



Optimieren und entwickeln: TPM im KMU-Einsatz

die Schleifscheibenfabrik
ROTTLUFF GmbH Chemnitz
stellt sich vor

6



Das Unternehmen stellt sich vor

Die Schleifscheibenfabrik Rottluff GmbH Chemnitz ist ein seit vielen Jahren am Markt tätiger Hersteller kunstharzgebundener Flexschleifscheiben. Die Produktpalette umfasst Trenn- und Schrappscheiben im Durchmesserbereich von 100 bis 400 mm.

Gegründet wurde das Unternehmen bereits im März 1905. Zwischen 1949 und 1990 war der Betrieb in die Schleifkörper-Union-Dresden integriert. Produziert wurden damals kunstharzgebundene Groß- und Flexschleifscheiben sowie gummi- und magnesitgebundene Schleifscheiben. Das Chemnitzer Produktionsunternehmen Schleifscheibenfabrik Rottluff GmbH blickt nunmehr auf eine über 100jährige Geschichte zurück.

Heute stellt die Gesellschaft mit ca. 145 Mitarbeitern und 6 Auszubildenden hochwertige kunstharzgebundene Flexschleifscheiben her. Rottluff ist dabei weltweit tätig. 90% der Produktion werden in ca. 60 Ländern exportiert. Qualität hat bei unserer Arbeit und unseren Produkten erste Priorität, so ist das Unternehmen DIN ISO 9001:2000 zertifiziert. Als Mitglied der oSa (Organisation für die Sicherheit von Schleifscheiben e.V.) haben wir uns hohen Qualitäts- und Sicherheitsstandards unterworfen. Verbunden mit einer weitgehend automatisierten Produktion sichert uns das hohe Qualitätsniveau Wettbewerbsvorteile gegenüber der internationalen Konkurrenz auf dem Weltmarkt. Unser Mischverfahren, das Mischverhältnisse und Rezepturen reproduzierbar macht, gestattet es, auf spezielle Kundenbedürfnisse flexibel zu reagieren.

Wie sicher jedes solcher Traditionsunternehmen, hatte auch die Schleifscheibenfabrik Rottluff schwere Zeiten zu meistern. Mit unternehmerischem Geschick und vor allem einem hohen Maß an Geschlossenheit der Mitarbeiter als charakteristische Merkmale unseres Unternehmens, konnten die schwierigen



Herausforderungen überwunden werden. Darin zeigt sich eine weitere Stärke von Rottluff, die insbesondere auch im NaMo-Projekt zum Tragen kommt: Bei Veränderungen oder geplanten Veränderungsprojekten bindet uns – trotz aller Unterschiede in den Ansichten darüber – das gemeinsame Ziel.



Pressautomat zur Herstellung von Trenn- und Schrappscheiben

ROTLUFF
SCHLEIFSCHLEIBENFABRIK

Unternehmen:

Schleifscheibenfabrik Rottluff GmbH
Weideweg 17
09116 Chemnitz

Ansprechpartner:

Herr Müller
Telefon: 03 71 / 3 69 95 29

TPM - das operative Projekt



Kersten Müller, Projektleiter im Verbundprojekt NaMo, Leiter der Abteilung Instandhaltung, seit 1990 im Unternehmen tätig.

Stellen Sie sich vor, Ihr Unternehmen praktiziert weitestgehend eine auftragsgebundene Produktion. Nicht, weil das womöglich aus betriebswirtschaftlicher Perspektive optimal ist, sondern schlicht, weil es Ihr Markt so fordert. Stellen Sie sich weiterhin vor, eine Lagerproduktion ist kaum möglich. Nicht nur, weil das Lagerkapazität und damit –kosten spart, sondern v. a., weil Ihr Markt das so von Ihnen fordert. So sind zum einen kürzest mögliche Lieferzeiten gerade in unserer Branche ein Wettbewerbsvorteil. Zum anderen zeichnen sich unsere Produkte trotz ihrer Spezifik eines Massenproduktes durch stark kundenspezifische Komponenten aus. Bspw. liefern wir zum großen Teil Schleifscheiben mit kundeneigenen Labeln aus. Und stellen Sie sich schließlich vor, dass es natürlich unter wiederum betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zwingend notwendig ist, eine optimale, d. h. höchstmögliche Maschinenauslastung bei maximaler Flexibilität zu erreichen. Dann wird schnell deutlich, dass neben gut funktionierenden Prozessen und einer intakten Organisation, begleitet von einem modernen

Ziele:

- Erhöhung der technischen Anlagenverfügbarkeit durch Verringerung von Maschinenstörungen,
- Verringerung von Stillstandszeiten bei Rüst- und Umbauarbeiten sowie
- Entwicklung eines Personalmanagements bei gleichzeitiger Motivationssteigerung.)

Personalmanagement die technische Anlagenverfügbarkeit ein, wenn nicht das wesentliche Kriterium zur Produktionsoptimierung ist.



Klimaanlage der Mischerei im Außenbereich

Und damit sind bereits auch die Ziele unserer Arbeit im Rahmen des NaMo-Projektes umschrieben: Zur Erhöhung der technischen Anlagenverfügbarkeit ist es notwendig, insbesondere alle Aktivitäten rund um die Wartung und Instandhaltung der Maschinen und Anlagen zu optimieren. Unter Nutzung des Total Productivity Maintenance Konzeptes wurde sich dieser Aufgabe gewidmet. Hauptträger des Projektes ist somit auch die Instandhaltungsabteilung in unserem Unternehmen. Die Abteilung Instandhaltung ist dabei als Dienstleister für unsere Produktion zu sehen. Sie schafft maßgeblich die Voraussetzung für eine reibungslose und effektive Produktion.

Um bestehenden Problemen auf die Spur zu kommen, wurde von uns an mehreren Pilotanlagen eine Gesamtanlageneffizienz ermittelt. Schnell wurde uns dabei klar, dass technische Probleme und Maschinenstillstände nicht den Hauptverlustfaktor bei uns darstellen. Reserven wurden bei der Materialbereitstellung, und dabei wiederum bei der Herstellung der Pressmassen erkannt. Mit Hilfe einer strukturierten Problemanalyse wurde dieses diffizile Problem bearbeitet. Das Erfordernis einer Klimatisierung der gesamten Produktionshalle wurde dabei herausgearbeitet. Ca. 200.000€ wurden daraufhin in neue climatechnische Anlagen investiert.

Als weiteres Problem wurden bei uns mit Hilfe der Methode „Theory of Constraint“ (Engpass-theorie) fehlende Härtekapazität festgestellt, was zu erheblichen organisatorischen Problemen und Verlusten durch häufige Umbauten geführt hat. Durch den Kauf zweier Härteöfen konnte die Produktion erheblich stabilisiert werden.

Den dritten Schwerpunkt stellt die Umsetzung eines TPM-Konzeptes mit verschiedenen Schwerpunktbereichen dar. In mehreren Workshops gemeinsam mit den Maschinenbedienern wurde sich dabei meist direkt an den Maschinen der Identifikation und Beseitigung von Schwerpunktproblemen gewidmet, die die Anlagenverfügbarkeit beeinträchtigen. Die größten Erfolge haben sich durch Schulungsprogramme als eine weitere Säule des TPM-Konzeptes eingestellt. Durch eine 4-tägige Schulung wurden unsere Instandhalter befähigt, automatisierungstechnische Probleme zu lösen. Unsere Presser wurden dahingehend geschult, dass sie die Parameter, welche die Qualität direkt beeinflussen, selbst einstellen und korrigieren können. Qualitätsschwankungen werden dadurch früher erkannt und korrigiert. Außerdem werden Einrichterkapazitäten für andere wichtige Arbeiten freigesetzt, wie z.B. vorbeugende Instandhaltung oder Anlagenmodernisierung. Eine genaue Kennzahl bezüglich der Effektivitätssteigerung kann zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht gegeben werden, da in der Vergangenheit keine Kennzahlen ermittelt wurden.

Da dies immer mit einem gewissen bürokratischen Aufwand verbunden ist, bedarf es oftmals sehr viel Überzeugungsarbeit diese Kennzahlen zu erarbeiten. Durch die gespannte Auftragslage mit voller Maschinenauslastung wird es zudem immer schwieriger die Anlagen vorbeugend zu warten. Eine entsprechende Strategie wird von uns in den nächsten Wochen dazu erarbeitet.



Zwei Hochleistungs-Härteöfen mit modernster Brennertechnik

Das Projekt NaMo hinterlässt in unserem Unternehmen recht deutliche Spuren. Da sich unser Unternehmen dynamisch verändert, sind die Veränderungsprozesse ebenfalls an diese Dynamik anzupassen, um nie den roten Faden zu verlieren.



Neu entwickeltes Füllschieberkonzept zur optimalen Mischungsverteilung

Verändern lernen: eine eigene Aufgabe

Ganzheitlichkeit – für uns mehr als ein Hochglanzbegriff

Die NaMo-Projektarbeit hat recht schnell gezeigt, dass eine isolierte Lösung der erkannten Probleme kaum erfolgreich sein wird. So lag mit der Erhöhung der Maschinenverfügbarkeit und damit einer Steigerung der Gesamtanlageneffizienz der Projektfokus anfänglich auf einem eher technischen Problem. Bereits mit Beginn der Fehleranalyse wurden jedoch neben technischen auch Aspekte der Personal- und Organisationsentwicklung angerissen. Dabei wurde deutlich, dass einige Schwachstellen eben nicht allein auf die Anlagenverfügbarkeit zurückführbar sind. Vielmehr liegen im organisatorischen Bereich noch Effizienzpotentiale, die das Tagesgeschäft weiter entlasten können. Sicher, diese Zusammenhänge zu erkennen, ist recht einfach. Diese Probleme zu bearbeiten, dafür Lösungen zu entwickeln und umzusetzen, ohne dabei das „große Ganze“ aus den Augen zu verlieren, diese Kompetenz wurde bei uns durch das NaMo-Projekt entwickelt.

Die Schleifscheibenfabrik Rottluff ist ein Traditionsunternehmen. In ihrer langen, erfolgreichen Geschichte konnten gute Organisationsweisen herausgebildet, eingeschlagene Wege optimiert und Einzellösungen für aufgedeckte Probleme gefunden werden. Diese Form des Veränderungsmanagements im Unternehmen war ein wichtiger Garant für unseren Erfolg. Doch wir wollten besser sein. Dazu war es notwendig, nicht nur Lösungen für entdeckte Verbesserungspotentiale zu entwickeln, sondern v. a. den Prozess der Lösungssuche und –umsetzung auf den Prüfstand zu stellen. Kurz: Ein Veränderungsmanagement im Unternehmen zu installieren, das uns befähigt, Gewohntes in Frage zu stellen, über Abteilungsgrenzen hinweg Erfolgspotentiale zu erschließen und Ganzheitlichkeit als wesentliches Kriterium für Lösungsansätze zu etablieren.

Henne oder Ei? Neue Perspektiven vermittelte das Führungskräfte-tetraining



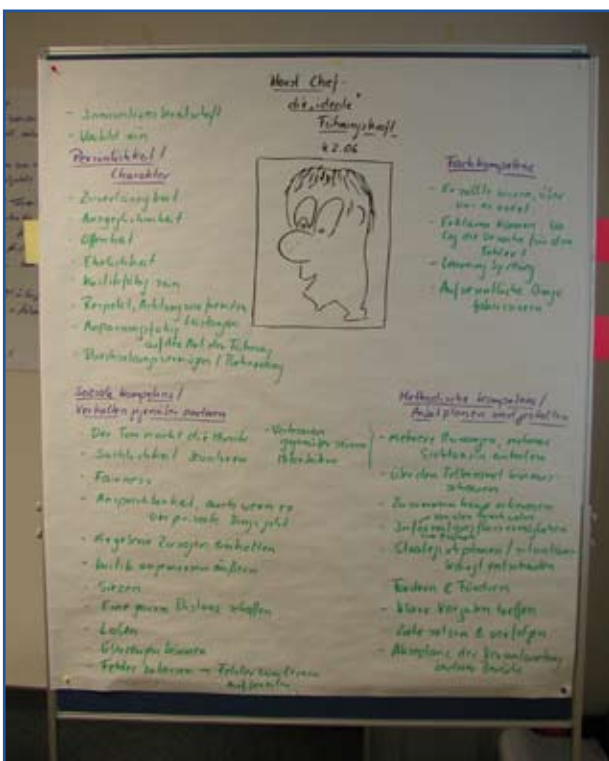
Damit wird eine integrierte Lösungs- und Organisations- sowie Personalentwicklung möglich. Was heißt das nun konkret für uns? Den Rahmen zur Arbeit im NaMo-Projekt bildete das Konzept der Total Productivity Maintenance (TPM). Dieser Ansatz sieht neben zentralen technischen Aspekten wie der Beseitigung von Schwerpunktproblemen auch eine Verschiebung von Instandhaltungsaktivitäten hin zum Maschinenbediener vor. Vor allem über Schulungsmaßnahmen werden die Maschinenbediener befähigt, selbständig über durchzuführende Instandhaltungsarbeiten zu entscheiden. Somit kommt es natürlich zu einer Erhöhung der Qualifikation des einzelnen Maschinenbedieners und einer Verlagerung von instandhalterischen Tätigkeiten in die Produktion. Die Instandhaltung soll damit in die Lage versetzt werden, verstärkt Aufgaben der präventiven Instandhaltung vorzunehmen und den Maschinenbestand stetig zu entwickeln.

Gleichzeitig wird die Arbeit des Maschinenbedieners im Sinne einer ganzheitlichen Arbeitsverrichtung angereichert und mit mehr Selbständigkeit und Verantwortung versehen. Der Maschinenbediener wird somit selbst in die Lage versetzt, seinen Anteil am Unternehmenserfolg einzuschätzen, sich selbst nicht nur als ‚Ausführender‘, sondern v. a. als Gestaltender im Wertschöpfungsprozess zu betrachten.

Eine solche Zunahme im Autonomiegrad verlangt dann auch eine neue Organisation der Arbeit und ein angepasstes Führungsverständnis. Aus diesem Grund wurden die Schulungs-

maßnahmen im Rahmen des TPM-Ansatzes erweitert und v. a. auf die Ebene der mittleren Führungskräfte ausgedehnt. Diese wurden mit entsprechenden Führungskräfte trainings und Themen wie Aufgabenklärung, Konfliktmanagement etc. auf die neu entstandene Situation vorbereitet.

Für die Führungskräfte bedeutete dies v.a. eines: eine Neubestimmung ihrer Rolle im Spannungsfeld zwischen „Machen“ und „Moderieren“ in Führungssituationen unter den veränderten Bedingungen. Die so aufeinander



abgestimmten Trainings für Maschinenbediener und Führungskräfte bilden eine wichtige Voraussetzung für die nachhaltige Umsetzung des TPM-Konzeptes in der Schleifscheibenfabrik Rottluff.

Nun bildet die Berücksichtigung der Ebene Mensch - im Sinne einer gezielten Personalentwicklung im Unternehmen in Form der eben beschriebenen Trainings- und Qualifikationsmaßnahmen - aus Sicht unseres Unternehmens nur eine Säule nachhaltiger Veränderungsprozesse. Im Sinne einer ganzheitlichen Problemlösung hat sich die linien- und funktionsüber-

greifende Arbeit im NaMo-Projekt nicht nur als förderlich für unseren Projekterfolg, sondern als geradezu notwendig erwiesen.

Veränderungen können nicht von einem Unternehmensbereich umgesetzt werden, diese Einsicht ist nicht neu. Erfolgreich linienübergreifend Veränderungsprojekte zu lancieren und umzusetzen, benötigt eine neue betriebliche Qualität der Veränderungsarbeit. Die Entwicklung einer solchen Qualität war für uns eine große Herausforderung. Insbesondere der konstruktive Umgang mit Entscheidungsspielräumen, die uns die Projektarbeit bot, und die Erhaltung von Entscheidungsfähigkeit in der Projektarbeit, waren anspruchsvolle Aspekte der Veränderungsarbeit im NaMo-Projekt.

Das NaMo-Projekt hat uns auf dem Weg zur ganzheitlichen Problemlösung begleitet und damit den Grundstein für zukünftige, nachhaltige Veränderungsprojekte in unserem Unternehmen gelegt.

Das Projektteam stellt sich vor



Mein Name ist **Günter Kahles**. Als Leiter Produktion liegt mir effektives und kostengünstiges Fertigen unserer

Erzeugnisse sehr am Herzen. Erreichen lässt sich das vor allem, wenn man viele, besser alle Mitarbeiter mit ins Boot setzen kann. Mit dem NaMo-Projekt ergab sich die Möglichkeit Fertigungsprozesse zu analysieren und Verbesserungspotentiale herauszuarbeiten. Kurios für mich war dabei, dass die Einstiegsaufgabe: „Senkung der Stillstandszeiten durch Erhöhung der technischen Verfügbarkeit der Anlagen“ der berühmte Zipfel des Tischtuches war, an dem man zog, um zu erkennen, dass die Technik nur eine Ursache für Ausfall- und Stillstandszeiten war. Gleichschwer, wenn nicht gar noch ausschlaggebender, waren technologische Parameter und organisatorische Abläufe, die es zu verbessern galt. Somit bildete sich fast zwangsläufig neben dem NaMo-Kernteam eine Gruppe, die sich hauptsächlich mit der Verbesserung der Konstanz der Mischungen, die für die Herstellung von Schleifkörpern benötigt wird, befasste und dementsprechende Maßnahmen ableitete und umsetzte.

Ein wichtiger Aspekt der NaMo-Arbeit war, dass durch Verlagerung von Aufgaben vom technischen zum produzierenden Personal Verantwortung für das Produkt auf diejenigen übertragen wurde, die unmittelbar mit der Herstellung beteiligt sind. So kam es neben dem Qualitätssprung bei der Fertigung gleichzeitig zu einer Freisetzung von Arbeitszeit bei den Maschineneinrichtern, die in Folge für Instandhaltung und präventive Wartungsaufgaben genutzt werden konnte. Im Rahmen des NaMo-Projektes wurden die Kontakte zu Festo Didactic genutzt, um

Weiterbildung der Mitarbeiter im Bereich Mechatronik als auch ein Führungskräfte-Training der mittleren und unteren Leitungsebene durchzuführen. Wie die Teile eines Puzzles fügen sich die verschiedenen Aktivitäten zu einem einheitlichen Ganzen zusammen, das gestattet die eingangs erwähnte Effektivität der Produktion ständig zu verbessern.

Und noch eines, NaMo hat uns gezeigt, dass nur die Verbesserung der täglichen Abläufe, uns die Möglichkeit schafft, auch in Zukunft erfolgreich am Markt zu bestehen.



Ich bin **Karin Meyer**. Im Produktionsbereich arbeite ich als Presserin von Schleifscheiben. Innerhalb

des NaMo-Projektes bin ich seit Januar 2005 im Kernteam tätig. Dort habe ich mit weiteren sechs Kollegen spielerisch den Prozess vom Einkauf über die Fertigung bis zum Verkauf betrachtet. Dabei kam es darauf an, die Kontinuität innerhalb der Fertigung abzustimmen und die termingerechte Lieferung zu erreichen, um die Kundenzufriedenheit zu gewährleisten. Dabei haben wir eine Reihe von Maßnahmen eingeleitet. So wurden z. B. die Wege bei der Störungsbeseitigung verkürzt. Ein wesentliches Ergebnis erreichten wir, indem die Presser von den Schlossern so eingewiesen wurden, dass diese ihre Maschinen für die Maßgenauigkeit selber einrichten können. Insbesondere können die Presser jetzt die Unwuchtwage selbstständig bedienen. Damit ist die Qualität verbessert worden und die Schlosser erhalten mehr Zeit für ihre eigentliche Tätigkeit: das Reparieren und Einrichten der Maschinen. In Workshops erkannten die Presser den gesamten technologischen Ablauf und sie nehmen jetzt die Verantwortung für ihr eigenes Produkt wahr.



Mein Name ist **Andreas Otto**. Ich bin seit 1999 in der Schleifscheibenfabrik Rottluff als Instandhalter

beschäftigt. Seit Januar 2005 arbeite ich aktiv im Kernteam unseres NaMo-Projekts mit. In den TPM-Workshops wurden bei der Begutachtung der Maschinen im Pilotbereich technische Mängel oder Fehlerquellen aufgelistet. Diese wurden größtenteils durch die Abteilung Instandhaltung beseitigt. Bei der Umsetzung der autonomen Instandsetzung hat die Abteilung Instandhaltung ebenfalls einen großen Anteil. Die Presser wurden durch uns so geschult, dass diese ihre Maschine selbst einstellen können. Dadurch wurden wir zum Teil von Einricht- und Kontrollarbeiten entlastet. Die frei gewordene Zeit nutzen wir für verstärkte Maschinenpflege und Werkzeugvorbereitung. Großen Spaß hat mir die Schulung von Festo-Didactic gemacht. Ich bin jetzt besser in der Lage Fehler an elektropneumatischen Einrichtungen zu finden und zu beseitigen. Bei der Überarbeitung unserer Maschinendokumente für die vorbeugende Instandhaltung haben wir noch an einigen Anlagen Nachholbedarf. Sorgen bereiten uns auch die Führung der Störungslisten an den Maschinen. Diese bilden die Grundlage für unsere Arbeit und die Erstellung von Wartungsplänen.

Ein Resümee:

Der geschäftsführende Gesellschafter Herr Ruß, der Personalleiter Herr Mühlig und Projektleiter Herr Müller im Gespräch.

[Hr. Ruß] Für mich war das Projekt eine Fortsetzung der schon vor Jahren begonnenen Arbeit zur vorbeugenden Instandhaltung; allerdings auf deutlich höherem Niveau. Die Steigerung lag vor allem in der systematischen Einbindung von Erfahrungsträgern aus Wissenschaft und Beratung. Der Erfolg liegt für uns vor allem in der Qualifizierung unserer Mitarbeiter an den Pressen und im instandhaltenden Bereich. Der Aufgabenbereich der Presser wurde vergrößert, wodurch die Instandhalter entlastet und für vorbeugende Tätigkeiten freigesetzt werden konnten. Beide sind nun mit verantwortungsvolleren Tätigkeiten betraut, was sich auch in einer höheren Identifikation mit Ihrer Arbeit niederschlägt. Dadurch konnte im Kern eine Kapazitätserweiterung der Presserei erzielt werden, die wir momentan dringend benötigen. Die Stärkung des Selbstwertgefühls der Mitarbeiter durch verantwortungsvollere Tätigkeit ist dabei kaum zu unterschätzen.

[Hr. Mühlig] Daneben liegt der Nutzen des NaMo-Projekts vor allem für uns in folgenden Punkten: Es war für uns erstens grundsätzlich ein Vertiefen unseres Umgangs mit Veränderungsprozessen. Wir gehen heute strategischer mit Veränderung um und konnten unsere bisherigen Erfahrungen auf eine systematischere Basis stellen. Dabei war zweitens die unmittelbare Begleitung aber auch die Einbindung in einen größeren Erfahrungspool, wie im Kreis der Betriebspartner des NaMo-Verbundes, für uns enorm wichtig. Unser Gesichtsfeld bei der Analyse und Gestaltung von Veränderung hat sich so deutlich verbreitert. Der Kontakt zu Externen ist dementsprechend unabdingbar, um bestimmte Aspekte realistisch beurteilen zu können. Drittens ist uns die Notwendigkeit einer gemeinsamen Veränderungsstrategie für unser Unternehmen neu bewusst gewor-

den. Ohne das Ziehen an einem gemeinsamen Strang ist erfolgreiche Veränderungsarbeit unmöglich. Viertens schließlich müssen in jedem dieser Prozesse ausreichend Arbeitszeiten und Ressourcen bereitgestellt werden. Wenn eine Mannschaft am ‚Limit‘ arbeitet, ist der Zeitfaktor wie auch das Ergebnis nicht mehr kalkulierbar.

Wie schätzen Sie die Nachhaltigkeit der erarbeiteten Lösungen ein?

[Hr. Ruß] Nun, das wird vorwiegend sichtbar an der dauerhaften Entlastung der Instandhaltungskapazität von einfachen Einstellarbeiten. Da wir dies geregelt auf die Presser übertragen haben, sind wir ein wichtiges Stück weiter gekommen.



neu entwickeltes Bedienpaneel mit optimaler Softwareergonomie

[Hr. Mühlig] Das wurde unterstützt durch eine begleitende Verbesserung der Qualität in produktionsvor- und -nachgelagerten Prozessen. Die klimatischen Bedingungen wurden ebenso verbessert wie die Härtemöglichkeiten. Derartige ‚Nebenschauplätze‘ konnten wir durch systematische Reflexion als relevante Probleme erkennen und zum Projektthema machen. Unsere Produktion ist sowohl durch die operative Arbeit als auch durch die parallele Abstimmung von Engpässen robuster aufgestellt.

[Hr. Ruß] Das Team hat für das gesamte Unternehmen die Notwendigkeit und die Wirkung einer systematischen Projektarbeit deutlich ge-

macht. Früher einzeln verfolgte Themen konnten gebündelt angepackt werden. Das ist eine bleibende Erfahrung. Allein aus diesem Grund kann ich sagen, dass dieses Forschungsprojekt in seinem unmittelbaren, realisierten Nutzen zu den effektivsten gehört, die wir in der Vergangenheit angepackt haben. Dafür geht auch ein Dank an die beteiligten Projektmitarbeiter.

[Hr. Mühlig] In diesem Zusammenhang ist uns auch eine systematische Personal- und Organisationsentwicklung wichtiger geworden. Wir gehen erfahrener mit einer entsprechenden Planung und Evaluation um.

Was wird nach Projektende von NaMo bleiben?

[Hr. Ruß] Wir werden systematisch auf Einbeziehung von Externen setzen, unsere Personal- und Organisationsentwicklung stärker absichern.

[Hr. Mühlig] Die NaMo-Erfahrungen müssen allgemeine Grundlage für Führungsentscheidungen werden. NaMo wird für uns zur ‚Vorlage‘, zum Muster für weitere Veränderungsprojekte. Die nächsten internen Projekte sind schon Vorbereitung und orientieren sich an NaMo. Die Umsetzung einer gemeinsamen Strategie wird dabei grundlegend für den weiteren Erfolg sein. Grundsätzlich müssen wir dabei auch personell und strukturell die Voraussetzungen dafür schaffen. Das heißt vor allem: systematisch Ressourcen für eine entsprechende Arbeit zur Verfügung stellen.

[Hr. Müller] Wir brauchen gerade dafür dringend ein systematischeres Projektmanagement, das klar abschätzen kann, ob ein Projekt mit vorhandenen Mitteln realisiert werden kann oder ob auf fremde Hilfe zurückgegriffen werden muss. Dafür ist das NaMo-Projektteam eine wichtige Grundlage. Allerdings sind die Ressourcen dieses Teams begrenzt und man muss daher prüfen, wie die erforderlichen Be-

dingungen für erfolgreiche Projektarbeit von vornherein gesichert werden können.



neu gestalteter Arbeitsplatz

[Hr. Ruß] Die Erfahrung mit unseren Pressern hat uns an dieser Stelle gezeigt, dass eine abgesicherte Übertragung von Verantwortung an einzelne Personen sehr aussichtsreich ist. Wenn man dies mit der Nutzung von Zeiteinsparungen für die Realisierung von Veränderungsprojekten verbindet, etwa auf der Ebene von Abteilungsleitern, ist das eine Möglichkeit der geführten und abgewogenen Umsetzung.

[Hr. Mühlig] Schließlich wollen wir auch kleine selbstinitiierte Projekte bei den Mitarbeitern fördern, die dann durch übergeordnete Abteilungsleiter geführt und gecoacht werden. Wir wollen die Mitarbeiter an einem Prozess interessieren.

[Hr. Ruß] Das setzt die Überzeugung und das Interesse der Führungskräfte und ein klares strategisches Ziel voraus. Hier sind wir für die künftigen Herausforderungen sehr gut aufgestellt.

Der Blick von Außen auf die Projektarbeit der Schleifscheibenfabrik Rottluff

Beratung interviewt wissenschaftliche Begleitforschung über ...

[Festo] Die Schleifscheibenfabrik Rottluff bildet das Idealbild eines traditionsreichen Mittelständlers ab, insbesondere in seinen Strukturen und Prozessen. Besonders deutlich wird dies in seiner Organisation und u. a. der ausgeprägten Unternehmenskultur. Wie bewerten Sie deren Einfluss im Projekt u. a. unter dem Aspekt der Veränderungsfähigkeit?

[TUC] Stabile Organisationsstrukturen sind ein Indiz dafür, dass etwas erfolgreich funktioniert. Fraglich ist, ob es unter aktuellen und zukünftigen Bedingungen erfolgreich bleiben kann. Das ist nicht pauschal zu bewerten. In der Rottluff Schleifscheibenfabrik sind Anpassungen in der Organisationsstruktur und der Veränderungskultur frühzeitig erkannt worden. Die Ergebnisse des Projekts zeigen, dass neben operativen Erfolgen vor allem Veränderung ‚denkbarer‘, ‚vorstellbarer und ‚machbarer‘ geworden ist. Man beurteilt Vorhandenes kritischer und kennt die Wege zu erfolgreicher Veränderung. Das ist kaum zu unterschätzen.

[Festo] Aus Sicht der Beratung ist im Projekt ein scheinbar unsystematisches Vorgehen über das Aufwerfen und Verfolgen verschiedenster Themen und einer steten Variation der „Beratungsgeschwindigkeit“ beobachtbar, in der sich Zeiten von beschleunigter Veränderung mit Stillstandszeiten und „Schieben“ von Veränderungsmaßnahmen abwechselten. Wie würden Sie aus Ihrer Sicht dieses Vorgehen deuten?

[TUC] Ich würde eher von einem situations- und problemsensiblen Vorgehen sprechen, und das meine ich keineswegs euphemistisch. Ein formuliertes Problem stellt nicht mehr als eine Ausgangshypothese dar, die sich je nach erschlossenem Wissen verändern kann. Entspre-

chend muss das bearbeitete Thema, die Vorgehensweise nachjustieren und regelmäßig die Frage aufwerfen: „Sind wir auf dem richtigen Pfad?“ Organisationen sind hochkomplexe Gebilde, die auch ihren eigenen Zeitrhythmus haben. Darauf muss man achten und über Tempowechsel in der Bearbeitung reagieren. Es geht um ein gegenstandsangemessenes Vorgehen und dazu gehören u.a. Zeit- und Problemsensibilität.

[Festo] Welchen Einfluss hat das auf künftige Veränderungsprojekte?

[TUC] Nun man benötigt etwas, das genau diese ‚Gegenstandsangemessenheit‘ im Auge hat. Eine systematische Selbstbeobachtung, ein regelmäßiges In-den-Spiegel-Schauen etwa. Das kann etwa in regelmäßigen Feedback- und Reflexionsprozessen geschehen. In dieser Hinsicht ist nicht nur Rottluff sondern sind auch andere NaMo-Partner sehr erfinderisch gewesen und die Begleiter haben das mit eigens entwickelten Angeboten unterstützt.

[Festo] Veränderungsprojekte brauchen in aller Regel Promotoren, die die Veränderung vorantreiben. Nun haben wir es im NaMo-Projekt mit einem Team zu tun, das auf gleicher Augenhöhe das Projekt gestaltet hat. Ist das ein erfolgreiches Modell für die weitere Veränderungsarbeit im Unternehmen?

[TUC] Sicherlich. Grundsätzlich ist man bestrebt, strukturelle Voraussetzungen dafür zu schaffen, also unabhängig von einzelnen Mitarbeitern Positionen und Regeln zu entwickeln, um diese Aufgabe dauerhaft zu verankern. Und damit hat das Unternehmen einen wichtigen Entwicklungsschritt vollzogen.

Erfahrungswerte aus dem NaMo-Projekt der Schleifscheibenfabrik Rottluff GmbH:

1. **Veränderung braucht ein strategisches, langfristiges Konzept!** Veränderungsmaßnahmen haben größere Aussicht auf Erfolg, wenn sie in eine langfristige Strategie eingebunden sind. Fehlt das, scheitern einzelne Maßnahmen rasch an den alltäglichen Gewohnheiten. Das muss sich letztlich auch in Überlegungen zur Organisations- und Personalentwicklung wieder finden.
2. **Die Umsetzung von Veränderungsprozessen braucht sichere Ressourcen!** Es genügt nicht, Veränderung einfach zu erwarten. Sie muss zunächst geplant werden. Ebenso wichtig ist, dass sie mit zeitlichen, personellen und materiellen Ressourcen verlässlich abgesichert wird. Eine solche Ressourcenausstattung hat dabei auch symbolischen Wert. Es wird gezeigt, Veränderung ist ausdrücklich gewollt.
3. **Veränderung lebt über die Suche nach ‚Betriebsblindheiten‘!** Die eigenen Verfahren findet man zumindest solange gut, bis man die von anderen kennt. Der Austausch mit Partnern, Wissenschaftlern, Beratern, ja auch Zulieferern und Kunden kann für eine bessere Beurteilung der eigenen Prozesse sorgen.
4. **Nicht Diktat, sondern Partizipation!** Bei der einfachen ‚Verordnung‘ von Veränderungen übersieht man rasch, dass sie von den Mitarbeitern als sinnvoll verstanden, als für das Unternehmen lukrativ erkannt und entsprechend gelebt werden muss. Das funktioniert nur, indem die Mitarbeiter Gelegenheit haben, neue Lösungen selbst zu erproben und zu entwickeln.
5. **Entwicklungen in Veränderungsprozessen müssen laufend überprüft und mit einer verwendbaren Bewertung zu Ende geführt werden!** Nichts ist für alle weiteren Anstrengungen schlimmer als ein abgebrochenes oder versandetes Projekt. Das heißt nicht, dass alle Projekte erfolgreich abgeschlossen werden müssen sondern nur, dass es eine nachvollziehbare Bewertung geben sollte, die Lernpotenziale aufzeigt. Besser geht es schließlich immer. Und das ist das Ziel.
6. **Qualität ist, wenn der Kunde zurückkommt, nicht die Ware!** Qualität lebt von bedarfsgerechten Produkten und von einer effizienten Produktion. Beides funktioniert nur, wenn man auf den Bedarf des Kunden und die Optimierungsmöglichkeiten der Produktion präzise und rasch eingehen kann. In dauerhaften und erfolgreichen Kundenbeziehungen zeigt sich die Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens.
7. **Rechnen Sie mit Überraschungen!** Machen Sie sich darauf gefasst, dass es, egal wo Sie den Hebel für Veränderung ansetzen, an nahezu allen möglichen Ecken des Unternehmens zusätzlich knirschen kann. Der Lackmus-Test für robuste Veränderungsprozesse liegt in der Bewältigung von Nebeneffekten, die sich auf allen Ebenen des Unternehmens einstellen können.



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

BETREUT VOM



Projektträger
Forschungszentrum
Karlsruhe (PTKA)

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“

NaMo Transferheft 4

Tradition trifft Zukunft - 15 Jahre Babock Lasertechnik

NaMo Transferheft 5

15 Jahre Kompetenz in Blech - Die UTS GmbH und Co KG Stendal

NaMo Transferheft 6

Die Schleifscheibenfabrik Rottluff GmbH stellt sich vor

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

Copyright 2006; Abdruckrechte kostenlos, Beleg erbeten.