



## Impulse für die Arbeitsgestaltung

# GRUPPENTWICKLUNG: EIN STUFENMODELL

Mit Arbeitssystemen von gestern sind die Herausforderungen von morgen nicht zu bewältigen. In dem RKW-Arbeitskreis „Weiterentwicklung kompetenter Arbeitssysteme“ diskutieren Experten aus Unternehmen aktuelle Themen und Herausforderungen für die Gestaltung von Arbeit und Arbeitsorganisation. Im Mittelpunkt stehen dabei die Perspektiven und Potenziale von Gruppenarbeit. Sie ist nach wie vor ein zukunftsfähiges Arbeitsmodell, das allerdings kontinuierlich weiterentwickelt werden muss. Ziel ist eine kompetente, verantwortungsvolle und produktive Arbeit und Zusammenarbeit im Unternehmen. Die Impulse für die Arbeitsgestaltung dokumentieren regelmäßig die Erfahrungen und Diskussionsergebnisse des RKW-Arbeitskreises. Sie sollen Anregungen für die betriebliche Weiterentwicklung kompetenter Arbeitssysteme geben.

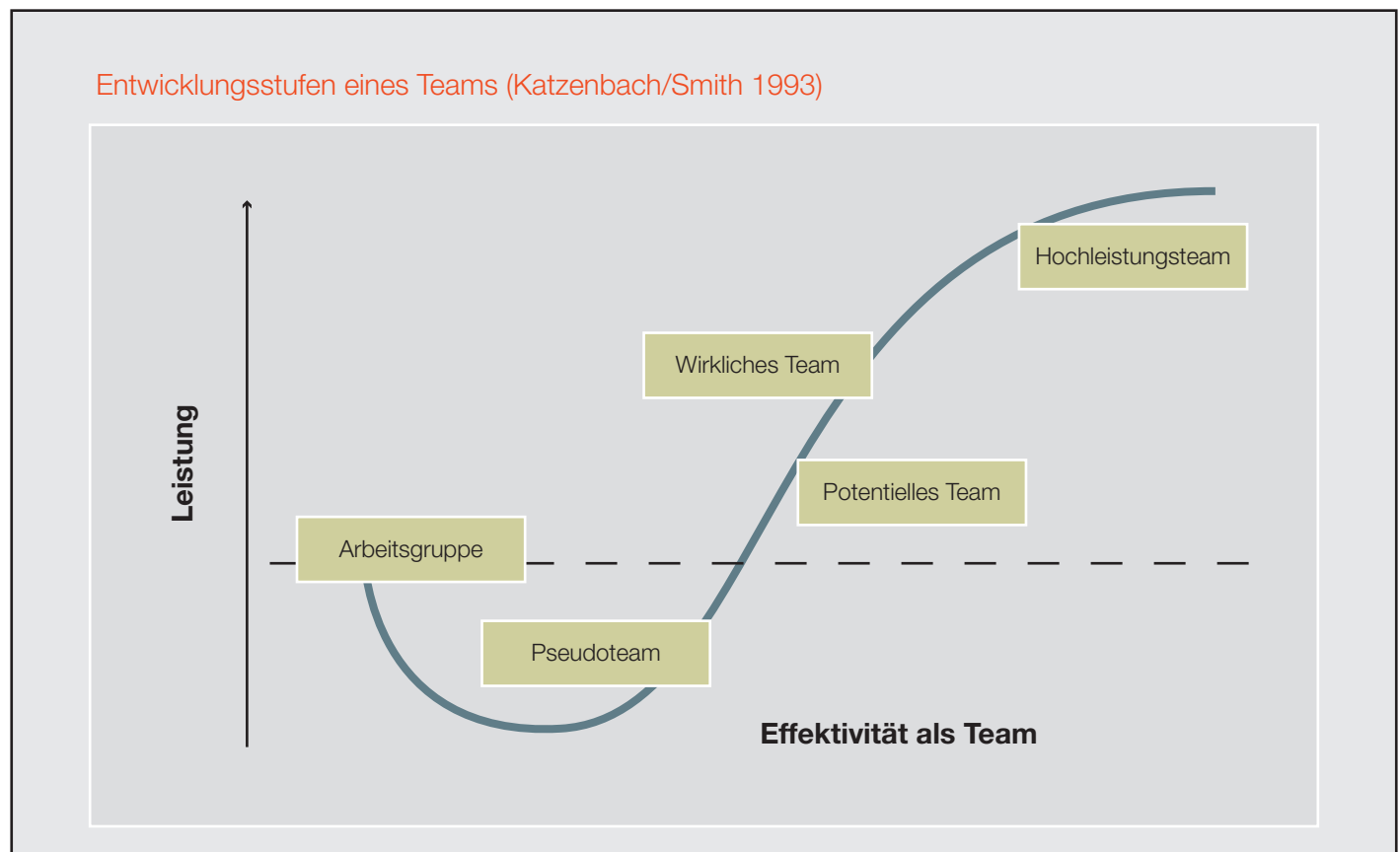


Abbildung 1

## Gruppenentwicklung: Ein Stufenmodell

Gruppenarbeit wird in der Praxis in vielfältigen Formen und Konstellationen realisiert. Diese kann sich in den Unternehmen je nach spezifischen Bedingungen und Anforderungen sehr unterschiedlich ausprägen. Die arbeitspolitische Debatte wird darum geführt, welches Konzept von Gruppenarbeit („geführte Gruppenarbeit“, „standardisierte Gruppenarbeit“, „selbstorganisierte Gruppenarbeit“ usw.) prinzipiell überlegen ist. Jenseits dieses Konzeptstreits suchen die Autoren Antworten auf die praktische Frage, wie die volle Nutzung der Kompetenzen eines Teams zur eigenverantwortlichen Steuerung seiner Aufgaben erreicht werden kann - auch und gerade im Rahmen expliziter Leistungs- und Prozessanforderungen. Diese Frage stellt sich für alle Teamkonzepte, die die Intelligenz eines Teams für die Feinsteuerung und Weiterentwicklung operativer Prozesse nutzen wollen. Dabei ist es zweitrangig,

- ob sich die Selbststeuerung neben der Regelung der unmittelbaren Arbeitsaufgaben auf den gruppengetragenen KVP-Prozess beschränkt oder
- ob sogar darüber hinaus gehende indirekte Aufgaben in die Teamverantwortung übertragen werden.

In jedem Fall gilt der Hinweis von Katzenbach / Smith (1993), dass die Leistungsfähigkeit eines Teams von der Qualität und Effizienz der Zusammenarbeit im Team abhängig ist. Entsprechend lassen sich bei der Realisierung von Gruppenarbeit qualitative Niveaus unterscheiden, die anzeigen, inwieweit eine effiziente Zusammenarbeit im Team gelungen ist (siehe Abbildung 1). Die hier vertretene Position

ist, dass die volle Nutzung der Kompetenz eines Teams und seiner Mitglieder ohne eine gezielte Prozessbegleitung im Gruppenentwicklungsprozess und eine darauf bezogene Führung nicht zu erreichen ist. Praktische Hinweise wie die Unterstützung der Gruppenentwicklung erfolgen kann, werden im Verlauf noch ausgeführt.

### Dieses Faktenblatt zeigt, ...

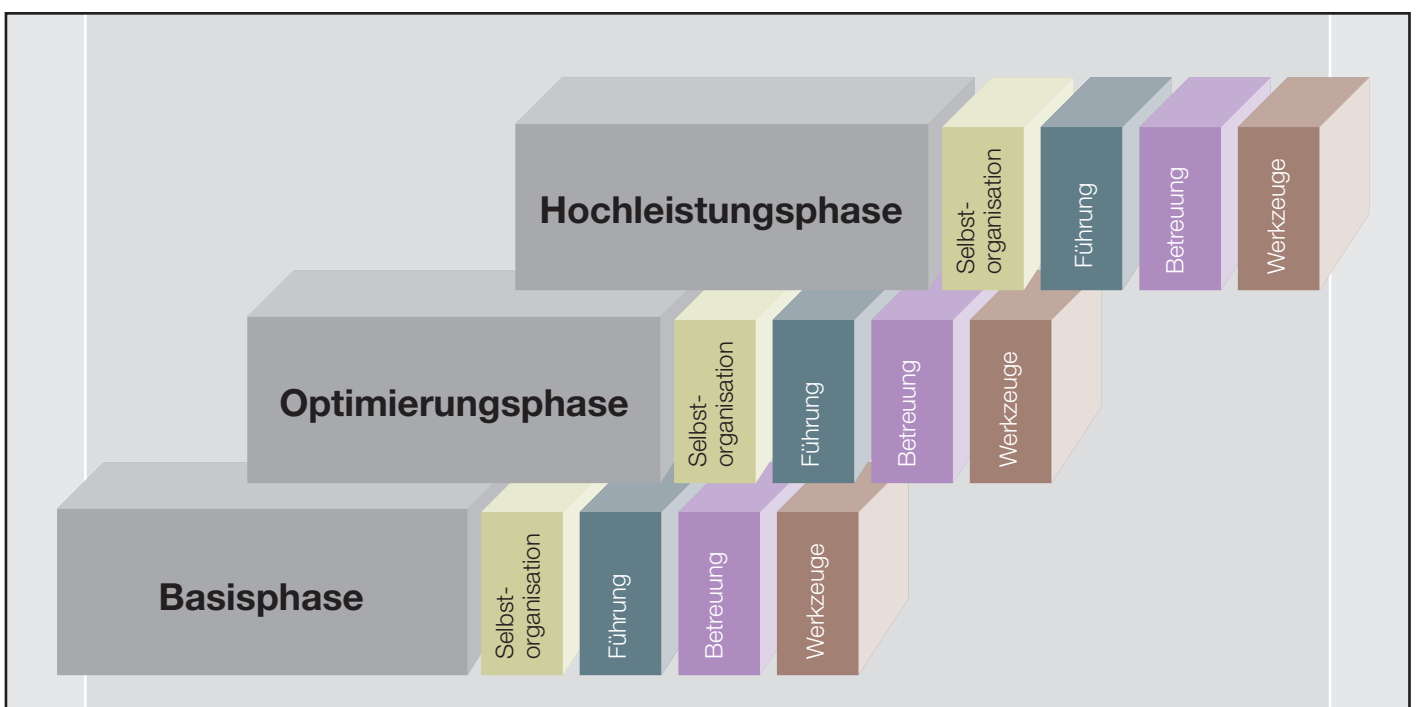
- wie bzw. woran man die unterschiedlichen Entwicklungsniveaus von Gruppenarbeit erkennen kann und
- welche Anforderungen sich daraus für die Prozessbegleitung und Gestaltung der Gruppenarbeit ergeben.

Dabei haben die Autoren sowohl die Tools im Auge, die je nach Entwicklungsniveau zum Einsatz kommen sollten, als auch die Anforderungen an die Akteure der Gruppenarbeit. Denn nur durch deren positives Zusammenwirken kann die Gestaltung von Gruppenarbeit gelingen. Die drei Akteursgruppen und ihre jeweilige Verantwortung sind: die Gruppenmitglieder selbst („Selbstorganisation“), die Führungskräfte („Führung“) und die Prozessbegleiter („Betreuung“). Für jedes Entwicklungsniveau wird beschrieben, vor welchen Handlungsanforderungen diese Akteure jeweils stehen.

Die Praxis hat gezeigt, dass es bei einer guten Gestaltung des Einführungsprozesses von Gruppenarbeit Schritt für Schritt gelingt, die Leistungsfähigkeit des Gruppensystems zu steigern.

Im Folgenden unterscheiden wir diese drei Entwicklungsniveaus: „Basisphase“, „Optimierungsphase“ und „Hochleistungsphase“.

## Die drei Phasen und ihre Gestaltung im Überblick



## Die Basisphase

**Die Gruppe ist neu gegründet worden** und bildet für die Mitglieder ein noch unbekanntes Spielfeld, auf dem sie ihre Position und ihre Ressourcen neu ausloten müssen. Dieser – zunächst vorsichtige – Orientierungsprozess im Hinblick auf die Stellung in der Gruppe, die Merkmale der veränderten Aufgaben sowie die Beziehung zum Vorgesetzten ist für die Bildung eines sozialen Gefüges von Bedeutung. Im weiteren Verlauf können Konflikte um Wort- oder Entscheidungsführerschaft entstehen, die den Gruppenbildungsprozess durchaus vorantreiben können.

Erst auf der Grundlage stabiler Beziehungen kann die gemeinsame Verantwortung für eine Zielsetzung voll wahrgenommen werden.

### Risiken:

Die Fachaufgaben geraten aus dem Blick, da die Mitglieder ihre Energie auf den Gruppenfindungsprozess lenken. Positionen werden eingenommen und Chancen wahrgenommen, etwas für sich zu verändern. Konflikte können ausbrechen und die Gruppe sowie den Vorgesetzten verunsichern. Zu Beginn kann eine Abschottung der Gruppe nach außen oder in Richtung des Vorgesetzten stattfinden. Natürlich können die Veränderungen oder die eingesetzten Methoden insgesamt abgelehnt oder hinterfragt werden. All diese Abwehrmechanismen sind natürliche Elemente des Veränderungsprozesses.

### Was die Gruppe jetzt braucht:

Orientierung und ein wenig Zeit, um sich zu positionieren, d.h. mit den veränderten Rahmenbedingungen umzugehen. Eine behutsame und doch bestimmte Führung mit klarer Zielsetzung und Aufgabenkonkretisierung, die Orientierung gibt, ist in dieser Phase hilfreich. Wenn in der Gruppe erste Entscheidungen fallen, sollte die Führungskraft sich dazu äußern und Verbindlichkeit einfordern. Die zentrale Botschaft lautet: Das Wort der Gruppe bzw. des Vorgesetzten gilt, Vereinbarungen sind verlässlich. Gruppenziele können Trainingsziele sein, die Verantwortungsübernahme aller Gruppenmitglieder fördern und fordern, z. B. regelmäßige Gruppensitzungen, Ordnung und Sauberkeit, Erstellung einer Aufgaben-/Qualifikationsmatrix oder selbstständige Personalplanung durch die Gruppe. Die Führung besteht auf der Verantwortungsübernahme durch die Gruppe, auch wenn es anfangs Schwierigkeiten gibt. In Anlehnung an das Reifegradmodell von Hersey / Blanchard (1977) empfehlen wir hier einen bestimmenden, argumentativen Führungsstil (i.d.R. eher „selling“ als „telling“), weil weder die Fähigkeit zur selbständigen Erfüllung der Gruppenaufgabe noch die Motivation und das Selbstvertrauen bereits vorhanden sind.

Die **Betreuer** sorgen für die Bereitstellung der zeitlichen/räumlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen und begleiten die Gruppensitzungen sowie den Einführungsworkshop. Sie achten gemeinsam mit den Vorgesetzten auf die Abarbeitung von vereinbarten Maßnahmen und unterstützen bei der Moderation. Störungen haben im Beratungsprozess Vorrang und können mittels Metakommunikation thematisiert werden. In dieser Phase ist es wichtig, auch den leiseren Stimmen der Gruppe Gehör zu verschaffen. Die Berater konzentrieren sich also auf die Begleitung des sozialen, nicht so sehr des Arbeitsprozesses. Geeignete Tools sind Einführungsworkshops, Gruppensprecherwahl, Aufgaben- und Kompetenz-Matrix, regelmäßige Informationen über Fachziele, Qualifikationsmatrix, Vertretungsregelungen, Spielregeln, regelmäßige Gruppensitzungen, EDV-Zugang, Protokollvorlagen, Leitfäden zu Gruppensitzungen.

All diese **Tools** dienen der Etablierung verlässlicher Standards, während die Mitarbeiter selbst durch Qualifizierung und Rotation flexibler werden.

Die **Gruppe** stellt nicht nur Anforderungen an Führung und Betreuung, sondern übernimmt bei selbstorganisierter Gruppenarbeit auch zunehmend Verantwortung. Diese konzentriert sich auf diesem Entwicklungsniveau auf die Aufgabenverteilung in der Gruppe, die Organisation der Regelkommunikation sowie auf die Personalplanung. Beim Thema Aufgabenverteilung muss die Gruppe Regeln entwickeln, wie sie selbstständig die vorgegebenen Ziele erreichen kann und was die einzelnen Gruppenmitglieder dazu beitragen sollen. Regelkommunikation betrifft die interne Abstimmung der Gruppe und die wechselseitige Information per Zuruf, via Gruppensprecher oder im Gruppengespräch. Personalplanung bezieht sich i.d.R. auf die Abstimmung der planbaren Abwesenheit und den Umgang mit der flexiblen Arbeitszeit.

## Die Optimierungsphase

**Die Gruppe hat erste Standards umgesetzt** (Gruppensitzungen, Gruppensprecher, Personalplanung) und konzentriert sich verstärkt auf Fachaufgaben.

### Risiken:

Es besteht die Gefahr des Rückfalls in „alte Gewohnheiten“, wenn kritische Stimmen in Stresssituationen die Oberhand gewinnen oder wenn sich bei neuen Anforderungen herausstellt, dass neue Regelungen und Routinen, auf die man zurückgreifen kann, noch nicht für alle Situationen existieren. Das „Verlernen“ in der Vergangenheit bewährter Routinen ist schwierig.

In jeder Phase besteht die Gefahr – manchmal auch die Notwendigkeit – von Rückschritten.

### Was die Gruppe jetzt braucht:

Die **Führung** gibt nun mehr Feedbacks zur Erfüllung der Fachaufgabe, aber auch zur Qualität des Teamworks in der Gruppe. Sie achtet auch darauf, ob die Gruppe sich an Vereinbarungen hält (etwa Vorbereitung von Gruppensitzungen usw.). Hier ist Geduld gefragt, da Aufgabenverteilung und Prozesse noch nicht eingeschwungen sind. Gruppenziele können sich auf Optimierungen der Prozesse oder der Aufgabenverteilung in der Gruppe beziehen. Da die Gruppe ein gewisses Maß an Verantwortung für ihre Selbstorganisation übernommen hat, kann sich die Führung etwas zurücknehmen. Sie muss den Gruppenprozess laufend beobachten und dort eingreifen und unterstützen, wo dies erforderlich ist. Es ist zu meist ein schwieriger Balanceakt in dieser Phase zwischen zuviel Unterstützung und zu wenig („kann nicht loslassen“ vs. „kümmert sich nicht“).

Die **Begleitung** der (sozialen) Aushandlungsprozesse wird fortgesetzt, zusätzlich ist aber breite Methodenkompetenz gefragt: Prozessverbesserungs- und KVP-Tools können ebenso benötigt werden wie Unterstützung beim Wissensmanagement. Vertretungs-, Entscheidungs- oder Aufgaben- und Kompetenz-Matrizen helfen bei der Strukturierung der Zusammenarbeit. Die Kompetenzen für Moderation und Konfliktbearbeitung sollten Schritt für Schritt auf geeignete Gruppenmitglieder übertragen werden. Je mehr Problemlösungs-Know-how in der Gruppe vorhanden ist, desto effizienter und eigenverantwortlicher kann das Team arbeiten.

### Tools:

Die Gruppe berichtet dem Management erste Ergebnisse in Form von Gruppenpräsentationen. Gruppentafeln sind für die Visualisierung der Zielverfolgung geeignet. Follow-up Workshops mit Teamentwicklungs-Übungen (Teamrollen, Teamübungen mit Auswertung, Feedbackübungen zwischen den Gruppenmitgliedern) oder Prozessverbesserungswshops werden anberaumt.

Die Selbstorganisation wird in dieser Phase schrittweise ausgeweitet: Der Gruppensprecher übernimmt die Moderation von Sitzungen und hilft bei der Konfliktbearbeitung. Zugleich können ausgewählte Abläufe der **Gruppe** übergeben werden – etwa die Gestaltung des Arbeitsbereichs unter Gesichtspunkten der Ergonomie. Zu prüfen ist, welche Umfeldaufgaben von der Gruppe übernommen werden können und inwieweit sie den kontinuierlichen Verbesserungsprozess übernehmen kann. Klares Signal an die Gruppe ist: Erwünscht ist die weitgehende Übernahme der Verantwortung für die Planung und Ausführung der Gruppenaufgabe und für die Koordination und Kommunikation in der Gruppe. Aufgrund der gewachsenen Fähigkeiten und der Selbständigkeit der Gruppe wechselt die Führungskraft hier zu einem partizipativen, mitarbeiterorientierten Führungsstil, weil dadurch auftretenden vorübergehenden Unsicherheiten und Motivationsstörungen der Gruppe besser begegnet werden kann („participating“ nach Hersey/Blanchard (1977)).

## Hochleistungsphase

**Die Gruppe organisiert die Prozesse eigenverantwortlich**, überprüft und kommuniziert ihre Zielerreichung selbstständig. Wenn die Gruppe Unterstützung von Moderatoren, Führungskräften oder Beratern braucht, fordert sie diese selbstständig an. Eine Gruppe in der Hochleistungsphase erkennt man nicht nur an ihrem dauerhaft hohen Leistungsniveau bezogen auf ihre Fachaufgabe. Sie hat darüber hinaus interne Regeln entwickelt, um Veränderungen (neue Aufgaben, neue Gruppenmitglieder usw.) selbstständig zu bewältigen.

### Risiken:

Zu hoch gesteckte Leistungsziele sowie Überforderung schwächerer Gruppenmitglieder können die Mitarbeiter stark belasten. Störend sind auch größere Veränderungen in der Gruppenzusammensetzung: Neue Gruppenmitglieder müssen integriert werden, ohne dass sie die Vorgeschichte ihrer neuen Gruppe sowie deren konkrete Regeln und Prinzipien genau kennen. Wenn es nicht gelingt, eintretende Veränderungen oder Störungen aufzufangen, können hohe Leistungsanforderungen die Beziehungsebene belasten. Jetzt wird sich zeigen, wie gut die Gruppe als soziales Gefüge funktioniert: Schafft sie es, auch unter Druck ein solidarisches Verhalten der Gruppenmitglieder aufrecht zu erhalten, oder erfolgen Ausgrenzungen einzelner Mitglieder? Wenn die Gruppe überfordert sein sollte, ist die Führungskraft gefragt.

### Was die Gruppe jetzt braucht:

Wenn es Probleme der genannten Art gibt, dann nimmt das die **Führung** wahr und sie greift ein. Aber in der Regel agiert sie aus einer gewissen Distanz heraus, solange die Selbstorganisation funktioniert. Nach Hersey / Blanchard (1977) ist der passende Führungsstil delegierend („delegating“), weil er die vollständige Aufgabenerfüllung an die Gruppe gibt und Eingriffe zu vermeiden sucht. Die Führungskraft vereinbart mit der Gruppe Leistungsziele und gibt regelmäßige Feedbacks zu den Ergebnissen und zum Teamentwicklungsprozess. Umgekehrt kann die Gruppe Erwartungen an die Führungskraft formulieren, etwa wenn sie Unterstützung an den Schnittstellen benötigt. Hier ist die Führungskraft jetzt besonders gefordert, die Rahmenbedingungen sicherzustellen, so dass die Gruppe ihre wachsenden Aufgaben zuverlässig bewältigen kann. Die Aufmerksamkeit des Managements für die Gruppenleistung sollte in regelmäßigen Abständen gewährleistet sein.

**Betreuung** ist in Phasen der Hochleistung nur noch sporadisch nötig und wird auf Initiative der Gruppe oder der Vorgesetzten zu Rate gezogen. Hierbei gilt es zu beachten, dass körperliche Hochleistung nicht unbegrenzt möglich ist - Gruppenhochleistung im Sinne einer hochgradig effizienten und effektiven Bewältigung der Gruppenaufgaben grundsätzlich schon. Leider beeinflussen die Fluktuation von Gruppenmitgliedern, auslaufende Produktzyklen oder Veränderungen der Organisation die Dynamik in der Gruppe und erfordern Selbstreflexions- oder Anpassungsphasen, die kompetent begleitet werden sollten. Der Leistungsdruck sollte nicht tabuisiert werden. Es gilt, das richtige Maß an Herausforderung mit der Gruppe herauszuarbeiten.

Tools wählt die Gruppe selbst nach Bedarf aus, Workshops können bei Bedarf, zumindest aber jährlich stattfinden. Es sollten jährliche Feedbackgespräche zwischen der Gruppe und ihrer Führungskraft zur Qualität der Zusammenarbeit stattfinden.

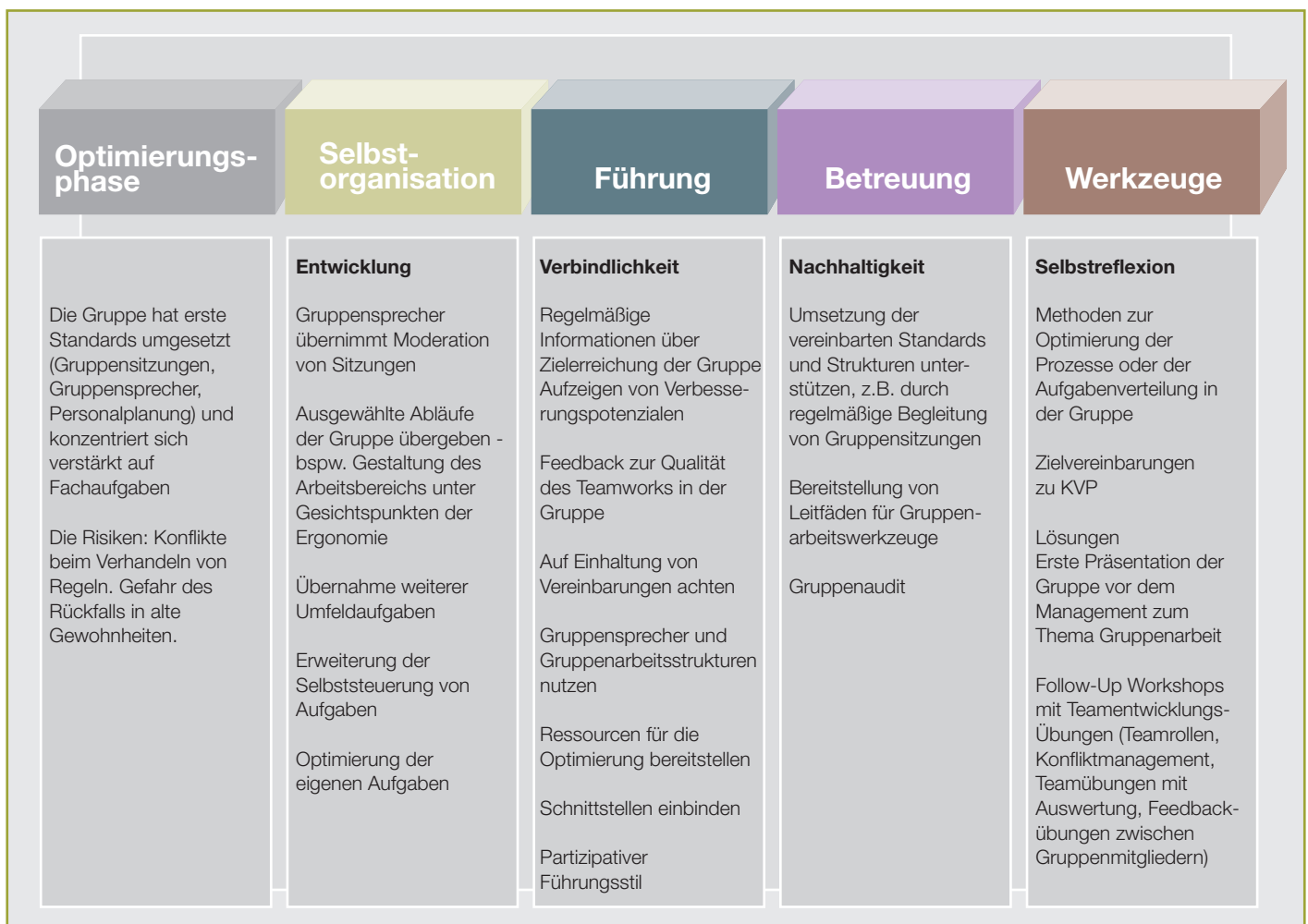
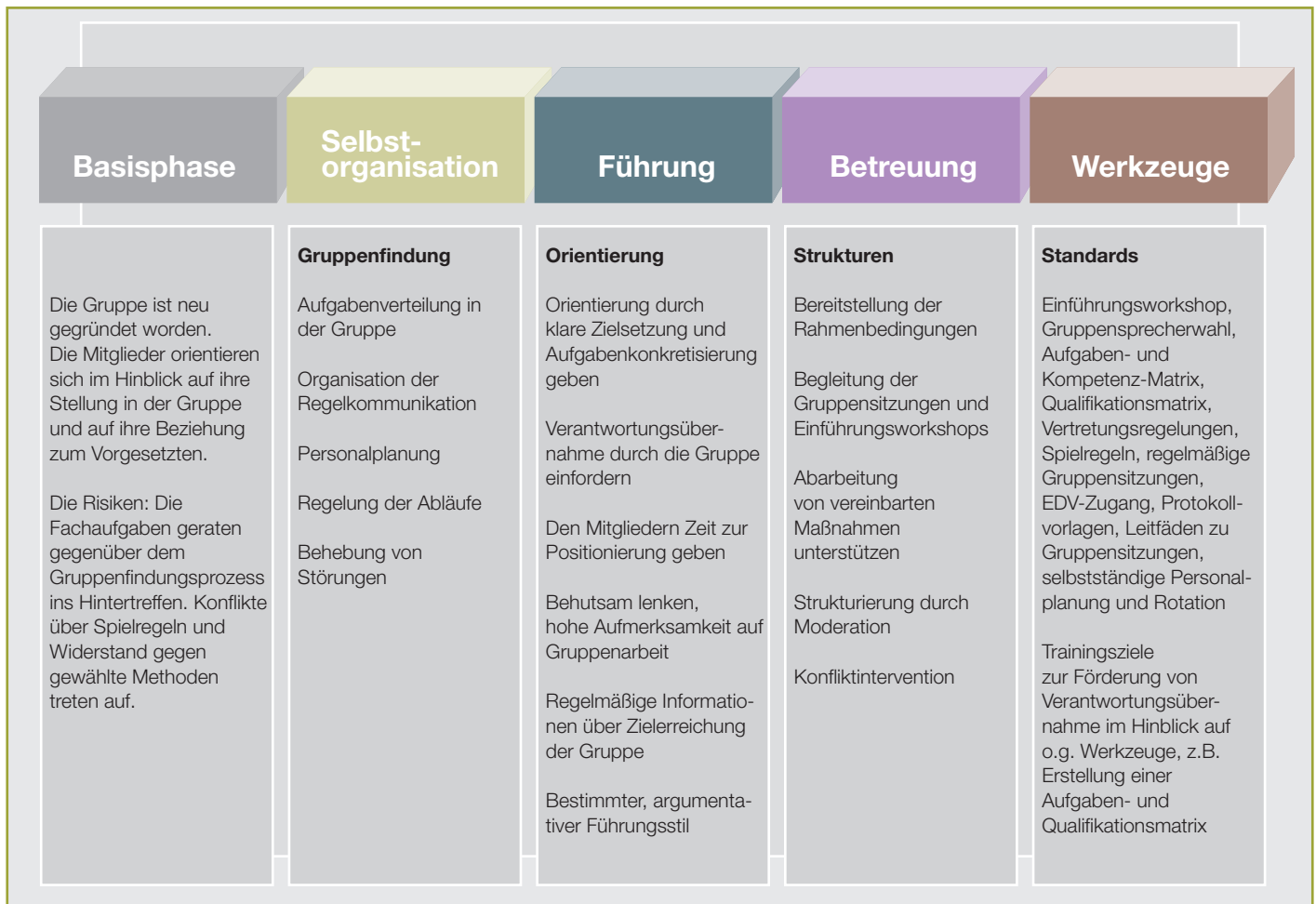
Eine **Gruppe** auf diesem Niveau ist nicht nur leistungsfähig, sondern auch anspruchsvoll. Sie entwickelt Produktions- und dispositive Prozesse selbstständig weiter, fordert nicht selten neue Aufgaben ein oder ist sehr aktiv bei Verbesserungs- und Optimierungsprozessen. Hierbei beachtet sie die Unternehmensstandards und -erfordernisse. Die Verantwortung der Gruppe erstreckt sich unserer Ansicht nach nun darauf, dass sie selbstständig dafür sorgt, ihre Leistungsfähigkeit zu erhalten und weiter zu entwickeln. Wenn also Veränderungen eintreten (z.B. Integration neuer Mitglieder), ist es die Aufgabe der Gruppe, dafür zu sorgen, dass diese „ordentlich integriert“ werden.

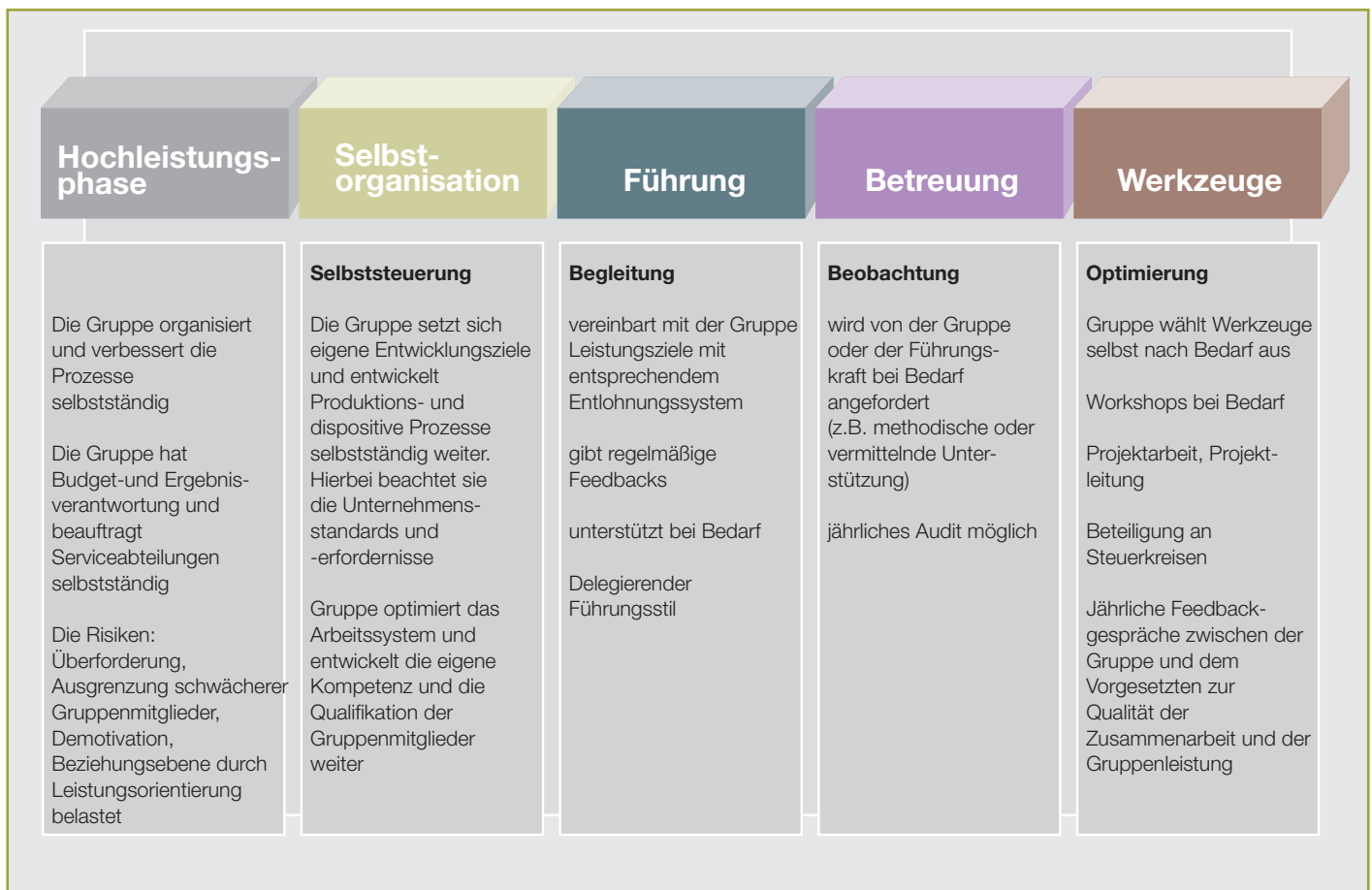
### Zusammenfassung

Die Autoren gehen davon aus, dass unter günstigen Umständen bei der Umsetzung von Gruppenarbeit im Zeitverlauf unterschiedliche Niveaus der Ausprägung von Gruppenarbeit durchschritten werden („Basisphase“, „Optimierungsphase“; „Hochleistungsphase“). Da sich Gruppen – wie übrigens auch ihre Rahmenbedingungen – nicht linear entwickeln, sondern eher zyklisch und dabei immer wieder Krisen durchlaufen, besteht immer die Möglichkeit, dass sie auf frühere Entwicklungsniveaus zurückfallen.

Dieses Faktenblatt gibt den Beteiligten (Gruppenmitgliedern, Führungskräften und Prozessbegleitern) Hinweise darauf, woran sie den aktuellen Entwicklungsbedarf eines betrachteten Groupensystems erkennen und welche Maßnahmen sie zu seiner Weiterentwicklung einleiten können. Dazu wurden die Aufgaben und die Verantwortung der einzelnen Akteursgruppen in den einzelnen Entwicklungsphasen unter dem Aspekt von Führung, Prozessbetreuung und Selbstorganisation genauer herausgearbeitet und angegeben, welche Methoden und Verfahren in den jeweiligen Phasen besonders nützlich sind.

Auf den folgenden Seiten finden Sie die Entwicklungsphasen kompetenter Arbeitssysteme im Überblick:





## Literatur

- Katzenbach, J. R./Smith, D. K. (1993): Teams. Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation, Wien
- Hersey, P./Blanchard, K. H. (1977): Management of organizational behaviour: Utilizing human resources, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York

---

**Impressum:**

**Herausgeber:**

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e.V.

Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Straße 40, 65760 Eschborn, [www.rkw.de](http://www.rkw.de)

**Autoren:** Dr. Thomas Hardwig (THR Consult),  
Judith Zeitz (Continental Teves)

**Redaktion/Layout:** Kathrin Tetzl, Claudia Weinhold (RKW)

**Verantwortlich:** Jörg Hentrich (RKW)

September 2009