

18 Das Management von Arbeitsgruppen

von Uwe Kleinbeck

Inhaltsübersicht	
1 Die Bedeutung von Gruppen für die Organisation von Arbeit	510
2 Ansatzpunkte für ein erfolgreiches Management von Arbeitsgruppen	512
3 Die Gestaltung der Gruppenaufgabe	515
4 Maßnahmen zur Förderung eines zielorientierten Arbeitsprozesses in Arbeitsgruppen	516
5 Die Auswahl von Mitgliedern für Arbeitsgruppen	518
6 Veränderte Führungsaufgaben erfordern die Entwicklung eines neuen Führungsstils	519
7 Gruppentraining als Managementaufgabe	520
8 Die Gestaltung der Kontextbedingungen für Arbeitsgruppen	521
9 Die Kompatibilität von Aufgabenstruktur, Arbeitsprozeß, Führung, Training und Unternehmenskontext fördert den Erfolg beim Management von Arbeitsgruppen	524
Zusammenfassung	525
Weiterführende Literatur	526
Literatur	526

1 Die Bedeutung von Gruppen für die Organisation von Arbeit

Gruppenarbeit kann Unternehmen Wettbewerbsvorteile verschaffen.

Gruppenarbeit wird den wachsenden Anforderungen an Komplexität und Flexibilität gerecht.

Die Arbeits- und Organisationspsychologie hat sich bereits frühzeitig mit den Vor- und Nachteilen der Gruppenarbeit beschäftigt.

Einzelarbeit am Fließband wurde durch teilautonome Gruppen ersetzt.

Qualitätszirkel waren als besondere Form der Gruppenarbeit weit verbreitet.

Die Entscheidung über die Prioritäten beim Einsatz verschiedener Formen der Arbeitsorganisation ist in der Praxis sehr häufig zugunsten der Gruppenarbeit ausgefallen. Weltweit versuchen Unternehmen in den Bereichen Produktion und Dienstleistung, sich durch Einführung von Gruppenarbeit Wettbewerbsvorteile auf regionalen und globalen Märkten zu verschaffen. Arbeitsgruppen werden gebildet, weil sie geeignet erscheinen, der zunehmenden Komplexität und Dynamik des Marktgeschehens gerecht zu werden, dem immer stärker werdenden Wunsch der Menschen nach Selbstentfaltung zu entsprechen und den im Zuge des technischen Fortschritts wachsenden Innovations- und Kooperationsanforderungen standzuhalten (Antoni, 1996; vgl. Kapitel 17; West, 1996).

Während der letzten zwei Jahrzehnte haben sich die Führungskräfte in Unternehmen westlicher Industrienationen auf der Suche nach Organisationsformen zur Verbesserung von Qualität und Leistung mehr und mehr einem Gruppenarbeitskonzept zugewandt. Dieses Verhalten wurde im wesentlichen auf zweierlei Weise vorangetrieben. Zum ersten konnten die Firmenmanager beobachten, daß globale Wettbewerber, wie z. B. Japan und Schweden, Gruppenarbeit einführten und ihre Erfolge auf diese Umstellung in der Arbeitsorganisation zurückführten. Zum zweiten konnten sie einer Reihe von Untersuchungen aus der Arbeits- und Organisationspsychologie entnehmen, daß Gruppen äußerst kreativ und effektiv arbeiten können und daß Gruppenarbeitsplätze Einzelarbeitsplätzen aus vielen Gründen überlegen sein können (Kleinbeck, Schmidt und Rutenfranz, 1982; Schmidt und Rutenfranz, 1989; Worchel, Wood und Simpson, 1992; Rosenstiel, 1995).

Die in den Anfängen gebildeten Arbeitsgruppen dienten zunächst dazu, den Rollenwechsel zwischen ihren Mitgliedern zu erleichtern und zu fördern, um so z. B. bei der Arbeit am Fließband arbeitsbedingte Wartezeiten zu vermeiden. Kleinbeck, Schmidt und Rutenfranz (1982) beobachteten, daß sich in Gruppen organisierte Mitarbeiter bei der Montage von Schreibmaschinen gegenseitig unterstützen konnten und dadurch insgesamt leistungsfähiger waren als ihre Kolleginnen und Kollegen mit spezifischen Einzelaufgaben am klassischen Fließband, weil diese in der Regel nicht in der Lage waren, bei Bedarf zeitweise die Arbeitstätigkeiten anderer zu übernehmen. Das hatte zur Folge, daß sich Schwierigkeiten, die an einem Arbeitsplatz entstanden, über das ganze Fließband hin fortsetzten. Die Gestaltung teilautonomer Arbeitsgruppen hingegen ermöglichte es den Gruppenmitgliedern, in größerer Selbständigkeit ihren eigenen Arbeitseinsatz und -ablauf mitzuplanen. Angeregt durch diese Gelegenheit, Verantwortung zu übernehmen, entwickelten sie eine hohe Bereitschaft, sich alle Kenntnisse und Fertigkeiten anzueignen, die notwendig waren, um jede für die Arbeitsgruppe in Frage kommende Tätigkeit ausführen zu können. Dadurch kam es zu einer freiwilligen persönlichen Weiterqualifizierung, die dazu beitrug, daß sich gleichzeitig auch der Wert der Mitarbeiter für das Unternehmen erhöhte.

In der zweiten Hälfte der achtziger Jahre entwickelten sich andere Formen von Gruppenarbeit, wie z. B. Qualitätszirkel, in denen sich die Gruppenmitglieder noch relativ unsystematisch Gedanken darüber machten, wie sie die Qualität ihrer Arbeit verbessern könnten. Nach Bungard und Antoni (1995) besteht die Grundidee des Qualitätszirkel-Konzepts darin, daß betriebliche Probleme nicht nur von Führungskräften und von Experten verschiedener Fachabteilungen gelöst werden, sondern daß gerade auch Mitarbeiter der ausführenden Ebene hierzu einen wichtigen Beitrag leisten können. Da sie ihren Arbeitsplatz und damit auch seine Probleme am besten kennen, sind sie selbst Experten für ihre Arbeit; sie verfügen über einen reichhaltigen Schatz praktischer Erfahrungen, den man auf diese Weise zur Verbesserung von Arbeitsplätzen und der an ihnen stattfindenden Arbeitsabläufe nutzen wollte.

In ihrer Zusammenfassung der Ergebnisse aus empirischen Studien zum

Qualitätszirkel-Konzept kommen Bungard und Antoni (1995) zu den folgenden Schlußfolgerungen:

Die Arbeit mit Qualitätszirkeln brachte positive Ergebnisse, war im Endeffekt aber noch nicht zufriedenstellend.

Das Qualitätszirkel-Konzept wird in den meisten Untersuchungen von den betroffenen Mitarbeitern überwiegend positiv beurteilt. Auch in bezug auf Produktivität und Arbeitsklima werden positive Auswirkungen festgestellt.

Zu den am häufigsten genannten Problemen gehören die mangelnde Unterstützung durch das mittlere Management, fehlende Zeit für die Qualitätszirkelarbeit sowie zu lange Verzögerung bei der Rückmeldung auf Verbesserungsvorschläge und deren Umsetzung.

Wenn solche Probleme auftreten, wächst die Gefahr, daß die Qualitätszirkelarbeit ihren eigentlichen Sinn verfehlt und darum über kurz oder lang eingestellt wird.

Weitere Probleme, über die im Zusammenhang mit der Einführung von Gruppenarbeit allgemein in der Fachliteratur berichtet wird (Hackman, 1990; O'Connor, 1990; Vogt und Hunt, 1991) sind in Tabelle 1 zusammengestellt. Hier findet sich auch eine Vielzahl von Gründen, die dafür verantwortlich sind, daß die Umgestaltung von Einzel- in Gruppenarbeitsplätze nicht den gewünschten Erfolg bringt.

Obwohl viele widersprüchliche Erkenntnisse über Vorteile und Erfolge, aber auch über mögliche Nachteile und Mißerfolge von Gruppenarbeit vorliegen, hat das bisher noch nicht dazu geführt, den Glauben an ihre Möglichkeiten prinzipiell zu erschüttern, die Qualität, Effektivität und Produktivität der Arbeit zu verbessern. Eine solche gemischte Befundlage stellt die Arbeits- und Organisationspsychologie aber vor die Aufgabe, nach den Bedingungen zu suchen, die für Erfolge bzw. Mißerfolge bei der Gruppenarbeit verantwortlich sind. Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse können dann psychologisch begründete Techniken entwickelt werden, die Unternehmen dabei unterstützen, die Gruppenarbeit einzuführen und so zu nutzen, daß sie zur gewünschten Produktivitätsverbesserung beiträgt und bei den Mitgliedern der Gruppe ein hohes Maß an Arbeitszufriedenheit und Kompetenzerleben hervorruft.

Qualitätszirkelarbeit hat positive Auswirkungen bei zügiger Umsetzung der Verbesserungsvorschläge.

Trotz der Probleme mit der Gruppenarbeit scheint diese Organisationsform von Arbeit nicht aufzuhalten zu sein.

Tabelle 1:

Einige Gründe für Probleme in der Gruppenarbeit und mögliche Ansatzpunkte für deren Lösung

Symptome	Mögliche Ursachen	Ansatzpunkte für Verbesserungsmaßnahmen	Theoretische Konzepte zur Gruppenarbeit
Die Leistungen der Gruppe lassen zu wünschen übrig; sie arbeitet ineffektiv und unproduktiv; gesetzte Ziele werden nicht erreicht	Die Arbeitsaufgabe ist schlecht strukturiert und stellt zu hohe oder zu niedrige Anforderungen; die Zuordnung von Personen zu Aufgaben ist nicht optimal; es mangelt den Gruppenmitgliedern an notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten; die Gruppenziele stehen nicht im Einklang mit den Organisationszielen; Rückmeldungen sind unzureichend; Kontextfaktoren passen nicht zu den übrigen Komponenten der Arbeitsorganisation	Gruppenaufgabe Gruppenmitglieder Unternehmenskontext	Aufgabenkomplexität Aufgabenorganisation Gruppennormen
Soziale Konflikte tauchen auf; es fehlt die Fähig-	Gruppenzusammensetzung ist ungeeignet, weil Gruppenmitglieder nicht zusammenpassen oder	Soziale Prozesse innerhalb der Gruppen	Entscheidungen

Fortsetzung Tabelle 1

Symptome	Mögliche Ursachen	Ansatzpunkte für Verbesserungsmaßnahmen	Theoretische Konzepte zur Gruppenarbeit
keit, Probleme zu lösen; es gibt keinen Gruppenzusammenhalt	fachlich inkompetent sind; mangelnde soziale Kompetenz der Führung; es fehlen Strategien, die helfen, zu gemeinsamen Entscheidungen zu kommen, soziale Konflikte zu vermeiden oder zu lösen	Gruppenmitglieder Arbeitsprozesse	Problemlösungen Konfliktlösungen
Hohe Fehlzeitenquote; kaum Einsatz- und Anstrengungsbereitschaft aufseiten der Gruppenmitglieder; fehlende Arbeitszufriedenheit; geringe Arbeitsmotivation	die Arbeitsaufgabe enthält zu wenig Motivierungspotentiale; vorhandene Motivierungspotentiale passen nicht zu den persönlichen Motiven der Mitarbeiter	Motivierende Aspekte der Gruppenaufgabe persönliche Merkmale der Gruppenmitglieder	Persönliche Motive Leistungsmotivation Arbeitsmotivation
Organisationskontext bringt Probleme für Zielsetzungen bei der Gruppenarbeit; Selbstorganisation der Gruppe funktioniert nicht	Bewertungsmaßstab vom Entgeltssystem entspricht nicht den Leistungsindikatoren der Gruppe; die Führungshierarchie ist zu vielschichtig und zu hoch	Das zuständige Management	Kompatibilität von Gruppenarbeit und Kontextfaktoren

Gruppenarbeit ist in der Lage, Produktivität und Persönlichkeitsentwicklung der Gruppenmitglieder zu fördern.

Für alle Probleme der Gruppenarbeit gibt es auch Maßnahmen zu ihrer Lösung.

Der 1. Maßnahmenbereich umfaßt die Gestaltung der Gruppenaufgabe mit leistungsbezogenen und sozialen Aspekten.

Den Arbeits- und Organisationspsychologen kommt es bei ihrem Bemühen um ein gutes Management von Arbeitsgruppen mit dem Ziel von Produktivitätssteigerung auch immer darauf an, die einzelnen Mitarbeiter in ihrer Persönlichkeitsentwicklung zu fördern. Es gibt Hinweise darauf, daß die Organisation von Arbeit in Gruppen dieses Anliegen unterstützt (Antoni, 1996; Guzzo und Dickson, 1996; Kleinbeck, 1996; West, 1996). Wie die Zusammenstellung möglicher Probleme im Zusammenhang mit Gruppenarbeit (Tabelle 1) zeigt, ergeben sich ganz unterschiedliche Ursachen für solche Mißerfolge, wie sie in vorliegenden Studien beobachtet worden sind. Sie lassen sich einer Reihe von Kategorien zuordnen, die als Grundlage für ein erfolgreiches Management von Arbeitsgruppen genutzt werden können, weil es durch ihre Berücksichtigung gelingt, die bekannten Verursachungsfaktoren von vornherein auszuschließen.

2 Ansatzpunkte für ein erfolgreiches Management von Arbeitsgruppen

Im Rahmen empirisch begründeter Modelle zur Schaffung erfolgreich agierender Arbeitsgruppen wird der Gestaltung der *Gruppenaufgabe* häufig eine entscheidende Verantwortung für die Gruppeneffektivität zugewiesen (Hackman, 1987; McGrath, 1984; 1991; Tannenbaum, Salas und Cannon-Bowers, 1996). Diese Zuweisung wird verständlich, wenn man sich klar macht, daß Gruppenbildung in Unternehmen nie Selbstzweck ist, sondern immer zum Ziel hat, eine Aufgabe optimal zu bearbeiten. Damit das erreicht

wird, ist es zweifellos sinnvoll, die Gestaltung solcher Arbeitsaufgaben für eine Gruppe so vorzunehmen, daß dadurch die Produktivität der Gruppe gefördert wird und gleichzeitig auch die Zufriedenheit der Gruppenmitglieder wächst. Das gelingt aber nur, wenn neben den *leistungsbezogenen* Dimensionen der Arbeitsaufgabe auch die *sozialen* Aspekte von Gruppenarbeit berücksichtigt werden. Die Merkmale der Gruppenaufgaben, wie z. B. Handlungsspielräume und Eigenverantwortlichkeit, enthalten Motivierungspotentiale leistungs- und anschlussthematischer Art, die mit *den persönlichen Merkmalen der Gruppenmitglieder*, in diesem Fall den Leistungs- und Anschlußmotiven, interagieren und gemeinsam das Gruppenhandeln im *Arbeitsprozeß* bestimmen.

Da ein effektiver Arbeitsprozeß auf die Ziele der Unternehmen ausgerichtet sein muß, bedarf es einer besonderen Unterstützung der Gruppenmitglieder bei der Herstellung dieser Zielorientierung. Die Aufgabenstruktur schafft die notwendigen Voraussetzungen für zielorientiertes Gruppenhandeln, sie kann allerdings allein den Gruppenerfolg noch nicht garantieren, weil sie nicht in der Lage ist, diesen ständigen Bezug auf die Organisationsziele auch sicherzustellen. Dazu bedarf es eines „Navigationssystems“, eines Verfahrens also, das in der Lage ist, die Gruppenaufgaben mit ihren Anforderungskriterien zu erfassen, den aktuellen Leistungsstand im Verlauf des Arbeitsprozesses zu messen und regelmäßig an die Gruppenmitglieder zurückzumelden. Die dadurch gewonnenen Informationen versetzen die Gruppe in die Lage, für ihr eigenes Handeln aktuelle Ziele zu vereinbaren, mit denen sie zum Erfolg ihrer Unternehmen beitragen können. Kernfaktoren erfolgreicher Gruppenarbeit sind also:

1. die strukturelle Gestaltung der Gruppenaufgabe
2. die zielorientierte Begleitung des Arbeitsprozesses durch ein psychologisch begründetes Meß- und Rückmeldeverfahren.

Weil die Merkmale der Gruppenaufgabe immer mit den persönlichen Merkmalen (z. B. Motiven) der Gruppenmitglieder interagieren, ist es für den Erfolg der Gruppe bedeutsam, wie die Persönlichkeitsmerkmale ihrer Mitglieder zueinander und zu den Aufgabenmerkmalen passen. Die Auswahl geeigneter Gruppenmitglieder bestimmt daher den Arbeitserfolg der Gruppe mit, der naturgemäß immer auch vom Leistungsvermögen der Gruppe in bezug auf die den Aufgabenanforderungen entsprechenden Fähigkeiten und Fertigkeiten abhängig ist.

Gruppenaufgaben unterscheiden sich aber nicht nur hinsichtlich ihrer Anforderungen an die Leistungsfähigkeit der Gruppenmitglieder, sondern auch hinsichtlich der benötigten Koordination von Tätigkeiten (Saavedra, Earley und van Dyne, 1993). Es gibt Gruppenaufgaben, bei denen die Mitglieder der Arbeitsgruppe relativ unabhängig voneinander tätig sein müssen. Andere Aufgabenlösungen hingegen erfordern interdependente Arbeitsvorgänge, bei deren Ausführung die Gruppenmitglieder aufeinander angewiesen sind. Eventuell müssen sie warten, bis andere einen bestimmten Arbeitsabschnitt vollendet haben, oder einzelne Arbeitsschritte sind nur dann zu erledigen, wenn zwei oder mehrere Personen gleichzeitig eine bestimmte Tätigkeit ausführen. Im Fall solcher interdependenter Gruppenarbeit muß die koordinative Aufgabe auch im Meß- und Rückmeldesystem berücksichtigt werden. Außerdem müssen die Gruppenleiter die Gruppenmitglieder in ihren sozialen Interaktionen beobachten, um sie dann durch Vermittlung sozialkompetenter Strategien bei der Arbeit unterstützen zu können.

Hinzu kommt, daß jede Gruppe in einem bestimmten betrieblichen *Kontext* arbeitet, dessen Beschaffenheit auch Einfluß auf ihren Erfolg bezüglich Effektivität und Produktivität nimmt (Schmidt und Kleinbeck, 1997). Zu den wesentlichen Bestandteilen dieses Kontextes gehören die *Organisationsstruktur* des Unternehmens im allgemeinen und die bei der Gestaltung des Entgelts benutzten Systeme zur *Leistungsbeurteilung* (vgl. Kapitel 15) im besonderen (Abbildung 1).

Der 2. Maßnahmenbereich beinhaltet Arbeitsprozesse in Gruppen.

Gestaltung der Gruppenaufgabe und zielorientierte Begleitung des Arbeitsprozesses sind die Kernfaktoren erfolgreicher Gruppenarbeit.

Der 3. Maßnahmenbereich enthält die Verfahren zur Auswahl der Gruppenmitglieder und zu ihrer Weiterbildung.

Der 4. Maßnahmenbereich bezieht sich auf die Gestaltung neuer Führungsaufgaben.

Im 5. Maßnahmenbereich geht es um die Anpassung des Organisationskontextes an die Gruppenarbeit.

Bestimmungsstücke der Gruppeneffektivität

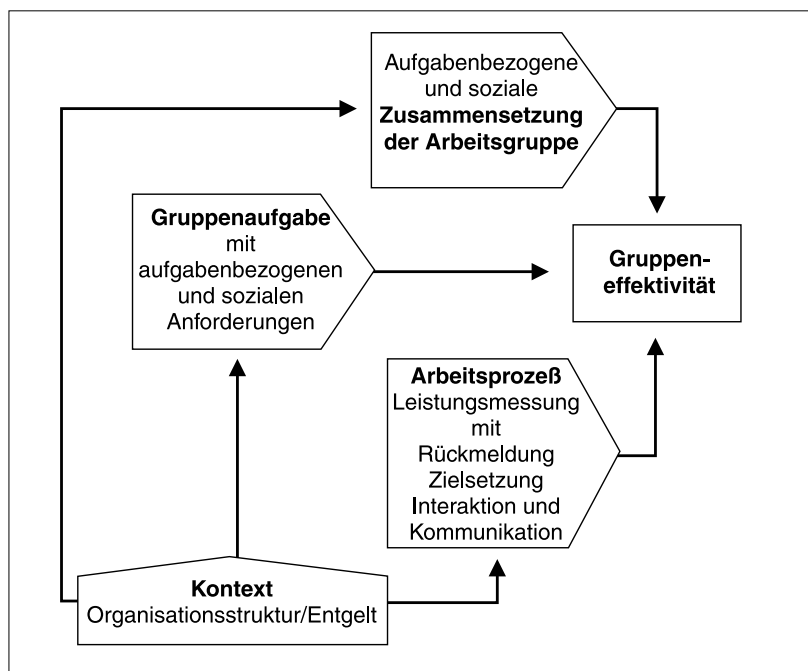


Abbildung 1:
Die zentralen Faktoren der Gruppeneffektivität

Auf der Grundlage eines solchen, auf seine wesentlichen Bestandteile reduzierten Modells der Effektivität von Gruppen kann man nun folgende Anforderungen an ein erfolgreiches Gruppenmanagement benennen:

Anforderungen an ein erfolgreiches Gruppenmanagement

- a Die *Gruppenaufgabe* muß so gestaltet werden, daß sie über hohe Motivierungspotentiale verfügt und die Gruppenmitglieder weder über- noch unterfordert.
- b Der *Arbeitsprozeß* muß so gestaltet und durch begleitende Maßnahmen unterstützt werden, daß die Mitarbeiter die Ziele des Unternehmens erkennen können, um dann ihre Gruppenziele darauf abzustimmen.
- c Für die Arbeitsgruppen müssen geeignete, fachlich qualifizierte Mitglieder *ausgewählt* werden, die bei Bedarf auch *aus-* bzw. *weitergebildet* werden und die den sozialen Gegebenheiten gerecht werden können.
- d Die Führungskräfte müssen auf die veränderten Anforderungen an *Führung* (vgl. Kapitel 12) vorbereitet werden und sich entsprechenden Trainings unterziehen.
- e Der *Organisationskontext* des Unternehmens, in dem die Gruppen ihre Arbeit verrichten, muß so umgestaltet werden, daß er die Effektivität der Arbeitsgruppen fördert.

Wie diese Anforderungen erfüllt werden können, soll nun im folgenden ausführlich behandelt werden.

Zentrale Aufgabenbereiche für das Management von Arbeitsgruppen

3 Die Gestaltung der Gruppenaufgabe

Gruppenarbeit in Unternehmen dient in erster Linie dazu, solche Aufgaben zu bewältigen, die nach Ansicht der verantwortlichen Führungskräfte durch Gruppen besser erledigt werden können als durch Einzelpersonen. Deshalb macht es Sinn, die Gestaltung von Gruppenaufgaben bei der Behandlung von Managementtechniken an den Anfang zu stellen (Hackman, 1987). Neben den sachbezogenen Aspekten der Gruppenaufgabe wirken die sozialen Strukturcharakteristika der Gruppe (wie z. B.: Kohäsion, Gruppenklima, Machtverteilung, Heterogenität der Mitglieder) mit nahezu gleichem Gewicht auf die Arbeitsprozesse und deren Effektivität. Dieser Gesichtspunkt darf bei der Gestaltung auf keinen Fall vernachlässigt werden (Tannenbaum, Salas und Cannon-Bowers, 1996).

Wichtig sind in diesem Zusammenhang auch die dabei zu realisierenden *Motivierungspotentiale*, weil von ihnen ein positiver Einfluß auf die Arbeitseffektivität der Gruppe ausgeht, der dann ihre Produktivität steigert (Hackman, 1987; Kleinbeck, 1996; Kleinbeck, 1997). Sie umfassen alle in einer Gruppenaufgabe enthaltenen Möglichkeiten für die Gruppenmitglieder, bei ihrer Arbeit die eigenen Motive zu befriedigen. Sobald die Motivierungspotentiale einer Gruppenaufgabe auf thematisch entsprechende *persönliche Motive* der Mitarbeiter treffen, erhöht sich die *Arbeitsmotivation*, die eine wichtige Voraussetzung für produktives Arbeitshandeln ist (Hackman, 1987; Ilgen & Sheppard, in press; Kleinbeck, Wegge und Schmidt, in press). Deshalb sollte zur Förderung effektiver Gruppenarbeit die Arbeitsaufgabe so gestaltet werden, daß die Gruppenmitglieder bei ihrer Bearbeitung vielfältige Möglichkeiten zur Motivbefriedigung bekommen. Eine Reihe von Untersuchungen zeigt, daß es sinnvoll ist, die folgenden fünf leistungsbezogenen Dimensionen bei der Aufgabengestaltung zu berücksichtigen, weil ihr Vorhandensein am Arbeitsplatz für eine Vielzahl von Menschen ein hohes Motivierungspotential darstellt:

- Anforderungsvielfalt der Aufgabe
- Vollständigkeit der Aufgabe
- Wichtigkeit der Aufgabe
- Autonomie bei der Aufgabendurchführung
- Transparenz der Arbeitsprozesse und Arbeitsergebnisse.

Tabelle 2:

Unterschiedliche Motivierungspotentiale von Gruppenaufgaben

Beispiele für Gruppenaufgaben mit hohem bzw. niedrigem Motivierungspotential	
<p>Aufgabe mit hohem Motivierungspotential (Beispiel: Dezentrale Arbeitseinheiten)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bearbeitung vollständiger Aufgaben • hohe Verantwortung der Gruppe für das Arbeitsergebnis • große Handlungsspielräume bei der Arbeitsdurchführung • Anforderungswechsel bei der Aufgabenbewältigung • Messung und systematische Rückmeldung von Teilergebnissen auf dem Weg zum Ziel 	<p>Aufgabe mit niedrigem Motivierungspotential (Beispiel: Einfache Fließbandarbeit in der Gruppe)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bearbeitung unzusammenhängender Teilaufgaben • niedrige Verantwortung der Gruppe für das Arbeitsergebnis • kaum Handlungsspielräume bei der Arbeitsdurchführung • kein Anforderungswechsel bei der Aufgabenbewältigung • wenig Messung und nur gelegentliche Rückmeldung von Teilergebnissen auf dem Weg zum Ziel

Sachbezogene und soziale Strukturcharakteristika der Gruppenaufgabe stehen gleichberechtigt nebeneinander und müssen gemeinsam gestaltet werden.

Motivierungspotentiale der Gruppenaufgabe wirken gemeinsam mit den persönlichen Motiven auf die Arbeitsmotivation und die Gruppenleistung.

Leistungsbezogene Dimensionen von Gruppenaufgaben fördern die Leistungsmotivation.

Die Gruppenaufgabe muß Möglichkeiten zur Kommunikation und Interaktion der Gruppenmitglieder enthalten.

Partizipation fördert das Vermeiden sozialer Konflikte.

Gut gestaltete Arbeitsaufgaben müssen durch Navigationsinstrumente zur Zielorientierung für Arbeitsgruppen ergänzt werden.

Das Managementsystem PPM hat seine Eignung als Navigationsinstrument unter Beweis gestellt.

Das Managementsystem PPM beruht auf einer umfassenden Theorie der Arbeitsmotivation.

Auch wenn die Gestaltung eines solchen aufgabenbezogenen Motivierungspotentials von Gruppenarbeitsplätzen Voraussetzung für eine hohe Gruppeneffektivität ist, bleibt sie relativ wirkungslos ohne Berücksichtigung der sozialen Aspekte, weil die strukturelle Beschaffenheit der Gruppenaufgabe den Gruppenmitgliedern immer auch die Möglichkeit eröffnen muß, den Aufgabenanforderungen entsprechend interagieren und kommunizieren zu können. So müßte es in ihren Zuständigkeitsbereich fallen, eigenständig die Zuordnung von Aufgaben zu bestimmten Personen vorzunehmen. Das kann aber nur dann zum Erfolg führen, wenn innerhalb der Gruppe Interaktions- und Kommunikationsstrukturen gestaltet werden, die es den Gruppenmitgliedern ermöglichen, eigenständig zu Übereinstimmungen zu kommen, um gemeinsam handeln zu können, eventuell dabei auftretende soziale Konflikte aufzudecken und aus dem Weg zu räumen. Grundvoraussetzung dafür ist eine angemessene Verteilung von Einflußmöglichkeiten, durch die sichergestellt wird, daß keines der Gruppenmitglieder sein Handeln sachlich nicht zu begründenden Einflußansprüchen anderer unterordnen muß. Ein möglicher Weg zur Realisierung solcher sozialen Strukturen innerhalb von Gruppen könnte die partizipative Gestaltung von Arbeitsaufgaben sein, die allerdings zusätzlich durch geeignete Führungsmuster und ein Training der Gruppenmitglieder unterstützt werden müßte (siehe Abschnitte 4-6). Hohe Motivierungspotentiale der Arbeitsaufgabe können positive Auswirkungen auf die Anwesenheitsmotivation und die daraus resultierende tatsächliche Anwesenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben, wie die Arbeiten von Wegge und Kleinbeck (1993) sowie von Kleinbeck und Wegge (1996) zeigen.

4 Maßnahmen zur Förderung eines zielorientierten Arbeitsprozesses in Arbeitsgruppen

Wurde die Gruppenaufgabe so gestaltet, daß sie über vielfältige Motivierungspotentiale für die Mitglieder der Arbeitsgruppe verfügt und sind auch die nötigen Kommunikations- und Interaktionsstrukturen vorhanden, so ist damit allein immer noch keine Garantie für die Gruppeneffektivität gegeben. Aufgrund der ihnen zugestandenen großen Handlungsspielräume besteht die Gefahr, daß sich die hoch motivierten Gruppenmitglieder auch solche Ziele setzen, die nicht unbedingt mit den Unternehmenszielen übereinstimmen. Um das zu verhindern, bedarf es der Hilfestellung durch ein Verfahren, das ihnen Informationen über den aktuellen Stand ihrer Aufgabenbearbeitung gibt und das diese Informationen systematisch und in regelmäßigen Zeitabständen zurückmeldet, damit die Mitarbeiter ihr Handeln richtig einschätzen und bewerten können, um es dann ggf. auch zielbezogen zu korrigieren.

Ein solches Verfahren zur Unterstützung von Arbeitsgruppen wurde als Partizipatives Produktivitätsmanagement (PPM) von Pritchard, Kleinbeck und Schmidt (1993) vorgestellt. Es hat seine Wirksamkeit bereits unter Beweis gestellt, wie die Ergebnisse aus inzwischen 37 Feldstudien belegen, die hauptsächlich in den USA, den Niederlanden und Deutschland durchgeführt wurden (Pritchard und Paquin, 1997). Sie zeigen, daß der erwähnte Produktivitätsanstieg bei diesem Verfahren in allen Fällen mit Erreichung der Rückmeldephase zu beobachten ist. Sobald die Gruppenmitglieder die durch das Meßsystem gewonnenen Informationen zurückgemeldet bekommen, erfahren sie etwas über die Ergebnisse ihrer Anstrengung und können ihr Arbeitshandeln eindeutig bewerten. Auf diese Weise wird der Einsatz effektiver Arbeitsstrategien vorangetrieben und die Arbeitsmotivation verbessert, denn weil die Gruppenmitglieder die Beziehung zwischen Anstrengung und Produktivität klar erkennen, werden auch ihre Anstrengungs-Leistungs-Erwartungen exakter, die in der organisationspsychologischen Theoriebildung zu den wichtigsten Bestimmungsstücken von Arbeitsmotivation gehören (Vroom, 1964; Naylor, Pritchard und Ilgen, 1980). Durch die Beschränkung der Leistungsmessung auf solche Effekte, die allein dem Einfluß der Grup-

penmitglieder zuzuschreiben sind, wird die Verantwortlichkeit der Gruppenleistung für die Gruppenproduktivität und in Folge davon auch für einen Teil der Unternehmensproduktivität deutlich. Das stärkt das Verantwortungsbeußtsein für das Leistungsergebnis und trägt dazu bei, daß niedrige Produktivität nicht auf äußere, unbeeinflußbare Bedingungen wie technische Prozesse oder auf den Führungsstil des Vorgesetzten zurückgeführt werden kann.

Die Vorteile des Managementsystems liegen in der gemeinsamen Erarbeitung der Aufgabenanforderungen. Dabei werden Aufgabenbereiche umrissen, Bewertungsmaßstäbe für Leistungsergebnisse entwickelt und Produktivitätsmaßstäbe festgelegt. Ein solches Vorgehen führt zu einer Stärkung der Interaktions- und Kommunikationsstrukturen innerhalb der Gruppe. Die nach einem festgelegten zeitlichen Plan erfolgenden Rückmeldeberichte dokumentieren die erzielten Leistungsergebnisse und die damit verbundenen Produktivitätskennwerte für den Berichtszeitraum. Sie werden von einem durch die Gruppenmitglieder dazu Beauftragten angefertigt und dann gemeinsam diskutiert, wobei aufgetauchte Probleme besprochen und einem Lösungsversuch unterzogen werden. Außerdem nutzt die Gruppe die gewonnenen Erkenntnisse zur Bestimmung ihrer Position auf dem Weg zur Zielerreichung, zieht Konsequenzen für die nächste Berichtsperiode, hält alte Zielsetzungen aufrecht oder ersetzt sie durch neue und berät über Wege, die eigene Produktivität noch zu steigern. Mit Hilfe dieses Systems gewinnen die Mitglieder der Arbeitsgruppe immer größere Kompetenzen, es gelingt ihnen immer besser, die vorgegebenen Aufgaben zu bewältigen und die in Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen gesetzten Gruppenziele zu erreichen, die sie im Laufe der Zeit sogar noch steigern können, ohne daß es zu einer Überbeanspruchung einzelner kommt. Das liegt daran, daß die Anwendung des Systems den Einsatz effektiver Arbeitsstrategien fördert, die Mitarbeiter in die Lage versetzt, ihren Anstrengungseinsatz sinnvoll zu steuern, und eine Zunahme der Arbeitszufriedenheit bewirkt.

Ein weiterer Vorteil dieses Systems liegt in der Möglichkeit des Leistungsvergleichs zwischen verschiedenen Arbeitsgruppen, denn jeder Bericht enthält für jede Gruppe immer auch den erreichten Prozentwert ihrer Maximalproduktivität. Auf diese Weise lassen sich außer der Feststellung von Leistungsveränderungen innerhalb der Gruppe selbst auch Vergleiche mit der Produktivität anderer Gruppen vornehmen. Das kann zu einem konstruktiven Wettbewerb zwischen einzelnen Gruppen und ganzen Abteilungen anregen und dazu beitragen, daß dadurch die Gesamtproduktivität der Unternehmen noch gesteigert wird. Da sich das Meßsystem ausschließlich auf Effekte bezieht, die dem Einfluß der Gruppenmitglieder unterliegen, wird die Verantwortung der Gruppe für die Gruppenproduktivität und in ihrer Folge auch für die Unternehmensproduktivität hervorgehoben, so daß sich die Gruppenmitglieder ihrer eigenen Tüchtigkeit bewußt werden und positive Gefühle von Stolz und Zufriedenheit entwickeln, wenn sie ihre eigene gewachsene Kompetenz erleben und dokumentiert sehen. Damit ihnen solche positiven Erfahrungen ermöglicht werden – denkbar wäre ja auch das Gegenteil, nämlich seltene Zielerreichung bzw. keine Produktivitätssteigerung –, ist im Zusammenhang mit der Einführung eines Produktivitätsmanagementsystems auch ein formales Zielsetzungstraining zu empfehlen. Hierbei kann die Wirksamkeit von Zielen erklärt und das Vereinbaren und Setzen von Zielen innerhalb von Arbeitsgruppen geübt werden. Das ist wichtig, weil die Gruppenmitglieder dadurch lernen, sich für ihre Arbeit gemeinsam solche spezifischen Ziele zu setzen, die von allen akzeptiert werden können, da sie zwar hoch, aber durchaus auch zu bewältigen sind. Ein zusätzliches formales Zielsetzungsprogramm hilft dann dabei, die Gruppenziele auf die Ziele des Gesamtunternehmens abzustimmen und beide in Einklang zu bringen.

Das Buch von Pritchard, Kleinbeck und Schmidt (1993) enthält eine detaillierte Darstellung zur Einführung des Systems, die auf praktische Belange abgestimmt ist. Tabelle 3 faßt die Aussagen dieses Abschnitts noch einmal im Überblick zusammen.

Leistungsmessung, Rückmeldung, Zielvereinbarung unterstützen den auf die Unternehmensziele ausgerichteten Arbeitsprozeß in der Gruppe.

Die Leistungen verschiedener Arbeitsgruppen lassen sich miteinander vergleichen.

Zur Leistungsmessung werden nur solche Indikatoren herangezogen, die von den Gruppenmitgliedern beeinflusst werden können.

Ein Managementsystem sollte durch ein formales Zielsetzungstraining ergänzt werden, um die Gruppenziele besser auf die Unternehmensziele abstimmen zu können.

Merkmale der Prozeßsteuerung und ihre Auswirkungen

Tabelle 3:

Überblick über die Wirkungsweise von Merkmalen der Prozeßsteuerung auf psychische Zustände der Gruppenmitglieder und ihre Folgen für Unternehmen und Mitarbeiter

Merkmale der Prozeßsteuerung	Wirkungen auf psychische Zustände	Folgen für das Unternehmen und die einzelnen Mitarbeiter
Partizipative Entwicklung eines Meßsystems	Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung	Bindung an das Unternehmen; hohe Anwesenheitsquote; niedrige Fluktuation
Messung	gute Handlungs-Ergebnis-Erwartungen	Transparenz der Arbeitsprozesse und der Arbeitsergebnisse
Rückmeldung	Erleben der eigenen Leistungsfähigkeit; Anstrengungs- und Einsatzbereitschaft	An den Unternehmenszielen orientierte Arbeitsmotivation
Zielvereinbarungen	Zielklarheit	Produktivität; Arbeitszufriedenheit

Verfahren zur Personalauswahl werden noch zu wenig für die Auswahl von Arbeitsgruppenmitgliedern eingesetzt.

Es ist schwierig, ein klares Konzept vom „Team-Player“ zu entwickeln und geeignete Verfahren zu seiner Auswahl zu finden.

5 Die Auswahl von Mitgliedern für Arbeitsgruppen

Obwohl man inzwischen weiß, daß es sich bezahlt macht, wenn man eine gute Personalauswahl trifft, haben die Personal- und Organisationspsychologen die Auswahlprozesse für Mitglieder von Arbeitsgruppen nur unzureichend erforscht. Die Erfahrung mit Methoden (wie z. B. Interviews, Assessment-Center, Fähigkeits- und Persönlichkeitstests, vgl. Kapitel 5-7), die sich dazu eignen, fähige Mitarbeiter zu finden, wächst ständig. Sie werden in der Regel jedoch nur eingesetzt, um eine Auswahl aus Bewerbern für eine neu zu besetzende Stelle in einem Unternehmen zu treffen, finden aber kaum Anwendung, wenn es darum geht herauszufinden, ob Personen über Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale verfügen, die erforderlich sind, um die Leistungsvoraussetzungen einer bestehenden Gruppe zu ergänzen. Wir wissen zur Zeit noch wenig darüber, mit welchem Verfahren man herausfinden könnte, wer sich dazu eignet, den in einer Gruppe bereits vorhandenen Mix von Persönlichkeitsmerkmalen und Fähigkeiten optimal zu ergänzen.

Es wird in letzter Zeit viel über den Bedarf an „Team-Players“ nachgedacht. Darunter versteht man Personen, die eine Art von Teamfähigkeit mitbringen und dadurch in der Lage sind, die in einer Gruppe anfallenden Koordinations-, Kommunikations- und Interaktionsanforderungen kompetent zu meistern. Die in diesem Zusammenhang durchgeführte Forschung ist darauf ausgerichtet herauszufinden,

- wie man vorhersagen kann, ob jemand sich tatsächlich so verhalten wird, wie man es von einem „Team-Player“ erwartet;
- welche Methoden am besten geeignet sind, Personen mit Teamfähigkeit auszuwählen;
- ob die Auswahl einer solchen Person mit Teamfähigkeit wirklich dazu beiträgt, die Gruppenleistung zu verbessern (siehe Schuler & Barthelme, 1995).

Eine Reihe von Studien hat sich in den letzten Jahren der Frage gewidmet,

auf welche Weise die Produktivität von Gruppen durch die *Heterogenität* ihrer Mitglieder beeinflusst wird. Wenn sich herausstellen sollte, daß Heterogenität die Produktivität verbessert, so könnte die Aufgabe der Personalauswahl darin bestehen, Mitglieder für die Gruppe zu finden, die sich von den anderen unterscheiden. Leider fallen die Forschungsergebnisse dazu bisher nicht einheitlich aus. Campion et al. (1993) fanden keine bzw. eine leicht negative Beziehung zwischen der Heterogenität der Gruppenmitglieder und der Gruppenleistung. Andererseits konnten Jackson et al. (1991) vor allem bei Aufgaben mit Anforderungen an Kreativität und intellektuelle Fähigkeiten eine positive Wirkung von Heterogenität auf die Gruppenleistung nachweisen. Die gleichen Autoren berichten allerdings auch über eine andere Auswirkung der Heterogenität bei Gruppenmitgliedern, die offenbar zu einer erhöhten Fluktuation beitragen kann.

Weitgehend vernachlässigt wurde die Frage nach der Auswahl geeigneter Gruppenmitglieder im Zusammenhang mit ihren Motiven. Wie bereits zuvor angedeutet, zeichnen sich Gruppenaufgaben durch unterschiedliche Motivierungspotentiale aus. So ist ein Arbeitsplatz dann durch ein hohes leistungsthematisches Motivierungspotential gekennzeichnet, wenn er die Mitarbeiter vor Aufgaben mit mittlerem Schwierigkeitsgrad stellt, die in eigener Verantwortung zu lösen sind. Für diese Aufgaben eignen sich bekanntermaßen Personen mit einem hohen Leistungsmotiv (Hoffnung auf Erfolg) am besten, weil sie beim Auftreten dieser Motivierungspotentiale die höchste Motivation zeigen. Daneben enthalten Gruppenaufgaben aber in der Regel gleichzeitig auch anschlussthematische Motivierungspotentiale, die dazu auffordern, in soziale Interaktionen einzutreten bzw. vorhandene soziale Beziehungen auszubauen. Im Zusammenhang mit der Suche nach einem optimalen Management von Arbeitsgruppen entsteht nun die Frage, ob die Aufgabenteile mit leistungs- und anschlussthematischen Motivierungspotentialen besser von Personen mit unterschiedlichen Motivausprägungen bearbeitet werden sollten. Das würde dann bei der Zusammenarbeit so aussehen, daß die Person mit dem stärkeren Leistungsmotiv sich vermehrt den Aufgabebereichen mit leistungsthematischen Motivierungspotentialen zuwendet, während die eher anschlussmotivierte Person für die sozialen Aspekte „zuständig“ wäre. Auf jeden Fall wäre es gut, Vertreter beider Motivsysteme in der Gruppe zu haben. Hier könnten diagnostische Verfahren helfen, die die Mitglieder nach Motivkonstellationen auswählen.

Welche Verfahren in der Personalpsychologie Verwendung finden und wie sie hinsichtlich ihrer Güte eingestuft werden können, wird in einer Reihe weiterer Kapitel dieses Lehrbuchs (vgl. Kapitel 5-7) beschrieben.

6 Veränderte Führungsaufgaben erfordern die Entwicklung eines neuen Führungsstils

Die Beschreibung der Wirkungsweise von Managementsystemen im Zusammenhang mit Gruppenarbeit macht deutlich, daß sich mit der Einführung von Arbeitsgruppen auch die Führungsaufgaben verändern. Der Führungsstil muß an die gewandelte Organisationsform von Arbeit angepaßt werden, weil man als Vorgesetzter nur dann erfolgreich sein kann, wenn man bereit ist, die Verantwortung für die Organisation der Gruppe zu einem großen Teil an ihre Mitglieder abzutreten. Um diese neuen Aufgaben angemessen wahrnehmen zu können, müssen Führungskräfte eine Reihe bisher nicht sehr gefragter Fähigkeiten entwickeln und einsetzen (Tabelle 4) und sich vom Vorgesetzten zum Förderer und Unterstützer wandeln.

Um solchen Veränderungen gerecht werden zu können, müssen Führungskräfte also lernen, Rückmeldungen über Arbeitsergebnisse zu vermitteln und die Gruppenmitglieder dabei zu unterstützen, die Beziehungen zwischen den Arbeitsergebnissen und ihrem eigenen Handeln zu erkennen und für die Zielorientierung zu nutzen. In diesem Zusammenhang müssen

Gruppen mit einer heterogenen Zusammensetzung ihrer Mitglieder sind nicht immer die leistungsfähigeren Gruppen.

Gruppen mit Personen, die über unterschiedliche Motivausprägungen verfügen, können gegenüber homogenen Gruppen im Vorteil sein, wenn die Gruppenaufgaben unterschiedliche Motivierungspotentiale aufweisen.

Bei der Gruppenarbeit müssen sich Führungskräfte den veränderten Aufgaben anpassen und ihren Führungsstil ändern.

Tabelle 4:
Neue Führungsaufgaben im Zusammenhang mit Gruppenarbeit

Leitlinien für die Führung von Gruppen
<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte von Gruppen müssen dafür sorgen, daß die Arbeitsaufgabe für die Gruppenmitglieder vielfältige Motivierungspotentiale enthält. • Eine wichtige Aufgabe von Gruppenleitern ist es, für regelmäßige und zielbezogene Rückmeldungen zu Arbeitsabläufen und -ergebnissen zu sorgen. • Damit angemessene Rückmeldung möglich ist, achten Führungskräfte darauf, daß die Gruppenleistung korrekt gemessen wird. • Der Führungsstil von Gruppenleitern beeinflusst das Ausmaß erfolgreicher Rückmeldung von Leistungsergebnissen an die Gruppe. • Gruppenleiter müssen die Beziehung zwischen dem Handeln der Gruppe und ihren Arbeitsergebnissen erkennbar werden lassen. • Gruppenleiter regen die Mitarbeiter zur Zielsetzung an und unterstützen sie dabei, diese Ziele in Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen zu vereinbaren. • Gruppenleiter besprechen die Handlungspläne zur Zielerreichung mit den Gruppenmitgliedern und helfen bei der Festlegung von Prioritäten. • Gruppenleiter fördern die Koordination der Gruppenmitglieder, indem sie ihre Kompetenz zur Identifikation und Lösung sozialer Konflikte einbringen. • Gruppenleiter sind dann effektiv, wenn sie von den Gruppenmitgliedern respektiert werden.

Zu den neuen Führungsaufgaben gehört es, Handlungspläne zu besprechen, Prioritätenfestlegungen zu unterstützen und Ziele zu vereinbaren.

Im sozialen Kontext müssen sich Führungskräfte darum bemühen, Konflikte zu verhindern oder zu lösen.

Gruppenmitglieder müssen lernen, aus den zurückgemeldeten Ergebnissen zielorientiert Rückschlüsse für Verbesserungen zu ziehen.

sie gemeinsam mit den Gruppenmitgliedern Handlungspläne besprechen, Prioritäten festlegen und Gruppen- bzw. individuelle Ziele vereinbaren. Darüber hinaus sollten sie bereit und in der Lage sein, die Arbeitsprozesse beobachtend zu verfolgen, die Ergebnisse zur Kenntnis zu nehmen und richtig einzustufen. Wichtig ist, daß sie die Mitglieder ihrer Gruppe dazu ermutigen, die Gruppenleistung vorurteilsfrei zu messen und auszuwerten und sie dabei unterstützen, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten weiterzuentwickeln, indem sie das Lernen und die Fortbildung in der Gruppe anregen. Im Dienste dieser Aufgaben brauchen sie selbst ebenfalls erweiterte Kompetenzen zur Identifikation und Lösung möglicherweise auftretender sozialer Konflikte. Damit Führungskräfte diesen neuen, durch die Einführung von Gruppenarbeit entstandenen Anforderungen gerecht werden können, müssen Unternehmen für sie einen Trainingsprozeß in Gang setzen, in dem die notwendigen Voraussetzungen für ein erfolgreiches Gruppenmanagement erworben werden können.

7 Gruppentraining als Managementaufgabe

Nicht nur für Führungskräfte, auch für alle anderen Mitglieder von Arbeitsgruppen empfehlen sich Schulungsmaßnahmen, die auf die veränderte Arbeitssituation vorbereiten, indem sie Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einstellungen im Bereich von Gruppeninteraktionen und -prozessen vermitteln. Im Zusammenhang mit einem Managementsystem wie PPM müssen die Gruppenmitglieder erfahren, welche Rolle ihnen bei der partizipativen Gruppenarbeit zugeordnet ist und wie sie ihr gerecht werden können. Sie müssen auch lernen, aus den zurückgemeldeten Arbeitsergebnissen Rückschlüsse auf ihren eigenen Beitrag zu diesem Ergebnis zu ziehen und daraus Konsequenzen abzuleiten, um ggf. ihre eigene Zielsetzung den Gruppen- und Unternehmenszielen entsprechend verändern zu können.

Weil Konflikte den Zusammenhalt und die Zusammenarbeit der Gruppenmitglieder beeinträchtigen und dadurch das Zustandekommen effektiver

Gruppenarbeit behindern können, ist es angeraten, mit den Gruppenmitgliedern Konfliktsituationen zu analysieren und zu üben, wie man solche Konflikte von vornherein verhindert bzw. wie man mit ihnen umgehen kann, wenn sie trotzdem einmal auftreten. Dazu sollte man ihnen Lösungsstrategien für Konflikte vermitteln und sie damit vertraut machen, Konfliktquellen zu erkennen und auszuschalten (O'Connor, Gruenfeld und McGrath, 1993; Wall und Nolan, 1987).

Obwohl sich solche Trainingsmaßnahmen in der Regel als sinnvoll erweisen, ist es unzureichend, sie als einziges Mittel zur Verbesserung der Gruppeneffektivität einzusetzen. Vielmehr sollte das Gruppentraining nur als ein wichtiger Teil einer umfassenden Verbesserungsstrategie angesehen werden, die auch noch andere zusätzliche Maßnahmen einschließen muß, die die ganz besondere Situation der jeweiligen Gruppe berücksichtigen und darauf bezogen sind.

Cannon-Bowers, Salas und Converse (1993) ziehen aus einigen Studien zur Gruppenleistung den Schluß, daß die Effektivität einer Gruppe durch ein ihren Mitgliedern gemeinsames Verständnis der Aufgaben bestimmt wird, ebenso wie durch die Rollen und Fähigkeiten ihrer Gruppenpartner sowie durch das Verständnis des Kontextes, in dem die Arbeit stattfindet. Sie entwickelten deshalb eine Theorie des „Gruppengeistes“ (shared mental model theory), die von der Voraussetzung ausgeht, daß alle Gruppenmitglieder über die gleiche exakte Wissensstruktur verfügen. Das ist deshalb so wichtig, weil Mitarbeiter nur dann die Vorhersagen und Erwartungen in bezug auf ihre Gruppenpartner und auf die Aufgabenanforderungen vornehmen können. Besonders diese Fähigkeit, die Koordinationsanforderungen ihrer Arbeitsaufgabe und ihrer Gruppenpartner zu erkennen, ermöglicht es Gruppenmitgliedern, effektiv zusammenzuarbeiten. Deshalb ist es ein besonderes Ziel jedes Gruppentrainings, diese Fähigkeiten zu üben.

Ein anderer Teil des Gruppentrainings sollte daraufhin angelegt sein, die soziale Kompetenz von Gruppenmitgliedern zu steigern und Gruppenprozesse sowie die Kommunikation innerhalb der Gruppe zu verbessern. Dabei wird versucht, folgende Fähigkeiten und Fertigkeiten zu vermitteln (Salas, Dickinson, Converse & Tannenbaum, 1992):

- sachlich angemessene Entscheidungen zu treffen,
- Selbstvertrauen aufzubauen,
- zu führen,
- sich an aktuelle Entwicklungen anzupassen,
- Rückmeldungen zu geben und sie zu akzeptieren,
- situative Veränderungen zu planen und wahrzunehmen

Eine vollständige Abhandlung dieses Themenbereichs findet sich an anderer Stelle in diesem Lehrbuch (vgl. Kapitel 9 und 10).

8 Die Gestaltung der Kontextbedingungen für Arbeitsgruppen

Die bis heute vorliegenden Erfahrungen im Umgang mit Managementsystemen wie PPM haben gezeigt, daß ihre Potentiale zur Verbesserung der Produktivität durch vorhandene Kontextbedingungen behindert, aber auch gefördert werden können. Dazu zählen besonders die Organisationsstruktur, die auf die Leistung bezogenen Komponenten von Entgeltsystemen (Fuhrmann, Kleinbeck und Boeck, 1999; Schmidt und Kleinbeck, 1997) und die Ausbildungssysteme innerhalb eines Unternehmens.

Damit sich Motivierungspotentiale von Arbeitsaufgaben in erwarteter Weise motivations- und leistungswirksam entfalten können, muß die allgemeine Struktur des Unternehmens, in der diese Aufgaben gestellt werden, durch eine flache Hierarchie mit möglichst wenig Führungsebenen gekennzeichnet sein, weil dadurch gewährleistet wird, daß bei den Entscheidungs-

Mitglieder von Arbeitsgruppen müssen lernen, eigenständig Konflikte zu erkennen und zu lösen.

Gruppentrainings sind Teil eines Gesamtkonzepts der Gruppenarbeit.

Nach der Theorie des „Gruppengeistes“ wird die Effektivität der Gruppe bestimmt durch gemeinsames Aufgabenverständnis, durch Rollenkenntnis und durch Kontextverständnis.

Gruppentrainings tragen auch dazu bei, soziale Kompetenzen, Fähigkeiten und Einstellungen weiterzuentwickeln.

Zentrale Kontextbedingungen sind die Organisationsstruktur, das Entgelt- und das Ausbildungssystem.

Eine flache Hierarchie mit möglichst wenig Führungsebenen unterstützt eine erfolgreiche Gruppenarbeit.

Komponenten des Entgeltsystems können sich in einer inkompatiblen Beziehung zu den eigentlich wichtigen Indikatoren der Gruppenleistung befinden.

Die Festlegung einer leistungsbezogenen Komponente von Entgeltsystemen kann auf der Basis von Meß- und Rückmeldesystemen erfolgen.

trägern die notwendigen Detailkenntnisse bezüglich der Arbeitsaufgaben und -umstände vorhanden sind. Das führt zu dezentralen Einheiten mit eigenen Verantwortungsbereichen, in denen sich die notwendigen Handlungsspielräume für die Arbeitsgruppen verwirklichen lassen (Warnecke und Hüser, 1995). Nur so können sich auch die Motivierungspotentiale wie Eigenverantwortlichkeit, Handlungskontrolle, Selbständigkeit bei der Gestaltung und Ausführung der Arbeitsaufgabe voll entfalten. Ein geeignetes Meß- und Rückmeldesystem schafft für die Arbeitsgruppenmitglieder Bedingungen, die es ihnen ermöglichen, in eigener Verantwortung Entscheidungen darüber zu treffen, wo und wie sie ihre Anstrengungen verstärken müssen, um im Hinblick auf ihre Gruppenproduktivität Verbesserungen zu erzielen.

Beim Managementsystem PPM entwickeln die Beteiligten unter Anleitung selbst die Indikatoren, die zur Messung ihrer Leistung herangezogen werden. Das können in einer Produktionsgruppe z. B. sein: Anzahl der internen Reklamationen (durch das Labor) und Anzahl der externen Reklamationen (durch Kunden), die als Wertmaßstäbe eingeführt werden und Aussagen über die Produktqualität machen, oder die Anzahl der eingehaltenen Produktions- bzw. Liefertermine, die Aussagen über die Termintreue machen. Ihre unterschiedlichen Werte müssen dann in bezug auf ihren Produktivitätsbeitrag gewichtet werden und können danach das Setzen von Prioritäten für einen verstärkten Anstrengungseinsatz unterstützen, wenn es zu einem Meinungsdisens kommt. Weil aus den Bewertungskurven für die einzelnen Indikatoren ersichtlich wird, bei welchem Indikator ein verstärkter Anstrengungseinsatz die größere Produktivitätssteigerung bewirken würde, wird die zu treffende Entscheidung für alle Beteiligten klar erkennbar, so daß Konflikte vermieden und zielbezogene Aktivitäten eingeleitet werden können. Sobald aber die ganze Verantwortung für die eingerichteten Arbeitsgruppen an der Spitze des Unternehmens in einer Hand gebündelt ist und alle Mitarbeiter aufgrund der straffen hierarchischen Gliederung von dort über eine Vielzahl von Führungsebenen kontrolliert und angewiesen werden, entfallen wichtige Voraussetzungen für eine angemessene Arbeitsmotivation, für eine effektive Bearbeitung der Gruppenaufgabe und für die gewünschte Produktivität.

Auch das Entgeltsystem in Unternehmen stellt einen bedeutsamen Kontextfaktor dar. Es kann im Zusammenhang mit einem Managementsystem für Gruppen dann störend wirken, wenn es z. B. auf solchen Bewertungskriterien basiert, die die Gruppe für sich selbst und ihre Aufgabenerledigung nicht mehr als allein entscheidend ansieht (z. B. Quantität der Leistung ohne Berücksichtigung der Qualität). In einem solchen Fall erweist es sich sogar als kontraproduktiv, denn sobald Mitarbeitern bewußt wird, daß sie nur für das Erreichen eines Kriteriums bezahlt werden, das für sich allein genommen ihre Produktivität gar nicht widerspiegelt, geraten sie in Konflikte.

Wenn sie sich nach den aktuell für und mit der Gruppe aufgestellten und als gültig erkannten Leistungskriterien (einschließlich der auf die Qualität bezogenen Aspekte) richten, riskieren sie eine Minderung ihrer immer noch auf bloße Quantität bezogenen Leistungsprämie. Erfüllen sie weiterhin die Mengenanforderungen, nehmen sie bei anderen Bewertungsmaßstäben wie Qualität schlechte Leistungen in Kauf und gefährden dadurch das Erreichen der gesetzten Gruppenziele und eine Produktivitätssteigerung. Aus diesen Beobachtungen läßt sich folgern, daß Entgeltsysteme, die in der Regel neben der Grundlohn- und der Marktwertkomponente auch eine Leistungslohnkomponente enthalten, diese Komponente auch nach den Leistungskriterien bemessen sollten, die sich die Gruppe als verbindlich gegeben hat und die ihren Produktivitätswert mitbestimmen. Ausgehend von einer Standardleistungszulage, die auf jeden Fall fällig wird, sobald ein gemeinsam vereinbarter Leistungswert erreicht ist, kann dann bei weiteren Leistungsverbesserungen diese Leistungszulage nach genau festgelegtem Modus erhöht werden (Kleinbeck und Kleinbeck, 1995).

Prinzipiell enthält dieses Leistungslohnsystem auch die Möglichkeit, die Höhe der Standardleistungszulage leistungsbezogen zu reduzieren, falls die Gruppenleistung diesen Standardwert unterschritten hat. Man verwendet dazu die gleiche Arithmetik wie im Falle einer Leistungszulagenerhöhung

und errechnet die Senkung der Leistungszulagen. Das setzt zwar bei den Beteiligten einen Umdenkungsprozeß voraus, der aber durch die Klarheit der Bewertungskriterien unterstützt und gefördert wird. Dabei wird auch einsehbar, daß ein solches Vorgehen im Dienste geforderter Gerechtigkeit bei der Entgeltgestaltung steht.

Die Standardwerte, für deren Erreichen ein bestimmter Leistungslohnsatz gezahlt wird, sollten in den Gesprächen zur Zielvereinbarung gemeinsam festgelegt werden. In ihnen muß weiterhin auch noch Einigung darüber erzielt werden, nach welchem Modus der Leistungsbeurteilung man bei der Verteilung an die einzelnen Gruppenmitglieder vorgehen will, um zu einer möglichst objektiven Bewertung der erbrachten Leistungen zu kommen. Das ist besonders von Bedeutung, wenn sich die Tätigkeiten der einzelnen Gruppenmitglieder stark voneinander unterscheiden und der Leistungsbeitrag zur Gruppengesamtleistung daher auch unterschiedlich ist. Mit einem solchen Vorgehen wird den erwünschten Kriterien „Transparenz und Partizipation“ beim Beurteilungsprozeß Rechnung getragen.

Eine solche Leistungszulagenberechnung läßt sich sowohl auf der Grundlage der Arbeitsergebnisse einzelner Gruppen als auch auf der mehrerer vornehmen. Im letzteren Fall wird dann zusätzlich bewertet, wie groß der Produktivitätsunterschied zwischen den einzelnen Gruppen ausgefallen ist.

Je mehr Wissen die Verantwortlichen in Unternehmen über die Beziehung zwischen Entgelt und Leistung, aber auch zwischen Motivation und Zufriedenheit haben, um so stärker werden sie daran interessiert sein, diesen Teil des Unternehmenskontextes beanspruchungsoptimierend und produktivitätsfördernd zu gestalten. Dabei ist ein Managementsystem unverzichtbare Voraussetzung.

Leistungsbezogene Entgeltkomponenten eignen sich besonders dazu, die leistungsthematischen Motivierungspotentiale von Arbeitsaufgaben zu erhöhen und gleichzeitig die Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen und an seine Ziele zu stärken. Sie tragen zu erhöhter Arbeitsmotivation bei und fördern Produktivitätssteigerungen. Dieses Anliegen hat die Entgeltgestaltung mit anderen motivationspsychologischen Techniken gemeinsam, die bereits seit einigen Jahren erfolgreich zur Förderung von Arbeitsmotivation und Produktivität eingesetzt worden sind. Es handelt sich dabei um Methoden der Zielvereinbarung (Zielsetzung) und der Rückmeldung von Leistungsergebnissen.

Empirische Studien belegen, daß solche motivationspsychologischen Maßnahmen wie Zielsetzungs- und Rückmeldeverfahren die Produktivität bereits wesentlich verbessern, daß leistungsbezogene Entgeltkomponenten aber die beobachteten Effekte dieser Methoden noch erheblich konsolidieren und sogar verstärken.

Es hat sich als sinnvoll erwiesen, die Gestaltung eines leistungsbezogenen Entgeltsystems erst nach Einführung partizipativ gestalteter Rückmelde- und Zielvereinbarungsverfahren vorzunehmen, denn man kann dann bereits auf ein bewährtes Meßinstrument zurückgreifen, das transparent ist und das, weil es in Übereinstimmung gestaltet wurde, auch von allen akzeptiert wird. In der Einführungsphase selbst sollte man inkompatible Leistungsbemessungskriterien ruhen lassen, um solche zuvor geschilderten Konflikte zu vermeiden. Auf diese Weise legt man nicht nur die Grundlage für das Erreichen eines optimalen Entgeltsystems, sondern schafft gleichzeitig auch die Voraussetzung für eine hohe Produktivität. Eine andere Reihenfolge bei der Systemeinführung würde nach allen bisher vorliegenden Erkenntnissen wahrscheinlich nicht die gewünschten Verbesserungen bringen.

Manchmal verfügen Gruppen im Zusammenhang mit ihrer Arbeitsaufgabe über das nötige Wissen und die Fertigkeiten, die sie für eine gute Aufgabenerledigung brauchen. Aber viel häufiger kommt es vor, daß zusätzliche Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie bessere Kenntnisse über bestimmte Sachverhalte die Erledigung der Aufgaben optimieren könnten. In solchen Fällen sollte das Ausbildungssystem eines Unternehmens einspringen, weil es die Gruppe dabei unterstützen kann, die fehlenden Wissensbestände zu ergänzen. Damit das gelingt, müssen zwei Bedingungen erfüllt sein:

Bei Abnahme der Gruppenleistung kann es auch zu einer Minderung der Leistungszulage kommen.

Leistungsstärkere Gruppen erhalten auch eine höhere Leistungszulage als andere.

Durch leistungsbezogene Entgeltkomponenten kann man die Leistungsmotivation in der Arbeitsgruppe steigern.

Die Gestaltung eines leistungsbezogenen Entgeltsystems sollte in der Regel auf die Gestaltung von Arbeitsaufgabe und Arbeitsprozeß mit Rückmeldung und Zielvereinbarung folgen.

Ausbildungssysteme fördern die notwendigen Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Ausbildung kann in Form von Beratung oder Training angeboten werden; beide Angebote können kontinuierlich oder punktuell vorhanden sein.

Die Umsetzung einzelner Gestaltungsmaßnahmen reicht nicht aus, die Produktivität von Arbeitsgruppen und das Wohlbefinden ihrer Mitglieder zu verbessern.

Kompatibilität der einzelnen Komponenten der Arbeitsorganisation steigert Produktivität und macht die Arbeit attraktiver.

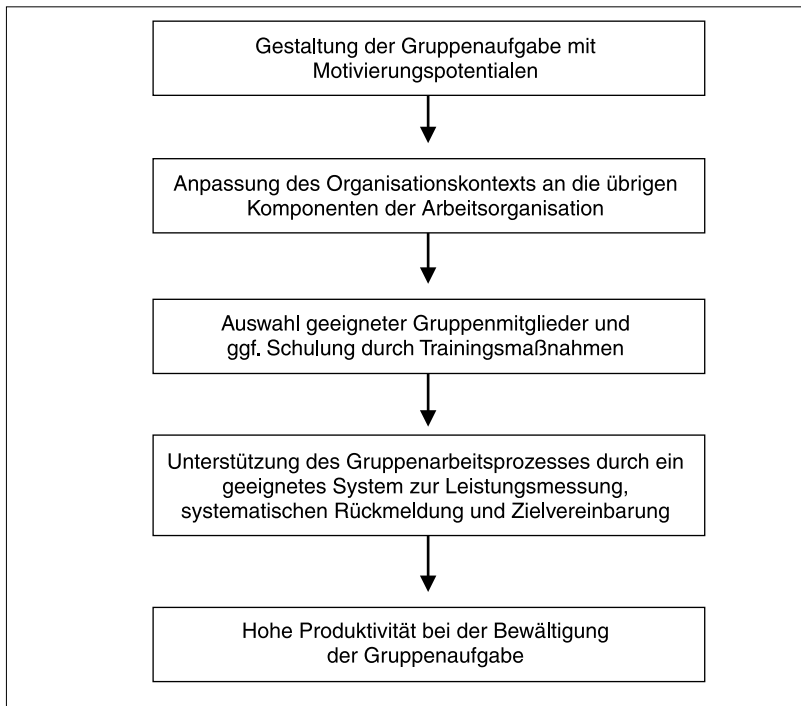
- 1 Die Ausbildungsressourcen müssen irgendwo im Unternehmen vorhanden sein.
- 2 Es muß eine Art „Auslieferungssystem“ bestehen, um die vorhandenen Angebote für die Gruppenmitglieder erreichbar zu machen.

Die Art der erforderlichen Unterstützung hängt von den Aufgabenanforderungen und dem spezifischen Bedarf der Gruppe ab. Auch die Ausbildungsangebote selbst müßten unterschiedlich sein und dem Bedarf angepaßt werden. Manchmal reicht ja schon eine einmalige technische Beratung aus, manchmal wird auch eine kontinuierliche Unterstützung über einen längeren Zeitraum hinweg gebraucht; in anderen Fällen wiederum ist ein Trainingsprogramm für die Gruppe erforderlich. Was auch immer an Unterstützung angeboten wird und in welcher Form sie auch vorkommt, die Rolle der Aus- und Weiterbildung bleibt die gleiche: Sie soll dazu beitragen, daß die Gruppe ihr Wissen und ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten in dem Maße erweitern und vervollkommen kann, wie es erforderlich ist, um eine Arbeitsleistung zu erbringen, die mit erhöhter Produktivität einhergeht.

9 Die Kompatibilität von Aufgabenstruktur, Arbeitsprozeß, Führung, Training und Unternehmenskontext fördert den Erfolg beim Management von Arbeitsgruppen

Es hat sich in der Praxis immer wieder gezeigt, daß es für eine angestrebte Produktivitätsverbesserung nicht ausreicht, Einzelarbeitsplätze zu Gruppen zusammenzufassen. Selbst die einzelnen bisher beschriebenen Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Management von Arbeitsgruppen garantieren allein keine effektive Gruppenarbeit, so daß sich häufig mit der Einführung von Gruppen in Unternehmen mehr Probleme ergaben als vorher existierten. Trotzdem belegen viele Untersuchungen die Vorteile von Gruppenarbeit. Sie zeigen aber auch, daß es wichtig ist, alle Maßnahmen gemeinsam zu realisieren, und zwar in einer Weise, bei der die einzelnen Schritte zueinander passen und aufeinander bezogen sind. Das legt für ihre Einführung eine bestimmte Reihenfolge nahe, die mit der Gestaltung der Arbeitsaufgabe (Schaffung von Motivierungspotentialen durch Handlungsspielräume, vollständige Aufgaben usw.) beginnen sollte. Gleichzeitig damit müßten auch die notwendigen Veränderungen im Kontext der Arbeitsorganisation des Unternehmens (Anpassung des leistungsbezogenen Entgeltanteils, neuer Führungsstil) eingeleitet werden, da sie in der Regel nicht kurzfristig zu erreichen sind. Beides kann einhergehen mit einem Managementsystem zur Unterstützung des Arbeitsprozesses, auf dem dann die endgültige Neugestaltung der Leistungsbeurteilung und Entlohnung aufbaut. Parallel mit der Einführungsphase sollten Trainingseinheiten zum Einüben des sozialen Verhaltens in der Gruppe sowie für die Führungsmannschaft angeboten werden. Sie muß lernen, ihr Verhalten auf die in weitgehender Selbstorganisation agierenden Gruppen einzustellen und die Unterstützungsstrategien einzuüben.

Durch die Einhaltung der vorgegebenen Reihenfolge bei den Gestaltungsmaßnahmen zur Organisationsentwicklung und durch die Abstimmung der einzelnen Komponenten der Arbeitsorganisation aufeinander kann sichergestellt werden, daß durch die beschriebenen Maßnahmen die Produktivität steigt und die Arbeit in Gruppen für die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter attraktiver wird, was sich z. B. durch geringere Fehlzeiten belegen läßt.

**Abbildung 2:**

Maßnahmenabfolge bei der Schaffung von Voraussetzungen für eine effektive Gruppenarbeit

Vorgehensweise bei der Gestaltung von Gruppenarbeit

Zusammenfassung

Moderne Formen der Arbeitsorganisation in Produktion, Verwaltung und Dienstleistung kommen heute nicht mehr ohne Gruppenarbeit aus. Gruppenarbeit stellt keineswegs ein Allheilmittel für alle Probleme produktivitätsorientierter Arbeitsorganisation dar – dazu sind die Probleme in Unternehmen und Verwaltungen zu komplex geworden –, aber sie enthält eine Reihe von Möglichkeiten, zur Problemlösung beizutragen, wenn es gelingt, sie optimal zu gestalten. Dazu kann das Management von Arbeitsgruppen einen entscheidenden Beitrag leisten. An erster Stelle eines effektiven Managements muß die Gestaltung der Arbeitsaufgabe stehen, deren Anforderungen und Motivierungspotentiale so beschaffen sein sollten, daß Gruppenmitglieder die aus den Unternehmenszielen abgeleiteten Anforderungen mit hohem Engagement und hoher Arbeitsmotivation erfüllen können. Dabei müssen sowohl die leistungsbezogenen als auch die sozialen Aspekte der Arbeitsaufgabe in die Gestaltung einbezogen werden. Zusätzlich zur Gruppenaufgabe verdient der Arbeitsprozeß in Gruppen die besondere Aufmerksamkeit der Führungskräfte. Die in ihm ablaufenden Handlungsprozesse dürfen ihre Orientierung auf die Unternehmensziele nie verlieren. Wenn sie, wie heute oft erwartet, als kontinuierliche Verbesserungsprozesse angelegt sind, dann müssen sie durch Steuerungsinstrumente unterstützt werden, mit denen sie auf Zielkurs gehalten werden. Dazu ist es notwendig, die Aufgaben genau zu kennen, das Ergebnis des Aufgabenhandelns der Gruppe zu messen, systematisch zurückzumelden und Zielvereinbarungen für die folgenden Arbeitsperioden zu treffen. Den Anforderungen an ein solches Instrument entspricht z. B. das Managementsystem PPM (Partizipatives Produktivitätsmanagement). Des Weiteren muß sich das Management von Arbeitsgruppen mit der Auswahl von Gruppenmitgliedern befassen. In der Forschungsliteratur besteht Einigkeit darüber, daß die Zusammensetzung der Gruppe ihre Effektivität beeinflusst. So gibt es z. B. Hinweise darauf, daß heterogene Gruppen vor allem bei kreativen und intellektuellen Aufgaben gegenüber homogenen

Zusammenfassung

im Vorteil sind. Mit veränderten Gruppenaufgaben und veränderten Arbeitsprozessen wird es notwendig, die Führungsaufgaben an die neuen Anforderungen anzupassen. Führungskräfte müssen lernen, Verantwortung an die Gruppe zu delegieren, sie bei der Koordination von Personen und Aufgaben zu unterstützen, ihr dabei zu helfen, Rückmeldungen aufzunehmen und für neue Zielvereinbarungen auszuwerten. Dazu hat es sich als nützlich erwiesen, Führungskräfte und Gruppenmitglieder in Gruppentrainings mit den notwendigen Fertigkeiten auszustatten und ihre Nutzung zu üben. Last but not least gehört es zum erfolgreichen Management von Arbeitsgruppen, im Organisationskontext der Gruppenarbeit die notwendigen Voraussetzungen dafür zu schaffen, daß die genannten Maßnahmen greifen können. Dazu gehört auf jeden Fall die Anpassung der Organisationsstruktur, so daß mehr Selbstorganisation auf Gruppenebene wirksam werden kann, und eine Gestaltung leistungsbezogener Entgeltkomponenten, die auf jeden Fall kompatibel zu den Leistungsbewertungen sein müssen, die in den systematischen Rückmeldungen zum Arbeitsprozeß vorgenommen werden. Die Kompatibilität von Aufgabenstruktur, Arbeitsprozeß, Führung, Training und Organisationskontext fördert den Erfolg beim Management von Arbeitsgruppen.

Weiterführende Literatur

Weiterführende Literatur

- Antoni, C. (1996). *Teilautonome Arbeitsgruppen*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315-342). New York: Prentice Hall.
- Kleinbeck, U. (1996, unter Mitwirkung von Trudi Kleinbeck). *Arbeitsmotivation*. Weinheim: Juventa Verlag.
- McGrath, J.E. (1991). Time, Interaction and Performance (TIP). A Theory of Groups. *Small Group Research*, 22, 147-174.
- West, M.A. (Ed.). (1996). *Handbook of Work Group Psychology*. Chichester: John Wiley and Sons.

Literatur

Literatur

- Antoni, C. (1996). *Teilautonome Arbeitsgruppen*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Bungard, W. und Antoni, C. (1995). Gruppenorientierte Interventionstechniken. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (2. Aufl., S. 377-404). Bern: Huber.
- Campion, M.A., Medsker, G.J und Higgs, A.C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-850.
- Cannon-Bowers, J.A., Salas, E. & Converse, S.A. (1993). Shared mental models in expert team decision making. In N.J. Castellan jr. (Ed.), *Current Issues in Individual und Group Decision-making* (pp. 221-246). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Fuhrmann, H., Kleinbeck, U. & Boeck, L. (1999). Die Vereinbarkeit des Partizipativen Produktivitätsmanagements (PPM) mit leistungsbezogenen Komponenten von Entgeltsystemen. In H. Holling, F. Lammers & R.D. Pritchard (Hrsg.), *Effektivität durch Partizipatives Produktivitätsmanagement. Überblick, neue theoretische Entwicklungen und europäische Fallbeispiele* (S. 65-86). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Guzzo, R.A. & Dickson, M.W. (1996). Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315-342). New York: Prentice Hall.

- Hackman, J.R. (1990). *Groups that work (and Those That Don't)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ilgen, D.R. & Sheppard, L. (in press). Motivation in work teams. In M. Erez, H. Thierry & U. Kleinbeck (Eds.), *Work motivation*.
- Jackson, F.E., Brett, J.F., Sessa, V.I., Cooper, D.M., Julin, J.A. & Peyronnin, K. (1991). Some differences make a difference: individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotion and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 76, 675-689.
- Kleinbeck, U. (1996, unter Mitwirkung von Trudi Kleinbeck). *Arbeitsmotivation*. Weinheim: Juventa Verlag.
- Kleinbeck, U. (1997; unter Mitwirkung von Trudi Kleinbeck). Prinzipien moderner Betriebsführung: Das Managementsystem PPM – ein Konzept zur Förderung von Motivation in Arbeitsgruppen. *REFA-Nachrichten*, 4, 27-34.
- Kleinbeck, U. & Kleinbeck, T. (1995). Die Vereinbarkeit von Arbeitsorganisation und Entgeltsystem fördert Arbeitsmotivation und Produktivität von Mitarbeitern. *Angewandte Arbeitswissenschaft*, 146, Dezember, 36-56.
- Kleinbeck, U., Schmidt, K.-H. & Rutenfranz, J. (1982). Motivationspsychologische Untersuchungen zur Arbeitsgestaltung – ein Feldexperiment. *Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie*, 29, 442-471.
- Kleinbeck, U. & Wegge, J. (1996). Fehlzeiten in Organisationen: Motivationspsychologische Ansätze zur Ursachenanalyse und Vorschläge für die Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 40, 161-172.
- Kleinbeck, U., Wegge, J. & Schmidt, K.-H. (in press). Work motivation and performance in groups. In M. Erez, H. Thierry & U. Kleinbeck (Eds.), *Work motivation*.
- McGrath, J.E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- McGrath, J.E. (1991). Time, Interaction and Performance (TIP). A Theory of Groups. *Small Group Research*, 22, 147-174.
- Naylor, J.C., Pritchard, R.D. & Ilgen, D.R. (1980). *A Theory of Behavior in Organizations*. New York: Academic Press.
- O'Connor, D.D. (1990). Trouble in the American Workplace: The Team Player Concept Strikes Out. *ARMA Record Management Quarterly*, 24, 12-15.
- O'Connor, K.M., Gruenfeld, D.H. & McGrath, J. (1993). The experience and effects of conflict in continuing work groups. *Small Group Research*, 24, 362-382.
- Pritchard, R.D., Kleinbeck, U. & Schmidt, K.-H. (1993). *Das Managementsystem PPM – Durch Mitarbeiterbeteiligung zu höherer Produktivität*. München: C.H. Beck.
- Pritchard, R.D. & Paquin, T. (1997). Messung und Steigerung der Produktivität in Organisationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 3, 157-163.
- Rosenstiel, L. von (1995). Kommunikation und Führung in Arbeitsgruppen. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (2. Aufl., S. 321-351). Bern: Huber.
- Saavedra, R., Earley, P.C. & Van Dyne, L. (1993). Complex Interdependence in Task-Performing Groups. *Journal of Applied Psychology*, 78, 61-72.
- Salas, E., Dickinson, T.L., Converse, S.A. & Tannenbaum, S.I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. In R.W. Swezey & E. Salas (Eds.), *Teams: Their Training and Performance* (pp. 3-29). Norwood, NJ: Ablex.
- Schmidt, K.-H. & Rutenfranz, J. (1989). Arbeitsstrukturierung in der Montage und Teilefertigung (AEG-Projekt). In S. Greif, H. Holling & N. Nicholson (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 475-479). München: Psychologie Verlags Union.
- Schmidt, K.-H. & Kleinbeck, U. (1997). Relationships between Group-Based Performance Measures, Feedback, and Organizational Context Factors. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6 (3), 303-319.
- Schuler, H. & Barthelme, D. (1995). Soziale Kompetenz als berufliche Anforderung. In B. Seyfried (Hrsg.), „Stolperstein“ *Sozialkompetenz* (S. 77-116). Bielefeld: Bertelsmann.

Fortsetzung Literatur

Fortsetzung Literatur

- Tannenbaum, S.I., Salas, E. & Cannon-Bowers, J.A. (1996). Promoting Team Effectiveness. In M.A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 503-529). Chichester: John Wiley and Sons.
- Vogt, J.F. & Hunt, B.D. (1991). What Really Goes Wrong with Participative Work Groups? *Training and Development Journal*, 42, 96-100.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: van Nostrand.
- Wall, V.D. & Nolan, L.L. (1987). Small group conflict: a look at equity, satisfaction and styles of conflict management. *Small Group Behavior*, 18, 188-211.
- Warnecke, H.J. & Hüser, M. (1995). Die fraktale Fabrik – Durch Umdenken zu neuer Wettbewerbsfähigkeit. In W. Bungard (Hrsg.), *Lean Management* (S. 53-65). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Wegge, J. & Kleinbeck, U. (1993). Motivationale Faktoren betrieblicher Fehlzeiten: Zum Einfluß leistungs- und anschlufthematischer Variablen auf die Abwesenheit am Arbeitsplatz. *Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie*, Band XL, 451-486.
- West, M.A.(Ed.). (1996). *Handbook of Work Group Psychology*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Worchel, S., Wood, W. & Simpson, J.A. (1992). *Group Process and Productivity*. Newbury Park, CA: Sage Publications.