

Die Umstellung der Arbeitsorganisation stellt einen Veränderungsprozeß dar, der ein erhebliches Problempotential in sich birgt und dem daher große Bedeutung zugemessen werden muß. Dieser Artikel beschreibt anhand eines konkreten Beispiels, welche Probleme bei der Einführung von Gruppenarbeit auftreten können. Schließlich werden Lösungsansätze und Empfehlungen zur Bewältigung dieser Probleme präsentiert.

GRUPPENARBEIT – BEISPIEL EINES CHANGE-MANAGEMENTS



STEFAN HABINGER

Dipl.-Ing.; Jahrgang 1968; Stiftsgymnasium Kremsmünster; Studium des Wirtschaftsingenieurwesens für Maschinenbau an der TU Graz und an der Universidad de Navarra, Spanien; mehrere Auslandspraktika, u.a. in Taiwan R.O.C.; Sponson November 1996.

Seit der Veröffentlichung der MIT-Studie über „die zweite Revolution in der Automobilindustrie“ (Womack et al. 1991) steht die „Gruppenarbeit“ wieder im Rampenlicht der öffentlichen Diskussion. Zahlreiche Unternehmen, die zuvor auf hoch arbeitsteilige Produktion und den massiven Einsatz computergestützter Produktionstechnologien vertrauten, versuchen nun die Arbeitsorganisation auf „Gruppenarbeit“ umzustellen.

Dieser Versuch wurde auch in den Fertigungsabteilungen der Firma Spritzgußtechnik GmbH (geänderter Name) unternommen. Mit der Einführung der Gruppenarbeit sollte eine Verdichtung der Arbeit erreicht werden, um so dem enormen Wettbewerbsdruck standhalten zu können.

Im europäischen Raum sollte die Gruppenarbeit mit einer Erweiterung des Handlungsspielraums kombiniert werden. Damit wird im Sinne von Maslow eine Selbstverwirklichung der Betroffenen ermöglicht, die hochmotivierte Mitarbeiter zur Folge hat. Der Handlungsspielraum setzt sich hier aus dem Tätigkeitsspielraum (job enlargement) und dem Entscheidungsspielraum (job enrichment) zusammen. Natürlich müssen die Mitarbeiter ausreichend qualifiziert sein, um diese Kompetenzerweiterung erfolgreich bewältigen zu können. Laut Antoni ist für diese Qualifikation unter anderem die aktive Beteiligung der Mitarbeiter bei der

Gestaltung ihres Arbeitsplatzes von Vorteil. Außerdem wird durch diese Partizipation die Akzeptanz der Gruppenarbeit gefördert.

Von Partizipation der Mitarbeiter kann in der Firma Spritzguß GmbH nicht die Rede sein. Sie wurden nur kurz in einer Betriebsversammlung über diesen Änderungsprozeß informiert. Die Umsetzung am Arbeitsplatz hat aber nicht stattgefunden. Es sind Besprechungen und Schulungen angekündigt, aber nicht durchgeführt worden. Dies führte natürlich zu Enttäuschung, Demotivation und Überforderung bei den Mitarbeitern. Außerdem wurde nur der Tätigkeitsspielraum erweitert. Alle Entscheidungen werden weiterhin von der Führung getroffen, nicht einmal die Meister werden als „middle management“ eingesetzt. Die Umstellung der Arbeitsorganisation in der Fertigung führte zu gravierenden Problemen.

PROZESSKOMPETENZ

Die Ist-Analyse führte zur Erkenntnis, daß nicht nur die bereits erwähnten Fehler bei der Umstellung von der Einzelarbeit zur Gruppenarbeit begangen wurden, sondern man weiters verabsäumte, Zuständigkeit und Verantwortung klar zu regeln. So bekommt man bei Kritik häufig zu hören: „Dafür bin ich nicht zuständig.“

Zudem haben die Mitarbeiter das Gefühl, zu wenig über die Kunden des Unternehmens zu wissen und

möchten gerne mehr darüber erfahren.

Der Informationsstand der Mitarbeiter ist generell sehr schlecht. Zum Beispiel wird in einer Fertigungsabteilung bereits seit Monaten keine Prämie ausbezahlt, und niemand der Betroffenen weiß warum. Das derzeitige Prämiensystem ist nicht transparent und trägt außerdem zur Rivalität zwischen den einzelnen Arbeitsgruppen bei. Es wird nur die Gruppenleistung berücksichtigt, die Leistung der gesamten Abteilung geht in die Berechnung nicht ein. So wird bei Anzeichen eines Maschinenschadens fleißig weiterproduziert und gehofft, daß der Schaden erst nach Schichtübergabe (d.h. bei der nachfolgenden Gruppe) eintritt. Manchmal waren Racheaktionen und Sabotageakte der dann betroffenen Gruppen die Folge. Es ist hier wichtig anzumerken, daß diese Sabotageakte nicht gegen das Unternehmen, sondern gegen andere Arbeitsgruppen gerichtet waren.

Ein wichtiges Ergebnis der Ist-Analyse ist das Nichtvorhandensein von Prozeßkompetenz bei den Mitarbeitern. Diese wird von den Vorgesetzten auch nicht vermittelt. Fertigungsfehler werden nicht von den Verursachern festgestellt, die Rückmeldung von der Endkontrolle zur Fertigung ist äußerst mangelhaft. Weiters werden keine Aufzeichnungen über die Häufigkeit, die Dauer und die Ursachen von Maschinenstillständen oder von Reklamationen geführt. Unter diesen Voraussetzungen ist eine Verfahrensverbesserung beinahe unmöglich. Manchmal kommt es bei bestimmten Produkten zu Qualitätsmängeln, die bei den Kunden gravierende Folgen haben können. Werden diese Fehler nicht rechtzeitig erkannt, so besteht die Gefahr, als Lieferant substituiert zu werden. Probleme gibt es auch in der Instandhaltungsabteilung. Da es dort keine Prioritäten für die einzelnen Aufgaben gibt, bleiben fast immer einige unerledigt. Dabei könnten 50 Prozent der Instandhaltungstätigkeiten von den Arbeitsgruppen der

Fertigung erledigt werden, was allerdings zu einem Kapazitätsproblem in den Gruppen führen könnte. Generalüberholungen und vorbeugende Wartung werden nicht durchgeführt. Dies wäre aber organisatorisch leicht machbar.

SOZIALKOMPETENZ

Auch die Sozialkompetenz der Mitarbeiter ist für Gruppenarbeit nicht ausreichend entwickelt. Die Rivalität zwischen den einzelnen Gruppen wurde als Beispiel für die Intergruppenprobleme bereits erwähnt. In einer Fertigungsabteilung sind auch Intragruppenprobleme sehr stark ausgeprägt. So funktioniert in den Gruppen die Arbeitseinteilung nicht, die Gruppenmitglieder streiten sich um die besseren Arbeitsplätze, und folglich wird die „job rotation“ kaum eingehalten. Dies hat wiederum Auswirkungen auf die Prozeßkompetenz, indem einige Mitarbeiter an gewissen Maschinen ungeübt sind.

Weiters wurde bei der Ist-Analyse festgestellt, daß vom Management eine der beiden Fertigungsabteilungen bevorzugt behandelt wird. Der starke Mengendruck in den Fertigungsabteilungen läßt keine Pausenregelung zu und führt zu einer Verschlechterung sowohl hinsichtlich Prozeß- als auch Sozialkompetenz.

UMFASSENDE MASSNAHMENKATALOG

Zur Verbesserung der Gruppenarbeit in der Firma Spritzguß GmbH

ist ein Netz von Maßnahmen notwendig (vgl. Abb. 1).

Das Management soll in neuen Führungstechniken geschult werden, um so unter anderem zur Mitarbeitermotivation imstande zu sein. Im Rahmen der Organisationsentwicklung werden neue Organisationsstrukturen, neue Regeln der Zusammenarbeit und Audit-Systeme zur Fortschrittskontrolle entwickelt. Auf Mitarbeiterseite setzen sich die Schulungen aus den beiden Komponenten „soziale und technische Kompetenz“ zusammen. All dies soll letztendlich mehr Effizienz und bessere Qualität zur Folge haben (vgl. Abb. 2).

FÜHRUNGSTECHNIKEN

Die Verantwortung der Führung wird erweitert, indem das Management zusätzlich noch die Verantwortung trägt, daß die Mitarbeiter Prozeß- und Sozialkompetenz in dem, ihren Aufgaben angemessenen, Ausmaß besitzen und anwenden. Erst dadurch wird Total Quality Management ermöglicht.

Durch das Einführen von Management by Objectives werden der Grad an Handlungsorientierung erhöht und die Identifikation mit der Aufgabe und damit die Leistungsbereitschaft und das Engagement gefördert. Die Zusammenarbeit wird intensiviert und der Grad der Selbststeuerung gesteigert. Dadurch werden praxisnahe Entscheidungs- und Problemlöseverhalten unterstützt. Besonders wichtig sind dabei

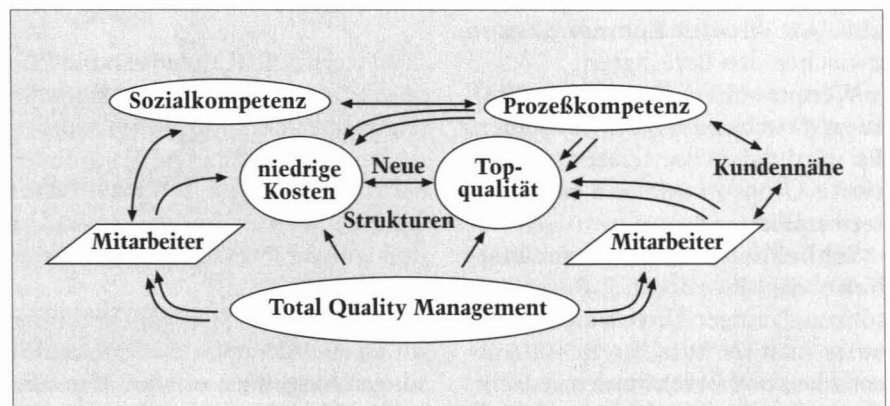


ABB. 1: DIE MASSNAHMEN SIND VERNETZT UND ERGÄNZEN SICH GEGENSEITIG

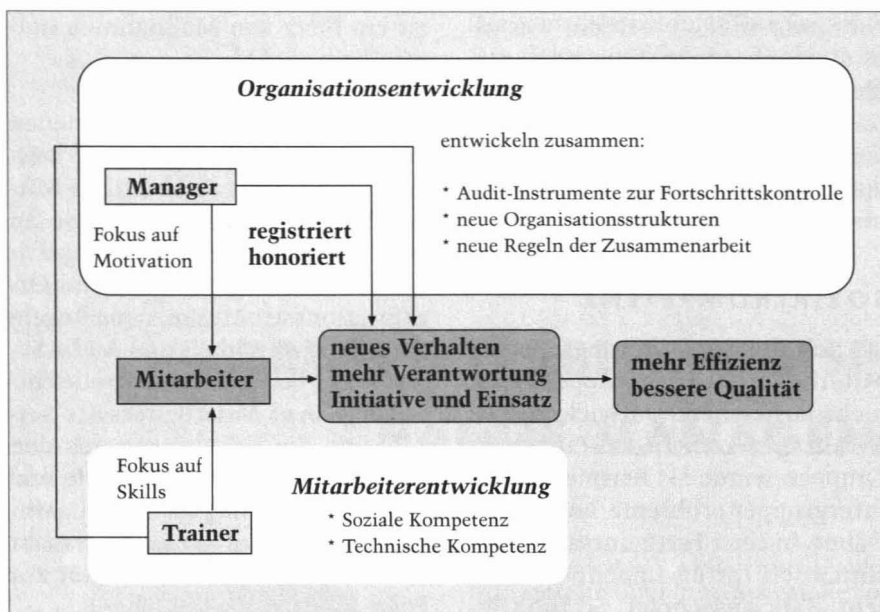


ABB. 2: ORGANISATIONS- UND MITARBEITERENTWICKLUNG UND DEREN AUSWIRKUNG
 QUELLE: GERHARD BROCKSCHMIDT, VERBUNDENE UNTERNEHMENSBERATUNGEN
 PROF. DR. JABERG & PARTNER

die Meßbarkeit, die Machbarkeit und die Überprüfbarkeit (auch durch den Mitarbeiter selbst) der vereinbarten Ziele.

Um die Durchführung der Zielvereinbarungsgespräche, aber auch technischer Gespräche etc. zu ermöglichen, sollen Gesprächstechniken entwickelt werden. Ein richtig geführtes Gespräch löst das Problem und schafft gleichzeitig Motivation beim Mitarbeiter. Wichtig ist, daß die Gesprächsergebnisse am Ende eines Gesprächs fixiert werden (Wer macht was bis wann? Woran läßt sich der Erfolg der Maßnahmen messen?). Eine „Besprecheritis“ muß unbedingt vermieden werden. Die Anzahl der förmlichen Besprechungen muß auf das Nötigste beschränkt bleiben, am besten ist eine Art direkter Kommunikation zwischen den Beteiligten.

Weiters sollen die Führungskräfte zu Coaches ausgebildet werden. Es wird dabei der leistungsorientierte Umgang mit den Mitarbeitern trainiert.

Schließlich soll auf Geschäftsebene die Funktion „Personalführung“ eingerichtet werden. Diese ist auch als Anlaufstelle für Aussprachen und Beschwerden gedacht.

SELBSTOPTIMIERUNG

Im Rahmen der technischen Schulung ist eine Schwerpunktsverlagerung dahingehend anzupielen, daß Detailkenntnisse erweitert und die Einflußmöglichkeiten erklärt werden. Die Mitarbeiter sollen durch diese Schulung ertüchtigt werden, ihren eigenen Einfluß auf das Arbeitsergebnis zu erkennen. Das Schulungsergebnis soll indirekt abgefragt werden. Dies kann einerseits durch die Überprüfung der Prozeßkompetenz in den Audits geschehen oder die Schulungsergebnisse werden mittels der Zielvereinbarungen (Management by Objectives) überprüft. Dabei ist zu betonen, daß die Führung versagt hat, wenn der Mitarbeiter den Audit nicht schafft.

Weiters soll Kundenverständnis gewonnen werden, indem Besuche (Firmenbesichtigungen) bei Kunden organisiert werden. Die Mitarbeiter erfahren, wie ihre Produkte beim Kunden weiterverarbeitet werden und welche Probleme dabei auftreten können.

Im Sinne der Selbstoptimierung sollen die Gruppen zu Problemlösungen hingeführt werden. Um dies

zu erreichen, soll die Gruppe selbst, geführt durch die Führungskräfte, die Lösungen in der Gesprächsrunde finden. Die Führungskräfte dürfen nicht mehr, wie bisher, nur das Besprechungsergebnis mitteilen. Anstelle von Anordnungen sollen sachliche Begründungen der Gruppe den richtigen Weg weisen. Um den Selbstoptimierungsprozeß zu unterstützen, aber auch um den Informationsstand der Mitarbeiter generell zu verbessern, werden Informationsstafeln aufgebaut. Ergänzend dazu soll ein kontinuierlicher Verbesserungsprozeß eingeführt werden.

Was die Prämienregelung betrifft, so soll diese in Zukunft auch für den Lohnempfänger durchschaubar sein. Es sollen Zielvereinbarungen über den Umfang der Prämie, die zur Verfügung gestellte Unterstützung und die Mittel und Leistungen der Lohnempfänger getroffen werden. Um die bereits erwähnte Rivalität zwischen den Gruppen abzustellen, soll das neue Prämiensystem neben der Zielerreichung der einzelnen Gruppen (bzw. Schichten) vor allem auch die Zielerreichung des Zuständigkeitsbereiches (bzw. der Fertigungsabteilung) berücksichtigen.

GRUPPENGESPRÄCH

In Zukunft sollen bei Bedarf, mindestens aber wöchentlich Gruppengespräche durchgeführt werden. Die Besprechungen finden auf Einladung der Meister oder Gruppensprecher statt und sollen in der Regel nicht länger als eine halbe Stunde dauern. Eine „Besprecheritis“ ist auch hier unbedingt zu vermeiden. Es sollen vor allem die Informationsstafeln durchgesprochen werden, es sollen aber auch Gruppenprobleme angesprochen, protokolliert und ausgeräumt werden.

Aus diesem Grund werden Schulungen von Gruppengesprächen und Problemlösetechniken durchgeführt. Die Meister (bzw. Gruppensprecher) sollen durch eine richtige Vorbereitung Sicherheit in der Mo-

deration von Besprechungen entwickeln. Es wird besprochen, wie eine Tagesordnung und ein Zeitplan für eine Besprechung erstellt werden können. Es werden Fragetechniken geübt, die die Teilnehmer einer Besprechung die Aufgaben, Ziele und Lösungen der Sitzung selbst formulieren lassen. Anhand einfacher Formulare kann ein Ergebnisprotokoll erstellt werden (Wer macht was bis wann?). Ein wichtiger Punkt ist das Kennenlernen der Prinzipien der Zielvereinbarung.

Die Meister sollen zukünftig als „middle management“ in die Führungsarbeit einbezogen werden. Ein Meister führt je einen Zuständigkeitsbereich, der aus einzelnen teilautonomen Gruppen besteht. Er ist dafür verantwortlich, daß die Produktionsziele erreicht werden, und die Zuverlässigkeit des Maschinenparks gewährleistet ist. Die Qualifikation der Mannschaft muß stimmen, die Gruppenarbeit muß funktionieren, sowohl innerhalb der einzelnen Gruppen als auch zwischen den verschiedenen Gruppen.

Ebenso ist die Rolle der Gruppensprecher zu verdeutlichen. Sie sind keine Gruppenführer, sondern vielmehr Erste unter Gleichen und sollen den Gruppen ihre Verantwortung als Gruppe klarmachen.

VERNETZTE ORGANISATION MIT KLAREN VERANTWORTLICHKEITEN

Damit die Gruppenarbeit funktionieren kann, muß auch die Aufbauorganisation dementsprechend angepaßt werden. In Anlehnung an die „Fraktale Fabrik“ von Warnecke werden die Zuständigkeitsbereiche als Fraktale gegliedert, die für ihre Funktionstüchtigkeit selbstverantwortlich sind (vgl. Abb. 3). Fraktale sind definiert durch:

- Selbstähnlichkeit zum Gesamtunternehmen
- Selbstorganisation
- Zielorientierung
- Selbstoptimierung
- Dynamik.

Um Selbstkontrolle zu ermöglichen, muß die Kontrollfunktion in die Gruppe delegiert werden. In die Leistung der Mitarbeiter muß Vertrauen demonstriert werden. Der Meister führt nur noch stichprobenartige Nachkontrollen durch. Er soll vielmehr die Mitarbeiter durch Hilfe zur Selbsthilfe unterstützen.

Die wertschöpfenden Einheiten bedürfen weiterhin zentraler Dienstleistungen, die aber ebenfalls

als meßbare Fraktale zu betrachten sind. Bei der Firma Spritzguß GmbH werden die Qualitätssicherung und die Instandhaltung als Dienstleistungsfraktale geführt und mit den wertschöpfenden Zuständigkeitsbereichen vernetzt (vgl. Abb. 3). Diese Vernetzung ist der Zusammenarbeit mit den kaufmännischen Bereichen ähnlich. Da die Prioritätensetzung im komplexen Entscheidungsfall subjektiv ist, muß vor Ort, wo das Problem auftritt, entschieden werden. So liegt zum Beispiel die Verantwortung der Prioritätensetzung bezüglich der Instandhaltungsarbeiten in den Zuständigkeitsbereichen der Fertigungsabteilung. Der Meister der Instandhaltung trägt die Verantwortung, daß die Instandhaltungsressourcen (Mitarbeiter, Werkzeug und Know-how) ausreichend zur Verfügung stehen. Diese Art der Zusammenarbeit erlaubt größtmögliche Flexibilität bei klarer Verantwortung und klarer Prioritätensetzung. Sie kombiniert die Vorteile der Prozeßorientierung mit den Vorteilen einer Know-how und betriebsmittelorientierten Segmentierung.

LITERATUR

- ANTONI, Conny H.: Gruppenarbeit in Unternehmen, hrsg. von Conny H. Antoni, – Weinheim: Beltz, Psychologie-Verl.-Union, 1994
- HABINGER, Stefan: Optimierung der Gruppenarbeit in einem kunststoffverarbeitenden Unternehmen, Diplomarbeit TU, Graz 1996
- WARNECKE, Hans-J.: Revolution der Unternehmenskultur: Das Fraktale Unternehmen, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg 1993
- WEBER, Wolfgang: Analyse von Gruppenarbeit in der Produktion – Versuch einer Integration von Konzepten zur kollektiven Handlungsregulation in soziotechnischen Systemen, Habilitationsschrift, Eidgenössische Technische Hochschule, Zürich, 1996 (noch nicht veröffentlicht)
- WITZGALL, Elmar: Von der Einzelarbeit zur qualifizierten Gruppenarbeit, Wuppertal, 1994

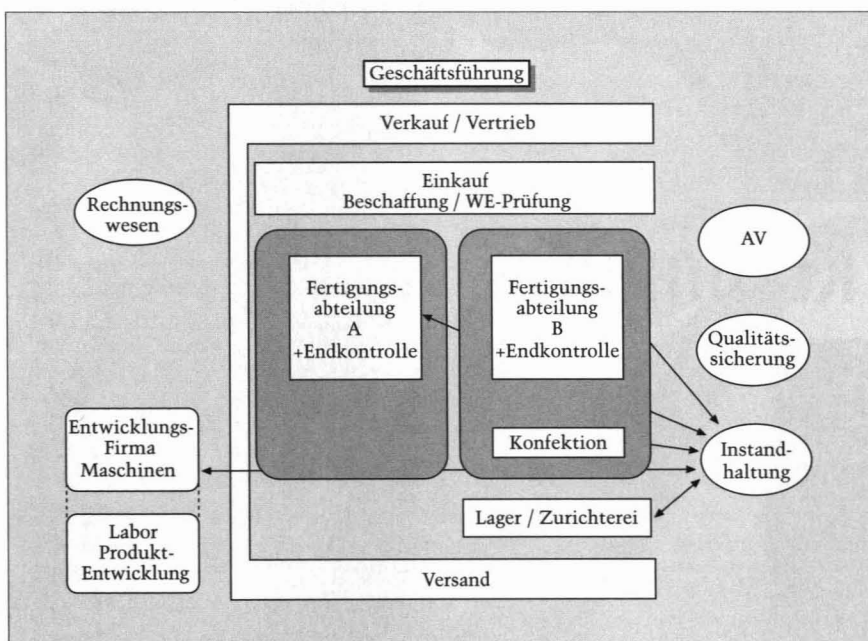


ABB. 3: ZUSTÄNDIGKEITSBEREICHE UND VERNETZUNG MIT DIENSTLEISTUNGEN AM BEISPIEL DER INSTANDHALTUNG