



Dr. Margret Beisheim

Training
Personal- und
Organisationsentwicklung

Stavangergasse 2/2/8
A-1220 Wien

Tel +43 1 4946329

Mobil +43 676 3034534

E-Mail office@beisheim.at

Web www.beisheim.at

Forschung

Teamwork revisited - Abstract

Nach einem regelrechten Boom in den 80er und 90er Jahren ist es heute um Gruppenarbeit und Teams recht still geworden. Was ist aus den vielen Gesprächsgruppen (z. B. Qualitätszirkel, Lernstatt, Projektgruppen...) und Arbeitsgruppen (z. B. Serviceteams, teilautonome Gruppen) heute geworden? Handelte es sich um eine Modewelle oder lassen sich andere Gründe für den Verfall der Gruppenkonzepte finden? In einer empirischen Studie von 1996 hat die Autorin vier große Kreditinstitute in Deutschland und eines in Österreich auf ihre Gruppen- und Teamkonzepte hin untersucht (vgl. Beisheim 1996). Es fanden sich – kurz gefasst – eine Vielzahl von gut implementierten Gruppenkonzepten, die auf Kostensenkung und Qualitätsverbesserung zielten und darüber hinaus bei den Mitarbeitern Begeisterung hervorriefen. In einer Folgestudie wurden nun die gleichen Banken und Akteure (bzw. ihre Nachfolger) zu den Veränderungen und zum Status quo der Gruppenkonzepte befragt, um die Veränderungen sichtbar zu machen.

Die Entwicklung der Gruppen- und Teamarbeit geht heute weg von den humanisierungsorientierten Konzepten hin zu stark vorstrukturierten Gruppenkonzepten. Man nennt sie in der Autoindustrie auch strukturierte Gruppenarbeit. Die Aufgabenstellung für die Gruppe ist sehr viel klarer umrissen. Besonders in den abwicklungsorientierten Bereichen sind die Autonomiespielräume (z. B. Pausengestaltung) geringer geworden, die Vorgaben detaillierter, und die Handlungsspielräume durch fixe Prozesse äußerst gering. Hier scheinen die Rationalisierungsspielräume ausgereizt, sonst wäre das heutige Desinteresse des Managements an den Ideen der Beschäftigten in nicht zu erklären. (vgl. Boyer/Freyssenet 2003)

In jenen Bereichen, wo Qualität und Sorgfalt vorrangig sind, ist ein gegenläufiger Trend zu finden, hier wird auf „*enriched production*“ gesetzt. Da das Management auf die Expertise der SpezialistInnen angewiesen ist, gesteht es den Beschäftigten größere Handlungs- und Entscheidungsspielräume zu. Die Autonomiespielräume steigen also,

weil die Gruppen mehr Verantwortung tragen müssen, aber gleichzeitig in stärkere Routinen eingebunden sind. Diese Routinen dürften das Ergebnis der Rationalisierungsvorschläge aus den Qualitätszirkeln der 80er und 90er Jahre sein. 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.

Nicht nur in der Automobilindustrie, sondern auch im Dienstleistungssektor – speziell in den Banken – zeigen sich diese Entwicklungen. Hier 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 teilautonome Arbeitsgruppen installiert, die Überweisungsbelege codierten und an Bildschirmarbeitsplätzen Korrekturen vornahmen, die in der automatisierten Belegung (noch) nicht fehlerfrei erfolgten. In den Fachabteilungen entwickelte sich Projektarbeit, die parallel zum Tagesgeschäft anspruchsvolle Aufgabenstellungen technischer und strategischer Art für das Bankgeschäft bearbeiteten.

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.

Die Arbeitsgruppen im Zahlungsverkehr der Banken hatten aufgrund der rasanten technischen Entwicklung (vom optischen Belegleser zum digitalen Scanner) in den vergangenen Jahren offenbar auch die Funktion, die Reduktion des umfangreichen personellen Überhangs „smoother“ zu gestalten, den Personalabbau damit unsichtbarer, sanfter zu machen. Dies gelang 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: die Personaleinsatzprobleme bei Urlaub oder Krankheit werden reduziert, der ungleichmäßige Arbeitsanfall – insbesondere im Zahlungsverkehr – kann damit ausgeglichen werden.

Die drei großen Trends im Bankensektor zeigen sich in Form von Professionalisierung durch qualifizierte Projektarbeit, hoher Effizienzorientierung und zunehmender Arbeit in virtuellen Teams und Projektgruppen.

Erklärungsansätze für die Veränderung von Gruppen und Teams

- Fusionen schaffen Abhängigkeiten von neuer Muttergesellschaft und behindern die Fortsetzung der Teamarbeit durch umfangreichen Strukturwandel.
- Der Trend zu stärker strukturierten Formen der Gruppen- und Teamarbeit weist auf ein erhöhtes Kontrollbedürfnis des Managements im Hinblick auf die Produktionsprozesse hin.
- Das Einschlafen der Konzepte wird begünstigt durch verringerte Beachtung der Gruppen und das Nachlassen der Förderung durch das Management.
- Mechanistische, bürokratische Teamkonzepte überleben keine Krisen, da sie keine Flexibilität und Spielräume zum Lernen aufweisen

Der Status quo

In den Banken ist Gruppenarbeit heute kaum noch vorzufinden. Die Arbeitsplätze sind als Einzelarbeitsplätze konzipiert, auch Gruppenprämien sind zurückgenommen worden. Die Beschäftigten verstehen sich jedoch noch immer als „Team“, wenngleich sie die Definitionskriterien (gemeinsames Ziel, hohe gemeinsame Leistungsorientierung, Teamspirit und ineinander greifende Handlungen) (vgl. Beisheim/Frech 1999) nicht erfüllen. 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.

Auf der Fachbereichsebene finden sich Gesprächsgruppen in Form von qualifizierter Projektarbeit auf der gehobenen Qualifikationsebene, z. B. im Treasury oder im IT-Bereich. Da ist die Gruppenarbeit ungebrochen, allerdings mit hoher Verdichtung, großer Verantwortung, Zielorientierung und häufiger Fluktuation der Projektmitglieder. Da steht nicht mehr der Prozess, sondern das Ergebnis 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 Termin-einhaltung 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).

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 umgestaltet worden, das nur noch wenig Raum 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 durch Empowerment die Gruppenarbeit als Arbeitsalltag. Es wird von einer Rückkehr zum Taylorismus gesprochen (vgl. Springer 1999), wenngleich sich die auch Frage aufdrängt, ob der Taylorismus jemals ganz aufgegeben worden ist, so dass nicht von einer Rückkehr, sondern besser einer Verstärkung gesprochen werden kann.

Literatur

Beisheim, M.; Frech, M. (1999): Teamarbeit und Teamentwicklung in Organisationen, in: v. Eckardstein, D.; Kasper, H.; Mayrhofer, W. (Hrsg.): Management. Theorien - Führung - Veränderung, Stuttgart, 285 - 319.

Beisheim, Margret (1999): Empowerment als neue personalpolitische Strategie, in: Elšik, W.; Mayrhofer, W. (ed.): Strategische Personalpolitik, Festschrift für Prof. Dr. Dudo von Eckardstein, Hampp-Verlag, München/Mering, 223-243.

Beisheim, M. (1996): Gruppenarbeit in Banken. Eine organisationstheoretische Verortung von Gruppenkonzepten und empirische Evaluierung ihrer Wirkungen auf Organisation und Akteure. Dissertation WU Wien.

Boyer, R.; Freyssenet, M. (2003): Produktionsmodelle. Eine Typologie am Beispiel der Automobilindustrie, Berlin: edition sigma.

Springer, R. (1999): Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg, Frankfurt/Main: Campus.