



## **Zwischenbericht: Einführung von Teamarbeit bei PC Painted, ein Produktionsbereich der Novelis Deutschland GmbH, Standort Göttingen**

- :: Das Projekt wurde mit Beratung und Begleitung durch die flow consulting gmbh realisiert.
- :: Projektverantwortlich Novelis Deutschland GmbH: Thomas Wuttke, Produktionsleitung und Matthias Auspurg, Personalentwicklung
- :: Projektverantwortlich flow consulting gmbh: Matthias Diederichs
- :: Projektzeitraum: Januar 2006 bis Dezember 2006
- :: Autor: Matthias Diederichs
- :: Die Novelis Deutschland GmbH hat die Zustimmung zur Veröffentlichung an die flow consulting gmbh erteilt.
- :: Dieser Projektbericht ist im „European Newsletter“, einer internen Mitarbeiterinformation der Novelis, veröffentlicht.
- :: Dieser Projektbericht unterliegt dem Urheberrecht. Er darf weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Dies gilt auch für die Aufnahme dieses Berichtes in elektronische Datenbanken und Vervielfältigung auf CD-ROM. Die Verbreitung ist nur mit schriftlicher Genehmigung der flow consulting gmbh und der Novelis Deutschland GmbH gestattet.
- :: Copyright: flow consulting gmbh
- :: Celle im November 2006



## Einführung von Teamarbeit bei PC Painted Göttingen

Mitte Januar 2006 war es soweit: Novelis Göttingen startet die Teamarbeit. 2 Tage lang steht die Produktion still, so können sich alle der 92 Fertigungsmitarbeiter von PC Painted auf einer Großgruppenveranstaltung über die neue Arbeitsorganisation informieren. Gemeinsam wurde besprochen, wie die Teamarbeit bei Novelis umgesetzt wird.

Im Vorfeld der Veranstaltung hatten Produktionsleitung, zukünftige Teamsprecher, Vertreter der Personalabteilung und Betriebsrat unter der Moderation von flow consulting das gemeinsame Teamarbeitskonzept erarbeitet. Ziel der Teamarbeit ist es, ein Höchstmaß an Flexibilität und die Unterstützung der Mitarbeiter untereinander zu erreichen. Daneben soll die Eigenverantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters gestärkt und ein schichtübergreifendes Gesamtergebnis erzielt werden.

Der Bereich von PC Painted ist ein hochprofitabler Bereich des Göttinger Werkes. Doch wie lange wird er vor dem Hintergrund sich verändernder Märkte noch in der Gewinnzone bleiben? Durch die steigenden Aluminiumpreise sinken die Margen für die Göttinger Produkte (Commodity Produkte), die Mitbewerber investieren in kostengünstige Produktionsanlagen und die Erwartungen der Kapitalgeber an die Produktivität des Werkes steigen.

Dazu kamen hausgemachte Widrigkeiten: Jahrelang war versäumt worden, für eine ausgewogene Mischung von Qualifikationen innerhalb der Produktionsteams zu sorgen: nur wenige Mitarbeiter konnten an mehreren Arbeitsstationen arbeiten. Die Folgen: geringe Flexibilität wenn es personell eng wird; Monotonie bei den Mitarbeitern, die nur an einer Arbeitsstation eingesetzt sind.

Ein weiteres Manko: der Informationsfluss war unzureichend - wichtige Informationen wie Produktionsziele oder spezielle Qualitätserwartungen der Kunden erreichen selten die Mitarbeiter in der Produktion. Zwischen den Schichten findet kaum Austausch statt, ja bisweilen wird Wissen als Faustpfand eingesetzt. Das hat Konsequenzen: denn ohne richtige Informationen und offene Kommunikation ist Mitdenken und Verantwortungsübernahme zum Scheitern verurteilt.

Nicht alle Mitarbeiter begrüßten die Veränderungen, sie schwankten zwischen Neugier und Skepsis. ‚Warum Abläufe verändern, die seit Jahren gut eingespielt sind? Sind wir nicht längst ein Team? Was bedeutet Teamarbeit für uns konkret? Was wird sich wirklich ändern?‘

„Im Vorfeld war eine richtige Skepsis vorhanden: Oh Gott, was kommt denn da wieder alles. Aber so wie das dann gelaufen ist, kam rüber, die meinen das wirklich ernst. Die Vorgesetzten kamen sehr ehrlich rüber, und es war anders als sonst, wo wir uns ins Zeug gelegt haben und dann doch nichts passiert ist.“ So ein Teammitglied im nachhinein.



Am Ende der 2 Tage wich nicht alle Skepsis; aber es wurden erste Vereinbarungen zur Verbesserung der Schichtübergaben zwischen den Teams und zur besseren Zusammenarbeit mit den angrenzenden Bereichen getroffen. Nach der Auftaktveranstaltung stand der Teamarbeit ihre Bewährungsprobe erst noch bevor: in der Praxis musste sie ihre Leistungsfähigkeit beweisen.

### **Begleitung vor Ort - Die Teamarbeit nimmt langsam Fahrt auf**

In der Folgezeit sah das Einführungskonzept kleine Schritte vor, um die Teamarbeit auf Kurs zu bringen und weitere Fahrt aufzunehmen. Neben der Auftaktveranstaltung wurden

- Regelmäßige Besprechungen der Teamsprecher, ihrer Stellvertreter und des Managements (in den ersten 14 Tagen, dann vierteljährlich) durchgeführt
- Teambesprechungen mit den Teamsprechern vorbereitet, durchgeführt und ausgewertet
- Eine Informationsveranstaltung der Berufsgenossenschaft zum Thema Motivation und Sicherheit bei Gruppenarbeit für die Teamsprecher durchgeführt
- Individuelle Zielvereinbarungen mit den Teamsprechern auf Basis eines Teamstatus getroffen

Aus der engen Zusammenarbeit zwischen Management und externer Begleitung wurde der Entwicklungsstand der Teams analysiert und kontinuierlich wurden weitere Maßnahmen festgelegt.

In den ersten 6 Monaten standen die Teamsprecher und die Teamgespräche im Zentrum des Einführungsprozesses.

Die Teamsprecher als Sprachrohr der Teams stellen den Informationsfluss sicher, koordinieren die Teams und moderieren die Teambesprechungen. Sie sind Teil der Teams und auf Vertrauen und Mitarbeit der Teammitglieder angewiesen. Am Anfang der Teamarbeit hatten sie Weisungsbefugnis, die Stück für Stück zurückgefahren wird.

Ein Teammitglied sieht die Rolle der Teamsprecher so: „Wenn die Teamarbeit funktioniert, dann braucht er keine Weisungsbefugnis mehr. Er muss in seiner Funktion vom Team gewürdigt werden und er muss die Arbeit der Leute würdigen. Wenn es gut läuft, dann ist er nur das Sprachrohr der Teams.“

In der Praxis ist es für die Teamsprecher besonders heikel ‚heiße Eisen‘ innerhalb der Teams anzusprechen und nicht durch ‚einsame‘ Entscheidungen in die alte Schichtführerrolle zurückzufallen.

In den Teambesprechungen ‚organisieren‘ sich die Teams. Sie finden außerhalb der Schichtzeit statt. Themen können Konflikte untereinander sein, Veränderungen in der Arbeitsorganisation oder die Frage wie Unterstützung untereinander organisiert wird. In der Praxis nahmen sich die Teams ca. 45 Minuten pro Monat für die Teamgespräche Zeit. Nicht alle Teams führen Teamgespräche so



regelmäßig und gut vorbereitet, wie das für eine gute Teamarbeit wünschenswert ist. Abhilfe soll hier ein fester, zentraler und gut erreichbarer Ort in der Produktion schaffen. Dort werden die Informationen für alle Teams konzentriert, er soll als zentrale Anlaufstelle genutzt werden.

### **Was haben wir gelernt? - Zentrale Erkenntnisse nach 6 Monaten Teamarbeit**

- Teamarbeit kann nur gemeinsam von Vorgesetzten, Teams und angrenzenden Bereichen in die Praxis umgesetzt werden: alte hierarchiebetonte Führungsmodelle bleiben auch nach dem Startschuss für das Verhalten prägend; das neue Führungsverhalten entsteht schrittweise, keineswegs sprunghaft.
- Das Selbstbewusstsein der Teams nimmt zu, Führungskräfte sind stark gefordert sich mit den Teams auszutauschen.
- Da die klassische Vorgesetztenrolle in den Teams fehlt, entsteht zu Beginn der Teamarbeit ein Entscheidungsvakuum, das neu gefüllt werden muss.
- Teams brauchen feste Ansprechpartner im Werk, die die Anstöße der Teams direkt aufgreifen.
- Nach ca. 1 - 2 Monaten beginnt in den Teams das Engagement für Teamarbeit abzuflauen. Es müssen kontinuierlich neue Herausforderungen für die Teams zu deren Weiterentwicklung gefunden werden.
- Die Teams setzen sich zunehmend mit den Produktionszielen auseinander und nutzen ihre Handlungsspielräume.
- Teams, die in der Vergangenheit sehr eng geführt wurden, haben die größten Schwierigkeiten, ‚Fahrt‘ aufzunehmen.
- Die direkte Kommunikation mit anderen Bereichen nimmt zu.
- Die Teams entwickeln konkrete Vorstellungen für ihre weitere Qualifizierung.

### **Beispiele: Teams stoßen konkrete Arbeitsverbesserungen an**

- Verantwortlichkeiten neu geregelt: Gabelstapler bekommt neues Zündschloss, einen festen Stellplatz und wird nach Benutzung getankt.
- Abstimmungsprozesse zu angrenzenden Bereichen werden direkter: Teams regeln mit der Arbeitsvorbereitung Informationsfluss zu Programmabsprachen.
- Arbeitsprozesse werden klarer: Etikettierung der Paletten wird neu geregelt.
- Arbeitsablauf verändert: erhebliche Schrottreduzierung durch Veränderung des Arbeitsablaufs.
- Flexibilisierung der Arbeit durch Qualifizierung: durch Mitarbeiterqualifizierung werden Pappspulen in ‚Notsituationen‘ vom Team selbst geschnitten.

### **Wie geht es weiter? - Ausblick**

Das Management greift die Qualifizierungsanregungen der Teams auf und wird Anfang August ein erste Schulung zu ‚Gesundheitsgefährdungen durch Lösemittel‘ anbieten. Um das Thema Sicherheit in den Teams voranzubringen, ist darüber hinaus eine Schulung zum ‚Durchführen von Unterweisungen‘ für die Teamsprecher geplant. Außerdem werden Produktschulungen organisiert, die ab September durch die Technischen Kundenberater durchgeführt werden sollen.



Im Oktober 2006 wird eine weitere Großgruppenveranstaltung stattfinden. Gemeinsam werden Management, die Teams und angrenzende Bereiche den bisherigen Verlauf der Teamarbeit bilanzieren. Eine Weiterbildung zu teamspezifischen Themen aus Sicht Berufsgenossenschaft wird in diese Veranstaltung integriert sein.

Eine zentrale Herausforderung für die weitere Konsolidierung der Teamarbeit besteht darin, die vielen guten Einzellösungen in den Teams auf eine breite Basis in allen Teams zu stellen.

Was müssen die Mitarbeiter von Novelis lernen, damit die Teamarbeit noch weiter vorankommt? Ein Teammitglied antwortet: „Wenn Probleme auftreten, wo die Leute richtig sauer und unzufrieden sind, an diesen Konflikten werden wir dann in Zukunft noch wachsen.“

**Autor**

*Matthias Diederichs, flow consulting gmbh*