

Werkstattzirkel

Ausgabe
1984/85

Metaplan GmbH · Goethestraße 16

Metaplan

D-2085 Quickborn · Tel. 0 41 06 / 50 91

Erfolge in der Praxis



Die Metaplaner Ulrich Martin Drescher und Hansjörg Mauch trainieren Meister und Vorarbeiter in der Kunst der Gruppen-Moderation. 200 Zirkelleiter haben sie hierin ausgebildet.

Mehr als 20 Unternehmen haben bereits nach dem Konzept von Metaplan Werkstattzirkel eingerichtet. Werkstattzirkel sind eine von Metaplan entwickelte Form der Gruppenarbeit, bei der Arbeiter und Meister über ihre Tätigkeit diskutieren, um sie zu verbessern und effektiver zu gestalten.

Dieses Konzept ist auf die Verhältnisse in den Betrieben zugeschnitten:

- auf die hierarchischen Strukturen – die Meister bleiben das »Gelenk« zwischen Leitung und Arbeitern,
- auf die Ausdrucksfähigkeit – die Zirkelteilnehmer können mitarbeiten, ohne redegewandt sein zu müssen,
- auf bestehende Mitwirkungsregelungen – der Betriebsrat redet mit.

Werkstattzirkel behandeln Qualitätsfragen ebenso wie Fragen der Produktivität oder Verbesserungen der Arbeitsbedingungen. Auch bei Themen wie vorbeugende Instandhaltung, Energieeinsparung bringen Werkstattzirkel wertvolle und machbare Vorschläge.

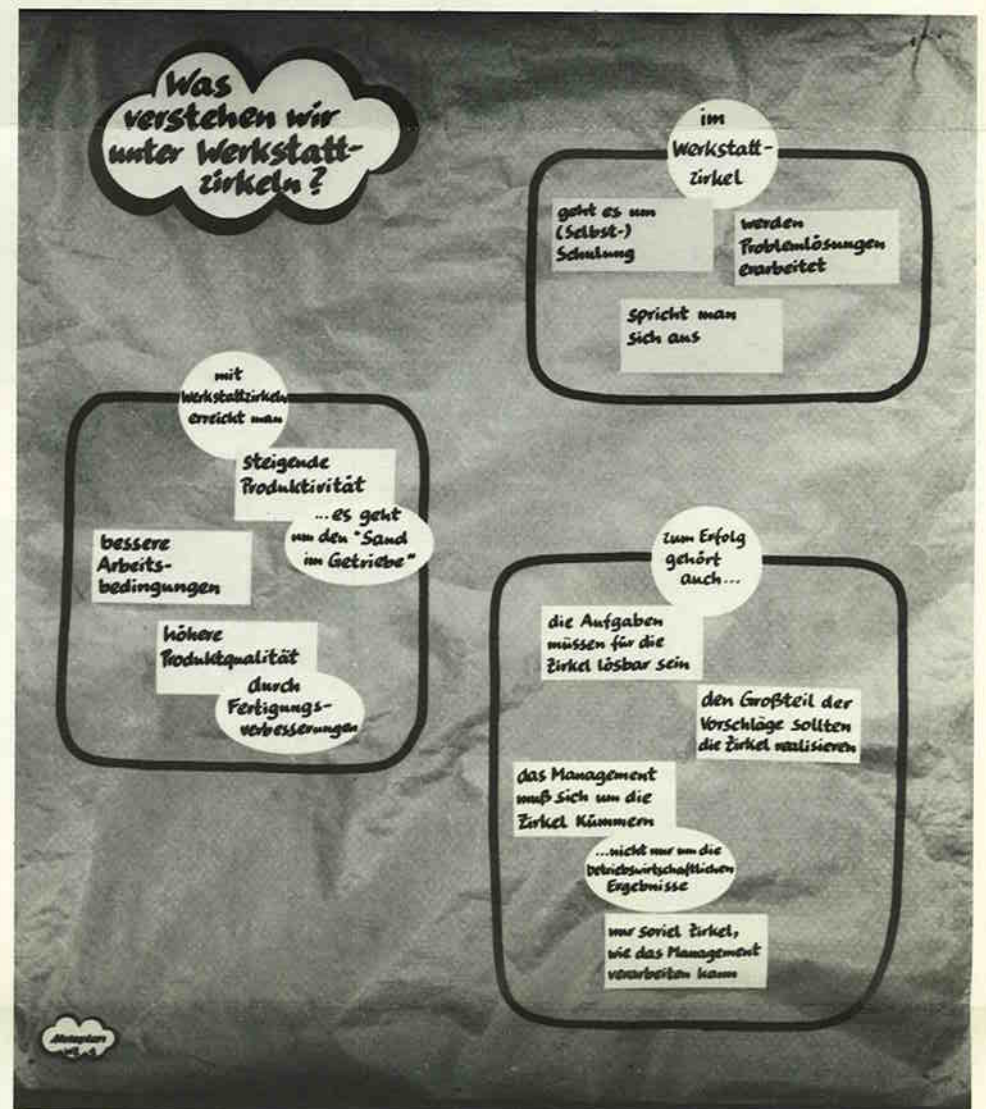
Acht bis zwölf Mitarbeiter nehmen jeweils an einem Werkstattzirkel teil. Sie verwenden dabei die Metaplan-Methoden zur Moderation problem-lösender und lernender Gruppen.

Diese Methoden wenden Führungskräfte seit Jahren erfolgreich an. Auch Arbeiter können sie ohne große Vorbereitung nutzen und sich so aktiv an den Problemlösungen beteiligen.

Werkstattzirkel verbessern den Informationsaustausch im Betrieb: Das Management erfährt, welche Probleme in der Produktion gesehen werden, und die Mitarbeiter können ihre Vorschläge »oben« anbringen.

Werkstattzirkel greifen Probleme nicht vereinzelt auf. Sie berücksichtigen, daß vieles ineinandergreift. Zur Problemlösung werden die Erfahrungen aller Beteiligten aktiviert, ob Meister, Facharbeiter, Angelernter oder Führungskraft. So wird aus vielen Mosaiksteinen eine Lösung erarbeitet. Durch die Metaplan-Methode werden dabei Kommunikationsschwierigkeiten überwunden.

Metaplan-Werkstattzirkel sind wirkliche Hilfe zur Selbsthilfe. Metaplan stellt das Konzept, das auf den Betrieb angepaßt wird, und bildet die Moderatoren aus. Im Betrieb werden dann die Probleme ohne fremde Hilfe gelöst. Kein Außenstehender muß sich erst in Arbeitsabläufe einarbeiten.



Jedes Unternehmen, das Werkstattzirkel einführt, paßt unser Konzept auf seine Bedingungen und seine Zielsetzungen an.

Einmal soll der Erfahrungsschatz der Mitarbeiter genutzt werden, um Mängel in der Werkstatt zu beheben. Ein anderes Mal sollen die Mitarbeiter in der Wahrnehmung ihrer Arbeitsaufgaben besser ausgebildet werden;

oder es geht um eine Aussprache über Alltagsärgernisse.

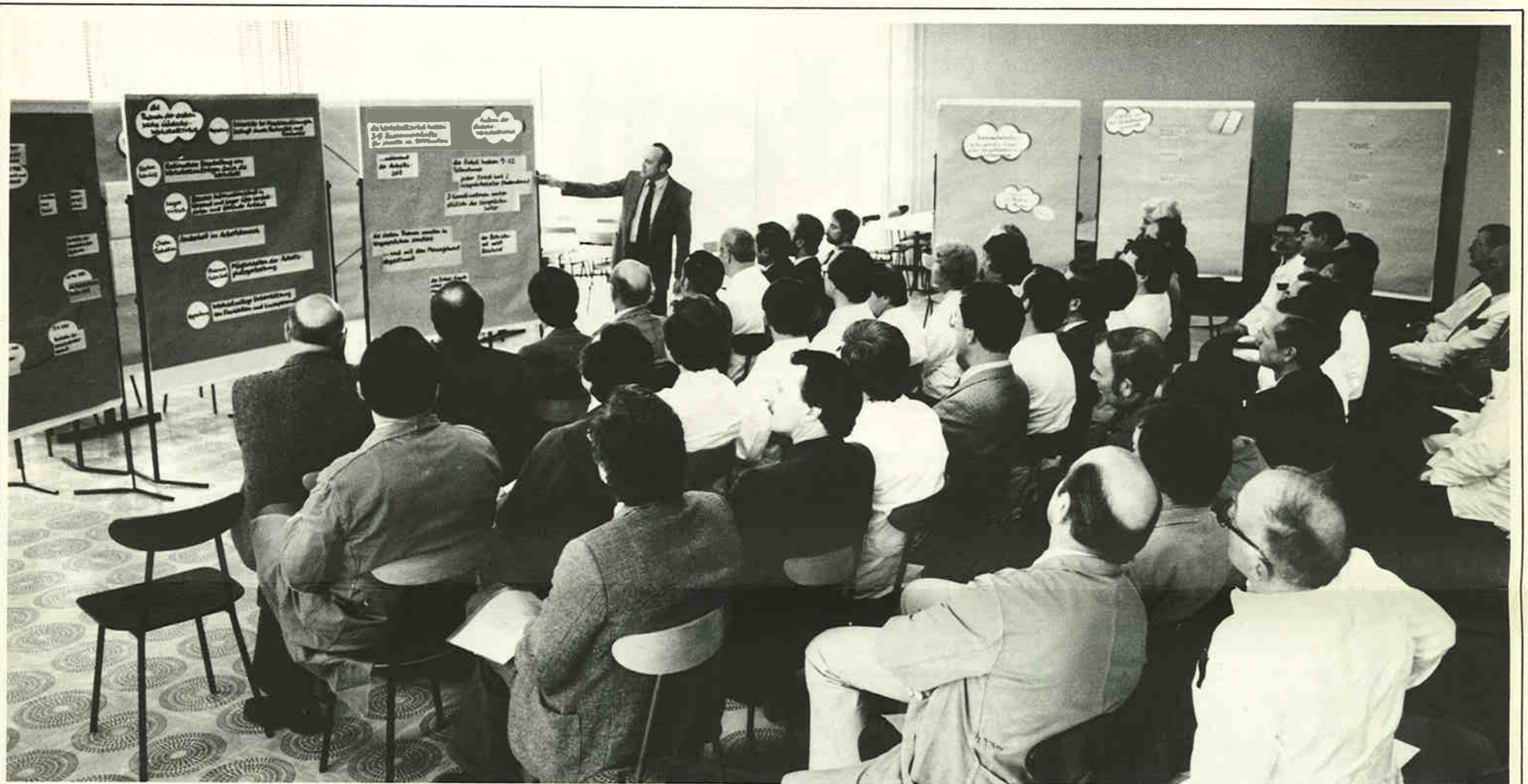
Das Management muß die Zirkel ernst nehmen. Dies bedeutet sorgfältige Betreuung; der Zeitaufwand für das Management darf hier nicht unterschätzt werden. Aus der Praxis wissen wir: Nicht die Zahl der Zirkel, die Qualität der Ergebnis-Umsetzung ist entscheidend.

Das Werkstattzirkel-Angebot von Metaplan

Metaplan hilft bei der Einrichtung von Werkstattzirkeln. Komplett oder bei den einzelnen Schritten:

- Moderation von Informationsseminaren für das Management.

- Beratung bei der Themen-Aufbereitung.
- Training der Werkstattzirkel-Moderatoren und -Koordinatoren aus den Betrieben.
- Schulung der Werkstattzirkel-Teilnehmer.



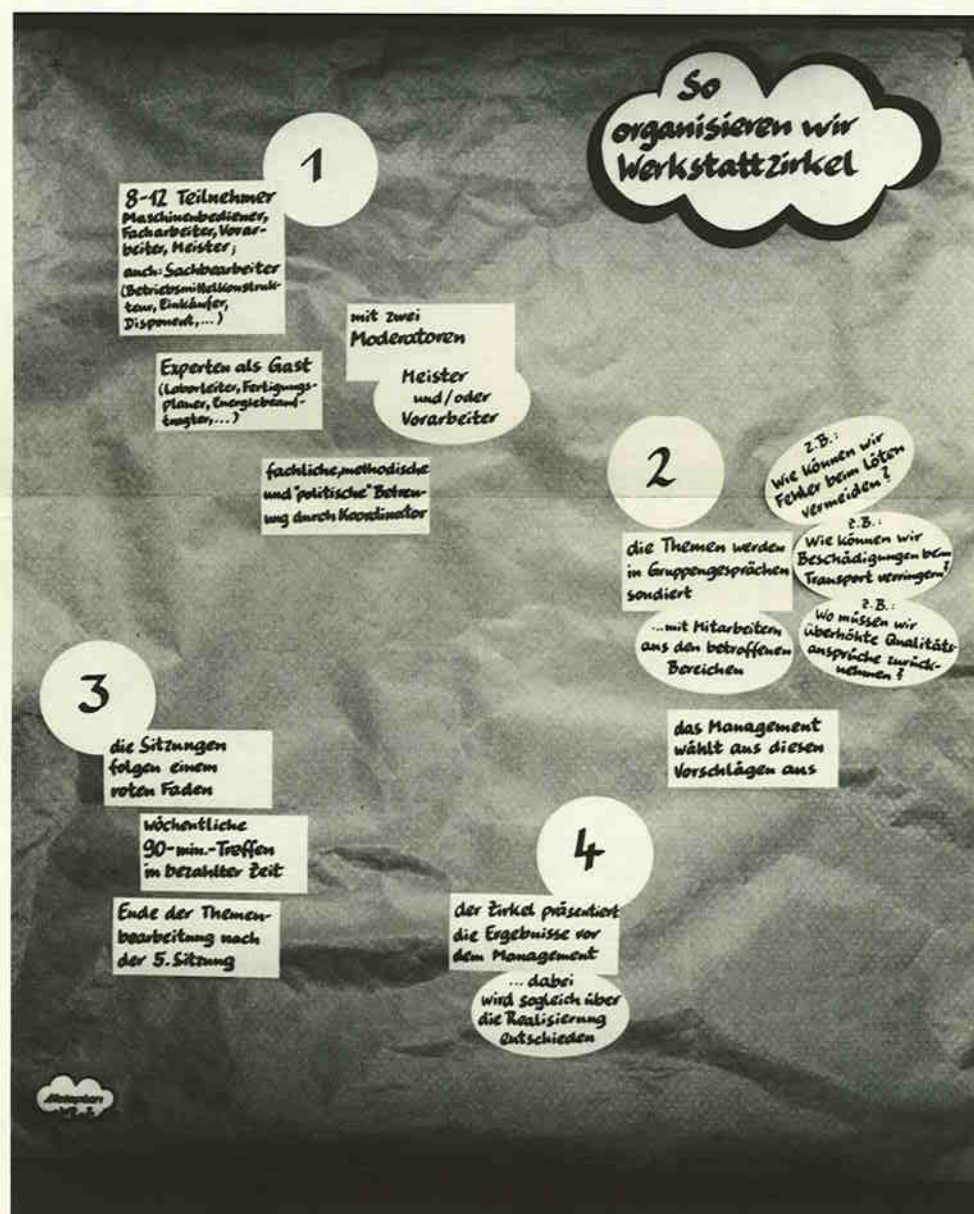
Koordinator Herbert Günther präsentiert den Führungskräften der Gödecke AG, Freiburg, den Aufbau der Werkstattzirkel. Das Management und der Betriebsrat werden darüber unterrichtet, was in den Werkstattzirkeln besprochen werden soll. Dadurch wird beim Management und Betriebsrat die Bereitschaft geweckt, das ihre zu tun, um die Werkstattzirkel zu einem Erfolg werden zu lassen. Für die Moderatoren ist diese Informationsveranstaltung gleichzeitig die Generalprobe für die Arbeit der Werkstattzirkel: die zu Moderatoren ausgebildeten Meister moderieren hier zunächst ihre Vorgesetzten.

Werkstattzirkel arbeiten an konkreten Problemen

Acht bis zwölf Teilnehmer arbeiten in einem Werkstattzirkel. Die Gruppe muß gemischt sein, vom Maschinenbediener, über Facharbeiter, Vorarbeiter und Meister bis zum Betriebsmittelkonstrukteur. Zwei zu Moderatoren ausgebildete Meister oder Vorarbeiter leiten den Zirkel.

In wöchentlichen 90-Minuten-Sitzungen werden Probleme aus der Fertigung angepackt. Gemeinsam wird eine Lösung entwickelt. Nach fünf Sitzungen hat die Gruppe ihren Auftrag beendet. Sie präsentiert die Ergebnisse dem Management. Dabei werden von dem Werkstattzirkel auch Schritte zur Realisierung vorgeschlagen. Einzelne Teilnehmer aus den Zirkeln sollen hierbei verantwortlich mitwirken.

Nicht nur in der Produktion, auch in der Verwaltung werden Zirkel eingerichtet. Grundkonzept und Moderationsmethode bleiben gleich. Die Mitarbeiter bemühen sich gemeinsam um eine Lösung der Probleme. An die Stelle der Meister tritt bei der Moderation ein Gruppenleiter. Die Teilnehmerzahl ist geringer.



Koordinatoren steuern die Werkstattzirkel

Jedes Unternehmen, das Werkstattzirkel einrichtet, bestimmt ein bis drei Koordinatoren, die den Arbeitsprozeß der Zirkel betreuen. Meist sind es Führungskräfte aus der Fertigung oder Qualitätssicherung.

- Die Aufgaben eines Koordinators:
- Er ist **Bindeglied** zwischen Management, Moderatoren und Werkstattzirkel-Teilnehmern.
 - Er ist **Ansprechpartner** für alle Beteiligten.
 - Er **berät die Moderatoren** in fachlichen und organisatorischen Fragen.
 - Er **vermittelt bei Konflikten** mit dem Management oder den betroffenen Fachabteilungen.
 - Er **bringt die Werkstattzirkel in Gang**.

Nachwuchskräfte können als Koordinatoren lernen, soziale Prozesse im Betrieb zu steuern. Zugleich erfahren sie viel über die Probleme im Betrieb und die Möglichkeit, sie zu bewältigen.

Moderatoren leiten die Werkstattzirkel

Jeder Werkstattzirkel wird von zwei Moderatoren betreut:

- Sie helfen bei der Themenauswahl.
- Sie bereiten den »roten Faden« für die Werkstattzirkel-Sitzungen vor.
- Sie sorgen für die notwendigen fachlichen Informationen der Werkstattzirkel-Teilnehmer.
- Sie moderieren die Werkstattzirkel.
- Sie präsentieren die Ergebnisse zusammen mit den Teilnehmern vor dem Management.

Manager-Urteile über Werkstattzirkel

Viele Unternehmen arbeiten mit großem Erfolg mit Metaplan-Werkstattzirkeln. Die Urteile aus dem Management sprechen für sich:

»Positiv an Werkstattzirkeln zeigt sich, daß alle Beteiligten ein enormes Engagement entwickeln. Es werden hierbei – wenn in den Zirkeln verschiedene Stellen eines Hauses mitarbeiten – die Grundpfeiler für eine verbesserte Zusammenarbeit über Gruppen und Arbeitsgrenzen hinweg gelegt.«

Stv. Bereichsleiter Fertigung Dr. Günther Wagner, **Motoren- und Turbinen-Union**, München.

»Das wichtigste Ergebnis unserer Werkstattzirkel ist der starke Rückgang der Fehlerraten pro Erzeugnis. Dieses Ergebnis ist in erster Linie auf die Bewußtseinsänderung in der Einstellung zur Qualität und zur Selbstkontrolle zurückzuführen. Unsere Erfahrung ist, daß ein Veränderungseffekt dann auftritt, wenn ca. ein Drittel der Werkstattmitarbeiter am Zirkel teilgenommen haben.«

Fortbildungsleiter Dipl.-Oec. Bernd Wildenmann, **Bosch-Siemens Hausgeräte GmbH**, Giengen.

»Die Aktionskreise werden so gestaltet, daß die Teilnehmer ihre eigenen Erfahrungen einbringen können. Von Sitzung zu Sitzung steigt das Engagement, so daß nachher eine hohe Identifikation mit den Problemlösungen entsteht. Daher wollen die Teilnehmer, daß ihre Vorschläge in einer angemessenen Zeit realisiert werden. Diese Erwartung ist einlösbar, wenn nur so viele Aktionskreise eingerichtet werden, wie auch die Führungskräfte verkraften können.«

Abteilungsleiter Dr. Kühlborn, **Volkswagenwerk AG, Werk Wolfsburg**.

»Bei unseren ersten Werkstattzirkeln haben wir an Erkenntnissen gesammelt:

- Überall ist der Wunsch nach Schulung/Training seitens der Mitarbeiter sehr groß.
- Der Grundgedanke: Was können wir als Gruppe zur Abhilfe tun, muß noch stärker verfolgt werden.
- Wir müssen die Gruppen stärker in ihrem Bemühen unterstützen, Abhilfen herauszufinden, die sie selbst mitrealisieren können.
- Es besteht Skepsis bei den Mitarbeitern: Das System ist prima, aber geschehen tut doch nichts. Deswegen sind die Gruppenergebnisse schnell und unkonventionell durchzusetzen.«

Leiter Zentrale Technische Planung, Dipl.-Ing. Rolf G. Funke, **Karl Schmidt GmbH**, Neckarsulm.

»Ein Erfolg der Werkstattzirkel ist, daß viele Themen aufgegriffen werden und die Verantwortlichen sich der Probleme annehmen. Wenn dann noch die planenden Fachbereiche mitziehen, kann der Nutzungseffekt erheblich gesteigert werden.«

Fertigungsleiter Dipl.-Ing. Helmut Reiser, **Iveco Magirus AG**, Ulm.

»In den ersten Werkstattzirkeln wurden aufgrund der engagierten Mitarbeit sämtlicher Zirkelteilnehmer eine Fülle konstruktiver Lösungsvorschläge erarbeitet. Dabei machten wir die Erfahrung, daß es günstiger ist, wenn einer der beiden Moderatoren nicht direkt aus dem betroffenen Fachbereich stammt. Sehr positiv wurde die Möglichkeit aufgenommen, die eigenen Erfahrungen einzubringen sowie direkt mit dem Management darüber diskutieren zu können.«

Fachgruppenleiter Dr. Herbert Lieb, **Gödecke AG**, Freiburg.

Mit Werkstattzirkeln wurden viele Themen angepackt

Ein Werkstattzirkel muß sein Thema packen können. Das Thema »Was können wir in der Montage alles verbessern?« führt ins Bodenlose. Ein Thema darf nicht zu umfangreich sein, sonst wird nur die Frage diskutiert, an wen man es abschieben kann.

Von Werkstattzirkeln wurden beispielsweise folgende Fragen bearbeitet:

- Fehlerliste bei Maschinenstörungen bedingt durch Packmittel und Produkte (**Gödecke AG**, Freiburg)
- Wie kann eine Standzeitverlängerung der Lochdorne erreicht werden? (**Mannesmann-Röhrenwerke AG**, Mülheim)
- Wie kann der Platzmangel in der Montage der Medizintechnik verringert werden? (**Drägerwerk AG**, Lübeck)
- Was kann man tun, um die Sauberkeit am Arbeitsplatz zu verbessern? (**KACO Dichtungswerke**, Heilbronn)
- Was muß man beim Handlöten wissen und wie sieht die Praxis aus? (**SWF Autozubehör GmbH**, Bietigheim)
- Wie können wir das »Verleihen« für den Betroffenen mildern? (**Iveco Magirus AG**, Ulm)
- Wie können Schweißfehler, die zur Nacharbeit an Titan-Teilen führen, verringert werden? (**MTU**, München)
- Mängelreduzierung beim Vorrichten und Rüsten der Gießwerkzeuge (**Karl Schmidt GmbH**, Neckarsulm)
- Wie können wir die Kontamination in der Aufwickel-Area verbessern? (**Dupont de Nemours SA**, Luxembourg)
- Bearbeitungsprobleme an den Diedesheim-Maschinen (**Wabco Westinghouse Fahrzeugbremsen GmbH**, Hannover)
- Wie kann das Vertauschen von Federn im TL-Kompressor vermieden werden? (**Danfoss GmbH**, Flensburg)

Schulung der Werkstattzirkel-Teilnehmer

Zur Vorbereitung der Werkstattzirkel-Teilnehmer bieten wir ein geschlossenes Trainings-Paket an.

Dies kann durch innerbetriebliche Trainer mit ca. 15–20 Teilnehmern in drei Sitzungen à 90 Minuten moderiert werden. Die Teilnehmer lernen dabei die Metaplan-Gesprächstechniken, Arbeitsweisen und Themen der Werkstattzirkel kennen und erhalten so einen leichteren Einstieg in die eigentliche Werkstattzirkel-Arbeit.

Unser Buchangebot: Werkstattzirkel

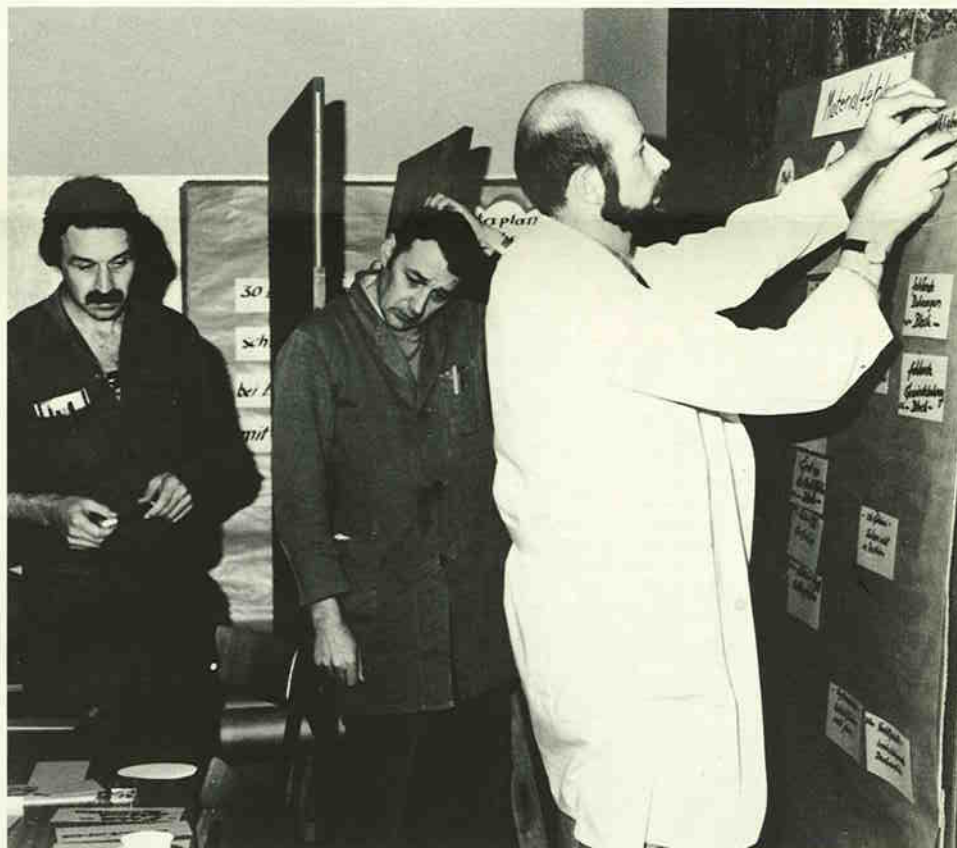
Hansjörg Mauch, Metaplan Quickborn 1981, 108 S., geh., Bilder, DM 30,-

»Wie Arbeiter und Meister an der Lösung betrieblicher Probleme beteiligt werden können«, ist das Thema dieses Buches.

Es wird an Hand von Beispielen beim Volkswagenwerk und beim Bosch-Siemens Hausgerätewerk Giengen ausführlich die Durchführung von Werkstattzirkeln erläutert.



Komplexe Sachverhalte werden durch die Verwendung der Metaplan-Gesprächstechniken aufgegliedert und überschaubar. Die Gedanken werden auf Karten festgehalten und gemeinsam geordnet. So gelingt es den Mitarbeitern leichter, ihre Themen zu besprechen und Verbesserungen zu erarbeiten.



Ob weißer oder grauer Kittel: Alle arbeiten im Werkstattzirkel gleichberechtigt mit. In Kleingruppen wird intensiv an Problemlösungen gearbeitet. Die Teilnehmer präsentieren hinterher ihre Ergebnisse vor dem Management.

Werkstattzirkel müssen ernstgenommen werden

Werkstattzirkel leisten eine besondere Arbeit. Sie kommt der Produktion zugute. Werkstattzirkel erarbeiten Verbesserungsvorschläge und schaffen ein besseres soziales Klima. Dennoch: Die Arbeitsergebnisse der Zirkel werden in der Regel nicht in das betriebliche Vorschlagswesen eingebracht. Denn Zirkelarbeit ist Teil der Arbeit im Betrieb. Allerdings verdient die erfolgreiche Zirkelarbeit auch Anerkennung: Das Mit- und Zusammenwirken im Werkstattzirkel sollte belohnt werden.

Der Betriebsrat redet mit

Während das Management natürlich, da es in der Regel den Impuls gibt, die Werkstattzirkel unterstützt, stehen Betriebsräte und Vertrauensleute diesen oft skeptisch gegenüber. Einwände beziehen sich vor allem darauf, wie eventuelle Lösungen später behandelt werden: Kommen diese nur dem Unternehmen zugute? Oder entsteht hier nicht eine betriebliche Mitwirkung, die an dem Betriebsrat vorbeigeht?

Wir empfehlen den Betriebsräten, ihre Skepsis durch Beteiligung am Prozeß der Durchführung von Werkstattzirkeln einzubringen. Nur beobachten, heißt meistens Chancen zu verspielen.

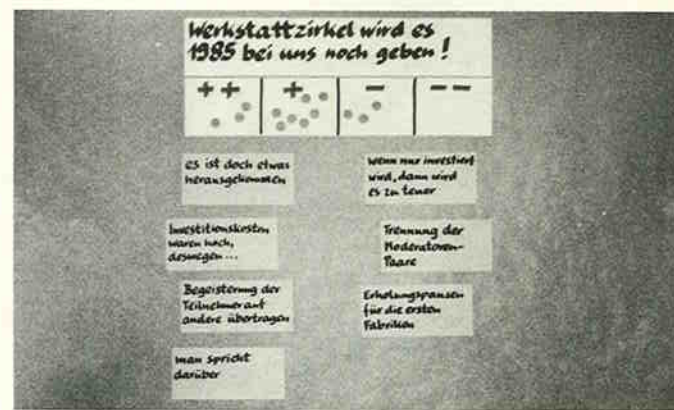
Zirkel-Ergebnisse wurden zügig umgesetzt. Werkstattzirkel-Moderatoren zogen nach einem Jahr Bilanz

Kurz zuvor hatte der Arbeiter noch an der Maschine gestanden, fünf Minuten zu früh kam er jetzt zum Werkstattzirkel. »Er wollte unbedingt an der Zirkel-Sitzung teilnehmen und ließ sich nicht abhalten. So sehr hat ihn die Mitarbeit begeistert«, stellte der Moderator des Zirkels fest. Die Moderatoren und Koordinatoren der Werkstattzirkel bei der Phoenix AG in Hamburg zogen nach einem Jahr Bilanz.

Mit soviel Begeisterung hatte das gute Dutzend Moderatoren und Koordinatoren bei den Mitarbeitern in der Produktion gar nicht gerechnet. Dabei war es anfangs gar nicht so einfach, in einer Produktionsabteilung mit 3-Schicht-Betrieb einen Zirkel einzurichten; dennoch waren sie mit Mitarbeitern aus allen 3 Schichten besetzt. Nachdem die Arbeit im Zirkel das Interesse der Mitarbeiter geweckt hatte, war es fast eine »Selbstverständlichkeit«, daß einzelne Mitarbeiter bereit waren, außerhalb ihrer Arbeitszeit zum Werkstattzirkel zu erscheinen, soweit dies aufgrund des Schichtbetriebes notwendig war.

Während der ersten 12 Monate fanden zwei Runden mit je 5 Werkstattzirkeln nach der Metaplan-Methode statt. Da die Moderatoren durch das Moderatoren-Training gut gerüstet waren, liefen die Zirkel fast reibungslos. Probleme traten nur in einem Fall auf, als der Zirkel fast ausschließlich mit Meistern und Vorarbeitern besetzt war. Hier zeigte sich, daß aufgrund der dominierenden Rolle einzelner Meister eine fruchtbare und konstruktive Diskussion verhindert wurde.

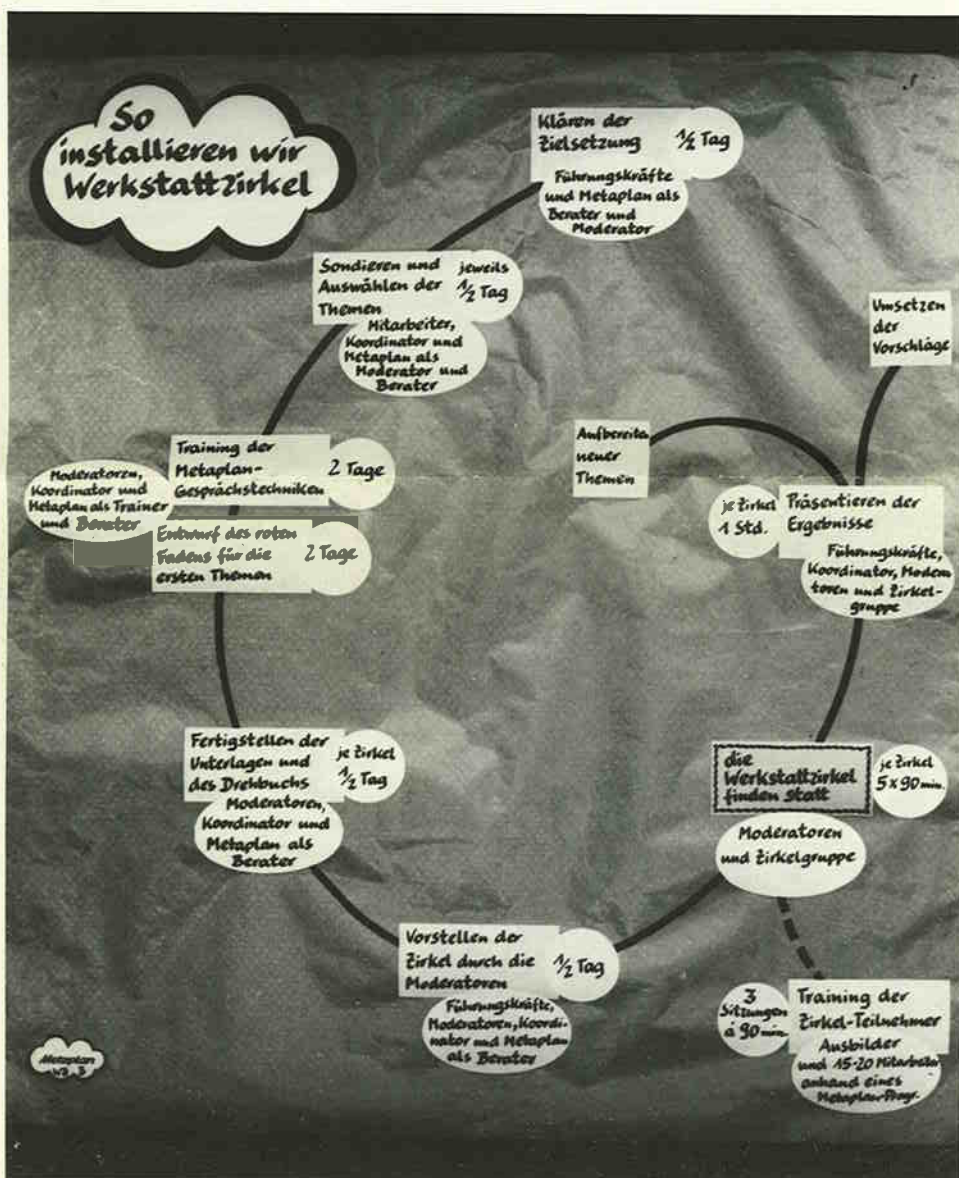
Was die Länge der Zirkel-Sitzungen von 90 Minuten betrifft, so bestand weitgehend Einigkeit darüber, daß diese Zeit recht kurz bemessen war, sie jedoch am Ende ausreichte, um die anstehenden Probleme in ausreichendem Umfang zu diskutieren. »Im Moderatoren-Training haben wir gelernt, mit möglichst wenig Zeit ein Problem konzentriert anzugehen und mit den Werkstattzirkel-Teilnehmern zu besprechen«, stellte einer der Moderatoren mit Stolz fest. Die von den Zirkeln vorgeschlagenen Maßnahmen wurden nicht nur dem zuständigen Betriebsleiter, son-



dem sogar dem Unternehmensvorstand präsentiert. Die vorgeschlagenen Verbesserungen im Produktionsablauf wurden bis heute weitestgehend in die Tat umgesetzt, wobei für einzelne Maßnahmen nicht unerhebliche Investitionssummen aufgebracht wurden. Dieser für alle Werkstattzirkel-Teilnehmer sichtbare Erfolg ihrer Arbeit hat sicherlich dazu beigetragen, daß sich die Moderatoren einhellig für eine Weiterarbeit in neuen Werkstattzirkeln für die Zukunft ausgesprochen haben. Als eines der wesentlichen Ergebnisse der beiden ersten Zirkelrunden wurde unter anderem festge-

stellt, daß es mehr als bisher gelungen war, ausländische Mitarbeiter für das heute so wichtige Thema Qualität zu begeistern und das Verantwortungsbewußtsein bei diesen Mitarbeitern zu stärken.

Die bisherigen guten Erfahrungen sowie die gute Zusammenarbeit zwischen Moderatoren und Koordinatoren haben den Ausschlag gegeben, die Arbeit mit Werkstattzirkeln bei der Phoenix AG fortzusetzen, damit es auch »1985 noch erfolgreiche Werkstattzirkel in unserem Unternehmen gibt«, wie von einem Moderator festgestellt wurde. ■



So installiert Metaplan Werkstattzirkel im Betrieb

Wenn Metaplan Werkstattzirkel in einem Betrieb einrichtet, werden von Anfang an Führungskräfte, Arbeiter und Betriebsrat beteiligt.

Mit den Meistern und Arbeitern werden in Sondierungsgesprächen die Probleme bei der Arbeit festgestellt und nach ihrer Bedeutung bewertet. Dabei kommen oft Probleme zutage, die von den Führungskräften gar nicht gesehen werden konnten. Die Führungskräfte sind es dann, die die Entscheidung über die Themen treffen, die von den Zirkeln zuerst bearbeitet werden sollen.

In einem viertägigen Training werden die Moderatoren – Meister und Vorarbeiter – sowie die Koordinatoren in den Metaplan-Techniken geschult. Sie lernen, Informationen visuell einzugeben und Fragen so zu stellen, daß Antworten von allen Teilnehmern kommen. Im Training entwickeln sie den roten Faden für die Zusammenkünfte der Zirkel.

So trainiert können die Moderatoren die Werkstattzirkel ohne fremde Hilfe leiten.

Die Arbeit des Werkstattzirkels endet mit der Präsentation vor dem Management. So erfahren die Teilnehmer, wie ihre Vorschläge »ankommen« und die Führungskräfte erhalten einen ungefärbten Eindruck von Problemen und Lösungsmöglichkeiten.



Werkstattzirkel-Training

Metaplan lädt ein zum Werkstattzirkel-Training in Quickborn vom

18. – 21. März 1985 und vom 21. – 24. Oktober 1985.

»Werkstattzirkel erfolgreich moderieren«

Dieses Training wendet sich an künftige Moderatoren und Koordinatoren von Werkstattzirkeln.

In vier Tagen lernen die Teilnehmer:

- Wie sie Sachverhalte und Gedanken aller Teilnehmer für alle sichtbar machen und ordnen können.
- Wie sie aktive Beteiligung wecken und sichern.
- Wie sie mit unterschiedlichen Auffassungen klar kommen.
- Wie man die Probleme untersucht, bevor man an die Lösungen geht.
- Wie sie den »roten Faden« für einen Werkstattzirkel entwickeln können.
- Wie man Vorschläge darstellt und präsentiert.

Die Teilnehmergebühr beträgt DM 2280,- pro Person zuzüglich gesetzl. MwSt.

