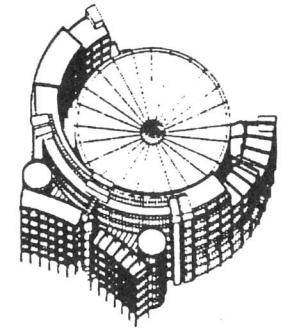


In diesem Band werden Leitbilder für zukunftstaugliche Produktionskonzepte und Beispiele erfolgreicher Restrukturierung unterschiedlicher Betriebe vorgestellt.

Erfahrungsberichte aus der Arbeit des Pilotprojektes Arbeit-und-Technik "Betriebliche Innovationsentwicklung" über die Einführung von Gruppenarbeit in Montage, Arbeitsvorbereitung und Entwicklung sollen anderen Betrieben Anregungen geben, erforderliche Innovationsprozesse anzustoßen.

Prof. Dr.-Ing. Günther Seliger, IWF  
Vorstand der Technologiestiftung Berlin  
Helga Karl, IWF,  
Moderatorin des Pilotprojektes AuT Berlin

ISBN 3 7983 1656 2



Helga Karl und Günther Seliger  
(Hrsg.):

## Gruppenarbeit in Produktion und Verwaltung

Neue Strategien  
industrieller Innovation

Tagungsband

Berlin, 28. September 1995

## Veranstalter der Tagung

IWF Institut für Werkzeugmaschinen und Fertigungstechnik  
der TU Berlin, Bereich Montagetechnik in Zusammenarbeit  
mit dem Pilotprojekt Arbeit-und-Technik in Berlin  
"Betriebliche Innovationsentwicklung"

## Tagungsleitung

Prof. Dr. Günther Seliger, IWF  
Vorstand der Technologiestiftung Berlin

Helga Karl, IWF

Moderatorin des Pilotprojektes "Betriebliche Innovationsentwicklung"

## Das Pilotprojekt umfaßt die Betriebe

Bogen Electronic GmbH, MEB Meßelektronik Berlin GmbH,  
Schleicher Relais-Werke GmbH, Schmidt+Haensch GmbH und Co.

Das Pilotprojekt und dieser Tagungsband werden gefördert  
durch die Senatsverwaltungen für "Arbeit und Frauen",  
"Wirtschaft und Technologie" und die Europäische Union.

Die Fachtagung dient dem Transfer von Projektergebnissen  
mit dem Schwerpunkt Gruppenarbeit aus dem Pilotprojekt  
"Betriebliche Innovationsentwicklung".

---

Ich danke meinen Mitarbeitern Herrn Brzoskiewicz, Herrn Darger und  
Herrn Schrader, ohne deren Unterstützung die Fertigstellung dieses  
Bandes in sehr kurzer Zeit nicht möglich gewesen wäre.  
Helga Karl

## Tagungsablauf

### Programm Arbeit und Technik in Berlin

- 9.00 - 9.30** Arbeit und Technik als Förderschwerpunkt zur betrieblichen  
Innovationsentwicklung  
Dr. Christine Bergmann, Senatorin für Arbeit und Frauen  
Dr. Norbert Meisner, Senator für Wirtschaft und Technologie
- 9.30 - 9.45** Arbeit und Technik als Innovationspotential  
Prof. Dr. Günther Seliger, IWF,  
Vorstand der Technologiestiftung Berlin
- 9.45 - 10.00** Diskussion

### Wettbewerbsfähig durch neue Unternehmensstrukturen, Kooperationsformen und Leitbilder

- 10.00 - 10.30** Segmentierung und Beteiligung als Grundlage  
zukunftsorientierter Unternehmensstrukturen  
Helga Karl, IWF, Moderatorin des AuT-Pilotprojektes
- 10.30 - 11.00** Berliner Arbeit und koreanische Unternehmensphilosophie  
Helmut Meinke, Geschäftsführer der  
Samsung Elektronische Bauelemente GmbH
- 11.00 - 11.30** Ganzheitliche Unternehmensentwicklung durch  
Personalentwicklung  
Dr. Andreas-Claus Windecker, Leiter Personalentwicklung  
Filterwerk Mann und Hummel GmbH, Ludwigsburg

### Bruch mit dem Taylorismus: Berichte aus Betrieben

- 13.00 - 13.30** Entgeltsysteme für Gruppen in segmentierter Fertigung  
Dr. Eberhard Jahn, Geschäftsführer der  
Knorr-Bremse Berlin, Systeme für Schienenfahrzeuge
- 13.30 - 14.00** Neue Aufgaben des Betriebsrates-  
Erfahrungen mit der Einführung von Gruppenarbeit  
Manfred Renner, Betriebsratsvorsitzender der Firma  
Schleicher Relais-Werke GmbH
- 14.00 - 14.30** Der Taylorismus steckt noch in den Köpfen  
- Bedarf der Fertigung nach neuen Arbeitsformen  
Uwe Jacob, Betriebsleiter der Firma  
Schleicher Relais-Werke GmbH
- 14.30 - 15.00** Gruppenarbeit für die Entwicklung neuer Produkte  
Werner Görisch, Leiter des Produktbereiches MEB der  
Meßelektronik Berlin GmbH

### Standortsicherung durch Arbeits- und Technologiepolitik: Beitrag der Wissenschaft, Wirtschaft und Politik

- 15.20 - 16.00** Podiumsdiskussion unter Moderation von  
Prof. Dr.-Ing. Günther Seliger, IWF mit

Arno Hager, IG Metall; Peter Haupt, Staatssekretär für Arbeit;  
Helga Karl, IWF; Mathis Kuczejda, Geschäftsführer  
der Firma Schmidt und Haensch GmbH und Co.;  
Manfred Renner, Betriebsratsvorsitzender  
der Firma Schleicher Relais-Werke GmbH

### Stellungnahme des Betriebsrates der Firma [REDACTED]

zur "Gruppenarbeit in der Montage der Zeitrelais"  
14.2.1994

Erwartungen der Betriebsratsmitglieder im betrieblichen Arbeitskreis hinsichtlich der Ergebnisse des Arbeitskreises und der Umsetzung des betrieblichen Projektes "Gruppenarbeit" bei Schleicher:

1. Sicherung der Arbeitsplätze der Beschäftigten in dem betroffenen Bereich durch fachliche und soziale Qualifikation.
2. Schutz der älteren insbesondere im sogenannten Lohnausgleich beschäftigten Frauen vor nicht zumutbaren Leistungsanforderungen.
3. Einschränkung monotoner Tätigkeiten durch Anreicherung der Arbeitsverrichtungen mit Tätigkeiten, die bislang nicht von den beschäftigten Montagearbeiterinnen erledigt wurden.
4. Ablösung des nicht mehr angemessenen Einzelakkordsystems durch ein Leistungslohnprinzip, welches den heutigen Auftragsgrößen gerecht wird und zugleich das bisherige Verdienstiniveau nicht schmälert.
5. Erkenntnisse über die Übertragbarkeit von eingeführten Gruppenarbeitsmerkmalen auf andere Bereiche.

### Stellungnahme des Betriebsrates der Firma [REDACTED]

zum bisherigen Verlauf der Arbeit im Rahmen des Pilotprojektes "Betriebliche Innovationsentwicklung"  
18. Juli 1995

#### Zusammenfassende Bewertung

1. Die Erwartungen des Betriebsrates zur Einführung der Gruppenarbeit haben sich aus unserer Sicht mehr als erfüllt.
2. Hervorzuheben sind die vorbildliche Beteiligung der betroffenen Beschäftigten und des Betriebsrates.
3. Beitrag zur Sicherung der Arbeitsplätze durch Nutzung der Fähigkeiten und Motivation der Mitarbeiter.
4. Wir haben die Erwartung, daß dieser Prozeß gemeinsamer Gestaltung im Konsens und verlässlicher Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung auch nach Projektende fortdenkwert wird.

### Stellungnahme des Betriebsrates der Firma [REDACTED]

↑ für die Beschäftigten

1. Die umfangreiche fachliche und soziale Qualifizierung wurde auf freiwilliger Basis durchgeführt.
2. Die Mitarbeiter haben individuell bisher nicht abgedeckte Fähigkeiten entdeckt und entwickelt.
3. Eigenverantwortliche Einteilung der Arbeit und damit:
  - ☞ Berücksichtigung der Möglichkeiten und Fähigkeiten der Einzelnen,
  - ☞ Verhinderung der Überforderung einzelner Mitarbeiter,
  - ☞ Überwindung hierarchischer Barrieren.
4. Durch die Beteiligung und die Verlagerung der Zuständigkeiten
  - ☞ Gestaltung des Ablaufs des Produktionsprozesses und
  - ☞ der Arbeitsplätze selbst.
5. Die Chance der Sicherung der Arbeitsplätze insbesondere auch für ältere MitarbeiterInnen ist sehr hoch.

### Stellungnahme des Betriebsrates der Firma [REDACTED]

↑ für den Betriebsrat

1. Beteiligung des Betriebsrates am Prozeß der Umstrukturierung von Anfang an.
2. Mitgestaltung dieser Umstrukturierung durch den Betriebsrat, auch zum Schutz der Arbeitnehmer vor möglichen Nachteilen.
3. Erfahrung einer konstruktiven und verlässlichen Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung.
4. Bereits begonnene Übertragung der Gruppenarbeit auch auf andere Bereiche, ebenfalls unter gleichen Bedingungen der Beteiligung.
5. Die Umstrukturierung hat kostengünstigere Produktion zur Folge und damit erhöht sich die Chance zur Sicherung der Arbeitsplätze.

**Uwe Jacob**

## **Der Taylorismus steckt noch in den Köpfen - Bedarf der Fertigung nach neuen Arbeitsformen**

### **1 Gruppenarbeit in der Montage der Zeitrelais - Ziele und Bewertungen der Geschäftsführung**

#### *1.1 Das Unternehmen Schleicher*

Die Schleicher - Relais-Werke wurden 1937 in Berlin gegründet. Aus der Spezialfabrik für Schaltautomatik wurde in den 50er Jahren ein führender Hersteller von Relais. 1971 wurden die neuen Produktionsstätten in Berlin-Spandau gebaut. Schleicher gehört heute zu den am Markt etablierten mittelständischen Anbietern von SPS- und CNC-Steuerungen und allgemeine Automatisierungstechnik.

Der Leistungsumfang der Schleicher-Steuerungen reicht von preiswerten intelligenten Kleinststeuerungen bis hin zu einem neuen universellen Automatisierungssystem für Problemlösungen bei SPS-, CNC- und Roboteranwendungen. Dazu werden auch die Peripheriegeräte und Softwarehilfsmittel zur Programmierung, Bedienung, Visualisierung und Diagnose geliefert.

Zur Zeit hat die Firma Schleicher einen jährlichen Umsatz von ca. 60 Millionen DM, davon noch immer etwa 9 Millionen DM im Bereich elektromechanischer Zeitrelais (siehe unten).

#### *1.2 Kundenorientierte Montage durch neue Arbeitsstrukturen: Pilotprojekt Gruppenarbeit in der Montage der Zeitrelais*

Mit der Einführung von Gruppenarbeit wurde bei Schleicher 1994 im Rahmen des Pilotprojektes "Arbeit und Technik" bei den Zeitrelais begonnen, also jenen Produkten, mit denen die Firma Schleicher sich zuerst einen Namen machen und neue Maßstäbe in puncto Funktionalität, Design und Qualität setzen konnte. Durch Universalität und Mehrbe-

reich-Ausführung war es z. B. möglich, mit nur einem Gerät 60 Ein-zweck-Relais zu ersetzen. Heute umfaßt das Relais-Programm neben einer Vielzahl von Zeitrelais auch Komplettserien von Schaltrelais sowie Sicherheits-, Meß- und Überwachungsrelais.

In dieser Montage sind die Anforderungen an die Flexibilität in Richtung kundenorientierter Produktion groß.

Denn die Kunden verlangen möglichst sofortige Lieferung, eine Produktion auf Lager ist jedoch angesichts der sehr großen Typen- und Variantenvielfalt nur bei sehr wenigen Produkten möglich.

Angesichts sinkender Stückzahlen dieser Produkte im absterbenden Lebenszyklus und noch mehr kleiner werdender Losgrößen kann diese Flexibilitätsanforderung an das Montagesystem nur durch Personal-flexibilität bewältigt werden. Dieses rückte der Geschäftsführung in dieser Klarheit im Zusammenhang mit dem Pilotprojekt ins Bewußtsein. Vorher galt die Aufmerksamkeit des Managements weniger diesen Produkten und den Mitarbeitern, die sie herstellen und mehr der "zukunftsorientierten" Elektronikproduktion.


*Bewertung: Die Einführung dieser Gruppenarbeit ist voll gelungen*



Die Geschäftsführung formulierte zu Beginn des Projektes ihre Ziele.

Nimmt man diese als Maßstab, kann man von einem 100%igen Erfolg sprechen, denn alle genannten Ziele der Geschäftsführung wurden voll erreicht. Durch den Prozeß der Einführung und natürlich auch durch das Ergebnis hat auch das Management dazu gelernt.

Durch die Gruppenarbeit hat man im Betrieb nach sehr kurzer Zeit erkannt, daß ein wesentliches Element der Zusammenarbeit der Teamgedanke sein muß.

Weniger das Ergebnis des Einzelnen, als das Ergebnis der Gruppen helfen, den Unternehmungserfolg zu sichern.

 <b>Sicherung der Zukunft</b>	
Unser Ziel ist, Sie so zu qualifizieren und organisatorisch einzubinden, daß Sie	27.01.1994
<input type="checkbox"/> wenig fachliche Betreuung brauchen, weil Sie alles "selber können"	
<input type="checkbox"/> wenig Führung brauchen, weil Sie sich selbst abstimmen und einteilen	
<input type="checkbox"/> auch in kleinen Gruppen alles erledigen, weil jeder den anderen bei Abwesenheit vertreten kann	
<input type="checkbox"/> trotz immer kleinerer Anzahl Mitarbeitern noch alle Produktvarianten beherrschen	
<input type="checkbox"/> ohne große Vorbereitungen und Umrüstarbeiten bei Auftragsbeginn rasch "loslegen" können	
<input type="checkbox"/> auch kleinste Stückzahlen kostengünstig fertigen können	
<input type="checkbox"/> qualitativ hochwertige Arbeit leisten	
<input type="checkbox"/> also auf einem sicheren Arbeitsplatz mit angemessener Bezahlung und mit Zufriedenheit bei der Arbeit in Qualität, Termin und Kosten brauchbare Produkte erzeugen.	
Stellungnahme der Geschäftsführung zur Vorststellung des Projektes am 27.01.1994	

 <b>Sicherung der Zukunft</b>	
Elektromechanische Relais	27.01.1994
<input type="checkbox"/> Ihre Funktionen können durch elektronische Geräte übernommen werden	
<input type="checkbox"/> Sie sind aufwendiger in der Herstellung und teurer im Verkaufspreis	
<input type="checkbox"/> Hohe Typen- und Variantenvielfalt	
Bedarf: Ersatzbeschaffung oder für eine bereits bestehende Produktlinie	
	
<input type="checkbox"/> Geringer werdende Stückzahl und Losgrößen	
<input type="checkbox"/> Die Auftragsstruktur ist schlecht planbar. Bei Bedarf (Kundenbestellung) muß als Ersatz für defekte im Einsatz befindliche Geräte umgehend geliefert werden.	
Stellungnahme der Geschäftsführung zur Vorststellung des Projektes am 27.01.1994	

Durch die erfolgreiche Moderation von Fr. Helga Karl ist es gelungen, entgegen der schulischen Ausbildung in Richtung Individualverhalten und der Verstärkung durch stark arbeitsteilige betriebliche Organisationsstrukturen und in der Montage durch Einzelakkord, den Gruppengedanken in den Köpfen und im alltäglichen Verhalten zu verankern. Im einzelnen wurde erreicht

- durch Qualifizierung bessere Vertretung
- weniger fachliche Betreuung
- weniger Führung durch eigene Abstimmung
- alle Produktvarianten können weiterhin gebaut werden
- keine Einrichter mehr zum Rüsten
- kleinste Stückzahlen können kostengünstig gebaut werden
- qualitativ hochwertige Produkte

Daß diese neue Form der Zusammenarbeit von einem entsprechenden Vergütungssystem begleitet werden muß, ist selbstverständlich, aber leider in unserem Fall noch nicht realisiert.

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden zur Zeit quasi wie Zeitlöhner entlohnt.

Der Wunsch nach Leistungselbstkontrolle und entsprechender Entlohnung ist vorhanden.

Der Betriebsrat hat im Pilotprojekt von Anfang an hervorragend mitgearbeitet und eine aktive Rolle übernommen.

Die Zusammenarbeit der Geschäftsführung und des Betriebsrates hat sich aus Sicht der Geschäftsleitung positiv verändert.

Wir hoffen, daß wir bei der weiteren Einführung der Gruppenarbeit in anderen Bereichen darauf aufbauen können.

Wir danken den Vorgesetzten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sowie dem Betriebsrat für ihr starkes Engagement zur Einführung dieser Organisationsform.

Unser besonderer Dank gilt jedoch Fr. Helga Karl, für die von ihr erbrachten Leistungen und er gilt auch allen anderen, die an diesem Projekt beteiligt waren.