

Arbeitsorganisation

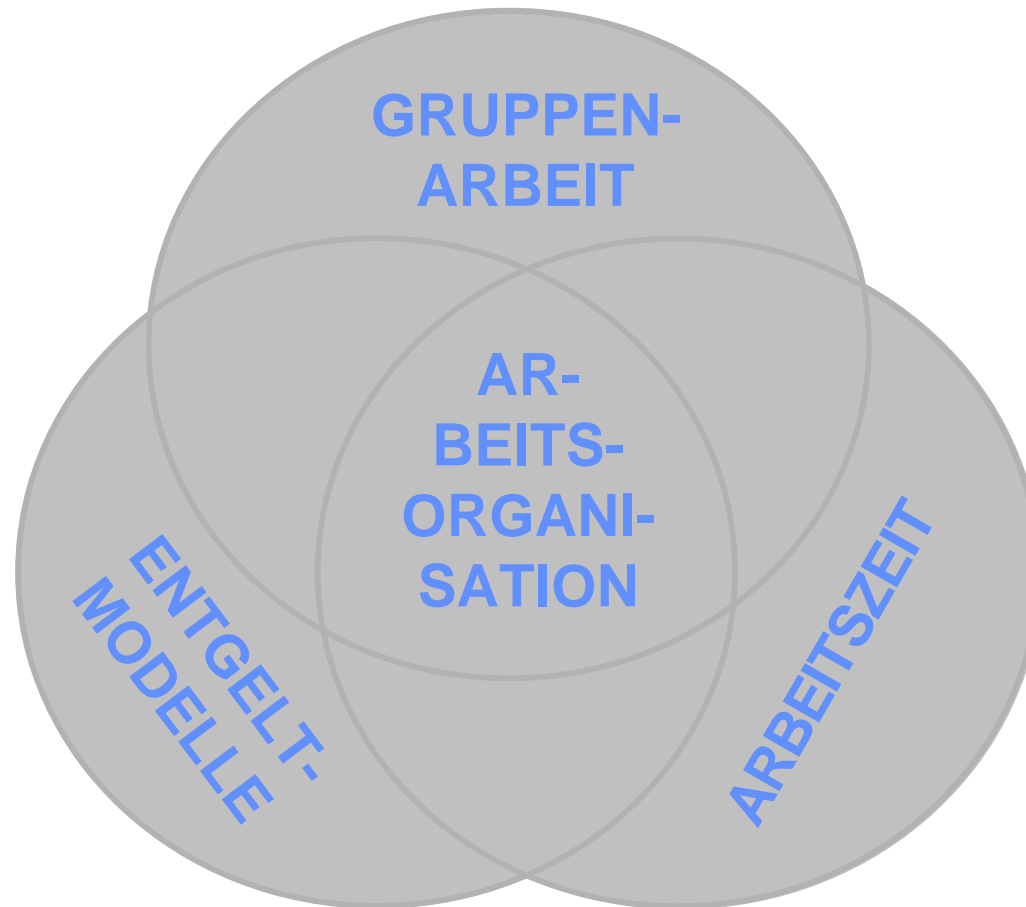
Team-/Gruppenarbeit

Erfolgsfaktoren

Inhalt

Seite

- Gruppenarbeit 4
- Erfolgsfaktoren 27



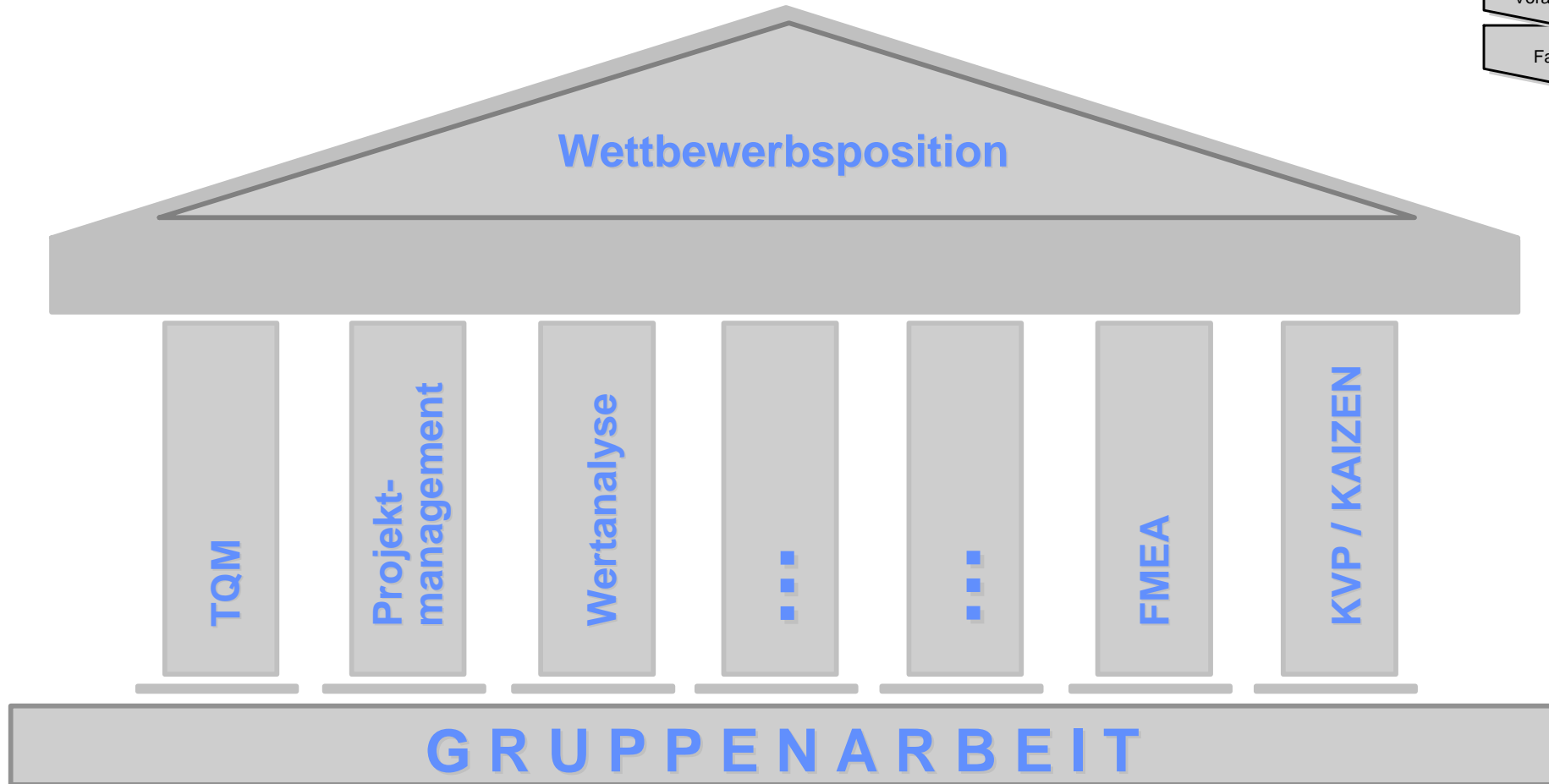
**Das Zusammenspiel von
GRUPPENARBEIT, ENTLOHNUNG und ARBEITSZEIT erst
erschließt die gesamten Motivations- und Leistungspotentiale**

Inhaltsübersicht

Grundlagen und Definitionen	Vorgehen zur Einführung	Voraussetzung zur Einführung	Fallbeispiele
Anwendungsfelder von Gruppenarbeit	Vorbereitung der Gruppenarbeit	Rahmenbedingungen für Gruppenarbeit	Aufgabenstellung und Ziele des Projektes
Warum Gruppenarbeit?	Der Weg zur Gruppenarbeit	Entlohnung von Gruppen	Ausgangssituation
Ziele der Gruppenarbeit	4 Phasen der Gruppenbildung	Voraussetzungen für Gruppenarbeit	Der Weg zur Gruppenarbeit
Abgrenzung der Gruppenarbeit	Coaching bei der Einführung	Die neue Rolle der Führungskraft	Ergebnisse
Merkmale der Gruppenarbeit		Führung in Gruppen	
Was ist neu an der Gruppenarbeit?		Qualifizierung der Mitarbeiter	
Psychologische Aspekte von Gruppen-/Teamarb.		Qualifikationsmatrix der Gruppe	

- Grundlagen
- Vorgehen
- Voraussetzungen
- Fallbeispiel

Warum Gruppenarbeit



Gruppenarbeit ist die Basis für alle sonstigen Managementmethoden/Philosophien zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.





Abgrenzung der Gruppenarbeit

Grundlagen

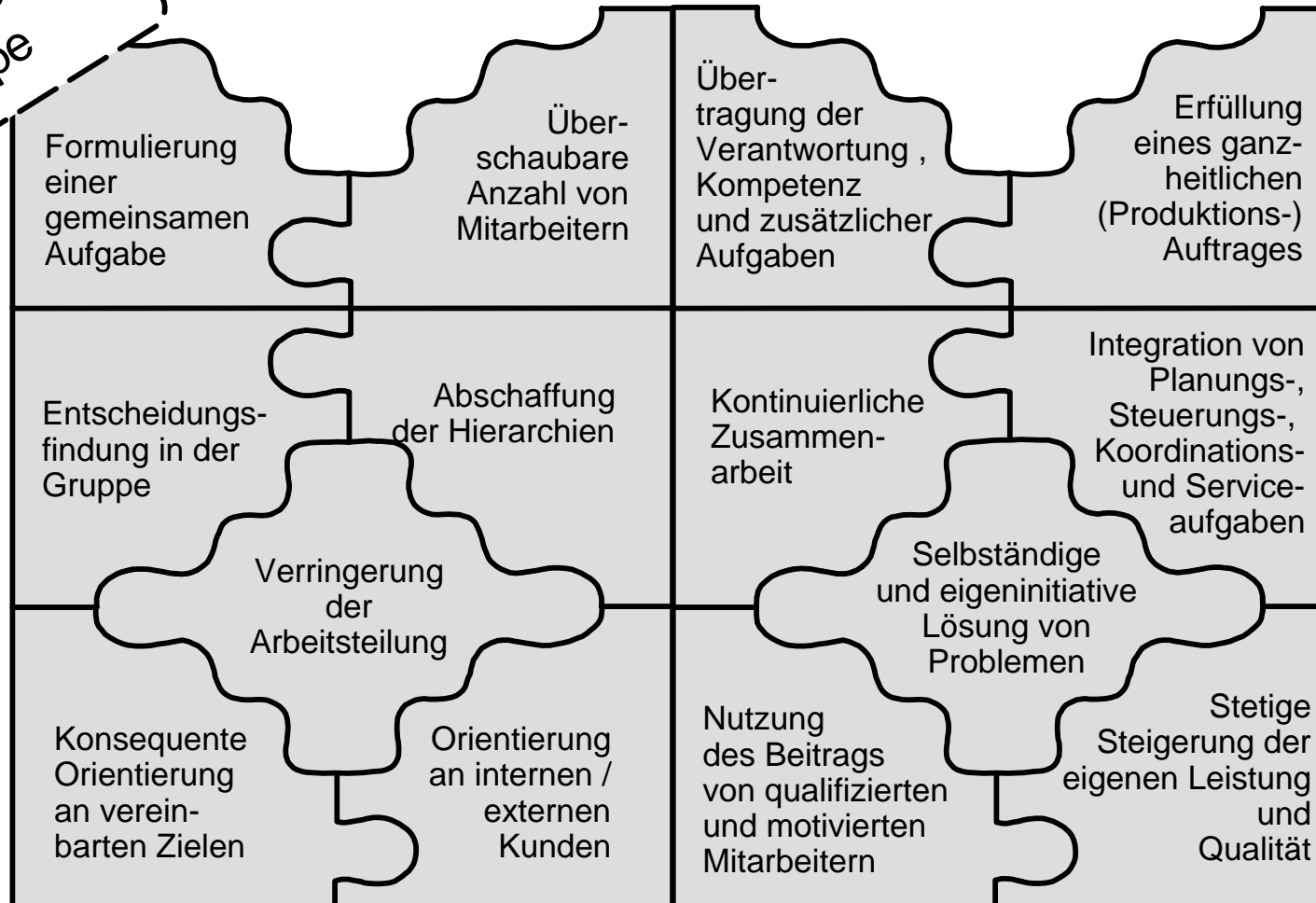
Vorgehen

Merkmale Form d. Arbeits- organisation	Anwendungs- felder	Entschei- dungs- findung		Einbezug der Mit- glieder bei Ent- scheid.	Gruppen- bespre- chung z. Problem- lösung	Gemein- same Aufgabe	Zusam- men- arbeit		Gemein- samer Arbeits- platz	Arbeit		Selbst- organi- sation / -steue- rung	Grup- pen- vorteil möglich
		auto- ritär	koopere- rativ				zeitl. be- gr.	zeitl. unbe- gr.		Einzel	Team		
Arbeit in Gruppen	<ul style="list-style-type: none"> Abteilungen Kolonnen 	✓					✓	✓	✓				
Team- arbeit	<ul style="list-style-type: none"> Projekt- gruppen Vorschlags- gruppen Qualitäts- zirkel 	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gruppen- arbeit	<ul style="list-style-type: none"> Arbeits- gruppen Fertigungs- segmente Fertigungs- inseln Fertigungs- gruppen 	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

- Grundlagen
- Vorgehen
- Voraussetzungen
- Fallbeispiel

Merkmale der Gruppenarbeit

Funktionierende Gruppe



- Grundlagen
- Vorgehen
- Voraussetzungen
- Fallbeispiel

Was ist neu an der Gruppenarbeit ? Allgemeingültige Argumente

"Alte", funktional orientierte Arbeitsorganisation

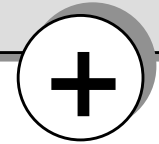
- Schlecht funktionierende Prozesse durch Einzelarbeitsplätze
- Hoher Spezialisierungsgrad einzelner Mitarbeiter
- Instandhaltung und Wartung der Betriebsmittel durch die Reparaturabteilung
- Festlegung der Arbeitszeiten durch den Vorgesetzten
- Schulung und Training im "Labor"
- Verantwortung liegt in der Hierarchie
- Fremdbestimmung der Mitarbeiter

Gruppenarbeit

- Prozeßorientierung
- Vielfältige Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter
- Vorbeugende Instandhaltung und Wartung der Betriebsmittel (teilweise) durch die Gruppe
- Urlaubs- und Arbeitszeitplanung durch die Gruppe
- Weiterbildung am Arbeitsplatz

Vorteile

- Geringe Ausfallzeiten durch Flexibilität und gegenseitige Unterstützung
- Gesteigerte Qualitätsverantwortung der Mitarbeiter
- Weniger Verwaltungsaufwand in der Organisation
- Kontinuierliche Steigerung der Prozeßsicherheit
- Stetige Verbesserung der Kostenposition
- Mehr Flexibilität bei Veränderung von Aufträgen
- Höhere Liefer- und Termintreue



Was ist neu an der Gruppenarbeit ? Argumente für Produktion

- Grundlagen
- Vorgehen
- Voraussetzungen
- Fallbeispiel

"Alte", funktional orientierte Arbeitsorganisation

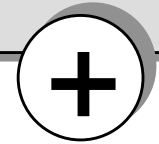
- Qualitätskontrolle ist Sache von Spezialisten (Kontrolleuren)
- Einrichten durch die "Einrichter"
- Teileversorgung durch den Werkstransport
- Festlegung der Auftragsfolge durch die Fertigungssteuerung
- Verbesserung und Rationalisierung durch den Fertigungsplaner

Gruppenarbeit

- Qualitätssicherung ist Aufgabe der Gruppe
- Einrichten und Werkzeugpflege ist Aufgabe der Gruppe
- Transport (wenn möglich) durch die Gruppe
- Feinsteuerung/ Reihenfolgefestlegung durch die Gruppe
- Kontinuierliche Verbesserung durch die Gruppe
- Materialabruf und teilweise Disposition durch die Gruppe

Vorteile

- Reduzierung bzw. Entfall von Taktausgleichszeiten
- Reduzierung von Durchlaufzeiten und Beständen
- Höhere Maschinen- und Anlagennutzung
- Weniger Ausschuß und Nacharbeit
- Geringerer Steuerungsaufwand durch produktionsnahe Bereiche



Psychologische Aspekte von Gruppen-/Teamarbeit

Grundlagen

Vorgehen

Voraussetzungen

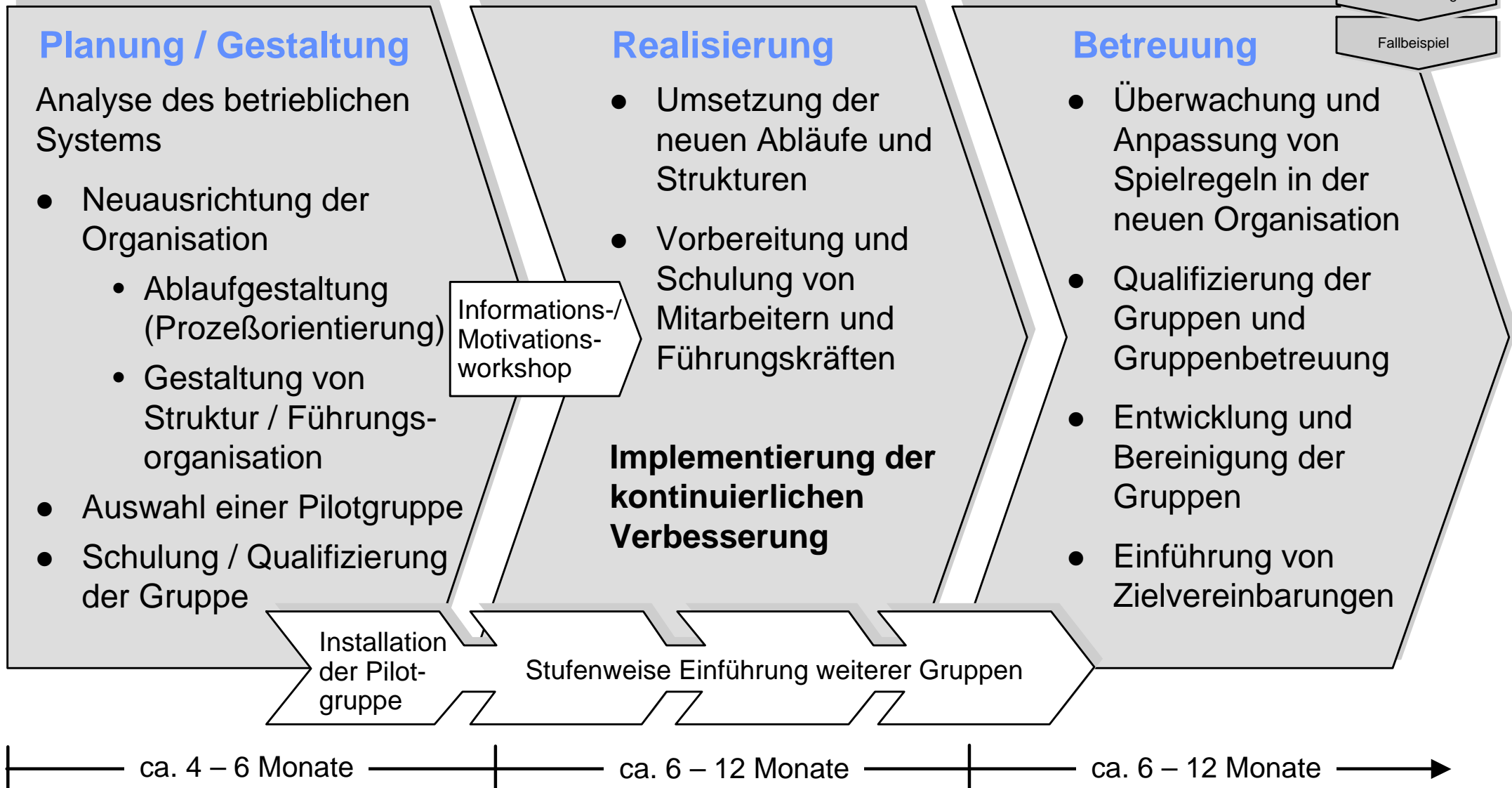
Fallbeispiel

Die Gruppe / das Team ...

- erhöht die Leistungsfreude durch die Gruppendynamik
- hat ein größeres Problemlösungsvermögen als die Summe der Einzelnen
- erspart Hilfsstellen durch Selbstverwaltung
- kann kurzfristig Leistungsüberschuß und Fehlbedarf ausgleichen
- denkt ganzheitlicher als der Einzelne
- verhindert Leistungszurückhaltung durch den Gruppendruck
- nimmt mehr Informationen auf und erkennt mehr Probleme
- bewertet das persönliche Ansehen in Abhängigkeit vom Nutzen der Gruppe
- gibt einzelnen Personen Schutz bei Mißerfolgen

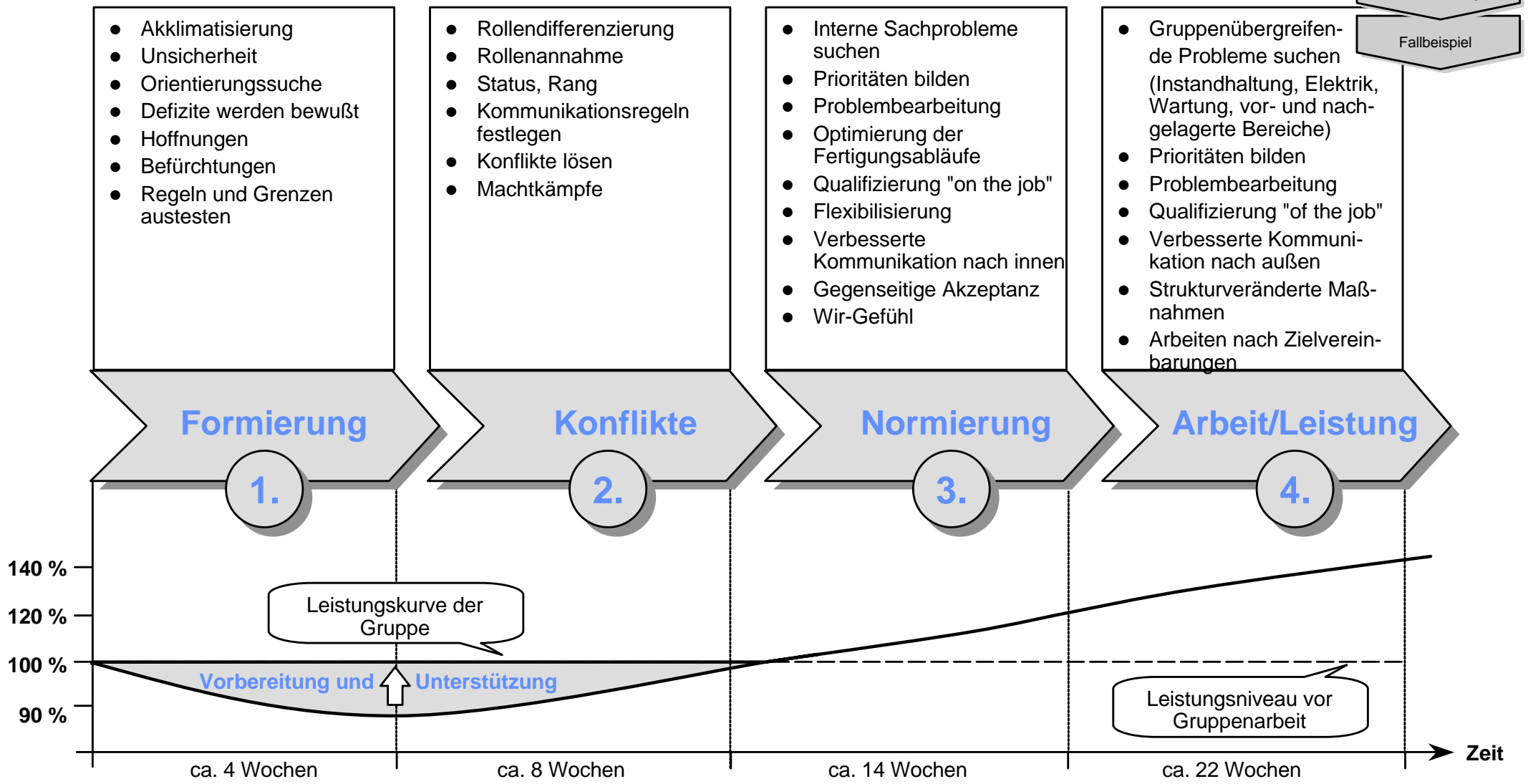
Der Weg zur Gruppenarbeit

- Grundlagen
- Vorgehen
- Voraussetzungen
- Fallbeispiel



4 Phasen der Gruppenbildung

- Grundlagen
- Vorgehen
- Voraussetzungen
- Fallbeispiel



Coaching bei der Einführung

- Moderation von Gruppenbesprechungen
- Arbeitsteilung und Rotation innerhalb der Gruppe festlegen
- Ablauforganisation innerhalb der Gruppen und im Außenverhältnis
- Erarbeitung von Spielregeln für die Gruppe und das Umfeld
- Kommunikation üben
- Konfliktlösung gemeinsam üben
- Planspiele mit den Gruppen - "Was ist, wenn ..."
- Visualisierung von Verbesserungen und Leistungen
- Know-how-Träger identifizieren; Weitergabe des Know-hows organisieren
- Qualifizierungsinteresse der Gruppenmitglieder ermitteln
- Qualifizierungsplan erarbeiten und Prozeß überwachen
- Methoden zur Problemlösung vermitteln und üben (Problem-Ursache-Maßnahme)

Grundlagen

Vorgehen

Voraussetzungen

Fallbeispiel

Rahmenbedingungen für Gruppenarbeit

Grundlagen

Vorgehen

Voraussetzungen


Fallbeispiel

- Management und Vorgesetzte müssen von der Gruppenarbeit überzeugt sein und den Veränderungsprozeß fordern und fördern
- Veränderungsbereitschaft
- Flexible Struktur- und Führungsorganisation, in der sich Gruppenarbeit entfalten kann
- Arbeitsinhalte und Arbeitstypen müssen gruppenfähig sein
- Flexibilisierung der Arbeitszeiten
- Entgeltsysteme müssen die Gruppenleistung unterstützen

- Grundlagen
- Vorgehen
- Voraussetzungen
- Fallbeispiel

Voraussetzungen für Gruppenarbeit

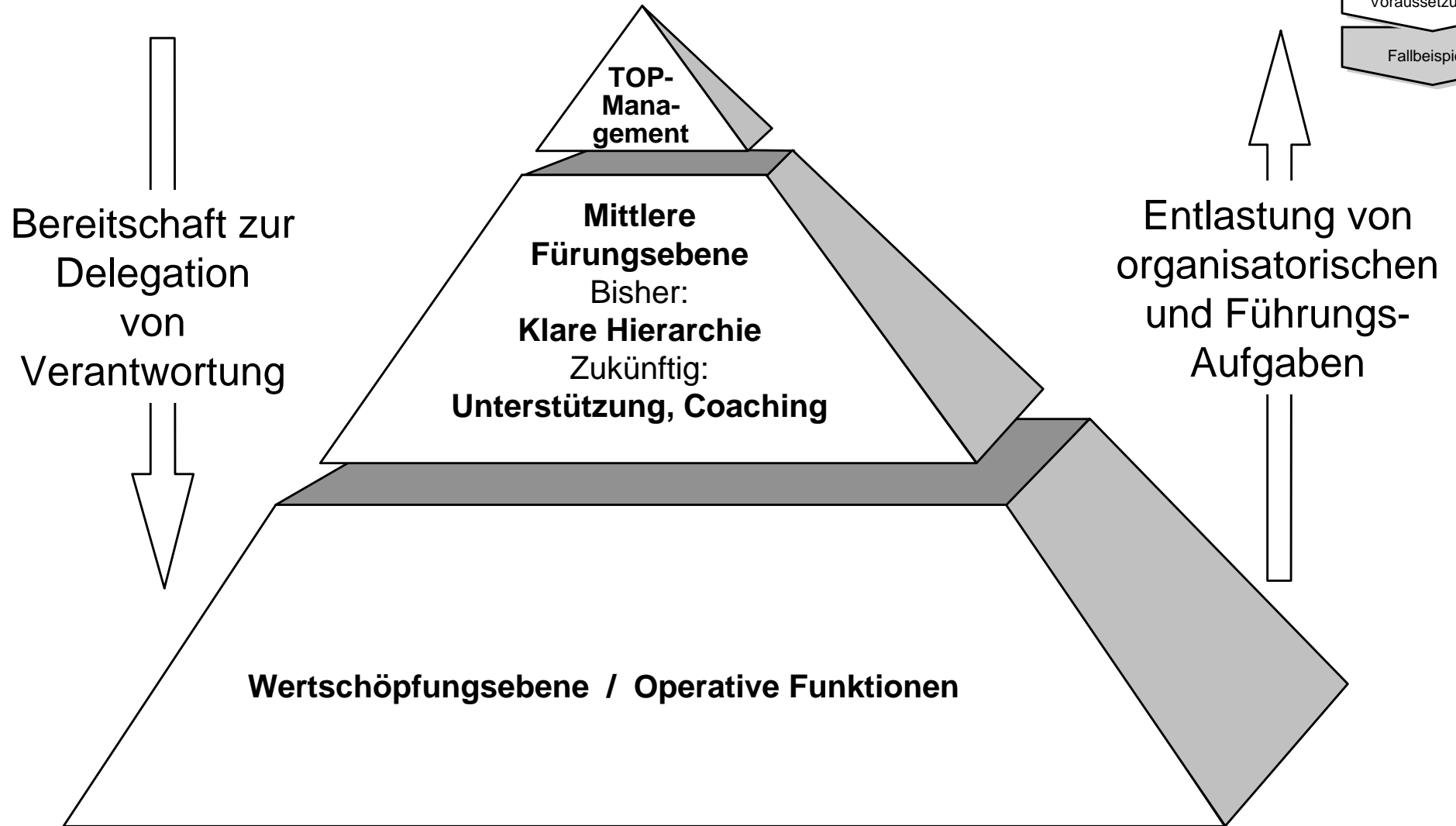
Arbeitstypus	Mitarbeiterpotential
<ul style="list-style-type: none"> ● Ist die Struktur / der Prozeß auf Einzelkämpfer ausgerichtet? ● Ist die Bildung von teilautonomen Organisationseinheiten möglich? ● Können prozeßorientierte Gruppen zusammengefaßt werden? ● Ist eine gruppengerechte Gestaltung des Arbeitsumfeldes und der Arbeitsmittel möglich? ● Ist die Gruppenleistung erfaß- und meßbar? 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sind die Mitarbeiter motivierbar? ● Wollen die Mitarbeiter Verantwortung übernehmen? ● Sind die Mitarbeiter bereit, neue (zusätzliche) Aufgaben zu übernehmen? ● Wie ist die Zusammenarbeit in den heutigen Abteilungen? ● Ist das Fähigkeitspotential der Mitarbeiter ausreichend für die Integration in Gruppen?



Gruppenfähigkeit

Voraussetzungen der Gruppenarbeit

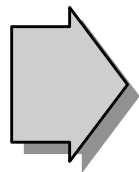
- Grundlagen
- Vorgehen
- Voraussetzungen
- Fallbeispiel



Die neue Rolle der Führungskraft

- Grundlagen
- Vorgehen
- Voraussetzungen
- Fallbeispiel

Aufgaben	Gruppe	Führungskraft
Gesamtheitliche Personalverantwortung		■
Mitarbeiterförderung		■
Unterstützung im Qualifizierungsprozeß		■
Unterrichtungs- und Beratungsfunktion		■
Koordinations- und Kommunikationsfunktion		■
Optimierung des Produktionsablaufes	■	
Arbeitszuteilung	■	
Urlaubs- und Arbeitszeitplanung	■	
Mitwirkung bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen	■	
Materialabruf / Disposition	■	
Selbstprüfung	■	
Programmerfüllung	■	



Die Führungskraft ist zukünftig vor allem Entwickler / Berater, Informationsvermittler, Koordinator, Unterstützer und auch Fachmann

Führung in Gruppen

Grundlagen

Vorgehen

Voraussetzungen

Fallbeispiel

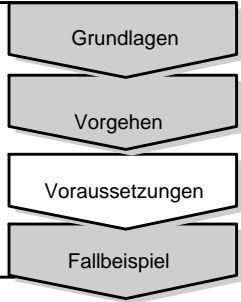
Aufgaben, Verantwortung und Kompetenz des Gruppensprechers

- Verantwortung für Stückzahlen und Qualität
- Mitsprache bei Einstellungen und Kündigungen innerhalb der Gruppe
- Weisungsbefugnis in Sachen Arbeitssicherheit gegenüber den Gruppenmitgliedern
- Freischicht und Urlaubsregelung in Abstimmung mit dem Segment
- Arbeitseinteilung für die Gruppenmitglieder
- Festlegung von Schulungsmaßnahmen und Prioritäten für die Schulungsmaßnahmen der einzelnen Gruppenmitglieder
- Möglichkeit zur Reglementierung der Gruppenmitglieder durch Verweis
- Bestimmung der Einstufung / Umstufung der Gruppenmitglieder (1/2-jährlich, jährlich) in Abstimmung mit der Segmentleitung
- Möglichkeit zum Anhalten der Fertigung bei Qualitätseinbrüchen bis zur Klärung mit Qualitätssicherung

Ermittlung des Gruppensprechers

- Durch Bestimmung
- Durch Wahl der Gruppe

Qualifizierung der Mitarbeiter



Zielkompetenz

Fachliche

- Fähigkeit für zusätzliche Tätigkeiten
- Produktwissen
- Prozeßwissen
- Qualitätssicherungswissen
- Arbeitsorganisation

Methodische

- Gesprächsführung
- Moderation
- Organisation von Besprechungen
- Kontinuierliche Verbesserung
- Visualisierung von Arbeitsergebnissen

Soziale

- Kommunikation
- Zusammenarbeit
- Konfliktlösung
- Führungsgrundlagen

Unternehmerische

- Umsatzbewußtsein
- Kostenbewußtsein
- Betriebswirtschaftliche Grundlagen

Gruppenmitglieder

Gruppensprecher



Qualifikationsmatrix der Gruppe

- Grundlagen
- Vorgehen
- Voraussetzungen
- Fallbeispiel

Maschine/Arbeitsplatz (Gruppentätigkeiten)	Mayer	Müller	Schulze	Schwarz			
• Qualitätsprüfung	⊙	⊙ ⚡	○	○ ⚡			
• Transport mit Stapler und Sonstigem	●	●	●	●			
• Wartung und kleine Reparaturen	●	⊙ ⚡	⊙ ⚡	⊙ ⚡			
• Produktionserfassung	●	●	●	●			
• Disposition von Material, Hilfs- und Betriebsstoffe, WZ, ...	⊙ ⚡	○	⊙ ⚡	○			
• NC-Programme erstellen	●	○	●	○			
• Sachliches Führen und Unterweisen von Mitarbeitern	⊙ ⚡	○	○	○ ⚡			
• Schulung und Qualifizierung von Mitarbeitern und Kollegen	⊙ ⚡	○	○	⊙ ⚡			
• Dispositive Tätigkeiten wie Planen, Steuern, Verbessern, ...	⊙	○	⊙ ⚡	○			

● beherrscht selbständig
 ⊙ teilweise (kann ablösen)
 ○ überhaupt nicht
 ⚡ Qualifizierung erforderlich

Aufgabenstellung und Ziele des Projektes

Grundlagen

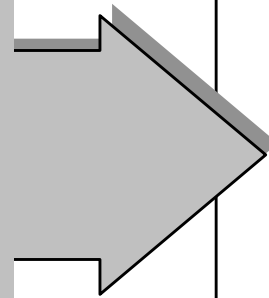
Vorgehen

Voraussetzungen

Fallbeispiel

Aufgaben

- Reorganisation eines Gießereibetriebes mit Gruppenarbeit
- Konzeption und Einführung der Gruppenarbeit auf allen Ebenen des Unternehmens
- Begleitung der Umsetzung der neuen Organisation und der Gruppenarbeit zur Absicherung der gemeinsam erarbeiteten Maßnahmen und zur Absicherung der erklärten Ziele



Ziele

- Steigerung der Produktivität durch Kostensenkung > 15 %
- Verbesserung der Qualitätssituation intern und extern
- Verbesserung der Liefertreue
- Reduzierung der Umlaufbestände
- Eigenverantwortung der Mitarbeiter zur permanenten Verbesserung (dynamische Organisation)

Ausgangssituation

Grundlagen

Vorgehen

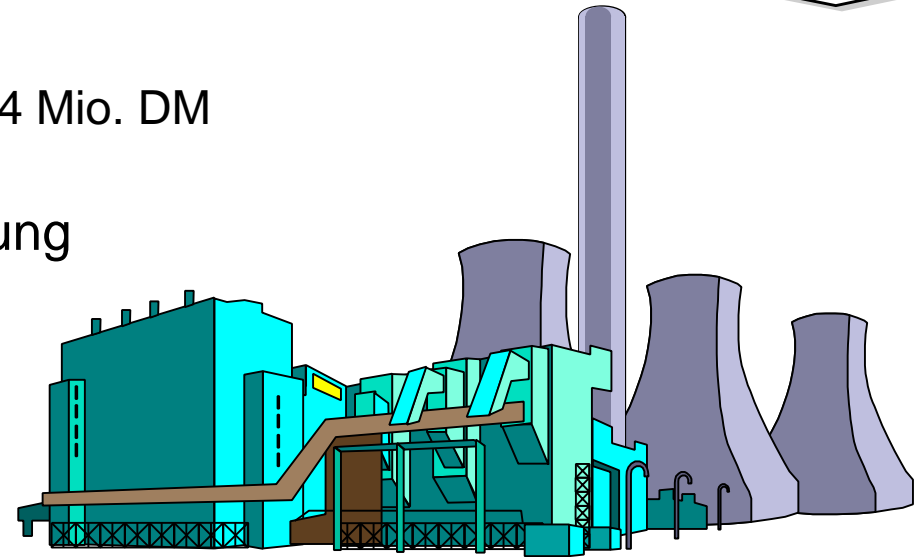
Voraussetzungen

Fallbeispiel

Gießerei für Aluminium-Druckguß

mit 408 Mitarbeitern und geplantem Umsatz von 64 Mio. DM

- Auftragseingang stark unterhalb der Planung
- Geringe Chancen zur Umsatzsteigerung
- Kostenintensive Produktionsprozesse
- Hohe technologische Kompetenz
- Hohe Reklamationsquoten der Kunden
- Konzerngestütztes Unternehmen; muß zukünftig Ergebnis erwirtschaften, um zu überleben



Der Weg zur Gruppenarbeit

Grundlagen

Vorgehen

Voraussetzungen

Fallbeispiel

Orientierungsphase

Prozeßgestaltung und -führung

- Analyse des betrieblichen Systems
- Zielsetzung Chancen und Risiken
- Aufwand-Nutzen-Betrachtung

Status-Workshop

Planungsphase

Einführungsplanung der neuen Organisation

- Fertigungskonzept
- Personal- und Führungskonzept
- Organisationskonzept

Informationsmarkt

Implementierungsphase Pilotbereich

- Qualifizierung und Schulung von Segment- und Gruppenmitgliedern
- Einführung und Moderation von Gruppensitzung.
- Schaffung der organisatorischen Randbedingungen mit der neuen Organisation

Präsentation

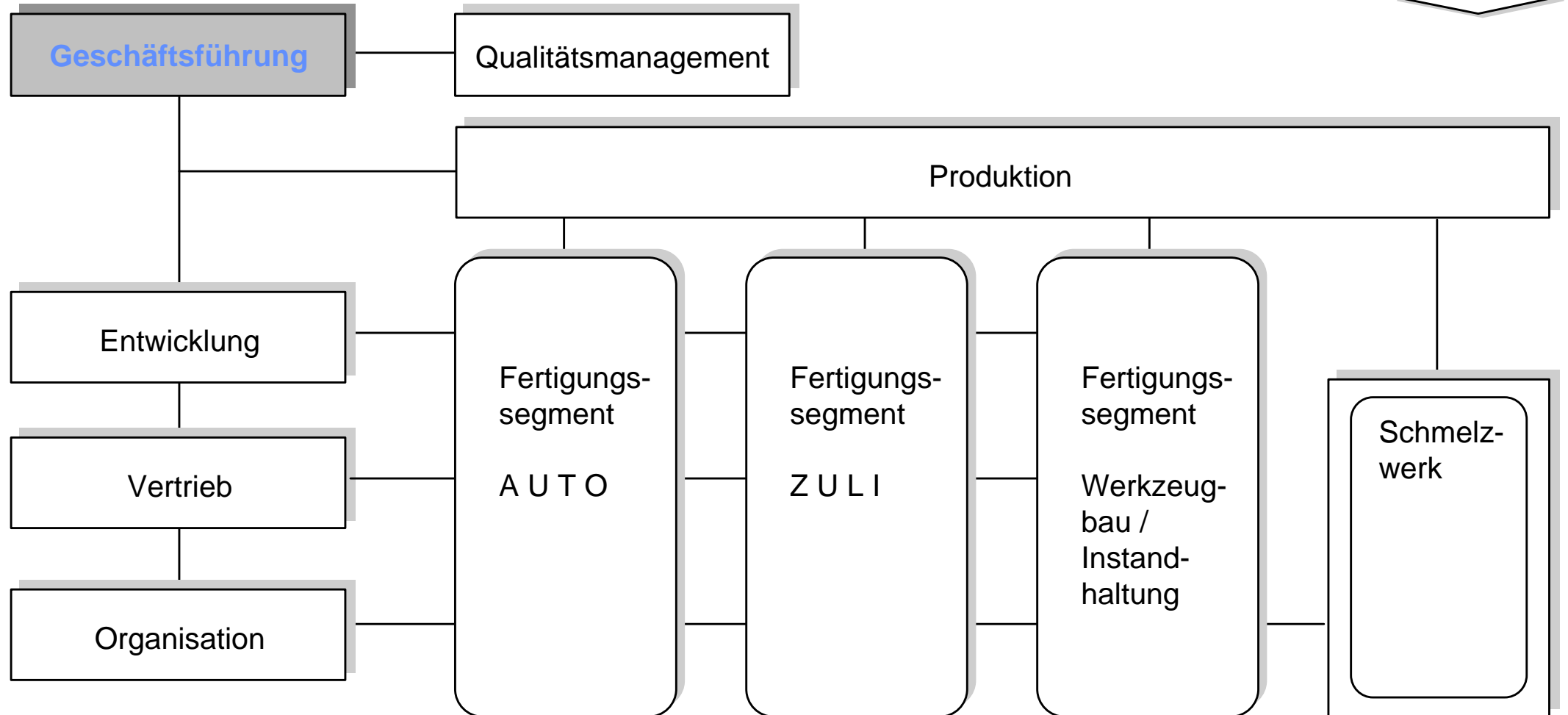
Be-treuungsphase

- Ausweitung der Gruppenarbeit mit Einsatz von Multiplikatoren
- Umsetzung der neuen Organisation

Ergebnisse

Organisation nach der Restrukturierung

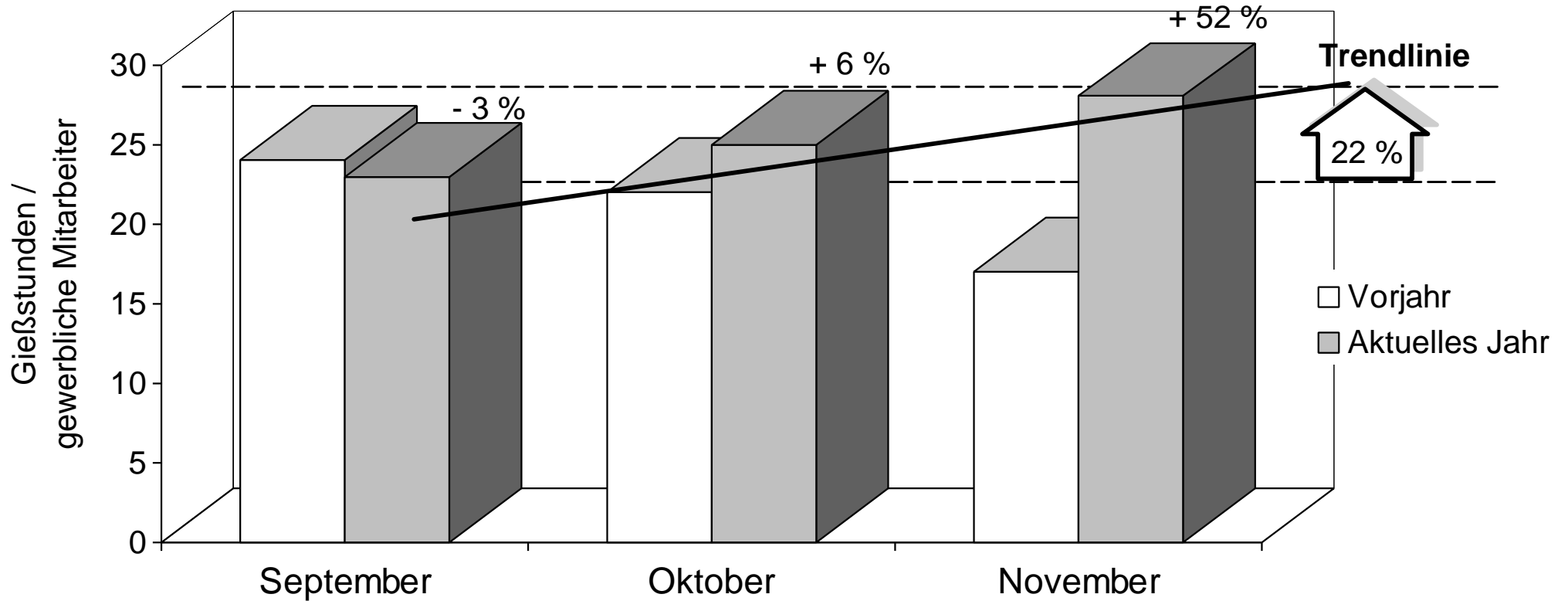
- Grundlagen
- Vorgehen
- Voraussetzungen
- Fallbeispiel



- Grundlagen
- Vorgehen
- Voraussetzungen
- Fallbeispiel

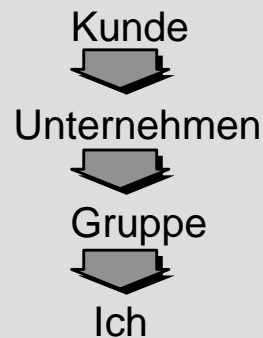
Ergebnisse

Entwicklung der Gießleistung



Mitarbeiter

- ❑ Die Gruppenarbeit ist eine optimierte und effizientere Form der Zusammenarbeit, sowohl von der fachlichen Ausrichtung her als auch von der internen Organisation. Wichtig ist es daher, die Mitarbeiter und Gruppensprecher nicht zu überfordern.
- ❑ Um sicherzustellen, daß die Freiheiten der Gruppenarbeit nicht mißbraucht werden, gilt die Entscheidungshierarchie



- ❑ Ideen und Inhalte müssen im Rahmen von Diskussionen und Planspielen erarbeitet und verinnerlicht werden.
- ❑ Zwischenmenschliche Probleme (Animositäten zwischen Gruppenmitgliedern) wirken sich bei der Gruppenarbeit sehr viel stärker aus als in einer konventionellen Organisation.
- ❑ Die bisherige Führungsmannschaft (Middle Management) wird durch die Einführung häufig sehr stark verunsichert. Wichtig ist daher, wie diese Mitarbeiter ohne Demotivation in den Prozeß eingebunden werden, da auch in der neuen Organisation eine Führungsebene nötig ist.

Einführungszeitraum

- ❑ Die Einführung der Gruppenarbeit sollte in mehreren Phasen in einem überschaubaren Zeitraum erfolgen und nicht in einem Schritt vom IST- in den SOLL-Zustand führen. Gegebenenfalls können auch Hierarchieebenen in mehreren Phasen abgebaut werden.
- ❑ Der Einführungsprozeß muß vorbereitet und gut geplant sein, da nur so die Mitarbeiter motiviert bleiben/werden und die Gruppenarbeit die Effizienz steigert.

- ❑ Wesentliche Erfolgsfaktoren für die Einführung sind:
 - Intensive Betreuung der Gruppen und Gruppensprecher (Coaching), da Probleme möglichst schnell bereinigt werden müssen. Hierzu sind die Mitarbeiter aus eigener Kraft häufig nicht fähig.
 - Das Top-Management muß sich zur Gruppenarbeit bekennen und aufgrund von Problemen nicht zum alten Zustand zurückkehren, sondern mindestens 6-8 Monate die Gruppenarbeit einführen und beibehalten.

Führungsverhalten

- Die Delegation von Verantwortung und Entscheidungsbefugnissen muß gelernt werden. Die hierfür notwendigen Informationen müssen fließen, Wissen darf kein Herrschaftsinstrument sein.
- Die Führungskräfte müssen ihr Verhalten ändern und partnerschaftlich und nicht mehr autoritär führen.
- In Abhängigkeit von der Qualifikation der Mitarbeiter muß die Delegation von Aufgaben in die Gruppen hinein und die Selbststeuerung der Gruppen unterschiedlich geregelt werden.

- Um einen von Anfang an möglichst reibungslosen Übergang in die Gruppenarbeit zu gewährleisten, sollten - zumindest für einen befristeten Zeitraum - die Gruppensprecher mit Anweisungsbefugnis ausgestattet werden.
- Bei der Einführung der Gruppenarbeit muß berücksichtigt werden, daß es in den Gruppen immer Mitarbeiter geben wird, die keinen Wert auf Selbstbestimmung legen und gesagt bekommen wollen, was sie zu tun haben.

Qualifikation

- ❑ Die Gruppenarbeit lebt von der Qualifikation der Gruppenmitglieder. Die Qualifizierungsprogramme müssen sehr detailliert ausgearbeitet und ihre Einhaltung sorgfältig überwacht werden. Mitarbeiter, die nicht bereit sind, ihr Wissen weiterzugeben, wirken mittel- und langfristig schädlich für die Gruppenprozesse, da die notwendige Flexibilität der Gruppenmitglieder nicht erreicht wird.