

*Münchener Beiträge zur Wirtschafts-
und Sozialpsychologie*

Doris Prechtl

Team-Potential-Analyse (TPA)

**Erfolgsfaktoren der Teamarbeit
in lernenden Organisationen der Wirtschaft**



**Herbert Utz Verlag · Wissenschaft
München**

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme
Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist
bei Der Deutschen Bibliothek erhältlich

Zugleich: Dissertation, München, Univ., 1999

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme von Abbildungen, der Wiedergabe auf photomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwendung, vorbehalten.

Copyright © Herbert Utz Verlag GmbH 1999

ISBN 3-89675-648-6

Printed in Germany

Herbert Utz Verlag GmbH, München

Tel.: 089/277791-00 - Fax: 089/277791-01

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
I Theoretischer Teil	5
1 Teams als Teildisziplin der lernenden Organisation	7
1.1 Die lernende Organisation	7
1.2 Teamarbeit	30
1.3 Teams als Basis der lernenden Organisation	35
1.4 Erfolge durch Teamarbeit	36
1.5 Anwendungsbereiche der Teamarbeit	41
1.6 Schlußfolgerungen	43
2 Geschichtliche Entwicklung der Gruppen- bzw. Teamforschung	45
2.1 Die Hawthorne-Untersuchungen	46
2.2 Der Soziotechnische Ansatz	47
2.3 Die sozial- und organisationspsychologische Gruppenforschung	50
2.4 Teamarbeit in der japanischen schlanken Produktion	54
2.5 Schlußfolgerungen	57
3 Kritische Erfolgsfaktoren der Teamarbeit	58
3.1 Teamfähigkeit: Personenspezifische Voraussetzungen der Teamarbeit	60
3.1.1 Beiträge der Teamforschung	61

3.1.2	Beiträge der organisationspsychologischen Gruppenforschung	64
3.1.3	Beiträge der Organisationspsychologie im weiteren Sinne	65
3.2	Organisationale Rahmenbedingungen	79
3.2.1	Beiträge der Teamforschung	79
3.2.2	Beiträge der organisationspsychologischen Gruppenforschung	81
3.2.3	Beiträge der Organisationspsychologie im weiteren Sinne	83
3.3	Gemeinsame Leistungsziele	86
3.3.1	Beiträge der Teamforschung	86
3.3.2	Beiträge der organisationspsychologischen Gruppenforschung	88
3.4	Gemeinsamer Arbeitsansatz	89
3.4.1	Beiträge der Teamforschung	89
3.5	Teamführung	90
3.5.1	Beiträge der Teamforschung	90
3.5.2	Beiträge der sozial- und organisationspsychologischen Gruppenforschung	95
3.5.3	Beiträge der Organisationspsychologie im weiteren Sinne	95
3.6	Prozeßvariablen	99
3.6.1	Beiträge der Teamforschung	99
3.6.2	Beiträge der sozial- und organisationspsychologischen Gruppenforschung	100

3.7	Teamentwicklung: Training von Teams	102
3.7.1	Beiträge der Teamforschung	102
3.7.2	Beiträge der Organisationspsychologie	104
3.7.3	Beiträge der Pädagogischen Psychologie	107
3.8	Zusammenfassung	110
4	Diskussion und Bewertung des bisherigen Teamansatzes	112
4.1	Zugrundeliegende Kriterien	112
4.2	Neuigkeitswert	113
4.3	Theoretische Konzeption	114
4.3.1	Logische Konsistenz	114
4.3.2	Vollständigkeit	115
4.3.3	Angemessene Berücksichtigung des Menschen als Wert-Schöpfer	116
4.3.4	Angemessenheit für das angestrebte Ziel	117
4.3.5	Anwendbarkeit	118
4.4	Empirische Begründbarkeit	119
4.5	Schlußfolgerungen	121
5	Das Team-Potential	123
5.1	Das Modell des Team-Potentials	123
5.1.1	Personbezogene Komponenten	125
5.1.2	Interaktionsbezogene Komponenten	128
5.1.3	Strukturkomponenten des Arbeitsumfeldes	131
5.2	Diskussion	132

6	Untersuchung und Hypothesenbildung	135
6.1	Zielsetzungen der Untersuchung	135
6.2	Hypothesen zur erweiterten Validitätsschätzung	136
II	Empirischer Teil	137
7	Die Fragebogen-Erhebung	139
8	Die Entwicklung des Fragebogens zur TPA	142
8.1	Die Konstruktion des Fragebogens	142
8.1.1	Vorfassung	142
8.1.2	Endfassung	146
8.2	Technische Aspekte	146
8.2.1	Vorbereitung der Datenerhebung	146
8.2.2	Stichprobe	147
8.2.3	Datenerhebung	147
8.2.4	Rücklauf	148
8.2.5	Auswertung der Daten	149
8.3	Testspezifische Gütekriterien	149
8.3.1	Itemanalyse	150
8.3.2	Objektivität	153
8.3.3	Reliabilität	154
8.3.4	Validität	155
8.3.5	Verständlichkeit	165

8.3.6	Ökonomie	165
8.3.7	Nützlichkeit	166
8.3.8	Einsetzbarkeit	166
9	Inhaltliche Befunde der Team-Potential-Analyse	168
9.1	Angaben zur Person	168
9.1.1	Arbeitsbereiche der befragten Mitarbeiter	168
9.1.2	Bisherige Erfahrungen mit Teamarbeit	169
9.1.3	Zufriedenheit mit der Entwicklung im Unternehmen sowie Wohlfühlen im Unternehmen	169
9.2	Subskala: Einstellungen gegenüber Teamarbeit	171
9.3	Subskala: Widerstände gegenüber Teamarbeit	172
9.4	Subskala: Vertrauen	172
9.5	Subskala: Eigene soziale Kompetenz	174
9.6	Subskala: Soziale Kompetenz der Kollegen	176
9.7	Vergleich der Subskalen zur sozialen Kompetenz	177
9.8	Subskala: Sozial- und Führungskompetenz der Vorgesetzten	180
9.8.1	Unterschiede zwischen Mitarbeitern, die sich wohlfühlen im Unternehmen und den anderen	181
9.9	Subskala: Lernprozeßfördernde Organisationsstrukturen	183
9.9.1	Deutliche Unterschiede zwischen den Unternehmen	184
9.9.2	Unterschiede innerhalb des Unternehmens	187
10	Diskussion und Ausblick	190
10.1	Der Erhebungsbogen zur Team-Potential-Analyse	190
10.2	Inhaltliche Befunde mit dem Erhebungsinstrument	192
10.3	Weiteres Vorgehen	200

11 Zusammenfassung	202
12 Literatur	205
III Anhang	217
A Fragebogen	219

Einleitung

Unternehmen hochentwickelter Industrieländer sind einem zunehmend verschärften Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Um dennoch ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und weiterhin erfolgreich am Markt agieren zu können, müssen die Unternehmen vielfältige Herausforderungen, wie

- exponentielles Wachstum des Wissens,
- zunehmende Spezialisierung,
- zunehmende Umwelt-/Aufgabenkomplexität und -dynamik, (...),
- rapider technologischer Wandel und
- struktureller Wandel der Industriegesellschaft zu einer Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft u. a. m., (Pieper, 1992, S. 272)

annehmen und konstruktiv bewältigen.

Neben technologischen Möglichkeiten zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, wie Optimierung von Produktions- bzw. Dienstleistungsprozessen, stellen ebenso organisationsbezogene Ansätze Grundvoraussetzungen für weitere Optimierungen dar. Hierbei sind insbesondere Potentiale im Rahmen der Personalentwicklung, vor allem aber der Ansatz der Teamarbeit zu nennen. Teamarbeit soll Unternehmen dazu verhelfen, effektiver und flexibler am Markt zu agieren, trotz veränderter und sich zunehmend noch schneller verändernder Rahmenbedingungen.

Studien haben gezeigt, daß Teamarbeit sowohl zu Leistungs- als auch zu Produktivitätssteigerungen in Unternehmen führt (vgl. Appelbaum & Batt, 1994, Levine und D'Andrea Tyson, 1990, Macy & Izumy, 1993).

Darüber hinaus sind mit Teamarbeit weitere Vorteile verbunden, wie

- Stärkung der Wettbewerbsposition (Born & Eiselin, 1996, Tjosvold, 1991),
- Erhöhung der Qualität der Produkte und Dienstleistungen (Tjosvold, 1991),

- kürzere Kommunikations- und Entscheidungswege (Born & Eiselin, 1996, Hayes, 1997, Grunwald & Redel, 1986),
- Förderung der Akzeptanz von Entscheidungen (Born & Eiselin, 1996, Grunwald & Redel, 1986),
- Verbesserung der Arbeitszufriedenheit (Grunwald & Redel, 1986),
- Verbesserung von Entscheidungen bzw. Stärkung des Problemlösepotentials (Born & Eiselin, 1996, Forster, 1981),
- Verbesserung der Lernchancen bzw. der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter (Born & Eiselin, 1996),
- sinkende Fluktuation (Hayes, 1997) und
- gegenseitige Unterstützung der Mitarbeiter (Hayes, 1997).

Um die Potentiale der Teamarbeit ausschöpfen zu können, müssen jedoch die unternehmensinternen Rahmenbedingungen entsprechend gestellt werden. Für die Verantwortlichen in den Unternehmen bedeutet dies, zu wissen, was genau verändert werden muß, damit Teamarbeit ein Erfolg für das Unternehmen wird. Dabei bleiben jedoch Fragen wie: „Sind die dafür in Frage kommenden Mitarbeiter¹ und Führungskräfte teamfähig?“ oder „Sind die Organisationsstrukturen des Unternehmens geeignet, Teamarbeit zu fördern?“ im Vorfeld oft unbeantwortet.

Inhalt dieser Arbeit ist es, neben einer umfassenden Darstellung des Teamansatzes, Antworten auf oben genannte Fragen zu geben und konkrete Bedingungen und Voraussetzungen der Teamarbeit aufzuzeigen.

Ferner wurde im Rahmen der Arbeit ein Erhebungsinstrument entwickelt, das dazu dient, das *Team-Potential* eines Unternehmens zu erfassen, gleichgültig, ob in diesem Unternehmen (bereits) in Teams gearbeitet wird oder nicht. Die Ergebnisse von sechs in mittelständischen Unternehmen durchgeführten

¹Die vorwiegende Verwendung der männlichen Bezeichnungen im Text erfolgte aufgrund der flüssigeren Lesbarkeit. Weibliche und männliche Personen sind gleichermaßen damit gemeint.

Team-Potential-Analysen (TPA) illustrieren die Anwendungsmöglichkeiten des Erhebungsinstruments.

Vorrangiges Ziel dieser Arbeit ist es, sowohl dem wissenschaftlichen Anspruch als auch den Interessen und Bedürfnissen der Personalverantwortlichen in Unternehmen gerecht zu werden.

Die Arbeit besteht aus einem *theoretischen* und *empirischen* Teil. Im *theoretischen Teil* werden die Konzepte *lernende Organisation* und *Teamarbeit* vorgestellt und aufgezeigt, wie diese gewinnbringend miteinander verbunden werden können. Neben einem geschichtlichen Abriß nehmen die kritischen Erfolgsfaktoren der Teamarbeit, deren Diskussion sowie die Darstellung des Modells des *Team-Potentials* den Hauptteil des Theorieteils ein.

Im *empirischen Teil* wird das Modell des *Team-Potentials* in ein Erhebungsinstrument umgesetzt. Die Konstruktion des Erhebungsbogens, einschließlich der Bestimmung der üblichen Testgütekriterien, die Schilderung der Ergebnisse sowie deren Diskussion sind Inhalt dieses Teils.