

**Handout zur Moderation „Gruppenarbeit“**  
**Vom 8.6.1999 im Hauptseminar „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“**  
**Moderator: Sebastian Bachmann**

## **1. Die klassische Arbeitsgruppe**

### ***Wann?***

- Schon immer vorhanden, vom Pyramidenbau bis heute.
- Erste wissenschaftliche Erwähnung: Publikation von Lang und Hellbach (1924): „Gruppenfabrikation“.
- Ziel: Zusammenfassen von Gruppen mit ähnlichen Verrichtungen zur Bildung einer Betriebsstruktur

### ***Arbeitsorganisation des Betriebs***

- Stark arbeitsteilige, funktionsorientierte Arbeitsorganisation nach tayloristischem Vorbild.

### ***Tätigkeit der Arbeitsgruppe***

- Nur unmittelbar produzierende Tätigkeiten bei kurzen Taktzeiten.
- Keine benachbarten Tätigkeiten, keine dispositive Tätigkeiten (Qualitätskontrolle etc.). Diese werden ausschließlich außerhalb der Gruppe von anderen Personen verrichtet.

### ***Führung der Gruppe***

- Meister teilt Arbeit ein, überwacht und befiehlt. Streng hierarchische Organisation, keine Mitsprache oder Beteiligung der Arbeiter.

### ***Entlohnung***

- Akkordlohn (heute evtl. Stundenlohn)

Fazit: Jeder arbeitet für sich, ein Zusammenarbeiten findet nur auf Weisung des Meisters statt.  
Ist das als „Gruppenarbeit“ zu bezeichnen?

## **2. Die teilautonome Arbeitsgruppe**

### ***Wann?***

- Anfang der 70'er Jahre in Skandinavien (Volvo) und Deutschland (VW) mit dem Ziel der Humanisierung der Arbeitswelt.

### ***Arbeitsorganisation des Betriebs***

- In Pilotprojekten werden ganzheitliche, weniger arbeitsteilige Arbeitsgruppen (zwischen 3 und 10 Mitarbeitern) geschaffen, die für die Erstellung eines kompletten (Teil-) Produkts (bei Volvo eines ganzen Autos) verantwortlich sind.

### ***Tätigkeit der Arbeitsgruppe***

- Wechsel zwischen verschiedenen Arbeitsstationen (Job Rotation).
- Integration benachbarter, produktionsnaher Tätigkeiten, lange Taktzeiten (z.B. Qualitätskontrolle, Wartung der Maschinen, Materialdisposition = Job Enlargement).
- Integration neuer planerischer Tätigkeiten (z.B. Planung der Arbeitszeiten, Feinsteuerung der Fertigungsaufträge, Optimierung der Arbeitsabläufe = Job Enrichment).

### ***Führung der Gruppe***

- Gruppen sollen sich weitgehend selbst regulieren: Die Gruppe wählt einen Gruppensprecher; er ist Ansprechpartner für die Vorgesetzten.
- Meister koordiniert mit verschiedenen Gruppensprechern.

### ***Entlohnung***

- Grundlohn (Zeitlohn) und eventuell Gruppenprämie.

Fazit: Weitgehend autonome, sich selbst regulierende Gruppen, die relativ ganzheitliche Aufgaben verrichten.

## **3. Die Lernstatt**

### ***Wann?***

- Zu Beginn der 70'er Jahre bei BMW und Hoechst mit dem Ziel, Sprachvermittlung für Ausländische Mitarbeiter anhand konkreter betrieblicher Abläufe und Aufgaben (Lerning on the Job). Lernen in der Werkstatt = Lernstatt.

### ***Tätigkeit der Arbeitsgruppe***

- In Lerngruppen lernen von sechs bis acht ausländische Mitarbeiter die deutsche Sprache und Fachkenntnisse.

### ***Führung der Gruppe***

- Eigens ausgebildete Vorgesetzte vermitteln Fach- und umgangssprachliche Kenntnisse.

Fazit: Bewährtes Modell zum Erwerb von Fach- und Sozialkompetenz On-the-Job, stößt weitere neue Lernformen (z.B. Werkstatt-Seminar).

## 4. Die Qualitätszirkel

### *Wann?*

- Anfang der 80'er Jahre, im Zuge der starken Orientierung nach Japan. Ziel: Beteiligung von Mitarbeitern der unteren Hierarchieebenen an der Bearbeitung und Lösung von Problemen aus ihrem Arbeitsbereich (auch KVP oder KAIZEN).

### *Tätigkeit der Arbeitsgruppe*

- In Gruppen von 5 bis 15 Mitarbeitern werden selbstgewählte Problemstellungen möglichst eigenverantwortlich bearbeitet.
- Treffen finden alle zwei bis vier Wochen auf freiwilliger Basis statt.
- Gruppen haben keine Entscheidungsbefugnis, erarbeiten lediglich Vorschläge.

### *Führung der Gruppe*

- Moderation übernimmt ein ausgebildeter Moderator.

### *Entlohnung*

- Qualitätszirkel treffen sich während der Arbeitszeit.
- Oft werden Vorschläge im Rahmen eines betriebliche Vorschlagswesens honoriert.

Fazit: Oft vom Management nicht ganz ernst genommen, parallel zum Qualitätssicherungs-System arbeitend und wenig einflußreich.

## 5. Das Fertigungsteam

### *Wann?*

- Anfang der 90'er Jahre durch einer Studie des MIT über japanische Produktionsmethoden in der Automobilindustrie (Toyota) sehr populär geworden. Ziel von Fertigungsteams: Eine schlanke Produktion (Lean Production).

### *Arbeitsorganisation des Betriebs*

- Beibehaltung der arbeitsteiligen Fließbandfertigung, aber das Fließband wird in Fertigungsteams von jeweils ca. 10 Leuten unterteilt. Jeder Handgriff ist stark standardisiert.
- Durch JIT-Lieferung, Anhalten des Bandes bei Fehlern (Nullfehler Mentalität) und hohen Rationalisierungsvorgaben lastet ein starker Leistungsdruck auf den Mitarbeitern.

### ***Tätigkeit der Arbeitsgruppe***

- Fast nur produzierende Tätigkeiten, bei Beibehaltung relativ kurzer Taktzeiten (gesamter Arbeitsumfang meist unter 20 Minuten). Jedes Teammitglied ist außerdem noch zur Kontrolle seiner Arbeit verpflichtet.
- Jedes Teammitglied muß mindestens drei Stationen beherrschen, um Ausfälle zu kompensieren.

### ***Führung der Gruppe***

- Der Meister ernennt Teamleiter (Vorarbeiter), und ist Vorgesetzter von zwei Teams.

Fazit: Ständiger Druck erzwingen hohe Leistung. Die als Reaktion auf den Erfolg Japans im Westen eingeführte Gruppenarbeit folgte jedoch meist eher dem Konzept der teilautonomen Arbeitsgruppen, und nicht dem der Fertigungsteams.

## **6. Die Projektgruppe**

### ***Wann?***

- Schon seit vielen Jahren eingesetzt, aber in den letzten Jahren stark in den Vordergrund gerückt.

### ***Arbeitsorganisation des Betriebs***

- Personen verschiedener Organisationseinheiten arbeiten in einem Projektteam zusammen, um eine neuartige, komplexe und einmalige Aufgabe zu bewältigen (z.B. Entwicklung eines neuen Produkts); auch Task Forces oder Case Team genannt.
- Projektgruppen können unterschiedlich stark in die reguläre Arbeitsorganisation integriert sein. In sogenannten Projektorganisationen oder Netzwerkorganisationen werden die Mitarbeiter für die Zeitdauer des Projekts völlig freigestellt, und einem selbständigen Projektbereich zugeordnet.

### ***Tätigkeit der Arbeitsgruppe***

- Jedes Teammitglied verwendet einen Teil seiner regulären Arbeitszeit auf die Arbeit in der Projektgruppe.
- Der Auftrag der Projektgruppe wird vorgegeben, und die Besetzung der Mitglieder erfolgt dementsprechend nach fachlichen Kriterien.
- Nach der Abschluß der Arbeit löst sich die Projektgruppe wieder auf.

### ***Führung der Gruppe***

- Ein Projektleiter wird von Auftraggeber der Projektgruppe (z.B. dem Vorstand) bestimmt.

### ***Entlohnung***

- Normaler Zeitlohn, eventuell Gruppenprämien.

Fazit: Moderne Form der Zusammenarbeit in bereichsübergreifenden Teams, die vor allem in mittleren und höheren Hierarchieebenen zu finden ist.

## 7. Team-Selling

### *Wann?*

- In den 90'er Jahren aufgekommenes Konzept, wonach auch im Vertrieb nach sinnvollen Anwendungen von Gruppenarbeit gesucht wird.

### *Arbeitsorganisation des Betriebs*

- Team-Selling meint die Ausdehnung von Gruppenarbeit auf den Vertrieb. Dabei arbeiten 3-12 Personen, entweder auf Projektbasis oder fest in der Organisationsstruktur verankert, zusammen an vermarktungs- und kundenbezogenen Aktivitäten.

### *Tätigkeit der Arbeitsgruppe*

#### **a) Akquisitionsteams**

Auftrag: Kontakt zu möglichen neuen Kunden herstellen.

Tätigkeit:

- Adressbeschaffung und –auswertung;
- Neukundenrecherche, z.B. durch Telefonmarketing;
- Initiierung von Akquisitionsprogrammen (Messen, Mailings, Werbung);
- Definition von Kundenselektions- und Bewertungsstrategien;
- Kontaktaufnahme und Vereinbarung von Gesprächsterminen;
- Erstellung von Akquisitionsreportings.

#### **b) Selling-Center**

Auftrag: Verkauf von Produkten.

Tätigkeiten:

- Erweiterung der Kundeninformationsbasis (Auskünfte über die Produkte);
- Vorbereitung und Durchführung von Verkaufsgesprächen;
- Produktdemonstration;
- Entwicklung von Angeboten;
- Festlegung von Angeboten;
- Abschätzung von Verkaufserfolgs-Wahrscheinlichkeiten;

#### **c) Kundenbetreuungsteams**

Auftrag: Stammkunden aufbauen und binden oder auch Betreuung von Großkunden.

Tätigkeiten:

- Erhöhung von Wiederkaufzeiten;

- Abschätzung der Stabilität von Geschäftsbeziehungen;
- Aufbau und Vertiefung von Kontaktnetzen;
- Beschwerdemanagement;
- Kundenprojektmanagement;
- Cross-Selling Maßnahmen (Verkaufen von anderen Produkten aus der Produktpalette an den selben Kunden);
- Eingehen von Kundenallianzen;
- Schaffung von Anreizsystemen für langjährige Geschäftsbeziehungen und Partnerschaften;
- Abstimmung von Schnittstellen zum Kunden.

Vom strategischen Hintergrund her werden Akquisitionsteams zusammen mit Selling-Centern eingesetzt, um den Marktanteil innerhalb eines Teilmarktes zu Vergrößern. Wenn als Unternehmensstrategie die Bildung und Betreuung von Stammkunden im Vordergrund steht, sind Kundenbetreuungsteams das Mittel der Wahl.

### ***Entlohnung***

- Normaler Zeitlohn, Gruppenprämien.

Fazit: Laut einer verschiedenen Meinungen aus Betrieben sind Teams im Vertrieb effektiver als untereinander über „Rennlisten“ konkurrierende „Einzelkämpfer.

**Wann lohnt sich die Einführung von Gruppenarbeit für einen Betrieb?**  
**Indikatoren für Gruppenarbeit**  
(Hacker, 1994)

Hier steht der Arbeitsauftrag, den die Gruppe erhalten würde, im Vordergrund. Er ist durch eine Arbeitsanalyse auf folgende Punkte zu prüfen:

**Direkter Leistungsgewinn:**

- Gibt es Leistungsvorteile der Gruppe für den fragliche Aufgabentyp im Vergleich zur Einzelarbeit?

**Steigerung der Effektivität des Arbeitssystems:**

- Ist eine bessere Arbeitsmittelauslastung bei Gruppenarbeit als bei Einzelarbeit anzunehmen?
- Wird es einen Zuwachs an Flexibilität bei Gruppenarbeit geben, so daß Produktwechsel oder Vertretbarkeit der Arbeitenden besser geregelt wäre?
- Sind Einsparungen von nicht direkt produktivem Personal (Wartungs-, Hilfs- oder Führungspersonal) bei selbstorganisierter Gruppenarbeit zu erwarten?
- Ist ein indirekter Leistungsgewinn (z.B. durch eine Reduzierung von Krankenstand bzw. Fehlzeiten oder Fluktuation) bei Gruppenarbeit zu erwarten?

**Literaturempfehlungen:**

- Antoni, C.H. (Hrsg.) (1994). Gruppenarbeit in Unternehmen: Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Weinheim: Beltz, Psychologie-Verl.-Union.
- Larson, C.E. & LaFasto, F.M.J- (1989). TeamWork. Newbury Park, CA: Sage Publications Inc.



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>