



Westsächsische Hochschule Zwickau (FH)
University of Applied Sciences

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Seminararbeit

Thema Nr. 6: Betriebliche Arbeitsorganisation

Wie wird ein erfolgreiches Arbeitsteam geführt?

**- Das Team als effiziente Organisationseinheit im Rahmen der Lean-
Management-Konzeption -**

im Studienschwerpunkt Unternehmensführung –
Personalmanagement Teil I

Wintersemester 2005/2006

Bearbeitet von: Markus Gräßer

Matrikel: 03-2021/3

Abgabetermin: xx.Dezember 2005

Inhaltsverzeichnis

I	Abkürzungsverzeichnis	3
II	Abbildungsverzeichnis	4
1.	Einleitung und Ziel der Arbeit	5
2.	Problemstellung und Hypothese	6
3.	Die Lean Management-Konzeption	7
3.1	Das Erfolgspotenzial von Lean Production / Lean Management	7
3.2	Kernelemente der Lean Management Konzeption	7
4.	Teamarbeit	8
4.1	Teamarbeit als „Herz“ der Lean Production	8
4.2	Funktionsweise und Wesen eines Produktionsteams	10
4.3	Abgrenzung des Teambegriffs von der Gruppenarbeit	10
4.4	Kritik an Teamarbeit in der Produktion	12
4.5	Vorteile der Teamarbeit	12
4.5.1	Allgemeine Vorteile der Teamarbeit	12
4.5.2	Vorteile der Teamarbeit im Produktionsprozess	13
5.	Führung	14
5.1	Notwendigkeit der Führung von Prozessen	14
5.2	Die Führungsfunktionen	15
5.3	Die Berücksichtigung der Rollenfunktionen bei der Teamführung	15
5.4	Anforderungen und Funktionen/ Faktoren bei der Führung von Teams	16
5.4.1	Harte Faktoren	16
5.4.2	Teamziele als Kernelement der harten Führungsfaktoren	17
5.4.2.1	Relevanz der Teamziele für den Erfolg des Teams	17
5.4.2.2	Kriterien für Teamziele	18
5.4.3	Weiche Faktoren	18
5.4.4	Kommunikation als Kernelement der weichen Führungsfaktoren	20
6.	Zusammenfassung und Würdigung	21
	Literaturverzeichnis	22
	Eidesstattliche Erklärung	23

Abkürzungsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abb.1:

Abb.2:

Abb.3:

1 Einleitung und Ziel der Arbeit

Lean Production und Lean Management ist selbst 16 Jahre, nachdem MIT seine Studie „The International Motor Vehicle Programme (IMVP)“ abgeschlossen und veröffentlicht hat, in Managementkreisen und Beiträgen führender Wirtschaftszeitschriften das Schlagwort Nummer Eins, wenn es um die Steigerung von Produktivität und Wirtschaftlichkeit der produzierenden Unternehmen geht. Die immer noch anhaltende Diskussion und die scharfen Kontroversen über die Transmissionsfähigkeit des in Japan entwickelten und dort sehr erfolgreichen Produktions- und Managementkonzeptes und das nachlassende Interesse an systematischen, nachhaltigen und umfassenden wissenschaftlichen (empirischen) Untersuchung über dieses Themengebiet führte in den vergangenen Jahren häufig zu dem Vorurteil, das Lean Management Konzept sei eine Modeerscheinung der neunziger Jahre. Zwar beschäftigt sich eine Vielzahl von Wissenschaftlern mit diesem Themengebiet, doch beschließen die meisten Studien mit dem Hinweis, die Ergebnisse seien aufgrund der vielfältigen Produktionsverhältnisse und spezifischen Gegebenheiten nicht generalisierbar. Darüber hinaus mangelt es den meisten Untersuchungen schon an einer klaren Differenzierung und Definition einzelner aber wesentlicher Bestandteile dieses Produktionskonzeptes, wie im Verlauf der Arbeit noch zu erläutern ist.

In dieser Arbeit werde ich weniger auf die Diskussion dieses Konzeptes eingehen. Vielmehr wird in der Betrachtung der Lean Management Konzeption davon ausgegangen, dass es sich hierbei um ein potenziell erfolgreiches Modell einer modernen und effizienten Produktionsform handelt, die sich in Forschung und betrieblicher Praxis als neues Paradigma gegenüber der tayloristischen Arbeitsweise durchgesetzt hat. Die grundlegenden Eigenschaften werden eingangs kurz skizziert werden. Ausgehend von diesem Grundmodell soll der Kern dieser Konzeption, die Gruppenarbeit in Form der Teamarbeit näher untersucht werden. Der Focus wird hierbei in der Führung von Produktionsteams liegen. Dabei erscheint es dem Autor wichtig und notwendig, Erkenntnisse aus der Führungslehre im Kontext mit der Spezifik der Organisationsform „Teamarbeit“ zu erarbeiten.

Ziel dieses Seminarthemas ist das Herausarbeiten wesentlicher allgemeiner Funktionen der Führung von Teams als auch spezifischer Anforderungen an die Führung eines Produktionsteams, da Teamarbeit in der Produktion eine Sonderform bzw. Abweichung vom Grundkonzept des TPS darstellt, an dem sich vor allem Automobilhersteller in Europa orientieren.

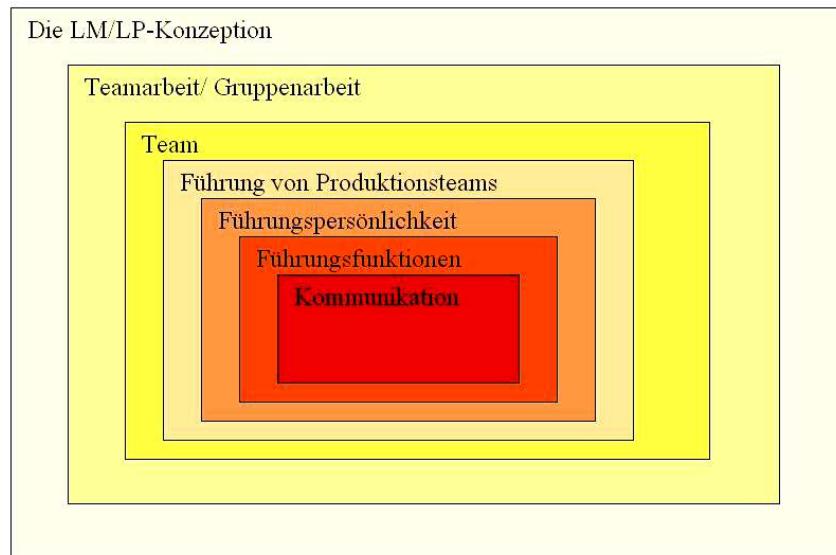


Abb.1: konzeptionelle Fokussierung der Thematik

2 Problemstellung und Hypothese

Funktionsweise und Erfolgspotenziale der reinen Gruppenarbeit als auch die Effizienz von Projektteams im Rahmen der F&E sind in zahlreichen Fachbüchern und Studien über die Implementierung der LM-Konzeption in Produktionsbetrieben, insbesondere in der Automobilindustrie untersucht und beschrieben. Jedoch wird bei der Bewertung der Organisationseinheit Arbeitsgruppe oftmals darüber hinweggeschaut, dass gerade in Europa eine andere Art der Gruppenarbeit existiert, als sie im TPS vorgesehen ist. Die Arbeitsgruppen besitzen auf Produktionsebene, anders als in Japan, keine völlige Autonomie. Zwar verfügen die Teams über eine gewisse Teilautonomie und die Arbeitsabläufe werden rollierend von den einzelnen Mitarbeitern durchgeführt, die Steuerung der Prozesse und die dispositiven Aufgaben obliegen aber einer statischen Führung in Form eines Teamleiters oder Vorarbeiters, der teilweise auch mit disziplinarischer Kompetenz ausgestattet ist. Der Teamleiter stellt demnach eine Art „Zwitterfunktion“ zwischen dem Konzept der tayloristischen Arbeitsorganisation (Trennung zwischen produktiver und dispositiver Arbeit) und der des LM-Konzeptes. Daraus leitet sich einerseits die Gefahr der Einschränkung des Potenzials von Arbeitsteams, zum anderen stellt diese besondere Organisationsform erhöhte Anforderungen an die Führungsfunktion des Teamleiters, da dieser weder autoritär führen, noch der Gruppe vollkommene Autonomie gewähren kann.

Diese Arbeit soll ausgewählte Eigenschaften und Funktionen eines Teamleiters beleuchten, mit denen teilautonome Arbeitsteams genauso erfolgreich arbeiten, wie autonome Gruppen.

Es soll dargestellt werden, dass der Einsatz eines statisch eingesetzten Teamleiters bei Anwendung bestimmter Führungsregeln und einer starken Führungspersönlichkeit keinen Nachteil gegenüber sich selbst steuernden Teams bedeutet.

3 Die Lean Management-Konzeption

3.1 Das Erfolgspotenzial von Lean Production/Lean Management

Die oft formulierte Kurzformel für den Erfolg einer schlanken Produktion: 'Von allem die Hälfte bei höherer Produktivität und Qualität' greift sicherlich zu kurz für eine Definition der Zielgrößen dieses Konzeptes. Ersichtlich ist jedoch, dass es sich sowohl um Stellgrößen des Inputs als auch des Outputs im Produktionsprozess handelt.

Als kundenbezogenes Ziel kann postuliert werden, Produkte und Leistungen anzubieten, die der Kunde wirklich will, zur richtigen Qualität und zum niedrigstmöglichen Preis. Aus unternehmerischer Sicht soll erreicht werden, o.g. Ziel unter dem sparsamen Einsatz der dazu notwendigen Ressourcen, wie Material, Personal, Entwicklungs- und Produktionszeit, Produktionsfläche, Investitionskapital, Lagerbestände usw. zu erreichen und somit kostengünstig zu produzieren. Die Qualität und somit die Kundenzufriedenheit soll durch den Einsatz verschiedener Managementfunktionen und optimierter Produktionsabläufe erreicht werden, weshalb sich der umfassendere Begriff „LM“ gegenüber dem der „LP“ heute durchgesetzt hat.

3.2 Kernelemente des LM

LM ist gekennzeichnet von einer flachen Organisationsstruktur und einem Denkmuster, welches in allen Bereichen des Unternehmens die Vermeidung von Verschwendung (jap.: „Muda“), die Orientierung an den Kundenbedürfnissen, und die Konzentration auf das Wertsteigernde des Produktionsprozesses in den Vordergrund stellt.

Diese Ziele können nur in einem ständigen Verbesserungsprozess (KVP/jap.: „Kaizen“) erreicht werden, an dem sich jeder Mitarbeiter beteiligt. Als Prinzipien für das LM gelten

- **Kundenorientierung**
- **Konzentration auf Kernkompetenzen**
- **Optimierung der Prozesse**
- **hohe Mitarbeitermotivation**
- **offene Kommunikation**
- **Konzentration auf die Wertschöpfung**

Die Einzelelemente des LM sind:

- **flache Hierarchien** (Delegation von Aufgaben an einzelne Mitarbeiter oder Teams)
- **Gruppenarbeit/ Teamarbeit** ([Teil-]Autonomie, Selbstorganisation, universelle Einsetzbarkeit der Gruppenmitglieder)
- **schlanke Produktion** (Kernkompetenzen, intelligente Arbeitsorganisation)
- **KVP („Kaizen“)** (ständige Verbesserung des Produkts und der Prozesse)
- **TQM** (ständige (Selbst-) Kontrolle der Qualität)
- **Kunden-Lieferantenbeziehungen (SCM/CRM)** (Einbindung aller am Wertschöpfungsprozess Beteiligten)
- **Standardisierung** (Übertragbarkeit von Verbesserungsvorschlägen auf alle Unternehmensprozesse)
- **Rüstzeitenoptimierung** (Prozessorientierte Optimierung der Arbeitsabläufe)
- **Autonation („Poka Yoke“)** (technische Fehler- und Abweichungsüberwachung)
- **JIT/ JIS** (Bedarfsgerechte Produktion)
- **„Kanban“** (Verringerung von Lagerkapazitäten, lieferbezogene Organisation des Produktionsprozesses)

Pfeiffer/Weiss (1994, 53) definieren das Lean-Konzept als eine: „permanente und integrierte Anwendung eines Bündels von Prinzipien, Methoden und Maßnahmen zur effektiven und effizienten Planung, Gestaltung und Kontrolle der gesamten Wertschöpfungskette von (industriellen) Gütern und Dienstleistungen.“ Somit kann diese Konzeption als eine Art Philosophie verstanden werden, die von jedem Mitarbeiter verinnerlicht und nachvollzogen werden soll und zu deren Umsetzung er sich der systematischen und vernetzten Umsetzung der o.g. Elemente bedient.

4 Teamarbeit

4.1 Teamarbeit als „Herz“ der Lean Production

Im Gegensatz zur tayloristisch/fordistischen Produktionsweise (Mensch als Produktionsfaktor, Massenproduktion am Fließband) wird die menschliche Arbeit heute als Schlüssel zum Erfolg betrachtet. Das Zusammenwirken mehrerer Personen an einem aus mehreren Teilaufgaben bestehenden gemeinsamen Ziel in Form der Teamarbeit (vgl. Antoni, 1994, 19ff.) kann als das „Herzstück“ des LM bezeichnet werden. Dabei ist es wichtig, dass die Teams mit einer (Teil-) Autonomie ausgestattet sind und somit einerseits

über Entscheidungsspielräume verfügen, aber auch gemeinsam die Ergebnisverantwortung tragen.

Der Erfolg dieser Organisationsform liegt in der Nutzung von Synergieeffekten durch sich ergänzende Fähigkeiten der Teammitglieder. Durch höhere Qualifizierung und Aufgabenintegration und somit breitere Anforderungen der Mitarbeiter an ihre Tätigkeit werden eintönige Arbeitsabläufe vermieden, das eigene Image verbessert, die Identifikation mit dem Arbeitsplatz, die Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung gefördert und ein besseres Betriebsklima erzeugt. Eine höhere Motivation am Arbeitsplatz und bessere Identifikation mit der Tätigkeit unterstützt die Umsetzung von Kaizen, also der eigenverantwortlichen ständigen Verbesserung des Arbeitsprozesses. Damit entstehen dem Unternehmen Kosten, -Effizienz und Qualitätsvorteile.

Grundvoraussetzung für den erfolgreichen Einsatz der Teamarbeit ist die Einbindung der Mitarbeiter in den gesamten Wertschöpfungsprozess zum Beispiel durch umfangreiche Ausstattung mit Informationen und die Möglichkeit einer offenen Kommunikation. Dies erfordert flache Hierarchien und die glaubhafte Vermittlung und Verinnerlichung der Unternehmensstrategie und der Kundenbedürfnisse.

4.2 Funktionsweise und Wesen eines Produktionsteams

Voraussetzung für den Einsatz von Arbeitsgruppen/Teams ist die Veränderung der Arbeitsorganisation. Anders als bei den zeitlich enggetakteten und vom Ablauf und Anspruch eher einfach strukturierten Arbeitsabfolgen einer Fließbandproduktion, wird bei der Gruppenarbeit einer kleinen Anzahl von Mitarbeitern (max. 10-15) die Erstellung eines kompletten (Teil-) Produktes übertragen. Dies setzt voraus, dass die Organisation des Produktionsprozesses derart verändert wird, dass komplexe Abläufe in Form von „Arbeitsinseln“ zusammengefasst werden oder bei Produktion am Fließband mehrere Arbeitsschritte zu einem umfassenderen Komplex ohne enge Taktung innerhalb des Abschnitts zusammengeführt werden.

Jedes der Gruppenmitglieder soll jeden einzelnen Arbeitsschritt beherrschen und in gleicher Qualität und Geschwindigkeit durchführen können. Dadurch erweitern sich das Aufgabenspektrum und der Verantwortungsbereich des einzelnen Mitarbeiters. Gegenseitige

Kontrolle, Unterstützung und Einflussnahme sind dadurch möglich. Die erbrachte individuelle Leistung wird damit aufgewertet, da sie im Kontext der Gesamtaufgabe steht und das Arbeitsergebnis als Resultat gemeinsamen Zusammenwirkens gilt.

Die Gruppe organisiert sich derart, dass neue Mitglieder in die erforderlichen Arbeitsschritte eingearbeitet werden und regelmäßig eine Rotation der Arbeitsaufgaben erfolgt. Die planerische und kontrollierende Tätigkeit (Materialbestellung, Qualitätskontrolle etc.) als auch die Organisation der Gruppe hinsichtlich Einsatzplanung der Mitglieder (Verteilung der Aufgaben, Urlaubsregelung, Vertretung etc.) übernimmt ein von der Gruppe gewähltes Mitglied, welches als Gruppensprecher auch die Vertretung nach außen übernimmt. Die Dauer dieser Funktion ist zeitlich befristet und wird rotierend von jedem Gruppenmitglied übernommen.

4.3 Abgrenzung des Teambegriffs von der Gruppenarbeit

Sowohl in der betrieblichen Praxis als auch in zahlreichen Studien über Lean Production werden die Begriffe „Teamarbeit“ und „Gruppenarbeit“ synonym verwendet. Dies mag daran liegen, dass sich die meisten Betrachtungen lediglich auf die Kernaufgaben dieser Organisationsform, der gemeinsamen und (teil-) autonomen Erstellung eines Teilprodukts, beziehen die Funktionsweise der Gruppe an sich jedoch nicht genauer untersuchen.

Bei der Umsetzung des LM-Konzeptes außerhalb Japans ist zu beobachten, dass das Wesen der Gruppenarbeit, das in der MIT Studie beschrieben wurde, häufig in abgewandelter Form übertragen wird. Die toyotistische Form der Gruppenarbeit als eine weitgehend eigenverantwortliche Verrichtung der Arbeitsaufgaben in dispositiver, als auch produktiver Hinsicht ist meist eingeschränkt. Vor allem in Europa ist eine Trennung der operativen Arbeitsverrichtungen durch die Arbeitsgruppe von den planerischen, verwalterischen und disziplinarischen Tätigkeiten durch den Leiter eines Teams zu beobachten, der diese Funktion dauerhaft wahrnimmt. Rotation erfolgt lediglich bei den unmittelbaren Arbeitsvorgängen innerhalb der ausführenden Gruppe. Warum diese Differenzierung angewandt ist umstritten. Oft wird die große Bedeutung der Meisterebene in Europa zur Begründung angeführt, aber auch andere kulturelle Unterschiede könnten die Ursache sein. Empirisch belegt ist jedoch der Einfluss des Automatisierungsgrades und der Struktur der Fertigungsbereichs auf Erfolgspotenzial der Gruppenarbeit. Insbesondere in Montagebereichen mit stark manueller

Produktion unter der Bedingung kurzgetakteter Fließfertigung stellen sich geringere Erfolgchancen dar, als bei (Teil-) automatisierter Fertigung (vgl. Schumann/Gerst, 1997, 147).

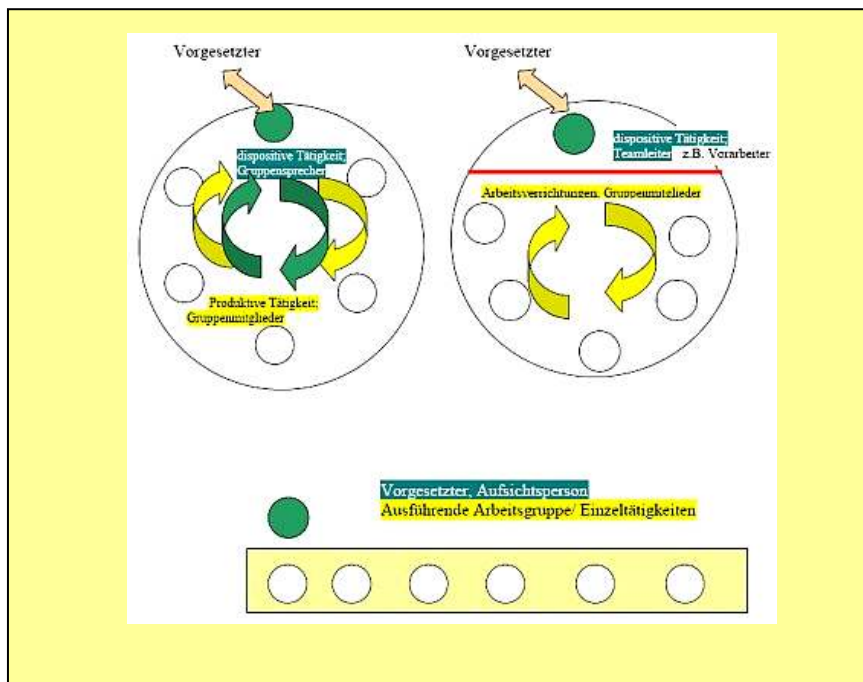


Abb. 2: unterschiedliche Arbeitsorganisation bei Gruppenarbeit (oben links), Teamarbeit (oben rechts) und tayloristischer Produktionsorganisation (unten)

In dieser Arbeit bezeichnet der Begriff Team/Gruppe die teilautonome produktive Organisationseinheit mit einer statischen internen Führung (siehe Abb. 2, o.r)

4.4 Kritik an der Teamarbeit in der Produktion

Diese differenzierte Umsetzung der Gruppenarbeit und die Begrenzung der Spielräume der Produktionseinheiten, sei es aus kulturellen Gegebenheiten, produktionstechnischen Erfordernissen oder mangelnder Konsequenz, führt in Fachkreisen oft zu Kritik an einer sog. Strukturkonservativen Gruppenarbeit in Deutschland. Diese sei geprägt durch eine „traditionelle Arbeitspolitik mit hoher Arbeitsteilung bei rigider Trennung von Planung und Ausführung, bestmöglicher Standardisierung der Verrichtungen und hierarchischer Führung“, also „Gestaltungsansätze, die letztlich nur alten Wein in neue Schläuche umfüllen“ (Schumann/Gerst, 1997, 143). Einspareffekte werden demnach, dank der angespannten Arbeitsmarktsituation eher konventionell durch Leistungsverdichtung und appellative Mobilisierung erzielt (vgl. ebenda, 144).

Das Festhalten an alten Organisationsmustern wird gegenüber den Erfolgspotenzialen autonomer Arbeitsgruppen als kontraproduktiv angesehen, eine fest installierte Teamführung und die Trennung von dispositiver und operativer Tätigkeit stehe der vollen Entfaltung der Gruppe im Wege (vgl. Tolksdorf, 1994, 87).

In umfangreichen Arbeitsanalysen wird daher auch empirisch erhoben, dass sich bei unvollständiger Umsetzung von LM-Konzepten die Tätigkeit der Gruppenmitglieder nach Einführung der Gruppenarbeit kaum verändert. Vielmehr wird der erhöhte zeitliche Druck und die erhöhten Arbeitsanforderungen von den Mitarbeitern als negativ beurteilt (vgl. Frieling/Freiboth, 1997, 120 ff.).

4.5 Vorteile der Teamarbeit

4.5.1 Allgemeine Vorteile der Teamarbeit

Die Vorteile von Teamarbeit, unabhängig von seiner spezifischen Struktur sind vielfältig beschrieben und gegenüber der klassischen Organisation von Produktionsprozessen nicht von der Hand zu weisen.

Kernpunkt des Erfolgspotenzials der Teamarbeit ist die gemeinsame Motivation der Mitglieder die Unternehmensstrategie im operativen Geschäft umzusetzen, die sich in der LM-Konzeption im Wesentlichen auf eine ständige Verbesserung der Qualität der Produkte und Arbeitsabläufe, die Vermeidung von Verschwendung („Muda“) und die Umsetzung der Kundenbedürfnisse beziehen. Diese Motivation ergibt sich aus einer gemeinsamen Zielstellung, der weitgehenden Gleichstellung der Gruppenmitglieder, dem gemeinschaftlichen Erarbeiten von Zwischenzielen und den erforderlichen Maßnahmen zur Realisierung sowie einer gewissen Autonomie des Teams, die sowohl der besseren Identifikation mit der Tätigkeit, als auch der gemeinsamen Verantwortung für die Arbeitsergebnisse dient. Hinzu kommt, dass die Tätigkeiten als weniger monoton erlebt werden, da die auszuführenden Arbeitsschritte einerseits komplexer als am typischen Fließband sind, andererseits einzelne Arbeitsverrichtungen rollierend gewechselt werden. Dies erfordert zunächst eine höhere Qualifikation jedes Einzelnen und einen hohen zeitlichen Aufwand bei der Einarbeitung neuer Mitglieder. Vorteilhaft ist jedoch, dass durch das gegenseitige Unterweisen in die Arbeitsschritte internes Know How weitergegeben wird und durch das einheitliche Qualifikationslevel gegenseitige Kontrolle und Hilfestellung

besser möglich sind. Da jedes Gruppenmitglied den gesamten Tätigkeitskomplex überblickt, sind Verbesserungen von Teilprozessen bis ins Detail möglich und schnell umzusetzen.

4.5.2 Vorteile der Teamarbeit im Produktionsprozess

Als Vorteil von Teamarbeit in der Produktion kann aufgeführt werden, dass durch die direkte Integration des Teamleiters in die Gruppe und ihre operativen Aufgaben eine Akzeptanz durch die Gruppenmitglieder erreicht werden kann, die ein externer Leiter schwerlich erzielen würde. Durch die teilweise auch disziplinarische Funktion des Leiters kann im Konflikt- oder Streitfall durchaus auch autoritär eingegriffen werden, wenn zum Beispiel Gruppengespräche über Diskussionen („Kaffeekränzchen“) nicht hinaus kommen, die die eigentliche operative Arbeit nicht betreffen.

Darüber hinaus kann auch im Bereich der Teamführung von einem gewissen Lernkurveneffekt beim Leiter ausgegangen werden, also Erfahrung durch langjährige Führungstätigkeit. Diese Erfahrung wird bei der klassischen GA durch Qualifizierungsmaßnahmen zu ersetzen versucht, da die Funktion des Gruppensprechers rolliert. Ob sich dabei stets alle Gruppenmitglieder persönlich dazu eignen, Führungsverantwortung wahrzunehmen, oder aber durch Trainings diese Eignung erlangen, ist zu bezweifeln.

Ein weiterer Vorteil ist der bessere Informationsfluss, die ein interner Leiter gegenüber dem externen Leiter besitzt. Da er neben den reinen administrativen/ dispositiven Aufgaben auch Funktionen der Qualitäts- und Prozesskontrolle wahrnimmt und in den Arbeitsprozess direkt eingebunden ist, besitzt der Teamleiter unmittelbar die Möglichkeit zur zeitnahen Einflussnahme auf die Arbeitsweise der Gruppe.

Des Weiteren entlastet der Teamleiter den nächst höheren Vorgesetzten der Gruppe, in dem er weitreichende organisatorische Aufgaben, etwa von der Material- bis hin zur Urlaubsplanung, übernimmt. Somit kann sich der externe Vorgesetzte vermehrt damit beschäftigen unternehmensrelevante, gruppenübergreifende Informationen zu sammeln und Netzwerke zu anderen Organisationseinheiten aufzubauen und zu pflegen.

5 Führung

5.1 Notwendigkeit der Führung von Prozessen

Bei der völlig autonomen Arbeitsweise von Gruppen im TPS wird von einem intrinsischen Menschenbild der Mitarbeiter ausgegangen, also eine innere Motivation unterstellt, die individuellen Ziele auf die Unternehmensziele eigenverantwortlich auszurichten und das eigene soziale und Leistungsverhalten auf die Arbeitssituation und die angestrebten Ziele abzustimmen. Dieses Verhaltensmuster erscheint in der Praxis als sehr heroisch und Probleme treten dann auf, wenn das sehr positive Menschenbild dieses Konzeptes nicht mit der Wirklichkeit übereinstimmt (vgl. Drumm, 2005, 586).

Die Implementierung einer koordinierenden und mit Autorität ausgestatteten Instanz in Form eines Leiters/ Führers erscheint unter dem Aspekt der realen Existenz von zu den Unternehmenszielen abweichenden Bedürfnissen des Mitarbeiters logisch und notwendig. Diese Zielkonflikte haben seit den 1970er Jahren zu einer eigenen Managementtheorie, der Prinzipal-Agent-Theorie geführt.

Sinn und Ziel der Führung liegt demnach in der direkten Beeinflussung der individuellen Verhaltensweisen (Arbeitsweise) der Mitarbeiter und der Koordination der Zusammenarbeit mit anderen, um den Anforderungen des gesamten Unternehmens aber auch denen der einzelnen Person gerecht zu werden, also Zielkonflikte zu vermeiden. Bei dieser verhaltensorientierten Auffassung der Mitarbeiterführung wird also Motivation, Kreativität und Engagement nicht als gegebene Größe, sondern als Potenzial verstanden, welches es nutzbar zu machen gilt. (vgl. Scholz, 2000, 112)

5.2 Führungsfunktionen

Als grundlegende Führungsfunktionen können vor allem folgende gesehen werden:

- Information
- Kommunikation
- Integration
- Motivation
- Organisation

Voraussetzung für erfolgreiche Führung ist nicht nur die Wahrnehmung dieser fünf Aufgaben, sondern ihre gezielte und ständige Abstimmung untereinander. Auf die Kommunikationsfunktion wird im Abschnitt 4 im Zusammenhang mit den weichen Faktoren der Teamführung näher eingegangen.

5.3 Die Berücksichtigung der Rollenfunktionen bei der Teamführung

Bei der soziologischen Betrachtung von Gruppen kategorisiert Belbin (1996, 88-103) in acht unterschiedliche Rollentypen:

- Der *Umsetzer* (shaper) spezifiziert die Wege, die von der Gruppe eingeschlagen werden sollen. Er richtet die Aufmerksamkeit auf die Zielsetzungen und Prioritäten und versucht, den Diskussionen und Ergebnissen seinen Stempel aufzudrücken.
- Der *Macher* (company worker) überträgt Konzepte und Pläne in praktikable Arbeitsverfahren und sorgt dafür, daß eine systematische und effiziente Umsetzung erfolgt.
- *Erfinder* (plants) setzen neue Ideen und Strategien um, wobei ein besonderes Augenmerk auf die wichtigen Probleme gerichtet wird. Vor allem werden mögliche Inkonsistenzen im Lösungsprozeß fokussiert, die das Team an der Erfüllung seiner Aufgabe hindern könnten.
- Der *Weichensteller* (resource investigator) sucht Ideen, Entwicklungen und Ressourcen außerhalb der Gruppe und berichtet darüber. Er knüpft Kontakte und führt daraus resultierende Verhandlungen.
- Der *Beobachter* (monitor evaluator) analysiert Probleme und bewertet Ideen und Vorschläge, mit dem Ziel, die Entscheidungsfindung der Gruppe zu optimieren.
- Der *Mitspieler* (team worker) unterstützt die Gruppenmitglieder in ihren Stärken, hilft bei ihren Schwächen und verbessert die Kommunikation im Team. Besonders der Teamgeist liegt ihm am Herzen.
- Der *Perfektionist* (completer-finisher) schützt die Gruppe vor Fehlern. Er sucht nach besonderen Herausforderungen und bewahrt ein gewisses Gefühl für die Dringlichkeit der Aufgabe in der Gruppe.

Die Rolle des *Vorsitzenden* (chairman) besteht darin, die Art und Weise zu kontrollieren, in der sich die Gruppe ihren Zielen nähert, indem er die Ressourcen der Gruppe optimal nutzt. Er beobachtet, wo die Stärken und Schwächen der Gruppe liegen, und stellt sicher, dass aus jeder Rolle der Mitglieder der bestmögliche Nutzen gezogen wird. Er kann seine Autorität nur in dem Maße auf die Gruppe übertragen, in dem seine Rolle als die eines Moderators

wahrgenommen wird, der die aufgabenzentrierten kommunikativen Prozesse lenkt. Gelingt dies nicht und versucht der Teamführer den Arbeitsprozess zentralistisch zu steuern, müsste er theoretisch mindestens ansatzweise jede Rolle übernehmen (was ihm nicht gelingen wird, da die einzelnen Rollen zu unterschiedlich und spezifisch sind), mit der Konsequenz, die Motivation der Gruppe zu zerstören und das Potenzial der einzelnen Mitglieder brach liegen zu lassen.

5.4 Anforderungen und Funktionen/ Faktoren bei der Führung von Teams

5.4.1 Harte Faktoren

Die harten Faktoren der Teamführung lehnen sich stark an den in Abschnitt 2 dargestellten Führungsgrundfunktionen an. Sie bestehen in der Definition der Teamziele, der Teamführung an sich (Koordination), der Zeit- und Projektplanung (Organisation), der Qualifikation der Mitglieder, der Entscheidungskompetenz (Verantwortung und Autorität) sowie der strukturellen Einbindung der Teammitglieder (Integration). Es sind also diejenigen Aspekte bei der Teamarbeit, die objektiv messbar und empirisch überprüfbar sind.

Der Erarbeitung und Beschreibung der Teamziele hat eine zentrale Bedeutung für die Teamführung, da hier der Ausgangspunkt für den Erfolg des Teams liegt. Deshalb wird auf die Teamziele im Folgenden näher eingegangen.

5.4.2 Teamziele als Kernelement der harten Führungsfaktoren

5.4.2.1 Relevanz der Teamziele für den Erfolg des Teams

Die Teamziele leiten sich ab aus den Unternehmenszielen und dem Potenzial der Gruppe. D.h. neben den betrieblichen Vorgaben sollten auch Interessen der Gruppe berücksichtigt werden. Erfolgspotenzial liegt dann vor, wenn eine möglichst hohe Kompatibilität der unternehmensseitigen Vorgaben und Ziele mit den individuellen Zielen und dem Leistungsvermögen des Teams vorliegt. Nur wenn es gelingt, die objektiven mit den subjektiven Zielen der beteiligten Teammitglieder wenigstens in Teilbereichen zur Übereinstimmung zu bringen, kann Teamarbeit über längere Zeit erfolgreich sein. "Konkret: Das einzelne Teammitglied muss mit der Erreichung des betrieblichen Ziels zugleich auch persönliche Ziele (wie z.B. Anerkennung, Erfolg, Entwicklung, Einkommen, Qualifizierung,

fachliche Interessen) zu einem gewissen Maß befriedigen können. Ist dies über längere Zeit nicht möglich, reduziert sich der teamspezifische Motivationseffekt, bzw. an seine Stelle tritt Gleichgültigkeit und Frust." (Haug (1998, S.26f.)

Um Zielkonflikte zu vermeiden, empfiehlt es sich, dem Team Gelegenheit zur Mitarbeit bei der Formulierung der Teamziele und der Aufgabenstellung zu geben. Dabei ist, wie Haug (1998) betont, besonders wichtig, " das gewünschte Resultat zu quantifizieren und klar zu umreißen, mit welchen Maßstäben die Leistung des Teams zu messen ist. Dazu allerdings braucht es Verständnis und Wissen über Hintergründe, Strategien und Perspektiven." (ebd., S.26)

Ungeeignet sind:

- unverbindliche Absichtserklärungen
 - unrealistische Wunschvorstellungen
 - nur vage umrissene Ideen
 - Alibi-Ziele, die von keinem so recht ernst genommen werden
 - Ziele, die erst im Nachhinein festgelegt werden
 - andauernde Änderung der Ziele während des Teamprozesses
- (vgl. Haug (1998, S.25)

5.4.2.2 Kriterien für Teamziele

Die Ziele, die zum Teamerfolg beitragen, sollten folgenden **Kriterien** (vgl. Haug ,1998, S.25) standhalten. Sie sind **eindeutig** zu **formulieren**, um keinen Spielraum für unterschiedliche Interpretationen zu geben und Missverständnisse zu vermeiden. Ergebnisse und Zwischenergebnisse sollten **messbar definiert** werden. Anhand der klaren Quantifizierung ist eine laufende Überprüfung möglich und für jedes Mitglied ist der aktuelle Stand der Teamarbeit erkennbar. Die Ziele sollten stets **schriftlich festgehalten** werden, um sie später jederzeit in Erinnerung rufen zu können. Um dauerhaft die Teammotivation zu erhalten, bedarf es vieler Teilerfolge. Diese werden erzielt, wenn **Unter- und Zwischenziele** abgeleitet werden. Die Ziele sollten nicht nur auf **Akzeptanz** der gesamten Gruppe stoßen, sondern auch **Faszination** auslösen. Von allen Mitgliedern getragene Ziele machen sie für den einzelnen erstrebenswert. So können persönliche Ziele der Teammitglieder leichter zurückgestellt werden. Über die Teamaufgabe hinaus kann der **individuelle Einsatz** jedes einzelnen Mitglieds gefördert werden, wenn es eine konkrete

und herausfordernde Aufgabe erhält. Diese spornt zur persönlichen Weiterentwicklung an und motiviert den Mitarbeiter im Falle der Realisierung seiner Aufgaben. Somit trägt der Einzelne für seine Teilaufgabe ebenso Verantwortung wie für die Gesamtaufgabe. Die Einzelaufgaben sollten jedoch nicht dauerhaft über die Grenzen des Teammitglieds hinausgehen und ihn nicht überfordern.

5.4.3 Weiche Faktoren

Die Aufgabe des Teamleiters besteht qualitativ gesehen darin, die Motivation der Gruppe zur ständigen Verbesserung des Arbeitsprozesses und das Gemeinschaftsgefühl zu fördern, um durch Ausnutzung von Synergien die Teamleistung zu steigern. Da die erbrachte Leistung in gemeinschaftlicher Interaktion bewerkstelligt wird, kommt den „weichen“ Führungsfunktionen eine besondere Bedeutung für den Erfolg eines Teams zu. Sie gelten im Allgemeinen als nur schwer messbar, werden jedoch von jedem Einzelnen und der Gruppe selbst subjektiv wahrgenommen.

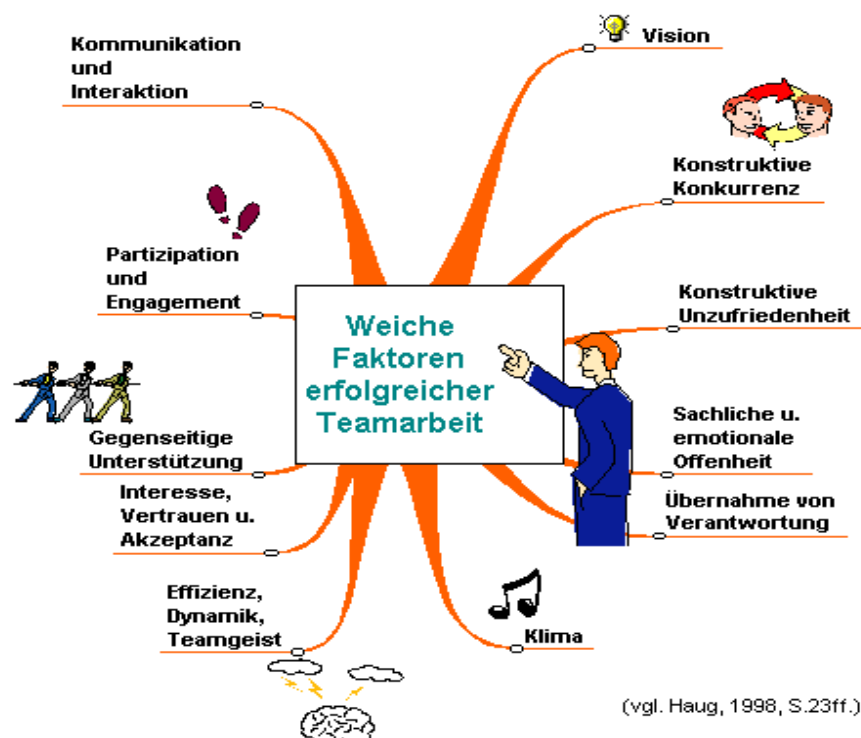


Abb. 3 Darstellung der weichen Faktoren

Die weichen Faktoren sind zu verstehen als das Schaffen einer sozio-emotionalen Basis durch:

- Förderung eines offenen, Vertrauensbasierten und respektvollen Klimas
- Erkennen und Abbau von Spannungen durch innere (direkte oder versteckte) soziale Konflikte im Team
- Schutz der Gruppenmitglieder vor persönlichen Angriffen
- Förderung einer ausgewogenen Kommunikation und Interaktion
- Überwachung der Einhaltung von Verhaltens- und Kommunikationsregeln
- Förderung des gegenseitigen konstruktiven Wettbewerbs der Gruppenmitglieder bzw. der Gruppe zu anderen
- Sicherung der Identität der Gruppe und Gruppenmitglieder
- Interesse, Vertrauen und Akzeptanz
- Partizipation und Förderung des Engagements der Teammitglieder

Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Führungstätigkeit im Team ist zunächst das Selbstverständnis der Funktion des Leaders. Führung, die per se auf Autorität, Macht, hierarchische (Aufstiegs-) Funktion, bessere Qualifikation und Entlohnung abzielt, ist zum Scheitern verurteilt.

Selbst wenn der Teamverantwortliche mit einigen disziplinarischen Kompetenzen ausgestattet ist, muss er sich als gleichwertiges Mitglied des Teams verstehen und verstanden werden. Er ist „Spezialist für das Führen von Spezialisten“, kein klassischer Vorgesetzter, kein Feldwebel.

Es ist stets darauf zu achten, dass die Gefahren der statischen Führung vermieden werden. So kann eine stark restriktive Führung zu einer gewissen Unselbständigkeit und Demotivation einzelner Mitarbeiter führen. Das Voranstellen eigener (karrierebedingter) Interessen vor die Interessen des Teams führt zur Verweigerungshaltung der Mitglieder, sich für die gemeinschaftlichen Ziele zu engagieren und dem Gefühl manipuliert zu werden.

Die Funktion der Teamführung kann am ehesten als die eines Moderators verstanden werden, der den Beitrag und das Potenzial der Individuen derart koordiniert, dass ein möglichst gutes und homogenes Gesamtergebnis des Teams erreicht wird. Dabei bedarf es einer Vision und dem Ansporn des Teams, an ihrer Verwirklichung mitzuwirken.

5.4.4 Kommunikation als Kernelement der weichen Führungsfaktoren

Der Teamleiter, der sich als Begleiter von menschlichen Individuen versteht, ist sozusagen „Sozialarbeiter“. Das prägende Merkmal von Menschen, die in einer bestimmten sozialen Struktur (hier das Produktionsteam) interagieren, ist Kommunikation. Demzufolge hat die Kommunikationsfunktion wesentliche Bedeutung für den Führungsprozess. Erfahrungsgemäß liegt in fehlerhafter Kommunikation auf betrieblicher und zwischenmenschlicher Ebene der Hauptgrund für Konflikte, die sich in jedem Falle kontraproduktiv auswirken.

Eine reibungslose Kommunikation sorgt für den nötigen Informationsfluss im Team. Sie verringert das Entstehen von Missverständnissen und erleichtert die Lösung von Beziehungsproblemen, als auch prozessspezifischen Problemen. Sie hat einen wesentlichen Anteil an der Gruppendynamischen Entwicklung. Ein Team das offen und ehrlich miteinander umgeht, wird auf Dauer erfolgreich sein. Vom Teamführer werden vor allem folgende Fähigkeiten und Verhaltensweisen abverlangt:

- Fähigkeit und Bereitschaft zur Meta-Kommunikation (Art und Weise des gegenseitigen Umgangs miteinander)
- Fähigkeit zur Reflektion (Feedback)
- Partnerorientierter Gesprächsstil (antiautoritär)
- Einbeziehung aller Teammitglieder in Entscheidungsfindungsprozesse (Partizipation)
- schneller und vollständiger Informationsfluss
- Bereitschaft Erfahrungen der Teammitglieder aufzunehmen
- realistische Selbst- und Fremdeinschätzung
- konstruktiver Realitätsbezug
- Offenheit für Kontakte zu allen Teammitgliedern
- realistische und positive Kommunikation nach außen

Ein typisches Fehlverhalten in der Kommunikation ist in etlichen Unternehmen als eine Kultur zu beobachten, in der das Thema Schuld immer noch eine große Rolle spielt. Das führt häufig dazu, dass mehr Zeit mit dem Verhandeln von Schuldfragen verbracht wird als mit dem Lösen von Problemen. Kostbare Kapazitäten werden verbraucht für so genannte „Rechtfertigungsdokumentationen“ in Form von detaillierten Verfahrensvorschriften,

aufwendigen Abstimmungen von Protokollen und Aktennotizen, umfangreichen persönlichen Dokumentationen, die im Notfall beweisen können, dass man von Anfang an vor einer Sache gewarnt hat. (vgl. Berner, 2000, 94)

Ein weiteres Beispiel für Reaktionen auf Führungsdefizite in puncto offene Kommunikation wird an zwei Mitarbeiteraussagen deutlich: „Am Anfang habe ich mir schon große Mühe gegeben mit den Unterlagen, die ich für meinen Chef zusammengestellt habe. Aber in den anderthalb Jahren, die ich jetzt hier bin, habe ich keine einzige Rückmeldung von ihm erhalten, ob er die Unterlagen so brauchen kann und wie die Resonanz darauf war. Da lässt der Einsatz natürlich schon nach!“ Ein anderer Mitarbeiter erklärte, dass er sich seit Jahren keine eigenen Gedanken mehr mache, sondern nur noch abarbeite, was ihm aufgetragen sei, seit sein Vorgesetzte einen Vorschlag mit den Worten abgeblockt habe: „Sie sind zum Arbeiten hier und nicht zum Denken!“ (aus: Berner, 2000, 106)

Kommunikation sollte geprägt sein von sachlicher und emotionaler Offenheit. Der Aufbau von Fassaden, insbesondere aus Angst vor negativem Feedback, wirkt unmittelbar leistungshemmend und führt zur Störung der Kommunikation und letztlich zur Einschränkung des Erfolgspotenzials der Gruppe. Offenheit hingegen verstärkt die Kooperation in der Gruppe, die wiederum die Motivation der Teammitglieder erhöht. Eine offene, kooperative Kommunikation löst schnell und effizient Probleme und erleichtert den Umgang mit Herausforderungen.

Zusammenfassung und Würdigung

Besonders die im letzten Abschnitt erläuterten Führungseigenschaften und –funktionen zeigen, dass erfolgreiches und effizientes Arbeiten weniger von rein organisatorischen Gegebenheiten abhängen. Vielmehr ist es eine Frage der Führungsqualitäten der verantwortlichen Personen, ob Erfolgspotenzial in produzierenden Unternehmen generiert wird. Folgerichtig geht der Focus des modernen Personalmanagements weg von rein personalwirtschaftlichen Komponenten hin zu psychologisch/ soziologischen Faktoren. Das heißt: Erfolg hängt nicht mehr nur davon ab, wie ich Arbeit/ Produktion organisiere, sondern wie ich qualitativ - mittels einiger Hilfsmittel - diese Arbeitsorganisation „handle“. Dies basiert auf der Erkenntnis, dass die menschliche Arbeit nicht ein Produktionsfaktor neben den anderen –gemäß der gutenbergschen Produktionsbetrachtungsweise– sondern den

entscheidenden Erfolgsfaktor im Produktionsprozess darstellt, da das technische und organisatorische Know How der im globalen Wettbewerb stehenden Unternehmen heute kaum noch limitierbar (im Sinne von Nicht-Imitierbarkeit) bzw. bereits weitgehend optimiert ist. Wird von der Unternehmensführung diese Sichtweise nachhaltig unterstützt und gefördert, besteht der Wettbewerbsvorteil, dass bei gegebenen technisch-innovativen und organisatorischen Voraussetzungen aus der Optimierung der „weichen“, sprich menschlichen Faktoren enormes Erfolgspotenzial geschöpft werden kann. Dies setzt voraus, dass bereits bei der Suche und Rekrutierung von Mitarbeitern (sowohl bei ausführendem Personal als auch bei Führungskräften in allen Ebenen) der Kern für den künftigen Erfolg des Unternehmens liegt und daher bei Maßnahmen des Personalmarketing und Recruiting der Schlüssel für das Ausschöpfen von Marktpotenzialen des Unternehmens liegt. Das bedeutet, der Personalmanager hat eine enorme, verantwortungsvolle Aufgabe in Bezug auf den künftigen Erfolg des Unternehmens. Für (potenzielle) Arbeitnehmer, die in leanen Strukturen schon auf relativ niedriger Ebene Führungsverantwortung tragen, stellen die beschriebenen „soft skills“ eine Grundanforderung neben den fachlichen Kompetenzen dar.

Literaturverzeichnis

Antoni, C.H.: *Soziale und ökonomische Effekte der Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen – eine quasi-experimentelle Längsschnittsstudie*, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie Ausgabe 41, Hogrefe Verlag, Göttingen, 1997

Bayer, H., Häck, S.: *Lean Management*, TQU International GmbH, auf <http://www.tqu.com/lm>, Zugriff: 22.10.2005 21:37

Berner, W.: *Mehr Leistung durch den Abbau innerbetrieblicher Reibungsverluste*, in *Praxishandbuch Unternehmensführung*, Rudolf Haufe Verlag, Freiburg, 2000

Drumm, H.J.: *Personalwirtschaft*, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 2005

- Frieling, E., Freiboth, M.:** *Klassifikation von Gruppenarbeit und Auswirkungen auf subjektive und objektive Merkmale der Arbeitstätigkeit*, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie Ausgabe 41, Hogrefe-Verlag, Göttingen, 1997
- Haug, C.:** *Erfolgreich im Team. Praxisnahe Anregungen und Hilfestellungen für effiziente Zusammenarbeit*, München, dtv 1998
- Joas, H.** (Hg): *Lehrbuch der Soziologie*, Campusverlag, Frankfurt/Main, 2003
- Leendertse, J.:** *Kürzere Wege*, in: Wirtschaftswoche Nr. 43/2005
- Scholz, C.:** *Personalmanagement*, 5. Aufl., Verlag Vahlen, München, 2000
- Schumann, M., Gerst, D.:** *Innovative Arbeitspolitik – Ein Fallbeispiel, Gruppenarbeit in der Mercedes-Benz-AG*, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie Ausgabe 41, Hogrefe-Verlag, Göttingen, 1997
- Steinmann, H., Schreyögg, G.:** *Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte-Funktionen-Fallstudien*, Gabler-Verlag, Wiesbaden, 2005
- Tolksdorf, G.:** Das schlanke Management der Gruppenarbeit, in: **Weber, H.** (Hg.): *Lean Management – Wege aus der Krise, Organisatorische und gesellschaftliche Strategien*, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1994
- Weinert, A.B.:** *Organisationspsychologie*, 5. Aufl., Beltz-Verlag, Weinheim, Basel, 2004)
- Urich-Druskat, V., Wheeler, J.:** *Im Niemandsland*, in: Wirtschaftswoche, Ausg. 36/2004
- Cross, R., et al:** *Wie Sie Mitarbeiter intelligent vernetzen*, in: Harvard Business Manager, Juni 2005
- Evans, P., Wolf, B.:** *Vertrauen ist die Basis*, in: Harvard Business Manager, November 2005

online:

Arbeitstechniken: Teamarbeit, auf <http://www.teachsam.de/arb/team/26.10.2005> 11:48

Lean Management, auf <http://www.mkonetzny.de>, , 2000, Zugriff: 20.12.2005 23:21

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht,

Zwickau, den

Unterschrift!