

Kapitel 3

Welche Formen der Teamarbeit gibt es?

Die zurzeit am häufigsten diskutierten Formen der Gruppenarbeit können fünf Grundtypen zugeordnet werden. Dies sind:

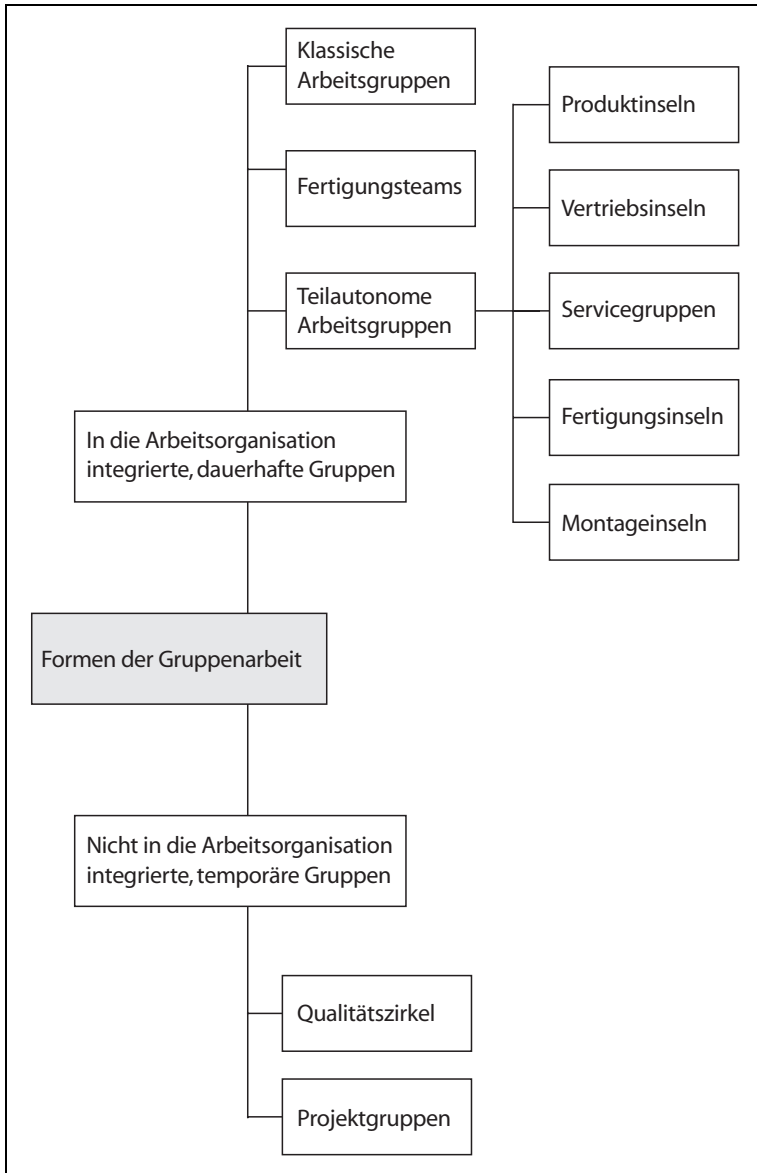
- ❖ Qualitätszirkel,
- ❖ Projektgruppen,
- ❖ klassische Arbeitsgruppen,
- ❖ Fertigungsteams und
- ❖ teilautonome Arbeitsgruppen.

Als erste grobe Orientierung können sie danach unterschieden werden, ob sie integrierter Bestandteil der regulären Arbeitsorganisation sind und eine kontinuierliche Zusammenarbeit im Rahmen der täglichen Arbeit erfordern oder ob sie quasi parallel zur bestehenden Organisationsstruktur eingeführt werden und ihre Mitglieder nur von Zeit zu Zeit zusammenarbeiten (vgl. Antoni 1990 und 1994; vgl. auch die folgende Abbildung auf S. 25).

Als typische Formen der Gruppenarbeit, die parallel zur herkömmlichen Organisationsstruktur bestehen und deren Mitglieder nur von Zeit zu Zeit zusammenarbeiten, können Qualitätszirkel und Projektgruppen gelten.

Qualitätszirkel haben sich in der Literatur als Oberbegriff für kleine Gruppen von Mitarbeitern der unteren Hierarchieebene etabliert, die sich regelmäßig auf freiwilliger Grundlage treffen, um selbstgewählte Probleme aus ihrem Arbeitsbereich zu bearbeiten (Antoni 1990).

Projektgruppen sind demgegenüber zeitlich befristete Gruppen, die aus Experten verschiedener Arbeitsbereiche zusammengesetzt werden, um neuartige, komplexe, vorgegebene Problemstellungen zu bearbeiten. Sie können zwar in der Regel als Beispiel für diskontinuierliche Gruppenarbeit parallel zur regulären Organisations-



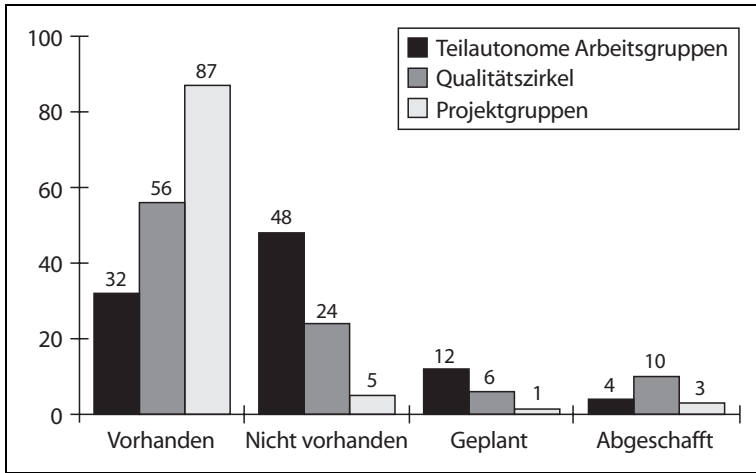
Formen der Gruppenarbeit

struktur gelten, doch gibt es auch Formen der Projektorganisation, bei denen sie Bestandteil der regulären Organisationsstruktur sind (vgl. Kieser/Kubicek 1992).

Zu Modellen der Gruppenarbeit, die Bestandteil der regulären Arbeitsorganisation sind und die eine kontinuierliche Zusammenarbeit bei der täglichen Arbeit erfordern, können klassische Arbeitsgruppen, Fertigungsteams und teilautonome Arbeitsgruppen gerechnet werden.

- ❖ Als *klassische Arbeitsgruppen* werden Gruppen bezeichnet, die funktions- und arbeitsteilig organisiert sind. Eine Gruppe von Mitarbeitern ist hier einem Vorgesetzten unterstellt und bearbeitet nach seinen Anweisungen einen gemeinsamen Arbeitsauftrag.
- ❖ Bei *Fertigungsteams* sind im Unterschied zu klassischen Arbeitsgruppen indirekte Funktionen, wie die Qualitätssicherung, in die Gruppen integriert. Die Integration indirekter Funktionen beschränkt sich jedoch auf produktionsnahe Tätigkeiten, ohne dispositive oder Vorgesetztenfunktionen einzubeziehen. Die Arbeitsabläufe in den Gruppen werden von den jeweiligen unmittelbaren Vorgesetzten gesteuert (Berggren 1991; Jürgens/Malsch/Dohse 1989).
- ❖ Im Unterschied zu klassischen Arbeitsgruppen und Fertigungsteams sind *teilautonomen oder selbstregulierenden Arbeitsgruppen* ganzheitliche Aufgaben eigenverantwortlich übertragen. Das heißt: Die Mitarbeiter übernehmen direkte und indirekte Tätigkeiten und steuern sich innerhalb der mit ihrem Vorgesetzten vereinbarten Rahmenbedingungen selbst.

Die Verbreitung dieser Konzepte in Deutschland ist sehr unterschiedlich (vgl. die Abbildung auf Seite 27). Bei einer Befragung im Jahre 1994 zum Einsatz von teilautonomen Arbeitsgruppen, Qualitätszirkeln und Projektgruppen, waren Projektgruppen am weitesten verbreitet (Antoni 1995). Deutlich weniger, aber immer noch knapp mehr als die Hälfte der Firmen nutzten Qualitätszirkel. Teilautonome Arbeitsgruppen fanden sich dagegen erst bei einem



Verbreitung von Gruppenarbeit in den 100 umsatzgrößten deutschen Industrieunternehmen im Jahre 1994. Vier Unternehmen machten keine Angaben (Antoni 1995).

knappen Drittel der Unternehmen, allerdings planten etliche Unternehmen, sie einzuführen. Im Folgenden sollen diese einzelnen Modelle näher betrachtet werden.

Qualitätszirkel

Qualitätszirkel haben sich in der Literatur als Oberbegriff für kleine moderierte Gruppen von Mitarbeitern der unteren Hierarchieebene etabliert, die sich regelmäßig auf freiwilliger Grundlage treffen, um selbstgewählte Probleme aus ihrem Arbeitsbereich zu bearbeiten (Antoni 1990, 1994; Bungard 1992; Bungard/Wiendieck 1986; Zink/Schick 1984). Das Qualitätszirkel-Konzept wurde von vielen Unternehmen Anfang der Achtzigerjahre aus Japan übernommen und in betriebsspezifische Varianten umgesetzt, die häufig auch firmenspezifische Bezeichnungen tragen. Es finden sich daher viele mehr oder weniger ähnliche Auflistungen »typischer« Gestaltungsmerkmale von Qualitätszirkeln (vgl. Bungert/Antoni 1993, S. 4f.):