

**Protokoll zum
Seminar für Betriebliche Führungskräfte**

**Einführung der Gruppenarbeit bei der
xxx GmbH**

2 Tage

1. Tag

1. Erwartungen der Teilnehmer an das Seminar

- Information und Aufklärung
 - Aufklärung
 - Neue Erkenntnisse gewinnen.
 - Mehr Klarheit bekommen.
 - Die „Nebel“ sollen sich lichten!
 - Fragen, die in der Luft hängen, sollen beantwortet werden.
 - Was ist Gruppenarbeit?
 - Was hat die Unternehmensleitung vor? Wozu Gruppenarbeit?
 - Welche neuen Aufgaben kommen auf Meister und Vorarbeiter zu?
 - Welche Folgen hat die Gruppenarbeit für das Entgelt?
 - Es darf keine finanziellen Einbußen geben!
 - Ängste abbauen
 - Was passiert mit meinem Arbeitsplatz?
 - Es soll Ruhe in den Betrieb einkehren!

- Gute und offene Zusammenarbeit
 - Offenheit (wurde 2 mal genannt)
 - Ehrlichkeit
 - Konstruktive Zusammenarbeit (wurde 2 mal genannt)

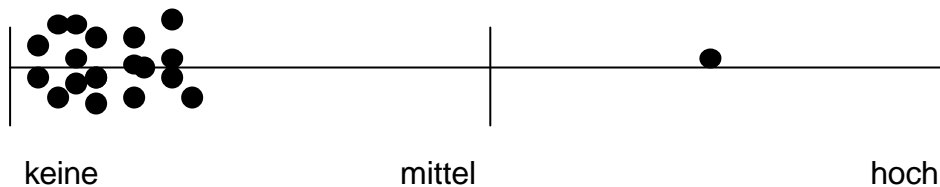
- Keine Erwartungen
 - (wurde 2 mal genannt)
 - „Mal sehen“
 - „Überraschen lassen“

2. Erwartungen der Teilnehmer an das Gesamtprojekt

- Standortsicherheit
 - Zukunftssicherung
 - Die Firma soll langfristig laufen
 - Sicherung und Erhalt der Arbeitsplätze (wurde 5 mal genannt)
 - Standortsicherheit (wurde 5 mal genannt)
 - Gruppenarbeit als Beitrag zur Standortsicherung
 - Alles soll gut werden
 - Gruppenarbeit soll eine „runde Sache“ werden

3. Erfahrungen und / oder theoretische Kenntnisse der Teilnehmer zum Thema „Gruppenarbeit“

Eine Punktabfrage unter den Teilnehmern zu dieser Fragestellung ergab folgendes Ergebnis:



4. Grundlageninformation und Diskussion

Nach einer Darstellung der „Kennzeichen der neuen Formen der Arbeitsorganisation“, der „Formen der Aufgabenintegration“ und „Möglichkeiten der Erweiterung des Handlungsspielraums“ folgt eine Erläuterung der „Gestaltungsprinzipien teilautonomer Gruppenarbeit und eine Darstellung der „Aufgaben einer teilautonomen Arbeitsgruppe“. Anschließend bekommen die Teilnehmer einen historischen Abriß der Entwicklung der Arbeitsorganisation, dem eine Diskussion folgt. Innerhalb dieser Diskussion werden folgende Punkte **gemeinsam erarbeitet**:

5. Wandel der 70er Jahre

- Veränderte Situation für die Unternehmen:
 - Sättigung der Märkte
 - Verlagerung vom Anbieter- zum Käufermarkt
 - Zunehmende Internationalisierung
 - Kürzere Produktinnovationszyklen

- Wertewandel beim Kunden:
 - Mehr Sonderwünsche
 - Bessere Qualität
 - Ausgeprägtes Preisbewußtsein

- Wertewandel beim Mitarbeiter:
 - Wunsch nach mehr Verantwortung
 - mehr Freizeit
 - mehr Mitspracherecht
 - höherer Qualifikation
 - mehr Selbstverwirklichung in der Arbeit

6. Gescheiterte Reaktion der Unternehmen auf den Wandel:

Computer Integrierte Fertigung (engl.: Computer Integrated Manufacturing: CIM)

6.1 Merkmale der Computer Integrierten Fertigung

- Versuch der Zusammenführung aller „Computer-Techniken“ (CAD, CAM, CNC)
- Traum von der menschenleeren Fabrik
- Computergestützte Kontrolle (totale Betriebsdatenerfassung)
- Technik als wichtigster Bestandteil der Fertigung
- Alles läuft vollautomatisiert

6.2 Erkenntnisse des CIM-Projektes „Halle 54 von VW“

- Menschenleer geht es nicht
- Extrem hohe Störanfälligkeit
- Jede kleinste Störung bedeutet Totalausfall der gesamten Produktion
- Immenser Wartungs- und Instandhaltungsaufwand
- Produktivität blieb unter der Erwartung
- Keine Innovation (Verbesserungsvorschläge) durch Computer / Roboter

7. Konsequenz aus den gescheiterten CIM - Projekten: T. O. P. - Ansatz (Technik, Organisation, Personal)

- Erkenntnis der Notwendigkeit, **T**echnik, **O**rganisation und **p**ersonale Bedingungen möglichst gleichwertig und gleichzeitig zu gestalten
- Abkehr von der rein technikbezogenen Gestaltung
- Mensch ist wichtiger Bestandteil der Wertschöpfungskette

➔ Stärken des Menschen im Vergleich zur Technik:

- Kreativität
- Flexibilität
- Emotionalität
- Hilfsbereitschaft

- Eigene Meinung
- Geringere „Störanfälligkeit“

8. Voraussetzung für die Umsetzung der Stärken des Menschen: Beteiligung

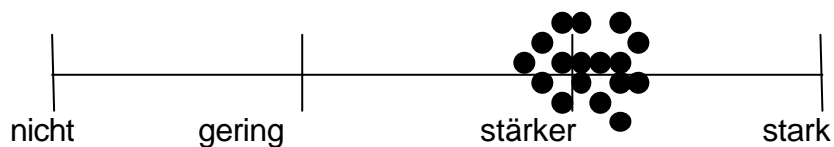
→ Instrumente der Mitarbeiterbeteiligung:

- Qualitätszirkel
- Werkstattkreise
- Sicherheitszirkel
- Gesundheitszirkel
- Betriebliches Vorschlagswesen
- und auch Gruppengespräche im Rahmen der Einführung von Gruppenarbeit

9. Veränderte Situation von Meister und Vorarbeiter

Die Punktabfrage zu der nachfolgenden Aussage ergab folgendes Bild:

- **Auf Grundlage der mir gegebenen Informationen wird sich meine Situation als Meister / Vorarbeiter / Schichtführer**



verändern.

10. Was genau wird sich an meiner Situation ändern?

- ☞ vom alten zum neuen Meister
- ☞ vom Vorarbeiter zum Gruppensprecher

Kleingruppe 1: Vorarbeiter / Schichtführer:

- Schichtführer müssen wieder Akkord machen
- Weniger Geld
- Weniger Verantwortung
- Mehr Streß
- Mehr Probleme

Kleingruppe 2: Vorarbeiter / Schichtführer:

- Vorarbeiter und Schichtführer müssen unqualifizierte Arbeiten ausführen
- Vorarbeiter muß als Unterweiser fungieren
- Was passiert mit dem Gruppensprecher im 2. Jahr?
- Freie Arbeitseinteilung ist nicht mehr möglich
- Mehr körperliche Arbeit
- Mehr Konfliktsituationen
- Begrenztes Arbeitsfeld
- "Mädchen für alles"
- Weniger Befugnisse
- Kurzfristiger Tarifurlaub oder Freischicht nicht mehr möglich ?

Kleingruppe 3: Vorarbeiter / Schichtführer

- Mehr körperliche Arbeit
- Mitarbeiterschulung als zusätzliche Aufgabe
- Entlohnung
- Kompetenz (weniger)
- Urlaubs- und Freischichtenplanung wird von der Gruppe übernommen

- Konfliktsituationen (mehr)
- Ziele werden von der Gruppe festgelegt
- Qualitätssicherung wird zur Gruppenaufgabe
- Arbeitsabläufe werden stärker durch die Gruppe gesteuert
- Arbeitsvorbereitung wird zum Teil in die Gruppe verlagert

Kleingruppe 4: Meister / Betriebsrat:

- Entlastung von technischen Aufgaben (Feinplanung passiert in der Gruppe)
- Mehr organisatorische Tätigkeiten
- Bindeglied Gruppe / Werksleitung
- Meister muß Schulungen und Unterweisungen vornehmen

11. Veränderungen der Rollen Aspekte

11.1 Änderungen der Rollen Aspekte der Vorarbeiter / Gruppensprecher:

mehr:	Informationslieferant, Trainer, Koordinator, Moderator, Vermittler, Geburtshelfer für Problemlösungen, Berater Psychologe, Urlaubsplaner
weniger:	Techniker, Erzieher, Dirigent, Schiedsrichter, Befehlshaber, Befehlsempfänger
genauso viel:	Problemlöser

11.2 Änderungen der Rollen Aspekte der Meister:

mehr:	Informationslieferant, Techniker (in den Bereichen Vorfertigung und Vergütung), Trainer, Koordinator, Vermittler, Geburtshelfer für Problemlösungen, Berater, Psychologe
weniger:	Erzieher, Problemlöser, Dirigent, Schiedsrichter, Befehlshaber Urlaubsplaner, Befehlsempfänger
genauso viel:	Techniker (im Bereich Endfertigung), Moderator

2. Tag

Nach einer Präsentation der Fragebogenergebnisse werden die „Aufgaben des Meisters bei teilautonomer Gruppenarbeit“ sowie die „Aufgaben des Gruppensprechers“ erläutert. Im Anschluß daran erarbeiten die Teilnehmer im Plenum eine Fragensammlung, anhand derer sie in Kleingruppenarbeit konkrete Gruppenarbeitsmodelle für ihren Arbeitsbereich entwickeln.

12. Ergebnisse der Kleingruppenarbeit der Mitarbeiter

1. Welche Konsequenzen hat die Gruppenarbeit fürs Entgelt ?

- Es muß sichergestellt sein, daß es keine Lohneinbußen gibt!

2. Wie sollen die Gruppen gebildet werden ?

- Bedingt dadurch, daß es in der Vorfertigung nur Einzelarbeitsplätze gibt, wird die Gruppenbildung problematisch. Auf diese Frage konnte noch keine Antwort gefunden werden.

3. Wie stark dürfen Außenstehende auf die Gruppe einwirken ?

- Vor allem durch die Arbeitsvorbereitung müssen verbindliche Vorgaben erfolgen, um einen reibungslosen und optimalen Arbeitsablauf innerhalb der Gruppe zu ermöglichen.
- Außenstehende können beratend auf die Gruppe einwirken.

4. Wie, wo, wann und wie oft sollen die Gruppensitzungen stattfinden ?

- **Wo ?** Es müssen geeignete Gruppenräume eingerichtet werden, in denen die Gruppensitzungen stattfinden können.
- **Wann ?** Die Gruppensitzungen sollten wöchentlich stattfinden.
- **Wie ?** Es muß sichergestellt sein, daß die Zeit, die in Gruppensitzungen verbracht wird, bezahlt wird.
Die Sitzungen selbst sollten kurz und sachlich gestaltet werden. Vierteljährlich sollte eine gruppenübergreifende Sitzung stattfinden (eventuell unter Mitwirkung von WL, BR, AVO, Meistern), um so eine Kommunikation zwischen den Gruppen zu gewährleisten.

5. Wie kann ein gruppenübergreifender Austausch verwirklicht werden ?

- nur durch volle Qualifizierung aller Mitarbeiter

6. Was passiert mit Älteren, Kranken und ausländischen Mitarbeitern ?

- Jeder Mitarbeiter kann in die Situation kommen, krank zu werden (von daher keine Sonderregelung).
- Für ältere und schwerbeschädigte Mitarbeiter müssen leichte Arbeiten vorhanden sein.

7. Welchen Handlungsspielraum (Kompetenzen) hat die Gruppe ?

- Alle notwendigen Arbeitsmittel müssen für die Gruppe frei verfügbar sein.
- Die Gruppe nimmt selbständig ihre Urlaubsplanung vor.
- Nach möglichst langfristigen Vorgaben seitens der AVO, verfügt die Gruppe über die Möglichkeit der freien Arbeitseinteilung.

8. Wie wird die Tätigkeit des Vorarbeiters in die Gruppe gegeben ?

- Jedes Mitglied der Gruppe übernimmt einen Teil der Aufgaben des Vorarbeiters.

9. Wie und wann soll der Gruppensprecher seine zusätzlichen Aufgaben erledigen ?

- Während seiner Arbeitszeit.

10. Welche Verantwortung hat die Gruppe (Produkte, Maschinen, Qualität)?

- Die Gruppe ist für ihre Arbeit voll verantwortlich.

13. Abschluß

13.1 Ergebnisse des „Fragebogens zur Seminarbewertung“

Eine Auswertung des anonymen Fragebogens zur Seminarbeurteilung (18 Beurteiler) ergab bei allen Fragen deutlich überdurchschnittliche Mittelwerte. Auf der zugrundegelegten 5er-Skala (von 1 = sehr schlecht bis 5 = sehr gut) wurde ein Gesamtmittelwert von fast 4.0 erzielt. Auf die Frage „Welche Themen sollten noch aufgenommen werden?“ wurde folgendes geäußert:

- ⇒ Innerbetriebliche Voraussetzungen für Gruppenarbeit klären (Maschinenpark)
- ⇒ Vergleich mit schon eingeführten Gruppen durchführen

13.2. Kommentare zum Rückblick auf die „Erwartungen an das Seminar“ vom Vortag:

- „Wenn wir im Betrieb so gut zusammenarbeiten, wie während des Seminars, dann gehen wir großen Zeiten entgegen!“
- Es wurde auf alle angesprochenen Themen und Probleme eingegangen.
- Die neuen Rollen von Meister und Vorarbeiter sind klar geworden.
- Ängste konnten abgebaut werden.
- Erwartungen wurden erfüllt.
- Man ist aufeinander zugegangen und „keiner hat sich zurückgehalten“.
- Die Diskussion war sehr interessant.

Aber auch:

- „Ob das alles so funktioniert?“
- Theorie ist klargeworden, aber die Umsetzung in die Praxis ist noch ungewiß.