



Lexikon der verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre

Gruppe als Lernfeld

1. Begriff	1
2. Beispiele.....	2
3. Eine ausgewählte Studie	3
4. Zusammenhänge.....	3
5. Erklärungsansätze.....	4
6. Praktische Folgerungen	5
7. Würdigung.....	5
8. Literatur	6
9. Autor.....	6

1. Begriff

„Unter einer Gruppe werden nachfolgend zwei oder mehr Personen verstanden, welche über eine gewisse Zeit so miteinander interagieren, dass jede Person die anderen Personen beeinflusst und von ihnen beeinflusst wird“ (Antoni 1996: 8). Dabei können Gruppen nach diversen Kriterien unterschieden werden, z.B. nach der Arbeitsaufgabe bzw. dem Gruppenziel, der Gruppengröße und -zusammensetzung (vgl. Antoni 1996: 8).

Als Untersuchungsgegenstand dient im Folgenden die Arbeitsgruppe, welche in einem hierarchischen System, wie dem Betrieb, zumeist in Gestalt einer Abteilung durch eine begrenzte Anzahl von Mitarbeitern und durch einen Vorgesetzten gebildet wird. Arbeitsgruppen sind Subsysteme, die dauerhaft oder nicht dauerhaft zur Erledigung von Aufgaben eingerichtet werden. Der Hintergrund für die Bildung von Arbeitsgruppen ist die Arbeitsteilung (vgl. Antoni 1996: 8-11).

Als Lernen wird der Vorgang bezeichnet, bei dem sich eine Person neue Kenntnisse, Fertigkeiten und Verhaltensweisen aneignet. Dieser Lernprozess vollzieht sich im betrieblichen Zusammenhang:

1. als ‚Modell-Lernen‘ durch Unterweisung bzw. Vortrag von Experten, deren Fähigkeiten ein Vorbild darstellen. Der Lernende führt die Arbeitsgänge anschließend selbst aus, wobei Kontrolle und Korrektur von dem Unterweisenden übernommen wird.
2. als ‚natürlicher Lernprozess‘ bei dem die Einsicht auf konkreten Handlungserfahrungen basiert, wobei der Lernende auf Schwierigkeiten stößt und durch probieren einen Lösungsweg entdeckt.



3. als ‚zielorientiert planvolles‘ Handeln, bei dem Kontrolle selbst durchgeführt und Feedback aktiv durch den Mitarbeiter eingeholt wird (vgl. Hurtz 1994: 83-84).

Dabei können drei Ebenen des Lernens unterschieden werden:

1. Die betriebliche Funktion ‚Lernen‘, welche gleichzeitig durch Individuen und Gruppen erfüllt wird und in Unternehmensprozessen, der Unternehmensstruktur und der Unternehmenskultur ihren Niederschlag findet. Wenn diese Funktion besonders ausgeprägt sein soll, wird in diesem Zusammenhang heute vielfach von ‚lernenden Unternehmen‘ gesprochen.
2. Gruppenmitglieder stehen gleichwertig nebeneinander oder in Konkurrenz zueinander und können untereinander fachlich-sachliche Informationen austauschen.
3. Gruppenverhalten und der Gruppenprozess, sogenanntes sozio-emotionales Verhalten, kann sich ausschließlich in einer Gruppe ereignen und dort erlernt werden (vgl. Langmaack 1993: 66).

Der Begriff Lernfeld bezeichnet die Umgebung bzw. den Ort der Aneignung (der eigentliche Lernvorgang). Dieser kann sich im betrieblichen Zusammenhang je nach der angewendeten Aneignungsmethode am Arbeitsplatz (Funktionsfeld) oder außerhalb des Arbeitsplatzes befinden (vgl. Hentze 1995: 366). Gestaltungsmerkmale eines Lernfeldes in der Berufspädagogik sind: Ganzheitlichkeit, Anforderungsvielfalt, Möglichkeiten der sozialen Interaktion, Autonomie, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, Zeitelastizität, stressfreie Regulierbarkeit, Sinnhaftigkeit und Subjektbezogenheit statt Fachsystematik (vgl. Gerds 2001: 10-11, 16).

2. Beispiele

Als Beispiel für Lernprozesse in Gruppen und diesbezügliche Gestaltungsmöglichkeiten soll ein Wissensmanagementprojekt aus dem Jahr 1996 bei HP Consulting – die Unternehmensberatungssparte des Elektronikkonzerns Hewlett-Packard - Verwendung finden. Mit 5.000 Mitarbeitern, vornehmlich Beratern, ist HP Consulting global bzw. dezentral in Projekten organisiert. Die angebotenen Produkte sind Beratungsleistungen bzgl. IT-Dienstleistungen und Servicemanagement. Es gab in der Vergangenheit bereits Mitarbeiter, die Wissen aktiv geteilt und mitgeteilt haben, aber andere behielten es für sich. Wissenstransfer war demzufolge nur informell und zufällig (vgl. Martiny 1998: 71).

Frühere Versuche des Wissensmanagements umfassten die Instrumente Group-Ware-Techniken und Informations-Börsen. Diese scheiterten jedoch, da sie die menschliche Seite des Wissenstransfers, Prozesse und die Unternehmenskultur vernachlässigten (vgl. Martiny 1998: 73). Es wurden als Konsequenz daraus Maßnahmen im Bereich Organisationsentwicklung und Personalentwicklung der Führungskräfte eingeleitet (vgl. Martiny 1998: 72).

In den Pilotgruppen wurden anschließend folgende Wissensmanagement-Instrumente getestet:

- Lerngruppen: Gruppen in denen zwanglos ‚Best-Practice‘-Beispiele, Prozesse und Methoden-Wissen besprochen werden.
- Projektmomentaufnahmen: Treffen bei denen aus Projekten resultierende Einsichten geschildert werden.



Im Laufe der Sitzung einer Lerngruppe berichtete ein Berater von einer technischen Analyse, die er am darauffolgenden Tag bei einem Klienten durchführen musste. Er fragte die Teilnehmer der Lerngruppe nach ihren Erfahrungen und nach Analyseinstrumenten, die sie schon einmal in vergleichbaren Situationen verwandt hatten. Ein Gruppenteilnehmer half und berichtete von einer Anwendung, die er zeitgleich fertig gestellt hatte. Er schickte dann diese Anwendung auf elektronischem Wege zu dem Berater. Dieser modifizierte das Instrument bezüglich seiner spezifischen Klientensituation und konnte somit einen guten Service bieten. In einer der anschließenden Sitzungen der Lerngruppe diskutierten die Teilnehmer diesen Wissenstransferprozess und analysierten, was eventuell noch besser gemacht werden könnte (vgl. Martiny 1998:75).

3. Eine ausgewählte Studie

In der Studie „Intra- und inter-organisationaler Wissenstransfer“ von Steffen G. Böhm ist der Wissenstransfer innerhalb von intraorganisationalen Netzwerken (Gruppen) der Hauptuntersuchungsgegenstand. Dazu werden vier Fallstudien aus den 1990er Jahren vorgestellt, die verschiedene Aspekte des Wissenstransfers in Organisationen analysieren, u.a. Martiny's Analyse eines Wissensmanagementprojektes bei HP Consulting. Die Studie beschreibt die Entwicklung der Maßnahmen zum Wissensmanagement bei HP Consulting wie folgt: Die Einschätzung der Ist-Situation bzgl. Wissenstransfer und Organisationswissen in der Organisation durch Befragung von Mitarbeitern und Kunden hatte folgendes ergeben: Mehr als 50% der befragten Mitarbeiter betonten die Wichtigkeit von Führungsaktivitäten für den Wissenstransfer. Die Schwierigkeit des praktischen Austauschs und Auffindens von Wissen sei ein Problem und zeitaufwändiges Wissensmanagement könne zukünftig ein Problem werden. Kunden äußerten die Überzeugung, dass die Qualität der Produkte stark vom zuständigen Berater abhängen (vgl. Martiny 1998: 72-73).

Daraufhin konzipierte Maßnahmen sollten in Pilotprojektgruppen getestet werden. Das Maßnahmenpaket bestehend aus einem Vier-Phasen-Ansatz wurde mit den Schlagworten: Mobilisierung, Vision, Design und Transformation beschrieben. In der Mobilisierungsphase sollte den Gruppen die Notwendigkeit von Wissensmanagement und dessen Ziele verdeutlicht werden. In der Visionsphase sollte ein Bild der zukünftigen Organisation mit hoher Wertschätzung für Wissensmanagement und Lernbereitschaft entworfen werden. In der Designphase wurden Instrumente für das Auffinden und den Transfer von Wissen entwickelt. In der Transferphase wurde, um die neuen Werte und Prozesse nachhaltig zu implementieren, ein zweitägiger Workshop entwickelt. Dieser wurde nicht ohne Widerstände und Festhalten an der Vorstellung von technischen Lösungen und Vorbehalten gegen diese schwierig greifbare Thematik angenommen, denn über Lernerfolge zu reden bedeutete gleichzeitig auch offen über Arbeitsbeziehungen und (anfänglich) falsche Ansätze im Produktdesign zu reden (vgl. Martiny 1998: 73-74).

4. Zusammenhänge

Die Kennzeichen einer erfolgreichen Gruppe stellen die relevanten Faktoren für Lernerfolge mittels des Gruppenprozesses dar. Dazu gehört:

- Gemeinsame Werte und Ziele anzuerkennen, die eigene Aufgabe zu kennen und ihre Bedeutung für die gesamte Organisation zu erkennen.
- Offene Kommunikation, Informationen und Know How bereitwillig auszutauschen, als auch Feedback zu geben sowie konstruktive Kritik aushalten zu können.



- Zu vertrauen und vertrauenswürdig zu sein.
- Entscheidungsspielraum zu besitzen.
- Leistungsbereitschaft für die Gruppe zu zeigen und hilfsbereit zu sein.
- Meinungsverschiedenheiten wahrnehmen und ausräumen zu können.
- Leistungsfähige Gruppenregularien zu entwickeln, sowie Beobachtung und Kritik der Gruppenprozesse (Selbstreflexion) (vgl. Dyer 1994: 15, 52, vgl. Antoni 1996: 222-226, 235, vgl. Hofmann 1995: 305).

Prozessgewinne stellen sich im Rahmen der Gruppenarbeit ein, wenn sich die Fähigkeiten der Gruppenmitglieder wechselseitig, das heißt synergetisch, ergänzen (vgl. Martin 2001: 6). Die Verschiedenheit der Menschen in Gruppen wird dabei als Wert angesehen, der neue Sichtweisen und alternative Handlungsoptionen hervorbringen kann (vgl. Dyer 1994: 44). Durch die Heterogenität der anderen Gruppenmitglieder besteht eine Möglichkeit neue Rollen kennen zu lernen und sich anzueignen (vgl. Langmaack 1993: 48).

5. Erklärungsansätze

Gruppen werden als „Träger der Veränderung von Organisationen“ eingesetzt (vgl. Langmaack 1993: 7). In Ihnen sehen Unternehmensleitungen bereits das „lernende Unternehmen“ verwirklicht. Diese Sicht basiert auf der Annahme, soziale Unterstützung in Gruppen gehe mit höherer Effizienz einher (vgl. Waidelich 1994: 271, vgl. Antoni 1996: 200-206). Frontal-Vortrag und ‚Modell-Lernen‘ sind wenig geeignet zur Gruppenarbeit erforderliche Verhaltensänderungen zu bewirken. Eigenes Handeln, selbständiges Planen, ausführen und bewerten steht dabei mehr im Vordergrund (vgl. Hurtz 1994: 83). Handlungsspielraum und vollständige Prozesse sind notwendig um eine Persönlichkeit entwickeln zu können. Handlungstheoretische Ansätze versuchten bisher lediglich die Einzelperson in den Blick zu nehmen, wohingegen die Theorie kommunikativen Handelns den Austausch zwischen handelnden Personen betrachtet.

Um ein intensives Lernverhalten gemeinsam zu entwickeln, ist es notwendig, dass in der Gruppe eine produktive, kommunikative Grundhaltung herrscht, anders ausgedrückt, sie muss über die egoistischen Interessen der Gruppenmitglieder hinaus gelangen bzw. es muss eine gewisse Gruppenreife entstehen.

Zwei ausgesuchte Zusammenhänge bezüglich der Gruppenentwicklung seien näher betrachtet: Oftmals ergibt sich in der Anfangsphase einer Gruppe das Dilemma, dass man seine Kollegen bezüglich ihrer Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit nicht einschätzen kann, da man sie kaum kennt. Dies führt zu Zurückhaltung bzgl. des eigenen Engagements für die Gruppe, denn das könnte ausgenutzt werden. Diese Phase der unklaren Nutzenerwartung kann überwunden werden, wenn erste positive Erfahrungswerte über die Arbeitsergebnisse der Kollegen bestehen. Sie zeigen, dass es sich lohnen kann, die Zusammenarbeit zu intensivieren, also z.B. auch Informationen auszutauschen. Damit ist aber noch nicht gewährleistet, dass die Gruppe auch den Wert langfristiger Zukunftsinvestitionen in Lernprozesse erkennt. Insbesondere ist die Gruppe als „junge Gruppe“ noch nicht im Blick der Gruppenmitglieder. In frühen Phasen der Gruppenentwicklung arbeitet man vielmehr vor allem eng mit solchen Gruppenmitgliedern zusammen, mit denen man sich gut versteht. Diese Phase wird erst dann überwunden, wenn durch klar bestimmte Gruppenziele und Erlebnisse von Beiträgen mehrerer Gruppenmitglieder zu diesen Gruppenzielen der



Gruppenerfolg unterstützt und eine bewusst reflektierte Dimension in der Wahrnehmung der Gruppe wird (vgl. Langmaack 1993: 49).

Phase	Dilemma	Überwindung
Individualismus	Unklare Nutzenerwartung	Sichtbar positive Vorleistungen
Tausch	Kurzfristigkeit und partielle Attraktivität	Beiträge zum Gruppenziel

Abbildung: Zwei Entwicklungsstufen der Gruppenarbeit, eigene Darstellung (Quelle: vgl. Martin 2001: 12).

6. Praktische Folgerungen

Gruppenarbeit ist lediglich in einer „gruppenfreundlichen“ betrieblichen Umgebung möglich. Als Anwendungsvoraussetzungen für die Einführung von Gruppenarbeit, mit dem Ziel Lerneffekte zu erreichen, muss demzufolge eine „Veränderung des gesamten organisationalen Umfelds“ geschehen. Sowohl eine Anpassung von Führungsstrukturen, als auch die ausreichende Ressourcenausstattung, sowie eine gruppenorientierte Anreizgestaltung, sind dabei notwendig. Oft vernachlässigt wird die Gruppenzusammensetzung, welche über die reine Expertensuche hinausgeht und für welche die Persönlichkeitseigenschaften zentral sind (vgl. Martin 2001: 26-27). Es bietet sich im Falle von Problemen, welche aus „vielen Einzelaufgaben bestehen, und die Schwächen der einzelnen voneinander unabhängig variieren“ an, eine heterogene (bzgl. fachlicher Qualifikation, Geschlecht, Temperament und Persönlichkeitsmerkmale), aber nicht zu heterogene Gruppe (bzgl. Methodik, Werte), mit „überlappenden Ergänzungen“ zusammenzustellen (vgl. Langmaack 1993: 50). Dabei ist die Kooperationsfähigkeit als summarischer Indikator für die Gruppentauglichkeit für eine Auswahl zukünftiger Gruppenmitglieder geeignet. Denn ohne Kooperation findet kein Informationsaustausch, keine gegenseitige Unterstützung und keine Hilfe, also insgesamt kein Lernprozess statt, dafür werden sich jedoch viele Konflikte einstellen (vgl. Martin 1999: 17,37).

Abhängig davon, wie gut ein Wissensmanagement-Instrument in der Lage ist, eine Gruppe im Gruppenprozess voran zu bringen, ist seine Eignung für Lernprozesse in Unternehmen zu beurteilen. Durch Menschen-orientierte Methoden und Instrumente, wie z.B. die Lerngruppen, können langfristig, während der inhaltlichen Diskussionen, Mikro-Kontexte aufgebaut werden. Relativ komplexes Wissen lässt sich dadurch häufig in Form von praktischen Erfahrungen austauschen und durch das vertraute Umfeld wird das Experimentieren, d. h. das Ausprobieren von Ideen und das Lernen gefördert. Zum Problem können diese Gruppen jedoch werden, wenn sie nach innen gerichtet sind. Wie es sozialen Systeme eigen ist, werden sie u.U. versuchen ihre eigene Identität zu bewahren. Dadurch können sich isomorphe Strukturen entwickeln, d. h., enge informelle Netzwerke verschließen sich gegenüber neuem externen Wissen.

7. Würdigung

Am besten für den Wissenstransfer geeignet sind solche Instrumente, die möglichst viele Gruppenprozessebenen abdecken (vgl. Böhm 2000: 96), die eine Gruppe in ihrem Gruppenprozess unterstützen und damit den Transfer von komplexem Wissen fördern.

Problematisch an Wissensmanagement-Projekten ist, ob ein Lernprozess bzw. ein Gruppenprozess innerhalb einer Gruppe überhaupt zu 'managen' ist. Martiny's Fallstudie hebt sich positiv von anderen Bereichen ab,



weil sie die Technologien nicht als die idealen Wegbereiter von Wissensmanagement ansieht, sondern ihr Augenmerk auch auf zwischenmenschliche Beziehungen legt (vgl. Böhm 2000: 58).

8. Literatur

Antoni, Conny H. (1994): Gruppenarbeit – mehr als ein Konzept, in: Antoni, Conny H. (Hrsg.), Gruppenarbeit in Unternehmen, Weinheim

Antoni, Conny H. (1996): Teilautonome Arbeitsgruppen, Psychologie-Verlags-Union, Weinheim

Böhm, Steffen G. (2000): Intra- und inter-organisationaler Wissenstransfer - Theoretische Grundlagen, empirische Untersuchungen und praktische Lösungsansätze, QUEM-report, Heft 65, Berlin, URL:<http://www.abwf.de/content/main/publik/report/2000/Report-65.pdf>, [20.01.2005]

Dyer, William G. (1994): Team Building – Current issues and new alternatives, 3. Auflage, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Massachusetts

Gerds, Peter (2001): Der Lernfeldansatz der Kultusministerkonferenz, Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland, Bertelsmann, Bielefeld

Hentze, J. (1995): Personalwirtschaftslehre 1, 2 Bände, 6. Auflage, Bern/Stuttgart

Hofmann, Michael (1995): Der Faktor „Zeit“ als zentrales Element des politisch-administrativen Managements, in: Beiträge zur Politikwissenschaft, Band 60, Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt a.M.

Hurtz, Albert (1994): Qualifizierung für Gruppenarbeit. Theoretische Konzepte und ihre Umsetzung in der betrieblichen Praxis, in: Antoni, Conny H. (Hrsg.), Gruppenarbeit in Unternehmen, Weinheim

Langmaack, Barbara, Braune-Krickau, Michael (1993): Wie die Gruppe laufen lernt – Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen, 4. Aufl., Psychologie-Verlags Union, Weinheim

Martin, Albert (1999): Soziale Fähigkeiten in der Gruppenarbeit. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, Heft 8, Universität Lüneburg, Lüneburg

Martin, Albert (2001): Die Rolle der Führers bei der Entwicklung von Teams, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, Heft 13, Universität Lüneburg, Lüneburg

Martiny, Marilyn (1998): Knowledge management at HP Consulting. In: Organizational Dynamics, Nr. 27(2), S. 71-77.

Waidelich, Ute, Scheurer, Susanne (1994): Gruppenarbeit – die Inflation eines Begriffs. Ein empirischer Vergleich der Auswirkungen unterschiedlicher Arbeitsstrukturen, in: Antoni, Conny H. (Hrsg.), Gruppenarbeit in Unternehmen, Weinheim

9. Autor

André Schlesselmann