



Verbundvorhaben im Bremer Landesprogramm Arbeit und Technik
gefördert durch den Senator für Arbeit und die Europäische Union

Projektverbund Gruppenarbeit

Beratungs-, Qualifizierungs- und Gestaltungsprojekt
bei der Einführung von Gruppenarbeit

5. Dialogforum Gruppenarbeit in der Praxis:

Führungskräfte und Betriebsräte als Promotoren des betrieblichen Veränderungsprozesses

18. November 1998

Inhalt

EINLEITUNG	1
VORTRAG 1	4
VORTRAG 2	22
MODERIERTER DIALOG	40
WUNSCHBÖRSE DES 5. DIALOGFORUMS	46
DIALOGFOREN – EIN FAZIT	48
ANHANG A	58

Abbildungen

<i>Abbildung 1: Veranstaltungsablauf des 5. Dialogforums.....</i>	<i>2</i>
<i>Abbildung 2: Taylorismus</i>	<i>5</i>
<i>Abbildung 3: Tayloristisches Führungsverhalten</i>	<i>6</i>
<i>Abbildung 4: Entwicklung neuer Arbeitsstrukturen</i>	<i>8</i>
<i>Abbildung 5: Prozeßverläufe.....</i>	<i>10</i>
<i>Abbildung 6: Einführungsprozeß der Gruppenarbeit in Nordenham</i>	<i>11</i>
<i>Abbildung 7: Projekt-, Prozeßorganisation zur Einführung von Gruppenarbeit</i>	<i>12</i>
<i>Abbildung 8: Mitarbeiterbeteiligung.....</i>	<i>14</i>
<i>Abbildung 9: Veränderungen im Umfeld von Führungskräften.....</i>	<i>15</i>
<i>Abbildung 10: Ebenen des Veränderungsprozesses</i>	<i>17</i>
<i>Abbildung 11: Phasen des Veränderungsprozesses</i>	<i>18</i>
<i>Abbildung 12: Neugestaltung der Zusammenarbeit.....</i>	<i>21</i>
<i>Abbildung 13: Abschließende Grundsatzüberlegungen zur Gruppenarbeit</i>	<i>22</i>
<i>Abbildung 14: Gegenüberstellung unterschiedlicher Gruppenarbeitsformen.....</i>	<i>34</i>
<i>Abbildung 15: Veränderung der Arbeitsorganisation in der Sektionsmotage.....</i>	<i>35</i>
<i>Abbildung 16: Optimierung der Gruppengröße.....</i>	<i>36</i>
<i>Abbildung 17: Gruppenarbeit und Kapazitätsausgleich in der Schiffbauvormontage</i>	<i>37</i>
<i>Abbildung 18: Ergebnisse der Wunschbörse im Rahmen des 5. Dialogforums.....</i>	<i>47</i>
<i>Abbildung 19: Relevanz eines Netzwerkes zur Förderung des zwischenbetrieblichen Austausches</i>	<i>49</i>
<i>Abbildung 20: Relevanz der Dialogforen.....</i>	<i>49</i>
<i>Abbildung 21: Bewertung des Erfahrungsaustausches auf den Dialogforen</i>	<i>50</i>
<i>Abbildung 22: Beurteilung der Gestaltung der Dialogforen</i>	<i>51</i>

Einleitung

Führungskräfte und Betriebsräte als Promotoren des betrieblichen Veränderungsprozesses

„Welche neuen Anforderungen an die Zusammenarbeit zwischen den Betriebsparteien gibt es?“ „Wie können Führungskräfte und Betriebsräte gemeinsam die Einführung und Weiterentwicklung von Gruppenarbeit fördern?“ „Welche Aufgaben haben sie?“ „Welche Rollen nehmen sie ein?“ „Was fördert die Zusammenarbeit?“ waren am 18. November 1998 die zentralen Fragen des 5. Dialogforums Gruppenarbeit in der Praxis.

Wenn es denn, wie es ein Geschäftsführer auf dem Forum etwas salopp formulierte, richtig ist, daß Veränderung zunächst „zwischen den Ohren“ stattfindet, so kommt den Führungskräften als Veränderungsmotor in den Unternehmen eine zentrale Bedeutung zu. Sie wirken durch ihr Verhalten als Spiegel und Vorbild für die Veränderungswilligkeit des Unternehmens und beeinflussen, positiv wie negativ, die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter.

Dies gilt in gleicher Weise für den Betriebsrat bzw. die Betriebsräte in den Unternehmen. Betriebsräte sind dabei in besonderer Weise gefordert, sich mit dem Spannungsfeld Betriebsratsfunktion versus Veränderungspromotor auseinanderzusetzen.

Als eine häufig genannte Erfahrung wird von den verschiedensten betrieblichen Akteuren beschrieben, daß sich die Aufwendungen im Veränderungsprozeß als Richtwert zu 30% auf die „Hardfacts“- und zu 70% auf die „Softfacts“ aufteilen. Dahinter steckt das Erleben und die Erkenntnis, daß den sozialen und qualifikatorischen Aspekten eine erhebliche Bedeutung für einen erfolgreichen Veränderungsprozeß zukommen. Sie also in besonderer Weise beachtet und begleitet werden müssen. Wie können nun Geschäftsleitung, Führungskräfte und Betriebsräte gemeinsam durch geeignete Kooperationsformen die organisatorischen und personellen Veränderungen beschleunigen und stabilisieren?

Hierzu stellten Promotoren aus zwei Unternehmen ihre Erfahrungen vor. Anschließend wurde in einem moderierten Dialog die Kernfrage diskutiert: „Wie Führungskräfte und Betriebsräte Promotoren des betrieblichen Veränderungsprozesses sein können“.

In der vorliegenden Dokumentation sind die Beiträge dem Verlauf der Veranstaltung entsprechend zusammengestellt (vgl. Abbildung 1).

**Dokumentation 5. Dialogforum in der Praxis:
Führungskräfte und Betriebsräte als Promotoren des betrieblichen
Veränderungsprozesses**









Zeit	Tagesordnungspunkte	Moderation / Vortrag
09:00 Uhr bis 09:20 Uhr	 Eröffnung der Veranstaltung	<ul style="list-style-type: none"> Projektverbund Gruppenarbeit
09:20 Uhr bis 11:30 Uhr	 Gestaltung der Gruppenarbeit als Prozeß - über Unternehmenskultur und Rollenveränderungen bei Führungskräften und Betriebsräten	<ul style="list-style-type: none"> DaimlerChrysler AEROSPACE AIRBUS, Nordenham TEAMAGOGIK Unternehmensberatung
30 Min.	 Kaffeepause	
12:00 Uhr bis 13:00 Uhr	 Unternehmenskrise als Chance für gemeinsames Handeln von Führungskräften und Betriebsräten?	<ul style="list-style-type: none"> SSW FÄHR-UND SPEZIALSCHIFFBAU GmbH, Bremerhaven
60 Min.	 Mittagspause	
14:00 Uhr bis 15:30 Uhr	 Moderierter Dialog über die Rollen von Führungskräften und Betriebsräten im betrieblichen Veränderungsprozeß	<ul style="list-style-type: none"> Projektverbund Gruppenarbeit
30 Min.	 Kaffeepause	
16:00 Uhr bis 17:00 Uhr	 Offene Gespräche Ausklang der Veranstaltung	<ul style="list-style-type: none"> Projektverbund Gruppenarbeit

Abbildung 1: Veranstaltungsablauf des 5. Dialogforums

Wir möchten uns an dieser Stelle bei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern für ihre aktive Mitarbeit auf dem 5. Dialogforum recht herzlich bedanken. Unser besonderer Dank gilt den Referenten und den Podiumsteilnehmern der Veranstaltung:

- Herr Udo Nobel (Betriebsratsvorsitzender), DaimlerChrysler AEROSPACE AIRBUS Werk Nordenham
- Herr Manfred Wolf (Leiter zentrale Planung) DaimlerChrysler AEROSPACE AIRBUS Werk Nordenham
- Herr Michael Teller (Geschäftsführer) SSW Fähr- und Spezialschiffbau GmbH
- Herr Holger Pflaumbaum (Betriebsratsvorsitzender) SSW Fähr- und Spezialschiffbau GmbH
- Herr Dieter Seidel (Betriebsrat) SSW Fähr- und Spezialschiffbau GmbH
- Herr Klaus L. Wagner (Geschäftsführer) Teamagogik GmbH

Dokumentation 5. Dialogforum in der Praxis:
Führungskräfte und Betriebsräte als Promotoren des betrieblichen
Veränderungsprozesses

- Herr Claus-Peter Oehlmann (Geschäftsführer) M.H. Wilkens & Söhne GmbH
- Herr Thomas Kirsch (Betriebsratsvorsitzender) M.H. Wilkens & Söhne GmbH
- Herr Uwe Neuhaus (Betriebsratsvorsitzender) DaimlerChrysler AEROSPACE AIRBUS Werk Bremen

Für die geleistete Unterstützung bei der organisatorischen Abwicklung der Veranstaltung möchte sich das Projektteam bei den beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des BIBA recht herzlich bedanken. Für die Mitarbeit bei der Erstellung dieser Dokumentation danken wir Frau Katja Ohlenbusch und Herrn Frank Ellebrecht.

Für den Projektverbund Gruppenarbeit:

Heinz Brauer (IGM)

Uwe-Peter Köster (BWU)

Jürgen Thielemann (BIBA)

Vortrag 1

**U. Nobel,
M. Wolf,
DaimlerChrysler AEROSPACE AIRBUS**

**K. L. Wagner,
TeamAGOGIK**

Gestaltung der Gruppenarbeit als Prozeß – über Unternehmenskultur und Rollenveränderung bei Führungskräften und Betriebsräten

Vorwort

Dieses Script will den thematischen Rahmen wiedergeben, in dem sich die gemeinsame Präsentation der DaimlerChrysler Aerospace Airbus, Werk Nordenham und der TeamAGOGIK Consult, anlässlich des 5. Dialogforums Gruppenarbeit, bewegte und auch in der Diskussion mit dem Plenum entwickelte.

Bei dem vorgegebenen Zeitrahmen der Präsentation war die Auswahl und Selektion der einzelnen „Mosaiksteine“, aus denen sich der Themenbereich zusammensetzt, nicht sehr einfach. Wir haben versucht, einige unserer Meinung nach zentrale Aspekte der Thematik aufzuzeigen und erheben somit keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Die konkreten Praxiserfahrungen aus dem Veränderungsprozeß des Dasa Werkes Nordenham wurden u.a. verbal dargestellt, in der Diskussion im Plenum vertieft und sind somit nur für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in den diskutierten Zusammenhängen verständlich.

Sie sind hier deshalb nur verkürzt wiedergegeben.

Gruppenarbeit...

Gruppenarbeit wird in neueren Studien als „Zauberformel der aktuellen betrieblichen Rationalisierungsdiskussion“ (Gerst et. al. 1995, S. 39) und „Rettungsanker der westlichen Industrienation“ (Bahro et. al. 1995, S. 4) oder gar als „Wunderwaffe“ (Antoni 1994, S. 19) bezeichnet. Gruppenarbeitskonzepte unterscheiden sich wesentlich voneinander, so daß Zweifel angebracht sind, ob die damit verbundenen Hoffnungen alle auf dem gleichen Paradigma beruhen.

Der langfristige Erfolg von Gruppenarbeit hängt u.a. davon ab, in welchem Maße bei der Einführung und Ausgestaltung von Gruppenarbeit eine Abkehr von traditionellen Personalentwicklungskonzepten und Seminartourismus erfolgt und ein Übergang zur Verknüpfung von Personal- und Organisationsentwicklung realisiert wird.

Somit entstehen Gruppen als offene Lernsysteme, in denen individuelles und synergetisches Lernen bei der Realisierung der Gruppenaufgaben Voraussetzung für innovative und teamorientierte Arbeitsprozesse wird.

Das Erbe des Frederick Taylor...

In vielen Unternehmen finden wir Manager und Führungskräfte sowie von ihnen gestaltete Organisationsstrukturen, die von den heute immer noch lebendigen Thesen, Lehren und vom Menschenbild des Taylorismus geprägt wurden.

DaimlerChrysler Aerospace
Airbus

5. Dialogforum Gruppenarbeit in der Praxis
Führungskräfte und Betriebsrat als Promotoren des betrieblichen
Veränderungsprozesses - Chancen und Risiken

Team AGÖGIK

Frederick Taylor...

„...Man findet kaum einen kompetenten Arbeiter, der nicht einiges an Zeit investiert, um auszuprobieren, wie langsam er arbeiten und gleichzeitig seinem Arbeitgeber das Gefühl vermitteln kann, daß die Arbeit munter vorangeht. In unserem System wird dem Arbeiter nur gesagt, was er tun soll und wie. Jede Verbesserung, die er an der ihm aufgetragenen Vorgehensweise vornimmt, ist für seinen Erfolg fatal...“

...“Wenn nicht die Leute da wären, die gottverdammten Leute“, sagte Finnerty, „die sich andauernd in den Maschinen verheddern. Wenn es sie nicht gäbe, dann wäre die Welt für die Techniker ein Paradies.“

Die meisten Führungskräfte sind mit dem Taylorismus groß geworden und haben ihn verinnerlicht...

Zitat dem Roman von Kurt Vonnegut „Die hollische System“ (gewonnen aufgrund seiner Erfahrungen aus der Arbeit für General Electric)

Abbildung 2: Taylorismus

Dokumentation 5. Dialogforum in der Praxis: Führungskräfte und Betriebsräte als Promotoren des betrieblichen Veränderungsprozesses

Frederic Taylor (1856 – 1915) entwickelte die Lehre der „Wissenschaftlichen Betriebsführung“, in der durch genaue Zeit- und Arbeitsstudien die richtige „Bewegungsfolge (Best Practice)“ für jede menschliche Tätigkeit ermittelt sowie vorgegeben wurde, die den Menschen als eigentlich störendes Glied im Produktionsprozeß ansah und ihn auch so behandelte. Das führte auf der einen Seite zu „Helden“, die alles kontrollieren müssen, die alles wissen, die alles können, die alles entscheiden, die alles selber verantworten und deren Arbeitstag und –woche immer länger und intensiver wurde (Abbildung 3)



Abbildung 3: Tayloristisches Führungsverhalten

Auf der anderen Seite „lernten“ viele Mitarbeiter, daß ihre Eigeninitiative, Kreativität und Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung für ihre ihnen vorgesetzten „Helden“ nur störend wirkte und von ihnen nicht erwünscht wurde.

Seit dem legen immer mehr Mitarbeiter beim Betreten der Werke „ihren“ Schalter für „Mitdenken“ auf 0 und verhalten sich so, wie ihnen das in den letzten Jahrzehnten beigebracht wurde. Für die immer komplexer werdenden Zusammenhänge, in denen von ständiger Veränderung geprägten Unternehmen, die somit auf das schnelle und effektive Lernen und gemeinsame Handeln aller angewiesen sind, ist dieser Zustand existenzbedrohend.

Bei allen notwendigen Veränderungs- oder Lernprojekten kommt deshalb heute den Führungskräften eine Schlüsselrolle zu: Sie müssen diese Veränderungs- oder Lernprojekte nicht nur tragen, sondern als „Motor“ mit möglichst hohem Eigenantrieb – neben dem Tagesgeschäft – auch antreiben und dazu schnell ihr Menschenbild

verändern.

Betrachten wir den Manager also weniger als den oben beschriebenen Helden, sondern als den Steuerer, den Moderator sozialer Prozesse mit einer ausgeprägten Konfliktfähigkeit, der als Dienstleister/Coach seiner Mitarbeiter sicher stellt, daß diese ihr Wissen und Können, ihre Kräfte und Ideen, ihre Kreativität und ihre Emotionen optimal für sich und das Unternehmen einsetzen, so wird schnell klar, wo ein wichtiger Hebel bei der Einführung von Gruppenarbeit anzusetzen ist.

Vom Grabenkampf der tayloristischen Rationalisierung...

Schauen wir uns einige Meilensteine in der Entwicklung neuer Arbeitsstrukturen an, so ist uns noch allen der Grabenkampf der tayloristischen Rationalisierung in den 60er und 70er Jahren sehr stark in Erinnerung.

Mit dem Stichwort Gemeinkosten-Wertanalyse verbinden heute noch viele Mitarbeiter und Betriebsräte in Unternehmungen, die diese Zeit miterlebt haben, die einseitige Priorisierung der Wettbewerbsfähigkeit und die damit einhergegangenen drastischen Rationalisierungsmaßnahmen, in denen Betriebsräte vor vollendete Tatsachen gestellt wurden und mehr Zeit bei der Begleitung von Arbeitsgerichtsprozessen verbrachten als in den Unternehmen.

Aus dieser Zeit resultiert auch das häufig gestörte Verhältnis zwischen Management, Interessenvertretung und Mitarbeitern, welches sich bis heute in Mißtrauen und Skepsis äußert und in vielen Veränderungsprozessen ein massives Hindernis darstellt.

Als mögliche Antwort auf diesen Zustand entwickelten die Gewerkschaften Modelle zur Humanisierung der Arbeit, in denen die Mitarbeiterzufriedenheit ohne jegliche Rationalisierungseffekte in den Vordergrund gerückt wurde und somit kaum Akzeptanz bei den Unternehmern fand.

Dokumentation 5. Dialogforum in der Praxis: Führungskräfte und Betriebsräte als Promotoren des betrieblichen Veränderungsprozesses

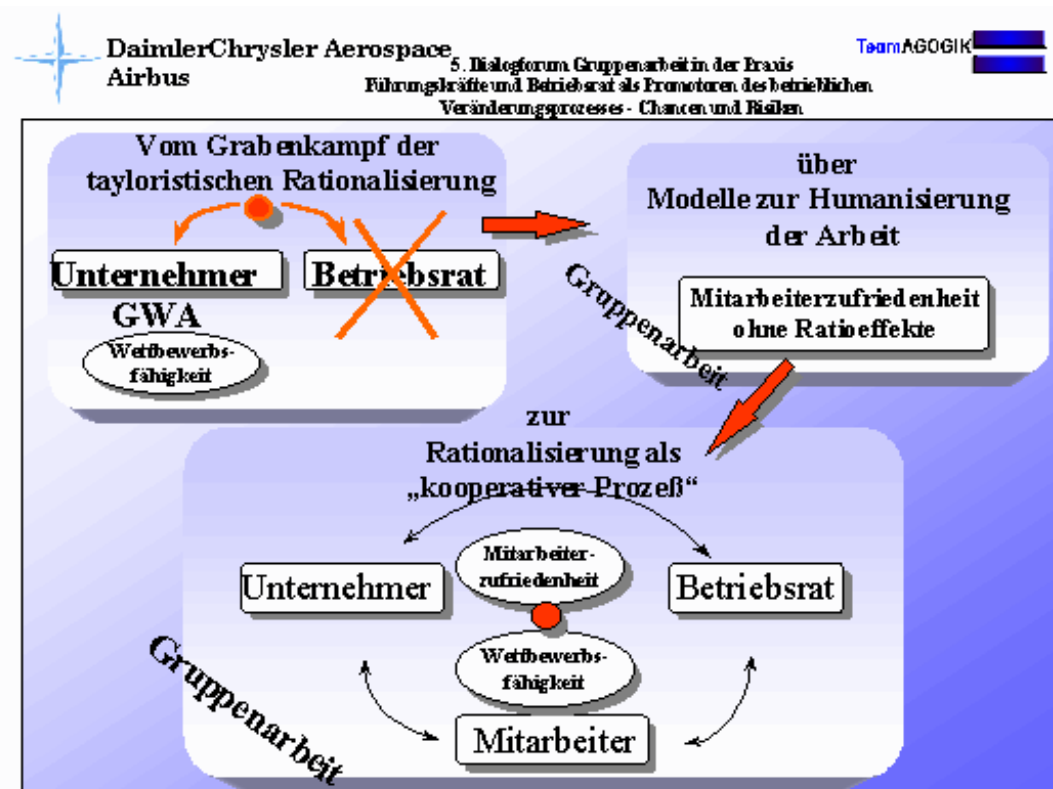


Abbildung 4: Entwicklung neuer Arbeitsstrukturen

Viele haben aus den Erfahrungen gelernt und gestalten in der Gegenwart Entwicklungsprozesse, in denen die Rationalisierung als notwendiger aber als „kooperativer Prozeß“ angesehen und auch so umgesetzt wird (Abbildung 4)

Neben der Mitarbeiterzufriedenheit steht hier die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Beide Werte sollen gleichermaßen von Management, Mitarbeitern und Betriebsräten gemeinsam im Veränderungsprozeß angestrebt werden.

Das setzt allerdings schon vor Beginn eines solchen Prozesses einiges an Konflikt- und Überzeugungsarbeit zwischen Management und Interessensvertretung voraus.

Vor diesem allgemeingültigen Hintergrund entwickelte sich auch im Werk Nordenham der Veränderungsprozeß.

Die jährlich stattfindenden Rituale...

Um in der heutigen Zeit am Markt bestehen zu können, sind die meisten Unternehmungen gezwungen, permanent Kostenmanagement zu betreiben um damit das Ergebnis zu halten oder gar zu steigern. Jedes Jahr werden so aufs neue bestehende Systeme „feingetunt“, um hier oder dort noch zwei bis drei Prozent „rauszuholen“. Das erzeugt häufig den Unmut aller Beteiligten und geht oft mehr auf Kosten der Unternehmenssubstanz und Wertschöpfung.

Der Energieeinsatz, den Führungskräfte immer wieder aufwenden müssen um die Kostenstrukturen zu verändern und die Organisation effektiver zu gestalten, steht meistens in keinem Verhältnis mehr zum Erfolg dieser Anstrengungen. Von „Mitarbeiterzufriedenheit“ ist häufig in solchen Organisationsstrukturen überhaupt keine Rede mehr.

Führungskräfte haben sich so als Feindbilder bei Mitarbeitern und Betriebsräten etabliert und die sich daraus gebildeten Rituale und Spiele sind seit vielen Jahren eingespielt und funktionieren immer besser.

Auf die meisten jährlich stattfindenden Kostensenkungsprogramme hat man sich bestens eingestellt und reagiert mit fein dosierter Abgabe zurückgehaltener Produktivität und „gebunkelter“ Reserven, nach dem Motto: „Als Mitarbeiter mußt du immer etwas in der Hinterhand behalten, von dem du jedes Jahr etwas abgeben kannst, ohne zu leiden“. Diese „Realität“ gab es auch im Werk Nordenham.

Die Entwicklungen in Nordenham

Seit Anfang der neunziger Jahre – konkret mit Ende des Produktionshochlaufes 1992 - erhöhte sich der Kostendruck im Unternehmen AIRBUS dramatisch. Es wurde ein breit gefächertes Programm entwickelt, um Kostensenkungsmaßnahmen durch- und umzusetzen. Parallel kam es zu Kurzarbeit und Personalabbau, weil die Auslastung nachhaltig sank (1993 bis Anfang 1996). Neben den „typisch tayloristischen“ Kostensenkungsaktivitäten wurden auch „Neue Trends“ aufgenommen und ausprobiert (Abbildung 5).

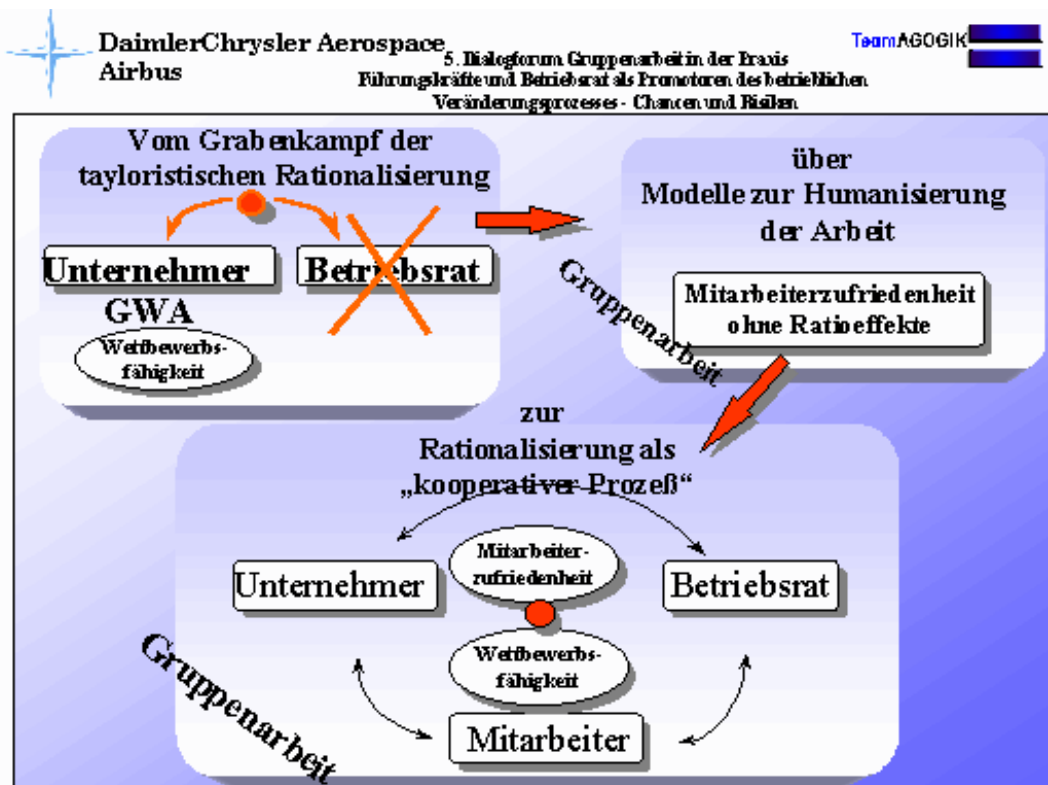


Abbildung 5: Prozeßverläufe

Viele haben sich in dieser Zeit gefragt, warum es trotz dieser Aktivitäten bezüglich des Engagements der Mitarbeiter relativ wenig Veränderung gibt.

Der Grund hierfür liegt häufig darin, daß Mitarbeiter ihre aktive Mitwirkung in diesen Prozessen verweigern.

*Aktive Mitwirkung der Mitarbeiter im Prozeß der Produktivitätssteigerung und der kooperativen Rationalisierung setzt voraus, daß sie **wirklich** beteiligt werden und Führung die Unsicherheit erträgt sowie losläßt. „Leichtes Lernen“, „Trend-Surfen“ und „Pseudo-Mitwirkung“ werden sehr schnell entlarvt, werden zu negativen Lernerfahrungen, erhöhen Skepsis und Mißtrauen und führen zu Verweigerung sowie zu Scheinleistung.*

Anfang 1996 war dann Gruppenarbeit „angesagt“ – einmal, weil Unternehmens- und Werksleitung diesen Schritt für nötig hielten und zum anderen, weil der Betriebsrat endlich einer grundlegenden Weiterentwicklung der Arbeitsorganisation hin zur Gruppenarbeit zustimmte.

Vor dem Hintergrund sehr verschiedener Zielsetzungen und Motive begannen die ersten Gespräche.

Die Voraussetzungen dazu wurden zusätzlich belastet durch:

- Dramatische Auseinandersetzungen um einen geplanten Personalabbau und um Massenentlassungen (DOLORES)
- Verhärtete Fronten zwischen Werkleitung und Betriebsrat
- Tiefes Mißtrauen der Belegschaft gegen die Unternehmensführung
- Negative Lernerfahrungen der Mitarbeiter („durch die vorgesehenen Veränderungen wird alles nur schlechter und dient nur dem Unternehmer...“)

Es war also äußerst schwierig, auf dieser Basis einen konstruktiven Anfang zu finden.

Durch viele Vorgespräche zwischen Werkleitung, anderen zukünftigen Promotoren des Prozesses und dem Betriebsrat konnte dennoch ein Weg gefunden werden, um die ersten Schritte einer positiven Entwicklung zu gestalten (Abbildung 6).

Die Entwicklung in Nordenham: Einführung Gruppenarbeit

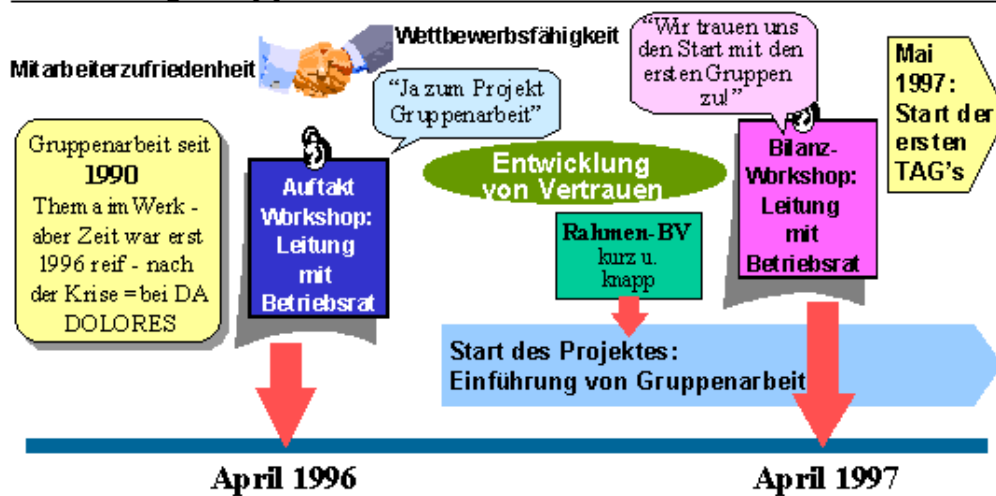


Abbildung 6: Einführungsprozeß der Gruppenarbeit in Nordenham

Das Verhalten aller Beteiligten in Veränderungsprozessen wird sowohl durch die eigenen oder durch übermittelte Erfahrungen aus anderen Organisationssystemen als auch durch die gemeinsam erlebten „Geschichten“ und „Episoden“ im eigenen Unternehmen geprägt und determiniert. Handelnde Personen haben so „Geschichten“ miteinander und in der Regel festgelegte und gepflegte Verhaltens-, Vertrauens- und Mißtrauensrituale.

Haben Konsensprozesse wie Verhandlungen und Annäherungen aus unterschiedlichen Rollen, zu unterschiedlichen Standpunkten und konfliktären Themenbereichen sofort „offiziellen“ Charakter, ist es häufig sehr schwer, schwierige Probleme am Anfang zu lösen.

Hier kommt es dann sehr häufig zu „faulen Kompromissen“, die schon zu Beginn eines Prozesses den Pfad zum Mißerfolg vorgeben.

Wesentliche Aufgaben zu diesem Zeitpunkt waren deshalb in Nordenham u.a.

- Abbau von Mißtrauen zwischen Führung und Betriebsrat in einem gemeinsam durchgeführten Workshop.
- Entwicklung von gemeinsamen Zielstellungen für die Einführung von Gruppenarbeit durch eine paritätisch besetzte Kommission.
- Aufbau von vertrauensbildenden Maßnahmen gegenüber der Belegschaft durch Betriebsvereinbarungen, die u.a. die Sicherungen vor negativen Auswirkungen regelte.
- Gestaltung einer effizienten, „sich selbst informierenden“ Projektorganisation mit breiter Beteiligung der Führungskräfte und der MitarbeiterInnen (Abbildung 7).

Dokumentation 5. Dialogforum in der Praxis: Führungskräfte und Betriebsräte als Promotoren des betrieblichen Veränderungsprozesses

- Einbeziehung einer externen Beratung, da nach Einschätzung der Kommission das im Werk vorhandene Know-how für einen solchen großflächigen Veränderungsprozess nicht ausreichte.

Einführung Gruppenarbeit Werk Nordenham

Projekt- / Prozessorganisation ab 01.04.1998

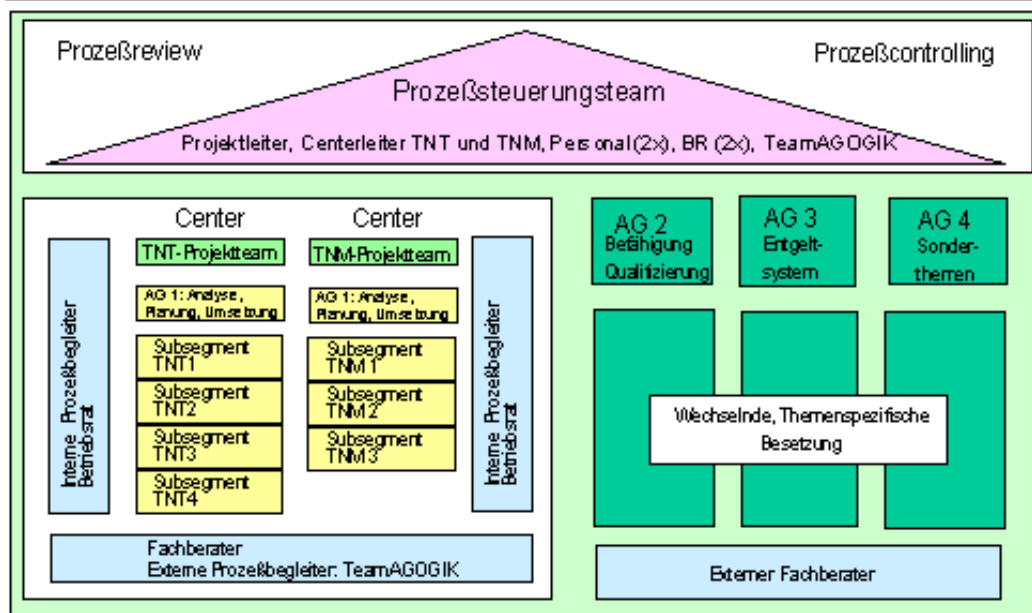


Abbildung 7: Projekt-, Prozessorganisation zur Einführung von Gruppenarbeit

Gemeinsam wurde ein mehrstufiges Vorgehen abgeprochen:

- Analyse des IST-Zustandes in den Veränderungsbereichen (Subsegmenten).
- Einbeziehung der Betroffenen, „Aufspürung“ der Ängste, der Erwartungen und Wünsche zur Gruppenarbeit.
- Ermittlung der „heimlichen Regeln“, nach denen das Werk tatsächlich funktioniert und die dem Veränderungsprozess im Wege stehen.
- Vorbereitung/Planung der Einführung von Gruppenarbeit in den Fertigungsbereichen durch Beteiligung der Betroffenen.
- Start der ersten „Teilautonomen Gruppen“ (TAG's).

In der Praxis erleben wir häufig, daß Gruppenarbeit von ein paar „Wissenden“ im „stillen Kämmerlein“ vorgedacht, auf alle Eventualitäten hin geprüft und mit Lösungen versehen werden. Besonders technokratische Strukturen sind empfänglich dafür.

Deshalb war es in dieser Phase für *alle* Beteiligten, auch für den Betriebsrat, neu und ungewohnt, *nicht mit fertigen Konzepten* vor die

Belegschaft zu treten, sondern die Beteiligung ernst zu nehmen und die Konzepte und Vorgehensweisen in einem gemeinsamen Dialog entstehen zu lassen.

Dieser neue „Freiraum“ wurde zu Anfang nur sehr zögernd und ungläubig aufgegriffen; er hat sich später unterschiedlich aber gut entwickelt.

Dieses Vorgehen bedingte auch, daß nur wenige Vorgaben (Leitplanken) gemacht wurden und die Betriebsvereinbarung über die Einführung von Gruppenarbeit nur regelte, daß alle Schritte gemeinsam und einvernehmlich in der Projektorganisation abzusprechen sind.

Begonnen wurde im Mai 1997 mit 7 TAG's – heute (11/98) sind es schon 33 TAG's mit ca. 430 MitarbeiterInnen.

Um den Veränderungsprozeß optimal steuern und begleiten zu können, wurde die Projektorganisation ständig weiterentwickelt.

Im Zentrum stand immer ein Prozeßsteuerungsteam, in dem ganz wenige aber wichtige „Promotoren“ Probleme, und die aus den unterschiedlichen Rollen heraus resultierenden Meinungsunterschiede, in einem ganz kleinen Kreis vorab klären. Die Aufgaben wurden gemeinsam formuliert und auch mit Leben erfüllt:

Aufgaben des Dasa Prozeßsteuerungs-Teams sind hier exemplarisch dargestellt:

- Promotoren zur Schaffung genereller prozeßfördernder Rahmenbedingungen auf Basis und unter Einsatz der rolleneigenen bzw. hierarchieeigenen Hebel sowie für Hilfestellungen, Unterstützungen und Rückendeckung.
- „Motor“, Lenkung, Steuerung und Reflexion des Gesamtprozesses sowie Monitoring der Zielsetzung
- Vorbereitung und Initiierung prozeßnotwendiger Interventionen organisatorischer und personeller Art
- Entscheidungsinstanz, auf Basis vorbereiteter und diskutierter Entscheidungshilfen aus den Center-Projekt-Teams
- Controlling der Einhaltung von verbindlichen Absprachen zwischen Beteiligten und deren schnellstmögliche Umsetzung durch den Projektleiter
- Gruppe, in der ohne Einhaltung sonst üblicher Rituale, „Rollenspiele“ und Funktionsnormen - auf Basis von Vertrauen - eine klare und offene Sprache gesprochen wird.

Führung und Gruppenarbeit...

Gruppenarbeit wird häufig von Führung als „fertige arbeitsorganisatorische Lösung“ gesehen, die von außen eingekauft,

schnell konsumierbar und schnell erfolgreich sein muß.

Sie sehen in der Gruppenarbeit zunächst nur eine Alternative im Handeln der Mitarbeiter. Alternativen des eigenen Handelns sind für sie häufig nicht vorstellbar bzw. nicht vereinbar mit ihrem Bild einer Führungskraft.



Abbildung 8: Mitarbeiterbeteiligung

Deshalb stellt sich die Konfrontation der Führungskräfte mit alternativen Rollen sowie die Erarbeitung neuer Rollen im Zusammenhang mit Gruppenarbeit als eine entscheidende Voraussetzung für den Einführungsprozeß dar.

Mangelnde Bereitschaft der Führungskräfte sich der Gruppenarbeit auch als Betroffener und Beteiligter zu stellen, ist eine der häufigsten Hemmnisse für die Kompetenzentwicklung der Gruppen bei Gruppenarbeit.

Der Blick in die „neue Welt“ der Gruppenarbeit ist für viele Führungskräfte nicht sehr verlockend. Sie müssen gewohntes und bewährtes Terrain verlassen und wissen oft nicht, ob das was kommt, tatsächlich funktioniert und ähnlich erfolgreich ist. Wenn wir uns die Gegensatzpaare in der Abbildung 9 anschauen, wird der Grund schnell klar.

Hier stellt sich die ganz wichtige Frage nach der Philosophie des Veränderungsprozesses.

Dokumentation 5. Dialogforum in der Praxis: Führungskräfte und Betriebsräte als Promotoren des betrieblichen Veränderungsprozesses

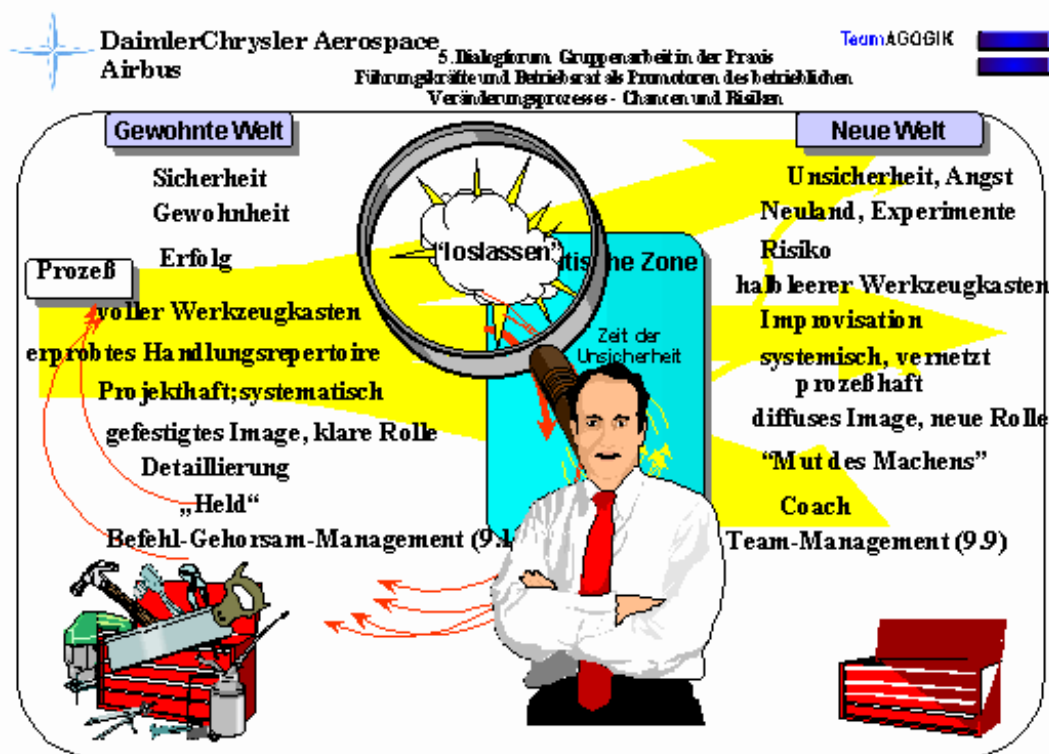


Abbildung 9: Veränderungen im Umfeld von Führungskräften

Vorzeitiger Austausch von Führungskräften oder jeden da abholen, wo er steht?

Diese Frage muß am Anfang des Prozesses thematisiert, problematisiert und klar beantwortet werden.

Beides hat Vor- und Nachteile aber auch entsprechende Auswirkungen auf den Verlauf des Prozesses. Wenn Führungskräfte zu Beginn des Prozesses ausgewechselt werden, hat das in der Regel beschleunigende Wirkung auf den Prozeß. Es ist jedoch ein massiver Eingriff in den Unternehmensorganismus mit einschneidenden Konsequenzen für die Unternehmenskultur, für das „Unternehmensgedächtnis“, für die offiziellen und inoffiziellen Spielregeln und für Abläufe und bestehende sowie funktionierende Netzwerke.

Soll jeder da abgeholt werden, wo er steht, wird der Prozeß entsprechend der individuellen Entwicklungsfähigkeit und vor allen Dingen der Entwicklungswilligkeit länger dauern. Es beinhaltet aber die Chance, möglichst vielen die Möglichkeit zu bieten, gemeinsam in einem offenen Entwicklungsprozeß ein neues Miteinander zu erarbeiten.

In Nordenham fiel die Entscheidung für den letzteren Weg, da nur er im Werk umsetzbar erschien.

Es ist schon sehr früh im Prozeß mit der Führungsebene „Vorarbeiter“, deren Aufgaben von den TAG's und den Meistern übernommen werden sollten, intensiv gearbeitet worden, um sie trotzdem für den Prozeß zu gewinnen. Allen konnte schon früh versichert werden, daß sie entsprechend ihrer Qualifikation neue Aufgaben im Werk übernehmen werden.

Mit den Meistern als „Bindeglied“ zwischen TAG's und Management wurde von Anfang an eine sehr intensive und eigeninitiativ betriebene Rollenreflexion in Gang gesetzt, die bis heute anhält und die noch nicht abgeschlossen ist.

Die wichtigste Grundlage für Mitarbeiter sich auf einen Veränderungsprozeß wie Einführung von Gruppenarbeit einzulassen, ist das Vertrauen, das sie in Führung und Management besitzt. Dieses Vertrauen basiert auf der Unternehmenskultur und der jüngsten Unternehmensgeschichte, die sich aus entsprechenden Episoden zusammensetzt und immer mit handelnden Personen in Verbindung gebracht wird.

Wird Gruppenarbeit in einem solchen Umfeld – wie schon ausgeführt – als „fertige arbeitsorganisatorische Lösung“ auf die bestehenden Strukturen aufgefropft und nicht als Plattform für offene Entwicklungsprozesse für alle Beteiligten gesehen und auch gelebt, gibt es kaum Aussicht auf Erfolg.

Was macht es aber so schwierig, für Führung und Interessenvertretung sich auf einen solchen Prozeß wirklich einzulassen?

Wie schon oben beschrieben sind viele Führungskräfte mit dem Taylorismus groß geworden und haben ihn verinnerlicht. Er hat bei vielen das Menschenbild geprägt und auch, das sollte man nicht verschweigen, viele Führungskräfte erfolgreich gemacht. Und warum sollte man etwas verändern was bisher erfolgreich war?

Die Ressource Zeit...

Viele Führungskräfte leben häufig in linearen Perspektiven, die das nächste Jahr automatisch in Beziehung zum vergangenen setzen. Ihre Arbeit wird häufig von extern vorgegebenen Rahmenbedingungen und Zielgrößen bestimmt, die sie in - mit ihnen - vereinbarten Zeiten erreichen müssen und an denen sie letztendlich auch gemessen und von deren Erreichungsgrad ihre finanzielle Honorierung abhängt.

Zeit ist häufig ihr kostbarstes Gut und sie wird immer knapper.

Veränderungsprozesse finden in der Regel auf zwei Ebenen statt. (Abbildung 10)

Dokumentation 5. Dialogforum in der Praxis:
Führungskräfte und Betriebsräte als Promotoren des betrieblichen
Veränderungsprozesses



Abbildung 10: Ebenen des Veränderungsprozesses

Die erste Ebene beschreibt die Sach-, Fach- und Methodenebene, auf der entschieden wird, was getan werden soll, mit welcher Organisationsstruktur, mit welchen Abläufen.

Auf der zweiten Ebene, der sogenannten mental-kulturellen Ebene, geht es um die Mitarbeiteridentifikation, Motivation und um das Vertrauen, also um „weiche Werte“. Soll ein Veränderungsprozeß erfolgreich verlaufen, ist es notwendig ca. 70 % Energie für Aktivitäten auf dieser mental-kulturellen Ebene einzusetzen. Das kostet enorm zusätzliche Zeit!

Intellektuell sagen alle ja dazu, doch die gelebte Praxis in den Unternehmungen sieht völlig anders aus. Die „Krake“ Tagesgeschäft ist häufig überstark und setzt eigene Prioritäten. Sie wird durch den persönlichen „Hobbykeller“ gerne noch verstärkt.

Um die neue Rolle im Veränderungsprozeß überhaupt wahrnehmen zu können, muß sich jede Führungskraft darüber klar werden, daß sie grundlegend über den Einsatz der Ressource Zeit nicht nur nachdenken, sondern ganz konkret den Einsatz planen und diesen Plan dann auch umsetzen muß. Das wiederum setzt voraus, daß die höheren Hierarchieebenen dies fordern und fördern.

Die „chaotische“ Neuorientierung...

Wenn wir uns die dritte Phase (Abbildung 11) des Verlaufs eines Veränderungsprozesses zur Einführung von Gruppenarbeit anschauen, so wird sehr schnell deutlich, was es Führung so schwer macht, sich

Dokumentation 5. Dialogforum in der Praxis:
Führungskräfte und Betriebsräte als Promotoren des betrieblichen
Veränderungsprozesses

wirklich auf diesen Prozeß einzulassen.

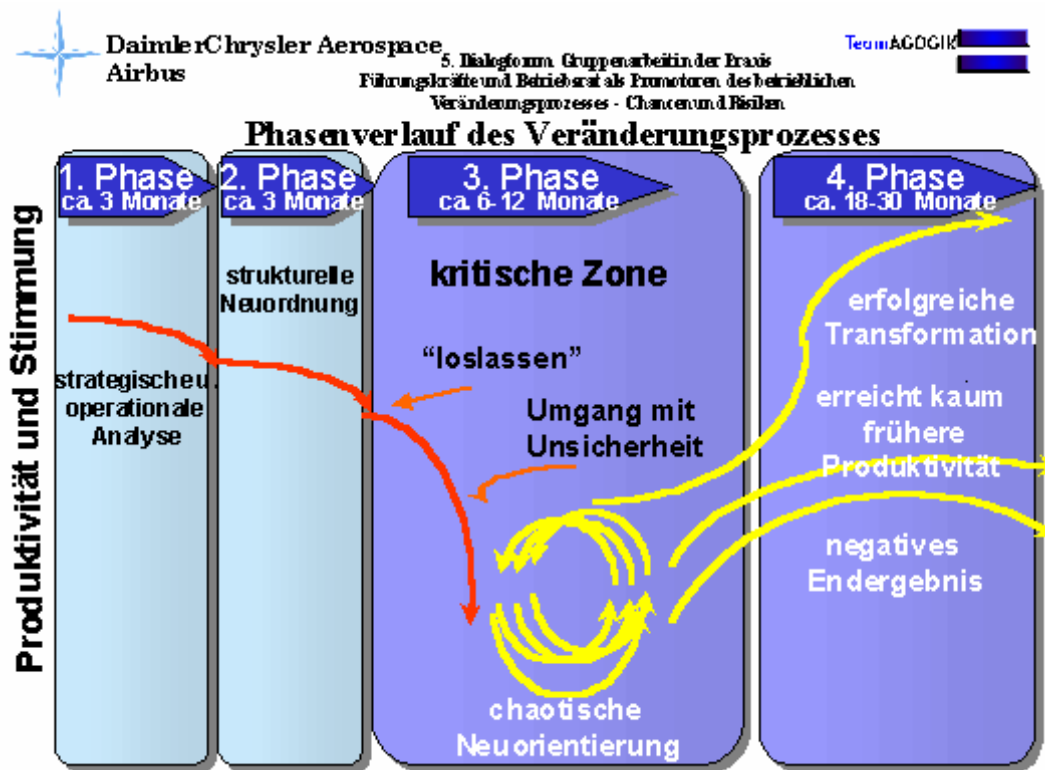


Abbildung 11: Phasen des Veränderungsprozesses

Alle Beteiligten durchleben in dieser Phase eine Zeit der sog. „chaotischen Neuorientierung“, deren Verlauf maßgeblichen Einfluß auf das Endergebnis hat. In dieser Phase kommt es bei Führung ganz besonders darauf an, loszulassen und den Umgang mit Unsicherheit zu ertragen. In diesem Unsicherheitsfeld, das durch die tayloristische Sozialisation und durch das eigene Menschenbild noch vergrößert wird, gilt es Abschied zu nehmen von lieb gewordenen Gewohnheiten, Verhaltensmustern, Ritualen, Bereichsegoismen, Führungsstilen und Menschenbildern. Ähnliches gilt hier auch für Betriebsräte.

In dieser Phase, in der es für viele nicht nur um einen Rollenwechsel, sondern fast schon um einen „Berufswechsel“ geht, zeigt sich auch, mit welcher Ernsthaftigkeit das oberste Management diesen Prozeß will und auch unterstützt. In dieser Zeit, in der verstärkt Defensivroutinen, Widerstände, Abwehrmechanismen eingesetzt werden, in der das „alte System“ alles nur erdenkliche in Bewegung setzt, um die alte Ordnung wieder herzustellen, ist das Vorhandensein eines Machtpromotors, der auch gleichzeitig Sanktionsinstanz sein muß und diese auch ausübt, für den Prozeß überlebenswichtig.

Die Rolle und Aufgabe der Prozeßbegleitung in dieser Zeit besteht hauptsächlich darin, zu intervenieren, zu konfrontieren, aufzurütteln, zu verunsichern und das bestehende System zu erschüttern. Diese Phase ist mithin die schwierigste Phase, aber auch die wichtigste Phase des gesamten Prozesses. Sie stellt sehr hohe Anforderungen an

alle Beteiligten und ist Voraussetzung für eine *wirkliche* Auseinandersetzung mit neuen Arbeitsstrukturen.

Mitarbeiter und auch Betriebsräte verlieren in dieser Phase, vorausgesetzt Führung verändert wirklich Rolle und Verhalten, ihre wohl gepflegten Feindbilder und suchen verzweifelt Ersatz. *Auch für diese Prozeßbeteiligten beginnt in dieser Phase erstmalig die wirkliche und ernstgemeinte Auseinandersetzung mit dem Prozeß und deren Konsequenzen.*

Einige zusätzliche Erfahrungen aus dem Prozeß in Nordenham...

Um die Prozeßbegleitung auf Dauer sicherzustellen und nicht immer auf umfassende externe Begleitung angewiesen zu sein, ist schon früh das Konzept entwickelt worden, zeitgleich mit der Prozeßbegleitung interne Prozeßbegleiter auszubilden.

Durch eine interne Stellenausschreibung wurden interessierte MitarbeiterInnen angesprochen und durch ein Auswahlverfahren ausgesucht. Diese internen Prozeßbegleiter werden seit über einem Jahr durch die externen Prozeßbegleiter theoretisch und praktisch im Prozeß ausgebildet. So kann die sukzessiven „Prozeßübernahme“ der Prozeßbegleitung durch die internen Begleiter organisiert und sichergestellt werden.

Ein weiteres wichtiges Thema ist ein optimales Controlling des Prozesses. Dazu wurden zwei Instrumente entwickelt und eingesetzt:

- ➡ Die werkswerte Mitarbeiterbefragung „Geschäftsbericht von der Basis“, mit der in ca. 1,5 jährigen Rhythmen die Meinung der MitarbeiterInnen mittels eines speziell für den Prozeß konzipierten Fragebogens erhoben wird.

Die Ergebnisse lassen Rückschlüsse auf den Fortschritt und die Qualität des Veränderungsprozesses zu und zeigen deutliche weitere Veränderungsschwerpunkte zur Planung nächster Schritte.

- Die Arbeit mit der sog. „Auditspinne“, die als Hilfsmittel in den Subsegment-Teams eingesetzt wird, um anhand von ausgewählten Kriterien „weiche Themen“ sichtbar und besprechbar zu machen und um frühzeitig gegensteuern zu können

Als weitere wichtige Schritte zur Optimierung des Veränderungsprozesses in Nordenham sind zu nennen:

- Die Entwicklung eines „Beteiligungsmodelles“, welches den TAG's bei der Verbesserung von Ergebnissen ihrer Tätigkeit – aufbauend auf den existierenden Prämienlohn – einen fairen Anteil sicherstellt.
- Gute, streitbare und konstruktive Zusammenarbeit zwischen Führung und dem Betriebsrat.
- Offensiver Umgang mit offenen Themen – sie werden

systematisch in der Prozeßorganisation bearbeitet.

- Die Erkenntnis, daß die „Entwicklung von sozialen Systemen mit ihren Menschen“ Zeit braucht und diesem Umstand auch Rechnung getragen wird.

Die Rolle von Betriebsräten...

Die Grundlagen und Rahmenbedingungen des Wirtschaftsstandortes Deutschland haben sich in den letzten Jahren entscheidend verändert. Sie haben auch zur Veränderung der Rolle sowie der Aufgaben und der Aufgabenwahrnehmung von Betriebsräten geführt. Dieser Prozeß ist nicht abgeschlossen. Beispielhaft sind hier zu nennen:

- Weltweite stärker werdende Arbeitsteilung durch gravierende Unterschiede der Lohnkostenniveaus.
- Immer kürzer verlaufende Konjunkturzyklen in unterschiedlichen Branchen.
- Das Vertrauen in die Qualität des Managements ist auf breiter Front enttäuscht worden und es sind eklatante Schwächen sichtbar geworden.
- Das Pendel der tayloristischen Forderung nach möglichst großer Aufspaltung von Arbeitsvorgängen ist in Richtung Gruppenarbeit, Autonomie und Verantwortung des Einzelnen umgeschlagen.
- Das traditionelle Rollenverhalten zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmervertretungen hat häufig verhindert, daß notwendige Maßnahmen und Strategien wirksam werden konnten.
- Immer mehr Arbeitnehmer wenden sich von traditioneller Interessenvertretungspolitik ab und erwarten neue und wirkungsvollere Formen der Wahrnehmung ihrer Interessen.
- Die Gestaltung und Verantwortung der Unternehmensentwicklung kann nicht mehr nur dem Management alleine überlassen werden.
- Mitbestimmung wird durch aktive Mitgestaltung und Mitverantwortung der Arbeitnehmervertreter wahrgenommen und praktiziert.
- Die traditionellen Fronten zwischen Kapital und Arbeit dürfen keine statischen Fronten mehr sein; bereits heute ist in vielen Situationen ein gemeinsames Handeln, Interessenvertretung und Management erforderlich.
- Klassische Instrumente und Methoden von Mitbestimmung und Beteiligung sind neu zu definieren oder gar ganz über Bord zu werfen.
- Interessenvertretung von Arbeitnehmern ist ein Prozeß, der

Dokumentation 5. Dialogforum in der Praxis: Führungskräfte und Betriebsräte als Promotoren des betrieblichen Veränderungsprozesses

ständigen beeinflussbaren Wandlungen unterliegt.

- Die Gestaltung von Veränderungsprozessen und die Entwicklung von ökonomischen Alternativen erfordern Prozeß-, Methoden- und Umsetzungskompetenzen von der Interessensvertretung.

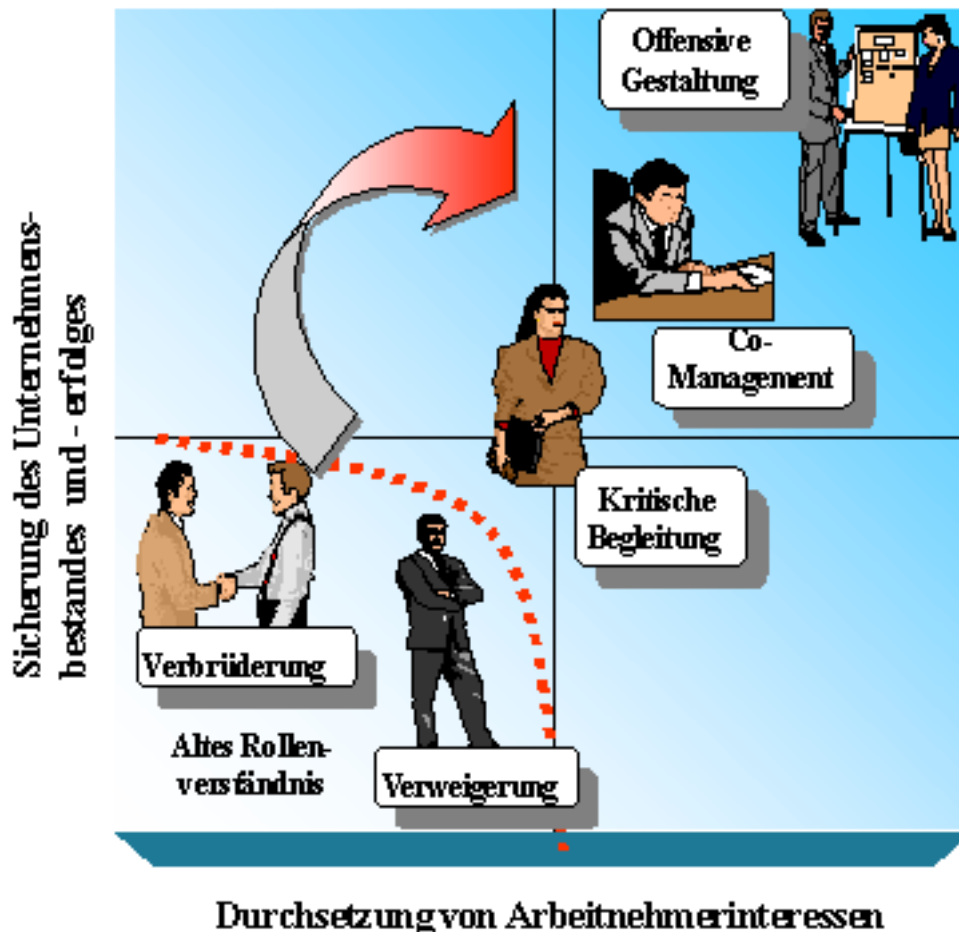


Abbildung 12: Neugestaltung der Zusammenarbeit

Im Verlauf von Veränderungsprozessen, deren Zielsetzung es ist, Mitarbeiter an Planungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen zu beteiligen, verändern sich in Abhängigkeit von der Ernsthaftigkeit der Durchführung auch die gewohnten Strukturen im Unternehmen.

In diesem Umfeld erleben gerade Betriebsräte häufig, daß sie mit der gewohnten und tradierten Rollenwahrnehmung immer weniger „Nachfrage“ bei ihren „Kunden“ erfahren, da diese zunehmend lernen, ihre eigenen Interessen effektiv und zielgerichtet zu vertreten. Auch die Feindbilder „Unternehmer“ und „Führung“ verblassen und bieten immer weniger Reibungs- und Aktionsflächen in der gewohnten Weise.

„Wozu braucht man mich denn überhaupt noch?“, ist die häufig noch nicht laut gestellte Frage. Diese Frage offen zu stellen, Antworten und somit Rollen und Aufgaben zu definieren, sowie die dazu

Dokumentation 5. Dialogforum in der Praxis:
Führungskräfte und Betriebsräte als Promotoren des betrieblichen
Veränderungsprozesses

notwendigen Kompetenzerweiterungen zu vermitteln ist ebenfalls ein wichtiger Bestandteil des Prozesses zur Einführung von Gruppenarbeit.

Um das zu gewährleisten und auch im Prozeß umzusetzen, bedarf es eines Mandates der beteiligten Betriebsräte. Das setzt natürlich eine gefestigte Vertrauensbasis zum Management und eine hohe Akzeptanz in die Prozeßbegleiter voraus. So werden Betriebsräte ebenfalls bei ihrer Rollenfindung im Lernfeld gecoacht und begleitet.

Die bisher insgesamt damit gemachten Erfahrungen sind bis auf wenige Ausnahmen sehr vielversprechend und ermuntern zur Weiterführung.

The slide features a white background with a blue gradient box in the center. At the top left is the DaimlerChrysler Aerospace Airbus logo. At the top center is the title '5. Dialogforum Gruppenarbeit in der Praxis' and subtitle 'Führungskräfte und Betriebsrat als Promotoren des betrieblichen Veränderungsprozesses - Chancen und Risiken'. At the top right is the 'Team AGO' logo. The central blue box contains two quotes in bold black text.

DaimlerChrysler Aerospace Airbus

5. Dialogforum Gruppenarbeit in der Praxis
Führungskräfte und Betriebsrat als Promotoren des betrieblichen
Veränderungsprozesses - Chancen und Risiken

Team AGO

**„Die Früchte der Gruppenarbeit
hängen sehr hoch!“**

**„Wer schnelle Erfolge will und GA
als fertige und konsumierbare
arbeitsorganisatorische
Lösung sieht, sollte gar nicht
erst anfangen!“**

Abbildung 13: Abschließende Grundsatzüberlegungen zur
Gruppenarbeit

Vortrag 2

**M. Teller,
H. Pflaumbaum,
J. Müller,
D. Seidel,
SSW Fähr- und Spezialschiffbau GmbH**

Unternehmenskrise als Chance für gemeinsames Handeln von Führungskräften und Betriebsräten?

**Michael Teller,
Geschäftsführer:**

Reorganisation und Gruppenarbeit bei SSW

Am 01.04.1992 bin ich bei der Schichau Seebeckwerft AG, die sich seit dem 01.05.1996 im Konkurs befindet, als Personalleiter eingestellt worden und wurde mit Wirkung vom 01.01.1995 in den Vorstand berufen. Nach Gründung der SSW Fähr- und Spezialschiffbau GmbH im September 1996, zunächst als reine Vorratsgesellschaft, die für Projektbearbeitung und Vertrieb zuständig war, wurde ich zusätzlich zu deren Geschäftsführer bestellt.

Vorstand bzw. Geschäftsführung und Betriebsrat hatten es nicht immer leicht miteinander und der Gegner, besser der Partnerbezug war unübersehbar.

In der Zeit vor dem Konkurs hatten wir ca. 2.500 Beschäftigte, heute sind es 600. Der Jahresumsatz lag damals zwischen 300 und 500 Mio DM, je nach Zeitpunkt der Ablieferung der Schiffe. In diesem Jahr werden es ca. 100 Mio DM sein. Das Programm umfaßt Fähr- und Spezialschiffe. Selbst wenn wir zur Zeit nur Sektionsbau für andere Werften betreiben, glaube ich, daß wir demnächst auch wieder

kompletten Schiffsneubau betreiben werden.

Die Arbeitsorganisation war geprägt durch den Entlohnungsgrundsatz Akkord. Aus dem Akkordsystem war es kaum möglich, eine neue, effiziente Arbeitsorganisation aufzubauen. Die Mitarbeiter - sehr verdiente - waren über viele Jahre gewohnt, in diesem System zu arbeiten und beherrschten es naturgemäß vollständig. Der notwendige Veränderungsprozeß konnte nach unserer Auffassung für den Fall des Beibehaltens des Akkordsystems nicht erfolgreich stattfinden.

Außerdem war die Werft traditionell geprägt, und zwar insbesondere durch Hierarchien. Beispielsweise hatten wir in der Produktion bis zu sieben Hierarchieebenen. Hierbei kann man heute die Stirn runzeln, es handelte sich aber um gewachsene Strukturen. Wir hatten den festen Willen und sahen die Notwendigkeit, dies zu verändern – und wir haben es geschafft.

Ein weiteres Manko war das hohe Durchschnittsalter unserer Mitarbeiter, insbesondere auch der Führungskräfte. Die letzte große Fusion im Jahr 1988 führte dazu, daß wir aus zwei Unternehmen die Führungsmannschaften übernommen haben, ohne eine entsprechende, aber auch notwendige Personalanpassung durchzuführen und damit die Chance zu eröffnen, junge Nachwuchsmitarbeiter zu rekrutieren.

Die Führungsmannschaft, geprägt aus der Zeit der Zugehörigkeit zum Krupp-Konzern hat es verstanden, viele „Königreiche“ zu bilden, was einem erforderlichen innovativen Veränderungsprozeß nicht förderlich war. Ein Beispiel mag Ihnen vor Augen führen, was sich abspielte: Wir hatten gemeinsam mit Produktionsleitung, Führungskräften, Arbeitsvorbereitung beschlossen, einige Kostenstellen aus objektiv nachvollziehbaren Gründen organisatorisch zusammenzulegen und unter eine Führung zu stellen. Trotz der einvernehmlichen Festlegung hat es dann noch ein ganzes Jahr gedauert, bis diese Veränderung, die relativ geringfügig war, vollzogen wurde. Hieran mag man erkennen, wie groß die Veränderungsfähigkeit oder der Veränderungswille bei einigen Führungskräften gewesen ist.

Dieses Denken in Tradition und Hierarchie findet auch in dem Spruch eines langjährigen Mitglieds unserer Führungsmannschaft seinen Niederschlag, der nicht nur einmal, sondern sogar öffentlich erklärte: „Mir ist es egal, wer unter mir Vorstand ist, ich habe schon 6 Vorstände überlebt!“. Eine solche Aussage muß man sich auf der Zunge zergehen lassen und wird dann erkennen, wie es um die Haltung und die Veränderungswilligkeit bestellt ist. Es ist so sicherlich leicht nachvollziehbar, daß ein Umdenken in Richtung neuer Strukturen, neuer Organisationsformen und Abläufe nur schwerlich realisierbar war.

Unter dem Druck zur Kosteneinsparung, die wir seit Ende 1992 – also vor dem Konkurs 1996 – realisieren mußten, haben wir alle Möglichkeiten des Personalwesens durchgespielt und dabei zwischen harten und weichen Maßnahmen unterschieden. Der Schwerpunkt lag damals bei Personalanpassungsmaßnahmen und weniger bei

Dokumentation 5. Dialogforum in der Praxis: Führungskräfte und Betriebsräte als Promotoren des betrieblichen Veränderungsprozesses

Veränderungen der Organisationsstrukturen, weil wir kurzfristig die Kosteneinsparungen realisieren mußten.

Auf der anderen Seite vertrat der Betriebsrat die Auffassung, und aus heutiger Sicht völlig zu recht, daß man nicht nur an die Reduzierung der „Köpfe“, denken sollte, sondern auch an die Veränderung von Prozessen und forderte uns auf, unter anderem Gruppenarbeitsstrukturen einzuführen.

Gemeinsam haben wir eine umfangreiche Schulungsreihe im Jahr 1994 vereinbart mit der Zielrichtung, eine Bewußtseinsänderung bei den Führungskräften, Meistern und Vorarbeitern herbeizuführen, zumindest aber die Führungskräfte auf diesen Prozeß aufmerksam zu machen. Wir waren und sind uns sicher, daß einer solcher grundsätzlicher Prozeß nur dann erfolgreich geführt werden kann, wenn er durch die Köpfe der Betroffenen geht und von ihnen zumindest verstanden, besser noch akzeptiert wird.

Wir initiierten deshalb eine offene Informationsrunde mit allen betrieblichen Führungskräften aus allen Unternehmensbereichen, die in 3-tägigen Workshops sich mit diesen Fragen der Veränderungen befassen sollten und konnten, die von einer externen Moderatorin begleitet wurde.

U.a. fragten wir nach Verbesserungspotentialen.

Hierbei wurde uns reiche Sammlung an Schwachstellen präsentiert. Die Mitarbeiter äußerten zum Teil heftige Kritik.

U.a. wurde angesprochen:

- Informationsmängel.
- Es wurde gefragt: „Wer hat im Unternehmen das Sagen?“
- Es wurde geäußert: „Der Vorstand schwebt über den Wolken, er weiß nicht was Sache ist.“
- Bessere Zusammenarbeit mit anderen Kostenstellen erforderlich.
- Keine Absprache über Fertigungsabläufe.
- Zu wenig Kurzinfos.
- Große Papierflut, aber nichts dahinter.
- Arbeitsabläufe schlecht koordiniert.
- Störungen der Arbeitsabläufe durch unvollständige Unterlagen.
- Probleme werden erkannt, aber nicht abgestellt.
- Hervorragende Konzeptentwicklung, aber keine Umsetzung.

Die Führungskräfte bemängelten bei den Mitarbeitern fehlendes

Dokumentation 5. Dialogforum in der Praxis: Führungskräfte und Betriebsräte als Promotoren des betrieblichen Veränderungsprozesses

Kostenbewußtsein, mangelndes Qualitätsbewußtsein und schlecht ausgeführte Arbeit.

In dieser Zeit waren die Mitarbeiter sehr skeptisch, weil sie sich um den Fortbestand der Werft und damit um ihre Arbeitsplätze sorgten. Die 3-tägigen Seminare zielten deshalb auf eine offene und kritische Aussprache, weil wir nur darin die Chance für eine Veränderung sehen. Die Mitarbeiter selbst sind oder würden ja einen Teil des Veränderungsprozesses sein.

Ich selbst habe an allen Seminaren teilgenommen. Ergebnis der gemeinsamen Aussprache war die dokumentierte Notwendigkeit, Veränderungen einzuleiten. In dieser Phase kam der Druck durch die Vulkankrise hinzu. Ab Herbst 1995 war der Konzern monatelang führungslos, und auch wir hatten nur begrenzte Möglichkeiten zu agieren.

Im Februar 1996 kam es zum Vergleichsantragsverfahren, die Liquiditätsschwäche des Vulkans zeichnete sich schon einige Monate vorher ab, und am 1. Mai 1996 zum Anschlußkonkurs. Wir hatten den Crashfall von Anfang an – nach einer „Schrecksekunde“ –, als eine Herausforderung unter dem Motto gesehen: „Jetzt erst recht! Totgesagte leben länger.“ In dieser Zeit hat sich ein Prozeß entwickelt, der mich selbst stark überrascht hatte; auch in der Zusammenarbeit mit den Betriebsräten.

Der Vorsitzende des Betriebsrates war jemand, den man nicht als „Softie“ bezeichnen kann. Ich selbst gehöre auch zu denen, die man eher als „Hardliner“ bezeichnet. Hierüber haben wir uns offen und kritisch ausgesprochen und festgestellt, daß es bei allen Gegensätzlichkeiten eine Menge Gemeinsames gab, insbesondere was das Ziel anbelangt: Erhaltung der Werft und möglichst vieler Arbeitsplätze bei kostendeckend durchgeführtem Schiffsneubau.

Dieser Prozeß dauert letztlich bis heute und hat dazu geführt, daß wir in der Tat, so wie das Betriebsverfassungsgesetz dies vorsieht, eine vertrauensvolle, die jeweiligen Interessen wahrende, aber am Ziel orientierte Zusammenarbeit pflegen. Wäre uns dies nicht gelungen, hätten wir heute in Bremerhaven keine Arbeit mehr und die Werft würde es nicht geben. Ich selbst stünde heute nicht vor Ihnen.

Während dieser Prozesse lernten wir, daß wir uns anders organisieren müssen und können und wie wir erfolgreich werden. In der Belegschaft gab es große Verunsicherung, wir jedoch, Führungskräfte und Betriebsrat, hatten den festen Willen, weiterhin Schiffsneubau in Bremerhaven zu betreiben.

Als erste Maßnahme bildeten wir ein Reorganisationsteam, in dem alle Fragen, die die Neustrukturierung betrafen, vorab offen und emotionslos diskutiert wurden, auch Fragen personeller Art. Es ging uns zu diesem Zeitpunkt also gar nicht so sehr um Gruppenarbeit, sondern um den Veränderungsprozeß für das gesamte Unternehmen. Wir haben vorbehaltlos alle Themen angesprochen, u.a. natürlich auch

Dokumentation 5. Dialogforum in der Praxis: Führungskräfte und Betriebsräte als Promotoren des betrieblichen Veränderungsprozesses

Fragen der Gruppenarbeit, des Entlohnungssystems und vieles mehr.

Dieses Team bestand aus 4 Personen, jeweils 2 Beauftragte von der Geschäftsführung und 2 vom Betriebsrat. Ich selbst habe die Moderation übernommen. Das Reorganisationsteam war kein Entscheidungsgremium, deshalb war es wichtig, alle Vorschläge vorab auf ihre Umsetzbarkeit hin zu prüfen und eine Vorabklärung in der Geschäftsführung herbeizuführen.

Das hat ganz hervorragend bis heute funktioniert und wir werden, jedenfalls über die nächste Zeit, dieses Reorganisationsteam weiter aktiv halten.

Unser Überlebenswunsch war so groß, daß wir uns keine, wie auch immer gearteten „Spielchen“ leisten wollten und konnten und konzentrierten uns zielstrebig auf die Fragen: „Wie kann die Werft überleben? Wie können wir weiterhin den Schiffsneubau erhalten? Mit wieviel Beschäftigten ist Schiffbau kostendeckend in Bremerhaven möglich?“

In diesem kleinen Kreise haben wir sehr konstruktiv und sehr wirkungsvoll zusammengearbeitet.

Grundlage der Diskussion war ein Überlebenskonzept, das wir unter der Moderation von McKinsey erarbeitet hatten. Voraussetzung für eine Chance war, durch eine Vielzahl von Maßnahmen - u.a. auch Gruppenarbeit - die Kosten um ca. 30% zu senken. In einem Brief an den Staatsrat im Wirtschaftssenat, Herrn Professor Haller, wurden die Chancen der Weiterführung Ende April 1997 erläutert und dargelegt.

In einer gewaltigen Anstrengung, an der eine Großzahl der Fach- und Führungskräfte teilnahm, haben wir die konkreten Maßnahmen so vorangetrieben, daß sie entweder umgesetzt werden konnten, oder als umsetzungsreif definiert wurden, so daß wir zeigen konnten, daß ein Fortbestehen der Werft mit ca. 600 - 650 Mitarbeitern möglich ist und dabei angemessene Gewinne realisiert werden können.

Nachdem wir diesen Schritt erfolgreich gemacht und eine grundsätzliche Bereitschaft gefunden hatten, sowohl in der Politik als auch in der Wirtschaft, und unseren Konkursverwalter überzeugt hatten, über ein Schiffsneubaukonzept in der Größenordnung 600 - 650 Mitarbeitern nachzudenken, wurde auch das Thema Gruppenarbeit wieder aktualisiert. Sicherlich keine günstige Zeit, um solche Strukturen einzuführen - aber wann sind die Zeiten hierfür günstig.

Die Gruppenarbeit war vom Betriebsrat schon häufiger angemahnt worden und wir hatten zunächst das Gefühl – ich sage das ganz offen - , es handelte sich um eine Abwehrhaltung, um uns weg von einschneidenden Personalmaßnahmen in Richtung weiche Organisationsmaßnahmen abzulenken. Wir haben später gelernt, daß Gruppenarbeit und weitere Veränderungen der Arbeitsorganisation sehr wohl erheblich zur Kostensenkung beitragen können.

Dokumentation 5. Dialogforum in der Praxis: Führungskräfte und Betriebsräte als Promotoren des betrieblichen Veränderungsprozesses

In dieser Phase haben wir uns von zahlreichen Führungskräften trennen müssen, zum einen weil die Größe der Werft die bisherige Führungsstruktur nicht mehr erlaubte, die wir in der Vergangenheit hatten, zum anderen, weil uns ein Veränderungsprozeß mit diesen Persönlichkeiten nicht möglich erschien. Wir reduzierten beispielsweise die Hierarchien, indem wir die Führungsebenen, speziell in der Produktion von 7 auf 3 verringerten mit der Folge, daß Entscheidungen und deren Umsetzung sehr viel schneller wurden, auch wenn nicht alles reibungslos ging. Der direkte Kontakt zwischen Vorstand und betrieblichen Führungskräften allerdings entwickelte sich aus meiner Sicht positiver, weil es weniger Lehm-/Lähmschichten gab.

Im Herbst 1995 haben wir uns entschieden, mit Unterstützung des Projektverbundes Gruppenarbeit, das Pilotprojekt Gruppenarbeit zu starten. Bis es dann richtig losging war es Oktober 1996. Anfang 1996 haben wir eine Betriebsvereinbarung Gruppenarbeit verabschiedet, weil wir nach Diskussionen zu der Auffassung kamen, wir brauchen ein Regelwerk, wir brauchen Konfliktlösungsmechanismen und eine Orientierung für die Mitarbeiter.

Auch in dieser Phase waren Geschäftsführung und Betriebsrat kritische und faire Partner. Die offene und ehrliche Umgangsweise ermöglichte es, relativ schnell zu einer Problemlösung unter Berücksichtigung der beiderseitigen Interessen zu kommen im Gegensatz zu früheren Positionskämpfen, in denen jede Partei, das gilt auch für unsere Seite, eine Lösung vorschlug, die es mit nahezu allen Möglichkeiten durchzusetzen galt. Dabei eskalierte vieles, ohne daß es dafür eine Notwendigkeit gab. Das sicherlich auch deshalb, weil wir keine Konfliktlösungsstrategien hatten, solche Auseinandersetzungen im Interesse der Sache zu vermeiden.

Verhehlen möchte ich jedoch nicht, daß in der Gruppenarbeit auch erheblicher Sprengstoff liegt, in der Hinsicht nämlich, daß Mitarbeiter und Führungskräfte möglicherweise ihres Selbstverständnisses beraubt werden, weil sich ihre Rolle und Aufgabe, insbesondere der Führungskräfte, grundlegend verändert. Meister in der alten Struktur haben bisher nicht gelernt, ein offenes Miteinander zu pflegen, sondern agierten auf Anweisung, die es ohne wenn und aber auszuführen galt und reagierten selbst auch nur in gleicher Weise, wenn sie entsprechende Anweisungen erhielten.

Das in Gruppenarbeit notwendige offene Miteinander war noch nicht eingeübt, so daß gerade die Meisterebene durch die Gruppenarbeit äußerst verunsichert war und nicht wußte, wie sie hiermit umgehen sollte.

Ein weiteres Thema war die Entlohnung und deren Entwicklung im Rahmen von Gruppenarbeit, insbesondere auch bei Einbringung von Verbesserungsvorschlägen im Rahmen der Prozeßgestaltung.

Mit der Einführung von Gruppenarbeit ist nur der erste Schritt getan. Es handelt sich um einen langwierigen Prozeß, so daß aus meiner

Dokumentation 5. Dialogforum in der Praxis: Führungskräfte und Betriebsräte als Promotoren des betrieblichen Veränderungsprozesses

Sicht Gruppenarbeit nie abgeschlossen wird, sondern einer beständigen Weiterentwicklung und auch Anpassung an Organisationsformen, Größe und Produkte bedarf.

Gruppenarbeit ist vielmehr wie ein kontinuierlicher Verbesserungsprozeß zu bewerten, der nicht statisch ist, sondern lebt und permanent auf den Prüfstand gestellt werden muß.

Gruppenarbeit kann auch lästig sein. Wir geben den Mitarbeitern mit der Gruppenarbeit das Recht, vielleicht sogar die Pflicht, kritisch zu fragen und ihre Meinung einzubringen, wogegen früher der Meister „das Sagen“ hatte, auch wenn die Weisung nicht in jedem Einzelfall nachvollziehbar oder sogar falsch war.

Aus der Vergangenheit kennen wir Reaktionen von Mitarbeitern, die, obwohl Ihnen die Anweisung als unsinnig erschien, doch der Auffassung waren, daß es nicht ihre Aufgabe sei, sich Gedanken zu machen, da der Meister „auch mehr verdiene“ als er selber. Auch bestand die Sorge, daß man als kritischer Mitarbeiter als erster zu denen gehören würde, die bei Anpassungsmaßnahmen das Unternehmen verlassen müssen.

Das gleiche Dilemma finden wir beim Verbesserungsvorschlagswesen. Dabei besteht die Gefahr, daß der Vorgesetzte sagt: „Also Freundchen, halt dich mal schön zurück! Wenn der Vorschlag von dir kommt, könnte mein Vorgesetzter fragen, warum dieser Vorschlag nicht von mir kommt.“

Ironisch gesagt: Fordern sie ihre Mitarbeiter um Gottes willen nicht auf, mitzudenken und mitzuhandeln.

In Wirklichkeit aber wissen wir, wie entscheidend das persönliche Engagement und die Ideen der Mitarbeiter für die wirtschaftliche Entwicklung eines, unseres Unternehmens sind.

Wir haben uns entschlossen, die begonnene Gruppenarbeit fortzusetzen und weiterzuentwickeln, weil wir von den positiven Auswirkungen überzeugt sind. Wer Gruppenarbeit im Unternehmen möchte, muß den Veränderungsprozeß im Kopf beginnen: Zunächst bei sich selbst, und zwar in der obersten Leitungsebene, dann bei den Führungskräften und dann bei den Mitarbeitern.

Wenn Mitarbeiter spüren, daß Führungskräfte und die Geschäftsführung es ernst meinen, so sind sie auch bereit - so haben wir es jedenfalls erlebt - diesen Weg mitzugehen und sich gegen Neuerungen weniger zur Wehr setzen, als es häufig bei Führungskräften der Fall ist.

Ich selbst nehme mich auch nicht aus und habe in den letzten 2 1/2 Jahren viel hinzu gelernt und bin sehr froh darüber.

Mein Fazit: Wir glauben mit der Gruppenarbeit einen weiteren wichtigen Schritt zur Stabilisierung des Unternehmens gemacht zu haben und wir werden die Gruppenarbeit gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitern weiterentwickeln.

Dokumentation 5. Dialogforum in der Praxis:
Führungskräfte und Betriebsräte als Promotoren des betrieblichen
Veränderungsprozesses

**Holger Pflaumbaum,
Betriebsratsvorsitzender:**

Unternehmenskrise als Chance?

Nach meinen Erfahrungen bei SSW kann eine Unternehmenskrise eine Chance sein; allerdings nur, wenn es gelingt zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat eine gemeinsame inhaltliche Plattform zu finden, von der aus man dann versucht, gemeinsam Handlungsstrategien abzuleiten. Wenn dies nicht gelingt - auch diese Erfahrung haben wir im Vulkankonzern machen müssen - kann eine Krise auch keine Chance sein, sondern eine massive Bedrohung für das Unternehmen und die Arbeitsplätze. Ich möchte das an drei Phasen deutlich machen: Zuerst die Phase ab 1992 bis zum Konkurs, dann die Konkurszeit vom 1. Mai 1996 bis zum 30. April 1998 und anschließend die Phase nach dem Konkurs, die mit der Gründung der SSW Fähr- und Speziialschiffbau GmbH am 1. Mai 1998 beginnt.

In der Vorkonkursphase gab es bereits seit 1992 eine krisenhafte Entwicklung im Schiffbau. Insgesamt war die Zukunft des Schiffbaus im Vulkan-Konzern umstritten. Die Perspektive von SSW wurde immer wieder in Frage gestellt. Ungeklärt war, welches Produktfeld SSW innerhalb des Vulkan-Verbundes abdecken sollte, ob der Standort fortgeführt werden sollte oder, wie gegebenenfalls bei einem Erhalt, die Schwerpunkte im Investitionsprogramm aussehen sollten, wie hoch die Kapitalausstattung zu sein hat (SSW war damals deutlich unterkapitalisiert). Wir hatten bei einem Umsatz zwischen 300 und 500 Millionen Deutsche Mark eine Eigenkapitalausstattung zwischen 16 und 20 Millionen Deutsche Mark. Offen war auch, welche Aufgaben die einzelnen Unternehmen im Verbund übernehmen sollten. Diese und weitere entscheidende Fragen waren ungeklärt. Sie wurden nicht beantwort-

Dokumentation 5. Dialogforum in der Praxis: Führungskräfte und Betriebsräte als Promotoren des betrieblichen Veränderungsprozesses

tet und nicht entschieden. Damals wurden uns auch interne Konzernüberlegungen bekannt, z.B. den Schiffsneubau in Bremerhaven einzustellen.

In dieser Zeit standen wir unter einem immensen Kostendruck, einmal durch den Markt und zusätzlich intern durch den Konzern. Es gab damals inhaltlich unterschiedliche Vorschläge von der Geschäftsleitung und vom Betriebsrat, wie darauf zu reagieren sei. Die Vorschläge der Geschäftsleitung zielten auf schnelle Kostensenkung durch Personalabbau, Abgruppierungen, Leistungsverdichtungen, Kündigungen von Betriebsvereinbarungen, Ausgliederung von Unternehmensteilen usw.

Die Zukunft von SSW war in dieser Zeit völlig unklar. In einer solchen Situation war es für den Betriebsrat besonders schwierig, einen gemeinsamen Vorschlag zur Standortsicherung zu entwickeln, da es kein gemeinsames Ziel mit dem Vorstand gab, das klar definiert war.

Ich habe mir zur Vorbereitung meines Vortrages die Vorschläge und Konzepte des Betriebsrates zur Standortsicherung aus den Jahren 1992 und 1993 noch einmal durchgelesen. Im Rückblick ist dabei interessant, daß neben dem Ziel der mittelfristigen Standortsicherung, auch die Themen Investitionsplanung, Eigenkapitalausstattung und die Gestaltungsfelder Gruppenarbeit, Entlohnungssystem, Arbeitssicherheit und Arbeitszeit bereits vom Betriebsrat deutlich angesprochen und konzeptioniert waren.

Damals hat der Vorstand der SSW AG unsere Vorschläge als „weiche Maßnahmen“ abgelehnt. Der Vorstand nahm an, es würde sich um ein Manöver seitens des Betriebsrates handeln, um von „harten Maßnahmen“ wie Entlassungen und Lohnkostensenkung abzulenken.

Im nachhinein läßt sich sagen, daß die als „weich“ eingestuften Maßnahmen in Wirklichkeit zu „harten“, nämlich dauerhaft zu betriebswirtschaftlichen Verbesserungen im neuem Unternehmen beigetragen haben. Es konnten damit *nachhaltige* Kostensenkungen erreicht werden. Dies wurde in der Vorkonkurszeit vom damaligen Vorstand aber anders beurteilt.

Die im Anschluß an den Konkurs (Mai 1996) durchgeführten Reorganisationsmaßnahmen haben zu einer Kostenreduzierung geführt, ohne daß sich für die Kollegen beim Lohn etwas verändert hat. Teilweise gab es mit der Einführung des Budgetentgeltes auch Verbesserungen und eine Verstetigung beim Leistungslohn. Entgeltreduzierungen wurden *nicht* durch die Reorganisationsmaßnahmen verursacht, sondern durch einen konkursbedingten zeitlich befristeten Sanierungstarifvertrag.

In der damaligen Situation (1992 - 1995) war es nicht möglich, daß Geschäftsleitung und Betriebsrat eine gemeinsame Plattform fanden, um von dieser aus gemeinsam die Probleme anzupacken, da die Kernfragen der SSW AG nicht am Standort Bremerhaven, sondern in

Dokumentation 5. Dialogforum in der Praxis: Führungskräfte und Betriebsräte als Promotoren des betrieblichen Veränderungsprozesses

der Konzern-Holding in Bremen entschieden wurden. Es gab durch die Konzernführung keine klaren Aussagen über die Zukunft der Werft, über die Investitionsplanung, über die Eigenkapitalausstattung usw..

Wenn man sich noch einmal die damalige Situation im Konzern vergegenwärtigt, ist deutlich erkennbar, daß es für einen einzelnen Standort schwer war, unternehmerisch eigenständig zu handeln. Man muß leider feststellen, daß dadurch die „Krise nicht als Chance“ genutzt wurde.

Die zweite Phase begann mit der Insolvenzeröffnung im Februar 1996 und mit dem Konkurs am 1. Mai 1996. Wir hatten in dieser bitteren Zeit das große Glück, Herrn von Betteray als Konkursverwalter zu bekommen, der nicht - wie sonst oft üblich – auf Abwicklung und Betriebsschließung bedacht war, sondern die Weiterführung der Werft anstrebte. Der Konkursverwalter, die Geschäftsführung und der Betriebsrat setzten sich zusammen und kamen recht schnell zu der Auffassung, daß der Schiffsneubau in Bremerhaven weiterhin möglich ist. Gemeinsames Ziel war die Weiterführung der Werft bei Kostendeckung und mit einem möglichst hohen Personalbestand.

Der Gläubigerausschuß, die Banken, die Bremer Landesregierung und die EU-Kommission setzten für die Weiterführung der Werft klare Vorgaben:

- Subventionsfreier Schiffbau in Bremerhaven.
- Verluste müssen ausgeschlossen sein.
- Es muß eine Gewinnperspektive für künftige Eigentümer bestehen,
- d.h. Kostenreduzierung um 25% bezogen auf den Bau eines neuen Schiffes.

Nur bei Erfüllung dieser Punkte ist die Fortführung des Schiffsneubaus von den zuständigen Gremien überhaupt genehmigt worden. Am Anfang gab es große Zweifel, ob diese Ziele überhaupt erreichbar sind. Wir wollten als BR massive Personalabbaumaßnahmen und Lohnsenkungen vermeiden. Stattdessen setzten wir unseren Schwerpunkt: die Reorganisation der Ablauf- und Aufbauorganisation. Darin ist Gruppenarbeit *ein* Bestandteil. Das Reorganisationskonzept umfaßt die Konstruktion, die Fertigung und die Gemeinkostenbereiche. Es zielt auf die Verbesserung aller Prozesse im Unternehmen.

Grundlage für die Arbeit des dafür gegründeten Reorganisationsteams (je 2 Vertreter der Geschäftsführung und des Betriebsrates plus ein Moderator) ist eine Betriebsvereinbarung, die das Konsensprinzip vorsieht. Weitere Vereinbarungen zur Reorganisation des Unternehmens stellten den offenen Umgang miteinander, die Transparenz über betriebswirtschaftliche Daten, klare Zielsetzungen und gemeinsame Überprüfung der Ergebnisse sicher.

Das Reorganisationsteam hat sich bei der Lösung der anstehenden Aufgaben bewährt. Die Zusammenarbeit war und ist fair und konstruktiv. In grundsätzlichen Fragen (Sicherung des Neubaustandortes) gab es keine Konflikte. Die Vorschläge des Reorganisationsteams wurden von der Geschäftsleitung genehmigt und von den Betriebsräten und den Vertrauensleuten der IG Metall mitgetragen und umgesetzt.

Einige Ergebnisse sind:

- Die Einführung des Budgetentgeltes statt des Akkordlohnes.
- Der Beginn von Gruppenarbeitsprojekten.
- Die Beteiligung des Betriebsrates bei der Projekt- und Auftragskalkulation.
- Die Herstellung von Transparenz bei den Kosten.

Durch die Transparenz der betriebswirtschaftlichen Daten ist es einfacher geworden, Probleme aufzudecken und abzustellen. Wir können seitdem wirkungsvoller und zielgerichteter arbeiten.

Gruppenarbeit nimmt in unserem Reorganisationskonzept einen zentralen Platz ein; hierzu berichten Jürgen Müller und Dieter Seidel in den anschließenden Beiträgen.

Zurück zur Frage „Unternehmenskrise als Chance?“. Dies kann ich für unser Unternehmen, der *neuen* SSW Fähr- und Spezialschiffbau GmbH, bejahen. Wir haben es gemeinsam erreicht, eine Option für den Schiffsneubau wieder aufzubauen. Voraussetzung für die Wahrnehmung der Chance war jedoch eine gemeinsame inhaltliche Plattform der beiden Betriebsparteien und der Belegschaft. Zur Regelung oder zur Deeskalation von Konflikten hat es sich als sinnvoll erwiesen, ein klares Konzept und ein entsprechendes Vertragswerk (Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen) abzuschließen.

**Jürgen Müller,
Leiter Produktion Stahlschiffbau:**

Gruppenarbeit bei der SSW Fähr- und Spezialschiffbau GmbH

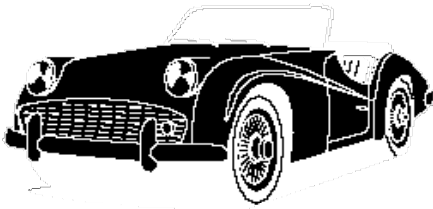
Die Gruppenarbeit auf unserer Werft ist geprägt durch die Fertigung von Einzelteilen. Anders als bei Serienfertigern, wie beim Automobilbau, wo kurze Taktzyklen vorherrschen, beeinflussen bei uns Großsektionen mit vielen hundert Arbeitsstunden die Gruppenarbeit. Die Sektionen unterscheiden sich in ihren räumlichen Ausmaßen und in der notwendigen Bearbeitungszeit. Für die Herstellung einer Sektion benötigen wir zwischen 250 bis 6000

Dokumentation 5. Dialogforum in der Praxis:
Führungskräfte und Betriebsräte als Promotoren des betrieblichen
Veränderungsprozesses

Fertigungsstunden. Die Fertigungsstunden für den Bau eines neuen Schiffes liegen bei einer halben Million. Im Vergleich hierzu sei auf die Fertigungsstunden in der Automobilindustrie verwiesen: abhängig vom Fahrzeugtyp sind es 25 Stunden pro Auto, teilweise bereits weniger Fertigungsstunden (Abbildung 14).

Serienfertigung Automobilbau

Kurze Arbeitszyklen
3 - 8 Gruppenmitglieder
Ausbildungszeit neuer Produktionsarbeiter:
ca. 350 Std.
Produktivität: ca. 25 Std. / Auto



Einzelfertigung Schichau Seebeckwerft

Lange Arbeitszyklen
13 - 23 Gruppenmitglieder
Ausbildungszeit neuer Produktionsarbeiter:
Gelernte 3 1/2 Jahre - Angelernte 1/2 Jahr
Produktivität: 250 - 6000 Std. / Sektion

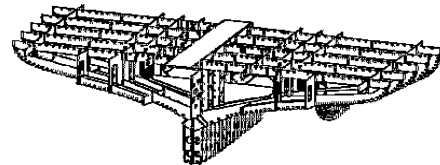


Abbildung 14: Gegenüberstellung unterschiedlicher Gruppenarbeitsformen

Je nach Arbeitsvolumen pro Sektion wird eine unterschiedliche Zahl von Werkern benötigt. Wenn wir von einem der Kerngedanken der Gruppenarbeit ausgehen, daß eine Gruppe ein Objekt weitestgehend eigenständig herstellt, so müssen Gruppengröße und Arbeitsvolumen aufeinander abgestimmt sein. Durch die unterschiedlichen Größen der Sektionen hatten wir das Problem, daß bei einer Sektion mit wenigen Fertigungsstunden die Gruppe zu groß und bei einer Sektion mit vielen Arbeitsstunden die Gruppe zu klein war, bzw. bezogen auf die Mitarbeiterzahl der Gruppen, wir zu wenig oder zu viel Arbeit hatten. Unsere Probleme sind die Gruppengröße und die konstante Auslastung der Gruppe mit Arbeit.

Bei unserem Pilotprojekt gingen wir von großen Sektionen aus (Abbildung 15). Wir bildeten eine Gruppe mit 32 Mitarbeitern, die in die Tag- und Nachtschicht eingeteilt wurden. Dies hat sich nicht bewährt, weil die Gruppensprecher mit dieser Größenordnung überfordert waren. In einem späteren zweiten Projekt bildeten wir kleinere Gruppen.

Dokumentation 5. Dialogforum in der Praxis: Führungskräfte und Betriebsräte als Promotoren des betrieblichen Veränderungsprozesses

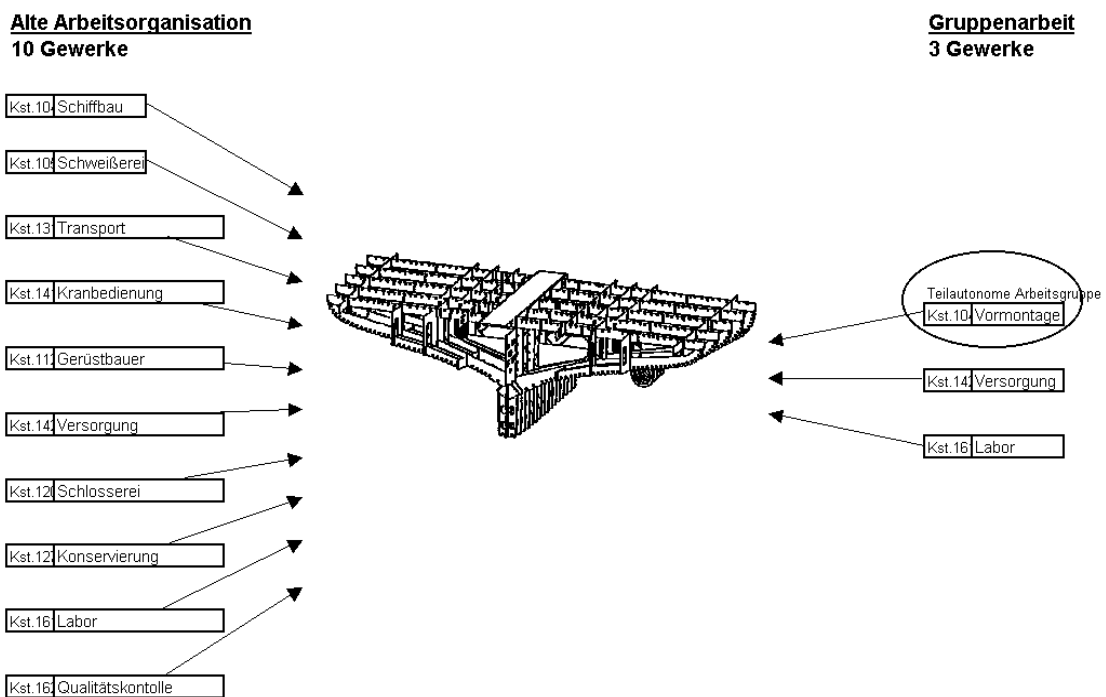


Abbildung 15: Veränderung der Arbeitsorganisation in der Sektionsmotage

Die Gruppenstärke wurde in der neuen Projektgruppe von 32 auf 24 Mitglieder verringert:

- Eine Gruppengröße von 32 Mitgliedern ist von den Gruppensprechern schwierig zu handeln.
- Eine gute theoretische Ausbildung am Anfang der Gruppenarbeit ist erforderlich.
- Ältere ausländische Mitarbeiter haben große Integrationsprobleme.
- Vorzeitige Schulung der Meister für die nachgeschalteten Bereiche, insbesondere wenn dort Gruppenarbeit eingeführt werden soll (Angst vor Kompetenzverlust).

Bei kleineren Sektionen bearbeitete eine Gruppe eine Sektion. Bei größeren Sektionen faßten wir die zwei Gruppen zu einem Team zusammen, die gemeinsam eine Großsektion herstellten (Abbildung 16).

Ein häufiges Problem ist der Umgang mit Kapazitätsschwankungen. Bei Termindruck und Personalengpässen sind Meister in die Gruppen gegangen und haben mehrere Mitarbeiter für andere Arbeiten abgezogen, ohne dies mit den Gruppensprechern bzw. der Gruppe zu klären. Die Schulung der Meister reichte nicht aus, sie verhielten sich wie früher. Die Gruppensprecher und die Gruppenmitglieder waren verärgert. Die Entwicklung der Gruppen wurde durch das Verhalten der Meister zurückgeworfen.

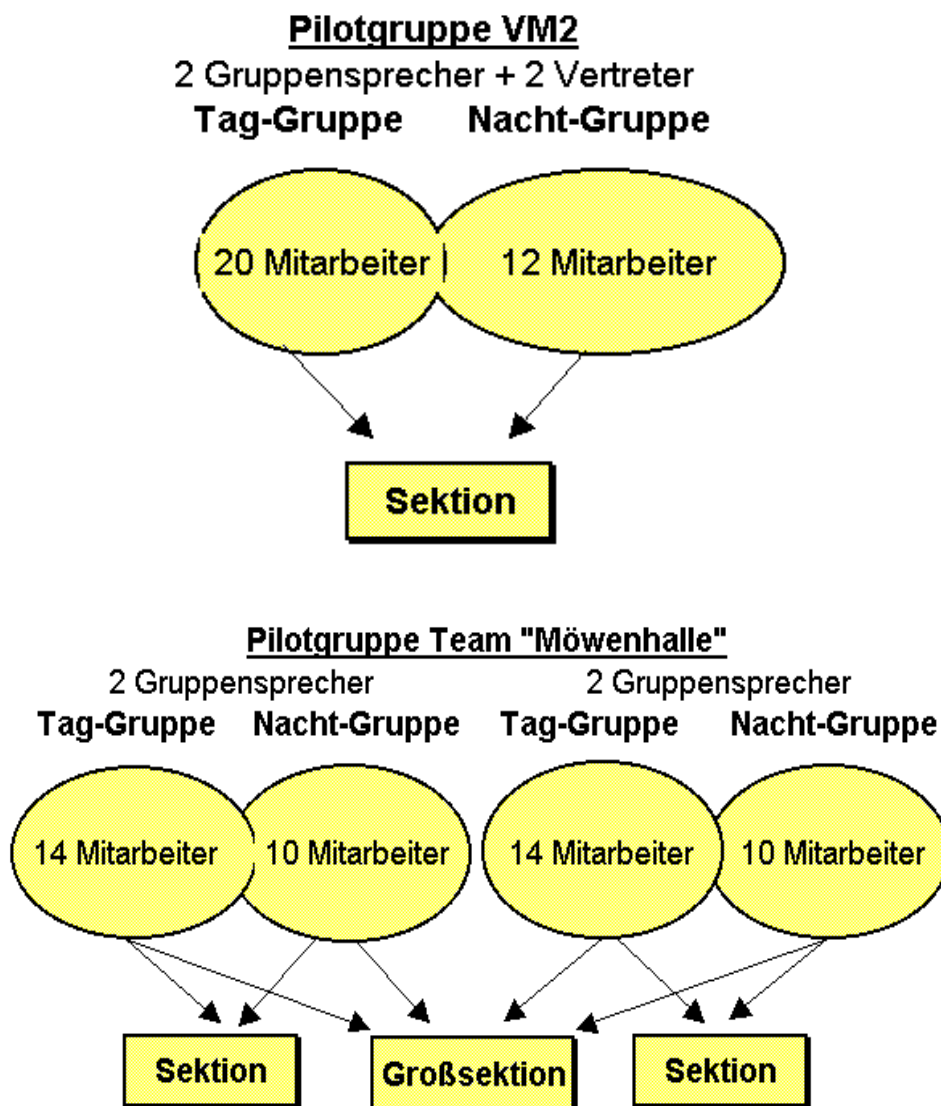


Abbildung 16: Optimierung der Gruppengröße

Wir sind jetzt dabei, ein Konzept zu entwickeln, mit dem wir hoffen, besser mit den Kapazitätsschwankungen umgehen zu können. Im Kern geht es um eine bessere Koordinierung der Verteilung der Arbeit bzw. der Gruppen/Mitarbeiter. Als die Gruppenarbeit eingeführt wurde, bestanden faktisch parallele Strukturen. Einerseits die neuen Gruppen mit ihren Gruppensprechern und andererseits die Meister/Vorarbeiter, die sich per Anweisung durchsetzen wollten. Zusätzlich ist die Bildung der Gruppen durch Verleihungen von Mitarbeitern erschwert.

Wir erarbeiten jetzt ein Konzept, um die Steuerung der schwankenden Arbeitsvolumina besser mit den Gruppen in Einklang zu bringen. Ein erstes Denkmodell hierzu ist ein Koordinierungskreis, in dem Meister aus der Vormontage 1, der Vormontage 2 und der Schiffbauhalle gemeinsam mit den Gruppensprechern die Verteilung der Arbeit und

der Mitarbeiter koordinieren (Abbildung 17).

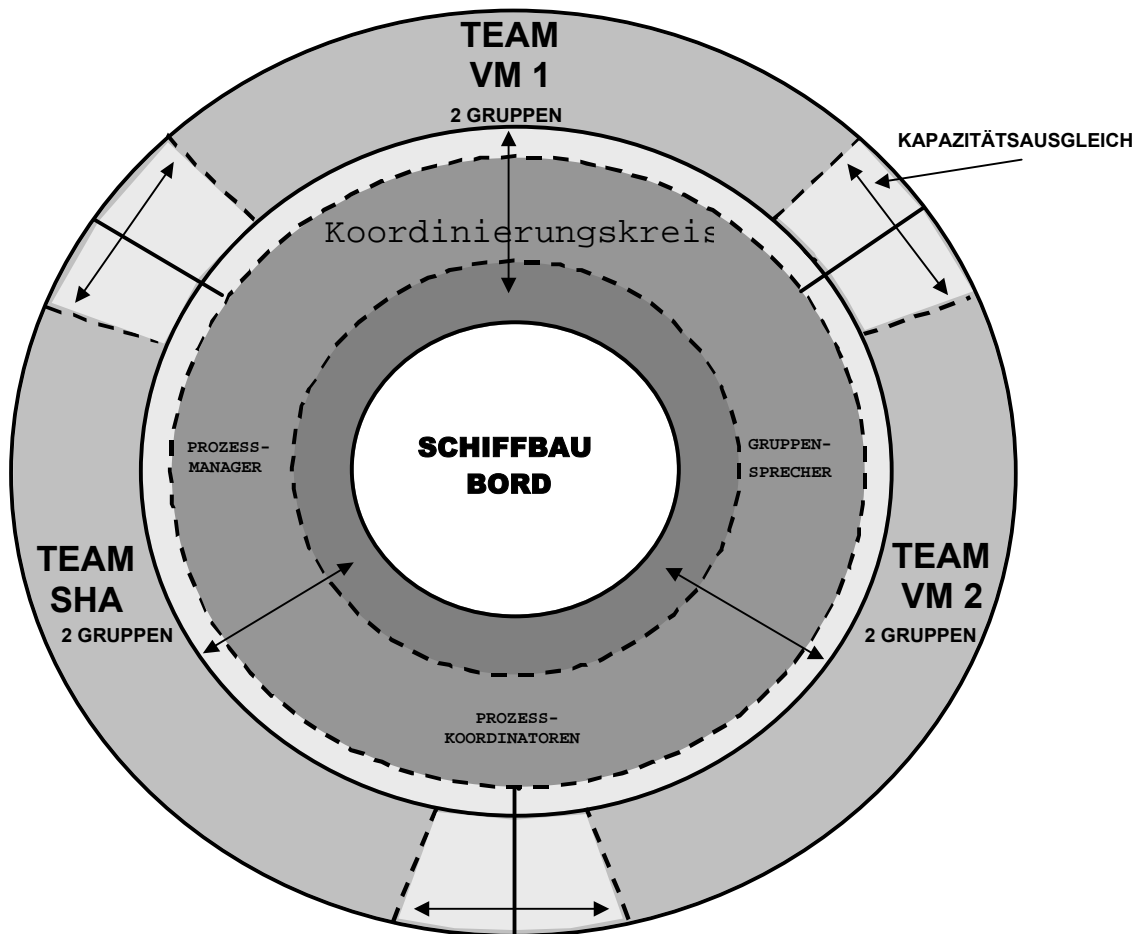


Abbildung 17: Gruppenarbeit und Kapazitätsausgleich in der Schiffbauvormontage

Die zukünftigen Aufgaben dieses Koordinierungskreises beinhalten im einzelnen die folgenden Punkte:

- Kapazitätsausgleich abstimmen (Sektionszuordnung, Manpower, Arbeitszeit etc.)
- Informationen bereitstellen
- Fachliche Beratung
- Fachliche Qualifikation vermitteln
- Arbeitssicherheit
- Betrieblicher Umweltschutz
- Qualitätssicherung
- Transport außerhalb der Vormontage (organisieren)
- Menschenführung
- Budgetüberwachung
- Einhaltung der Rahmenbedingungen für die Gruppen
- Betreuung Azubis (fachlich)
- Ansprechpartner und Vermittler zwischen SB-Bord und SB-

VM

- Abgaben an Bauaufsicht
- Materialabruf
- Instandhaltung veranlassen
- Wartungsarbeiten koordinieren
- Koordinierung der Schweißzusatzwerkstoffe
- Schweißanweisungen erstellen
- Fremdwerker / Werkverträge / An-, Überlassung
- Ansprechpartner sein für:
Probleme und Konflikte zwischen den Gruppen und
Mitarbeitern
Fehler in der Arbeitsorganisation (Material fehlt,
Konstruktionsfehler etc.)

Bei der Gruppenarbeit sind Vorarbeiter oft die Verlierer. Einen wesentlichen Teil seiner Aufgaben sollen die Gruppen bzw. die Gruppensprecher koordinieren. Unsere Vorarbeiter sind hervorragende Fachleute; auf ihr fachliches Können wollen wir nicht verzichten. Wir erarbeiten jetzt ein Konzept, wie wir sie in die Gruppenarbeit integrieren können.

Trotz einiger (noch) ungelöster Fragen haben wir durch die Gruppenarbeit eine bessere Produktivität und Flexibilität erreicht.

**Dieter Seidel,
Betriebsrat:**

Warum unterstützt der Betriebsrat Gruppenarbeit?

Von Gruppenarbeit erwarten wir einen Beitrag zur Sicherung unserer Werft. Gründe hierfür sind die größere Flexibilität unserer Kollegen, weniger Reibungsverluste, geringere Kosten, eine bessere Qualität und Termintreue.

Gruppenarbeit ist eine Chance, wenn sich alle im Unternehmen engagieren. Gruppenarbeit ist kein Mechanismus, der quasi automatisch zu Verbesserungen im Unternehmen führt.

Die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen sind für den Betriebsrat gleichrangige Ziele, die wir auch in einer Betriebsvereinbarung Gruppenarbeit definiert haben.

Dokumentation 5. Dialogforum in der Praxis: Führungskräfte und Betriebsräte als Promotoren des betrieblichen Veränderungsprozesses

Wir Betriebsräte beteiligen uns an der Einführung von Gruppenarbeit, um den Einführungsprozeß im Interesse der Beschäftigten mitzugestalten.

Mit Einführung von Gruppenarbeit können für die Beschäftigten auch Risiken verbunden sein. Der Betriebsrat verhandelt deshalb mit Unterstützung der IG Metall mit der Geschäftsführung über einen Tarifvertrag Gruppenarbeit.

Tiefgreifende Veränderungen in der Arbeitsorganisation - wie die Einführung von Gruppenarbeit - sind nur in enger Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung möglich. Der Erfolg der Gruppenarbeit im Unternehmen ist wesentlich abhängig von der Akzeptanz der Belegschaft und des Betriebsrates.

Mitgestaltung bedeutet für den Betriebsrat die Einführung, Ausgestaltung und Weiterentwicklung in Werkstätten, Hallen und Bauplätzen direkt Vor-Ort voranzutreiben. Während des Pilotprojektes haben wir das nicht ausreichend durchgeführt. Wir kamen zwar wöchentlich in dem Projektteam Gruppenarbeit zusammen, es nahmen auch Gruppensprecher, Vorarbeiter und Meister daran teil, jedoch erreichten uns einige der Konflikte zu spät. In Zukunft wollen wir als Betriebsräte näher am Gestaltungsprozeß beteiligt sein.

Eine Zielsetzung des Betriebsrates ist die Arbeitserweiterung und die Anreicherung der Arbeit (Job-enlargement und Job-enrichment), um die Arbeit interessanter und vielseitiger zu machen. Wir betrachten dies als einen Schritt zur Humanisierung der Arbeit.

Moderierter Dialog

Die Rolle von Führungskräften und Betriebsräten im betrieblichen Veränderungsprozeß

Zusammenfassung der Beiträge

Die am Nachmittag des Dialogforums durchgeführte Podiumsdiskussion sollte den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Gelegenheit geben, sich über spezielle Aspekte der Rollen und der Zusammenarbeit der PromotorInnen in einem betrieblichen Veränderungsprozeß auszutauschen. Hierbei sollten insbesondere Führungskräfte und Betriebsratsmitglieder aus ihrer Erfahrung als PromotorInnen über Voraussetzungen, Veränderungen sowie über Bewährtes und Unbewährtes eines betrieblichen Reorganisationsprozesses berichten. Daher wurde das Podium von gerade diesen Rollenträgern gebildet. Zusätzlich nahm ein Unternehmensberater teil, der aus seiner Erfahrung der Prozeßbegleitung zu den Themen berichtete. Aber auch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Plenums waren aufgefordert, an dem Austausch teilzunehmen. Moderiert wurde diese Diskussion von Herrn Brauer (Projektverbund Gruppenarbeit).

Besetzung des Podiums

Name	Funktion	Unternehmen
Herr Pflaumbaum	Betriebsratsvorsitzender,	SSW Fähr- und Spezialschiffbau GmbH, Bremerhaven
Herr Teller	Geschäftsführer	SSW Fähr- und Spezialschiffbau GmbH, Bremerhaven
Herr Nobel	Betriebsratsvorsitzender	DaimlerChrysler Aerospace Airbus, Nordenham
Herr Wolf	Leiter der zentralen Planung	DaimlerChrysler Aerospace Airbus, Nordenham
Herr Neuhaus	Betriebsratsvorsitzender	DaimlerChrysler Aerospace, Airbus Bremen
Herr Oehlmann	Geschäftsführer	M.H. Wilkens, Bremen
Herr Kirsch	Betriebsrat u. Projektleiter	M.H. Wilkens, Bremen
Herr Wagner	Unternehmensberater	Teamagogik

Diskussionsthemen

➔ **Gründe / Anlässe für die Einführung von Gruppenarbeit in den Unternehmen**

Es entstand nach Schilderung der Podiumsteilnehmer der Eindruck, der Anlaß für den betrieblichen Veränderungsprozeß sei immer eine Krise gewesen. Gruppenarbeit wurde demnach eingeführt, um das Unternehmen wieder wettbewerbsfähig zu machen.

Daraus ergab sich die Diskussion zu der Frage, ob eine Krise, wie z.B. eine Insolvenz, die notwendige und sinnvolle Voraussetzung für einen Veränderungsprozeß sei. Hierzu waren die Meinungen unterschiedlich.

Jeder Veränderungsprozeß brauche einen Anlaß. Von daher sei eine Krise ein Anlaß, um alles zu überdenken und zu verändern. Eine Krise schaffe Druck für Veränderungen. Im normalen Tagesgeschäft dagegen müsse vermehrt begründet werden, warum etwas verändert werden solle, wenn doch alles zufriedenstellend laufe.

Es wurde aber auch darauf hingewiesen, daß in einer Krise schnelles Reagieren erforderlich ist und das notwendige Maßnahmen deshalb nicht immer so durchdacht sein können. Ohne Krise könne die Veränderung durchdachter eingeführt werden.

Erwähnt wurde auch, daß die Idee der Gruppenarbeit in der IG Metall schon Anfang der 80er Jahre diskutiert worden sei. Zu der Zeit hätten aber Führungskräfte in Unternehmen eine andere Strategie (CIM-Strategie) verfolgt, um ihr Unternehmen wettbewerbsgerecht zu organisieren. Auch die MIT-Studie von Womack, Ross und Jones (1991), die eine Zurücknahme der Arbeitsteilung forderte, sei von Belang gewesen, um sich mit der Einführung von Gruppenarbeit zu beschäftigen.

Einer weiteren Meinung nach sei es schwer, in einer Krise Veränderungen vornehmen zu wollen. Am Beispiel KVP wurde diesbezüglich verdeutlicht, daß MitarbeiterInnen aus Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes sich nicht selber „wegverbessern“ würden, auch wenn das Unternehmen in einer Krise stecke. Erst nach der Krise, wenn schon Entlassungen vorgenommen worden seien, wären Veränderungen möglich, da die MitarbeiterInnen dann nicht mehr so sehr um den Verlust ihrer Arbeitsplätze fürchten müßten.

➔ **Veränderte Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat**

Die veränderte Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat zeige sich in der Form, daß früher Entscheidungen von der Geschäftsleitung vorgegeben und vorgelegt wurden und der Betriebsrat erst spät hat reagieren können. Heute könnten Betriebsratsmitglieder teilweise im Sinne von „Co-Management“ vor dem Treffen einer Entscheidung Einfluß ausüben.

Dokumentation 5. Dialogforum in der Praxis: Führungskräfte und Betriebsräte als Promotoren des betrieblichen Veränderungsprozesses

Wenn heute in Verhandlungen Konflikte zwischen den Betriebsparteien auftreten würden, dann werde lösungsorientiert vorgegangen. Früher sei eher problemorientiert gearbeitet worden.

Mittlerweile gebe es mehr Transparenz (z.B. werden betriebswirtschaftliche Daten vorgelegt) und es gibt Absprachen zwischen dem Betriebsrat und der Geschäftsleitung, welche eine vertrauensvolle Ebene für die Zusammenarbeit schaffe. Ein anderer Teilnehmer drückte es so aus, daß heute eine offene und ehrliche Kommunikation zwischen den Betriebsparteien möglich sei.

Hierbei wurde aber auch seitens einer Geschäftsleitung angemerkt, daß diese neue Art und Weise des Umgangs miteinander nicht immer einfach für die Geschäftsleitung durchzuhalten sei, da es viele Jahre anders gewesen sei.

Weiterhin wurde darauf hingewiesen, daß heutzutage Vereinbarungen, die getroffen würden, auch verbindlich seien und gehalten würden.

Aus Sicht des teilnehmenden Unternehmensberaters wurde bemerkt, daß es in den letzten 5 Jahren vermehrt Betriebsratsmitglieder gibt, die auch unternehmerisch denken würden.

Verwiesen wurde aber auch auf die sich verändernde Rolle der Betriebsratsmitglieder. So sei ihnen durch den Organisationsentwicklungsprozeß auch etwas genommen worden. In dem Sinne, daß MitarbeiterInnen bei Beschwerden nicht mehr zu ihnen gehen würden, sondern direkt zu den Führungskräften.

Betont wurde in diesem Zusammenhang nochmals, wie wichtig es sei, den Betriebsrat mit in den Reorganisationsprozeß einzubeziehen. Beide Betriebsparteien, Betriebsrat und Führungskräfte sollten ein gemeinsames, insbesondere unternehmerisches Ziel verfolgen, sonst würden Veränderungsprozesse im Unternehmen scheitern.

⇒ Gruppenarbeit als Bestandteil eines Gesamtveränderungsprozesses

Eine Plenumsteilnehmerin wies darauf hin, daß Vertrauen, Transparenz und Absprache zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung nicht nur im Zusammenhang mit der Einführung von Gruppenarbeit herrschen solle, sondern allgemeine Leitlinien des Unternehmens darstellen sollten.

Hierauf wurde mehrfach bemerkt, die Einführung von Gruppenarbeit sei ein Bestandteil eines Gesamtprozesses. Ohne andere betriebliche Veränderungen sei Gruppenarbeit nicht denkbar.

So wurde seitens einer Geschäftsführung berichtet, daß sich die Idee der Gruppenarbeit zum Teil selbständig (von der Fertigung) in andere Bereiche des Unternehmens trage. Dort würden sich die MitarbeiterInnen in gruppenähnlichen Strukturen organisieren. Dies müsse „nur noch“ schriftlich fixiert werden.

Angemerkt wurde auch, daß durch die Arbeit in Projektgruppen, bei der sich immer wieder wechselnde Teams mit bestimmten Aufgabenstellungen befassen, Gruppenarbeit nicht nur auf die Produktion beschränke, sondern dadurch auch langsam in andere Bereiche übertragen werde.

Nach Meinung vieler Podiumsteilnehmer könne Gruppenarbeit mit all seinen Konsequenzen nur durch Berücksichtigung eines ganzheitlichen Ansatzes und unter Beteiligung aller funktionieren.

➤ **Notwendigkeit der Funktion eines Betriebsrates**

Auf die Frage, ob die Position und Funktion des Betriebsrates heute bei veränderten Organisationsstrukturen noch nötig sei, wurde folgendes bemerkt:

Auch wenn sich Strukturen verändert hätten, die einzelnen MitarbeiterInnen mehr Mitspracherechte erhalten hätten, sei es sinnvoll einen Betriebsrat aufzustellen, da dieser die Aufgabe habe, über die einzelnen Gruppen und Abteilungen hinaus den Überblick über den ganzen Betrieb zu bewahren. Der Betriebsrat übernehme nach wie vor gegenüber der Geschäftsleitung eine Kontrollfunktion und eine Schutzfunktion gegenüber den MitarbeiterInnen. Dies sei dem/der einzelnen MitarbeiterIn neben seiner/ihrer Arbeitstätigkeit schwer möglich.

Weiterhin sei es nach heutiger Gesetzeslage so, daß der Position des Betriebsrates formale Rechte zugestanden werden, die der/die einzelne MitarbeiterIn nicht habe, die aber benötigt würden.

Allerdings verändere sich die Rolle der Betriebsratsmitglieder zunehmend in dem Sinne, daß sie die mit immer mehr Rechten ausgestatteten MitarbeiterInnen in ihren Interessensverfolgungen begleiten würden und in diesem Zusammenhang vermehrt die moderierende Rolle übernehmen.

➤ **Notwendigkeit von betrieblichen Vereinbarungen**

Inwieweit noch schriftliche Vereinbarungen zwischen den Betriebsparteien festgehalten werden sollten, wurde ebenfalls diskutiert.

Vereinbarungen und gemeinsame Zielsetzungen seien notwendig. Diese sollten aber während eines Veränderungsprozesses als Rahmen bzw. Grundmuster festgelegt werden, damit eine weitere Entwicklung möglich sei. Es solle Regelwerke geben, aber es müsse darauf geachtet werden, daß diese nicht etwas im Vorfeld festlegen, was sich noch im Entwicklungsprozeß befinde. Als Beispiel wurde eine betriebliche Vereinbarung genannt, nach der keine Veränderungen ohne vorherige

Einigung der Betriebsparteien vollzogen werden könnten.

Der Zeitpunkt der Vereinbarung solle nicht vor der Entwicklung stehen, da vorweg nicht alles 100% durchdacht werden könne und sich einiges erst im Verlauf des Prozesses zeige. Ratsam wäre es, gemeinsam in einem offenen Prozeß zu gehen und dann die Ergebnisse dieses Prozesses in einem Regelwerk festzuhalten. Dies funktioniere aber noch nicht problemlos, da das hierfür benötigte Vertrauen doch noch fehle.

Es wurde aber auch darauf hingewiesen, daß es sinnvoll sei, Arbeitsbeziehungen auf eine vertragliche Grundlage zu stellen, damit sie einklagbar würden.

Von einem Betriebsratsmitglied wurde daran erinnert, daß es trotz vermehrter Kommunikation und Transparenz zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen zwischen diesen Parteien immer noch ein Machtgefälle gebe. Noch immer seien die ArbeitgeberInnen die „Herrschenden durch Besitz“ und es bedürfe Vereinbarungen, um die ArbeitnehmerInnen zu schützen. Die Art und Weise sowie die Inhalte der Vereinbarungen hätten sich aber verändert, so daß den von dieser Vereinbarung Betroffenen mehr Handlungs- und Entscheidungsspielraum gelassen werde.

➤ **Merkmale eines/einer PromotorIn in Veränderungsprozessen**

Mehrfach wurde zum Thema Merkmale eines/einer PromotorIn des betrieblichen Veränderungsprozesses erwähnt, daß ein/e PromotorIn die Veränderungen vorleben und sie auch in andere Bereiche des Unternehmens hineinragen müsse. PromotorInnen sollten aktiv sein und ihre Rolle leben und nicht spielen. Dies sei nicht immer einfach, weil sich die Rollen der Betriebsratsmitglieder und Führungskräfte verändert hätten. Ebenso sollten PromotorInnen Visionen haben und diese begeisternd vermitteln und bearbeiten können.

PromotorInnen sollten dafür Sorge tragen, Ziele auch zu erreichen, d.h. einerseits darauf zu achten, daß verständliche und erreichbare Ziele gesteckt würden, andererseits aber auch als „MachtpromotorInnen“ zu fungieren, welche neue Regeln auch strikt und laut vertreten.

Im weiteren wurde angemerkt, PromotorInnen sollten berechenbar und zuverlässig sein, und zwar sowohl in schlechten als auch in guten Zeiten, welche das Unternehmen durchlebt. Sie sollten nicht nur in Krisenzeiten die Veränderungen vorleben, sondern auch in ruhigeren Zeiten. Die Gefahr, in guten Zeiten in alte Rollenmuster zurückzufallen sei vorhanden und müsse im Auge behalten werden.

➔ **Weitere PromotorInnen für Veränderungsprozesse**

Neben Führungskräften und Betriebsratsmitgliedern als PromotorInnen sollten auch Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände sowie die Politik Veränderungsprozesse unterstützen und begleiten. So müssen z.B. das Betriebsverfassungsgesetz und die Tarifverträge den Veränderungen angepaßt werden.

➔ **Gruppenarbeit: Ein Versuch oder die Lösung schlechthin?**

Aus dem Plenum wurde am Ende der Diskussion noch mal die Anregung gegeben darüber nachzudenken, ob nun Gruppenarbeit das neue Lösungsmodell schlechthin sei, um am Markt zu bleiben oder ob es ein Versuch sei. Um dies zu klären, sei zu überlegen, ob die Einführung von Gruppenarbeit nicht durch weitere Dialogforen begleitet werden solle.

Abschließend möchten wir uns bei allen Beteiligten, insbesondere bei den Podiumsmitgliedern für die Beiträge zu der interessanten und anregenden Diskussion bedanken.

Wunschbörse des 5. Dialogforums

Auswertung

Im Rahmen der „Wunschbörse“ wurde eine Befragung durchgeführt. In einem kurzen Fragebogen (einfaches Ankreuzen; Mehrfachnennungen waren möglich) konnten alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihrem Interesse hinsichtlich für sie relevanter Themen und Problemstellungen zum Gestaltungsfeld Gruppenarbeit Ausdruck verleihen. Zusätzlich konnten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf dem Fragebogen eigene Vorschläge für weitere Themen aufzuführen.

Der Projektverbund Gruppenarbeit greift diese Themen in weiteren Veranstaltungen sowie in Gestalt konkreter Beratungs-, Qualifizierungs- und Gestaltungsvorhaben auf. Beim 5. und letzten Dialogforum im Rahmen des Projektverbundes Gruppenarbeit wurden die Themen allgemeiner am Komplex Organisation orientiert.

Die Basis der vorgegebenen Fragestellungen bildete die Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Unternehmen während der bisherigen Projektarbeit. Dabei wurde erkannt, daß ein Fokus allein auf die Einführung Gruppenarbeit in wenigen (produzierenden) Bereichen nicht ausreicht, und die weiteren Arbeitsprozesse und –strukturen optimiert gestaltet werden müssen, um die erwünschten Effekte zu erzielen.

In diesem Sinne reflektieren die Themenkomplexe einen Zwischenstand, der durch die erfolgte Befragung innerhalb des Dialogforums überprüft und gegebenenfalls ergänzt werden konnte.

Die Ergebnisse der Wunschbörse stellen die Momentaufnahme eines Meinungsbildes dar, die als ein Orientierungspunkt für die Auswahl weiterer Themen interpretiert werden.

Insgesamt gaben 32 der 61 Befragten ihren Fragebogen ab. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 52,5%.

Aus der Häufigkeit der Nennungen der einzelnen Bereiche kann ein ausgeprägtes Interesse an Themen zur „Arbeitszeitorganisation“ abgeleitet werden (vgl. Nennungen

Abbildung 18). „Teamarbeit“, „Information und Kommunikation in und zwischen Organisationen“, „Managementkonzepte für betriebliche Innovationen“ und „interne Kunden-Lieferanten-

Dokumentation 5. Dialogforum in der Praxis: Führungskräfte und Betriebsräte als Promotoren des betrieblichen Veränderungsprozesses

Beziehungen“ wurden ebenfalls häufig genannt. Dagegen kann die Bedeutung der übrigen Themen als eher sekundär eingestuft werden.

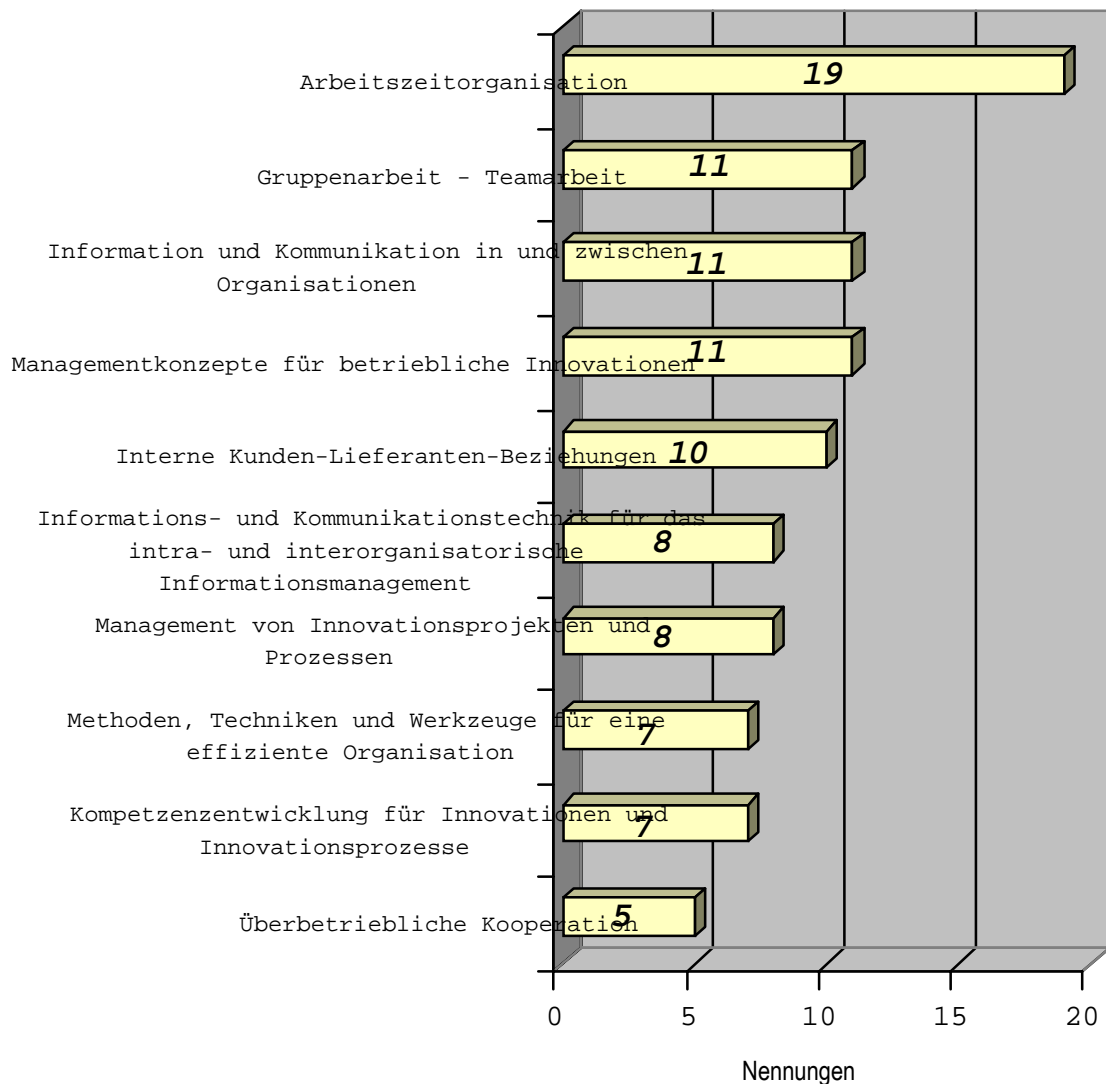


Abbildung 18: Ergebnisse der Wunschbörse im Rahmen des 5. Dialogforums

Im Zusammenhang mit der Auswertung der Befragung soll an dieser Stelle ergänzend darauf hingewiesen werden, daß die Themen „Information und Kommunikation in und zwischen Organisationen“, „Informations- und Kommunikationstechnik für das intra-...“ und „überbetriebliche Kooperation“ aufgrund ihrer Ähnlichkeit als ein gemeinsamer Komplex interpretiert werden können, der angesichts von zusammen 24 Nennungen ebenfalls einen Interessenschwerpunkt bildet.

Neben den vorgegebenen Themen wurden folgende Ergänzungsvorschläge gemacht:

- Belastungen durch Personalabbau bei Gruppenarbeit
- Entgelt – Zielvereinbarungen – Target Costing

Dialogforen – ein Fazit

Auswertung der Umfrage zur Beurteilung der Dialogforen

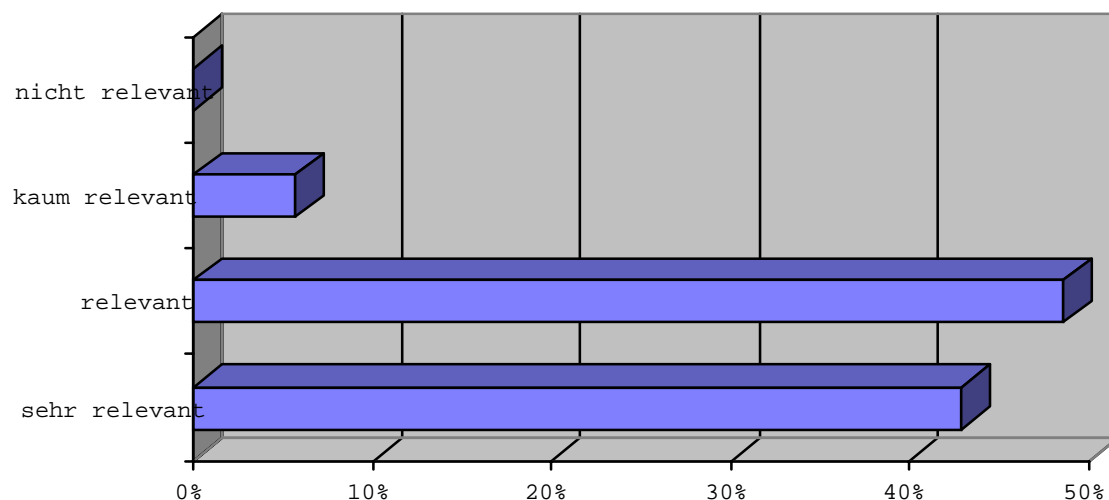
Um ein Meinungsbild zu den Dialogforen zu erhalten, wurden die TeilnehmerInnen des 5. Dialogforums gebeten, einen Fragebogen zu beantworten. Es wurden 35 ausgefüllte Fragebögen zurückgegeben, was einer Rücklaufquote von 57,4% entspricht und auf deren Grundlage die Auswertung vorgenommen wurde.

Bevor hier die Ergebnisse dargestellt werden, möchten wir uns noch einmal recht herzlich bei den Beteiligten für die Teilnahme an der Befragung bedanken.

Die Auswertung der Befragung zu den Dialogforen ergab folgendes:

- ➊ **Für wie relevant halten Sie die Entwicklung eines Netzwerkes zur Förderung des zwischenbetrieblichen Austausches in der Bremer Region?**

Zu diese Frage gaben 48% der Antwortenden an, die Entwicklung eines Netzwerkes zur Förderung des zwischenbetrieblichen Austausches für *relevant* zu halten, 43% hielten dies sogar für *sehr relevant*. Nur 6% stufen dies als *kaum relevant* ein. Niemand hielt es für *nicht relevant*. 3% machten hierzu keine Angabe (vgl. Abbildung 19).



Dokumentation 5. Dialogforum in der Praxis: Führungskräfte und Betriebsräte als Promotoren des betrieblichen Veränderungsprozesses

Abbildung 19: Relevanz eines Netzwerkes zur Förderung des
zwischenbetrieblichen Austausches

☛ Für wie relevant halten Sie (diesbezüglich) die Dialogforen?

Der Einsatz von Dialogforen zur Förderung des zwischenbetrieblichen Austausches wurde von 60% der befragten Teilnehmer als *relevant* und von 31% sogar als *sehr relevant* eingeschätzt. 6% gaben dazu an, daß sie die Dialogforen diesbezüglich für *kaum relevant* halten. Keine Person stufte die Dialogforen als *nicht relevant* ein. Von 3% wurde diese Frage nicht beantwortet (vgl. Abbildung 20).

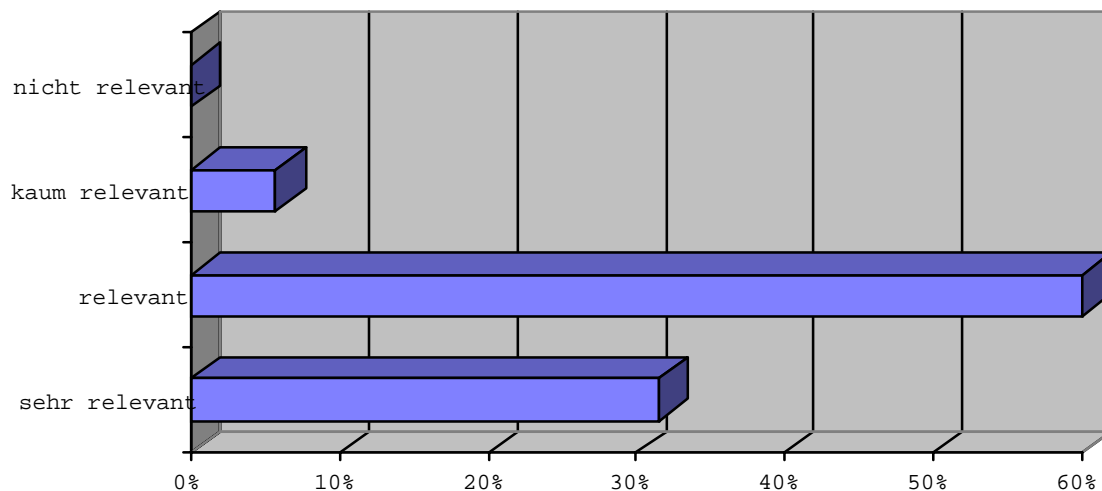


Abbildung 20: Relevanz der Dialogforen

☛ Wie empfanden Sie den Erfahrungsaustausch auf den Dialogforen?

Der Erfahrungsaustausch auf den Dialogforen wurde von 26% der Personen, die den Fragebogen zurückgaben als *sehr gut* bewertet. 51% empfanden ihn als *gut*. 20% stuften den Erfahrungsaustausch als *befriedigend* ein und 3% als *ausreichend*. Niemand empfand ihn als *unzureichend* (vgl. Abbildung 21).

Dokumentation 5. Dialogforum in der Praxis:
Führungskräfte und Betriebsräte als Promotoren des betrieblichen
Veränderungsprozesses

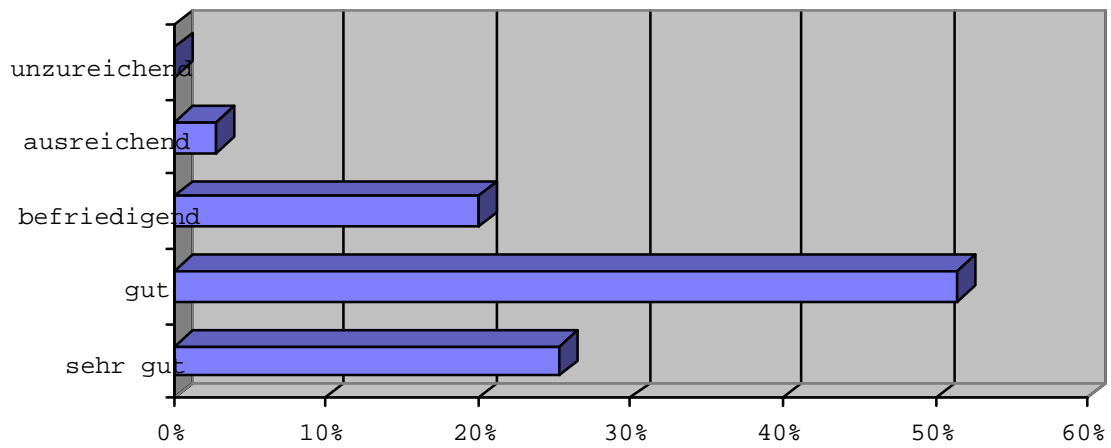


Abbildung 21: Bewertung des Erfahrungsaustausches auf den
Dialogforen

➔ **Wie beurteilen Sie die Dialogforen hinsichtlich ihrer Gestaltung?**

Die Gestaltung der Dialogforen wurde von 20% der Antwortenden mit *sehr gut* bewertet. 63% beurteilten sie mit *gut*. Als *befriedigend* wurde die Gestaltung von 14% der antwortenden Personen eingestuft. 3% beurteilten die Gestaltung mit *ausreichend* und niemand mit *unzureichend* (vgl. Abbildung 22).

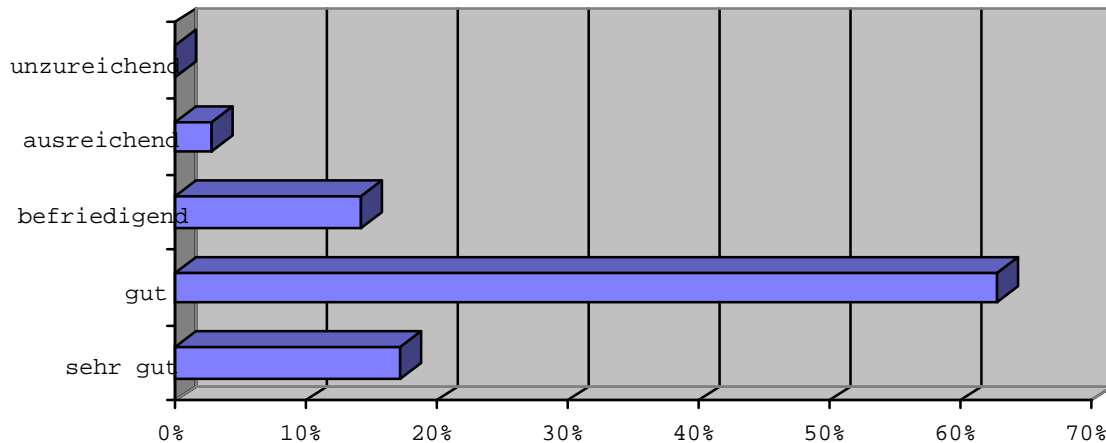


Abbildung 22: Beurteilung der Gestaltung der Dialogforen

➔ **Welche Veränderungsvorschläge für mögliche weitere Dialogforen möchten Sie uns mitteilen?**

Veränderungsvorschläge wurden von 14% der an der Befragung teilnehmenden Personen geäußert. Im Einzelnen sind dies:

- Die Referenten müßten dafür Sorge tragen, den Zeitplan einzuhalten.
- Mehrfach wurde vorgeschlagen, mehr Zeit für Fragen und Diskussionen einzuräumen und die Zeit für Vorträge zu kürzen.
- Ein/e TeilnehmerIn schlug vor, daß noch mehr über die Thematik (mit Vorschlägen) berichtet werden sollte.
- Ein weiterer Vorschlag bezog sich darauf, Veranstaltungen, wie das Dialogforum in den Unternehmen durchzuführen.
- Der Wunsch eines/einer TeilnehmerIn ist es, in Form einer Erfolgskontrolle zu prüfen, was von dem auf den Dialogforen gemachten Aussagen auch umgesetzt werde.
- Es sollten immer mal wieder neue Konzepte ausprobiert werden.
- Einbeziehung von Vereinbarungen im innerbetrieblichen Verwaltungs- und Dienstleistungsbereich.

Zusammenfassend ergab sich insgesamt eine durchaus positive Bewertung der Dialogforen. Abschließend ist festzustellen, daß die Mehrheit der Befragten (91%) die Entwicklung eines Netzwerkes zur Förderung des zwischenbetrieblichen Austausches als *relevant* bzw. *sehr relevant* einstufen. Der diesbezügliche Einsatz von Dialogforen wurde ebenfalls von 91% als *relevant* bzw. als *sehr relevant* eingeschätzt. Der Erfahrungsaustausch auf den Dialogforen wurde von der Mehrheit (77%), der an der Befragung teilnehmenden Personen, mit *gut* bzw. *sehr gut* bewertet. Ebenfalls mehrheitlich (83%) wurde die Gestaltung der Dialogforen mit *gut* oder *sehr gut* beurteilt.

Wie das Ergebnis der Umfrage zeigt, sollten auch zukünftig Veranstaltungen wie das Dialogforum in ähnlicher Art und Weise eingesetzt werden.

Die Veränderungsvorschläge nehmen wir dankend auf und versuchen diese zukünftig zu berücksichtigen.

Ein kurzer Rückblick auf die Dialogforen

Mit dem 5. Dialogforum endet zunächst im Rahmen der Laufzeit des Projektverbundes Gruppenarbeit das Angebot, in praxisorientierten Veranstaltungen mit dem Schwerpunkt Gruppenarbeit einen Dialog zwischen Praktikern, wissenschaftlichen Experten, Beratern und interessierten Vertretern unterschiedlicher Verbände in der Region Bremen / Bremerhaven zu realisieren. Wir, das sind der Koordinationskreis des Verbundprojektes und das Projektteam, haben uns zwar vorgenommen, aus den jeweils neuen Arbeitszusammenhängen die bisherigen Aktivitäten fortzuführen, allerdings existiert dazu noch kein organisatorischer Rahmen. Sie, als Teilnehmer und Akteure der bisherigen Foren, werden über mögliche neue Ansätze von uns frühzeitig informiert, weil ohne Ihre Mitwirkung ein solches Konzept nicht „leben“ kann.

Wir denken, daß es angebracht ist, uns einen kurzen Rückblick auf die bisherigen Dialogforen zu gestatten.

Was wollten wir? Die Idee - das Konzept

„Es ist das Ziel dieses Projektverbundes (Gruppenarbeit), die Zusammenarbeit auf den betrieblichen Ebenen in der Region und mit den wissenschaftlichen Einrichtungen im Sinne eines innovationsbezogenen Dialoges auf der Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes und der geltenden tariflichen Regelungen zu fördern“.

„Auf der über- bzw. zwischenbetrieblichen Ebene ist ein kontinuierlicher Erfahrungsaustausch über die Gestaltung von Gruppenarbeit mit in Gruppenarbeit tätigen Beschäftigten,

Dokumentation 5. Dialogforum in der Praxis: Führungskräfte und Betriebsräte als Promotoren des betrieblichen Veränderungsprozesses

betrieblichen Interessenvertretern, Vertretern von Bremer Betrieben / Unternehmen, der Bremer IG Metall und den Unternehmensverbänden im Lande Bremen angestrebt“.

Das zu erarbeitende Konzept bzw. die Durchführung der Dialogforen sollte im Rahmen der Aktivitäten des Projektverbundes als ein wichtiger Baustein für den regionalen Transfer dienen, um:

- Aspekte und aktuelle Fragestellungen zur Gruppenarbeit in Theorie und Praxis aufzugreifen und mit Experten und betrieblichen Praktikern in der Region zu diskutieren,
- ein Forum zu schaffen, mit dem die Möglichkeit eröffnet wird, eigene Probleme bei der Gestaltung von Gruppenarbeit als Themenstellung einzubringen und gemeinsam mit anderen Problemlösungen zu erarbeiten,
- die Entwicklung einer interdisziplinären Zusammenarbeit von Betriebspraktikern und Wissenschaftlern bei konkreten betrieblichen Gestaltungsprozessen von Arbeit und Technik am Beispiel der Gruppenarbeit erfahrbar zu machen,
- den Aufbau eines überbetrieblichen Netzwerks in der Bremer Region zu erproben, mit dem Ziel, den zwischenbetrieblichen Erfahrungsaustausch zu fördern.

Auf der Basis dieser im Antrag formulierter Zielstellungen bestand für den Projektverbund die Aufgabe, die vorgesehenen Dialogforen so zu gestalten, daß mit ihnen ein Beitrag zur Zielerreichung realisiert werden konnte.

Der arbeitsbezogene Ausgangspunkt für den Aufbau einer solchen Dialogmöglichkeit bildete der Projektverbund Gruppenarbeit. Die mit Beginn der Projektlaufzeit an dem Projekt beteiligten Unternehmen gaben uns dabei die Impulse für die Auswahl von relevanten Fragestellungen zum Gestaltungsfeld Gruppenarbeit. Dabei standen zunächst grundsätzliche Fragestellungen im Vordergrund. Welche Konzepte zur Gruppenarbeit existieren? Welche Erfahrungen bei der Einführung in Unternehmen sind verfügbar? Gibt es in der Region bereits Unternehmen, die Gruppenarbeit eingeführt haben?

Im Rahmen der geplanten Aktivitäten des Projektverbundes auf der von uns definierten „Ebene 2, zielgruppenspezifische Beratung“ (vgl. Dokumentation Dialogforum 1), haben wir die Kontakte genutzt, die Idee der Dialogforen mit Fach- und Führungskräften sowie Betriebsräten zu diskutieren und ein mögliches Interesse ausgelotet. Da der inhaltliche Schwerpunkt Einführung bzw. Gestaltung der Gruppenarbeit festgelegt war, wollten wir vorrangig erfahren, welche Ansprüche oder Vorstellungen genereller Art berücksichtigt werden sollten. Zusammengefaßt ließen sich daraus folgende Impulse als Rahmen für die Gestaltung einer solchen Veranstaltung erkennen:

- Nicht nur die Präsentation von „Erfolgsgeschichten“ ist wichtig, sondern eine differenzierte Auseinandersetzung mit dem

Dokumentation 5. Dialogforum in der Praxis: Führungskräfte und Betriebsräte als Promotoren des betrieblichen Veränderungsprozesses

Thema.

- Es sollte keine Dominanz von „Besserwissern“ geben, sondern besser wäre es, mehr voneinander zu wissen (zu erfahren).
- Vermeidung von wissenschaftlichem Disput, sondern Austausch über verschiedene Möglichkeiten und Ansätze.
- Impulse zur Reflexion über die eigene Rolle und Wirkungen von Veränderungen auf die eigene Person.
- Man darf nicht zum Zuhören „verurteilt“ sein, sondern es sollte Möglichkeiten geben, sich aktiv zu beteiligen.
- Es muß Möglichkeiten und Raum geben, während der Veranstaltung miteinander reden zu können, Kontakte aufzubauen.
- Eine solche Veranstaltung sollte nicht einem fertigen inhaltlichen Konzept folgen, sondern die wechselnden inhaltlichen Interessen der Teilnehmer berücksichtigen.

Auf einer der ersten Sitzungen des Koordinationskreises des Projektverbundes wurden deshalb folgende Grundsätze für die Gestaltung festgelegt:

- Die Planung und Gestaltung der Dialogforen ist eine gemeinsame Aufgabe und erfolgt in aktiver Beteiligung des Koordinationskreises,
- die aktive Einbindung betrieblicher Vertreter ist für jedes Dialogforum anzustreben,
- betriebliche Präsentationen sollten möglichst durch ein gemeinsames Auftreten von Führungskräften und Betriebsräten erfolgen,
- jedes Dialogforum wird separat im Koordinationskreis geplant,
- auf den Dialogforen wird jeweils eine Befragung zur Vorbereitung des folgenden Forums durchgeführt,
- das Ergebnis der Befragung und die aktuellen Problemstellungen aus den Betrieben bilden die Basis für die inhaltliche Gestaltung,
- jedes Forum wird dokumentiert und den Teilnehmern sowie weiteren Interessierten zur Verfügung gestellt.

Das erste Dialogforum

Das 1. Dialogforum war zunächst thematisch auf grundsätzliche Fragestellungen zur Gestaltung von Gruppenarbeit ausgerichtet, um einen Einstieg in die Thematik Gruppenarbeit zu vollziehen und Interesse an einem fortlaufenden Dialog zu erzeugen.

Das Leitthema des 1. Dialogforums lautete „Theoretische Konzepte zur Gruppenarbeit und ihre Umsetzung in der Praxis“. Ergänzt wurde es durch die vier Einzelthemen:

- Einführung von Gruppenarbeit
- Gruppenarbeit als Teilstrategie für eine lernende Organisation
- Führungsstrukturen / Führungsverhalten: Anforderungen und Probleme
- Voraussetzungen für die Gestaltung gruppentauglicher Entgeltsysteme

Das 1. Dialogforum ist inhaltlich mit allen Beiträgen und Ergebnissen aus den Arbeitsgruppen dokumentiert in der „Dokumentation des 1. Dialogforums 1996“.

Das zweite Dialogforum

Der für das 2. Dialogforum vom 15. Mai 1997 gewählte thematische Schwerpunkt „Entlohnungskonzepte bei Gruppenarbeit“ ergab sich aus der Auswertung der Befragung (Wunschbörse) des 1. Forums. Neben dem Impulsbeitrag „Entlohnungskonzepte bei Gruppenarbeit - Stand und Trends“ von Herrn Eyer vom IfaA Köln, haben auf diesem Forum drei Unternehmen

- Schichau Seebeckwerft (SSW), Bremerhaven
- Lloyd Dynamowerke GmbH (LDW), Bremen
- Leonische Drahtwerke AG (OZET), Lilienthal

Ihren jeweiligen Gestaltungsstand präsentiert. Die betrieblichen Berichte wurden jeweils gemeinsam von Vertretern beider Betriebsparteien vorgetragen. Die Plenumspräsentationen wurden anschließend in betriebsbezogenen Arbeitsgruppen vertieft. Zusätzlich fand ein Workshop nach dem Konzept der „Zukunftswerkstatt“ statt, in dem sich die Teilnehmer losgelöst von betrieblichen Zwängen und Restriktionen mit dem Thema auseinandergesetzt haben.

Das 2. Dialogforum ist inhaltlich mit allen Beiträgen und Ergebnissen aus den Arbeitsgruppen dokumentiert in der „Dokumentation des 2. Dialogforums Gruppenarbeit in der Praxis vom 15. Mai 1997 - Entlohnungskonzepte bei Gruppenarbeit“.

Das dritte Dialogforum

Der für das 3. Dialogforum vom 6. November 1997 gewählte thematische Schwerpunkt „Anforderungsgerechte Qualifizierung bei betrieblichen Gestaltungsprozessen - zwischen Anspruch und Realität -“ ergab sich aus der Auswertung der zweiten „Wunschbörse“. Auch für dieses Forum ist es gelungen, die Thematik sowohl von betrieblichen wie wissenschaftlichen Vertretern präsentieren zu lassen. Dies erfolgte durch die Beiträge:

- Des Unternehmens OZET - „Betriebliche Erfahrungen mit Qualifizierungsanforderungen und -maßnahmen“,
- des Unternehmens Melitta - „Das Qualifizierungskonzept für Gruppenarbeit“
- des BIBA / der KUA - „Anforderungsgerechte Qualifizierung bei betrieblichen Gestaltungsprozessen“.

Ergänzt wurde die thematische Behandlung durch Arbeitsgruppen zu den Schwerpunkten:

- Organisationsentwicklung und Qualifizierung,
- fachliche, soziale und methodische Anforderungen an die Beschäftigten bei Gruppenarbeit,
- Rahmenbedingungen für betriebliche Gestaltungs- und Qualifizierungsprozesse,
- Konflikte bei Gruppenarbeit

Das 3. Dialogforum ist inhaltlich mit allen Beiträgen und Ergebnissen aus den Arbeitsgruppen dokumentiert in der „Dokumentation des 3. Dialogforums Gruppenarbeit in der Praxis vom 6. November 1997 - Anforderungsgerechte Qualifizierung bei betrieblichen Gestaltungsprozessen“.

Das vierte Dialogforum

Der thematische Schwerpunkt des 4. Dialogforums erschloß sich vor allem aus aktuellen Gestaltungsproblemen aus den Unternehmen. Mit Einführung und erster Stabilisierung der Gruppenstrukturen traten verstärkt Schnittstellenprobleme zu vor- und nachgelagerten Einheiten auf. Die realisierten Veränderungen der Arbeitsorganisation führten vielfach dazu, daß unabhängig von den einzelnen Rahmenbedingungen und der Art der Einführung der Gruppenarbeit ein Teil des Betriebes aus der gewohnten Organisation herausgelöst wird. Das führt zu Abstimmungsproblemen innerhalb der Gruppen sowie zwischen den Gruppen und weiteren Betriebsteilen.

Die veränderten Anforderungen der Gruppen an die Arbeitsorganisation und damit auch an die Kommunikationsbeziehungen und -prozesse wurden gar nicht oder nur unzureichend bei der Gestaltung berücksichtigt, neu gestaltete

Dokumentation 5. Dialogforum in der Praxis: Führungskräfte und Betriebsräte als Promotoren des betrieblichen Veränderungsprozesses

Gruppen stehen somit in der Organisation oft isoliert da. Aus diesen Gründen kommt es nicht selten zu Reibungsverlusten zwischen den Gruppen und dem Umfeldsystem und oft nur zu suboptimalen Effekten durch die Gruppenstrukturen.

Aus diesen Erfahrungszusammenhängen wurde für das 4. Dialogforum das Leitthema „Information und Kommunikation in Unternehmen mit Gruppenstrukturen“ gewählt.

Zu diesem Thema wurden unter den Aspekten „Probleme, Ursachen und Lösungsansätze für gruppengerechte Information und Kommunikation“ betriebliche Beispiele präsentiert durch:

- das Unternehmen M.H. Wilkens,
- das Unternehmen SSW,
- aus der Sicht eines Beraters,

und ergänzt durch Vorträge zu den Themen:

- „Open-book-management - Erfahrungen aus den USA und Deutschland“ (TOB Unternehmensberatung),
- „Geschäftsprozeßoptimierung mit Gruppenstrukturen“ (Mannesmann-Boge GmbH).

Das 4. Dialogforum ist inhaltlich mit allen Beiträgen und Ergebnissen aus den Arbeitsgruppen dokumentiert in der „Dokumentation des 4. Dialogforums Gruppenarbeit in der Praxis vom 29. April 1998 „Information und Kommunikation in Unternehmen mit Gruppenstrukturen“.

Anhang A

Teilnehmer des 5. Dialogforums: Führungskräfte und Betriebsräte als Promotoren des betrieblichen Veränderungsprozesses

Akad.	Vorname	Name	Unternehmen
	Petra	Adler	LDW
	Klaus	Ahlborn	Airbus Bremen
	Peter	Ahlers	VERO
	Frank	Ahlers	VERO
	Thomas	Bartsch	Airbus Nordenham
	Mannfred	Behrens	OZET
	Hans-Joachim	Berg	Zeuna Stärker
	Jan Peter	Blanke	GESTRA
	Thomas	Blume	DaimlerChrysler
	Dieter	Bockelmann	STN ATLAS
	Gerhard	Böttcher	DMR
	Heinz	Brauer	IG Metall
	K. H.	Buchholz	STN ATLAS
		Döhling	STN ATLAS
	Frank	Ellebrecht	BIBA
Dr.	Gudrun	Frank	TOB
	Marcelo	Gaytan	VSF
	Dieter	Gleisner	STN ATLAS
	Herbert	Grotheer	M.H. Wilkens
	Albert	Grützmann	BIA
	Frank	Gutsche	DMR
	Eberhard	Haftmann	Deutsche Bahn AG
	Udo	Hannemann	Airbus Bremen
		Hagen	
	Holger	Harms	Fr. Kocks GmbH
	Hartmut	Huntemann	M.H. Wilkens
	Torsten	Jung	Lürssen Werft
	Norbert	Kerkhoff	VERO
	Thomas	Kirsch	M.H. Wilkens
Dr.	Gotthard	Kleine	BIBA
	Hans-Jürgen	Klusmann	STN ATLAS
	Uwe	Köster	BWU

Dokumentation 5. Dialogforum in der Praxis:
Führungskräfte und Betriebsräte als Promotoren des betrieblichen
Veränderungsprozesses

Akad.	Vorname	Name	Unternehmen
		Kühn	
	Matthias	Meisner	VSF
		Menzel	LDW
	Jürgen	Müller	SSW
	Brigitte	Nagler	artec
	Wolfgang	Neuer	SSW
	Uwe	Neuhaus	Airbus Bremen
	Frank	Neumann	Lürssen Werft
	Udo	Nobel	Airbus Nordenham
	Claus-Peter	Oehlmann	M.H. Wilkens
	Katja	Ohlenbusch	BIBA
	Holger	Pflaumbaum	SSW
	Joachim	Pilz	LDW
	Dirk	Poesthorst	MAT
	Jürgen	Raffel	STN ATLAS
	Andreas	Regel	Zeuna Stärker
	Achim	Ritter	Fr. Kocks GmbH
	Michael	Rogaß	Zeuna Stärker
	Volker	Rudat	Uni Bremen
	Thomas	Salje	SSW
		Schlotmann	STN ATLAS
	Ingrid	Schwenk	Projektverbund
	Dieter	Seidel	SSW
	Heinz	Sommer	Deutsche Bahn AG
	Daniela	Somnitz	Lemförder Lenksäulen GmbH
	Hans	Stamminger	REFA
	Werner	Strauß	Metall Unterweser
	Michael	Teller	SSW
	Jürgen	Thielemann	BIBA
	Gertrud	Thiermann	STN ATLAS
Dr.	Jochen	Tholen	KUA
Dr.	Erhard	Tietel	Universität Bremen
	Andreas	v. Twistern	Airbus Bremen
		Voigt	
	Klaus L.	Wagner	Teamagogik
	Manfred	Wegner	mypegasus
	Thorsten	Wertenbruch	Airbus Nordenham
		Wesemann	STN ATLAS
	Christa	Wilmes	Teamagogik
	Ulrich	Wischnewski	M.H. Wilkens
	Manfred	Wolf	Airbus Nordenham
	Manfred	Wottke	VERO
	Manfried	Zufall	Airbus Bremen

Abkürzungen der Unternehmen

und Institute

Airbus Bremen	DaimlerChrysler Aerospace Airbus, Werk Bremen
Airbus Nordenham	DaimlerChrysler Aerospace Airbus, Werk Nordenham
BIA	Bremer Innovations-Agentur GmbH
BIBA	Bremer Institut für Betriebstechnik und angewandte Arbeitswissenschaft
BWU	Bildungszentrum der Wirtschaft im Unterwesergebiet e.V.
DaimlerChrysler	DaimlerChrysler, Werk Bremen
Deutsche Bahn AG	Deutsche Bahn AG, Werk Bremen
DMR	Dieselmotorenwerke Rostock, Niederlassung Bremen
Fr. Kocks GmbH	Friedrich Kocks GmbH
GESTRA	GESTRA GmbH
IG Metall	Industriegewerkschaft Metall, Verwaltungsstelle Bremen
KUA	Kooperationsbereich Universität/Arbeiterkammer
LDW	Lloyd Dynamowerke GmbH
Lürssen Werft	Fr. Lürssen Werft GmbH u. Co.
M.H. Wilkens	M.H. Wilkens & Söhne GmbH
MAT	Finnigan MAT GmbH
Metall Unterweser	Arbeitgeberverband Bremen
mypegasus	Qualifizierungsgesellschaft
OZET	OZET Kabelfabrik Otto Zimmermann GmbH
SSW	SSW Fähr- und Spezialschiffbau GmbH
Stahlwerke Bremen	Stahlwerke Bremen GmbH
STN ATLAS	STN ATLAS Elektronik GmbH
Teamagogik	TeamAGOGIK Consult GmbH
tetralog Bremen	tetralog Bremen Unternehmensberatung
TOB	TOB Unternehmensberatung
Universität Bremen	Universität Bremen, Transferstelle im Institut für Psychologie und Sozialforschung
VERO	VERO Electronics GmbH
VSF	VSF Fahrradmanufaktur GmbH
Zeuna Stärker	Zeuna Stärker GmbH & Co. KG