



*Seminar 12591 – SoSe 2006 - Ulrike Schraps*

Kooperation in beruflichen Netzwerken – neue Formen der  
Zusammenarbeit in Unternehmen

Einführungsreferat am 08.06.2006

## Seminar-Ablauf am 08.06.2006

- Vorstellen des Seminarplans
- Überblick über die Literatur
- **Gruppenarbeit:** Diskussion des „Wunsch“-Themas
- ***Pause*** (9:45 bis 10:05 Uhr)
- **Plenum:** Konsensfindung zum Wunsch-Thema
- Vergabe der Referate (Liste)
- Einführungsreferat zur Einordnung des Seminar-Themas in die Arbeits- und Organisationspsychologie
- Neue Entwicklungen in der Erwerbssphäre: Skizze des Strukturwandels der Arbeit

# Seminarplan

15.06.	Gruppenarbeit aus der Sicht der Psychologie	Stumpf & Thomas (2003)
22.06.	Projektarbeit: Anspruch und Wirklichkeit	Kalkowski & Mickler (2005)
29.06.	Telekooperation in Mikrounternehmen	Reichwald et al. (2004)
06.07.	Entgrenzung und Bindung in Netzwerken	Mayer-Ahuja & Wolf (2005)
13.07.	Kooperation in virtuellen Unternehmen	Vogt (1999)
20.07.	OFFEN	?

15.06.: Stumpf & Thomas, 2003

## Gruppenarbeit, Teamarbeit, Teamentwicklung

Teamentwicklungskonzept, Interventionsstrategien zur Steigerung der Effektivität, Forschung

Scholl: Modelle effektiver Teamarbeit

Direkte Determinanten der Effektivität: Wissenszuwachs, Handlungsfähigkeit, Zufriedenheit

Indirekte Determinanten: Kooperation & Übereinstimmung; Macht & Einfluss, Sozialtechniken

Simon: Modellvorstellungen zur Gruppenentwicklung

Erklärungsansatz widersprüchlicher Forschungsergebnisse

Müssen Arbeitsgruppen erst einzelne Entwicklungsphasen durchlaufen, bis sie produktiv werden?

Brauner: Transaktive Wissenssysteme

Informationsverarbeitung in Gruppen, Arbeitsgruppen in Organisationen, Interventionen, Gefahren

## Arbeiten in Projektstrukturen

### **Rollenstruktur in Projektgruppen** (*Zeutschel & Stumpf*):

Lenkungsgremium, Teamprojektleitung, Teammitglieder, Prozessbegleitung

### **Projekte als Kernelement des neuen Management-Diskurses**

(*Kalkowski & Mickler*):

Neue Organisations- und Arbeitsanforderungen auf den Ebenen der Organisation, Führung, Mitarbeiter und der gewerkschaftlichen Interessenvertreter (Management by Objectives, Flexibilisierung, Dezentralisierung, Enthierarchisierung)

- 3 kontrastierende Unternehmensfallstudien:
  - Die Projektmanagement-Organisation (IT)
  - Projektmanagement von Großprojekten (IT)
  - Projektorganisation bei einem Multimedia-Dienstleister

29.06.: Reichwald et al. (2004)

---

## Telekooperation in Mikrounternehmen

- Wissensarbeit und die neue Welt der Mikrounternehmen  
Background, Vorüberlegungen & Annahmen, Studienaufbau & Sample
- Telekooperation in Mikrounternehmen: Visionen, Realität  
Telekooperation, Steuerung im Netzwerk, Grenzen von Verträgen, Vertrauen,  
Zusammenarbeit
- Arbeiten ohne Grenzen? Erwartungen und Wirklichkeit,  
Anpassungsprozesse  
Wissensarbeit, Telekooperative Arbeitsprozesse, Arbeitszufriedenheit und  
Arbeitsbelastungen, Arbeitsatmosphäre & sozialer Zusammenhalt
- Human Resource Management  
Personalwirtschaft: fest angestellte & freie Mitarbeiter, Management des  
„Human Capitals“, Mitarbeitermotivation, Personalentwicklung & Weiterbildung

06.07.: Mayer-Ahuja & Wolf (2005); Dick (2004)

---

## Entgrenzung und Bindung in Netzwerken

- Neue Formen von Autonomie und Bindung von Arbeitskraft  
Von Entgrenzung zu Grenzen der Entgrenzung zur Bindung als Selbst- und Fremdbindung im Bereich Medien und Kulturindustrie – Bindungstheorien

### *Empirische Befunde:*

- Formen der Selbst- und Fremdbindung bei Internetdienstleistern  
Entwicklungen von New-Economy-Unternehmen/Startups: Arbeitsorganisation, Arbeitsgestaltung, Kontrolle/betriebliche Steuerungspraxis, Kundenanforderungen
- Arbeitskräftebindung in Projektnetzwerken der Filmproduktion:  
Vertrauen, Reputation, Interdependenz  
Projektifizierung und Arbeitskräftebindung, Vertrauen und Reputation als Bindungsfaktor

### Commitment und Identifikation (Dick, 2004)

- Definitionen, konzeptuelle Abgrenzung, Theorien und Modelle

13.07.: Vogt (1999), Schmidtman & Grothe (2001)

## Virtuelle Unternehmen

„Nomaden der Arbeitswelt“:

Erscheinungsformen, neue Anforderungen an Mitarbeiter und Management, neue Risiken (Voigt, 1999)

Fallstudie:

Sozialpsychologische Gruppenprozesse in virtuellen Arbeitsgruppen – Vergleich zwischen Teilnehmern virtueller Arbeitsgruppen und von Präsenzseminaren (Schmidtman & Grote, 2001)

## Themenvorschläge für den 20.07.2006

**Führung** in temporären, virtuellen, netzwerkartigen Strukturen

**Teamentwicklung:** Diagnostische (z.B. „TKI“) und „kurative“ Verfahren

**Managing Diversity:** Wie viel Unterschiedlichkeit vertragen Arbeitsgruppen?

**Fallbeispiele** aus dem laufenden Projekt KOMPETENT

Ulich, 2005 „Arbeitspsychologie“  
Gestaltung von Arbeitstätigkeiten (Kap. IV)

„Die Möglichkeit Einfluss auf seine Angelegenheiten zu nehmen, über möglichst viele Aspekte seines Lebens – und somit auch seiner Arbeit – selbst zu entscheiden oder zumindest mit zu entscheiden, (ist) zu den Kriterien einer menschenwürdigen Lebensführung im allgemeinen wie einer persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung im besonderen zu zählen“

(Semmer, 1990, 90)

Konzept der Aufgabenorientierung

- (1) Die arbeitende Person muss Kontrolle haben über die Arbeitsabläufe und die dafür benötigten Kontrollmittel.
- (2) Die strukturellen Merkmale der Aufgabe müssen so beschaffen sein, dass sie in der arbeitenden Person Kräfte zur Vollendung oder Fortführung der Arbeit auslösen.

## Einordnung in die Arbeits- und Organisationspsychologie

---

### Kontrolle

Die Freiheit zwischen verschiedenen Möglichkeiten auszuwählen und/oder die Möglichkeit, auf Abläufe Einfluss zu nehmen.

### Autonomie

Individuelle oder kollektive Einflussnahme auf die Festlegung von Zielen und von Regeln, die der Zielerreichung dienen (*Kontrolle* dagegen als Einflussnahme auf Maßnahmen, die der Zielerreichung dienen).

### Motivierende Aufgaben

müssen so beschaffen sein, dass sie eine Herausforderung mit realistischen Anforderungen darstellen.

*Begünstige Faktoren* sind:

Ganzheitlichkeit, Anforderungsvielfalt, Möglichkeiten der sozialen Interaktion, Autonomie, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten.

## Merkmale motivierender Arbeitsaufgaben

Ganzheitlichkeit: Aufgaben mit planenden, ausführenden u. kontrollierenden Elementen

Anforderungsvielfalt: Beanspruchung unterschiedlicher Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten

Soziale Interaktion: gemeinsame Bewältigung schwieriger Aufgaben, gegenseitige Unterstützung, Kooperation

Autonomie: Aufgaben mit Dispositions- und Entscheidungsmöglichkeiten

Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten: problemhaltige Aufgaben

Zeitelastizität u. stressfreie Regulierbarkeit: Gewähren von Zeitpuffern und Freiräumen

Sinnhaftigkeit: Herstellung von gesellschaftlich nützlichen, ökologisch unbedenklichen Produkten

## Merkmale vollständiger Aufgaben

- (1) Selbständiges Setzen von Zielen, die in übergeordnete Ziele eingebettet werden können => dezentrale Steuerung
  - (2) Selbständige Handlungsvorbereitungen im Sinne der Wahrnehmung von Planungsfunktionen => Integration von Arbeitsaufgaben
  - (3) Auswahl der Mittel einschließlich der erforderlichen Interaktionen zur adäquaten Zielerreichung => freie Arbeitsgestaltung
  - (4) Ausführungsfunktionen mit Ablauffeedback zur allfälligen Handlungskorrektur => Fenster zum Prozess
  - (5) Kontrolle mit Resultatfeedback und der Möglichkeit, Ergebnisse der eigenen Handlungen auf Übereinstimmung mit den gesetzten Zielen zu überprüfen => Integration der Qualitätsprüfung
- + partizipative Veränderungs- und Innovationsaktivitäten, um Unterforderung durch Routinisierung zu vermeiden

## Gruppenarbeit

Gruppenarbeit ermöglicht das Erleben ganzheitlicher Arbeit. Wenn interdependente Teilaufgaben zu vollständigen Gruppenaufgaben zusammengefasst werden, wird ein höheres Maß an Selbstregulation und sozialer Unterstützung möglich.

Eine **Gruppe** ist definiert als:

- Mehrzahl von Personen
- in direkter Interaktion
- über eine längere Zeitspanne
- bei Rollendifferenzierung
- und gemeinsamen Normen
- verbunden durch ein Wir-Gefühl

Rosenstiel, 1992, 261

Einordnung in die Arbeits- und Organisationspsychologie

Auswirkungen der Einführung (teil)autonomer Gruppenarbeit/Produktion

<b>Beschäftigte</b>	<b>Organisation</b>	<b>Produktion</b>
Höhere intrinsische Motivation	Flachere Hierarchien	verbesserte Produktqualität
Verbesserte Qualifikation u. Kompetenzen	Veränderte Vorgesetzten-Rollen	Verminderung von Durchlaufzeiten
Höhere Flexibilität	Veränderte Kontrollspannen	Verringerte Wartezeiten
Höhere Arbeitszufriedenheit	Funktionale Integration	Verringerte Stillstandzeiten
Abbau einseitiger Belastungen	Höhere Flexibilität	Erhöhung der Flexibilität
Abbau von Stress	Neudefinition von Stellen	Verminderung der Fehlzeiten
Aktiveres Freizeitverhalten	Neue Lohnkonzepte	Verminderte Fluktuation

## Strukturelle Voraussetzungen für den Erfolg von Arbeitsgruppen

(nach Hackman, 1990, 499)

- (1) Eine gut konzipierte Gruppenaufgabe, die die Motivation der Gruppenmitglieder stimuliert und aufrecht erhält. Dabei ist der Sinnhaftigkeit der Tätigkeit, dem Ausmaß an Autonomie und dem aus der Ausführung direkt resultierenden Feedback besondere Beachtung zu schenken.
- (2) Eine gut zusammengesetzte Gruppe. Sie soll – in Relation zur bewältigenden Aufgabe – so klein wie möglich sein, klare Grenzen aufweisen, aus Mitgliedern mit angemessenen fachlichen und sozialen Qualifikationen bestehen, die einander weder so ähnlich sind wie Erbsen in einem Topf noch so verschieden, dass daraus Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit entstehen.
- (3) Eine klare und explizite Festlegung der Vollmachten und ihrer Begrenzungen und der entsprechenden Verantwortlichkeiten der Gruppe.

## Für Gruppenarbeit förderliche organisationale Strukturen

- (1) Ein Entlohnungssystem, das nicht in erster Linie die individuellen Leistungen, sondern vor allem die Gruppenleistung zu identifizieren und honorieren erlaubt
- (2) Ein Ausbildungssystem, das – auf Anforderung durch die Gruppen – jegliche Ausbildung und technische Beratung bereitstellt, die die Mitglieder zur Ergänzung ihres Wissens und Sachverstandes benötigen.
- (3) Ein Informationssystem, das die Gruppe mit allen Daten und Voraussetzungen versorgt, die sie zum proaktiven Management ihrer Arbeit benötigen.
- (4) Die materiellen Ressourcen – Ausrüstung, Werkzeuge, Raum, finanzielle und persönliche Mittel -, die die Gruppen für die Ausführung ihrer Aufgabe benötigen.

## Exkurs zu „denkförderliche Strukturen in Forschung u. Entwicklung“

Ulich (2005, 266 ff)

„Not Invented Here Syndrom“ von Katz und Allen (1982)

Dauer der Zugehörigkeit zu einer Gruppe fördert die Tendenz in einer stabilen Arbeitsgruppe, zu glauben, sie besitze auf ihrem Arbeitsgebiet ein Wissensmonopol. Das bei einer führt langfristig (> 5 J.) zu einem Leistungsabfall der Gruppe.

*Ursache:* Gruppe isoliert sich zunehmend gegen Kritik von außen, es entwickelt sich eine Tendenz zur Homogenisierung.

*Lösung:* Erhöhung der Gruppen-Heterogenität, z.B. durch Bildung kleiner multifunktionaler Gruppen mit vollständiger Projektverantwortung

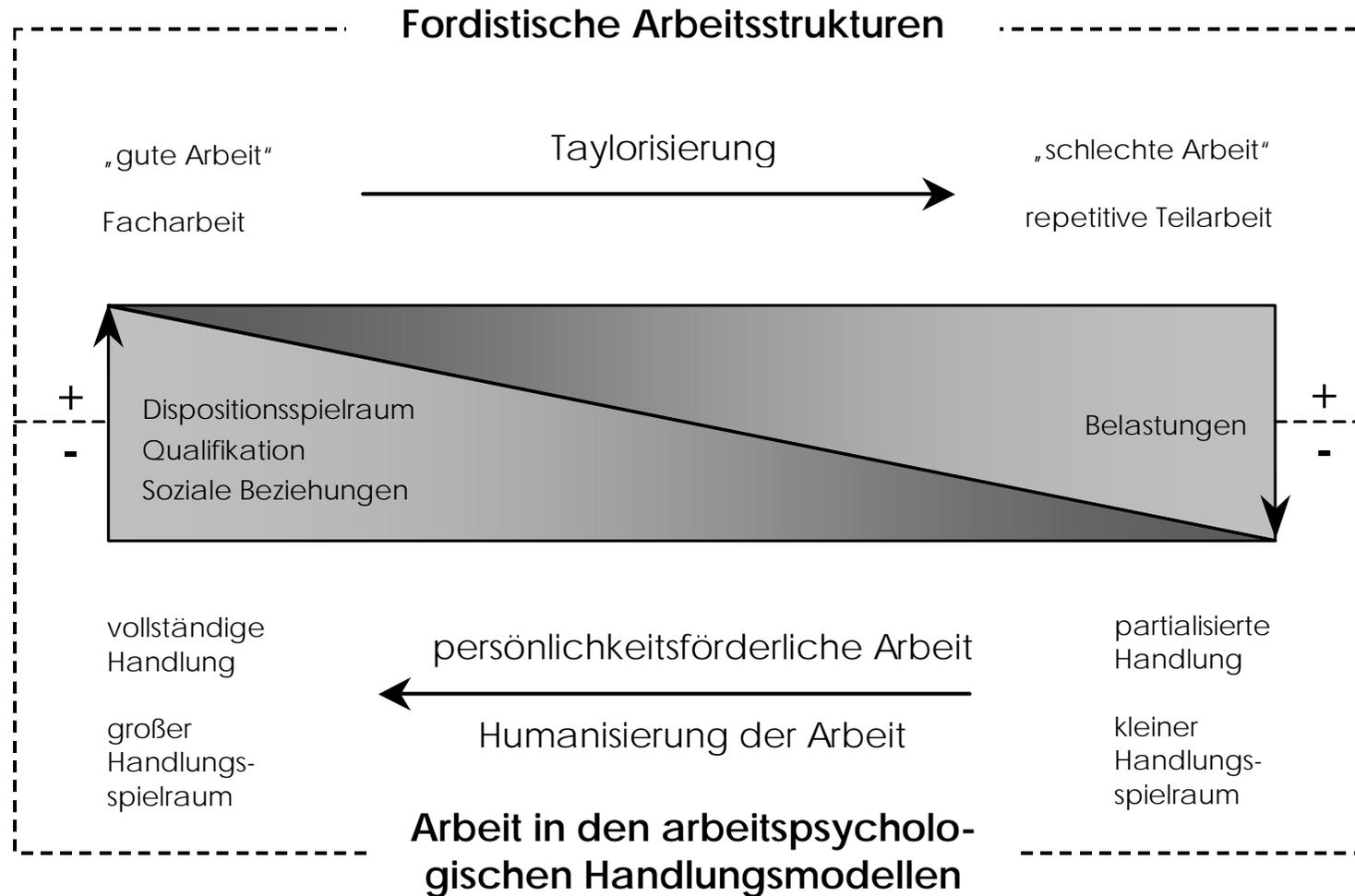
*These:* Wissensaustausch (inner- und überbetrieblich) zwischen heterogenen Denkkollektiven unterstützt das Entstehen innovativer Lösungen

## Wandel der Arbeitsgesellschaft

<b>Makroökonomische Ebene</b>	Globalisierung	Internationalisierung u. Flexibilisierung der Absatz- u. Arbeitsmärkte
<b>Ebene der Wirtschaftssektoren</b>	Transformation von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft	Durchdringung aller Sektoren mit neuen IuK-Technologien; Zunahme von „Wissensarbeit“
<b>Ebene der Unternehmen</b>	Flexibilisierung der Organisationsformen	Abbau von Hierarchien, Outsourcing, Center-Konzeptionen, MbO
<b>Ebene individueller Arbeits- u. Beschäftigungsverhältnisse</b>	Erosion des unbefristeten Vollzeit-„Normalarbeitsverhältnisses“	Zunahme atypischer u. prekärer Beschäftigung, Pluralisierung d. Erwerbsformen

## Neue Entwicklungen in der Erwerbssphäre

### Konsequenzen für das individuelle Arbeitshandeln - Konzepte



## Theoretische Überlegungen zum Strukturwandel der Arbeit

„Kontrollierte Autonomie“ (Vieth, 1995)

Autonomie ≠ geringe Belastungen, Widersprüchlichkeit neuer Arbeitsanforderungen

„Internalisierung des Marktes“ (Moldaschl, 1998)

Arbeitende müssen wie unternehmerische Subjekte agieren

„fremdbestimmte Selbstorganisation“ (Pongratz & Voß, 1997)

erweiterte Handlungsspielräume unter den Bedingungen indirekter Steuerung

„Arbeitskraftunternehmer“ (Voß & Pongratz, 1998)

Arbeitnehmer handeln als Auftragnehmer für Arbeitsleistung

„Subjektivierung von Arbeit“ (Moldaschl & Voß, 2002)

Subjektivität wird zum Bezugspunkt der Rationalisierung

„Entgrenzung“ (Jurczyk & Voß, 2000; Kratzer & Sauer, 2003)

Erosion von historisch entstandenen sozialen Strukturen; Erosion der Alltagszeit erfordert aktives Zeithandeln