

Studienseminar Stade für das Lehramt an berufsbildenden Schulen

Unterrichtsskizze

für den ersten Fachleiterbesuch

im beruflichen Schwerpunkt Industrie

Referendarin:

Ausbildungsschule:

Lerngebiet 8: Organisation und Steuerung der Leistungsprozesse

Unterrichtseinheit: Rationalisierung

Thema der vorherigen Stunde: Einzelmaßnahmen der Rationalisierung: Normung, Typung, Baukastensystem

Thema der Stunde: Lösung eines Rationalisierungsproblems unter dem Gesichtspunkt der Humanisierung des Arbeitsinhaltes

Thema der nächsten Stunde: Lean Management

Klasse: Industriekaufmann / Industriekauffrau
Fachstufe 2

Datum: 02.10.2003

Zeit: 12:35 – 13:20 Uhr (6. Stunde)

Raum: 140

Fachlehrer:

Fachleiter:

Gäste:

1. Lernziele

1.1. Groblernziel:

Die Schüler sollen die drei Rationalisierungsmöglichkeiten Job Enlargement, Job Rotation und Job Enrichment unter dem Aspekt der Humanisierung des Arbeitsinhalts beurteilen.

1.2. Feinlernziele:

Die Schüler sollen...

- FLZ 1: ... auf Grund ihrer Erfahrungen bei der Fertigung von Lesezeichen Beobachtungen zur arbeitsteiligen Fertigung beschreiben.
- FLZ 2: ... die Auswirkungen dieser Fertigungsorganisation auf den Mitarbeiter aufzeigen.
- FLZ 3: ... in Gruppen Informationen zu den Rationalisierungsansätzen Job Enlargement, Job Rotation bzw. Job Enrichment auswerten.
- FLZ 4: ... mögliche Probleme und die Grenzen der Anwendbarkeit der o.g. Ansätze ableiten.
- FLZ 5: ... sollen eine begründete Entscheidung für die Umsetzung von Job Enlargement, Job Rotation bzw. Job Enrichment im vorliegenden Fall treffen.

2. Geplanter Unterrichtsverlauf

Phase	Zeit	Lehrer- und Schülerverhalten	Methoden/Aktions- und Sozialform	Medien
Einstieg	5 Min.	SuS bearbeiten den Arbeitsauftrag: möglichst viele Lesezeichen sollen in zehn Minuten in den einzelnen Gruppen hergestellt werden.	L-S-Gespräch, Gruppenarbeit	Arbeitsblatt 1 mit Situation
Erarbeitung 1	5 Min.	SuS teilen L auf Grund der vorher durchgeführten Phase ihre Beobachtungen in Bezug auf die Auswirkungen auf den Mitarbeiter mit, L notiert diese an der Tafel und erarbeitet sich daraus ergebende Folgen zusammen mit den SuS	L-S-Gespräch	Tafel
Erarbeitung 2	20 Min.	Vorstellen der erweiterten Situation, S liest Situation vor SuS finden sich in sechs Gruppen zusammen und bearbeiten die Arbeitsaufträge auf Arbeitsblatt 2	Gruppenarbeit	Arbeitsblatt 2 mit erweiterter Situation
Ergebnispräsentation	15 Min.	Drei Gruppen stellen ihre Lösung vor, die jeweilige Parallelgruppe mit dem gleichen Arbeitsauftrag kontrolliert und ergänzt ggf. die Ausführungen (die Folien aller Gruppen kommen zum Einsatz)	L-S-Gespräch, S-S-Gespräch	Folie
Didaktische Reserve		SuS diskutieren ein Zitat von Paul Ernst zur Arbeit	L-S-Gespräch S-S-Gespräch	Folie

L: Lehrerin

SuS: Schülerinnen und Schüler

L-S: Lehrerin-SchülerInnen

3. Literaturverzeichnis

- Nolden, Rolf-Günther, Körner, Ernst, Bizer, Peter, Management im Industriebetrieb - Geschäftsprozesse, 3. Auflage, Troisdorf 2002 (eingeführtes Lehrbuch)
- www.4managers.de
- Berufsbildende Schulen II Stade - Handelslehranstalt - , schulinterner Lehrplan Industriekaufmann/-frau, gültig ab 01. August 1998
- Niedersächsisches Kultusministerium (Hrsg.), Richtlinien für den berufsspezifischen Unterricht im Ausbildungsberuf Industriekaufmann / Industriekauffrau, Stand: Juli 1997

4. Anlagen

4.1 Situationsbeschreibung und Arbeitsauftrag für sechs Personen

I 13	Arbeitsauftrag I	Datum: 02.10.2003
------	------------------	-------------------

Situation:

Du bist Mitarbeiter der Fertigung und zuständig für die Herstellung der Lesezeichen. Allerdings bist Du nur für **einen** der insgesamt sechs notwendigen Arbeitsschritte zuständig, das heißt die Fertigung erfolgt arbeitsteilig. Die Markierung in der untenstehenden Beschreibung der Arbeitsschritte zeigt Dir, für welchen Schritt Du verantwortlich bist.

Arbeitsauftrag:

Die Lesezeichen werden von sechs Personen hergestellt (pro Person ein Arbeitsschritt). Du erhältst die notwendigen Materialien, die Du zur Ausführung Deines Arbeitsschrittes benötigst. Sobald der linke Nachbar mit seinem Arbeitsschritt fertig ist, reicht er das Lesezeichen zur weiteren Bearbeitung an Dich weiter. Anschließend reichst Du es an Deinen rechten Nachbarn weiter.

Deine Aufgabe besteht nun darin, den Dir zugewiesenen Arbeitsschritt so oft wie möglich in **fünf Minuten** an den Lesezeichen auszuführen.

Arbeitsschritte, die zur Herstellung eines Lesezeichens notwendig sind (jeder Mitarbeiter führt nur einen der sechs Schritte durch!):

- 1. Mitarbeiter:** Mit Hilfe der vorliegenden Schablone die Umriss des Lesezeichens einmal auf die Pappe, zweimal auf das farbige Papier zeichnen.
- 2. Mitarbeiter:** Die Umriss der drei Teile ausschneiden.
- 3. Mitarbeiter:** Das zurechtgeschnittene Stück Pappe mit den beiden zugeschnittenen Papierstücken jeweils vorn und hinten bekleben.
- 4. Mitarbeiter:** Den „Lesezeichen-Rohling“ gestalten -> drei Dreiecke auf die Vorderseite zeichnen.
- 5. Mitarbeiter:** Das untere Ende des Lesezeichens mit einem Loch versehen.
- 6. Mitarbeiter:** Durch das Loch ein Schleifenband ziehen und verknoten.

4.2 Situationsbeschreibung und Arbeitsauftrag für vier Personen

I 13	Arbeitsauftrag I	Datum: 02.10.2003
------	------------------	-------------------

Situation:

Du bist Mitarbeiter der Fertigung und zuständig für die Herstellung der Lesezeichen. Allerdings bist Du nur für einen bzw. zwei der insgesamt sechs notwendigen Arbeitsschritte zuständig, das heißt die Fertigung erfolgt arbeitsteilig. Die Markierung in der untenstehenden Beschreibung der Arbeitsschritte zeigt Dir, für welche(n) Schritt(e) Du verantwortlich bist.

Arbeitsauftrag:

Die Lesezeichen werden von vier Personen hergestellt. Du erhältst die notwendigen Materialien, die Du zur Ausführung Deiner Arbeitsschritte benötigst. Sobald der linke Nachbar mit seinem Arbeitsschritt fertig ist, reicht er das Lesezeichen zur weiteren Bearbeitung an Dich weiter. Anschließend reichst Du es bitte an Deinen rechten Nachbarn weiter. Deine Aufgabe besteht nun darin, den/die Dir zugewiesenen Arbeitsschritt(e) so oft wie möglich in **fünf Minuten** an den Lesezeichen auszuführen.

Arbeitsschritte, die zur Herstellung eines Lesezeichens notwendig sind (der erste und zweite Mitarbeiter führen jeweils nur einen Arbeitsschritt aus, der dritte und vierte Mitarbeiter jeweils zwei):

- 1. Mitarbeiter:** Mit Hilfe der vorliegenden Schablone die Umriss des Lesezeichens einmal auf die Pappe, zweimal auf das farbige Papier zeichnen.
- 2. Mitarbeiter:** Die Umriss der drei Teile ausschneiden.
- 3. Mitarbeiter:** Das zurechtgeschnittene Stück Pappe mit den beiden zugeschnittenen Papierstücken jeweils vorn und hinten bekleben.
- 3. Mitarbeiter:** Den „Lesezeichen-Rohling“ gestalten -> drei Dreiecke auf die Vorderseite zeichnen.
- 4. Mitarbeiter:** Das untere Ende des Lesezeichens mit einem Loch versehen.
- 4. Mitarbeiter:** Durch das Loch ein Schleifenband ziehen und verknoten.

4.3 geplantes Tafelbild

Nachteile der Arbeitsteilung

Beobachtungen während der Fertigung der Lesezeichen	sich daraus ergebende Folgen
Monotonie bei der Ausführung der Tätigkeit =>	gesundheitliche Belastungen, Krankheit, Unzufriedenheit, kein Bezug zum Endprodukt, Kündigung
einseitige Belastung der Arbeitskraft =>	s.o.
es muss nicht dabei auch zwangsläufig die Qualität des Erzeugnisses steigen =>	hoher Ausschuss, Absatzschwierigkeiten, hohe Kosten
die einzelne Arbeitskraft ist immer abhängig von dem Tätigwerden des „Vordermannes“ =>	die Produktion kann ins Stocken geraten

4.4 Erweiterung der Situation mit Arbeitsaufträgen

I 13	Erweiterung der Situation und Arbeitsaufträge	Datum: 02.10.2003
------	---	-------------------

Der Geschäftsführer der libri & more GmbH, Herr Meybohm, ist von der Personalabteilung auf den hohen Krankenstand der Mitarbeiter in der Fertigung aufmerksam gemacht worden. Des Weiteren berichtet Frau Körner, die Personalleiterin, von der hohen Fluktuation in dieser Abteilung. Auch der Betriebsrat hat bereits an Herrn Meybohm die Information weitergegeben, dass die Mitarbeiter in der Fertigung sehr unzufrieden mit ihrer Arbeit sind. Herr Meybohm bittet daher die Abteilungsleiter zu einem Gespräch, in dem er die Situation kurz schildert:

„Sehr geehrte Kollegen, die Zeichen in der Fertigung stehen auf Sturm. Dieser immens hohe Krankenstand und die hohe Mitarbeiterfluktuation sind für uns nicht länger tragbar. Auch der Betriebsrat ist bereits an mich herangetreten und hat mich über die Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Arbeit in dieser Abteilung aufgeklärt.

Wir hatten vor fünf Jahren im Hinblick auf die Steigerung der Produktivität die Arbeitsteilung in diesem Bereich eingeführt. Jetzt müssen wir jedoch erkennen, dass unsere Rationalisierungsmaßnahmen nicht mehr den gewünschten Erfolg erzielen. Es ist an der Zeit, die Situation aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, dieses Problem zu lösen. Wir müssen überlegen, welche wir davon in die Tat umsetzen. Informationen über mögliche Lösungen finden Sie vor sich. Ich möchte Sie nun bitten, sich mit Ihren Mitarbeitern der Problematik anzunehmen und mir umgehend Ihre Entscheidungen vorzustellen. Ich danke Ihnen für Ihre Unterstützung und Aufmerksamkeit.“

Arbeitsaufträge (in Gruppen mit je vier Teilnehmern zu bearbeiten, Gruppeneinteilung erfolgt durch die Lehrerin):

1. Lest die vorliegenden Informationen.
2. Beschreibt die Merkmale des vorliegenden Konzeptes.
3. Wendet das beschriebene Konzept auf das Unternehmen libri & more GmbH an.
4. Zeigt Vor- und Nachteile des Konzeptes auf.
5. Stellt auch Probleme des Konzeptes bzw. Grenzen der Anwendbarkeit dar.
6. Diskutiert in der Gruppe das vorliegende Konzept und trifft eine begründete Entscheidung für oder gegen die Umsetzung des Konzeptes in der libri & more GmbH.
7. Stellt Euer Ergebnis den übrigen Mitarbeitern auf der vorliegenden Folie vor.

Hinweis: Ihr habt für die Bearbeitung **20 Minuten** Zeit.

4.5 Informationsblatt Job Enlargement Gruppe 1 und 2

I 13	Informationsblatt Gruppe 1 bzw. 2 Job Enlargement	Datum: 02.10.2003
------	--	-------------------

Arbeitserweiterung (Job Enlargement)

Herr Meyer ist in der Montage der motkick oHG beschäftigt. Das Unternehmen stellt Motorroller her.

Der Arbeitsspielraum von Herrn Meyer wurde innerhalb des letzten Jahres erweitert. Seine Aufgabe besteht jetzt nicht mehr nur in der Montage der Räder, sondern er baut nun auch die Kupplung in das Fahrzeug ein.

Herrn Meyers Arbeitsplatz wurde nach den Grundsätzen des Job Enlargement neu organisiert, so dass zwar sein Arbeitsspielraum vergrößert wurde, nicht jedoch sein Entscheidungsspielraum. So kann Herr Meyer jetzt vielseitiger eingesetzt werden und ist nicht länger nur auf die Montage der Räder spezialisiert.

4.6 Informationsblatt Job Rotation Gruppe 3 und 4

I 13	Informationsblatt Gruppe 3 bzw. 4 Job Rotation	Datum: 02.10.2003
------	---	-------------------

Arbeitsplatzwechsel (Job Rotation)

Die Schöner Garten GmbH produziert unter anderem Rasenmähertrucker.

Herr Detlefs ist dort in der Endmontage beschäftigt. In der ersten Woche eines Monats baut er die Bremsen ein, in der zweiten Woche die Kupplung, in der dritten Woche montiert er die Räder und in der vierten Woche montiert er den Fahrersitz.

Sein Kollege Herr Bauer beginnt in der ersten Woche mit dem Einbau der Kupplung, in der zweiten Woche ist er für die Radmontage verantwortlich, in der dritten Woche montiert er den Fahrersitz und in der letzten Woche des Monats baut er die Bremsen ein.

Zwei weitere Kollegen nehmen an diesem sogenannten Arbeitsplatzwechsel teil und wechseln dementsprechend ihren Arbeitsplatz. Die vier Kollegen tauschen also ihre Arbeitsaufgaben innerhalb der Gruppe.

4.7 Informationsblatt Job Enrichment Gruppe 5 und 6

I 13	Informationsblatt Gruppe 5 bzw. 6 Job Enrichment	Datum: 02.10.2003
------	---	-------------------

Arbeitsanreicherung (Job Enrichment)

Die we-ef KG stellt Lichtsysteme her. Herr Fischer ist Mitarbeiter der Produktgruppe Scheinwerfer. Er ist sowohl zuständig für die Planung der anfallenden Arbeiten, die Beschaffung der benötigten Teile aus dem Lager, die Verteilung der Arbeit, die Qualitätskontrolle und die Koordination mit anderen Schnittstellen.

Die Qualitätskontrolle ist nun beispielsweise nicht länger mehr anderen Mitarbeitern vorbehalten, sondern Herr Fischer zeichnet sich für die Qualität der von ihm gefertigten Scheinwerfer selbst verantwortlich.

Um diese zusätzlichen Aufgaben übernehmen zu können, waren für Herrn Fischer intensive Schulungsmaßnahmen notwendig, denn nicht nur seine Durchführungskompetenzen wurden erweitert, sondern auch seine Entscheidungs- und Verantwortungskompetenzen. Dadurch hat sich der Dispositions- und Handlungsspielraum von Herrn Fischer vergrößert.

4.8 Folie für die Schülerlösungen

Merkmale des Konzeptes	
Anwendung des Konzeptes auf die libri & more GmbH	
Vorteile des Konzeptes	
Nachteile des Konzeptes	
Probleme bzw. Grenzen des Konzeptes	
Begründete Entscheidung für oder gegen die Umsetzung des Konzeptes	

4.9 Mögliche Schülerlösung Job Enlargement Gruppe 1 und 2

Merkmale des Konzeptes	<ul style="list-style-type: none"> • Vergrößerung des Arbeitsspielraumes eines Mitarbeiters • aber keine Erweiterung des Entscheidungsspielraumes • Vielseitigere Einsetzbarkeit des Mitarbeiters • Entgegenwirken einer zu starken Spezialisierung
Anwendung des Konzeptes auf die libri & more GmbH	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter übernehmen z.B. statt des Aufzeichnens jetzt auch die Tätigkeit des Zuschneidens • es könnte auch noch eine dritte Tätigkeit hinzukommen
Vorteile des Konzeptes	<ul style="list-style-type: none"> • Höhere Motivation und Arbeitszufriedenheit als bei der Durchführung nur einer Tätigkeit • größere Abwechslung für den Mitarbeiter • es muss nicht exakt acht Stunden lang die gleiche Tätigkeit verrichtet werden • einfache Einarbeitung in die neue Tätigkeit
Nachteile des Konzeptes	<ul style="list-style-type: none"> • es vergrößert sich lediglich der Tätigkeitsspielraum, nicht jedoch der Entscheidungsspielraum • der Mitarbeiter bleibt weiterhin nur „ausführendes“ Organ, er muss sich weiterhin den Anweisungen des Vorgesetzten fügen • Motivation und Arbeitszufriedenheit werden wohl nur in geringem Maße gesteigert
Probleme bzw. Grenzen des Konzeptes	<ul style="list-style-type: none"> • Motivation und Arbeitszufriedenheit können noch nicht ausreichend gesteigert werden, um langfristig den Folgen der Mitarbeiterfluktuation und dem hohen Krankenstand zu begegnen
Begründete Entscheidung für oder gegen die Umsetzung des Konzeptes	<p>Konzept ist aus den o.g. Gründen in der oberen Zeile noch nicht optimal</p>

4.9 Mögliche Schülerlösung Job Rotation Gruppe 3 und 4

Merkmale des Konzeptes	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter übernimmt für einen bestimmten Zeitraum eine Tätigkeit, wechselt dann nach Ablauf dieses Zeitraumes zu einer anderen Tätigkeit • Zeitraum kann z.B. auf eine Woche, einen Monat o.ä. festgelegt werden
Anwendung des Konzeptes auf die libri & more GmbH	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter führt für einen bestimmten Zeitraum z.B. für eine Woche die Tätigkeit des Zuschneidens aus, danach ist er dann für die Gestaltung des Lesezeichens zuständig • es können noch weitere Tätigkeiten hinzukommen, so dass evt. das komplette Lesezeichen von allen gefertigt wird, so dass die Mitarbeiter die Tätigkeiten alle wochenweise wechseln
Vorteile des Konzeptes	<ul style="list-style-type: none"> • es liegt eine gewisse Abwechslung für den Mitarbeiter bei der Durchführung der Tätigkeiten vor • Monotonie bei der Durchführung ist geringer als vorher • Motivation und Arbeitszufriedenheit höher
Nachteile des Konzeptes	<ul style="list-style-type: none"> • beträgt der Zeitraum des Wechsels eine Woche oder einen Monat, muss der Mitarbeiter immer noch über einen langen Zeitraum die gleiche Tätigkeit verrichten, in gewissem Maße ist eine Monotonie dann immer noch vorhanden • alle Tätigkeiten werden im Sitzen ausgeführt, nach wie vor hohe körperliche Belastungen
Probleme bzw. Grenzen des Konzeptes	<ul style="list-style-type: none"> • statt einer Tätigkeit wie bisher können dann z.B. vier Tätigkeiten im Wechsel durchgeführt werden, da die Tätigkeiten aber sehr einfach sind, stellen sie vermutlich keine große Abwechslung für den Mitarbeiter dar • würde der Tätigkeitsbereich z.B. auch auf die Fertigung von Buchstützen ausgeweitet werden, wären die Abwechslung und die Motivation bzw. Arbeitszufriedenheit evt. noch höher • zu bedenken ist jedoch die Einarbeitung der Mitarbeiter in den neuen Bereich, die Mitarbeiter könnten u.U. auch überfordert sein
Begründete Entscheidung für oder gegen die Umsetzung des Konzeptes	<p>Bei Berücksichtigung des zweiten Punktes in der oberen Zeile könnte die Umsetzung dieses Konzeptes sinnvoll sein, vorausgesetzt, die Mitarbeiter werden nicht überfordert.</p>

4.10 Mögliche Schülerlösung Job Enrichment Gruppe 5 und 6

Merkmale des Konzeptes	<ul style="list-style-type: none"> • Anreicherung der Tätigkeiten liegt vor, d.h. der Mitarbeiter ist nicht nur für das Ausführen einer bestimmten Tätigkeit zuständig, sondern auch für die Planung der Aufgaben, die Verteilung, Qualitätskontrolle, Koordination mit anderen Schnittstellen • der Dispositions- und Handlungsspielraum des einzelnen Mitarbeiters werden erhöht • der Kompetenzbereich wird vergrößert
Anwendung des Konzeptes auf die libri & more GmbH	<ul style="list-style-type: none"> • der Mitarbeiter ist nicht länger nur z.B. für das Ausschneiden zuständig, sondern auch für das Bereitstellen der benötigten Materialien, die Qualitätskontrolle, das Verteilen der Arbeit
Vorteile des Konzeptes	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter kann sich profilieren, hat bessere Entwicklungsmöglichkeiten • Mitarbeiter sieht sich qualitativ höherwertigen Aufgaben gegenüber • Mitarbeiter kann seinen Handlungsspielraum vergrößern • es kann u.U. ein besseres Arbeitsklima herrschen • Führungskraft muss Kompetenzen abgeben, es werden mehr Entscheidungen übertragen • Motivation und Arbeitszufriedenheit können steigen
Nachteile des Konzeptes	<ul style="list-style-type: none"> • es ist ein großer Fort-/Weiterbildungsbedarf vorhanden, das ist mit hohen Kosten für das Unternehmen verbunden • Mitarbeiter müssen in vielerlei Hinsicht geschult werden • es kann zu Kompetenzgerangel kommen (sowohl zwischen den Mitarbeiter als auch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft)
Probleme bzw. Grenzen des Konzeptes	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter sind nicht immer bereit bzw. in der Lage, mehr Kompetenzen auszuüben bzw. mehr Verantwortung zu übernehmen • Es kann Widerstand von Seiten der Mitarbeiter geben, weil ihnen erheblich mehr abverlangt wird • Aufwand (für Weiterbildung etc.) und Ertrag müssen in einem angemessenen Verhältnis stehen
Begründete Entscheidung für oder gegen die Umsetzung des Konzeptes	<ul style="list-style-type: none"> • Konzept bietet viele Chancen für die Mitarbeiter, aber auch zahlreiche Risiken • Konzept muss langsam und Stück für Stück im Unternehmen, möglichst unter Beteiligung der Mitarbeiter an der Planung, umgesetzt werden • stellt eine sinnvolle Alternative dar, um die Fluktuation und den hohen Krankenstand einzudämmen

4.11 Didaktische Reserve: Folie mit einem Zitat von Paul Ernst zur abschließenden Diskussion

„Die heutigen Menschen glauben, dass man die Arbeit so einrichten müsse, dass sie möglichst viel Ertrag abwerfe.

Das ist ein falscher Glaube; man muss die Arbeit so einrichten, dass sie die Menschen beglückt.“

Paul Ernst (deutscher Schriftsteller, 1866 – 1933)