

Best-Practice Beispiel Gruppenarbeit Sartorius AG, Göttingen

Holger Möhwald, Unternehmensberater



Vorstellung der Sartorius AG



Biotechnologie

- Anbieter kompletter Lösungen für biopharmazeutische Produktionsprozesse und Labore
- Filtrations- und Separationsprodukte, Bioreaktoren und Fermenter für Labor- und Prozessanwendungen, Service



Mechatronik

- Komplettanbieter für Wägetechnologie
- Geräte und Systeme der Wäge-, Mess- und Automationstechnik für Labor- und Prozessanwendungen, Service sowie Gleitlager

Überblick über die Produktpalette



Mikrowaage ME36S

- für die Einwaage von Kleinstmengen mit einer Ablesbarkeit von 1 μg , vollauflösend über den gesamten Wägebereich bis 31 g



Professional Meter PP-50

- pH-, Ionen und Konduktometer zur Analyse von wässrigen Medien und Lösungen



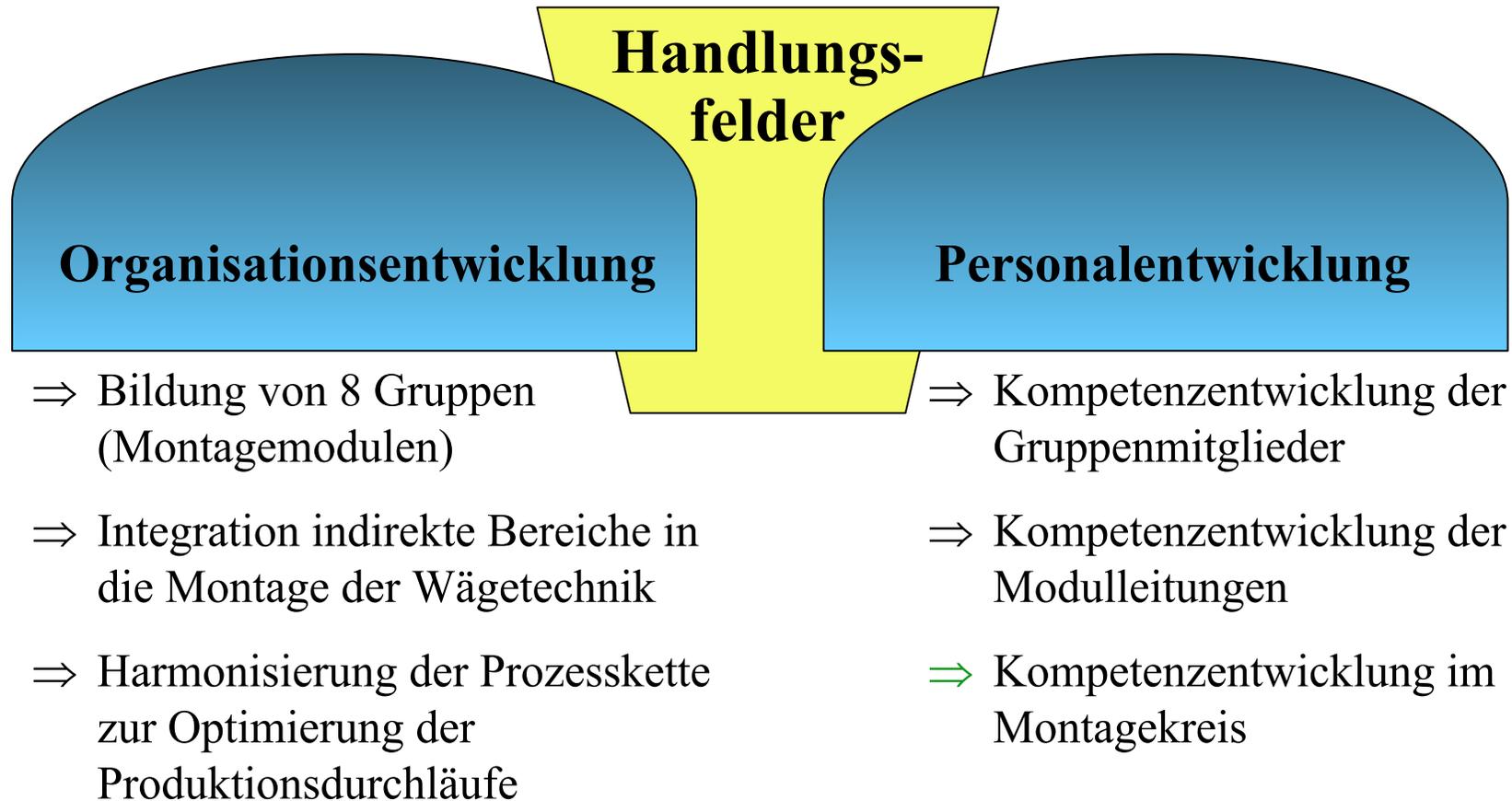
Feuchtemessgerät MA 150

- Thermogravimetrisches Feuchtemessgerät mit einer maximalen Heizleistung von 220°C und einem Wägebereich bis 150 g

Start der Gruppenarbeit im Jahr 1996

Allgemeine Daten zum Projekt zwischen 1996 und 2000	
Einzelne Personen sind überzeugt von der Idee Gruppenarbeit	1993
Gründung des Steuerungsgremiums „Montagearbeitskreis“	1994
Abschluss der Betriebsvereinbarung über „Gruppenarbeit und den Entlohnungsgrundsatz Prämie“	27. Oktober 1995
Start der Gruppenarbeit in einer Pilotgruppe	01. Dezember 1995
Start der Gruppenarbeit in weiteren Bereichen	01. April 1996
Betriebsvereinbarung über „Flexible Arbeitszeiten in der Messgerätefertigung“	18. April 1996
Teilnahme am EU-Programm „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel – Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung“	01. August 1996 – 31. Dezember 2000
Beginn der Qualifizierungsmaßnahmen für Gruppensprecher	August 1997
Beginn der Führungskräfte trainings	Januar 1998
Prozessbegleitung	Seit 11/1996

Die beiden Säulen der Gruppenarbeit



Management und Beratungsunternehmen begleiten den Veränderungsprozess

Prämientlohnung in der Gruppenarbeit

Gutschrift aus Arbeitsplan Anwesenheit

Prämienermittlung Montagemodule
Liste Bearbeiten Springen System Hilfe

Rückmeldungen Anwesenheiten

Prämienermittlung Montagemodule Zeit 12:50:08 Datum 13.04.04
Zeitraum 01.04.04 - 10.04.04

Modul 282 Analysenwaagen Details zum Zeitraum

Tag	Datum	Masch/h	Leist/h	Anwes/h	IGrad%	SGrad%	HR%
DO	01.04.04	0,00	147,80	192,33	76,85	113,26	0,00
FR	02.04.04	0,00	202,24	129,91	155,68	113,26	10,00
SA	03.04.04	0,00	4,14	0,00	0,00	113,26	0,00
SO	04.04.04	0,00	3,11	0,00	0,00	113,26	0,00
MO	05.04.04	0,00	154,28	156,16	98,80	113,26	0,00
DI	06.04.04	0,00	191,41	138,61	138,09	113,26	10,00
MI	07.04.04	0,00	159,79	118,01	135,40	113,26	10,00
DO	08.04.04	0,00	123,05	61,35	200,57	113,26	10,00
FR	09.04.04	0,00	6,74	0,00	0,00	113,26	0,00
SA	10.04.04	0,00	3,56	0,00	0,00	113,26	0,00

Aktivitäten und Maßnahmen für die Gruppenarbeit 1996 bis 2000

Art der Maßnahme	Art der Durchführung	Teilnehmerkreis	Zeitpunkt	Zeitliche Dauer
Information der Gruppen	Zusammenkunft der Module	Alle Mitarbeiter und Führungskräfte	Sommer 1996	1 Vormittag
Sitzungen der Steuergruppe (Montagekreis)	Arbeitstreffen	Montagekreis	2-monatlich	Vormittag (4 Stunden)
Strategiesitzungen Montagekreis	Workshop	Montagekreis	3 mal gesamt	Ganztags = ca. 30 Stunden
Betriebsbesuche	Reise Berlin 1997 Mercedes Benz Reise Dematic 1998 Reise Festo 1999	Gruppensprecher und Meister	2 mal	2 Tage
Prozessbegleitung des gesamten Projektes	Extern durch Unternehmensberater	Gruppen, Gruppensprecher, Modulleitungen	Kontinuierlich 5 Beratertage im Monat	4 Jahre
Prozessbegleitung in Form von Moderation	Intern durch Mitarbeiterin	Gruppengespräche, Meisterrunden	1996 M-Runde 2 x Monat, kaum GG	Ca. 60 Veranstaltungen
Gruppenentwicklung	Workshops	Jeweils die MA einer Gruppe	1998 = 3 Veranstaltungen 1999 = 7 Veranstaltungen	10 Tage
Coaching Führungskräfte und Gruppensprecher	Durch externen Unternehmensberater	Modulleitung und Gruppensprecher	Nach Bedarf	insgesamt ca. 10 Beratertage
Qualifizierung: Moderation, Kommunikation, Zeitmanagement, Protokollführung etc.	Durch externen Unternehmensberater	Modulleitung und Gruppensprecher	Von 09/98 bis 10/99 in Teilgruppen 14-tägig	Ca. 20 Schulungen á 4 Std.

Ergebnisse aus Gruppenarbeits-Workshops

Gesprächsregeln

- Ich-Botschaften
- Ausreden lassen
- Nacheinander reden
- Jede Aussage hat den gleichen Wert
- Kurz fassen
- Auf Vorredner/in eingehen
- »Gesprächskiller« vermeiden
- Konstruktive Beiträge machen
- Unwichtiges für sich behalten
- »Störungen haben Vorrang«



Gruppenarbeit

Wie funktioniert eine gute Gruppe?

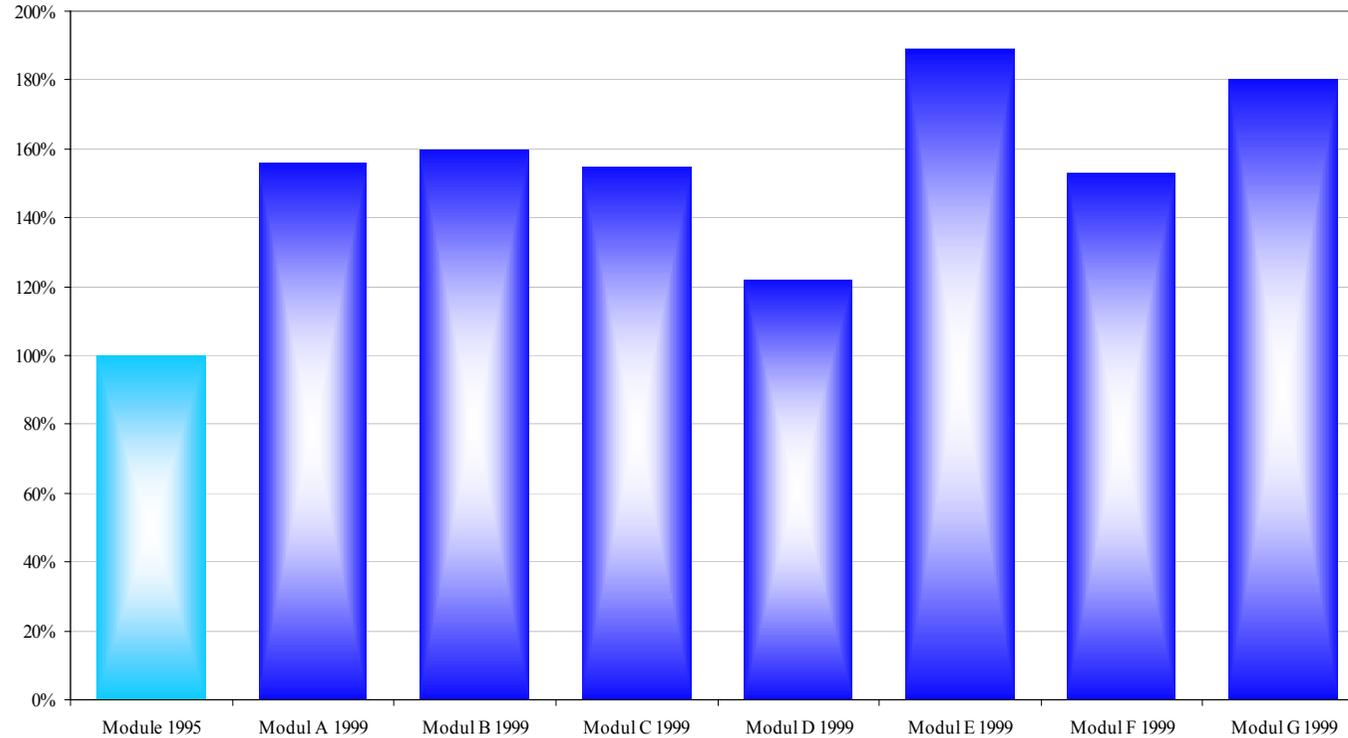


- Wir dürfen bei Fehlern kritisieren!
- Wir wollen gemeinsam erfolgreich sein!
- Wir tratschen nicht!
- Wir informieren uns gegenseitig!
- Wir lernen aus Fehlern!
- Wir lassen uns kritisieren!
- Wir helfen uns gegenseitig!

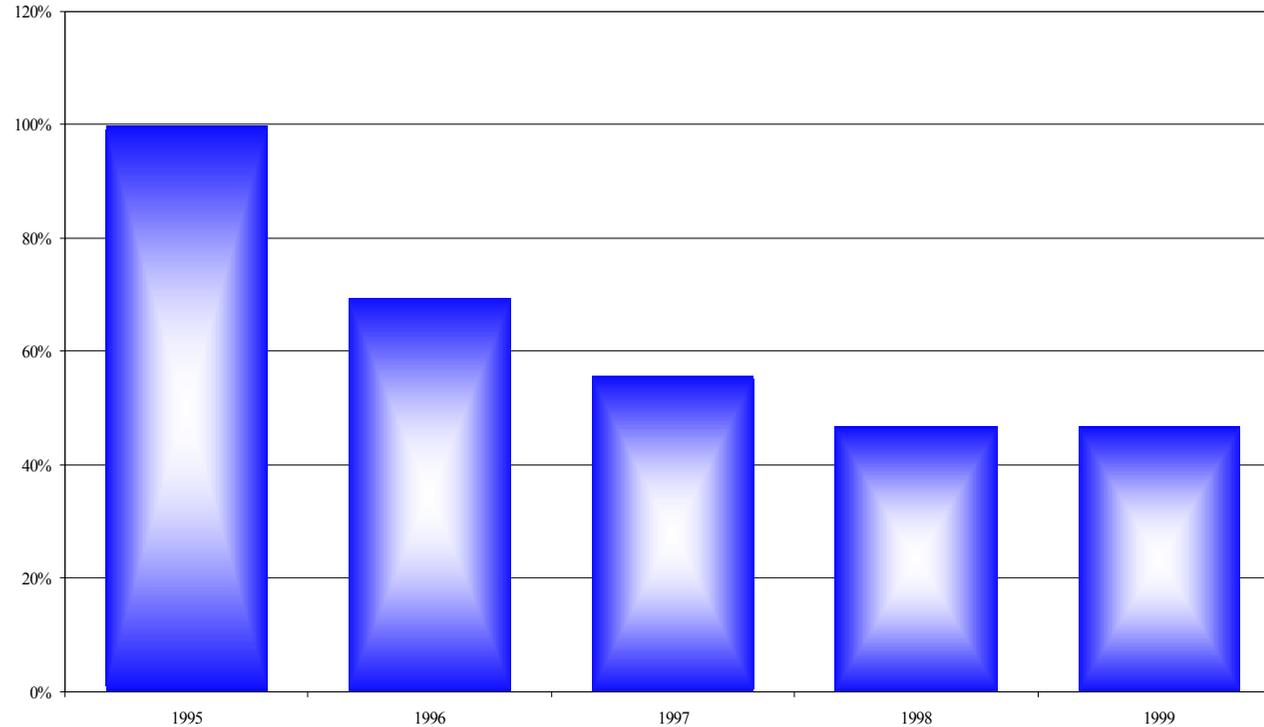
© Unternehmenskultur Hagen AG/Book4

Flexibilität der Mitarbeiter 1999 zu 1995 in %

(gemessen an der Anzahl der ausgeübten Tätigkeiten pro Mitarbeiter)



Reduzierung der Durchlaufzeiten in der Montage



Weiterentwicklung der Gruppenarbeit ab 2000

Das „Sartorius – 5 – Säulen – Modell“ im Verbundprojekt „PEflex“



Umgestaltung der

- Arbeitsplätze
- Prozesse

in den Montagemodulen zu einer hochflexible Produktionsendstufe



Entwicklung eines Fertigungs-
Informations-
Systems (FIS) zur
simultanen
Steuerung der
Prozesskette



Mitarbeiter als
Träger der
Veränderungs-
prozesse durch

- Qualifizierung
- Montageplanspiel



Das „0-Fehler-
Prinzip“

- keine Reparaturen
in der
Montageendstufe
- Keine
Prozessstörungen



Festlegung der
Rahmenbeding-
ungen durch eine
neue BV und
Regelungs-
absprache



Neugestaltung der Aufbau – und Ablauforganisation in den Modulen

Traditionelle Fertigung mit teuren aber unflexiblen Roboteranlagen



Komplettmontage der Waagen an einem Arbeitsplatz – große Mengen- und Variantenflexibilität



Montageplanspiel für

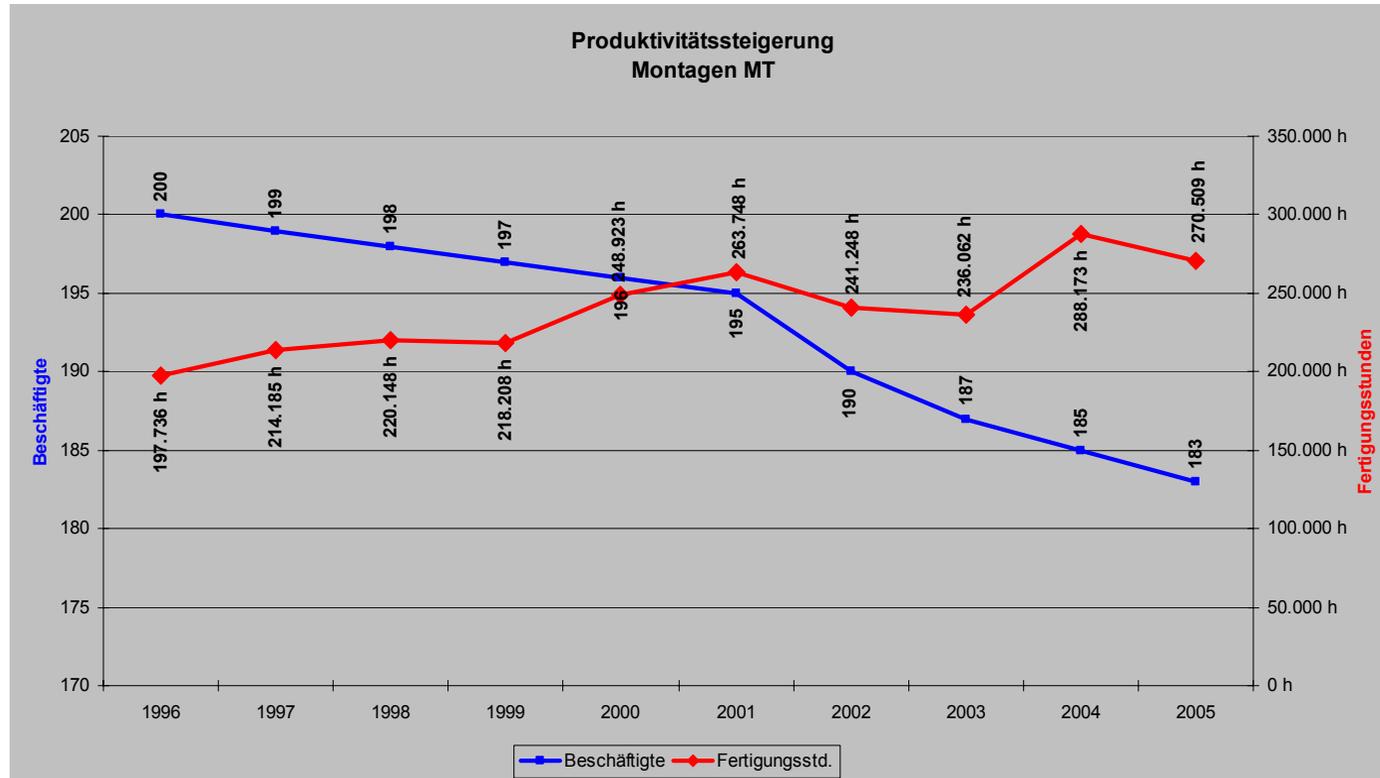
- eine gemeinsame Optimierung der Arbeitsgestaltung
- die gemeinsame Minimierung von Beständen
- Die Betrachtung einer gesamten Prozesskette vom Kunden bis zum Zulieferer



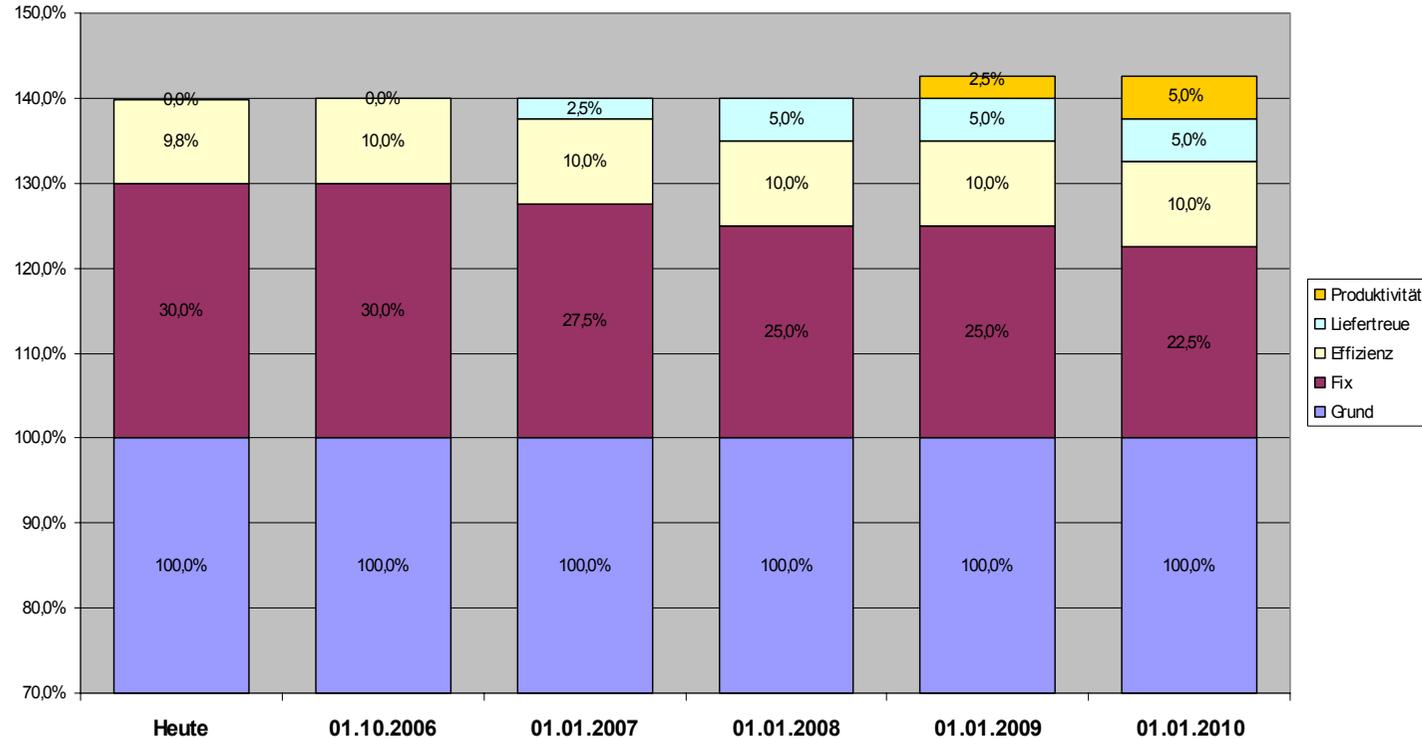
Einführung von Mitarbeitergesprächen im Jahr 2002

Name		Anmerkung: Der persönliche Qualifizierungsplan ist mit dem Bedarf der gesamten Abteilung abzustimmen. Dies gilt insbesondere für die Mindestteilnehmerzahl von Kursen		
Lohngruppe				
Arbeitsbereich				
Von der Mitarbeiterin/ dem Mitarbeiter regelmäßig ausgeführte Tätigkeiten	Qualifizierungs- stand nach Einschätzung Mitarbeiter*	Qualifizierungs- stand nach Einschätzung Fachvorgesetzter*	Qualifizierungsbedarf (bei „JA“ erfolgt Aufnahme in den Qualifizierungsplan)	
			0 Ja	0 Nein
			0 Ja	0 Nein
			0 Ja	0 Nein
* Die Einschätzung bitte auf einer Skala von 1 (beherrscht sehr gut) bis 5 (Anlernkenntnisse) eintragen				
Entwicklungsvorstellungen, die der Mitarbeiter für sich hat (fachlich, sozial, EDV, Führung, usw.):				
Entwicklungsvorstellungen, die der Vorgesetzte für den Mitarbeiter hat (fachlich, sozial, EDV, Führung, usw.):				

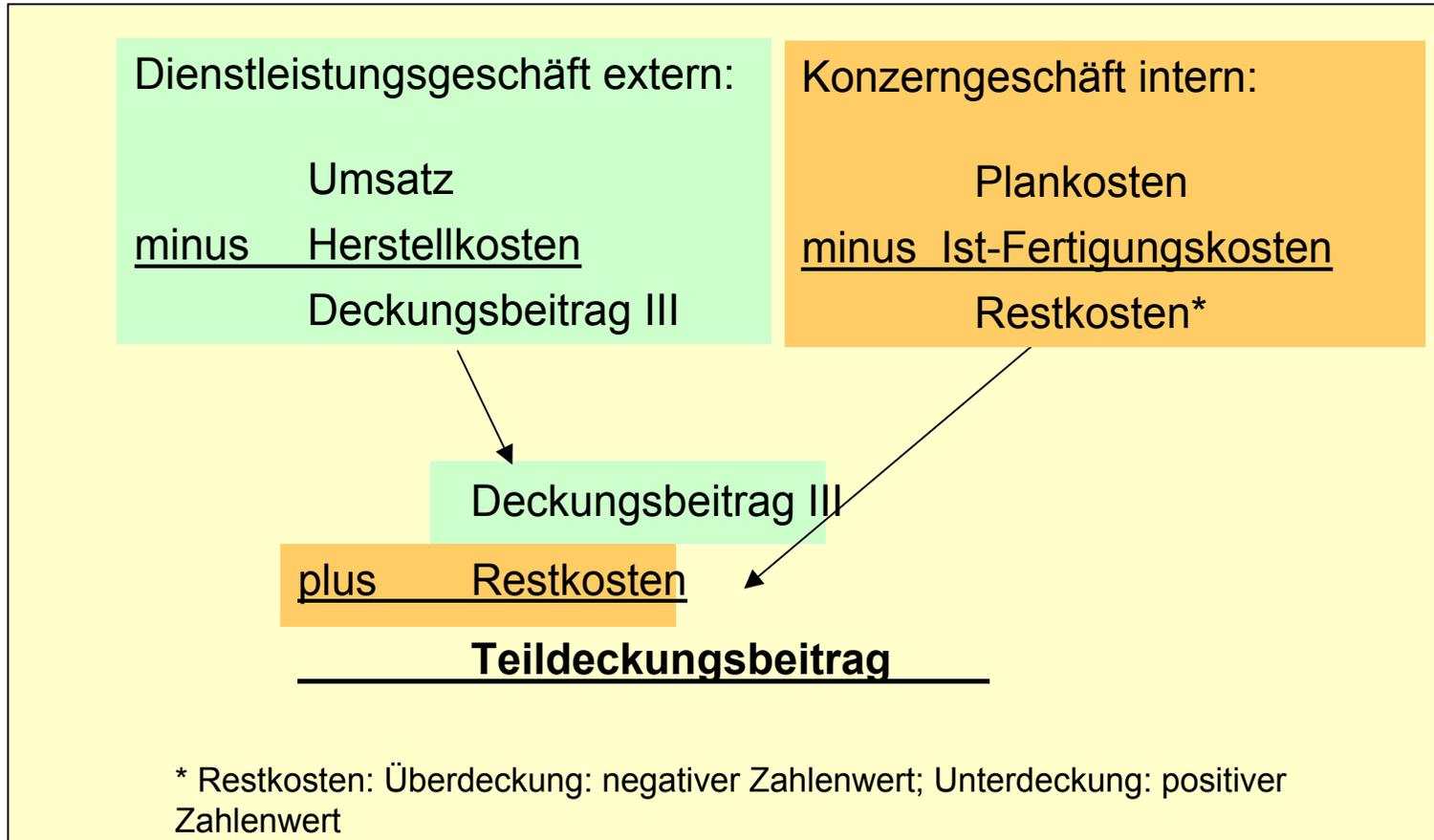
Produktivitätssteigerung – Auswertung des BR auf der Betriebsversammlung am 7.2.2006



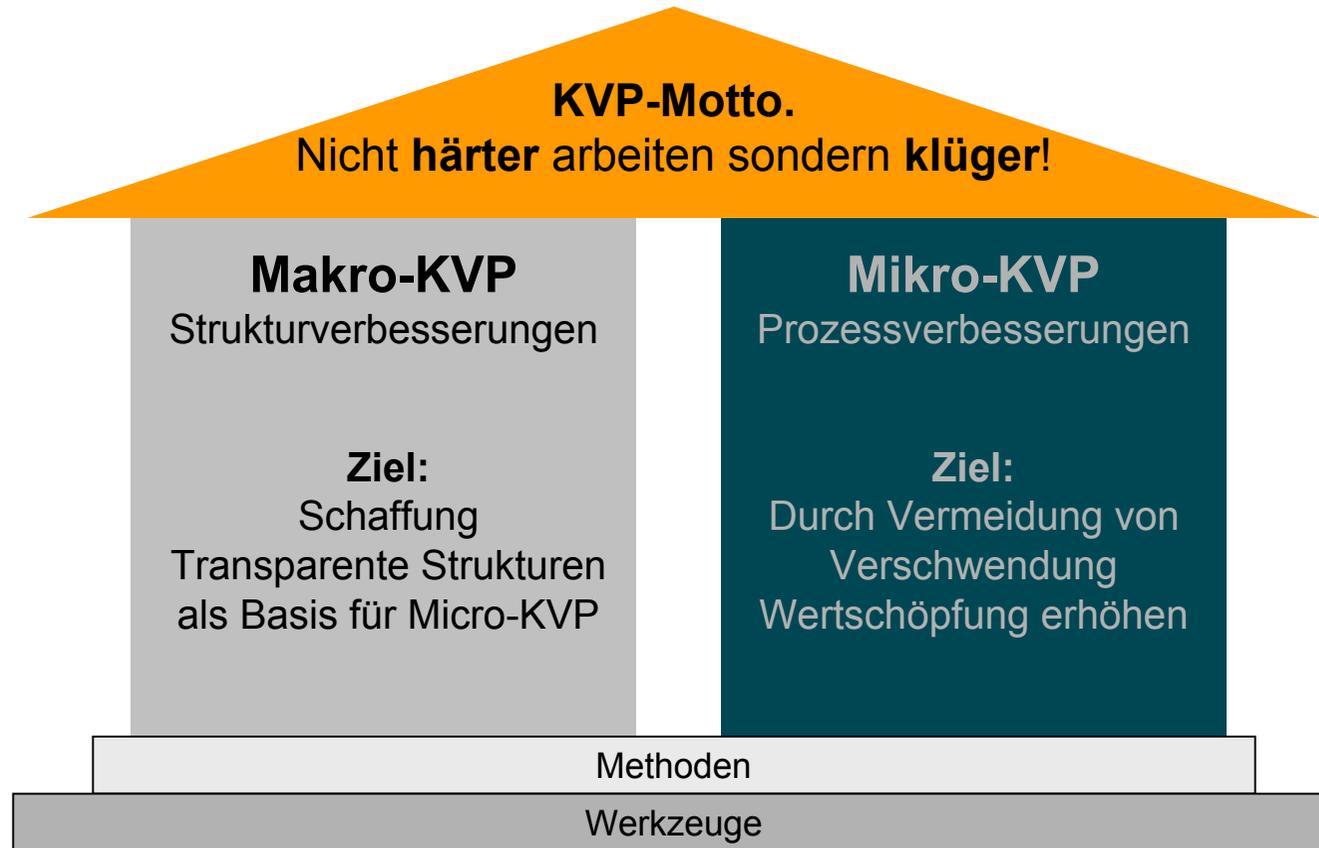
Stärkere Variabilisierung der Prämie ab dem 01.11.2006 und jährliche Erhöhung der Solleistung



Prämie für das Dienstleistungsgeschäft beim internen Zulieferer Sartorius electronics



Einführung von KVP in den gesamten Fertigungsbereichen im Jahr 2007



Stand der Umsetzung der KVP-Maßnahmen nach wenigen Wochen



Die Beleuchtung an den SMD-Anlagen ist auf einer Seite deutlich aufgerüstet, so dass mögliche Fehler vermieden werden



Mitarbeiter tragen Werkzeugtaschen am Körper, so dass Weg- und Suchzeiten verringert werden



Restbauteile kommen in das Lager zurück, unübersichtliche Lagerliste. Suchzeiten könnten vermieden werden



Unter der Bestückung an der neuen SMD-Linie fehlte ein Auffangblech. Inzwischen installiert und Reinigungszeit verkürzt



Am Tischarbeitsplatz werden zusätzlich Nachlötungen vorgenommen. Platzmangel führt zu fehleranfälliger Improvisation



Es gab in der Spätschicht nur einen Schlüssel für das Lager, jetzt gibt es zwei. Einsparung von Wegezeiten



= Umsetzung beschlossen, noch nicht ausgeführt



Rüstungen werden manuell geprüft, besser wären Scannungen. Dient der Schnelligkeit und Fehlervermeidung



= noch nicht besprochen



Aktenordner für Auftragsunterlagen wurden übersichtlich beschriftet. Einsparung von Suchzeiten nach dem richtigen Ordner

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!