

Ziel: Reduzierung von Steuerungsaufwand, Erhöhung der Auslastung und Eigenverantwortung

Weg: Übertragung operativer Steuerungs- und Organisationsaufgaben in Arbeitsgruppen mit weitreichendem Entscheidungs- und Handlungsspielraum mit Rückkopplung auf die Planung

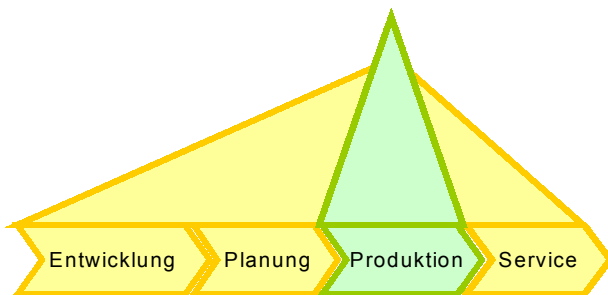
Vorteile/Chancen

- selbstregelnde Reaktion auf Störungen
- weitgehende Selbstorganisation
- Integration von indirekten Tätigkeiten
- Erweitern der Handlungskompetenz der Mitarbeiter

Nachteile/Risiken

- Zeitaufwand für Abstimmungen und Besprechungen notwendig
- Mehrjährige Phase der Einführung und flächendeckenden Umsetzung
- Gefahr zu enger Spezialisierung einzelner Mitarbeiter bei fehlenden Regelungsmechanismen

Wirkungsfelder über die Prozesskette



Aufwand/Nutzen

Ausgewählte Einsatzgebiete

Arbeitsgestaltung	Führung/Motivation	PPS
Auftragsabwicklung	Gesundheits-, Arbeits- und Umweltschutz	Qualität
Controlling	Kontinuierliche Verbesserung	Robuste Prozesse
Datenermittlung	Logistik	Standards
Entgeltgestaltung	Personalentwicklung	Teamarbeit
Fabrik-/Prozessplanung	Produktentwicklung	Visuelles Management

Quantitative Ergebnisse

- Reduzierung der Anzahl indirekter Mitarbeiter
- Reduzierung von Abstimmungsverlusten
- Effizientere Verbesserungsprozesse
- Beschleunigung des Auftragsdurchlaufs

Qualitative Ergebnisse

- Erhöhung der Qualität
- Verbesserung der Flexibilität
- Steigerung des Verantwortungsbewusstseins
- Steigerung der Mitarbeitermotivation
- Steigerung der Arbeitszufriedenheit
- Vereinfachung der Kommunikation
- Entwicklungsmöglichkeit für Mitarbeiter

Prinzip: Die Mitarbeiter einer Gruppe erstellen eigenverantwortlich ein Produkt, Teilprodukt oder Dienstleistung. Kennzeichnend ist eine weitgehende Selbststeuerung der Arbeitsprozesse, insbesondere die Wahrnehmung der operativen Kontroll-, Entscheidungs- und Planungsfunktionen durch die Gruppe. Ein wirksames Visuelles Management unterstützt das Controlling der Gruppenarbeitsprozesse.

Vorgehensweise:

Schritt 1 Wegbereitung:

- Entscheidung für die Gruppenarbeit auf Werksebene, dabei Zusammenarbeit von Geschäftsleitung und Betriebsrat unabdingbar
- Abschluss einer Betriebsvereinbarung, die Aufgaben und Rechte der beteiligten Organisationseinheiten regelt
- Information der Mitarbeiter
- Etablierung einer unterstützenden Projektorganisation (ggf. Pilotbereich festlegen)

Schritt 2 Definition der Gruppenaufgabe durch Bestimmung geeigneter Arbeitssysteme unter Prüfung der Tätigkeitsfelder hinsichtlich folgender Kriterien:

- inhaltlicher und zeitlicher Umfang der Tätigkeiten,
- Komplexität der Tätigkeiten,
- Anforderungsvielfalt,
- Ganzheitlichkeit,
- Gestaltungs-, Handlungs- und Kontrollspielräume.

Schritt 3 Planung bzw. Überarbeitung der Arbeits- und Systemstrukturen:

- Dimensionierung der Teams (3-7 Mitarbeiter, gerade Gruppengrößen vermeiden)
- Arbeitssystemgestaltung unter dem Aspekt flexibler Arbeitsteilung
- Gestaltung der Gruppen- und Einzelarbeitsaufgaben (Arbeitsstrukturierung)
- Ermitteln der Soll-Qualifikationen unter Beachtung von Vertretungsmechanismen

Schritt 4 Definition der Teams nach Vorauswahl geeigneter Mitarbeiter nach

- Fachkompetenz,
- Methodenkompetenz,
- Sozialkompetenz sowie
- gewachsenen sozialen Beziehungen.

Bestimmung des Qualifizierungsaufwandes sowie Entwicklung eines geeigneten Schulungsprogramms für alle Beteiligten (Gruppenmitglieder, Gruppensprecher, Meister). Insbesondere sind Alter und Ausbildungsstand der Mitarbeiter ausschlaggebend für den zu erwartenden Qualifizierungsaufwand.

Schritt 5 Implementierungsstart:

- Qualifizierungs- und Trainingsmaßnahmen
- Umsetzung der Veränderungen im Arbeitssystem

Schritt 6 Einschwingphase:

- Reduzierung der Unterstützung durch die Projektorganisation
- Förderung des KVP und sukzessiver Ausbau des Methoden- und Werkzeugpools
- Begleitung des Veränderungsprozesses in den Gruppen durch Personalbetreuer

Hilfsmittel (Werkzeuge):

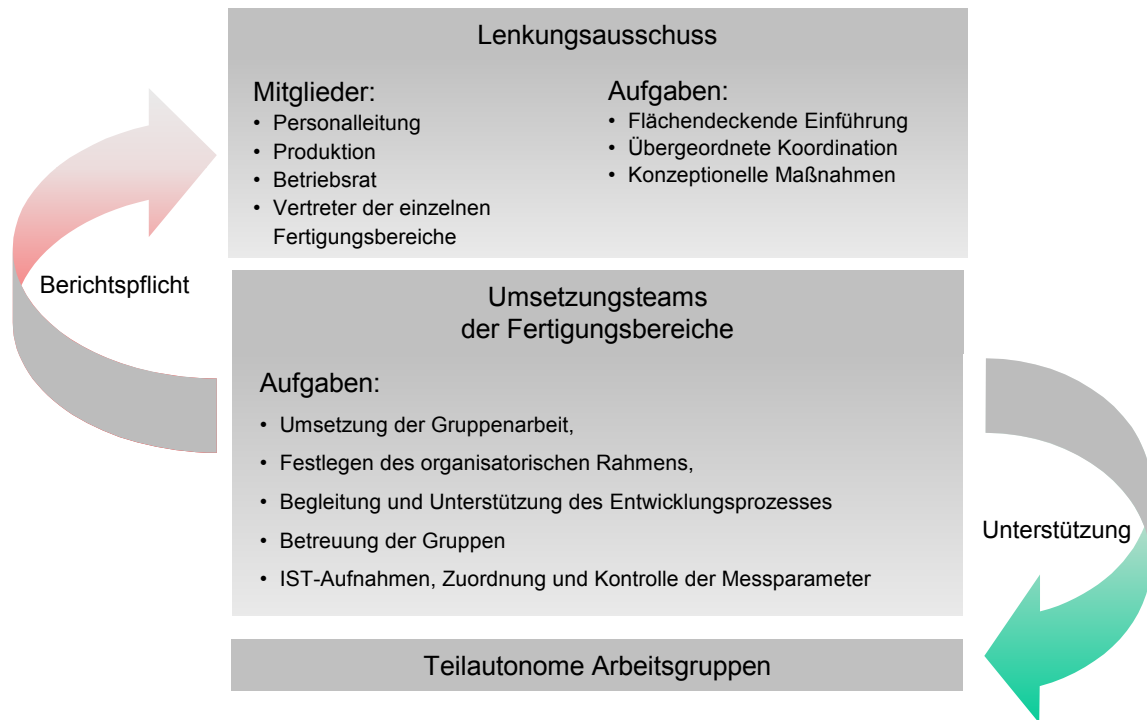
- Qualifikationsmatrix
- Gruppengespräch
- Lerninsel

Ergänzende Methoden:

- Arbeitsstrukturierung
- Moderation
- on-the-job-Training
- Visualisierungstechniken
- Zielvereinbarungen

Demonstrationsbeispiel:

Beispielhafte Organisation der Gruppenarbeit:



Beispiel eines Qualifizierungsplanes:

Zielgruppe	Methoden- /Fachkompetenz	Handlungs-/Sozialkompetenz
Meister (2 Tage)	<ul style="list-style-type: none"> Information über zukünftiges Aufgabenfeld Die neue Rolle des Meisters Grundlagen der Gruppen/Teamarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklungsphasen von Gruppen und Teams Zielorientiertes Handeln Präsentationstechniken
Gruppen- sprecher (3 Tage)	<ul style="list-style-type: none"> Pflichten und Rechte des Gruppensprechers die Betriebsvereinbarung zur Gruppenarbeit Organisation und Durchführung von Gruppengesprächen Vorstellung der Gruppenbetreuer (Beauftragte des Umsetzungsteams) 	<ul style="list-style-type: none"> Gesprächsführung Konfliktbewältigung Moderation von Gruppen und Teams Verhalten im Konfliktfall
Gruppen- mitglieder (2 Tage)	<ul style="list-style-type: none"> Betriebsvereinbarung zur Gruppenarbeit Pflichten und Rechte der Gruppenmitglieder Informationsaustausch mit betrieblichen Vorgesetzten Ziele der Gruppenarbeit Wahl eines Gruppensprechers 	<ul style="list-style-type: none"> Verhalten in der Gruppe Grundlagen der Kommunikation im Team

Gesetzliche Rahmenbedingungen:

- Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), § 87 (1) Nr. 13
- Arbeitszeitgesetz (ArbZG), §§ 3-11, 16, 25

Tarifliche Rahmenbedingungen:

(Dieser Bereich ist im Original gelb hinterlegt und enthält keine Textinhalte.)

Schulungsanbieter (Beispiele):

- REFA-Verband, Wittichstraße 2, 64295 Darmstadt, Tel.: 061 51/88 01-0,
e-Mail: REFA@refa.de, Internet: www.refa.de
- VDI Verein Deutscher Ingenieure e.V., Postfach 101139, 40002 Düsseldorf, Tel.: 0211/6214-
e-Mail: kundencenter@vdi.de, Internet: www.vdi.de

Literatur:

- ANT-01: Antoni, C. H. (Hrsg.): Praxishandbuch Gruppenarbeit, Düsseldorf: Symposion, 2001
- IFA-95: IfaA (Hrsg.): Einführung von Gruppenarbeit, Köln: Bachem, 1995
- IFA-97: IfaA (Hrsg.): Fit für Gruppenarbeit, Köln: Bachem, 1997
- REF-93: REFA (Hrsg.): Teamarbeit in der Produktion, München: Hanser, 1993
- ZIN-95: Zink, K. (Hrsg.): Erfolgreiche Konzepte zur Gruppenarbeit, Starnberg: Luchterhand (Hermann), 1995

Für Ihre Notizen: