

## 2.2 Formen der Teamarbeit

In diesem Kapitel werden einige Varianten betrieblicher Gruppenarbeit genannt und erläutert. Außerdem befindet sich eine graphische Aufstellung der Formen von Gruppenarbeit im Anhang auf Seite I.

- Qualitätszirkel

Der Qualitätszirkel ist ein traditionelles Instrument, was im Zusammenhang mit KAIZEN in Japan entwickelt wurde. Er findet vor allem innerhalb eines gewerblichen Betriebes Anwendung.<sup>10</sup> Mit Hilfe des Qualitätszirkels soll die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens durch die Einbeziehung der Mitarbeiter erhöht werden.

Die Merkmale des Qualitätszirkels sind folgende:

Der Kern des Qualitätszirkels wird von einer Kleingruppe mit vier bis zehn Mitarbeitern gebildet, die in der Regel aus dem gleichen Arbeitsbereich, meist aus der Durchführungsebene, stammen. Die Mitarbeit ist grundsätzlich freiwillig. Außerdem werden die Qualitätszirkel auf unbeschränkte Zeit eingerichtet und lösen sich nicht nach Beendigung eines Problems auf. Ein weiteres Merkmal ist die Regelmäßigkeit der Arbeitssitzungen, welche während der Arbeitszeit stattfinden. Des weiteren können die erarbeiteten Lösungs- und Verbesserungsvorschläge von der Gruppe eigenverantwortlich umgesetzt werden. Die Treffen werden in der Regel von einem Moderator oder einem externen Berater begleitet, welcher jedoch nicht für die Ergebnisse des Qualitätszirkels verantwortlich ist.<sup>11</sup>

Die Ziele des Qualitätszirkels sind die „Verbesserung der Produktivität im Arbeitsbereich“, das „Ausschalten von Fehlern in der Fertigung“, die „Sicherung der Qualität in der Fertigung“, das „Herausfinden neuer Einstellungen und Verhaltensweisen“, die „Entwicklung von mehr Selbstwertgefühl und Sozialkompetenz“ und die „Verbesserung der gruppenspezifischen Prozesse“.<sup>12</sup> Eine Abbildung zu der Struktur eines Qualitätszirkels befindet sich auf Seite II des Anhangs.

---

<sup>10</sup> vgl. Marion Elle, Skript Internationale Unternehmensführung, 5. Semester, 2002, S.12.

<sup>11</sup> vgl. Manfred Schulte-Zurhausen, Organisation, 2. Auflage, München, 1999, S. 171.  
vgl. Marion Elle, a.a.O., S.12.

<sup>12</sup> Klaus Olfert, Personalwirtschaft, 8. aktualisierte und durchgesehene Auflage, 1. Auflage 1984, Ludwigshafen (Rhein), 1999, S. 278.

- Lernstattgruppen

Im Lernstattgruppenmodell konzentriert sich die Arbeit auf die freiwillige Mitarbeit an der Lösung aktueller betrieblicher Probleme. Der Unterschied zum Qualitätszirkel besteht darin, dass die Lernstattgruppen sich nur für einen befristeten Zeitraum zusammenfinden, dass die Teilnehmerzahl zwischen acht und vierzehn liegt und dass sie sich in der Regel alle zwei Wochen treffen.

Die zentralen Elemente des Lernstattgruppenmodells liegen darin, dass die Lernstattgruppen von zwei Moderatoren betreut werden. Die Moderatoren jeder Lernstattgruppe treffen sich darüber hinaus regelmäßig zu einer Moderatorenrunde, die den Lernstattgruppen in einer Koordinationsstelle übergeordnet sind, wo sie sich über Erfahrungen austauschen und sich gegenseitig beraten. Sind spezielle Probleme einmal nicht lösbar, können Situationsberater hinzugezogen werden, die sie dann unterstützen. Die höchste Ebene ist die Lernstattzentrale des Lernstattsystems, welche die Aktivitäten mit den Unternehmenszielen abstimmt.<sup>13</sup> Eine Abbildung der Elemente des Lernstattsystems ist auf Seite III im Anhang zu finden.

Die Ziele der Lernstattgruppen sind die „kulturelle Anpassung und Identifikation“, das „schnellere Erlernen der deutschen Sprache“, die „Auseinandersetzung mit Alltagsproblemen im Betrieb“ und die „Motivation durch Erfolge“.<sup>14</sup>

- Projektgruppen

„Ein Projekt ist ein neuartiges, komplexes und zielorientiertes Vorhaben, das die interdisziplinäre Zusammenarbeit mehrere Fachleute erfordert.“<sup>15</sup>

Die Merkmale einer Projektgruppe sind die Folgenden:

Projekte sind immer zielorientiert und somit inhaltlich und zeitlich befristet. Es ist ein komplexes Vorhaben, dass verschiedene Bereiche betrifft und demnach abteilungsübergreifend ist. Die Teilnehmer der Projektgruppe kommen aus verschiedenen Hierarchieebenen und weisen unterschiedliches Wissen vor. Ein Projekt beschäftigt sich mit einem relativ neuen und selten auftauchenden Vorhaben. Des weiteren sind verschiedene Spezialisten aus verschiedenen Bereichen zur Bearbeitung des Projekts eingesetzt. Das Projekt wird meist durch einen Projektmanager oder Projektleiter geführt, der in der Regel von der

---

<sup>13</sup> vgl. Manfred Schulte-Zurhausen, Organisation, 2. Auflage, München, 1999, S. 173 ff.

<sup>14</sup> Marion Elle, Skript Internationale Unternehmensführung, 5. Semester, 2002, S. 12.

<sup>15</sup> Manfred Schulte-Zurhausen, a.a.O., S. 177.

Unternehmensleitung bestimmt wurde.<sup>16</sup> Da man vorab nicht weiß, ob das Projekt erfolgreich sein wird, birgt ein Projekt jedoch auch ein gewisses Risiko.

- Klassischen Arbeitsgruppen

Bei den klassischen Arbeitsgruppen bearbeiten Gruppen eine stark funktions- und arbeitsteilige Aufgabe. Ein Meister gibt acht, dass die Mitarbeiter vorschriftsmäßig arbeiten und hilft bei der Lösung von möglichen Problemen. Die Mitarbeiter nehmen in der Regel nur durchführende und produzierende Aufgaben wahr. Da die Mitarbeiter nicht unbedingt in der Gruppe arbeiten, sondern jeder seinen eigenen Arbeitsbereich hat, werden die Kriterien für Gruppenarbeit nicht erfüllt.<sup>17</sup> Deshalb wird auf diese Form der Gruppenarbeit nicht näher eingegangen.

- Teilautonome Arbeitsgruppen

Hierbei handelt es sich um Kleingruppen. Teilautonome Arbeitsgruppen bekommen eine komplexe Aufgabe oder einen Prozess übertragen, den sie selbständig zu bearbeiten haben. Sie werden hauptsächlich in der Fertigung eingesetzt. Die Gruppe kann sich ihre Arbeitszeiten und Pausen meist selbst einteilen. Weitere mögliche Entscheidungsspielräume liegen bei der Festlegung der Stellen, der Verbesserung von Arbeitsabläufen, bei Durchführungsmöglichkeiten der Arbeitsplanung, bei der Überwachung und Kontrolle der Einhaltung von Terminen und bei der eigenen Materialbeschaffung. Dadurch sollen die Mitarbeiter motiviert werden und besser in den Arbeits- und Produktionsprozess integriert werden. Die Führung des Vorgesetzten ist meist beratend und unterstützend und nicht durch fachliche Weisungen gekennzeichnet, wobei die disziplinarische Weisungsbefugnis erhalten bleibt.

Die Vor- und Nachteile der teilautonomen Arbeitsgruppe sind im Anhang auf Seite IV in einer Tabelle dargestellt.

---

<sup>16</sup> Vgl. Manfred Schulte-Zurhausen, Organisation, 2. Auflage, München, 1999, S. 176 ff.

Vgl. Marion Elle, Skript Internationale Unternehmensführung, 5. Semester, 2002, S. 11.

<sup>17</sup> Vgl. Conny H. Antoni, Teamarbeit gestalten, Weinheim und Basel, 2000, S. 37.

## 6 Zusammenfassung der Ergebnisse

Zusammenfassend ist zu sagen, dass Teamarbeit heutzutage immer wichtiger für die Unternehmen wird, um im Wettbewerb zu bestehen. Damit das Team erfolgreich arbeiten kann und auch in Zukunft erfolgreich bleibt, ist es unabdingbar, dass Teammitglieder an Teamentwicklungsstrainings teilnehmen. Durch die Teamentwicklungsseminare können die Teammitglieder wieder motivierter, effizienter und als wirkliches Team arbeiten. Außerdem müssen die Unternehmen begreifen, dass Teamtrainings am erfolgsversprechendsten sind, wenn sie außerhalb des Unternehmens, an einem neutralen Ort, stattfinden. Nicht nur die fachliche Kompetenz, sondern auch das zwischenmenschliche Verhältnis der Teammitglieder untereinander, beeinflusst das Ergebnis der Arbeit. Daraus lässt sich ableiten, dass je zufriedener die Mitarbeiter innerhalb des Teams sind, desto höher die Effizienz der Arbeit ist.

Insbesondere die Trainingsseminare der G&K HorseDream GmbH bieten sich hierzu an, da die dort angebotenen Seminare besonders gut auf die Mitarbeiter zugeschnitten sind und sie dabei nicht nur ihre eigene Persönlichkeit besser erkennen und kennen lernen, sondern auch erleben, wie sie auf andere wirken, wo ihre Stärken und Schwächen sind und wie sie Verbesserungen vornehmen können. Außerdem heben sich die dort angebotenen Seminare von anderen Teamentwicklungsstrainings ab, da die menschliche Seite im Vordergrund steht.

Ich selbst habe an einem solchen Seminar für Führungskräfte teilnehmen dürfen und muss sagen, dass ich höchst begeistert bin. Die dort gemachten Erfahrungen und Eindrücke werden mir mit Sicherheit das ganze Leben lang weiterhelfen können. Man erlebt hautnah, welche Stärken und Schwächen man im Umgang mit anderen Menschen hat und kann mit Hilfe der Feedback Runden viel für seine eigene Persönlichkeit aus dem Seminar mit nach Hause und in seine weiteres Leben nehmen.

Obwohl ich mich im Vorfeld intensiv mit dem Unternehmen und den Trainings auseinandergesetzt hatte, hätte ich nicht gedacht, dass dieses Seminar so fantastisch ist und einen so persönlich berührt. Man erlebt die Übungen hautnah und bekommt ein sofortiges Feedback vom Pferd, wogegen man sich nicht wehren kann. Das Pferd nimmt nur die innerste und eigene Persönlichkeit wahr und reagiert sofort

auf das eigene Verhalten. Man hat manchmal das Gefühl, dass das Tier die eigenen Gedanken und Ängste spüren kann und darauf positiv oder negativ reagiert. Falls eine Übung nicht funktioniert, oder besser gesagt, falls das Pferd nicht tut, was man von ihm erwartet, kann man umgehend die Fehler bei sich selbst erkennen, spätestens, wenn man die Videoaufnahmen noch mal anschaut. Auch die Feedbacks der anderen Teilnehmer, die direkt nach der Übung gemacht werden, können als produktive Kritik und als Hilfe zur Selbsterkenntnis wahrgenommen werden.

Auch Unternehmen, die bis heute nicht erkannt haben, wie wichtig der Produktionsfaktor Mensch ist, werden über kurz oder lang bemerken müssen, dass dieser einer der wichtigsten Faktoren im Produktionsablauf ist, und dass man ohne ihn nicht wettbewerbsfähig bleiben wird.

Man sollte jedem Unternehmen, das erkannt hat, dass Teamarbeit heutzutage unverzichtbar ist, nahe legen, ihre Teammitglieder an Teamtrainings teilnehmen zu lassen, da diese Trainings nicht nur sehr viel für die Persönlichkeit der Mitarbeiter bewirken, sondern auch eine mächtiges Potenzial für das Unternehmen an sich darstellt. Je zufriedener ein Mitarbeiter ist und desto besser er seine Stärken und Schwächen nicht nur kennt, sondern sie auch einzusetzen weiß, desto produktiver ist dieser Mitarbeiter für das Unternehmen und im speziellen für das Team.