



**WAREMA**  
**Sonnenschutztechnik GmbH**  
**Limbach-Oberfrohna**  
Einführung eines modernisierten Produktionssystems

3



## Die WAREMA Sonnenschutztechnik stellt sich vor

Unsere Firma, die WAREMA Sonnenschutztechnik GmbH Limbach-Oberfrohna, wurde 1991 als Tochterunternehmen der WAREMA Renkhoff Holding AG gegründet. Seit dieser Zeit haben wir uns als Hersteller kundenspezifischer Sonnenschutztechnik am Markt etabliert.

Angefangen hat alles mit 20 Mitarbeitern. Doch dann nahmen die Aufträge von Jahr zu Jahr zu, sodass wir kontinuierlich wachsen konnten. Inzwischen arbeiten in Limbach-Oberfrohna 254 Mitarbeiter.

Unsere Produktpalette umfasst alle Arten von innen liegendem Sonnenschutz. Dazu gehören unter anderem Rollos, Jalousien, Falstores, Flächenvorhänge, Vertikal-Jalousien und Insektenschutzprodukte.

All diese Produkte werden nach Kundenauftrag gefertigt. So können unsere Kunden aus einer Vielzahl von Stoff- und Farbvarianten wählen. Sie bestimmen weiterhin die individuellen Maße der Produkte. Schließlich haben sie die Möglichkeit, die Art des Antriebs, der Befestigung, der Verblendung und der Führung vorzugeben. Rein theoretisch sind wir so mit einer Variantenvielfalt konfrontiert, die im siebenstelligen Bereich liegt. In diesem Sinne gleicht kein Produkt, das unser Unternehmen verlässt, dem

anderen. Aber genau das sind eben auch unsere Wettbewerbsvorteile: Kundenspezifischen Sonnenschutz innerhalb kürzester Zeit und in bester Qualität liefern zu können!



Warema Produktbeispiel: Insektenschutz-Schieberahmen

Gleichzeitig ist die Produktion durch eine hohe Fertigungstiefe charakterisiert. Aufgrund der hohen Variantenvielfalt wurden alle Überlegungen, verschiedene Prozesse auszulagern, verworfen, weil der Aufwand zur Steuerung der Zulieferer zu hoch ist und sich zusätzlich die Durchlaufzeit verlängern würde. So beginnt die Fertigung des innen liegenden Sonnenschutzes in der Mechanischen Bearbeitung. Dort erfolgen Zuschnitt und die Bearbeitung der Profile. Bei Bedarf schließt sich eine Pulverbeschich-



tion an. Anschließend erfolgt die Behangfertigung und die Vormontage von Komponenten. Dabei ist vor allem beim Umgang mit dem Stoff eine hohe Sorgfalt notwendig, so dass Verschmutzungen von vornherein ausgeschlossen und eventuelle Materialfehler rechtzeitig entdeckt werden. Dem folgt die Endmontage des kompletten Produkts. Integriert ist dabei eine 100%ige Kontrolle, in der die Farbechtheit, Funktionsfähigkeit und Stoffqualität überprüft werden. Schließlich werden die Zubehörteile kommissioniert und das Endprodukt verpackt. Selbstverständlich sind dieser Wertschöpfungsprozess und seine unterstützenden Prozesse nach DIN ISO 9001 zertifiziert.



*Warema Produktbeispiel: Faltstore*

Aus dieser Art Fertigung resultieren einige Besonderheiten für die WAREMA Sonnenschutztechnik GmbH. So ist unser Geschäft durch hohe Saisonschwankungen gekennzeichnet. Als Hauptsaison gelten für uns die Monate April bis September. Der Umsatz in diesen Monaten kann im Vergleich zu den Monaten der Nebensaison bis zu einem Drittel höher sein.



**Unternehmen:**

WAREMA Sonnenschutztechnik GmbH  
Ostring 6, D-09212 Limbach-Oberfrohna

**Ansprechpartner:**

Herr Ketter  
Telefon: 0 37 22 / 71 04 02

Weiterhin erwarten unsere Kunden für innen liegenden Sonnenschutz kurze Lieferzeiten und eine hohe Liefertreue. Dazu verfolgen wir das Ziel, jedes Produkt innerhalb von fünf bis sieben Arbeitstagen liefern zu können. Drei Tage davon müssen wir für Auftragseingang und Auslieferung einplanen. Damit stehen uns für die eigentliche Fertigung lediglich zwei bis vier Tage zur Verfügung. Schließlich sorgt die bereits erwähnte Produktvielfalt für eine hohe Komplexität im Einkauf, der Produktion und der Logistik.

Natürlich sind solche Prozesse nur durch ein hohes Maß an Offenheit, Vertrauen und Eigenverantwortung zu bewältigen. Deshalb achten wir sehr auf dezentrale Strukturen, direkte Kommunikation und Selbststeuerung. Das war auch der Hintergrund, weswegen wir Gruppenarbeit in allen Fertigungsbereichen einführen und uns entschlossen, am NaMo-Verbundprojekt „Nachhaltige Modernisierung und reflexive Intervention“ mit einem eigenen Teilprojekt teilzunehmen.

Auf den nächsten Seiten dieses Transferhefts möchten wir unsere Arbeit in dem NaMo-Teilprojekt bis zum heutigen Stand (Dezember 2006) darstellen. Dazu werden wir aus unserer Arbeit, über Wege und Irrwege, über Erfolge und Misserfolge berichten. Natürlich ist der Platz begrenzt. So kann manches, was Sie vielleicht ausführlicher dargestellt wünschen, nur eingeschränkt abgebildet werden. Aber so ein Heft ist ja auch ein Angebot zur Kommunikation.

*Wir freuen uns auf Ihre Fragen, Anregungen und Kommentare!*

## Prozessoptimierung schlägt Einzeloptimierung!



*Herr Ketter, was fällt Ihnen spontan zur Verbindung NaMo und WAREMA Sonnenschutztechnik GmbH ein?*

Zuallererst unsere drei Kennzahlen: Reduzierung der Durchlaufzeit, Steigerung der Produktivität und Reduzierung der Reklamationsquote. Das sind für uns die drei Erfolgsfaktoren, um auf dem Markt bestehen zu können. Wobei ich differenzieren sollte. Qualität wird durch den Kunden vorausgesetzt. Der eigentliche Wettbewerb in unserer Branche findet über Lieferzeit und Preis statt. In Verbindung zum NaMo-Projekt gab es nun die Möglichkeit, mit Hilfe externer Unterstützung an diesen Kennzahlen zu arbeiten. Diese Chance haben wir gern genutzt.

*Wie würden Sie die Art der Rationalisierung in Ihrem Werk vor dem Start des Projekts, also Ende 2004 beschreiben?*

Natürlich gab es auch damals Anstrengungen zur Optimierung. Aber die spielten sich im Wesentlichen in den Fertigungsabteilungen ab. Also ohne den Blick auf das Ganze. Das führte dazu, dass die Durchlaufzeiten ein ganzes Stück länger waren, als tatsächlich nötig.

*Und heute, wie schätzen Sie den aktuellen Stand ein?*

Ganz klar, inzwischen betrachten wir die Fertigungsschritte übergreifend. Als gesamten Prozess, den es zu optimieren gilt. Jede Maßnahme muss die angrenzenden Bereiche berücksichtigen. Prozessoptimierung schlägt Einzeloptimierung!

*Bitte skizzieren Sie doch kurz Ihre Vorgehensweise für die betriebliche Optimierung im Rahmen des NaMo-Projekts!*

Zum Start des Projekts haben wir ein Kernteam aus sieben Personen gebildet. Aus diesem Kreis wurden zwei Prozessgestalter ausgewählt und entsprechend geschult. Dieses Team übernimmt die Steuerung des Projekts und trifft sich dazu einmal im Monat. Anschließend haben wir unser Gesamtziel in kleinere Schritte bzw. Schwerpunkte geteilt. Für die Stück für Stück die Analyse und die Abarbeitung der Defizite folgte und folgt. Aber immer unter dem Fokus des Gesamtprozesses. Der wiederum durch das Kernteam sichergestellt wird, wenn über den Stand der Teilprojekte zu berichten ist. Allerdings hat es sich im Laufe des Projekts als wichtig erwiesen, dass die Verantwortung im Kernteam nochmals unterteilt wurde. So haben wir drei Zweiergruppen gebildet. Eine kümmert sich um die mechanische Bearbeitung, eine um den Bereich Rollo und die dritte um die Überführung der Ergebnisse auf die restliche Produktion. Die Optimierungsarbeit selbst geschieht im Wesentlichen in Workshops. Daran sind zwei oder drei Mitglieder des Kernteams und Vertreter der Mitarbeiter aus dem jeweiligen Bereich beteiligt.

*Sie hatten sich für das Teilprojekt der WAREMA Sonnenschutztechnik sehr anspruchsvolle Ziele gesetzt. Nach etwa zwei Drittel Projektlaufzeit, was haben Sie davon bisher erreicht?*

Da muss man sicher unterscheiden. In Bezug auf die Durchlaufzeit sind wir am weitesten. Aktuell beträgt die Durchlaufzeit durch die Fertigung zwei Tage. Einen Tag für die Arbeitsvorbereitung hinzugerechnet, haben wir dieses Ziel bereits erfüllt. Kritischer ist die Produktivität. Hier liegen wir aktuell bei 10 bis 11% Steigerung. Das hat seinen Grund darin, dass wir uns in der bisherigen Projektlaufzeit hauptsächlich um die Gestaltung der Abläufe gekümmert haben. So klafft zu den angestrebten 25% noch

eine große Lücke. Im Nachhinein betrachtet, war dieses Ziel sicher auch sehr sportlich formuliert. Zur Reklamationsrate mussten wir erkennen, dass die bisherige Erfassungs- und Auswertungsmethode nicht geeignet war, die Wirkung von umgesetzten Maßnahmen beobachten zu können. Aus diesem Grund haben wir die Kennzahlenermittlung umgestellt und arbeiten kontinuierlich an deren Verbesserung.

*Welche Einflüsse und Überraschungen haben das Projekt befördert oder gehemmt?*

Eher zufällig sind wir während des Projektes darauf gestoßen, dass es notwendig ist, die bei uns praktizierte Gruppenarbeit zu analysieren. Dazu haben wir zusammen mit der TU Chemnitz ein Studentenprojekt initiiert, in dem der aktuelle Stand zu diesem Thema untersucht wurde. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse werden im Rahmen einer Studien- und Diplomarbeit genutzt, um die Gruppenarbeit weiter zu entwickeln. Weiterhin war von Anfang an klar, dass wir aufgrund unseres starken Saisongeschäfts kaum kontinuierlich am Projekt arbeiten können. Projektzeit für uns ist von Oktober bis März, ab April geht alle Kraft in die Fertigung. Und es kam im letzten Jahr hinzu, dass aufgrund der guten konjunkturellen Lage unsere Auftragsbücher so voll wie nie waren. Mit dem Effekt, dass wir ein halbes Jahr das Projekt auf Sparflamme fahren mussten.

*Das Projekt läuft für Ihr Unternehmen noch etwa ein Jahr. Welche weiteren Schritte planen Sie? Und wie möchten Sie den Veränderungsprozess nach Ablauf des Projekts weiterführen?*

Für die Restlaufzeit des Projektes möchte ich die Abläufe aus den Pilotbereichen auf jeden Fall auf den gesamten Produktionsbereich übertragen. Unterstützend sind dazu auch verschiedene IT-Projekte wie z.B. eine verbes-

serte Kapazitätsplanung angestossen. Hinzu kommen Verbesserungen für Stellflächen und im Wagenkonzept. Das wird das Ziel bis zum

#### **Ziele:**

Die Ziele der Warema Sonnenschutztechnik GmbH für das Teilprojekt „Entwicklung eines Konzeptes zur wesentlichen Senkung der Durchlaufzeit und zur Erhöhung von Lieferfähigkeit und Flexibilität“:

- Reduzierung der Durchlaufzeit auf 3 Arbeitstage
- Reduzierung der Reklamationsrate unter 0,5%
- Produktivitätssteigerung um 25%.

Saisonbeginn 2007 sein. Anschließend müssen wir uns noch einmal dem Gesamtlayout zuwenden. Bisher haben wir in den Pilotbereichen viele Einzelflächen gewonnen, die so für sich nicht nutzbar sind. Um daraus jetzt eine höhere Flächenproduktivität zu gewinnen, ist es notwendig, unser Layout noch einmal prinzipiell zu überdenken. Das wird sicher eine Kraftanstrengung, aber ich freue mich darauf. Und auch wenn das Projekt 2007 ausläuft, mit der Optimierungsarbeit ist noch lange nicht Schluss. Denn nach dem Fertigungslayout geht es dann in die Gestaltung der Arbeitsplätze. Und ich bin mir sicher, spätestens dann werden wir auch das sportliche Produktivitätsziel erreichen.

*Für den Veränderungsprozess zur betrieblichen Optimierung – Was würden Sie anderen Unternehmen raten?*

Schwer. Am besten, einfach machen! Planen ja, aber nur so genau und detailliert wie unbedingt notwendig, und eine Grundsystematik der Beobachtung befolgen. Alles Weitere ergibt sich bei der Umsetzung. Entscheidend ist, die neue Lösung wieder als Basis für die nächste Optimierung sehen. Und in Bezug zu den Mitarbeitern: Seien Sie offen und schaffen Sie Verständnis für Ihre Vorhaben! Ansonsten fällt man wieder zurück in alte Gewohnheiten.

## Unsere Arbeitsweise im Projekt

Vielleicht klingt es etwas ungewöhnlich, ein Projekt wie unseres, bei dem es um die Verbesserung harter betriebswirtschaftlicher Kennzahlen geht, mit einem Planspiel zu beginnen. Aber bei uns war es eben so. Im Januar 2005 führte die Firma Festo Didactic GmbH & Co. KG das Synchro-Planspiel durch. Unsere Aufgabe im Spiel bestand darin, eine Organisation für ein Unternehmen zu entwickeln, um Kunststoffzylinder in vier Produktvarianten äußerst effizient herzustellen. Die gefundene Lösung wurde anschließend in einer Spielrunde getestet. Diese wiederum lieferte die Grundlage, um nach weiteren Optimierungspotenzialen zu suchen. Nun haben ja Kunststoffzylinder und innen liegender Sonnenschutz nicht unbedingt etwas miteinander zu tun. Allerdings zeigte uns das Planspiel, dass bei jeder „gefundenen“ Lösung weitere Optimierungen vorgenommen werden können und dass es „die perfekte“ Lösung nicht gibt.



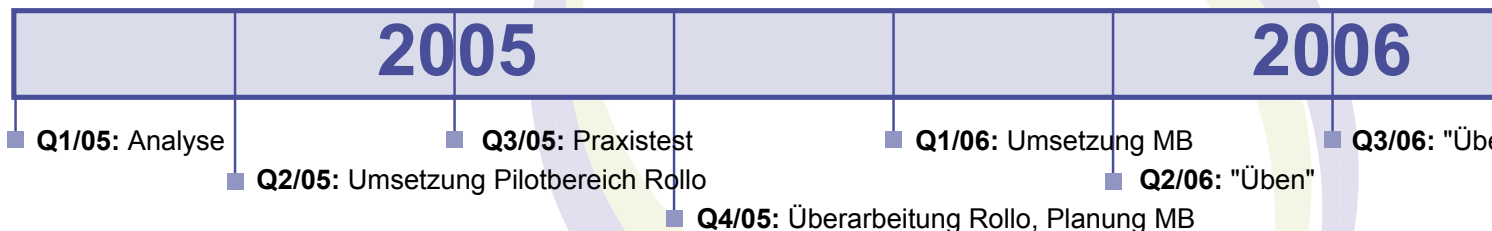
Planspiel 2005

Auch waren wir sehr überrascht, welche Verbesserungspotenziale allein in der Organisation liegen.

Direkt nach dem Planspiel begannen wir mit Hilfe eines so genannten Wertstrom-Mappings unsere Prozesse zu analysieren und daraus einen Soll-Zustand zu entwickeln.

Neben Defiziten im Layout und im Ablauf stellte sich heraus, dass eine unserer Ursachen für lange Durchlaufzeiten in den hohen Rüstzeiten lag. Denn Rüstzeiten verursachen Losbildung und Lose wiederum bedingen eine geringere Flexibilität und lange Durchläufe. Anhand dieser Teilaufgabe (Reduzierung der Rüstzeiten am Zuschneidetisch) möchten wir im Weiteren unsere Vorgehensweise im Projekt darstellen.

Dafür setzten wir einen Workshop an, der kurze Zeit nach dem Projektauftritt stattfand. Ziel war es, die Zeiten beim Wechsel der Stoffballen für das Zuschneiden von Rollo-Behängen zu reduzieren. Im optimalen Fall betragen diese vor dem Workshop 11 bis 12 Minuten, manchmal wurden aber auch bis zu 40 Minuten benötigt. Also zeichneten wir den Rüstvorgang auf Video auf und werteten diesen gemeinsam mit den Mitarbeitern aus. Gleichzeitig wurden Vorschläge für die Verbesserung gesammelt. Nachdem vier Lösungsmodelle erarbeitet und diskutiert waren, entschied sich die Gruppe für eine Kombination aus zwei der Lösungsmodelle. Danach wurde das Konzept ausprobiert. Den neuen Ablauf analysierten wir erneut, um weitere Optimierungspotenziale zu erkennen. Gerade so, wie wir es bereits im Synchro-Planspiel getan hatten.



Eine der wichtigsten Maßnahmen zielte auf den Bau eines Wechselwagens für Stoffballen, der später intern den Namen „Kanone“ bekam. Natürlich ging dabei nicht alles reibungslos. Zuerst dachten wir, dass zur Bedienung der Kanone eine Kurbel genügt. Prompt brach diese ab. Also wurde sie verstärkt. Mit der Folge, dass die Stofftrommel nur noch durch regelmäßige Fitnessstudio-Besucher zu bewegen war. Also wurden ein Motor und ein Getriebe angebaut. Und damit hatten wir die akzeptable Lösung gefunden. Inzwischen hat sich diese „Kanone“ vollkommen etabliert und zwei weitere Geräte sind auf Basis dieser Vorlage entstanden. Nach einigen weiteren Optimierungsarbeiten können wir nun die Stoffballen am Zuschneidetisch innerhalb von 3:11 min wechseln. Was eine Einsparung von knapp 75% bedeutet.



neuer Wechselwagen für Stoffballen:  
Die „Kanone“

Kurz nach dem Rüstworkshop erfolgte das Umräumen in den Rollo-Abteilungen, um einen besseren Materialfluss zu ermöglichen. Auch für die Abteilung Mechanische Bearbeitung erfolgte diese Optimierung.

Neben dem besseren Materialfluss standen hier weitere Aspekte wie kürzere Wege und die Segmentierung dieser Abteilung in Fertigungsstränge im Fokus.



Layoutveränderungen im Rollo-Bereich

Bei allen Teilprojekten legen wir sehr viel Wert auf eine schnelle Umsetzung. Man kann und muss zwar bis zu einem gewissen Punkt planen, aber die letzten Prozentpunkte sind über Planung kaum zu erreichen. Und wenn, dann kosten sie viel Zeit. Viel effektiver ist es, sich für den Moment mit einem vielleicht 80%igen Zustand zufrieden zu geben und diesen umzusetzen. Alles Weitere ergibt sich aus der folgenden Analyse. Dann gehen wir eben ein zweites oder auch ein drittes Mal heran, so lange, bis wir mit dem Zustand zufrieden sind. Zumindest für den Moment, denn nach einigen Monaten kann sich durchaus eine Situation ergeben, die ein neuerliches Optimieren notwendig macht. In diesem Sinne ist Veränderung für uns ein kontinuierlicher Zustand geworden und bietet die Möglichkeit, die Mitarbeiter wesentlich intensiver einzubeziehen. Akzeptanz und Nachhaltigkeit werden so ermöglicht.

2007

en"

- Q4/06: Wagenkonzept Phase I, Stellflächen
- Q1/07: Wagenkonzept Phase II, Erweiterung Stellflächen
- Q2/07: Layoutplanung gesamte Endmontage
- Q3/07: Umsetzung Produktionssystem für gesamte Endmontage

## Statements der Kernteammitglieder

### Frau Rudolph:



Mein Name ist Michelle Rudolph und ich bin in der Arbeitsplanung tätig. Im NaMo-Kernteam nehme ich die

Rolle des Prozessbegleiters ein, wofür ich ein eigens entwickeltes Training besuche.

Mit Start des NaMo-Projektes Anfang 2005 wurde unsere Vorgehensweise bei betrieblichen Veränderungen in neue Bahnen gelenkt. Spielerisch lernten wir in Workshops z.B. neue Methoden der Optimierungsarbeit, einen noch effizienteren Umgang mit Lösungsansätzen und weitere Tools zu Effektivitätssteigerung und Verschwendungsvermeidung. Dabei waren unter den Workshop-Teilnehmern sowohl Kernteammitglieder und Produktionsmitarbeiter als auch Mitarbeiter aus nicht betroffenen Abteilungen.

Bei all den Tätigkeiten innerhalb des Projektes haben mir die Prozessgestaltertrainings z.B. geholfen, die Rahmenbedingungen für unsere Veränderungsarbeit mitzugestalten und zu verbessern.

Aus der Projektarbeit werden wir dauerhaft die Methodik/ die Herangehensweise an Problemstellungen, einige Tools und besonders die schnelle Umsetzung in unser Tagesgeschäft übernehmen.

### Herr Mittendorf:



Als Abteilungsleiter trage ich die Verantwortung für verschiedene Endmontageabteilungen. Im Rahmen des

NaMo-Projekts wurden maßgeblich die Rollo Abteilungen betrachtet.

Dabei wollten wir vor allem die Reklamationsquoten senken, die Durchlaufzeit verkürzen und die Informationen zum aktuellen Auftragsbearbeitungsstand verbessern. Dafür haben wir eine ganze Reihe von Maßnahmen eingeleitet. So veränderten wir das Layout in U-Form und legten Arbeitsplätze bzw. -gänge zusammen. So wurden kürzere Arbeits- und Transportwege realisiert. Außerdem konnten wir die Kommunikation verbessern und Mitarbeiter besser einsetzen. Ferner wurde das Stofflager neu strukturiert. Anschließend optimierten wir den Stoffzuschnitt und führten ein Kanban-System zur Verbesserung von Materialbestand, Bestellwesen und Stellflächen ein. Schließlich können beispielhaft noch die Automatisierung der Verpackung für Rollos und die Einführung eines flexiblen Taktsystems erwähnt werden. Hierdurch schafften wir eine ganze Reihe weiterer Vorteile! Fakt ist, dass die NaMo-Verbesserungen einen hohen Nutzen für das Unternehmen und seine Mitarbeiter generiert. Als Lerneffekt ist mir vor allem die Anforderlichkeit von Unterstützern, die das Projekt vorantreiben bewusst geworden. Weiterhin benötigt man die nötigen Ressourcen sowie Entscheidungskompetenz. Es sollten von Zeit zu Zeit Korrekturen vorgenommen werden, wenn Abweichungen vom gewünschten Projekterfolg vorliegen. Wichtig ist auch eine zeitnahe Umsetzung in kleinen Schritten.

### Herr Hartig:



Ich heiße Jens Hartig und bin als Meister für die Abteilung „Mechanische Bearbeitung“ (MB) verantwortlich. Meine

Aufgaben in den jeweiligen Stufen des NaMo-Projekts bezogen sich hauptsächlich auf das Transparent-Machen der Projekt-Ziele gegenüber den Mitarbeitern, das detaillierte Ausarbeiten und Umsetzen der in einzelnen Workshops definierten Aufgaben/Ziele und, allgemein, auf die Sicherung der Nachhaltigkeit. Im Zuge des Projektes haben sich gravierende Änderungen in der „MB“ ergeben. Die Abteilung wurde konsequent in Bezug auf die Verbesserung des Materialflusses optimiert. Dazu wurde die Produktbearbeitung in einzelne Stränge aufgeteilt und die zugehörigen Anlagen neu gestellt. Dies bedeutete eine grundlegende Änderung des Abteilungslayouts. Dank dieser Maßnahmen wurde eine wesentlich bessere Übersichtlichkeit der Abteilung erzielt, so dass Störstellen und ‚kritische‘ Arbeitsplätze sofort bemerkt werden – etwa wenn sich Transportmittel an einer Stelle ‚ballen‘. Durch diese Übersichtlichkeit ist auch eine spürbare Verbesserung der Ordnung und Sauberkeit eingetreten. Die Mitarbeiter der „MB“ können nun aufgrund einer Zuordnung von Transportmitteln zu den einzelnen Produktsträngen besser einschätzen, welche Endmontageabteilung Bedarf an Nachschub hat und kundenorientiert nachproduzieren.

**Frau Bosinski:**

Mein Name ist Ines Bosinski. Ich bin als Leiterin der Abteilung Arbeitsplanung beschäftigt und Mitglied im

NaMo-Kernteam. Am 01.01.2004 wurde mit ausgewählten Gruppen die Gruppenarbeit in unserer Firma gestartet. Aktuell sind alle Mitarbeiter in der Produktion und eine Gruppe im Angestelltenbereich in Gruppenarbeit tätig. Ziel ist es, die Gruppenarbeit firmenweit einzusetzen. Im Laufe des NaMo-Projektes stellte sich heraus, das es eine Stärke der Gruppenarbeit ist, die Tätigkeit der Mitarbeiter abwechslungsreicher zu gestalten. Die Mitarbeiter erhalten im Rahmen der betrieblichen Notwendigkeit die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erweitern. Sie sind verstärkt in den Verbesserungsprozeß (KVP) und in Planungen einbezogen, was zu einer stärkeren Motivation und zu einem stärkeren Engagement der Mitarbeiter führte. Die Gruppen teilen sich die Arbeit immer stärker selbstständig ein. Die Gruppenarbeit als neue Form der Arbeitsorganisation führte auch zu mehr Lohngerechtigkeit, da die Grundlage für die Festlegung der Lohngruppe die Beurteilung der Kernaufgabe der Gruppe und die Qualifizierung des Mitarbeiters ist. Die Gruppenarbeit verstehe ich als Tool, das einer ständigen Weiterentwicklung unterliegt.

**Herr Graf:**

Ich heiße Heiko Graf und bin bei WAREMA Leiter der Abteilung Lager. Vorher arbeitete ich in der Arbeits-

vorbereitung und gehöre dem Kernteam an. Ich verstehe die Abteilung Lager/ Logistik als internen Dienstleister für die Produktion. Deshalb ist es wichtig, diese Abteilung in die Abläufe und Optimierungen der Produktion zu integrieren. Hauptziele meiner neuen Aufgabe sind die Wahrung der Bestandssicherheit und die Verbesserung von Service und interner Kundenzufriedenheit. Mit der Einführung von KANBAN nach außen zu unseren größten Zulieferern und nach innen mit allen Produktionslagerartikeln soll die Effektivität der Abteilung gesteigert und der NaMo-Prozess auch nach Projektende unterstützt werden.

**Herr Rauchfuß:**

Mein Name ist Ingo Rauchfuß und ich bin in der Fertigung verantwortlich für den Bereich Jalousie und Vertikal-

jalousie. Als Kernteammitglied habe ich außerhalb der Pilotbereiche einzelne Teilaufgaben mit organisiert und bereite nun den Transfer auf andere Bereiche vor. Dazu schildere ich laufend meinen Gruppenmitgliedern die erreichten Ergebnisse, die durch gemeinsame Tätigkeit und Unterstützung von externer Begleitung erreicht worden sind. Sinnvoll erscheint vorab ein Erfahrungsaustausch innerhalb der Gruppen. Mein Ziel ist es, dabei das Interesse an Veränderung, an Mitbestimmung und der Gestaltung der eigenen Arbeitsplätze zu akquirieren, um eine sichtbare Produktivitätssteigerung zu erreichen. Ideal wäre es, zusätzlich eine Atmosphäre der Begeisterung zu schaffen. Für eine gelingende Umsetzung müssen die betreffenden Fertigungsgruppen von den Vorhaben zeitnah informiert werden, um niemand außen vor zu lassen. Wichtig finde ich, dass die Fertigungsgruppen in Zellenform für ein gutes Gruppengefühl und einen gegenseitigen Sichtkontakt aufgestellt werden. Um die Ergebnisse über das Projektende hinaus zu sichern, sollte das Kernteam weiter bestehen und die externe Beratung beibehalten werden, da der externe Input „gierig“ aufgesaugt wird. Ein Engpass bei den NaMo-Aktivitäten war die Werksinstandhaltung, die von Fertigungsmitarbeiter unterstützt wurde.

## Der Blick von Außen auf die Entwicklung der WAREMA Sonnenschutztechnik GmbH

**Ein Gespräch zwischen Holger Regber (HR), Trainer und Berater der Festo Didactic GmbH & Co. KG und Dr. Ralf Wetzel (RW), wissenschaftlicher Mitarbeiter und Koordinator des Verbundes an der TU Chemnitz, Professur BWL IX**

**RW:** Wenn ich an WAREMA denke, fällt mir spontan eine entschlossene, mit Anspruch, Offenheit und rascher Umsetzung geführte Veränderung ein.

**HR:** Ja, und das in einem Team, welches grundsätzlich bereit ist, sich neuen Ansätzen und Gedanken zu öffnen und dafür klare Führungs- und Kommunikationswege nutzt. Blickt man auf die vergangenen zwei Projektjahre zurück, dann fällt weiterhin der spielerische Umgang auf. Man hat sich eben überraschen lassen. Von Themen, Problemen und ungeplanten Entwicklungen. Und die Mitarbeiter haben es nach der üblichen Euphoriephase geschafft, in den ‚Mühen der Ebene‘ das Engagement zu halten.

**RW:** Ich finde zudem, man geht heute anders mit externem Wissen um. Man lässt sich mehr ‚irritieren‘ von außenstehenden Experten und Erfahrungen, ich denke da beispielhaft an die Creform-Technologie.

**HR:** Ohne aber dabei eine gesunde Skepsis zu verlieren. Man experimentiert und testet, verwirft jedoch auch, wenn es ungeeignet erscheint. Und hier spielt für mich Führung eine ganz starke Rolle. Eine konsequente, beharrliche, ehrgeizige Führung. Das betrifft hier vor allem Herrn Ketter mit dem ganzen Kernteam.

**RW:** Wobei ich hier auch gelegentlich den Eindruck hatte, dass die Organisation etwas ‚ächzt‘ ...

**HR:** ... Ein Bedarf beim ‚Mitnehmen‘ der Leute?

**RW:** Ja. Veränderungen nicht nur sachlich in kleinen Schritten, sondern auch zeitlich. Aber unabhängig davon: Man geht, so zeigen die Beobachtungen, systematischer und ‚breiter‘ mit Veränderung um. Der Horizont, der bei Maßnahmen gezogen wird, ist ausgedehnt worden, so dass man Zusammenhänge, Abhängigkeiten und auch ‚stille‘ Nebenfolgen‘ alter Maßnahmen und Tools mit ‚einfangen‘ kann. Das Vorgehen ist inzwischen sehr planvoll und zielgerichtet.

**HR:** Ergänzen sollte man, dass sie, nach einer kurzen Phase, in der ich die Aufgabe des Treibers übernommen hatte, nun die Prozesse in die eigenen Hände übernommen haben. Ich bin jetzt eher in der Rolle eines Dienstleisters, dem man klar sagt, wofür er gebraucht wird. Und das zielt dann schon auf den Aspekt der Veränderungsfähigkeit an.

**RW:** Bei Veränderungsfähigkeit spielt ja Irritierbarkeit eine große Rolle. Das NaMo-Kernteam, hat sich als Instanz entwickelt, die diese Irritationen nicht nur aufnehmen, sondern auch verarbeiten kann. Prozessoptimierungen und Aktivitäten zur Anpassung der Gruppenarbeit haben Effekte für einen besseren Austausch von Wissen und eine schärfere Abgrenzung der Rollen bewirkt. Man ist präziser und klarer geworden. Das wird wichtig für die nächsten Wandelanforderungen werden.

**HR:** Sollte es der WAREMA gelingen, diesen Kurs und diese Dynamik beizubehalten, dann sehe ich das Unternehmen in zwei oder drei Jahren als Produktionsstandort mit einer exzellenten Fertigung. Und es würde mich wirklich sehr überraschen, wenn sich das Kernteam vom Kurs abbringen lässt.

**RW:** Ich denke, man wird bei einem bleibenden Gespür für gute Irritation und Beratung auch eine eigene Sensibilität für Organisationsveränderung gewinnen. Ebenso für eine Personalentwicklung, die weit entfernt ist von der häufig anzutreffenden Personalverwaltung. Die WAREMA ist auf dem Weg, eine Form interner Prozess- und Veränderungsbegleitung aufzubauen, die auf Dauer sehr effektiv sein wird.

## Auf dem Weg zu nachhaltiger Modernisierung:

### Leitsätze der WAREMA Sonnenschutz- technik GmbH Limbach-Oberfrohna für die zukünftige Veränderungsarbeit

1. Hinterfragen Sie regelmäßig ihre Abläufe und Routinen!
2. Nutzen Sie dazu eine neutrale Beobachtung von Außen (Moderation, Coaching, Beratung), machen Sie sich aber auch selbst auf die Suche nach Impulsen, z.B. im Vergleich mit anderen Unternehmen!
3. Initiieren Sie eine systematische Veränderung in kleinen Schritten als Basis für die weitere Optimierung, so schützen Sie sich vor Stillstand und fördern Sie ein routinemäßiges Denken in Alternativen!
4. Achten Sie auf eine schnelle Umsetzung von Maßnahmen, dies ist für Erfolg und Akzeptanz entscheidend!
5. Integrieren Sie Ihre Mitarbeiter in den Prozess der Lösungsentwicklung und berücksichtigen Sie deren Wahrnehmung des Vorhabens!
6. Schaffen Sie eine Grundordnung im betroffenen Bereich der Maßnahme als Basis der Veränderung, das verbessert die Sichtbarkeit von Maßnahmen!
7. Entwickeln und nutzen Sie objektive, personenunabhängige Erfassungs- und Auswertungsinstrumente für Analyse und Bewertung!
8. Richten Sie ein arbeitsfähiges Kernteam zur dauerhaften Steuerung der Veränderungsarbeit ein und versuchen Sie, Ausstrahlung aus diesem Kern zu entwickeln!
9. Fokussieren Sie auf eine übergreifende Prozessoptimierung anstelle einer Einzeloptimierung, um Insellösungen und Integrationsprobleme zu vermeiden!
10. Stellen Sie eine intensive Vorbereitung und Begleitung bei der Einführung sowie eine systematische Kontrolle nach Abschluss der Maßnahmen sicher!
11. Lassen Sie den Tools (Workshops, Planspiele) und Organisationslösungen (Produktionssystem, Gruppenarbeit) Zeit, sich selbst zu entwickeln! Sie entstehen beim Gehen und können weder ‚verordnet‘ noch „1:1“ von außen übernommen werden.





Projektträger  
Forschungszentrum  
Karlsruhe (PTKA)

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



# NaMo

## Bisher erschienene NaMo Transferhefte:

### NaMo Transferheft 1

„Ein Überblick über Partner und thematische Schwerpunkte“

### NaMo Transferheft 2

„Konzeptionelle Hintergründe im NaMo-Projekt“

### NaMo Transferheft 3

WAREMA Sonnenschutztechnik GmbH Limbach-Oberfrohna  
„Einführung eines modernisierten Produktionssystems“

## in Vorbereitung:

Transferheft 4: Babock Lasertechnik

## Impressum

Nachhaltige Modernisierung und reflexive Intervention (NaMo) Verbundvorhaben im Rahmenkonzept „Forschung für die Produktion von morgen“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF), Projektträgerschaft Forschungszentrum Karlsruhe, Bereich Produktion und Fertigungstechnologien (PTKA-PFT).

**Projektleitung:** Prof. Dr. Dr. Manfred Moldaschl

**Koordination:** Dr. Ralf Wetzel

Technische Universität Chemnitz  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Professur für Innovationsforschung und nachhaltiges  
Ressourcenmanagement  
D-09107 Chemnitz

Telefon: 03 71 / 5 31-3 54 35

Fax: 03 71 / 531-8-3 54 35

Web: [www.namo-kmu.de](http://www.namo-kmu.de)

Copyright 2006; Abdruckrechte kostenlos, Beleg erbeten.