittleren Managements statt aktiver Unterstützung
- ungeeignetes Führungsverhalten, welches Vertrauen, Offenheit und Selbstverwirklichungswünsche der Mitarbeiter zerstört
- unzureichende Verantwortungsdelegation
- ungeduldige Erfolgserwartungen, obwohl Teamarbeit als mittel- bis langfristiger Prozess zu sehen ist
- Mangel an methodischem Vorgehen bzw. Unterstützung reduziert die Effizienz der Ergebnisse
- schlechte Moderationsumgebung sowie –mittel
- unzureichende Schulungen und Betreuung
- Führungskräfte wollen Rolle des Moderators anstatt die des Gruppenmitglieds einnehmen
- strategische Ziele des Unternehmens werden nicht ausreichend als Orientierungsgröße verwendet oder sind gänzlich unbekannt
- zu späte Integration sämtlicher Abteilungen und Bereiche
- zu wenig Zeitaufwand für Teamarbeit
- mangelnde Projektabwicklung, Zeitplanung und Koordination der Schnittstellenthemen

Gerade in den Anfangsphasen ist Teamarbeit für solche Fehlentwicklungen bzw. -abläufe äußerst anfällig. In Unternehmen, in welchen Teams wenig Unterstützung durch die Führungskräfte erhalten bzw. ihnen kaum Eigenverantwortung übertragen wird, sind der Ausführung ebenso Grenzen gesetzt (vgl. ebd., 18). Gros (1994, 312)

⁵ Diese Darstellung basiert auf dem Werk "Mit Teamarbeit zum Erfolg" von Norbert Ueberschar (1997), erschienen im Carl-Hanser-Verlag, München.

verweist darauf, dass "ein zusammengewürfeltes Team, das keine, zu viel oder falsche Führung erlebt, das Probleme ohne ein konkretes Ziel zerredet, das keine Methode zur Zielerreichung und Problemlösung hat, stille Teammitglieder nicht zu Wort kommen lässt und darüber hinaus nicht in der Lage ist, Vereinbarungen zu treffen", ebenso zu einer enormen Einschränkung der Effektivität von Teamarbeit führt, sofern das Team aus nicht ausgebildeten Spezialisten besteht.

Bei der Implementierung von Teamarbeit ist auch eine Reihe von nachteiligen Effekten zu berücksichtigen, welche – abhängig von Persönlichkeit der Teammitglieder und der Aufgabenstellung – zum Tragen kommen können: Profilierungssucht einiger Mitglieder, Unterdrückung von Minderheiten, Zeitaufwand für Besprechungen, Entscheidungslosigkeit, Verantwortungsdiffusion, mittelwertige Lösungen durch Gruppenzwang sowie destruktives Konkurrenzdenken innerhalb eines Teams sind als Beispiele hierfür anzuführen. (Vgl. <http://www.teamwork-gmbh.de/team.htm>)

3. Teamarbeit und Motivation

3.1 Einleitung

In diesem Kapitel sollen die Wechselwirkungen zwischen Teamarbeit und Motivation veranschaulicht werden. Ausgehend von einer definitorischen Annäherung an die Begriffe Motiv, Motivation und Motivierung wird insbesondere die Arbeitsmotivation einer näheren Betrachtung unterzogen. Basierend auf den theoretischen Grundlagen der Inhalts- und Prozesstheorien, welche Motive bzw. Motivation am Arbeitsplatz zu systematisieren versuchen, wird auf die konkreten Formen der Mitarbeitermotivierung in Unternehmen eingegangen. Trotz der vielfältigen, erfolgversprechenden Ansätze, Mitarbeiter zu besseren Leistungen und erhöhter Produktivität anzuspornen, wird anhand eines Exkurses zu Reinhold Sprengers "Mythos Motivation" veranschaulicht, dass Motivierung auch gegenteilige Effekte haben kann. Weiters erfolgt eine Darstellung von Motiven und motivationalen Phänomenen der Teamarbeit, welche einerseits zu Motivationsgewinnen, andererseits zu Motivationsverlusten führen können. Wesentlich ist auch das Motivierungspotenzial von Gruppenaufgaben, d. h. die darin enthaltenen Möglichkeiten, persönliche Motive befriedigen zu können, sowie die Zielsetzung in der Teamarbeit, welche in Form der Zielsetzungstheorie als einem Schwerpunkt moderner Motivationspsychologie erläutert wird.

3.2 Motiv, Motivation und Motivierung

Motive sind nach Heckhausen (1989, 9) überdauernde Wertdispositionen, welche für Menschen charakteristisch sind. Jedes Motiv umfasst dabei eine definierte Inhaltsklasse von Handlungszielen, d. h. angestrebten Folgen des eigenen Handelns. Ein bestimmtes Verhalten wird dadurch ausgelöst, dass Motive durch Merkmale von Situationen angeregt werden. Menschen unterscheiden sich zeitlich überdauernd in ihrer Reaktion auf ebendiese Merkmale, welche man auch als Anreiz bezeichnet: Situationen führen dazu, dass bestimmte Handlungen gezeigt oder auch unterlassen werden. Die subjektive Wahrnehmung und Beurteilung der situativen Merkmale durch die Person führen zur Anregung von Motiven (vgl. Nerdinger 2001, 350). Diese Wechselwirkungen zwischen Person und Situation bzw. Motiv und Anreiz bezeichnet man als Motivation, welche im Allgemeinen "die Beweggründe menschlichen Verhaltens und Erlebens" (Haufe 2000, 223) erklärt. Es handelt sich dabei um einen Sammelbegriff für Prozesse und Effekte, bei welchen "ein

Lebewesen sein Verhalten um der erwarteten Folgen willen auswählt und hinsichtlich Richtung und Energieaufwand steuert" (Heckhausen 1989, 10). Die Motivation bezieht sich auf einen Zustand, welcher eine Person dazu veranlasst, eine bestimmte Handlungsalternative auszuwählen, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen (vgl. <http://www.wissen.de>). Dies bezieht auch die gedanklichen und emotionalen Prozesse mit ein, welche zur Ausrichtung von Verhalten auf bestimmte Handlungsziele führen. Basierend auf dieser Definition versteht man unter Motivierung schließlich den Prozess, Menschen auf bestimmte Handlungsziele auszurichten und die Handlungsbedingungen so zu gestalten, dass sie diese Ziele erreichen können. In einem Unternehmen gestaltet sich die Motivierung derart, dass Mitarbeiter durch den Einsatz von Anreizen und Motivationsinstrumenten zu einer Leistungssteigerung gebracht werden. Wesentliche Ziele der Motivierung sind also einerseits eine optimale Leistung, andererseits die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter in einem Unternehmen. (Vgl. Nerdinger 2001, 350)

3.2.1 Leistung

Leistungsmotive wurden erstmals 1938 von Henry Murray als das Bedürfnis, etwas zu leisten, postuliert, das bei den einzelnen Menschen unterschiedlich stark ausfällt und deren Neigung, nach Erfolg zu streben und ihre eigenen Leistungen zu bewerten, beeinflusst. Es gibt zahlreiche Untersuchungen – begonnen bei David McClelland im Jahr 1953 – über die Bedingungen, unter welchen Menschen Leistungsmotive entwickeln und wie diese sich wiederum auf ihr Verhalten auswirken. So konnte bereits 1955 von der Forschungsgruppe um McClelland eine Beziehung zwischen dem wirtschaftlichen Wachstum einer Gesellschaft und deren Leistungsmotivation festgestellt werden.⁶ (Vgl. Zimbardo 1992, 374 f.) Wesentlich ist die Definition von Leistungsmotivation als "Auseinandersetzung mit dem Tüchtigkeitsmaßstab" (Heckhausen 1989, 231) und die Zerlegung dieser Motivation in zwei Motivtendenzen: das aufsuchende Erfolgsmotiv ("Hoffnung auf Erfolg") und das meidende Misserfolgsmotiv ("Furcht vor Misserfolg") (vgl. ebd., 237). Diese

⁶ McClelland behauptete damals, das Leistungsinteresse vergangener Kulturen anhand qualitativer Inhaltsanalysen ihrer Werke bestimmen zu können. Ein hoher Anteil an Metaphern des Kampfes oder des Erfolges in der Literatur lasse auf eine hohe Leistungsmotivation schließen, welche von den Eltern auf die Kinder übertragen worden wäre und welche diese schließlich verwirklicht hätten. Die Richtigkeit und Effizienz der Methoden von McClelland wurde allerdings in Zweifel gezogen. Wesentlich war die Erkenntnis der Leistungsmotivation und ihrer Auswirkungen auf das Verhalten und Erleben des Menschen. (Vgl. Cohen 1997, 182 f.)

beiden Tendenzen können v. a. durch das sog. TAT-Verfahren⁷ erhoben werden. Faktoren, welche demnach für das Erfolgsmotiv sprechen, sind: Bedürfnis nach Leistung und Erfolg, instrumentelle Tätigkeit zur Zielerreichung, Erfolgserwartung, Lob infolge guter Leistung, positiver Gefühlszustand und Erfolgsthema. Faktoren, welche hingegen für das Misserfolgsmotiv sprechen, sind: Bedürfnis nach Misserfolgsmeidung, instrumentelle Tätigkeit zur Vermeidung eines Misserfolgs, Misserfolgsungewissheit oder Erfolgungewissheit, Kritik und Tadel, negative Gefühle, Misserfolg und Misserfolgsthema.

Leistung in einem Unternehmen bezeichnet das Ergebnis der Aufgabenbearbeitung bzw. des Arbeitsverhaltens eines Mitarbeiters. Sie ist von den Fähigkeiten und Fertigkeiten, der Arbeitssituation und der individuellen Motivation abhängig (vgl. ebd., 351). Sprenger (1999, 185 f.) formuliert Leistung als die Summe dreier Dimensionen: Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit und Leistungsmöglichkeit. Er kritisiert den Ansatz, dass ausschließlich die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern mittels Motivierung gesteigert werden soll, da diese Dimension allein der Verantwortung des Mitarbeiters obliegt und von außen nicht beeinflussbar ist. Darüber hinaus werden die übrigen beiden Dimensionen außer Acht gelassen sowie die Tatsache, dass bei fehlender Leistungsmöglichkeit und mangelnder Leistungsfähigkeit sämtliche Motivierungsversuche fehlschlagen.

3.2.2 Arbeitszufriedenheit

Die Arbeitszufriedenheit umfasst "die emotionale Reaktion auf die Arbeit, die Meinung über die Arbeit und die Bereitschaft, sich in der Arbeit zu engagieren" (Nerdinger 2001, 351). Sie resultiert aus einem Vergleich der erlebten Situation mit dem individuellen Anspruchsniveau, welches wiederum durch Merkmale der Person (Alter, Qualifikation etc.) und der Situation beeinflusst wird. "In den physikalisch-technischen Aspekten der Situation liegen [...] elementare Voraussetzungen für die Kommunikation in Arbeitsgruppen. Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung müssen insofern physikalisch-technische Situationsgestaltung mit einschließen, wenn die

⁷ Das eigentliche TAT-Verfahren (TAT = Thematischer Auffassungstest) geht auf Murray (1938) zurück und dient der Motivmessung. Es erfuhr zahlreiche Weiterentwicklungen, u. a. von McClelland und dessen Mitarbeitern (1948; 1953; 1956; 1971; 1977; 1987), auf welche auch die Unterscheidung zwischen Erfolgs- und Misserfolgsmotiv zurückgeht. Sie entwickelten ein spezielles TAT-Verfahren zur Erhebung dieser beiden Motive: Den Versuchspersonen wurden Bilder gezeigt, welche jeweils zur Hälfte erfolgreiche bzw. nicht-erfolgreiche Leistungssituationen darstellten. Die Vpn sollten Geschichten dazu erfinden, der Inhalt wurde dann auf die o. a. Faktoren hin analysiert. (Vgl. Heckhausen 1989, 237 ff.)

wechselseitigen Kommunikationschancen erhöht werden sollen" (Gebert & Rosenstiel 1981, 128).

Die Arbeitszufriedenheit kann entsprechend des Modells von Bruggemann (1975) äußerst unterschiedlicher Qualität sein: Diese Differenz basiert auf einem Vergleich von allgemeinen und konkreten Merkmalen der Arbeitssituation (Ist-Wert) mit generellen und konkreten Bedürfnissen und Erwartungen bezogen auf die Arbeitssituation (Soll-Wert). Dieser Soll-Ist-Wert kann in einer stabilisierenden Zufriedenheit oder aber auch in einer diffusen Unzufriedenheit resultieren. Kommt es bei der stabilisierenden Zufriedenheit zu einer Erhöhung des Anspruchsniveaus, spricht man von einer "progressiven Arbeitszufriedenheit", wird das Niveau aufrecht erhalten, bezeichnet man dies als "stabilisierte Arbeitszufriedenheit". Bei der diffusen Unzufriedenheit wiederum kann es zu einer Senkung des Anspruchsniveaus und infolge zu einer "resignativen Arbeitszufriedenheit" kommen. Wird das Niveau beibehalten, gibt es wiederum drei Möglichkeiten des Verlaufs: Bei Verfälschung der Situationswahrnehmung durch den Mitarbeiter entsteht die sog. "Pseudo-Arbeitszufriedenheit", werden neue Problemlösungsversuche unternommen, spricht man von "konstruktiver Arbeitsunzufriedenheit", tätigt man keine neuen Lösungsversuche, wird dies als "fixierte Arbeitsunzufriedenheit" bezeichnet. Diese unterschiedlichen Verarbeitungsformen von Befriedigung und Frustration dienen als Richtgröße für die weitere Entwicklung der Bedürfnisse und Erwartungen sowie der Einstellung zum Arbeitsverhalten. (Vgl. Gebert & Rosenstiel 1981, 67 ff.)

Die Arbeitszufriedenheit lässt sich nicht als unmittelbarer Indikator für die Leistung heranziehen, da beide Konstrukte nur schwach miteinander korrelieren. Die Leistung von Mitarbeitern wird neben diesen emotional-affektiven Prozessen noch von einer Reihe weiterer Faktoren beeinflusst, wie z. B. dem eigenen Fähigkeitsniveau und situativen Bedingungen. Allerdings lässt sich nach Gebert und Rosenstiel (1981, 71 f.) ein funktionales Aufeinander-Bezogen-Sein der beiden Faktoren feststellen: "Zufriedenheit führt zu Leistung. Leistung führt zu Zufriedenheit. Leistung und Zufriedenheit hängen (gemeinsam) von einer dritten Größe ab".

3.3 Arbeitsmotivation

3.3.1 Definition "Arbeitsmotivation"

Die Arbeitsmotivation ist ein wesentliches Teilgebiet der Motivationsforschung. Sie beschäftigt sich mit der Frage, welche Anreize Mitarbeitern gegeben werden sollen

und welche betrieblichen Faktoren deren Arbeitszufriedenheit beeinflussen. Hierzu können Betriebsklima, Führungsstil und Personalentwicklungsmaßnahmen ihren positiven Beitrag leisten. (Vgl. Haufe 2000, 223)

3.3.2 Betriebsklima als Determinante der Arbeitsmotivation

"Betriebsklima ist der umfassende Ausdruck für die Arbeitsatmosphäre und die damit einhergehende Zufriedenheit oder Unzufriedenheit der Mitarbeiter in einem Unternehmen" (Serges 2000, 52 f.). Das Betriebsklima resultiert aus verschiedenen Faktoren, beispielsweise dem Führungsstil von Vorgesetzten, den Leistungsanforderungen, allgemeinen Arbeitsbedingungen und der sozialen Interaktion am Arbeitsplatz. Es hat wesentlichen Einfluss auf die Leistungsbereitschaft und Arbeitsqualität der Beschäftigten sowie auf die Höhe der Fehlzeiten. (Vgl. ebd., 52 f.) Bezieht man dies auf den engeren Kontext der Teamarbeit, bezeichnet das Teamklima bzw. Gruppenklima die gesamte Befindlichkeit einer Gruppe, welche sich im Verlauf der Zusammenarbeit und gemeinsamen Erfahrungen herausbildet. Dieses hat wesentlichen Einfluss auf die Kommunikations- und Interaktionsstrukturen innerhalb einer Gruppe, d. h. auf den Umgang der Mitglieder, das Austragen von Konflikten, die Arbeitszufriedenheit und somit wiederum auf Leistung und Produktivität. (Vgl. Birker & Birker 2001, 17 f.)

3.3.3 Fluktuation als ein Zeichen mangelnder Arbeitsmotivation

Als "Fluktuation" werden Mitarbeiterabgänge aus dem Unternehmen bezeichnet. Dabei gilt es zwischen den sog. "außerbetrieblichen Abgängen", d. h. einem endgültigen Ausscheiden aus dem Berufsleben, und den "zwischenbetrieblichen Arbeitsplatzwechseln", d. h. dem Wechsel zu einem anderen Unternehmen, zu unterscheiden. Bis zu einem gewissen Grad erscheint eine Fluktuation für ein Unternehmen noch sinnvoll, allerdings sind die damit verbundenen Kosten sehr hoch und darüber hinaus spricht ein hoher Mitarbeiterabgang meist für ein schlechtes Betriebsklima (vgl. Punkt 2.3.2). Vor allem der zwischenbetriebliche Arbeitswechsel bietet als Warnsystem eine Analysemöglichkeit, um zu untersuchen, weshalb Mitarbeiter ein Unternehmen verlassen: Hierfür gibt es zahlreiche Faktoren, wie z. B. fehlende Aufstiegschancen, Über- oder Unterforderung in der Aufgabenstellung, schlechtes Betriebsklima bzw. negative zwischenmenschliche Umgangsformen innerhalb eines Teams usw. Durch Feststellung der Ursachen für eine hohe

Fluktuationsrate in einem Unternehmen bietet sich die Möglichkeit, entsprechende Gegenmaßnahmen für eine Senkung zu ergreifen. (Vgl. Haufe 2000, 116)

3.3.4 Theoretische Grundlagen der Arbeitsmotivation

Es gibt zahlreiche Theorien zur Arbeitsmotivation, welche vorwiegend in zwei Klassen unterteilt werden: Inhaltstheorien und Prozesstheorien. Die Inhaltstheorien basieren auf Taxonomien menschlicher Motive und veranschaulichen, welche Anreize die entsprechenden Motive aktivieren und das Arbeitsverhalten motivieren. Ein oft rezitiertes Beispiel hierzu ist die Bedürfnishierarchie nach Maslow.



Abb. 9: Bedürfnishierarchie nach Maslow (Heckhausen 1989, 70)

Maslow unterscheidet insgesamt fünf Arten von Motivklassen, welche hierarchisch angeordnet sind: Ehe höhere Bedürfnisse (*growth needs, Wachstumsbedürfnisse*) zum Tragen kommen, müssen niedrigere Bedürfnisse (*deficiency needs, Mangelbedürfnisse*) befriedigt sein (vgl. Heckhausen 1989, 69 f.). Aufgrund ihrer Anschaulichkeit und Verständlichkeit erfreuen sich Modelle dieser Art in der Praxis äußerster Beliebtheit, trotz ihrer gravierenden inhaltlichen Mängel: Obwohl sie empirisch kaum bestätigt sind, postulieren Inhaltstheorien Strukturen der Motivation universeller Art und können daher nicht dafür verwendet werden, individuelle Unterschiede in

Motivation und Arbeitsleistung zu erklären. Weitaus fundiertere und praxisnähere Ansätze bieten die Prozesstheorien, in deren Zentrum die Erklärung der Dynamik von Motivation steht. Es wird untersucht, mit welcher Intensität und Ausdauer bestimmte Handlungsalternativen in einer konkreten Situation verfolgt werden und wie dabei erzielte Ergebnisse bewertet werden. (Vgl. Nerdinger 2001, 352 ff.)

Dieser Prozess wurde von Heckhausen (1989, 212 ff.) in vier Phasen dargestellt:

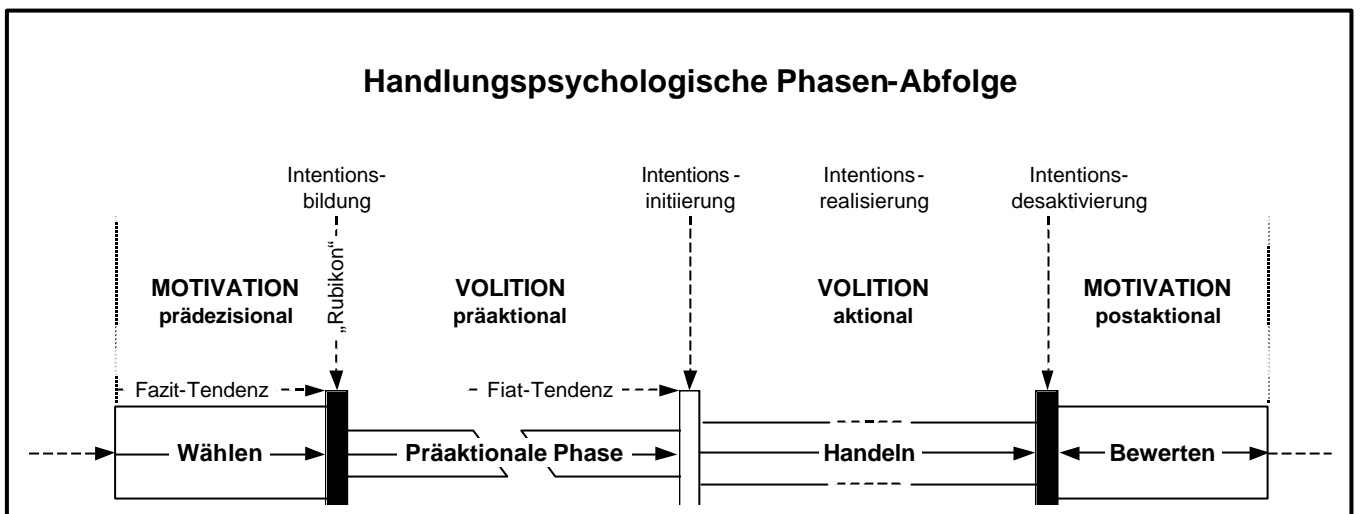


Abb. 10: Schematische Darstellung der vier Handlungsphasen (Heckhausen 1989, 212)

Das Modell zeigt den Ablauf einer Handlung von der ersten Wunschregung bis hin zur Realisierung des intendierten Ziels. In der prädezisionalen Motivationsphase werden mögliche Handlungsalternativen nach Erwünschtheit und Realisierbarkeit abgewogen.⁸ Die sog. "Fazit-Tendenz" stellt hierbei einen metavolitionalen Kontrollprozess dar, welcher regelt, dass der Prozess des Abwägens nicht endlos fortgesetzt wird, sondern schließlich in die Bildung einer Intention mündet, welche wiederum zwei Volitions- bzw. Willensphasen eröffnet: präaktionale und aktionale Volition. In der präaktionalen Phase werden die Ziele des Handelns festgelegt⁹, wobei die sog. "Fiat-Tendenz" zum Tragen kommt: Es handelt sich dabei um eine variable Größe jeder Zielintention in dieser Phase. Bei konkurrierenden Intentionen gelangt jene mit der stärksten Fiat-Tendenz in die nächste, aktionale Willensphase, in welcher es schließlich zur Realisierung der Intention kommt.¹⁰ Den Abschluss

⁸ Bsp.: Eine Person entscheidet sich zwischen mehreren Stellenangeboten für einen bestimmten Arbeitgeber (vgl. Nerdinger 2001, 353).

⁹ Bsp.: Das Unternehmen vermittelt einer Arbeitsgruppe zu bewältigende Aufgaben und damit verbundene Leistungsanforderungen. Diese Ziele des Leistungshandelns zeigen den Mitgliedern, an welchen Maßstäben sie ihr Handeln ausrichten sollen (vgl. ebd., 353).

¹⁰ Bsp.: Ein Team hat ein definiertes Ziel, für dessen Realisierung ein relativ großer Handlungsspielraum besteht, was wiederum Selbstregulation und die Fähigkeit, sich selbst zu motivieren, erfordert (vgl. ebd., 353).

bildet eine motivationale, postaktionale Phase, in welcher die Handlungsergebnisse bewertet werden.¹¹ (Vgl. ebd., 212; Nerdinger 2001, 353 f.)

Auf diesem Handlungsphasen-Modell beruhen wiederum viele weitere Ansätze (VIE-Theorie, Theorie der Zielsetzung, Theorie der Selbstregulation, Gerechtigkeitstheorien), welche sich jeweils auf eine dieser vier dargestellten Phasen beziehen. Auf die Zielsetzungstheorie wird unter Punkt 2.9 noch näher eingegangen, die übrigen Modelle werden in dieser Arbeit nicht weiter erklärt. Wesentlich ist das hier erklärte Prinzip der handlungspsychologischen Phasenabfolge, auf welchem sämtliche dieser Theorien beruhen.

3.4 Formen der Mitarbeitermotivierung

Einen Mitarbeiter für die Arbeitstätigkeit zu motivieren, bedeutet, ihn dazu zu bringen, sich in die gewünschte Richtung zu bewegen. Ein Unternehmen kann dies mittels Einrichtung verschiedenster Belohnungssysteme sowie der Möglichkeit zur Fortbildung und Weiterentwicklung des Mitarbeiters erreichen. Die Motivation am Arbeitsplatz kann auf zwei Arten erfolgen: Mitarbeiter können sich einerseits selbst motivieren, indem sie Aufgaben finden, welche ihren Bedürfnissen entsprechen oder die Erwartung wecken, dass ihre Ziele dadurch erreicht werden, andererseits kann die Motivation vom Unternehmen selbst in Form von Incentives, Beförderungen etc. erzielt werden. Diese beiden Formen bezeichnet man auch als innere im Gegensatz zu äußeren Motivatoren bzw. intrinsische gegenüber extrinsischer Motivation des Mitarbeiters.

Zur intrinsischen Motivation, d. h. sich einer Tätigkeit um ihrer selbst willen zu widmen, zählen innere Faktoren, welche Personen dazu veranlassen, sich auf eine bestimmte Art und Weise zu verhalten. Dazu zählen Verantwortung, Handlungsfreiraum, Möglichkeit zum Einsatz und zur Entwicklung von Kenntnissen und Fähigkeiten, interessante und erfüllende Arbeit sowie Aufstiegschancen in einem Unternehmen. Zu den extrinsischen Motivatoren, d. h. Leistungsanreize, welche dazu führen, dass man sich einer Tätigkeit ihrer Konsequenzen wegen und weniger um ihrer selbst willen widmet, zählen all jene Faktoren, welche von einem Betrieb eingesetzt werden, um die eigenen Mitarbeiter zu Leistung zu motivieren. Hierzu zählen auf der einen Seite Belohnungen wie Gehaltserhöhungen, Belobigungen oder

¹¹ Bsp.: Ein Team hat ein bestimmtes Ziel erreicht, welches sowohl vom Unternehmen als auch von den Mitgliedern bewertet wird. Diese Bewertung wirkt sich wiederum auf künftige Motivierungsprozesse aus (vgl. ebd., 353 f.).

Beförderung in der positiven Form, auf der anderen Seite Bestrafungen wie Disziplinarmaßnahmen oder Kritik in der negativen Form. (Vgl. Zimbardo 1992, 378; Armstrong 2000, 234 f.) Nach Zimbardo (1992, 378) kann extrinsische Belohnung auch schädigend wirken, vor allem wenn sie auffällig und für Aktivitäten mit hohem intrinsischen Wert gegeben wird und für Aktivitäten mit unbestimmtem Ausgang bereitgestellt wird (z. B. Problemlösen, kreative Aufgaben), für die anfangs noch kein definierter Lösungsplan besteht. Wird diese Belohnungsform allerdings nicht als ein Kontrollmechanismus, sondern als etwas gesehen, das Informationen bezüglich eigener Leistung und deren Verbesserung vermittelt und bezüglich gelernter Routinetätigkeiten gegeben wird, kann sie die Leistung verbessern, ohne dabei die intrinsische Motivation zu zerstören.

Sprenger (1999, 24) unterscheidet - analog zu intrinsischer und extrinsischer Motivation - zwischen Motivation, der Eigensteuerung eines Individuums als "Zustand aktivierter Verhaltensbereitschaft" (ebd., 23), und Motivierung als der Fremdsteuerung, d. h. das absichtsvolle Handeln eines Vorgesetzten oder das Funktionieren eines Anreizsystems.

3.5 Exkurs: Alles Motivieren ist Demotivieren

Nach Sprenger (1999, 24 f.) handelt es sich bei jeglicher Form der Motivierung von Mitarbeitern um Fremdsteuerung, d. h. um Manipulation, nach dem Prinzip von Dwight D. Eisenhower: "Motivation ist die Fähigkeit, einen Menschen dazu zu bringen, das zu tun, was man will, wann man will und wie man will – weil er selbst es will" (ebd., 24). Den Ursprung der Motivierung sieht Sprenger (1999, 42) in der Misstrauenshaltung seitens der Unternehmensführung in die Mitarbeiter, welche demnach von der tatsächlichen Arbeitsleistung zur realen Arbeitsleistung "motiviert" werden sollen, dies basierend auf Motivationsstrategien, die durch die "fünf großen 'B'" gekennzeichnet sind: Bedrohen, Bestrafen, Bestechen, Belohnen und Belobigen (vgl. ebd., 54).

Wider der gängigen Motivationstheorie, welche er in die Kurzformel "festgestelltes Bedürfnis + entsprechender Anreiz = erwünschtes Handeln" (ebd., 48) verpackt, ist Sprenger der Ansicht, dass Motivierung jegliche Motivation zerstört (vgl. ebd., 73). Man müsse vielmehr von einer grundsätzlichen Motivation aller Mitarbeiter ausgehen, welche durch Motivierung nicht verbessert, sondern – im Gegenteil - verschlechtert werde (vgl. ebd., 198). Entgegen dem Prinzip zahlreicher

Motivierungstechniken kommt Sprenger zu der Feststellung: "Man kann (sehr erfolgreich) de-motivieren!" (ebd., 201). Die zentrale Aufgabe einer Führungskraft sieht er demnach nicht in der Motivierung der Mitarbeiter, sondern vielmehr im Vermeiden von Demotivation, da der größte demotivierende Einfluss auf einen Arbeitnehmer von seinem Vorgesetzten ausgeübt wird (vgl. ebd., 204). Die Ursachen hierfür sieht Sprenger vor allem in der Pedanterie, mangelnden Glaubwürdigkeit, Missachtung fachlicher Kompetenz, Nicht-Zutrauen eigenverantwortlicher Arbeit und geringen Leistungserwartung in den Mitarbeiter seitens des Vorgesetzten. Die Motivierung wirkt als eine Abwertung auf den Mitarbeiter: Man glaubt, diesen mittels verschiedener Belohnungen oder Bestrafungen zum erwünschten Verhalten bringen zu müssen, weil er selbstständig nicht dazu fähig sein kann. Ebendieser Kontrollprozess löst die Demotivation auf der Seite des Mitarbeiters aus. Um optimale Leistungen seiner Mitarbeiter zu erhalten, muss ein Unternehmen vor allem individuelle Freiräume schaffen und nicht darauf abzielen, den Arbeitnehmern durch Motivierungsstrategien ihr Leben förmlich "abzukaufen". Die Arbeitszufriedenheit steigt mit zunehmender Möglichkeit der Selbstentfaltung, welche wiederum an den Handlungs- und Entscheidungsfreiraum an einem Arbeitsplatz gebunden ist. Mitarbeiter sollen die Chance haben, ihr Persönlichkeitspotenzial im Arbeitsleben einbringen zu können, um auch als Person – nicht nur als Arbeitskraft – ernst genommen und einbezogen zu werden. Sprenger kommt zu der Schlussfolgerung: "Motivation ist unwidersprechlich Sache des Einzelnen. Ihr Freiraum zu geben ist Sache der Führung" (ebd., 251). Auf dieser Basis sollten Organisationen flexibel, durchlässig und veränderbar sein, um dementsprechend auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter eingehen zu können – und nicht umgekehrt (vgl. ebd., 241 ff.).

3.6 Motive in der Gruppe

Motivationspsychologische Befunde (siehe Punkt 2.6.1 bzw. 2.6.2) deuten darauf hin, dass Gruppen mit hoch anschluss- und leistungsmotivierten Mitgliedern die durchschnittlich besten Leistungen erzielen. Daher soll auf die beiden angeführten Motive etwas näher eingegangen werden. (Vgl. Wegge 2001, 492 f.)

3.6.1 Leistungsmotiv

Das Ziel leistungsthematischen Handelns liegt im Erleben positiver Emotionen wie beispielsweise Stolz bei Erfolg bzw. im Vermeiden von negativen Emotionen wie z.

B. Scham bei Misserfolg. Da Gruppenarbeit nicht nur auf kollektivem, sondern auch individuellem Leistungshandeln basiert, kommt dieses Motiv hierbei ebenso zum Tragen wie in der Einzelarbeit. Untersuchungen (French, 1958; Schneider & Delaney, 1972; Sorrentino & Field, 1986 u. a.) zeigten, dass hoch leistungsmotivierte Personen einfache kognitive Aufgaben in Gruppen schneller lösen können.

3.6.2 Anschlussmotiv

Das Ziel des anslussthematischen Handelns besteht nach Wegge (2001, 492) "in der Herstellung und Bewahrung sozialen Anschlusses und im Erleben von Vertrauen und Sympathie bzw. in der Vermeidung sozialer Rückweisung". Dieses Motiv kann in der Gruppenarbeit ausreichend durch die Anforderungen zur Kommunikation und Kooperation befriedigt werden. In Untersuchungen (Sorrentino & Sheppard, 1978; Short & Sorrentino, 1986 u. a.) zeigte sich, dass hoch anschlussmotivierte Personen eher kooperieren und sich körperlich mehr anstrengen (z. B. im Leistungssport), wenn sie dies innerhalb einer Gruppe tun.

Bei einer gleichzeitig starken Ausprägung von leistungsthematischem sowie anslussthematischem Handeln zeigen Gruppen ein höheres Maß an Kreativität sowie eine verbesserte Koordination ihrer Aktivitäten (vgl. Wegge 2001, 493).

3.7 Motivationale Phänomene in der Teamarbeit

Im Folgenden sollen Gruppenphänomene dargestellt werden, welche unterschiedliche Motivationseffekte auf die Arbeit innerhalb eines Teams haben können: "social loafing"-Effekt, "free rider"-Effekt sowie "sucker"-Effekt führen demnach zu Motivationsgewinnen, während "social facilitation"-Effekt, Köhler-Effekt und "social compensation"-Effekt Motivationsverluste zur Folge haben können.

3.7.1 Der "social loafing"-Effekt

Der "social loafing"-Effekt ("sozialer Müßiggang") bezieht sich auf eine nicht-intentionale Verringerung der Arbeitsmotivation in Gruppen, d. h. wenn eine Aufgabe in einer Gruppe gelöst wird, dies zu schlechteren Leistungsergebnissen führt, als wenn diese Aufgabe von einer Einzelperson gelöst wird und diese damit ihre eigene Leistungsfähigkeit beweisen kann. Nach Karau und Williams (1993) tritt dieser Effekt insbesondere in folgenden Situationen auf:

- Individuelle Leistungsergebnisse können nicht von der Person selbst bzw. von anderen Personen bewertet werden.
- Die Leistungsaufgabe wird von der Person eher als unwichtig beurteilt.
- Es liegt kein eindeutiger Standard zur Beurteilung der Gruppenleistung vor.
- Man arbeitet mit unbekanntenen Personen zusammen.
- Man erwartet, dass die übrigen Gruppenmitglieder gute Leistungsergebnisse liefern.
- Man nimmt an bzw. erfährt, dass die eigenen Beiträge für das Gruppenergebnis redundant sind.
- Die Anzahl der Gruppenmitglieder ist groß.

Dieser Effekt tritt kaum auf, wenn eine individuelle Beurteilung der Leistungsergebnisse möglich ist. (Vgl. Wegge 2001, 497 f.)

3.7.2 Der "free rider"-Effekt

Der "free rider"-Effekt ("Trittbrettfahren") tritt vor allem dann auf, wenn eine Person annimmt bzw. erfährt, dass ihre Beiträge für das Gruppenergebnis überflüssig sind, da die Leistungen der übrigen Gruppenmitglieder bereits ausreichen, um das Gruppenziel zu erfüllen. Dieser Effekt ist von der Art der Aufgabenstellung, der Einschätzung der eigenen Fähigkeit und der Fähigkeit der übrigen Gruppenmitglieder sowie der Gruppengröße abhängig. (Vgl. ebd., 498)

3.7.3 Der "sucker"-Effekt

Wenn eine Person der Ansicht ist, dass die übrigen Gruppenmitglieder sich zu wenig anstrengen, um das gemeinsame Gruppenziel zu erreichen, und dementsprechend ihre eigenen Bemühungen reduziert, spricht man vom sog. "sucker"-Effekt ("nicht der Dumme sein wollen"). Dies ist allerdings nur dann der Fall, wenn die übrigen Personen über die entsprechenden Fähigkeiten verfügen, um dieses Ziel erreichen zu können. (Vgl. ebd., 498)

3.7.4 Der "social facilitation"-Effekt

Der "social facilitation"-Effekt ("soziale Förderung" bzw. "soziale Aktivierung") dient zur Erklärung einer Leistungssteigerung infolge erhöhter Motivation, wenn die Arbeit einer Person von anderen Personen beobachtet wird oder diese als Koakteure die

gleiche Arbeitstätigkeit ausführen. Er tritt vor allem bei einfachen, gut geübten Aufgaben auf. Als Erklärung dienen im Wesentlichen zwei Faktoren: die Rivalität, welche zu einer Motivationssteigerung führt, und vermehrte Aktivität durch höhere Stimulation. (Vgl. ebd., 498 f.; Stroebe et al. 1990, 336)

3.7.5 Der Köhler-Effekt

Der Köhler-Effekt wird auch als Ansteckungs- oder Aufschaukeleffekt bezeichnet und beschränkt sich auf die Bearbeitung motorischer Aufgaben in kleinen Gruppen (2-3 Personen). Voraussetzung dafür ist eine günstige Verteilung der motorischen Fähigkeiten mit einem Kräfteverhältnis von 3:4. Ist dies gegeben, übertrifft die Gruppenleistung die Summe der Einzelleistungen. (Vgl. Wegge 2001, 499)

3.7.6 Der "social compensation"-Effekt

Der "social compensation"-Effekt ("sich für eine schlechte Gruppe aufopfern") ist als Gegenstück des unter Punkt 2.7.2 beschriebenen "free rider"-Effekts zu sehen. Der Effekt besteht darin, dass sich ein Mitglied der Gruppe besonders anstrengt, obwohl die übrigen Mitglieder keinen wesentlichen Beitrag zur Gruppenleistung liefern. Als Erklärungsansätze hierfür dienen altruistisches Verhalten, um ineffiziente Partner durch eigene gute Leistungen zu schützen und Gruppenidentifikation, d. h. eine schlechte Gruppenleistung wird als Bedrohung der sozialen Identität angesehen. Ein weiterer Grund für diesen Effekt könnte darin bestehen, dass man die Schwächen der anderen Mitglieder nutzt, um mit den eigenen Leistungen in den Blickpunkt zu geraten. (Vgl. ebd., 499)

3.8 Motivierungspotenziale der Teamaufgaben

Die Leistung einer Gruppe ist neben Arbeitszufriedenheit bzw. Betriebsklima, Gruppenkohäsion, Arbeitssituation und Gruppenstruktur auch noch wesentlich von den Motivierungspotenzialen der Arbeitsaufgaben abhängig. Diese wirken gemeinsam mit persönlichen Motiven auf Arbeitsmotivation sowie Leistungsfähigkeit und –bereitschaft. Unter Motivierungspotenzialen versteht man in diesem Zusammenhang nach Kleinbeck (2001, 515) "alle in einer Gruppenaufgabe enthaltenen Möglichkeiten für die Gruppenmitglieder, bei ihrer Arbeit die eigenen Motive zu befriedigen". Treffen diese Potenziale auf entsprechende persönliche

Motive der Mitarbeiter, erhöht sich dadurch die Arbeitsmotivation, welche wiederum eine wichtige Voraussetzung für produktive Tätigkeit bildet.

Die Aufgaben selbst setzen sich einerseits aus den sachbezogenen Aspekten, andererseits den sozialen Strukturcharakteristika wie Kohäsion, Gruppenklima, Heterogenität der Mitglieder etc. zusammen. Beide Komponenten wirken gleichermaßen auf die Effektivität der Arbeitsprozesse. Arbeitsaufgaben sollen, um verschiedene Möglichkeiten zur Motivbefriedigung zu bieten, nach folgenden, leistungsbezogenen Dimensionen gestaltet sein: Anforderungsvielfalt, Vollständigkeit sowie Wichtigkeit der Aufgabe, Autonomie bei der Durchführung der Aufgabe und Transparenz der Arbeitsprozesse und –ergebnisse. (Vgl. ebd., 515)

Aufgaben mit hohem Motivierungspotenzial	Aufgaben mit niedrigem Motivierungspotenzial
Bearbeitung vollständiger Aufgaben	Bearbeitung unzusammenhängender Teilaufgaben
hohe Verantwortung der Gruppe für das Arbeitsergebnis	niedrige Verantwortung der Gruppe für das Arbeitsergebnis
große Handlungsspielräume bei der Arbeitsdurchführung	kaum Handlungsspielräume bei der Arbeitsdurchführung
Anforderungswechsel bei der Aufgabenbewältigung	kein Anforderungswechsel bei der Aufgabenbewältigung
Messung und systematische Rückmeldung von Teilergebnissen auf dem Weg zum Ziel	wenig Messung und nur gelegentliche Rückmeldung von Teilergebnissen auf dem Weg zum Ziel

Abb. 11: Unterschiedliche Motivierungspotenziale von Gruppenaufgaben (Kleinbeck 2001, 515)

Die Gestaltung von Arbeitsaufgaben mit hohem Motivierungspotenzial stellt eine wesentliche Grundlage für effektive Teamarbeit dar. Allerdings kommt deren Wirkung nur in Kombination mit erfolgreichen Kommunikations- und Interaktionsstrukturen innerhalb eines Teams zum Tragen. Ebenso wie bei der Festlegung von Zielen bietet auch bei der Aufgabenerstellung die partizipative Gestaltung ein wichtiges Instrument, um Konflikten im Team vorzubeugen. (Vgl. ebd., 516)

Im Idealfall sind Aufgaben an das Anspruchsniveau der Mitarbeiter angepasst, d. h. es kommt weder zu Unter- noch zu Überforderung. Nach Stroebe (1994, 13) besteht eine Unterforderung dann, wenn die Arbeit zu einfach ist, niedriges Anforderungsniveau sowie geringe Zykluszeiten bestehen. Dies führt zu Monotonie, was wiederum psychische Sättigung, Langeweile und Arbeitsunzufriedenheit zur

Folge hat. Umgesetzt auf die Produktivität des Unternehmens bedeutet dies einen quantitativen sowie qualitativen Rückgang des Outputs sowie erhöhte Fehlzeiten und Fluktuation der Mitarbeiter. Stroebe hält weiters fest, dass Überforderung zu ähnlichen körperlichen und seelischen Störungen führt wie Unterforderung der Mitarbeiter.

3.9 Zielsetzung in Teamarbeit

Die Zielsetzungstheorie von menschlichen Aufgabenleistungen ist ein Schwerpunkt der modernen Motivationstheorie. Zentrale Aussage dieser Theorie in Bezug auf Arbeitsgruppen ist, dass insbesondere Leistungsziele mit hohem Schwierigkeitsgrad und Spezifität zu hoher Aufgabenmotivation und Leistung führen (vgl. Wegge 2001, 500). Im Allgemeinen bringen herausfordernde und spezifische Ziele bessere Leistungen mit sich als leichte bzw. vage Ziele (vgl. Nerdinger 2001, 357). Nach Niermeyer (2001, 21) lassen sich die unterschiedlichen Ziele eines Teams aus den Unternehmenszielen ableiten, allerdings sind sie konkreter, besser quantifizierbar und weniger langfristig.

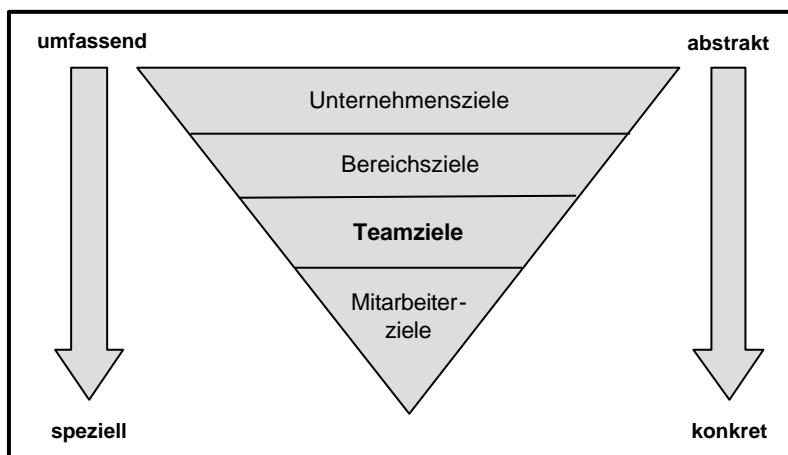


Abb. 12: Ableitung von Teamzielen aus Unternehmenszielen (Niermeyer 2001, 21)

Niermeyer (2000, 22) unterscheidet insgesamt vier Klassen von Teamzielen:

- **Beitragsziele:** leisten direkten Beitrag zu übergeordneten Unternehmenszielen oder zu Bereichszielen
- **Aufgabenziele:** lassen sich aus dem Teamauftrag ableiten
- **Quantitative Ziele:** Messgrößen der betriebswirtschaftlichen Bewertung (Umsatz, Kosten, Qualitätskennziffern etc.)

- **Qualitative Ziele:** Ziele, die auch quantifiziert werden müssen, allerdings nicht immer messbar sind

Da nicht immer Zielkongruenz zwischen den individuellen Zielen der Mitglieder eines Teams und den Teamzielen vorherrscht, kommt es zu Zielkonflikten. Wegge (2001, 500) schlägt daher eine partizipative Vereinbarung von Gruppenzielen und individuell zu erbringenden Teilzielen vor. Dadurch können mögliche Zielkonflikte dargestellt werden und darüber hinaus steigt mit gemeinsamer Vereinbarung eines Ziels die Bindung der einzelnen Gruppenmitglieder an ebendieses. Dieses Konzept der Zielbindung beschreibt auch Nerdinger (2001, 358): Je stärker sich Mitarbeiter demnach an ihre Ziele gebunden fühlen, desto enger ist der Zusammenhang zwischen Zielen und Leistung. Dieser wird darüber hinaus von weiteren Moderatoren bestimmt: Selbstwirksamkeit (aufgabenspezifisches Selbstvertrauen), Rückmeldung über Zielfortschritte sowie die Aufgabenkomplexität (höherer Zusammenhang zwischen Zielen und Leistung bei einfachen Aufgaben als bei komplexen Aufgaben) bestimmen wesentlich die Wirkung der Ziele auf die Leistung mit. Der Zusammenhang zwischen Zielsetzung, intervenierenden Moderatoren, Wirkmechanismen und der Leistung soll im nachfolgend abgebildeten Modell dargestellt werden:

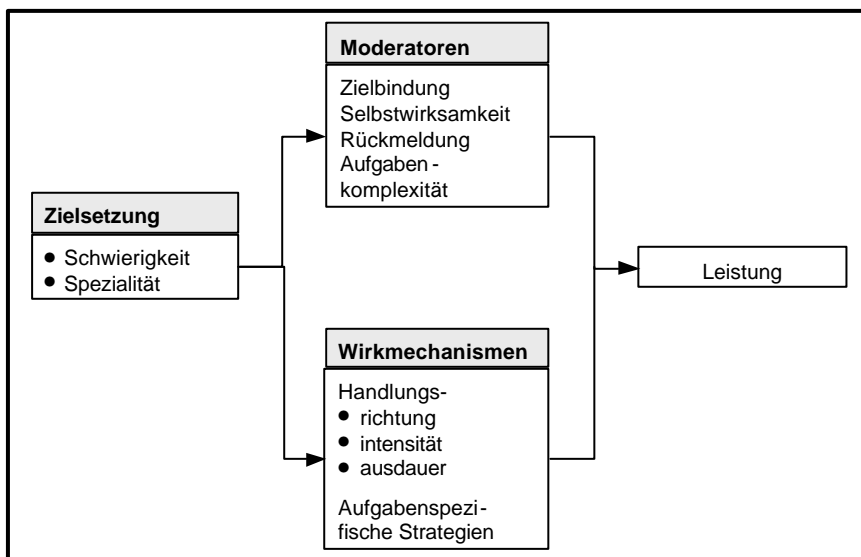


Abb. 13: Theorie der Zielsetzung (Nerdinger 2001, 358)

Schwierige und spezifische Ziele wirken unmittelbar auf die Richtung, Intensität und Ausdauer des Handelns, mittelbar wirken sie, indem aufgabenspezifische Strategien

erstellt werden. Die Handlungsrichtung wird durch die Steuerung der Aufmerksamkeit bestimmt: Es kommt zur Suche von Informationen, welche für die spezifische Aufgabe dienlich sind, andere werden ausgeblendet. Die Handlungsintensität wird der Aufgabenschwierigkeit angepasst.¹² Die Ausdauer, mit welcher an der Realisierung von Zielen gearbeitet wird, tritt nur auf, wenn für die Zielerreichung keine zeitliche Limitierung gegeben ist. Bei den aufgabenbezogenen Strategien unterscheidet man gespeicherte Pläne – für weniger komplexe Aufgaben - von der Entwicklung neuer Strategien bei komplexeren Aufgaben.

¹² Dieses Prinzip bezeichnet man als das "Schwierigkeitsgesetz der Motivation": Dementsprechend strengt man sich unter erschwerten Bedingungen oder höher angesetzten Zielen mehr und länger an und leistet darüber hinaus auch mehr (vgl. Heckhausen 1989, 18).

4. Teamarbeit und Wirtschaftlichkeit

4.1 Einleitung

Die Implementierung von Teamarbeit in einem Unternehmen kann wesentlich zu einer Erhöhung dessen Wirtschaftlichkeit und Produktivität beitragen. Dafür sollen in diesem Kapitel zunächst diese beiden Begriffe definiert werden, um in Folge die Determinanten von Produktivität näher zu betrachten: Die Leistung einer Gruppe ist von zahlreichen Faktoren mitbestimmt. Auf eine entscheidende Bedingung wurde in Kapitel 2 bereits ausführlich eingegangen: die Motivation der Mitglieder einer Gruppe. Darüber hinaus gibt es viele weitere Komponenten, welche die Produktivität mitbeeinflussen, so z. B. das Konkurrenzverhalten in einem Team, die Zusammenarbeit und die Heterogenität bzw. Homogenität von Gruppen. Damit in einer Organisation allerdings die positiven Auswirkungen von Teamarbeit zum Tragen kommen, müssen wesentliche Gelingensbedingungen realisiert sein. Auf diese wird unter Punkt 3.9 näher eingegangen, um zu verdeutlichen, dass diese kooperative Arbeitsform nur dann ein sinnvolles Instrument bietet, wenn die entsprechenden Rahmenbedingungen erfüllt sind.

4.2 Definition "Wirtschaftlichkeit"

Wirtschaftlichkeit ist "die Bezeichnung für ein effizientes Wirtschaften, bei dem der Ertrag den Wert der eingesetzten Mittel übersteigt. Im Idealfall wird der größtmögliche Ertrag mit dem geringstmöglichen Mitteleinsatz erzielt. Als Indikator der Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens gilt das Verhältnis von Erlösen zu Kosten" (Serges 2000, 314). Wesentlich für die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens ist die Leistung bzw. Produktivität seiner Mitarbeiter, auf welche im Folgenden näher eingegangen werden soll.

4.3 Definition "Produktivität"

Der Begriff der Produktivität steht für eine Messzahl, die das Verhältnis zwischen dem Ergebnis (Output) und den eingesetzten Faktoren (Inputs) eines Prozesses (einer Produktion) angibt. Die Produktivität dient als Maßstab der wirtschaftlichen Effizienz einer Produktion. Sie kann als totale oder partielle Produktivität ermittelt werden, wobei die partielle Produktivität den Output auf nur eines der eingesetzten

Mittel bezieht, die totale Produktivität hingegen bezieht ihn auf alle eingesetzten Mittel. Werden Inputs und Output mit Geldeinheiten bewertet, entsteht eine dimensionslose Produktivitätsziffer (wertmäßige Produktivität), werden sie mit physischen Einheiten bewertet, bezeichnet man das Ergebnis als physische Produktivität. Weitere klassische Produktivitätsgrößen sind die Kapitalproduktivität als Verhältnis des Produktionswertes zum eingesetzten Kapital sowie die Arbeitsproduktivität als Verhältnis der produzierten Menge oder des Güterumsatzes zum Arbeitseinsatz, gemessen in der Zahl der Beschäftigten oder der Anzahl der Arbeitsstunden. (Vgl. ebd., 238)

4.4 Determinanten der Produktivität

Die reale Leistung einer Gruppe hängt nach Steiner (1972) grundsätzlich von zwei Elementen ab: den Anforderungen der Aufgabe und den menschlichen Ressourcen. Die Aufgabenanforderungen sind die zur Bewältigung einer Aufgabe erforderlichen Ressourcen. Unter den menschlichen Ressourcen versteht man das gesamte relevante Wissen, Fähigkeiten, Mittel und Werkzeuge, welche einer Gruppe für die Problemlösung zur Verfügung stehen. Diese beiden Elemente stehen in einem bestimmten Verhältnis zur Produktivität, wobei wiederum zwischen potenzieller und realer Produktivität unterschieden wird. Erstere bezieht sich auf das Ausmaß, in welchem die menschlichen Ressourcen in einer Gruppe dazu ausreichen, die Anforderungen einer Aufgabe zu bewältigen. Eine Gruppe, welche alle Ressourcen besitzt, die zur Lösung einer Aufgabe erforderlich sind, hat demnach eine größere potenzielle Produktivität als eine Gruppe, welcher bestimmte menschliche Ressourcen fehlen. Die reale Produktivität hingegen bezieht sich auf die tatsächliche Leistung einer Gruppe: Selbst wenn diese über die entsprechenden Ressourcen verfügt, kann es durch Fehl Abläufe im Prozess der Aufgabenbearbeitung zu Einschränkungen kommen. Darauf basierend wird nun das Verhältnis zwischen diesen beiden Produktivitätsformen folgendermaßen formuliert:

$$\boxed{\text{Tatsächliche Leistung} = \text{potenzielle Leistung} - \text{Prozessverluste}}$$

Prozesse, welche die Leistung beeinflussen bzw. vermindern, können sowohl intrapersonal wie auch interpersonal sein. Prozessverluste in Gruppen können beispielsweise durch die Konsensbedingung in der Entscheidungsfindung entstehen,

durch welche die Meinung von Minderheiten vernachlässigt wird. Gruppen haben hierbei die Aufgabe, zu einer einheitlichen Lösung eines Problems zu finden. Wählt nun allerdings die Mehrheit einer Gruppe die falsche Lösung, ist der daraus resultierende Konsens falsch, da sich die Minorität von der Majorität überzeugen lässt, die inkorrekte Lösung zu akzeptieren. (Vgl. Wilke & Knippenberg 1990, 334 f.)

4.5 Produktivität und Konkurrenzverhalten

Haug (1998, 41) unterscheidet drei typische Formen der Zusammenarbeit in Gruppen: Konkurrenz, Kooperation und Koexistenz. In einer Konkurrenzsituation verfolgt jedes Mitglied einer Gruppe seine Ziele auf Kosten der anderen. In der Teamarbeit gibt es eine direkte Korrelation zwischen der Leistungsfähigkeit bzw. Produktivität und dem Konkurrenzverhalten innerhalb einer Gruppe. Wie aus der nachfolgenden Abbildung ersichtlich ist, nimmt mit dem Grad des Konkurrenzverhaltens auch die Produktivität eines Teams zu, man spricht von einer "konstruktiven Konkurrenz".

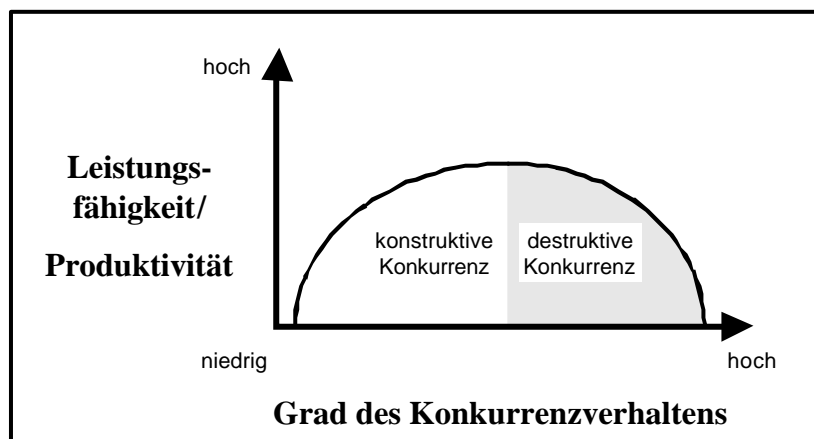


Abb. 14: Zusammenhang zwischen Leistungsfähigkeit bzw. Produktivität und Konkurrenzverhalten (Haug 1998, 40)

Dieser Anstieg erfolgt allerdings nur bis zu dem Punkt, an welchem das Konkurrenzverhalten kontraproduktive Auswirkungen auf die Zusammenarbeit hat. Ab einem bestimmten Grad des Rivalitätsverhaltens in Gruppen nimmt daher die Leistung des einzelnen oder der gesamten Gruppe wieder ab, die Auseinandersetzungen nehmen einen destruktiven Verlauf, weshalb man hierfür den Begriff der "destruktiven Konkurrenz" eingeführt hat.

In der Kooperationssituation werden die Ziele aller Gruppenmitglieder positiv miteinander verknüpft, während in der koexistenziellen Gruppe die Einzelinteressen im Vordergrund stehen. Auf das Wohlbefinden des Einzelnen hat es keinen Einfluss, ob die übrigen Mitglieder erfolgreich sind oder nicht. Das Kooperationsprinzip ist – vor allem in Kleingruppen – gegenüber dem Konkurrenzverhalten von Vorteil. Entscheidend für die unterschiedlichen Leistungen – abhängig oder unabhängig von Konkurrenzdruck – ist das individuelle Belohnungssystem: Unterstützt es die Zusammenarbeit, fördert dies die Produktivität. Unterstützt es hingegen individuelle Gewinnmaximierung, wirkt es sich auf die Gruppenleistung destruktiv aus.¹³ (Vgl. ebd., 40 f.)

4.6 Produktivität der Zusammenarbeit

Becker und Langosch (1984, 172) verweisen darauf, dass die Zusammenarbeit von Mitarbeitern eines Unternehmens die einzige effiziente Möglichkeit bietet, komplexe betriebliche Probleme zu lösen. Sachbezogene Probleme sind demnach durch die intensiven Kommunikations- und Kooperationsprozesse in Gruppen leichter lösbar. Gleichzeitig führt dieser Problemlösungsprozess zu einer Intensivierung der Kommunikation und einer Steigerung von Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beteiligten. Kommunikation und Kooperation stellen das Bindeglied zwischen Individuum, Gruppe und Organisation dar. Diesen Wirkzusammenhang stellen Becker und Langosch (1984, 173) folgendermaßen dar:

Ebene	Ziel/Zweck	Mittel
Organisation	Effektivität	Produktivität / Flexibilität
Gruppe	Kooperation	gute Kommunikation gute organisatorische Bedingungen
Individuum	Motivation	individuelle Kompetenz Arbeitszufriedenheit

*Abb. 15: Wirkzusammenhänge zwischen Zweck und Mittel
(Becker & Langosch 1984, 173)*

Das Effektivitätsziel der Organisation wird zugleich zum Teilziel, Mittel und zur Voraussetzung für die Ziele von Gruppen und Individuen. Ist eine Organisation nicht effektiv, wirkt sich dies nachteilig auf die Motivation und Kooperation ihrer Mitglieder aus. Ebenso wirkt sich die Kooperation als Ergebnis guter Kommunikation und guter

¹³ Dieses Prinzip wird auch als "Gewinner-Gewinner-Strategie" bezeichnet (vgl. Haug 1998, 42).

organisatorischer Bedingungen als Ziel der Gruppe auf die übrigen Ebenen aus. Schlechte Zusammenarbeit wirkt sich auch auf Organisation und Individuum aus, indem sie zu einer Verringerung der Effektivität bzw. der Motivation führt. Ist wiederum die Motivation als Ergebnis individueller Kompetenz und Arbeitszufriedenheit benachteiligt, z. B. infolge schlechten Betriebsklimas, sind auch Effektivität und Kooperation davon betroffen. Diese Darstellung verdeutlicht den Wirkungszusammenhang zwischen Vorgängen auf der Individuums-, Gruppen- und Organisationsebene und macht klar, dass die Einführung von Teamarbeit entsprechende Adaptationen auf jeder der Ebenen erfordert. Mit welchem Organisations- und Führungsaufwand diese Anpassungen verbunden sind, soll im nachfolgenden Kapitel angeführt werden. (Vgl. ebd., 172 ff.)

4.7 Gruppenkohäsion und Leistung

Es gibt zahlreiche Untersuchungen der Einflüsse von Gruppenkohäsion auf die Leistung einer Gruppe. Problematisch ist hierbei die definitorische Abgrenzung des Konstruktes Gruppenkohäsion. Hierfür gibt es viele, uneinheitliche Ansätze. Gebert und Rosenstiel (1981, 116) definieren Gruppenkohäsion¹⁴ als "die durchschnittliche Attraktivität, welche die Gruppe bei ihren Mitgliedern genießt. Die Attraktivität ist dabei im wesentlichen eine Funktion der wahrgenommenen Instrumentalität [...] der Mitgliedschaft in dieser Gruppe für die Befriedigung der Bedürfnisse". Sie sehen die Kohäsion als abhängiges Konstrukt von der Gruppengröße, d. h. in Kleingruppen wird – durch die höhere Kontaktwahrscheinlichkeit – eine höhere Kohäsion vermutet als in Großgruppen. Niedrige Kohäsion wiederum führt zu einer erhöhten Fluktuationstendenz der Mitglieder.

Nach Birker und Birker (2001, 16) ist Gruppenkohäsion "die Bezeichnung für das Ausmaß des Zusammenhalts in einer Gruppe", wobei der Zusammenhalt wesentlich von der Attraktivität der Gruppe für den Einzelnen bestimmt ist. Entsprechend dem Identifizierungsgrad der einzelnen Mitglieder steigt oft auch die Leistung der Gruppe. Wegge (2001, 496) führt – basierend auf der Klassifikation von Mullen & Copper, 1994 - folgende Teilkomponenten der Gruppenkohäsion an: interpersonale Attraktivität, Gruppenstolz sowie Attraktivität der Gruppenaufgaben. In Studien (Mullen & Copper, 1994) zeigte sich der positive Zusammenhang zwischen

¹⁴ Diese Definition basiert auf Irle (1975, 452), aufbauend auf einer Begriffsklärung von Festinger (1950, 185).

Gruppenkohäsion und Leistung eher in kleineren, realen Arbeitsgruppen, wobei insbesondere die Attraktivität der Gruppenaufgabe für diesen Zusammenhang verantwortlich war. Diese Ergebnisse stimmen mit den Erkenntnissen der Motivationsforschung zur intrinsischen Motivation überein, nach welchen Arbeitsmotivation auch auf der Basis emotionaler Anreize entsteht, welche mit der Ausführung einer Arbeitstätigkeit verbunden sind.

Interpersonale Aktivität und Gruppenstolz, d. h. ein positives Wir-Gefühl, spielen als singuläre Determinanten keine wesentliche Rolle im Einfluss auf die Gruppenleistung, sie sind nur dann von Bedeutung, wenn sie in Kombination mit herausfordernden Gruppennormen bzw. schwierigen Leistungszielen auftreten. Beide Komponenten lassen sich durch ausreichende Gestaltung von Handlungs- sowie Entscheidungsspielräumen fördern. (Vgl. ebd., 496 f.)

4.8 Heterogenität von Gruppen und Produktivität

Gruppen bzw. Teams können eine homogene oder heterogene Zusammensetzung aufweisen. Bei der Heterogenität handelt es sich um ein mehrdimensionales Konstrukt, welches sich aus verschiedensten Komponenten zusammensetzt: Fähigkeiten (z. B. Intelligenz), Fertigkeiten und Kenntnisse der Gruppenmitglieder (z. B. Fachwissen), Persönlichkeitsmerkmale (z. B. Ausprägung von Leistungs- und Anschlussmotiv) sowie allgemeine Personenmerkmale (z. B. Alter, Nationalität etc.) spielen hierbei eine Rolle. Die durchschnittlich besten Leistungen werden nach Wegge (2001, 491) von Gruppen erzielt, die eine homogen hohe Ausprägung von aufgabenspezifischen Fähigkeiten und Fertigkeiten aufweisen. Untersuchungen (Guzzo & Dickson, 1996; Jackson, 1996) weisen daraufhin, dass heterogene Gruppen insbesondere bei Entscheidungs- und Kreativitätsaufgaben erheblich bessere Leistungen zeigen als homogene Gruppen. Die Auswirkungen der Gruppenzusammensetzung auf die Leistung ist allerdings stark aufgabenabhängig, so sind beispielsweise bei sog. "Servicegruppen" eher homogene Gruppen wünschenswert, für andere Aufgabentypen, z. B. Aufgaben mit motorischen Anforderungen oder Planungsaufgaben, ist eher unklar, ob die Heterogenität der Gruppe, wenn überhaupt, einen positiven oder negativen Einfluss auf die Leistung ausübt. Heterogene Arbeitsgruppen können in Bezug auf bestimmte Ergebnisvariablen auch etliche Nachteile mit sich bringen: Höhere Fluktuationsraten,

geringere Gruppenkohäsion und geringere Kommunikationshäufigkeit wären hierbei anzuführen. (Vgl. ebd., 489 f.)

4.9 Maßnahmenbereiche für produktives Gruppenmanagement

Die Implementierung von Gruppen- bzw. Teamarbeit in einem Unternehmen bietet wesentliche Wettbewerbsvorteile, wenn es darum geht, den Anforderungen zunehmender Komplexität und Flexibilität des Marktgeschehens gerecht zu werden. Bei der Einführung erhofft man sich vor allem positive Auswirkungen auf die Qualität der Arbeitsleistung und der daraus resultierenden Produkte, auf Effektivität und Produktivität. Zahlreiche dieser leistungssteigernden Effekte wurden in dieser Arbeit dargestellt. Allerdings ist zu beachten, dass diese Wirkungen nur dann entstehen, wenn dieses Instrument kooperativer Arbeitstätigkeit auf sinnvollen Techniken der Arbeitsgestaltung in Gruppen basiert. Auf der Grundlage der vorwiegend psychologischen Erkenntnisse über die Vorteile und Erfolge, aber auch die Nachteile und Misserfolge von Gruppenarbeit, v. a. wenn sie auf Aufgaben hin angewandt wird, welchen sie nicht entspricht oder wenn wesentliche Gelingensbedingungen nicht eingehalten werden, können Techniken eingesetzt werden, welche Unternehmen bei der Implementierung von Teamarbeit unterstützen. Werden diese Verfahrensweisen sinnvoll eingesetzt, tragen sie zur gewünschten Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeitsverbesserung bei und bewirken bei den Mitgliedern eines Teams ein hohes Maß an Arbeitszufriedenheit sowie Kompetenzerleben. Ein erfolgreiches Management von Teams beruht auf verschiedenen Maßnahmenbereichen, welche nachfolgend näher erklärt werden sollen. Dementsprechend hoch ist der damit verbundene Organisations- und Führungsaufwand, um diese kooperative Arbeitsform erfolgreich zu implementieren. Werden dabei die notwendigen Anforderungen für erfolgreiches Gruppenmanagement berücksichtigt, kann der Aufwand allerdings durch erhöhte Produktivität und Effektivität ausgeglichen bzw. um ein Vielfaches an Gewinn abgegolten werden. (Vgl. Kleinbeck 2001, 510 f.)

Für die Effektivität eines Teams gilt es bei der Implementierung einige Kernfaktoren zu berücksichtigen, um die Bedingungen für optimale Leistungen zu liefern. Diese Komponenten umfassen insgesamt 5 Maßnahmenbereiche, welche gleichzeitig als Bestimmungsstücke der Gruppeneffektivität herangezogen werden können.

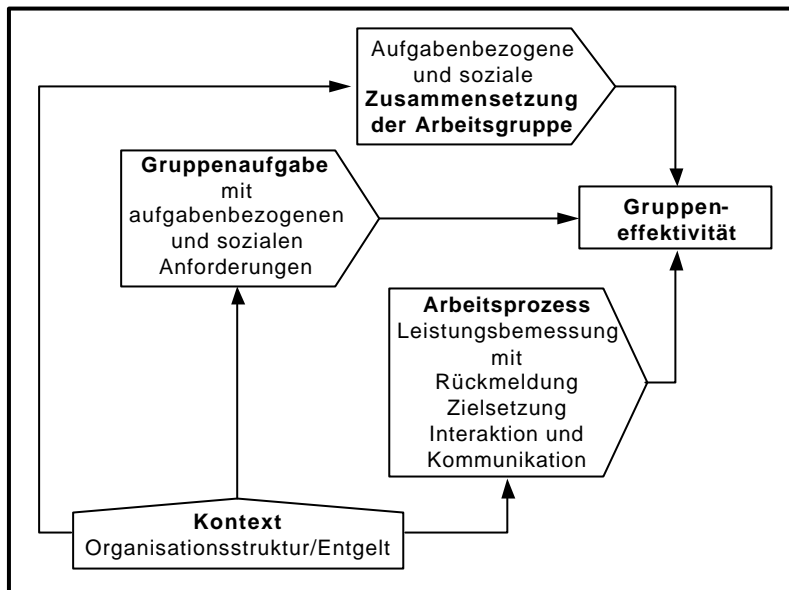


Abb. 16: Die zentralen Faktoren der Gruppeneffektivität (Kleinbeck 2001, 514)

4.9.1 Aufgabengestaltung

Der erste Maßnahmenbereich bezieht sich auf die Gestaltung der Arbeitsaufgabe. Will man die Aufgaben so anlegen, dass ein hohes Maß an Produktivität und an Arbeitszufriedenheit gewährleistet ist, muss man gleichermaßen die leistungsbezogenen Aspekte der Aufgabe selbst wie die sozialen Dimensionen von Gruppenarbeit berücksichtigen. Die Gruppenaufgaben werden wiederum nach ihrem Motivierungspotenzial unterteilt (siehe Kapitel 2.8), welches leistungs- und anschluss-thematischer Art ist (siehe Kapitel 2.6). Dies wiederum interagiert mit den Persönlichkeitsmerkmalen der Mitglieder einer Gruppe und bestimmt das gemeinsame Handeln im Arbeitsprozess. (Vgl. ebd., 512 f.)

4.9.2 Arbeitsprozesse

Sind die Anforderungen der Aufgabengestaltung erfüllt und entsprechende Kommunikations- und Interaktionsstrukturen in der Gruppe vorhanden, ist dadurch noch nicht gewährleistet, dass die Gruppenziele mit den Unternehmenszielen übereinstimmen. Dem kann abgeholfen werden, indem von der Unternehmensseite unterstützend in die Herstellung der Zielorientierung eingegriffen wird: Es bedarf des Einsatzes eines Mess- und Rückmeldeverfahrens, welches Leistungsmessung, Rückmeldung und Zielvereinbarungen ermöglicht und somit den auf die Unternehmensziele ausgerichteten Arbeitsprozess in einer Gruppe unterstützt. Ein

solches System ermöglicht den Leistungs- bzw. Produktivitätsvergleich verschiedener Arbeitsgruppen. Da das Messverfahren auf Indikatoren beruht, welche von den einzelnen Gruppenmitgliedern beeinflusst werden können, wird deren Verantwortung für die Gruppen- bzw. Unternehmensproduktivität hervorgehoben. Im Idealfall – bei klarer Zielsetzung – führt dies zu Stolz und Zufriedenheit seitens der Mitarbeiter bezüglich ihrer erbrachten Leistung, sie zeigen Anstrengungs- und Einsatzbereitschaft sowie eine an den Unternehmenszielen orientierte Arbeitsmotivation. Die Klarheit von Zielen hat positive Auswirkungen auf die Produktivität und die Arbeitszufriedenheit. Durch die partizipative Entwicklung eines solchen Messsystems steigt bei den Mitarbeitern die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung und somit die Bindung an das Unternehmen sowie die Anwesenheitsquote. Fluktuation tritt nur mehr selten auf. (Vgl. ebd., 516 ff.)

4.9.3 Zusammensetzung der Arbeitsgruppe

Für den Erfolg einer Gruppe bzw. eines Teams ist neben der strukturellen Aufgabengestaltung und der zielorientierten Begleitung des Arbeitsprozesses die Auswahl der Mitglieder entscheidend. In dieser Hinsicht werden entsprechende Auswahlverfahren eingesetzt, um sog. "Team-Player"¹⁵ zu eruiieren. Die Auswahl erfolgt nach der Heterogenität der Mitglieder oder Leistungs- bzw. Anschlussmotiven. Hierbei ergeben sich allerdings Schwierigkeiten, da die Selektion äußerst aufgabenspezifisch ist: So sind heterogene Gruppen nicht immer von Vorteil gegenüber homogenen Gruppen, v. a. wenn sie zu erhöhter Fluktuation führen. Die Auswahl von Mitarbeitern nach Motiven ist wiederum vom Motivierungspotenzial der Gruppenaufgabe abhängig: Bei hohem leistungsthematischen Motivierungspotenzial wird man eher nach Mitarbeitern mit hohem Leistungsmotiv suchen, hingegen bei hohem anschlussthematischen Potenzial Mitarbeiter mit ausgeprägtem Anschlussmotiv auswählen. Weisen die Gruppenaufgaben unterschiedliche Potenziale auf, ist eine heterogene Gruppe mit Personen, welche unterschiedliche Motivausprägungen aufweisen, wiederum im Vorteil. (Vgl. ebd., 518 f.)

¹⁵ Damit werden Personen bezeichnet, welche über Teamfähigkeit verfügen und entsprechende Koordinations-, Kommunikations- und Interaktionsanforderungen erfüllen können (vgl. Kleinbeck 2001, 518).

4.9.4 Gestaltung neuer Führungsaufgaben

Mit der Implementierung von Teamarbeit in einem Unternehmen ist eine Anpassung des Führungsstils und damit verbundener Aufgaben erforderlich, sowohl was die Führung der Organisation selbst betrifft (siehe Punkt 3.9.6) als auch die Führungsrolle innerhalb einer Gruppe: Als Gruppenleiter muss man bereit sein, Verantwortung für die Gruppenorganisation an die Mitglieder abzutreten. Zu den neuen Führungsaufgaben zählen das Besprechen von Handlungsplänen, Festlegen von Prioritäten, Vereinbarung von Zielen, Rückmeldung, Verhindern bzw. Lösen von Konflikten und Koordination der Mitglieder. Entsprechende Voraussetzungen für die mit der Führung eines Teams verbundenen Aufgaben können in entsprechenden Trainings vermittelt werden. (Vgl. ebd., 519 f.)

4.9.5 Gruppentrainings

Nicht nur für die Führung einer Gruppe, sondern auch für die übrigen Mitglieder empfehlen sich Schulungen, in welchen entsprechende Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einstellungen in Bezug auf Gruppeninteraktionen und –prozesse vermittelt werden. Diese Trainings sind ein wichtiger Bestandteil des Gesamtkonzepts der Gruppenarbeit. Entsprechend der Theorie des "Gruppengeistes" wird die Effektivität einer Gruppe durch das gemeinsame Aufgabenverständnis, Rollenkenntnis und Kontextverständnis bestimmt. Die Weiterentwicklung dieser Fähigkeiten sowie von sozialer Kompetenz und dem Erkennen und Lösen von Konflikten soll in den Gruppentrainings ermöglicht werden. (Vgl. ebd., 520 f.)

4.9.6 Anpassung der Kontextbedingungen

Einen entscheidenden Faktor für die Produktivität der Gruppenarbeit stellt der Organisationskontext dar. Er trägt dazu bei, dass es zu einer Förderung oder aber auch zu einer Behinderung der Motivations- und Leistungspotenziale kommt, welche die Produktivität beeinflussen. Ideal für die Implementierung von Teamarbeit sind flache Hierarchien mit wenigen Führungsebenen. Nur durch dezentrale Einheiten mit eigenen Verantwortungsbereichen können Eigenverantwortlichkeit, Handlungskontrolle und Selbstständigkeit in der Bewältigung von Arbeitsaufgaben realisiert werden.

Das Entgeltsystem stellt eine weitere wichtige Kontextbedingung dar. Es sollte neben einer Grundlohn- und Marktwertkomponente auch eine Leistungskomponente

beinhalten, welche nach den Kriterien bemessen wird, die eine Gruppe für sich und ihre Aufgabenerfüllung als entscheidend ansieht. Basierend auf diesem System kann die Leistungszulage entsprechend der Gruppenleistung erhöht oder vermindert werden. Nach Kleinbeck (2001, 523) tragen leistungsbezogene Entgeltsysteme zu einer Erhöhung der Leistungsmotivation und der Bindung von Mitarbeitern an ihr Unternehmen und ihre Ziele bei. Darüber hinaus sollten sie zu erhöhter Arbeitsmotivation und Produktivitätssteigerungen führen.

Neben Organisationskontext und Entgeltsystem spielen die Ausbildungsressourcen in einem Unternehmen eine wesentliche Rolle. Durch entsprechende Ausbildungssysteme in Form von Beratungen oder Trainings können Gruppen notwendiges Wissen oder Fertigkeiten erwerben, welche für die Erfüllung bestimmter Aufgaben erforderlich sind, um damit verbunden eine verbesserte Arbeitsleistung und erhöhte Produktivität zu erreichen.

5. Fazit zum theoretischen Teil dieser Arbeit

5.1 Zusammenfassung

Im ersten Kapitel dieser Arbeit sollte einleitend die Komplexität des Themenbereiches Teamarbeit vor Augen geführt werden: Beginnend bei der Darstellung der Uneinigkeit bezüglich der Unterscheidung von Begriffen wie Team oder Gruppe bzw. Arbeitsgruppe und diversen Subformen wie Projektgruppen, Qualitätszirkel, Fertigungsteams sowie klassischen und teilautonomen Arbeitsgruppen wurde weiters aufgezeigt, dass es sich bei einem Team um kein statisches Gebilde handelt. Es erfolgt vielmehr eine Entwicklung nach dem angeführten Phasenmodell über die *Forming*-, *Storming*-, *Norming*- und *Performing*-Stufe. Der Teammanagementkreis sollte verdeutlichen, dass die Leistungsfähigkeit eines Teams von der Kombination der unterschiedlichen Fähigkeiten seiner Mitglieder abhängig ist. Der Erfolg von Teamarbeit ist darüber hinaus das Ergebnis zahlreicher Wechselwirkungsmechanismen zwischen unterschiedlichen Faktoren, welche anhand des Modells von Haug (1998) veranschaulicht wurden.

Der zweite Teil der Arbeit widmete sich insbesondere den Auswirkungen von Teamarbeit auf die Motivation der Gruppenmitglieder. Ausgehend von den Definitionen der Konstrukte Motiv, Motivation, Motivierung und Arbeitsmotivation wurde anhand von Beispielen der Inhalts- und Prozesstheorien veranschaulicht, wie Motive bzw. Motivation am Arbeitsplatz systematisch untersucht werden. Es erfolgte eine Darstellung von Formen der Mitarbeitermotivierung ebenso wie eine Gegendarstellung von Sprenger (1999), welcher sämtliche Motivationsarbeit in der Eigenverantwortung eines Individuums, nicht aber im Zuständigkeitsbereich der Führung sieht. Die motivationalen Phänomene in der Teamarbeit können sowohl positive Effekte (Motivationsgewinne) wie auch negative Effekte (Motivationsverluste) zur Folge haben. Gruppenmotive, Motivierungspotenziale von Teamaufgaben sowie die Zielsetzung in der Gruppenarbeit haben darüber hinaus Einfluss auf Leistung und Motivation der Mitglieder.

Das dritte Kapitel behandelte die Wechselwirkungen zwischen Teamarbeit, Produktivität und Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens. Ausgehend von einer Definition der Faktoren Produktivität und Wirtschaftlichkeit wurden zentrale Determinanten der Gruppenleistung veranschaulicht. Weiters wurde die Auswirkung

von Konkurrenzverhalten, Zusammenarbeit und Heterogenität in Gruppen auf die Produktivität hin untersucht.

Da der Erfolg von Teamarbeit maßgeblich von der erfolgreichen Implementierung dieses Arbeitsinstrumentariums abhängig ist, erfolgte eine Darstellung über wesentliche Maßnahmenbereiche seitens der Organisation, um die Grundlagen für produktives Gruppenmanagement zu gewährleisten.

5.2 Relevanz von Teamarbeit

Teamarbeit bietet insgesamt ein wertvolles Instrument vernetzter Arbeitstätigkeit zur Bewältigung komplexer Aufgaben und Anforderungen. Werden allerdings die elementaren Bedingungen für erfolgreiches Gelingen von Teamarbeit nicht berücksichtigt oder Teamarbeit auf Situationen hin angewandt, in welchen Einzelarbeit als sinnvoller erscheint, kommen nachteilige Effekte zum Tragen und diese kooperative Arbeitsform erreicht ihre Grenzen. Teamarbeit ist in den letzten Jahren zu einem wichtigen Instrument moderner Arbeitsorganisation geworden, um Produktivität und Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens zu verbessern.

Für die erfolgreiche Implementierung von Team- bzw. Gruppenarbeit in einer Organisation ist ein entscheidender Beitrag des Managements erforderlich: Es bedarf der Gestaltung von Arbeitsaufgaben und Arbeitsprozessen in einer Gruppe, um die leistungs- und anschluss-thematischen Motivierungspotenziale der Mitarbeiter zu aktivieren und somit die Voraussetzungen für ein Maximum an Leistung zu schaffen. Die Auswahl von Mitgliedern für eine Gruppe stellt ebenso einen wesentlichen Faktor dar, welcher über Erfolg oder Misserfolg kooperativer Arbeit entscheidet. Es gibt zahlreiche Studien, die belegen, dass die Zusammensetzung eines Teams die Effektivität maßgeblich beeinflusst. Führungskräfte müssen auf der Basis von Arbeitsaufgaben und –prozessen, welche mit der Gruppenarbeit verbunden sind, ihre Führungsaufgaben an die veränderten Anforderungen anpassen und Verantwortung an die Gruppe delegieren. Um erfolgreiche Kommunikation und Interaktion in Gruppen zu ermöglichen, sind entsprechende Trainings sowohl für die Führungskräfte als auch für die Gruppenmitglieder nützlich. Sind all diese Bedingungen erfüllt, kann Gruppenarbeit dennoch zum Scheitern verurteilt sein, wenn Kontextbedingungen wie Organisationsstruktur, Entgeltsystem und Ausbildungsressourcen nicht an die neuen Anforderungen angepasst sind.

Der Erfolg eines Teams ist neben den organisatorischen Rahmenbedingungen auch wesentlich von der internen Struktur, d. h. den sog. harten und weichen Faktoren, mitbestimmt: Die Wechselwirkungen von Persönlichkeit, Verhaltens- sowie Fachkompetenz der Mitglieder ergeben im Idealfall effiziente und produktive Arbeitstätigkeit in der Gruppe. Abhängig von der Aufgabenstellung sind dabei heterogene oder homogene Teams von Vorteil, wobei Erstere den Nachteil haben können, dass unüberwindbare Konflikte aufgrund der unterschiedlichen Interessenlagen der Mitglieder auftreten. Durch Zusammenarbeit, Gruppenkohäsion und konstruktivem Konkurrenzverhalten kann die Produktivität durch die Implementierung von Teamarbeit erhöht werden.

Der Vorteil von Teamarbeit liegt vor allem in der Möglichkeit, komplexe betriebliche Probleme gemeinsam lösen zu können, was zu intensiverer Kommunikation und Interaktion der Mitglieder führt und einerseits eine Steigerung von Motivation, Arbeitszufriedenheit und Leistung der Teamglieder, andererseits eine Zunahme von Produktivität und Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zur Folge hat.

6. Zentrale Fragestellung dieser Arbeit als Einleitung des empirischen Teils

Die zentrale Fragestellung dieser Arbeit, welche sich aus den Grundlagen des theoretischen Teiles ableitet und im Folgenden im empirischen Teil untersucht werden soll, lautet folgendermaßen:

"Hat die Einführung von Teamarbeit in einem Unternehmen bzw. einer Organisation positive Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter einerseits und die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens andererseits?"

Basierend auf dieser Fragestellung wurden vom Autor dieser Arbeit folgende Hypothesen aufgestellt:

6.1 Hypothese 1

Teamarbeit hat positive Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter, d. h. aus der Implementierung dieser kooperativen Arbeitsform in einem Fertigungsbetrieb resultiert – bei entsprechenden organisatorischen Rahmenbedingungen – eine erhöhte Arbeitsmotivation, welche wiederum auf eine Zunahme an Arbeitszufriedenheit, ein verbessertes Betriebsklima, vermehrte Zusammenarbeit und Identifikation mit der Firma zurückzuführen ist und sich darüber hinaus in einem Rückgang der Fluktuationsrate zeigt.

6.2 Hypothese 2

Teamarbeit hat positive Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens, d. h. aus der Implementierung dieser kooperativen Arbeitsform in einem Fertigungsbetrieb resultieren als wesentliche Einflussfaktoren erhöhte Produktivität, verbesserte Produktqualität und demnach ein Rückgang an Reklamationen.

7. Trainerinterventionen

Ich beschränke mich in dieser Arbeit auf die Beschreibung der folgenden Trainerinterventionen (vgl. Punkt 1.2.2):

- Zieldefinition der Teams „K 98“ (Konstruktiv 98) (siehe Punkt 7.1)
- Teambildungsseminare (siehe Punkt 7.2)
- Teamarbeit erleben (siehe Punkt 7.3)
- Zielarbeit im Rahmen der Teambildungsseminare (siehe Punkt 7.4)

7.1 Zieldefinition "K98"

DI Peter Malata (MPE) berief 5 Mitarbeiter in ein erstes Team, dem er die Aufgabe stellte, ein Ziel zu formulieren, wie seine Idee am besten umzusetzen sei. Der Autor dieser Arbeit coachte dieses Team (ca. 50 Stunden, in halbtägigen Veranstaltungen). Der Name des Teams lautete: Konsequenz 98 (K98). Die Mitglieder von K98: MPE, TRA, EHA, FDI, NHE, EMA und MUW.

- MPE: Geschäftsführer
- EHA: Produktentwicklung
- TRA: Organisation und Personal, Qualitätswesen
- EMA: Personalbüro
- FDI: Arbeitsvorbereitung, Projekte
- MUW: Betriebsrat

7.1.1 Visionsarbeit vom 23.2.1998 (K98)

Zu Beginn des ersten Nachmittags stellte Herr DI Malata seine Vision der innersten Führung des Werkes vor (siehe Abb. 17).

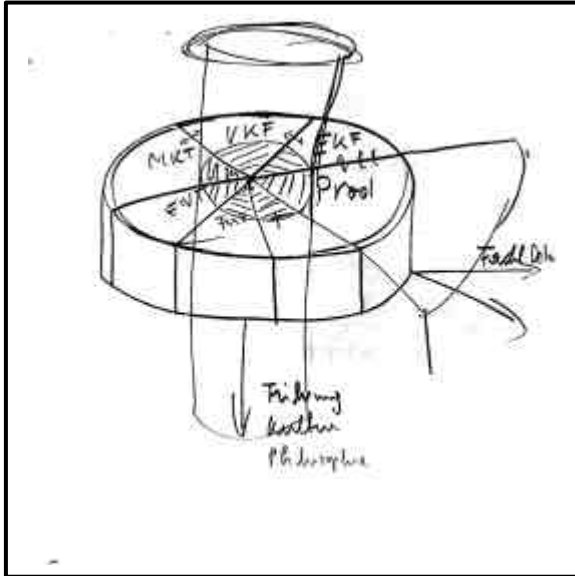


Abb. 17: Führungsvision

Ich zitiere seine Erklärung aus dem Gedächtnis:

„Mein Vater hat das Werk aufgebaut. Er kannte jedes Detail, jeden Werdegang eines Produktes von der ersten Idee bis zum Verkauf. Diese Torte symbolisiert sein Gehirn. Darin ist das gesamte Wissen über W&H. W&H wird wachsen. Die Torte wird größer. Es ist nötig, dass die Führungsarbeit aufgeteilt wird.

- PROD: Produktion
- VKF: Verkauf
- EKF: Einkauf
- FUV: Forschung und Versuche
- MKT: Marketing
- ENT: Entwicklung
- FIN: Finanz

Jede Führungskraft hat für ihren Bereich Eigenverantwortung und ist mir persönlich in diesem Bereich verantwortlich. Die Säule in der Mitte ist das Gemeinsame, das Teamziel. Hier entsteht im Team Strategie, Vision, Kultur und Philosophie der Firma.“

In ca. 50 Stunden erarbeitete das Team K98 den Zielsatz und die Zielanalyse¹⁶. Der Zielsatz wurde der Geschäftsleitung am 11.10.1998 präsentiert, die Geschäftsleitung beauftragte Herrn DI Peter Malata mit der Umsetzung des Zieles.

¹⁶ Die NLP Methode „Zielarbeit“ wurde von mir in ca. 80 Teambuildingseminaren für Gruppen adaptiert und modifiziert. Sie wird anhand des Beispiels BEC und MPT („Mess- und Prüfteam“) erläutert (siehe Anlage).

7.1.2 Zielsatz des Teams „Konsequent 98“ (K98) vom 13. 2.1998

„Das Kernteam (K98) strukturiert W&H schrittweise in eine fließende Ablauforganisation mit vereinbarten Durchlaufzeiten und autonomen Arbeitsgruppen.“ (K98, 13.2.1998)

Die fließende Ablauforganisation wird dadurch gewährleistet, dass flexibel arbeitende Teams möglichst fertige Produkte für den konkreten Kundenbedarf liefern. Vereinbarte Durchlaufzeiten bedeuten in diesem Zusammenhang, dass die Liefertermine fix sind, die Kapazität ist variabel. Das Ordnungsprinzip der Organisation ist demnach die Zeit. Die autonomen Teams sollten sich idealerweise aus 5 bis 7 Mitgliedern zusammensetzen, über eine geistige und räumliche Identität verfügen, auf deren Basis die Mitglieder vereinbarte Leistungen in gemeinsamer Verantwortung auf eigenen Wegen unter Einhaltung der W&H-Rahmenbedingungen erbringen.

7.2 Teambuildingseminare

Im Laufe der drei Jahre (1998 – 2001) entstand ein Seminarplan, der für alle Teams, die gebildet wurden und werden, verbindlich ist. Die folgende Checkliste (Abb. 18) ist das Ergebnis von Versuch und Irrtum, Versuch und Erfolg:

	Teambildungsseminar	Kleines Teambildungsseminar	Zielsatz	Eigenevaluierung nach der Teambildung	Teamseminar	Teampräsentation nach dem Teambildungsseminar
WER	Teams ab 3 Personen, wenn die Teammitglieder noch kein Teamseminar hatten	Teams mit 1 oder 2 Personen, die noch kein Teamseminar hatten	Team mit neuer oder wesentlich geänderter Aufgabe oder neues Team mit Teamerfahrung	Gehört zum Teambildungsseminar und findet ca. 3 Monate nach der Teambildung statt	Für neue Mitarbeiter, die in Teams arbeiten In Gruppen von max. 9 Personen nach der Probezeit	Präsentiert wird an die GSL und das KT (nicht an zusätzl. Nahtstellenpartner).
WAS	Team + Aufgabe	Team + Aufgabe	Nur Aufgabe	Umsetzung Team + Aufgabe	Nur Team	Team + Aufgabe
INITIATIVE	Führungskraft	Führungskraft	Führungskraft	Team	TRA	Team
Außer Haus	Ja	eher Ja (optional Nein)	eher Ja (optional Nein)	Nein	Ja	Nein
Dauer	2 Tage bevorzugt am Wochenende Fr. 08:00 bis Sa. 17:00 Uhr	0,5 - 1 Tag	0,5 - 1 Tag	0,5 Tage	1 Tag	max. 1 Stunde
Arbeitszeit	teils/teils	Nein	Ja	Ja	Nein	Ja
Vorgespräch Führungskraft mit Kwich	Ja	Ja	Ja	Nein	Nicht relevant	Die weitere Bearbeitung übergibt der Chef am Ende der Veranstaltung an die Führungskraft!
Vorgespräch Führungskraft mit Team	Ja	Ja	Ja	Ja	Nicht relevant	
Chefbesuch	Ja	Nein	Nein	Nein	Ja	
Einladung vom Chef	Ja	Ja	Nein	Nein	Ja	
Beurteilungsbögen	Ja	Ja	Nein	Nein	Ja	
Namensschilder	Ja	Ja	Nein	Nein	Ja	
Eintrittsdaten	Ja	Ja	Nein	Nein	Ja	
Ordner	Ja	Ja	Nein	Nein	Ja	
Blöcke u. Schreiber	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	

Abb. 18: Checkliste für Kwich-Seminare.

7.2.1 Generelle Regelung für Teamseminare

- Wenn die Seminarzeit keine Arbeitszeit ist, sind die Stunden innerhalb der fiktiven Normalarbeitszeit vom Zeitkonto zu nehmen.
- Die Stunden außerhalb der fiktiven Normalarbeitszeit sind Beitrag der Teilnehmer ohne Verrechnung.
- Kosten für Trainer, Hotel und Verpflegung übernimmt die Firma und ein Teilnehmer wird als Budgetverantwortlicher bestimmt (Dienstältester).

Als Beispiel für diesen Trainingsplan folgt der Trainingsleitfaden für ein zweitägiges Teambuildingseminar (siehe Abb. 19 und Abb. 20):

Zeit	Ziel	Inhalt/Thema	Methode	Material
8 Uhr bis 9.30 Uhr	Begriffsbestimmung „Teamarbeit“	Erwartungen visualisieren	Kärtchen als Vorbereitung für Brainstorming	Flipchart, Kärtchen, Handouts: <ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen • O.k. - o.k.
10 Uhr bis 12 Uhr	Teamarbeit erleben	Simulation von Fließbandarbeit und Teamarbeit Siehe beigelegtes Video: Open Space der Fa. Palfinger (Simulation mit 260 Mitarbeitern)	Learning by doing, Zusammenfassung des Gelernten entsteht auf Flipchart	Origami-Papier, Verfahrensanweisungen für das Fertigen des Werkstückes „Schachtel“ Flipcharts, Stifte,
14 Uhr bis 15.30 Uhr	Teamregeln erstellen, eigenes Gesprächsverhalten erleben und analysieren	Teamregeln, Gesprächsregeln, Moderatorentipps	Brainstorming, Teamgespräch mit Gesprächsanalyse	Flipchart, Arbeitsblätter „Mondlandung“
16 Uhr bis 18 Uhr	Arbeitsplatzanalyse, Zielsatzrohfassung entsteht	„Was ist unser Job?“ Analyse der Tätigkeiten, verdichten (hochjunken)	Mindmapping, hochjunken	Flipchart, Geschäftszweck als Kontrollpapier
19.30 Uhr bis 22 Uhr	Individuelle Zielarbeit	Innehalten, sein Leben überprüfen, Ziele formulieren	Leichte Tranceinduktion, rechte und linke Gehirnhälfte ansprechen	Arbeitsblatt „zilmed“ Zeichenpapiere A3 Wachsmalstifte, Meditationsmusik klassisch mit CD-Player

Abb. 19: Trainingsleitfaden für zweitägiges Teambuildingseminar, 1. Tag

Zeit	Ziel	Inhalt/Thema	Methode	Material
8 Uhr bis 9.30 Uhr	Zielformulierung	Feinabstimmung des Zielsatzes, „Abnehmen“ des Zielsatzes durch Führungsperson	Moderation mit dem Ziel des Verdichtens und Hochjunktens	Flipchart, 8 Pinwände (Visualisieren aller Vorarbeiten sind wichtig)
10 Uhr bis 12 Uhr	Zielanalyse	Siehe Zielanalyse BEC und MPT	Moderation	Flipchart, 8 Pinwände
13.30 Uhr bis 15 Uhr	Zielanalyse	Siehe BEC und MPT	Moderation	Flipchart, 8 Pinwände
15.30 Uhr bis 17 Uhr	Erlernen und Erleben von: Feedback geben, Feedback empfangen	Feedbackregeln, Feedback geben und erhalten	Partnerübungen; Jeder gibt jedem ein persönliches Feedback	Blatt: „Johari-Fenster“ Übungsblatt zum Johari-Fenster (siehe Beiblatt)
17 Uhr Abschluss- runde	Erleben des Rituals „Feedbackrunde“	„Was ich von diesem Seminar mitnehme“ „Was ich noch sagen möchte“	Einzelfeedback mündlich mit Vorbereitungszeit	

Unterschrift

Abb. 20: Trainingsleitfaden für zweitägiges Teambuildingseminar, 2. Tag

7.3 Teamarbeit erleben

Ziel dieser Simulation von arbeitsteiliger Organisation (Taylorismus) und Fließorganisation in Teamarbeit („one-piece-flow“) ist es, dass von den Seminarteilnehmern Vorteile und Nachteile der beiden Arbeitsformen erlebt werden (Arbeiten in Abteilungen versus Arbeiten im Team).

Gleiche Anforderungen werden an die Seminarteilnehmer gestellt:

- Schachteln aus Papier sind zu falten,
- in möglichst guter Qualität,
- so viele wie möglich,
- Arbeitszeit: 30 Minuten.

Nach den 30 Minuten haben die Arbeitsgruppen 20 Minuten Zeit, ihre Erfahrungen aus der Fließbandarbeit bzw. aus der Teamarbeit zu resümieren, zu diskutieren und gemeinsame Ergebnisse zu visualisieren. Auf eine nähere Beschreibung des Prozesses kann mit dem Hinweis auf das beigelegte Video¹⁷ verzichtet werden.

7.3.1 Ergebnisse der Gruppenarbeiten der Simulation „Arbeitsteilige Organisation“

In der nachfolgenden Tabelle (Abb. 21) sind die Ergebnisse von ca. 40 Teams in Bezug auf die Simulation "Arbeitsteilige Organisation" dargestellt. Diese Zusammenfassung beruht sowohl auf den Resultaten der Großveranstaltung wie auch auf den oben beschriebenen Teamseminaren.

Bezug zum Produkt fehlt	Produkt?	kein Bezug zum Produkt
Kein Bezug zum fertigen Produkt	Arbeiten ohne Sinn, da Bezug zum Produkt fehlt	Was produzieren wir, wie genau muss es sein?
hirnloses Dahinarbeiten ohne Nachzudenken warum	gedankenlos	eintönig
kein Denkanstoß	eintönige Arbeit	Arbeiter wird nicht gefordert
monoton – keine geistige Herausforderung	keine Flexibilität	Abnehmer zu langsam
kein Materialfluss	verlorene Zeit durch Warten auf Material	eintönige Arbeit → demotivierend

¹⁷ Video der Großveranstaltung vom 11.01.2002, Fa. Palfinger, Open Space mit Teamtraining für 260 Mitarbeiter.

keine aktive Herausforderung	einfältige Arbeit (nervenaufreibend)	monotones Arbeitsklima
keine Teamarbeit	Nebeneinander nicht Miteinander	Jeder arbeitet für sich alleine.
schlechter Informationsfluss	Mithilfe gegenseitiger Teams	mehr Arbeitsdruck → schlechtere Qualität
Qualitätsprobleme mit Falten bei Vorfertigung	schlechte Qualitäts- und Leistungsrückmeldung	schlechte Qualität
Selbstzweifel durch schlechte Qualität	Quantität vor Qualität	Qualitätsfehler
Qualitätsverlust	Qualität und Quantität ist ein Widerspruch!	Qualitätsverlust durch Druck der nächsten Arbeitsstelle
Qualität steigert sich nach mehreren Stücken	fehlende Akzeptanz des folgenden Arbeitsganges	arrogantes und unfachliches Auftreten des Führungspersonales
Liefermenge: je kleiner die Liefermenge, umso schneller das erste fertige Stück	kleinere Losgröße, geringerer Lagerstand	eigene Anlaufschwierigkeiten
Stress, weil großes Lager	keine Losgrößenvorgabe (Lagerkosten)	viele Laufwege
Umrüsten	ständige Arbeitsunterbrechung durch Umrüsten	keine/schlechte Organisation
Organisation: flexibler Arbeitsplatzwechsel	schlecht geplanter Ablauf	schlechte Arbeitsaufteilung (ungerecht)
ungerechte Arbeitsverteilung	Unkoordinierte Einsteuerung der Aufträge	Gefahr der Türkenbelagerung (Druck der GF)
Druck von BL	kein Feedback vom Chef	Angst durch hohen Druck
Stress	Chaos pur	Zeitdruck
reif für die Insel	keine Übernahmeprüfung	Abstimmungsprobleme
keine Transportregelung	Kapazitätsausgleich mangelhaft	Sinnhaftigkeit teilweise nicht gegeben
„Hirn“ bei Stempeluhr abgegeben	Reagieren vor Agieren (planen)	keine Planung
keine kundenorientierte Fertigung	schlechte Planung	Kreativität geht verloren
unproduktiv, nicht wirtschaftlich	Kapazitäten falsch eingeteilt	Springer nicht ausreichend geschult (zu wenig Zeit)
monotone, eintönige Arbeit	kein Ende der Arbeit in Sicht	Nachteile bei Sonderaufträgen
Sonderaufträge stören Arbeitsfluss	Sonderaufträge nicht erfüllt	Was produziere ich eigentlich?
Habe ich gut gearbeitet? Menge, Qualität?	Was habe ich gemacht?	Was wird überhaupt produziert?
Stimmt die Qualität?	kein Feedback, wo Qualität nicht in Ordnung ist (Schwachpunkt?)	Verursache ich durch mein Arbeitstempo einen Stau in den folgenden

		Produktionsschritten?
Optimierung Arbeitsablauf	Arbeitsplatzwechsel: Einschulungsphase und Informationsmangel, 3 Rad am Wagen	große Konzentration am Arbeitsbeginn, dann Automatisierung
Reklamation fehlerhafter Teile und deren Rücklieferung	Freiräume wegen Materialrückstand	nach Qualitätsproblemen – Nachschubprobleme
Hektik durch Rückstand	zu wenig Personal (6 Arbeitsgänge)	Hektik für Springer, hoher Druck durch Vorgesetzten
unqualifiziertes Leihpersonal	Überschreitung der Kapazitätsgrenze	Versorgungsengpass
Qualitätsverlust bei höherer Auslastung	Auf Dauer ist die Arbeit unzumutbar.	kein Dauerjob
Druck von der Montage	höherer Leistungsdruck	Mehraufwand durch schlechte Teile
schlechte Auslastung (unkontinuierlicher Fluss)	schlechte Information (Priorität)	Kündigung in der Vorfertigung (Verlagerung)
betriebsblind	keine Fehlerfreundlichkeit, demotivierend	Verlust von Stellenwert
fehlende Identifikation	Leistungsverlust	Einzelverantwortung wird zu hoch
keine Verantwortung (DNV)	zu zweit: „ruhige Kugel“	bequem
Gesprächspartnerverlust nach Abzug	nach Abzug → Leistungsdruck aufgrund mangelhafter Einschulung	keine genaue Erklärung (Unzufriedenheit) bei Hinterfragung der vorgegebenen Arbeitsmethode
durch fehlende Entscheidungsfreiheit und keine Möglichkeit von Einbringung von Verbesserungen und Optimierungen → Frust, Stagnation	kein Rückgrat beim Eingang von Ausschussteilen	Von jedem Tisch aus ist es möglich, Kritik zu äußern.
fehlende Zusammenarbeit Produktion und Montage	ungerechte Arbeitsverteilung	kein selbstständiges Arbeiten
Leistungsdruck durch „Obermeister“		
Qualitätsproblem durch mangelhaftes Vormaterial → fehlende Zwischenprüfung - falsche Richtung - ungenaue, fehlende Informationen		
fehlende Planung (Logistik) - Koordination zwischen Serie und Sonderaufträgen - „vom Blatt zur Schachtel“ - Wer macht was – wo ist die Schwachstelle? - Vorgaben (Termine, Stückzahlen, Qualität, ...) haben gefehlt		

Abb. 21: Ergebnisse der Simulation "Arbeitsteilige Organisation"

7.3.2 Ergebnisse der Gruppenarbeiten der Simulation „Teamarbeit“

Im Folgenden (Abb. 21) sind die Ergebnisse der ca. 40 Teams in Hinblick auf die Simulation "Teamarbeit" zusammengefasst dargestellt.

gegenseitige Hilfeleistung	gegenseitige Motivation und Unterstützung	gegenseitiger Ehrgeiz
gegenseitige Hilfe → keine Engpässe	Teamziel erreicht	Teamarbeit
gute Teamstruktur	hat Spaß gemacht	bessere Zusammenarbeit untereinander
Anfangsprobleme	lockere Stimmung	Zeit für Anlernen
kürzere Anlernzeit	Mehr Einschulungszeit	Schulung der Mitarbeiter
gute Einschulung	kürzere Anlernzeit	anfangs Qualitätsprobleme → wurde dann besser
bessere Qualität durch qualifizierte Arbeiter	Qualität und Menge verbessert	Qualität statt Quantität
Qualitätssteigerung	keine Qualitätsprobleme	sofortiges Erkennen von Qualitätsproblemen → Informationsfluss
ständiges Kommunizieren	Mehr Gesprächspartner	wenig/kein Lagerbestand
mehr Produktionsleistung → Prämie	Flexibilität (z. B. beim Umrüsten, bei Aufgabenverteilung, ...)	bessere Arbeitsaufteilung
gerechte Arbeitsverteilung	geordnete Auftrageinsteuerung	schnellere Durchlaufzeiten
Arbeitsablauf	1 Stk. Ausschuss ???	Sonderauftrag erfüllt
Ziel „Sonderauftrag“ erreicht	interessanter durch mehr Überblick	interessantere Tätigkeit
Fehleranalyse möglich	Fehlererkennung vor Ort	Problemlösung durch Kommunikation
kurze Reaktionszeit	schnelleres Reagieren (flexibel)	Förderung des Denkvermögens
Kreativität	stressfreies Arbeiten	Arbeitsklima ☺
interessanter (mehrere AG)	mehr Abwechslung in der Arbeit	mehr Stress in der Montage
Organisation	Planung	Kapazitätsabgleich
Kapazitätsausgleich	Bezug zum Produkt/ Auftrag/Termin	Identifikation mit Endprodukt
mehr Verständnis fürs Produkt, da jeder MIA sämtliche Arbeitsschritte durchführt; Folge = genaue Fehlerfindung	Produktkenntnis	Produktkenntnis von jedem Arbeitsgang
abwechslungsreichere Arbeit, mehr Freude am fertigen Produkt	minimaler Werkstattbestand	Werkstattbestand ↓
kein Lager	kurzer Materialfluss	Produktivitätssteigerung (Verhältnis gut/schlecht)

motivierte und qualifizierte MIA	Berufszufriedenheit	kein Druck von GF
Arbeiten mit Ruhe – keine Hektik	gezielte Vorbereitung	keine Stehzeiten
Nutzung aller Ressourcen	selbstständiges Arbeiten	vielseitig einsetzbar
Vorbereitung und Abstimmung nicht o.k.	Erfahrungsaustausch mangelhaft	Kenntnisse nicht genutzt
durch Anlaufschwierigkeiten → Vergabe schien notwendig		

Abb. 22: Ergebnisse der Simulation "Teamarbeit"

7.3.3 Zur Abendeinheit

Dies ist ein persönliches Geschenk an die Teilnehmer: einmal innehalten im Tagesablauf, sich Zeit nehmen für sich selber und seine Bedürfnisse, sich selbst „wert sein“ für den Einsatz von zwei Stunden Lebenszeit. Gleichzeitig ist es eine gute Vorarbeit für den nächsten Tag, das Arbeiten am gemeinsamen Teamziel.

Ziele: Erlernen und Erleben der drei Zielkriterien

- Positives Formulieren des Zieles.
- Das Ziel muss ausschließlich unter eigener Kontrolle sein.
- Die Zielerreichung muss sinnesspezifisch überprüfbar sein.

Methode: Einzelarbeit mit Meditationsmusik als Hintergrund

- Schreiben
- Zeichnen - Malen (mindestens 7 Ziele symbolisch darstellen)

Material:

- Fragebogen zu den einzelnen Zielen (siehe unten: Nach jeder Frage steht eine ganze Seite für die Beantwortung zur Verfügung.)
- Zeichenpapier im DIN-A3-Format, Wachsmalstifte

7.3.4 Persönliche Entwicklungsziele

"Das Weizenkorn kann dann vielfältige Frucht tragen, wenn es in die Erde gelegt wird."

Nach einer kurzen Einführung über die drei Zielkriterien

- positiv formuliert
- ausschließlich unter eigener Kontrolle
- sinnesspezifische Überprüfbarkeit

bearbeitet jeder an einem eigenen Tisch seine persönlichen Ziele. Dabei ist für jedes Teilziel eine ganze Seite zum Beschreiben vorgesehen. Klassische Meditationsmusik unterstützt den tranceähnlichen Schreibprozess. Es wird unterschiedlich lange gearbeitet, in der Regel zwischen 40 Minuten und 2 Stunden. Anschließend bekommt jeder ein DIN-A3-Zeichenblatt und Wachsmalstifte. Ziel des zweiten Teiles dieser persönlichen Zielerarbeit ist es, mindestens sieben der formulierten Ziele bildlich darzustellen (mit Symbolen, die nicht erklärt werden müssen). Die folgenden Fragen sind auf Blättern vorgegeben:

Emotionale Ziele:

Wie bin ich gestimmt, wie möchte ich gestimmt sein? Wie bestimme ich meine Gefühle und wie drücke ich sie aus? Welche Ängste möchte ich überwinden? Welche Abenteuer möchte ich erleben?

Mentale Ziele:

Wie entwickle ich meine Fähigkeiten? Was werde ich noch lernen? Wie will ich mich geistig weiterentwickeln? Welche Bücher will ich noch lesen? Welche Sprache möchte ich lernen? Welches Instrument möchte ich lernen?

Soziale Ziele:

Wem möchte ich nacheifern? Welche Freunde möchte ich haben? Welche Partnerschaft wünsche ich mir? Wie soll mein Partner, meine Partnerin aussehen? Mit wem möchte ich zusammen sein? Welche Nachbarn, welche Arbeitskollegen möchte ich haben? Wem möchte ich etwas geben? Wem möchte ich helfen?

Spirituelle Ziele:

Welche höheren Wertvorstellungen möchte ich in mir kultivieren? In welchem größeren Zusammenhang möchte ich leben? Wo möchte ich dazugehören? Wo möchte ich etwas beitragen? Wie möchte ich mit meiner Zeit umgehen? Wem möchte ich mich verantwortlich fühlen?

Gesundheitsziele:

Wie möchte ich aussehen? Welche körperlichen Fähigkeiten möchte ich entwickeln? Welche Sportart möchte ich noch lernen? Welches Gewicht möchte ich haben? Wie möchte ich mich ernähren? Welches tägliche Fitnessprogramm möchte ich durchführen?

Gegenstandsziele:

Sie betreffen materielle Dinge. Etwas tun wollen oder etwas haben wollen. Sich an Sachen erfreuen, Spaß an materiellen Dingen haben. Manche Menschen erlauben es sich nicht, "reich" zu werden. Sie glauben, dass Geld etwas Unanständiges ist, dass Geld den Charakter verdirbt.

Wie viel Gutes kann ich tun, wenn ich viel Geld habe? Welchen Beitrag kann ich leisten, wenn ich mehr Möglichkeiten habe? Welches Vergnügen kann ich mir und anderen schaffen, wenn ich es mir leisten kann? Was möchte ich haben? Vielleicht ein neues Rad, ein neues Auto, eine Yacht oder ein Traumschloss?

Ökonomische Ziele:

Sie betreffen den finanziellen und wirtschaftlichen Aspekt meines Lebens. Wie will ich mich in der Schule weiterentwickeln? Wie in meinem Beruf, in meinem Studium? Welche Position, welches Einkommen möchte ich haben? Welche Anlagen, welche Besitzungen möchte ich mir schaffen? Welche ökonomischen Ziele setze ich mir für meine verschiedenen Lebensabschnitte?

7.3.5 Feedback

Ein wesentliches Kriterium für Motivation von Teammitgliedern ist das Geben und Erhalten von Feedback. Professionelles Feedback zu geben, war bisher ein eher seltenes Ritual. In Teamseminaren erzählten die meisten Mitarbeiter, dass es Monate, oft Jahre her sei, dass sie am Arbeitsplatz ein Feedback erhalten hätten.

Der Autor reagiert auf diese Aussagen insofern, dass jedes Teamseminar mit einer Feedbackrunde abgeschlossen wird. Jeder Teilnehmer gibt jedem Teilnehmer ein Feedback und erhält von jedem Teilnehmer eines, in schriftlicher und mündlicher Form. Die Methodik des Feedbacks wird in den folgenden Punkten dargestellt:

- 1) Johari-Fenster wird vorgestellt und erklärt.
- 2) 3 Kriterien eines professionellen Feedbacks werden erklärt, das dazugehörige Handout dient als Gedächtnisstütze für die Partnerübung. Ein Feedback ist:
 - a. kurz
 - b. konkret
 - c. konstruktiv
- 3) Das „Arbeitsblatt zum Johari-Fenster“ (siehe nachfolgende Abbildung) dient als Unterlage für die schriftlichen Feedbacks (DIN-A4-Format / 160 g, sonnengelb).
 - a. 2 Partner sitzen einander gegenüber.
 - b. Ritual: „Willst du ein Feedback von mir?...“)
 - c. Tausch der Feedback-Blätter.
 - d. Kurzes Feedback schriftlich auf das Blatt des Partners.
 - e. Unterschreiben.
 - f. Partner anschauen, mündliches Feedback anhand der schriftlichen Unterlage geben.
 - g. Feedback ohne Kommentar zur Kenntnis nehmen und sich bedanken.

Bitte teile mir mit, wie du mich erlebt hast:

- Beschreibe dabei konkrete Verhaltensweisen.
- „Ich habe beobachtet, ...“
- „Mir ist aufgefallen, ...“
- „So hat das auf mich gewirkt ...“
- Denke dabei an die 3 K.

Abb. 23: Arbeitsblatt zum Johari-Fenster

7.4 Zielarbeit im Rahmen der Teambuildingseminare

Die Methode der Zielarbeit wird hierfür am Beispiel BEC näher erläutert: Das Team BEC präsentierte die Ergebnisse des Teamseminars der Geschäftsleitung und dem Kernteam eine Woche nach dem Teamseminar. Der Zielsatz wurde diskutiert, anhand der Analyse wurden Vereinbarungen getroffen, als Ergebnis der Präsentation wurde dem Team BEC der Auftrag erteilt, das Ziel umzusetzen. BEC stellte den Zielsatz und die Zielanalyse in folgender Powerpoint-Präsentation vor.

Herzlich Willkommen

Zur Vorstellung des Teams

B
E
C

Betreuungsteam
Einheiten
Chirurgie



Copyright, 1998 © W&H BEC

Richard

Teammitglieder

Erwin Armstorfer

Richard Kardeis

BEC

Johann Fersterer

Roland Sevcik

Richard

Zielsatz

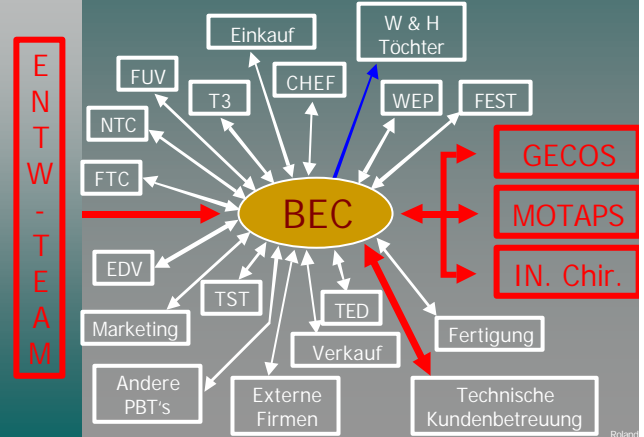
Wir werden als **autonomes Team** die uns anvertrauten **Teams** und **Produkte** nach **W&H** Kriterien betreuen, Qualität und Kosten **optimieren**, sowie den **Produktionsfluß** aufrecht erhalten. Nahtstellenvereinbarungen mit anderen Teams werden wir termingerecht einhalten.

Hilf mir,
es selbst zu tun !

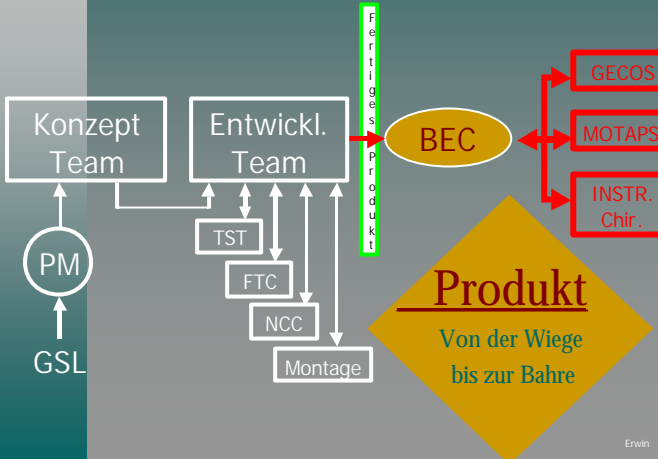
Maria Montessori

Richard

Vernetzte Team's



Produktübernahme



Erwin

Nutzen

- Kunde - Endverbraucher
- Patient
- „Kunden“ - (vernetzte Teams)
- W&H gesamt
- Chef
- Familien
- Infrastruktur um W&H
- Gemeinde - Staat
- BEC

TIP

Wer wird von dem Erreichen unseres Zieles betroffen sein ?

Hans

Kontrolle

- Kontinuierlicher Produktionsfluß
- W & H Qualität
- Einhaltung von Terminen
- Positive Feedbacks von „Kunden“
- Ruhe im Team BEC

Kundenzufriedenheit
Marktstärke
Innovation
Unternehmenskultur
Mitarbeiterkompetenz
Qualitätsmanagement

TIP

Woran werden wir erkennen, daß wir unser Ziel erreicht haben ?

Roland

Pro und Contra

- Ersessene Positionen in der Hierarchie +-
- Autonomie +
- Gezielter Einsatz unserer Qualifikation +
- Verantwortung +
- Kompetenzsteigerung +
- Umfassendes Produktwissen +
- Selbstorganisiertes Arbeiten +
- Lehrlingsausbildung -
- Entscheidungsfreiheit im Autonomierahmen +
- Teamrückhalt +

TIP

Was ist unser Preis ?
Was gewinnen wir ?
Was verlieren wir ?

Erwin

Unterstützung

- Chef
- T3 und technische Kundenbetreuung
- Vernetzte Teams
- Erfahrung
- Ausbildung
- Teamzusammensetzung
- Räumlichkeiten
- Zielsatz
- Teamseminar
- Literaturbudget

TIP

Welche Hilfen haben wir ?

Richard

Hilfen

- Kontinuierliche Weiterbildung
 - technisch
 - Kommunikationstraining
 - Messebesuche, etc.
- Notwendige Messtechnik
 - PC (Ausrüstung, Erwin, Messtechnik)
 - Selbstentwickelte Messtechnik
- Messlabor
- Unterstützung Schreibarbeiten
- Internet + PC-Fax
- Kleiner runder Tisch
- Visualisierungshilfen (Flip-Card)
- Teamfenster
- Räumlichkeiten
- Geregelter Zugriff auf Firmenautos

TIP

Welche Hilfen brauchen wir ?

Roland

Wies bisher war

- Keine Teamarbeit
- Andere Aufgabengebiete
- Kein Auftrag
- Unwissenheit (kein Zielsatz)
- Festgefahrene Traditionen
- Fehlender Weitblick
- Keine Rahmenbedingungen
- Autonomiegedanke fehlt

TIP

Was hat uns bisher verhindert, unser Ziel zu erreichen ?

Hans

Vielen Dank

Es verabschiedet sich das Produkt

B Betreuungsteam

E Einheiten

C Chirurgie

TIP

Wir bedanken uns, für diese Möglichkeiten der Weiterbildung und wünschen Ihnen ein schönes Wochenende

Hans

Abb. 24: Powerpoint-Präsentationsfolien von Team BEC

8. Untersuchungsgegenstand

Auf der folgenden Seite (Abb. 25) ist die aktuelle Führungsstruktur von W&H Dentalwerk Bürmoos abgebildet. Es wurden bisher 40 Teams nach den Kriterien "Teambildung – Teambildungsseminar – Teamzielerarbeitung – Präsentation des Teamzieles und Auftrag der Geschäftsleitung" installiert (siehe Checkliste für Kwich-Seminare, Abb. 18).

Für die quantitative Selektion der empirischen Untersuchung waren folgende Kriterien ausschlaggebend:

- 1) In welchen Teams gibt es konkrete Vergleichsmöglichkeiten zwischen den Betriebsjahren 1997 (vor der Umstellung) und 2001?
- 2) Welche Montagelinie erzeugte vor der Umstellung gleiche bzw. ähnliche Produkte wie nach der Umstellung?
- 3) In welchen Teams gibt es trotz Personalexpansion eine weitgehende Kongruenz von Meistern, Facharbeitern und angelernten Arbeitern in den beiden untersuchten Jahren 1997 und 2001?

Nach eingehender Beratung mit Führungskräften zu oben stehenden Auswahlkriterien entschied sich der Autor für die Gerätemontagelinie, die ihm für das Thema als am besten geeignet erschien.

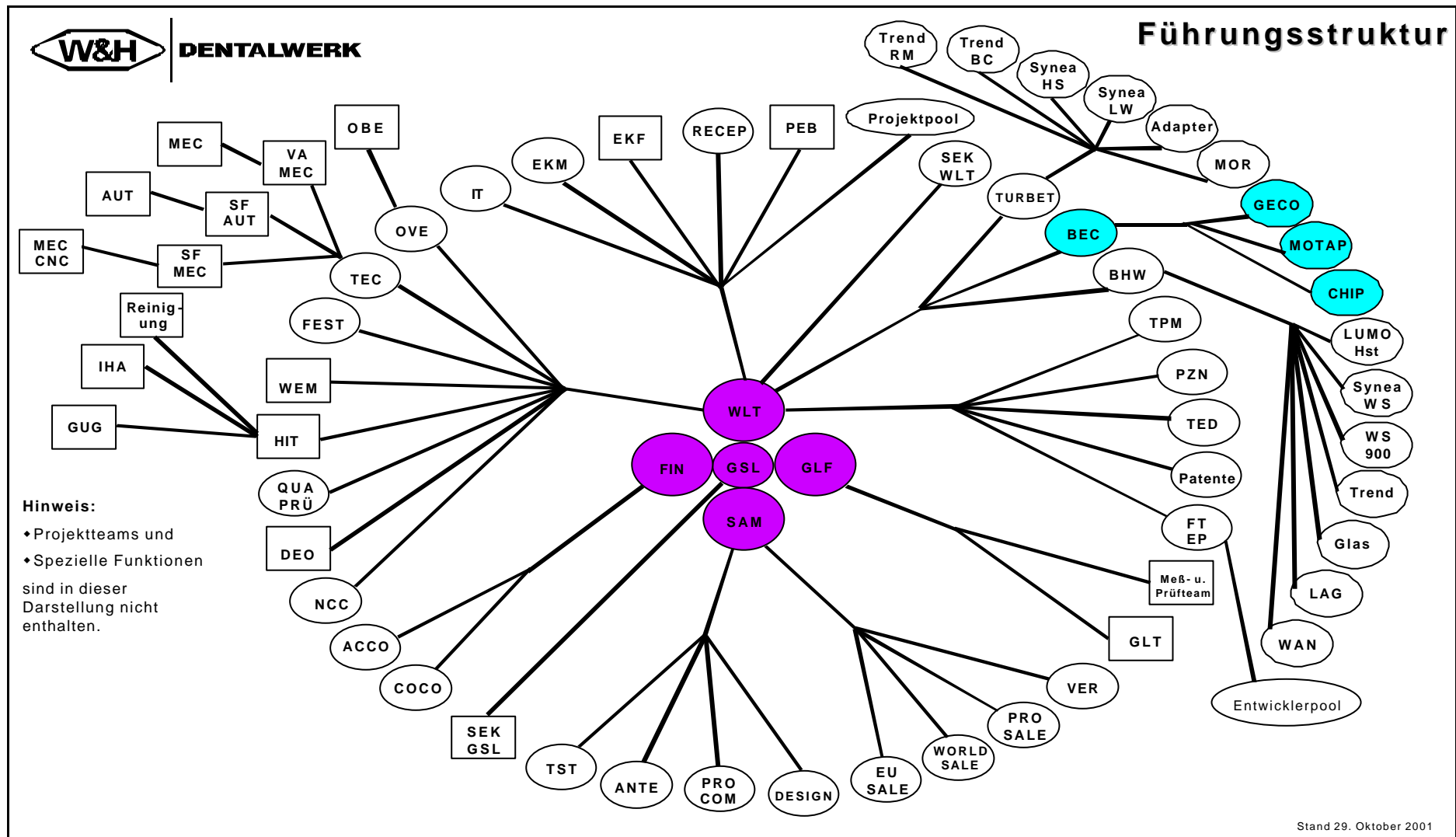


Abb. 25: Führungsstruktur von W&H Dentalwerk Bürmoos

8.1 Zielpersonen der Fragebogenuntersuchung

Es wurden zwei Gruppen mittels Fragebogen untersucht.

- Fragebogen I (violett) für folgende Zielgruppen:
 - GLS
 - Kernteam
 - K98-Mitglieder, die weder im Kernteam noch in der GSL sind
- Fragebogen II (blau) für folgende Zielgruppen:
 - Gerätemontagelinie
 - BEC, GECO, CHIP, MOTAP

8.1.1 Zielpersonen der Fragebogenuntersuchung (violett)

GSL (Geschäftsleitung)	MPE (Geschäftsführer, Qualitätsmanagement)
	DRI (Prokurist)
WLT (Werksleitungsteam)	EHA (Produktentwicklung)
	FEJ (Montage)
	KAF (Fertigung und Betriebsstätte)
	SSO (Projektorganisation, Allgem. Verwaltung, Interne Kommunikation)
	TRA (Organisation und Personal)
SAM (Sales and Marketing)	HOE (Marketing und Produktmanagement)
	STR (Verkauf)
FIN (Finanz)	PFH (Finanz und Controlling)
GLF (Grundlagenforschung)	BRU (Forschung)
K98 (siehe oben)	EMA (Personalbüro)
	FDI (Projekte)
	MUW (Betriebsrat)

8.1.2 Zielpersonen der Fragebogenuntersuchung (blau)

Die Aussagekraft der Gegenüberstellung der Jahre 1997 und 2001 ist nur bedingt verifizierbar, weil z.B. die Lohnnebenkosten der Montagelinie nur hochgerechnet werden können und bei der Ausbringung nicht differenziert wird, ob es sich um ein simples Ersatzteil oder ein hochwertiges Gerät handelt. Im Jahr 1997 wurden Zeitvorgaben nach einer anderen Systematik definiert als 2001.

1997	1 Meister	1 Abteilung	11 Mitarbeiter
2001	4 Produktbetreuer BEC	3 Montageteams GECO, MOTAP, CHIP	23 Mitarbeiter

Abb. 26: Die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen

Um einen kurzen Einblick zu geben, wer die einzelnen Teams sind und was ihre Aufgabe ist, folgen die in den Teamseminaren erarbeitete Zielsätze.

8.2 Zielsätze

8.2.1 Zielsatz BEC (Betreuungsteam für Einheiten und Chirurgie)

„Wir werden als autonomes Team die uns anvertrauten Teams und Produkte nach W&H-Kriterien betreuen, Qualität und Kosten optimieren sowie den Produktionsfluss aufrecht erhalten. Nahtstellenvereinbarungen mit anderen Teams werden wir termingerecht einhalten.“¹⁸

8.2.2 Zielsatz GECO (Geräte für Chirurgie und Operationen) 5./6.6.1998

„Wir werden als autonomes Team Geräte und Ersatzteile in bester W&H-Qualität mit einem Tag Lieferzeit an unsere Kunden ausliefern.“

8.2.3 Zielsatz MOTAP (Motor Tectorque Perfecta Assistina) 3./4.7.1998

„Wir werden als autonomes Team mit einem Tag Lieferzeit Motor Tectorque Perfecta, Assistina und Ersatzteile in bester W&H-Qualität an unsere Kunden ausliefern und alle Nahtstellenvereinbarungen einhalten.“

8.2.4 Zielsatz CHIP: Chirurgie Implantmed

„Wir werden als autonomes Team Chirurgie-Instrumente, Geräte und Ersatzteile in bester W&H-Qualität mit einem Tag Lieferzeit an unsere Kunden ausliefern.“

8.3 Vergleich der beiden untersuchten Geschäftsjahre

Nachfolgend ist eine Grafik zur Veranschaulichung des Vergleichs zwischen den beiden Geschäftsjahren 1997 und 2001 des W&H Dentalwerk Bürmoos angeführt (Abb. 27).

"Auf den ersten Blick scheint das eine deutliche Verschlechterung des Verhältnisses Betreuer/Mitarbeiter zu sein – das stimmt aber so nicht, haben sich doch die Tätigkeiten in den Jahren erheblich verändert. Für die Mitarbeiter ergaben sich enorme Änderungen. Ist vor der Umstellung ein Meister für 11 Mitarbeiter 'verantwortlich', betreuen in der neuen Struktur 4 Produktbetreuer 23 Mitarbeiter, die in drei autonomen Teams zusammenarbeiten." (FDI, 29.01.2001)

¹⁸ Der Meister der Abteilung Gerätemontage von 1997 ist 2001 Teammitglied von Team BEC.

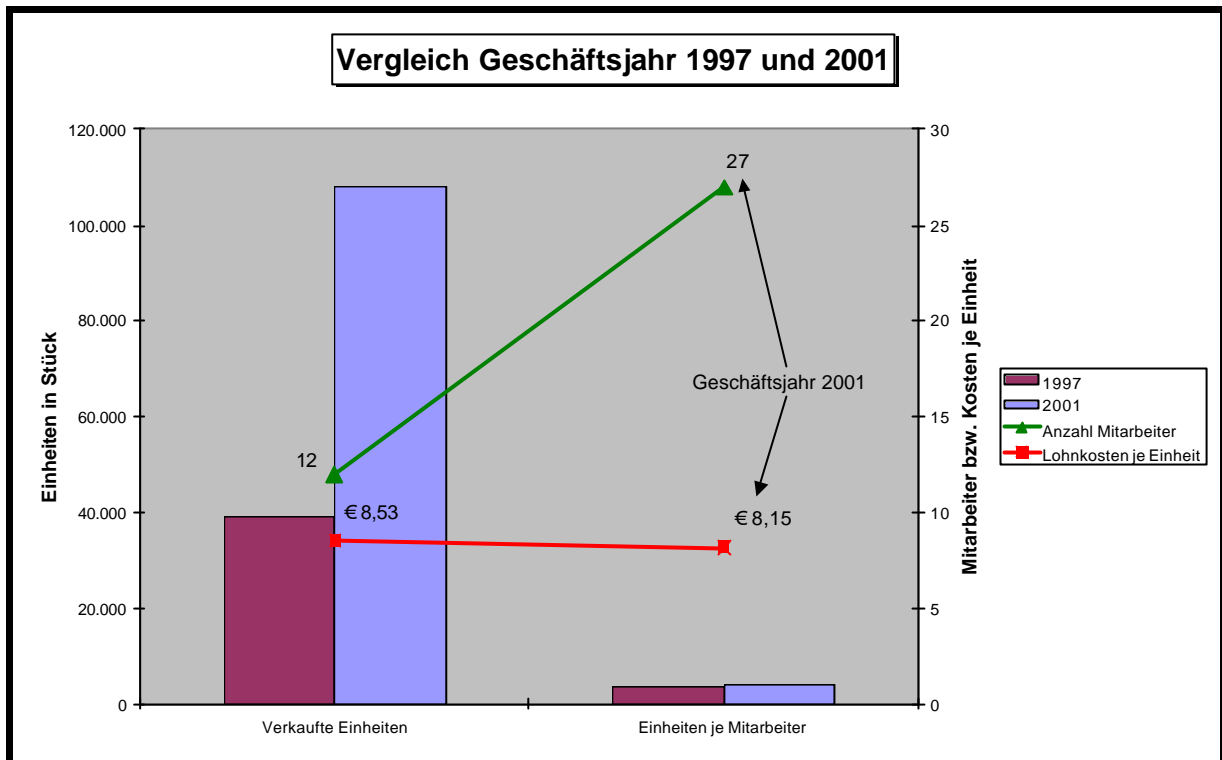


Abb. 27: Vergleich der Geschäftsjahre 1997 und 2001

Das Tätigkeitsspektrum und die Anforderungen an die Mitarbeiterqualifikation der Montagelinie im Jahr 2001 erhöhten sich im Vergleich zum Jahr 1997 wesentlich.

Beispiele:

- mehr und kompliziertere Produkte
- Arbeitseinteilung
- Urlaubseinteilung
- Verwalten von Beständen (z. B. Inventuren, EDV-Buchungen)
- höherer Arbeitsdruck durch fixe Termine und schwankende Tagesauslastung
- Umgang mit den Problemen, die sich aus der neuen Teamorganisation ergeben
- etc.¹⁹

Von FDI liegt folgende persönliche Beurteilung in Bezug auf den Vergleich der beiden Geschäftsjahre vor:

¹⁹ Details siehe in der entsprechenden Analyse aus dem Fragebogen für Mitarbeiter (Kapitel 10).

„Die vorliegenden Daten lassen weder eine uneingeschränkt positive noch eine negative Bewertung der Veränderungen hinsichtlich Kosten und Ausbringung zu – die von mir gelieferten Daten spiegeln eine positive Entwicklung wieder – bei entsprechendem Willen wäre aber auch eine negative Auswertung möglich gewesen. Unter Berücksichtigung der oben angeführten Veränderungen des Firmenergebnisses liegt der Schluss sehr nahe, dass es insgesamt eine **Fixkostenreduktion gegeben hat, die wiederum die wirtschaftliche Situation des Dentalwerkes positiv beeinflusste.**“ (FDI, 29.1.2001)

9. Untersuchungsmethodik

9.1 Fragebogen für Führungskräfte und K98 Mitglieder

Der Fragebogen setzt sich aus insgesamt 42 Items zusammen. Die befragten Personen wurden gebeten, die Antworten auf einer 5-stufigen Skala von „erreicht“ bis „gar nicht erreicht“ zu beantworten. Die Abgabefrist wurde mit einer Woche festgelegt und auch eingehalten.

Die Items des Fragebogens sind das Ergebnis der „Visionsarbeit“ mit dem Team K98 vom 23.2.1998 als Abschlussarbeit der 50-stündigen Zielerarbeitung. Die „Schaukelstuhlmethode“ wird im Folgenden erklärt:

9.1.1 Schaukelstuhlmethode

Die Schaukelstuhlmethode (Dr. Walter Fischer, NLP-Trainer, in einem Fortbildungskurs für Führungskräfte aus dem Schulbereich, 1992 in Linz) wurde von mir für Gruppen adaptiert und wird als Abschluss der Zielerarbeitung eingesetzt. Nach der kurzen Tranceinduktion sagen die Teilnehmer spontan, was ihnen in der Rückschau einfällt, wie es zur Erreichung des Zieles gekommen ist. Hilfreich dabei ist, dass alle 8 Analyseblätter (Flipcharts) sichtbar im Raum hängen. Der Trainer wiederholt jede Wortmeldung und schreibt sie wörtlich auf. Wie beim Brainstorming enthalten sich die Mitglieder jeglicher Wertungsäußerung. Alle „Visionen“ gemeinsam ergeben vom Zeitpunkt der Zielerarbeitung aus gesehen einen Fahrplan zur Zielerreichung.

Der zweite Teil der Visionsarbeit, „Was wäre, wenn wir es nicht getan hätten“, wird in dieser Arbeit nicht behandelt.

9.1.2 Text des Fragebogens

Im Februar 1998 wurde mit dem Team K98 (Konsequent 98) das Ziel erarbeitet, das den Weg für die Umstrukturierung von W&H vorgab. Die Mitglieder dieses Teams waren: MPE, TRA, EHA, FDI, NHE, EMA, MUW.

Der Zielsatz lautete:

„Das Kernteam (K98) strukturiert W&H schrittweise in eine fließende Ablauforganisation mit vereinbarten Durchlaufzeiten und autonomen Arbeitsgruppen um.“

Zum Abschluss dieser Zielerarbeitung ließ sich das Team auf eine Visionsarbeit ein. Es wurde dazu die so genannte „Schaukelstuhlmethode“ verwendet:

„Stell dir vor, du befindest dich im Jahr 2003, im Feber 2003. Du liegst gemütlich im Schaukelstuhl und siehst auf die letzen 5 Jahre zurück. Das Ziel ist erreicht, Du schließt die Augen und lässt die letzten 5 Jahre an deinem geistigen Auge vorbeiziehen und überlegst: Wie haben wir's gemacht, dass wir so erfolgreich waren?“

Die Teammitglieder schreiben ihre Visionen auf Kärtchen, Meditationsmusik unterstützen diese kleine Trancearbeit.

Bitte überprüfe 4 Jahre nach dieser Arbeit, ob diese Visionen eingetroffen sind, bzw. wieweit das Ziel erreicht worden ist.

Die Ergebnisse der Auswertung dieses Fragebogens sollen ein Instrument sein, korrigierend in den Prozess der Umstrukturierung einzugreifen.

Die „Visionen“ sind wörtlich, ohne besondere Zuordnung übernommen.

Der Fragebogen ist Grundlage für eine wissenschaftliche Arbeit, die ich an der Universität Salzburg schreibe. Die Ergebnisse stelle ich W&H zur Verfügung. Selbstverständlich werden alle Daten vertraulich behandelt.

Bitte nimm dir 7 Minuten Zeit, diesen Fragebogen auszufüllen.

Hans Kwich

Bitte Zutreffendes ankreuzen:

Vision	Erreicht	Auf dem Weg	Weit entfernt	Gar nicht erreicht	Weiß ich nicht
Autonome Gruppen ergänzen einander bei der Arbeit – ein funktionierendes Getriebe					
Tagesgeschäft ist führungskräftefrei					
Die Mitarbeiter von W&H freuen sich, besser zu sein als früher					
Die W&H-Mitarbeiter freuen sich, über den eigenen Schatten gesprungen zu sein					
W&H kennzeichnet sich durch eine zusammengeschweißte Teamstruktur					
Das Miteinander wird gelebt					
Vereinbarte Termine werden eingehalten					
Zielfindungsstruktur hat sich etabliert					
Der Kunde sieht W&H als verlässlichen, schnellen Partner					
Teams sind sich ihrer Aufgaben und Verantwortung bewusst					
W&H ist ein klar strukturiertes, hocheffektives System					

Zufriedene Mitarbeiter durch hohe Eigenverantwortung					
W&H kann den verschärften Marktbedingungen (Kostendruck, Schnelligkeit) gut folgen					
Wir arbeiten in Teams und miteinander, Grenzen und Gräben sind verschwunden					
Hochqualifizierte und kreative Teams entwickeln die Zukunft					
Die Mitarbeiter gehen gerne in die Arbeit					
Jeder Mitarbeiter fühlt sich als „member of the family“					
Kunden empfinden W&H als verlässlichen, kompetenten Partner					
Jeder kennt die Vision des Unternehmens und leistet seinen Beitrag zur Umsetzung					
Jeder kennt seinen Platz im Unternehmen					
Das Tagesgeschäft wird in hoher Qualität und guter Leistung von verantwortlichen Gruppen abgewickelt					
Die Disziplin im Verkauf bringt Ruhe!					
Die Firma ist noch flexibler bezüglich Produktion geworden					
Kein unnötiges Eingreifen in die Produktion					
Das Qualitätsbewusstsein durch Gruppenverantwortung hat sich noch mehr verbessert					
In die Zukunft 1998 geschult					
Für die nächste Generation geplant					
W&H arbeitet wirtschaftlich					
Den wirtschaftlichen Erfolg erlebt jeder Mitarbeiter					
Die W&H-Kultur von 1998 wurde beibehalten					

MPE (Chef) hat trotz mehrheitlich strategischer Aufgaben noch immer den notwendigen Kontakt zum Betrieb					
GSL und MPE können sich auf Kultur + Philosophie + Erhaltung + Ausbau von W&H konzentrieren					
Durch weniger Änderung in den verschiedenen Prozessen werden Gedanken für neue Entwicklungen frei					
Der Ablauf hat sich beruhigt					
Aus Überzeugung zum System					
Mehr KRAFT durch viele					
Ich bin stolz, dabei gewesen zu sein					
Zufriedene und bewusstere Mitarbeiter					
W&H ist stärker und (schneller) am Markt					
W&H ist größer					
Mehr Arbeitsplätze					
Chef ist „freier“					

Unterschrift

Danke für deine Mitarbeit. Bitte gib den Bogen bei Herbert Traschwandtnr ab.

9.2 Fragebogen für Teams

Grundlage für diesen Fragebogen war ein Brainstorming, das TRA auf mein Ersuchen hin im Kernteam durchgeführt hat. Mir war wichtig zu wissen, was genau die Führungspersonen von W&H als Steuerungsinstrument brauchen, um korrigierend in den laufenden Veränderungsprozess eingreifen zu können.

- Zieldefinition zur Teamarbeit (z. B. kleine Gruppen, Überschaubarkeit, effektiver) = Aufgabe von W&H
- Auswirkungen auf Zusammenarbeit

- Auswirkungen auf Betriebsklima
- Auswirkungen auf Wirtschaftlichkeit
- Leistungsdruck im Team
- Identifikation mit der Firma
- Auswirkungen auf Produktqualität, Reklamation, Fehler
- Chancen/Risiken für Mitarbeiter und Unternehmen
- Auswirkungen auf Führungs- und Organisationsaufwand
- Wurde Ziel „Ballast abwerfen“ erreicht?
- Soll-Ist-Vergleich ideale Teamarbeit laut „Kwich-Teamseminar“ zur realisierten Praxis

Aus diesen Vorgaben wurden 22 Fragen entwickelt. Es gibt 3 Kontrollfragen. (Nr. 5, Nr. 15, Nr. 16). 5 offene Zusatzfragen geben Raum für konkrete Verbesserungsvorschläge (Nr. 11, Nr. 14, Nr. 17, Nr. 18, Nr. 22).

9.2.1 Text des Fragebogens

Im Frühjahr 1998 hat sich Herr DI Peter Malata entschlossen, W&H Bürmoos organisatorisch zu verändern. Er hat als Teammitglied des ersten Teams („K98“) mit 7 Mitarbeitern des Werkes Ziele erarbeitet, wie Teamarbeit und Fließorganisation am besten umzusetzen sind.

Ziel dieser Befragung ist es, herauszufinden, was heute verändert werden muss, damit es morgen „noch besser läuft“ und damit die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens gesichert ist.

Das kann nur gelingen, wenn Sie, sehr geschätzte Mitarbeiterin, sehr geschätzter Mitarbeiter, Ihre Erfahrungen offen und ehrlich kundtun. Als Messmittel dient ein Fragebogen, als repräsentative Zielgruppe wurde unter anderen Ihr Team ausgewählt.

Der Fragebogen ist Grundlage für eine wissenschaftliche Arbeit, die ich an der Universität Salzburg schreibe. Die Ergebnisse stelle ich W&H zur Verfügung. Selbstverständlich werden alle Daten vertraulich behandelt.

Die Fragebögen brauchen nicht unterschrieben zu werden, die Anonymität ist gewährleistet.

Ich danke Ihnen für Ihre Mitarbeit,

Hans Kwich

Bitte Zutreffendes ankreuzen:

1) In meinem Team sind insgesamt
weniger als 5 Teammitglieder
5 – 7 Teammitglieder
mehr als 7 Teammitglieder

2) Ich bin im Team
Geco Motap Chip BEC

3) Ich war beim Teambuildingseminar (1 1/2 Tage mit Zielsatzerarbeitung)
ja

Ich war beim Teamseminar (1 Tag)
ja

Ich war bei keinem Teamseminar und keinem Teambuildingseminar
ja

4) Der Organisationsaufwand ist für mich seit Einführung der Teamarbeit
größer geworden
gleich geblieben
geringer geworden

5) Der Leistungsdruck ist für mich seit Einführung der Teamarbeit
(Für Neueinsteiger: verglichen mit meiner alten Firma)
größer geworden
gleich geblieben
geringer geworden

6) Der Informationsfluss im Team ist
sehr gut
gut
verbesserungsfähig
sehr schlecht

7) Meine Aufstiegschancen in der Firma sind seit der Teambildung
größer geworden
gleich geblieben
schlechter geworden

8) Ich fühle mich im Team
sehr wohl
wohl
wenig wohl
gar nicht wohl

9) Ich fühle mich im Team
überfordert
manchmal überfordert
nicht überfordert

10) Die Produktqualität*) ist seit der Einführung der Teamarbeit meiner
Einschätzung nach
wesentlich besser geworden
besser geworden
gleich geblieben
schlechter geworden

*) Produktqualität bedeutet in diesem Zusammenhang „Montagequalität“

11) Mit meinem Führungsteam bin ich
sehr zufrieden
zufrieden
eher wenig zufrieden
gar nicht zufrieden
Verbesserungsvorschläge:

12) Unser Teamziel, das wir im Teamseminar erarbeitet haben, ist
zu... % erreicht.

100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%

Mein Team hat keinen formulierten Zielsatz

13) Meine persönliche Qualifikation ist seit Einführung der Teamarbeit
größer geworden
gleich geblieben
geringer geworden

14) Nahtstellenvereinbarungen zwischen unserem Team und anderen Teams
werden
sehr gut eingehalten
eingehalten
wenig eingehalten
gar nicht eingehalten
Verbesserungsvorschläge:

- 15) Ich denke, die meisten meiner Teammitglieder fühlen sich in unserem Team
sehr wohl
fühlen sich wohl
fühlen sich eher nicht wohl
fühlen sich gar nicht wohl

- 16) Wenn ich meine Beziehung zu meinen Führungspersonen jetzt und vor der Umstellung auf Teamarbeit vergleiche, so war ich

vor der Umstellung

- sehr zufrieden
zufrieden
wenig zufrieden
nicht zufrieden

Jetzt bin ich

- sehr zufrieden
zufrieden
wenig zufrieden
nicht zufrieden

- 17) Meiner Meinung nach ist das Firmenziel, durch die Umstellung auf Teamarbeit „Ballast abzuwerfen“, also Abläufe zu vereinfachen,

- sehr gut erreicht
erreicht
wenig erreicht
gar nicht erreicht
Verbesserungsvorschläge:

- 18) Der Informationsfluss in der Firma ist seit Einführung der Teamarbeit

- wesentlich besser geworden
besser geworden
gleich geblieben
schlechter geworden
Verbesserungsvorschläge:

- 19) Ich habe seit Einführung der Teamarbeit von meinen Teammitgliedern

- sehr viel gelernt
viel gelernt
wenig gelernt
gar nichts gelernt

- 20) Wenn ich den Leistungsdruck vor der Umstellung mit der Jetztsituation vergleiche, so war der **Leistungsdruck vorher**
sehr hoch
hoch
niedrig
sehr niedrig

Jetzt ist der Leistungsdruck

- sehr hoch
hoch
niedrig
sehr niedrig

- 21) Meiner Meinung nach ist der Aufwand für Führungsarbeit in der Teamstruktur
höher als vor der Umstellung
gleich geblieben
geringer geworden

- 22) Meine Vorschläge zur Verbesserung der Teamarbeit

Ich danke für die Mitarbeit.

10. Auswertungsgesichtspunkte

10.1 Auswertungsgesichtspunkte des Fragebogens für Führungskräfte

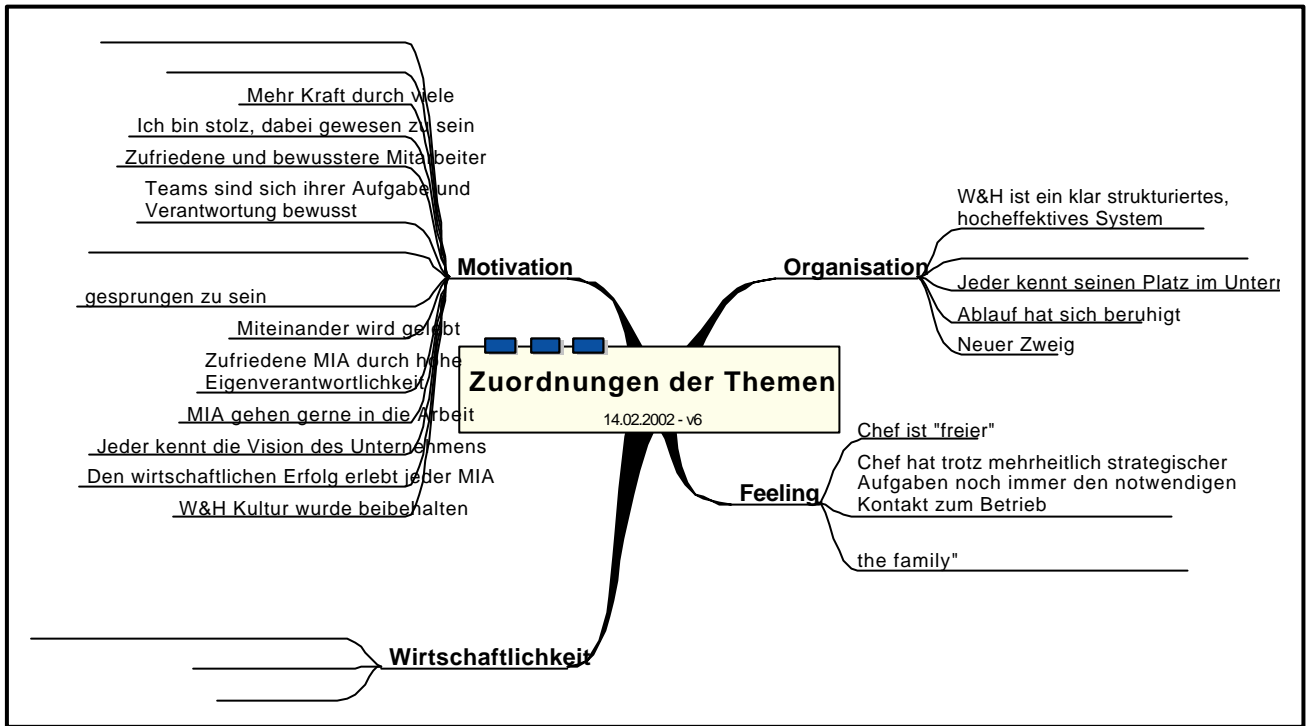


Abb. 28: Zuordnungen der Themen

Die Auswertung beschränkt sich auf einzelne Fragen zu den Bereichen "Motivation" und "Wirtschaftlichkeit". Die Fragen zum Bereich "Organisation" und alle nicht in dieser Arbeit behandelten Fragen sind für die Firma W&H ein wichtiges Instrument für Veränderungen.

10.2 Auswertungsgesichtspunkte des Fragebogens für Teammitglieder

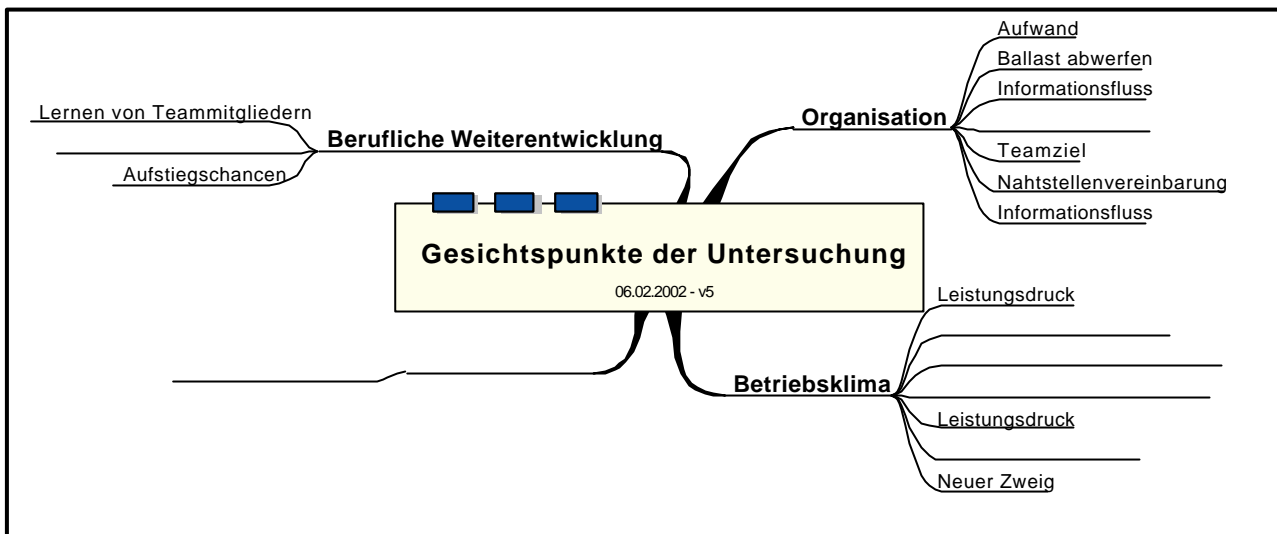


Abb. 29: Gesichtspunkte der Untersuchung bei Teammitgliedern

Die Auswertung beschränkt sich auf einzelne Fragen zu den Bereichen "Produktqualität", "Betriebsklima" und "Berufliche Weiterentwicklung". Die Ergebnisse aller in dieser Arbeit nicht behandelten Fragen aus den Bereichen "Organisation", "Betriebsklima" und "Berufliche Weiterentwicklung" sind ein wichtiges Korrekturinstrument für die Führungsteams von W&H. Es wird diesbezüglich eine Evaluation mit dem Geschäftsleiter und dem Kernteam geben.

10.3 Auswertung „Motivation“

10.3.1 Wohlbefinden

Frage 8: "Ich fühle mich im Team ..."

- "sehr wohl" 51 %
- "wohl" 44 %
- "wenig wohl" 5 %
- "gar nicht wohl" 0 %²⁰

²⁰ Eine zweidimensionale grafische Darstellung (meist bei der letzten Antwortmöglichkeit) bedeutet immer 0 %.

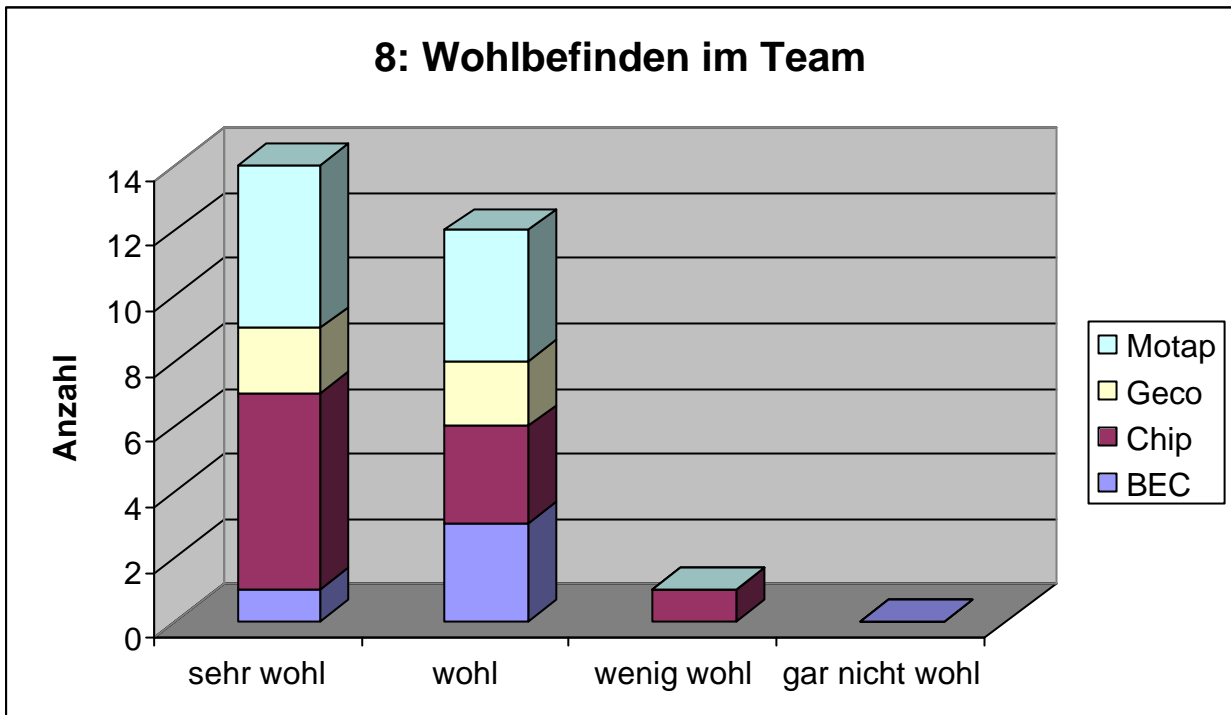


Abb. 30: Wohlbefinden im Team

Bedeutsam ist hier, dass ausschließlich vom Team Chip „wenig Wohlbefinden“ signalisiert wird. Auf die Kontrollfrage 15 („Ich denke, die meisten Teammitglieder fühlen sich in unserem Team ...“) antworteten 93 %, dass sie der Meinung sind, die Teammitglieder fühlen sich sehr wohl bzw. wohl.

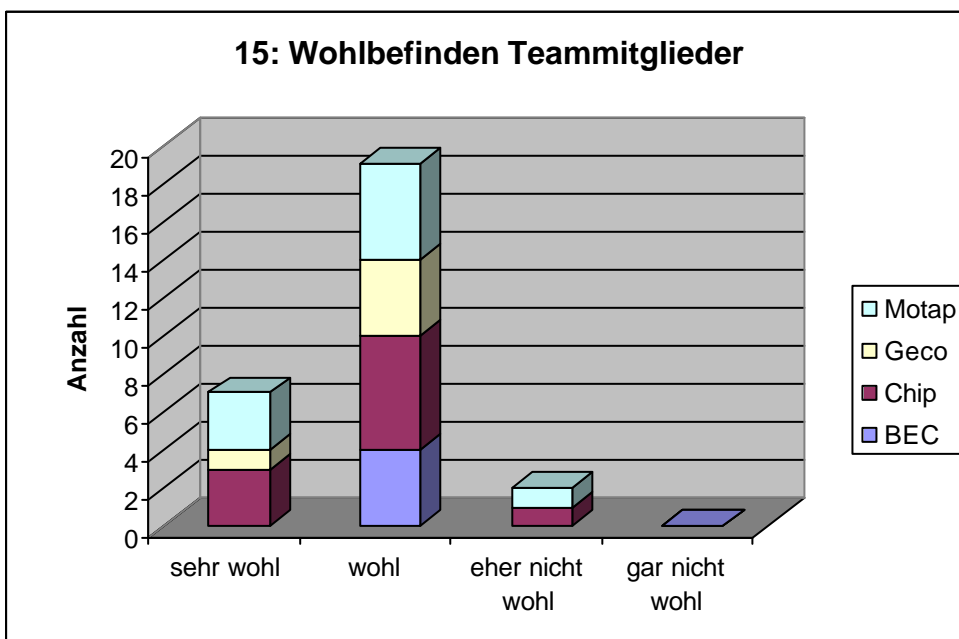


Abb. 31: Wohlbefinden der Teammitglieder

10.3.2 Die Aufstiegschancen

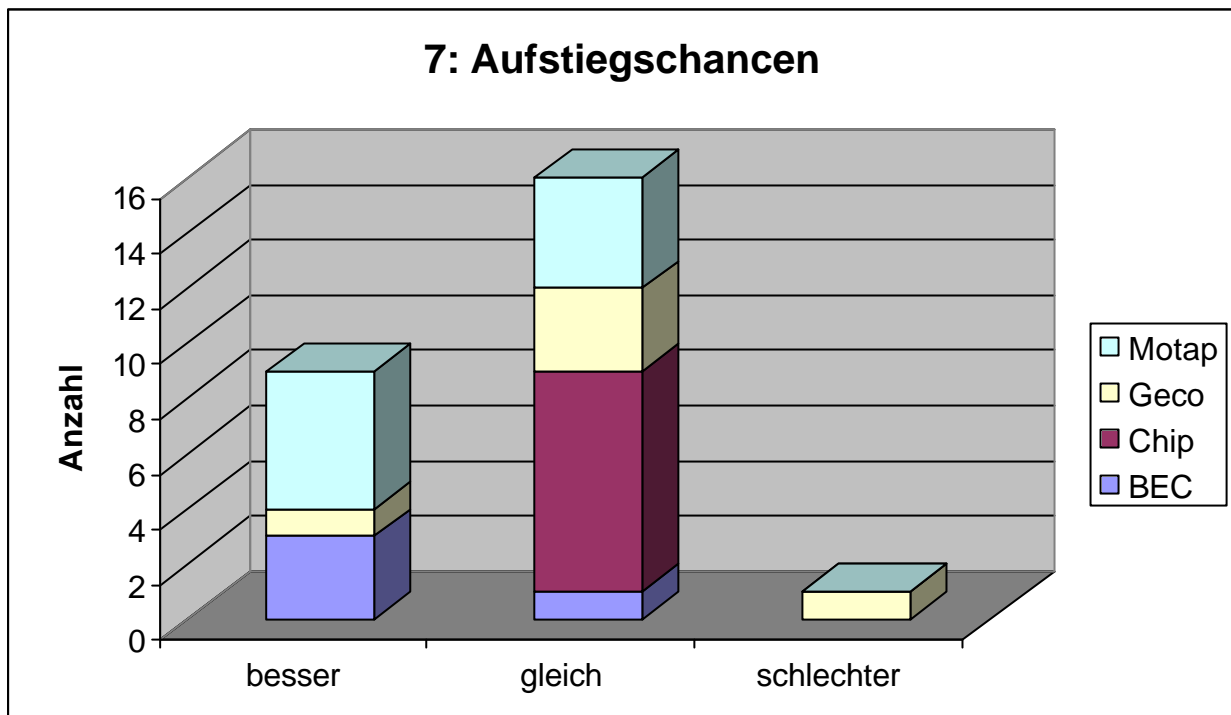


Abb. 32: Aufstiegschancen

Die Aufstiegschancen werden in den einzelnen Teams ungleich gesehen. Auffallend ist wiederum, dass das Team Chip aus dem Rahmen fällt. Sehen die Teams Motap und BEC ihre Aufstiegschancen zu 56 % bzw. 75 % als besser an, beurteilen Chip-Teammitglieder diese zu 100 % als "gleich".

10.3.3 Der Leistungsdruck

Frage 20: "Wenn ich den Leistungsdruck vor der Umstellung mit der Jetztsituation vergleiche, so war der Leistungsdruck vorher ..."

- "sehr hoch"
- "hoch"
- "niedrig"
- "sehr niedrig"

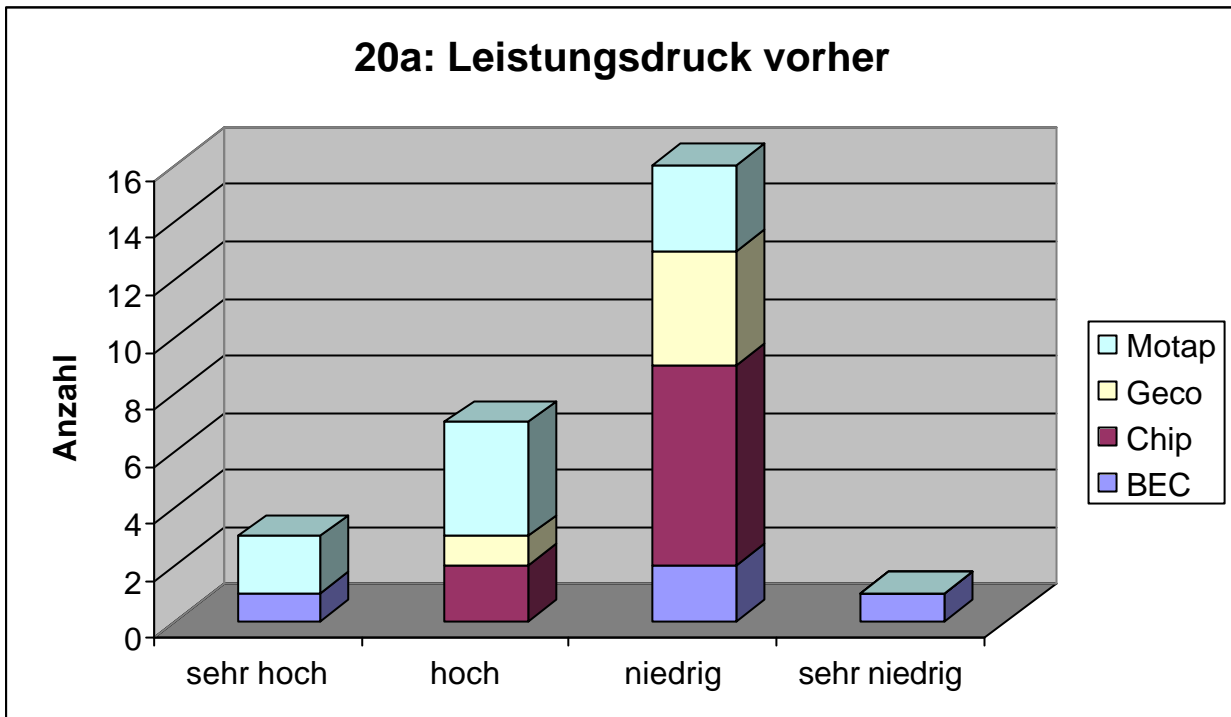


Abb. 33: Leistungsdruck vorher

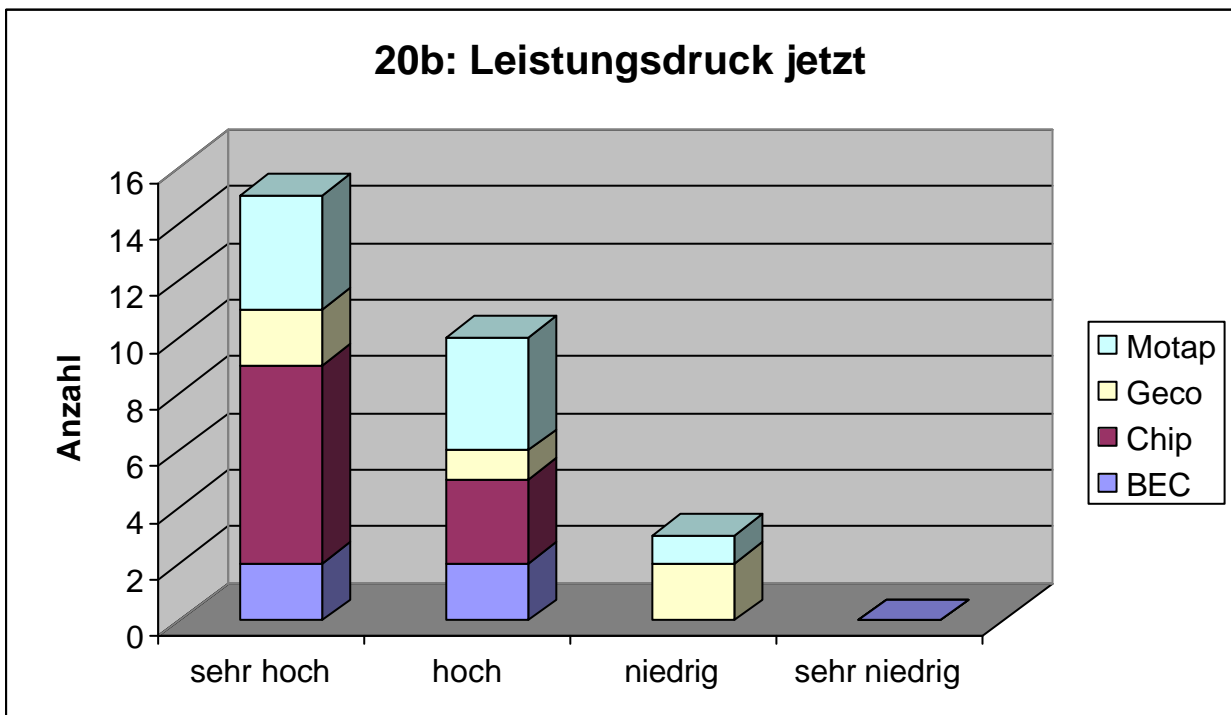


Abb. 34: Leistungsdruck jetzt

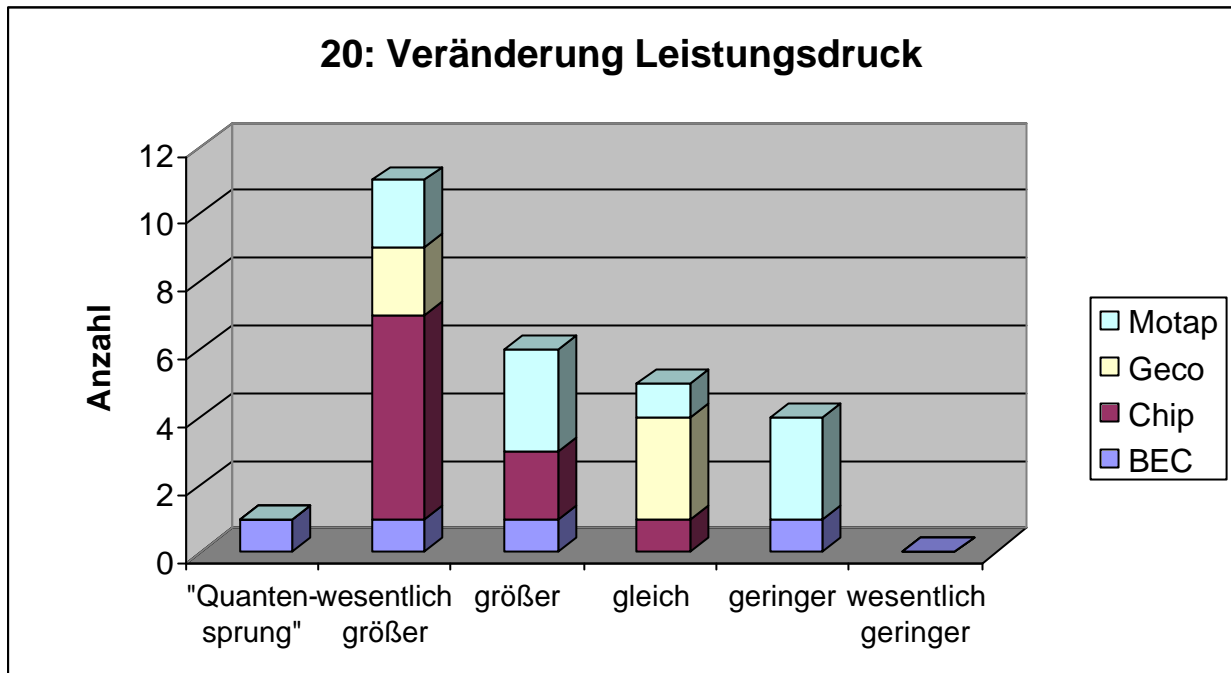


Abb. 35: Veränderung des Leistungsdrucks

Der Leistungsdruck wird sehr differenziert gesehen. Überwiegend wird er als hoch bzw. sehr hoch eingeschätzt. Vergleicht man den Leistungsdruck mit "vorher" und "jetzt", bedeutet dies eine große Streuung für das Team BEC. Signifikant ist wiederum die Aussage des Teams Chip. 89 % sind der Meinung, dass der Leistungsdruck größer oder sogar wesentlich größer geworden ist. Ein Teammitglied aus BEC spricht von einem "Quantensprung", allerdings ist für ein anderes BEC-Teammitglied der Leistungsdruck geringer geworden.

Interessant in diesem Zusammenhang ist, dass ein Teammitglied von BEC erst seit einem Jahr in der Firma ist. Es stellt sich die Frage, wie dieses Teammitglied eine Stellungnahme zu diesem Item beziehen konnte.

10.3.4 Arbeitszufriedenheit

Frage 9: "Ich fühle mich im Team ..."

- "überfordert" 7 %
- "manchmal überfordert" 63 %
- "nicht überfordert" 30 %

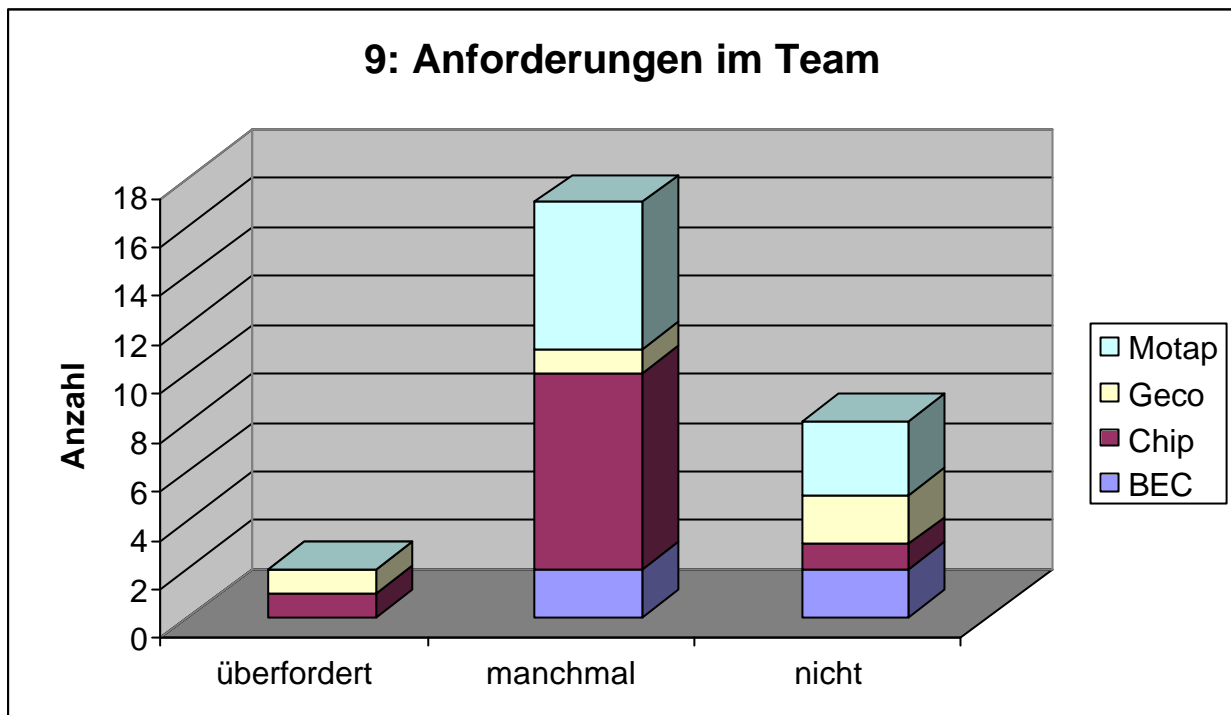


Abb. 36: Anforderungen im Team

Auf die Frage 9 antworteten 63 %, dass sie manchmal überfordert sind. 30 % sagen aus, dass sie nicht überfordert sind. 7 % fühlen sich überfordert. Die Mitglieder der Teams BEC und Motap fühlen sich nicht bzw. nur manchmal überfordert.

10.3.5 Krankenstände

Die nachfolgende Abbildung zeigt eine Gegenüberstellung der Krankenstandsdaten aus den Jahren 1997 und 2001. Folgende Daten wurden verglichen:

- Krankenstände in der Abteilung Motorenmontage 1997 mit den Krankenständen in der Abteilung Motorenmontage (bestehend aus den Teams GECO, CHIP, MOTAP und BEC) 2001
- Krankenstände gesamt im W&H Dentalwerk Bürmoos 1997 mit den Krankenständen 2001
- Krankenstände österreichweit von unselbstständig Erwerbstätigen 1997 mit den Krankenständen 2001

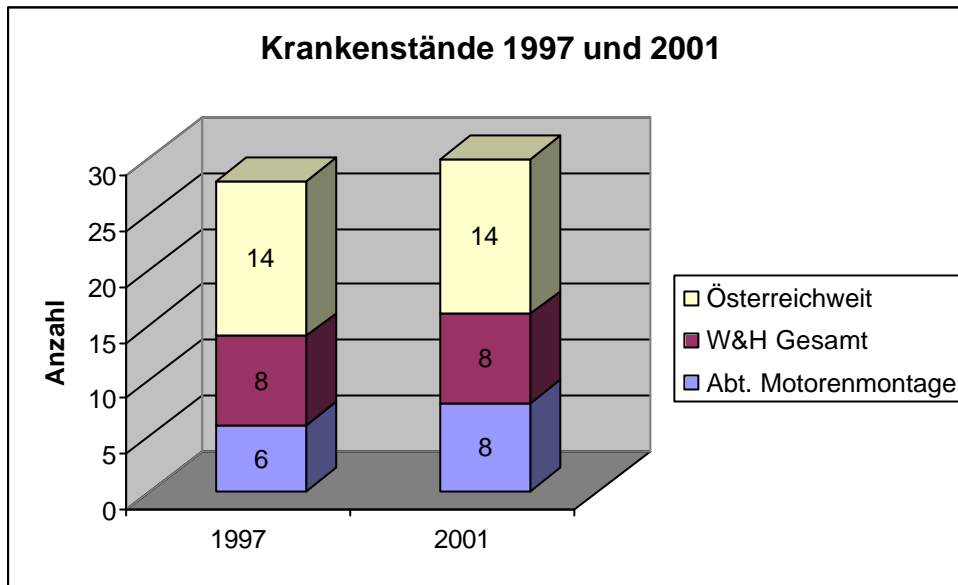


Abb. 37: Krankenstände im Vergleich 1997 - 2001

Es ist ersichtlich, dass die durchschnittliche Anzahl von Krankentagen je Mitarbeiter im W&H Dentalwerk signifikant niedriger ist als die im österreichweiten Vergleich. Interessant ist hierbei die Kontinuität der Anzahl über die Jahre hinweg bei gleichzeitigem Anstieg der Mitarbeiterzahl im Unternehmen: Die Abteilung Motorenmontage setzte sich im Jahr 1997 aus insgesamt 12 Mitarbeitern zusammen, 2001 waren es bereits 32 Mitarbeiter (aufgeteilt auf die vier Teams). Die Gesamtmitarbeiteranzahl erhöhte sich von 332 Personen im Jahr 1997 auf 466 Mitarbeiter im Jahr 2001.

10.4 Auswertung „Wirtschaftlichkeit“

10.4.1 Produktqualität

Frage 10: "Die Produktqualität (Montagequalität) ist seit der Einführung der Teamarbeit meiner Einschätzung nach ..."

- "wesentlich besser geworden"
- "besser geworden"
- "gleich geblieben"
- "schlechter geworden"

Die 4 untersuchten Teams geben auf diese Frage differenzierte Antworten.

- Motap (montiert):
 - 45 % wesentlich besser

- 33 % besser
- 22 % gleich
- Chip:
 - 30 % besser
 - 60 % gleich
 - 10 % schlechter
- BEC:
 - 50 % besser
 - 50 % gleich
- Geco:
 - 100 % besser

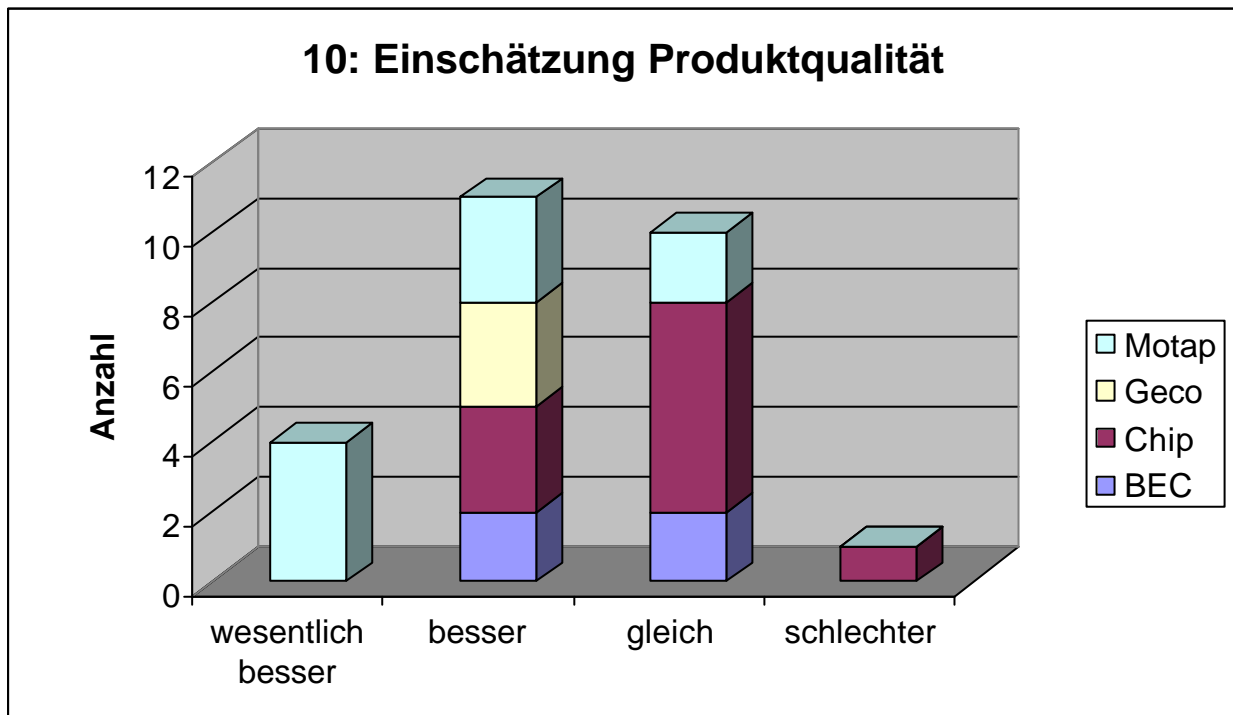


Abb. 38: Einschätzung der Produktqualität

Als mögliche Ursachen für die signifikant gegenläufigen Aussagen vom Team Chip sind derzeit anzuführen:

- Teamgröße (14 Mitglieder)
- Teamsprecher nimmt seine Rolle nicht ein, d. h., er spielt die Rolle des „Minimeisters“ (firmenpolitische Hintergründe).

- Daher herrscht große Unzufriedenheit bei den Teammitgliedern: „Wenn er auf Urlaub ist, geht alles besser.“ (TRA, 5.3.2002)

„MOTAP ist vom Teamleben her gesehen am stabilsten.“ (TRA , 5.3.2002)

10.4.2 Vergleichsdaten über Reklamationen

Für die beiden Vergleichsjahre gibt es nur erfasste Daten über Produktreklamationen. Detaillierte Aufzeichnungen über montagebedingte Reklamationen gibt es erst seit 2001. Laut Einschätzung des ehemaligen Meisters und jetzigen Betreuungsteammitgliedes Erwin Armdorfer (4.3.2002) ist die Fehlerquote seit Einführung der Teamstruktur zurückgegangen. Erfasste montagebedingte Reklamationen im Zeitraum Jänner 2001 bis einschließlich Jänner 2002 betragen bei den einzelnen Montageteams wie folgt:²¹

- Geco: 0,67 % (Produktbezogene Gesamtreklamation: 3,3 %)
- Motap: 0,38 % (Produktbezogene Gesamtreklamation: 1,0 %)
- CHIP: 1,34 % (Produktbezogene Gesamtreklamation: 4,7 %)

Reklamationsübersicht			
Fehlerursache		Anzahl Artikelpositionen	
		1997	2001
Fehler bei der Produktüberprüfung (falsche Teile bei Gerät)	A	1	0
Ware an falschen Kunden geliefert	B	0	1
Alte Ausführung eines Teiles geliefert	C	0	1
Montagefehler	D	0	1
Komplette Artikelposition hat gefehlt	E	0	2
Zähl- bzw. Wiegefehler (falsche Menge geliefert)	F	0	7
Falscher Artikel geliefert	G	0	8
Zubehör fehlte bzw. Produkt unvollständig	H	1	11

Abb. 39: Tabelle zur Reklamationsübersicht

²¹ Nähere Daten siehe im Anhang.

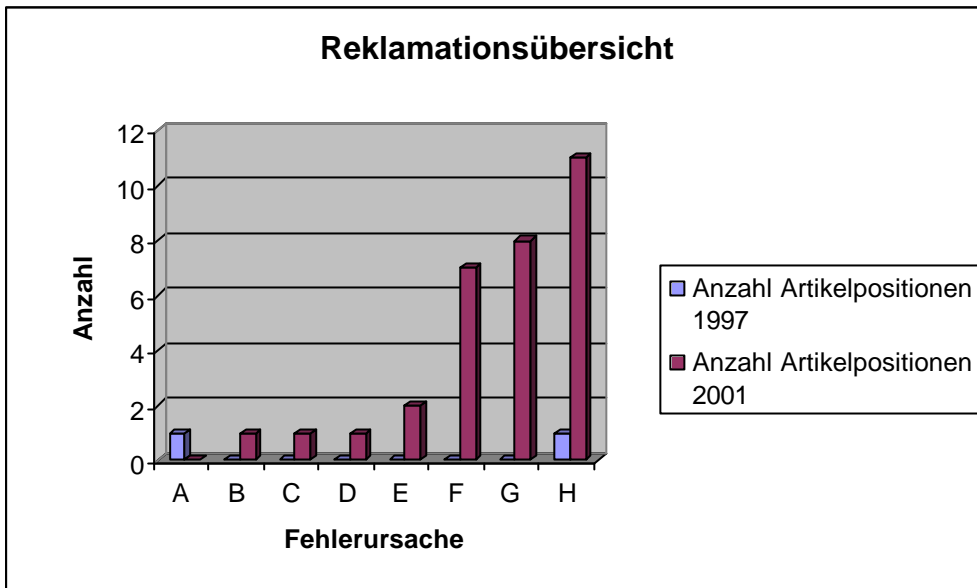


Abb. 40: Grafik zur Reklamationsübersicht

10.4.3 Wirtschaftlichkeit

Das Item „W&H arbeitet wirtschaftlich“ (Nr. 28) beantworteten die Führungspersonen wie folgt:

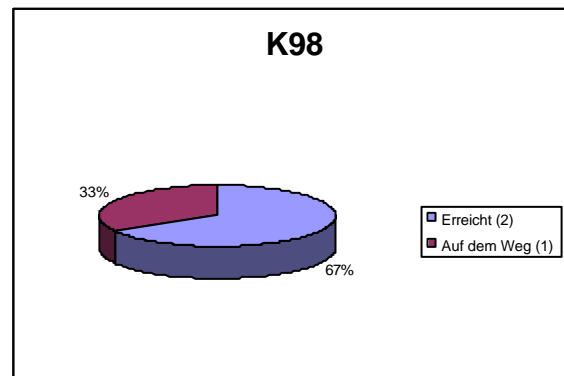
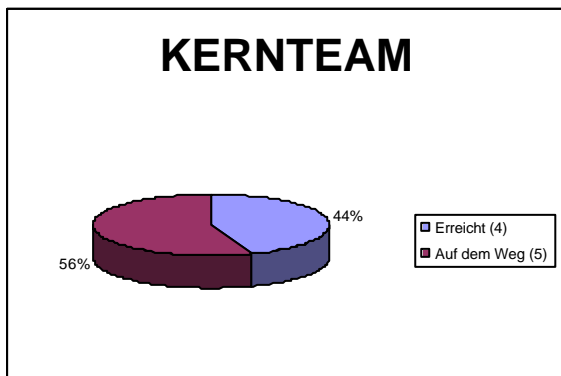
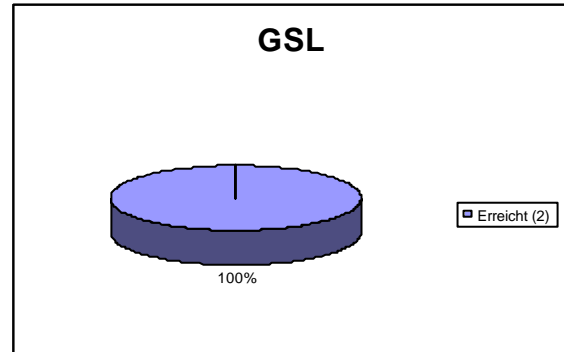
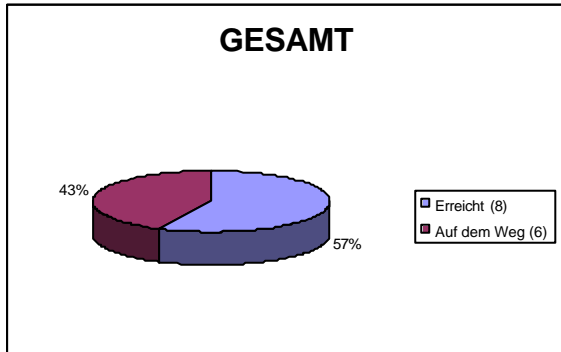


Abb. 41: Ergebnisse zum Item "W&H arbeitet wirtschaftlich"

10.4.4 Unternehmenserfolg

Item Nr. 9: "Der Kunde sieht W&H als verlässlichen, schnellen Partner." Signifikant ist dabei die Aussage der GSL (100 % erreicht) gegenüber dem Kernteam. Bemerkenswert ist daher die Beurteilung von 44 % der Kernteammitglieder, die diese Frage mit „erreicht“ beantworten, obwohl die Fakten bekannt sind, dass das Geschäftsjahr 2000/2001 der größte Unternehmenserfolg der Geschichte war.

10.4.5 Stärke und Schnelligkeit am Markt

Item Nr. 39: "W&H ist stärker und (schneller) am Markt."

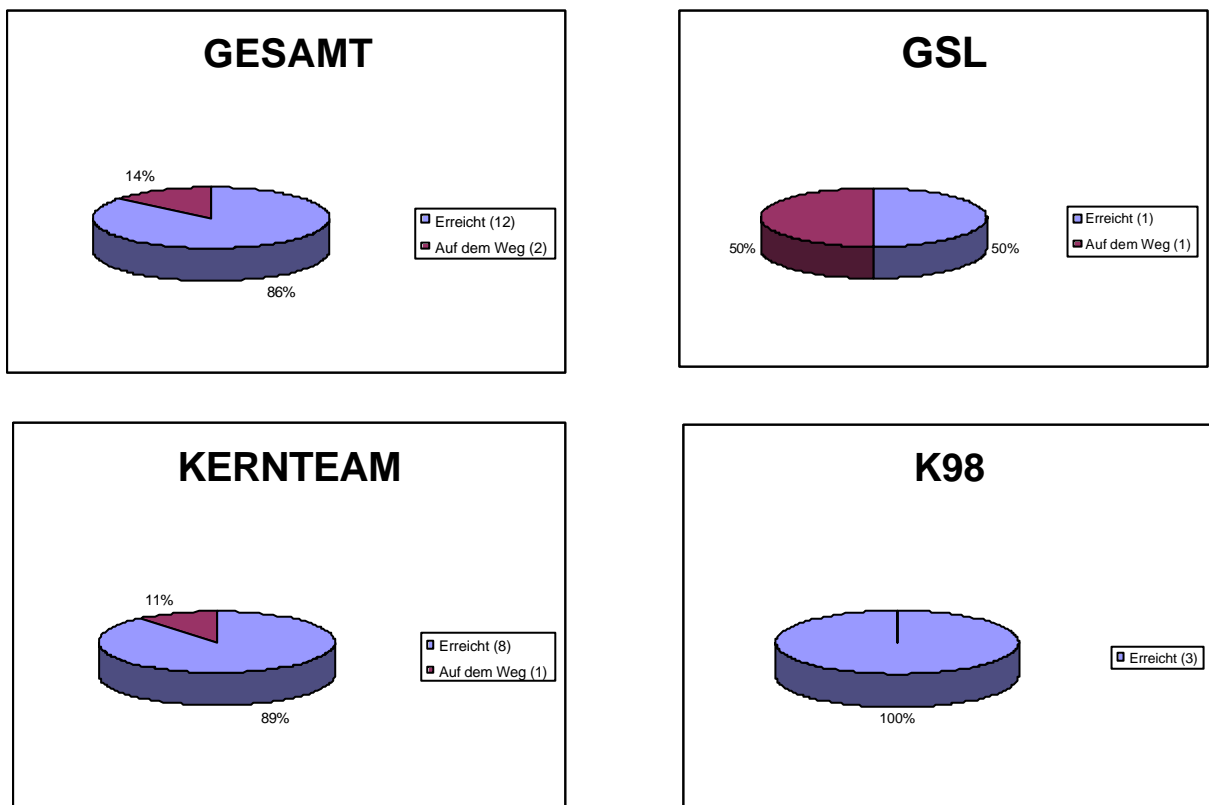


Abb. 43: Ergebnisse zur Stärke und Schnelligkeit am Markt

Dieses Item wird von den Führungspersonen insgesamt zu 86 % mit „erreicht“ beurteilt. Herr DRI aus der GSL sieht W&H „auf dem Weg“. Das Kernteam beurteilt diese Aussage zu 89 % als zutreffend.

10.4.6 Marktbedingungen

Item Nr. 13: "W&H kann den verschärften Marktbedingungen (Kostendruck, Schnelligkeit) gut folgen."

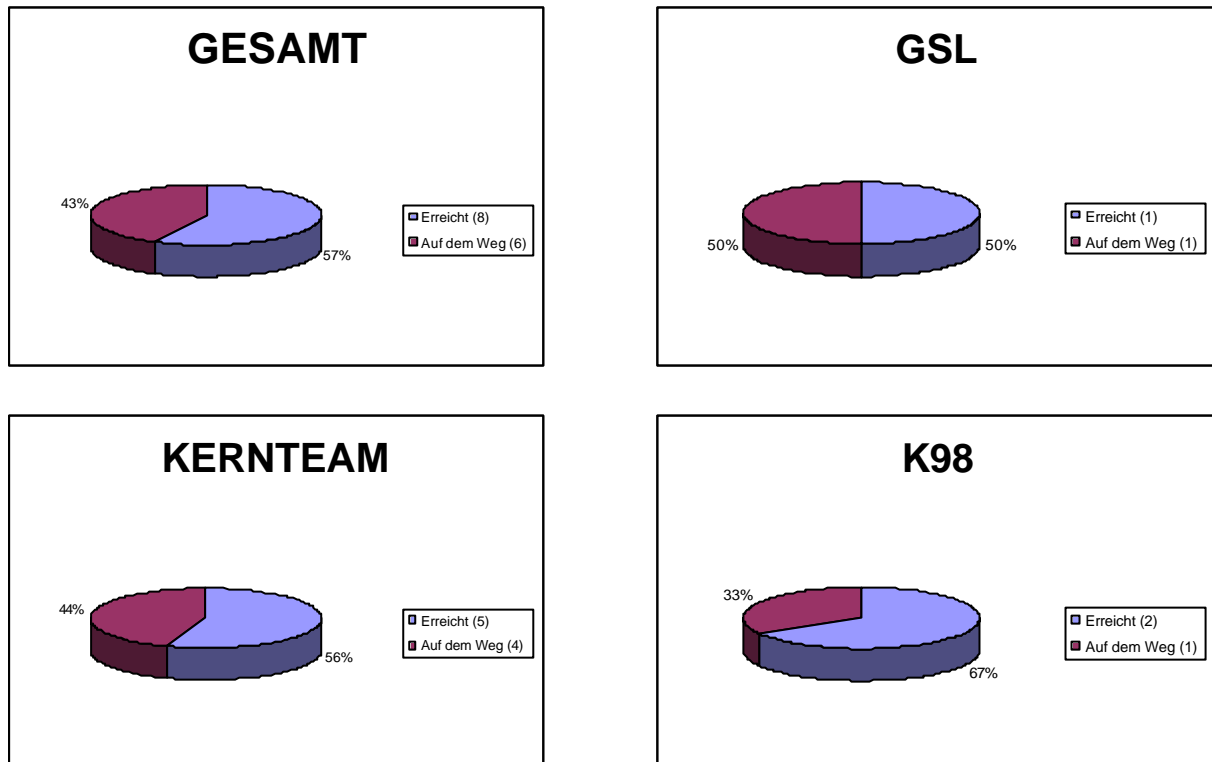


Abb. 44: Ergebnisse zum Item "Marktbedingungen"

Interessant ist wiederum der hohe Prozentsatz (56 %), der diese Frage mit „erreicht“ beurteilt, der Firmenleiter zählt wiederum zu dieser Gruppe.

Begründung DRI:

In einem Interview vom 25.03.2002 gab Dr. Rippl folgende Stellungnahme zu den beiden Items Nr. 13 und 39 ab:

- Generell stimmt's.
- Schneller am Markt zu sein, ist aber ein laufender Prozess. Wir können dem derzeit gut folgen. Wir sind auf einem guten Weg.
- Als Dauerziel ist diese Frage aber nicht mit „erreicht“ zu beantworten.
- „Schnell am Markt zu sein“, ist ein dynamischer Prozess.
- Meine Beurteilung der beiden oben angeführten Fragen war eine Augenblicksaufnahme, die einen Auftrag mit dem Jemen betrifft. Bei

„ausbrechendem Bedarf“ gibt es Lieferprobleme. Der Jemen-Auftrag konnte nicht zeitgerecht erfüllt werden.

11. Interpretation der Ergebnisse im Hinblick auf die postulierten Hypothesen sowie die besprochene Fachliteratur

11.1 Teamarbeit und ihre Auswirkungen auf die Motivation der Teammitglieder

Ziel eines jeden Unternehmens ist es, das optimale Leistungspotenzial aus seinen Mitarbeitern – oft durch entsprechende Motivierungsstrategien - zu schöpfen. Die Motivation, insbesondere die Arbeitsmotivation der Mitglieder eines Teams, ist von zahlreichen Faktoren bestimmt: So spielt das Wohlbefinden bzw. das Betriebsklima eine wesentliche Rolle. Nach Gebert und Rosenstiel (1981, 71 f.) sind Arbeitszufriedenheit und Leistung funktional aufeinander bezogen, indem Zufriedenheit zu Leistung führt und Leistung wiederum in Zufriedenheit resultiert. Das Betriebsklima hat wesentlichen Einfluss auf die Leistungsbereitschaft und Arbeitsqualität der Beschäftigten sowie auf die Höhe der Fehlzeiten (vgl. Serges 2000, 52 f.). Bezieht man dies auf den engeren Kontext der Teamarbeit, bezeichnet das Teamklima bzw. Gruppenklima die gesamte Befindlichkeit einer Gruppe, welche sich im Verlauf der Zusammenarbeit und gemeinsamen Erfahrungen herausbildet. Dieses hat wesentlichen Einfluss auf die Kommunikations- und Interaktionsstrukturen innerhalb einer Gruppe, d. h. auf den Umgang der Mitglieder, das Austragen von Konflikten sowie die Arbeitszufriedenheit.

Die Struktur der Arbeitsaufgaben bzw. die Leistungsanforderungen sowie die Aufstiegsmöglichkeiten in einem Team sind ebenso von Bedeutung. Ergebnisse zu diesen Aspekten wurden unter Punkt 10.3 angeführt und sollen hier diskutiert werden.

Darüber hinaus wird die Motivation von Mitarbeitern vom Führungsstil der Vorgesetzten mitbeeinflusst. In einem teamstrukturierten Betrieb besteht die Funktion der Führung nicht mehr im Wesentlichen darin, Arbeit vorzubereiten, Arbeiten zu verteilen und das Tagesgeschäft zu koordinieren, sondern darin,

„Rahmenbedingungen zu schaffen, die es normalintelligenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen, ihre Aufgaben selbständig und effizient zu erfüllen.“ (Doppler & Lauterburg 2000, 61)

Führungskräfte sind hochqualifizierte Dienstleister, sie trainieren, coachen und beraten ihre Mitarbeiter. Doppler und Lauterburg (2000, 60) sehen die Funktion der Führung folgendermaßen:

„Viele Führungsfunktionen könnten zusammengelegt werden – und jede dritte oder vierte Position könnte man ersatzlos streichen. So unglaublich es klingt: Der Wegfall des Vorgesetzten von heute auf morgen würde in vielen Fällen nicht nur keine Lücke hinterlassen, sondern im Gegenteil bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in erheblichem Maße blockierte Energien freisetzen.“

Die Führungskräfte benötigen für eine erfolgreiche Implementierung von Teamarbeit eine andere Auffassung der eigenen Aufgabe:

„Wer die Organisationseinheit, der er vorsteht, als *seinen Laden*, die darin tätigen Menschen als *seine Leute*, den Output als *seine Leistung* und die Zielerfüllung als *seine höchstpersönliche Verantwortung* betrachtet, der läuft in der Tat in seiner Abteilung herum wie ein Hund, der sein Revier sichert - und handelt sich damit in einer netzwerkartig aufgebauten Organisation von vornherein nur Scherereien ein.“ (Doppler & Lauterburg 2000, 61)

Neben den Führungskräften liegt es auch an den Mitarbeitern, ihre neue Rolle als selbst- sowie teamverantwortliches Mitglied eines Teams anzunehmen und zu leben. Beide Gruppen sind von ihrer Erziehung und Ausbildung her in der Regel dem hierarchischen Denken verhaftet. Beide brauchen großen Mut und Zeit, die neuen Rollen zu verstehen, zu erlernen und zu leben – in einer gegenseitigen Wertschätzung, in Akzeptanz und in Würde (siehe „Widmung“).

11.1.1 Wie sind die Ergebnisse der Fragebogenerhebungen in Hinblick auf Hypothese 1 zu interpretieren?

Hypothese 1:

„Teamarbeit hat positive Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter, d. h. aus der Implementierung dieser kooperativen Arbeitsform in einem Fertigungsbetrieb resultiert – bei entsprechenden organisatorischen Rahmenbedingungen – eine erhöhte Arbeitsmotivation, welche wiederum auf eine Zunahme an Arbeitszufriedenheit, ein verbessertes Betriebsklima, vermehrte Zusammenarbeit und Identifikation mit der Firma zurückzuführen ist und sich darüber hinaus in einem Rückgang der Fluktuationsrate zeigt.“

- Wohlbefinden der Teammitglieder:
 - grundsätzliches hohes bzw. sehr hohes Wohlbefinden (93 %)
 - bei zu hoher Gruppengröße (14 Mitglieder – Team Chip) und hierarchischen Verhaltensmustern des Teamsprechers auch geringes bzw. wenig Wohlbefinden möglich
- Aufstiegschancen:
 - Teammitglieder sehen die Aufstiegschancen besser bzw. gleich an als in der vorhergehenden Abteilungsstruktur.
 - bessere Aufstiegschancen: Motap – 56 %, BEC – 75 %
- Leistungsdruck:
 - Den Leistungsdruck erleben die Teammitglieder wesentlich größer oder größer als vor der Einführung der Teamarbeit.
 - Offensichtlich korreliert der höhere Leistungsdruck mit dem Wohlbefinden im Team, was die Ergebnisse aus der Literatur bestätigt (siehe oben).
- Anforderungen:
 - Trotz des erhöhten Leistungsdrucks antworten 63 % der befragten Teams, dass sie nur manchmal überfordert sind.
 - 30 % fühlen sich nicht überfordert.
- Krankenstände – Gesundheitstage:
 - Die signifikant niedrigen Krankenstände im österreichweiten Vergleich sind als Beleg für hohe Arbeitszufriedenheit sowie angemessenen Leistungsdruck zu werten.
 - Die niedrigen Krankenstände betreffen allerdings das gesamte W&H Dentalwerk.

Entsprechend dieser Ergebnisse kann die Hypothese 1, dass Teamarbeit positive Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter auf Basis der angeführten Wirkfaktoren hat, verifiziert werden.

11.2 Teamarbeit und ihre Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit eines Produktionsbetriebes

Teamarbeit ist in zeitgemäß geführten Unternehmen zu einem wichtigen Instrument moderner Arbeitsorganisation geworden, um Produktivität und Wirtschaftlichkeit zu

verbessern. Nach Doppler und Lauterburg (2000, 52 ff.) müssen folgende Faktoren bei der Implementierung berücksichtigt werden:

- Wege zwischen „oben“ und „unten“ müssen verkürzt werden.
- „Unternehmerisches Denken und Handeln“ der Mitarbeiter muss forciert werden.
- Alle Weichen sind zu stellen, dass aus Mitarbeitern Mitdenker werden.
- Denken und Handeln in Prozessketten und dynamischen Abläufen statt in Positionen muss das Ziel sein.
- Die Frage ist nicht mehr „Wer bist du?“, sondern „Was kannst du?“.
- Kooperation statt Konkurrenz
- ganzheitliches Organisationsverständnis
- Informationsfluss
- Identifikation mit dem Unternehmen

Für eine erfolgreiche Umsetzung ist die Erfüllung zahlreicher Gelingensbedingungen seitens der Führungsebene zu gewährleisten. Führungskräfte müssen ihre Aufgaben an die veränderten Anforderungen anpassen und Verantwortung an die Gruppe delegieren. Wesentlich ist auch die Zusammensetzung eines Teams, welche dessen Effektivität beeinflusst (ideale Gruppengröße: 5 bis 7 Personen). Darüber hinaus müssen Kontextbedingungen wie Organisationsstruktur, Entgeltsystem und Ausbildungsressourcen an diese kooperative Arbeitsform angepasst werden. Die Produktivität der Gruppe ist weiters von gruppeninternen Faktoren wie Kohäsion, Zusammenarbeit und Konkurrenzverhalten, Heterogenität oder Homogenität bestimmt.

11.2.1 Wie sind die Ergebnisse der Fragebogenerhebung in Hinblick auf Hypothese 2 zu interpretieren?

Hypothese 2:

„Teamarbeit hat positive Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens, d. h. aus der Implementierung dieser kooperativen Arbeitsform in einem Fertigungsbetrieb resultieren als wesentliche Einflussfaktoren erhöhte Produktivität, verbesserte Produktqualität und demnach ein Rückgang an Reklamationen.“

Jeder Erfolg hat viele Väter. Natürlich gibt es viele einzelne Komponenten in der Entwicklung von W&H Bürmoos seit 1998. Eine davon ist, dass ca. die Hälfte der

Mitarbeiter in Teams arbeitet, mit Teamzielen, Teamschulung und den unter Punkt 1.2.2 aufgelisteten Begleitmaßnahmen des Autors sowie zahlreicher anderer Fortbildungsmaßnahmen. Fazit ist:

Das Geschäftsjahr 2000/2001 war der größte Unternehmenserfolg in der Geschichte von W&H Dentalwerk Bürmoos.

Dies genau zu untersuchen, würde den Rahmen dieser Arbeit bei weitem sprengen.

Eindeutige Aussagen zum Thema Wirtschaftlichkeit:

- W&H ist stärker und schneller am Markt:
 - 89 % aller befragten Führungspersonen sagen, dass dieses Ziel erreicht ist.
- Der Kunde sieht W&H als verlässlichen, schnellen Partner:
 - Geschäftsleitung sieht dieses Ziel zu 100 % erreicht.
- W&H kann den verschärften Marktbedingungen (Kostendruck, Schnelligkeit) gut folgen:
 - Kernteam: Ziel zu 56 % erreicht
 - Geschäftsleitung: Ziel zu 50 % erreicht, zu 50 % auf dem Weg
- Wirtschaftlichkeit:
 - Die Teams BEC, GECO und MOTAP beurteilen die Montagequalität im Durchschnitt zu 76 % als besser.
 - Team CHIP fällt aus dem Rahmen: 10 % sind der Ansicht, dass die Montagequalität schlechter geworden ist.
- Anzahl der Mitarbeiter in der Montagelinie stieg von 12 Mitarbeitern im Jahr 1997 auf 27 Mitarbeiter im Jahr 2001.
- Die Lohnkosten in der Montagelinie je Einheit fielen von 8,53 Euro im Jahr 1997 auf 8,15 Euro im Jahr 2001.

Entsprechend dieser Ergebnisse der Fragebogenauswertung kann die Hypothese 2, dass Teamarbeit einen positiven Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit eines Produktionsbetriebes hat, als verifiziert angesehen werden.

12. Ausblick

Persönliche Erkenntnisse aus meiner Arbeit an dieser Masterthesis, meine gesamte Trainertätigkeit reflektierend:

A) Die Teams betreffend:

- Ich bin mit meinen Interventionen auf einem guten Weg in guter Gesellschaft.
- Teams brauchen permanente Schulungen:
 - Verhaltenstraining
 - Kommunikationstraining
 - Konfliktregelung
 - Moderationstechniken
- Für die Motivation der Mitarbeiter im Team ist es unabdinglich, dass in „Verdienstgemeinschaften“ gedacht und gearbeitet wird. Die Rahmenbedingungen dafür sind von den Führungskräften unter Mitarbeit der betroffenen Teams zu schaffen.
- Entscheidungen sollen dort getroffen werden, wo die Fachkompetenz liegt.
- Wesentlicher Aufgabenbereich eines Trainers in diesem Kontext ist es, Ängste abzubauen, mitzuhelfen, das Selbstwertgefühl aufzubauen, den Menschen Mut zu machen, ihnen die Würde zu geben.

B) Die Führung betreffend:

- Es ist eminent wichtig, in jeder Umstrukturierungsphase alle Betroffenen miteinzubeziehen.
- Transparenz während des ganzen Prozesses ist eine Grundvoraussetzung.²²
- Organisationsaufstellungen sind ein äußerst wirksames Instrument bei der Findung und Festigung neuen Rollenverhaltens.
- Autonome Teams brauchen formulierte Ziele. Verbindliche Nahtstellenvereinbarungen geben Sicherheit im Tagesgeschäft.
- Teams brauchen und wollen Führung, allerdings in Form eines teamgerechten Führungsverhaltens.

²² Leidvolle Erfahrung in einem Produktionsbetrieb, in dem ich parallel zu W&H die Mitarbeiter bei der Umstrukturierung begleite: Der Betriebsrat ist von der Geschäftsleitung zu wenig informiert, stellt sich massiv gegen die Umstrukturierung und damit gegen die Aufbruchstimmung bei den Mitarbeitern, die er vertreten soll.

- Führungskräfte in einer Teamstruktur trainieren, coachen und beraten ihre Mitarbeiter. Sie sind kompetente Dienstleister und schaffen Rahmenbedingungen für selbstverantwortliche Mitarbeiter in autonomen Teams.

13. Bibliografie

13.1 Bücher

- Antoni, Conny H. (Hg.) (1994). *Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Armstrong, Michael (2000). *Führungsgrundlagen. Wie man ein noch besserer Manager wird*. Wien / Frankfurt: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter.
- Becker, Horst / Langosch, Ingo (1984). *Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis*. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Birker, Gabriele / Birker, Klaus (2001). *Teamentwicklung und Konfliktmanagement. Effizienzsteigerung durch Kooperation*. Berlin: Cornelsen Verlag.
- Cohen, David (1997). *Lexikon der Psychologie. Namen – Daten – Begriffe*. Weyarn: Seehamer Verlag.
- Doppler, Klaus / Lauterburg, Christoph (2000⁹). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt / New York: Campus Verlag.
- Gebert, Diether / Rosenstiel, Lutz v. (1981). *Organisationspsychologie. Person und Organisation*. Stuttgart / Berlin / Köln / Mainz: Verlag W. Kohlhammer.
- Gros, Eckhard (Hg.) (1994). *Anwendungsbezogene Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie. Eine Einführung*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Haufe (Hg.) (2000³). *Haufe Wirtschaftslexikon kompakt. Alle wichtigen Begriffe aus Wirtschaft, Steuern, Recht*. Freiburg / Berlin / München: Haufe Verlagsgruppe.
- Haug, Christoph V. (1998²). *Erfolgreich im Team. Praxisnahe Anregungen und Hilfestellungen für effiziente Zusammenarbeit*. München: C. H. Beck Verlag.
- Heckhausen, Heinz (1989²). *Motivation und Handeln*. Berlin / Heidelberg / New York: Springer Verlag.
- Lepperdinger, Friedrich (2000). *Die Dentalfamilie*. Lamprechtshausen: Koller Druck.
- Niermeyer, Rainer (2001). *Teamarbeit: Führen und Erfolge sichern*. Freiburg / Berlin / München: Haufe Verlag.
- Schuler, Heinz (Hg.) (2001). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen / Bern / Toronto / Seattle: Hogrefe Verlag.
- Schuler, Heinz (Hg.) (2001). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen / Bern / Toronto / Seattle: Hogrefe Verlag.

Serges Medien (Hgg.) (2000). *Wörterbuch kaufmännischer Begriffe*. Köln: Serges Medien GmbH.

Sprenger, Reinhard K. (1999¹⁶). *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse*. Frankfurt / New York: Campus Verlag.

Stroebe, Wolfgang / Hewstone, Miles / Codol, Jean-Paul / Stephenson, Geoffrey M. (Hgg.) (1990). *Sozialpsychologie. Eine Einführung*. Berlin et al.: Springer-Verlag.

Stroebe, Rainer W. / Stroebe, Guntram H. (1994⁶). *Motivation*. In: Bienert, Werner / Crisand, Ekkehard (Hgg.) (1994). *Arbeitshefte Führungspsychologie*. Band 4. Heidelberg: Sauer-Verlag.

Zimbardo, Philip G. (1992⁵). *Psychologie*. Bearbeitet und herausgegeben von Siegfried Hoppe-Graff und Barbara Keller. Berlin et al.: Springer Verlag.

13.2 Artikel

Bartusek, Reinhard (1994). *Teilautonome Arbeitsgruppen in der Leiterplattenproduktion*. In: Antoni, C. H. (Hg.) (1994). *Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven*. Weinheim: Beltz Verlag, 240 – 246.

Kleinbeck, Uwe (2001). *Das Management von Arbeitsgruppen*. In: Schuler, Heinz (Hg.) (2001). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen / Bern / Toronto / Seattle: Hogrefe Verlag, 509 – 528.

Nerdinger, Friedemann W. (2001). *Motivierung*. In: Schuler, Heinz (Hg.) (2001). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen / Bern / Toronto / Seattle: Hogrefe Verlag, 349 – 372.

Rosenstiel, Lutz v. (1993). *Kommunikation und Führung in Arbeitsgruppen*. In: Schuler, Heinz (Hg.) (1993). *Lehrbuch Organisationspsychologie*. Bern / Göttingen / Toronto / Seattle: Verlag Hans Huber, 321 – 351.

Wegge, Jürgen (2001). *Gruppenarbeit*. In: Schuler, Heinz (Hg.) (2001). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen / Bern / Toronto / Seattle: Hogrefe Verlag, 483 – 508.

Wilke, H. / Knippenberg, A. van (1990). *Gruppenleistung*. In: Stroebe, Wolfgang / Hewstone, Miles / Codol, Jean-Paul / Stephenson, Geoffrey M. (Hgg.) (1990). *Sozialpsychologie. Eine Einführung*. Berlin et al.: Springer Verlag, 333 - 368.

13.3 URL-Verzeichnis

<http://www.medwell.at>, *Motivation durch Teamarbeit*. Aufgerufen am 29.12.2001

<http://www.medwell.at>, *Vorteile von Teamarbeit*. Aufgerufen am 29.12.2001.

<http://www.sozialversicherung.co.at/hvb/statistik/krankenstaende.htm>,
Krankenstände. Aufgerufen am 3.3.2002.

<http://www.teamwork-gmbh.de/team.htm>, *Teamarbeit – Vorteile, Nachteile, Rollen*.
Aufgerufen am 5.1.2001.

<http://www.wissen.de>, *Motiv*. Aufgerufen am 29.12.2001.

<http://www.wissen.de>, *Motivation*. Aufgerufen am 29.12.2001.

13.4 Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1: Thema der Masterthesis und Subziele	7
Abb. 2: Synergie von verschiedenen Kompetenzen, Kenntnissen und Fähigkeiten (Niermeyer 2001, 15)	11
Abb. 3: Phasen einer Teamarbeit (vgl. http://www.laum.uni-hannover.de/ilr/lehre)	13
Abb. 4: Merkmale der Forming-Phase (Niermeyer 2001, 75)	14
Abb. 5: Merkmale der Storming-Phase (Niermeyer 2001, 78)	15
Abb. 6: Merkmale der Norming-Phase (Niermeyer 2001, 81)	15
Abb. 7: Merkmale der Performing-Phase (Niermeyer 2001, 82)	16
Abb. 8: Der Teammanagementkreis (Haug 1998, 59)	17
Abb. 8: Bedürfnishierarchie nach Maslow (Heckhausen 1989, 70)	30
Abb. 10: Schematische Darstellung der vier Handlungsphasen (Heckhausen 1989, 212)	31
Abb. 11: Unterschiedliche Motivierungspotenziale von Gruppenaufgaben (Kleinbeck 2001, 515)	38
Abb. 12: Ableitung von Teamzielen aus Unternehmenszielen (Niermeyer 2001, 21)	39
Abb. 13: Theorie der Zielsetzung (Nerdinger 2001, 358)	40
Abb. 14: Zusammenhang zwischen Leistungsfähigkeit bzw. Produktivität und Konkurrenzverhalten (Haug 1998, 40)	44
Abb. 15: Wirkzusammenhänge zwischen Zweck und Mittel (Becker & Langosch 1984, 173)	45
Abb. 16: Die zentralen Faktoren der Gruppeneffektivität (Kleinbeck 2001, 514)	49
Abb. 17: Führungsvision	58
Abb. 18: Checkliste für Kwich-Seminare	60
Abb. 19: Trainingsleitfaden für zweitägiges Teambuildingsseminar, 1. Tag	62
Abb. 20: Trainingsleitfaden für zweitägiges Teambuildingsseminar, 2. Tag	63
Abb. 21: Ergebnisse der Simulation "Arbeitsteilige Organisation"	67
Abb. 22: Ergebnisse der Simulation "Teamarbeit"	69
Abb. 23: Arbeitsblatt zum Johari-Fenster	73

Abb. 24: Powerpoint-Präsentationsfolien von Team BEC	76
Abb. 25: Führungsstruktur von W&H Dentalwerk Bürmoos.....	78
Abb. 26: Die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen.....	79
Abb. 27: Vergleich der Geschäftsjahre 1997 und 2001	81
Abb. 28: Zuordnungen der Themen.....	92
Abb. 29: Gesichtspunkte der Untersuchung bei Teammitgliedern.....	93
Abb. 30: Wohlbefinden im Team	94
Abb. 31: Wohlbefinden der Teammitglieder	94
Abb. 32: Aufstiegschancen.....	95
Abb. 33: Leistungsdruck vorher.....	96
Abb. 34: Leistungsdruck jetzt.....	96
Abb. 35: Veränderung des Leistungsdrucks	97
Abb. 36: Anforderungen im Team	98
Abb. 37: Krankenstände im Vergleich 1997 - 2001.....	99
Abb. 38: Einschätzung der Produktqualität	100
Abb. 39: Tabelle zur Reklamationsübersicht.....	101
Abb. 40: Grafik zur Reklamationsübersicht	102
Abb. 41: Ergebnisse zum Item "W&H arbeitet wirtschaftlich"	102
Abb. 43: Ergebnisse zur Stärke und Schnelligkeit am Markt.....	103
Abb. 44: Ergebnisse zum Item "Marktbedingungen"	104

13.5 Verzeichnis der Abkürzungen

ARE	Erwin Armstorfer
BEC	Betreuungsteam für Einheiten und Chirurgie
BRU	DI Dr. Wilhelm Brugger
Chip	Chirurgie Implantmed
DRI	Dr. Bernd Rippel, Prokurist
EHA	DI Hans Eibl, WLT
EKF	Einkauf
EMA	Elfriede Marko
ENT	Entwicklung
FDI	Dieter Fuchsberger
FEJ	Hans Fersterer, WLT
FIN	Finanz
FUV	Forschung und Versuche
GECO'S	(auch Geco) Geräte für Chirurgie und Operationen
GLF	Grundlagenforschung
GSL	Geschäftsleitung
HOE	Mag. Udo Hoermann
K 98	Konsequent 98 (erstes Team)
KAF	Ing. Friedrich Kaisermaier
MKT	Marketing
MOTAP	Motorque Perfecta Assistina
MPE	DI Peter Malata, Geschäftsführer
MUW	Werner Müller
PFH	Hermann Pföss
Prod	Produktion
SAM	Sales and Marketing
SSO	Sonja Schwendtner
STR	Karl Struber
TRA	Ing. Herbert Traschwandtner
VKF	Verkauf
WLT	Werksleitungsteam
W&H	W&H Dentalwerk Bürmoos

14. Anhang

14.1 Mitglieder der Teams



BEC (Geräte und Chirurgieinstrumente)
stehend: Christian Dressler, Ing. Jürgen Thomas
Pöcklhofer, Thomas Grabmüller, sitzend: Erwin
Armstorfer



MOTAP (Assistina und Laborprogramm)
hintere Reihe: Franz Hochradl, Peter Dallanora,
mittlere Reihe: Ilse Haigermoser, Markus
Hennermann, Ingrid Friedrich, vorne: Issa Mamoun
Sobhi, Annemarie Öllerer, nicht am Bild: Alois
Haigermoser



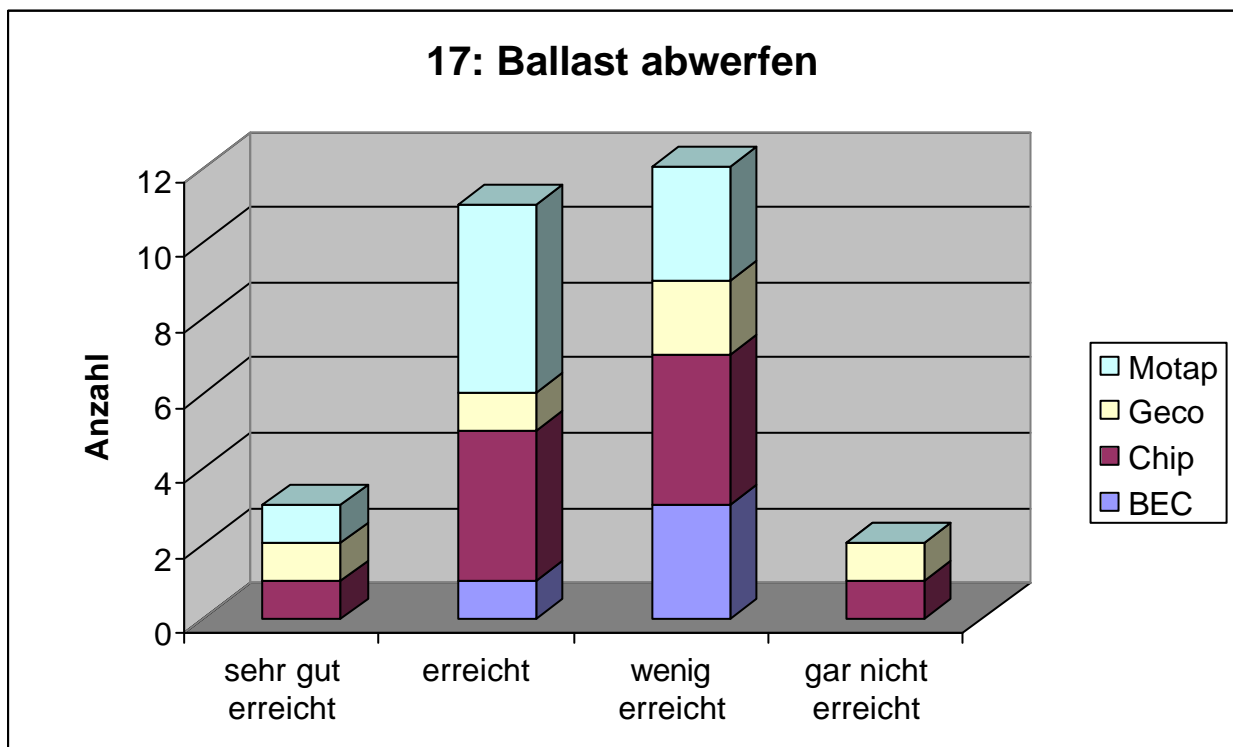
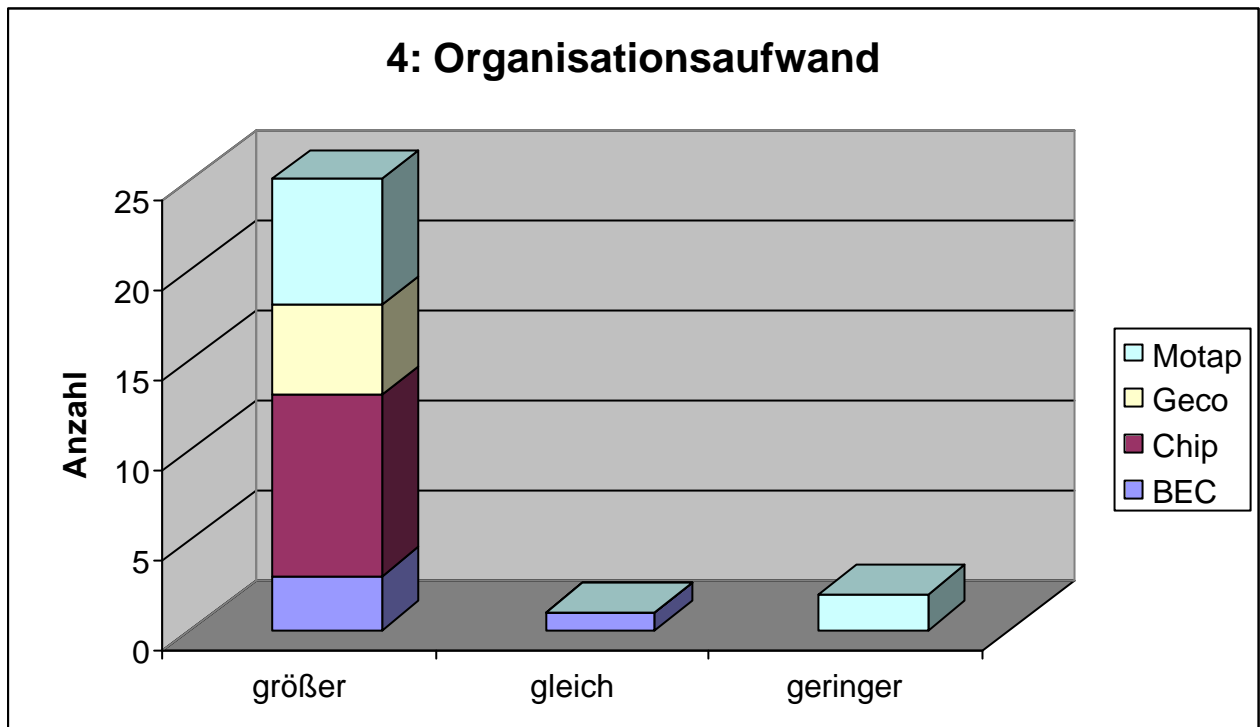
CHIP (Implantmed und Chirurgieinstrumente)
hintere Reihe: Siegfried Schwarzbraun, Andrea
Schimak, Siegfried Danninger, mittlere Reihe: Klaus
Divos, Monika Streitwieser, Edith Giglmayr, vorne:
Eva Hauer, Hildegard Bernecker, nicht am Bild:
Andrea Grabmüller

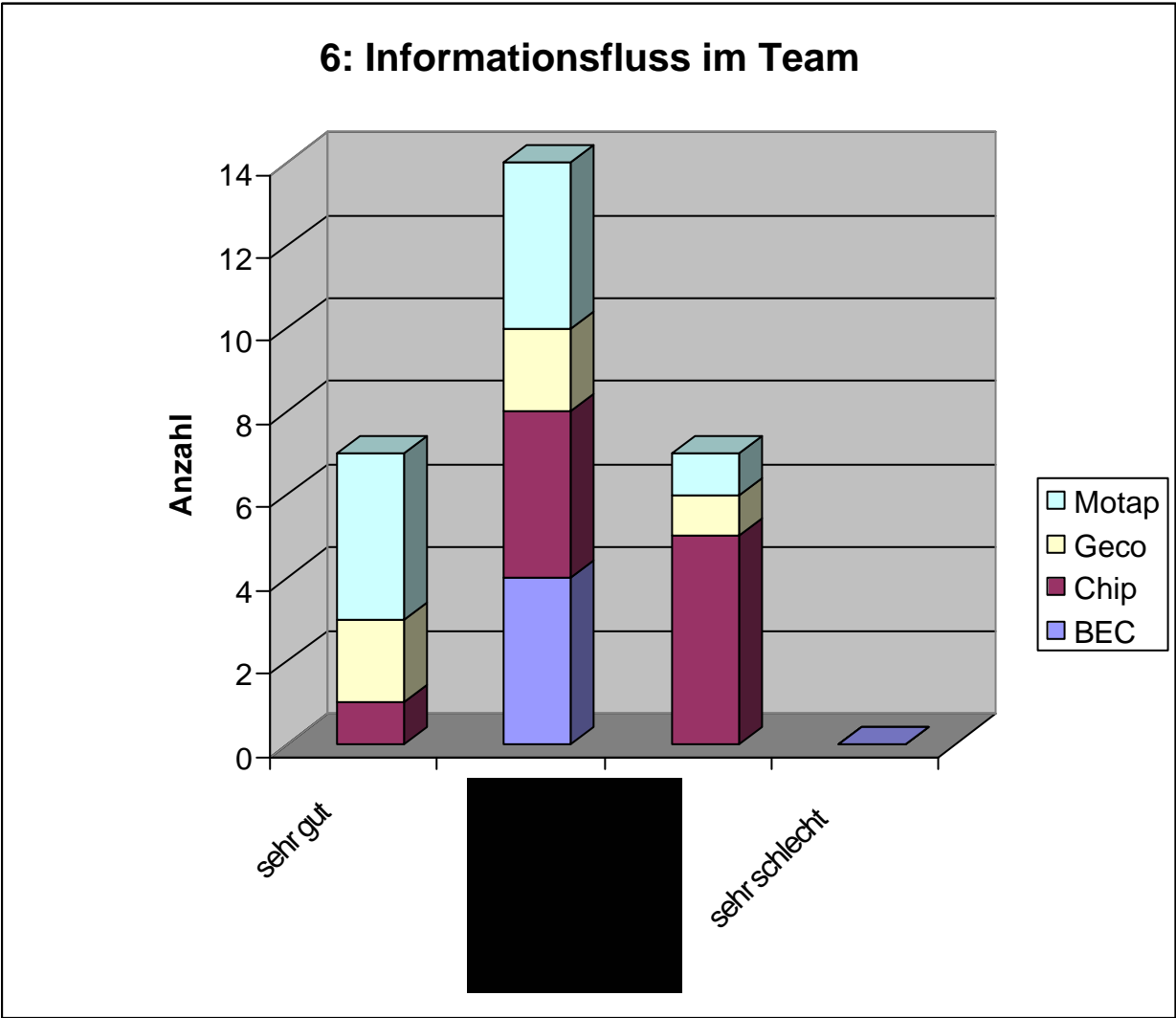
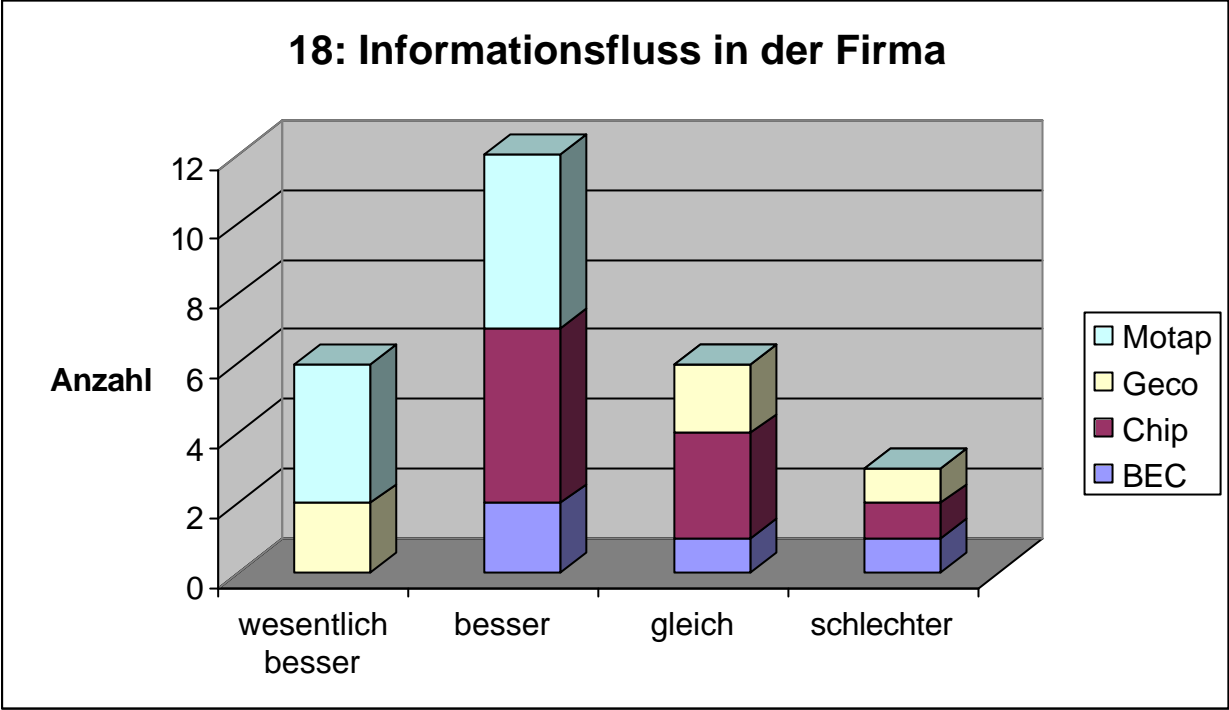


GECO (ElcoMED, MED 100, Einheitenmotor)
hinten: Mario Schmöller, Milidrag Ristic, vorne:
Michaela Spitzauer, Ursula Kreuzeder, Helga
Moosleitner

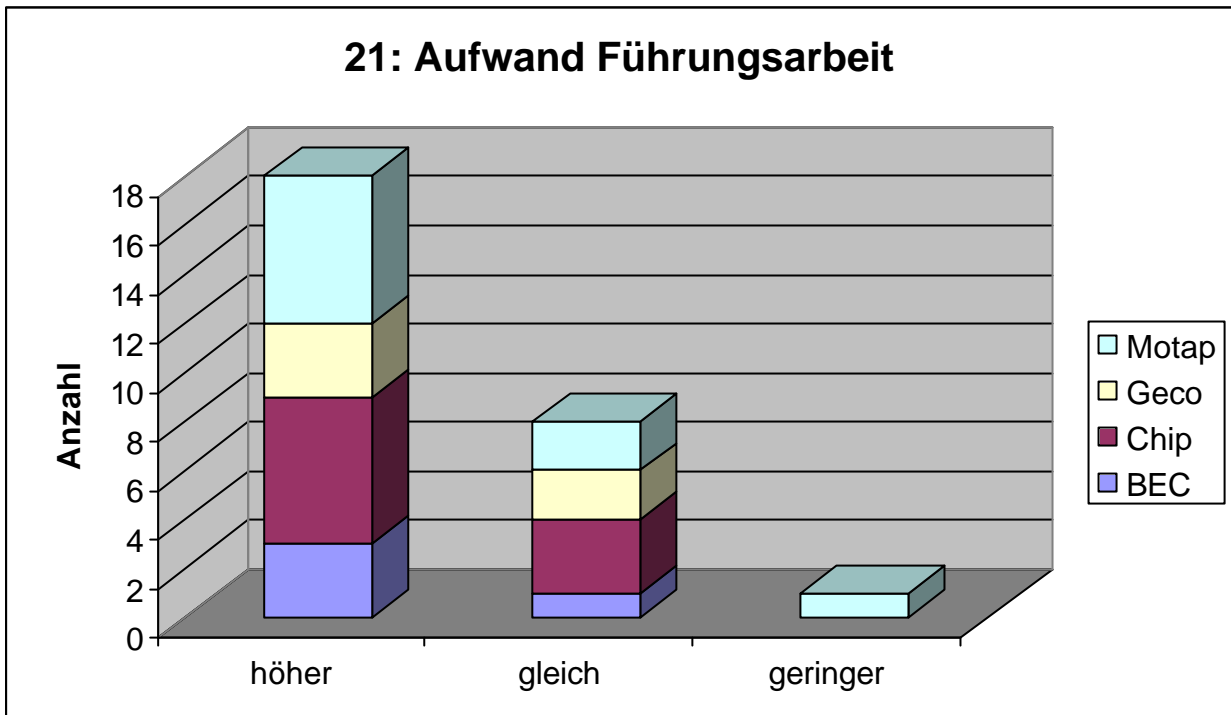
14.2 Grafiken zur Auswertung der Fragebögen für Teammitglieder

14.2.1 Organisation

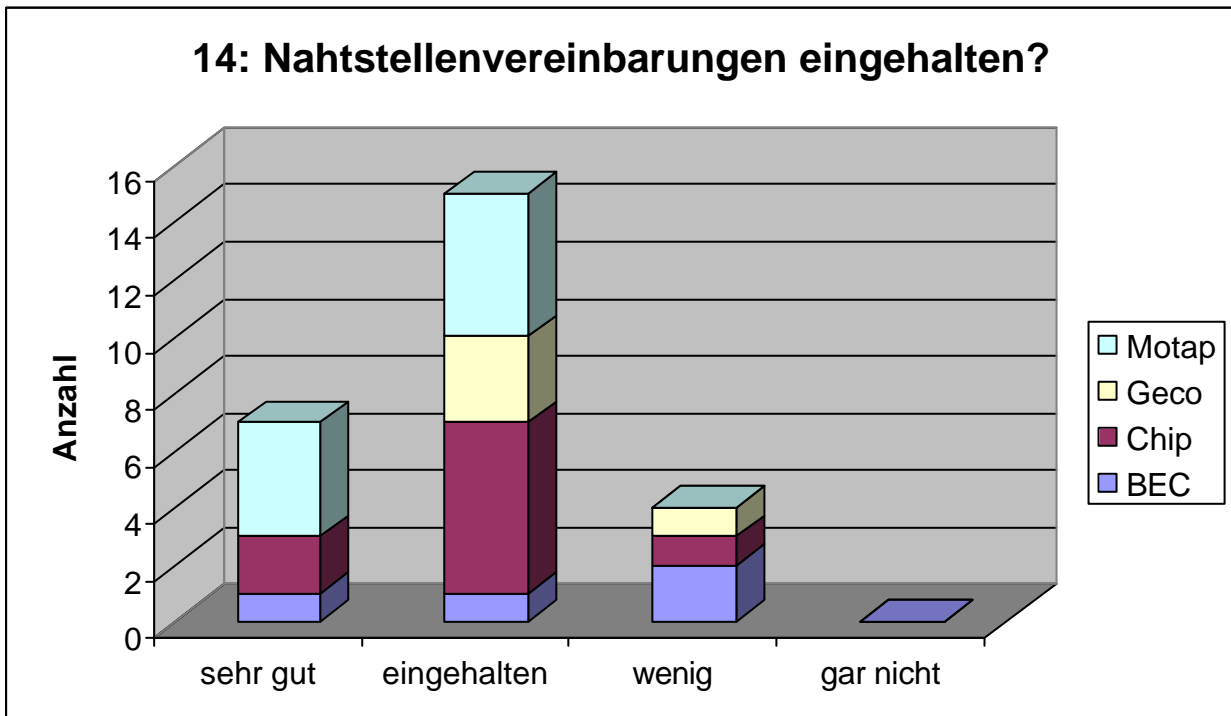




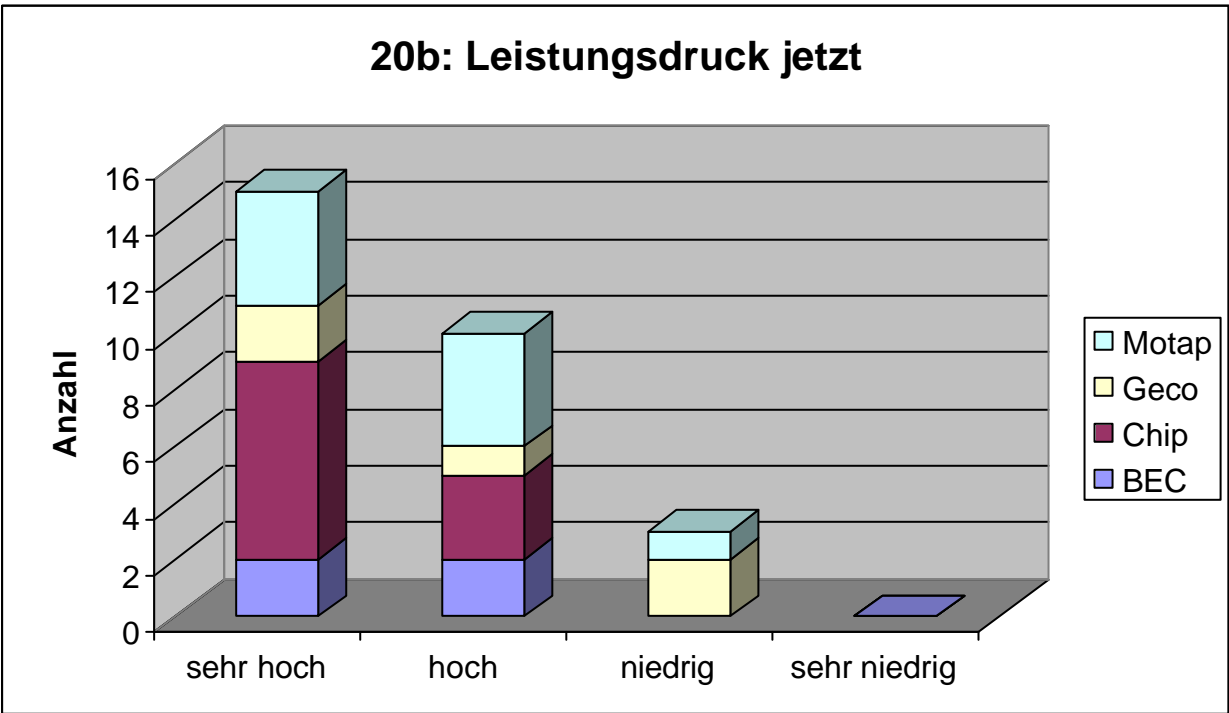
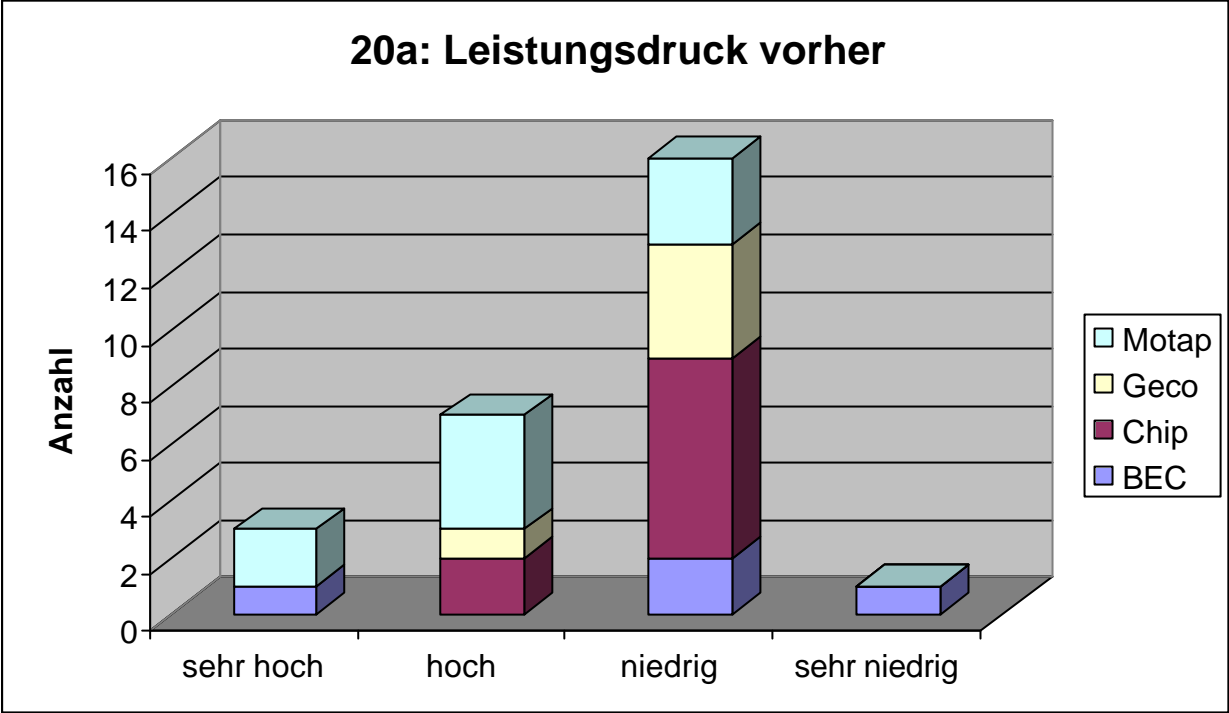
21: Aufwand Führungsarbeit



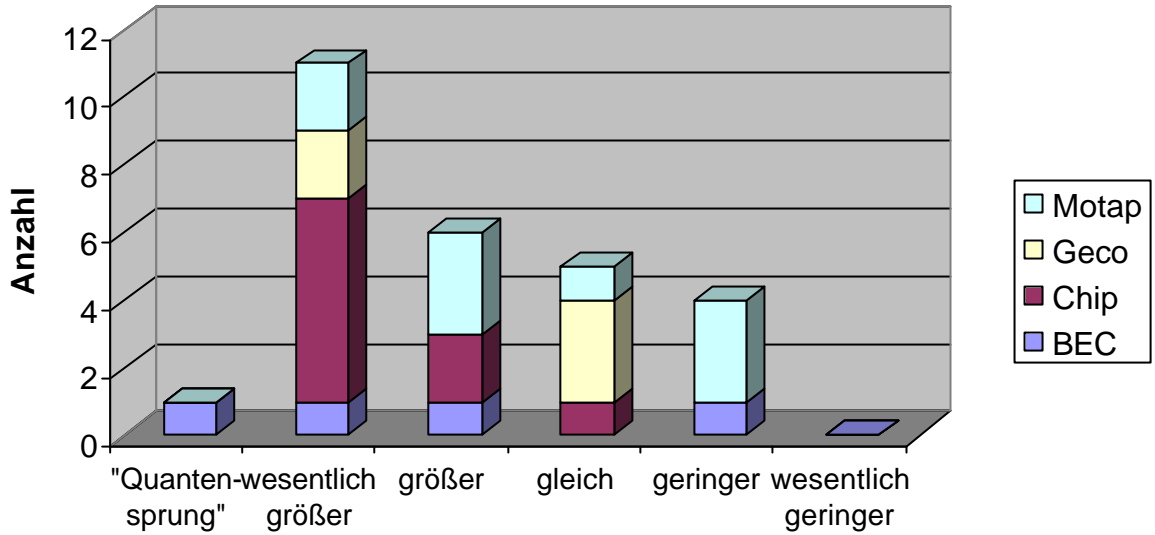
14: Nahtstellenvereinbarungen eingehalten?



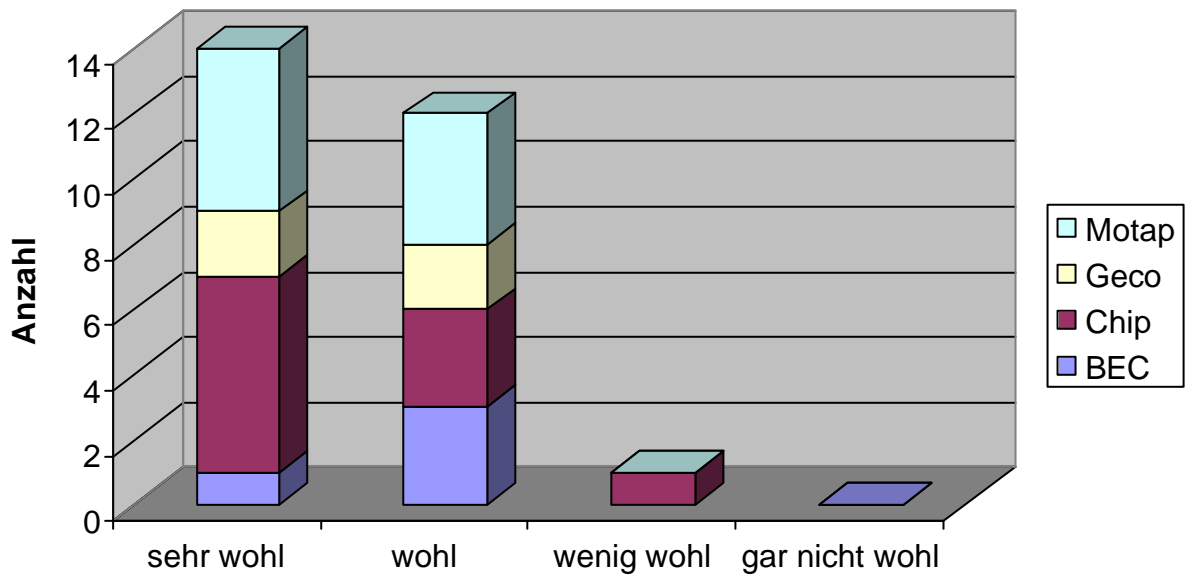
14.2.2 Betriebsklima



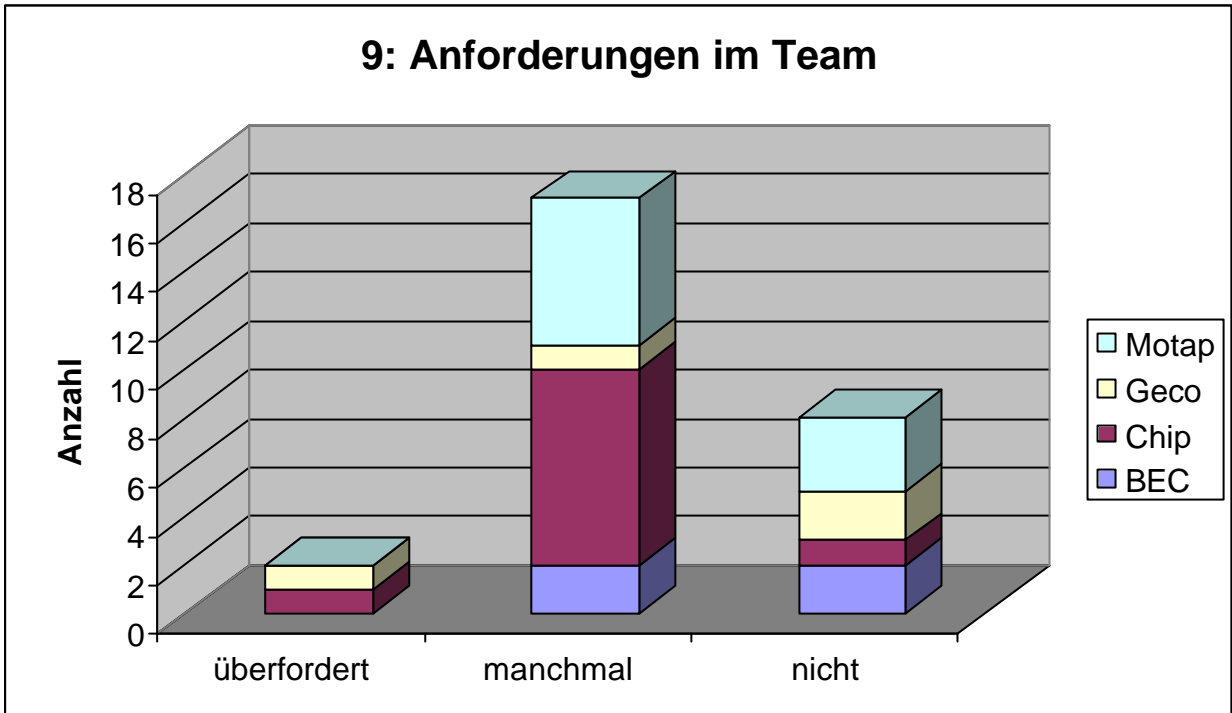
20: Veränderung Leistungsdruck



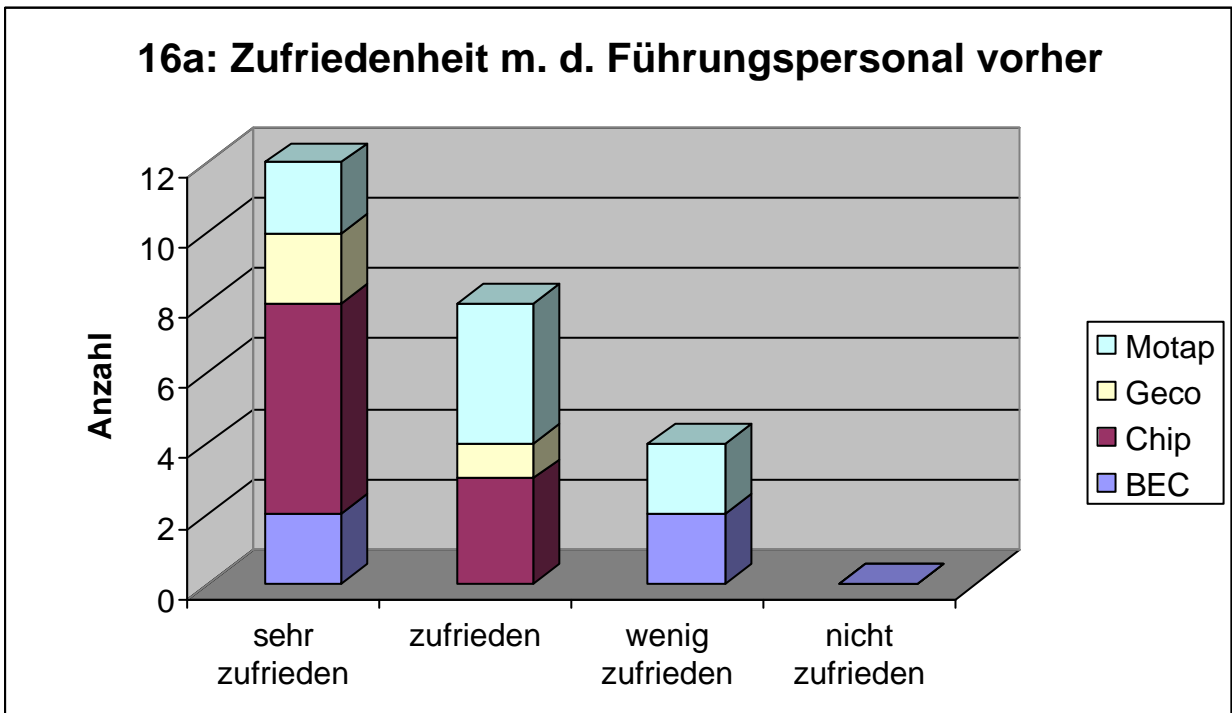
8: Wohlbefinden im Team



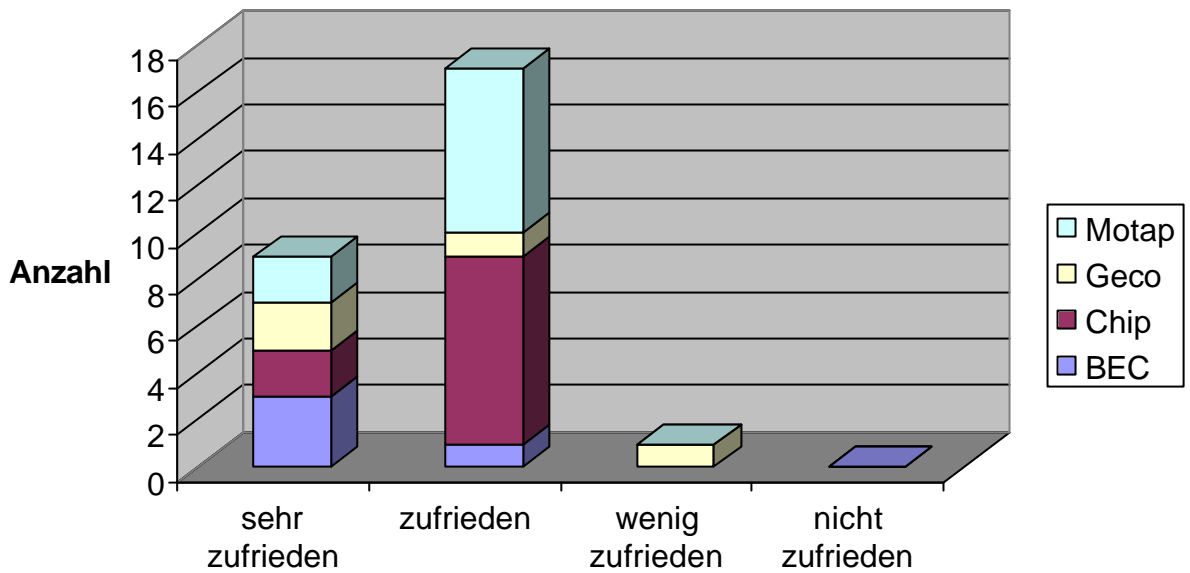
9: Anforderungen im Team



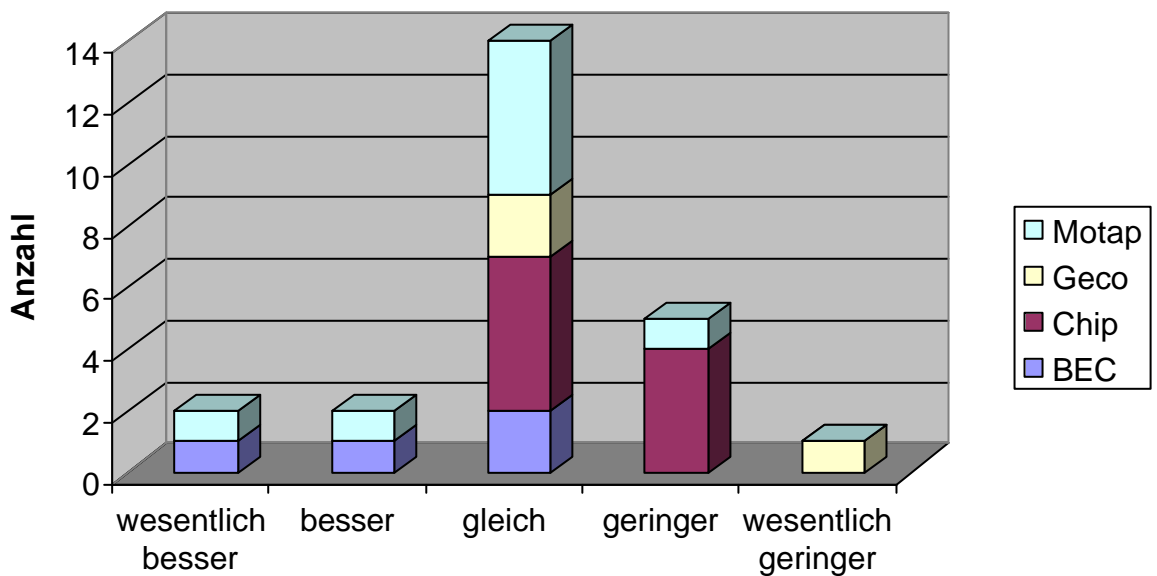
16a: Zufriedenheit m. d. Führungspersonal vorher



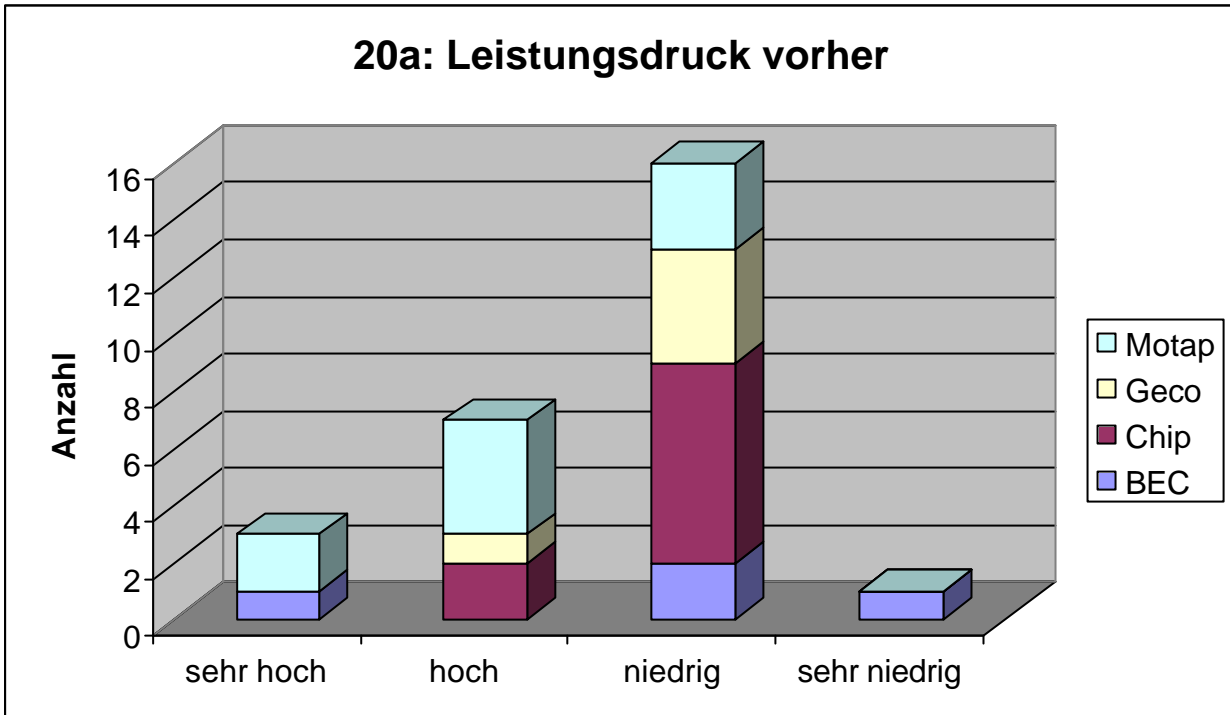
16b: Zufriedenheit m. d. Führungspersonal jetzt



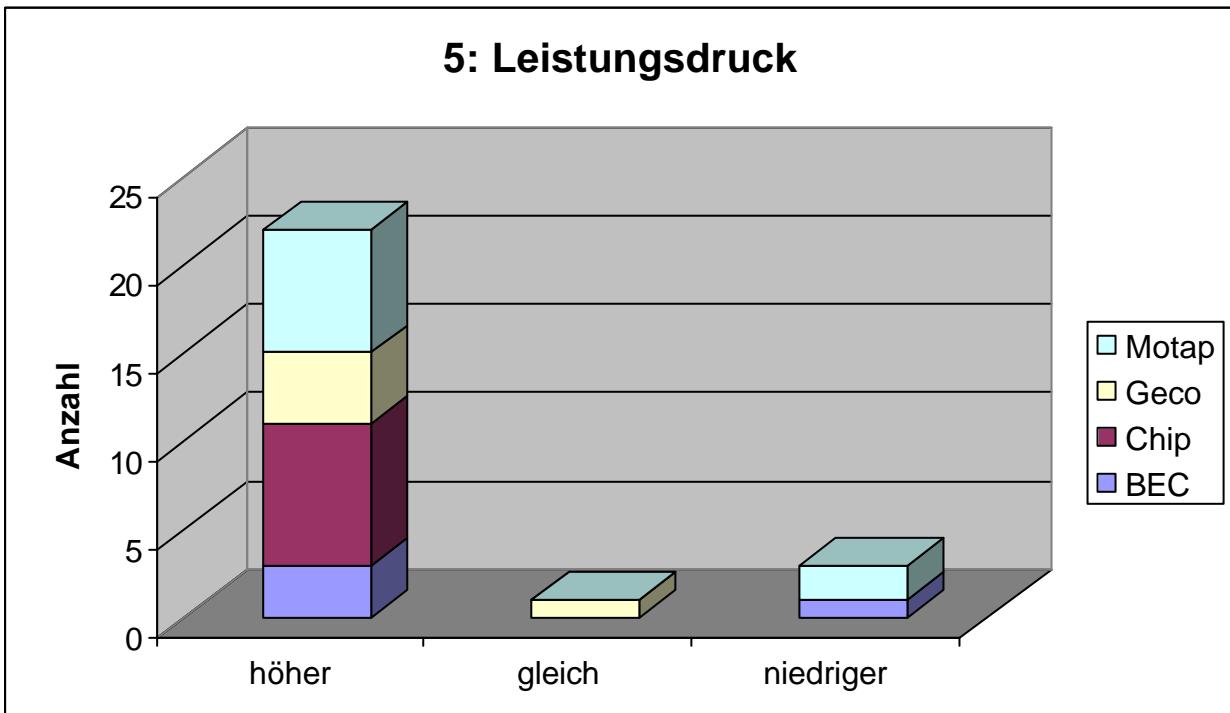
16: Veränderung Zufriedenheit



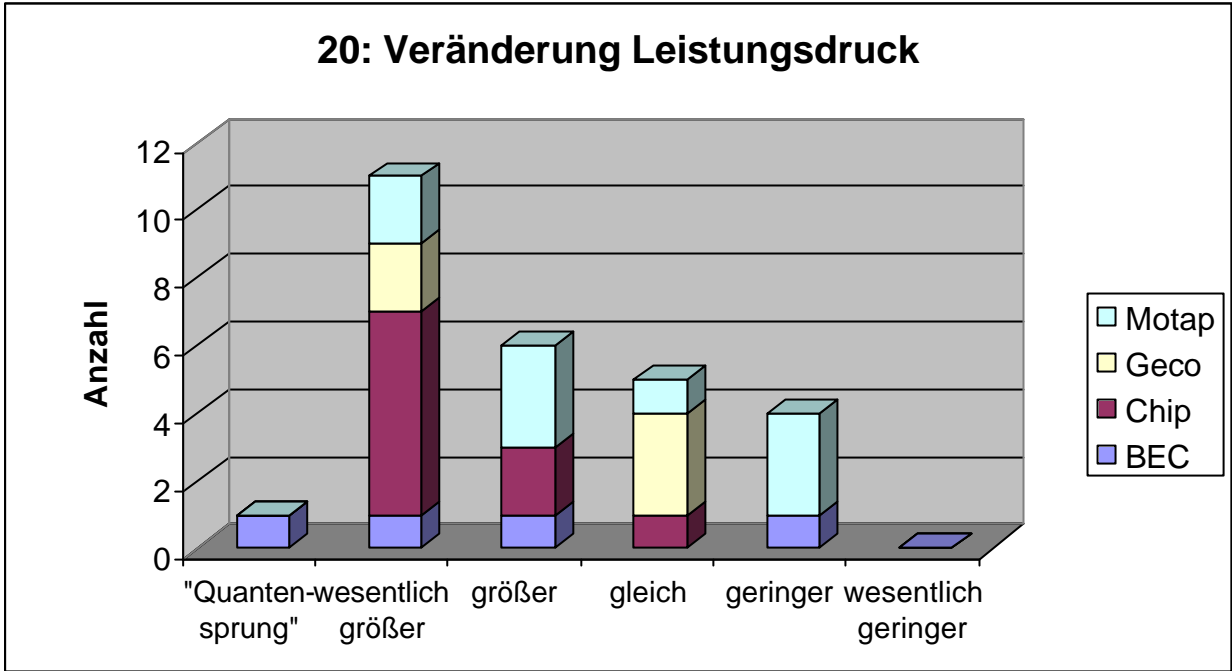
20a: Leistungsdruck vorher



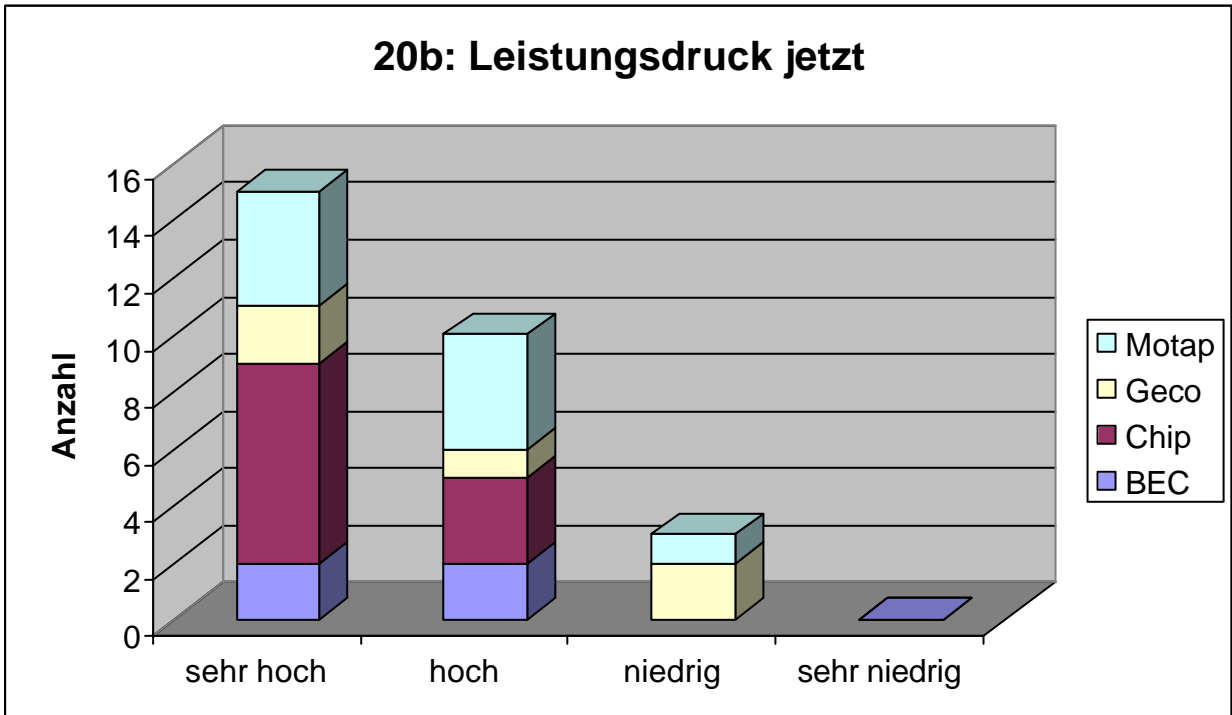
5: Leistungsdruck



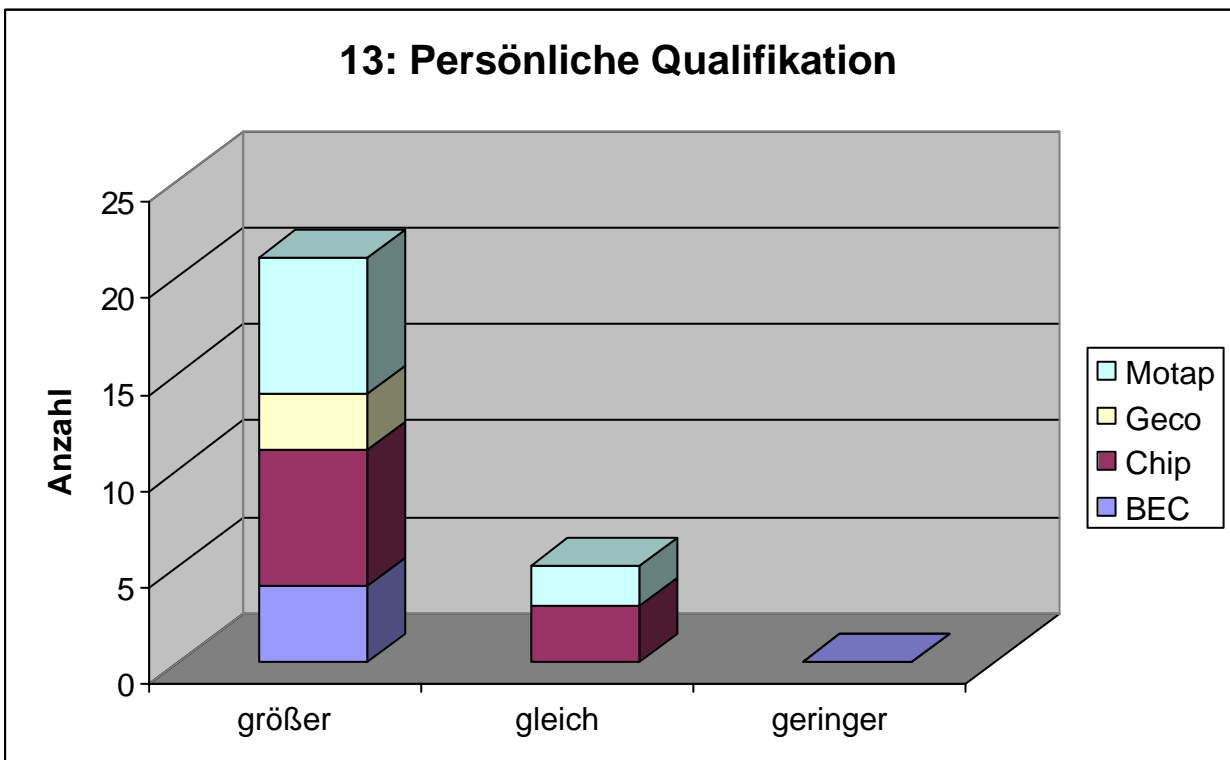
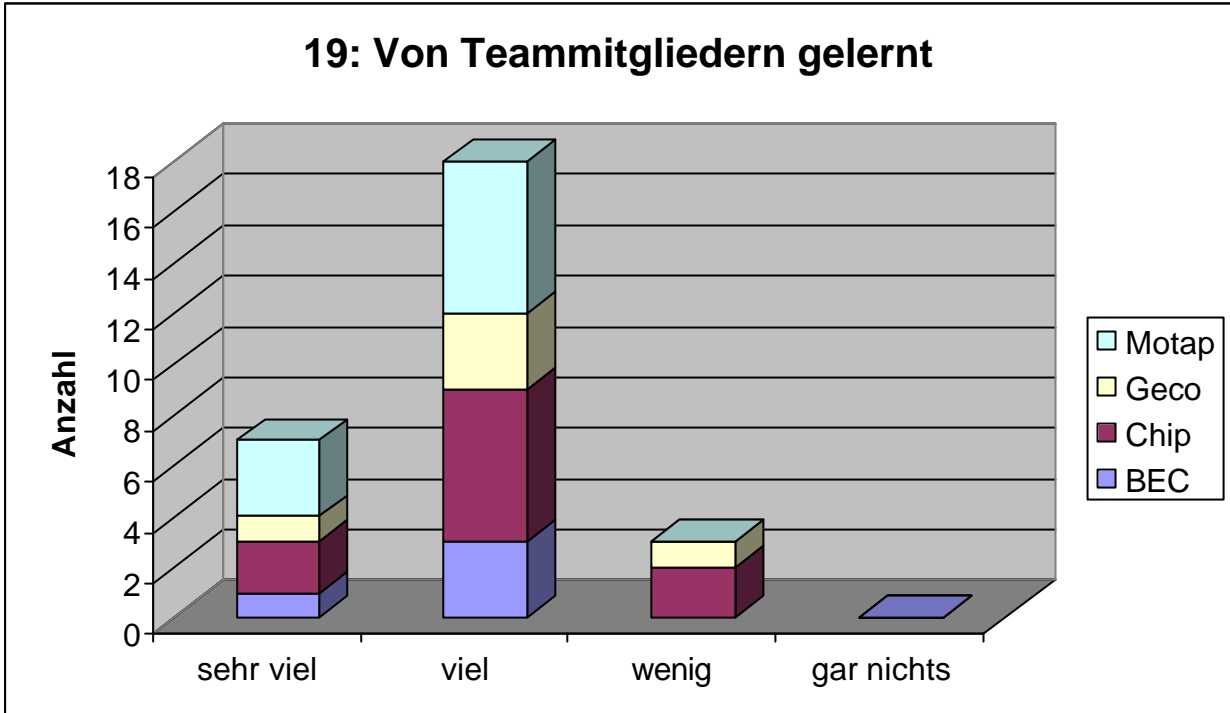
20: Veränderung Leistungsdruck

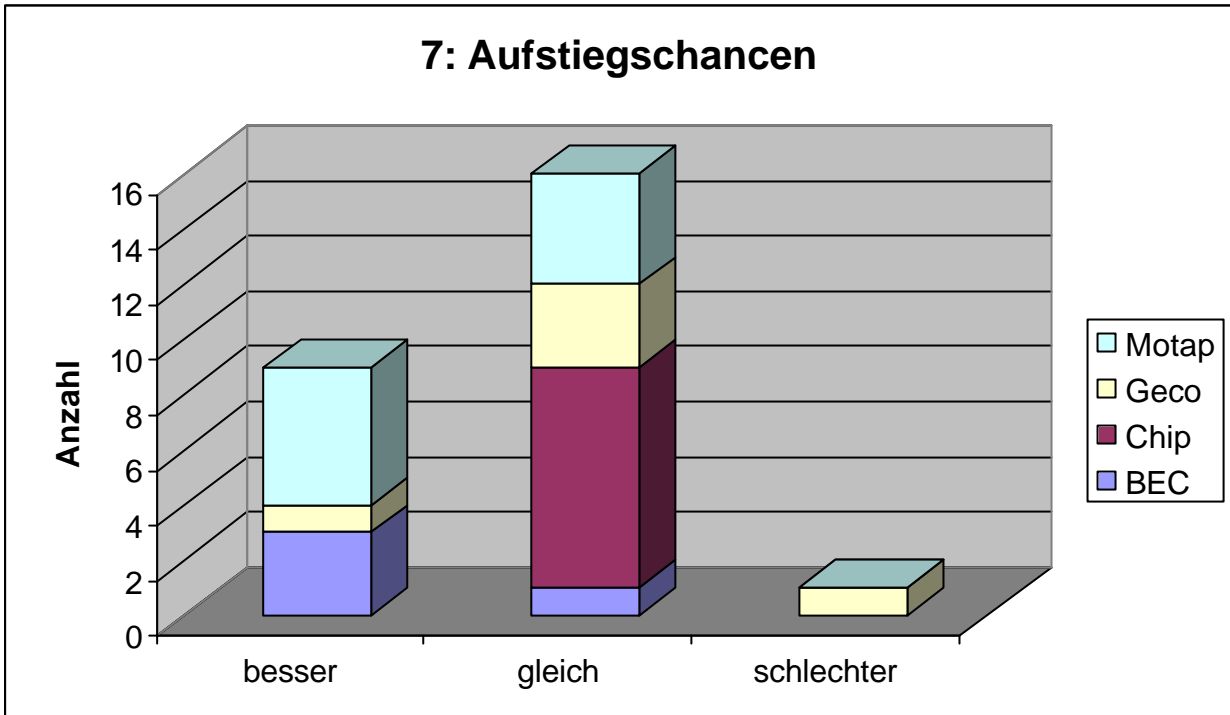


20b: Leistungsdruck jetzt



14.2.3 Berufliche Weiterentwicklung





14.2.4 Produktqualität

