

**Projektbeispiel:  
Einführung von Gruppenarbeit in einer Kunststoffspritzerei**

**Ausgangslage:**

- ✓ Klassische, funktional organisierte Einheit
- ✓ Klare Führung durch Vorgesetzte, geringe Delegation und mehrere hierarchische Entscheidungsebenen
- ✓ Mitarbeiter zeigten wenig Eigenverantwortung und geringe Beteiligung
- ✓ Qualität wurde durch nicht zur Einheit gehörende Qualitätsprüfung abgesichert
- ✓ Geringes Qualitäts- und Kostenbewußtsein

**Projektschritte:**

- ✓ Analyse der Problemsituation durch Einzelinterviews, Mitarbeitertreffen und Befragung der betrieblichen Vorgesetzten und Betriebsräte
- ✓ Information der betrieblichen Vorgesetzten über geplantes Projekt
- ✓ Bildung und Begleitung einer Projektgruppe zur Entwicklung eines neuen Konzeptes; frühzeitige Integration der Betriebsräte in den Prozeß
- ✓ Information der Mitarbeiter über geplantes Projekt, Erweiterung der Projektgruppe
- ✓ Besuche von Unternehmen mit erfolgreich eingeführter Gruppenarbeit
- ✓ Workshops mit Vorgesetzten zur Vorbereitung auf veränderte Aufgabenstellung
- ✓ Bildungsbedarfsanalyse zur Erfassung des Schulungsbedarfs der Mitarbeiter und erste vorbereitende fachliche Schulungen
- ✓ Parallel regelmäßige Information der Mitarbeiter über Projektstand
- ✓ Workshop mit Vorgesetzten der angrenzenden Bereiche zur Neudefinition der Organisation und Zuordnung der Mitarbeiter anderer Funktionen wie Qualität, Transport, Arbeitsvorbereitung und Instandhaltung
- ✓ Start einer Projektgruppe zur Klärung der Entlohnungsfragen
- ✓ Verabschiedung der neuen Grobstruktur
- ✓ Erstellung eines Informationskonzeptes und Informationswänden
- ✓ Breite Information der Mitarbeiter und Beginn der Umsetzung des neuen Systems
- ✓ Beginn der Mitarbeiterschulung zur Vorbereitung auf die Anforderungen der Gruppenarbeit
- ✓ Beginn der breiten fachlichen Schulung
- ✓ Festlegung der neuen Gruppensprecher
- ✓ Schulung der Gruppensprecher
- ✓ Erste Treffen der neugebildeten Gruppen und Supervision der Gruppensprecher
- ✓ Vor-Ort Betreuung der Führungskräfte bei der Umsetzung
- ✓ Begleitung der Arbeitsgruppen und Sicherstellung, daß vorgeschlagene Anregungen umgesetzt wurden
- ✓ Kontinuierliche Messung der Umsetzung
- ✓ Folgeworkshop für Gruppensprecher, um auftretende Probleme zu lösen und Erfahrungen auszutauschen
- ✓ Folgeworkshop für Vorgesetzte, um Projekt zu evaluieren



Professioneller  
Personalsupport

**Ergebnis:**

u.a.

- ✓ Einführung einer neuen Führungsstruktur, Vereinfachung der Entscheidungsabläufe und Abbau von Hierarchie
- ✓ Integration aller Funktionen in die neue Organisation
- ✓ Auflösung der Qualitätssicherung und erfolgreiche Übernahme durch Mitarbeiter
- ✓ Erhöhung der Kompetenz der Mitarbeiter und spürbare Motivationserhöhung, ausgedrückt in der Bereitschaft, neue Funktionen zu übernehmen, aktiv Verbesserungen vorzuschlagen und selber umzusetzen oder in der Bereitschaft, nach erweiterten Arbeitszeitmodellen zu arbeiten
- ✓ Beschleunigung der Abläufe
- ✓ Personal- und Kosteneinsparung