

# Einführung von Gruppenarbeit / TBWS Projektbeschreibung und Erfolge

## Erfolge, Kennzahlen und Statistiken, um die Messbarkeit unserer Arbeit zu demonstrieren am Bsp: Einführung von T B W S von 2001 bis 2003

TBWS = Team based work system, eine Weiterentwicklung von Gruppenarbeit  
in einem Produktionsbetrieb in Mannheim (internationaler Konzern)

Im Folgenden habe ich für Sie exemplarisch eine unserer Schulungsmaßnahmen eines internationalen Konzerns (eine Firma in Mannheim) und deren Auswertung ausgewählt, um Ihnen zu verdeutlichen, auf welchen Ebenen **unsere Arbeit der Personal- und Organisationsentwicklung** nachweislich Erfolge und Nutzen bringt.

Selbstverständlich können dies nur Stichworte sein, aber die Führungskräfte, denen die aufgeführten Erfolge ebenfalls maßgeblich zu verdanken sind, geben Ihnen gerne detailliertere Angaben. Sie erhalten von uns die Telefonnummern der verantwortlichen Manager und Personalentwickler gerne auf Anfrage. Uns wurden auch die Originalcharts der Firma unter der Auflage, die Mengenangaben aus Datenschutzgründen in Prozentangaben umzuwandeln, zur Verfügung gestellt.

### Die 21 größten Erfolge:

- Erfolg 1:** Die Produktivität stieg über 20 %.
- Erfolg 2:** Der Anlagen-Nutzungsgrad der Maschinen stieg über 15 %.
- Erfolg 3:** Personaleinsparung durch Effektivitätssteigerung über 8 %.
- Erfolg 4:** Benchmark im gesamten Konzern geschaffen
- Erfolg 5-21:** Siehe unten

### Wo, wer, wieviel:

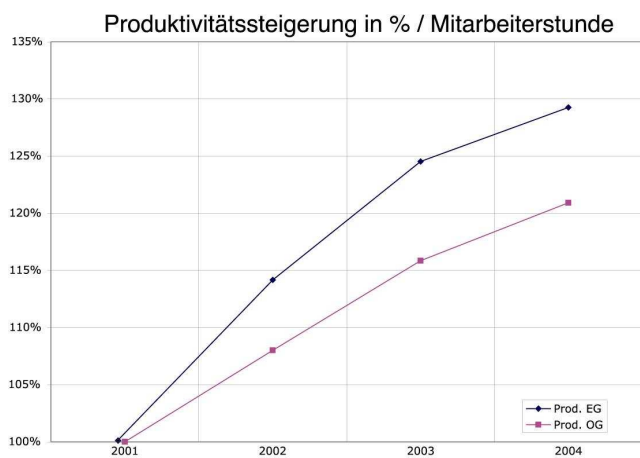
- Konzern:** In Mannheim (ca. 2000 Mitarbeiter am Standort)
- Geschulte Mitarbeiter:** 160 Personen, von denen ca. 140 im Vier-Schicht-Betrieb in 2 Fabrikhallen (siehe Graphik: EG und OG) arbeiten .
- Firmenbereich:** Konsumgüter/Papier-/Chemiebranche (Global player, z. T. Marktführer)
- Schulungszeit:** 2001 - 2003
- Produktionsanlagen:** moderne, hochtechnisierte Anlagen, die mit anfänglich 2,4 nach dem Training mit nur 2,2 Mitarbeitern bedient werden.
- Investition in Trainingstagen pro Jahr à 8 Stunden:**
  - 5 Tage pro Führungskraft
  - 4 Tage pro RST (Resource-Support-Team – Ingenieure, Meister, Facharbeiter der Tagschicht)
  - 4 Tage pro Teamkoordinator (Gruppensprecher)
  - 3 Tage pro Produktionsmitarbeiter im Schichtbetrieb
- Rentabilität der Investition:**

Schon nach ca. 3 Jahren hatten sich die Schulungsinvestition rentiert und die Einsparungen bleiben weiter bestehen, wodurch jährlich eine hohe Rendite abzuleiten ist.

## Die wichtigsten Schulungsinhalte:

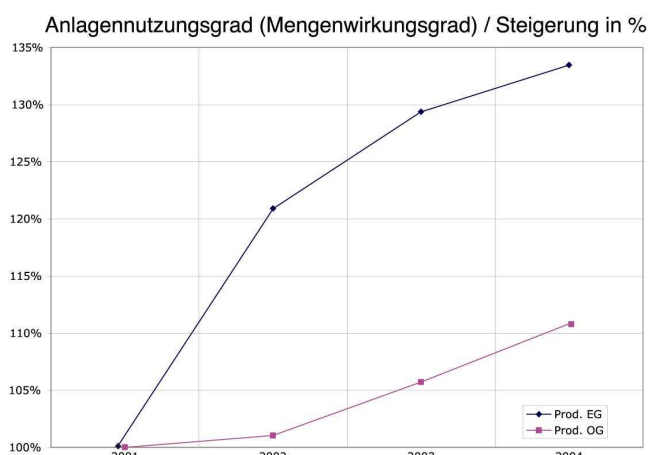
1. **Organisationsentwicklung (OE):**  
Veränderung und Optimierung von Rollen, diversen Meetings und Organisationsformen.  
Z. Bsp. wurde das DOM-Meeting (Daily Operation Meeting = die morgentliche Frühbesprechung) nach unserer Maßnahme Benchmark im gesamten Konzern (festgestellt 2004 im Assessment)
2. **Personal- und Teamentwicklung:**  
 Klärung der Rollen und Schnittstellen. Trainings, die zu mehr Selbstverantwortung, mehr Vertrauen, Respekt und Engagement führten, wie bessere Kooperation, weniger Gegeneinander, bessere Kommunikation (z. Bsp. bei der Schichtübergabe) usw.
3. **Mitarbeiterführung:**  
für Teamkoordinatoren (Gruppensprecher), Führungskräfte, Ingenieure u.a.
4. **Ein Qualifikationskonzept** wurde erstellt und durchgeführt
5. **Ziel- und Fördergespräche** wurden auf allen Ebenen ! eingeführt.

## Erfolg 1: Die Produktivität stieg über 20 %, und steigt nach den Trainings ständig weiter an.



Originalcharts, daher ohne Mengenangabe wegen Datenschutz

## Erfolg 2: Der Anlagen-Nutzungsgrad stieg über 15 %, und steigt nach den Trainings weiter.



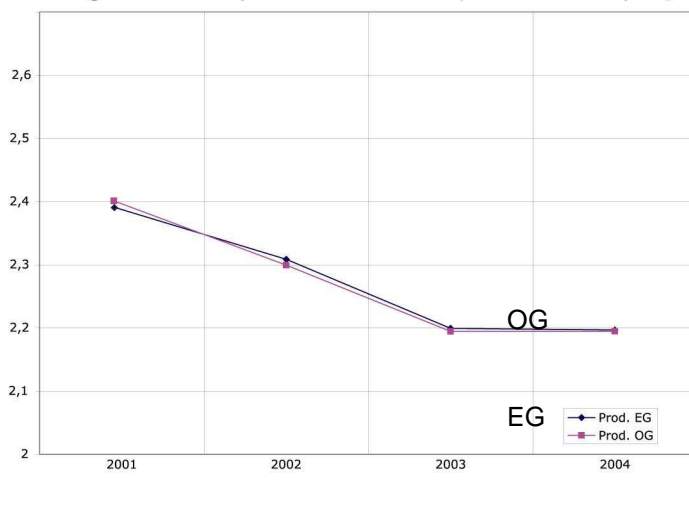
Originalcharts, daher ohne Mengenangabe wegen Datenschutz

### Folgende Trainings-Faktoren wirkten sich auf den Anlagen-Nutzungsgrad positiv aus:

1. Bessere Schichtübergaben mit detaillierteren Infos und weniger Stillstandszeiten
2. Kürzere Umrüstzeiten, weniger Stillstandszeiten, schnellere Störungsbeseitigung
3. Höhere Motivation und mehr Engagement
4. Bessere Kommunikation und Informationsweitergabe aller
5. Bessere Kooperation an den Anlagen und zwischen den Schichten
6. Mehr Verbesserungen technischer, methodischer und organisatorischer Art durch KVP Prozesse

## Erfolg 3: Mehr als 8 % Personaleinsparung an den Anlagen ohne technische Investitionen.

nötige Mitarbeiter pro Produktionslinie (Maschinenkomplex)



Originalcharts, daher ohne Mengenangabe wegen Datenschutz

### Durch folgende Trainings-Faktoren erfolgte maßgeblich die Personaleinsparung:

1. Mehr Hilfsbereitschaft und Kooperation
2. Mehr Flexibilität
3. Mehr Teamgeist und Firmengeist (Mitarbeiter gingen z.B. bei weniger Arbeit früher nach Hause oder blieben bei Bedarf länger)
4. Mehr selbständiges Arbeiten
5. Höhere Motivation und Engagement
6. Bessere Urlaubs- und Einsatzplanung (z. Bsp. kam es vor, dass Mitarbeiter zu Schichtbeginn freiwillig wieder nach Hause gingen, wenn es kurzfristig zu Personalüberhängen kam)

## Erfolg 4: Benchmark im Konzern geschaffen:

Im Rahmen von TBWS, was konzernweit eingeführt wurde, wurden Standards, wie z.B. die Durchführung des DOM's (Frühbesprechung) als Benchmark (Vorbild) im Konzern festgelegt.

## Erfolge 5 –18:

5. Abfall/Ausschuss wurde reduziert
6. Kundenreklamationen wurden weniger
7. Qualität der Produkte wurde verbessert
8. Unfälle wurden weniger
9. Krankheitstage wurden verringert
10. Verbesserungsvorschläge wurden mehr und qualitativ hochwertiger
11. die Mitarbeiterzufriedenheit wurde entscheidend erhöht (nachgewiesen durch regelmäßige, ausführliche Fragebögen und ein jährliches Firmen-internes MAT-Assessment)
12. Beschädigungen der Anlagen bzw. der Einrichtungsgegenstände gingen zurück
13. Instandhaltungskosten wurden verringert (da unter anderem preisbewusster und verantwortungsbewusster mit Ersatzteilen umgegangen wird, denn die Kosten sind jetzt allen Mitarbeitern mehr bekannt)
14. Schichtübergaben sind ausführlicher, genauer, wahrheitsgetreuer, persönlicher
15. Synergien werden mehrfach genutzt (z. Bsp. günstigerer Einkauf von Verbrauchsmaterialien wie Folien etc. durch effektivere Kooperationen und Vernetzungen)
16. Ordnung und Sauberkeit wurde verbessert
17. DOM = Daily Operation Meeting (Durchführung der Frühbesprechungen) wurde deutlich effektiver und angenehmer für alle Beschäftigten.
18. Regelmäßige Sitzungen der Produktionsteams, um Verbesserungen und Probleme zu besprechen und Ziele zu vereinbaren (60 – 90 Minuten monatlich)

## Erfolge 19 –21:

19. Die Produktionsteams lösen mittlerweile weitgehend eigenständig ihre Probleme und entlasten dadurch Führungskräfte. Vor allem sind sie aber engagierter und eigenverantwortlicher als vor den Trainings.
20. Viele OE-Maßnahmen (Organisationsentwicklung) wurden erfolgreich eingeführt und umgesetzt wie z. Bsp. Fördergespräche, Qualifikationskonzept, schichtübergreifende Linienteams, TBWS-Vision u.v.a.m.
21. Als besonders großer Erfolg kann last not least hervorgehoben werden: die durch OE neu entstandenen Rollen, Aufgaben und Verantwortungsbereiche sind ausführlich geklärt und deutlich voneinander abgegrenzt worden, was:
  1. zu weniger Schnittstellenproblemen führte und
  2. zu weniger Kompetenz- und Führungsproblemen führte

➤ **Dadurch wurde vor allem viel Zeit gespart, Nerven geschont und die Motivation aller erhöht.**

## Weiche Faktoren/Softskills, die sich deutlich verbessert haben:

(eruiert durch die besagten Fragebögen und Firmen-internen MAT-Assessments):

1. **Steigerung der persönlichen Kompetenzen:** höheres Selbstbewusstsein, mehr Selbstverantwortung und dadurch Fehlereinsicht anstelle von Schuldzuweisungen etc.
2. **Steigerung der sozialen Kompetenzen:** mehr Hilfsbereitschaft, Respekt und Vertrauen, Wir-Gefühl, erhöhte Konfliktfähigkeit, gemeinsame private Aktivitäten (Sport, Feiern...) u.a.
3. **Steigerung der methodischen Kompetenzen:** Steigerung der Problem-Bewältigungsstrategien, Methoden der Zielerreichung und der Kommunikation (zuhören, sich ausdrücken, präsentieren, moderieren, Konflikte lösen ...)
4. **Verbesserung der Mitarbeiterführung:** sowohl die Führungskräfte, als auch die Teamkoordinatoren verbesserten ihr Führungsverhalten und erlangten mehr Akzeptanz und natürliche Autorität

## Teilnehmerbeurteilungen:

Die ausführlichen Beurteilungen aller Gruppen waren immer besser als Note 2 und lagen **im Durchschnitt bei der Note 1,1875**. (Zur Auswahl standen die Noten 1 – 6)

## Zitate von Verantwortlichen:

*„Der größte Verdienst des Institutes Kolassa war, dass sich die Einstellung unserer Mitarbeiter grundlegend geändert hat. Aus einem Gegeneinander- was öfters vorherrschte - wurde ein Miteinander“*, Unit Manager

*„Am Besten gefällt mir an David Kolassa, dass er unsere Mitarbeiter da abholt, wo sie stehen und sehr praxisnah mit erlebbaren Übungen trainiert.“* BR-Vorsitzender

*„Was sich durch die Trainings am spürbarsten verändert hat, ist die Sozialkompetenz unserer Mitarbeiter.“*, Converting Manager

*“Am bemerkenswertesten war die Veränderung der gesamten Kommunikation aller trainierten Mitarbeiter. Vor allem wurden Konflikte untereinander und mit den Führungskräften viel offener angesprochen und kompetenter gelöst.“*

Converting Manager

## **Misserfolge:**

Selbstverständlich waren die 3 Jahre auch von Misserfolgen und unerwarteten Problemen begleitet. Deshalb mussten des öfteren die Ziele korrigiert und neue Maßnahmen gesetzt werden. Es erforderte hohe Flexibilität von Seiten der Mitarbeiter, wie der Trainer, um jeweils den aktuellen Bedürfnissen des Unternehmens gerecht zu werden, was glücklicherweise gelungen ist.

## **Zusammenfassung:**

In den drei Trainingsjahren änderte sich vor allem die **Einstellung der Mitarbeiter** zur Firma und untereinander:

**Die 5 meistgenannten positiven Veränderungen waren:**

1. **Mehr Identifikation**
2. **Bessere Kommunikation**
3. **Mehr Verantwortung**
4. **Mehr Engagement**
5. **Höhere Produktivität**

Schon in dem ersten Jahr bemerkte man eine hohe Steigerung der Produktivität, die aber auch nach den 3 jährigen Schulungen weiter steigt, da nicht nur Techniken trainiert wurden, sondern sich innere Einstellungen/Bewusstseinsprozesse verändert haben und dies immer langanhaltend wirkt.

## **Kontaktadressen erhalten Sie jederzeit auf Anfrage**

um sich über die obigen Erfolge zu erkundigen (sowie über weitere Erfolge, die aus Platzgründen nicht aufgeführt werden konnten.)

Ich hoffe, Ihnen mit dieser Projektbeschreibung einen überzeugenden Einblick in unsere Arbeit und deren Erfolge gegeben zu haben und freue mich auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Mit herzlichen Grüßen

Dipl. Päd. David M. Kolassa