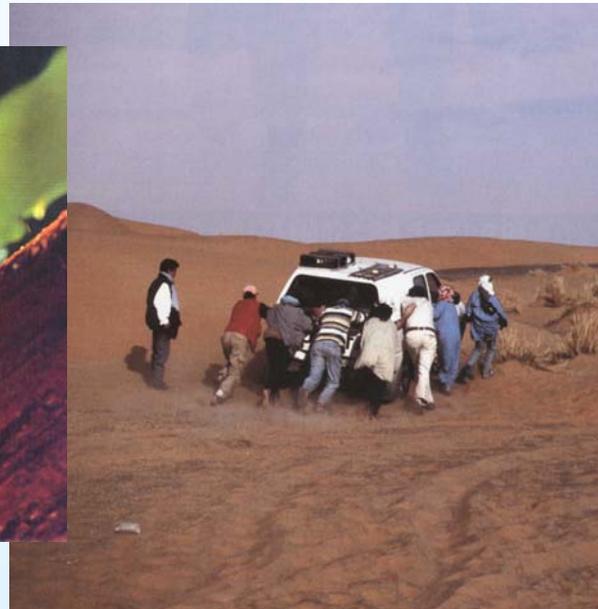




**Visionen ohne Taten sind nur Träume.  
Taten ohne Visionen sind lediglich Zeitvertreib.  
Visionen mit Taten können die Welt verändern“**

**(Joel Barker)**



## Wettbewerbsfähige Unternehmen ...

**leben von der Kreativität, dem Engagement und der Qualifikation ihrer Mitarbeiter.**

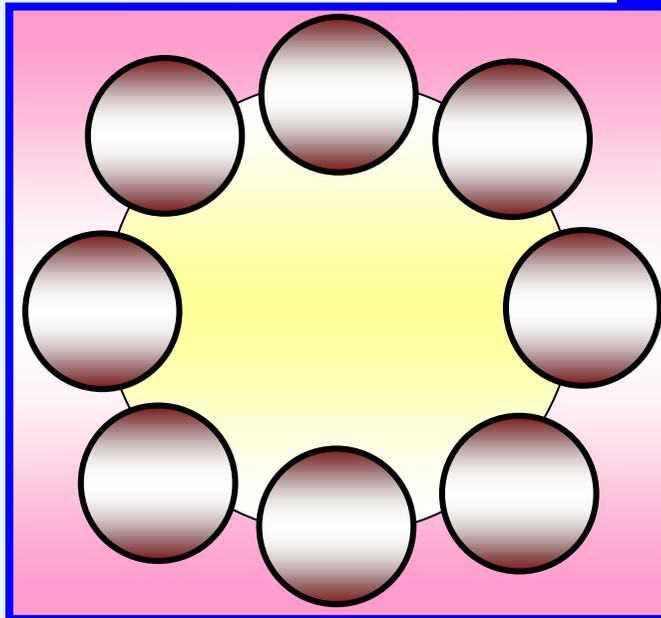
**Wieviel davon zur Wirkung kommt, hängt wesentlich von Arbeitsstrukturen und Organisationsformen ab, die dieses Potential zur Entfaltung bringen,**

**und wird maßgebend davon beeinflusst, wie die Führungskräfte ihre Mitarbeiter führen.**

## Grundelemente der Mitarbeiterentwicklung sind:

- **Information / Kommunikation**
- **Beteiligung / Eigenverantwortung**
- **Identifikation mit der Aufgabe**
- **Ziele setzen / vereinbaren**
- **Gemeinsam Ziele erreichen**
- **Vereinbarungen treffen / halten**
- **WIN-WIN-Situationen sicherstellen**

## Gruppenarbeit: Prinzip und Voraussetzung



### Organisation

- Voraussetzungen/ Rahmenbedingungen
- Struktur
- Umfeld

### Aufgaben und Kompetenzen

- der Gruppe
- des Meisters / Führung
- des Gruppensprechers

### Zusammenarbeit

- in der Gruppe
- mit dem Meister
- gruppenübergreifend

## Gruppenarbeit bei 3M ESPE in Zahlen

- **31 Gruppen**
- **an 3 Standorten**
- **7 Units**
- **seit 3 Jahren**
- **in 3 Schritten**
  - **1 Schritt: Pilot, 2 Units**
  - **2 Schritt: 3 Units**
  - **3 Schritt: 2 Units**
- **21 Prozessbegleiter**

### Nutzen von Gruppenarbeit für Mitarbeiter

- Mitgestalten können
- Verbesserung im Arbeitsumfeld erreichen
- Kommunikation und Transparenz verbessern
- Zu besserem Ergebnis beitragen
- Von der Ergebnisverbesserung profitieren
- Mehr Spaß an der Arbeit haben

### Warum ist Arbeit in Gruppen für das Unternehmen wichtig?

- Gruppenarbeit ist - unter bestimmten Voraussetzungen - die effizienteste Arbeitsform
- Information, Kommunikation und Zieleinbindung werden erheblich erleichtert
- Sie ermöglicht die Mobilisierung der Mitarbeiter für Unternehmensziele
- Sie ist das geeignete Instrument zur Etablierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses
- Durch gezielte Qualifizierung und Einbindung der Mitarbeiter wird die Produktivität verbessert
- Durch Teamarbeit wird der Führungsprozess/-kultur verändert/vereinfacht

Quelle: Bundesarbeitgeberverband / Berufsgenossenschaft der Chemischen Industrie (1996, 1999)

## Notwendigkeit von Gruppenarbeit



Gruppenarbeit ist eine Organisationsform und ein Prozess, in dem Menschen zusammenarbeiten, um die Ziele des Unternehmens gemeinsam zu erfüllen. Sie ist eine wichtige Form der Kooperation und daher für den Einzelnen und für die ganze Organisation von großem Nutzen.



Gruppenarbeit hilft, sich im Unternehmen auf gemeinsame Ziele zu konzentrieren und stärkt die Verantwortlichkeit aller, den Erfolg des Unternehmens und damit den eigenen Arbeitsplatz zu sichern.

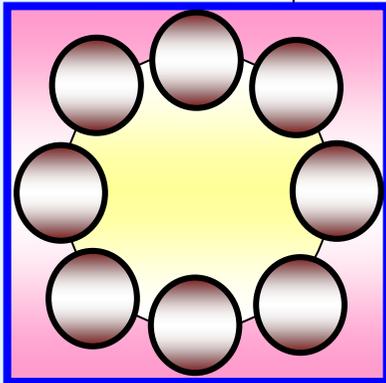


Gruppenarbeit unterstützt die individuelle Weiterentwicklung aller Mitarbeiter. Dadurch wird ein flexibel einsetzbarer und vielseitig interessierter Mitarbeiterstab im Unternehmen aufgebaut.



Gruppenarbeit steigert die Mitverantwortung eines jeden Mitarbeiters.

## Was heißt Gruppenarbeit?



Bei Gruppenarbeit wird

- mehreren Mitarbeitern
- die *gemeinsame Verantwortung*
- für einen (möglichst) *ganzheitlichen* Arbeitsinhalt übertragen.

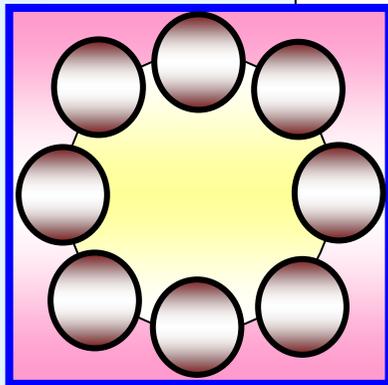
Für den einzelnen heißt das:

- Er bestimmt mit, wie die verschiedenen Aufgaben innerhalb der Gruppe verteilt werden
- und er trägt *mit* seinen Kollegen *und* Vorgesetzten die Verantwortung für das Arbeitsergebnis.

Er wirkt

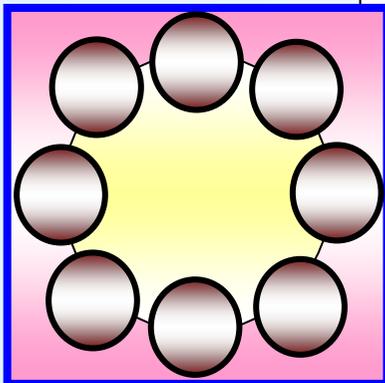
- aktiv bei der ständigen Verbesserung der Arbeitsabläufe mit
- und überlässt diese Arbeit nicht mehr nur anderen.
- Er bringt Ideen und Vorschläge ein.

### Eine Gruppe entsteht, wenn...

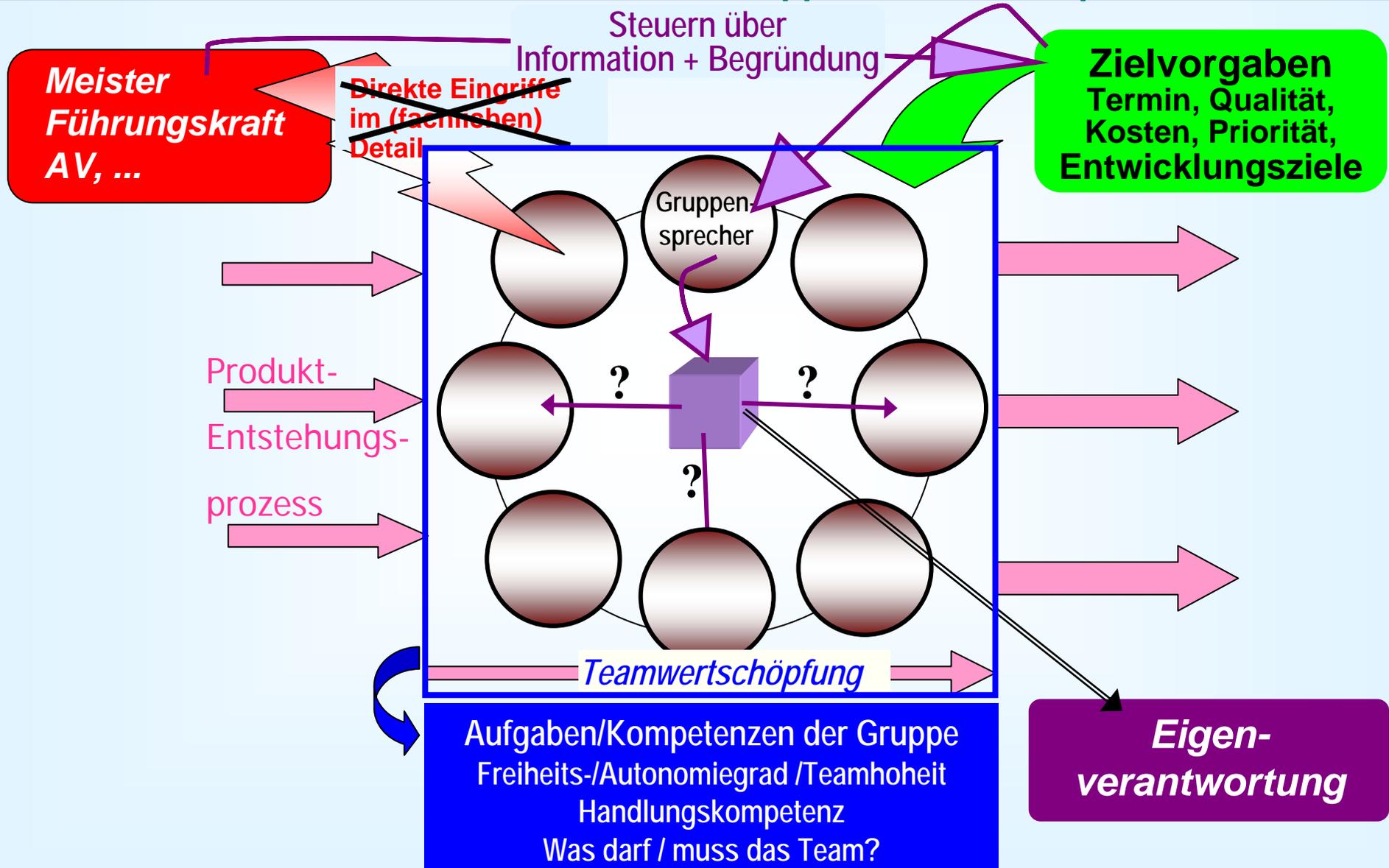


- **gemeinsame Aufgabe, Ziele ...**
- **Eine Mehrzahl von Personen**  
gut 5 - 12, mehr möglich →abhängig vom Arbeitsprozess
- **direkter Kontakt**
- **über eine längere Zeitspanne**
- **Rollendifferenzierung / Aufgabenteilung**
- **gemeinsame Normen / Regeln der Zusammenarbeit**
- **gegenseitige Hilfe (auch menschlich)**
- **Spaß, Freude bei der Arbeit im Team**
- **WIR - Gefühl**

### Kernmerkmale der Gruppen-/Teamarbeit



- **Team-/entwicklungsorientierte Führung**
- **Gemeinsame Zielsetzung**
- **Gemeinsame Arbeitsaufgabe**
- **Arbeitsprozess (Kern-/Teilaufgabe/-prozess)**
- **Verantwortung für das Arbeitsergebnis**
- **Chancen für Entwicklung**
- **Ausreichende Kompetenzen**
- **Flexibler Mitarbeitereinsatz**
- **Überschaubare Teamgröße**
- **Kontinuität der Teamzugehörigkeit**
- **Räumliche Abgrenzung**
- **Gemeinsam organisierte Arbeitszeit**
- **Information / Kommunikation**
  - **über betriebliche Daten und gruppenrelevante Themen**
- **Teamvertretung nach innen und außen**
- **Regelmäßige Teamgespräche**
- **Abwechslungsreiche(re) Tätigkeit**



## Gruppenarbeit ist ein Entwicklungsprozess

Gruppenarbeit darf nicht „eingeführt“ werden –  
***sondern muss entwickelt werden.***

In diesem Entwicklungsprozess stehen die Beteiligten im  
***Mittelpunkt: Mitarbeiter, Führungskräfte***

Diese Philosophie verlangt:

***Einbeziehung der Beteiligten***

***Begleitung des Entwicklungsprozesses***

**Ziel: *win – win Situation***

für Unternehmen ***und*** Mitarbeiter

Der Mensch liebt das Neue,  
aber er hasst Veränderungen!

(Peter Drucker, amerik. U-Berater,  
Management-Lehrer und Publizist)

## Verstand

Sachebene  
Sachlogik  
„Kopf“

Logik Fachwissen  
Sachliche Informationen Fakten  
Auftrag „arbeiten“

Emotionale Ebene  
Beziehungs-Ebene  
„Bauch“

## Gefühl

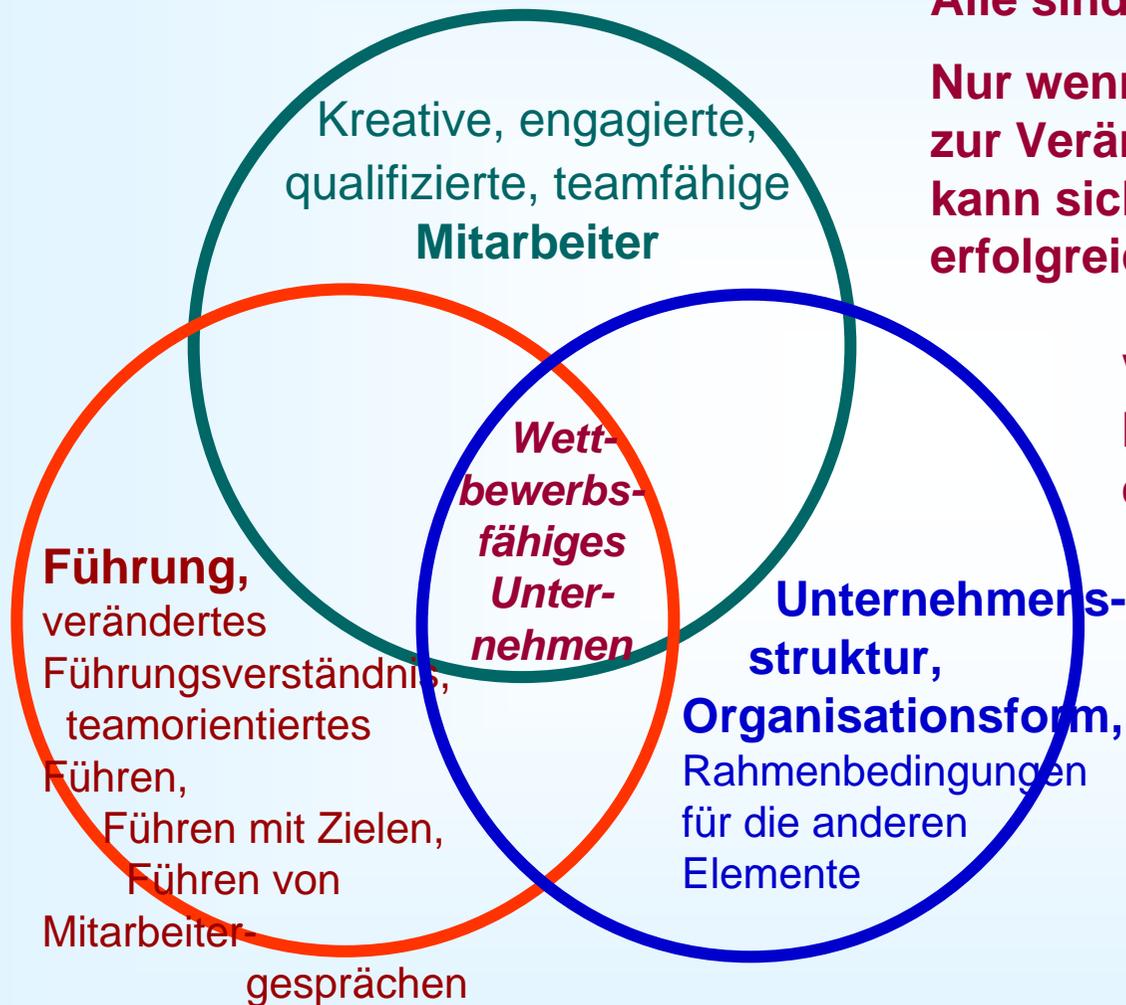
Unsicherheit  
Frustration  
Wut  
Neid  
Resignation  
Ängste  
Affekte  
Intuition  
Hoffnung  
Achtung des Selbstwertgefühls  
Freude/Spaß  
Motivation  
Anerkennung  
Wünsche  
Stimmungen  
Vertrauen  
Sympathie/Antipathie  
Werte

## Veränderung bedeutet:

- Veränderung beginnt bei mir
- Jeder muss sich verändern
- Weniger die Sachinhalte sind schwer veränderbar, sondern die persönlich/emotionalen Elemente
- Die persönlichen Elemente sind aber die Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Veränderung
- Mit allen Beteiligten muss in diesem Bereich gearbeitet werden
- Dieser Prozess braucht Zeit und läuft unterschiedlich schnell ab

**Wenn es auf der emotionalen Ebene nicht stimmt, läuft auch nichts auf der sachlichen Ebene!**

## Gruppenarbeit: Prinzip und Voraussetzung

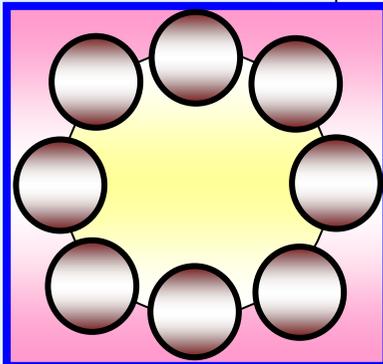


Alle sind von der Veränderung betroffen

Nur wenn alle Beteiligten zur Veränderung bereit sind, kann sich die Organisation erfolgreich und effizient weiterentwickeln.

Von der Führung kann erwartet werden, dass sie vorangeht.

## Organisation / Struktur / Rahmenbedingungen



**Zustimmung des Managements/klare Verpflichtung/Vereinbarung**  
**Klare Zieldefinition**  
**Klarer Wille der Führung**  
**Teamorientierte Konzept-/Projektgestaltung**  
**Änderung der Unternehmensstruktur**  
**Lenkungsausschuss / Projektgruppe(n)**  
**Durchgängige Information über Zielsetzung von Gruppenarbeit**  
**Klare Rahmenbedingungen schaffen**  
**Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung**  
**Vorbildfunktion von oben nach unten**  
**Umsetzungsstringenz**  
**Fordern und Fördern**  
**Teamgedanken durchgängig**  
**Teamhoheit (Aufgaben und Konsequenzen) akzeptieren**  
**Zeit für Veränderung geben**  
**Dran bleiben!!!**

## **Protokollauszug**

**der Muster AG, Vorstandssitzung 9/98 am 22.06.1998**

### **Gruppenarbeit:**

Der Vorstand beschließt, als OE-Konzept Gruppenarbeit zu entwickeln.

Er stimmt den von Herrn Maier vorgetragenen Überlegungen zu, legt aber Wert auf ein integratives Entwicklungskonzept.

Die Zielsetzung für Gruppenarbeit darf nicht ausschließlich die Rentabilität der Arbeitsmethode sein, sondern die Weiterentwicklung der Organisation und der Unternehmenskultur sind wichtige Elemente.

Die Zielsetzung muss aufbauen auf einer Win-Win-Logik für Mitarbeiter und Unternehmen.

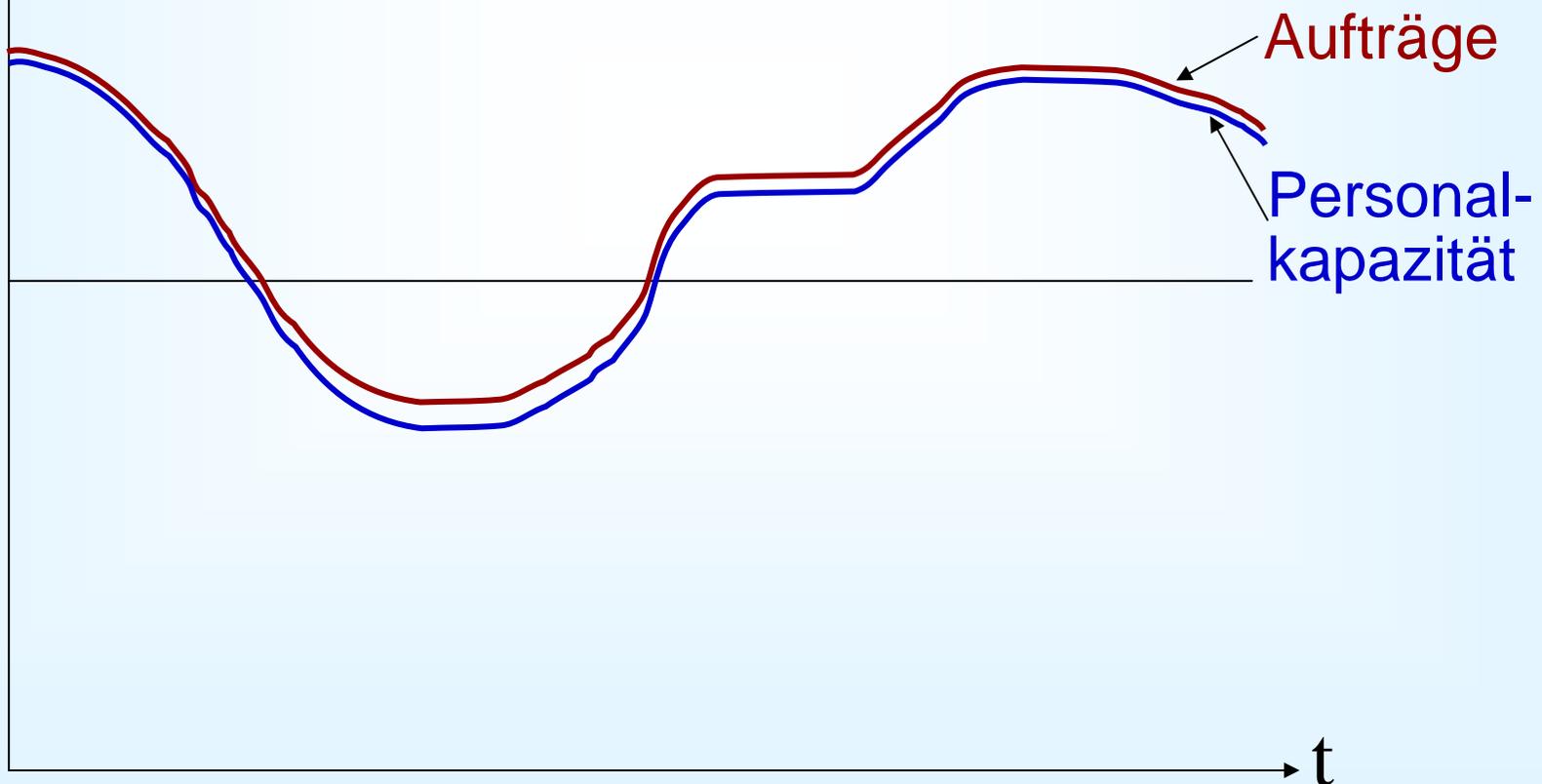
Als Projektleiter „Entwicklung Gruppenarbeit“ wird Herr Maier bestimmt.

Die weitere Kommunikation zu diesem Thema erfolgt zwischen Herrn Maier und dem Vorstand, Herrn Dr. Presser.

unterzeichnet: ***Vorstand***

Prod.  
Kap.

Unternehmerisches Ziel:  
Den Auftragsschwankungen möglichst  
flexibel folgen zu können



Geplante Veränderungen,  
an denen die Betroffenen nicht beteiligt sind,  
erzeugen Angst und Unsicherheit.

**Gruppenarbeit**

<b>Erfolgskriterien</b>	<b>Entwicklung</b>	<b>„Einführung“</b>
Integrativer Prozess	Hohe MA+FK-Beteiligung	Keine/kaum Beteiligung
Beteiligung von Mitarbeiter	Hoch	Niedrig
Beteiligung von Führungskräften	Stabsorientiert, ja	Hoch
Der Mitarbeiter steht im Mittelpunkt	MA-Entwickl.-Konzept	Rationalisierungskonzept
Geschwindigkeit	Langsam, behutsam	Schneller Erfolg gesucht
Lernende Organisation	Sinnvoller Entw.Schritt	Wenig entwickl.-orientiert
Aufwand	Hoch	Gering
Nachhaltigkeit	Sehr nachhaltig	Kaum nachhaltig
Zeitaufwand	Hoch	Geringer
(Vor)Investition	Höher	Geringer
Langfristiger Erfolg	Hoch	Eher gering
Motivation/Engagement	Sehr hoch	Niedriger
Begleitung erforderlich	Prozessbegleitung	i.d.R. wenig Begleitung
Zeitlich definiert	Nein	Ja/Projektkarakter
Der wirtschaftliche Erfolg	Kommt über die MA-Entwicklung	Durch „Anordnung“ Nur kurzfristige Effizienz
<b>Erfolgsaussichten insgesamt</b>	<b>Sehr hoch</b>	<b>eher gering</b>

## 3M ESPE Entwicklung von Gruppenarbeit - Rückblick -

Einbindung der  
Mitarbeiter in  
die Entwicklungs-  
schritte

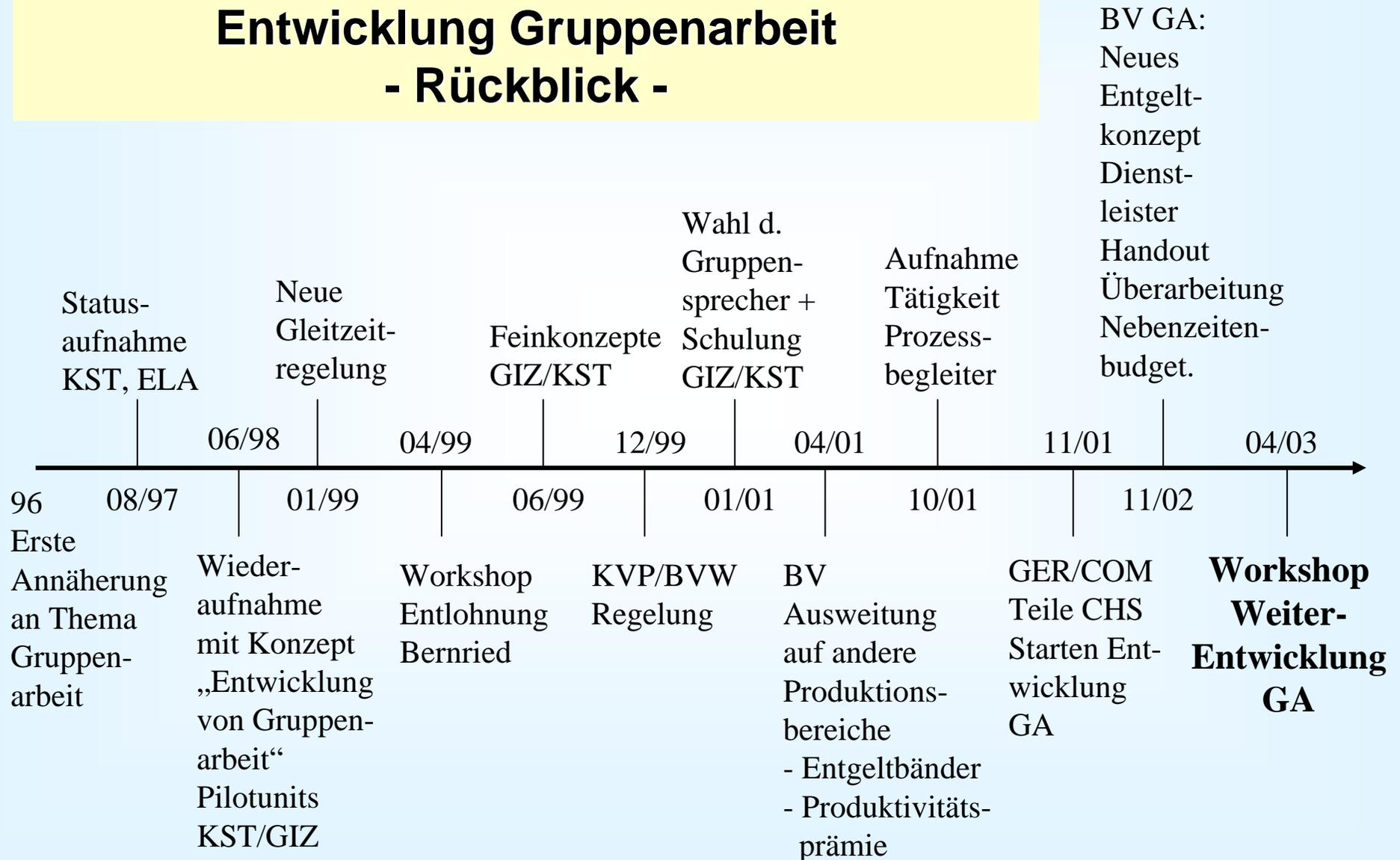
Personal-  
entwicklung

Verbesserungen  
-Flexibilität  
-Produktivität  
-.....

Organisations-  
entwicklung

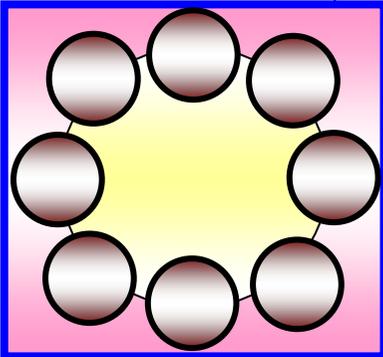
Unternehmenskultur  
Beteiligung der  
MA an zusätzlichen  
Erfolgen

## Entwicklung Gruppenarbeit - Rückblick -



## Aufgaben und Kompetenzen des Meisters / Führung

*Führung =  
Wertschätzung*



*und  
Konsequenz*

**Motor der Veränderung / Entwicklung GA**

**Ziele/Zielvorgaben**

- definieren
- vereinbaren

**Hilfestellung/Begleitung bei der Umsetzung**

- „Fordern und Fördern“

**Zielkontrolle / Umsetzungserfolg**

**gruppenübergreifende Koordination**

**gesamtprozess-orientiertes Denken und Handeln**

**Vermittlung von Kundenorientierung**

**Demotivation abbauen / Motivation**

**Gleichberechtigte Führung aller Gruppenmitglieder**

**Delegation / Loslassen**

**Persönliche Rückmeldung für Gruppenmitglieder**

- MA-Gespräch

**Disziplinarische Führung**

**Unterstützung / Bewertung von KVP-Maßnahmen**

**Hilfestellung bei der Konfliktbewältigung**

**Mitarbeiter-Führung ist:**

**Mehr wertorientiertes Führen und  
mehr Persönlichkeiten in den Chefetagen,  
denn**

**bevor Märkte erobert werden können,  
müssen die Menschen im eigenen Unternehmen  
gewonnen werden**

## Rolle der Führungskräfte

**Firmenbeispiel** Auszug aus der Betriebsvereinbarung GA

Die Gruppenarbeit erfordert eine Veränderung der Führungsaufgabe der Führungskräfte.

Schwerpunkte ihrer/seiner Führungsfunktion verlagern sich stärker zur sozialen, pädagogischen Seite.

Weiter Schwerpunkte sind:

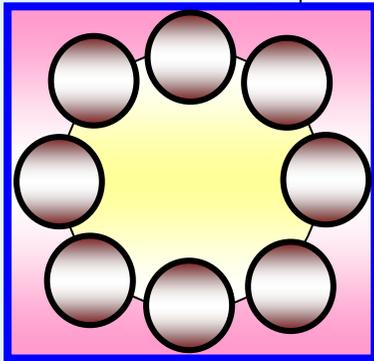
- Betreuung ihrer Fertigungsgruppen
- Vorgabe und Vereinbaren von Zielen (fachlich, persönlich)
- Unterstützung der Gruppe zur Erreichung der Ziele
- Unterstützung der Gruppe bei der Festlegung von Maßnahmen, wenn erkennbar wird, dass die Zielerreichung in Frage gestellt ist
- gruppen- und bereichsübergreifende Koordination und Kommunikation
- Informationsaustausch über die Gruppe hinaus
- Unterstützung bei Problemlösungen, insbesondere im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP)
- Unterstützung im Qualifikationsprozess
- Beurteilung von Mitarbeitern
- Personaleinsatz

Der Personaleinsatz über die Gruppe hinaus obliegt der Verantwortung der Führungskraft.

Die Besetzung der einzelnen Arbeitsplätze innerhalb der Gruppe wird weitestgehend auf Vorschlag der Gruppe selbst geregelt und bestimmt. Die Führungskraft berät gegebenenfalls die Gruppe dabei.

**Was eine Führungskraft benötigt  
ist nicht ein Komplex von Regeln,  
sondern eine gute Methode  
zur Analyse der sozialen Situation,  
in der er handeln muss (Homan)**

## Aufgaben und Kompetenzen der Gruppe



**Gemeinsame Aufgaben- und Problembearbeitung**

**Eigenverantwortliche Organisation der Arbeit**

**Ziele /Zielvereinbarungen erfüllen**

**Termin, Quantität, Qualität, Kosten**

**Information / Kommunikation**

**Verteilung der Arbeit**

Qualifikation, Arbeitsanfall, Belastbarkeit, Wer kann was dazulernen?

**Flexibilität**

**Ablaufoptimierung**

**Arbeitsplatzgestaltung**

**Ausgestaltung der Schicht- und Arbeitszeitmodelle**

**Urlaubsplanung**

**Teilnahme an Gruppengesprächen**

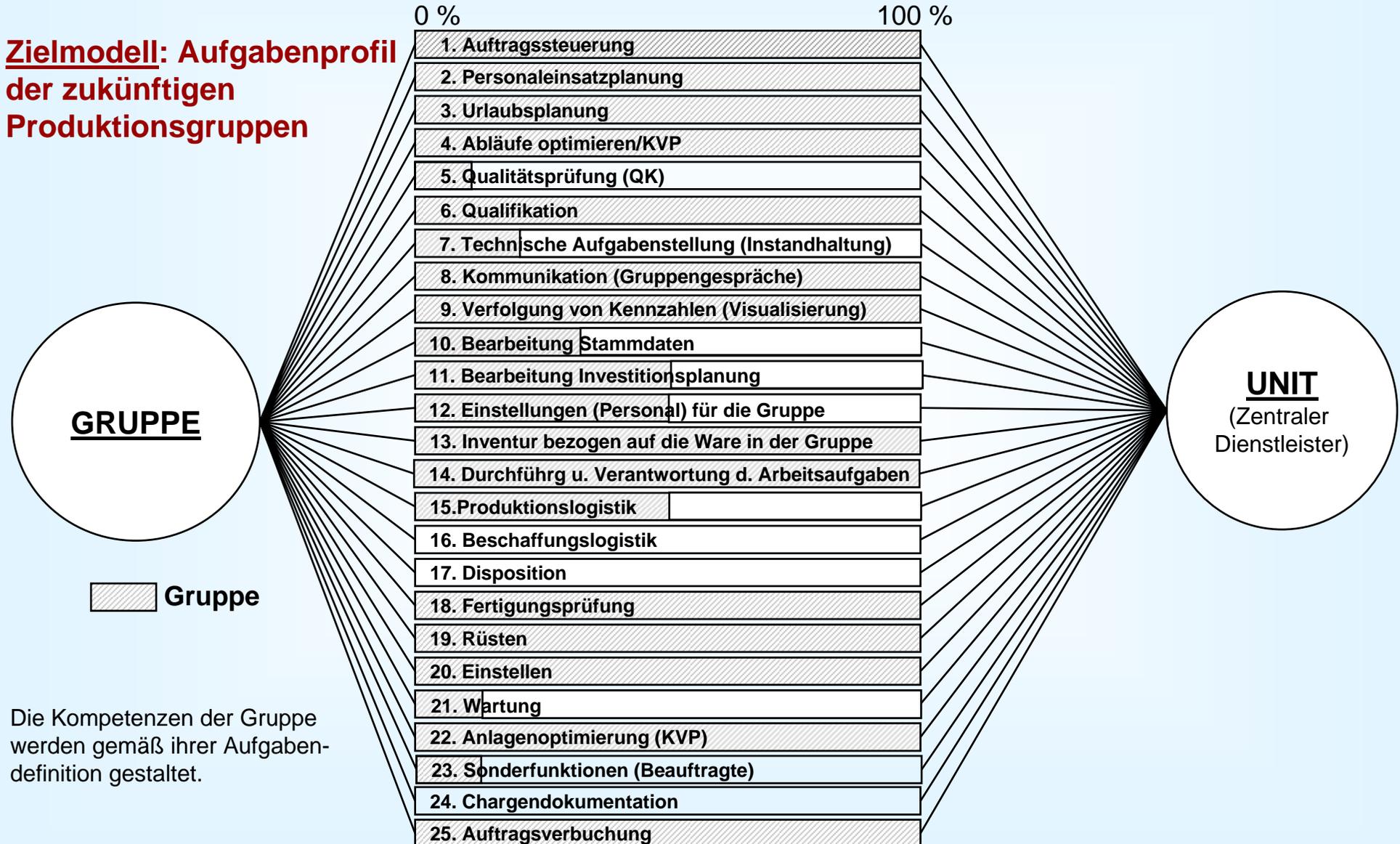
**Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)**

**Fachliche Qualifikation innerhalb der Gruppe**

**Mitwirkung bei Einstellung**

...

**Zielmodell: Aufgabenprofil  
der zukünftigen  
Produktionsgruppen**



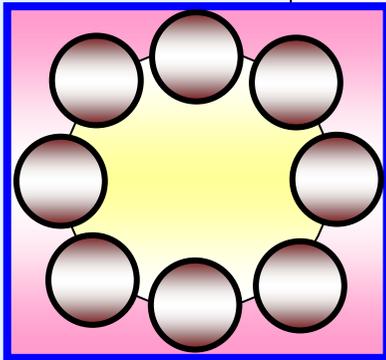
Die Kompetenzen der Gruppe werden gemäß ihrer Aufgaben-  
definition gestaltet.

Qualifikationsmatrix Gruppe Herstellung		i = Ist; w = Wunsch; k = Kann; p = Prioritäten																
Herstellung		Prioritäten	Aksakal	Bartl	Bising	Borchmann	Dersch	Happerger	Kireta	Klaßmüller	Lorenz	Mair Ch.	Mustapic	Schindler	Schwimmbeck	Seiniger	Tafelmair	Weiß
Detail 1	Detail 2																	
<b>Standardherstellung</b>																		
	Schmelzen	p						i	w									
	Vormischen	p				k	k	i										
	Endmischen	p				i		i	k	k								
	Mahlen		i			k			w,k	i	i							
	Sichten		i						w	i	i							
	Durelon	p	k			i												
	Diaket	p				i												
	Silver	p	w					i	w,k			k						
	Tempern		k			k	i	i										
	Siebzentrale		w			i			i,k		k		i					
	Ultrafiltration	p	w			k				w	k							
	Sprühtrockn	p				k	k	w	w,k	w	k	k						
	Desaktivierun	p	k			k	i	k	w,k		k	k						
	Liquida	p	w								k							
	Cavit	p	k				k			w		i	i,w					
	Rocatec	p	w,k			k	i		k			k						
	Silanisierung	p	i			k						k						
	Reinigung		k															
	Beschichtung						w,i						i,w					
	Granulierung						w,i						i,w					
	Lava								w	w	w	i	w					
	Labor QK									w			w		i	i	i	

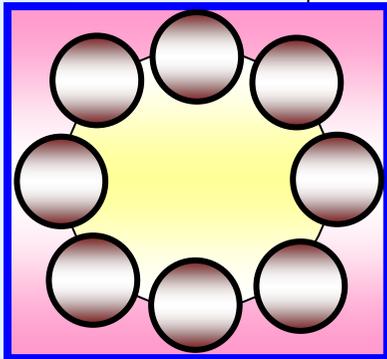
## Aufgaben und Kompetenzen des Gruppensprechers

*Führungsaufgabe: disziplinarisch → nein*  
*„Teamführung“ im Sinne der Gruppenentwicklung → ja*

- Förderung des Zusammenhalts
- Informationslieferant
- Ansprechpartner nach innen und nach außen
- Kontakt / Absprache mit anderen Gruppensprechern
- produktive Mitarbeit in der Gruppe
- Rückmeldung über Zielerreichung
- situative Rückmeldung (Verhalten, Innen-/Außenwirkung)
- Moderation der Gruppengespräche
- Koordination, wenn Gruppe Hilfe braucht
- Vermitteln bei Konflikten und Problemen
- keine Weisungsbefugnis
- ...



## Zusammenarbeit



**Information / Kommunikation**

**Zielorientierte / ablauforientierte Zusammenarbeit**

**Identifikation**

**Vertrauen**

**Bereitschaft, Wissen**

- abzugeben

- aufzunehmen

**Helfen**

**Toleranz**

**Verständnis**

**Integration / alle einbeziehen**

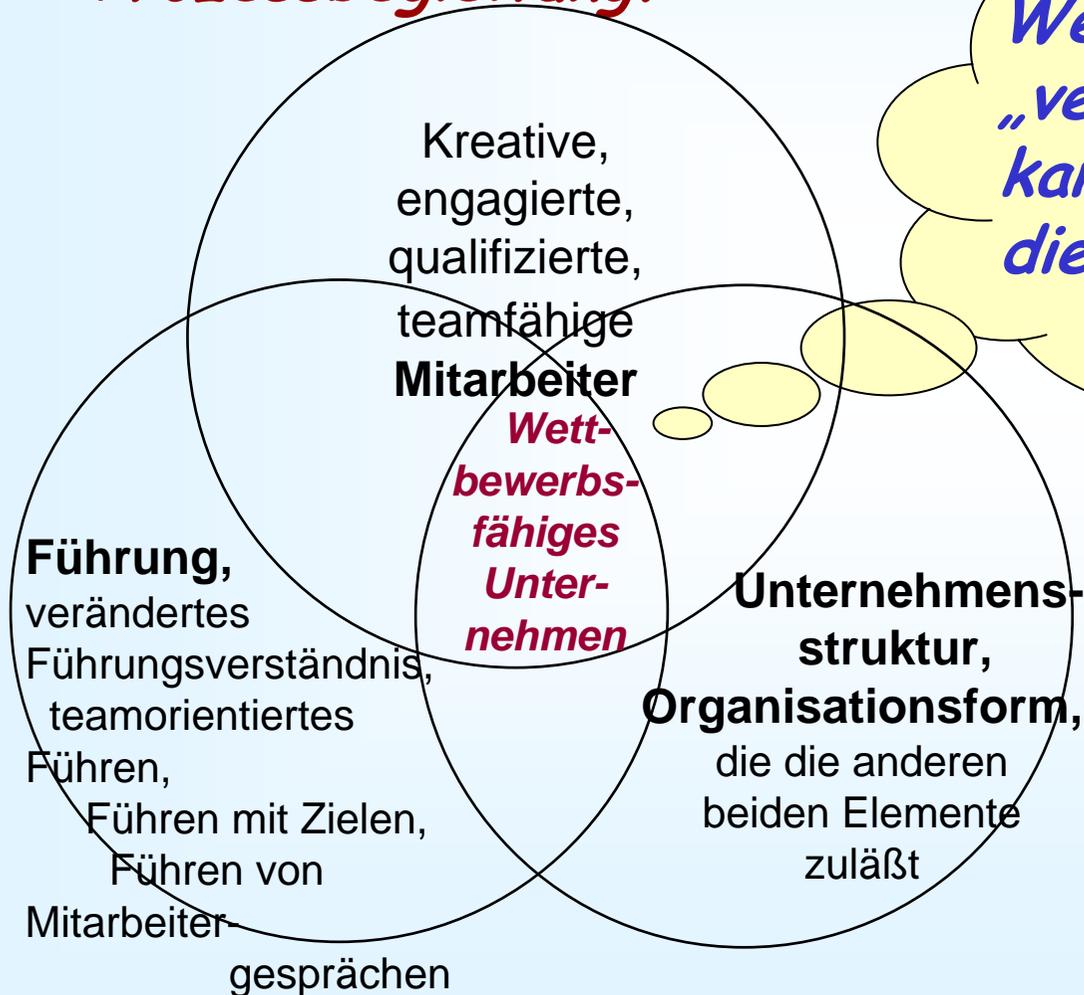
**Vertrauensvolle und zielorientierte Zusammenarbeit  
mit dem Meister**

**gruppenübergreifende Zusammenarbeit**

**gleichberechtigte Behandlung untereinander**

...

## Warum Prozessbegleitung?



Wer in dieser „vernetzten Betroffenheit“ kann aus eigener Kraft die Veränderung treiben?

**Prozessbegleiter**

# Prozeß - Begleitung

- Entstehen
- Durchlaufen
- Wachsen
- Sich verändern
- Definition
- Erkennen
- Beurteilen
- Messen
- Planen
- Steuern
- Impulse
- Information

- Helfen bei der Definition der Veränderungsprozesse
- Ansprechpartner sein
- Helfen / Beraten
- Coachen
- Am Laufen halten
- Versanden verhindern
- „Betroffen“ machen
- Garant für Weiterentwicklung
- Wider Stagnation
- Gegen Resignation
- Informieren
- Vermitteln
- Konfliktbewältigung



## Unterschiedliche Vorgehensweisen in der Prozessbegleitung bei der 3M ESPE

### Externe Prozessbegleitung in der Pilotphase

- schnell verfügbares Know-how
- kein Qualifizierungsaufwand
- stufenweiser Transfer auf internes Potenzial
- risikoarmer Einstieg
- kostengünstiger, wenn eigene MA-Ressourcen nicht vorhanden / nicht frei zu machen sind

**Interne Prozessbegleiter in der flächendeckenden Umsetzungsphase**  
(siehe unten)

**Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung der Prozessbegleiter**  
*Selbstverständnis der 3M ESPE Prozessbegleiter*

**Prozessbegleiter ...**

- haben die Aufgabe, Gruppen, deren Mitglieder und Führungskräfte bei der Entwicklung der Gruppenarbeit zu unterstützen
- geben „Hilfe zur Selbsthilfe“ und sind nicht „Entscheider“
- können helfen, Probleme, die sich im Arbeitsalltag der Gruppen ergeben, direkt und ohne lange Wege gemeinsam mit Betroffenen zu lösen
- halten die Veränderung in Gang, leiten die Veränderungsprozesse in die richtigen Bahnen und verhindern das Versanden neuer Ansätze
- sind neutrale Vertrauenspersonen und geben Informationen mit Zustimmung der Gruppen, einzelner Gruppenmitglieder und Führungskräften weiter (im Sinne des Entwicklungsprozesses)
- dürfen in ihrer Tätigkeit zeitlich und im Rahmen der Vereinbarung nicht eingeschränkt werden
- nehmen in Abstimmung mit der Gruppe und in Verantwortung für den Veränderungsprozess an Gruppensitzungen teil
- unterliegen in ihrer Tätigkeit nicht der Weisungsbefugnis der Führungskräfte und sind selbst nicht weisungsbefugt gegenüber der Gruppe

## Prozessbegleiter Aufgaben / Organisation / Betreuungsaufwand 1/2

### Aufgaben und Kompetenzen

siehe Extrablatt

#### ➤ Zeitlicher Aufwand für die Prozessbegleitung (Beispiel)

**Gesamtzeitaufwand ca. 4 Std. / Woche und Team**

→ zeitweise Freistellung mit klar definierten Freiräumen

→ 1 Prozessbegleiter betreut ca. 2 Gruppen

→ 1 Tag / Woche Prozessbegleitung

Ca. 2 Std./ Woche und Gruppe      Gruppensitzung    Vor-/Nachbereitung, Begleitung

Ca. 1 Std./ Woche und Gruppe      Gespräche  
Abstimmung, Vermittlung mit VG, Unitleitung, andere Gruppen, GS, PL, AK's

Ca. 1 Std. / Woche und Gruppe      Abstimmung/Austausch unter Prozeßbegleitern  
externes Coaching

#### ➤ Organisation der Prozessbegleiter

**Berichten dem Projektleiter Gruppenarbeit (neutrale Anbindung)**

**Einsatzbereich**

**Der Prozessbegleiter betreut nicht seinen eigenen Fachbereich**

**Neutralität / Unbefangenheit sicherstellen**

**Integratives Konzept bei der Festlegung von**

**Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung und Qualifikation des Prozessbegleiters**

## Prozessbegleiter

### Aufgaben / Organisation / Betreuungsaufwand

2/2

#### ➤ Anzahl Prozessbegleiter

- Insgesamt ca. 35 Gruppen
- 1 PB begleitet (1)- 2 Gruppen → ca. 22 – 26 PB (zusätzlich Sicherheit)

#### ➤ Stufenweise Ausbildung

- Ausbildung in 3 Gruppen (2 Ausbildungsblöcke)
- dem stufenweisen Einstieg in Gruppenarbeit entsprechend
- zeitlich versetzt

#### ➤ Qualifizierung der Prozessbegleiter

- integratives Konzept (Beteiligung)
- Auftaktworkshop (24./25. Okt. 2002)
- Inhalte (s. Agenda)

## Qualifizierungsbedarf für den Prozessbegleiter

*moderierte Ideensammlung im Rahmen des Kick-Off-Workshops  
mit angehenden Prozeßbegleitern*

Umgang mit Veränderung

Prozeß- und zielorientiertes  
Arbeiten

Umgang mit Menschen/Führung

Gesprächsführung,  
Konfliktbewältigung

Projektmanagement

Organisationsentwicklung

Moderationstraining

Teamentwicklung

Teamorientiertes Führen

Analytische Arbeitsmethoden

Coaching

Kennen der Schulungsinhalte aller  
Führungskräfte und Mitarbeiter

## Tagesablauf eines Prozessbegleiters (Beispiel)

### Stimmung in der Gruppe

- Akzeptanz, Kommunikationsdefizite, Verständnis

Einzelgespräch mit Mitarbeiter

### Teilnahme an Steuerungsrunde (FV, GS, Fachvertreter)

- Akzeptanz der neuen Regelung?
- Motivierendes Feedback an GS für neu übernommene Eigenverantwortung
- Feedback an FV über Besprechungsführung

Gespräch FV, GS, UL,...

### Gruppenzielprämie

- Moderation, weitere Vorgehensweise, Vereinbarungen treffen, Feedback

Gespräch mit GS, UL

### Konfliktsituation in einer Gruppe

- Beziehungskonflikte / fehlende Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen
- Vorgespräch mit GS, Vermitteln, weiters Vorgehen abstimmen  
kritisches Feedback an den GS

Einzelgespräch mit GS

### Abstimmung mit UL

- da er im weiteren Vorgehen involviert sein muss
- informieren, begründen, vereinbaren

Einzelgespräch mit UL

### Teilnahme an einer Gruppensitzung

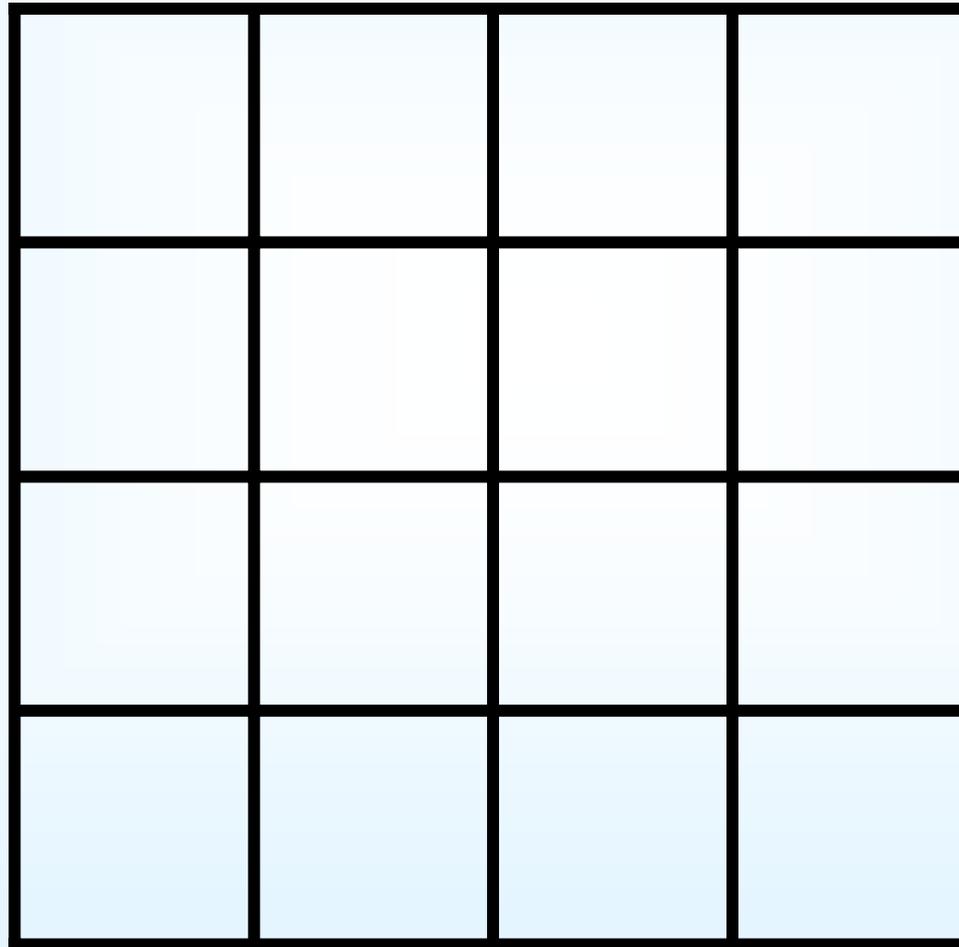
- Fragen, aktivieren, hinterfragen, Feedback einleiten

Gruppensitzung (mit UL)

### **Erfolge/Potenziale von Gruppenarbeit einmal anders (Auszug)**

- **Erweiterte Aufgaben und Kompetenzen in den Gruppen**
- **Gruppensprecherinnen und Fertigungssteuererinnen machen eine Personal-Einsatz-Feinplanung**
- **Gruppen gestalten eigeninitiativ Arbeitszeitmodelle aus**
- **Mitarbeiter entwickeln sich aus Gruppen heraus weiter**
- **Gruppen regeln Versetzungsmodus zwischen Gruppen**
- **Gruppen steuern zielgerichtet Zeitkonten aus und wechseln in andere Units**
- **Vorgesetzte entwickeln Gruppen zu eigenverantwortlichem Handeln**
- **Gruppen bilden einen gemeinsamen Personalpool**
- **Prozessbegleiter-Tätigkeit als Personalentwicklung**
- ...

*Wie viele Quadrate sehen Sie?*



**Was immer wir an Technologien  
und ausgeklügelten Methoden ersinnen,  
es kommt erst in Gang vermittelt sozialer Aktionen  
und diese beruhen stets auf direktem persönlichen  
Kontakt.**

**Prof. E. Schein**



## Bewertungstabelle KVP

Vorschlagswert	Anwendbarkeit	Kreativität	Einführungsaufwand	Prämie in DM netto	Prämie in Euro netto
klein	begrenzt	einfach	hoch	20	10
klein	begrenzt	einfach	niedrig	30	15
klein	begrenzt	hoch	hoch	40	20
klein	begrenzt	hoch	niedrig	50	25
klein	umfassend	einfach	hoch	60	30
klein	umfassend	einfach	niedrig	70	35
klein	umfassend	hoch	hoch	80	40
klein	umfassend	hoch	niedrig	90	45
groß	begrenzt	einfach	hoch	100	50
groß	begrenzt	einfach	niedrig	110	55
groß	begrenzt	hoch	hoch	120	60
groß	begrenzt	hoch	niedrig	130	65
groß	umfassend	einfach	hoch	140	70
groß	umfassend	einfach	niedrig	150	75
groß	umfassend	hoch	hoch	180	90
groß	umfassend	hoch	niedrig	200	100

### Vorschlagswert:

- klein (ein einfach strukturierter Vorschlag)
- groß (ein komplexer Vorschlag)

### Anwendbarkeit:

- begrenzt
- umfassend

### Kreativität:

- einfach
- hoch

### Umsetzungsaufwand:

- hoch
- niedrig

Was immer du tun kannst oder wovon du träumst –  
fange es an.  
In der Kühnheit liegt Genie, Macht und Magie.  
Beginne es – jetzt sofort.



Johann Wolfgang von Goethe

## Gestaltungsbeispiel von Gruppen-Infowänden



**Mitarbeiter kann man in vier Klassen einteilen**

