Teamarbeit in Produktionsbetrieben ist für viele ein „Schreckgespenst“. Dass ein Betrieb ohne den klassischen „Meister“ aber durchaus funktionieren kann, zeigt dieses Beispiel.

Mehr Freiraum durch Eigenverantwortung

Teamarbeit in Form von teilautonomen Arbeitsgruppen ist im Evonik-Geschäftsbereich Performance Polymers die Arbeitsform der Zukunft. Seit zwei Jahren arbeiten Mitarbeiter im PLEXIGLAS®-Werk in Weiterstadt in dieser neuen Struktur.

„Der eine stürzt sich drauf, der andere wartet ab. Das ist immer der Fall, wenn Menschen mit Veränderungen konfrontiert werden.“ Christian Schlossnikl, der seit fast drei Jahren den *Betrieb 422* in Weiterstadt leitet, wirkt gelassen angesichts der gemischten Gefühle und Reaktionen beim Thema Teamarbeit (Teilautonome Arbeitsgruppen).

TPM (Total Productive Management)* wird auf technischer Ebene ja schon seit vielen Jahren im Betrieb gelebt. Das Potenzial der Mitarbeiter wurde aber noch zu wenig genützt. Daher haben nun seit Anfang 2006 die etwa 160 Mitarbeiter im Vier-Schicht-Betrieb die Möglichkeit, ihre Arbeit selbstständiger und eigenverantwortlicher als bisher zu gestalten, kurz: mehr Freiheit. „Dennoch müssen wir aufpassen, dass wir uns damit nicht überfordert fühlen“, räumt Schlossnikl ein. Mit *wir* meint er sich, die Teamleiter und deren Vorgesetzte, auf die nicht nur neue Aufgaben, sondern auch veränderte Anforderungen an die Führung ihrer Teams zukommen. Koordinieren, Mitwirken, Trainieren, Planen und Unterstützen sind für viele nicht nur ungewohnte, sondern auch gewöhnungsbedürftige Tätigkeiten.

Christian Schlossnikl
Betriebsleiter der PLEXIGLAS®-Plattenproduktion von Evonik

„Teamarbeit ist auch nach zwei Jahren noch kein Selbstläufer, sondern braucht Unterstützung und Aufmerksamkeit.“

Mehr Mitbestimmung verlangt mehr Austausch

Im Betrieb entstanden 16 Teams, die in vier Schichten PLEXIGLAS® Massiv- und Stegplatten sowie technische Produkte fertigen. Die neue Organisation der Arbeit erfordert Abstimmung auf und zwischen allen Ebenen: im Team, zwischen den Teams einer Schicht, zwischen den Teams einer Produktgruppe, zwischen den Teamleitern und so weiter. Das ist für viele gewöhnungsbedürftig, aber gleichzeitig auch der Schlüssel zum Erfolg. „Da liegt ein hartes Stück Arbeit vor uns, das ist kein Spaziergang“, weiß der Betriebsleiter. Dennoch ist der gebürtige Österreicher überzeugt: „In dem Modell steckt für jeden was drin, vorausgesetzt, er nimmt es an.“

Mehr Mitbestimmung und Eigeninitiative sind beispielsweise bei Urlaubsplanung, Arbeitseinteilung oder Qualifizierung gefragt. So viel wie möglich möchte Schlossnikl in die Teams hineingeben und nur so viel wie nötig von außen vorgeben.

Paradigmenwechsel wird professionell begleitet

„Diesen Bewusstseinsbildungsprozess, der auch einen Paradigmenwechsel im Führungsverhalten beinhaltet, lassen wir sorgfältig und kompetent begleiten“, berichtet Schlossnikl weiter, „von externen Beratern, welche die methodische und soziale Schulung unterstützen.“ Die laufende Teambetreuung übernimmt ein Arbeits- und Organisationspsychologe bei Evonik-Services. „Wenn die Einführung von teilautonomen Arbeitsgruppen gelingt, ist sie für viele Tätigkeiten die beste Arbeitsform“, ist der Personalentwickler überzeugt. Nach der Einführungsphase, die von zahlreichen Workshops begleitet wurde, gibt es inzwischen auch laufende Feedback-Runden. „Da hören wir alles“, gesteht Schlossnikl, „von sehr gut bis schwierig.“

Teilautonome Teamarbeit erfordert auch einige administrative Aufgaben im Team. Ein erfahrener Mitarbeiter unterstützt die Teamleiter als Coach. „Vor allem die Büroarbeit ist für viele ungewohnt“, erzählt er. Er kennt die Aufgaben der Teams genau, denn vor der Einführung der Teamarbeit war er Schichtmeister.

Betriebsrat sieht Projekt auf gutem Weg

„Da kommt viel Neues auf die Mitarbeiter zu“, weiß auch der Betriebs-

ratsvorsitzende, der den Veränderungsprozess aufmerksam begleitet. „Die Komplexität in Sachen Abstimmungsbedarf ist nicht zu unterschätzen. Gleichzeitig bieten sich den Mitarbeitern viele neue Chancen.“ Der Belegschaftsvertreter sieht das Projekt auf einem guten Weg. „Die Belastungen bei der Einführung bzw. im Anfangsstadium waren zu erwarten. Für klare Spielregeln wurde eine Betriebsvereinbarung zur Teamarbeit erstellt. Das Entscheidende ist und bleibt, dass die erfolgreiche Einführung von Teamarbeit zur Sicherung von Arbeitsplätzen beitragen kann.“

Am Ende entscheiden die Fakten

„Selbstverständlich wollten wir mit der Einführung von Teamarbeit nicht einfach nur etwas Neues ausprobieren. Am Ende des Weges müssen wir uns fragen, ob wir die gewünschten Ziele erreicht haben“, sagt Schlossnikl. „Ist es uns gelungen, eine Kulturveränderung herbeizuführen? Identifizieren sich die Mitarbeiter stärker als bisher mit ihrer Arbeit? Sind sie zufriedener? Und last, but not least: Konnte die Produktivität gesteigert, das Qualitätsniveau erhöht und die Wettbewerbsfähigkeit verbessert werden?

Die bisherigen Ergebnisse erfüllen diese Erwartungen. Zudem übernehmen die Teams noch besser Verantwortung für die Arbeitssicherheit in ihren Bereichen. Und doch braucht die Teamarbeit auch weiter Unterstützung und Aufmerksamkeit, denn Teamarbeit ist auch nach zwei Jahren noch kein Selbstläufer.“

Aus Sicht des Beraters

Klaus Birklbauer

„Fachliche Konzeption ist wichtig, letztendlich sind es aber die persönlichen Fähigkeiten und das Engagement der Beteiligten, die über den Erfolg entscheiden.“

Vom klassischen Meisterbetrieb zum Team

Teilautonomie bedeutet freies eigenständiges Gestalten innerhalb festgelegter und vereinbarter Spielregeln. Das bedeutet zugleich Erfolgsgeheimnis und Herausforderung für die Teamarbeit.

Ob Urlaubs- oder Personaleinteilung, Qualifizierungs- und Sicherheitsmaßnahmen, Schichtübergabe und Optimierungen in der Fahrweise – die Gestaltung und Umsetzung erfolgt immer vor Ort im Team. Der Weg vom klassischen Meisterbetrieb zur Teilautonomie bedeutet auch einen Paradigmenwechsel in der Führung. Solche Veränderungsprozesse kann man nur Top-down starten.

Loslassen und befähigen sind die beiden Zauberworte und betreffen alle, vom Betriebsleiter bis zum (ehemaligen) Schichtmeister.

Action learning und Train-the-Trainer-Schulung

Der von ICG gestaltete und begleitete Veränderungsprozess wurde Top-down gestartet. Das Umsetzungsteam, bestehend aus Betriebsleiter und mittlerem Management, erhielt zwei konkrete Aufgaben: die Erstellung eines Teamarbeitshandbuchs und die selbstständige Schulung der Teamsprecher und Stellvertreter (Train the Trainer). Im Teamarbeitshandbuch wurden alle wesentlichen Aussagen, Fakten und Spielregeln zur Teamarbeit zusammengefasst.

Die Aufgaben der ICG-Berater bestanden darin, den gesamten Change-Prozess zu gestalten, ihn inhaltlich zu konzipieren, Methoden und Tools der Teamarbeit anzupassen sowie Workshops für die Reflexion und Auswertung der Lernerfahrungen zu moderieren.

* Total Productive Management zielt auf die Verringerung aller Verluste und vermeidbaren Kosten im Produktionsprozess ab. In den USA theoretisch entwickelt und Anfang der 50er-Jahre von japanischen Unternehmen praktiziert, steckt hinter TPM die Idee, dass Mitarbeiter in autonomen kleinen Teams eigenverantwortlicher handeln, was sich positiv in der Gesamtleistung des Unternehmens oder des Betriebes niederschlägt.