

## Einsatz für Teamarbeit

Das Interessante und Großartige am Leben ist unter anderem seine Verschiedenheit, seine Vielfalt insgesamt – auch beim Menschen. Die Vielfalt unterschiedlicher Wahrnehmungen, Veranlagungen, Erfahrungen und Empfindungen sind es, die Menschen zum Beispiel ein und dieselbe Situation oder Gegebenheit anders beurteilen lassen. Ein stärker rational geprägter Mensch wird sicherlich zu anderen Schlussfolgerungen kommen als ein eher emotional geprägter. Ein Konstrukteur oder eine Technikerin werden andere Prämissen setzen als etwa ein Designer oder eine Bildhauerin. Und ein Mann wiederum wird im Gegensatz zur Frau anderen Aspekten den Vorzug geben, da er oftmals rationaler, die Frau hingegen stärker emotional veranlagt ist. So wie jedoch Frau und Mann, das Weibliche und das Männliche die Grundlage unseres Lebens sind, so sind Ratio und Emotion damit untrennbar verbunden; beide sind lebensnotwendig.

Dies sollten wir uns in einer Zeit, in der Ellenbogenmentalität, eine immer unpersönlicher werdende Arbeitsatmosphäre und ein Shareholder-value – Konzept vorherrschen, vielleicht immer mal wieder vergegenwärtigen. Wir sollten nicht nur das Rationale in unserem Blickfeld behalten, sondern das Emotionale mit erfassen. In einer Gesellschaft, die sich demokratisch nennt, sollte es möglich sein, dem jeweils anderen mit Toleranz zu begegnen. Auch die, die emotionaler veranlagt sind und deswegen oftmals an den Rand gedrängt werden, haben einen Anspruch auf den fairen Umgang miteinander. Sie haben Anspruch auf Fairness in unserer ach so 'coolen' Welt. Allein dieses kleine, inzwischen überall zu hörende und bald in jeder Situation gebrauchte Modewort beschreibt treffend, ohne dass

wir uns dessen wohl so richtig bewusst sind, unseren augenblicklichen Gesellschaftszustand; er ist eben 'cool', also kalt. Ist es unter diesen Gegebenheiten dann nicht angebracht, unseren Alltag wieder lebenswerter und mit mehr Emotion zu gestalten? Vor allem unseren Arbeitsalltag, der schließlich ein Drittel des gesamten Tagesablaufs ausmacht?

Ich zähle mich zu jener Gruppe von Menschen, die stark gefühlsbetont veranlagt sind – daher schließlich mein Beruf. Und gerade weil dies so ist, stand ich während meiner Angestelltenzeit oft genug den Technikerargumenten skeptisch gegenüber. Trotzdem bemühte ich mich - meine Ausbildung kam mir hier entgegen -, sie ernst zu nehmen und ihre Argumente so weit wie möglich in meiner Arbeit zu berücksichtigen. Die dabei entstandenen Diskussionen empfand ich, wenn sie fair und sachlich geführt wurden, keineswegs als belastend, sondern im Gegenteil als gegenseitige Anregung. Das Ringen um die bestmöglichen, für alle Beteiligten tragbaren Ergebnisse kann nämlich in einer offenen und ehrlichen Atmosphäre auch Spaß machen, wenn jeder Mitwirkende das Gefühl hat, akzeptiert zu werden. Dieses Gefühl aber war mit den Ereignissen um meine Arbeit an einer neuen Gehäusegestaltung verloren gegangen. Und wenn ich glaubte, nach der Kur würde sich ein normal üblicher Umgang seitens der Vorgesetzten zu mir wieder einstellen, so war dies eine gewaltige Fehleinschätzung. Seitdem ich eigene Gedanken geäußert hatte, die nicht in das Konzept einiger Herren passten, fühlte ich das Bestreben, mir deutlich zu machen, dass so etwas nicht geduldet wurde. Gleichzeitig wollte man natürlich an mir ein Exempel statuieren. Dabei interessierte es keinen Vorgesetzten, ob die Art, wie dies geschah, den Verhaltensweisen einer zivilisierten, demokratischen Gesell-

schaft entsprach oder nicht. Sie hatten nur ihre eigenen Interessen im Blickfeld und agierten nach dem Prinzip: Grundgesetz und Betriebsverfassungsgesetz, alles schön und gut, aber doch bitte außerhalb unseres Unternehmens. Das Betriebsverfassungsgesetz sagt dagegen klar im §75 über die 'Grundsätze für die Behandlung von Betriebsangehörigen'

im Absatz 1: „Arbeitgeber und Betriebsrat haben darüber zu wachen, dass alle im Betrieb tätigen Personen nach den Grundsätzen von Recht und Billigkeit behandelt werden ... .“

im Absatz 2: „Arbeitgeber und Betriebsrat haben die freie Entfaltung der Persönlichkeit der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer zu schützen und zu fördern.“

Damit bezieht sich das Betriebsverfassungsgesetz eindeutig auf die im Grundgesetz festgelegten Regeln und die besagen:

im Artikel 1: „Die Würde des Menschen ist unantastbar. ... .“

im Artikel 2: „Jeder hat das Recht auf die freie Entfaltung seiner Persönlichkeit, soweit er nicht die Rechte anderer verletzt ... .“

im Artikel 5: „Jeder hat das Recht, seine Meinung in Wort, Schrift und Bild frei zu äußern ... .“

Was nutzen allerdings all diese Regeln menschlichen Zusammenlebens, wenn sie nach Gutdünken ausgelegt werden.

Als ich jedenfalls, aus der sechswöchigen Kur kommend, wieder zu arbeiten begann, sollte ich sofort zum nächsten Computerkurs nach München. Doch ich spürte erneut die gleichen gesundheitlichen Probleme, die mich schon vorher an einer Teilnahme gehindert hatten. Die Symptome konnte ich einfach nicht einordnen. Erst einige Monate später, im Unternehmen fand ein einwöchiger 3-D Computerlehrgang für Konstrukteure statt, wurde mir alles klarer. Ohne den 2-D Grundkurs absolviert zu haben, hatte man mich als einzigen Designer kurzfristig nachgemeldet. Ich sollte also zukünftig die Gestaltungsarbeit unbedingt mit dem Computer durchführen, während von meinen Designkollegen weder ein 3-D Lehrgang noch die Arbeit am Computer verlangt wurde. Welche Vorstellungen vor allem der technische Koordinator aber auch der technische Geschäftsführer dabei entwickelten, wurde mir durch ein Gespräch bewusst, das sie im Beisein von uns Designern mit Systemanbietern für derlei Computerprogramme führten. So erklärten beide: „Es wäre wünschenswert, wenn man innerhalb der Designbesprechungen - also zwei bis drei Stunden - gerade mal die Außenkontur des Produktes ändern könne.“ Eine kaum zu realisierende Wunschvorstellung, denn das von mir bearbeitete Produkt bestand in seiner Außenkontur überwiegend aus komplexen Freiformen, deren Veränderung mit dem damals zur Verfügung stehenden System einen erheblichen Zeitaufwand bedeutete. Abgesehen davon, war für mich die Taktik jetzt eindeutig. Ich sollte dermaßen intensiv mit Computerarbeit ausgelastet werden - Änderungswünsche sind schließlich schnell ausgesprochen -, dass mir für zusätzliche und dazu noch eigene Gedanken keine Zeit mehr blieb. Zweifelsfrei lagen in dieser Art des Umgangs die Ursachen für meine gesundheitlichen Probleme. Es war eben eine Art, mich als Andersdenkenden zu diszipli-

nieren und in die Schranken zu weisen. Eine Art, die weder mit dem Betriebsverfassungsgesetz noch mit dem Grundgesetz in Einklang gebracht werden kann. Letzte Gewissheit für die unrealistischen Vorstellungen erhielt ich, als mir im Anschluss an den Lehrgang die Aufgabe übertragen wurde, ein neues, bisher in dem Unternehmen noch nicht gefertigtes Produkt, am Computer ohne Einarbeitungszeit zu gestalten. Die Markteinführung, so hieß es, sollte zwei Jahre später sein, wobei zur damaligen Zeit eine normale Werkzeugherstellung - Änderungen mit einkalkuliert - und eine anschließende, kurze Testphase etwa ein Jahr betrug. Entwurf, Modellerstellung und Konstruktion durfte demnach ebenfalls nur ein Jahr in Anspruch nehmen. Es dauerte allerdings nicht lange, und das gesamte Projekt wurde eingestellt. Das angeblich so dringend benötigte Produkt wurde meines Wissens in dem Unternehmen nie gefertigt. Als Ersatz wurde ein neues Projekt mit gleicher Zielsetzung - wieder zwei Jahre bis zur Markteinführung und natürlich Erarbeitung am Computer - gestartet.

Diese Vorgehensweise und das dauernde Hin und Her nahm ich nun endgültig zum Anlass, den lange vor mir hergeschobenen Schritt zu wagen und den letzten Mosaikstein in Sachen Oberflächenbeschichtung einzufügen. Dazu kam mir die von der Patentabteilung nach nunmehr über drei Jahren doch noch zugestellte 'Offenlegungsschrift' meiner Erfindungsmeldung gerade recht. Mit meiner Frau, die damals erst einen Teil der Probleme und deren Hintergründe kannte - für Außenstehende sind Details oftmals nur schwer nachvollziehbar - besprach ich die Situation, denn sie betraf ja nicht mich allein, sondern die gesamte Familie. Und mein Schritt, damit musste ich rechnen, konnte mir immerhin den Arbeitsplatz kosten. Die Entscheidung

Überließ sie mir, da ihr der Gesamtüberblick fehlte. Trotzdem stellte sie sich voll hinter meinen Entschluss, und das rechne ich ihr hoch an; es gab mir nämlich für mein Vorhaben zusätzliche Kraft. Ein Wochenende ließ ich noch verstreichen, dann wandte ich mich schließlich, nach vorheriger Terminabsprache, an den kaufmännischen Geschäftsführer. Die 'Offenlegungsschrift' hatte ich in der Hand als ich das Büro betrat. Nach kurzer Begrüßung bot er mir einen Platz an und fragte nach dem Grund meines Gesprächswunsches. Ich merkte wie schwer mir die ersten Worte fielen, und als ich ihm das Dokument des Patentamtes mit der Frage auf den Tisch legte, ob ihm dieser Vorgang bekannt sei, wartete ich natürlich gespannt auf die Reaktion. Würde ich mir nun innerhalb der nächsten Viertelstunde meine Arbeitspapiere aus der Personalabteilung abholen können, oder was hatte ich zu erwarten? Der Verdacht, den ich mit der Vorlage des Schriftstückes und meiner Frage aussprach, war ja besonders schwerwiegend, aber auch nicht von der Hand zu weisen, und so gab mir der Geschäftsführer nach kurzem Studium die Unterlagen zurück und erklärte: „Bis zum jetzigen Zeitpunkt hatte ich noch keine Kenntnis von dem Vorgang. Beziehen Sie Ihren Verdacht nur auf den technischen Koordinator oder eventuell auch auf meinen Geschäftspartner?“

Ich war wohl immer noch etwas überrascht, nicht so sehr von der gerade gestellten Frage, vielmehr von der Richtigkeit meiner Vermutung. Denn obwohl ich mich seit über einem Jahr mit dem Gedanken intensiv beschäftigt hatte, wollten mir derartige Machenschaften zwischen gleichberechtigten Geschäftsführern und Partnern bei einer für dieses Unternehmen so entscheidenden Entwicklung einfach nicht einleuchten. Meine Vermutung hatte also voll ins Schwarze getroffen, und

deswegen musste ich erst einmal durchatmen, bevor ich antworten konnte. Die Frage selbst bejahte ich, und in dem anschließenden etwa einstündigen Gespräch erläuterte ich nochmals eingehend meine Anmeldung und meine Vorstellungen zu einer neuen Gerätegeneration. Dabei wies ich nachdrücklich darauf hin, dass sich für eine so umfangreiche Aufgabenstellung Teamarbeit als die dafür geeignetste Arbeitsmethode geradezu anbieten würde. Zudem, so versuchte ich meinen Erklärungen zusätzliches Gewicht zu geben, hätte unter Teambedingungen der Versuch des „Tot-schweigens“ einer Patentanmeldung kaum Chancen auf Erfolg gehabt. Damit hätte es absolut keinen Anlass zu dem augenblicklichen Gespräch gegeben. Meine Argumentation schien den kaufmännischen Geschäftsführer wohl zu überzeugen, zumindest gewann ich diesen Eindruck. Ich nutzte daher die Möglichkeit, auch darum zu bitten, bei der Einführung neuer Technologien, wie sie die Computerarbeit nun einmal darstellte, nach dem Beispiel anderer Unternehmen zu verfahren und das terminierte Tagesgeschäft von der Einarbeitungs- und Erprobungsphase abzukoppeln.

Meiner Worte und der damit angebrachten Kritik an den augenblicklichen Verhältnissen war ich mir voll bewusst, und obwohl ich ein gewisses Verständnis zu erkennen glaubte, konnte ich dennoch eine ähnliche oder gar gleiche Sichtweise nicht erwarten. Ich ließ daher für den Fall, dass ich die Situation falsch einschätzte und ein Grund zu Veränderungen nicht gegeben sei, meine Bereitschaft zum Verlassen des Unternehmens durchblicken. Aber weder musste ich meine Papiere vom Personalbüro abholen, noch wurden mir irgendwelche Vorhaltungen gemacht. Im Gegenteil, zum Schluss des Gesprächs bedankte sich der Geschäftsführer für meine Ausführungen mit dem Hinweis:

„Sie können sich jederzeit mit Ihren Problemen wieder an mich wenden.“ Damit machte er indirekt die Verbesserungswürdigkeit der vorherrschenden Verhältnisse deutlich. Als Verrat, so eine Äußerung eines ehemaligen Kollegen, dem ich diesen Vorgang später einmal schilderte, empfand ich meine Handlung nicht. Für mich wäre auf Dauer schon aus moralischer Sicht die Belastung einfach zu groß gewesen. Denn zunächst war ich, zwar unwissentlich, als Werkzeug benutzt worden, doch später hatte ich die Machenschaften erkannt und die Vorstellung, daran mitgewirkt zu haben, einen Geschäftsführer über den Tisch zu ziehen, hätte mir langfristig erhebliche Probleme bereitet. Aber auch ganz rationale Gründe hatten mich zu diesem Schritt bewogen. Zum einen wollte ich auf meine Arbeitssituation hinweisen und zum anderen hatte ich schließlich mit meiner Ausarbeitung eine Möglichkeit aufgezeigt, die beide zur Diskussion stehenden Beschichtungsverfahren zuließ. Damit bedurfte es keiner ad hoc – Entscheidung, sondern diese konnte nach reiflicher Überlegung und ausgiebiger Testphase erfolgen. Dass meine Einschätzung der Lage richtig war, zeigte letztendlich die Reaktion des kaufmännischen Geschäftsführers. Würde nun aber mein Gespräch auch zu anderen innerbetrieblichen Strukturen beitragen? Ich wusste es nicht. Im Moment konnte ich nur hoffen, abwarten, mein direktes Umfeld beobachten und die Zeit arbeiten lassen.

Eine Veränderung hatte ich durch das Gespräch allerdings bereits erreicht. Ab sofort konnte ich die begonnene Gestaltungsarbeit in der mir bisher gewohnten Arbeitsweise weiterführen und damit das normale Tagesgeschäft von der Einarbeitungsphase am Computer abkoppeln. Unabhängig von dieser neuen Arbeitssituation bemühte ich mich, im Gegensatz zu mei-



nen Designkollegen, weiterhin um den sachgerechten Einsatz des neuen Mediums im Gestaltungsprozess. Zu diesem Zweck nahm ich, nach vorheriger Absprache mit dem kaufmännischen Geschäftsführer und dem Personalleiter, Kontakt zu meinem Freund in Fürth auf. In seiner Abteilung hatte man schon seit einiger Zeit Erfahrungen mit unterschiedlichen Computerprogrammen im Designbereich gesammelt, und deswegen erhoffte ich mir von dem Besuch neue Erkenntnisse. Dankenswerterweise erhielten wir, wir waren zu drei Designern und einem Computerfachmann, über den eigentlichen Besuchsgrund hinaus ebenso Einblick in die anderen Abteilungsbereiche. Damit bekamen wir eine Vorstellung über den dortigen Arbeitsablauf. Unsere Hoffnung, nach der Rückkehr mit den Entscheidungsträgern in der Firma einen sachgerechten Austausch über unsere neuen Erfahrungen führen zu können, wurde diesmal genauso wie bei den Anlässen zuvor zunichte gemacht. Der technische Koordinator blockte jeden Versuch in diese Richtung ab. Das Ziel war auch hier, keine andere Sichtweise als die von ihm vorgegebene zuzulassen. Selbst meine Berichterstattung beim Personalleiter, er war über all meine Gespräche mit dem kaufmännischen Geschäftsführer informiert, brachten keinen Erfolg. Der Versuch, eine Gesprächsrunde herbeizuführen, scheiterte an der rigiden Blockadehaltung des Koordinators.

Für mich ein weiterer Grund, dort wo ich konnte, auf eine andere Arbeitsweise hinzuwirken. Und dazu sollte ich schon bald die nächste Möglichkeit erhalten. Im Unternehmen regte sich nämlich etwas. Junge Berufseinsteiger, sogenannte Trainees, waren plötzlich in den verschiedensten Abteilungen unterwegs und befragten Mitarbeiter über Arbeitsabläufe, Arbeitsatmosphäre und eventuelle Verbesserungsmöglichkeiten.

Alles Themen, die in meiner Unterhaltung mit dem kaufmännischen Geschäftsführer zur Sprache gekommen waren. Einen Beweis eines direkten Zusammenhanges hatte ich zwar nicht, doch zeitlicher Ablauf und Nähe waren für mich ein Indiz, dass hier eine Verbindung bestand. Weshalb allerdings für eine derartige Aufgabe, üblicherweise werden Unternehmensberater damit beauftragt, Trainees, also Berufseinsteiger, die noch ein Schulungsprogramm durchliefen, herangezogen wurden, konnte ich mir nur aus der augenblicklichen, innerbetrieblichen Konstellation und Situation erklären. Zielbewusst gingen jedenfalls die Trainees in die einzelnen Abteilungen und fragten, sie fragten schließlich auch mich. Anhand meiner neuen Gestaltungsaufgabe erklärte ich ihnen, weshalb ich die bisherige Arbeitsmethode für nicht so effizient hielt und warum ich besonders bei Neuentwicklungen für Teamarbeit, über die es mannigfache Literatur gibt, plädierte. Ich wies auf die Möglichkeiten und Chancen hin, die diese Arbeitsweise im Gegensatz zu dem sonst üblichen Entwicklungsverfahren, das so manche Ressourcen unberücksichtigt und brachliegen lässt, bietet. Darüber hinaus nannte ich aber auch die nach meiner Auffassung dafür wichtigsten, erforderlichen Bedingungen, wie:

- Interdisziplinäre (fachübergreifende) Zusammensetzung,
- Schaffung einer vertrauensvollen Atmosphäre,
- Gewährung von Meinungsfreiheit,
- Ausübung von Toleranz,
- Verminderung von Hierarchien.

Es mag zwar wie eine Aufzählung von Selbstverständlichkeiten klingen, in meinem Berufsalltag begegnete ich ihnen jedoch nur selten. Der Alltag war in erster

Linie bei den Vorgesetzten von 'Scheuklappendenken' und 'Nicht-über-den-Tellerrand-sehen' geprägt. Wirklich eigenständiges Denken von mündigen, gut ausgebildeten Mitarbeitern war bei Ihnen unerwünscht. Ihre Furcht vor einem drohenden Image- und einem sich vielleicht noch anschließenden Positionsverlust war viel zu groß. Aus diesem Grunde prägte absolute Kontrolle – also Misstrauen – den Arbeitsalltag. Für mich ist diese leider viel zu häufig praktizierte Haltung die Verabschiedung von jedem normalen und mithin effizienten Miteinander. Deshalb sehe ich in der Schaffung einer vertrauensvollen Atmosphäre die eigentliche zentrale Aufgabe für jede Zusammenarbeit, ganz besonders gilt dies für Teamarbeit. Vertrauen ist für ein Team, das aus den Mitarbeitern der unterschiedlichsten Abteilungen zusammengesetzt ist, von elementarer Bedeutung. Immerhin erwartet man von dieser Gruppe über einen bestimmten Zeitraum eine besonders effektive Arbeitsleistung. Wer allerdings glaubt, diese vertrauensvolle Atmosphäre könne durch viele schöne Worte herbeigeredet oder durch noch so viele Anweisungen oder Leitlinien verordnet werden, der unterliegt einem Irrglauben. Vertrauen muss zunächst erarbeitet und erworben werden, und zwar durch eine glaubwürdige Haltung. Dazu gehört die leistungsanerkennende Meinungsäußerung genauso wie eine sachlich fundierte und dementsprechend vorgebrachte Kritik. So genannte 'Lobhudelei' dagegen suggeriert etwas, was nicht vorhanden ist und führt bei den Betroffenen anfangs zu Fehleinschätzungen und Desorientierung bis schließlich zu Orientierungslosigkeit. Wenn allerdings Probleme offen und fair angesprochen werden und wenn Wort und Tat übereinstimmen - womit Glaubwürdigkeit letztlich unter Beweis gestellt wird -, lässt sich eine Basis schaffen, die von Transparenz, also Offenheit und Durchschaubarkeit geprägt ist. Wo aber Durch-

schaubarkeit herrscht, muss sich niemand über Trickereien und entsprechende Gegenstrategien Gedanken machen. Damit steht letztendlich die Sache, die zu lösende Aufgabe wieder im Vordergrund. Im Endeffekt werden so wichtige, gedankliche Freiräume geschaffen. Freiräume, in denen sich Motivation und Kreativität entfalten können, vorausgesetzt, Meinungsfreiheit ist garantiert und Toleranz wird geübt. Wer den Arbeitsalltag jedoch kennt, der weiß um die tatsächlichen Missstände, der weiß um die Angst, etwa wegen zu befürchtender Konsequenzen, seine ehrliche Meinung zu äußern. Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Offenheit, Toleranz und Meinungsfreiheit sind für mich die tragenden Säulen jeder Zusammenarbeit, insbesondere der Teamarbeit. Diese Eckpfeiler entscheiden nachhaltig über Erfolg oder Misserfolg. Es wird daher jeder Teamleiter und jede Führungskraft gut beraten sein, sowohl die eigene Handlungsweise daran auszurichten als auch für den Schutz und die Einhaltung dieser Worte im Team einzustehen. Das gilt ebenso für das zentrale Merkmal der Teamarbeit, die Hierarchiefreiheit. Alle Teammitglieder sind gleichrangig, unabhängig von ihrer sonst im Unternehmen bekleideten Position. Ihre normale, fachlich bedingte Hierarchieeingliederung ruht für den Zeitraum der Mitarbeit. Die einzige Weisungsbefugnis innerhalb des Teams hat der Teamleiter, der nur gegenüber seinem Auftraggeber, der Geschäftsleitung, verantwortlich ist. Die Weisungsbefugnis selbst erstreckt sich dabei in keinem Fall auf den fachlichen, sondern auf den organisatorischen Bereich und ist für eine konsequente Auftragsabwicklung unabdingbar. Von einer in dieser Hinsicht erledigten Aufgabe kann aber frühestens dann gesprochen werden, wenn die interdisziplinär zusammengesetzte Gruppe ein erstes gemeinsames Ergebnis präsentieren kann. Während des genannten Zeitraumes sollte man

von der Geschäftsleitung erwarten dürfen, dass sie sich aufgrund ihrer Kompetenz auf die anfangs klar definierte Aufgabenstellung beschränkt und ansonsten jede Einflussnahme vermeidet. Nur so wird ein möglichst großer Freiraum gewährleistet, und nur so bietet diese minimalste, hierarchische Organisationsstruktur die Gewähr für eine größtmögliche Arbeitseffektivität. Das Motto 'weniger ist mehr' sollte hier die Arbeitsgrundlage sein.

Zu was andere Konstellationen, denen klare Kompetenzabgrenzungen fehlen, die sogar Überschneidungen festschreiben, führen können, das sollte ich in den kommenden zwei Jahren in aller Deutlichkeit spüren.

Im Oktober 1991 gab die Abteilung 'Organisation / Datenverarbeitung' einen unter Mitwirkung der Trainees erstellten Leitfaden heraus, der Anleitungen zur Teamarbeit gab. Dabei wurde zwar auf die Nichtvollständigkeit der Vorschläge hingewiesen, doch besser hätte man darauf geachtet, die Widersprüchlichkeiten zu vermeiden. So aber spiegelte der Leitfaden die innere Situation im Unternehmen zwischen althergebrachter Arbeitsweise und neuen Arbeitsmethoden wider. Trotzdem sah ich durchaus einen Anfang darin. Drei Monate nach dem Erscheinen des Leitfadens folgte von der Geschäftsleitung ein Handbuch, das grundsätzliche Aspekte der Unternehmenspolitik und der darin verankerten Qualitätssicherung definierte. Danach hatte jeder Mitarbeiter nicht nur das Recht, sondern auch die Pflicht, auf Missstände und deren Beseitigung zu achten, die einer Herstellung makelloser Produkte entgegenstanden. Das konnte man letztlich auch auf den Leitfaden beziehen. Insbesondere deshalb, weil die Geschäftsleitung den täglichen Umgang

miteinander als Teil ihrer Unternehmensphilosophie bezeichnete. Dieser Umgang sollte vertrauensvoll und offen sein, das Zusammenwirken sachbezogen, dabei sah die Praxis vollkommen anders aus.

Obwohl ich mich bei meiner zukünftigen Arbeit auf beide Schriftstücke bezog, in ihnen fand ich immerhin auch eigene Gedanken wieder, die ich gegenüber dem Geschäftsführer geäußert hatte, verstärkten sich die Probleme mit meinen Vorgesetzten. Die Auseinandersetzungen gipfelten schließlich in zwei Arbeitsgerichtsprozessen. Es war eine absolut kontroverse Situation, die noch in einer anderen Begebenheit besonders deutlich wurde. Während mir nämlich von meinem direkten Vorgesetzten ständig unhaltbare Vorwürfe gemacht wurden, sollte ich auf ausdrücklichen Wunsch des kaufmännischen Geschäftsführers bei den Aufnahmen zum neuesten Unternehmensfilm mitwirken. Nicht der Gruppenführer sollte die Designarbeit an einem Beispiel präsentieren, sondern ich. Mich traf diese Mitteilung vollkommen unvorbereitet und ziemlich kurzfristig. Eine Mitarbeiterin aus der Werbeabteilung übermittelte den Wunsch zirka drei Stunden vor den Dreharbeiten, gerade Zeit genug, um mit einem Designkollegen noch etwas zu improvisieren. Ich glaube, nichts anderes konnte die gespaltene Atmosphäre deutlicher machen als dieses überraschende Intermezzo, außer natürlich dem bereits erwähnten und von der Abteilung 'Organisation / Datenverarbeitung' herausgebrachten Leitfaden. Er war durch die in ihm enthaltenen Widersprüchlichkeiten zur Ursache der für mich eskalierenden Situation geworden. In ihm wurden nämlich all die Vorgehensweisen manifestiert, die eine effektive Teamarbeit bereits im Keim ersticken lassen. Es wurde etwas suggeriert, was mit diesen Vorgaben nie gelingen konnte, nach dem Motto: „Motivation, Kreati-

vität ja - Freiraum nein". Man wollte die Vorzüge dieser Zusammenarbeit in Anspruch nehmen, den dazu unabdingbar notwendigen Freiraum aber wollte man nicht zugestehen. Absolute Kontrolle war angesagt, und aus fast allen Situationserklärungen sowie Verhaltensvorgaben war das Misstrauen ablesbar. Wurde in einem Satz von hierarchiefreier Projektarbeit und eigenverantwortlicher Mitarbeit gesprochen - alles positive Ansätze -, so folgten bereits im nächsten Satz Ausführungen über das 'Sich-genehmigen-lassen' durch die Abteilungsleiter. Hier wurde nicht effiziente Teamarbeit erklärt, sondern kontrollierte Scheinteamtätigkeit verordnet. Das ganze war ein Hohelied der Hierarchie. Erstmals eingesetzt wurde die so dokumentierte Arbeitsweise bei der mehrfach geschilderten und immer noch in der Anfangsentwicklung begriffenen neuen Gerätegeneration. Die dazu gebildete Projektgruppe wurde dabei fast bis zur Wirkungslosigkeit aufgeblasen und die Mitglieder mit teilweise abstrusen Aufträgen überhäuft. So wurden zum Beispiel in einem Jahr zur angeblichen Entscheidungsfindung über siebzig Vormodelle gebaut.

Unwillkürlich wurde ich dadurch an einen kleinen, selbst verfassten Spruch erinnert:

„Erst denken und dann handeln  
und nicht die Umwelt gleich verschandeln.  
Gemeinsam diesen Weg anstreben,  
bedeutet: für die Zukunft leben.“

Während also im Unternehmen für reichlich Aktivität gesorgt wurde, gingen unterdessen in der Geschäftsleitung die erbitterten Auseinandersetzungen über das Beschichtungsverfahren unvermindert weiter. Noch fünf Jahre nachdem ich den Auftrag zu diesem Thema

erhielt, ließ der technische Geschäftsführer im Unternehmen ein Rundschreiben verbreiten, in dem er auf die unverzichtbare Änderung des bisherigen Verfahrens hinwies. Und selbst 1995 wurde noch in einer Anzeige einer großen deutschen Wochenzeitschrift der Eindruck erweckt, als würde bereits die neue Beschichtung komplett eingesetzt. Dagegen hat das Unternehmen in den letzten Jahren mehrere zehn Millionen Mark in die Verbesserung und den Ausbau des jahrzehntelang erprobten Beschichtungsverfahrens investiert. Und der heutige Geräteaufbau weist erstaunliche Übereinstimmungen zu meinem Konzept auf, dessen Ausarbeitung ich auf Geheiß von oben einstellen musste. Es bedarf, so glaube ich, keiner besonderen Erwähnung, dass es dazu eine eigene, diesmal europäische Patentanmeldung gibt. In ihr sind sogar die Geschäftsführer als Erfinder mit benannt worden. Im Übrigen meldet das Unternehmen in den letzten Jahren stetig steigende Umsätze in dem Produktbereich und mit Hinweis auf den Wettbewerb stellt es das bisherige, natürlich stets verbesserte Beschichtungsverfahren wieder munter als besonderes Qualitätsmerkmal heraus. Ganz so falsch kann also meine Erfindungsmeldung damals nicht gewesen sein. Selbst der einst von sich und seiner Meinung so überzeugte technische Geschäftsführer mochte angesichts solcher Erfolge - und voller Kassen - wohl nicht mit seinem Lob auf das Erreichte zurückhalten. So hob er, laut Pressemitteilung, auf einer Fachtagung „die vielen Vorteile, mit denen“ die bisherige Beschichtung „fast konkurrenzlos ist“ und die ihr eine „einmalige Sonderstellung geben“, hervor. Außerdem, fügte er hinzu, sei dies „noch vor zehn Jahren nicht vorstellbar gewesen“. Ist es wahre Einsicht oder Fügung in unabänderliche Gegebenheiten?