

Sinngemeinschaften oder Söldnertruppen führen?

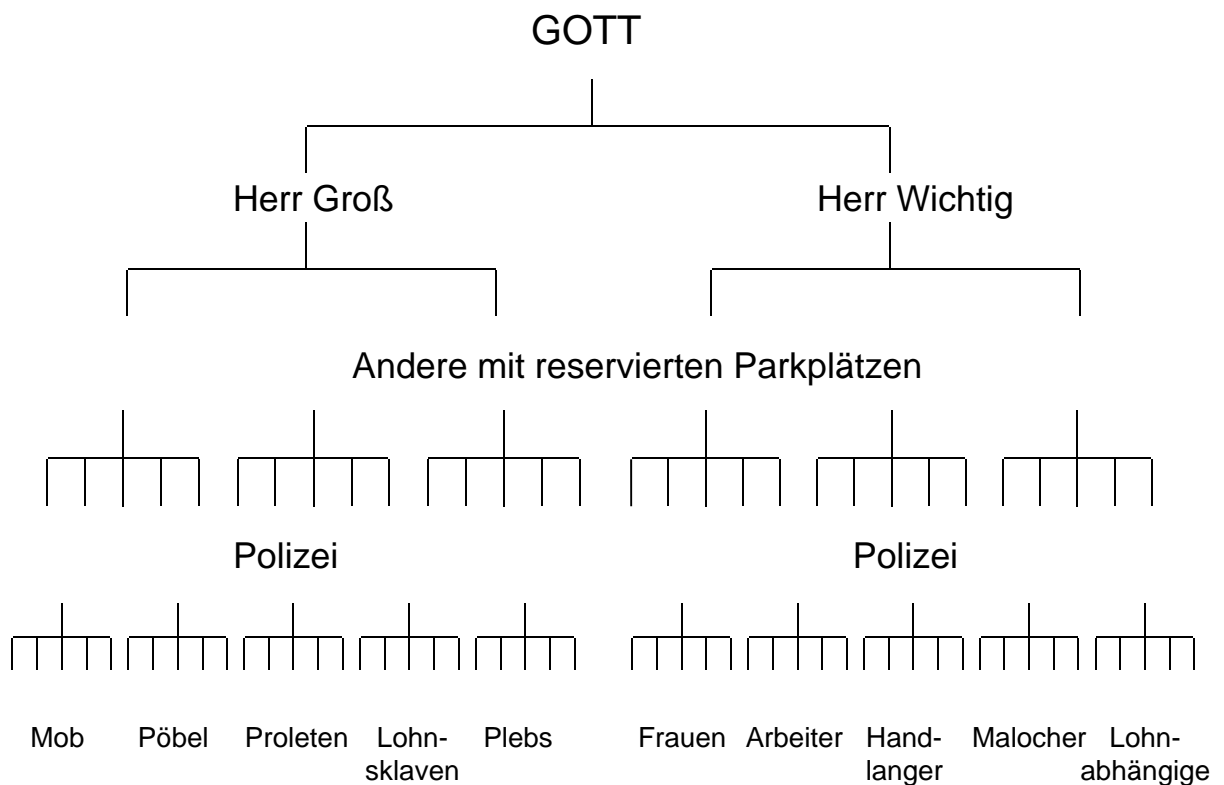
**Neue arbeitspolitische Leitbilder für die
Industriearbeit???**

**Dipl.-Ing. Dipl.-Psych. Wolfgang Kötter,
GITTA mbH, Berlin**

*Dipl.-Ing. Dipl.-Psych.
Wolfgang Kötter,
GITTA mbH,
Berlin
Visselhövede 2006*

Die "heilige Ordnung"

(aus Scott. 1993)

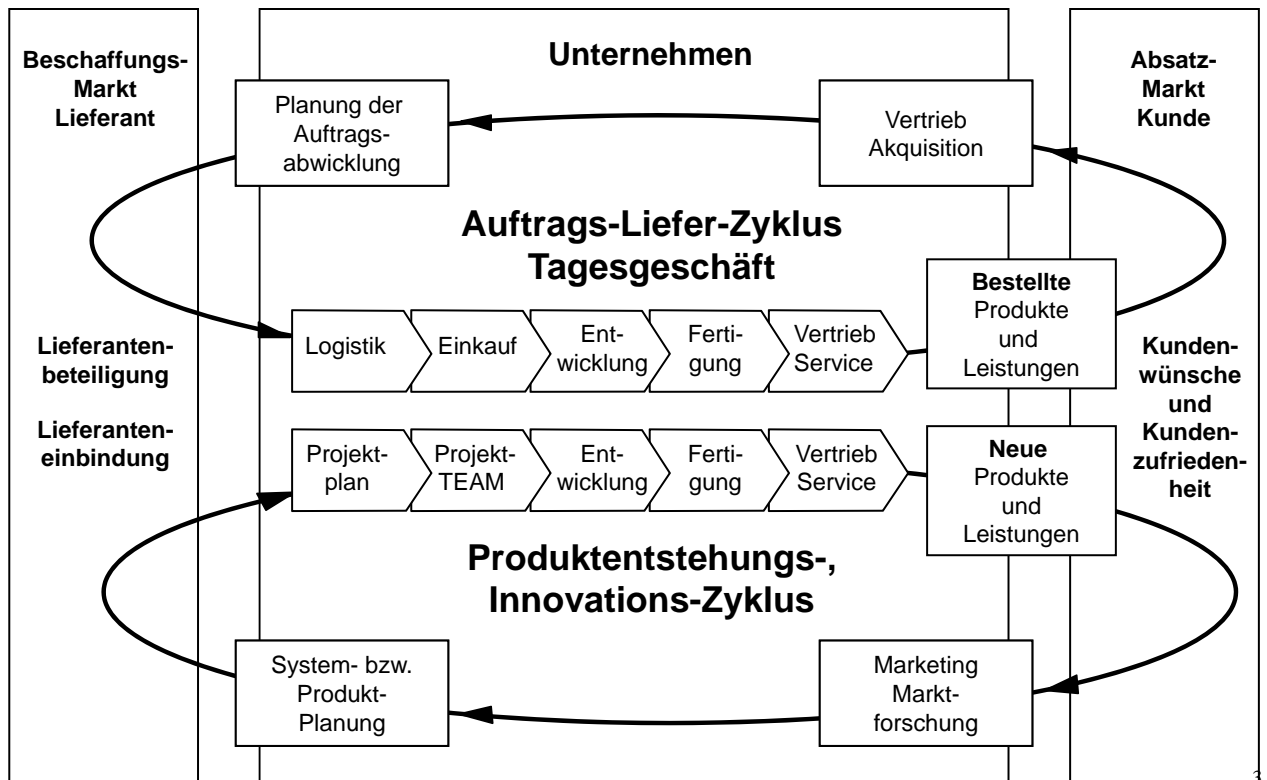


*Dipl.-Ing. Dipl.-Psych.
Wolfgang Kötter,
GITTA mbH,
Berlin
Visselhövede 2006*

Das prozessorientierte Unternehmen

(Grafik nach REFA, 1996)

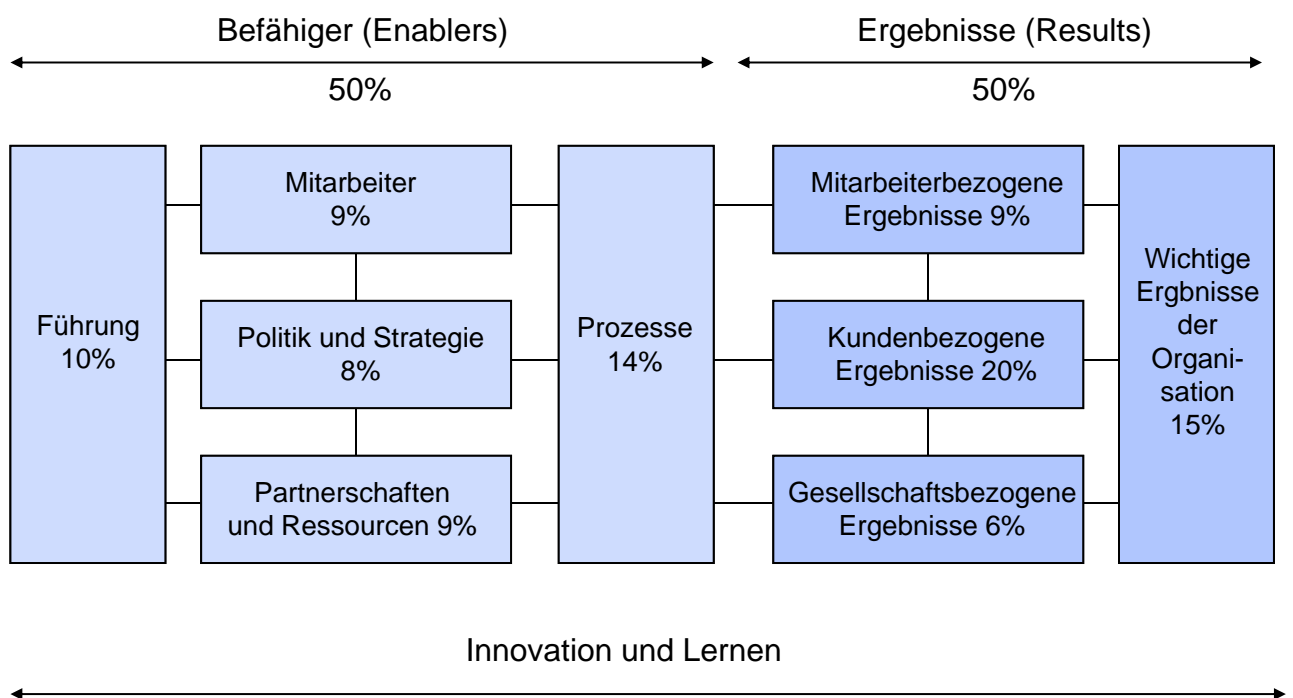
Neue arbeitspolitische Leitbilder?



Dipl.-Ing. Dipl.-Psych.
Wolfgang Kötter,
GITTA mbH,
Berlin
Visselhövede 2006

Das EFQM Excellence Modell

Neue arbeitspolitische Leitbilder?



Dipl.-Ing. Dipl.-Psych.
Wolfgang Kötter,
GITTA mbH,
Berlin
Visselhövede 2006

Das flexible Unternehmen und seine unterschiedlichen Konzept-Quellen

Neue arbeitspolitische Leitbilder?

Aus dem Ansatz

erwächst heute die Forderung nach ...

- | | | |
|----------------------------------|---|--------------------------------------|
| 1. Arbeits-Erweiterung+ Rotation | ⇒ | Flexibler Einsetzbarkeit |
| 2. Arbeits-Bereicherung | ⇒ | Flexibler Auftragsabwicklung und KVP |
| 3. Teilautonome Gruppenarbeit | ⇒ | Flexibler Selbststeuerung (1+2+3) |
| 4. Inselprinzip | ⇒ | Komplettbearbeitung mit 2 + 3 |
| 5. „Lean“ - Gruppenarbeit | ⇒ | Kombination aus 1 + Teilen von 3 |

Dipl.-Ing. Dipl.-Psych.
Wolfgang Kötter,

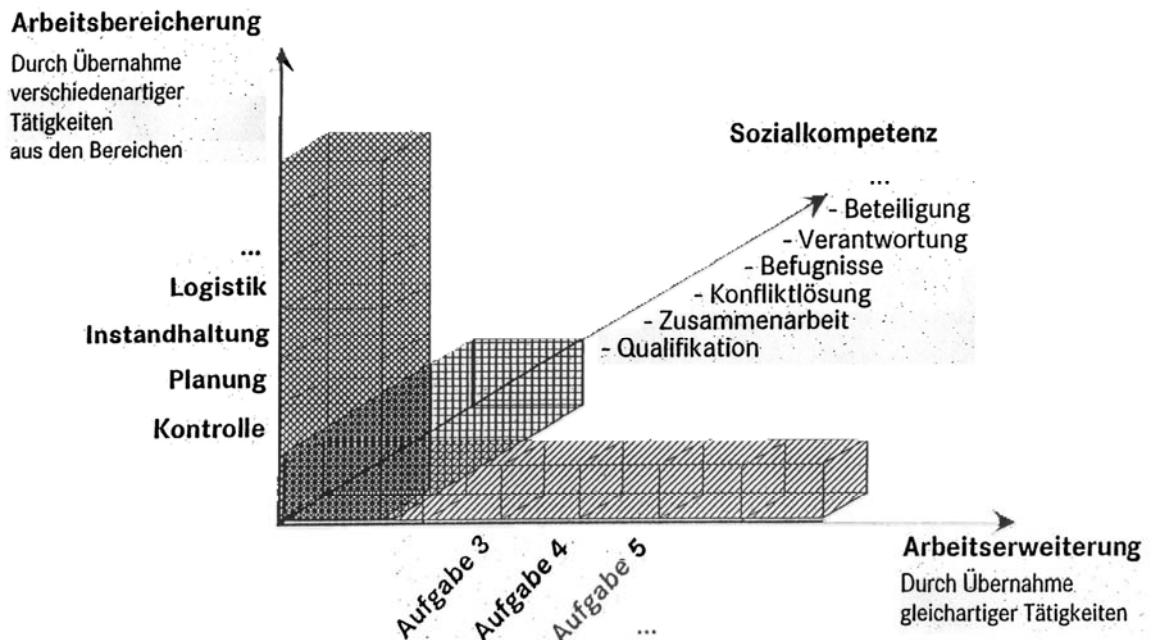
GITTA mbH,
Berlin

Visselhövede 2006

Richtungen der Kompetenzentwicklung im Zusammenhang mit Gruppenarbeit

Neue arbeitspolitische Leitbilder?

Optimaler Mitarbeiterereinsatz durch Arbeitsorganisation (z. B. Gruppenarbeit)



Dipl.-Ing. Dipl.-Psych.
Wolfgang Kötter,

GITTA mbH,
Berlin

Visselhövede 2006

Innovative Arbeitspolitik: Kernelemente einer Good Practice

(Martin Kuhlmann, SOFI, Göttingen)

Neue arbeitspolitische
Leitbilder?

- (1) **Arbeitsorganisation: erweiterte Gruppenarbeit (Gruppenselbstorganisation, Funktionsintegration)**
- (2) **betriebliche Führung: erweitertes Rollen-/Funktionsprofil der ersten Führungsebene**
- (3) **prozessorientierte, dezentrale Betriebsorganisation**
- (4) **systematische Einbindung des Shop-floors in Prozessoptimierung und betriebliche Planungen**
- (5) **prozessorientierte, vereinbarungsbasierte Steuerungs- und Koordinationsformen (Zielvereinbarungen)**
- (6) **gesicherte Qualifizierungsmöglichkeiten; systematische Verknüpfung von Arbeiten und Lernen**
- (7) **kohärente, mit innovativen Arbeitsformen kompatible Entgeltsysteme**

Dipl.-Ing. Dipl.-Psych.
Wolfgang Kötter,

GITTA mbH,
Berlin

Visselhövede 2006

7

Sicherung der Produktionsarbeit in Deutschland durch „Billiger statt besser“?

Auf einer Veranstaltung des IAW der RWTH Aachen mit dem Titel „Arbeitsorganisation der Zukunft“ im September 2005 stellte Stefan Gryglewski, ehemaliger IAW-Assistent, heute zuständig für Arbeitswissenschaft und Betriebsorganisation beim Arbeitgeberverband Südwestmetall, unter dem Titel „Sicherung der Produktionsarbeit in Deutschland. Reformbedarf der arbeitspolitischen Leitbilder“ die folgenden Thesen zum Reformbedarf des „deutschen Wegs der Arbeitsorganisation“ zur Diskussion:

1. **Der deutsche Weg der Arbeitsorganisation hat die Produktivitäts- und Qualitätsprobleme mit verursacht.**
2. **Der Rationalisierungsprozess ist organisatorisch nicht ausreichend verankert.**
3. **KVP und Leistungsstandards sind nicht ausreichend verkoppelt.**
4. **Es gibt in der Industrie zu wenige einfache Jobs. Die vorhandenen werden zu hoch bezahlt.**

Dipl.-Ing. Dipl.-Psych.
Wolfgang Kötter,

GITTA mbH,
Berlin

Visselhövede 2006

8

Das Gryglewski-Modell(1)

Neue arbeitspolitische
Leitbilder?

1. Konzentration auf die Wertschöpfung

- Keine Rotation aus direkt prozessgebundenen in takt-/prozessunabhängige Tätigkeiten
- Rotation zwischen verschiedenen prozessgebundenen Tätigkeiten erst nach systematischer Optimierung von Flexibilitätsgewinn und Flexibilitätskosten
- Keine „selbst gesteuerte“ Rotation
- Vermeidung von nicht wertschöpfenden Arbeitsinhalten durch ergonomische Arbeitsgestaltung

2. Systematische methodenbasierte Rationalisierung

- Methodische Prozessverbesserung als integriertes Konzept des Unternehmens (nicht isoliert in der Produktion)
- Ständige Detaillierung der Arbeitsstandards durch operative Führungskräfte (mit hohem Detaillierungsgrad, kontinuierlicher Datenerfassung und Aktualisierung)
- Gruppen-KVP in Arbeitsbesprechungen nach jeder Schicht, gecoacht von Führungskräften, „hart am Prozess“ und mit unmittelbarer Umsetzung
- Ständige Verbesserungen von Leistungsstandards müssen „normal“ sein.

3. Geführte Gruppenarbeit

- Gruppen in prozessgebundenen Arbeitssystemen sind eng am Prozess geführt, nicht selbst organisiert (intensives Abweichungsmanagement, <10 MA).
- Langfristige gruppenübergreifende Rotation, von den Führungskräften gesteuert.
- Gruppengespräche täglich nach der Schicht, Thema ist stets die Zielerreichung.

Dipl.-Ing. Dipl.-Psych.
Wolfgang Kötter,

GITTA mbH,
Berlin

Visselhövede 2006

9

Das Gryglewski-Modell(2)

Neue arbeitspolitische
Leitbilder?

4. Anforderungsgerechte Stellenbesetzung

- Stellenbesetzung orientiert am Anforderungsprofil, nicht auf Basis formaler Qualifikationen
- Mischung von einfacheren und qualifizierteren Arbeitsaufgaben mit einer entsprechenden Lohnspreizung
- In der manuellen Serienfertigung und Montage ist in der Regel keine Facharbeiterqualifikation erforderlich

5. Personalentwicklung und Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit

- Arbeitsaufgabenbezogene Qualifizierung an Stelle von Erstausbildung als Qualifikations- und Flexibilitätsreserve
- Erzeugen von Prozesswissen durch systematischen Arbeitsplatzwechsel bei prozessgebundenen Tätigkeiten
- „Just-in-time-Training“ von aufgabenbezogenem Fachwissen
- Erwerb von „Problemlöse-/Sozialkompetenz“ für Prozess-KVP on the job unter Anleitung von operativen Führungskräften
- Verantwortlich für Beschäftigungsfähigkeit ist der Beschäftigte selbst, der Arbeitgeber schafft hierfür Angebote.
- Proaktive lebensphasenorientierte Personalentwicklung
- Wo notwendig, altersgerechte Rücknahme von Anforderungen, die auch mit finanziellen Rückschritten verbunden sein kann.

Dipl.-Ing. Dipl.-Psych.
Wolfgang Kötter,

GITTA mbH,
Berlin

Visselhövede 2006

10

Neue arbeitspolitische Leitbilder?

6. Zeitorganisation

- Zeitbindung durch strikte Fließfertigung auch in der Vorfertigung und Logistik
- Zeitnahes Nachholen nicht erfüllter Vorgaben (zurück zum Normzustand)
- Verantwortung für die Erfüllung der Vorgaben ist kollektiv (Gruppe)
- Entkopplung von Anwesenheitszeit und Entgelt bei nicht direkt prozessgebundenen Arbeitsaufgaben, hohe Zeitautonomie, Arbeit und Freizeit müssen nicht klar getrennt sein.

Dipl.-Ing. Dipl.-Psych.
Wolfgang Kötter,



GITTA mbH,
Berlin

Visselhövede 2006

11

Neue arbeitspolitische Leitbilder?

Unsere Vision und der Weg dahin

	Stellhebel	Entwicklung	Grundhaltungen	Gremien
				
Die Vision: Jeder an seinem Platz lebt Vertrauen und Verantwortung		Der Weg: Betroffene zu Beteiligten machen Würdiger Umgang Transparente allgemeingültige Spielregeln	Die Effekte: Motivation / Identifikation Krisen gemeinsam meistern Kosten für Kontrolle vermeiden	

➔ Unsere Arbeitspolitik lebt von Werten.

Dipl.-Ing. Dipl.-Psych.
Wolfgang Kötter,

GITTA mbH,
Berlin

Visselhövede 2006

12

Positionierung im Wettbewerb

Neue arbeitspolitische Leitbilder?

	Stellhebel	Entwicklung	Grundhaltungen	Gremien
				
Dimension:	Konkurrenzfähige Produkte	Effiziente Fertigungsprozesse	Intelligente Belegschaftsstrukturen	
Wirkungsdauer:	Kurzlebiger wegen Nachahmungsgefahr (< 3 Jahre)	Mittelfristige Angleichung der Produktionssysteme (3-5 Jahre)	Nachhaltig weil schwer zu kopieren (> 7 Jahre)	
Wirkungsweise:	Direkt beim Kunden	Über stabile Prozesse und Qualität	Über Motivation und Flexibilität	

→ Unsere Arbeitspolitik ist auf nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit ausgelegt.

*Dipl.-Ing. Dipl.-Psych.
Wolfgang Kötter,*

*GITTA mbH,
Berlin*

Visselhövede 2006