

Trends in der Gruppen- und Teamarbeit

Was wurde aus der ehemals so populären Teamarbeit? Ein 10-Jahres-Vergleich im Bankenbereich zeitigt eher ernüchternde Ergebnisse.

Wer wünscht sich nicht, in einem guten "Team" zu arbeiten? Oft wird dieser Begriff aber bereits für eine normale Abteilung verwendet und damit seines Inhaltes entleert. Denn echte Teams zeichnen sich durch die Orientierung auf die gemeinsame Aufgabe, eine funktionale wechselseitige Abhängigkeit und einen ausgeprägten Teamgeist aus. Teams und Gruppen werden aber häufig synonym verwendet – auch in diesem Beitrag -, wobei ein jedes Team eine Gruppe ist, aber noch nicht jede Gruppe auch als Team gesehen werden kann.

Gruppenkonzepte bieten die Möglichkeit, die Leistungs- und Anpassungsfähigkeit an organisatorische Veränderungen zu fördern und gleichermaßen die Interessen der Beschäftigten nach Beteiligung und Einflussnahme zu berücksichtigen. Höhere Arbeitseinsatzflexibilität, Verringerung des Koordinationsaufwandes durch Selbstorganisation und gestiegenes Qualitätsbewusstsein sind nur einige der weiteren Vorteile von Gruppen- und Teamarbeit.

Nach einem regelrechten Boom in den 80er und 90er Jahren ist es heute um Gruppen und Teams recht still geworden. Was ist aus den vielen Gesprächsgruppen (z. B. Qualitätszirkel, Lernstatt, Projektgruppen...) und Arbeitsgruppen (z. B. Serviceteams, teilautonome Gruppen) inzwischen geworden? Handelte es sich um eine Modewelle oder lassen sich andere Gründe für den Verfall der Gruppenkonzepte finden? Der Beitrag will die Trends und Hintergründe in der Gruppen- und Teamarbeit am Beispiel der Bankenbranche beleuchten.

In einer empirischen Studie von 1996 wurden vier große Kreditinstitute in Deutschland und eines in Österreich auf ihre Gruppenkonzepte hin untersucht. Es fanden sich – kurz gefasst – eine Vielzahl von gut implementierten Qualitätszirkeln, teilautonomen Gruppen, Service- und Beratungsteams sowie Projektgruppen, die auf Kostensenkung und Qualitätsverbesserung zielten und darüber hinaus bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Begeisterung hervorriefen. Nach 10 Jahren wurden in einer Folgestudie die gleichen Banken und Akteure (oder ihre Nachfolger) zu den Veränderungen und zum Status quo der Gruppenkonzepte befragt. Damit lassen sich Entwicklungen der Arbeitsorganisation und der Einbettung der Gruppen innerhalb der untersuchten Unternehmen sehr gut nachvollziehen.

Aktuelle Entwicklungen in der Team- und Gruppenarbeit

Im Dienstleistungssektor – speziell in den Banken – haben die Gruppenkonzepte etwa 10 Jahre später als im produzierenden Gewerbe Einzug gehalten. Während sich die Qualitätszirkel häufig in den kundenfrequentierten Geschäftsstellen der Banken etablierten, wurden im abwicklungsorientierten Bereich des Zahlungsverkehrs häufig echte Arbeitsgruppen (im Sinne der teilautonomen Gruppen) installiert. In den Fachabteilungen wiederum entwickelte sich Projektarbeit, die parallel zum Tagesgeschäft anspruchsvolle Aufgabenstellungen technischer und strategischer Art für das Bankgeschäft bearbeiteten.

Heute ist in den Banken dieser Trend zur verstärkten Arbeitsorganisation durch Gruppenarbeit, wie er noch vor 10 Jahren deutlich war, nicht mehr zu erkennen. Die Arbeitsplätze sind als Einzelarbeitsplätze konzipiert, auch wenn die MitarbeiterInnen in Gruppen zusammensitzen. Die Beschäftigten verstehen sich und ihre KollegInnen jedoch noch immer als "Team", wenngleich sie die Definitionskriterien (gemeinsames Ziel, hohe gemeinsame Leistungsorientierung, Teamspirit und ineinander greifende Handlungen) nicht erfüllen. Die Gruppenprämien wurden ebenfalls zurückgenommen. Wo noch einzelne Gruppenkonzepte im Sinne der teilautonomen Gruppe bestehen, werden sie "ausgehungert", bis auf Restgrößen abgeschmolzen und durch eine kostengünstigere Bearbeitung durch Fremdfirmen ersetzt, die nicht dem Bankenkollektivvertrag

unterliegen. Ein "Teamspirit" kann durch den häufigen Personalwechsel nicht mehr entstehen.

Die Entwicklung der Gruppen- und Teamarbeit geht weg von den humanisierungsorientierten hin zu stark vorstrukturierten Gruppenkonzepten. Die Aufgabenstellung für die Gruppe ist hier sehr viel klarer umrissen. Besonders in den abwicklungsorientierten Bereichen wie im Zahlungsverkehr sind die Autonomiespielräume (z. B. Pausengestaltung) geringer geworden, die Vorgaben detaillierter, und die Handlungsspielräume durch fixe Prozesse äußerst gering. Hier scheinen die Rationalisierungsspielräume ausgereizt, ansonsten wäre das heutige Desinteresse des Managements an den Ideen der Beschäftigten nicht zu erklären. Diese Entwicklung zeigte sich im übrigen schon einige Jahre früher im Produktionsbereich der Automobilindustrie.

In jenen Bereichen der Bank, wo Qualität und Sorgfalt vorrangig sind (z. B. in der Anlagenberatung) oder wo Korrekturen und Nachprüfungen vorgenommen werden müssen, ist ein gegenläufiger Trend zu finden, hier wird auf "angereicherte Gruppenarbeit" gesetzt. Da man auf die Expertise der SpezialistInnen angewiesen ist, werden den Beschäftigten größere Handlungs- und Entscheidungsspielräume zugestanden. Die Autonomiespielräume steigen also, weil die Gruppen viel mehr Verantwortung tragen müssen als vorher, aber gleichzeitig in stärkere Routinen eingebunden sind. Diese Routinen dürften das Ergebnis der Rationalisierungsvorschläge u. a. aus den Qualitätszirkeln der 80er und 90er Jahre sein. Damals hatten sich die Gruppen überlegt, wie man bestimmte Abwicklungsroutinen noch effizienter gestalten kann. Dieses Rationalisierungswissen ist in die Prozesse eingeflossen, hat sie verschlankt und dazu beigetragen, dass viele Arbeitsplätze im Team obsolet wurden. Die bestehenden "Restgruppen" haben nun mit sehr verdichteten, kaum mehr beeinflussbaren Prozessen zu tun.

Wo Teamarbeit in den rationalisierungsintensiven Bereichen der Banken noch Sinn macht, muss sie häufig verdeckt laufen, da manche Banken nach der Fusionierung mit einer stärkeren Organisation gezwungen waren, ihre Organisationsstrukturen zugunsten der neuen Muttergesellschaft aufzugeben oder zumindest zu modifizieren. Eine Bank nennt ihre Teams daher verschleiern "units" - eine mikropolitische Strategie, das Bewährte dennoch zu erhalten.

In den Fachbereichen finden sich Gesprächsgruppen in Form von qualifizierter Projektarbeit auf der gehobenen Qualifikationsebene, z. B. im Treasury oder im IT-Bereich. Hier ist die Gruppenarbeit ungebrochen, allerdings mit hoher Verdichtung, großer Verantwortung, Zielorientierung und häufiger Fluktuation der Projektmitglieder. Nicht mehr der Prozess, sondern das Ergebnis steht im Vordergrund der Zusammenarbeit. Der Leistungsdruck in der Gruppe ist sehr hoch. Eine Projektleiterin: "Der Arbeitsdruck wird unerträglich und die Verantwortung für das Ergebnis wird sehr hoch. Wir können es uns nicht mehr erlauben - bzw. es ist auch nicht mehr unsere Aufgabe -, über Qualität nachzudenken oder Qualitätsideen zu entwickeln." Budgets und Termineinhaltung stehen im Vordergrund. Diese Form der Gruppenarbeit ist deutlich restriktiver als die in den 70er Jahren unter Humanisierungsaspekten eingeführten Gruppen, für die damals viel in ihre Qualifizierung und Kohäsionsbildung investiert wurde (z.B. mit Teamentwicklungsmaßnahmen und Seminaren zur Moderation und Projektarbeit).

Die drei großen Trends im Bankensektor

1. Professionalisierung

Mit der Professionalisierung der Teamarbeit im Laufe der vergangenen Jahrzehnte hat sich auch ein anderes Verständnis von Teamarbeit entwickelt. Teamarbeit in Form von Projektarbeit erfordert hohe Fachkompetenz, die Mitglieder werden nicht mehr von der Basis, sondern aus dem Segment der qualifizierten FachexpertInnen rekrutiert und stehen nicht – oder höchstens virtuell - in dauerhafter Zusammenarbeit. Die Projektarbeit erfolgt parallel zum operativen Tagesgeschäft, was häufig einen hohen Arbeitsdruck mit sich bringt.

2. Hohe Effizienzorientierung

Sehr viel seltener, aber dennoch existent sind die Beratungsteams in den Geschäftsstellen der Banken. Diese "Teams" aus Firmenkunden- und PrivatkundenberaterInnen stehen nicht in direkter Interaktion zueinander, sind häufig auf bestimmte Bankprodukte spezialisiert und haben

aufgrund des massiven Personalabbaus in vielen Fällen ein Einzelkämpfer-Bewusstsein entwickelt, da der Leistungsdruck entsprechend hoch ist. Die Teamfunktion beschränkt sich auf die flexible Übernahme von Aufgaben der KollegInnen. Teamprämien, z. B. für gemeinsam vereinbarte Umsatzziele, sind in den untersuchten Banken rückläufig bzw. abgeschafft worden.

Die Vielfalt an Tätigkeiten im Bankgeschäft – und dies gilt besonders für den Zahlungsverkehr - geht weiter zurück, vorrangig aufgrund technischer Rationalisierung. Durch Auslagerung von einfachen, leicht anzulernenden Tätigkeiten an Fremdfirmen erzielt die Bank einen erheblichen Kosteneffekt, da die Bezahlung der Mitarbeiter in Fremdfirmen nicht dem Bankenkollektivvertrag entspricht, sondern darunter angesiedelt ist.

3. Arbeit in virtuellen Teams und Projektgruppen

Teambewusstsein entsteht in erster Linie über die gemeinsame Aufgabe, wird aber nicht mehr durch dauerhafte räumliche Zusammenarbeit erzielt. Virtuelle und reale Teamarbeit vermischen sich im Alltagsgeschäft, was besondere soziale und methodische Kompetenzen erfordert, z. B. den gezielten Aufbau von Vertrauen oder die effiziente Koordination der Aufgaben per E-mail. Das Management sieht jedoch keine Vorbereitungs- oder Schulungsmaßnahmen für die Zusammenarbeit im virtuellen Team vor. Es wird erwartet, dass die Teams schnell kohäsiv und leistungsfähig werden.

Es bilden sich auch gänzlich neue Gruppenformen heraus, die der Zielsetzung der Lernenden Organisation verpflichtet sind: In den Communities of Practice (CoP) kommen Menschen mit gemeinsamer Problemlage bzw. überschneidenden Interessen zusammen, um sich über Fachfragen auszutauschen. Meist geschieht dies spontan und informell. CoPs haben in erster Linie die Funktion, Probleme zu lösen und zu lernen. Um CoPs zu fördern, kann ein Unternehmen beispielsweise Kommunikationsforen einrichten.

Hintergründe

Ganz grob lassen sich bei den Banken zwei Organisationstypen unterscheiden, die Gruppen- und Teamarbeit mit unterschiedlichem Erfolg einsetzen:

Die sehr Erfolgreichen

Sie haben Teamarbeit immer als etwas Selbstverständliches betrachtet, als ein Geben und Nehmen. Hier hat sich die Teamarbeit in den vergangenen 10 Jahren voll in den Arbeitsalltag integrieren können, da sie nicht durch Reglementierungen gebremst worden ist. Die BankmitarbeiterInnen bilden beim Vorliegen bestimmter Probleme selbständig Projektgruppen oder Qualitätszirkel und lösen diese nach der Ideenumsetzung wieder auf. Es findet vielfältige Projektarbeit parallel zum operativen Tagesgeschäft statt und es ist keine zentrale Koordination dieser Gruppen erforderlich. Hier konnte ein hohes Maß an Selbstorganisation im Team verwirklicht werden. Es haben jedoch nur noch zwei von den insgesamt fünf untersuchten Banken echte Arbeitsgruppen. Alle fünf Banken setzen dagegen qualifizierte Projektgruppen auf Zeit ein.

Die besonders erfolgreichen Banken haben die Gruppenkonzepte gezielt für die umfangreichen strukturellen Veränderungen genutzt. Die Arbeitsgruppen im Zahlungsverkehr hatten aufgrund der rasanten technischen Entwicklung (vom optischen Belegleser zum digitalen Scanner) in den vergangenen Jahren offenbar auch die Funktion, die Reduktion des entstehenden personellen Überhangs "smoother" zu gestalten, den Personalabbau damit unsichtbarer, sanfter zu machen. Wie das gelungen ist? Durch natürliche Fluktuation, Versetzung der MitarbeiterInnen und Auslagerung der leicht anzulernenden Arbeiten an Fremdfirmen, wobei auf Nachbesetzung frei werdender Arbeitsplätze verzichtet wurde. Zwei geschrumpfte Gruppen wurden dann zu einer neuen, großen Gruppe zusammengelegt.

Hier zeigt sich der große Vorteil der Gruppen- und Teamarbeit: Wenn eine teamübergreifende Rotation funktioniert, werden die Personaleinsatzprobleme bei Urlaub oder Krankheit reduziert, und der ungleichmäßige Arbeitsanfall – insbesondere im Zahlungsverkehr – kann damit ausgeglichen werden.

Die weniger Erfolgreichen

Diese eher bürokratisch strukturierten Banken wollten zwar auf der Teamwelle mitschwimmen, haben aufgrund ihres Kontrollbedürfnisses den Gruppen aber oftmals zu wenig Autonomie und Einfluss zugestanden, so dass z. B. in den Qualitätszirkeln die Energie für Veränderungen schnell verpufft war. Übertriebene Regelungen und Tabukataloge (z. B. keine EDV-Fragen zu tangieren), eine verzögerte oder verhinderte Umsetzung der Vorschläge aus den Gruppen und zahlreiche Kontrollmechanismen haben die Qualitätszirkel über Jahre demotiviert und müde gemacht. Heute sind die Gesprächsgruppen eingeschlafen oder in Vergessenheit geraten. Teilautonome Arbeitsgruppen sind in solchen Banken vorsichtshalber erst gar nicht eingerichtet worden.

Erklärungsansätze

Welche Erklärungsansätze für die Veränderungen der Gruppen- und Teamkonzepte bieten sich nun an:

- n Fusionen schaffen Abhängigkeiten von der neuen Muttergesellschaft und behindern die Fortsetzung der Teamarbeit durch umfangreichen Strukturwandel.
- n Der Trend zu stärker strukturierten Formen der Gruppen- und Teamarbeit weist auf ein erhöhtes Kontrollbedürfnis des Managements im Hinblick auf die Prozesse hin.
- n Das Einschlafen der Konzepte wird begünstigt durch verringerte Beachtung der Gruppen und das Nachlassen der Förderung durch das Management.
- n Mechanistische, bürokratische Teamkonzepte überleben keine Krisen, da sie keine Flexibilität und Spielräume zum Lernen aufweisen.
- n Neue Gruppenformen entstehen durch veränderte Anforderungen der Organisation sowie verbesserte technische Möglichkeiten zur Umsetzung (vernetzt, räumlich und zeitlich unabhängig).

Teamarbeit quo vadis?

Wenngleich viele Gruppen und Teams in den vergangenen Jahren aufgelöst oder umgestaltet wurden, so ist doch der Einsatz von Teamarbeit nach wie vor gegeben – allerdings auf anderem Niveau und mit anderen Vorzeichen. Die teilautonome Gruppe, wie sie in den 70er Jahren im Zuge der Humanisierung und Demokratisierung der Arbeit gerade von Arbeitnehmerseite befürwortet wurde, ist in unauffälliger Weise zu einem hoch strukturierten Leistungsteam umgeformt worden, das keinen Raum mehr lässt für Eigeninteressen der Beschäftigten oder gar ihre Beteiligung an der Gestaltung der betrieblichen Rahmenbedingungen. Die Teammitglieder sind heute aufgrund langer Erfahrung in ihrer Rolle und Funktion eingeübt, sie erleben die Gruppenarbeit als Arbeitsalltag und nicht mehr als Herausforderung. Es wird von einer Rückkehr zu tayloristischen Strukturen gesprochen, wenngleich sich hier die Frage aufdrängt, ob der Taylorismus jemals ganz aufgegeben worden ist, so dass nicht von einer Rückkehr, sondern besser einer Verstärkung gesprochen werden kann.

Selbstorganisationsprozesse, die eine erfolgreiche Teamarbeit kennzeichnen, also wenn sich etwa MitarbeiterInnen selbständig, einzeln oder gemeinsam mit KollegInnen um die Lösung von Problemen bemühen, scheinen in manchen Unternehmenskulturen als eher nachteilig und potenziell gefährlich gesehen zu werden. Es entsteht der Eindruck, dass dort, wo Teamarbeit ihren Zweck bereits (fast) erfüllt hat, also in den durchrationalisierten Bereichen des Zahlungsverkehrs, die Unternehmen die Vorteile der Teamarbeit nutzen möchten, ohne die Nachteile (Schulungsaufwand, selbstbewusste, fordernde Teammitglieder, aber insbesondere Machtverlust des mittleren Managements) in Kauf nehmen zu müssen.

Literatur

Autor: Dr. Margret Beisheim