

Ehrhard Flato

# Die neue Rolle des Meisters im schlanken Unternehmen

Gruppenarbeit, Qualitätsmanagement  
Konzepte zur Effizienzsteigerung  
im Betrieb

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>7</b>
<b>1 Das Unternehmen im Wandel</b>	<b>9</b>
1.1 Die Anforderungen an das schlanke Unternehmen	10
1.2 Die Anforderungen an das qualitätsbewußte Unternehmen	12
<b>2 Die neue Rolle des Meisters</b>	<b>14</b>
2.1 Die Einbindung des Meisters in die Organisation eines schlanken Unternehmens	15
2.2 Die neuen Anforderungen an die Fach- und Führungskompetenz des Meisters	17
2.2.1 Die Führung des einzelnen und der Gruppe als Gesamtheit	18
2.2.2 Information - Delegation - Arbeitskontrolle	30
2.2.3 Das Gespräch mit dem Mitarbeiter	45
2.3 Die Einführung und Einarbeitung neuer und versetzter Mitarbeiter	56
2.4 Möglichkeiten und Grenzen der Mitarbeitermotivation	59
2.4.1 Zielsetzung der Motivationsaufgabe des Meisters	60
2.4.2 Motivation kontra Manipulation	61
2.4.3 Die Rolle des Meisters als Motivator	63
2.4.4 Negative Einflüsse auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter	68
<b>3 Strategien und Instrumente zur Verbesserung der Produkt- und Prozeßqualität</b>	<b>70</b>
3.1 Qualitätsmanagement und Qualitätssicherungs-systeme	72
3.2 Kontinuierliche Verbesserung der Prozeßqualität (KAIZEN)	76
3.3 Das Betriebliche Vorschlagswesen	83
3.4 Einführung und Arbeitsweise von Qualitätszirkeln	85
3.4.1 Einführung und Organisation der Qualitätszirkel	89
3.4.2 Organisation der Qualitätszirkelarbeit	92
3.4.3 Die Arbeit der Qualitätszirkel	94
3.5 Qualitätssicherung durch die Erarbeitung eines Qualitätshandbuches	100

<b>4</b>	<b>Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung der Produktion</b>	<b>104</b>
4.1	Vermeidung von Verschwendung	105
4.2	Vorbeugende Instandhaltung (TPM)	107
4.3	Just-in-time-Produktion (JIT)	110
4.4	Abbau krankheits- und motivationsbedingter Fehlzeiten	112
4.4.1	Maßnahmen zur Reduzierung krankheits- und motivationsbedingter Fehlzeiten	115
4.4.2	Das Gespräch mit dem erkrankten Mitarbeiter als zentrales Instrument der Fehlzeitenreduzierung	119
4.4.2.1	Der Meister und seine Möglichkeiten, das Fehlzeitenverhalten der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen	121
<b>5</b>	<b>Einführung von Gruppenarbeit</b>	<b>124</b>
5.1	Voraussetzungen zur Einführung von Gruppenarbeit	126
5.2	Arbeitsweise und Aufgabenstellung teilautonomer Arbeitsgruppen	128
5.3	Schritte zur Einführung der Gruppenarbeit	134
5.4	Schwierigkeiten bei der Einführung der Gruppenarbeit	149
5.5	Die Entlohnung im System der Gruppenarbeit	152
<b>6</b>	<b>Zielorientierte Qualifizierung der Mitarbeiter und Vorgesetzten</b>	<b>155</b>
6.1	Die Qualifizierung des Managements	158
6.2	Qualifizierung der Meister	161
6.3	Qualifizierung der Gruppensprecher	167
6.4	Qualifizierung der Gruppenmitglieder	174
6.5	Qualifizierende Betreuung der Gruppenarbeit	183
6.6	Die Aufgaben des Betrieblichen Bildungswesens	186
<b>7</b>	<b>Ausblick</b>	<b>191</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>197</b>