

Ergebnisse der bisherigen Arbeitskreistreffen

1. Treffen, 13.12.2006

Der Arbeitskreis „Weiterentwicklung kompetenter Arbeitssysteme – Perspektiven der Gruppenarbeit“ traf sich zum ersten Mal beim RKW Kompetenzzentrum in Eschborn.

Die Teilnehmer waren sich darin einig, dass Gruppenarbeit nach wie vor ein hoch aktuelles und wirksames Arbeitsmodell ist, das allerdings einer Weiterentwicklung bedarf.

Ziel dieser Weiterentwicklung ist eine kompetente, verantwortungsvolle und produktive Arbeit und Zusammenarbeit im Unternehmen. Dies wird als eine wichtige Voraussetzung dafür gesehen, im weltweiten Wettbewerb weiterhin erfolgreich produzieren zu können.

Die kontinuierliche Weiterentwicklung des Arbeitssystems erfordert die Mitwirkung aller Akteure im Unternehmen – der Mitarbeiter wie der Führung. Die Bereitschaft, diesen Prozess mitzugestalten und voranzutreiben, setzt allerdings voraus, dass alle Beteiligten einen Nutzen davon haben, also überzeugende win-win-Situationen entstehen.

In der Diskussion wurden neun typische Situationen identifiziert, die eine bewusste Gestaltung durch die Führung erfordern und für die einzelne Unternehmen aus dem Arbeitskreis unterschiedliche Lösungswege gefunden haben.

Einbettung von Gruppenarbeit in (hierarchische) Unternehmensstrukturen	Status und Aufgaben der Gruppensprecher	Gruppenentwicklung
Weiterentwicklung von Gruppenaufgaben	Rolle und Aufgaben der Meister	Überforderung von Gruppen
Gestaltung von Steuerungssystemen	Rolle und Aufgaben der Personalabteilung / Personalentwicklung	Einführung von Gruppenarbeit in nicht produzierenden Bereichen

Für die weitere Arbeit im Arbeitskreis wurden diese typischen Situationen beschrieben und mit einer Reihe von Fragen versehen, die sich auf konkrete Erfahrungen und auf mögliche Lösungswege beziehen. Durch aktuelle Fragestellungen soll dieses Arbeitsprogramm ergänzt werden.

2. Treffen, 18.04.2007

Beim zweiten Treffen des Arbeitskreises, das ebenfalls im RKW Kompetenzzentrum in Eschborn stattfand, wurden die gruppenarbeitstypischen Situationen, die auf dem ersten Treffen identifiziert wurden, wieder aufgegriffen. Drei Situationen wurden intensiv bearbeitet: Die Einbettung von Gruppenarbeit in (hierarchische) Unternehmensstrukturen, der Status und die Aufgaben der Gruppensprecher und die Gruppenentwicklung.

3. Treffen, 10.10.2007

Bei den John Deere Werken Mannheim fand das dritte Treffen des Arbeitskreises „Weiterentwicklung kompetenter Arbeitssysteme – Perspektiven der Gruppenarbeit“ statt. Im Mittelpunkt dieses Treffens stand die Weiterentwicklung von Gruppenarbeit sowohl im Zusam-

menhang mit der Einführung von ERA, als auch im Zusammenhang mit dem Thema Kompetenzentwicklung. Zu beiden Themen hat das gastgebende Unternehmen Erfahrungen

gesammelt und interessante Lösungswege entwickelt, die den Arbeitskreismitgliedern vorgestellt wurden. Im Rahmen einer Werksführung hatten die Teilnehmer darüber hinaus Gelegenheit, interessante Stationen in der Fertigung und Montage sowie die „Lerninsel Montage“ – ein von John Deere entwickeltes Instrument der Kompetenzentwicklung für das Arbeiten in Gruppenarbeit – kennen zu lernen.

4. Treffen, 16.04.2008

In Nesselwang im Allgäu traf sich der Arbeitskreis bei dem Unternehmen Endress + Hauser Wetzler zum vierten Mal. Auf dem Programm standen drei aktuelle Themen der Gruppenarbeit. Bezüglich der Rolle von Personalentwicklung und Unternehmenskultur bei der Weiterentwicklung von Gruppenarbeit stand die Praxis bei E+H Wetzler im Mittelpunkt. Gruppenarbeit stellt dort einen festen Bestandteil der Unternehmenskultur dar. Sie fördert im Rahmen ganzheitlicher, interessanter Arbeitsaufgaben die Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Kompetenzentwicklung der Gruppen und Gruppenmitglieder. Des Weiteren hat der Arbeitskreis Qualitätskriterien zusammengetragen, die dazu beitragen können, den Stand und die Entwicklungsrichtung von Gruppenarbeit zu beurteilen, Fehlentwicklungen und Stagnation zu erkennen und die Weiterentwicklung des Arbeitssystems anzuregen. Ferner wurden Erfahrungen zur Einführung von Gruppenarbeit in nichtproduktiven Bereichen präsentiert. Der Arbeitskreis hatte außerdem Gelegenheit, im Rahmen einer Werksführung das mit vielen Preisen ausgezeichnete Unternehmen kennen zu lernen.

5. Treffen, 29.10.2008

Bei der Karl Otto Braun GmbH & Co.KG im pfälzischen Wolfstein fand das fünfte Treffen des Arbeitskreises statt. Die Herausforderungen des demografischen Wandels für kompetente Arbeitssysteme bildeten den Schwerpunkt dieses Treffens. Zu Fragen der Demografieanalyse, des Gesundheitsmanagements und einer nachhaltigen Personalpolitik verfügt das Gastgeberunternehmen über interessante Erfahrungen und Lösungswege, die den Teilnehmern präsentiert wurden. Überdies lernten die Teilnehmer die Situation und Lösungsansätze eines weiteren Unternehmens kennen, bei dem die Handlungsfelder gesunde Arbeitsorganisation, lebenslanges Lernen, präventives Gesundheitsmanagement und Führung im Mittelpunkt standen.

Am Beispiel der aktuellen Tarifverträge der Metall- und Chemieindustrie erläuterten Vertreter von Südwestmetall und der IG BCE die Rolle der Tarifparteien bei der Bewältigung des demografischen Wandels in den Unternehmen.

Bei einer Werksführung konnten die Arbeitskreismitglieder interessante Stationen in der Fertigung des Herstellers medizinischer Textilien kennenlernen.

6. Treffen, 18.03.2009

Das sechste Treffen des Arbeitskreises fand bei der BASF SE in Ludwigshafen statt. Zwei wichtige Themen standen bei diesem Treffen auf dem Programm: Zum einen konnten die Teilnehmer das Konzept der prozess- und teamorientierten Arbeitsformen bei der BASF sowie das Werk Ludwigshafen im Rahmen einer Werkstour kennenlernen. Zum anderen befasste sich der Arbeitskreis mit dem Thema „Gruppenarbeit in der Krise?“. Dahinter stand die Frage, ob Gruppenarbeit eine Arbeitsform nur für konjunkturell gute Zeiten ist oder ob sie sich auch gerade in der Krise bewährt.

Die Unternehmensvertreter tauschten sich dabei zur Sicherung von Erfolgen und der Weiterentwicklung von Gruppenarbeit unter wirtschaftlich schwierigen Bedingungen im Speziellen sowie zu Fakten und Argumenten für die Weiterentwicklung von Gruppenarbeit im Allgemeinen aus.

7. Treffen, 08.10.2009

Der Arbeitskreis „Weiterentwicklung kompetenter Arbeitssysteme – Perspektiven der Gruppenarbeit“ traf sich zum siebten Mal bei den Deutschen Gasrußwerken in Dortmund. Einen Schwerpunkt stellte das Konzept der prozessorientierten Organisationsentwicklung bei DGW dar. Das Werk Dortmund lernten die Teilnehmer bei einer Werksführung kennen. Am Nachmittag wurde die Diskussion über Prozess- und Organisationsgestaltung fortgesetzt. Im Mittelpunkt standen dabei Entwicklungsrichtungen der Prozessgestaltung wie Standardisierung, Flexibilisierung und Mitarbeiterbeteiligung. Im Anschluss daran befasste sich der Arbeitskreis mit einem Vorschlag für die weitere Öffentlichkeitsarbeit des Arbeitskreises.

8. Treffen, 18.03.2010

Das achte Treffen des Arbeitskreises fand im Werk Frankfurt der Continental Teves AG & Co. OHG statt. Zwei Themen aus dem Projekt „Rationalisierungsstrategien im demografischen Wandel“ (stradewari), das von vier Unternehmen des Arbeitskreises bearbeitet wird, standen im Mittelpunkt dieses Treffens. Die Teilprojekte „Ergebnisorientierte Gruppenarbeit“ und „Ganzheitliches Gesundheitsmanagement“ wurden den Teilnehmern vorgestellt. In diesem Zusammenhang konnte auch das Werk des Herstellers elektronischer Bremssysteme mit seiner hochautomatisierten Produktion besichtigt werden. Des Weiteren befasste sich der Arbeitskreis mit einem ersten Aufschlag zu einem Commonsense Papier.

9. Treffen, 14.10.2010

In Pfronten traf sich der Arbeitskreis bei DECKEL MAHO zum neunten Mal. Drei aktuelle Projekte des Fräsmaschinenherstellers, dessen Werk die Teilnehmer bei einer Werksbesichtigung genauer kennenlernen konnten, bildeten den thematischen Fokus dieses Treffens. Die Projekte zur Weiterentwicklung von Gruppenarbeit, zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess und zum Zielvereinbarungsprozess wurden den Teilnehmern präsentiert. Am Nachmittag wurde das Thema der Weiterentwicklung von Gruppenarbeit erneut aufgegriffen. Angeregt durch einen Vortrag zu den wichtigsten Trends in der Gestaltung von Arbeit und Arbeitsorganisation, diskutierten die Teilnehmer über die Zukunft von Gruppenarbeit bzw. kompetenten Arbeitssystemen. Hinter diesem Thema stand insbesondere die Frage, ob die ursprüngliche Ausrichtung des Arbeitskreises noch aktuell ist. Die Arbeitskreismitglieder nahmen die Rahmenbedingungen von Gruppenarbeit und die Arbeitssituation von Gruppen in den letzten Jahren als grundlegend verändert wahr. Insgesamt waren sich die Teilnehmer jedoch einig, dass die Ausrichtung des Arbeitskreises nach wie vor aktuell ist. Vor allem der starke Fokus auf Verantwortung und deren positive Wirkungen auf Leistung und Identifikation wird vor dem Hintergrund veränderter Anforderungen wie z.B. Leistungsfähigkeit mit alternden Belegschaften, geringer personeller Stabilität und größeren Turbulenzen, als hoch aktuell betrachtet.

10. Treffen, 14.04.2011

Das zehnte Treffen des Arbeitskreises fand in Peißenberg bei München bei der AGFA Gevaert Health Care GmbH statt. Der Hersteller medizinischer Geräte stellte den Teilnehmern

sowohl die Besonderheiten seiner Produktion, als auch die konkrete Ausprägung der Gruppenarbeit im Unternehmen vor. Die Produktion medizinischer Geräte bringt besondere Anforderungen an die Produktqualität mit sich, die auch besondere Anforderungen an die Gruppenarbeit stellt. Bei einer Werksführung besichtigten die Arbeitskreismitglieder die Produktion vor Ort. Im weiteren Verlauf des Treffens wurde die Diskussion zu aktuellen Trends in der Gestaltung von Arbeit und Arbeitsorganisation, die auf dem letzten Treffen geführt wurde, wieder aufgegriffen.

11. Treffen, 13.10.2011

Das 11. Treffen des Arbeitskreises fand am 13. Oktober 2011 bei der ZF Sachs AG in Schweinfurt statt. Der Arbeitskreis hatte dabei Gelegenheit, das sehr weit entwickelte Arbeitssystem im Werk Schweinfurt kennen zu lernen. Im Fokus stand die Frage, wie sich die Gruppenarbeit bei ZF Sachs in der vorangegangenen Krise und der folgenden Boomphase bewährt und verändert hat. In der folgenden Diskussionsrunde ging es um die zukünftigen Entwicklungspfade der Gruppenarbeit.

Ein weiteres wichtiges Thema des Treffens waren der Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter sowie Möglichkeiten zum Einsatz leistungsgewandelter Mitarbeiter. Dabei standen unter anderem die Offline-Arbeitsplätze, ergonomische Maßnahmen sowie der Umgang mit psychischen Belastungen im Vordergrund.

12. Treffen, 25.05.2012

Das 12. Treffen des Arbeitskreises fand am 25. Mai 2012 bei der ThyssenKrupp Rasselstein GmbH in Andernach statt. Im Mittelpunkt des Treffens standen die Entwicklungsergebnisse und Erfahrungen aus dem Forschungsprojekt „stradewari – Rationalisierungsstrategien im demografischen Wandel“, das von Unternehmen aus dem Arbeitskreis gemeinsam mit Forschungseinrichtungen und dem RKW Kompetenzzentrum durchgeführt worden ist. Im Fokus stand die Frage, wie Arbeit und Organisation gestaltet werden sollten, um zukünftig auch mit alternden und heterogeneren Belegschaften hoch innovativ und produktiv zu bleiben.

13. Treffen, 11.10.2012

Das 13. Treffen fand am 11. Oktober 2012 bei der Karl Otto Braun GmbH & Co. KG in Wolfstein statt. Die Karl Otto Braun GmbH & Co. KG ist ein mittelständisches Familienunternehmen in der Textilbranche, das sich in den letzten Jahren zu einer global aufgestellten mittelständischen Unternehmensgruppe weiterentwickelt hat. Mit diesem Change-Prozess ging eine hohe Veränderungsdynamik einher. Im Mittelpunkt des Treffens stand das Thema „geführte Teamarbeit“. Im Rahmen des vom BMBF geförderten Projekts „stradewari – Rationalisierungsstrategien im demografischen Wandel“ hat KOB seine Gruppenarbeit in diese Richtung weiterentwickelt. Aus welchem Anlass wurde dieser Weg beschritten? Welche Erfahrungen liegen dazu bisher vor? Diese und andere Fragen wurden im Rahmen des Treffens und einer Betriebsführung diskutiert. In einer abschließenden Diskussion wurde der Frage nachgegangen, welchen Beitrag Gruppen- und Teamarbeit unter den heutigen Bedingungen zur Lösung von Rationalisierungsproblemen leisten kann. Dazu hat Erich Latniak vom Institut Arbeit und Qualifikation an der Universität Duisburg Essen einen kurzen wissenschaftlichen Impuls gegeben.

14. Treffen, 19.03.2013

Das 14. Treffen fand am 19. März 2013 im RKW Kompetenzzentrum in Eschborn statt. Das Treffen diente der thematischen Orientierung des Arbeitskreises für die nächsten Jahre. Dazu fand zunächst ein thematischer Rückblick statt. Im Folgenden wurden die zukünftigen Herausforderungen und Handlungsschwerpunkte der beteiligten Unternehmen diskutiert. Als wichtigste Problemkomplexe wurden herauskristallisiert:

- Vitalisierung der Gruppenarbeit,
- Gesundheitsmanagement bei Gruppenarbeit insbesondere mit Blick auf Führung,
- Arbeitszeit- und Schichtgestaltung.

Gegenstand des Treffens war außerdem eine mögliche Beteiligung der Arbeitskreismitglieder an der aktuellen Förderbekanntmachung des BMBF zum Thema „Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“. Den Fokus sollte dabei das Thema Gesundheitskompetenz bilden.

15. Treffen, 17.10.2013

Das 15. Treffen des Arbeitskreises fand am 17. Oktober 2013 bei der DuBay Polymer GmbH in Hamm-Uentrop statt. Die DuBay Polymer GmbH ist ein relativ junges Chemieunternehmen mit etwa 80 Mitarbeitern. DuBay hat eine innovative Organisationsstruktur, in der alle Mitarbeiter am Management des Unternehmens beteiligt sind und in der es durch den integrativen Teamcharakter keine klassischen „Abteilungen“ (Personalabteilung, Finanzabteilung etc.) gibt. Ein weiteres Thema des Treffens war die Frage, wie erzielte Erfolge in Anbetracht aktueller Herausforderungen gesichert und weiterentwickelt werden können. Neben Erfahrungsberichten aus den beteiligten Unternehmen hat Wolfgang Kötter von der GITTA mbH einen Überblick über die Chancen und Herausforderungen Ganzheitlicher Produktionssysteme (GPS) vermittelt.

16. Treffen, 03.04.2014

Das 16. Treffen des Arbeitskreises fand am 3. April 2014 bei der Hirschvogel Umformtechnik GmbH in Denklingen statt. Die Hirschvogel Umformtechnik GmbH ist ein traditionsreiches Familienunternehmen und weltweit einer der größten Automobilzulieferer im Bereich der Massivumformung und Zerspanung. In dem Unternehmen wurde Gruppenarbeit im Jahr 1995 eingeführt. Im Mittelpunkt des Treffens stand der aktuelle Relaunch der Gruppenarbeit. Der Zusammenhang von Veränderungsprozessen und Kompetenzmanagement bildet ein weiteres Thema des Treffens. In dem Maß, indem sich die Unternehmen weg von der Organisation hin zum kontinuierlichen Organisieren bewegen, sind punktuelle fachliche Anpassungen der Kompetenzen der Mitarbeiter nicht mehr ausreichend. Kompetenzentwicklung wird zum kontinuierlichen Prozess, neben fachlichen Kompetenzen werden Prozess-, Gestaltungs- und Gesundheitskompetenzen wichtiger. Wolfgang Kötter von der GITTA mbH gab zu diesem Thema einen kurzen Input auf der Grundlage eigener Erfahrungen und Erhebungen in Unternehmen.

17. Treffen, 23.10.2014

Das 17. Treffen fand am 23. Oktober 2014 bei der KG Deutsche Gasrußwerke GmbH & Co. in Dortmund statt. Vor Der Arbeitskreis hatte sich bereits im Jahr 2009 bei den Deutschen Gasrußwerken getroffen. Das war am Anfang eines groß angelegten Organisationsentwicklungsprojekts, im Rahmen dessen ein gemeinsames Leitbild entwickelt sowie Prozessteams eingerichtet wurden. Ein erheblicher Teil der Mitarbeiter übernahm in der Folge neben operativen Aufgaben auch Aufgaben der Planung und Steuerung in diesen Teams. Eines der

Probleme dieses Reorganisationsprozesses lag darin, dass die sehr komfortable Marktsituation von DGW kaum unmittelbar einsichtige Gründe für diesen tiefgreifenden Entwicklungsprozess bot. Eine Reorganisation zur Zukunftssicherung also. Mittlerweile hatte sich die Marktsituation für DGW geändert, der Wind war rauer geworden. Bei unserem Treffen hatten wir Gelegenheit, die Erfolge und die weiteren Perspektiven der Organisationsentwicklung bei den Deutschen Gasrußwerken kennen zu lernen und zu diskutieren.

Im Mittelpunkt der Diskussion am Nachmittag stand das Thema Führung. Dazu berichtete zunächst Susanne Kleibömer von DGW über die neue Balance von Führung und Selbstorganisation bei DGW. Anschließend beleuchtete Erich Latniak vom IAQ in seinem Impulsvortrag „Neue Aufgaben der Führung für eine nachhaltig produktive Arbeit“ das Thema aus der Perspektive verschleißarmer Arbeit.

18. Treffen, 16. April 2015

Das Treffen fand bei der Endress + Hauser Wetzler GmbH & Co KG in Nesselwang statt. Zwei aktuelle Themen standen auf der Tagesordnung: Im ersten Teil des Tages stand das Thema "Arbeit und Führung", Kernthema des Arbeitskreises, auf dem Programm. Die Teilnehmer hatten Gelegenheit, das Thema am Beispiel von E+H Wetzler aus der Perspektive eines hoch innovativen Unternehmens kennenzulernen und intensiv zu diskutieren.

Im zweiten Teil des Tages stand die Digitalisierung von Arbeit und Produktion im Mittelpunkt. Zum Thema Perspektiven von Digitalisierung und Vernetzung / Industrie 4.0 hielt Frank Lennings vom Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa) einen Impulsvortrag, in dem er u.a. die Ergebnisse einer aktuellen Unternehmensbefragung des ifaa sowie arbeitswissenschaftliche Einschätzungen zum Thema Industrie 4.0 vorgestellt hat. In der anschließenden Diskussion ging es um die Gestaltungsmöglichkeiten für Arbeit und Organisation, die die Digitalisierung der Produktion mit sich bringt.

19. Treffen, 3. Dezember 2015

Am 3. Dezember 2015 fand das letzte Arbeitskreistreffen bei der Karl Mayer Textilmaschinenfabrik GmbH in Obertshausen statt. Auf dem Programm standen die Präsentation und Diskussion des aktuellen Relaunch der Gruppenarbeit bei der Karl Mayer Textilmaschinenfabrik, eine Werksbegehung sowie ein Erfahrungsaustausch zum Thema Mitarbeiterbeteiligung in Veränderungsprozessen, wie sie beispielsweise im Zusammenhang mit der Digitalisierung der Produktion anstehen.