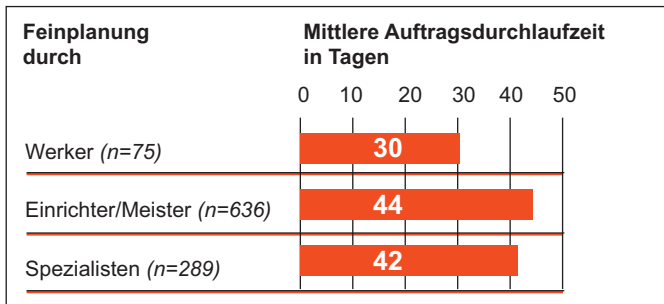


- In den Unternehmen, in denen die Feinplanung der Werkstattaufträge den Werkern übertragen wurde, ist die mittlere Durchlaufzeit deutlich geringer (30 Tage) als in den Unternehmen, die die Feinplanung von zentralen Spezialisten (42 Tage) oder von Einrichtern und Meistern (44 Tage) durchführen lassen.



(Fraunhofer Institut System- und Innovationsforschung, PI-Mitteilung Nr. 36, Juli 2005), <http://www.isi.fhg.de/i/dokumente/pi36.pdf>

SOFI-Studie

Das Soziologische Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) hat Erhebungen zu verschiedenen Aspekten der subjektiven Bewertung der Arbeitssituation (Belastung, Arbeitszufriedenheit etc.) und zur Wirtschaftlichkeit von verschiedenen Formen der Gruppenarbeit durchgeführt.

Ergebnisse

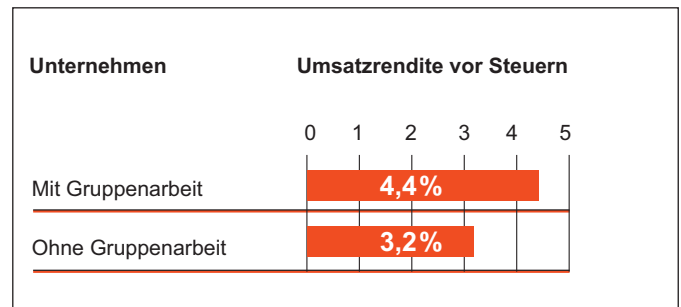
- Die Arbeitssituation wird von den Werkern umso besser eingeschätzt, desto höher das Niveau der Aufgabenintegration und das Maß der Selbstorganisation in den Gruppen
- Die Bewertung der Wirtschaftlichkeit durch die befragten Experten ist durchschnittlich gut. Besonders positiv werden auf einer Skala (-3 bis +3) die Entwicklung von Qualität (+2,13), Flexibilität (+2,09) und Produktivität (+1,65) eingeschätzt.

IfaA-Studie

Das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (IfaA) hat Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie unter anderem nach den ökonomischen Effekten von Gruppenarbeit befragt.

Ergebnisse

- Unternehmen mit Gruppenarbeit weisen im Durchschnitt eine höhere Umsatzrendite auf als Unternehmen ohne Gruppenarbeit.



Gruppenarbeit - Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg -

Teilergebnisse der IfaA-Benchmarking-Studie 2002, <http://www.ifaa-koeln.de/>

Die Aussagekraft und Übertragbarkeit dieser Forschungsergebnisse sind allerdings begrenzt. Sie stellen Ausschnitte dar, die an bestimmte Branchen- und Unternehmensbedingungen sowie Fertigungsprozesse geknüpft sind.

Sie können eine ökonomische Kosten-Nutzen-Bewertung im eigenen Unternehmen nicht ersetzen.

>> Beispiel ZF Sachs AG

Die ZF Sachs AG hat in ihrem Werk Schweinfurt Aufwand und Nutzen der Gruppenarbeit untersucht.

Das Beispiel gibt Anregungen dafür, welche Kennziffern und Indikatoren zur Bewertung der Wirtschaftlichkeit von Gruppenarbeit herangezogen werden können. Außerdem lässt das Beispiel erkennen, dass die Entwicklung von Kosten und Effekten der Gruppenarbeit in einzelnen Bereichen und Kostenstellen je nach Voraussetzungen und Rahmenbedingungen sehr unterschiedlich verlaufen kann.

Rahmenbedingungen

Die ZF Sachs AG hat 1991 damit begonnen, in verschiedenen Phasen Gruppenarbeit einzuführen. Die Gruppen sind als teilautonome Gruppen konzipiert, die beispielsweise Urlaubs- und Schichtplanung, Qualifikationsplanung, Problemlösungen vor Ort selbst regeln. Die Gruppensprecher werden von den Gruppen gewählt und mit einer Prämie honoriert. Das Gruppenarbeitskonzept basiert auf einer Betriebsvereinbarung und wird von einer paritätischen Kommission (Führung, Betriebsrat) in seiner Entwicklung begleitet. Regelmäßige Audits zur Gruppenarbeit bilden die Grundlage für Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Arbeitssystems.

Die Untersuchung

Die Untersuchung der Wirtschaftlichkeit von Gruppenarbeit bezog sich auf einen Bereich, in dem Gruppenarbeit neu eingeführt wurde. Der Untersuchungszeitraum erstreckte sich über 39 Monate bis zum März 2005. Die Untersuchung wurde vor der Einführung der Gruppenarbeit begonnen und acht Monate nach der Einführung abgeschlossen.

In dem untersuchten Bereich arbeiten 500 Mitarbeiter, davon 360 in der Fertigung. Er besteht aus vier Abteilungen mit zehn Kostenstellen. Die Einführungsphase dauerte 14 Monate. Es wurden 42 Gruppen gebildet.

Kostenarten und Wirkungsindikatoren

Es wurden sechs Kostenarten identifiziert, die in Verbindung mit der Umstellung auf Gruppenarbeit relevant sind:

- Vorbereitungskosten
- Personalkosten
- Betriebsmittelkosten
- Prüf- und Fehlerkosten
- Logistikkosten
- sonstige Gemeinkosten

Aus pragmatischen Gründen – die Personalkosten wiesen nur geringe Änderungen auf, Logistik- und Gemeinkosten waren nur mit hohem Aufwand zu ermitteln – wurden davon drei Kostenarten intensiv untersucht.

Als zusätzliche Wirkungsindikatoren wurden herangezogen:

- die Anzahl der Verbesserungsvorschläge (absolut und je Mitarbeiter) sowie
- die Prämienzahlungen für Verbesserungsvorschläge

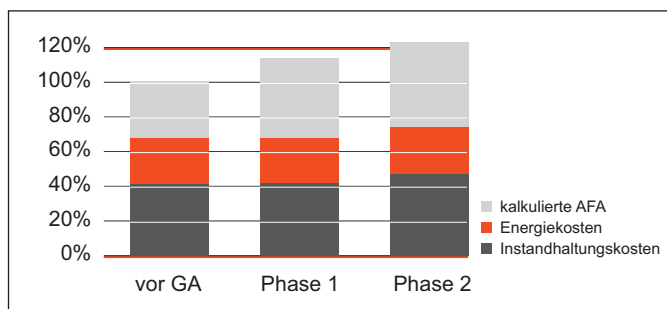
Ergebnisse

Als Vorbereitungskosten wurden die Kosten für Informationsveranstaltungen, für die Einrichtung des neuen Arbeitssystems sowie für Schulungen und Seminare einmalig veranschlagt. Für den untersuchten Bereich mit 500 bzw. 360 Mitarbeitern und 42 Gruppen wurden diese Kosten mit rund 360.000 € veranschlagt. Das entspricht einer Investition von etwa 8.600 € je Gruppe oder von rund 1.000 € je Fertigungsmitarbeiter.

Vorbereitungskosten	
Infoveranstaltung:	260 Euro x 1/4 MT x 360 MA = 23.400 Euro
Einrichtung Arbeitssystem:	28.972 Euro
Schulungen & Seminare:	
• KVP-Methoden inkl. Moderationstechniken	
• Erfolgreiche Gesprächsführung	
• Führungspraxis in der Produktion (nur Meister)	309.790 Euro
	362.162 Euro

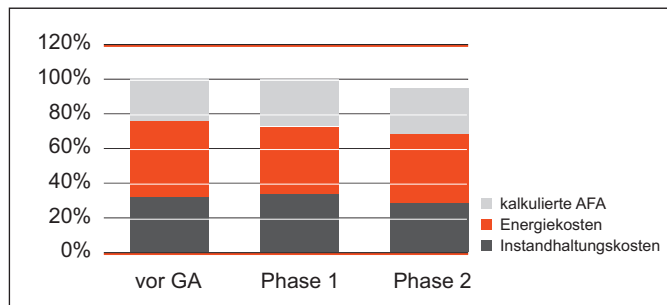
Die **Betriebsmittelkosten** (AfA, Energie und Instandhaltung) wurden auf Kostenstellenebene und über den Verlauf der Einführung betrachtet. Verglichen wurden dabei die Kosten vor der Einführung von Gruppenarbeit, in der Phase der Einführung selbst und nach der Einführung. Die Ergebnisse zeigen ein sehr differenziertes Bild in den Kostenstellen.

In einzelnen Kostenstellen sind die Betriebsmittelkosten wegen relativ hoher Investitionen (hohe kalkulierte AfA) und damit verbundenen höheren Instandhaltungskosten gegenüber dem Ausgangspunkt (vor GA) um über 20 Prozent gestiegen.



Abteilung B

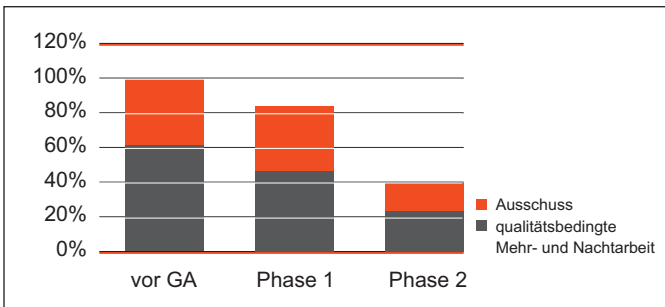
In anderen Kostenstellen, für die geringere Investitionen aufgewendet wurden, konnten die Betriebskosten im Verlauf der Einführung durch eine fast gleichmäßige Senkung der kalkulierten AfA, der Energiekosten und der Instandhaltungskosten um fast 10 Prozent verringert werden.



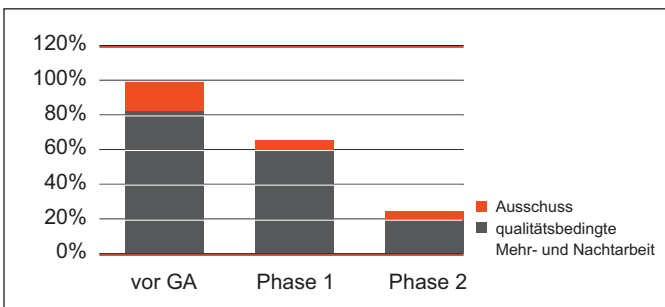
Abteilung C

Auch bei den **Fehlerkosten**, also qualitätsbedingter Mehr- und Nacharbeit sowie Ausschuss, zeigt die Erhebung in den einzelnen Kostenstellen ein sehr differenziertes Bild.

In zwei Abteilungen konnten mit der Einführung von Gruppenarbeit die Fehlerkosten sehr deutlich um etwa 60 beziehungsweise 75 Prozent gesenkt werden.



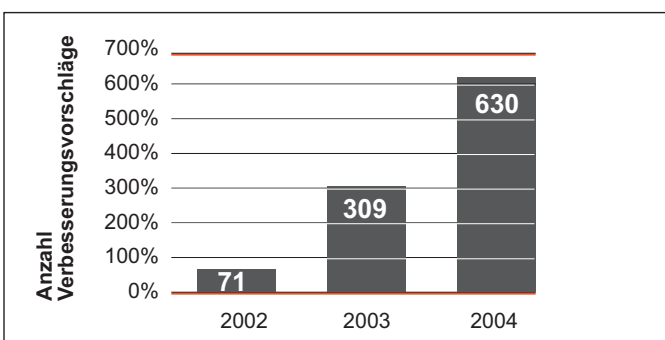
Abteilung D



Abteilung E

In den zwei anderen Abteilungen dagegen sind die Fehlerkosten teilweise erheblich um bis zu 50% gestiegen. Die Ursachen für diese negative Entwicklung ließen sich auf Kostenstellenebene identifizieren: Wegen bevorstehender Auslagerung war in einer Kostenstelle nur noch wenig investiert worden, in einer anderen Kostenstelle konnte der hohe Ausschuss auf eine überproportional hohe Zahl von befristet Beschäftigten zurückgeführt werden. Die übrigen Kostenstellen der Abteilung wiesen dem gegenüber eine sehr positive Entwicklung (Senkung der Fehlerkosten um bis zu 90%) auf.

Als weiterer **Indikator** wurde die Anzahl der Verbesserungsvorschläge herangezogen. Deren Zahl stieg mit der Einführung von Gruppenarbeit von ursprünglich 71 auf 630, also auf durchschnittlich 1,75 Vorschläge je Fertigungsmitarbeiter.



Abgesehen von den damit verbundenen wirtschaftlichen Effekten (KVP) wird diese Entwicklung vom Unternehmen als Anzeichen für eine gelungene Einführung von Gruppenarbeit und hohe Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Arbeitsaufgabe gewertet.

Quelle: Sven Archut, *Analyse der Arbeitsorganisationsform*

Gruppenarbeit nach ökonomischen Gesichtspunkten bei der ZF Sachs AG (Diplomarbeit)

Bewertung

Die Effekte der Gruppenarbeit werden vom Unternehmen wie folgt zusammengefasst:

- Ausschuss ↘
- Mehr- und Nacharbeit ↘
- Verbesserungsvorschläge ↗
- Mitarbeitermotivation ↗
- Abwesenheitsquote ↘
- Arbeitssicherheit ↗

Impressum:

Text:

Dr. Ernst Bartels (ernst.bartels@zf.com), ZF Sachs AG
Jörg Hentrich

Herausgegeben vom

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.

Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Str. 40, 65760 Eschborn

Verantwortlich:

Jörg Hentrich (hentrich@rkw.de)