

# Modernisierung von Fertigung und Führung durch Arbeitsorganisation

Veränderungs-  
management

*Ralf Golanowsky*

**Veränderungen fallen Unternehmen und ihren Beschäftigten immer schwer, besonders wenn es um das eigene Tun und Handeln geht. In unserem Best Practice Beispiel geht es um einen Zerspanungsbetrieb in der Unternehmensnachfolge. Die Wintermeier Maschinenbau GmbH in Porta Westfalica ist spezialisiert auf Einzelteil- und Kleinserienherstellung von Fräs- und Drehteilen. Zum Teil hoch komplexe Ersatzteile für Maschinen und Anlagen werden dort in kurzer Zeit realisiert.**

## **Attraktivität als Arbeitgeber ausbauen**

Motivierte und qualifizierte Mitarbeiter mit einem aktuellen Maschinenpark – das sind die Erfolgsparameter in einem umkämpften Markt. Genau dieser Markt führt auch dazu, dass genau diese Mitarbeiter gesucht sind. Um die vorhandene Belegschaft halten und ausbauen zu können, braucht es eine entsprechende Attraktivität als Arbeitgeber.

## **Eine neue Führungskultur im Unternehmen**

Rico F. Maynert hat als Nachfolger seines Vaters erkannt, dass es eine neue Führungskultur im Unternehmen braucht, auch weil er selbst eine Modernisierung wollte. Der bisherige Erfolg des Unternehmens würde sich so nicht weiterführen lassen. Die neue Generation der Mitarbeiter hat auch ganz andere Erwartungen. Gleichzeitig gab und gibt es im Betrieb langjährig Beschäftigte, die noch alte Strukturen kennen. Eines haben aber alle Beschäftigten gemeinsam, sie sind Metalller. Es war klar: Um den eingeleiteten Kulturwechsel vorwärts zu bringen, braucht es passende Ansätze, aber wie?

## **Ziele für einen offenen Prozess der Unternehmensentwicklung auf Betriebsebene**

In ersten Vorgesprächen analysierten Berater und Geschäftsführung die Lage. Wo drückt der Schuh in der Praxis, welche Symptome sind auffällig? Schnell konnten eher übliche Problemfelder adressiert werden. Termintreue, Qualität, Verantwortungsübernahme, Kommunikation, etc. In erweiterten Gesprächen und Multi-Momentaufnahmen im Betrieb zeigten sich weitere Themen. Trotz eines modernen Maschinenparks und einer aufgeräumten Produktionsumgebung zeigten sich bei genauerer Betrachtung nicht optimale Arbeitsorganisationen und Umgebungen. Aber wie sehen es die Mitarbeiter? Was wollen diese und was wollen sie nicht?



Unter Moderation entwickelten Geschäftsführung und Betriebsleitung Ziele für einen offenen Prozess der Unternehmensentwicklung auf Betriebsebene. Kernpunkte dabei: Wir wollen bei verbesserter Mitarbeiterzufriedenheit stabil wachsen.

### **Multi-Moment-Aufnahmen der betrieblichen Situation**

Im nächsten Schritt folgten Einzelgespräche mit den Mitarbeitern aller Ebenen. In kurzen Interviews durch den Berater wurden deren Probleme, Hinweise, Wünsche, Forderungen aufgenommen. Zusätzlich wurden weitere Multi-Momentaufnahmen betrieblicher Situationen bildhaft aufgenommen. Um die dafür notwendige Akzeptanz und die erforderliche Offenheit zu fördern, wurde jeder Schritt und die damit verbundenen Ziele und Maßnahmen vom Geschäftsführer in einer Betriebsversammlung kommuniziert.

### **Ausgebremste Leistung macht Führungsverantwortliche unzufrieden**

Die folgende Analyse auf Führungsebene führte zu einem Plan der Veränderung. Der Veränderungsansatz: Zerspanungsmechaniker denken im Taggeschäft in Spannungen, Werkzeugen und Spänen. Das ist auch gut so, denn das ist ihre Kernkompetenz. Aber genau hier gab es durchaus Verbesserungspotentiale. Ausstattung und Organisation der Arbeitsplätze waren in vielen, eher kleinen Dingen nicht optimal. Dies führte zu Ineffizienzen und Unzufriedenheiten. Wer ein Werkzeug suchen muss, um Späne zu erzeugen, wird in seiner Kernkompetenz ausgebremst. Ausgebremste Leistung macht Führungsverantwortliche unzufrieden. Die sich daraus ergebende Kommunikation führte nicht zur Lösung, sondern zu weiterer Unzufriedenheit. Eine Negativspirale mit hoher Gefahr, gute Mitarbeiter zu verlieren.

Mit einem individuell angepassten Konzept zur Optimierung der Arbeitsumgebung (5S) ging es direkt in die Verbesserung vor Ort. Die dafür erforderlichen Einsichten wurden durch eine Schulung aller Mitarbeiter mit Führungsverantwortung geschaffen. Auch hier zeigte die Geschäftsführung durch die eigene Teilnahme: Wir wollen es!

***„Mehr als 25 Prozent der Arbeitszeit werden „verschwendet“. Hier findet keine direkte oder indirekte Wertschöpfung statt. Oft ist die gewachsene Arbeitsorganisation am Platz eine Ursache. In Unternehmen arbeiten Menschen. Um bestmögliche Ergebnisse und Leistung zu realisieren, brauchen wir ein gutes Arbeitsumfeld.“***

*(Ralf Golanowsky)*

### Umsetzung im Pilotprojekt

In einem Pilotprojekt folgte die Umsetzung vor Ort. An einem Samstag wurde ein Teilbereich im Betrieb komplett ausgeräumt, gereinigt, bereinigt und neu organisiert. Fehlende Teile, Werkzeuge und Betriebsmittel wurden gelistet. Weitere Optimierungsideen fanden sich sofort auf einem Teamboard mit Kanban-Technik wieder. Termine und Zuständigkeiten wurden dabei konkret festgelegt. An diesem Clean Out beteiligte sich erneut die Geschäftsführung im „Blaumann“, mit Sicherheitsschuhen und Putzlappen. Die damit geschaffene Kommunikationsebene zeigte erneut den Mitarbeitern: Wir wollen es – keiner ist sich dafür zu schade. Der unbezahlbare Mehrwert: Vertrauen und Informationen, die es sonst nicht gegeben hätte.

### Sichtweisen auf Veränderungen haben sich verändert

In den Folgewochen wurden die weiteren Schritte durch das Team, in Zusammenarbeit mit Berater und Geschäftsführung begleitet. Schnell zeigte sich allen im Betrieb: Hier tut sich etwas – für uns als Mitarbeiter. Fast automatisch veränderte sich dabei auch die Kommunikation im Betrieb. Probleme wurden viel offener angesprochen und in Veränderungsprozesse gebracht. Es werden nicht mehr Gründe der Verantwortungsverschiebung gesucht, sondern Lösungen. Die Arbeitsplätze wurden jeden Tag ein wenig besser. Die anfängliche Skepsis der Mitarbeiter wich dem Wunsch nach mehr. So wurde aktiv gefordert: Wann ist Arbeitsplatz X dran? Nach nicht einmal einem halben Jahr ist fast der gesamte Betrieb auf einem neuen, besseren Organisationsstand. Für alle haben sich die Sichtweisen auf Veränderungen, den Umgang mit Fehlern und das Kommunikationsverhalten verändert.

### Vertrauen in Veränderung

Die nächsten Schritte wurden bereits umgesetzt. Es folgten Kommunikationsseminare und vorher eher ungeliebte Themen wie Arbeitssicherheit, Ersthelfer, Brandschutz wurden umgesetzt. All dies fällt allen Beteiligten heute viel leichter, denn es herrscht das Vertrauen in Veränderung. Was es betriebswirtschaftlich gebracht hat? Keine (bereits angedrohte) Fluktuation und eine deutlich höhere Effizienz.

Die Beratungsansätze konnten so bestätigt werden.

### Methode - ja, aber die richtige - und auf Augenhöhe.

#### Die 5S Methode

