

Gruppenarbeit erfolgreich einführen

>> Vor fünf Jahren hat der mittelständische Hersteller von Ventilatorensystemen Gebhardt Ventilatoren GmbH & Co. teilautonome Gruppenarbeit eingeführt. Auch wenn es in Großunternehmen wie Opel, DaimlerChrysler oder Volvo Tendenzen gibt, statt in Gruppen wieder in konventioneller Fließfertigung zu produzieren, hält Gebhardt an dem Konzept fest. Silke Balbierz, die als Beraterin diesen Prozess begleitet hat, beschreibt, warum.

(D)ie neue Arbeitsform verlangte die Neustrukturierung des gesamten Unternehmens, das rund 50 Millionen Euro im Jahr erwirtschaftet. Heute ist die Produktion klar in fünf Geschäftseinheiten (GE) gegliedert, in denen jeweils Produktion und Vertrieb zusammengefasst sind. Die Verantwortung liegt beim GE-Leiter, dem mehrere Segmentleiter unterstehen. Ihnen sind direkt die Teamleiter mit ihrem jeweiligen Produktionsteam zugeordnet. Mit der Neustrukturierung wurden Abläufe verändert, Einzelarbeitsplätze in Gruppenarbeitsplätze umgewandelt, ein neues PPS-System eingeführt und das Prinzip der One-Piece-Flow-Fertigung etabliert. So entstand ein ganzheitliches Produktionssystem, mit dem Gebhardt flexibel auf Änderungen am Markt reagieren kann.

Für die 250 Mitarbeiter brachte die Gruppenarbeit neue Verantwortung. Arbeitszeit und Schichteinteilung regeln die Teams von sechs bis zwölf Personen eigenverantwortlich. Sie erstellen ihre Urlaubspläne und sorgen für die adäquate Qualifizierung der Teammitglieder. Die Teams übernehmen die interne Aufgabenverteilung und planen die Reihenfolge der Aufträge auf Basis der Teileverfügbarkeit. In einem vorgegebenen Rahmen können sie Ersatzteile, Hilfs- oder Betriebsstoffe selbst bestellen. Für die Qualitätssicherung trifft der Verursacher zusammen mit den Qualitätsbeauftragten Maßnahmen zur Fehlerbeseitigung, außerdem können Teile direkt vom Mitarbeiter gesperrt werden. Mit der teilautonomen Gruppenarbeit erhielt jeder Mitarbeiter auch mehr Verantwortung, an Verbesserungen mitzuwirken. Die direkte Umsetzung von Verbesserungen machen Problemlösungen häu-

fig einfacher und schneller realisierbar. Auch der Zugang zu Informationen hat sich geändert. Heute wissen die Teammitglieder, welcher Kunde hinter welchem Auftrag steht, sie kennen die Qualitätsansprüche der Schlüsselkunden und deren Umsätze, sie wissen, wie hoch der Lieferservicegrad ihres Teams ist und welche Reklamationen vorliegen.

Der Geschäftsführer, Herbert Dieterle, sieht einen wesentlichen Zusammenhang zwischen Gruppenarbeit und Unternehmenserfolg von Gebhardt. Das basiert auf dem Zusammenspiel mehrerer Faktoren. Das notwendige Fundament bildet die Struktur mit GE-Leitern, Segmentleitern und Teams, die schnelle und kurze Entscheidungs- und Informationswege ermöglicht. Zudem wurden Aufgaben und Mitglieder jedes Teams eindeutig definiert. Alle Teams haben klare Ziele, die mit Hilfe von Kennzahlen ermittelt und visualisiert werden.

Ausschlaggebend für den Erfolg waren jedoch die Unterstützung des Gruppenarbeitskonzeptes durch (Macht-)Promotoren und Konsequenz im Handeln. In erster Linie trieb Geschäftsführer Herbert Dieterle die Gruppenarbeit im Unternehmen voran und war mutig genug, unpopuläre Entscheidungen gegenüber Managementkollegen und Mitarbeitern zu treffen. Noch heute verfolgt er über die laufende Kontrolle der Kennzahlen ganz genau, wie sich die Gruppenarbeit entwickelt. Nach der Entscheidung für teilautonome Gruppenarbeit gaben die GE-Leiter konsequent Verantwortung an Segmentleiter und Teams ab und forderten zu Offenheit und Mitarbeit auf. Bestehende Barrieren zwischen „oben“ und „unten“ wurden so aufgeweicht. Heute sind Mitarbeiter syste-

zur Person

>> Silke Balbierz, Dipl.-Kauffrau. Studium der Betriebswirtschaft in Bamberg. Von 1994 bis 2000 Beraterin bei der ComConsult Unternehmensberatung AG Mögglingen, Lehrbeauftragte an der Hochschule für Gestaltung in Schwäbisch



Foto: privat

Gmünd. Seit 2001 Geschäftsführerin der komzept Beratungsgesellschaft, Bad Tölz. (Haupt-)Arbeitsbereiche in der Beratung: Gruppenarbeit, KVP, Kreativitätstechniken, Moderation von Workshops, Moderatorentaining, Gesprächsführung, Personalentwicklung.

matisch in Entscheidungsprozesse und Projekte eingebunden.

Konsequenz im Handeln zeigt sich an folgenden Beispielen: Hat ein Team Schwierigkeiten, werden die Ursachen analysiert und konsequent angegangen. Die Teammitglieder sind angehalten,



Arbeitsweisen und Abläufe, die bei anderen Teams besser funktionieren, auszuprobieren und – gegebenenfalls modifiziert – zu übernehmen. Verbesserungsvorschläge werden sofort bewertet und möglichst direkt umgesetzt. Arbeiten in Gruppen ist bei Gebhardt zum Prinzip geworden. So gibt es KVP-Sitzungen zur Lösung „kleinerer“ Probleme. In Kaizen-Workshops werden größere Ablaufprobleme bearbeitet, und es gibt Workshops zur Kostenreduzierung, an denen Mitglieder unterschiedlicher Teams und Bereiche teilnehmen.

Mit teilautonomer Gruppenarbeit bekam die Kommunikation einen hohen Stellenwert. Einmal im Monat trifft sich jedes Team mit dem Segmentleiter und prüft, ob die Ziele erreicht wurden, analysiert was gut oder weniger gut lief und plant entsprechende Maßnahmen. Das tägliche Teamgespräch dient der kurzen Abstimmung innerhalb des Teams; es werden Termine geklärt und der Schichtplan besprochen. Jeden Morgen treffen sich die Segmentleiter, um die Fehlteile zu klären und einen entsprechenden Reihenfolgeplan zu erstellen. Im 12-Uhr-Gespräch stimmt das Verkaufsteam

eines Segments mit den Segmentleitern auf der Basis der Fehlteilerunde die Termine für die Kunden ab und legt entsprechende Prioritäten fest. Zum Erfahrungsaustausch treffen sich die Segmentleiter monatlich und die GE-Leiterrunde vierteljährlich. Im erweiterten Führungskreis treffen sich alle vier Monate Geschäftsführer, alle GE- und Segmentleiter, die Abteilungsleiter und verschiedene Mitarbeiter, um die Umsatzzahlen und den künftigen Kaizen-Plan zu diskutieren sowie Neues von Kunden zu erfahren.

Professionelle Trainer schulten in effizienter Gesprächsführung, Moderation und Visualisierung. Ein standardisierter Ablauf und das Aufgaben-Protokoll sind feste Bestandteile aller Gespräche. Die Beschäftigten wissen: Nicht selten dienen gerade diese Gespräche dazu, dass reibungsloses Arbeiten überhaupt möglich wird, Fehler nicht mehr passieren und schwierige Aufträge doch noch rechtzeitig fertig werden. <<

Silke Balbierz

- Silke.Balbierz@komzept.com
- www.gebhardt.de

Gruppenarbeit gibt den Beschäftigten mehr Autonomie und Verantwortung.

Das Beispiel zeigt, dass teilautonome Gruppenarbeit dann erfolgreich ist, wenn

- sich die Firmenspitze dem absolut verschrieben hat und schon bei den geringsten „Beharrungstendenzen“ der Beschäftigten in der alten Struktur reagiert.
- konsequent gehandelt wird. Gefordert sind hierbei Mut und Bereitschaft zu unpopulären Entscheidungen sowie mitunter ein enormes Durchhaltevermögen.
- das Management sich nicht auf den einmal erreichten Lorbeeren ausruht, sondern immer wieder Flagge zeigt, eine intensive Gesprächskultur fördert und darüber hinaus Strukturen, Teams und Abläufe regelmäßig an die Erfordernisse anpasst.