

BERATUNG + PROJEKTE

Produktion: Prozess und Organisation durch Einbeziehen der Mitarbeiter neu gestalten

In dem Unternehmen mit 190 Mitarbeitern war die Auftragslage gut, die Rendite jedoch mit 1,5 % bezogen auf den Umsatz unbefriedigend. Vor einigen Jahren hatte man selbst einen Versuch des Change Management unternommen, um die Fabrik neu zu organisieren. Dieser Ansatz scheiterte, die finanziellen Auswirkungen waren erheblich. Danach bemühte man sich, mit einer Reihe von **Workshops** unter externer Moderation zu Verbesserungen zu gelangen. Die dabei getroffenen Vereinbarungen waren eher auf die Beseitigung punktueller Probleme gerichtet und wurden weitgehend nicht umgesetzt.

Dem Inhaber lag jedoch an einer Weiterentwicklung des Unternehmens. Ihm war klar geworden, dass das Reparieren an einzelnen Problemen nicht weiterführte, ein umfassenderer Ansatz von **Change Management** nötig war, um voran zu kommen. Er war einem prozessorientierten Ansatz gegenüber aufgeschlossen: "Man kann so etwas nicht aufdrücken..." sagte er. Zunächst sollten in einer Standortbestimmung im Managementteam die Ausgangslage gemeinsam definiert und dann Ziele und Schwerpunkte für ein Fitnessprogramm für´s Unternehmen definiert werden.

Vorgehen

Die Analyse der Ausgangssituation im **Managementteam** ergab, dass über die Probleme schnell Einigung zu erzielen war. Bezüglich der Ursachen tendierte man jedoch dazu, untereinander Schuldige zu suchen und die Verantwortung dafür dem jeweils anderen Bereich zuzuschieben. Da jedem klar war, dass Potenzial im Unternehmen steckte, war man sich einig, zunächst im Managementteam die Geschäftsprozesse zu erarbeiten und zu dokumentieren. Daran anschließend sollte durch Projektgruppen an grundsätzlichen Verbesserungen gearbeitet werden. Der Inhaber gab als Ziel eine Umsatzrendite von 5% vor.

Nachdem im Managementteam die Prozesslandschaft definiert war, wurden nacheinander 3 Projektgruppen damit beauftragt, die Prozesse Vertrieb, Produktion und Materialwirtschaft neu zu gestalten. Das größte Potenzial wurde in der Fertigung vermutet. Doch gerade in dieser Projektgruppe war die Reserve am größten: Man war ja schon einmal gescheitert und scheute die Verantwortung "... wir können uns eine solche Existenz bedrohende Erfahrung wie damals nicht nochmals leisten..." war die Angst.

Es erforderte einige Auseinandersetzungen, um die Bereitschaft zum Mitmachen zu gewinnen. Als die Bereitschaft da war, mussten weitere mentale Hürden genommen werden - von manchen "lieb" gewordenen Maschinen wollte man sich ungern trennen, manche Prinzipien der Effizienzsteigerung waren konträr zur jahrzehntelangen Praxis. Doch dann entstand in intensiven Workshops eine alle überzeugende Lösung, die eine Fertigungssegmentierung in drei Bereiche zur Folge hatte.

Rollen und Aufgaben aller Beteiligten wurden gemeinsam neu definiert, die Arbeitsplanung, Fertigungssteuerung, Dokumentenmanagement und das Qualitätsmanagement wurden zum entstandenen Team Prozessmanagement gebündelt und in einem Raum zusammengeführt. So wurden Flexibilität, Erreichbarkeit und gegenseitige Vertretung bei den Aufgaben verbessert - jetzt war stets ein kundiger Ansprechpartner dieses zentralen Bereichs für die Fertigung in beiden Schichten erreichbar.

Der Inhaber gab Vollgas, entschied zügig die Umsetzung und setzte bauliche Maßnahmen in Gang, um das Konzept realisieren zu können. Und er scheute auch nicht mehr davor zurück, notwendige personelle Konsequenzen zu ziehen. Mancher glaubte bis zuletzt nicht, dass das neue Konzept funktionieren würde. Doch überzeugten Inhaber und Produktionschef mit ihrer Entschlossenheit zur Umsetzung zusehends auch die Zauderer.

Ergebnisse

Das vielleicht Beeindruckendste war, als der Vertriebschef mich nach 4 Monaten zur Seite nahm und sagte: "Die Umsatzrendite hat sich verdoppelt, das beste Ergebnis der Firmengeschichte!" Zu diesem Zeitpunkt waren die strukturellen Maßnahmen noch gar nicht umgesetzt, nicht einmal gestartet. Aber die Diskussionen über Lösungen brachten viel Aufmerksamkeit und Lernen. Man erkannte, dass man manches einfach falsch anpackte. Man ging aufeinander zu, verständigte gemeinsam Lösungen im Alltag, wo man sich früher eher gegeneinander ausspielte. Die Konsequenzen wurden gleich in den Alltag umgesetzt.

Inzwischen ist die Reorganisation perfekt. Die Durchlaufzeiten, die Lieferzeiten wie auch die Bestände haben sich drastisch reduziert. Die Fertigungsbereiche sind autarker, haben mehr Verantwortung und Kompetenzen aber auch mehr messbare Verpflichtung. Die Ablauforganisation ist deutlich verbessert, die Integration der Auftragsbearbeitung in der Kette Vertrieb - Prozessmanagement - Fertigung - Materialwirtschaft ist optimiert.

Ein entscheidender Faktor scheint mir aber zu sein, dass die Problemlösungskompetenz auf allen Ebenen sich deutlich gesteigert hat. Man packt Themen heute gemeinsam an, während man früher eher über die anderen Abteilungen geschimpft hat als selbst tätig zu werden. Und es ist nicht nur die Bereitschaft, man hat auch Kompetenz und Sicherheit in der Anwendung von Methoden gewonnen, man richtet den Blick interessiert nach außen, um zu lernen. Es ist ein neuer, ein unternehmerischer Geist entstanden bei vielen.

Wichtig für den Erfolg war, dass der Inhaber des Familienunternehmens Entschlossenheit verband mit der Bereitschaft, den Weg mit den Mitarbeitern zu gehen. So wollte er einerseits das Unternehmen auf jeden Fall verändern und war bereit, die Ideen der Mitarbeiter konsequent umzusetzen - er investierte sofort in die neue Fabriklösung mit einem Bauvorhaben und der Beschaffung neuer Maschinen, als er überzeugt war, dass das neue Konzept gut ist.

Andererseits nahm er Rücksicht auf Bedenken der Mitarbeiter und war auch bereit, etwas mehr Zeit zu lassen, als er merkte, dass die Mitarbeiter zunächst Ängste überwinden mußten. Dennoch ließ er nie Zweifel aufkommen daran, dass sich alle neu orientieren mußten. Ein Unternehmensführer, der mit Geschick und Sensibilität für das Machbare **Führung** praktiziert.

<http://www.jp-consulting.de/Managementberatung-Beratung-Projekte/Produktion-Prozess-Organisation-Einbeziehen-Mitarbeiter-E1087.htm>

© 2005 - 2010 JP-Consulting & Training GmbH

Tel.: +49 (0)61 51 / 392 1435-0