

Kapitel 23

Gruppenarbeit und Management von Teams

Jürgen Wegge

Inhaltsübersicht

Überblick	933	23.3.3	Fähigkeiten und Fertigkeiten	957
23.1 Arbeit in Gruppen	934	23.3.4	Alterszusammensetzung von Teams	958
23.1.1 Bedeutung der Begriffe Gruppe und Gruppenarbeit	935	23.4	Führung von Arbeitsgruppen	960
23.1.2 Warum und wann ist Gruppenarbeit sinnvoll?	937	23.4.1	Gruppenkohäsion	961
23.1.3 Formen von Gruppenarbeit	940	23.4.2	Motivationsverluste und Motivationsgewinne in Teams	962
23.1.4 Zentrale Ansatzpunkte für die erfolgreiche Gestaltung und Nutzung von Gruppenarbeit	945	23.4.3	Zielsetzung in Arbeitsgruppen	970
23.2 Gestaltung von Gruppenaufgaben	949	23.4.4	Das Partizipative Produktivitäts-Management (PPM)	973
23.3 Zusammensetzung von Arbeitsgruppen	952	Tipps für die Praxis	975	
23.3.1 Messung von Diversity	952	Lernquiz	976	
23.3.2 Allgemeine Erkenntnisse zu den Effekten von Teamdiversität	956	Übung	977	
		Weiterführende Literatur	978	
		Literatur	978	

Überblick

Organisationen sind auf die Arbeit in Gruppen angewiesen, weil bestimmte Aufgaben von einzelnen Personen nicht mehr erledigt werden können und weil gut funktionierende Arbeitsgruppen Vorteile haben, z. B. dass bestimmten Fehlentscheidungen vorgebeugt wird. Aufgabe der Personalpsychologie ist es, für eine möglichst effiziente und persönlichkeitsförderliche Gestaltung von Gruppenarbeit zu sorgen. Hierzu muss das Wissen über Ursachen von leistungs- und gesundheitsbestimmenden Gruppenprozessen bei der Planung, Einführung und dem Management von Arbeitsgruppen geschickt genutzt werden. Mögliche Ursachen für Probleme in Arbeitsgruppen sind, dass unangemessene Gruppenarbeitsformen gewählt werden oder dass die Zusammensetzung der Gruppe den jeweiligen Aufgabenanforderungen und organisationalen Kontextbedingungen nicht angemessen ist. Im Hinblick auf die ideale Zusammensetzung (Diversität) von Arbeitsgruppen sind kognitive Fähigkeiten, aufgaben-spezifische Fertigkeiten und Kenntnisse sowie andere Personenmerkmale (z. B. Persönlichkeit, Alter) in der Gruppe zu prüfen. Die psychologische Forschung hat hierzu Befunde gesammelt, die für die betriebliche Praxis nutzbar sind. In Ar-

beitsgruppen treten ferner verschiedene Arten von Motivationsverlusten (z. B. Trittbrettfahren) und Motivationsgewinnen auf (z. B. sich für leistungsschwache Gruppenmitglieder aufopfern). Gruppenarbeit sollte so gestaltet sein, dass Bedingungen für das Auftreten von Motivationsverlusten vermieden und diejenigen für das Entstehen von Motivationsgewinnen gefördert werden. Ansatzpunkte dafür sind z. B. die Schaffung attraktiver Gruppenaufgaben, eine partizipative, zielorientierte Führung (auch im Sinne geteilter Führung) und die Nutzung gruppenspezifischer Feedback- bzw. Managementsysteme. Bei Gruppenarbeit ist zudem damit zu rechnen, dass suboptimale Kommunikations-, Entscheidungs- und Problemlöseprozesse auftreten, die eine aufgabenangemessene Koordination und ein kontinuierliches Lernen behindern. Um diesen Problemen entgegenzuwirken, sollten Trainings-, Moderations- und Kommunikationstechniken eingesetzt werden, die speziell für die Unterstützung kooperativer Arbeit entwickelt wurden, auch Software-Produkte bzw. Groupware.

Lernzielfragen:

- Wann und warum ist Gruppenarbeit sinnvoll?
- Welche Gruppenarbeitsformen sind zu unterscheiden?
- Was sind die Ansatzpunkte für eine erfolgreiche Nutzung von Gruppenarbeit?
- Wie sollten Gruppenaufgaben gestaltet sein?
- Wie sollten Arbeitsgruppen zusammengesetzt werden?
- Wie führt man Gruppen erfolgreich?

Fallbeispiel: Problemstellung

Im Produktionsbereich eines mittelständischen Unternehmens, das elektronisch hochwertige Bauteile herstellt, wurde Gruppenarbeit mit der Hoffnung eingeführt, damit Arbeitsmotivation und Produktivität zu fördern. Die Teams bestehen aus 10 bis 12 Personen, je nach Team bis zu 90 % Frauen (weil diese feinmotorisch besser sind). Man arbeitet ohne klare Taktvorgaben und Leistungsrückmeldungen an verschiedenen Maschinen, wobei eine Rotation möglich ist, aber nicht in allen Teams umgesetzt wird. Es wird nach Tarif bezahlt (Zeitlohn) und gesetzliche Pausen eingehalten. Nach anfänglich positiven Werten bei der Einführung der Teams, die einen festen Teamsprecher haben, sinkt die Arbeitszufriedenheit und es treten insbesondere bei Frauen Langzeiterkrankungen wegen „burnout“ auf. Man trifft sich einmal im Monat in Lernzirkeln, um die Probleme im Team zu besprechen. Die Ergonomie der Arbeitsplätze ist gut. Dennoch stellen sich langfristig keine weiteren Verbesserungen bei der Produktivität und Zufriedenheit ein. Dieses Kapitel liefert einige Antworten dazu, warum diese Teams nicht optimal gestaltet sind und welche Ansatzpunkte zur Optimierung bestehen.

23.1 Arbeit in Gruppen

Fast alle Organisationen nutzen heute im erheblichen Ausmaß Gruppenarbeit. Dies belegt z. B. eine repräsentative Umfrage der deutschen Erwerbsbevölkerung aus dem Jahr 2010 (Wegge, Jungmann, Schmidt & Liebermann, 2011), in der 2.000