

de Gruyter Lehrbuch
Wahren · Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen

Heinz-Kurt E. Wahren

Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen



Walter de Gruyter · Berlin · New York 1994

Heinz-Kurt E. Wahren, Dipl.-Betriebswirt

Geschäftsführer

ComConsult Unternehmensberatung GmbH, Mögglingen

Lehrbeauftragter

- Fachhochschule Aalen
- Fachhochschule für Gestaltung Schwäbisch Gmünd
- Universität Augsburg

Die Deutsche Bibliothek - CIP Einheitsaufnahme

Wahren, Heinz-Kurt E.:
Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen /
Heinz-Kurt E. Wahren. - Berlin ; New York : de Gruyter, 1994
(De-Gruyter-Lehrbuch)
ISBN 3-11-014273-2

© Copyright 1994 by Walter de Gruyter & Co., 10785 Berlin

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Druck: WB-Druck, Rieden - Bindearbeiten: Dieter Mikolai, Berlin. - Printed in Germany

Was alle angeht, können nur alle lösen.
Jeder Versuch eines Einzelnen,
für sich das zu lösen, was alle angeht,
muß scheitern.

Friedrich DÜRRENMATT
Die Physiker (1962)

Ohne die richtige Karte läuft gar nichts.

Umberto ECO
Das Foucaultsche Pendel (1989)

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	11
2. Gruppen in Unternehmen	19
2.1. Anlässe für die Einführung von Gruppenarbeit	19
2.1.1. Effekte für das Unternehmen	20
2.1.2. Effekte für die Mitarbeiter	25
2.1.3. Die Einführung von Gruppenarbeit als Teil von umfassenden Restrukturierungsansätzen	28
2.2. Entwicklung der Gruppenarbeit in Unternehmen	32
2.3. Formen von Gruppen	33
2.3.1. Teilautonome Arbeitsgruppen	35
2.3.2. Team-Work-Management	40
Exkurs: Was unterscheidet Teams von Gruppen?	40
2.3.3. Qualitätszirkel / Werkstattzirkel	45
2.3.4. Lernstatt	52
2.3.5. Projektgruppen	56
2.3.6. Wertanalysegruppen	61
2.3.7. Werkstatt des Wandels	63
2.3.8. Zusammenfassung	67
2.4. Integration von Gruppen in die Organisation	70
2.4.1. Funktionale und dysfunktionale Aspekte hierarchischer Gestaltung	70
Exkurs: Chaos oder/und (?) Ordnung	74
2.4.2. Anhängen von temporären Gruppen an die Hierarchie. .	81
2.4.3. Die Organisation von Gruppen in einer Parallel- hierarchie	85
2.4.4. Anhängen von dauerhaften Gruppen an die Hierarchie	87
2.4.5. Die Organisation des Team-Work-Management	89
2.4.6. Organische Strukturierungsformen	90
2.4.6.1. Adhocratie	92
2.4.6.2. Kybernetische Modelle	94
2.4.6.3. Sich selbstorganisierende Systeme	95
2.4.6.4. Heterarchische Strukturen und lose Kopplung	98
2.4.6.5. Fraktale Organisationen	100

2.4.6.6. Holarchien und Flex-Teams	102
2.4.6.7. Zusammenfassung	103
2.5. Implementierung von Gruppenarbeit	107
2.5.1. Entscheidungs- und Vorbereitungsphase	107
2.5.1.1. Notwendige Entscheidungsprozesse	107
2.5.1.2. Vorbereitung der Einführung	111
2.5.1.3. Etablierung einer Projektorganisation zur Realisierung der Gruppenarbeit	112
2.5.2. Einführung	116
2.5.2.1. Information der Mitarbeiter	116
2.5.2.2. Qualifizierungsmaßnahmen	117
2.5.2.3. Einrichtung und Anlaufen der Gruppen	119
2.5.3. Laufende Betreuung der Gruppen	120
2.6. Zusammenfassung	122
3. Strukturen und Prozesse in Gruppen	127
3.1. Die Entdeckung der Gruppe als Leistungsfaktor	127
3.2. Strukturen in Gruppen	130
3.2.1. Gruppengröße	130
3.2.2. Dauer und Intensität der Zusammenarbeit	134
3.2.3. Wir-Gefühl	138
3.2.4. Rollen	142
3.2.4.1. Vertikale Rollendifferenzierungen	143
3.2.4.2. Horizontale Rollendifferenzierungen	148
3.2.5. Normen	154
3.3. Prozesse in Gruppen	159
3.3.1. Phasen der Gruppenentwicklung	159
3.3.2. Führung	162
3.3.3. Konflikte	172
3.3.4. Kommunikation	179
3.3.4.1. Verbale Kommunikation	181
3.3.4.2. Visuelle Kommunikation	184
Exkurs: Vom "digitalen Stottern" zum "analogen Fliegen"...	185
3.4. Von der Gruppe zum Team	193
3.4.1. Arbeitsplatzferne Interventionen	193
3.4.2. Arbeitsplatznahe Interventionen	200
3.4.3. Begleitende Betreuung der Gruppen	203

3.5. Bedingungen erfolgreicher Gruppenarbeit	205
4. Problemlösen in Gruppen	209
4.1. Grundlagen des Problemlösens	209
4.1.1. Problem und Problemlösen	209
4.1.2. Der Problemlösungsprozeß	210
4.1.2.1. Die "Analyse eines vollständigen Denkaktes" von DEWEY	210
4.1.2.2. Die "Jeder-Gewinnt-Methode" von GORDON ..	221
4.1.2.3. Die "ganzheitliche Problemlösungsmethodik" von ULRICH & PROBST	221
4.1.2.4. Die "Stationen des Planens und Handelns" von DÖRNER	224
4.1.2.5. Zusammenfassung	224
4.1.3. Randbedingungen des Problemlösens	228
4.2. Grundlagen der Moderation	233
4.3. Das Lösen von Problemen im Rahmen einer moderierten Gruppenarbeit	239
4.3.1. Erstellen einer Problemlandkarte	240
Exkurs: Aufklärungsarbeit durch abduktives Schlußfolgern ..	248
Exkurs: Alternative Möglichkeiten einer Visualisierung von Problemlandkarten	254
4.3.2. Verfeinern einer Problemlandkarte	259
4.3.3. Entwicklung eines Lösungsansatzes	264
4.3.4. Bestätigung und Annahme einer Lösung	269
4.4. "Ohne die richtige Karte läuft gar nichts"	273
Literaturverzeichnis	279
Personenregister	291
Sachregister	295
Praxisberichte	299

1. Einleitung

Die Beschäftigung mit (Arbeits-)Gruppen gehörte bis zum Ende der 70-er Jahre zu den zentralen Arbeitsfeldern der Organisationspsychologie und der Managementlehre. Mit einer verstärkten Hinwendung zu Management-Konzepten wie Lean Management, Reengineering, Total Quality Management und Kaizen, hat sich das Interesse an der Gruppen- und Teamarbeit, das in den 80-er Jahren stark an Bedeutung verloren hatte, wieder erheblich belebt. Zwischenzeitlich steht das Thema nicht nur im Zentrum wissenschaftlicher und betrieblicher, sondern auch gesellschaftlicher Diskussionen. So berichtet der *Spiegel* vom 14.3.1994 in seiner Titelseite: "Die Industrie wird wieder fit", über Radikalkuren deutscher Unternehmen mit dem Ziel, durch schlanke Fabriken international wieder wettbewerbsfähig zu werden. Eine zentrale Bedeutung in diesen Bemühungen hat, nach dem Motto: "Nobody is a Nobody", die Aktivierung möglichst aller Mitarbeiter durch Gruppen- und Teamarbeit (*Der Spiegel*, 1994: 108):

"Teamwork und Gruppenarbeit sind die Basis der schlanken Fabrik."

Angefacht wurde das erneute Interesse an der Gruppenarbeit durch die von WOMACK, JONES & ROOS veröffentlichte Studie: "Die zweite Revolution in der Autoindustrie". In ihren Analysen stellten WOMACK et al. (1992: 104) fest, daß japanische Automobilhersteller, im Gegensatz zu ihren amerikanischen und europäischen Konkurrenten, bei der Lenkung und Gestaltung ihrer Unternehmen wesentlich stärker gruppen- bzw. teamorientiert denken und vorgehen:

"So ist es schließlich das dynamische Arbeitsteam, das sich (in japanischen Automobilwerken; H.-K.W.) als Herz der schlanken Fabrik entpuppt."

Nach den Ergebnissen der Untersuchungen von WOMACK et al. (1992: 97) sind in den Werken japanischer Automobilhersteller, gleich, ob sich diese in Japan oder den USA befinden, ca. 70 Prozent der Mitarbeiter in Gruppen bzw. Teams organisiert. Im Vergleich hierzu wurde bei amerikanischen Automobilherstellern ein Anteil von 17,3 Prozent ermittelt, bei europäischen lediglich ein Anteil von 0,6 Prozent.

Über die Bedeutung, die Gruppenarbeit in japanischen Unternehmen einnimmt, berichtet IMAI (1992: 213 f):

"Seit Ende der fünfziger Jahre fördern japanische Betriebe die Gruppenarbeit, welche seither eine entscheidende Rolle bei der Produktivitätssteigerung, beim Schaffen eines angenehmeren und sinnvolleren Arbeitsumfeldes und bei der Verbesserung der 'Labor Relations' spielt.(...)

Der Prozeß der Demokratisierung der Basis erfolgt in Japan über die Einbeziehung der Arbeiter in das tägliche Geschehen am Arbeitsplatz. Durch die Förderung der Mitwirkung in der Gruppenarbeit wird gleichzeitig auch die Akzeptanz und die Loyalität der Arbeiter gefördert."

In den vor allem von japanischen Unternehmen entwickelten und von amerikanischen Beratern vermarkteten aktuellen Management-Konzepten, die "nun die deutsche Industrie revolutionieren" sollen (*Der Spiegel*, 1994: 101), ist die Gruppen- bzw. Teamarbeit ein zentraler Ansatzpunkt. Unser Wissen kommt, wie EGLAU in der *Zeit* vom 22.10.1993 feststellt, nun über Japan zu den "Lehrmeistern von einst" zurück:

"Erst jetzt ist vielen Managern bewußt geworden, daß sie noch auf die alten Verhältnisse zugeschnittene Strukturen und betriebliche Abläufe von Grund auf verändern müssen, um im Wettbewerb mithalten zu können. (.)*Lean* im Sinne von 'fit' können Unternehmen nur dann werden, wenn sich ihr Management endlich der wichtigsten, aber auch schwierigsten Aufgabe stellt: die Kreativität und das Wissen ihrer Beschäftigten bis herunter zum angelernten Arbeiter zu mobilisieren.(.) Die 'Ressource Mensch' besser zu nutzen setzt aber bei vielen Managern ein radikales Umdenken voraus."

Auch beim Reengineering, das nach einem Bericht von *Business Week* als "the hottest management concept since the quality movement" gilt, hat die Teambildung eine wesentliche Bedeutung. HAMMER & CHAMPY (1994: 90 f) führen zum Konzept des Reengineering aus:

"Business Reengineering im Unternehmen bedeutet letzten Endes, daß die Arbeit, die Adam Smith und Henry Ford vor so vielen Jahren in winzige Arbeitsschritte aufgegliedert haben, wieder zu einem Ganzen zusammengefügt wird. Nach dieser Radikalkur erweisen sich Prozeßteams - Gruppen von Mitarbeitern, die zusammen einen vollständigen Unternehmensprozeß durchführen - als die logische Organisationsform."

Ausschlaggebend für die verstärkte Hinwendung der Unternehmen zur Gruppenarbeit sind somit nicht besseres Wissen – das Thema Gruppenarbeit hat man dort immer etwas kritisch betrachtet – oder gar humanistische Ideale, sondern der weltweite Erfolg vor allem japanischer, zwischenzeitlich aber auch einiger amerikanischer und deutscher Unternehmen mit diesem Arbeits- und Organisationsprinzip. Knuth HENNEKE, stellvertretendes Vorstandsmitglied der AUDI AG, beschreibt den Einstellungswandel der Unternehmen treffend mit folgender Bemerkung (zit. n. GOTTSCHALL, 1992: 59 f):

„Man hätte die Japaner erfinden müssen, um unsere nicht menschengerechten Strukturen, die zu nicht ausreichender Produktivität geführt haben, aufzubrechen“.

Mit einer verstärkten Hinwendung zur Gruppenarbeit gelangen die Umstände der internen Leistungserstellung in den Focus des Managementinteresses. Unternehmen öffnen sich gegenüber sich selbst und beschäftigen sich mit Fragen der organisatorischen und kommunikativen Bewältigung von Aufgaben, die sie in einer immer dynamischer und komplexer werdenden Umwelt immer kurzfristiger und im Sinne ihrer Kunden zu bewältigen haben. So stellt DROEGE in einem Artikel der *WirtschaftsWoche* (zit. n. GROOTHUIS, 1993: 52) fest:

„Die neunziger Jahre sind das Jahrzehnt der Neuorientierung der Unternehmensorganisation.(.) Wenn deutsche Unternehmen im internationalen Wettbewerb mitmischen wollen, dann müssen sie ihr Unternehmen radikal von Kopf bis Fuß umbauen. (.) Kleine, autonome Unternehmenseinheiten übernehmen anstelle schwerfälliger Hierarchien das Kommando. Ressortegoismen müssen aufgebrochen und die Eigeninitiative von Mitarbeitern wiederbelebt werden.“

Gruppen- bzw. Teamarbeit wird dadurch auch zu einer Antwort auf die Bewältigung der Hierarchiekrise. Durch Gruppen- bzw. Teamarbeit sollen Unternehmen in die Lage versetzt werden, mit weniger Kosten und Aufwand, schneller und hautnah am Kunden bzw. Markt operieren zu können. Die Stunde der Teams schlägt in dem Moment, in dem eine zeit- und kostenaufwendige, fremdbestimmte und hierarchische Fernsynchronisation des Unternehmensgeschehens durch eine flexible, schnelle, selbstbestimmte und nicht-hierarchische Nahsynchronisation in überschaubaren Gruppen ersetzt werden muß.

So vielfältig wie die Management-Konzepte sind auch die Ziele, die mit der Gruppenarbeit verbunden werden. Mit der Einführung dieses Arbeits- und Organisationsprinzips erhofft man sich, folgendes zu erreichen:

- Eine höhere Motivation, ein stärkeres Engagement und eine bessere Integration der Mitarbeiter in das Unternehmen;
- die Bewältigung einmaliger, neuartiger und komplexer Aufgaben;
- die Ausgestaltung einer kundenorientierten Geschäftskompetenz, bei der vor allem ein innovativeres und flexibleres Operieren, ausgerichtet an den Bedürfnissen der Kunden, im Vordergrund steht;
- und, in den letzten Jahren zunehmend, die Verfolgung ökonomischer Aspekte (z.B. Verringerung von Kosten, Verbesserung der Qualität, Verkürzung von Durchlauf- und Entwicklungszeiten).

Veröffentlichungen in Manager- und Wirtschaftsmagazinen sowie im Wirtschaftsteil der überregionalen Zeitungen zeigen, daß auf diesem Weg viele Unternehmen, zumindest in Teilbereichen, ihre Leistungsfähigkeit wesentlich erhöhen konnten. So berichtet die *Süddeutsche Zeitung* vom 28.7.1993 über die unter der Bezeichnung "KVP²" durchgeführten Gruppenaktivitäten von VW:

"In den Workshops durchleuchten die López-Teams den Herstellungsprozeß zielgerichtet innerhalb von fünf Tagen. 'Die Ideen der Mitarbeiter waren schon vorher da. Die López-Leute haben die Weisheit auch nicht mit Löffeln gefressen. Aber bei López ist eine ganz andere Wucht dahinter, die Dinge schnellstmöglich umzusetzen', sagt Timme. Nach den Seminaren hätten seine Leute ganz 'leuchtende Augen' gehabt: Endlich wurden sie gefragt. So haben die Frauen in der Kabelfertigung für den Sechszylindermotor VR6 in Salzgitter beratschlagt, wie sie besser produzieren können. Ergebnis: drei Jobs können wegfallen(...)

Im gesamten Motorenwerk Salzgitter säumen Stellwände mit Planzielen und erreichten Daten die Produktionsbänder. So können die Leute im Blaumann genau sehen, wie weit sie schon sind. In der Kolbenvormontage war das große Vorstandsmitglied López persönlich dabei. Die Handarbeiten wurden an einer Stelle zusammengefaßt. Pro Mitarbeiter werden jetzt 222 Pleuelsätze gefertigt, vorher 133. Das Plus der Produktivität beträgt also 67 Prozent. Statt 305 Fehler im Monat entstehen nur noch 195. Beim Polo-Motor wurde eines der vier Bänder auf Gruppenarbeit umgestellt: kein starrer Takt mehr, in dem die Motoren vor-

rücken.(...) Statt 500 werden jetzt 700 Motoren je Schicht gebaut, obwohl die Arbeitszeit von 416 auf 374 Minuten sank.

Warum jetzt so große Sprünge bei der Produktivität möglich sind? (.) Der Leiter der Personalentwicklung von VW, Peter Haase, spricht von 'schlanker Mitdenke vor Ort'. Braunschweiger VW-Leute sagen: 'Vertrauen Sie auf die Weisheit der Gruppe'."

In den weiteren Ausführungen werde ich immer wieder Bezug nehmen auf Veröffentlichungen über Gruppenaktivitäten in der Praxis. Hierzu sind vorab folgende Bemerkungen angebracht: Die verstärkte Hinwendung zu Methoden der Gruppenarbeit ist nicht auf bestimmte Branchen (z.B. die Automobilindustrie), die unteren Hierarchieebenen oder die Produktionsbereiche beschränkt. So macht man sich zunehmend Gedanken, wie man die Prozesse im Entwicklungs-, Vertriebs- und Verwaltungsbereich aber auch in der Führung durch Gruppen und Teams verbessern, wie man Planungs-, Problemlösungs-, Kommunikations- und Koordinationsprozesse beschleunigen und effektiver gestalten kann. Wenn in den Praxisberichten häufig über Gruppenaktivitäten in der deutschen Automobilindustrie berichtet wird, mag dies den Eindruck erwecken, daß in diesem Industriebereich Gruppenorganisationen umfassend eingeführt sind. Dies ist jedoch nicht der Fall. Trotz der zahlreichen Veröffentlichungen ist festzustellen, daß sich die Gruppenaktivitäten der deutschen Automobilhersteller vorrangig auf neue Werke, insgesamt gesehen jedoch nur einen geringen Teil ihrer Fertigungskapazitäten, beschränken. Die deutschen Automobilhersteller haben bis zu einer umfassenden Realisierung der Gruppenarbeit in ihren Unternehmen noch einen langen Weg vor sich. Dies trifft nicht nur auf die Automobilindustrie zu, sondern auf alle anderen Industriebereiche, den Handel, die Dienstleister, die Einrichtungen/Unternehmen des "Dritten Sektors" (öffentliche und gemeinnützige Unternehmen) und die kommunalen und staatlichen Organisationen.

Wenn auch in der immer umfangreicher werdenden Literatur zu den neuen Management-Konzepten nahezu durchgängig auf den zentralen Stellenwert der Gruppen- bzw. Team-Arbeit hingewiesen wird, ziehen sich fast alle Autoren diskret zurück oder werden unsicher, wenn es um organisatorische oder gruppenspezifische Gestaltungsfragen und Aspekte geht. Hierzu zwei Beispiele:

WARNECKE, CIM-Experte und Leiter des Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnik und Automatisierung, verbindet in seinen Ausführungen zur "Revolution der Unternehmenskultur" Gedanken von "Mensch und Arbeit" mit der Chaostheorie und propagiert die "Fraktale Fabrik". In Bezug auf die Gruppenarbeit und deren Realisierung führt WARNECKE (1993: 207 f) aus:

"Der Weg zur Fraktalen Fabrik geht in der Produktion über Gruppenarbeit (...). In der Gestaltung der Gruppenarbeit befinden wir uns noch in einer Lernphase. Negative Erfahrungen dürfen nicht abschrecken. Sie beruhen häufig auf Gestaltungsfehlern."

Inwieweit sich das Verständnis über neue Arbeits- und Organisationsformen deutscher Autoren von japanischen unterscheidet, zeigen folgende Ausführungen von PFEIFFER & WEISS (1992: 63 f), die sich offensichtlich noch an alte Feindbilder klammern (siehe im Vergleich hierzu das Zitat von IMAI auf S.12):

"Es ist (...) insbesondere in Deutschland ein Trend erkennbar, die Lean Management-Diskussion in eine Diskussion über Gruppenarbeit umzudefinieren. In diesem einseitigen Verhalten wird das Management noch durch die Gewerkschaften unterstützt, die dabei an die Humanisierungsdiskussion der 70er Jahre anknüpfen."

Auch in der organisationspsychologischen Literatur fehlen zumeist praxisorientierte Hinweise zur Etablierung von Gruppenarbeit in Unternehmen. Diese Lücke versucht die vorliegende Veröffentlichung zu schließen. Dazu sollen möglichst umfassend die relevanten Grundlagen des Arbeitens mit und in Gruppen zusammengetragen werden. So werde ich in Kapitel 2 zunächst die unterschiedlichen Formen von Gruppen in Unternehmen darstellen und auf die Möglichkeiten und Vorgehensweisen zur organisatorischen Einbindung und Realisierung der Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen eingehen. In Kapitel 3 werde ich die wichtigsten Bedingungen und Voraussetzungen für eine effektive Gestaltung der Gruppenarbeit behandeln und die Möglichkeiten der Entwicklung von Gruppen zu Teams darstellen. Das Problemlösen, als eine zentrale Aufgabe von Gruppen, steht im Mittelpunkt von Kapitel 4. Insbesondere werde ich dabei auf die Frage eingehen, wie man mittels der Moderationsmethode Problemlösungsprozesse effektiv gestalten kann.

Mit der vorliegenden Veröffentlichung verfolge ich zwei Ziele: Zum einen möchte ich wichtige theoretische Hintergründe ausleuchten und damit zum Verständnis beitragen, welche Aspekte und Vorgehensweisen bei der Gestaltung von Gruppenarbeit aus welchen Gründen wesentlich und erforderlich sind. Zum anderen geht es mir um die Beantwortung folgender pragmatischer Fragen:

- Wo kann man welche Gruppenarbeitsformen sinnvoll einsetzen?;
- Wie kann man die verschiedenen Formen von Gruppenarbeit organisatorisch ins Unternehmen integrieren?;
- Wie bereitet man Führungskräfte und Mitarbeiter auf die Gruppenarbeit vor und bringt die Gruppenorganisation ins Laufen?;
- Was sollte bei der Installation, der Entwicklung und der Führung von Gruppen beachtet werden?;
- Was kann man tun, damit sich Gruppen zu Teams entwickeln?;
- Wie sollte man vorgehen, damit Problemlösungsprozesse in Gruppen zu guten Ergebnissen führen?.

Die vorliegende Veröffentlichung verläßt an einigen Stellen den gewohnten Rahmen. Exkursionen führen zu Begrifflichkeiten wie: Ordnung und Chaos, Sprache und Visualisierung, logisches Schlußfolgern und Problemlösen, Bilder und Landkarten. Die hierbei angestrebte Erweiterung des Focus soll dazu beitragen, die Bedingungen und Möglichkeiten der Arbeit in und mit Gruppen in einem umfassenderen Kontext zu verstehen.

Die Einführung von Gruppenarbeit erfordert nicht nur ein fundiertes Wissen, sondern vor allem auch Änderungen in den Grundhaltungen von Führungskräften: Die Bereitschaft zur Ablösung von macht- und autoritätsorientierten Hierarchien durch lernende, organische Strukturen; den Ersatz einer zentralistischen und/oder fremdbestimmten Zielsetzung, Planung, Problemlösung, Kommunikation, Steuerung und Kontrolle durch selbstorganisatorische Prozesse und schließlich den Ersatz von physischer und psychischer Stabilität durch die bewußte Einführung von Überraschungen, Turbulenzen und "Zusammenbrüchen" als organisationsinternes Äquivalent zu einer sich

immer rascher wandelnden Umwelt. Solange diese notwendigen Voraussetzungen zur Realisierung von Gruppenarbeit nicht ernstgenommen werden, können Gruppenaktivitäten nicht zu den erhofften und notwendigen Veränderungen führen. Gruppen- bzw. Teamarbeit wird dann, neben anderen "Spielen" (siehe: NEUBERGER, 1993), zum Inhalt eines neuen (rein verbalen) Spiels in Organisationen.

Ich möchte die einleitenden Gedanken mit einem Zitat von Otto NEURATH (1944: 978) abschließen, das die Aufgaben und Probleme von Unternehmen, die sich zu einer umfassenden Realisierung von Gruppen- oder Teamarbeit entschlossen haben, in einer metaphorischen Sprache beschreibt:

"Stellen wir uns Seefahrer vor, die auf hoher See die Form ihres schwerfälligen Schiffes von einer mehr runden zu einer mehr fischähnlichen verändern wollen. Neben dem Holz des alten Baus verwenden sie Treibholz, um Skelett und Rumpf ihres Schiffes umzugestalten. Aber sie können das Schiff nicht ins Dock bringen, um ganz von vorne zu beginnen. Während sie arbeiten, bleiben sie auf dem alten Bau und trotzen schweren Stürmen und donnernden Wogen. Beim Umbau des Schiffes tragen sie Sorge, daß kein gefährliches Leck auftritt. Ein neues Schiff erwächst aus dem alten, Schritt für Schritt -, und während sie noch bauen, mögen die Seefahrer bereits an einen neuen Bau denken, und sie werden nicht immer einer Meinung sein. Die ganze Sache wird in einer Weise vorangehen, die wir heutzutage nicht einmal erraten können."

2. Gruppen in Unternehmen

In den folgenden Ausführungen werden die organisatorischen Aspekte der Gruppenarbeit in Unternehmen dargestellt. Eingehen werde ich hierbei auf die Anlässe für die Etablierung von Gruppenarbeit, die Bedeutung, die die Gruppenarbeit in Unternehmen hat, die verschiedenen Formen der Gruppenarbeit, die Einbindung der Gruppen in die Organisation sowie auf die Vorgehensweise bei der Implementierung von Gruppenarbeit

2.1. Anlässe für die Einführung von Gruppenarbeit

Wie zuvor dargestellt, ist die Gruppenarbeit als organisatorisches Gestaltungsprinzip sowohl in der Fachliteratur wie in der Praxis in den letzten Jahren wieder stärker in den Vordergrund getreten. Verursacht wird dieser veränderte Focus des Interesses vor allem durch Veröffentlichungen von Untersuchungen und verschiedensten Praxisfällen (z.B. PETERS, 1988 und 1993; WATERMAN, 1994, sowie die nachfolgend dargestellten Praxisbeispiele aus dem *Manager Magazin*), in denen z.T. euphorisch über positive Effekte, die durch Gruppen- und Teamarbeit erreicht werden konnten, berichtet wird. Unternehmen erkennen nun, daß sie ihre Probleme in den Bereichen Kosten, Qualität, Flexibilität, Entwicklungs- bzw. Durchlaufzeiten und Kundenorientierung mit Gruppen- bzw. Teamarbeit und geänderten Strukturen wesentlich besser in den Griff bekommen können. Anlaß für die Etablierung von Gruppenarbeit ist somit heutzutage, im Gegensatz zu den 70-er Jahren, in denen personelle Aspekte und Humanisierungsideale im Vordergrund standen, zumeist, die betrieblichen Leistungen und Prozesse nachhaltig zu verbessern oder einmalige komplexe Vorhaben zu bewältigen. Erreicht werden diese Effekte vor allem dadurch, daß man die "Human Resources" mittels geänderter Organisations-, Arbeits- und Handlungsbedingungen sinnvoller einsetzt und nutzt.

In den folgenden Ausführungen werden die Anlässe zur Einführung von Gruppenarbeit und deren Effekte getrennt nach betrieblichen und personellen Aspekten dargestellt, wobei sich diese z.T. zirkulär beeinflussen.

2.1.1. Effekte für das Unternehmen

In der Literatur (z.B. PETERS, 1988 und 1993; ULICH et al., 1989; WARNECKE, 1993; WATERMAN, 1994; WILDEMANN, 1992) werden anhand von Praxisberichten vor allem folgende betrieblich-ökonomischen Effekte der Gruppenarbeit genannt:

Kostensenkung

Zumeist geht es bei der Einführung von Gruppenarbeit darum, Kosten zu senken. Erreicht werden soll dies durch die (teilweise oder völlige) Zuordnung von zielsetzenden, planenden, lenkenden, kontrollierenden und reflektierenden Aufgaben an Gruppen und dem in der Folge möglichen Abbau von Hierarchien und Personal. Gruppenkonzeptionen, in denen diese Gedanken aufgenommen werden, sind insbesondere die teilautonomen Arbeitsgruppen sowie (teilweise) die Qualitätszirkel.

Optimierung von Abläufen / Qualitätsverbesserungen

Die Inszenierung von Störungen, dies mag zunächst paradox erscheinen, ist, neben der Koordination, eine der wesentlichen Aufgaben von Führungskräften. Durch gezielte Störungen sollen Organisationen wachgerüttelt, soll die gewohnheitsmäßige, bequeme und liebgewonnene Alltagsroutine unterbrochen und für selbstreflexive Prozesse geöffnet werden. Störungen oder "Zusammenbrüche" erhalten ihre erkenntnisvermittelnde Funktion dadurch, daß man sich mit vorhandenen Verfahrensweisen und Einrichtungen auseinandersetzt und nach Möglichkeiten sucht, diese immer wieder auf ihre Tauglichkeit hin zu prüfen und gegebenenfalls neu zu gestalten. In Gruppenkonzeptionen wie den Lernstattgruppen und den Qualitätszirkeln geht es zumeist darum, in selbstreflexiven Prozessen über Veränderungen von betrieblichen Abläufen und Prozessen nachzudenken oder Möglichkeiten zur Steigerung der Qualität zu prüfen.

Kundenorientierung

In den letzten Jahren steht immer mehr eine verstärkte Kundenorientierung im Vordergrund unternehmerischer Bemühungen. Ziel der Kundenorientierung ist es, sich durch werterhöhende (Service-)Leistungen positiv von Mitbewer-

bern abzusetzen, um in der Folge Kundenpotentiale besser ausschöpfen zu können. Erreicht werden soll dies u.a. durch eine Veränderung der Strukturen verbunden mit der Einführung von Gruppenarbeit, wobei man die Prozesse so gestaltet, daß ein hautnahes Agieren am Kunden möglich wird (siehe: BÄLDER & WAHREN, 1994). So werden z.B. im Vertriebs- oder Servicebereich Qualitätszirkel dazu eingesetzt, im Rahmen selbstreflexiver Prozesse und im direkten Kontakt zur jeweils relevanten Kundengruppe immer wieder zu prüfen, welche Leistungen wie verbessert werden können.

Beschleunigung / Flexibilisierung von Abläufen

Zunehmend besteht das Ziel bei der Einführung von Gruppenarbeit darin, betriebliche Abläufe zu beschleunigen und flexibler zu gestalten. Durch die neuen Kommunikations-, Informationsverarbeitungs- und Steuerungstechnologien im Büro-, Verwaltungs- bzw. Produktionsbereich können heute auch dezentrale Stellen, so z.B. teilautonome Arbeitsgruppen, auf zentrale Informationen zurückgreifen und direkter, schneller und flexibler auf sich verändernde Anforderungen reagieren.

Innovation / Bewältigung komplexer, einmaliger, neuartiger Aufgaben

Unternehmen sind zunehmend gefordert, auf eine sich ständig verändernde Umwelt möglichst schnell mit kreativen und innovativen Leistungen und Problemlösungen zu reagieren. Der Kreativitäts- und Innovationsbedarf bei neuartigen und/oder einmaligen, komplexen Aufgaben (z.B. Einführung neuer Verfahren oder Entwicklung neuer Produkte) läßt sich zumeist nicht durch die reguläre Organisation oder die Zuordnung dieser Aufgaben an Einzelpersonen decken. Durch eine Ausgliederung aus der regulären Organisation und Zuordnung an Gruppen, z.B. in der Form von Projekt- oder Wertanalysegruppen, können diese Aufgaben simultan zur laufenden Arbeit bearbeitet, neuartige Lösungen schneller gefunden und auch umgesetzt werden.

Integration und Zielorientierung

Innerhalb der nach zweckrationalen Gründen gegliederten Organisation müssen zur Lösung komplexer oder den jeweiligen Verantwortungsbereich überschreitender Aufgaben immer wieder verschiedene Menschen auf

bestimmte Ziele hin koordiniert werden. Um diese Aufgabe in konzentrierter Form wahrnehmen zu können, werden zunehmend Gremien, z.B. in der Form von Management-Teams, installiert oder sich selbstorganisierenden und -steuernden Gruppen eigenverantwortlich übertragen. Auf diesem Weg entzieht sich die Hierarchie eine ihrer wesentlichen Aufgaben und kann, dadurch, daß sie sich auf die Kontrolle der selbstverantwortlich von den Gruppen zu erledigenden Koordinationsprozesse und deren Integration in übergeordnete Prozesse konzentriert, niedriger und kleiner (kurz: "schlanker") gestaltet werden.

Neben den zuvor dargestellten betrieblich-ökonomischen Gründen werden in der Literatur (z.B. ROSENSTIEL, 1992) folgende, zumeist in experimentellen Situationen festgestellte gruppenspezifischen Vorteile genannt:

Erleichterung organisatorischer Veränderungen

Durch Zusammenarbeit der von Veränderungen Betroffenen in Gruppen, können spätere Widerstände bereits im Vorfeld transparent gemacht und behandelt werden. Außerdem lassen sich in Gruppen verfestigte Abläufe, Regelungen, Leitbilder und Normen schneller und effektiver "auftauen" und verändern als auf dem üblichen Weg über die Hierarchie.

Bessere Verhaltenssteuerung

Gruppen steuern das Verhalten und die Leistung von Mitarbeitern stärker, als dies über die Vorgesetzten möglich wäre. Dieser Aspekt wird auch in Befragungen von Mitarbeitern und Vorgesetzten immer wieder erwähnt, wie folgende Äußerung von VW-Mitarbeitern (entnommen aus der *Süddeutschen Zeitung* vom 28.7.1993) zeigt:

"Die Gruppe geht wesentlich brutaler mit ihren Mitgliedern um, als es je ein Meister wagen würde."

Bessere Problemlösungen und Entscheidungen

Qualität, Akzeptanz und Kreativität von Problemlösungen können sich, dadurch, daß in Gruppen unterschiedliche Fähigkeiten und Talente gepoolt

werden, erhöhen. Bei zu fallenden Entscheidungen wirken sich die unterschiedlichen, z.T. konfligierenden Perspektiven sowie das breitere Wissensspektrum der Gruppe positiv aus.

Bessere Integration neuer Mitarbeiter

Durch eine Zuordnung zu Gruppen können Mitarbeiter schneller in das Unternehmen integriert werden. In Gruppen erfahren sie auf informelle Weise, welche Verhaltensweisen erwünscht und unerwünscht sind, welche zumeist ungeschriebenen Normen und Werte im Unternehmen gelten.

Die Effekte für das Unternehmen sind bei den einzelnen Gruppenkonzeptionen unterschiedlich. Die größten Effekte lassen sich mit der im Rahmen von Lean-Konzepten zumeist diskutierten teilautonomen Gruppenarbeit erreichen. Bei diesem umfassenden Ansatz werden in Praxisberichten (so z.B. PALASS & RISCH, 1992; PETERS, 1993; WARNECKE, 1993; WATERMAN, 1994; WILDE-MANN, 1992) folgende positiven Effekte für das Unternehmen genannt:

- Schnellere Durchlaufzeiten von Aufträgen; geringere Entwicklungszeiten bei neuen Produkten;
- Kosteneinsparungen durch geringeren Personalaufwand im produktiven und nichtproduktiven Bereich, höhere Effizienz im Zeitlohnbereich;
- Kosteneinsparungen durch geringeren Verwaltungsaufwand (Personal und administrativer Aufwand);
- Verbesserungen in der Qualität, weniger Ausschuß, bessere Pflege von Maschinen und Anlagen;
- Verringerung von Lagerbeständen (Material und Fertigprodukte);
- geringere Fehlzeiten der Mitarbeiter;
- besseres und schnelleres Eingehen auf den Kunden (Erhöhung der Kundenzufriedenheit).

Bei der Bewertung dieser Effekte sollte man jedoch berücksichtigen, daß es sich bei Unternehmen um komplexe, nicht-triviale Systeme handelt und es bei diesen streng genommen unmöglich ist, Veränderungen im Output (z.B.

eine Kostenreduzierung) eindeutig und zweifelsfrei einer Veränderung im Input (z.B. der Gruppenarbeit) zuzuordnen. Außerdem ergeben sich bei der Bewertung der Effekte Abgrenzungsprobleme, da in vielen Fällen die Einführung von Gruppenarbeit verbunden ist mit anderen Maßnahmen. Zur Veranschaulichung soll folgendes Beispiel umfassender organisatorischer Veränderungen mit Einführung von Gruppenarbeit bei SIEMENS dienen (veröffentlicht von TRIST; zit. n. BUNGARD & ANTONI, 1993: 381):

Die Erfolge konnten nur erreicht werden durch "eine ganzheitliche Reorganisation

- der *Prozesse* (kleine Losgrößen in den Vorwerkstätten, Kanbansteuerung in Fertigung und Montage, Auftragsvorgabe durch die Werkstatt, Lieferung ab Werk),
- der *Strukturen* (räumliche und funktionale Integration von Auftragszentrum, Fertigung und Versand sowie disziplinarische Integration der Qualitätsprüfung zu einer organisatorischen Einheit, Reduzierung der Arbeitsteilung, Produktverantwortung in einer Hand),
- der *Systeme* (tagesaktuelle und auftragsbezogene DV-Dispositionsverfahren, maschinelle Postgebührenermittlung und Postlistenausfertigung, Liefervereinbarungen mit den Kunden, Fernschreiben als Auftragspapier)
- und der *Menschen* (Selbststeuerung der Arbeitsgruppen, Selbstkoordinierte Job-Rotation über die Kanbankreise, Qualitäts-Zirkel).

Aufgrund dieser ganzheitlichen, logistischen Vorgehensweise konnten mit einem relativ geringen Aufwand (keine Veränderungen der Fertigungskapazitäten!) erhebliche Verbesserungen erzielt werden: Reduzierung der Lieferzeit um 95 Prozent (von drei Wochen auf einen Tag), Reduzierung der Durchlaufzeit um 30 Prozent sowie Reduzierung der Bestände um 15 Prozent; und dies alles bei einer deutlichen Erhöhung des Umsatzes. Die Fertigung ist flexibel, transparent und überschaubar, wodurch nicht zuletzt auch ein entscheidender Faktor der Leistungsmotivation positiv beeinflusst wurde - das 'Wir-Gefühl' der Mitarbeiter in dieser Einheit."

Insgesamt kann man festhalten, daß nach Einführung von Gruppenarbeit in Untersuchungen immer wieder z.T. äußerst positive Effekte für das Unternehmen ermittelt wurden, wobei man nicht zweifelsfrei feststellen kann, in welchem Umfang diese Effekte ausschließlich auf die Gruppenarbeit zurückzuführen sind.

2.1.2. Effekte für die Mitarbeiter

Wenn auch die personellen Aspekte in den letzten Jahren etwas in den Hintergrund getreten sind, bilden sie den indirekten "Hebel", die zumeist im Vordergrund stehenden betrieblich-ökonomischen Effekte zu erreichen. In der Literatur (z.B. NEUBERGER, 1991; ROSENSTIEL, 1992) werden folgende, mit der Einführung von Gruppenarbeit verbundene positiven Effekte auf der Seite der Mitarbeiter genannt:

Forderungen nach einer selbstbestimmten, interessanten Arbeit

Demokratisierungstendenzen und der gesellschaftliche Wertewandel führen zu einer Legitimationskrise stark arbeitsteiliger, hierarchisch-direktiver Strukturen, da wesentliche Bedürfnisse der Mitarbeiter nicht mehr befriedigt werden können. So wurde in Untersuchungen zur Motivation (siehe in zusammenfassender Form z.B. STAEHLE, 1989: 200 ff) und zum Wandel der Arbeitsmoral (z.B. von STRÜMPEL, 1977: 55 ff) festgestellt, daß Forderungen der Mitarbeiter nach einer anspruchsvollen, interessanten, abwechslungsreichen, verantwortungsvollen Tätigkeit, bei der sie auch in Kontakt mit anderen treten können, eine große Bedeutung haben. Über Gruppen- und Teamarbeit können diese Bedürfnisse in einem hohen Maß befriedigt werden.

Anreicherung der Arbeitsinhalte

In Gruppen erhalten die Mitarbeiter Möglichkeiten, Probleme selbstverantwortlich zusammen mit Kollegen zu bearbeiten, oder die für die Arbeit der Gruppen wesentlichen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben selbst zu bestimmen. Hierdurch entsteht für die Mitarbeiter ein größerer Handlungsspielraum und es wird eine Anreicherung der Arbeitsinhalte realisiert.

Entwicklung der Persönlichkeit

In Gruppen entwickeln Mitarbeiter erfahrungsgemäß Fähigkeiten, offen zu kommunizieren, interessierende Themen bzw. strittige Fragen zu diskutieren und unterschiedliche Interessen sowie Konflikte mit anderen Menschen auszutragen. In diesem Sinne beinhaltet die Mitarbeit in Gruppen zumeist auch Elemente einer Persönlichkeitsentwicklung bzw. das, was man als Entwicklung der sozialen Kompetenz bezeichnet.

Befriedigung sozialer Bedürfnisse

Wie SCHMIDTCHEN (1984) in seinen Untersuchungen zur Arbeitsmoral in der Metallindustrie festgestellt hat, drückt sich der gesellschaftliche Wertewandel vor allem in einem Übergang zum "kommunikativen Lebensstil" aus. Die Pflege zwischenmenschlicher Kontakte in der Form: "Seine eigene Meinung deutlich machen, wenn es notwendig ist"; "Offenheit, sich gegenseitig gut informieren"; "Auf andere eingehen, zuhören, was andere sagen"; "Für andere dasein", haben eine hohe Bedeutung und werden zu einem wesentlichen Motivator. Die Möglichkeit, "ein guter Partner im Team zu sein", wurde von 54 Prozent der Befragten als sehr wichtig betrachtet und steht an erster Stelle der Bedürfnisse. Im Kontakt mit Kollegen innerhalb der Gruppe erhalten die Mitarbeiter Möglichkeiten zum Aufbau zwischenmenschlicher Beziehungen; die Gruppe bietet Gelegenheiten zur Selbsterfahrung und sozialer Anerkennung, sowie Unterstützung und Verstärkung bei der Lösung der täglichen (persönlichen und beruflichen) Probleme.

Förderung der fachlichen Kompetenz

Durch Gruppenarbeit können Mitarbeiter ihre fachliche Kompetenz erweitern, indem sie lernen, Probleme gezielter anzugehen und zu lösen; konfrontiert werden mit Informationen aus vor- und nachgelagerten Arbeitsgängen und dadurch in die Lage versetzt werden, fachlich kompetenter zu handeln.

Bessere Orientierung

Durch die Arbeit in Gruppen erhalten die Mitarbeiter Informationen über betriebliche Gegebenheiten und Zusammenhänge: Über die Ziele des Unternehmens oder von Teilbereichen, über Probleme in der eigenen bzw. in vor- und nachgelagerten Abteilungen, über erreichte Ergebnisse... Diese Informationen fördern das Verständnis für die eigene Arbeit, die Orientierung innerhalb der Organisation und erhöhen u. U. das Engagement für das Unternehmen.

In Bezug auf die Mitarbeiter berichten PALASS & RISCH (1992: 309) über folgende Effekte nach Einführung von teilautonomen Arbeitsgruppen bei OPEL im Werk Bochum:

"Als unabhängige Beobachter haben (.) Wissenschaftler von der Sozialforschungsstelle Dortmund in bisher zwei Befragungen erkundet, was die Opel-Mitarbeiter quer durch die Bank von der Gruppenarbeit halten. Wichtigstes Ergebnis: Fast 60 Prozent der Befragten schätzten die neue Arbeitsorganisation positiv bis sehr positiv ein. Weniger als zehn Prozent fällten ein negatives Gesamturteil. Im Vergleich mit Kollegen an traditionellen Arbeitsplätzen waren die Gruppenarbeiter insgesamt zufriedener mit ihrer Situation. Sie lobten insgesamt mehr Abwechslung, bessere Karrierechancen, die Anforderungen an ihre Qualifikation, waren zufriedener im Umgang mit dem Vorgesetzten und in ihren täglichen Aufgaben. (...)

Drei Viertel der Gruppenarbeiter empfanden (.) für ihre Arbeit ein starkes bis sehr starkes Verantwortungsgefühl. Nur vier Prozent war alles egal, während in der traditionellen Organisation fast 20 Prozent diese Haltung vertraten. Gleichzeitig fühlten sich die Teamworker deutlich weniger kontrolliert. Ganz vorsichtig schließen die Sozialforscher daraus, daß hier 'jahrzehntelang eingeübte Fremdkontrolle allmählich abgelöst wird durch eigenverantwortliches Denken und Handeln'. Und das sei schließlich die Voraussetzung für den Erfolg von Gruppenarbeit."

In den Untersuchung bei OPEL wurden aber auch Negativpunkte und Bedingungen für die Gruppenarbeit aus der Sicht der Mitarbeiter festgestellt:

"So fühlte sich gut die Hälfte der Teamworker unter ständigem Zeitdruck. Und das, so die Dortmunder Sozialforscher, läßt sich nicht durch die Erhöhung der Produktion erklären. Vielmehr lägen die Ursachen in der Übernahme zusätzlicher Tätigkeiten, wie etwa dem gegenseitigen Training am Arbeitsplatz oder Hilfestellung für einen Kollegen. Auch der Wechsel zwischen mehreren Maschinen mit unterschiedlicher Bedienung belastet.(...) Außerdem gab es öfter mal Krach mit den Kollegen, denn wo plötzlich Meinung gefragt ist, können Meinungen auch aufeinanderprallen.

Allerdings hielten knapp 70 Prozent der Gruppenmitglieder Veränderungen bei der Qualifizierung für erforderlich, und gut 57 Prozent wünschten sich Änderungen bei den Mitsprachemöglichkeiten."

In einer Befragung der 100 umsatzstärksten Industrieunternehmen der Bundesrepublik im Jahre 1989/90 wurden - in Bezug auf eingeführte Qualitätszirkel - sowohl im sozialen wie auch im ökonomischen Bereich positive Effekte festgestellt, deren Ergebnisse BUNGARD & ANTONI (1993: 387) wie folgt zusammenfassen:

"In den Augen der befragten betrieblichen Experten (i.d.R. waren dies die verantwortlichen QZ-Koordinatoren) überwogen dabei die sozialen Effekte, wie z.B. die Verbesserung der Zusammenarbeit, der Mitsprachemöglichkeiten, der Qualifikation und der Arbeitsbedingungen, die ökonomischen Auswirkungen, wie z.B. die Verbesserung der Qualität und der Produktivität deutlich".

2.1.3. Die Einführung von Gruppenarbeit als Teil von umfassenden Restrukturierungsansätzen

Während es in den früheren Versuchen, Gruppenarbeit in Unternehmen einzuführen, vor allem darum ging, (einseitig) Arbeit zu humanisieren, werden, wie bereits zuvor am Beispiel SIEMENS (S.24) dargestellt, in den Lean- und Reengineering-Konzeptionen unterschiedliche Methoden und Instrumente aus verschiedenen Bereichen mit der Gruppenarbeit zu einem Maßnahmenbündel vereint:

- Produktionsprogramme werden entschlackt, die Typenvielfalt reduziert und die Fertigungstiefe reduziert;
- Produktentwicklungsprozesse werden in Gruppen organisiert und simultan realisiert;
- man geht weg von der Massenfertigung und produziert, oft sogar auftragsbezogen, auch kleinere Losgrößen;
- die Aufgabenbereiche werden prozessual organisiert und rein funktionale Gliederungen weitgehend aufgehoben;
- die Gruppen übernehmen für ihren Arbeitsbereich planende, organisierende und kontrollierende Aufgaben und handeln selbstverantwortlich und selbststeuernd;
- Informationen werden dezentralisiert und stehen z.B. auch an den Arbeitsplätzen in der Produktion zur Verfügung;
- die betriebliche Materialversorgung wird in Richtung just in time und Kanban umgestaltet, um den Kapitalbedarf zu verringern und die Materialbereitstellungsvorgänge zu optimieren;

- Prozesse und Verfahrensweisen werden durch Problemlösungsaktivitäten hinsichtlich: Zeit, Kosten, Qualität, Kundenorientierung ständig überprüft und optimiert.

Diese umfassendere Vorgehensweise soll am Beispiel METTLER-TOLEDO (SCHNEIDER, 1993; weitere Ausführungen zu diesem Beispiel siehe TIKART, 1993) dargestellt werden:

"Die schwäbische Firma würde heute wohl kaum noch existieren, hätten sich Tikart - damals noch Produktionsleiter - und der frühere Mettler-Toledo-Chef Jochen Wienbeck nicht Mitte der 80er Jahre zu einem drastischen Kurswechsel entschlossen. Denn die Albstädter, die damals rund 45 Millionen Mark umsetzten und gut 650 Beschäftigte zählten, machten Verluste in Millionenhöhe. Wichtigster Grund war die ausschließlich nach dem geplanten Produktprogramm ausgerichtete, unflexible und teure Produktion, die den schnell wechselnden Bedürfnissen der Kunden (...) nicht gerecht wurde.(.)

Ihm und Wienbeck war bald klar, daß sie die Firma von Grund auf renovieren mußten. Tikart: 'Wir begriffen, daß wir uns, um zu überleben, ausschließlich nach den Marktbedürfnissen richten müssen. Das heißt, wir benötigen die gleiche Dynamik wie die Märkte.'(.) Doch die gewünschte Dynamik, das war von vornherein klar, erforderte mehr. Tikart: 'Wir mußten zugleich Bedingungen schaffen, in denen sich kreatives Potential entfalten kann.' (...)

Um dahin zu kommen, das war für das Duo ebenso unzweifelhaft, mußte Mettler-Toledo nicht nur weitaus schlanker werden, sondern Produktion und Organisation vollkommen umstellen.(.)

Möglichst wie Zellen in einem Organismus, die zwar einander ähnlich sind, aber in den verschiedenen Organen unterschiedliche Aufgaben haben, sollten auch Gruppen und Teams arbeiten. Danach agieren die Einheiten, die zueinander in einem Verhältnis wie Kunden und Dienstleister stehen, nach folgenden Prinzipien:

- Die Selbststeuerung verlangt eine Verlagerung von Kompetenzen auf die untersten Hierarchieebenen in einem vorgegebenen Rahmen. Konkret heißt das, daß den Teams überlassen wird, wie sie ihre Aufträge vollständig und pünktlich erfüllen. Tikart: 'Das ist eine echte Abkehr von aller Besserwisseri.'
- Die Funktionsintegration bedeutet eine Aufhebung der Arbeitsteilung und hat geschlossene Prozesse zum Ziel. Die Folge für die Montage: Fast jeder ist an jedem Arbeitsplatz einsetzbar, die herkömmlichen Arbeitsplatzbeschreibungen werden zu Makulatur.

- Die Eigenverantwortung nimmt den einzelnen in die Pflicht. Für Tikart ist dieses Prinzip von allen am schwierigsten umzusetzen, funktioniert nun aber dennoch bestens.(.)

Diesem Ideal (einer sich selbststeuernden, fraktalen Organisation; H.-K.W.) kommt Mettler-Toledo heute so nahe wie kaum ein anderes Unternehmen:

- In der streng absatzgesteuerten Produktion (.) ist die Arbeitsteilung aufgehoben. Aufträge werden von eigenverantwortlichen Teams abgewickelt, in denen jeder Monteur die Technik von mehr als zwei Dritteln des mehrere hundert Waagentypen umfassenden Sortiments beherrscht und für die vollständige Herstellung eines Geräts - einschließlich Verpackung und Etikettierung - zuständig ist.(.) Zugleich installierten die Albstädter einen simplen, aber effizienten und kostensparenden Regelkreis zwischen der Montage und den Zulieferern, indem sie den Materialfluß über Behältnisse steuern (.)

- Alle früheren zentralen Bereiche, die mit neuen Produkten zu tun haben, also Marketing, die F + E-Abteilung oder die Produktionsplanung, wurden schon vor Jahren aufgelöst und die Mitarbeiter in Teams für eine sogenannte synchrone Produktentwicklung (SPE-Teams) zusammengefaßt. Derzeit arbeiten in Albstadt fünf Teams mit jeweils bis zu sieben Spezialisten, die für die von ihnen betreuten Projekte vomerspüren der Marktchance bis zur Einführung eines neuen Produkts verantwortlich sind - sie treiben Marketing, entwickeln die Arbeitsplanung, kalkulieren, schreiben die technischen Dokumentationen sowie Service-Manuals und schulen Techniker ebenso wie Verkäufer. (.)

Das neue Konzept griff überraschend schnell, schon 1988 schrieb die schwäbische Firma wieder schwarze Zahlen. Denn die Rechnung des Albstädter Managements ging voll auf: Mit der neuen Organisation kann Mettler-Toledo bis heute wöchentliche Schwankungen des Absatzes von 50 bis 200 Prozent - gemessen am Durchschnitt - ausgleichen und jede Mini-Order (Tikart: 'Wir liefern auch Losgröße eins') profitabel erfüllen."

Der Erfolg von diesen in der Management-Literatur in letzter Zeit auch unter dem Begriff Reengineering beschriebenen Restrukturisierungsmethoden liegt in der Verbindung von

- prozessualen (z.B. just in time, Kanban),
- strukturellen (z.B. aufbau- und ablauforganisatorische Maßnahmen),
- informationstechnologischen (z.B. dezentrale Informationsverarbeitung),
- und personellen (z.B. teilautonome Arbeitsgruppen, Qualitätszirkel)