

Clartext 2/2006: Auf der Suche nach dem Wir-Gefühl

Aus technischen Gründen muss diese Seite leider weiß bleiben.



Vision
Mission
Werte

Auf der Suche nach dem Wir-Gefühl

Von Axel Reimann, Fotos Christian Kaiser

Was ist das, was aus einer Gruppe von Mitarbeitern ein Team macht? Warum ist Teamarbeit so wichtig? Welche Spielregeln gilt es einzuhalten, um teamfähig zu sein? Eine Diskussion von Mitarbeitern in Ahrensburg zeigt, wie vielschichtig und durchaus auch kontrovers das Thema Teamorientierung sein kann.

Eigentlich passt Konrad Ullmann der Termin heute gar nicht. Am Wochenende hatte es auf dem Werksgelände in Ahrensburg gebrannt, und Ullmann als Produktionsleiter hat jetzt alle Hände voll zu tun: Versicherer, Gutachter, Mitarbeiter, die mit der Schadensabwicklung betraut sind – sie alle brauchen jetzt seine Aufmerksamkeit. Ganz zu schweigen vom normalen Tagesgeschäft. Eigentlich hat Konrad Ullmann also keine Zeit für „weiche“ Themen. Eigentlich.

„Aber mir ist dieses Thema sehr wichtig“, erklärt der 47-Jährige. „Deshalb hab ich den Termin nicht abgesagt.“ Welches Thema könnte denn so wichtig sein, dass selbst ein Brand es nicht von der Tagesordnung fegen kann? „Teamorientierung“, sagt Ullmann lächelnd, „einer der sieben Clariant-Werte – der beschäftigt uns hier schon länger.“ Und dann eilt der Ahrensburger Produktionsleiter auch schon aus seinem Büro im Erdgeschoss hoch

in den Konferenzraum. Hier warten neun Clariant-Mitarbeiter auf ihren Chef – und darauf, zu erfahren, was sich denn hinter „Vision, Mission, Werte“ verbirgt und was das Ganze mit dem eigenen Team zu tun hat.

Teamarbeit bedeutet in Ahrensburg zunächst einmal dies: Am nördlichsten Standort der Clariant Masterbatches (Deutschland) GmbH werden jedes Jahr rund 18000 Tonnen hochwertige Kunststoffkonzentrate und technische Compounds produziert. Rund 240 Mitarbeiter verarbeiten eine Vielzahl thermoplastischer Polymere zu technischen Farb-, Additiv- und Flammenschutzkonzentrat. Und mehr als 25 Compoundieranlagen stellen mit fünf verschiedenen Technologien rund 1500 unterschiedliche Produkte her. Früher wurden hier, so erzählt man sich, Produktionsrezepte noch auf alten Zigaretenschachteln weitergegeben – da war die Produktpalette noch überschaubarer.



Bobby Ud-Din

arbeitet seit 28 Jahren im Werk Ahrensburg. Der aus Pakistan stammende Produktionsassistent sieht sich selbst als Springer. „Ich mache das, was übrig bleibt; das, was andere nicht machen“, sagt der 47-jährige Ud-Din. Außerdem sorgt er für den Informationsfluss zwischen den Abteilungen, zwischen Entwicklung, Produktion und Werkstätten – nicht nur per Mail, sondern durch viele persönliche Gespräche. Gerade diese Pflege der Schnittstellen ist es, die über Erfolg oder Misserfolg eines Teams entscheiden kann.



Andreas Hellberg

ist im Analytiklabor der Qualitätssicherung ständig mit den Ergebnissen von Teamarbeit konfrontiert – guter oder weniger guter. Für den 44-jährigen Chemielaboranten ist es wichtig zu wissen, wie Clariant auf das Engagement der einzelnen Mitarbeiter reagiert: „Wird Teamfähigkeit überhaupt als solche gewürdigt und belohnt? Da ist auch die Führungsebene gefragt.“

„Für die Teamarbeit ist es zum Beispiel auch wichtig, sich bei ausländischen Kollegen mit Sprachproblemen zu vergewissern: Hast du das richtig verstanden? Soll ich es noch mal erklären?“

Das meint Detlev Aßmus (53), der seit 34 Jahren in Ahrensburg tätig und für die Qualitätskontrolle im Schichtlabor zuständig ist. Solche klärenden Nachfragen seien auf jeden Fall besser, als sich hinterher zu ärgern, dass die Ergebnisse nicht optimal sind.

Detlev Aßmus



Doch diese Zeiten sind schon lange vorbei. Stattdessen haben auch in Ahrensburg längst hochgradig arbeitsteilige Herstellungsprozesse Einzug gehalten, die nur noch mit Computerhilfe gesteuert werden können.

„**Eigentlich ist es ein Wunder**, dass da überhaupt ein Auftrag rausgeht. Wenn man sieht, wie viele Schnittstellen es gibt. Wer da mit wem zusammenarbeiten muss, damit überhaupt etwas zu Stande kommt.“ Und dann bringt es Konrad Ullmann auf den Punkt: „So viel ist sicher: Wir sind hier zum Team verdammt.“ Zustimmendes Gemurmel erfüllt den Konferenzraum. Wer könnte das auch nach einem Blick auf das gerade projizierte Schaubild noch bestreiten? Da sieht man sie alle, die in Ahrensburg bei der Herstellung der Masterbatches beteiligt sind: den Kundenservice, der die Aufträge entgegennimmt; die Materialwirtschaft, die die Rohstoffe für die Produktion bereitstellt; die Arbeitsvorbereitung; die Entwicklungsabteilungen; Logistik und Versand; die Werkstätten; die Qualitätskontrolle; die Arbeitssicherheit; die Werkstechnik. Und dann auch noch drei Produktionsschichten mit Schichtlabor.

Idealerweise sind alle 240 Clariant-Mitarbeiter in Ahrensburg ein einziges großes Team: Sie arbeiten zwar in unterschiedlichsten Funktionen und zu unterschiedlichsten Zeiten zusammen, sollen aber – wie es das Leitbild propagiert – „Synergien und Potenziale im Unternehmen nutzen“. Doch wenn ein Team allzu groß und unüberschaubar wird, ist das mit dem Wir-Gefühl so eine Sache. Das funktioniert zunächst einmal nur in kleineren Zusammenhängen.

„Die Schicht ist unser Team“, meint zum Beispiel Rolf Lübeck (38), der stellvertretender Schichtleiter in Ahrensburg ist. Für Björn Seele (26) ist es dagegen das Team der mechanischen Werkstatt, wo er als Industriemechaniker arbeitet und für die Wartung des Maschinenparks zuständig ist. Und Chemielaborant Andreas Hellberg (44) verortet



Rolf Lübeck

hält Teamorientierung für eine Frage der inneren Einstellung. Der 38-jährige stellvertretende Schichtmeister ist davon überzeugt, dass „man merkt, ob einer mit Interesse bei der Sache ist oder nicht“. So hat er Kollegen in der Produktion beobachtet, die zum Beispiel Probleme bei einer Maschine einfach beheben, ohne dies besonders zu erwähnen. „Es gibt aber auch andere, die dasselbe Problem sehen – doch es interessiert sie offenbar überhaupt nicht.“

sich selbstverständlich im Team des Analytiklabors der Qualitätssicherung. Auch den meisten anderen Teilnehmern der Team-Diskussion geht es so: Team ist da, wo der Schreibtisch steht, die Werkbank oder das Messgerät. Nur Bobby Ud-Din (47) ist eine Ausnahme. Weil er als Produktionsassistent zwischen den Abteilungen pendelt und für bereichsübergreifenden Informationsfluss sorgt, behält er wie Ullmann auch das große Ganze im Blick.

In einem Punkt sind sich die Teilnehmer im Konferenzraum an diesem Morgen schnell einig: Teamorientierung ist eine gute Eigenschaft, die Clariant-Mitarbeiter auszeichnen sollte. Es macht das Arbeiten in der Regel nicht nur effektiver, es bringt auch mehr Spaß.

Doch dann wird es lebhaft in der Zehnerrunde: Gibt es eigentlich auch Probleme und Gefahren bei der Teamarbeit? „Organisierte Verantwortungslosigkeit“ steht auf einem der rosa Kärtchen,

die die Teilnehmer ausgefüllt haben und jetzt diskutieren, „Endlosdiskussionen“, „schwerfällige Entscheidungsfindung“ und „Verlust von Information“. Und das sind nicht die einzigen Stolpersteine in der Teamarbeit, wie sich schnell herausstellt.

„Früher wurde anders kommuniziert“, sagt zum Beispiel Detlef Aßmus (53), der seit 34 Jahren im Werk Ahrensburg arbeitet und im Schichtlabor Masterbatches-Proben prüft. „Heute wird dauernd nachgefragt, ob wir ausliefern können, oder es werden Teilfreigaben verlangt. Und es wird eindeutig zu viel gemailt. Ein Anruf würde manchmal fünf, sechs Mails ersetzen.“ Für den Mann aus dem Schichtlabor ist das „richtig nervig“.

So ist das, wenn Menschen zusammenarbeiten: andere Vorstellungen von der eigenen Arbeit, verschiedene Charaktere, unterschiedliche Zeitpläne, ganz zu schweigen vom Temperament. Und weil



Konrad Ullmann

leitet seit September 2005 die Produktion in Ahrensburg. „Wer teamfähig sein will“, sagt der 47-jährige Diplom-Ingenieur, „muss über den eigenen Tellerrand blicken, um mehr von der Arbeit der anderen zu erfahren.“ Nötig sei auch eine kritische Selbstreflexion. Wenn man sich zum Beispiel über etwas ärgert, sollte man nicht gleich Mails mit großem Verteiler verschicken. „Manchmal reicht es schon, eine Nacht darüber zu schlafen.“

immer auch Emotionen im Spiel sind, kann so manches starke Wort, manche harsche E-Mail die Zusammenarbeit in oder zwischen Abteilungen schwer beeinträchtigen. „Ich bin manchmal sehr direkt“, gibt Rolf Lübeck in der Diskussionsrunde zu. „Manche können das nicht ab. Die rennen dann sofort zum Betriebsrat.“ „Dann musst du halt vorher dreimal tief durchatmen“, rät ihm die Runde, „bevor du was sagst!“ „Dann bin ich ja nur noch am Röcheln“, wehrt sich Lübeck.

Um es gar nicht so weit kommen zu lassen, hat die Abteilung von Björn Seele eine andere Lösung gefunden: Viermal im Jahr gibt es in der mechanischen Werkstatt eine „Mecker-Runde“, in der sich das 14-köpfige Team aussprechen kann. „Da sagt der Meister, was ihm nicht gefällt, und wir, was uns nicht gefällt“, erklärt Seele. „Positives darf aber auch erwähnt werden“, fügt er schmunzelnd hinzu.

Und während die Diskussion hin und her geht, wie viel Emotion, wie viel unverblümete Rede denn noch akzeptabel sei im betrieblichen Alltag, versucht Konrad Ullmann ein Fundament für gute Teamarbeit zu definieren: „Was sind unsere Grundregeln? Was ist zum Beispiel unter der Gürtellinie?“, fragt er in die Runde und gibt gleich eine Antwort: „Wenn wir einen Konsens finden könnten, der keinen ausschließt, vielmehr alle motiviert – das wäre ein ganz wichtiger Punkt, um überhaupt Teamfähigkeit zu Stande zu bringen.“

Aber was heißt das: einen Konsens finden für die Teamarbeit? Wenn zum Beispiel ein ausländischer Maschinenführer mit der deutschen Grammatik auf Kriegsfuß steht und mal einen Satz falsch baut – darf man dann lachen? „Nein, man darf ihn nicht auslachen“, sagt Peter Puchalla (25), zurzeit Clariant-Trainee in Ahrensburg. „Das muss man festlegen mit Regeln.“ „Das wirst du aber nicht abschaffen

können“, widerspricht Detlef Aßmus. „In unserer Schicht würde darüber auch gelacht werden oder zumindest geschmunzelt. Das ist der ganz normale Betriebsalltag.“ Regeln oder nicht regeln? Schon die kleine Diskussionsrunde findet hier zu keinem Konsens, zumindest nicht heute.

Und wenn ein Kollege mal einen Fehler macht – darf man dann laut werden? „Wenn einen mal was ärgert, dann muss man auch wütend sein dürfen“, meint Lübeck. „Sonst arbeiten wir ja irgendwann total emotionslos. Besser man wird wütend und hinterher sieht man sich in der Kantine und geht einen Kaffee zusammen trinken.“ Doch Ullmann warnt: „Das ist ein Balanceakt. Man darf Emotionen haben – und trotzdem gibt es bestimmte Spielregeln.“

Bleibt die Frage: Was ist denn das überhaupt, der teamorientierte Mitarbeiter, wie verhält der sich? Macht der alles, was man ihm sagt, oder darf der auch mal widersprechen? Hat der eine eigene Meinung oder nur die der Abteilung? Muss der seine Pause immer in der Gruppe verbringen, oder darf er auch mal allein vor seiner Zeitung sitzen? Wie viel Einsatz muss einer für das Team bringen, damit er noch als teamfähig durchgeht?

„Sie müssen über den eigenen Tellerrand gucken!“, ermahnt Ullmann seine Mitarbeiter. „In der Regel weiß der eine ja kaum etwas von der Arbeit des anderen.“ Und das erschwere oft die Zusammenarbeit, so Ullmann, weil dadurch viele Missverständnisse entstünden.

Gerade in Sachen Teamarbeit, so wird nach der zweistündigen Diskussion klar, wünschen sich die Mitarbeiter in Ahrensburg noch mehr Austausch darüber, was die für alle verbindlichen Spielregeln sind. Wie man damit umgehen soll, wenn sich einer nicht daran hält. Und ob Clariant Teamorientierung eigentlich belohnt. „Ich denke, da hängt sehr viel auch von der Führungsebene ab“, sagt Chemielaborant Andreas Hellberg. „Schließlich muss Teamkultur ja auch von oben vorgelebt werden.“

Björn Seele arbeitet seit 2001 im Werk Ahrensburg. Sein Team hat der 26-jährige Industriemechaniker in der mechanischen Werkstatt gefunden. Viermal im Jahr gibt es hier eine Gesprächsrunde, in der das 14-köpfige Team offen über alle betrieblichen Belange redet. „Da sagt der Meister, was ihm nicht gefällt, und wir sagen, was uns nicht gefällt.“

Björn Seele



Zum Schluss stellt Konrad Ullmann noch eine These auf, der nicht alle Anwesenden gleich zustimmen: „Die meisten Menschen mögen es, mit anderen zusammenzuarbeiten“, sagt der Produktionsleiter ganz überzeugt. „Es gibt immer Ausnahmen!“, hallt es ihm entgegen. „Leute, die einfach nicht teamfähig sind und es auch nicht werden.“ Aber Ullmann bleibt dabei: „Man darf nicht zu schnell aufgeben! Nie sagen: Das ist ein hoffnungsloser Fall.“ Die Zahl der nicht teamfähigen Mitarbeiter nehme jedenfalls kontinuierlich ab. „Es wird immer ein paar harte Fälle geben, so wie es auch immer zwei, drei Leute geben wird, die bei Rot über die Ampel fahren.“ Das Gespräch über die Spielregeln jedenfalls, darüber, wann die Ampel rot ist, das hat in Ahrensburg begonnen. ■

Mehr zum Thema „**Vision, Mission, Werte**“ finden Sie im Intranet „InSite“