

FORTSCHRITT-
BERICHTE

VDI

Dipl.-Ing. Manfred Münch, Lohr

**Implementierung und
Gestaltung teilautonomer
Gruppenarbeit in einem
Unternehmen der Metall-
und Elektroindustrie**

Reihe **16**: Technik
und Wirtschaft

Nr. **91**

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	VIII
Glossar	IX
1 EINLEITUNG/FRAGESTELLUNG	1
2 METHODEN	4
2.1 Wissenserfassung durch Experten sowie Literaturanalyse	4
2.2 Bilden von Hypothesen und Theorie zur Gestaltung teilautonomer Gruppenarbeit	6
2.3 Operationalisierung	8
2.4 Prüfung der aufgestellten Hypothesen	8
2.5 Verifizierung	9
3 IM RAHMEN DES PROGRAMMES „HUMANISIERUNG DES ARBEITSLEBENS“ GEWONNENE EMPIRISCHE ERKENNTNISSE UND PRAKTISCHE ERFAHRUNGEN ZUR GESTALTUNG TEILAUTONOMER GRUPPENARBEIT	10
3.1 Rahmenbedingungen des Programmes	10
3.2 Wissenschaftliche Erkenntnisse bezüglich der Gruppenarbeit im Rahmen des HdA-Programmes	11
3.2.1 Begriff der teilautonomen Gruppenarbeit	11
3.2.2 Teilautonome Gruppenarbeit im organisatorischen Zusammenhang	11
3.2.3 Gestaltung der teilautonomen Gruppenarbeit	14
3.3 Unternehmensbezogene Ergebnisse	29
3.4 Defizite bei der Umsetzung der teilautonomen Gruppenarbeit	32
4 RENAISSANCE DER GRUPPENARBEIT IN DER METALL- UND ELEKTROINDUSTRIE ZU BEGINN DER 90ER JAHRE	35
4.1 Begründung für eine Renaissance der Gruppenarbeit	35
4.1.1 Ökonomische und soziale Rahmenbedingungen	35
4.1.2 Auslösende Gründe	37
4.1.3 Die Methode des Lean managements als Anlaß zum Umdenken	39
4.2 Zielsetzung der Renaissance und deren Träger	41
4.3 Ausprägungen der Gruppenarbeit, dargestellt im aktuellen Zusammenhang	46
4.3.1 Derzeitige Begriffsbestimmung von Gruppenarbeit	46
4.3.2 Gruppenarbeit dargestellt in aktuellen technologischen und organisatorischen Zusammenhängen	49

4.3.3 Gestaltung der Gruppenarbeit dargestellt unter den aktuellen Rahmenbedingungen	52
4.4 Ergebnisse der Gruppenarbeit unter den aktuellen Bedingungen	59
4.5 Derzeitig verfügbare Erkenntnisse und vorhandene Erfahrungen bei der Einführung und Gestaltung von Gruppenarbeit	62
5 ENTWICKLUNG EINES EIGENSTÄNDIGEN MODELLS ZUR ERFOLGREICHEN IMPLEMENTIERUNG UND UMSETZUNG DER TEILAUTONOMEN GRUPPENARBEIT ANHAND VON THESEN	69
5.1 Thesen für eine erfolgreiche Umsetzung vorhandener Erkenntnisse	70
5.2 Implementierungsstrategie der teilautonomen Gruppenarbeit	71
5.2.1 Phase der Initiierung	71
5.2.2 Phase der Situationsanalyse	72
5.2.3 Phase der Lösungsfindung und Bewertung	75
5.2.4 Phase der Umsetzung	77
5.2.5 Phase der Inbetriebnahme und Erfolgskontrolle	78
5.3 Entwickeltes Modell der teilautonomen Gruppenarbeit	78
5.3.1 Einbindung in die Ablauforganisation	78
5.3.2 Einbindung in die Aufbauorganisation	79
5.3.3 Gruppengröße und -zusammensetzung	79
5.3.4 Gruppenaufgabe und Gruppenautonomie	79
5.3.5 Arbeitszeitflexibilität	80
5.3.6 Entgeltgestaltung	80
5.3.7 Qualifizierung	83
5.3.8 Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß (KVP)	84
5.3.9 Information und Kommunikation	85
5.3.10 Gruppensprecher	86
5.3.11 Führung	87
5.3.12 Arbeitssicherheit	87
6 UMSETZUNG UND EVALUIERUNG DER THEORETISCHEN ERKENNTNISSE ZUR TEILAUTONOMEN GRUPPENARBEIT IN EINEM UNTERNEHMEN DER METALLINDUSTRIE	88
6.1 Anlaß für die Einführung der teilautonomen Gruppenarbeit und Rahmenbedingungen	88
6.1.1 Ökonomische Rahmenbedingungen	88
6.1.2 Unternehmensgeschichte und -struktur	89
6.1.3 Anlaß für die Einführung	90
6.2 Träger der Einführung und deren Ziele	91
6.3 Betriebliche Ausgangssituation	93
7 ERGEBNISSE DER EINFÜHRUNG VON TEILAUTONOMER GRUPPENARBEIT IM UNTERSUCHTEN UNTERNEHMEN	96
7.1.1 Auswertung der Ergebnisse nach gruppenspezifischen Ausprägungen	96
7.1.2 Darstellung der erreichten Ergebnisse bezüglich der Organisation	109

7.1.3 Darstellung der erreichten Ergebnisse bezüglich der Implementierungsstrategie	110
7.1.4 Darstellung der erreichten Ergebnisse bezüglich der Gestaltung	113
7.1.5 Darstellung der unternehmerischen Erfolge	124
7.1.6 Zusammenfassung der Ergebnisse	128
8 SCHLUßFOLGERUNG AUS DEN DURCHGEFÜHRTEN UNTERSUCHUNGEN	129
9 ZUSAMMENFASSUNG	136
10 ANHANG: ÜBERSICHT DER BEFRAGUNGSERGEBNISSE IM ZEITRAUM DES HDA PROGRAMMS, DER AKTUELLEN GRUPPENARBEIT UND ÜBERSICHT DER GRUPPENARBEITSPROJEKTE IM UNTERSUCHTEN UNTERNEHMEN.	138
11 LITERATURVERZEICHNIS	156