change is our business

flow change®: Change Management

Projektbericht

Einführung von Gruppenarbeit bei Impress Metal Packaging, Werk Cuxhaven

Matthias Diederichs, flow consulting gmbh

Die flow consulting gmbh hat das Werk Cuxhaven der Impress Metal Packaging bei der Einführung von Gruppenarbeit beraten. Auch wenn dieses Projekt bereits in den Jahren 2002 bis 2003 realisiert wurde, kann man auch heute noch von der Vorgehensweise viel lernen. Inzwischen wird experimentiert mit neuen Formen von Entscheidungsprozessen, z.B. unter dem Stichwort „demokratische Führung“, „agile Führung“ oder „Holocracy“, in denen Mitarbeiter stärker an Entscheidungsprozessen beteiligt werden. In diesem Projekt wird deutlich, worauf dabei geachtet werden muss, damit es gelingt; unabhängig davon, mit welcher „Mode“ oder Methode dieses geschieht.

Dieser Artikel wurde in der Zeitschrift wirtschaft + weiterbildung im Jahr 2006 veröffentlicht. Die Impress Metal Packaging und der Zeitungsverlag haben die Freigabe zur Veröffentlichung erteilt. Wir drucken hier den Original des Artikels ab. Martin Blumenthal, zur Zeit des Projektes Personalleiter im Werk Cuxhaven, hat als Autor an diesem Projektbericht mitgewirkt.

Die Inhalte, Grafiken und Bilder in diesem Bericht unterliegen dem Urheberrecht. Dieser Artikel und Teile davon dürfen weder reproduziert noch für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Dies gilt auch für die Aufnahme in elektronische Datenbanken, Plattformen, auf Datenträger oder für das Weiterverbreiten im Internet oder auf Social-Media-Kanälen.
Die Urheberrechte liegen bei der flow consulting gmbh.

Weitere Informationen zu unseren Leistungen und weitere Projektbeispiele finden Sie auf unserer Homepage:
https://www.flow.de

2019 © flow consulting gmbh

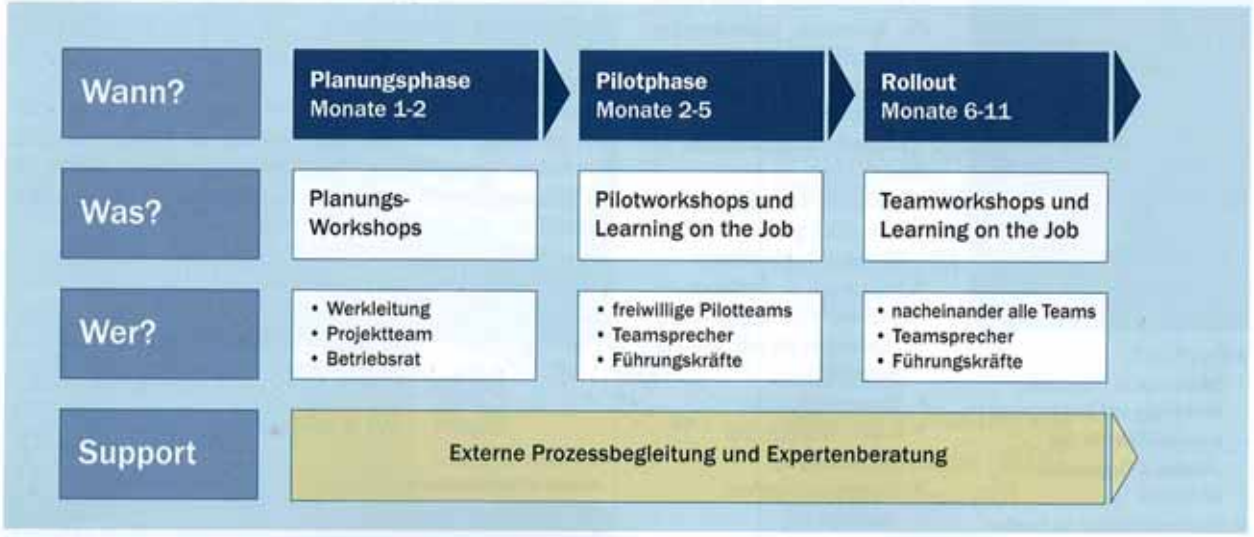
Es funktioniert: Gruppenarbeit erhöht Produktivität

FALLSTUDIE. Gruppenarbeit in der Produktion beendet die traditionelle Verteilung der Verantwortung in der Hierarchie eines Produktionsbetriebs. Sie überwindet die klassische Trennung der Arbeitsbereiche von Facharbeitern und Helfern. Für viele führt Gruppenarbeit so zu mehr Motivation, Eigenverantwortung und Flexibilität – eine Entwicklung, die den Standort Deutschland stärken könnte. Diese Fallstudie beschreibt, wie in einem Werk von Impress Metal Packaging in Cuxhaven Gruppenarbeit in kleinen Schritte erfolgreich implementiert wurde.

Eigentlich lief alles super. „Man" war mit etwa 400 Mitarbeitern ein wichtiger Arbeitgeber in der Region und konnte auf eine fast 50-jährige Tradition bei der Produktion von Konservendosen für die Fischindustrie zurückblicken. Eingebunden in den Schmalbach-Lubeca-Konzern fühlte sich die Cuxhavener Fischdosenfabrik, um die es in dieser Fallstudie geht, bestens aufgestellt. Selbst als ein Teil von Schmalbach-Lubeca mit einem Teil eines französischen Konzerns fusionierte, sah noch alles rosig aus. Die BSE-Krise des Jahres 2001 bescherte einen Auftragsboom, weil als Alternative zum Rindfleisch noch nie so viel Fisch gegessen wurde. Die gute Stimmung endete jäh, als im Jahr 2002 der BSE-Boom vorbei war und der Umsatz zurückging. Der härtere Wettbewerb offenbarte Effizienzprobleme, die auch durch notwendige Personalanpassungen nicht beseitigt wurden. Die Rolle des Werks als eigenständiges „Plattformwerk" mit Führungsfunktion für die Standorte in Polen und Lettland war gefährdet. Weitere drastische Personalreduzierungen drohten.

Weg der kleinen Schritte

Interne Analysen ergaben, dass der Weg, über technische Verbesserungen die Produktivität zu steigern, ausgereizt war. Nur in den Arbeitsprozessen wurde noch Optimierungspotenzial vermutet. Deshalb traf das Management des Werkes im Frühjahr 2002 die Entscheidung, die Gruppenarbeit einzuführen. Die bisherigen starren Grenzen einer Linienorganisation zwischen Transport-, Service-, Fach-, Fertigungsarbeitern und Einrichtern sollten endlich wegfallen. Stattdessen sollten produktbezogene Arbeitsgruppen gebildet werden, welche alle notwendigen Funktionen in sich vereinten. Die Geschäftsleitung setzte auf den Weg der kleinen Schritte. Das heißt, die Veränderungen sollten ohne lange Vorarbeiten „on the job" entwickelt werden. In der Implementierungsphase sollte das Konzept dann nachgesteuert und opti-



Gruppenarbeit wurde bei Impress in Cuxhaven in drei Phasen eingeführt.

Benchmark. Die Produktivitätsfortschritte von Impress haben sich herumgesprochen und zu regen „Benchmarktreffen" geführt.

Foto: impress

miert werden. Dies geschah in drei Phasen: einer sehr kurzen Planungsphase, einer intensiven Pilotphase und einer schnellen Roll-Out-Phase.

1 Planungsphase

Im August 2002 erarbeitete die Werkleitung mit dem Betriebsrat sowie den Mitarbeitern aus den betroffenen Abteilungen und einem externen Berater eine Ist-Analyse des zu verändernden Arbeitssystems und ein Soll-Konzept des angestrebten Gruppenarbeitsmodells:
Die Gruppen sollen autonom entscheiden, wie sie die anfallende Arbeit organisieren. Um ein hohes Maß an Flexibilität zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern sicherzustellen, sollen sie selbstständig ihre Qualifikation steigern und sich innerhalb der Teams ausbilden. Die Aufgaben des Transports (zum Beispiel der Zulieferung von Paletten, dem Abtransport der Produkte), die bisher von einer eigenen Serviceabteilung übernommen wurden, wurden in die Gruppen integriert. Jede Gruppe hat einen Gruppensprecher. Es finden regelmäßig Gruppenbesprechungen statt.

2 Pilotphase

Das erarbeitete Konzept wurde auf einer Abteilungsversammlung allen Mitarbeitern vorgestellt und gemeinsam diskutiert. Die Mitarbeiter konnten sich freiwillig zur Pilotphase melden, die mit zwei Teams, Team (Dosen-)"Unterteile" und Team (Dosen-)"Deckel", durchgeführt wurde. Der Start der Gruppenarbeit erfolgte in einem eintägigen, moderierten Workshop: Die Werkleitung ging auf die aktuelle Situation des Werkes ein und stellte die Erwartungen an die Gruppenarbeit vor. Im Anschluss sammelten die Gruppenmitglieder offene Fragen. Sie wählten ihre Gruppensprecher und trafen Entscheidungen, wie ihre ersten Schritte zur Realisierung der Gruppenarbeit aussehen sollten. Zum Abschluss der Veranstaltung präsentierten die Mitarbeiter sowohl die Arbeitsergebnisse des Workshops als auch die ungeklärten Fragen vor einem erweiterten Kreis aus Führungskräften, Werkleitung und Betriebsrat. Dort wurden diese Vorschläge diskutiert, Entscheidungen getroffen und bestehende Unsicherheiten oder Befürchtungen ausgesprochen.

Selber denken als Abenteuer

In den ersten Wochen nach dem Start des Piloten wurden die Unsicherheiten der Gruppenmitglieder immer größer. Klare Anweisungen, die viele über Jahrzehnte gewohnt waren, fehlten plötzlich. Stattdessen hörten die Gruppenmitglieder von den Führungskräften Sätze wie: „Welchen Lösungsvorschlag hat die Gruppe? Was wäre aus Sicht der Gruppe ein gutes Verfahren?" Neben der Schwierigkeit, die Verantwortung für das Gelingen der eigenen Vorschläge zu übernehmen, waren die ersten „Gehversuche" der Gruppe durchzogen von relativ großer Skepsis: „Meint die Werkleitung das eigentlich wirklich ernst mit unserer Verantwortung? Was passiert hier in diesem Werk eigentlich, wenn wir ernsthaft darangehen, unsere ureigensten Ideen umzusetzen?"

Mit dem Widerstand arbeiten

Die Führungskräfte pflegten in den ersten Wochen intensive Gespräche mit den Gruppen und den Gruppensprechern. Es ging um Fragen der Entscheidungshoheit, um die Unterstützung durch andere Produktionsbereiche, um atmosphärische Störungen mit Mitarbeitern aus anderen Produktionslinien und um die gegenseitigen Erwartungen von Führungskräften, Gruppe und Gruppensprecher.
Fehler und Rückfälle in alte Gewohnheiten wurden thematisiert. Langsam entstanden neue Regeln und Gewissheiten. So lernten die Teams, wie sie selbst Konflikte angehen können, wie sie mit Leistungsunterschieden in der Gruppe umgehen, was sie zunächst selbst lösen können und wann andere Ebenen zu fragen sind. Viele Konflikte und Unzufriedenheiten wurden zunächst nach gewohnter Art nur indirekt angesprochen.
Erst allmählich entwickelten sich kurze und direkte Wege. Personen, die etwas miteinander klären mussten, lernten allmählich, sich direkt anzusprechen und selbst nach Lösungen zu suchen. Das →

→ war ein in der Vergangenheit unübliches Verfahren. Für so etwas sind ja normalerweise Vorgesetzte da. Zentrale Plattform zur Selbstorganisation der Gruppen sind die Gruppensitzungen, in der die Gruppen zusammenkommen und sich untereinander auf Ziele und Vorhaben verständigen. In der Regel übernahm, zumindest zu Beginn der Gruppenarbeit, der Gruppensprecher die Leitung.

Die Gruppensprecher mussten möglichst schnell in der Lage sein, eine Gruppenbesprechung leiten zu können. Während der Pilotphase wurden die Gruppensprecher „am Arbeitsplatz" nach folgendem Drehbuch ausgebildet: An einem Vormittag bereiteten je zwei Gruppensprecher die Teamsitzung ihres Teams zusammen mit einem Trainer vor. Am Nachmittag fand dann die einstündige Teamsitzung des ersten Teamsprechers statt, an der der zweite Teamsprecher und der Trainer als Beobachter teilnahmen. Anschließend führte der zweite Teamsprecher mit seinem Team die Teamsitzung durch und wurde ebenfalls von seinem Kollegen und dem Trainer beobachtet. Am nächsten Tag führt der Trainer dann Einzelcoachings durch. Problematische Themen, die dabei besprochen wurden, drehen sich hauptsächlich um die Frage, wie man die Tagesordnung einer Teamsitzung dramaturgisch richtig plant, wie man schweigsame Mitarbeiter motiviert ihre Meinung zu sagen, wie man

Foto: impress

Endprodukt. Im Bereich „Fisch" arbeitet der Verpackungsmittelhersteller Impress für namhafte Kunden.

Veränderung managen: Die 5 Erfolgsfaktoren zur Implementierung von Gruppenarbeit

1 Transparenz und Beteiligung sicherstellen

- Im Management klare Rahmenbedingungen und Ziele verabreden und offen kommunizieren
- Fragen und Unsicherheiten der Mitarbeiter vorwegnehmen und aktiv ansprechen
- Das ganze System beteiligen: An zentralen Entscheidungen müssen die Werkleitung, der Betriebsrat und die unteren und mittleren Führungskräfte sowie die Gruppensprecher beteiligt sein
- Feedback der Mitarbeiter im Management aktiv aufnehmen und transparent und zügig reagieren
- Das mittlere Management integrieren

2 Management ist Vorbild und Unterstützer

- Top Down die Veränderung unterstützen und vorleben.
- Präsenz bei den Mitarbeitern zeigen
- Führungskräften zeigen, dass sie nicht allein dastehen
- Das Management macht deutlich: „Wir stoßen den Prozess nicht nur an, sondern wir stehen in der Verantwortung für die Weiterentwicklung des Gesamtprozesses."

3 Gruppenbesprechungen und bilaterale Gespräche nutzen

- Schaffen eines Besprechungssystems mit hoher Beteiligung der Betroffenen
- Regelmäßige bilaterale Gespräche zwischen Management und Führungskräften
- Viel „mit den Leuten reden". Das Management muss die notwendige „Tuchfühlung" mit dem Prozess halten

4 Umsetzung Step by Step

- Zu Gruppenarbeit kann man nicht gezwungen werden. Man muss sie verstehen und mittragen, damit man sie konstruktiv entwickeln kann
- Freiwillige Gruppen beginnen mit der Pilotphase
- Im Rollout kommen nach und nach mehr neue Gruppen dazu. Keine scharfen Reengeneering-Brüche, sondern kontinuierliche Steuerung
- Eigendynamische Entwicklung und Lösungsansätze der unterschiedlichen Gruppen zulassen. Der Stolz und die Identifikation mit der eigenen Arbeit wächst hierdurch

5 Prozessbegleitung und externes Expertenwissen aus einer Hand

- Externe Begleitung führt den Gesamtprozess bis zum erfolgreichen Abschluss der Implementierung
- Expertenwissen zu Gruppenarbeit in der Produktion und Erfahrung aus anderen Unternehmen und Branchen hilft, das Ergebnis schneller und kostengünstiger zu realisieren

Beschlüsse fasst und Fragen, die man selbst nicht entscheiden kann an die Geschäftsleitung weitergibt. Der Auftrag an die Gruppe ist dabei klar: Sie mussten sich selbst organisieren lernen. Von den gleich zu Beginn des Prozesses gewählten Teamsprechern haben nur zwei ihre Teamleiterrolle aufgegeben, weil sie sich nicht für die Moderatorenfunktion begeistern konnten.

Qualität. Mit Einführung der Gruppenarbeit ist jeder für die Qualität zuständig – nicht nur die Endkontrolle.

Foto: impress

Viele Talente entdeckt

Die Geschäftsleitung sorgte dafür, dass sie ohne Gesichtsverlust eine neue Aufgabe bekamen oder in die Teams zurückintegriert wurden. Bei den meisten Gruppensprechern zeigte sich, dass sie zum Beispiel in Sportvereinen schon als Trainer erstaunliche Führungs- und Problemlösungsqualitäten entwickelt hatten. Lernen geschah nicht im „Klassenzimmer", sondern direkt im Umfeld der Praxis. Die Pilotphase dauerte gut drei Monate. In dieser Zeit wurden auf den unterschiedlichen betrieblichen Ebenen Erfahrungen gesammelt und reflektiert. Die Sicherheit in den Gruppen nahm ebenso zu wie der selbstverständlichere Umgang der Vorgesetzten mit der neuen Arbeitsform. Die ersten Gruppen liefen zunehmend rund.

3 Rollout

Nach dem erfolgreichen Testlauf in den vier Pilotteams beschloss die Werkleitung, das Modell auf alle Abteilungen Deckel und Unterteile auszudehnen. Zur Vorbereitung trafen sich Werkleitung und Führungskräfte der Abteilungen. Sie passten das Konzept nochmals an. Innerhalb von einem halben Jahr wurden →

→ dann nacheinander acht weitere Gruppen jeweils mit einem Auftaktworkshop in das Modell eingeführt. Jede Gruppe wurde nach dem Start in ausgewählten Sitzungen begleitet.
Einzelne Mitarbeiter waren skeptisch. Sie werteten allzu gern den geringsten Anklang an das alte System als Beweis dafür, dass es doch nicht ernst gemeint sei mit den Veränderungen und dass die Vorgesetzten sich sicherlich gegen Neues wehren würden. Da das Modell Schritt für Schritt umgestellt wurde, gab es auf der einen Seite Produktionslinien, die mit dem Modell „Gruppenarbeit" schon gut funktionierten und auf der anderen Seite gleichzeitig Produktionslinien, die noch nach dem klassischen Modell arbeiteten. Das Management reagierte mit Entschlossenheit und erklärte, dass dem neuen Modell die Zukunft gehöre und es beeindruckende Anfangserfolge gebe.

Foto: impress

Teamsitzung. Eine Teambesprechung muss nicht lange dauern und kann auch direkt an der Maschine stattfinden.

Führungskräfte im Spannungsfeld

Die direkten Führungskräfte (Abteilungsleitung und Schichtführer) befanden sich in der Einführungsphase der Gruppenarbeit an der Spitze von zwei Systemen mit gegensätzlichen Anforderungen. Auf der einen Seite mussten sie das alte, linienorientierte Produktionssystem mit Entscheidungen „von oben" aufrechterhalten. Auf der anderen Seite mussten sie sich mit Entscheidungen der Gruppen auseinander setzen, die Auswirkungen auf den laufenden Produktionsbetrieb hatten.
Die Parallelität von altem und neuem System forderte in der Übergangsphase von diesen Führungskräften ein besonders hohes Maß an Kommunikationskompetenz, Lernfähigkeit und Belastbarkeit. In der Vergangenheit konnten die Vorgesetzten die Mitarbeiter in völlig andere Produktionsteile versetzen. Ein direkter Zugriff auf die Mitarbeiter blieb dem Vorgesetzten, akzeptierte er die innere Logik der Gruppenarbeit, nun verwehrt – er musste sich über den Gruppensprecher an die Gruppe wenden, die dann zu entscheiden hatte, ob Mitglieder an andere Gruppen „ausgeliehen" werden sollten. Diese Spannungen auszuhalten, war nicht immer leicht. Dazu kam eine Rollenveränderung für die Führungskräfte. Führung erhielt eine mehr koordinierende und moderierende Funktion.

Erfolge sind deutlich messbar

Nach gut einem Jahr war der gesamte Produktionsbereich auf das neue Modell der Gruppenarbeit umgestellt. Die Mitarbeiter sind vom Erfolg der Gruppenarbeit überzeugt. Sie übernehmen ihre neuen Funktionen engagiert und verantwortungsvoll. Die eigenverantwortliche Arbeit an den Produktionslinien führt zu kompetenten, schnelleren Entscheidungen. Das neue Miteinander im Denken, Reden und Handeln funktioniert. Die Stillstandszeit der Maschinen ist deutlich verringert, die Produktivität und Qualität deutlich gestiegen. Der operative Gewinn liegt 2,5 Mal so hoch wie im Krisenjahr 2002. Selbst das Boomjahr 2001 wird um 44 Prozent übertroffen. Es zeigt sich aber auch deutlich, dass das Management kontinuierlich an diesem Veränderungsprozess weiterarbeiten muss. Jahrzehntelange, tief eingeübte Verhaltensweisen in der traditionellen Hierarchie und der klassischen Arbeitsteilung, lösen sich durch ein paar Jahre erfolgreiche Neuorganisation der Produktion nicht einfach in Luft auf. Auch bei Teamarbeit in der Produktion gilt: erfolgreiches Management-Handeln beweist sich in der kontinuierlichen Verwirklichung neuer Ideen und dem erfolgreichen Bearbeiten von Widerständen. Zickzack-Kurse sind eine wesentliche Ursache für die Projekt-Ruinen, auf die der aufmerksame Betrachter in vielen Organisationen stößt.

Martin Blumenthal, Matthias Diederichs ●

AUTOR

Martin Blumenthal, Personalleiter im Werk Cuxhaven des Verpackungsspezialisten „Impress Metal Packaging". Die Impress-Gruppe, ein französisch/deutscher Konzern ist ein weltweit aktiver Hersteller von Metallverpackungen aus Aluminium und Stahl für Konsumgüter. Sie ist Weltmarktführer im „seafood can market".
www.impressgroup.com

AUTOR

Matthias Diederichs, flow consulting
Das Trainings- und Beratungsinstitut „flow consulting" wurde als externer Begleiter ausgesucht, weil es vielfältige OE-Erfahrungen aus der metallverarbeitenden Industrie mitbrachte.
flow consulting gmbh
Spoerckenstrasse 89, D-29221 Celle
Tel. 0 51 41/74 00 74
www.flow.de