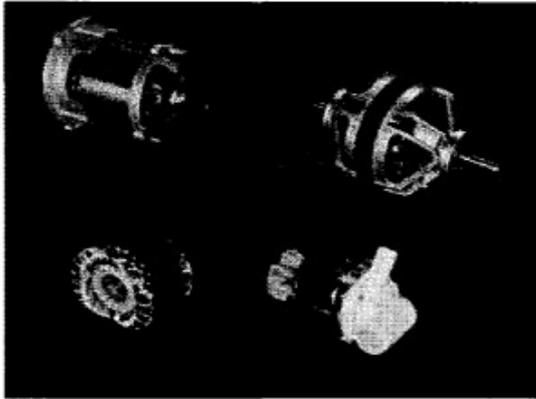


# Einführung qualifizierter Gruppenarbeit in einem mittelständischen Unternehmen

Bearbeiter: Dipl.-Ing. Gritt Ott, Dipl.-Ing. Kerstin Rauer, TU Dresden, CIMTT

## 1. Unternehmenssituation und -ziele

Die Hermetikmotoren und Sonderantriebe (HMS) GmbH Dresden ist ein mittelständisches Unternehmen des Elektromaschinenmaschinenbaus. Das Unternehmen ist 1995 aus der Sachsenwerk Licht und Kraft AG hervorgegangen. Neben den traditionellen Hermetikmotoren fertigt das Unternehmen z. B.:



- Wäschetrocknerantriebsmotoren,
- Motoren für Gartengeräte bis 2 kW Leistung,
- Laugenpumpen und
- andere Haushaltantriebe.

Bei der Motorenfertigung handelt es sich um eine Massenproduktion mit Stückzahlen bis zu 400.000 pro Serientyp.

Die Situation war durch zu hohe Fertigungskosten und ungenaue Leistungsparameter auf der einen und das Auftreten von Fehlbeanspruchungen an den Arbeitsplätzen (Monotonie und psychische Ermüdung) auf der anderen Seite gekennzeichnet.

Zur weiteren Effektivierung der Fertigung und zur Verbesserung der Belastungs- und Beanspruchungssituation wurden Überlegungen über die Anwendungsmöglichkeiten von Gruppenarbeitsprinzipien angestellt. Ein entsprechendes Vorhaben wurde im Rahmen des Landesprogramms "Arbeit und Technik in Sachsen" mit Mitteln des SMWA gefördert und durch das CIMTT Zentrum für Produktionstechnik und Organisation sowie durch das Institut für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie der TU Dresden wissenschaftlich begleitet.

Mit der Einführung von Gruppenarbeit setzte sich das Unternehmen folgende Ziele:

- Zukunftssicherung des Unternehmens
- Transparenz der Unternehmensprozesse
- Abbau von Belastungen und Beanspruchungen
- Verbesserung der Flexibilität der Mitarbeiter
- Erhöhung der Fachkompetenz
- leistungsgerechte Entlohnung

Das Projekt sah zunächst die Erprobung der Gruppenarbeitseinführung und die Erarbeitung eines firmenspezifischen Vorschlages vor. Als Pilotbereich wurde die Motorendfertigung für Trocknermotoren ausgewählt, da in diesem Bereich bereits erste Ansätze zur kooperativen Zusammenarbeit gegeben waren.

## **2. Detaillösungen für den Pilotbereich**

Für die Durchführung der Gruppenarbeit in der Ständerfließlinie 2 wurden drei Gruppen gebildet, die je nach aktuellem Schichtsystem zum Einsatz kommen.

Eine Gruppe besteht entsprechend der zu besetzenden Arbeitsstellen aus 5 Mitarbeiter mit unterschiedlichen Arbeitsaufgaben und unterschiedlichen Lohngruppen. Entsprechend dem Bestzungsnormativ werden die Arbeitsplätze mindestens wochenweise gewechselt, um Flexibilität beim Einsatz der Arbeitskräfte und wechselnde Belastungssituationen herbeizuführen.

Die Gruppe stellt eine selbstorganisierende Einheit dar. Zur internen Abstimmung kann die Gruppe eine Beratung einberufen. Die Beratungszeit wird als Arbeitszeit angerechnet. Ein Gruppensprecher bzw. seinem Stellvertreter (in Betriebsvereinbarung geregelt) vertreten die Gruppe gegenüber dem Meister und den Fachabteilungen.

Die Gruppe bleibt nach wie vor dem Meister unterstellt. Ein Meister ist für die Koordinierung mehrerer Gruppen verantwortlich.

Der Gruppe obliegen im einzelnen folgende Aufgaben:

- Produzieren (auftragsbezogene Fertigung von Ständern für den Trocknermotor HET), Verantwortung für Quantität und Qualität,
- Steuern der Aufgaben innerhalb der Gruppe (Vorschläge zur Arbeitszeit- und Urlaubsplanung, Arbeitsplatzzuordnung, laufendes Produktionsmaterial und Hilfsstoffe anfordern),
- Abrechnung der Arbeitsergebnisse über das Datenerfassungssystem,
- Ordnung, Sauberkeit, Arbeitssicherheit und -disziplin durchsetzen,
- Werkzeug- und Maschinenpflege,
- Instandhaltungspersonal anfordern,
- Einarbeitung und Anlernen neuer Mitarbeiter und
- Qualifizierung aktive Beteiligung am kontinuierlichen Verbesserungsprozeß.

Aufgaben des Gruppensprechers

- Sicherung des gemeinsamen Entscheidens und kooperativen Arbeitens in der Gruppe, Sicherung des Informationsflusses zwischen den Gruppen, zum Meister und anderen Organisationseinheiten (Abstimmung von Kapazitätsfragen, Übergabe von Gruppenvorschlägen zur Urlaubs- und Arbeitszeitplanung) und
- Sicherung der aktiven Mitwirkung der Gruppe an Firmenentwicklungsprozessen.

Damit verändert sich die bisherige Rolle des Meisters im Unternehmen.

Während die Gruppen ihre Arbeit weitgehend eigenständig gestalten, ist der Meister für die Lösung übergeordneter betrieblicher Probleme zuständig. In der Lernphase übernimmt er noch Kontrollfunktionen über die Gruppe. Hat sich der Prozeß eingespielt, wird er mehr als „Koordinator“ fungieren. Seine Hauptaufgaben bezüglich der Gruppenarbeit sind:

- Personalführung (z. B. Einstellung von Mitarbeitern an der Fließlinie),
- Informationen für die Gruppe bereitstellen (z. B. Auslieferungstermine, Arbeitszeitänderungen aufgrund betrieblicher oder überbetrieblicher Gründe )
- Koordination zwischen den Gruppen und der Geschäftsleitung und
- Klärung gruppenübergreifender Problemstellungen.

Von wesentlicher Bedeutung für die Realisierung der Gruppenarbeit war die Einführung eines geeigneten Entgeltmodells. Auf Grundlage der in der Diskussion in der Projektgruppe gesetzten Prioritäten wurde ein Modell entwickelt, das sich aus folgenden drei Bestandteilen zusammensetzt:

- Basislohn gemäß Manteltarifvertrag,
- Produktivitätsprämie (kollektive Prämie in Abhängigkeit von der Gutstückzahl) und
- Zeitrückgabepremie.

Für die Zeitrückgabepremie wird ein Bezugszeitraum von drei Monaten festgelegt, in dem eine Mengenleistung von 125 % überschritten werden muß. Der Durchschnitt der Prämienleistung erfolgt mit der Lohnzahlung des Entgeltes für den Monat nach dem Prämienzeitraum (3 Monate).

Beispiel:

Prämienleistung im 1. Monat: 127,3 %

Prämienleistung im 2. Monat: 125,9 %

Prämienleistung im 3. Monat: 126,6 %

Berechnung der Prämienmehrleistung (Zeitrückgabepremie):

$$=(127,3\%+125,9\%+126,6\%)-(3 \times 125\%)=4,8\%$$

Je 1 % Prämienmehrleistung wird mit 2,5 % Leistungszulage honoriert.

Berechnung der Vorgabezeit:

Die bisher gültige Vorgabezeit wird um ein Drittel der Prämienmehrleistung reduziert.

bisherige Vorgabezeit: = 4,3 min

neue Vorgabezeit: =  $4,3 \text{ min} \times (100\% - 4,8\%/3)/100\% = 4,23 \text{ min}$

Durch die Gruppenarbeit im Pilotbereich konnten deutliche wirtschaftliche Effekte erzielt werden. Weiterhin steigerte sich die Mitwirkung der Mitarbeiter an betrieblichen Prozessen. Ein erheblicher Abbau der Belastungserscheinungen (Monotonie, psychische Ermüdung) konnte bisher jedoch nicht festgestellt werden.

Das Projekt endete im Juli 1997 mit einer Betriebsvereinbarung zur Gruppenarbeit im Pilotbereich. Neben der dort realisierten Gruppenarbeit liegen im Unternehmen nunmehr Erfahrungen zum Einführungsprozeß und Grundmodelle vor, die auf weitere Fließlinien übertragen werden können:

- Gruppenmodell mit Festlegung von Befugnissen und Aufgaben der Gruppen,
- Modell für den Gruppensprecher und
- Erfahrungen mit dem Lohnmodell, insbesondere der Zeitrückgabepremie.

### **3. Erfahrungen aus dem Einführungsprozeß**

Bei der Einführung der Gruppenarbeit stand die Partizipation aller Mitarbeiter im Vordergrund. Zur Klärung der Aufgaben und Ziele, zur Entwicklung möglicher Gruppenarbeitsmodelle, deren Auswahl, Umsetzung sowie deren Wirkungskontrolle wurde aus Vertretern der Geschäftsleitung und des Betriebsrates, den Meistern, den zuständigen Arbeitsvorbereitern, zwei Vertretern der Motorfließlinie sowie externen Beratern der TU Dresden eine Projektgruppe gebildet.

Regelungen zur Projektgruppenarbeit wurden in einer Rahmenvereinbarung festgehalten. Zur Lösung von Einzelaufgaben wurden Arbeitsgruppen aus Mitarbeitern der jeweiligen Fachbereiche sowie der externen Berater gebildet.

Als ein wesentlicher Erfolgsschwerpunkt hinsichtlich der Gruppenarbeitseinführung zeichnete sich der aktive Kommunikationsfluß zwischen den Mitgliedern der Projektgruppe und den Mitarbeitern an der Fließlinie aus.

Der gesamte Einführungsprozeß unterlag den Auswirkungen der angespannten wirtschaftlichen Situation des Unternehmens, aber auch der allgemeinen Arbeitsmarktlage. So beeinflussten Schwankungen der Arbeitszeit zwischen Null-Stunden-Kurzarbeit und 10-Stunden-Arbeitstag und die unterschiedliche große Bereitschaft, Kompetenzen abzugeben, die Arbeit der Projektgruppe.

Zwei Beispiele illustrieren als typisch einzuschätzende Probleme bei einem solchen Einführungsprozeß:

- Zu Projektbeginn bestand eine erhebliche Divergenz zwischen dem Informationsbedarf der Mitarbeiter zu den für sie persönlich zu erwartenden Veränderungen und der vorliegenden Detailliertheit der angedachten Gruppenarbeitslösung. Die dadurch fehlende Akzeptanz behinderte neben der noch nicht erfolgten Zuordnung der Mitarbeiter zum Gruppenarbeitsbereich die angestrebte frühe Einbeziehung der Mitarbeiter in den Projektentwicklungsprozeß. Durch ständige Information über erste Ergebnisse und die Arbeit der Projektgruppe konnte während der Projektlaufzeit eine aktive Mitwirkung der potentiellen Gruppenmitglieder erreicht werden.
- Von der Einführung der Gruppenarbeit sind besonders auch die Meister und ihnen gleichzusetzende Hierachiestufen betroffen. Trotz frühzeitige Information und Berücksichtigung in der Projektbearbeitung konnte ein gewisse Verweigerungshaltung der Meister nicht überwunden werden.