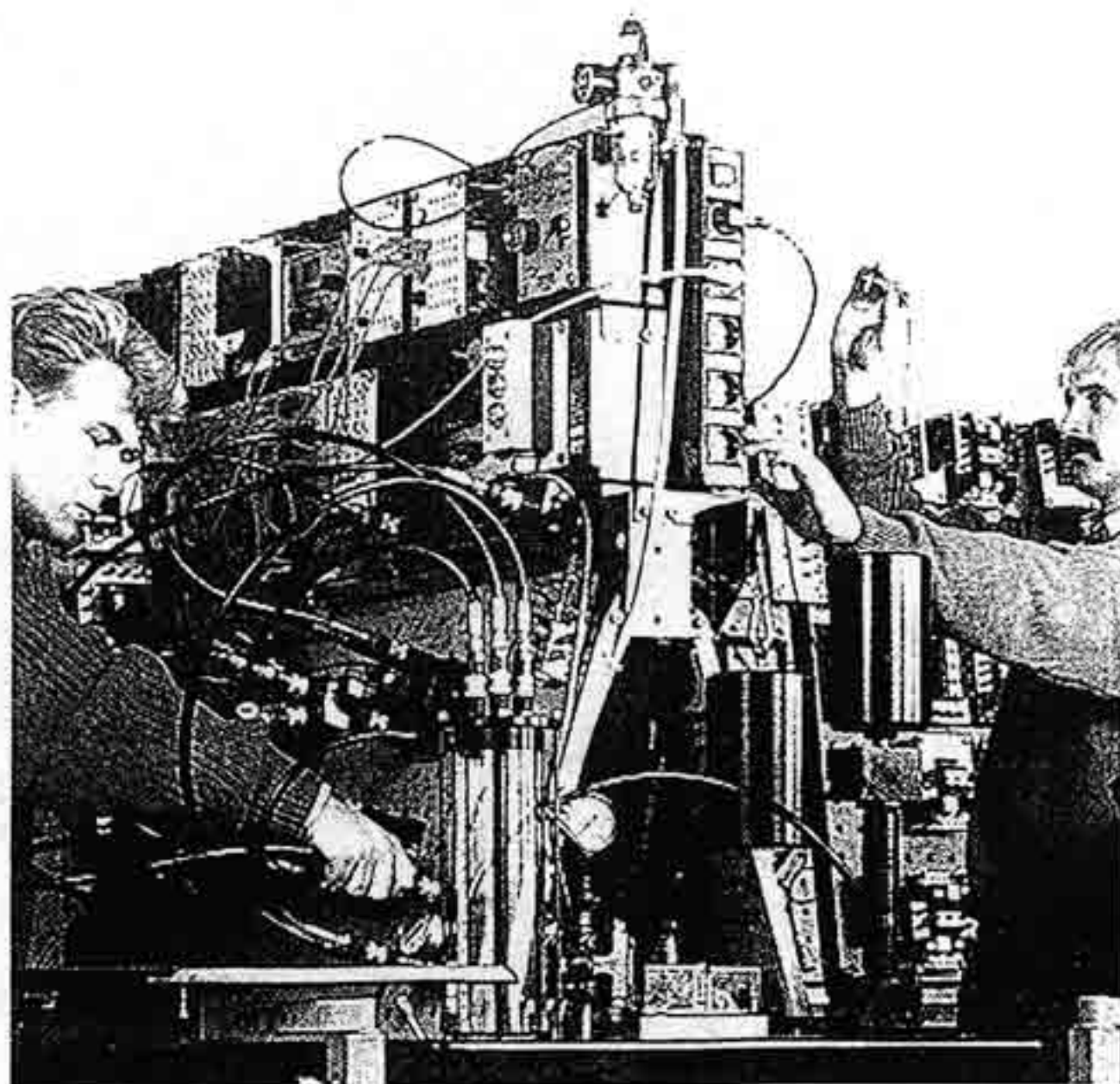


Herta Fischer / Irene Schegk

Mit dem Alltag leben

Gruppenarbeit in der Lean-Production -
was ist,
wenn die erste Euphorie
dem nüchternen Alltag weicht?



Einstimmung

Gruppenarbeit ist "in", wie auch Kaizen und Total Quality Management. In deutschen Unternehmen wird "geleant" und auf die Wiederkehr der schwarzen Zahlen hingearbeitet. Überall? Verfolgt man die öffentlichen Berichterstattungen in den einschlägigen Zeitschriften, so scheint es zwei Gruppen von Unternehmen zu geben. Um die eine Gruppe ist es recht still. Ob sie auch leant, weiß keiner so genau. Vielleicht im Geheimen. Die anderen dagegen arbeiten hart an sich, leant sich schlank und versuchen mit klug entwickelten und ernsthaft umgesetzten Konzepten wieder auf wirtschaftlich gesicherten Boden zu kommen.

Wird darüber in der Öffentlichkeit berichtet, geschieht das nach folgendem Muster: Den Ausgangspunkt bildet eine Beschreibung alter, verkrusteter, übergewichtiger Strukturen und Gewohnheiten. Dagegen werden dann die neuen Konzepte, wie Gruppenarbeit, Qualitätsverantwortung des Mitarbeiters u.a., ins Feld geführt. Natürlich entstehen einige Probleme und eine Vielzahl von Hindernissen, die recht schnell und erfolgreich von zuversichtlichen Managern überwunden werden. Den Abschluß bilden dann die ersten mehr oder weniger großen und überzeugenden Erfolge bzw. die sichere Aussicht darauf.

Es ist wie im Kino: Nach dem Happy End wird immer abgeblendet. Aber natürlich geht das Leben weiter. Dazu Kurt Tucholsky: "Es wird nach einem happy end im Film jwöhnlich abgeblendet. Man sieht nur noch in ihre Lippen den Helden seinen Schnurrbart stippen. Da hat sie nu den Schentelmen. Na und denn-?"

So auch im Fall von Gruppenarbeit. Wie sieht denn der Alltag, die Umsetzung der mit Gruppenarbeit produzierenden Unternehmen aus?

Ein Beispiel: Auch bei Schwan STABLO, einem fränkischen Schreibgeräte- und Kosmetikstiftehersteller gab es vor Einführung neuer Strukturen

die bekannten Probleme: Die herkömmlichen Methoden und Organisationsformen von Qualitätskontrolle und -sicherung brachten keine weiteren Verbesserungen. Das Gefühl der Mitverantwortung der Belegschaft sank bzw. war nicht vorhanden, Betriebsklima und Krankenstand befriedigten nicht. Gleichzeitig stiegen die Kosten, die internationale Konkurrenz "winkte mit ihren Stiften".

Da die Firmenleitung überzeugt war, auch mit der besten Organisation die Probleme nicht vollständig in den Griff zu bekommen, entschloß sie sich vor drei Jahren, im Bereich Kosmetik neue Wege zu gehen. Ansatzpunkt war, das Potential der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen besser einzusetzen.

Die zentralen Maßnahmen des Unternehmens für die Mitarbeiter in der Produktion:

1. Die Firmenziele "zufriedene Mitarbeiter" und "bessere Produkte" wur-

den neu formuliert.

2. Sämtliche Mitarbeiter wurden in eigens dazu einberufenen Abteilungsbesprechungen mit der Firmenleitung über die geplanten Maßnahmen informiert.
3. Gruppenarbeit wurde eingeführt.
4. Die "Inprocess-Prüfungen" wurden an die Mitarbeiter in der Produktion übertragen. Einführung des "Stop-Schildes". Jeder Mitarbeiter hat das Recht und die Pflicht, die Maschine zu stoppen, wenn er der Meinung ist, daß die gewünschte Qualität nicht erreicht wird.
5. Durchführung eines Preisausschreibens für den besten Qualitätslogan.
6. Das Betriebliche Vorschlagswesen wurde neu organisiert, auch kleine Verbesserungen lohnen sich zukünftig wieder stärker.
7. Es wurde ein "Goldenes Kleeblatt" eingeführt, mit dem Mitarbeiter an-

dere Mitarbeiter auszeichnen, die sie bei der Lösung eines Problems besonders unterstützt haben.

Es wurde also ein Prozeß in Gang gesetzt, der große persönliche Verhaltensveränderungen erforderte. Die Erfolge sprachen für sich: nach einhalb Jahren sank der Ausschuß um fast 50%, Reklamationen gingen zurück, Fehlzeiten sanken, die Zahl der Verbesserungsvorschläge nahm zu, notwendige Veränderungen wurden jetzt in kürzerer Zeit durchgeführt. Zwangsläufig verbesserte sich auch die Ertragslage.

Der Erfolg aller Maßnahmen machte klar, daß die Richtung stimmt. Nachdem nun die spektakulären Erfolge des ersten Jahres vorbei waren, trat die Gruppenarbeit stärker in das Blickfeld. Und damit auch die Probleme mit dieser ungewohnten Art des Arbeitens.



Herta Fischer und Irene Schegk: "Gruppenarbeit ist noch immer wie schwimmen gegen den Strom. Wer den Prozeß nicht unaufhörlich vorantreibt, treibt ab."

Gruppenarbeit

Wie wurde Gruppenarbeit eingeführt? Alle Mitarbeiter in der Produktion arbeiten in Gruppen von fünf bis neun Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Die Gruppen haben weitreichende Kompetenzen. Sie legen ihren Gruppensprecher fest und organisieren die Verteilung der Arbeitsaufgaben. Die Gruppe ist verantwortlich für die Gestaltung der Arbeitsabläufe, die Wartung und Instandhaltung der Maschinen, Hilfsmittel und Werkzeuge. Sie hat das Recht, Vorgesetzte und andere Fachleute des Unternehmens zu den Gruppensitzungen einzuladen, um Fachfragen zu klären, Probleme zu lösen, neue Ideen zu diskutieren. Die Gruppenmitglieder sind aufgefordert, Kontakte zu anderen Bereichen zu suchen, um Fragen, Probleme oder Ideen zu diskutieren. Verantwortungen wurden also grundlegend verlagert.

Das erste Jahr: Praxis

Auf Gruppenarbeit theoretisch vorbereitet zu werden und über Wochen und Monate hinweg das Ereignis "Gruppe" zu erleben, das unterscheidet sich gewaltig. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bei Schwan STABILO erfuhren das am eigenen Leib.

Manche Gruppen waren keine Gruppen. Zu Gruppengesprächen wurden sie vom Meister geschoben, mit dem Hinweis: "Der Abteilungslei-

ter hat schon gefragt, warum keine Gruppengespräche stattfinden. Und der wurde schon von seinem Chef gefragt...". Von vielen Mitarbeitern wurde die Gruppe als zusätzliche Belastung empfunden, bestenfalls als langweilig. Schon wieder, so manches Klagen, wurde etwas verlangt, Vorteile für das eigene Arbeiten dagegen nicht gesehen.

Andere Gruppen dagegen stürzten sich auf Sachprobleme, die sich im Laufe der Jahre angestaut hatten. Sie erreichten in ungewohnt schneller Zeit eine Reihe von Verbesserungen an Maschinen und am Arbeitsplatz. Dieser Erfolg motivierte. Allerdings wurde auch bei den erfolgreichen Gruppen mit der Zeit die Zahl der herausfordernden Themen geringer. Es trat die Situation ein, daß das Unternehmen zwar täglich mit Problemen konfrontiert wurde, die Gruppen aber keine Themen zum Bearbeiten fanden.

Was offensichtlich fehlte, waren praktikable Spielregeln für zufriedenstellende Zusammenarbeit und "Werkzeuge", mit denen Gespräche effektiver geführt und Konflikte befriedigend gelöst werden konnten. Und was einzelnen Mitgliedern fehlte, waren konkrete Vorstellungen davon, wie sie erfolgreich in einer Gruppe mitarbeiten und dabei auch etwas bewegen konnten. Auch wenn die Gruppenteilnehmer zu Beginn der Maßnahme geschult wurden, die Probleme des Alltags ließen manchen guten Vorsatz in Vergessenheit geraten. Und erfolgreiche Gruppenpraxis läßt sich vorweg auch nur bedingt schulen.

Daher entschloß man sich, den Gruppen praxisbegleitend bei ihren Problemen zu helfen. Denn dauerhafte Verbesserung ist wie Rudern gegen den Strom, wer aufhört, fällt

zurück, treibt ab, gerät sogar in Strudel. So auch mit der Gruppenarbeit. Der durch sie initiierte Prozeß muß ständig unterstützt und am Leben gehalten werden. Es reicht nicht aus, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Gruppen einzuteilen und dann auf das große Qualitätswunder zu warten. Neue Organisationsformen sind nur der Anfang. Erfolge stellen sich ein, wenn die gewünschten lebendigen Systeme ständig gefördert und gefordert werden.

Ein erster Schritt: Gruppenberatung

Nicht nur die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den Gruppen müssen neu und dazulernen, auch das Unternehmen ist gefordert. "Lernende Organisation", so das entsprechende Schlagwort. Bei Schwan STABILO hat man zusammen mit der Beratungsfirma train ein Konzept entwickelt, nach dem die einzelnen Gruppen ganz individuell unterstützt und beraten werden.

Die einzelnen Veranstaltungen dauern pro Gruppe ca. drei Stunden. Es wird an den jeweiligen Problemen mit dem jeweiligen Mitarbeiter-Potential der einzelnen Gruppen gearbeitet. Ziel dieser ersten Beratung ist es, daß die Mitarbeiter erkennen,

- wie die Gruppe ihre Tätigkeit ohne Einflüsse von außen selbständig gestalten kann;
- wie sie selbst eine sinnvolle Balance zwischen ihren individuellen Erwartungen und den organisatorischen Notwendigkeiten findet, um ihre Arbeit zielgerichtet und effizient zu gestalten;
- wie innerhalb der Gruppe Kommunikation und Kooperation weiterentwickelt werden können.

In den Beratungssitzungen werden mit verschiedenen Thesen konkrete Hilfen für die weitere Tätigkeit entwickelt:

These 1: Arbeitsgruppen müssen sicher sein, was ihre zentralen Aufgaben

und Kompetenzen sind. Denn die Arbeit in Gruppen ist zum Scheitern verurteilt, wenn die Gruppe keine klare Mission hat. Eine nur auf Motivation und veränderte Arbeitsatmosphäre ausgerichtete Einführung von Gruppenarbeit reicht nicht aus. Klare Ziele und konsequente Veränderungen im Arbeitsablauf müssen erkennbar sein. Überlegungen in der Gruppe dazu: Was dürfen wir tun? Was sollen wir tun? Wie können wir den Erfolg der neuen Vorhaben sichern? Was bringen wir zur erfolgreichen Aufgabenbewältigung alles mit? Was brauchen wir noch alles dafür - von uns, von anderen? Wer kann uns bei diesem Prozeß unterstützen?

These 2: Arbeitsgruppen benötigen verbindliche Spielregeln für die Zusammenarbeit. Überlegungen in der Gruppe dazu: Welche Spielregeln wirken in dieser Gruppe? Welche Spielregeln wirken "heimlich"? Welche Spielregeln benötigen wir noch für die weitere Zusammenarbeit? Wie können wir sicherstellen, daß die gemeinsam vereinbarten Spielregeln auch eingehalten werden? Wer kann uns bei diesem Prozeß unterstützen?

These 3: Arbeitsgruppen benötigen für eine lebendige und offene Zusammenarbeit Verfahren für erfolgreiche Gesprächsführung und Konfliktregelung. Überlegungen in der Gruppe dazu: Wie schaffen wir die Möglichkeit, miteinander befriedigend zu reden? Was hilft uns dabei, was hindert uns? Wie gehen wir in der Gruppe mit Konflikten um? Welche Möglichkeiten gibt es noch, Konflikte zufriedenstellend auszutragen und zu lösen? Was und wer hilft uns in Zukunft, konstruktiv und nicht verletzend mit Konflikten umzugehen?

These 4: In erfolgreichen Arbeitsgruppen fördern und fordern sich die Mitarbeiter gleichermaßen. Überlegungen in der Gruppe dazu: Mit welchen individuellen Erwartungen wirken die einzelnen in der Gruppe mit? Wie werden diese Erwartungen erfüllt oder nicht erfüllt? Wie fördern sich die ein-

zelnen Gruppenmitglieder gegenseitig? Wie fordern sich die einzelnen Gruppenmitglieder gegenseitig? Was wünschen sich die einzelnen zukünftig von wem an Förderung bzw. Forderung?

Soweit einige der Themen, die mit Begleitung einer externen Beraterin in den Gruppen bearbeitet werden. Das Ergebnis der halbtägigen Workshops ist ein gruppenbezogener Maßnahmenkatalog, der anschließend von den einzelnen Gruppen verwirklicht wird.

Erfahrungen aus den Workshops

Nach Durchführung von fast sieben Workshops wird deutlich, daß sich viel bewegt hat. In den offenen Gesprächen erfuhren die Mitarbeiter zum ersten Mal, wie sie von den anderen in ihrer Rolle als Gruppenteilnehmer gesehen wurden: als "Seele der Gruppe" oder "Fels in der Brandung". Dabei wurde deutlich, daß intensive Gespräche über Sachthemen hinaus bisher kaum stattgefunden haben. "Darüber haben wir bisher noch nicht geredet", war immer wieder zu hören. Und auch: "So haben wir auch noch nie miteinander gesprochen, so müssen wir öfters miteinander reden". Den Gruppenmitgliedern wurde deutlich, daß ihr persönliches Wohlbefinden in der Gruppe wichtig ist, um zusammen mit den anderen hervorragende Leistungen zu bringen.

Ein weiteres Thema wurde in den Sitzungen immer wieder diskutiert: Die veränderten Anforderungen an die Verantwortungsübernahme aller Gruppenmitglieder. Der Komiker Karl Valentin hatte es auf den Punkt gebracht: "Mögen hätten wir schon wollen, aber dürfen haben wir uns nicht getraut." "Dürfen wir das wirklich?" war eine der häufigsten Fragen während der Sitzungen. Auch wenn die Kompetenzen der Gruppe schriftlich festgeschrieben waren, in den Köpfen herrschten noch die alten Muster. Früher entschied jemand von Oben, sorgte für die Arbeitsabläufe, für die Wartung der Maschinen, für die Ur-

laubsplanung. Und nun war die Gruppe gefordert, jeder einzelne. Aus "Ich bin doch nur eine kleine Arbeiterin" sollte plötzlich jemand werden, die sagt: "Ich weiß etwas, ich habe meine Meinung zu einer ganzen Reihe von Dingen hier im Arbeitsbereich, und ich habe bestimmte Vorstellungen, die ich mit anderen diskutieren will, um zu sehen, wie realistisch das Ganze ist." Gleiches galt für die Vorstellungen über Verantwortung. Auch hier eine Kehrtwendung um 180 Grad: Aus: "Verantwortung trägt der Meister, Ingenieur, Bereichsleiter etc., die sind dafür ausgebildet, die werden dafür bezahlt", jetzt plötzlich: Für den Bereich trage ich genauso viel Verantwortung, wie jeder hier in der Gruppe, und die Vorgesetzten sind dazu da, dabei zu helfen.

In der Gruppe ist persönliche Verantwortung gefordert. Dazu gehört auch der Anspruch an jedes Gruppenmitglied, aus einer - mal mehr, mal weniger ausgeprägten - bisherigen "Mitläuferposition" im Arbeitsalltag herauszutreten, und "Flagge zu zeigen", Position zu beziehen. Und das heißt auch, sich Gedanken über die persönlichen Wünsche zu machen, Stellung zu beziehen, zu allen Gruppenthemen plötzlich eine Meinung entwickeln zu müssen. Das, was für manche Mitarbeiter eine Bereicherung ihres Arbeitsalltags darstellte, wurde für andere gelegentlich zur unerträglichen Belastung, für die sie noch keine Verhaltensweisen ausgebildet hatten. "Der frühere Druck von Oben, dem man sich immer wieder entziehen konnte, wird nun ersetzt durch den Druck in der Gruppe, selbst Vorschläge machen zu müssen, statt Anweisungen immer nur zu kritisieren."

Das Umfeld

Erfahrungen mit der Gruppenarbeit haben auch die Vorgesetzten und die anderen Abteilungen gemacht. Und auch hier überwog zwar das Positive, aber mit der Zeit traten auch die Reibungsfelder zutage.

Die Vorgesetzten durchliefen denselben inneren Veränderungsprozeß wie die Gruppenmitglieder. Konnten sie früher direkt eingreifen - "Geben Sie 'mal her, ich mache das schon..." - und Anweisungen geben - "machen Sie in der Zeit 'mal schnell...", wurde jetzt Unterstützung und Hilfestellung erwartet: "Wie haben Sie sich die Lösung vorgestellt, wo kann ich Sie dabei unterstützen?" Den Vorgesetzten standen plötzlich auch nicht mehr einzelne gegenüber, sondern ganze Gruppen. Und die ließen sich nicht mit Anweisungen führen, sondern erwarteten eher so etwas wie eine "Prozeßbegleitung", die ständige Versorgung mit Informationen, den permanenten Dialog. Und dieser Dialog ging über fachliche Inhalte hinaus, betraf persönliche Probleme von Gruppenmitgliedern, Fragen der internen Koordination der Gruppe, Konflikte, Schnittstellenprobleme zwischen Gruppen und anderen Abteilungen oder Vorgesetzten. Und alles war mit größerem Zeitaufwand verbunden. Zeit, die vordringlich nicht für das Produkt und die Maschinen eingesetzt wird, sondern für den Mitarbeiter. Hörte man früher häufig "ich muß arbeiten, für so etwas habe ich keine Zeit" und liebte man eher die schnellen Lösungen, war auf einmal die Auseinandersetzung, das Zuhören gefordert.

Auch dies eine Kehrtwendung um 180 Grad. Sie rief bei manchen Meistern und anderen direkten Vorgesetzten natürlich ein Gefühl von Entmachtung und Unsicherheit hervor.

Und...?

Die Arbeit in den Gruppen geht weiter, etwas reibungsloser, zielgerichteter, mit neuem Elan - und mit der Erfahrung, daß die Probleme einer Gruppe genauso beherzt angegangen werden können, wie die in der Produktion. Jede Gruppe hat in der Beratung eigene Lernschritte gemacht, eigene Maßnahmen für die Zukunft geplant. Einige Gruppen haben sich über ihren Verantwortungsspielraum

neu verständigt, ihn erweitert. Sie werden ihn auch den Vorgesetzten gegenüber bewußter nutzen. Andere Gruppen haben noch unentdeckte fachliche Fähigkeiten und kommunikative Kompetenzen formuliert. Sie verteilen die Aufgaben effektiver. Sie sollen noch gezielter auf die Interessen und Stärken der einzelnen zugeschnitten werden. Wieder andere Gruppen haben sich auf Spielregeln geeinigt, wie sie in Zukunft mit Konflikten umgehen werden.

Profitiert haben auch die einzelnen Gruppenmitglieder: Vielen ist deutlich geworden, daß die Gruppe nicht der Ersatz für den "alten, alles regelnden Vorgesetzten" ist, sondern ein "lebendiges Wesen", das ohne ihre tagtägliche Mitwirkung nicht vorankommt. Und viele haben Mut bekommen, sich einzumischen, "jetzt, wo ich weiß, wie so eine Gruppe funktioniert, und wo ich erlebt habe, daß es anderen ähnlich ging wie mir."

Das Phänomen "Gruppenarbeit" ist bei Schwan STABLO einen weiteren Schritt "normaler" und für alle "handlicher" geworden, als dies in den ersten Monaten nach ihrer Einführung der Fall war. Eine wichtige Erkenntnis: Probleme werden auch Gruppen immer wieder haben. Und sie werden auch immer wieder vor der Herausforderung stehen, sich zu verbessern. Aber dabei hilft nur eine Haltung, die nicht darauf abzielt, die Gruppenprozesse hundertprozentig zu kontrollieren, sondern die auf die Eigendynamik und positive Kraft solcher Prozesse vertraut. Technik läßt sich beherrschen, die Gruppenentwicklung mitgestalten.

Der nächste Schritt

Die Gruppenberatung löst nicht sämtliche Probleme des Alltags. Aber sie hilft den Gruppen, auf einer selbständig erreichten höheren Ebene erfolgreich weiterzuarbeiten. Darüber hinaus werden weitere Konzepte und Maßnahmen diskutiert und erprobt: In den einzelnen Gruppen sollen gezielt Moderatoren ausgebildet werden, die

besonders bei schwierigen Gesprächssituationen aktiv werden können. Es gibt gemeinsame Treffen von Gruppen, die häufig miteinander zu tun haben, ebenso wie gemeinsame Treffen erfahrener und weniger erfahrener Gruppen. Die Einbindung der verschiedenen Gruppen in das betriebliche Umfeld (Vorgesetzte, Abteilungen) wird laufend überprüft und verändert: Welche Kommunikationswege und -möglichkeiten sind erfolgreich, welche nicht? Wo werden Gruppeninitiativen gefördert, wo gebremst?

Es gibt unendlich viel zu tun...

könnte man ausrufen, wenn man die verschiedenen Sorgen und Nöte in den Gruppen und mit ihnen betrachtet. Denn - um einen bekannten Satz zu zitieren - "das Unternehmen hat Arbeiter und Arbeiterinnen für die Gruppenarbeit gerufen - und nun sitzen da Menschen".

Gruppenarbeit setzt bei den Menschen an. Die einzelnen werden umfassender gefordert, als dies früher der Fall war. Sie werden auch umfassender gefördert. Sie werden ernst genommen mit Ihren Qualifikationen und Ihren Interessen. Sie werden aber auch vollständig eingespannt mit ihrem kreativen Potential und ihrer jeweils individuellen Kompetenz. Und es werden neue Kompetenzen verlangt, kommunikative und kooperative Kompetenzen. So gesehen verwundern die Alltagsprobleme der Gruppenarbeit nicht. Menschen sind nun einmal keine Maschinen. Deshalb ist Geduld und ständiges Üben gefordert, um die Generation von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die über Jahre und Jahrzehnte hinweg eine andere Arbeitsform gewohnt waren, zu einem neuen Selbstverständnis zu führen.

Herta Fischer

ist Leiterin Qualitätsplanung bei Schwan STABLO in Nürnberg

Irene Schegk