



Und es geht doch!

Organisationsentwicklung in der Produktion

Mitarbeiter beschwerten sich über den Führungsstil des Meisters. Qualität und Leistung in einem Produktionsbereich bleiben hinter den Anforderungen zurück. Fehlzeiten und Betriebsunfälle nehmen zu. Mitarbeiter streiten unfair und laut. Diese und weitere Anzeichen werden von Verantwortlichen beobachtet oder ihnen berichtet. Doch was ist zu tun?

Während Organisationsentwicklungsmaßnahmen für Teams auf Führungsebenen sowie in kaufmännischen Bereichen bei vergleichbaren Situationen bedacht und durchgeführt werden, gilt dies für den Produktionsbereich nicht oder selten, obwohl speziell hier Erfolge direkt spür- und messbar sind und gute Chancen für ein „direktes und offenes Wort“ bestehen.

Vermutlich findet man kein „Packende“ für die Gestaltung einer solchen Maßnahme in der Produktion. Die überwiegend in Schichten organisierte Produktion muss weitergehen. Zudem ist meistens die Anzahl der Mitarbeiter so hoch, dass die Kosten für den großen Kreis gescheut werden und Bedenken bestehen, ob gemeinsam alle anstehenden Dinge besprochen werden können. Außerdem wird es berechtigte Zweifel geben, ob die Mitarbeiter aktiv mitwirken und die wirklichen Themen und Schwierigkeiten „auf den Tisch kommen“. Was können Gestaltungselemente sein, die eine Antwort auf die geschilderte Ausgangssituation bieten?

- Die Mitarbeiter wählen aus ihrer Schicht Stellvertreter, die ihre Interessen und Sichtweisen einbringen und die Kollegen über den jeweils aktuellen Stand informieren.
- Von Beginn an aktive Beteiligung des zuständigen Betriebsrates, der das Vorhaben gemeinsam mit Führungskräften und dem Personalreferenten den Mitarbeitern vorstellt, die Akzeptanz der Maßnahme bei den Kollegen positiv beeinflusst, die Auswahl der Stellvertreter begleitet und wesentliche Beiträge leisten kann, indem er „Dinge auf den Punkt bringt“.
- Neben den Führungskräften bis zum Schichtführer sind damit die Stellvertreter der Mitarbeiter, der Betriebsrat und bei Bedarf Spezialisten an der Maßnahme beteiligt.
- Start der Organisationsentwicklung durch eine Bestandsaufnahme in Einzel-, gegebenenfalls auch Gruppeninterviews mit dem genannten Teilnehmerkreis, wobei die Stellvertreter vorab im Kollegenkreis die positiven und kritischen Aussagen erfassen.

Wie in allen Veränderungsmaßnahmen zeigt sich der Erfolg, wenn das Management die Maßnahme engagiert begleitet und die Umsetzung vereinbarter Maßnahmen konsequent verfolgt. Dann ist eine ganze Reihe von sachlichen wie auch persönlichen Verbesserungen möglich, wobei die Umsetzung der Vereinbarungen den

Und es geht doch!

Organisationsentwicklung in der Produktion

Mitarbeitern der Produktion oft zu lange dauert. Wenn einmal die Akzeptanz bei den Mitarbeitern geschaffen ist, beteiligen sich diese beginnend mit den Interviews aktiv und offen.

Dabei hat sich in vielen Maßnahmen gezeigt, dass im Kern ein Mangel an Information und Kommunikation sowie Austausch über neue Vorhaben und Verbesserungsbedarfe besteht. Hier hat sich die Einrichtung von „Stehungen“ (kurze produktionsnahe Besprechungen mit Mitarbeitern) bewährt, in denen unter Leitung des Meisters die benannten Stellvertreter zunächst eine aktivere Rolle übernehmen. Mit den „Stehungen“ entsteht dann ein wichtiger „Gesprächskanal“ zur regelmäßigen Information, Kommunikation und Verbesserungsarbeit im Anschluss an die durchgeführte Maßnahme.

