

# **Kompetenzentwicklung von Gruppen- und Teamsprechern**

Fallbeispiele aus vier Unternehmen

Wolfgang Elsner

Ute Fehring

Holger Möhwald

Karl Otto Müller

Carsten Niekamp

Ursula Reuther

Manfred Schmidt

Josef Strötgen

## **Impressum**

Die Broschüre "Kompetenzentwicklung von Gruppen- und Teamsprechern – Fallbeispiele aus vier Unternehmen" entstand im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms "Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel – Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung" und wurde von der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung in Auftrag gegeben und begleitet. Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Die Autoren tragen die Verantwortung für den Inhalt.

Autoren:	Wolfgang Elsner, Ute Fehring, Holger Möhwald, Karl Otto Müller, Carsten Niekamp, Dr. Ursula Reuther, Manfred Schmidt, Josef Strötgen
Betreuung der Broschüre:	Dr. Ursula Reuther
Herausgeber:	Arbeitsgemeinschaft Qualifikations- Entwicklungs-Management, Geschäfts- stelle der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V., Storkower Straße 158, 10402 Berlin

Manuskriptdruck, August 2000

Herstellung:                   ESM Satz und Grafik GmbH, 12459 Berlin

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Nachdruck und andere Nutzung nur mit Zustimmung des Herausgebers.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Erstes Fallbeispiel Bischof + Klein GmbH &amp; Co. KG</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>Zweites Fallbeispiel Lely Welger Maschinenfabrik GmbH</b>	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>Drittes Fallbeispiel Sartorius AG</b>	<b>38</b>
<b>5</b>	<b>Viertes Fallbeispiel WENCO-WEST GmbH &amp; Co KG</b>	<b>57</b>
<b>6</b>	<b>Fazit</b>	<b>76</b>



# 1 Einleitung

Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm "Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel – Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung" fördert seit 1996 mit Unterstützung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds unterschiedliche Initiativen zur Entfaltung der wirtschaftlichen Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

Das Programm orientiert hauptsächlich darauf, Unternehmen bei der Konzipierung und Umsetzung kreativer Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen zu unterstützen. Im Mittelpunkt stehen dabei solche Vorhaben, die die Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern, Führungskräften und Organisationen aktivieren und stärken.

Bei der Realisierung der betrieblichen Projekte haben sich thematische Fragestellungen herauskristallisiert, mit denen sich Unternehmen unterschiedlicher Größe und aus unterschiedlichen Branchen in eigener Regie systematisch auseinander gesetzt haben. Sie wurden dabei ermutigt und unterstützt durch das Process-Center Kompetenzentwicklung.

Eines dieser überbetrieblich interessierenden Themen ist die Einführung und Gestaltung von Gruppen- und/oder Teamarbeit unter dem besonderen Aspekt der Kompetenzentwicklung von Gruppen- und/oder Teamsprechern. Zu diesem Problemkreis hat sich eine Arbeitsgruppe aus vier Unternehmen konstituiert, die über einen Zeitraum von fast vier Jahren einen kontinuierlichen und inhaltlich strukturierten Meinungs- und Erfahrungsaustausch geführt hat.

Die wichtigsten Erkenntnisse aus der Diskussion werden in der vorliegenden Handlungsanleitung in Form von vier einheitlich gegliederten Betriebsfällen dargestellt. Die Mitglieder der Arbeitsgruppe haben sich für diese Darstellungsform entschieden, weil darin die Eigenständigkeit und Spezifik eines jeden Betriebs zum Ausdruck kommt und zugleich die für alle Unternehmen interessanten Probleme und Lösungsansätze bei der Kompetenzentwicklung der Gruppen- und/oder Teamsprecher herausgearbeitet werden konnten.

In der Arbeitsgruppe engagierten sich folgende Unternehmen und Institutionen:

<b>Unternehmen/ Institution</b>	<b>Adresse</b>	<b>Projektleiter/ Ansprechpartner</b>	<b>Kontaktadresse für Interessenten</b>
Bischof + Klein GmbH & Co. KG	Rahestraße 47 49525 Lengerich	Klaus-Peter Löckener  Ute Fehring	Tel.: 05481-920 139 E-Mail: klaus-peter.loeckener@bischof-und-klein.de Tel.: 05481-920 142 E-Mail: ute.fehring@bischof-und-klein.de
Lely Welger Maschinenfabrik GmbH	Gebrüder-Welger- Straße 38304 Wolfenbüttel	Karl Otto Müller	Tel.: 05331-40 42 23 E-Mail: kp.lely.welger@t-online.de
Sartorius AG	Weender Landstraße 94-108 37075 Göttingen	Manfred Schmidt	Tel.: 0551-308 293 E-Mail: Manfred.Schmidt@sartorius.com
WENCO-WEST GmbH & Co KG	Josef-Dietzgen- Straße 10 53773 Hennef	Oliver Schell	Tel.: 02242-88 92 171 E-Mail: edv-west@wenco.de
Process-Center Kompetenzentwicklung	Storkower Straße 158 10402 Berlin	Dr. Ursula Reuther	Tel.:030-42 187 314 E-Mail: reuther@abwf.de
Unternehmens- beratung	Reinhäuser Landstraße 22 37083 Göttingen	Holger Möhwald	Tel.:0551-770 68 68 E-Mail: h.moehwald@t-online.de

Im Einzelnen veranschaulichen die vier Betriebsfälle, dass Gruppen- und/oder Teamarbeit a priori kein Allheilmittel für die Lösung jeglicher Art von Problemen der Organisations- und Personalentwicklung darstellt. Versäumen es die Unternehmen, die Einführung und Gestaltung solcher Arbeitsstrukturen im Zusammenhang mit ihrer gewachsenen Unternehmenskultur und ihren strategischen Zielen sorgfältig zu prüfen und abzuwägen, bleibt der Erfolg einer solchen weit reichenden Veränderung fragwürdig.

Darüber hinaus zeigt sich, dass eine so gravierende Veränderung der Organisationsstruktur gründlich vorbereitet werden muss. Obwohl es sich in allen Fällen um einen relativ offenen, zugleich aber sehr komplexen Veränderungsprozess handelt, haben die Unternehmen erkannt, wie bedeutsam die Definition der Rolle und die fachliche, methodische und so-

ziale Kompetenz der Gruppen- und/oder Teamsprecher als Promotoren für den Erfolg ist.

Die Unternehmen gehen bei der Kompetenzentwicklung der Gruppen- und/oder Teamsprecher unterschiedliche Wege. Die vorgestellten Fälle geben einen Einblick in die jeweiligen betrieblichen Rahmenbedingungen und in die konzeptionellen Überlegungen zur Kompetenzentwicklung. Für den Leser ist unschwer zu erkennen, dass es keine für alle geltenden Rezepte, aber Gestaltungsansätze gibt, die bei Beachtung der spezifischen Rahmenbedingungen zum Erfolg der Maßnahmen führen. Insofern wird der interessierte Leser hoffentlich angeregt, eigene Überlegungen mit den hier vorgestellten Konzeptionen und Erfahrungen vergleichen, Art und Wirkungen der eigenen betrieblichen Rahmenbedingungen besser einschätzen, absehbare Fehler vermeiden und vergleichbare Veränderungen mit einer größeren Sicherheit bewältigen zu können. Die genannten Ansprechpartner in den Unternehmen stehen dabei gern mit ihren spezifischen Erfahrungen als sachkundige Diskussionspartner zur Verfügung.

## **2 Erstes Fallbeispiel**

### **Bischof + Klein GmbH & Co. KG**

#### **2.1 Vorstellung des Betriebs/Unternehmens**

Die Bischof + Klein GmbH & Co. KG (B + K) ist ein europäischer Produzent flexibler Verpackungen aus Kunststoff und Papier. Gegründet wurde die Firma am 1. September 1892 als Handwerksbetrieb. Aus einem kleinen Buch- und Kunstverlag entwickelte sich in mehr als 100 Jahren ein mittelständisches Industrieunternehmen. Heute wird an zwei Standorten in Deutschland (in Lengerich/Westfalen – Hauptsitz – und Konzell) produziert. 1998 wurden in Lengerich/Westfalen 494 Mio. DM, 1999 514 Mio. DM Umsatz erzielt. Die B + K-Gruppe konnte 1999 einen Umsatz von 975 Mio. DM verzeichnen. Zum Ende des Jahres 1999 wurden am Hauptsitz 1.433 und in Konzell 385 Mitarbeiter beschäftigt. Europaweit verfügt die B + K-Gruppe über elf Produktionsstätten in Deutschland, Großbritannien, Belgien, Luxemburg, Österreich und Spanien und beschäftigt mehr als 3000 Mitarbeiter.

Die operativen Bereiche von Bischof + Klein unterliegen einer Spartenorganisation:

- Sparte I: Industrieverpackungen
- Sparte II: Konsumverpackungen/technische Folien

Das Produktionsprogramm von B + K umfasst die gesamte Palette der flexiblen Verpackungen – von der traditionellen Industrieverpackung bis hin zu Spezialfolien für technische Anwendungen. Industrieverpackungen werden überwiegend für die Segmente Chemie, Pharmazie, Baustoffe, Nahrungs- und Futtermittel sowie Torf und Erden produziert. Dazu zählen offene Säcke und Ventilsäcke aus Papier, Polyethylenfolie, Polypropylengewebe und Laminaten, Liner, Schrumpffolien, Gefahrgutverpackungen sowie Automatenfolien für alle Abfüllsysteme und unter Reinraumbedingungen hergestellte Kunststoff-Folienverpackungen.

Im Bereich Konsum werden hochveredelte Verpackungen für die Segmente Lebensmittel, Hygiene, Wasch- und Reinigungsmittel, Klinik- und Chemieartikel, Tiernahrung, Foto und Bau hergestellt. Schwerpunkte im

Bereich der technischen Folien sind die Fertigung von Oberflächenschutzfolien und die Herstellung von Etikettenfolien auf Basis unterschiedlicher Klebstoffsysteme.

Vor zweieinviertel Jahren wurde Gruppenarbeit in der Blasfolienextrusion eingeführt. Mehr als drei Viertel der im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitforschung Befragten wollen weiterhin in Gruppenarbeit beschäftigt sein und äußerten sich auch dahingehend, dass sie gern in der Extrusion arbeiten.

## **2.2 Beschreibung der Ausgangslage und des Problems**

Marktführerschaft in vielen Bereichen – modernste Technik in Produktion und Verwaltung, ein gut ausgebildeter Mitarbeiterstamm, Qualitätszertifikat nach DIN ISO 9001, Umweltzertifizierung nach EMAS – wozu also neue Formen der Arbeitsorganisation? Eine der Grundüberzeugungen des Unternehmens ist, dass ständige Verbesserung unumgänglich ist, um zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden. Dies umso mehr, da sich B + K als mittelständisches Unternehmen in der klassischen "Sandwich-Position" befindet: Global Player auf der Lieferantenseite und Global Player als Kunden. Ständige Verbesserung der Technik reicht nicht aus, Veränderungen auch im Denken und Handeln auf allen Ebenen sind notwendig. Um diesem Ziel gerecht zu werden, entstand unter anderem die Idee, in einem vollkontinuierlich arbeitenden (Teil-)Betrieb die teilautonome Gruppenarbeit einzuführen. Dieses sollte zu folgenden positiven Entwicklungen führen:

- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs,
- Entwicklung einer neuen Kultur in der Arbeitswelt,
- Verbesserung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter,
- Etablierung des ständigen Lern- und Veränderungsprozesses im Betrieb,
- Steigerung des Innovationspotentials der Mitarbeiter,
- Verringerung des Krankenstands,
- Verbesserung des externen Fehlaufwands.

Wie noch näher ausgeführt werden wird, sind die Erwartungen größtenteils erfüllt worden, so dass Bischof + Klein an diesem Modell festhalten wird.

## 2.3 Problemlösung durch Kompetenzentwicklung

Im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms "Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel – Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung" wird in der Blasfolienextrusion im Werk Lengerich Gruppenarbeit eingeführt (vgl. Tabelle 1, Abbildung 1 und Abbildung 2).

Für den Extrusionsbetrieb gilt, dass die Einführung unter den besonderen Bedingungen geschieht, die für die Kunststoff-, Chemie-, aber auch für Teile der Textil-, Lebensmittel- oder Stahlindustrie gelten. Diese lassen sich wie folgt charakterisieren:

- Die übliche Prozess- bzw. Chargenfertigung zieht durch die direkte Verkettung großer Produktionsabschnitte in einer Anlage organisatorische Grenzen, die damit die Abgrenzung der einzelnen Gruppen weitestgehend vorbestimmen.
- Die übliche Schichtarbeit führt häufig zu Problemen in der Zusammenarbeit zwischen den Schichten insbesondere bei vollkontinuierlichen Modellen.
- Der kontinuierliche Produktionsprozess lässt während der Arbeit kaum Freiräume für Gruppensitzungen zu.

Diese und weitere Merkmale der prozessorientierten Fertigung (vgl. Abbildung 3, S. 12) ziehen bestimmte Konsequenzen für die Einführung von Gruppenarbeit nach sich, die sich im Umsetzungskonzept und in der Vorgehensweise der Extrusion und insbesondere auch bei der Ausgestaltung der Gruppensprecherfunktion widerspiegeln.

**Tabelle 1**

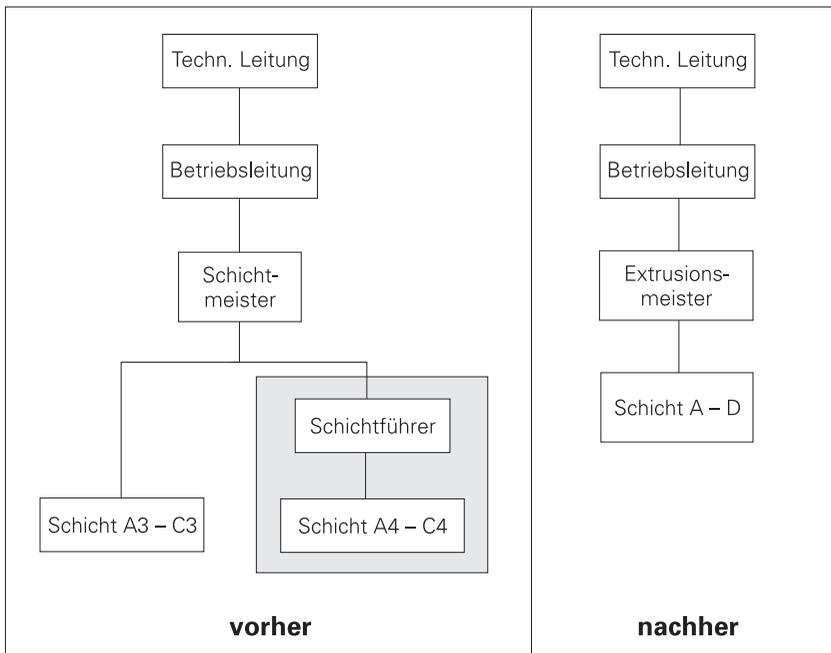
*Allgemeine Daten zum Projekt*

Kriterien	Bedingungen
Projektstart	01.07.1996
Gruppenarbeit seit	01.01.1998
betroffene Bereiche	Durchfahrbetrieb Produktion Blas- und Gießfolie
Anzahl der Mitarbeiter in diesen Bereichen – davon in Gruppenarbeit	74 68

<b>Kriterien</b>	<b>Bedingungen</b>
Definition Gruppe	Gruppe = Schicht
Anzahl der Gruppen	4 Gruppen (A – D)
Anzahl der Gruppenmitglieder	jeweils 17
Vorgesetzter der Gruppe	Extrusionsmeister (2 für 4 Schichtgruppen)
Vertretung nach außen und Koordination nach innen	2 gewählte Gruppensprecher
neue Funktionen innerhalb der Gruppe	Gruppensprecher Urlaubsplaner
Steuerungsgremium	Lenkungsausschuss (GF, BR, Pers., Techn.-Ltg., Betr.-Ltg., Prozessbegl.)
Prozessbegleitung	bis 12/98 durch Personalabteilung und externen Berater ab 1/99 intern durch neue Stelle "Organisationsentwicklung"

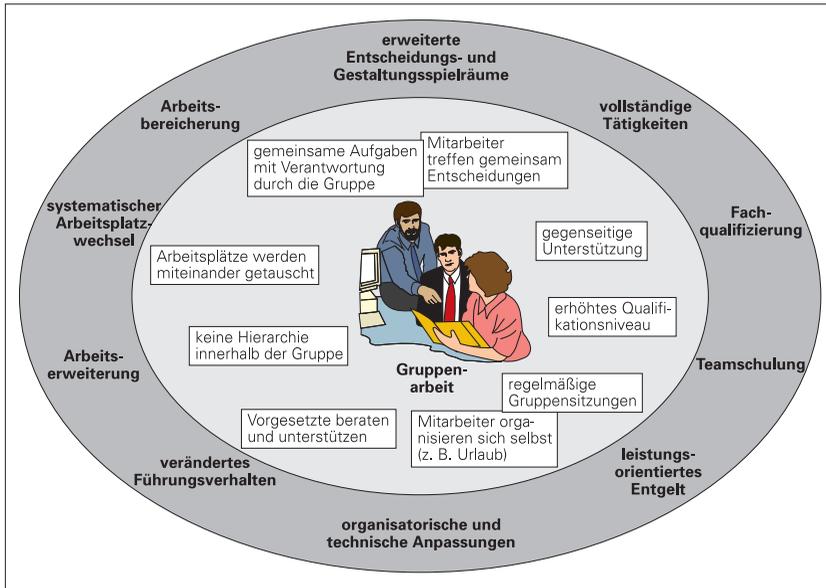
### Abbildung 1

*Aufbauorganisation der Extrusion vor und mit Gruppenarbeit*



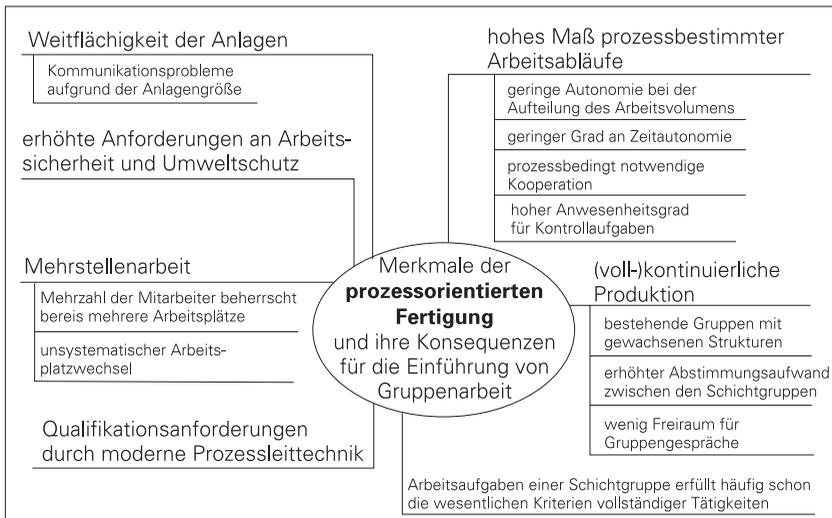
## Abbildung 2

Leitbild zur Einführung von Gruppenarbeit in der Extrusion



## Abbildung 3

Merkmale der prozessorientierten Fertigung



Die Extrusion hat ihre Arbeitsorganisation im Durchfahrbetrieb Blasfolie/Filmex zum 01. Januar 1998 auf teilautonome Gruppenarbeit umgestellt. An der Planung haben die Mitarbeiter im Rahmen ihrer Gruppensitzungen, die seit Januar 1997 stattfinden, mitgewirkt. Dabei ging es u. a. um die Anpassung des Schichtsystems, die Neuverteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Zuständigkeiten zwischen Gruppen, Meistern und Betriebsleitung sowie die Koordination innerhalb der Gruppen und ihre Vertretung nach außen. Die Projektmeilensteine der Konzeptionsphase zeigt Tabelle 2.

**Tabelle 2**

*Projektmeilensteine der Konzeptionsphase*

<b>Was?</b>	<b>Wann?</b>
Kickoff-Workshop mit Lenkungsausschuss	Nov. 1996
Erste Information der Mitarbeiter über das Projekt	Dez. 1996
Start der Gruppensitzungen	Jan. 1997
Führungskräftetraining: (2. Teil Juni, 3. Teil Nov.)	Apr. 1997
Entscheidung für Gruppenarbeit	Juni 1997
Information der Mitarbeiter über Gruppenarbeitskonzept	Juli 1997
Entscheidung über verändertes Arbeitszeitmodell und Gruppenbildung	Sept./Okt. 1997
Festlegung der zukünftigen Gruppenaufgaben	Okt./Nov. 1997
Abschluss der Betriebsvereinbarung "Gruppenarbeit"	Okt. 1997
Abschluss der Betriebsvereinbarung zum erweiterten Durchfahrbetrieb	Nov. 1997

Die *Gruppensitzungen* werden in der Extrusion nach der Arbeitszeit durchgeführt, da ein Abstellen der Anlagen für diese Sitzungen nicht wirtschaftlich wäre. Die Teilnahme an den Gruppensitzungen ist freiwillig und wird wie Mehrarbeit vergütet. Die Gruppen treffen sich jeweils monatlich nach der Frühschicht für etwa zwei Stunden.

Um sinnvoll als Gruppe arbeiten und bestehen zu können, ist eine *konstante Besetzung* unerlässlich. Dieser Grundvoraussetzung trug B + K Rechnung, indem die zwei parallel existierenden Schichtmodelle der Blasfolienextrusion (ein 3-Schicht- und ein 4-Schicht-Modell) zu einem einheitlichen 4-Schicht-Modell zusammengefasst wurden (vgl. Abbil-

dung 1, S. 11). Die schon bestehende Zusammenarbeit der Mitarbeiter des "alten" 4-Schicht-Betriebs und die Integration der "neuen" Mitarbeiter konnte durch eine begleitende zweitägige Teamentwicklungsmaßnahme unterstützt werden, die für jede der neugebildeten Schichten durchgeführt wurde.

Die ehemaligen *Schichtmeister* arbeiten nach einer Übergangsphase heute als Extrusionsmeister in Tagschicht. Ihr Aufgabenprofil hat sich stark verändert, da viele ihrer früheren Tätigkeiten von den Gruppen übernommen wurden, andererseits aber auch gänzlich neue Aufgaben durch Gruppenarbeit hinzugekommen sind wie z. B. die Auswertung gruppenbezogener Kennzahlen (Ordnung und Sauberkeit, Abweichungsmeldung – AWM, Ausschuss insgesamt, Teilnahme an Gruppensitzungen). Früher waren die Meister umfassend zuständig für die Schichteinteilung, die Urlaubsplanung und sämtliche Maschinenprobleme im Tagesgeschäft. Da diese Aufgaben des Tagesgeschäfts jetzt hauptsächlich von den Gruppensprechern übernommen werden, sind die Meister heute mehr für die Aufgaben an Schnittstellen mit anderen Bereichen zuständig. So sind sie z. B. zusammen mit der Arbeitsvorbereitung in den Planungsvorgang eingebunden und koordinieren logistische Abläufe. Darüber hinaus führen sie Mitarbeitergespräche, übernehmen die Personalplanung für das Wochenende und die maschinelle Feinplanung in Zusammenarbeit mit den Gruppensprechern.

## **2.4 Kompetenzentwicklung von Gruppensprechern**

### **Formale Voraussetzungen**

#### ➤ *Einsetzung der Gruppensprecher*

Die ehemaligen Schichtführer des 4-Schicht-Betriebs wurden für ein Jahr als Gruppensprecher eingesetzt, zusätzlich konnten die jeweiligen Gruppen einen stellvertretenden Gruppensprecher wählen. Nach einem Jahr wurde von allen Beteiligten entschieden, dass zwei gleichwertige Gruppensprecher gewählt werden, die sich vertreten und in der Wahrnehmung bestimmter Aufgaben monatlich abwechseln.

#### ➤ *Aufgaben der Gruppensprecher*

Aufgaben der Gruppensprecher in der Extrusion betreffen im Wesentlichen die

- Sicherstellung eines geregelten Informationsflusses innerhalb der eigenen und zwischen Gruppen sowie zwischen Gruppe und Vorgesetzten,
- Koordination des Produktionsablaufs während der laufenden Schicht,
- Organisation, Vor- und Nachbereitung sowie Moderation der Gruppensitzungen,
- Auswertung der Gruppensitzungen mit ihren Gruppensprecher-Kollegen der anderen Schichten und den Extrusionsmeistern, um positive Erfahrungen z. B. mit Regelungen für die interne Organisation in die anderen Gruppen weiterzutragen.

#### ➤ *Status der Gruppensprecher*

Mit Einführung der Gruppenarbeit in der Blasfolienextrusion bei B + K wurden die Funktionen des Schichtmeisters (heute Extrusionsmeister) und des 4-Schichtführers (heute z. T. Gruppensprecher) aufgehoben. Die Gruppensprecher arbeiten als Maschinenführer in der Gruppe mit, haben aber durch die Definition ihrer Aufgaben als Informationsschnittstelle zwischen Gruppe und Meistern bzw. Betriebsleitung sowie durch die zusätzliche Vergütung natürlich eine gewisse Sonderfunktion.

#### ➤ *Person der Gruppensprecher*

Die vielfältigen und hohen Anforderungen, die an die Gruppensprecher in der Extrusion gestellt werden, beziehen sich auf fachliche Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, aber auch auf Einstellungen und Verhaltensweisen sowie persönliche Eigenschaften. Dies setzt auf Seiten der Gruppensprecher auch eine gewisse Bereitschaft voraus, sich mit eigenem Verhalten zu beschäftigen, möglicherweise unangenehmes Feedback über problematisches Verhalten aushalten zu können und sich selbst in dieser Hinsicht weiterentwickeln zu wollen.

Zum "Rüstzeug" eines guten Gruppensprechers zählen daher vor allem

- Lernbereitschaft, um Fehler zu erkennen und aus ihnen zu lernen,
- Selbstvertrauen, um sich z. B. freies Reden vor Gruppen zuzutrauen,
- Übersicht, um auch in kritischen Situationen einen klaren Kopf zu behalten, und nicht zuletzt
- Frustrationstoleranz, um nach Rückschlägen nicht die Lust zu verlieren und mit Enttäuschungen fertig zu werden.

## ➤ *Gruppensprecher-Vergütung*

Die Gruppensprecher erhalten eine Funktionszulage, die entfällt, wenn jemand nicht wieder gewählt wird oder von dieser Funktion zurücktritt.

### **Anlässe und Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung**

Zur Wahrnehmung der beschriebenen Aufgaben wird von den Gruppensprechern verstärkt methodische Kompetenz gefordert zur

- Moderation von Sitzungen,
- Erarbeitung von Problemlösungen oder
- Verbesserung betrieblicher Abläufe.

In Betrieben mit vollkontinuierlicher Fertigung besteht ein erhöhter Abstimmungs- und Informationsbedarf zwischen den Gruppen, für den in Verbindung mit der Einführung von Gruppenarbeit Mechanismen, die über die Schichtübergabe hinausgehen, gefunden werden müssen. Hier sind insbesondere die Gruppensprecher als Informationsschnittstelle gefordert. Konkret wurden bei B + K folgende Maßnahmen umgesetzt:

- Teilnahme des Gruppensprechers der jeweiligen Frühschicht an der täglichen Abteilungsbesprechung;
- Durchführung regelmäßiger Erfahrungsaustauschtreffen zwischen Gruppensprechern aller vier Gruppen und Meistern, Betriebs- und technischer Leitung, um Probleme, aber auch Erfolge bei der Umsetzung der Gruppenarbeit sowie anstehende technisch-organisatorische Veränderungen oder Verbesserungsvorschläge aus den Gruppen zu bearbeiten;
- Durchführung regelmäßiger Erfahrungsaustauschtreffen zwischen Gruppensprechern als Teil ihrer Ausbildung, um die eigene Rolle und die Umsetzung der neuen Aufgaben zu reflektieren und Möglichkeiten zur eigenen Weiterentwicklung zu entdecken sowie zur Abstimmung gruppenübergreifender Spielregeln oder Zusammenführung von Ergebnissen aus den Gruppensitzungen.

Um diesen neuen Aufgaben gerecht werden zu können, wurden die Gruppensprecher im ersten Schritt in zwei zweitägigen Seminaren geschult. In den Seminaren wurde zunächst das nötige Handwerkszeug zur

- Moderation,

- Präsentation und Visualisierung sowie
- zur methodischen Unterstützung bei Problemlösungen sowie

Wissen über gruppendynamische Prozesse hinsichtlich

- Kommunikation,
- Kooperation und Konkurrenz,
- Entscheidungs- und Konfliktverhalten

vermittelt und trainiert (vgl. Tabelle 3).

Darüber hinaus wurde kontinuierlich die Wahrnehmungsfähigkeit für eigenes und fremdes Verhalten entwickelt, um u. a. im Rahmen des begleitenden Coachings,

- die eigene Arbeit als Gruppensprecher reflektieren,
- eigenes Verhalten sowie Kommunikations- und Kooperationsverhalten einschätzen und
- Gruppenprozesse erkennen, interpretieren und positiv beeinflussen zu können.

Die in den Seminaren erarbeiteten Grundlagen werden unter Supervision der Prozessbegleitung in betrieblichen Situationen umgesetzt und vertieft. Die notwendige individuelle Betreuung findet im Rahmen eines

### **Tabelle 3**

*Maßnahmen zur Erhöhung der Methoden- und Sozialkompetenz von Gruppensprechern*

<b>Maßnahme</b>	<b>Dauer/Häufigkeit</b>	<b>Durchführung</b>
Moderation Problemlösen in Gruppen	2 x 2 Tage und fortlaufend nach jeder Gruppensprecherwahl	extern, vorgegeben
Teamentwicklungsseminar	1,5 Tage/Gruppe	extern, vorgegeben
Gruppencoaching im Rahmen des Erfahrungsaustauschs Gruppensprecher	etwa alle 8 Wochen über 2 Jahre	intern
Einzelcoaching in Zweier- oder Dreier-Gesprächen als Supervision in Gruppensitzungen	mindestens 1 x monatlich über 2 Jahre	intern

Coachings statt (vgl. Tabelle 3). Ein wichtiger Bestandteil des Gruppencoachings und der externen Seminare sind die Vereinbarung und Einübung von Feedback-Mechanismen unter den Gruppensprechern, um eine offene Kommunikation und gegenseitige Entwicklung zu fördern.

Außerdem haben die Gruppensprecher als Teil ihrer Gruppe an einem anderthalbtägigen Teamentwicklungsseminar teilgenommen.

Die Basis-Schulungen werden nach jeder Gruppensprecherwahl wiederholt oder neugewählte Gruppensprecher durchlaufen diese Schulungen im Rahmen des hausinternen Weiterbildungsprogramms.

Alle in Tabelle 3 beschriebenen Maßnahmen wurden von der Prozessbegleitung durchgeführt und zielen auf die Entwicklung der Methoden- und Sozialkompetenz der Gruppensprecher. Eine Erhöhung der Fachkompetenz wurde durch die stärkere Einbeziehung in die betrieblichen Abläufe und bessere Information im Rahmen der genannten Besprechungen erreicht.

## 2.5 Auswertung

Die Veränderung einer traditionellen, hierarchischen und arbeitsteiligen Organisation hin zu flexiblen, selbstorganisierten Einheiten ist ein komplexes Vorhaben, das selbst unter günstigen Bedingungen mehrere Jahre braucht, um seine vollen Effekte entfalten zu können. Die folgenden exemplarischen Ergebnisse weisen darauf hin, dass man auf einem guten Weg ist, die angestrebten Ziele zu erreichen, wenn die Umsetzung der neuen Arbeitsorganisation auch weiterhin konsequent betrieben wird:

- In einer schriftlichen Befragung der wissenschaftlichen Begleitforschung sagten fast 80 Prozent der Mitarbeiter, dass sie auch weiterhin in Gruppenarbeit tätig sein wollen.
- Die Teilnahme an den *freiwilligen* Gruppengesprächen liegt im Durchschnitt in allen vier Gruppen bei 82 Prozent. Von den geplanten Gruppensitzungen fanden 1999 94 Prozent statt.
- Die wesentlich bessere und häufigere Kommunikation zwischen Mitarbeiter- und Führungsebene führt dazu, dass Mitarbeiter aktiv weitere notwendige Maßnahmen zum Ausbau der bisher erzielten Fortschritte und zur Beseitigung bestehender Schwachstellen bei ihren Führungskräften einfordern.
- Die Entwicklung des Krankenstands war günstig.

- Die externe Ausschussquote hat sich bei einem schwierigeren Umfeld verbessert.

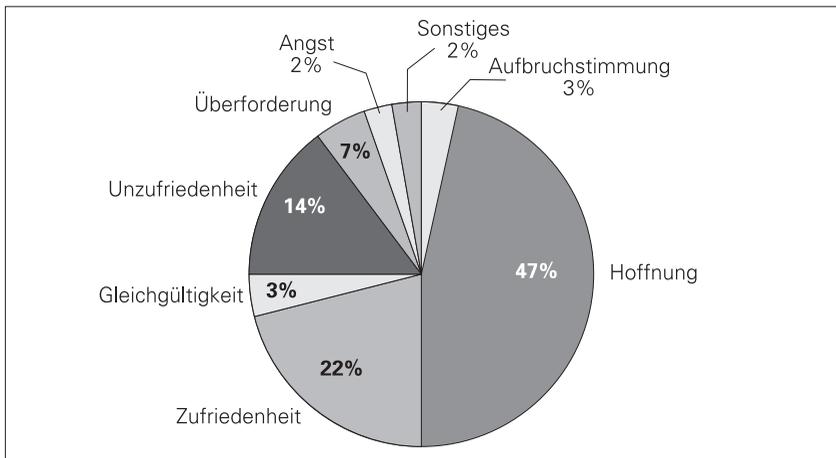
Um die Meinung der Mitarbeiter zum Stand der Gruppenarbeit zu erfahren, wurde Ende 1998 durch die Prozessbegleitung eine Befragung mit folgenden Schwerpunktthemen durchgeführt:

- generelle Zufriedenheit mit der Arbeit,
- Gruppenklima,
- Gruppensprecher,
- Gruppensitzungen,
- Veränderungen der eigenen Arbeitssituation,
- momentane Stimmungslage in Bezug auf die Gruppenarbeit.

Daraus sollen an dieser Stelle auszugsweise einige Ergebnisse genannt werden:

- 93 Prozent der Mitarbeiter sagten, dass sie gern oder sehr gern in der Extrusion arbeiten und 96 Prozent gaben an, dass sie sich in ihrer jeweiligen Gruppe meistens oder immer wohlfühlen.
- Nach ihrer augenblicklichen Stimmungslage in Bezug auf Gruppenarbeit gefragt, antworteten die Mitarbeiter nach vorgegebenen Begriffen wie in Abbildung 4 dargestellt.

**Abbildung 4**  
*Stimmungslage zur Gruppenarbeit*



Die Arbeit der Gruppensprecher wurde von den jeweiligen Kollegen folgendermaßen beurteilt:

- Im Durchschnitt aller vier Gruppen waren 87 Prozent zufrieden oder sehr zufrieden mit dem *Einsatz der Gruppensprecher für ihre Gruppe*, wobei der Anteil der Unzufriedenen in den einzelnen Gruppen zwischen 0 und 38 Prozent schwankte.
- Bei der *Weitergabe von Informationen* z. B. aus gruppenübergreifenden Sitzungen mit den anderen Gruppensprechern und Führungskräften wurde der größte Nachholbedarf gesehen: Immerhin 28 Prozent der Gruppenmitglieder gaben an, dass sie damit unzufrieden oder sogar sehr unzufrieden sind.
- Mit der Moderation der *Gruppensitzungen* durch die Gruppensprecher waren über alle vier Gruppen hinweg 93 Prozent der Gruppenmitglieder zufrieden oder sehr zufrieden. Auch hier gab es aber deutliche Unterschiede zwischen den Gruppen: 18 Prozent der Mitglieder einer Gruppe, die sehr unzufrieden mit ihren Gruppensprechern hinsichtlich der Moderation von Gruppensitzungen waren, standen in einer anderen Gruppe 40 Prozent gegenüber, die damit sehr zufrieden waren.

Diese Ergebnisse machen einerseits deutlich, dass bereits nach einem knappen Jahr die Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung der Gruppensprecher sichtbare Früchte tragen und die neuen Aufgaben, die im bisherigen Berufsleben der Gruppensprecher keine oder nur eine untergeordnete Rolle spielten, zufriedenstellend umgesetzt werden. Andererseits zeigen die z. T. deutlichen Unterschiede in der Beurteilung der Aufgabenerfüllung der Gruppensprecher den Bedarf nach individueller Weiterentwicklung und Betreuung, dem durch das Einzelcoaching sowie durch kontinuierliche Prozessbegleitung Rechnung getragen wurde und wird.

*Ute Fehring und Carsten Niekamp*

# 3 Zweites Fallbeispiel

## Lely Welger Maschinenfabrik GmbH

### 3.1 Vorstellung des Unternehmens

Die Firma Lely Welger Maschinenfabrik GmbH (kurz Welger) ist seit 1899 am Standort Wolfenbüttel mit Entwicklung, Produktion und Vertrieb von Maschinen für die Agrartechnik ansässig. Innovationen und Weiterentwicklungen sowie die Ergänzung des Pressenprogramms um spezielle Ballenpressen in stationärer Ausführung zum Verdichten von voluminösen Abfallstoffen wie Papier oder Kartonagen bilden den Schwerpunkt der Unternehmenstätigkeiten.

Bedingt durch die Entwicklung der Marktsituation ist die Belegschaft zu Beginn der neunziger Jahre um ca. 400 Mitarbeiter reduziert worden und beträgt derzeit etwa 450 Mitarbeiter. Dieser Personalabbau wurde unter Nutzung gesetzlicher Regelungen sozialverträglich gestaltet, indem betriebsbedingte Kündigungen die Ausnahme bildeten. Auf diese Art wurde ein positives und offenes Arbeitsklima im Unternehmen erhalten, das auf der vorwiegend langjährigen Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter beruht und eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen sichert.

Im Verlauf des Jahres 1995 wurde bei Welger ein Reorganisationskonzept erstellt, das den Namen "Welger 2000" trägt und in dem Ziele, Grundlagen, geplante und projektierte Umstrukturierungen skizziert, erläutert und präzisiert wurden.

Anlass der Reorganisationskonzepte waren Probleme in der Produktions- und Logistikstruktur: Lagerbestände, Durchlaufzeiten, das Prinzip der Auslastungsorientierung statt der Kundenorientierung, Rüstzeitanteile in der Fertigung sowie zentrale Disposition und Steuerung.

Forderung für die Gestaltung des neuen Konzepts war, vorhandene Bestrebungen, zu anderen Arbeitsorganisationsformen zu gelangen, mit wirtschaftlichen Zielsetzungen zu verbinden.

Der erarbeitete Lösungsansatz bestand im Wesentlichen aus zwei Kernpunkten:

- Fertigungssegmentierung zur Beherrschung der Komplexität und
- Gestaltung der Arbeitsplätze nach zeitgemäßen Grundsätzen, d. h. Einführung von Gruppenarbeit und Schulung der Mitarbeiter.

Die Umgestaltung der Fertigung wurde nach dem Prinzip der produktgruppenorientierten Segmentierung realisiert, wobei die Ausgestaltung der Hallenlayouts, der Materialflusswege etc. durch die Beteiligung der Mitarbeiter der zukünftigen Segmente bzw. Fertigungsinseln erfolgte. Mit dieser Vorgehensweise wurden von den Mitarbeitern akzeptierte, weil von ihnen mitgestaltete, Lösungen erreicht. Parallel zur Umstrukturierung der Aufbauorganisation wurde eine Verlagerung indirekter Funktionen in die Segmente, eine Neuerung der Ablauforganisation, die verbunden mit der flächendeckenden Einführung von Gruppenarbeit im gesamten Unternehmen war, durchgeführt.

Gruppenarbeit fand in drei Pilotbereichen bereits vor der Umstrukturierung statt, wobei Montagebereiche die Vorreiterfunktion übernommen hatten. Bereits zum Ende der achtziger und zu Beginn der neunziger Jahre wurde Gruppenarbeit mit Umgestaltung der Fertigungsbereiche in der Pressenmontage, dem Aufsammlerbau und der Entsorgungstechnik eingeführt. Diese Pilotinseln können als Wegbereiter zur unternehmensweiten Umgestaltung angesehen werden. Eine Betriebsvereinbarung aus dem Jahr 1993 regelt Grundsätze, Prinzipien, Aufgaben und Ziele der Gruppenarbeit bzw. der Gruppen.

## **3.2 Beschreibung der Ausgangslage und des Problems**

Der Übergang zur Tätigkeit in den Inseln der Fertigungssegmente erforderte von den Mitarbeitern und Führungskräften des Unternehmens neue, umfangreiche Lernprozesse, die auf den Erwerb sowohl fachlicher, als auch methodischer und sozialer Kompetenzen ausgerichtet waren. Die neu gebildeten Fertigungssegmente werden von jeweils drei Führungskräften geleitet: dem ehemaligen Meister als Fertigungsleiter, einem Fertigungssteuerer und einem Fertigungsplaner. Die Führungsstruktur ist gekennzeichnet durch flache Hierarchisierung und gegenseitige Ersetzbarkeit. Für die Führungsmannschaft der Fertigungssegmente ging es um die Entwicklung eines neuen Führungsverständnisses als Coach und Vermittler zwischen den Fertigungsinseln einerseits sowie um Vermittlung und Gestaltung der Beziehungen zu den weiterhin vorhandenen zentralen Bereichen wie Konstruktion, Werkzeugbau, Einkauf, Materialwirtschaft und Vertrieb.

Für die Mitarbeiter zielte die Kompetenzentwicklung auf den Erwerb von Kenntnissen zur Planung und Steuerung betrieblicher Produktions- und Bereitstellungsprozesse, die Beherrschung mehrerer Arbeitsplätze, vor allem aber auch auf die Entwicklung von methodischen und sozialen Kompetenzen, die die Gruppenarbeit mit ihren Handlungsspielräumen ermöglichen.

Zur Implementierung der Gruppenarbeit in den Fertigungsinseln wurden im Unternehmen Anforderungsprofile erarbeitet, die die Grundlage für Gestaltung und Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen bildeten. Diese Anforderungsprofile wurden von den Gruppen gemeinsam mit der Betriebsleitung in der Anfangsphase der Umstrukturierung erarbeitet, wobei die Eingruppierung in das neu gestaltete Entgeltsystem im November 1996 erfolgte und damit der umfassenden Ausgestaltung der neuen Organisationsform voranging.

### **3.3 Problemlösung durch Kompetenzentwicklung**

Ziel des Betriebsprojekts "Kompetenzentwicklung durch Verknüpfung von Prozessen der Personal- und Organisationsentwicklung in der betrieblichen Praxis" bei Welger war es, ein wirtschaftliches und humanes Arbeitssystem zu entwickeln, um die vorhandene, neu strukturierte Aufbauorganisation mit einer kompetenzorientierten Ablauforganisation zu unterstützen. Wichtige Voraussetzung war die Initiierung, Planung und Realisierung einer Personalentwicklung, die kompetente Mitarbeiter und Führungskräfte zum Ergebnis hat, um den neuen Anforderungen zu entsprechen. Inhalt war die Optimierung der geschaffenen Organisationsstrukturen und die Teamentwicklung der einbezogenen Mitarbeiter und Führungskräfte, um diese in die Lage zu versetzen, die mit den neuen Strukturen angestrebten Handlungs- und Entscheidungsspielräume zu entwickeln und auszugestalten.

Das Projekt setzte in der Mechanischen Fertigung des Unternehmens ein, da in diesem Bereich die Umsetzung von Gruppenarbeit nach weitgehendem Abschluss der Umgestaltung der Fertigung lediglich in Teilbereichen realisiert war; d. h. die Mitarbeiter arbeiteten in formellen Gruppen zusammen, die Ausgestaltung der Gruppenarbeit befand sich in der Anfangsphase.

Inhalt des Projekts war daher die Analyse und Weiterentwicklung von Teamprozessen und des vorhandenen und des zukünftig notwendigen Qualifikationsprofils sowie die Überarbeitung und Ergänzung der vorhan-

denen Anforderungsprofile um soziale und methodische Kompetenzen, die bislang in keinem Mitarbeiteranforderungsprofil eingearbeitet waren. Ein weiterer Punkt war die Qualifizierung von Mitarbeitern zur Entwicklung dieser Methoden- und Sozialkompetenzen z. B. durch Aufarbeitung und Präsentation von Analyseergebnissen, Moderation von Gruppendialogen, Vermittlung von Problemlösestrategien und Durchführung von Kommunikationstrainings.

### **3.4 Kompetenzentwicklung von Gruppensprechern**

Zur Implementierung und Ausgestaltung der Gruppenarbeit im Unternehmen kommt den Gruppensprechern entscheidende Bedeutung zu. In der Person der Gruppensprecher als Mittler, Kommunikator, Organisator und Fokussierer der Gruppenaktivitäten bündelt sich ein Großteil der gruppendynamischen Prozesse. Diese wichtige Kernfunktion innerhalb der Bereiche bedarf einer intensiven Entwicklung der benötigten Kompetenzen, um die Mitarbeiter für ihre Aufgaben vorzubereiten, sie zu begleiten und ihre Motivation zu erhalten. Nach dieser Erkenntnis war der Schritt, die Gruppensprecher im Prozess der Arbeit zu entwickeln, die folgerichtige Konsequenz.

#### **Wahl der Gruppensprecher einschließlich Stellvertreterregelung**

Vor der Beschreibung grundlegender Projektinhalte sollen zunächst einige allgemeine Regularien erläutert werden. Entsprechend der Betriebsvereinbarung "Gruppenarbeit" werden der Gruppensprecher und der Vertreter von den Gruppenmitgliedern gewählt. Es besteht die Möglichkeit der Neuwahl, wenn die Erfordernisse dies bestimmen: insbesondere durch Fluktuation, neue Ausrichtung oder auch durch Entwicklungen im Gruppenbereich oder auf der persönlichen Kompetenz der Gruppenmitglieder basierend erfolgen Umorientierungen. Die Wahl der Gruppensprecher erfolgte flächendeckend erstmals im Jahr 1996 mit der Einführung der Gruppenarbeit im Unternehmen. Die Bestimmung der Gruppensprecher durch Vorgesetzte bildete die Ausnahme. Inzwischen ist der Prozess der Gruppensprecherwahl von den Mitarbeitern als Möglichkeit der internen Gruppenentwicklung erkannt worden.

#### **Aufgaben der Gruppensprecher**

Ein Anforderungsprofil für Gruppensprecher wurde in expliziter Form nicht erarbeitet, da die Anforderungen der einzelnen Bereiche im gesamt-

ten Unternehmen stark differieren. Aus der bisherigen Erfahrung ist festzustellen, dass sich eine umfangreiche Bandbreite entwickelte: Waren es zunächst vornehmlich die ehemaligen Vorarbeiter, die die fachliche Kompetenz vor Ort repräsentierten und denen die Fähigkeiten der Gruppenorganisation zugesprochen wurden, verlagerte sich in vielen Gruppen der Schwerpunkt im Verlauf der Jahre auf Mitarbeiter, die im Bereich der Kommunikation, der Problemlösung innerhalb und außerhalb der Gruppe und der Visualisierung und Verfolgung von gruppenbezogenen Themen ihre Stärken hatten und haben. Dieser Prozess verlief in unterschiedlicher Form und mit unterschiedlicher Ausprägung in den Gruppen. Dominierende Gruppensprecher passten ihre Handlungsweise den Erfordernissen an, zunächst eher passive Mitarbeiter übernahmen Aufgaben und engagierten sich schrittweise in ihren Arbeitsbereichen für die Belange der Gruppenmitglieder.

### **Status der Gruppensprecher**

Die Gruppensprecher übernahmen in der Implementierungsphase der Gruppenarbeit zunächst häufig die Aufgaben der ehemaligen Vorarbeiter, deren Position zeitgleich entfiel. Sie hatten Aufgaben als fachliche Ansprechpartner für den Meister und die indirekten Bereiche wie Konstruktion, Qualitätssicherung, Fertigungssteuerung und Arbeitsplanung wahrzunehmen.

Im Verlauf der Projektarbeit verlagerten sich Schwerpunkte hin zu arbeitsorganisatorischen und gruppendynamischen Inhalten. Zu den Aufgaben der Gruppensprecher gehören u. a.:

- Einberufung, Vorbereitung und Durchführung von Gruppengesprächen,
- Moderation und Protokollführung (verkürzt) von Gruppengesprächen,
- Problemlösung von Themen innerhalb der Gruppe,
- Personaleinsatzplanung (Urlaubsplanung),
- Feinsteuerung der Fertigungsaufträge,
- Rückmeldung von Fertigungsaufträgen,
- Entwicklung von Qualifizierungskonzepten.

### **Person der Gruppensprecher**

Zu Beginn der Gruppenarbeit übernahmen vielfach Mitarbeiter die Gruppensprecherfunktion, die Erfahrung in theoretischer oder praktischer

Form mit der Führung von Gruppen vorweisen konnten. Unter anderem bildeten gewerkschaftliche Seminare die Grundlage, auf der die tägliche Praxis aufbaute.

Als wichtige Voraussetzungen für die Inhalte, die Gruppensprecher abdecken haben, betrachten wir:

- Betriebszugehörigkeit,
- soziale Kompetenz,
- Integrationsfähigkeit,
- Verlässlichkeit,
- zielgerichtete Führungsfähigkeit,
- kommunikative Kompetenz.

Diese Auflistung erhebt keinen Anspruch auf empirische Nachweise, sie beruht auf der eher subjektiven Erfahrung der Projektbeteiligten.

### **Vergütung der Gruppensprecher**

Die Frage der gesonderten Vergütung der Gruppensprecher stellte sich kurz zu Beginn der Gruppenarbeit, wurde jedoch nicht weiter diskutiert, zumal die Einführung der Gruppenarbeit mit dem Abschluss eines Haustarifvertrags einherging, in dem die Trennung der Entgeltgruppen zwischen gewerblichen und angestellten Mitarbeitern aufgehoben wurde. Einvernehmliche Meinung, auch zwischen den betrieblichen Parteien, bestand und besteht, dass die Gruppensprecher zeitliche Freiräume für ihre und Unterstützung in ihrer Arbeit erfahren, eine zusätzliche Vergütung für diese Arbeit jedoch nicht sinnvoll ist. Die Erfahrungen zeigen, dass zusätzliche monetäre Ansprüche aus dem Kreis der Gruppensprecher nicht vorliegen – ein "Schmerzensgeld" wird nicht erwartet, die Motivation für die Arbeit in der und für die Gruppe beruht auf intrinsischer Basis.

### **Auswirkungen neuer Aufgabenstellungen**

Die Führungskräfte hatten eine neue Position in der Fertigung einzunehmen, die letztlich zu Veränderungen der Positionen in der Produktion führen, um den Mitarbeitern die Wahrnehmung von Handlungsspielräumen zu ermöglichen und zu sichern.

Es erwies sich als notwendig, die Anforderungen an die Mitarbeiterführungen und ihre Veränderungen durch die Gruppenarbeit zu entwickeln

und daraus Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung abzuleiten. Festzustellen war Unsicherheit bei den Führungskräften, Aufgaben an die Gruppen abzugeben, ohne zu wissen, welche "neuen" Aufgaben ihnen dafür übertragen werden. Das bezieht sich u. a. auf zentrale Bereiche wie Vertrieb, Einkauf, Personalwesen oder Service.

### **3.5 Möglichkeiten und Maßnahmen – Projektverlauf**

Zur Implementierung der Projektarbeit in der Mechanischen Fertigung wurde eine Projektgruppe gebildet, in der alle beteiligten Inseln durch ihre gewählten Gruppensprecher sowie der Betriebsrat und die betrieblichen und externen Projektbearbeiter vertreten waren.

Aus der aktuellen Situation heraus erarbeiteten die Gruppensprecher Themen, die zu Themenschwerpunkten zusammengefasst wurden. Dieser Themenspeicher war im Gruppenbesprechungsraum über die gesamte Projektlaufzeit jederzeit einsehbar.

In vierzehntägig stattfindenden Projektgruppensitzungen wurden die Themenschwerpunkte entsprechend der vorgenommenen Priorisierung behandelt und abgearbeitet:

- Materialfluss und Materialtransport,
- Umwelt,
- Handlungsspielraum,
- Kommunikation,
- Vorrichtungslager,
- Mitarbeiterqualifizierung,
- Gruppenleistung.

Für die Bearbeitung dieser Themenfelder diskutierten und beschlossen die Gruppensprecher separate Aktivitäten, die in einer Aktivitätenliste nach Terminen, Verantwortlichkeit und Erledigung zur Dokumentation der geleisteten Arbeit aufgeführt wurden. Bei Bedarf lud die Projektgruppe Vertreter anderer Inseln, der Werksplanung, der Betriebsleitung oder der Materialwirtschaft zur Diskussion zu den Projektgruppensitzungen ein.

Die Gruppensprecher nutzten im Rahmen der Projektarbeit eine beteiligungsorientierte und projektgruppengestützte Vorgehensweise, um diese sehr unterschiedlichen Punkte in eigener Verantwortung zu behan-

deln, Maßnahmen zu beschließen und gemeinsam mit anderen Mitarbeitern der Inseln, des Segments oder anderer Bereiche durchzuführen. Dies alles geschah während und zwischen den regelmäßig stattfindenden Projektgruppensitzungen, parallel zur laufenden Fertigung, wobei den Gruppensprechern zusätzlich die Aufgabe der Information ihrer Inseln zufiel.

Eines der Ziele des Projekts Kompetenzentwicklung war es, dass diese Vorgehensweise als generelle Methode der Problemlösung von den beteiligten Mitarbeitern erlebt, erkannt und übernommen wird: Selbständige Bildung einer zeitlich begrenzten Projektgruppe zur Abarbeitung eines oder mehrerer Probleme, Einsatz des notwendigen Projektmanagements, Dokumentation der Ergebnisse und Auflösen der Projektgruppe nach Erreichen der selbstgesetzten Ziele.

Neben der Einrichtung des Gruppenbesprechungsraums innerhalb des Segments mit den notwendigen Materialien konnten grundlegende Verbesserungen in der Organisation der Materialbereitstellung und des Materialtransports umgesetzt werden.

Zur Kompetenzentwicklung innerhalb der Mitarbeiterprojektgruppe hatte die Übernahme von Moderation und Protokollführung in den Gruppensitzungen entscheidenden Anteil. Mitarbeiter, die zu Beginn eine Scheu vor der Moderation oder dem Präsentieren von Gruppenergebnissen vor der Gruppe oder vor Führungskräften hatten, übernahmen im Verlauf der Projektarbeit diese Aufgaben und entwickelten sich auf diese Weise in ihrer individuellen und gruppenbezogenen Kompetenz.

Die Herstellung der Öffentlichkeit erfolgte innerhalb des Segments über Protokolle und im Unternehmen über Informationsblätter am Schwarzen Brett.

## **Entwicklung der Handlungsspielräume**

Ein Schwerpunkt der Projektarbeit war die Bearbeitung des Themas "Handlungsspielräume" durch die Projektgruppe und die Inseln. Es beinhaltete die Überarbeitung und Anpassung der 1996 erstellten Anforderungsprofile an die aktuelle Situation, die Erarbeitung der Inhalte "Planen und Steuern" und der Qualifizierungskonzepte für die einzelnen Gruppen.

Die Anforderungsprofile umfassen die Arbeitsplatzbeschreibungen für jede einzelne Gruppe und bilden die Grundlage für die Eingruppierung der Mitarbeiter in das Entgeltsystem, das speziell für das Unternehmen abgeschlossen worden ist. Diese Anforderungsprofile wurden vor bzw. zu Beginn der Reorganisation und der damit einhergehenden Einführung der Gruppenarbeit erstellt und verdeutlichten in der Regel den "alten" Zustand. Als Kriterium für die Eingruppierung war und ist die Beherrschung mehrerer Arbeitsplätze, entsprechende Flexibilität und die Übernahme von planenden und steuernden Aufgaben von entscheidender Bedeutung.

Die Überarbeitung der Anforderungsprofile gliederte sich in folgende Phasen:

- Neuformulierung der Tätigkeitsbeschreibungen,
- Erarbeitung der Lernziele,
- Aktualisierung der Layouts,
- Erarbeiten und Einfügen der Inhalte "Planen und Steuern",
- Diskussion der Anforderungsprofile mit der Segmentführung,
- Verabschiedung durch Geschäftsleitung und Betriebsrat.

### **Neuformulierung der Tätigkeitsbeschreibungen**

Die Überarbeitung der Anforderungsprofile erfolgte in Gruppengesprächen innerhalb der Inseln. Begleitet durch die Projektbearbeiter formulierten die Mitarbeiter zunächst die Stellenbeschreibungen in den Arbeitsbereichen bzw. an den Produktionsmitteln neu, passten sie an die neuen Strukturen an oder ergänzten sie. Die Gruppensprecher moderierten die Überarbeitung in ihren Gruppen, dokumentierten die Ergebnisse, die anschließend in die neuen Profile eingearbeitet wurden. Dieser Prozess lief in den meisten Gruppen iterativ ab, d. h. die Ergebnisse der Gruppensitzungen wurden individuell reflektiert, bevor sie in der nächsten Gruppensitzung überarbeitet und verabschiedet wurden.

### **Erarbeitung der Lernziele**

In Vorbereitung auf die Erarbeitung der Qualifizierungskonzepte und zur Konkretisierung der Tätigkeitsbeschreibungen unteretzten die Gruppen die Tätigkeitsbeschreibungen mit Lernzielen, die insbesondere neuen Gruppenmitgliedern Einblick in die Anforderungen ermöglichen sollen.

## **Handlungsspielräume “Planen und Steuern”**

Schwerpunkt der Erstellung der neuen Anforderungsprofile war die Definition der Inhalte indirekter Tätigkeiten durch die Gruppen, die als Qualifikation zum Erreichen der oberen Entgeltstufen beschrieben sind. Die Erarbeitung und Formulierung dieser Inhalte wurden von der Projektgruppe an eine Teilprojektgruppe delegiert, in der Vertreter aller Inseln und ein Projektbearbeiter vertreten waren.

Zur Entwicklung der Tätigkeitsbeschreibungen diskutierte die Teilprojektgruppe im ersten Schritt eine unternehmensneutrale Aufstellung von indirekten Tätigkeiten. Anhand dieser Aufstellung wurde die Aktualität einzelner Tätigkeiten für das Segment und die Inseln untersucht, ohne zunächst eine Zuordnung zum Leitstand oder den Gruppen vorzunehmen. Es stellte sich heraus, dass die Gruppenmitglieder bereits planende und steuernde Aufgaben übernommen hatten, ohne dass diese als solche bereits wahrgenommen wurden.

Die Gruppensprecher berichteten und diskutierten innerhalb ihrer Gruppen und in der Gesamtprojektgruppe Ergebnisse und Problemstellungen, so dass eine ständige Öffentlichkeit hergestellt war. Die von der Teilprojektgruppe in mehreren Gesprächen erarbeitete Aufstellung bildete den gemeinsamen Nenner der unterschiedlichen Gruppen, die Wahrnehmung der aktuellen Situation im Segment und formulierte gleichzeitig den Anspruch an die Beteiligung an Prozessen der Planung und Steuerung.

In die Tätigkeitsbeschreibungen als Bestandteile der Anforderungsprofile setzte die Projektgruppe die Inhalte ein, die die Gruppen in eigener Verantwortung übernommen hatten oder übernehmen wollten.

Nach der Formulierung der Inhalte wurden die Lernziele “Planen und Steuern” für die Qualifizierungskonzepte ebenfalls durch die Teilprojektgruppe erstellt. In den Inhalten “Planen und Steuern” sind neben den produktionsbezogenen Aufgaben wie Materialbereitstellung, Kapazitätsabstimmungen und Reihenfolgeplanung gruppenbezogene Tätigkeiten beschrieben:

- Urlaubsplanung und -durchführung,
- Arbeitszeitplanung und -durchführung,
- Planung und Durchführung von Gruppengesprächen.

Den Gruppensprechern und Gruppenmitgliedern war bewusst, dass diese Aufgaben im eigentlichen Sinne nicht unmittelbar zum Planen und Steuern der Produktionstätigkeiten gehören. Die genannten Kompetenzen und ihre Ausübung sind aber ein wichtiger Bestandteil des Handlungsspielraums der Gruppen, so dass "Planen und Steuern" als Rahmen verstanden wird, in dem sich die Gruppen auch im sozialen Umfeld entwickeln.

Die Tätigkeitsbeschreibungen "Planen und Steuern" wurden von allen fünf Gruppen innerhalb des Segments in ihre neu formulierten Anforderungsprofile übernommen.

### **Qualifizierungskonzepte**

Nach der Überarbeitung der Anforderungsprofile begann die Erstellung der Qualifizierungskonzepte, die die Umsetzung beziehungsweise das Erreichen der vom Unternehmen geforderten Qualifikationen zum Ziel hatten. In der Projektgruppe wurde beschlossen, zunächst in einer Gruppe ein Musterqualifizierungskonzept zu entwickeln, das als Grundlage für die anderen Gruppen dienen sollte. Als Pilotgruppe wurde eine Gruppe gewählt, deren Mitarbeiter in ihrer Qualifikation einen relativ hohen Deckungsgrad vom Ist zum Soll aufweisen konnten.

Innerhalb der ersten Gruppengespräche wurden grundsätzliche Inhalte verbindlich festgelegt:

1. Die Qualifizierung erfolgt in der täglichen Arbeit.
2. Durch die Qualifizierung innerhalb der Fertigungsinseln sollen folgende Ziele erreicht werden:
  - Erhöhung der Flexibilität,
  - Verbesserung der Termintreue,
  - Verbesserung der Qualität der Produkte,
  - Verringerung der Eintönigkeit (Monotonie der Arbeit),
  - Erhöhung der Selbständigkeit.
3. Ziel ist weiterhin die Übernahme folgender Tätigkeiten durch die Gruppe nach erfolgter Qualifizierung:
  - Wochenplanung der Auftrags- und Bearbeitungsreihenfolge
  - tagesgenaue Auftragsreihenfolgeplanung,
  - Auftragsverfolgung,
  - Arbeitsverteilung,
  - Rückmeldung über erreichte Gruppenergebnisse.

4. Die Ziele sind über die Durchführung der Qualifizierung nach dem Anforderungsprofil entsprechend dem Qualifikationswunsch der Mitarbeiter zu erreichen.
  - Die Qualifizierung wird nach dem Qualifikationsplan an den vorhandenen Produktionsmitteln und im Rahmen der täglichen, üblichen Arbeitsabläufe gestaltet.
  - Die Qualifizierung wird in der Arbeit durch qualifizierte Mitarbeiter, die die Arbeitsaufgaben der jeweiligen Maschinen und Arbeitsbereiche beherrschen (Fachleute), realisiert.
  - Die Arbeitsaufgaben der Qualifizierungsmaßnahmen sind im Anforderungsprofil, den Tätigkeitsbeschreibungen und Lernzielen von der Gruppe erarbeitet, erfasst und beschrieben.
  - Im Gruppengespräch wird gemeinsam die GrobAbstimmung der Qualifizierungsmaßnahmen in Abhängigkeit vom Qualifikationsstand der Lernenden, der zu bearbeitenden Aufträge und der einzusetzenden Maschinen nach Umfang, Zeitrahmen, Dauer und Verantwortlichkeit vorgenommen.
  - Die Feinabstimmung der Qualifizierungsaufgabe nach Termin und Dauer erfolgt in Abstimmung mit dem Lernenden, der Arbeitsaufgabe und den Fertigungsaufträgen gemeinsam mit dem Fachmann.
  - Die Durchführung und der Abschluss der Qualifizierungsmaßnahmen werden vom Lernenden und dem qualifizierenden Mitarbeiter bestätigt.

### **Zusammenfassung der Ergebnisse “Handlungsspielraum”**

Aus der Erarbeitung der neuen Anforderungsprofile und der Qualifizierungskonzepte konnten folgende Erkenntnisse abgeleitet werden:

- Der Faktor Zeit ist von entscheidender Bedeutung, um diese Prozesse nachhaltig zu implementieren. Die erarbeiteten Ergebnisse sind zwischen den Gruppengesprächen jedem Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen, um Möglichkeiten zur Durcharbeit, Diskussion im kleineren Kreis und Korrekturen zu geben. So gelingt es, eine hohe Akzeptanz der erarbeiteten Ergebnisse nach der anfänglichen Skepsis gegenüber der Qualifizierung zu erreichen.
- Die regelmäßig stattfindenden Gruppengespräche mit Protokollführung sowie dem Einsatz von Moderationsmethoden und Visualisierungstechniken sind wichtige Voraussetzungen für den gruppendedynamischen Prozess und die Ergebnisse. Verbindlichkeiten in Bezug auf

Termin und Themen sind der äußere Rahmen, in dem die Gruppen ihre spezifischen Ergebnisse erbringen können.

Die Gruppensprecher begleiteten die Prozesse der Entwicklung der Anforderungsprofile und der Qualifizierungskonzepte. Dies waren nach der Arbeit an den Themen, die zunächst das direkte Gruppenumfeld betrafen, langfristig angelegte Abläufe abstrakterer Art, die bei den Gruppenmitgliedern steter Nachfrage und Motivation zur Mitarbeit bedurften. In diesen Gruppengesprächen nutzten die Gruppensprecher ihre erworbenen Kompetenzen und setzten entsprechend zielzentrierte Methoden ein.

### **3.6 Interne Kompetenzentwicklung**

Der gewählte Ansatz der Kompetenzentwicklung im Prozess der täglichen Arbeit erwies sich als angebracht und erfolgreich. Anfragen aus dem Kreis der Gruppensprecher nach weiter gehenden Informationen und Möglichkeiten der Schulung in methodischer und sozialer Kompetenz zur Stützung der gruppendynamischen Prozesse erfolgten in einer frühen Phase des Projekts, so dass das Praxisprojekt Kompetenzentwicklung im Unternehmen durch interne Informationen zum Thema Gruppenarbeit, deren Ausgestaltung und Ausprägung sowie eine Seminarreihe für Gruppensprecher begleitet und ergänzt wurde. Schwerpunkte dieser Veranstaltungen waren:

- Kommunikation,
- Wahrnehmung,
- Sprachmuster,
- Problemlösetechniken,
- theoretische Grundlagen der Gruppenarbeit,
- Gesprächsführung,
- Kunden-Lieferanten-Beziehung,
- Führen mit Zielen.

Gruppensprecher aus allen Bereichen bearbeiteten in diesen Veranstaltungen Themen aus der täglichen Praxis unter Vermittlung von Hintergrundwissen. Darüber hinaus wurden diese Themen vertieft durch Gruppenspiele und regelmäßiges Feedback in ganztägigen Sitzungen, die im Schulungsraum des Unternehmens stattfanden.

Diese Form der Gruppensprecherentwicklung führte zu Ergebnissen, die von allen Beteiligten als hilfreich und stützend im täglichen Umgang

mit Gruppenmitgliedern sowie im betrieblichen Umfeld empfunden wurden.

### **3.7 Externe Kompetenzentwicklung**

Gezielte externe Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung von Gruppensprechern beziehen sich vor allem auf theoretische Grundlagen. Diese Maßnahmen sind zugleich geprägt durch den Erfahrungsaustausch mit Teilnehmern aus anderen Unternehmen und Bereichen, die der Arbeit im eigenen Unternehmen förderlich sein können. Unseres Erachtens ist die optimale Unterstützung und Entwicklung von Gruppensprechern im Kontext der täglichen Arbeit allerdings sinnvoller. Das beinhaltet eine gezielte Begleitung über einen längeren Zeitraum, das Vermitteln von Kenntnissen und Fertigkeiten abgestimmt auf spezifische Kriterien. Aus diesen Gründen fanden externe Maßnahmen für Gruppensprecher im Rahmen dieses Projekts nicht statt.

### **3.8 Selbstorganisation**

Erfahrungsaustausch in Form der Selbstorganisation ist im Rahmen eines Gruppensprecherforums denkbar. Dieses Konzept wurde im Unternehmen mehrfach diskutiert, ist von vielen Gruppensprechern und auch Betriebsräten, positiv bewertet worden. Eine Umsetzung fand bislang nicht statt; die Gründe sind in der heterogenen Struktur der Gruppen im Unternehmen hinsichtlich ihrer Themen und Rahmenbedingungen zu sehen.

### **3.9 Transfer in die Endmontage**

Die zweite Projektphase transferierte die Erfahrungen und Inhalte der ersten Projektphase aus der Vorfertigung in den Bereich der Endmontage. Die Themenstellung, Inhalte und Rahmenbedingungen unterschieden sich in grundlegendem Maße: die Restrukturierung des Bereichs Endmontage Pressen war durch eine gezielte Beteiligung der Mitarbeiter erfolgsorientiert vorzubereiten, umzusetzen und anschließend zu optimieren. So war es erforderlich, dass neue Wege zur Kompetenzentwicklung gewählt wurden. Entsprechend des Konzepts "Lernen in der Arbeit" bildeten die Gruppensprecher der Endmontage Rundballenpressen und der Endmontage Aufsammelpressen jeweils eine Projektgruppe, die in vierzehntägigem Rhythmus ihren selbst erarbeiteten Themenspeicher

behandelte. Der Schwerpunkt lag in der Zusammenkunft, die aufgrund der Anzahl der Mitarbeiter ein Forum für den Erfahrungsaustausch und die Abstimmung der Arbeit in den jeweiligen Gruppen bildete.

Die Arbeitsstrukturierung im Bereich Pressenmontage wurde dahingehend optimiert, dass eine nach außen deutlich erkennbare, eindeutige Trennung sowohl der Fertigung der Rollpressen als auch der Aufsammlerpressen in den einzelnen Arbeitsgruppen (Inseln) vorgenommen wurde.

Das mit dieser Strukturierung verfolgte Ziel, die Flexibilität der Produktion und des Einsatzes der Mitarbeiter, d. h. bessere Lieferfähigkeit bei hoher Variantenvielfalt, zu erhöhen, wurde durch Transparenz für die Mitarbeiter innerhalb des Bereichs wie auch nach außen in andere Bereiche hinein ermöglicht. Definiert wurden in der Projektarbeit die Schnittstellen zwischen Endmontage und Mechanischer Vorfertigung, geregelt die Entnahmen von Montageteilen als Ersatzteile, Zentral- und Gusslager, verbessert die Kenntnis des Fertigungsaufwands.

Die verbesserte Transparenz, die zudem mit den abgegrenzten und vor allem übersichtlichen Arbeitsbereichen der Gruppen und der entsprechenden räumlichen Zuordnung der Führungskräfte als Unterstützerteams zusammenfiel, hatte weiter reichende Folgen. Sie führte dazu, dass Handlungsspielräume besser gestaltet sowie Verantwortung und Kompetenzen intensiver wahrgenommen werden konnten.

Innerhalb der ersten Projektgruppensitzungen wurde die Notwendigkeit thematisiert, die Mitarbeiter bei der Einführung dieser Strukturen bezüglich neuer Formen der Zusammenarbeit und Führung und damit hinsichtlich der Entwicklung ihrer methodischen und sozialen Kompetenzen zu unterstützen. So wiesen die Arbeitsteams sehr unterschiedliche Entwicklungsniveaus auf. Während einige Gruppen schon ein weit entwickeltes Niveau der Zusammenarbeit und Selbstorganisation erreicht hatten, bestanden andere Arbeitsteams mit Gruppensprechern nur formal und erreichten nicht ihre potentiell mögliche Wirksamkeit.

Die Themen, an denen die Projektgruppen arbeiteten, waren:

- Informationen über wirtschaftliche Kennzahlen,
- Beteiligung an Arbeitsablaufgestaltung, Ablauforganisation,
- Mitspracherecht der Gruppen,

- Verbesserung der Zusammenarbeit,
- Zusammenarbeit der Gruppen mit Steuerer und Meister,
- Gruppenarbeit und Gruppengespräche,
- Begleitung und Unterstützung in der Umsetzungsphase (extern/intern),
- Gruppenbezogenheit – Abgrenzung zu vor- und nachgelagerten Gruppen,
- Reorganisation zur Beseitigung gegenwärtiger Probleme,
- Zusammensetzung der Gruppen,
- Veränderung von Führungsrollen
- bessere Abstimmung Vertrieb/Fertigung,
- Motivation der Mitarbeiter,
- Polyvalenz in Bezug auf Qualifizierung,
- Reorganisationsziele.

Ein wichtiges Anliegen in der Projektarbeit war die Herstellung einer breiten Öffentlichkeit für die Reorganisation durch die Unternehmensführung. Die Vermittlung kurz- und mittelfristiger Ziele durch die Betriebsleitung und betriebliche Führungskräfte sowie die erforderliche Transparenz bei der Auswärtsvergabe und der angestrebten Umsatzsteigerung bei Rollenballenpressen wurde von den Gruppensprechern eingefordert und erreicht. Die Formulierung von Erwartungen an die Mitarbeiter in Bezug auf Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen im Rahmen von Gruppenarbeit und an die Führungskräfte der Leitstände in Form der Wahrnehmung neuer Führungsverantwortung und neuer Führungsaufgaben setzte Impulse in der Neugestaltung der Zusammenarbeit innerhalb der Endmontage.

Verstärkend wirkte die frühzeitige Zuordnung der Mitarbeiter und Führungskräfte zu einzelnen Gruppen, um damit von Beginn an die gemeinsame Gestaltung der neuen Bereiche vorantreiben sowie das Zusammenwachsen und die Identifizierung mit der neuen Struktur fördern zu können.

Am Anfang der Projektarbeit in der Endmontage wurden Vorstellungen diskutiert, durch Versetzung von Gruppensprechern aus dem Bereich der Mechanischen Fertigung die Erfahrungen direkt in die betroffenen Bereiche zu transferieren. Aufgrund der stark abweichenden Tätigkeiten und beruflichen Qualifikationen wurde diese Idee zurückgestellt und zunächst nicht umgesetzt. Generell ist eine entsprechende Multiplikatorenfunktion als stützend bzw. beschleunigend auf die Prozesse zu bewerten.

### 3.10 Fazit

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Projektarbeit von allen Beteiligten sowie der Unternehmensleitung als positiver Beitrag zur Organisations- und Personalentwicklung angesehen wird, obwohl die neuen Formen der Zusammenarbeit untereinander oder mit Führungskräften noch nicht für jeden Mitarbeiter selbstverständlich sind. Selbst Erfahrungen, wie z. B. dass als gelöst betrachtete Probleme nach einiger Zeit wiederum auftreten können und erneut bearbeitet werden müssen, führten letztlich zu der Erkenntnis, dass es nicht genügt, nur einen Bereich in der betrieblichen Prozesskette zu optimieren. Die Einbeziehung vor- und nachgelagerter Bereiche im Rahmen der Projektarbeit und /oder die Durchführung weiterer prozessbegleitender Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung sind unbedingt erforderlich.

Beteiligungsorientierung als Grundlage von Veränderungsprozessen ist in weiten Bereichen von den Beteiligten, insbesondere den Gruppensprechern, wahrgenommen und als Handlungsstruktur für die Gruppen erkannt worden. Abhängig von der Komplexität der Entscheidungen differiert der Grad der Beteiligung, ist der Anteil an Information größer und der Anteil an Mitentscheidung und Planung geringer. Das Ausmaß der Aufgaben- und Verantwortungsübernahme durch die Mitarbeiter bestimmt ihren Einfluss auf Entscheidungen im Unternehmen.

Im Verlauf der Entwicklung der Gruppenarbeit und damit der Gruppensprecherentwicklung im Unternehmen standen und stehen deshalb folgende beteiligungsorientierte Schwerpunkte und Handlungsfelder im Mittelpunkt:

1. Abarbeitung mitarbeiterbezogener Themen und Stützung der Prozesse im Unternehmen
2. Übertragung der Arbeitsweisen der Beteiligung und der Kompetenzentwicklung auf weitere Bereiche im Unternehmen
3. Beteiligung der Mitarbeiter an Reorganisationsprozessen im gesamten Unternehmen und an weiteren Entwicklungen; Installierung von Projektgruppen zur Bearbeitung spezieller Aufgabenstellungen.

*Karl Otto Müller*

# 4 Drittes Fallbeispiel

## Sartorius AG

### 4.1 Vorstellung des Unternehmens

Die Sartorius AG ist ein Traditionsunternehmen, das vor 129 Jahren gegründet wurde. Inzwischen hat sich die Sartorius AG zu einem "Global Player" mit über 2.900 Mitarbeitern weltweit entwickelt. Seit Anfang der 90er Jahre ist das ehemalige Familienunternehmen eine Aktiengesellschaft, deren Umsatz im Jahr 1999 auf inzwischen ca. 520 Millionen DM gesteigert werden konnte. Die meisten der Mitarbeiter sind am Traditionsstandort Göttingen beschäftigt (ca. 1.500), weitere ca. 1.400 Mitarbeitern sind in verschiedenen Töchtergesellschaften weltweit tätig.

In drei Geschäftsbereichen ist die Sartorius AG aktiv. Im umsatzstärksten Geschäftsbereich, der Wägetechnik, werden in erster Linie Laborwaagen, Farbmischwaagen und Industriewaagen hergestellt. Die Produktion von Filterelementen für Pharmazie, Medizin und Lebensmittel- und Getränkeindustrie erfolgt im Geschäftsbereich Separationstechnik. Die dritte Sparte innerhalb der Sartorius AG ist der Geschäftsbereich Gleitlagertechnik, wo anspruchsvolle Hightech-Lösungen für den Maschinen- und Anlagenbau hergestellt werden.

Das Projekt "Gruppenarbeit in der Messgerätefertigung" läuft mittlerweile vier Jahre. In dem Projekt sind ca. 170 Mitarbeiter, die in Gruppen arbeiten. Über den gesamten Projektverlauf kann heute der Erfolg der verschiedenen Maßnahmen festgestellt werden, ohne hier die Einflüsse der jeweiligen Aktivitäten gewichten zu wollen.

- Die Durchlaufzeiten der Produkte konnten innerhalb der Projektzeit mehr als halbiert werden.
- Die Termintreue für die Lieferung der Produkte hat sich mittlerweile auf einem Niveau von über 95 Prozent stabilisiert.
- Die Fertigungszeit für die einzelnen Produkte konnte im Durchschnitt um ca. 40 Prozent gesenkt werden.
- Die Anzahl der Produkte, die pro Mitarbeiter gefertigt werden, konnte im Projektzeitraum um knapp 30 Prozent erhöht werden.

- Die Flexibilität der Mitarbeiter in den Montagemodulen hat sich um durchschnittlich 60 Prozent erhöht. Gemessen wurde hier die Anzahl der Arbeitsgänge, die ein Mitarbeiter in seiner Gruppe selbständig ausführen kann.
- Die flexible Arbeitszeit hat als dynamisches Funktionselement den Kostenfaktor bezahlte Überstunden abgelöst.

Neben diesen rechnerisch zu ermittelnden Erfolgen des neuen Montagekonzepts profitieren auch die Mitarbeiter von den Veränderungen; wobei natürlich der Anteil motivierter und zufriedener Mitarbeiter am Gesamterfolg eines Unternehmens nicht hoch genug eingeschätzt werden kann.

- Etwa 20 Prozent der Mitarbeiter konnten sich in höhere Lohngruppen qualifizieren und trugen somit den gestiegenen Anforderungen an ihr Leistungsvermögen zur Bewältigung neuer Herausforderungen Rechnung.
- Arbeitszeitkonten dienen in Zeiten konjunkturell bedingter Engpässe als Puffer und Schutz vor Kurzarbeit oder Arbeitsplatzverlust.
- Eigenverantwortung und erhöhte Selbständigkeit bei der Arbeit wird von den Mitarbeitern begrüßt.

## **4.2 Beschreibung der Ausgangslage**

Wir wollen die Entwicklungen der letzten Jahre kurz Revue passieren lassen, um einmal zu reflektieren, was sich im Laufe dieser Zeit alles verändert hat. Zu Beginn der 90er Jahre forderte verschärfte Konkurrenz innerhalb sich globalisierender Märkte auch für den Geschäftsbereich Wägetechnik in der Sartorius AG seinen Tribut. Es kam zu verstärkten Umsatzeinbrüchen und zum Preisverfall. Für die Sartorius AG bedeuteten diese Entwicklungen konkret, dass eine größere Anzahl an Mitarbeitern in diesem Zeitraum entlassen werden mussten und darüber hinaus der Bereich der Elektronikfertigung komplett in den südostasiatischen Raum verlagert werden sollte. Die Situation kann also ohne Übertreibung als dramatisch bezeichnet werden und forderte vom Management zügige und umfassende Maßnahmen.

## **4.3 Problemlösung durch Kompetenzentwicklung**

Auf die dargestellte prekäre Situation wurde von der Bereichsleitung im Jahr 1995 mit einem innovativen neuen Montagekonzept reagiert. Dieses Konzept enthielt folgende Elemente als Schwerpunkte:

- Segmentierung der Montage in Montagemodule nach Produktgruppen,
- Flussoptimierung in den Montagemodulen (JIT),
- Direktbelieferung der Kunden aus der Montage,
- Automatisierung durch erweiterten Industrierobotereinsatz,
- Optimierung der Montageabläufe, Low-Cost-Mechanisierung und Arbeitsplatzgestaltung,
- Bildung teilautonomer Arbeitsteams (Gruppenarbeit).

Seit Sommer 1996 beteiligt sich der Geschäftsbereich Wägetechnik am Programm "Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel – Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung" und wird seitdem vom Soziologischen Forschungsinstitut (SOFI) in Göttingen wissenschaftlich begleitet und in der Umsetzung von der Holger Möhwald Unternehmensberatung betreut.

Da dieses Projekt nun einige Jahre läuft und sich die Gruppenarbeit als neue Form der Arbeitsorganisation etabliert hat, bietet es sich an, ein Fazit über den Verlauf und die Ergebnisse zu ziehen. Wir blicken in diesem Bericht auch auf die Vielzahl von Aktivitäten zurück, die zwischen 1995 und heute im Rahmen der Einführung und Festigung von Gruppenarbeit durchgeführt wurden. (Vgl. Tabelle 4)

**Tabelle 4**  
*Allgemeine Daten zum Projekt*

<b>Kriterien</b>	<b>Bedingungen</b>
Einzelne Personen sind überzeugt von der Idee Gruppenarbeit.	1993
Gründung des Steuerungsgremiums "Montagearbeitskreis"	1994
Abschluss der Betriebsvereinbarung über "Gruppenarbeit und den Entlohnungsgrundsatz Prämie"	27. Oktober 1995
Start der Gruppenarbeit in einer Pilotgruppe	01. Dezember 1995
Start der Gruppenarbeit in weiteren Bereichen	01. April 1996
Betriebsvereinbarung über "Flexible Arbeitszeiten in der Messgerätefertigung"	18. April 1996
Teilnahme am Programm "Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel – Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung"	01. August 1996 – 31. Dezember 2000

<b>Kriterien</b>	<b>Bedingungen</b>
Beginn der Qualifizierungsmaßnahmen für Gruppensprecher	August 1997
Beginn der Führungskräfte trainings	Januar 1998
betroffene Bereiche	Montage Wägetechnik
Anzahl der Mitarbeiter in Gruppenarbeit (Stand 01. Januar 2000)	170
Definition Gruppe	Gruppe = Montagemodul
Anzahl der Gruppen	8 Gruppen
Anzahl der Gruppenmitglieder	zwischen 18 und 35 MA
Vorgesetzte der Gruppe	Modulleitung (Meister und Arbeitsvorbereiter)
Vertretung nach außen, Koordination nach innen	ein gewählter Gruppensprecher und ein Stellvertreter
Steuerungsgremium	Montagearbeitskreis
Prozessbegleitung	seit 11/96 durch externen Berater

Entscheidendes Regelungsgremium für alle Fragen, die mit der Gruppenarbeit im Zusammenhang stehen, ist seit Beginn ein Steuerkreis: der "Montagearbeitskreis". Im Montagearbeitskreis wurden u. a. die das Projekt flankierenden Betriebsvereinbarungen über "Gruppenarbeit und den Entlohnungsgrundsatz Prämie" sowie über "Flexible Arbeitszeiten in der Messgerätefertigung" ausgehandelt. Ferner werden hier seit Projektbeginn alle Fragen von Restrukturierung, Qualifizierung, technologischer Innovation und sämtliche personelle Regelungsbedarfe geklärt.

Ziel der Teilnahme am Projekt Kompetenzentwicklung war das Interesse, die vorhandenen Möglichkeiten der Mitarbeiter als aktive Gestalter von Veränderungs- und Rationalisierungsprozessen nutzbar zu machen. Hierzu wurden weit reichende Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung angeschoben.

## **Organisationsentwicklung**

Segmentierung der Montage in Montagemodule nach Produktgruppen. Das heißt, dass innerhalb eines Montagemoduls eine Produktgruppe (z. B. Laborwaagen) von den Vorarbeiten bis zur Komplettierung ganzheitlich gefertigt wird. Bei der Größe der Gruppen ist man

bei Sartorius einen unüblichen Weg gegangen und hat statt der empfohlenen Größe von 8 bis 12 Mitarbeitern Gruppen mit 20 bis 40 Mitarbeitern gebildet.

Realisierung einer verstärkten Kompetenzverlagerung von den Führungsebenen in die Gruppen. Die Gruppen entscheiden selbständig über Arbeitsplatzbelegungen, Urlaubs- und Anwesenheitszeitregelungen sowie Gestaltung der Arbeitsplätze. Ferner regeln die Gruppen Fragen interner Qualifizierung selbständig und haben zuletzt die Abwicklung von Reklamationen übernommen. Weitere Verlagerungen sind zunächst angedacht hinsichtlich der Wandlung von Aufträgen in Kundenaufträge.

Eine neue Kostenstellenstruktur soll zukünftig den weit reichenden technologischen Innovationen Rechnung tragen. Aufwendige Montagearbeiten entfallen zugunsten ganzheitlich vorgefertigter Systemlösungen. Die Beschränkung auf drei unterschiedliche Systemtypen zieht die Reduzierung der Segmentierung der Montagemodule nach sich.

## **Personalentwicklung**

Eine große Zahl der Mitarbeiter hat sich hinsichtlich ihrer Fachkompetenz qualifiziert. Flexibilisierung innerhalb der Module und neue technologische Anforderungen sowohl bei den Produkten, als auch durch innovative Automatisierung machten die Kompetenzentwicklung nötig. Der größte Anteil am Qualifizierungsvolumen konnte im Projekt "Mitarbeiter schulen Mitarbeiter" durch "Training on the Job" bewältigt werden.

Für die Gruppen wurden und werden nach wie vor Workshops zur Gruppenentwicklung angeboten. Zentrales Anliegen ist es hier, den Gruppen die Möglichkeit zu geben, selbständig ihre Regeln für das Miteinander verschiedenster Individuen aufzustellen. Die Gruppen nehmen die gebotene Möglichkeit der Workshops mit unterschiedlicher Intensität wahr. Einige Gruppen haben sich auf einen regelmäßigen Rhythmus von halbjährlichen Veranstaltungen verständigt, andere Gruppen haben sich nach den Einführungsworkshops noch nicht wieder getroffen. Die Teilnahme an den Workshops wird vom Unternehmen zu zwei Dritteln bezahlt, den verbleibenden Teil investieren die Mitarbeiter in ihrer Freizeit.

Die Gruppensprecher wurden hinsichtlich ihrer Sozialkompetenz qualifiziert.

Die Entwicklung einer neuen Rolle des Verständnisses der unteren Führungsebenen wurde ebenfalls durch verschiedene Maßnahmen begleitet. Schwerpunkte lagen hier sowohl in der Sozial- als auch in der Methodenkompetenz. Qualifizierungen wurden im Rahmen von "In-House-Seminaren" durch den Projektcoach durchgeführt und anschließend in regelmäßigen Veranstaltungen reflektiert, überarbeitet und erweitert. Die Veranstaltungen haben im monatlichen Rhythmus über ein Jahr stattgefunden. Die Umsetzung der erworbenen Kenntnisse im Tagesgeschäft wird langfristig durch den Projektcoach betreut. Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch und zu punktuellen Veränderungen sind damit umfangreich gewährleistet. (Vgl. Tabelle 5)

**Tabelle 5**

*Übersicht: Maßnahmen zur Organisations- und Personalentwicklung*

<b>Art der Maßnahme</b>	<b>Art der Durchführung</b>	<b>Teilnehmerkreis</b>	<b>Zeitpunkt</b>	<b>zeitliche Dauer</b>
Information der Gruppen	Zusammenkunft der Module	alle Mitarbeiter und Führungskräfte	Sommer 1996	1 Vormittag
Sitzungen der Steuergruppe (Montagekreis)	Arbeitsreffen	Montagekreis	1996 monatlich 1997 monatlich 1998 monatlich 1999 2-monatlich 2000 2-monatlich	Vormittag (4 Stunden)
Strategiesitzungen Montagekreis	Workshop	Montagekreis	2 mal gesamt	ganztags = ca. 20 Stunden
Betriebsbesuche	Reise Berlin 1997 Mercedes Benz Reise Festo 1999	Gruppensprecher und Meister	2 mal	2 Tage
Prozessbegleitung des gesamten Projekts	extern durch Unternehmensberater	Gruppen, Gruppensprecher, Moduleleitungen	kontinuierlich 5 BERTERTAGE im Monat	4 Jahre

Art der Maßnahme	Art der Durchführung	Teilnehmerkreis	Zeitpunkt	zeitliche Dauer
Prozessbegleitung in Form von Moderation	intern durch Mitarbeiterin	Gruppengespräche, Meisterrunden	1996 M-Runde 2 x/ Monat, kaum GG 1997 M-Runde 2 x/ Monat, GG 3-monatlich seit 1998 GG tws. je 1 x/Monat, M-Runde 2 x/ Monat	ca. 60 Veranstaltungen
Gruppenentwicklung	Workshops	jeweils die MA einer Gruppe	1998 = 3 Veranstaltungen 1999 = 7 Veranstaltungen	10 Tage
Coaching Führungskräfte und Gruppensprecher	durch externen Unternehmensberater	Modulleitung und Gruppensprecher	nach Bedarf	insgesamt ca. 10 Beratertage
Qualifizierung – Moderation – Kommunikation – Zeitmanagement – Protokollführung – etc.	durch externen Unternehmensberater	Modulleitung und Gruppensprecher	von 09/98 bis 10/99 in Teilgruppen 14-tägig	ca. 20 Schulungen á 4 Stunden

Mit diesem weit reichenden Maßnahmenkatalog sollte für die Gruppen eine umfangreiche Kompetenzentwicklung angeschoben werden, um Aufgaben und Verantwortlichkeiten in die Gruppen zu verlagern und neue Ressourcen für die untere Führungsebene zu schaffen.

#### 4.4 Kompetenzentwicklung für Gruppensprecher

Zentrale Fragestellung unserer Arbeitsgruppe ist die Kompetenzentwicklung einer speziellen neu geschaffenen Funktionsträgereinheit, der Team- und/oder Gruppensprecher. Im Hause Sartorius ist die Wahl des Begriffs auf den "Gruppensprecher" gefallen, der u. E. die Rolle und Aufgabenstellung auch am treffendsten reflektiert. Im Folgenden stellen wir die Rolle der Gruppensprecher dar und wollen ein persönliches Fazit unserer Erfahrungen ziehen.

## **Anlässe für Kompetenzentwicklung von Gruppensprechern**

In der Anfangsphase der Einführung der Gruppenarbeit wurde umgehend die Institution des Gruppensprechers geschaffen. Da zu dem frühen Zeitpunkt strategische Kompetenzentwicklung noch nicht realisiert wurde, offenbarten sich einige Unzulänglichkeiten seitens der Gruppensprecher bei der Ausübung ihrer neuen Tätigkeit. So wurden beispielsweise die Gruppengespräche nicht moderiert und nicht protokolliert und die Aufgaben als Ansprechpartner der Gruppen wurden nicht wahrgenommen. Schnell wurden wir uns der Tatsache bewusst, dass die Probleme keineswegs nur mit der Person der Sprecher zusammenhingen, sondern die Ursachen vielmehr in der Häufung der neuen Herausforderungen lagen, die bislang in keiner Weise zum täglichen Geschäft eines Montagearbeiters gehörten.

Gruppengespräche wurden in der Anfangsphase von Führungskräften dominiert, die in dieser Rolle geschult waren und langjährige Erfahrungen hatten. Die Gruppensprecher nahmen eine eher passive Rolle gleich der ihrer Kollegen ein. Ferner war die Durchsetzungsfähigkeit der Gruppensprecher gegenüber Vorgesetzten und anderen Bereichen wenig ausgeprägt. Die erwünschte "Sprecherrolle" wurde weder nach außen noch nach innen wirklich wahrgenommen. Diese Feststellungen brachten uns zu der Überzeugung, dass die neue Rolle der Gruppensprecher klar definierte Rahmenbedingungen und eine strategische und langfristige Kompetenzentwicklung benötigt. Damit begannen wir dann.

### **Formale Voraussetzungen**

Um die Rolle des Gruppensprechers klar zu definieren, haben wir eine Vielzahl formaler Rahmenbedingungen festgelegt. Dies gibt nicht nur den Gruppensprechern ein hohes Maß an Sicherheit darüber, was nun eigentlich ihr Tätigkeitsfeld ist, sondern bewahrt die Gruppensprecher auch vor der Gefahr, von Arbeitskollegen und Vorgesetzten zum "Mädchen für alles" instrumentalisiert zu werden. Diese formalen Rahmenbedingungen möchten wir anhand der Festlegung aus der "Betriebsvereinbarung über Gruppenarbeit" vorstellen:

- Leitung der Gruppengespräche,
- Ausgleich von Meinungsverschiedenheiten innerhalb der Gruppe,
- Sicherstellung des Informationsaustauschs,
- Verfolgung der Gruppenziele,

- Veranlassung der Qualifizierung einzelner Mitarbeiter,
- Ansprechpartner der Gruppe bzw. einzelner Gruppenmitglieder.

Darüber hinaus haben sich auch informelle Aufgaben etabliert, die in den verschiedenen Gruppen unterschiedlich ausgeprägt sind und auch unterschiedlich ausgeübt werden.

### ➤ *Einsetzung des Gruppensprechers*

Um das Amt des Gruppensprechers zu besetzen, gibt es zunächst einmal zwei Möglichkeiten. Man kann den Gruppensprecher durch die Vorgesetzten einsetzen oder ihn von der Gruppe wählen lassen. Beide Möglichkeiten haben ihre Vor- und Nachteile. Wird der Gruppensprecher von den Vorgesetzten bestimmt, so ist nicht gewährleistet, dass er das Vertrauen der Gruppe genießt und als Sprecher einer Gruppe überhaupt fungieren kann. Andererseits vermeidet man, dass Personen das Gruppensprecheramt übernehmen, die fachlich und/oder sozial mit dieser Tätigkeit überfordert sind. Bei einer freien Wahl durch die Gruppe könnte auch der zum Sprecher gewählt werden, der sich durch permanente Opposition zu den Vorgesetzten einen bestimmten Ruf bei seinen Kollegen erarbeitet hat.

Bei Sartorius haben wir uns sehr bewusst für die Möglichkeit der freien und geheimen Wahl durch die Gruppe entschieden. Einmal im Jahr wird der Gruppensprecher gewählt mit der Option für die Gruppe, ihn jederzeit mit einfacher Mehrheit aller stimmberechtigten Gruppenmitglieder abwählen zu können. Dadurch haben wir es langfristig erreicht, dass die Gruppen genau diejenigen Personen gewählt haben, die der Gruppe den größten Nutzen bringen. Die Gruppen haben ein sehr gutes Gespür dafür entwickelt, dass die optimale Besetzung dieser Rolle in der Kombination zwischen fachlichem Know-how und sozialer Sensibilität liegt.

### ➤ *Aufgaben des Gruppensprechers*

Die konkrete Ermittlung der genauen Aufgaben eines Gruppensprechers hat uns viel Mühe gekostet und ist auch heute noch als ein dynamischer Prozess zu betrachten. Einige Festlegungen aus der Betriebsvereinbarung haben sich im Laufe der Jahre als problematisch herausgestellt. Der Gruppensprecher veranlasst z. B. entgegen der BV nicht die Qualifizierung der Gruppenmitglieder, da er den Interessen der Gruppe und denen des Unternehmens nicht immer gleichzeitig gerecht werden kann, ohne Konflikte in der Gruppe zu verursachen. Andere Tätigkeiten, wie die Urlaubsplanung,

kamen für den Gruppensprecher hinzu. Unser oberstes Gebot ist es hierbei gewesen, eine Überforderung der Gruppensprecher zu vermeiden und ihnen damit die Motivation zur Amtsausübung zu nehmen.

Bei Sartorius sind die Gruppensprecher in erster Linie die Vertreter der Gruppe gegenüber Vorgesetzten, anderen Gruppen und indirekten Bereichen, also eine Art "Außenminister". Sie haben keine Weisungs- und Disziplinarbefugnisse und unterscheiden sich hiermit bereits eindeutig von einem klassischen Vorarbeiter. Ferner obliegt den Gruppensprechern die Organisation und die Leitung der Gruppengespräche. Ihr soziales Einfühlungsvermögen als Ansprechpartner der Gruppe bzw. einzelner Gruppenmitglieder wird auch dann abverlangt, wenn Meinungsverschiedenheiten zu regeln sind. Insbesondere die Themen, die von den Gruppensprechern Kenntnisse und Erfahrungen mit Konfliktlösungsstrategien verlangen, stellen u. E. die höchsten Anforderungen. Neben individuellen Voraussetzungen besteht hierbei generell erhöhter Qualifizierungsbedarf. Weitere Aufgaben der Gruppensprecher sind Gewährleistung des Informationsaustauschs, Realisierung der Gruppenziele und die Veranlassung der Qualifizierung einzelner Gruppenmitglieder bei Bedarf. Leider konzentrieren sich z. Zt. noch alle genannten Themen auf die Person der Gruppensprecher. Da jedoch beabsichtigt ist, weitere Kompetenzen, insbesondere auch dispositiver Art in die Gruppen zu verlagern, sollen in Zukunft auch die übrigen Gruppenmitglieder stärker in die Bearbeitung dieser Aufgaben eingebunden werden. Unser Anliegen ist es nämlich nicht, mit den Gruppensprechern die Rolle eines Quasi-Vorarbeiters fortzuschreiben.

### ➤ *Status des Gruppensprechers*

Der Status von Gruppensprechern wird häufig sehr unterschiedlich definiert und selbst dort, wo es klare Rahmenbedingungen gibt, wird den Interpretationen freier Lauf gelassen. Allzu häufig geraten Gruppensprecher in die Rolle von Quasi-Vorarbeitern, die sich nur dadurch von der traditionellen Rolle unterscheiden, dass sie keine Weisungsbefugnis mehr haben. Diese Entwicklungen haben in der Regel fatale Folgen. Von Vorgesetzten der unteren Leitungsebene wird der Gruppensprecher gern zum Quasi-Vorarbeiter instrumentalisiert, weil sie es gewohnt sind, eine weisungsbefugte Person zwischen sich und den Fertigungsarbeitern zu haben. Ferner werden dem Gruppensprecher genau die Tätigkeiten übertragen, die der ehemalige Vorarbeiter (oder Einrichter) zu erfüllen hatte. Aber auch die Gruppen selbst neigen besonders in der Einführungsphase der Gruppenarbeit dazu, sich einen "starken Mann" auszusuchen, der ih-

nen selbstverantwortliches Handeln und eigenständige Entscheidungen abnimmt.

Das Gruppenarbeitskonzept bei Sartorius sieht einen Gruppensprecher vor, der in der Rolle des "Primus inter Pares" ist. Auch wenn er durch die Übernahme zusätzlicher Aufgaben eine besondere Rolle in der Gruppe wahrnimmt, ist er keineswegs mit den klassischen Vorarbeitern vergleichbar. Seine überwiegende Beschäftigung ist die Fertigungsarbeit in der Montage der Wägetechnik. Nur zur Wahrnehmung der klar definierten Aufgaben verlässt er die Fertigungsarbeit. Darüber hinaus achten die Gruppen sehr genau darauf, dass ihr Sprecher in erster Linie gleichberechtigtes Gruppenmitglied bleibt und verstehen es sehr wohl, die schlechende Installation eines neuen Vorarbeiters zu verhindern.

#### ➤ *Person des Gruppensprechers*

Persönliche Voraussetzungen oder gar bestimmte Charaktereigenschaften lassen sich für die Rolle eines Gruppensprechers natürlich nicht vorbestimmen oder gar vorschreiben. Das wäre wohl auch eine unsinnige Bevormundung mündiger Gruppen, die genügend Gespür für die optimale Besetzung des Gruppensprecheramts aufbringen – auch wenn die Gruppen dabei erst ihre Erfahrungen sammeln müssen. Dennoch haben wir die Feststellung gemacht, dass es – zumindest für die Gruppensprecher bei Sartorius – durchaus typische Eigenschaften in den persönlichen Wesenszügen gibt.

Unsere Erfahrungen waren in der Anfangsphase des Projekts recht unterschiedlich. Zunächst legten die Gruppen bei der Wahl ihrer Sprecher großen Wert auf fachliche Kompetenz. Nach mehreren Wahlperioden hat sich das Bild zugunsten sozial engagierter Leitfiguren gewandelt. Auffallend ist, dass auch in den männlich dominierten Montagemodulen deutlich überproportional Frauen zu Gruppensprecherinnen gewählt werden. Besonderes soziales Einfühlungsvermögen scheint hier den Ausschlag gegeben zu haben. Neben der überwiegenden Zahl von Gruppensprechern aus dem gewerblichen Bereich gibt es auch einen Gruppensprecher, der im Angestelltenverhältnis tätig ist.

#### ➤ *Vergütung des Gruppensprechers*

Umstritten ist die Frage, ob Gruppensprechern für die Ausübung ihres Amtes eine gesonderte Zulage zu zahlen ist. Wird eine Zulage bezahlt, be-

steht freilich die Gefahr, dass sich Kandidaten für das Gruppensprecheramt bewerben, die ausschließlich an den verbesserten Verdienstmöglichkeiten interessiert sind. Ferner argumentieren die anderen Gruppenmitglieder gern: "Mach´ du das mal, du kriegst ja auch das Geld dafür." Das ist zwar auch den Tatsachen entsprechend, führt aber zu der Konzentration aller administrativen Aufgaben auf den Gruppensprecher. Andererseits hat eine Gruppensprecherzulage auch ihre Berechtigung. Insbesondere deshalb, weil die Umsetzung der gestellten Anforderungen vom Gruppensprecher eine höhere Kompetenz verlangt, die ohnehin vergütet werden sollte.

Wegen der genannten Gründe, insbesondere wegen der erhöhten Anforderungen, erhält der Gruppensprecher bei Sartorius für die Dauer seiner Amtszeit eine monatlich nicht anrechenbare Zulage in Höhe von 10 Prozent des Monatslohns der Ecklohngruppe gezahlt. Diese zusätzliche Vergütung war während der Projektdauer nicht unumstritten. Das deutliche Statement der Gruppensprecher, die Zulage sei auch "Schmerzensgeld", gab letztlich den Ausschlag für die weitere Auszahlung. Unseres Erachtens wird nach wie vor zu viel sozialer Sprengstoff von den Gruppenmitgliedern auf die Gruppensprecher übertragen, so dass deren "Schmerzen" sicherlich nachvollziehbar sind.

➤ *Auswirkungen neuer Aufgabenstellungen auf andere "Hoheitsgebiete"*

Betrachtet man die Aufgaben für die Gruppensprecher und deren Rolle im Detail, so ergeben sich durchaus Auswirkungen auf die traditionellen Arbeitsfelder anderer Funktionsträger. Die Gruppensprecher übernehmen Tätigkeiten aus dem Gebiet der ehemaligen Vorarbeiter bzw. Einrichter und von ihren unmittelbaren Vorgesetzten, die in der Regel Meister sind. Als "Außenminister" stehen sie außerdem auch gruppenübergreifend mit anderen Abteilungen und der mittleren Führungsebene im Kontakt. Daraus ergeben sich in zweierlei Hinsicht Konsequenzen. Erstens müssen Funktionsträger akzeptieren, dass sie Tätigkeiten in die Gruppe und dabei in erster Linie an den Gruppensprecher abgeben. Zweitens ist es notwendig, dass die Gruppensprecher in anderen Bereichen und mittleren Führungsebenen als Gesprächspartner ernst genommen werden. Dies ist leider nicht unbedingt immer und sofort gegeben.

Wir haben in unserem Vorgehen bei Sartorius viel Wert darauf gelegt, dass die Gruppensprecher ihre neuen Gesprächspartner kennen lernen und damit die ersten Hürden für einen gleichberechtigten und fairen Um-

gang miteinander aus dem Weg geräumt werden konnten. Der positive Effekt ist hierbei nicht nur der soziale Prozess des Kennenlernens, sondern sind auch verbesserte Informationsstrukturen zwischen der Gruppe und ihrem Sprecher auf der einen Seite und einer Reihe von Informationsträgern im gesamten Unternehmen.

## **Möglichkeiten und Maßnahmen der Kompetenzentwicklung für Gruppensprecher**

Die dargestellten Anforderungen an einen Gruppensprecher verdeutlichen, dass diese Rolle ohne entsprechende Unterstützung und Qualifizierung nicht befriedigend ausgeführt werden kann. Weniger im fachlichen Bereich, als vielmehr bei den gesteigerten sozialen und methodischen Anforderungen kann ein Gruppenmitglied ohne einen zusätzlichen Kompetenzerwerb die neuen Herausforderungen wohl kaum bewältigen. Dieser Kompetenzentwicklung kann und sollte auch von Anfang ein wesentlicher Bestandteil eines Gruppenarbeitskonzepts sein.

### ➤ *Interne Angebote*

Jedes Unternehmen hat zunächst die Möglichkeit, seine internen Qualifizierungsangebote dahingehend zu überprüfen, ob sie für die Gruppensprecher zweckmäßig sind. Das hat den unbestreitbaren Vorteil, dass die Angebote relativ "prozessnah" vermittelt und an realen Gegebenheiten und nachvollziehbaren Problemstellungen orientiert werden können. Wir halten es für wenig sinnvoll, wenn sich die Wissensvermittlung zunächst nur auf die theoretische Ebene bezieht und deshalb nicht unbedingt im Praxiszusammenhang verständlich ist. Ein Moderationstraining mit praktischen Fragestellungen aus dem Fertigungsalltag ist nicht nur lebensnah, sondern in seiner Auswirkung und Akzeptanz für die Teilnehmer wesentlich plausibler. Wir möchten unsere Empfehlungen darüber hinaus in der Richtung ausweiten, dass Erlerntes im Tagesgeschäft eingesetzt, ausprobiert und durch einen fachkompetenten Coach reflektiert werden sollte.

### ➤ *Externe Angebote*

Wir wissen sehr genau, dass die Möglichkeiten unternehmensinterner Qualifizierungsmaßnahmen für die meisten Firmen nur ein eingeschränktes Angebot vorhalten, was darüber hinaus in der Regel an anderen Fragestellungen orientiert ist. Also bleibt den kleineren und mittleren Unternehmen häufig nichts anderes übrig, als sich für die Vermittlung sozialer

und methodischer Kompetenzen an externe Anbieter zu wenden. Dies ist jedoch häufig leider sehr schwierig, da gerade auf diesem Sektor nicht unbedingt einheitliche und nachvollziehbare Qualitätsstandards existieren.

### Selbstorganisation von Qualifizierung

Einen ungewöhnlichen Weg haben einige Gruppensprecher von Sartorius eingeschlagen, die sich um einzelne Bausteine der notwendigen Kompetenzerweiterung nahezu selbständig gekümmert haben. Ein im Unternehmen kursierendes Angebot eines lokalen Bildungsanbieters war für die Gruppensprecher der Auslöser, sich selbständig für verschiedene Möglichkeiten zu engagieren. Dabei reichte das Spektrum der in Anspruch genommenen Maßnahmen vom traditionellen Rhetorikkurs bis hin zu Qualifizierungen in elektronischen und mechanischen Spezialgebieten. Diese Aktivitäten wurden von der Führung positiv beurteilt und die Aufwendungen haben sich Gruppensprecher und Unternehmen letztlich geteilt. Die Gruppensprecher haben hier sehr wohl erkannt, dass Kompetenzerweiterung, insbesondere in sozialen Fragen, deutlich über die Arbeit hinausgehend positive Auswirkungen hat.

### Vorgegebene Qualifizierung

Um den Umfang der Kompetenzerweiterung jedoch auch entsprechend den ausgearbeiteten Anforderungen zu kanalisieren, wurden den Gruppensprechern einige wenige "Qualifizierungsstandards" vorgegeben. In diesen Punkten war sich der Steuerkreis für die Gruppenarbeit einig, dass diese eine notwendige Voraussetzung zur Übernahme der neuen Rolle seien. Um Gruppengespräche zu leiten, sollten die Gruppensprecher auf jeden Fall ein qualifiziertes Moderationstraining durchlaufen haben. Nur so werden sie befähigt, Gespräche zielorientiert vorzubereiten und durchzuführen, dominante Vielredner auszubremsen und ein partizipatives und demokratisches Gespräch zu organisieren. Gute Gruppengespräche sind zweifellos der Kern einer gelungenen Gruppenarbeit. Ferner halten wir ein Kommunikationstraining für sehr wichtig, damit Gruppensprecher ihr Umfeld verstehen und deuten lernen. So ist es ihnen möglich, nicht selbst in den Sog aufkommender Konflikte zu geraten, sondern diese zu erkennen und bei der Lösung erster Ansprechpartner und Vermittler zu sein. Allerdings greift hier nach wie vor auch die Personalverantwortung der Führungskräfte, denn die kann und soll auch ein geschulter Gruppensprecher als "Primus inter Pares" dem Vorgesetzten nicht abnehmen.

### ➤ *Fachliche Kompetenz*

Unserer Meinung nach muss ein Gruppensprecher keinesfalls der fachlich herausragende Mitarbeiter in einer Gruppe sein. Seine Aufgabe ist es nicht, der technische Problemlöser oder Innovator zu sein. Allerdings benötigt er gewisse fachliche Voraussetzungen, um als Informationsträger und Gesprächspartner die Gruppe im Rahmen seiner Rollendefinition nach außen ausreichend vertreten zu können. Deshalb haben wir auf eine solide fachliche Grundausbildung Wert gelegt. Interessanterweise korrespondieren aber bei allen Gruppensprechern in unserem Projekt die fachlichen Kenntnisse mit unseren Anforderungen. Alle Gruppensprecher gehören zu den fachlichen Leistungsträgern in ihren Gruppen. Ob dies allerdings Zufall oder eine typische Struktur für die Gruppensprecher ist, entzieht sich unserer Kenntnis.

### ➤ *Soziale und methodische Kompetenz*

Auf einige Inhalte sozialer und methodischer Kompetenz haben wir in diesem Text bereits hingewiesen. Aus unseren Gesprächen mit anderen Unternehmensvertretern und dem Studium der einschlägigen Literatur wissen wir, dass es gewisse Schwerpunkte in den Bildungskompetenzbereichen gibt, die den Gruppensprechern durchgängig angeboten werden. Diese möchten wir der Vollständigkeit halber kurz aufzählen:

- Moderationstraining,
- Kommunikationstraining,
- Konfliktbewältigungsstrategien,
- Persönlichkeitstraining.

Darüber hinaus haben wir gute Erfahrungen gemacht, wenn die Gruppensprecher für die Ausübung ihrer Tätigkeit mit den Grundlagen von Zeit- und Selbstmanagement sowie dem Projektmanagement vertraut gemacht werden.

An dieser Stelle wollen wir noch erwähnen, dass die Gruppen im Rahmen des Projekts auch die Möglichkeiten zur Teilnahme an Workshops erhalten haben, in denen sie ihr gruppenspezifisches Regelwerk für die internen Strukturen erarbeiten konnten. Wir erwähnen das, weil dort auch häufig vehement über die Rolle der jeweiligen Gruppensprecher diskutiert wurde. In einigen Gruppen hatte dieses Vorgehen auch eine Modifikation der Gruppensprecherrolle zur Folge. Gruppensprecher, die

auf dem Weg zu einem Quasi-Vorarbeiter waren, wurden von den anderen Gruppenmitgliedern auf diesen Rollenkonflikt hingewiesen. Andere wurden zu mehr Aktivität in der Wahrnehmung ihrer Rolle aufgefordert. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Gruppensprecher für mehr Klarheit bei der Ausübung ihrer Funktion gegenüber der Gruppe durchaus dankbar waren.

➤ *Mitarbeiter entwickeln Mitarbeiter*

Ein besonders interessantes Projekt haben wir mit der Maßnahme "Mitarbeiter entwickeln Mitarbeiter" ins Leben rufen können. Eher zufällig entstanden, läuft heute ein Großteil interner Qualifizierung über diesen Weg. Wenn auch häufig etwas schwerfällig und zögerlich, ist es doch eine sehr gute Ergänzung zu den traditionell orientierten Schulungsmaßnahmen. Niemand kennt die alltäglichen Probleme in den Fertigungsbereichen besser als der unmittelbare Kollege, und wenige Trainer beherrschen die Sprache, die einer spezifischen Gruppenkultur zu eigen ist. Freilich ist dieses Vorgehen kein Ersatz für die dargestellten Kompetenzerweiterungen. Es stellt jedoch eine überaus sinnvolle Ergänzung dar, auf die wir uns aber nicht beschränken dürfen.

Das sich diese Form gegenseitiger Wissensvermittlung in erster Linie auf fachliche Qualifizierung beschränkt, ist wenig überraschend. Aber wir können auch seit längerem beobachten, dass Erfahrungen mit sozialem Kompetenzerwerb mit großem Engagement weitergereicht und sehr interessiert aufgenommen werden. Dies ist für uns ein sehr erfreulicher Aspekt.

➤ *Coaching*

Seit Beginn des Gruppenarbeitsprojekts werden die Entwicklungen von einem Coach begleitet. Dessen Aufgaben sind vielfältig und beschränken sich keinesfalls auf die soziale Betreuung der Gruppen. Der Coach ist Ideengeber und Ansprechpartner für alle Beteiligten, die in die Veränderungen durch die Gruppenarbeit involviert sind. Allerdings gab es für die Gruppensprecher im Laufe der Jahre zweifellos die größten Veränderungen, so dass ein Hauptaugenmerk im Coaching auch auf dieser Gruppe gelegen hat. Nicht eine Bevormundung der Gruppensprecher bei der Ausgestaltung ihrer Rolle war dabei unser Ziel, sondern die Option für die Gruppensprecher, in allen Situationen unabhängigen und kompetenten Rat einholen und geben zu können. Ohne dieses Individualcoaching wä-

ren die Veränderungen für die Gruppensprecher um einiges schwerer zu bewältigen gewesen. Auch heute wenden sich Gruppensprecher bei auftretenden Problemen noch des Öfteren an den Coach. Denn ihre Haupttätigkeit liegt auch heute noch in der Herstellung von Waagen. Es war ebenfalls nie das Ziel unserer Aktivitäten, eine Generation von betrieblichen Sozialpädagogen zu qualifizieren.

## 4.5 Erfahrungen

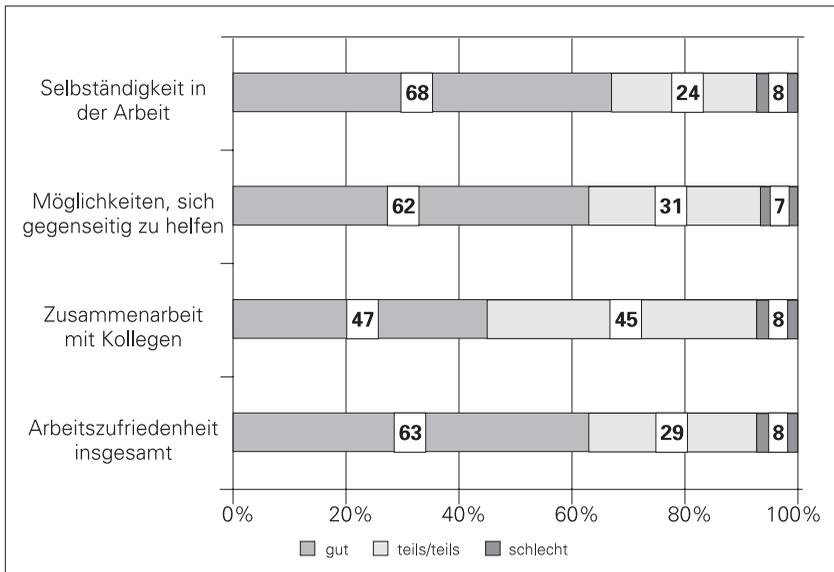
Wenn man auf vier Jahre Projekterfahrung zurückblickt, so ist für manche Beteiligte der erste Eindruck der, es habe sich nur wenig getan. Eine kontinuierliche Steigerung der Ansprüche an Veränderungen bei allen Beteiligten auf der einen Seite und selektive Wahrnehmung auf der anderen Seite haben uns gelehrt, Erfahrungen zu dokumentieren und über die gesamte Projektlaufzeit Kennzahlen zu nutzen, die zumindest die Effekte der verschiedensten Maßnahmen langfristig nachweisen.

Unsere Erfahrungen mit der Kontinuität hinsichtlich der Kompetenzentwicklung für unsere Gruppensprecher sind uneinheitlich. Einzelne Maßnahmen in den Bereichen sozialer und methodischer Kompetenz haben kurzfristig einen hohen Effekt mit großer Impulswirkung auf die Aktivitäten der Gruppen gehabt. Leider mussten wir feststellen, dass die Langfristigkeit damit keineswegs gewährleistet ist. Über kurz oder lang holt das Tagesgeschäft auch die Gruppensprecher ein und stellt damit anfängliche Erfolge in Frage. Hier haben wir mit dem Individualcoaching ein zusätzliches Instrument geschaffen, welches für die Nachhaltigkeit der angestoßenen Veränderungen und damit auch für die Kontinuität der Prozesse von enormer Bedeutung war. Mittlerweile hat sich der Aufwand für das Coaching reduziert, da die Gruppensprecher in ihrer Aufgabenbewältigung deutlich an Sicherheit gewonnen haben und nur noch in Einzelfällen nach Unterstützung suchen.

Über den Erfolg der Gruppenarbeit haben wir bereits im ersten Kapitel hinsichtlich bestimmter ökonomischer Kenngrößen Bilanz gezogen. An dieser Stelle möchten wir soziale Messgrößen erwähnen, die auch auf dieser Ebene über eine erfolgreiche Gestaltung des Gesamtprojekts Auskunft geben können. Die Daten stammen aus der empirischen Untersuchung durch das Soziologische Forschungsinstitut Göttingen e. V. (SOFI), die letztmals im Frühjahr 1999 durchgeführt wurde. Befragt wurden im Frühjahr 1999 alle Mitarbeiter in der Montage, die in Gruppenarbeit tätig waren (vgl. Abbildung 5).

## Abbildung 5

Bewertung der Arbeit (alle Angaben in Prozent)



Die Befragung durch das SOFI beinhaltete weit mehr Daten, als wir in dieser Grafik darstellen. Wir beschränken uns hier auf einige wesentliche Kenngrößen, die über die erfolgreiche Einführung einer neuen Arbeitsform wie der Gruppenarbeit Auskunft geben können. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Selbständigkeit in den Gruppenarbeitsbereichen sehr hoch ist und die Zusammenarbeit unter den Kollegen gut funktioniert. Darüber hinaus bringt diese Arbeitsform verbesserte Möglichkeiten gegenseitiger Hilfestellung und somit auch der Belastungsregulation. Insgesamt betrachtet ist die eigene Arbeitszufriedenheit von den Mitarbeitern, die in Gruppenarbeit tätig sind, ausgesprochen positiv bewertet.

Ferner sehen wir ein deutliches Indiz für den Erfolg des gesamten Gruppenarbeitsprojekts darin, dass diese Form der Arbeitsorganisation zum Bestandteil einer langfristigen Unternehmensstrategie geworden ist. Mehrere Bereiche im Gesamtunternehmen haben das Erfolgskonzept übernommen und eigene Gruppenarbeitsprojekte eingeführt bzw. befinden sich in der Einführungsphase. Ohne hierbei das Konzept der Wägetechnik zu kopieren, wurden unter intensivem Einbezug bestehender Erfahrungen individuelle Lösungen gefunden. Bei der jeweiligen Konzipierung neuer Projekte wirkten grundsätzlich Akteure aus der Wägetechnik

mit, die ihre positiven und negativen Erfahrungen umfassend beisteuerten. Für die Gestaltung der Gruppensprecherrolle und für die Kompetenzentwicklung wurden bewährte Rahmenbedingungen (z. B. Betriebsvereinbarung) übernommen, Tempo und Reihenfolge der Aktivitäten jedoch modifiziert und im Einzelfall entschieden. Die wesentlichste Veränderung gegenüber dem ersten Projekt bestand sicherlich darin, dass Kompetenzentwicklung der Gruppensprecher integraler Bestandteil bereits in der Einführungsphase war. Gruppensprecher werden nicht mehr in das "kalte Wasser" geworfen, sondern unmittelbar nach Übernahme der Tätigkeit geschult und betreut. Ferner bestimmen die Gruppen die Aufgaben ihres Sprechers mit und schaffen sich somit eine Vertretung, die genau ihren Anforderungen entspricht.

## **4.6 Fazit**

Unsere Erfahrungen zur Ausgestaltung der neuen Rolle eines Gruppensprechers sind überwiegend positiv. Unser Rat an interessierte Unternehmen ist vor allem der, rechtzeitig mit der Vorbereitung der Gruppensprecher auf ihre neue Rolle zu beginnen und sie bei der Ausgestaltung der Rolle intensiv zu beteiligen. Hier haben wir in der Startphase sicherlich Fehler gemacht, da die Qualifizierungen erst nach Einführung der Gruppenarbeit begonnen haben und die Gruppensprecher sich in der Anfangsphase reichlich orientierungslos in ihrer neuen Rolle bewegt haben. Ferner sollte man beim Wechsel von "Amtsinhabern" auch für die nachfolgenden Gruppensprecher die Lernmöglichkeiten bereitstellen, die wir für die bisherigen Gruppensprecher bereits umfangreich dargestellt haben. Dies ist uns leider nicht in allen Fällen gelungen, so dass hier noch Nachholbedarf seitens des Unternehmens besteht.

*Holger Möhwald und Manfred Schmidt*

# 5 Viertes Fallbeispiel

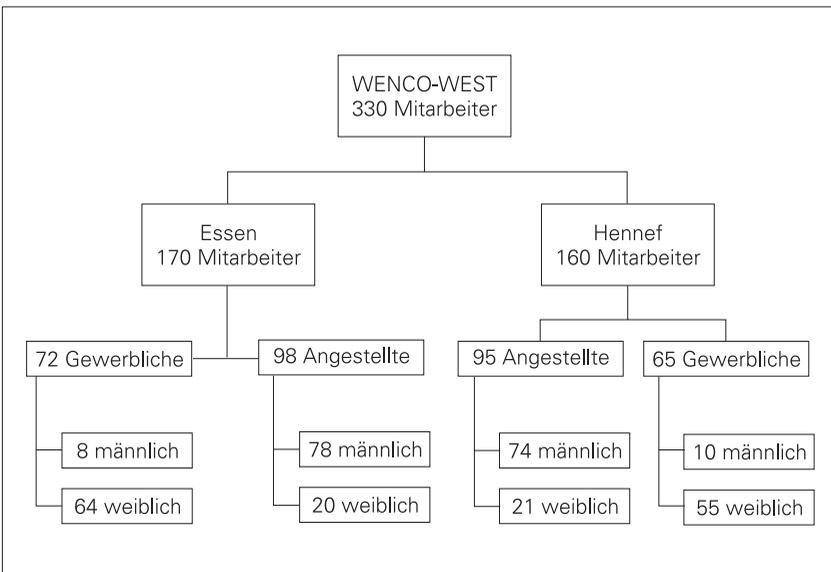
## WENCO-WEST GmbH & Co KG

### Vorstellung des Betriebs

WENCO-WEST GmbH & Co KG ist ein nicht konzerngebundenes mittelständisches Unternehmen. Es beschäftigte 1996 an seinen zwei Standorten, Hennef und Essen, zusammen ca. 330 Mitarbeiter. Die Mehrzahl der Mitarbeiter in den direkten Bereichen sind auch heute noch Un- und Angelernte.

### Abbildung 6

Personalstruktur von WENCO-WEST (1996)



WENCO betreibt den Großhandel von Non-Food-Artikeln in den Warengruppen Haushalts-, Schreib-, Spiel-, Kurzwaren sowie Haarmoden in der Form des "Rack-Jobbing". Kunden des Unternehmens sind vornehmlich Lebensmittelmärkte. WENCO erstellt, pflegt und beschickt dort die Regale ("Regalpflege"). Die Disposition der Waren und die Lieferung erfolgen durch WENCO-Mitarbeiter (Reisende), die nach festen Tourenplänen

die Märkte anfahren, dort vor Ort die Vorräte in den Regalen erfassen und so den Bedarf ermitteln. Die Waren werden bei WENCO angeliefert, dort in einem Hochregallager eingelagert und später über Kommissionierstraßen von Hand zu den einzelnen Lieferungen pro Kunde zusammengestellt. Daneben werden Design, Herstellung und Wartung der bei den Kunden aufgestellten Regale und Displays (Einrichtungen) betrieben.

Dieses sehr spezialisierte Dienstleistungsgeschäft verlangt eine hohe Flexibilität und Produktivität des Betriebs. Das setzt eine ausgefeilte Lager-, Transport- und Informationstechnik voraus, die aber nur durch das Engagement der Mitarbeiter voll wirksam werden kann.

WENCO betreibt daher bereits seit Jahren eine Dezentralisierung seiner Organisation. Dabei hatte sich gezeigt, dass die technische Rationalisierung an ihre Grenzen stößt, dass aber bedeutende Produktivitätsreserven in den Potentialen der Mitarbeiter liegen können. Die verstärkte Verlagerung von Verantwortung in die direkten wertschöpfenden Prozesse sollte auf Dauer wesentlich zur Existenzsicherung des Unternehmens beitragen.

Diese Verbesserungen und die im Projekt gestaltete Organisationsentwicklung trugen wesentlich dazu bei, dass das Unternehmen seine Marktposition sichern und die Standorte Hennef und Essen in 1998/99 bedeutend ausbauen konnte: 1999 stieg die Zahl der Vollzeit-Beschäftigten um nahezu 30 Prozent.

## **5.2 Beschreibung der Ausgangslage**

Die Anforderungen an Termintreue, Flexibilität und Produktivität des Betriebs waren kontinuierlich gewachsen. Die Rationalisierung mit Mitteln der EDV und Lagertechnik stieß an ihre Grenzen. Das Gesamtunternehmen hatte durch DV-gestützte Dezentralisierung erheblich an Flexibilität gewonnen, konnte diese aber vor Ort in den einzelnen Standorten nur unvollkommen realisieren. Mögliche Produktivitätsgewinne durch mehr Technik wurden durch die hohen Investitions- und Folgekosten wieder aufgezehrt.

So wurden z. B. in der Kommissionierung die Auftragsreihenfolgen nach den Touren der Reisenden optimiert, die Zuteilung der Aufträge an die einzelnen Mitarbeiter musste aber "von Hand" geschehen, weil die für eine automatische Zuteilung notwendige Datenpflege zu aufwendig geworden wäre.

In diesem Zusammenhang erwiesen sich auch das Arbeitszeit- und Entlohnungssystem als besonders flexibilitätsfeindlich. Starre Arbeitszeiten mit nur geringen Spielräumen für Gleitzeit und ein starres Stundenlohnsystem verhinderten eine verbesserte Anpassung an die täglich wechselnde Auslastung des Betriebs. Die Vorgesetzten mussten immer mehr Zeit für die Abstimmung der Personalkapazitäten aufwenden, gleichzeitig stiegen Überstunden und Wartezeiten steil an.

Angesichts dieser Entwicklung stand man vor der Alternative, entweder noch mehr Aufsichtspersonal einzustellen oder aber auf die Selbststeuerungsfähigkeit der Mitarbeiter vor Ort zu setzen.

### **5.3 Problemlösung durch Kompetenzentwicklung**

WENCO beteiligte sich daher an dem Forschungs- und Entwicklungsprogramm "Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel – Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung" mit dem Ziel, die Produktivität und die Flexibilität des Unternehmens durch die Mobilisierung der Kompetenzen der Mitarbeiter zu verbessern.

Ein Projektteam aus leitenden Angestellten, Betriebsrat und Mitarbeitern steuerte und konkretisierte das Vorhaben. Es erarbeitete zu Projektbeginn in 1996 als Teilziele:

- eine verstärkte Selbststeuerung der Bereiche,
- die Flexibilisierung der Arbeitszeiten,
- eine leistungsgerechte Entlohnung,
- das Anstoßen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Das Projekt der WENCO-WEST wurde wissenschaftlich begleitet vom Institut der deutschen Wirtschaft, Köln. Die Josef Strötgen Unternehmensberatung, Hennef, betreute die Umsetzung.

Klassische Gruppenarbeit im Sinne einer gemeinsamen Arbeitsplanung und Auftragsbearbeitung durch mehrere Personen ist bei WENCO kaum möglich, da

- die Reihenfolge der Aufträge von der Beladung der Fahrzeuge abhängt,
- daher die Masse der Aufträge noch am gleichen Tag fertig zu stellen ist,

- damit kaum Spielräume für Umplanungen vor Ort gegeben sind und
- jeder einzelne Kommissionierauftrag von jeweils einer Person abgearbeitet werden muss: Anhand einer Liste, deren Reihenfolge nach Lagerplätzen grob optimiert ist, müssen Artikel passend nach Menge, Gebindegröße etc. aus Regalen entnommen und in Wannen eingelegt werden.

Versuche hatten ergeben, dass mit der Zahl der an einem Auftrag beteiligten Personen die Fehlerquote stark steigt.

Die Tabelle 6 gibt einen groben Überblick über die Daten des Projekts.

### **Tabelle 6**

#### *Allgemeine Projektdaten*

<b>Kriterien</b>	<b>Bedingungen</b>
erste Vorgespräche über die Beteiligung am Projekt "Kompetenzentwicklung"	03/ 1996
Vorstellung des Projekts auf Abteilungsversammlungen Hennef und Essen	08 und 10/ 1996
Anzahl der betroffenen Mitarbeiter (Flexizeit und Reorganisation an beiden Standorten)	ca. 230 (nur Innendienst)
Anzahl Qualitätszirkel in Essen und Hennef	je 3
Anzahl der Mitglieder pro Zirkel	4 – 6
Frequenz der Treffen	2-4 Wochen
Vertretung der Gruppen nach außen	gewählte Gruppensprecher
Steuerungsgremium	Projektteam: Personalleitung, Betriebsleitung, Lagerleitung, Betriebsrat, Mitarbeiter betroffener Bereiche
Prozessbegleitung	externer Berater

Ansätze für eine teamorientierte Organisation boten sich daher zunächst in der Einführung einer *flexiblen Arbeitszeit*, die von den Mitarbeitern selbst anhand der Auftragslage zu organisieren war.

Ein *Entlohnungssystem*, welches über die Wertschöpfung die Leistung der Gruppe honoriert, sollte darauf aufbauen. Es konnte allerdings erst mit erheblicher Verzögerung in Angriff genommen werden, da technologische Veränderungen bei Kunden (Scanner-Kassen) sprunghaft und sehr

unterschiedlich verliefen und bei WENCO die Arbeitsbelastung bei der Auszeichnung der Artikel mit Preisen nur schlecht kalkulierbar machten. Erst mit einer Konsolidierung dieser Entwicklung gegen Anfang 2000 wurde eine Erhebung von Leistungsdaten sinnvoll.

Im Vorlauf zu den Arbeiten an einem Entlohnungssystem bildeten Mitglieder des Projektteams zwei Arbeitsgruppen, die den Ursachen von Qualitätsmängeln nachgehen sollten. Diese Gruppen, die zunächst als Reaktion auf ein konkretes Problem eine sehr begrenzte Aufgabe hatten, entwickelten sich schnell zu *Qualitätszirkeln*, die zu einem effizienten und wichtigen Baustein eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses im gesamten Unternehmen wurden.

## Schwerpunkte

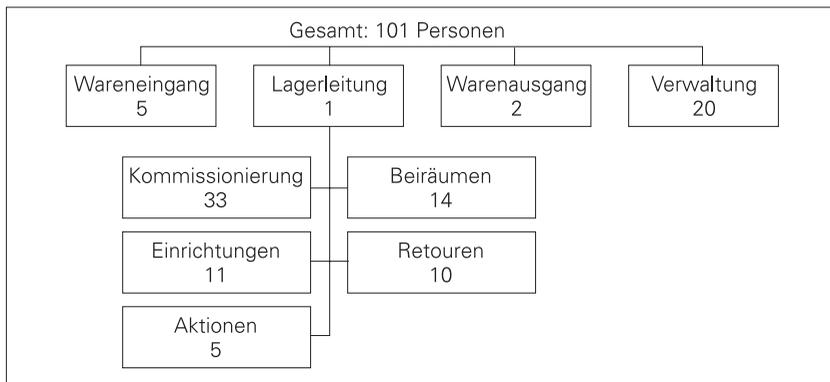
Es ergaben sich die folgenden Schwerpunkte:

### ➤ Organisationsentwicklung

- Die Organisation der individuellen Arbeitszeiten, die vorher fast ausschließlich durch Vorgaben von Vorgesetzten mit Zustimmung des Betriebsrats erfolgte, wurde den Mitarbeitern direkt übertragen, die innerhalb eines vereinbarten Rahmens ihre Arbeitszeit flexibel durch Absprachen untereinander gestalten können. Diese Absprachen gehen über die Grenzen der verschiedenen Lagerbereiche hinweg. (Vgl. Abbildung 7)

## Abbildung 7

*Personalbesetzung der von der flexiblen Arbeitszeit erfassten Bereiche (Beispiel Hennef)*



- Die flexible Arbeitszeit wurde auch im Verwaltungsbereich realisiert.
- Qualitätszirkel entwickelten sich zu einer treibenden Kraft der innerbetrieblichen Reorganisation: Sie nutzten ihre Kompetenz zur Optimierung der von der Geschäftsleitung initiierten Dezentralisierungskonzepte.
- Ihre Arbeit dehnt sich auch in den Verwaltungsbereich aus.

### ➤ *Personalentwicklung*

Es zeigte sich, dass selbstverantwortete Formen der Zusammenarbeit ohne große Schwierigkeiten auch bei un- und angeleiteten Mitarbeitern möglich sind. Voraussetzung dazu ist allerdings, dass sie den Sinn der Maßnahmen erkennen und dass die formalen Erfordernisse (z. B. bei der Dokumentation in Qualitätszirkeln) auf ein Minimum reduziert werden.

Alle Mitarbeiter wurden wiederholt in Abteilungsversammlungen und in Gruppengesprächen mit ihren Vorgesetzten auf die Änderungen vorbereitet. Die Einführung wurde von vielen – meist informellen – Gesprächen mit Vorgesetzten und den Mitgliedern der Qualitätszirkel begleitet. Die nicht an Qualitätszirkeln beteiligten Kollegen wurden darüber hinaus nicht eigens in den Prinzipien von Teamarbeit geschult. Es wurde allerdings Wert darauf gelegt, die Probleme vor Ort zusammen mit ihnen zu besprechen, sie aufzuarbeiten und die gefundenen Lösungen vom Projektteam unterstützen zu lassen. Damit hatten die Änderungen für die Betroffenen eher den Charakter von Selbstverständlichkeiten.

Die Schulung der Qualitätszirkel wurde direkt anhand konkreter Problemlösungen durchgeführt: Gleich in der ersten Sitzung wurden Probleme des Arbeitsalltags aufgelistet, für die Bearbeitung ausgewählt und besprochen. Gesprächsregeln, Visualisierung etc. wurden dann eingeführt, wenn sie den Teilnehmern als Hilfe in ihrer aktuellen Situation erfahrbar waren. Wenn kleine Gruppen den Schreibblock bevorzugten, der von allen Mitgliedern einsehbar war, wurde auf Flipchart oder Pinnwand verzichtet. Die Protokollierung erfolgte auf einfachen Formularen, die die notwendigsten Angaben zu Problemen, Ursachen, Lösungsvorschlägen und Verantwortlichkeiten enthielten.

Durch die Beschäftigung mit aktuellen Problemen (z. B. schlechte Akzeptanz der Flexizeit durch einige Kolleginnen) wurden die Mitglieder der Qualitätszirkel dazu motiviert, die Besprechungsergebnisse direkt umzusetzen und z. B. ihre Kollegen auf ihr Verhalten hin anzusprechen und zu überzeugen.

Diese Gruppen, die erst später "Qualitätszirkel" genannt wurden, identifizierten oft fachliche Schulungsdefizite der Kollegen. Sie behoben diese Defizite entweder durch direkte Unterweisung oder durch Weitergabe an die Lagerleitung bzw. Personalleitung.

## **Ergebnisse des Projekts**

Der Verlauf des Projekts zeigt, dass

- teamorientierte Arbeitsweisen nicht nur im Bereich hoch qualifizierter Facharbeit möglich sind, sondern auch bei An- und Ungelernten,
- An- und Ungelernte über Problemlösungszirkel sehr wohl in der Lage sind, ihre Fachkompetenz in größere Reorganisationsvorhaben einzubringen,
- dafür die Einbindung ihrer Arbeit in Entscheidungen über organisatorische Veränderungen wichtiger ist als ausgefeilte Trainingskonzepte,
- dadurch bedeutende Rationalisierungserfolge erzielbar sind und nachgewiesen werden können.

Bis Ende 1999 waren die folgenden Ergebnisse zu verzeichnen:

- besseres Verständnis der Mitarbeiter für die Abläufe vor allem über den eigenen Bereich hinaus (Reisende, Kunden),
- Abbau von Überstunden/Leerstunden,
- Verringerung von Kommissionierungsfehlern,
- Abbau von Termindrücken, bessere Auftragsterminierungen,
- verbesserte Übersicht über die eigene Arbeit und den Arbeitsvorrat.
- Einsparung:
  - 1 Verwaltungsstelle (jetzt Außendienst),
  - 3 Einrichter im Außendienst (andere Aufgaben),
  - 14 Aushilfskräfte nicht mehr nötig, dafür 2 Stellen aus Wareneingang übernommen.

Qualitätszirkel sind ein Teil des normalen Unternehmensalltags geworden. Da sie zu ihren Sitzungen fallweise die Vorgesetzten einladen, geschieht die Umsetzung vieler Vorschläge zügig. Ihre Besprechungsergebnisse werden von der Geschäftsleitung beachtet und, wenn nötig, schnell umgesetzt.

Bei den Kollegen haben die Qualitätszirkel ihren Exotenstatus weitgehend verloren; sie sind eher zu Ansprechpartnern für Alltagsprobleme geworden.

Die jährlichen Einsparungen wurden im Herbst 1998 geschätzt:

Flexizeit:	Personalkosten	DM	50.000
Reorganisation bei "Aktionen":	Personalkosten		40.000
Reorganisation "Einrichten":	Materialkosten		<u>250.000</u>
	Summe:	DM	340.000

Nicht berechnet wurden dabei

- Einsparungen an Personalkosten durch Reorganisation in Kommissionierung und Einrichtungen,
- 4 Personen wurden auf wertschöpfende Tätigkeiten umgesetzt.

Geschätzte Gesamteinsparung: ca. TDM 500 p. a.

Die wirtschaftlichen Effekte des Projekts wurden ab Ende 1998 nicht mehr dokumentiert, da die Vielzahl gleichzeitiger Änderungen keine saubere Zurechnung mehr erlaubte. Die Geschäftsführung ist jedoch überzeugt davon, dass die Entwicklung der Kompetenzen der Mitarbeiter weiterhin ein unverzichtbarer Bestandteil der Organisationsentwicklung sein muss.

## **5.4 Kompetenzentwicklung von Gruppensprechern**

### **Anlässe für die Kompetenzentwicklung**

Bei der Arbeit der Projektteams in Essen und Hennef zeigte sich immer wieder, dass diese trotz guter Kenntnis der betrieblichen Verhältnisse nicht über das notwendige Detailwissen verfügten, das zur Lösung anstehender Probleme nötig war.

Sie entschlossen sich deshalb dazu, die Analyse von Problemen und die Erarbeitung praktikabler Lösungen an zwei Gruppen von Betroffenen zu übertragen (Qualitätszirkel).

Dazu wurden jeweils vier bis sechs Mitarbeiter gebeten, in einem solchen Zirkel mitzuarbeiten. Es wurde darauf geachtet, dass sowohl altgediente Kräfte vertreten waren als auch neue, die noch nicht betriebsblind geworden waren. Die ersten Sitzungen dieser Gruppen wurden von Mitgliedern des Projektteams geleitet.

Es stellte sich schnell heraus, dass die "Qualitätszirkel" mehr leisten konnten, als sich nur mit vorgegebenen Problemstellungen zu befassen und dass sie zu einem wichtigen Instrument eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses werden könnten. Das Projektteam beschloss daher, an allen Schwerpunkten des Betriebs "Qualitätszirkel" zu bilden.

Das setzte aber voraus, dass die Gruppen von einem Ad-hoc-Instrument zur Problemlösung zu einer festeren Organisationsform hin entwickelt werden müssten. Dazu war die Funktion eines Gruppensprechers nötig, der Gruppensitzungen moderieren und die Arbeitsergebnisse seiner Gruppe präsentieren kann.

### **Formale Voraussetzungen**

Die Sprecher sollten aus den Gruppen heraus gewählt werden. Da die Mitglieder der Gruppen bereits nach ihrem vermuteten Erfahrungsspektrum rekrutiert waren, konnten die Sprecher ebenfalls nur betriebserfahrene und fachlich versierte Leute sein.

Nachdem die ersten Gruppen unter der Moderation von Projektteam-Mitgliedern ihre Arbeit aufgenommen hatten, wurde ihnen die Aufgabe gestellt, aus ihrer Mitte heraus einen Sprecher selbst zu wählen. Dazu wurden den Gruppen keine Vorgaben gemacht. Die Wahl erfolgte in allen Fällen schnell und ohne Probleme.

### **Aufgaben und Status der Gruppensprecher**

Da das operative Tagesgeschäft bei WENCO keine Gruppenarbeit im klassischen Sinne zulässt, konzentrieren sich die Aufgaben der Gruppen auf die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse, nicht aber auf die direkte Steuerung der Prozesse selbst. Die Aufgaben der Sprecher bestehen daher in der Vorbereitung und der Moderation der Gruppensitzungen sowie in der Präsentation der Gruppenergebnisse im Projektteam und/oder bei Vorgesetzten. Sie können im Auftrage der Gruppen Fachleute aus anderen Bereichen zu den Sitzungen einladen.

Innerhalb der Gruppe üben sie nur Moderatorenfunktionen aus. Sie haben keine Anordnungsbefugnis. Nach außen vertreten sie die Gruppe im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Ihr Status wird, da sie im operativen Geschäft keine spezielle Funktion ausüben, nicht als regelungsbedürftig angesehen.

Da die Sprecher von ihren Kollegen gewählt werden, sind es i. d. R. erfahrene Kräfte, die das Vertrauen ihrer Gruppe genießen. Weil die Protokollierung der Sitzungsergebnisse über ein Formular erfolgt, können auch Kräfte mit sehr einfacher Schulbildung Sprecher werden. Dies ist besonders wichtig, weil nahezu alle Angehörige der Gruppen un- und angelernte Arbeitskräfte sind.

Da die Problemlösegruppen ihre Sitzungen im Wesentlichen in der normalen Arbeitszeit durchführen, erhalten sie dafür keine besondere Vergütung. Dies gilt auch für die Sprecher.

### **Auswirkungen neuer Aufgabenstellungen**

Viele der von den Zirkeln bearbeiteten Probleme betreffen Informationsdefizite, die nur in Zusammenarbeit mit den vorgelagerten betrieblichen Instanzen zu klären sind. Dadurch stoßen die Zirkel dort viele Veränderungen an (z. B. im Verkauf, im Einkauf und in der EDV). Da sie auch in die Reorganisationsbemühungen der Geschäftsführung eingebunden sind, fließen dort ihre Vorschläge mit ein. So gestaltete z. B. der Zirkel der "Einrichtung" die Schnittstelle zum Außendienst neu. Das hatte weit reichende Folgen für dessen Organisation.

## **5.5 Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung der Gruppensprecher**

Das Projektteam ging davon aus, dass die notwendige Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter eng mit der Organisationsentwicklung verzahnt sein müsse und dass sich daher konkrete Kompetenzentwicklungsbedarfe erst im Verlauf des Prozesses bestimmen ließen. Schulung der Kompetenz musste sich organisch aus der Projektarbeit entwickeln.

Um zu vermeiden, dass weiterbildungsungewohnten Personen rein theoretisch begründete Maßnahmen vermittelt werden, beschloss das Projektteam, die Qualifizierung an das gemeinsame Lösen von praktischen Problemen zu koppeln. Damit sollte Wissen über Besprechungstechniken, Visualisierung usw. als konkrete Hilfe in konkreten Situationen erfahrbar und damit leichter vermittelbar werden.

Dies hatte zur Folge, dass den Teammitgliedern zwar der Sinn von Visualisierung als Hilfsmittel dargestellt wurde, nicht aber alle ihre Techniken

dargestellt wurden, sondern nur die, mit denen auch vor Ort gearbeitet werden konnte: Flipchart und Kärtchen mit Pinnwand. Die Auswahl der benutzten Technik lag dann später bei den Teams. Das konnte durchaus dazu führen, dass diese sich, wenn eine Gruppe nur etwa vier Personen stark war, mit dem Schreibblock des Sprechers begnügten. Er wurde dann aber darauf hingewiesen, seine Notizen offen auf dem Tisch zu platzieren.

Auf Kärtchenabfragen wurde weitgehend verzichtet, da zu viele Gruppenmitglieder Scheu vor dem Schreiben hatten. Die Sprecher wurden darin geschult, Zurufe und Argumente (auf Flipchart oder Schreibblock) zu notieren.

Die Schulung wurde so organisiert, dass die Gruppe in einer 90-minütigen Sitzung ein aktuelles und vermutlich lösbares Problem aus ihrer eigenen Arbeitsumgebung auswählte, es bearbeitete und Lösungsansätze entwickelte. Ein externer Trainer leitete die ersten Phasen dieser Sitzung, ließ dann die Moderation weitgehend an die Teilnehmer selbst übergehen und vermittelte die notwendige Theorie dann, wenn der Verlauf der Sitzung einen Anlass dazu bot.

Die wichtigsten Unterlagen wurden den Teilnehmern als Merkblätter – auf die Verhältnisse von WENCO angepasst – ausgehändigt:

- Aufgaben des Moderators,
- Spielregeln,
- Fehler und ihre Ursachen,
- Protokollformulare (ausgefüllt und blanco).

Diese Anpassung der Techniken an die Verhältnisse und an die Gewohnheiten der Teilnehmer hatte zur Folge, dass die Schulung als Problemlösung konkret erlebt wurde: ausreden lassen, Verzicht auf Killerphrasen, Gleichberechtigung der Teilnehmer usw. waren schnell Selbstverständlichkeiten.

## **Interne Maßnahmen**

Die Sprecher wurden jeweils nach der ersten Sitzung von ihrer Gruppe gewählt und hielten selbständig zwei bis drei Sitzungen ohne weitere spezielle Schulung ab. Danach beobachtete der externe Trainer eine Sitzung, besprach das Ergebnis zunächst mit der Gruppe, dann mit dem

Sprecher und gab, wenn nötig, Hinweise zur Korrektur. Der Korrekturbedarf war überraschend gering. Er erstreckte sich vor allem auf die Protokollführung, die dann gern unterlassen wurde, wenn die Gruppe eine Problemlösung und ihre Durchführung in Eigenregie beschloss.

Danach wurde ein halbes Jahr lang die Arbeit der Gruppen nur anhand ihrer Protokolle und Ergebnisse verfolgt. Dann fand eine erneute Beobachtung jeweils einer Sitzung durch den Externen statt. Bis auf die oft sehr knappe Protokollführung ergaben sich kaum Beanstandungen.

Nach einem weiteren halben Jahr evaluierte ein anderer externer Trainer auf Anregung der wissenschaftlichen Begleitung die Arbeit der Gruppen und ihrer Sprecher. Bis auf die Tatsache, dass die Gruppen dazu tendierten, ihre eigenen Erfolge zu gering einzuschätzen und dass sie andere Protokollformulare verwendeten als der evaluierende Trainer, wurden der Projektleitung keine Defizite mitgeteilt. Oft genügten die Protokolle akademischen Ansprüchen nicht; sie vermittelten aber den betrieblichen Insidern die notwendigen Informationen.

Die Projektleitung ist davon überzeugt, dass die problemorientierten 90-Minuten-Schulungseinheiten, in Kombination mit einer praxisorientierten Sprecherausbildung ausreichten, um funktionierende Arbeitsgruppen zu trainieren, die auch noch nach zwei Jahren produktiv sind.

Standen im Zusammenhang mit Problemlösungen fachliche Fragen zur Klärung an, so wurden die betrieblichen Spezialisten (z. B. EDV) von den Gruppen direkt oder über die Vorgesetzten hinzugezogen. Insofern wurden fachliche Kompetenzen "on the Job" erworben. Diese Prozesse wurden in der Regel von den Betroffenen selbst abgewickelt.

Eines der ersten Ergebnisse der Qualitätszirkel war z. B. die Erkenntnis, dass ein wesentlicher Grund für viele Qualitätsmängel eine unzureichende Schulung neuer Mitarbeiter war. Die Gruppen kümmerten sich daraufhin sofort um eine verbesserte Unterweisung. Sie organisierten teilweise selbst Maßnahmen zum Training-on-the-Job. Wo das nicht ausreichte, meldeten sie bei der Personalleitung Schulungsbedarf an.

Bei der Einführung der flexiblen Arbeitszeit zeigten sich gerade die Mitglieder der Zirkel besonders aktiv darin, ihren Kollegen das System bekannt zu machen und sie in seiner Nutzung zu schulen.

## **Externe Maßnahmen**

Von Anfang an wurden die Projektteams in Hennef und Essen durch einen externen Berater gecoacht. Er war Ansprechpartner nicht nur für die Projektleitung, sondern auch für die einzelnen Teammitglieder, später aber ebenfalls für die Sprecher der Qualitätszirkel. Er trat als Berater in dem Sinne auf, dass er Ideen und Denkanstöße in die Teams gab, sich in das Finden der Lösung nach Möglichkeit aber nicht einschaltete. Allerdings beobachtete er diese Prozesse und besprach die Ergebnisse mit den Betroffenen. Das Projekt blieb so in der Verantwortung des Projektteams bzw. der Qualitätszirkel, die aber bei Bedarf immer auf den Rat des Coachs zurückgreifen konnten.

Da Schulungsmaßnahmen als direkte Hilfen zur eigenen Problemlösungsarbeit erfahren werden sollten, wurde bis auf die Maßnahmen des externen Beraters, der das Training der Gruppen übernahm, auf externe Schulungen verzichtet. Der Sinn von Maßnahmen außer Haus oder durch weitere fremde Spezialisten im Haus wäre den Betroffenen auch nur schwer zu vermitteln gewesen. Die eher beiläufig erfolgende Qualifizierung erschien ihnen offensichtlich "selbstverständlicher". Der Erfolg der Qualitätszirkel nach mittlerweile fast drei Jahren bestätigt diese Annahme.

## **Fachliche und soziale Kompetenzen**

Da die Gruppen bei WENCO als Problemlösegruppen konzipiert sind, waren fachliche Kompetenz und Arbeitserfahrung bereits ein Auswahlkriterium für die Integration der Mitarbeiter in die Gruppe. Damit verfügten die zu Sprechern gewählten Mitglieder über die notwendigen fachlichen Qualifikationen. Nachschulungen waren nicht notwendig.

Soziale Kompetenz der Sprecher war offensichtlich ein Kriterium für die Wahl durch ihre Kollegen. Nach Meinung der Vorgesetzten wurden i. d. R. Personen gewählt, von denen die Kollegen annahmen, dass

- sie "beliebt" waren,
- wenig Konflikte provozierten,
- mit Vorgesetzten "zurechtkamen",
- die Arbeit gut kannten.

Eine Beobachtung der Gruppen nach sechs Monaten ergab, dass die Sprecher in der Regel sehr wohl von den Kollegen akzeptiert wurden,

dass sie – im Rahmen des unter ihnen üblichen Sprachgebrauchs – durchaus zwischen unterschiedlichen Meinungen vermitteln und die Sitzungen ergebnisorientiert leiten konnten.

## **5.6 Erfahrungen**

### **Konzept der Projektarbeit**

Da die Mitarbeiter die wesentliche Ressource des angestrebten Veränderungsprozesses darstellen, sollte die Projektarbeit mit einem Problem beginnen, das für sie einsehbar war und von dessen Lösung sie auch eine Verbesserung für die eigene Situation erwarten konnten. Dazu bot sich die Einführung der flexiblen Arbeitszeit an. Sie sollte so organisiert werden, dass die Mitarbeiter sich über die Bereichsgrenzen einer Abteilung hinweg über die individuellen Arbeitszeiten verständigen können.

Eine leistungsgerechte Entlohnung sollte auf einer verbesserten Wertschöpfung zunächst der Kommissionierung aufbauen. Der dazu notwendige Abbau von Verlustzeiten kann im Wesentlichen durch verbesserte Feinabstimmung der Leute vor Ort erreicht werden. Allerdings sollte ein Entlohnungssystem erst dann entwickelt werden, wenn erste positive Erfahrungen mit der Flexibilisierung gemacht worden waren.

### **Organisation des Projekts**

Zur Steuerung des Projekts wurden in den Standorten Hennef und Essen Projektteams eingerichtet. Ihnen gehörten an:

- der Projektleiter (Mitglied der Geschäftsleitung),
- die jeweilige Betriebsratsvorsitzende,
- die Lagerleitung,
- Mitarbeiter der betroffenen Bereiche,
- ein externer Projektbegleiter.

Arbeitsteams vor Ort sollten die Ergebnisse des Projektteams so weit konkretisieren und optimieren, dass notwendige Veränderungen so problemlos wie möglich realisiert werden konnten. Dieses Ziel wurde, wie die Projektergebnisse zeigen, weitgehend erreicht. Dadurch, dass der Projektleiter und der Externe beiden Teams angehörten, war die Kommunikation zwischen den Standortprojekten sichergestellt.

## Projektverlauf

Ende 1996 wechselten die Geschäftsführung und die Projektleitung. Dadurch gewannen die Probleme des Tagesgeschäfts zeitweilig die Oberhand über das Projekt, das einige Monate stagnierte. 1997 fiel die Entscheidung über eine generelle Restrukturierung des Unternehmens in Richtung stärkerer Dezentralisierung und erweiterter Nutzung der Kompetenzen der Mitarbeiter auch in anderen Unternehmensbereichen: In die neu zu schaffende Organisation sollten die Erfahrungen und die Vorschläge der Betroffenen mit eingehen.

Dies bedeutete einen wichtigen Wechsel in der Perspektive des Projekts: War es zunächst darauf angelegt, in einer bestehenden organisatorischen Umwelt die operativen Abläufe zu verbessern und dann allmählich die Organisation zu verändern, so trat nun die Entwicklung der Organisation selbst in den Vordergrund.

Die Kompetenzentwicklung wandelte sich von einem operativen Werkzeug zum strategischen Instrument. Die Aufgabenstellungen überschritten die Abteilungsgrenzen:

Reorganisationen z. B. des Außendienstes, die das Unternehmen sonst unter Ausschluss der intern Beschäftigten plante, wurden nun mit Hilfe der "Qualitätszirkel" optimiert; ihre Auswirkungen auf den Innendienst dort untersucht und mit neuen Vorschlägen modifiziert. Personelle Wechsel zwischen den Abteilungen wurden so im Konsens organisiert.

Diese Umorientierung hatte Folgen für die einzelnen Unterziele des Projekts:

### ➤ *Flexizeit und Selbststeuerung*

Das Ziel "verbesserte Selbststeuerung" sollte über den Weg "Flexibilisierung der Arbeitszeiten" angegangen werden, denn Flexibilisierung war nur über die Eigeninitiative der Betroffenen sinnvoll machbar: Die Mitarbeiter entscheiden anhand der konkreten Auftragslage selbst über ihre Arbeitszeiten. Die Betroffenen sahen den Nutzen einer Flexibilisierung sowohl für den Betrieb als auch für sich selbst schnell ein.

Die Projektteams in beiden Standorten entwickelten die Grundzüge einer Regelung. Mit den Betriebsräten wurde in beiden Standorten eine Probe-

zeit (März bis Mai, verlängert bis August 1997) vereinbart. Bei positiven Ergebnissen sollte die Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden.

In beiden Betrieben nahmen in dieser Zeit Warte-, Ausfall- und Überstunden merklich ab. Die bei Feierabend halbfertig liegenden Aufträge verringerten sich ebenfalls. Die Mitarbeiter in den betroffenen Abteilungen zeigten sich zufrieden mit den Möglichkeiten, ihre eigenen Interessen in die Planungen einzubringen.

Der Betriebsrat in Essen schloss im Oktober 1997 eine Betriebsvereinbarung ab und führte die Flexizeit offiziell ein.

Der Betriebsrat in Hennef hingegen erklärte "aus prinzipiellen Gründen" (Ausbeutung der Mitarbeiter, Beschneidung der Rechte des Betriebsrats bei der Genehmigung von Überstunden) das Experiment für gescheitert, verweigerte eine Vereinbarung und zog sich de facto aus dem Projekt zurück. Es gelang nicht, den Betriebsrat zu einer neuen Diskussion zu bewegen.

Die Mitarbeiter hingegen wollten die Flexizeit. Damit ergab sich in Hennef die Situation, dass nahezu alle Kollegen, auch Betriebsratsmitglieder, die flexible Arbeitszeit ohne Betriebsvereinbarung innerhalb der im Vorschlag der Geschäftsführung genannten Grenzen nutzen, der Betriebsrat sich jedoch dazu nicht äußert. Auch nach der Neuwahl des Betriebsrats in 1999 hat sich an dieser Lage nichts geändert.

Stand Ende 1999

Die Erfahrungen sind in beiden Standorten gut. Flexizeit ist mittlerweile zu einem festen Bestandteil des Betriebsalltags geworden. Während sich die Mitarbeiter zu Beginn nur schwer mit den neuen Freiheiten arrangieren konnten und die Vorgesetzten mehr als nötig entscheiden mussten, läuft die Eigensteuerung in diesem Bereich erheblich reibungsloser.

Die Mitarbeiter können sich über den Auftragsvorrat vor Ort informieren und organisieren ihre Arbeitszeiten weitgehend selbst. Da auch über Bereichsgrenzen hinweg kooperiert wird, sind diese alten Grenzen für die Betroffenen durchlässiger geworden: Der Austausch von Personal verläuft erheblich reibungsloser als zuvor. Dadurch verbesserte sich die Flexibilität des Betriebs zusätzlich.

## ➤ *Entlohnung*

Während der Projektleiter zu Beginn des Projekts noch eine Entlohnung ausschließlich nach Individualleistung anstrebte, verlagerte sich – beeinflusst durch die Erfahrungen mit der Arbeit des Projektteams – der Akzent zunehmend auf die Berücksichtigung der Gruppenleistung, die über ein Prämiensystem vergütet werden soll.

Das Thema “leistungsgerechte Entlohnung” wurde zuerst im Essener Projektteam bearbeitet. Die Besonderheiten des Kommissioniergeschäfts lassen kaum eine exakte Leistungsmessung anhand von Vorgabezeiten zu. Damit wird eine “gerechte” individuelle Leistungsmessung fast unmöglich. Es kann nur mit Hilfsgrößen wie der “Wertschöpfung” einer Gruppe über einen bestimmten Zeitraum gerechnet werden.

Stand Ende 1999

Eine technische Veränderungen auf Seiten der Kunden machte es für etwa ein Jahr lang kaum möglich, eine “normale Wertschöpfung” zu definieren:

Bislang mussten bei WENCO nahezu alle Artikel von Hand mit den jeweiligen Endverkaufspreisen der Kunden versehen werden; Preisänderungen dort verursachten Retouren mit erneuter Umzeichnung. Durch den Einsatz von Scanner-Kassen genügt zur Auszeichnung der Artikel die sog. EAN-Nummer, die vom Lieferanten direkt auf den Artikel aufgebracht werden kann. Die Preisauszeichnung im Markt geschieht dann dort durch ein Etikett am Regal. Da die Verbreitung der Scanner-Kassen bis etwa Mai 2000 sehr sprunghaft und fast unvorhersagbar verlief, ist eine “normale” Arbeitsbelastung durch Preisauszeichnungen noch nicht genau zu kalkulieren.

Die Reformierung des Entlohnungssystems konnte daher noch nicht in Angriff genommen werden. Dieses Teilziel musste in der Priorität zurückgestuft werden und kann erst in der zweiten Hälfte 2000 realisiert werden.

## ➤ *Kontinuierlicher Verbesserungsprozess*

Die “Qualitätszirkel” entwickelten sich zu wichtigen Instrumenten bei der Reorganisation des Unternehmens. Ihre Arbeitsergebnisse wurden

in den Dezentralisierungsprozess eingebunden. Informationen der Geschäftsleitung wurden in die Arbeit der Zirkel integriert.

Sowohl in Hennef als auch in Essen treffen sich jeweils drei Gruppen mit vier bis sechs Mitgliedern in festen Rhythmen von vier bzw. zwei Wochen. Die Mitglieder stammen aus den ausführenden Bereichen. Sie sind i. d. R. un- bzw. angelernte Kräfte, die aber ihre Abteilungen gut kennen. Sie greifen eigene Themen auf oder bearbeiten Aufgaben, die ihnen von der Projektleitung gestellt werden. Der Schwerpunkt liegt eindeutig bei organisatorischen, vor allem Schnittstellen-Problemen mit anderen Abteilungen. Obwohl die Gruppen in ihren Besprechungen nur jeweils "kleine" Themen aus ihrem Arbeitsbereich bearbeiten, zeigten sie große Wirkungen: Viele ihrer Anregungen gingen in die Reorganisation der umgebenden Firmenbereiche ein.

Beispiele für behandelte Themen sind:

- bessere Nutzung der Flexizeiten,
- Kooperation über Bereichsgrenzen hinweg,
- Fehleranalysen zu Qualitätsproblemen (bereichsübergreifend), dabei Aufdeckung von fachlichen Schulungslücken, Nachschulung,
- Ausdrucken und Bearbeiten von Auftragspapieren vor Ort, Organisation notwendiger Schulungen,
- Reorganisation von Planungen, Bestellung, Fertigung und Lagerung, Dezentralisierung der Verantwortung im Außendienst.

## **5.7 Fazit**

Das Projekt zeigte, dass auch in Fällen, in denen die klassischen Formen der Gruppenarbeit kaum realisierbar sind, teamorientierte Organisation erfolgreich sein kann. Trotz eines nur geringen, aber gezielten Aufwands für die Schulung der Betroffenen sind die Erfolge auch noch drei Jahre nach Projektbeginn sichtbar: Die Qualitätszirkel arbeiten weiter, Produktivität und Flexibilität des Unternehmens sind messbar gestiegen.

Allerdings gelang es noch nicht, alle vorhandenen Potentiale zu mobilisieren:

Bedingt durch ein stürmisches Wachstum des Unternehmens konnte die strategische Einbindung der Kompetenzentwicklung in die Entwicklung des Gesamtunternehmens nicht optimal realisiert werden. Wegen Ar-

beitsüberlastung der Verantwortlichen kam die Arbeit der örtlichen Projektteams nahezu zum Erliegen. Internes Marketing, die Darstellung des Projekts bei den Mitarbeitern, fand kaum mehr statt.

Umso höher ist die Tatsache zu bewerten, dass die Qualitätszirkel ihre Arbeit auch ohne Unterstützung einer Projektstruktur fortsetzten und ihre Ergebnisse weitgehend von der Verwaltung akzeptiert werden.

Das führte dazu, dass die Projektarbeit wieder aufgenommen und die Kompetenzentwicklung in der Form bereichsübergreifender Qualitätszirkelarbeit weiter in die Verwaltung hinein ausgebaut wird. Dazu gehören auch eine intensivere Betreuung der Zirkelsprecher sowie eine verbesserte interne Darstellung des Konzepts und seiner Fortschritte.

Begleitet wird diese Entwicklung durch eine Änderung des Entlohnungssystems, welches die Gruppenleistung honoriert und dadurch die Bedeutung des Teams im Bewusstsein der Mitarbeiter stärkt.

*Wolfgang Elsner und Josef Strötgen*

## 6 Fazit

Die dargestellten Konzepte und Erfahrungen aus vier unterschiedlichen Unternehmen machen eines deutlich: die Ausgestaltung der Kompetenzentwicklung von Team- und/oder Gruppensprechern ist vielfältig. Bei detaillierter Betrachtung der Vorgehensweisen der Unternehmen wird ersichtlich, dass jedes der Unternehmen einen eigenen Weg bei der Implementierung von Team- und/oder Gruppensprechern gegangen ist. Dies ist ein Hinweis darauf, dass es für organisationale Veränderungen und die Schaffung neuer Rollen in einem Unternehmen nicht *das* richtige Rezept gibt, nach dem sich andere Interessenten bei der Übernahme erfolgreicher Reorganisationsansätze richten können. Dies ist auch nicht der Ansatz des vorliegenden Leitfadens, da wir vielmehr eine Auswahl an durchlebten Erfahrungen präsentieren wollen und interessierten Unternehmen die Möglichkeit geben, neue Ideen aufzunehmen und passende Bausteine anderer Konzepte zu übertragen.

Bei aller Vielfalt in den Konzepten sind die Gründe zur Einführung von Gruppenarbeit in den Unternehmen durchaus vergleichbar:

- Die bestehende Organisationsstruktur war an ihre Grenzen geraten.
- Eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit musste erreicht werden.
- Die Mitarbeiter sollten in deutlich höherem Umfang in Veränderungsprozesse eingebunden werden bzw. sich einbinden.
- Die Arbeitszufriedenheit sollte gesteigert werden.

Zur Erreichung der genannten Ziele haben sich die vier vorgestellten Unternehmen für die Einführung von Gruppenarbeit entschieden. Bei der Ausgestaltung der Gruppenarbeitskonzepte sind die Unternehmen recht unterschiedliche Wege gegangen. Für den vorliegenden Leitfaden spielen die Gruppenarbeitskonzepte im Ganzen nicht die entscheidende Rolle, da der Fokus in diesen Beiträgen auf der Ausgestaltung der Team- und/oder Gruppensprecherrolle liegt.

Allen Ausführungen gemeinsam ist die besondere Rolle der Gruppensprecher als tragende Säule der Gruppenarbeit. Keine andere Person steht derart im Blickpunkt und hat eine so entscheidende Rolle in den Veränderungsprozessen wie der Gruppensprecher. Je nach Ausgestal-

tung der Gruppenarbeitskonzepte übernimmt der Gruppensprecher die wichtigsten Funktionen innerhalb und außerhalb der Gruppen. In der Reichweite seiner Funktionen liegen dabei die Unterschiede. Es lassen sich zwei Pole erkennen, zwischen denen die Rolle eines Gruppensprechers ausgestaltet werden kann.

- Mit Weisungsbefugnis versehen ähnelt der Gruppensprecher in seiner Funktion dem eher traditionellen Bild des Vorarbeiters. Nur das er darüber hinaus wesentliche Aufgaben der gruppeninternen Selbststeuerung übernimmt.
- Als gleichberechtigtes Gruppenmitglied haben die Gruppensprecher keine hierarchischen Regulationsmöglichkeiten und steuern innerhalb der Gruppen in stärkerem Maß durch ihre Sozial- und Methodenkompetenz.

In diesem Punkt stellt sich für Unternehmen mit Interesse an der Einführung von Gruppenarbeit eine wesentliche Klärungsfrage, da sie ihre Gruppensprecher eindeutig positionieren und von anderen Rolleninhabern (Meister, Gruppenmitglieder) abgrenzen müssen. Die Rollenklärung hat sich vor allem deshalb als wichtig herausgestellt, weil mit der angedachten Rolle auch Aufgaben und Kompetenzen einhergehen, die von einem Gruppensprecher bzw. von einer Gruppe ausgeübt werden sollen. Besteht keine Rollensicherheit, werden Aufgaben schnell ohne Zuordnung hin und her geschoben.

Aus den dargestellten Projekterfahrungen haben sich drei Tätigkeitsbereiche herauskristallisiert, die als wesentliche Inhalte von allen Gruppensprechern unternehmensübergreifend übernommen werden:

- Ansprechpartner und Vermittler innerhalb der Gruppen,
- Vertretung und Bindeglied der Gruppen zu Vorgesetzten, anderen Gruppen und Fachbereichen außerhalb des eigenen Produktionsbereichs,
- Vorbereitung, Moderation, Dokumentation und Auswertung der Gruppengespräche.

In den einzelnen Unternehmen werden von den Gruppensprechern entsprechend dem jeweiligen Konzept weitere Aufgaben übernommen.

Eine bedeutende Gemeinsamkeit der Konzepte ist ferner die Investition in die Qualifizierung der Gruppensprecher. Ohne ein Grundgerüst an me-

thodischer und sozialer Kompetenz können die Gruppensprecher den neuen Anforderungen nicht gerecht werden. Alle Unternehmen haben bei der Qualifizierung großen Wert auf praxisnahe unternehmensinterne Kompetenzentwicklung gelegt. Besteht über diese Erkenntnis noch weit gehende Einigkeit, so ist die Reichweite der Qualifizierung in den Unternehmen doch sehr unterschiedlich. Betrachtet man den Gruppensprecher als tragende Säule der Gruppenarbeit, so ist der Erfolg dieses Konzepts sehr eng mit der Person des Gruppensprechers und ebenso mit seiner Qualifikation verbunden. Die Investitionen in die Gruppensprecher tragen dadurch mittelbar zum Unternehmenserfolg bei.

Allerdings sind sich die beteiligten Unternehmen einig, dass noch nicht alle Möglichkeiten der Kompetenzentwicklung für Team- und/oder Gruppensprecher ausgeschöpft sind. Weitere systematische Entwicklungen sind möglich und Ideen dazu bereits vorhanden. Aus dem Arbeitskreis haben die Unternehmen für die Weiterentwicklung drei Schwerpunkte ausgearbeitet, die eine zukünftige Kompetenzentwicklung maßgeblich vorantreiben können:

- Für die Gruppensprecher aus verschiedenen Bereichen innerhalb eines Unternehmens sollen eigene Foren zum Meinungs- und Erfahrungsaustausch geschaffen werden. Eine derartige Institution schafft neue Wege für einen systematischen Wissenstransfer und orientiert sich verstärkt an Lernprozessen innerhalb der Arbeit.
- Zur Gewährleistung einer kontinuierlichen Weiterentwicklung sind förderliche Rahmenbedingungen notwendig, die für die Gruppensprecher zu einer nachhaltigen Rollensicherheit führen. Dies beinhaltet eine entsprechende Betriebsvereinbarung ebenso wie klare Regeln und Absprachen zur Rolle des Gruppensprechers.
- Die Investitionen in die Kompetenzentwicklung von Gruppensprechern sollen kontinuierlich weitergeführt werden. Dabei kann es sich neben den traditionellen Qualifizierungsangeboten auch um neue Wege zur persönlichen Weiterentwicklung innerhalb des Arbeitsprozesses handeln.

Der Arbeitskreis ist sich einig, dass die zentrale Rolle eines Gruppensprechers in der Gruppenarbeit auch besondere Maßnahmen durch das Unternehmen erfordert.

Wir als Vertreter der Unternehmen, die ihre Erfahrungen in diesem Leitfa- den vorgestellt haben, sind von einer Übertragbarkeit der Vorgehenswei-

sen überzeugt. Dabei geht es nicht um Konzepte im Ganzen, da jedes Unternehmen höchst individuell ist, sondern um Bausteine, Ideen und Qualifizierungsansätze. Für spezielle Nachfragen und auch neue Anregungen stehen die in der Einleitung genannten Unternehmensvertreter gern zur Verfügung.

