



## Impulse für die Arbeitsgestaltung

# >> GRUPPENTWICKLUNG

*Mit Arbeitssystemen von gestern sind die Herausforderungen von morgen nicht zu bewältigen. Im RKW-Arbeitskreis „Weiterentwicklung kompetenter Arbeitssysteme“ diskutieren Experten aus Unternehmen aktuelle Themen und Herausforderungen für die Gestaltung von Arbeit und Arbeitsorganisation. Im Mittelpunkt stehen dabei die Perspektiven und Potenziale von Gruppenarbeit. Sie ist nach wie vor ein zukunftsfähiges Arbeitsmodell, das allerdings kontinuierlich weiterentwickelt werden muss. Ziel ist eine kompetente, verantwortungsvolle und produktive Arbeit und Zusammenarbeit im Unternehmen. Die Impulse für die Arbeitsgestaltung dokumentieren regelmäßig die Erfahrungen und Diskussionsergebnisse des RKW-Arbeitskreises. Sie sollen Anregungen für die betriebliche Weiterentwicklung kompetenter Arbeitssysteme geben.*

---

## >> Systematische Entwicklung von Arbeitsgruppen und Teams

Vor mehr als zehn Jahren – Anfang der 90er – hat die Diskussion um „Lean Production“ in zahlreichen Unternehmen zur Einführung von Gruppen- oder Teamarbeit geführt. Fragt man heute dort nach, was aus Gruppenarbeit geworden ist, bekommt man zwei unterschiedliche Antworten:

Die einen sagen: „Gruppenarbeit ist bei uns gescheitert und wir haben sie wieder abgeschafft.“ – Die anderen betonen: „Wir haben die Einführung von Gruppenarbeit nie bereut, sondern dieses Arbeitssystem über die Jahre immer weiter entwickelt.“

Wenn man diese gegensätzlichen Erfahrungen hört, fragt man sich, was über Erfolg und Misserfolg entschieden hat.

Aus Erfahrungsberichten von Unternehmen, die es geschafft haben, Gruppenarbeit über Jahre zu stabilisieren, wissen wir, dass sie zwei große Herausforderungen bewältigen mussten:

- Die Einführung und Durchsetzung der Gruppenarbeit als neue Arbeitsform
- Die ständige Weiterentwicklung des Arbeitssystems angesichts sich häufig verändernder Rahmenbedingungen

Der RKW Arbeitskreis stellt dazu fest: „Gruppenarbeit ist sicher das pflegebedürftigste Arbeitssystem – aber auch das effektivste.“

Mit „Pflege“ des Arbeitssystems ist die ständige Beobachtung und gezielte Förderung der Gruppenentwicklung gemeint

## >> Entwicklungsziele

Ziel ist es, die Selbstorganisation der Gruppe zu stärken und sie auf ein möglichst hohes Leistungsniveau zu bringen, indem alle störenden, gruppenbezogenen Faktoren ausgeschaltet werden, die sie an der Erbringung ihrer maximalen Leistung hindern.

Inzwischen ist weithin akzeptiert, dass bei Einführung von Gruppenarbeit ein erheblicher Aufwand getrieben werden muss (Arbeitsgestaltung, Qualifizierung, Prozessbegleitung etc.), um das neue Arbeitssystem erst einmal durchzusetzen. Ein häufig gemachter Fehler ist es jedoch, diese Aktivitäten auf die Einführungsphase zu beschränken.

Wir empfehlen eine ständige Prozessbegleitung, die die Selbstorganisation der Gruppen stützt und ihr immer wieder helfen kann, eingetretene Veränderungen geschmeidiger zu bewältigen.

Denn wer ernten will, darf es nicht beim Säen belassen, sondern muss auch hacken, gießen usw. – und das jedes Jahr aufs Neue!

## >> Erfahrungen aus der Praxis

Aus der Praxis der Arbeitskreismitglieder wissen wir, dass die Gruppenentwicklung gut unterstützt wird durch:

- Eine klare Definition der Ziele und Aufgaben einer Gruppe sowie der Regeln der Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe und mit dem Umfeld
- Eine starke untere Führungsebene, die die Selbstorganisation der Gruppe mit Augenmaß unterstützt. Sie sich also weder vor der Gruppe versteckt, noch sie dominiert, sondern sie angemessen und selbstbewusst führt. Dazu gehört die Förderung einzelner Mitarbeiter (Personalentwicklung) und das regelmäßige Setzen von Anstößen und Lernimpulsen für die ganze Gruppe.
- Eine fachlich ausgebildete Prozessbegleitung, die die Gruppen und ihre Führungskraft vor allem in Phasen der Veränderung unterstützen kann.
- Führung und Prozessbegleitung orientieren sich dabei an den Phasen der Gruppenentwicklung (s. Kasten).

### >> Was meint Gruppenentwicklung?

Folgende Themen sind bei der Entwicklung von Gruppen zu klären. Jeder Schritt baut auf dem vorherigen auf. Die Übernahme von Verantwortung ist mehr oder weniger das Resultat guter Gestaltung:

- *Klärung der Ziele der Gruppe und Bearbeitung von Zielkonflikten*
  - *Verteilung der Aufgaben und Regelung der Zusammenarbeit*
  - *Soziale Beziehung der Gruppenmitglieder und Qualität der Zusammenarbeit / Kommunikation*
  - *Unterschiede bei der Einsatzbereitschaft und der Übernahme von Verantwortung*
- Die Qualität der Zusammenarbeit und des Klimas in der Gruppe wird regelmäßig Thema in Gruppengesprächen. Die internen Regeln der Zusammenarbeit werden ständig überprüft und bewusst angepasst.
  - Gruppenarbeit wird als eine wechselseitige Verpflichtung von (Top-) Management und Mannschaft betrachtet: Die Gruppen bringen eine hohe Leistung und steigern ihre Produktivität durch ständige Verbesserungen – das (Top-) Management sorgt für Produktinnovationen und ausreichende Auftragsvolumen für die Gruppen, um die eintretenden Produktivitätseffekte auszugleichen.

- Ein Klima des wechselseitigen Respekts und das Vertrauen darauf, dass die Interessen von Unternehmen und Beschäftigten angemessen berücksichtigt werden und Vorteile und Lasten in einem fairen Verfahren geteilt werden.

## >> Stolpersteine

Die möglichen Stolpersteine bei der Gestaltung kompetenter Arbeitssysteme lassen sich auf drei zentrale Probleme zuspitzen: Misstrauen, Erstarrung und zu hohe Veränderungsdynamik.

- **Misstrauen der Beschäftigten** und Angst vor möglichen Arbeitsplatzverlusten durch Rationalisierung stellt eine große Gefahr für selbst organisierte Gruppenarbeit dar. Denn Mitarbeiter engagieren sich nur für ihre Arbeit und setzen sich für Produktivitätssteigerungen und Verbesserungen ein, wenn sie ihren eigenen Interessen damit nicht schaden. Ihr Engagement muss für sie „Sinn machen“.
- **Erstarrung** tritt ein, wenn Gruppen unter hohem Leistungsdruck sich selbst überlassen werden. Dann bilden sich heimlich wieder Vorarbeiter aus und es droht eine Rückkehr zur alten, starren Arbeitsteilung, weil jeder macht, was er am besten kann. Vielleicht stimmt dann die Produktivität noch, aber Flexibilität und die Fähigkeit, auf Neuerungen rasch zu reagieren, gehen verloren.
- Die gegenteilige Gefahr besteht in einer zu großen **Veränderungsdynamik**. Was zu „groß“ ist, hängt ab von der Stabilität der Gruppe, den zu bewältigenden Veränderungen und der Unterstützung, die die Gruppen durch eine Prozessbegleitung erfahren.
- Geschwächt werden Gruppen durch starke Wechsel in der Gruppenzusammensetzung, durch sehr hohe Anteile von Zeitarbeitern bzw. Mitarbeitern mit befristeten Verträgen oder zu vielen passiven, wenig leistungsbereiten Teammitgliedern (z.B. als Folge von Beförderungen leistungsbereiter Personen).
- Besonders schwierig sind unvorhersehbare Veränderungen, die den Eindruck machen, als seien sie nicht zu bewältigen und deren Sinn nicht verstanden wird. Es liegt also oft weniger an der Veränderung selbst, als an der Kommunikation über ihre Hintergründe und ihre Notwendigkeit.

Je mehr Veränderungen zu bewältigen sind, desto mehr professionelle Unterstützung brauchen die Gruppen bei ihrer Entwicklung.

## >> Hintergründe

Gruppen sind soziale Systeme mit einer besonderen Eigendynamik. Jedes Gruppenmitglied bringt seine spezifischen Fähigkeiten und Interessen ein und übernimmt eine besondere Rolle in der Gruppe. Weil Gruppen erhebliche Mühe damit haben, ein Gleichgewicht zwischen den Gruppenmitgliedern zu finden, tendieren sie dazu, eine einmal gefundene Balance zu tradieren. Wird diese Balance in Frage gestellt, drohen Konflikte, die man lieber vermeidet, um seine Position im Team nicht zu verschlechtern.

Veränderungen sind jedoch unvermeidlich: Die Aufgaben, die Mitglieder, die Rahmenbedingungen etc. verändern sich. Es gibt daher immer wieder Anlass und Notwendigkeiten, die Arbeitsfähigkeit der Gruppe wieder herzustellen.

Gruppen durchlaufen zyklisch immer wieder Phasen, in denen sie bestimmte Themen bevorzugt bearbeiten. Wenn sie das Thema erfolgreich bearbeitet haben, entwickeln sie sich weiter und werden belastbarer.

Gruppen müssen lernen, diese Phasen bewusst, mit wenig Aufwand und erfolgreich zu bearbeiten. Und sie haben die an sie herangetragenen Veränderungsimpulse dabei mit zu bewältigen.

Je instabiler eine Gruppe ist und je mehr Faktoren sich gleichzeitig verändern, desto schwieriger ist es daher für sie, problemlos eine neue Balance zu finden.

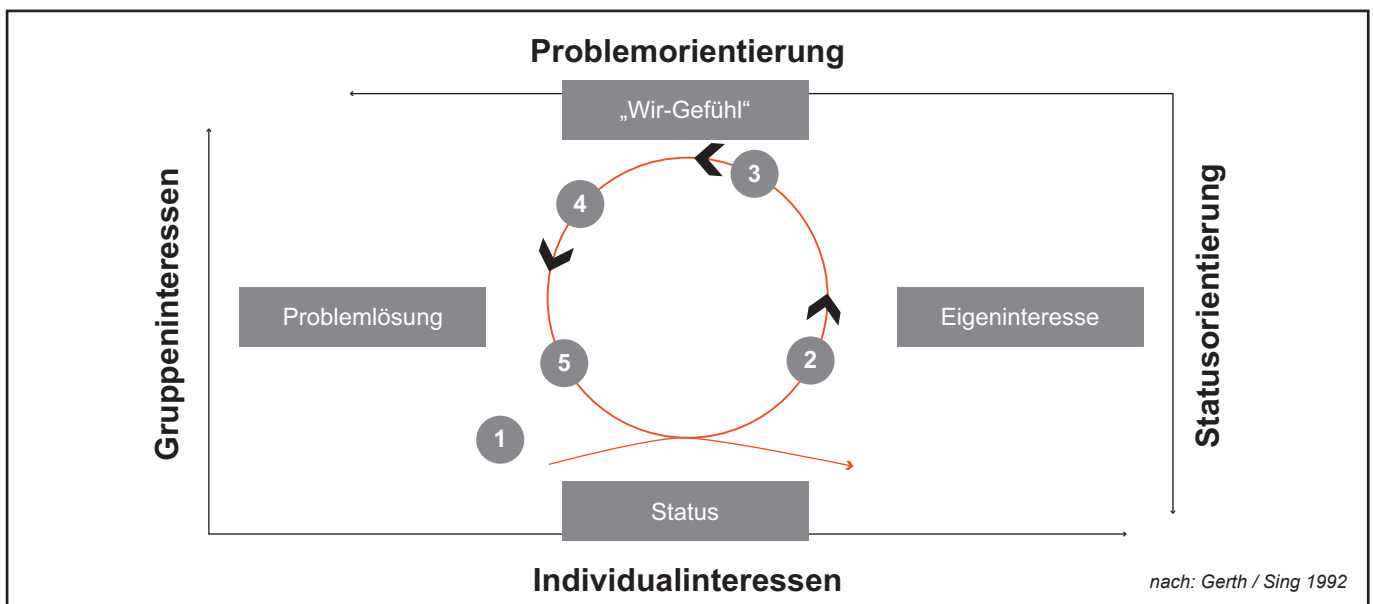
Leistungsfähige Gruppen schaffen es, Veränderungsimpulse als Lernherausforderungen aufzugreifen und immer wieder neue Gruppenkonstellationen zu entwickeln. Andere Gruppen versuchen jedoch, ihre einmal gefundene Balance zu wahren und neue Situationen mit alten Kompromissen zu beantworten.

## >> Phasen der Gruppenentwicklung

Gruppen entwickeln sich zyklisch, auch dauerhafte Arbeitsgruppen durchlaufen jeden Arbeitstag die Phasen der Gruppenentwicklung (wenn auch nur beiläufig und sehr kurz). Bei veränderten Situationen (z.B. neue Mitglieder, neue Aufgaben) entsteht jedoch ein expliziter Klärungsbedarf.

Die Phasen und ihre Fragen sind:

- Orientierungsphase („forming“):  
„Wie ist die Situation der Gruppe, was liegt an?“
- Positionierungsphase („storming“):  
„Was ist meine Position in der Gruppe?“
- Organisationsphase („norming“):  
„Wie sind die Aufgaben zu verteilen und wie arbeiten wir heute zusammen?“
- Arbeitsphase („performing“):  
„Läuft es, geht es, kommen wir voran?“
- „Trennungsphase“:  
„Welche Ergebnisse sind zu sichern, wie verbleiben wir (bis morgen)?“



## >> Handlungshinweise

Es geht also darum, die Fähigkeiten der Gruppe zur Selbstorganisation ständig, gezielt und bedarfsgerecht zu unterstützen.

- Dazu gehört in erster Linie das Bewusstmachen des Erreichten sowie das Setzen von Zielen, das Feedback zur Zielerreichung und die Reflexion über die Gründe für Abweichungen.
- Zudem kann man einer Gruppe Möglichkeiten geben, (monatlich im Gruppengespräch oder jährlich in einem Workshop) die Qualität ihrer Zusammenarbeit zu bewerten (es gibt Fragebögen zur Selbstevaluation) und nötige Maßnahmen selbst einzuleiten.
- Die zuständige Führungskraft kann die Gruppe beobachten und je nach Bedarf und Handlungsfähigkeit der Gruppe eingreifen. Welches Thema die Gruppe beschäftigt (die Ziele, die Aufgaben, die sozialen Beziehungen oder die Verantwortungsübernahme) kann eine Führungskraft mit etwas Übung beurteilen und entsprechend handeln.
- Es wird immer Situationen geben, in denen die Unterstützung einer professionellen Prozessbegleitung geboten ist. Dies gilt vor allem wenn es notwendig wird, größere Veränderungen zu bewältigen oder wenn größere Konflikte auftreten.
- Wenn darauf geachtet wird, welche Phase eine Gruppe gerade durchläuft, kann dafür gesorgt werden, die richtigen Themen auf die Tagesordnung zu setzen. Klar dürfte z.B. sein, dass bei größeren personellen Veränderungen die Orientierung und Positionierung der neuen Gruppenmitglieder ein zentrales Thema sein wird.
- Hilfreich für die Gruppenentwicklung sind zudem verlässliche Rahmenbedingungen, die der Gruppe Sicherheit geben. Dies betrifft vor allem Fragen des Entgelts, der Personalentwicklung und der Arbeitsplatzsicherheit. Wenn hier klar ist, was zu erwarten ist, kann sich die Gruppe besser auf ihre eigentlichen Aufgaben konzentrieren.
- Das heißt keineswegs, dass Gruppenarbeit eine „Schönwetterveranstaltung“ ist: Wenn der Arbeitsplatz bedroht ist, kann die offene Kommunikation über die Lage und die Möglichkeiten, sie zu ändern, Gruppen kreativ herausfordern. Sie müssen nur wissen, woran sie sind und worauf sie sich verlassen können.

## >> In Kürze:

- Die aktive Unterstützung der Gruppenentwicklung ist nicht nur bei Einführung von Gruppenarbeit erforderlich. Mit einer dauerhaften Begleitung der Gruppenentwicklung wird die Leistungsfähigkeit von selbst organisierten Gruppen gesteigert. Sie bewältigen dann Veränderungen problemloser und verkraften Wechsel in der Gruppenzusammensetzung besser.
- Die Gruppenentwicklung zu steuern und das Lernen der Gruppe zu fördern, sollte gemeinsame Aufgabe von Führungskräften und professionellen Prozessbegleitern sein.
- Mit welchen Themen sich die Gruppe auseinander setzt und in welcher Weise sie unterstützt werden kann, hängt von der Situation der Gruppe ab. Hilfreich ist eine Orientierung an den zyklisch auftretenden Phasen der Gruppenentwicklung.
- Nicht zu unterschätzen ist die Bedeutung verlässlicher Rahmenbedingungen: Voraussetzung für eine dauerhaft hohe Gruppenleistung ist, wenn die Arbeitsplatzwirkung von Produktivitätseffekten durch wachsenden Markterfolg ausgeglichen wird und Vertrauen da ist, dass die unterschiedlichen Interessen der Betriebsparteien fair behandelt werden.

## Impressum:

### Text:

Dr. Thomas Hardwig THR consult

### Herausgegeben vom

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.

Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Str. 40, 65760 Eschborn

### Verantwortlich:

Jörg Hentrich (hentrich@rkw.de)