Wandel beginnt in der Chef-Etage

Möbelhersteller müssen flexibler und schneller werden. Das gelingt aber mit alten Strukturen wie Akkord- und Prämienlöhnen nur schwer. Vielmehr bilden das Wissen und die Eigeninitiative der Mitarbeiter die entscheidenden Bausteine. Wenn die Führungsebene mit gutem Beispiel voranschreitet, schafft das die Basis für die notwendige Motivation des Personals. Dieses Fazit zieht Stephan Zürcher von Schuler Consulting. Im zweiten Teil der HK-Serie „Kundenreport“ gibt er nützliche Tipps, wie sich Branchenunternehmen schlagkräftiger aufstellen können.

Der erste Teil der HK-Serie „Kundenreport“ gewährte einen ungeschminkten Einblick in das Innenleben eines Möbelherstellers, dessen Marktanteil und Umsatz in den letzten Jahren stark zurückgegangen sind. Als Ursache der unzureichenden Wertschöpfung rückten zahlreiche Faktoren ins Rampenlicht. Einer davon: die innerbetrieblichen REFA-Systeme.

Solche Methoden zur betrieblichen Datenermittlung werden immer noch allzu häufig mit der Technik der Zeitaufnahmen und -vorgaben gleichgesetzt. Dieser Teil davon ist aber im Betriebsleben weitgehend obsolet geworden, er passt nicht mehr zu den heute nötigen Produktionssystemen. Vorgaben und Abrechnung haben sich im Wechselspiel von automatisierten, kundenbezogenen Fertigungsverfahren, Anlagenverfügbarkeiten und ständigen Auseinandersetzungen mit Mitarbeitern und Betriebsräten über ein paar Zehntelminuten mehr oder weniger längst verschlissen. Mit einiger Wahrscheinlichkeit werden diese rückwärtsgewandten Systeme zur Lohnfindung in naher Zukunft ganz verschwinden. Warum also den voraussehbaren Wandel nicht schon jetzt aktiv betreiben und daraus eine Chance für einen Neuanfang ableiten?

Ergonomie der Arbeitsplätze, Materialflussplanung, Projektierung, Optimierung, Leistungsabstimmungen und die Sicherung der Maschinenverfügbarkeit lassen den REFA-Leuten ein weites Feld, die Mitarbeiter bei der Erreichung ihrer Wertschöpfungsziele aktiv zu unterstützen. Dazu müssen aber die Rollen der REFA-Leute neu definiert werden: vom „Kontrolleur der Geschäftsleitung“ zum „Supporter und Coach der Mitarbeiter“. Kein einfaches Unterfangen, denn die Praxis zeigt, dass gerade dieser Schritt im Unternehmen äußerst schwierig und langwierig sein kann.

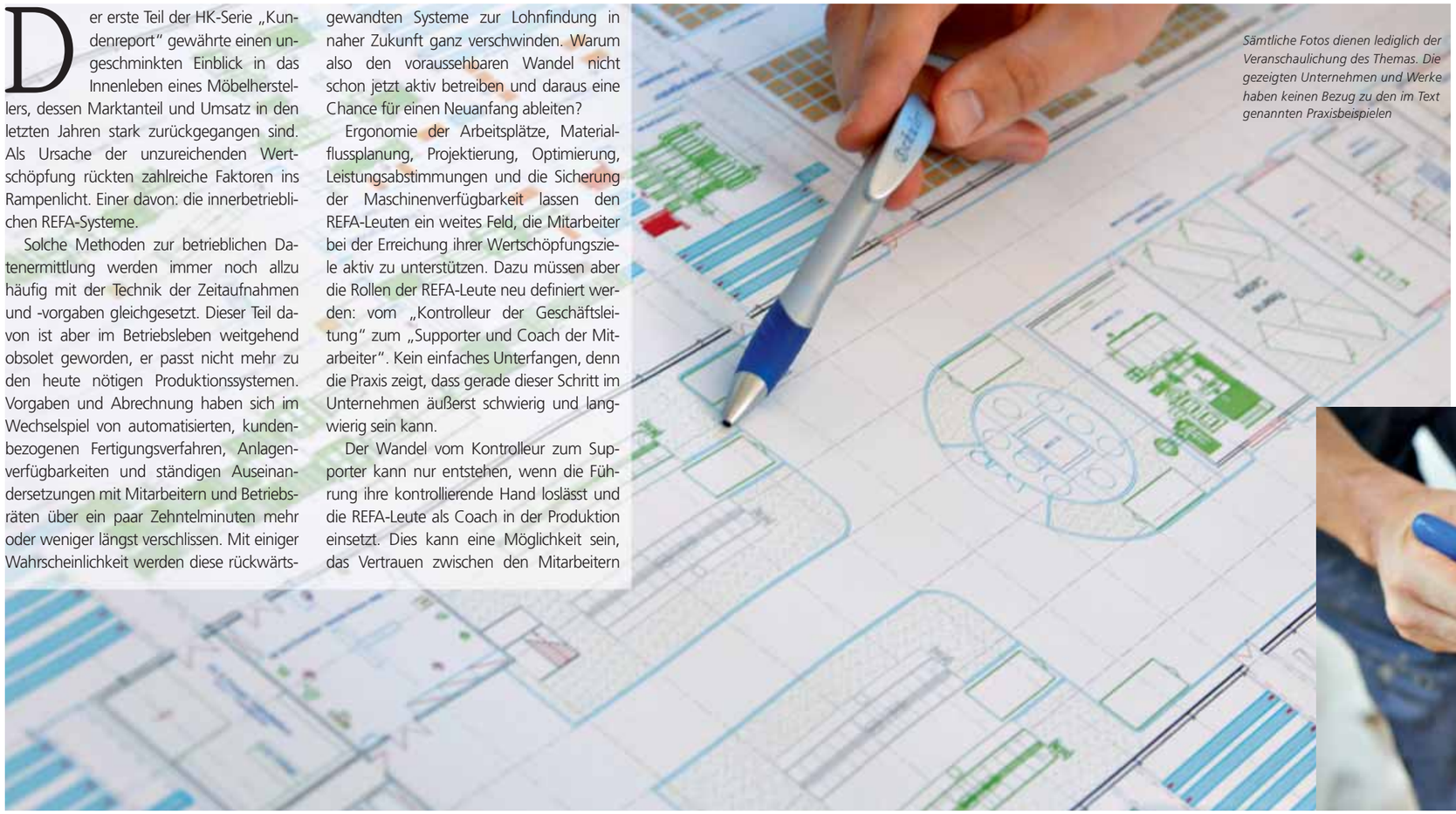
Der Wandel vom Kontrolleur zum Supporter kann nur entstehen, wenn die Führung ihre kontrollierende Hand loslässt und die REFA-Leute als Coach in der Produktion einsetzt. Dies kann eine Möglichkeit sein, das Vertrauen zwischen den Mitarbeitern und den REFA-Leuten und dann weiter zur Geschäftsleitung aufzubauen. Ohne gegenseitiges Vertrauen geht es nicht. Die Politik macht es in den aktuellen Krisen vor: Vertrauensbildende Maßnahmen und ständige Kontakte sind die Mittel der Wahl. Hier gibt es auf beiden Seiten, also beim Management und bei den Mitarbeitern, reichlich Defizite. Das Ziel muss sein, dass sich alle Mitarbeiter als Teil des Ganzen betrachten sowie unternehmerisch denken und handeln. Wenn das funktioniert, werden viele Kontrollmaßnahmen überflüssig. Die herkömmlichen Leistungslohnsysteme haben sich ohnehin schon überlebt.

Entscheidend ist die Feststellung, dass nur Strukturveränderungen auch wirkliche Verbesserungen bringen, sowohl im menschlichen Umgang als auch im Kostengefüge. Organisationen werden nie besser werden als ihre Mitarbeiter sind. Ohne professionelle externe Unterstützung und intensive Arbeit mit allen Beschäftigten wird es jedoch kaum gelingen, aus Betroffenen Beteiligte – und dies im reinen Wortsinn – zu machen.

Veränderungen im Unternehmen beginnen immer in der Führung. Mit guter Führung entwickelt man gute Mitarbeiter. Die guten Mitarbeiter optimieren selbst die Prozesse. Und nur mit guten Prozessen erreicht man gute Ergebnisse, die auch morgen noch marktfähig sind. Die Veränderung muss also in der Chef-Etage beginnen. Es müssen wirkliche Schritte gemacht werden, um die Wertschöpfung zu verbessern.

Klar sind in der Geschäftsleitung einige Bedenken vorhanden: Wenn wir Akkord- und Prämienlohn aufheben, wie motiviert sind dann die Mitarbeiter noch? Sinkt dann die Leistung und wir können nicht mehr liefern und verlieren unsere Kunden? Wollen unsere Mitarbeiter sich überhaupt weiterentwickeln? Wie sollen unsere REFA-Leute zu Coaches werden? Proaktive Information der Mitarbeiter? Verstehen „die“, was wir wollen und was jetzt wichtig ist?

Glauben Sie fest daran: Ihre Mitarbeiter sind nicht doof! Viele von ihnen üben ein ehrenamtliches Engagement in Vereinen oder Verbänden aus, haben privat eine führende Aufgabe, organisieren Events oder setzen ganze Projekte um. Sie generieren Wertschöpfung in der Freizeit statt im Unternehmen. Sie als Unternehmer müssen sich eigentlich nur die Frage stellen: Warum geben manche Mitarbeiter morgens am Unternehmenstor ihr Hirn ab und blühen nach Feierabend wieder auf? Antwort: Weil Sie sie bisher so erzogen haben. Weil man ihnen die Möglichkeiten für Eigeninitiative gar



Sämtliche Fotos dienen lediglich der Veranschaulichung des Themas. Die gezeigten Unternehmen und Werke haben keinen Bezug zu den im Text genannten Praxisbeispielen

Fotos: Schuler, Fotolia, HK-Archiv

Wer Prozesse optimieren will, braucht einen engen Draht zu den Mitarbeitern. Vertrauensbildende Maßnahmen und ein ständiger Kontakt sind dabei die Mittel der Wahl

nicht gegeben hat. Getreu dem Motto: Die Mitarbeiter im Büro sind fürs Denken zuständig, während die Leute in der Produktion Teile bearbeiten sollen.

Um diese festgefahrene Situation zu verbessern, braucht es ein klares, schrittweises Vorgehen. In diesem Punkt ist es ratsam, sich externe Unterstützung zu holen. Denn es gibt viele Methoden und Werkzeuge, um die Veränderungen anzugehen: Kaizen, KVP, TQM, KATA, agile Organisation usw. Schuler Consulting etwa hat bei Kunden mit folgendem Vorgehen gute Erfolge erzielt: Wir müssen die Richtung definieren, wohin wir wollen. Welchen Ziel-Zustand wollen wir erreichen? Und weil jede Veränderung besser wahrgenommen wird, wenn tatsächlich etwas geschieht, haben wir mit Optimierungsworkshops an Prozessen oder Arbeitsplätzen mit den Mitarbeitern begonnen.

Der Nordstern oder auch Polarstern hilft dabei als Orientierung. Er dient als Richtungsweiser, den wir mit folgenden Zielen definieren können. 100 Prozent Wertschöpfung (keine Verschwendung): Jede Tätigkeit im Unternehmen soll für den Kunden einen direkten Nutzen erreichen. Null Fehler: Jeden Fehler erkennen und daraus lernen, um besser zu werden. One-piece-flow im Kundenauftrag: Weg von großen Lagerbeständen und der Produktion von Teilen, die nicht direkt einem Kunden zugeordnet werden können. Des Weiteren spielen die Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeiter sowie der Umweltschutz und bewusste Umgang mit den Ressourcen eine Rolle.

Vielleicht können diese Ziele nicht alle erreicht werden, aber wir wollen ja auch nicht zum Nordstern fliegen. Doch dienen sie uns als richtungsweisend und als Vergleichspunkt, wohin wir uns entwickeln. Je mehr wir uns im Unternehmen auf den Nordstern zubewegen, umso wirtschaftlicher und effizienter werden wir produzieren. Dies ist die Grundlage für die Märkte von morgen. In Bezug auf die Motivation der Mitarbeiter ist das Ziel „100 Prozent Wertschöpfung“ ein zentrales Anliegen.

Als Grundprinzip von uns Menschen macht niemand gerne Tätigkeiten, die nicht gebraucht werden. Niemand will Umwege gehen oder unnötig Kraft verschwenden. Wir alle achten bewusst auf das Tun und unsere Möglichkeiten, wenn wir selber entscheiden dürfen, wie wir unsere Ideen umsetzen. Als wertschöpfende Tätigkeit kann bezeichnet werden, was wir am Produkt verändern (Form, Funktion, Lage), was der Kunde bereit ist, dafür zu bezahlen. In der Praxis heißt das: Wenn ich an einer Front das Loch für das Topfband bohre, dann ist streng genommen nur der Prozessschritt wertschöpfend, also wenn ich direkt Späne erzeuge. Das Herausziehen des Bohrers ist es schon nicht mehr. Ebenso nicht das Aufnehmen und Ablegen der Front. Mit einer einfachen Methode wird der Wertstrom vom Kunden zum Lieferanten aufgenommen und schematisch dargestellt. Dabei wird rasch ersichtlich, wo es Potenzial gibt und wo Verschwendung herrscht.

Stephan Zürcher
Der Autor ist Holz- und Wirtschaftsingenieur und seit über 20 Jahren in der Holz- und Möbelbranche zuhause

Damit wird in den Unternehmen deutlich, dass die ganzen monetären Motivationsmaßnahmen, die in der Akkord- oder Prämienentlohnung angestrebt werden, weniger wertschöpfend sind. Die Mitarbeiter bekommen sozusagen als höchstes Ziel vorgegeben, so viele Teile wie möglich in kürzester Zeit dem nächsten Mitarbeiter vor die Füße zu kippen. Dafür werden sie bezahlt. Das Optimieren der Rüstprozesse, die Reduktion von Handling, wie und in welcher Reihenfolge der nächste Mitarbeiter die Teile am optimalsten aufnehmen kann – all das wird nicht gefördert.

Wir züchten damit im Unternehmen Einzelkämpfer statt Teamplayer. Dass es dazu durchaus Alternativen gibt, wird einer der nächsten „Kundenreports“ zeigen. Um im Unternehmen Zeichen der Veränderung zu setzen, haben wir mit den kurzen und effizienten Workshops zur Optimierung der Prozesse und Arbeitsplätze begonnen.

Ziel ist es, in wenigen Tagen mit den betroffenen Mitarbeitern vor Ort in der Produktion oder im Büro die aktuellen Abläufe, Prozesse und Tätigkeiten zu analysieren, neue Lösungen zu finden, diese direkt zu testen und umzusetzen. Nach drei bis fünf Tagen ist ein Workshop abgeschlossen und die Mitarbeiter stellen die Ergebnisse der Geschäftsleitung vor. Die Wirkung dieses Vorgehens ist erstaunlich. Plötzlich denken die Mitarbeiter über weitere Verbesserungen nach, informieren die Meister und setzen die kleinen Maßnahmen selbst um. Sie haben Spaß am „Mitdenken“ und freuen sich, ihre alten Abläufe zu verändern. Diese Optimierungen lösen kaum Investitionen aus, bringen aber zum Beispiel Arbeitszeiteinsparungen von über 20 Prozent. Die kleinen Workshops sind effizienter als das große Sammeln von hunderten Vorschlägen, von denen dann pro Jahr vielleicht drei umgesetzt werden oder für die gar riesige Investitionen erforderlich sind.

Im Ergebnis wird die Partizipation und Mitgestaltung am Erfolg für alle Beteiligten die erforderliche, natürliche Motivation bringen. Wir bei Schuler Consulting halten dies für den einzigen Weg, der zu Marktvorteilen gegenüber den aufstrebenden Wettbewerbern, zum Beispiel in Osteuropa, führt.

In Bezug auf die Motivation der Mitarbeiter ist das Ziel „100 Prozent Wertschöpfung“ ein zentrales Anliegen

www.kesseboehmer.de

ALLES LEICHT ERREICHT
iMOVE

product design award 2015

KESSEBÖHMER