

Gruppenarbeit als Wegweiser



Mechanische Fertigung bei EMU

Ein gemeinsames Projekt mit EMU Unterwasserpumpen GmbH *Hof/Saale*

Presseartikel
in Betrieb & meister Nr. 3
im März 2003

Krehl & Partner Unternehmensberatung
für Produkt + Technik GmbH & Co. KG
Kriegsstraße 113 - D-76135 Karlsruhe
Fon: +49 (0) 721 - 830 890 - 0 Fax: 85 69 21

Krehl & Partner (Schweiz) GmbH
Mellingerstrasse 207 - CH-5405 Baden-Dättwil
Fon: +41 (0) 56 - 430 96 46 Fax: 430 96 47

e-mail: kontakt@krehl.net
<http://www.krehl.net>

Seit Jahrzehnten entwickelt, konstruiert, produziert und vertreibt EMU Unterwassermotor-Pumpen zur Förderung von Wasser - vom Trinkwasser in Brunnen und Wasserwerken bis hin zu Schmutz- und Abwasser in Klärwerken. Ein weiterer, wichtiger Einsatzbereich der EMU-Produkte bezieht sich auf die Entwässerung von Baugruben oder, wie in der jüngeren Vergangenheit durch das Elbe-Hochwasser verursacht, von überfluteten Landstrichen, Ortschaften und Gebäuden. Das Hofer Unternehmen bedient sowohl Industriekunden als auch öffentliche Einrichtungen und Unternehmen der Wasserver- und -entsorgung, Feuerwehren und Betriebe im Umweltschutz. Vor einigen Jahren hat EMU einen weiteren Produktbereich, die Tauchrührwerke, aufgebaut. Tauchrührwerke werden ebenfalls in Klärwerken und verwandten Betrieben eingesetzt. Die EMU-Produkte werden weltweit vertrieben. Sie genießen national wie international den Ruf ausgereifter Technologie, höchster Qualität und Zuverlässigkeit; zudem ist EMU in der Lage, gezielt auf spezifische Kundenwünsche einzugehen und nahezu alle denkbaren technischen Anforderungen im Bereich der Wasserförderung zu erfüllen. In diesem Zusammenhang versteht sich EMU auch als Dienstleister seiner Kunden und konnte sich mit diesen Merkmalen eine Spitzenstellung im Markt erarbeiten.

Interdisziplinäres Projektteam

Zu Beginn des Jahres 2000 entschloss sich die technische Unternehmensleitung, gemeinsam mit der Krehl & Partner Unternehmensberatung für Produkt und Technik GmbH & Co. KG, Karlsruhe, den Lieferprozess zunächst zu analysieren und nachfolgend durch strukturelle und organisatorische Veränderungen neu aufzustellen. "Unser Ziel war es, sowohl die Produktivität signifikant zu steigern als auch die Qualität unserer Produkte und die Termintreue zu verbessern", erklärt Klaus Hagen, Geschäftsführer der EMU Unterwasserpumpen GmbH die Entscheidung für die Einführung von Gruppenarbeit bei EMU. Dazu wurde bei EMU ein interdisziplinär zusammengesetztes Projekt- bzw. Planungsteam unter der Führung und aktiven Mitwirkung des technischen Geschäftsführers und der beiden externen Berater von Krehl & Partner zusammengestellt. In diesem Team waren alle im Lieferprozess beteiligten Fachfunktionen sowie ein, zeitweise zwei Vertreter des Betriebsrats vertreten.

Analyse- und Planungsphase

In der Analysephase, zu der sich das Projektteam ab Frühjahr 2000 zusammenfand, wurden die Gestaltungsfelder für die Neuaufstellung des Lieferprozesses schnell deutlich; deutlich wurde zudem, dass es im gesamten Lieferprozess, vom Materialeingang über die mechanische Bearbeitung der Montage bis hin zum Versand galt, ein erhebliches Verbesserungspotenzial auszuschöpfen. In enger Abstimmung mit allen Projektbeteiligten wurden daraufhin die Aufgaben definiert und die Maßnahmen geplant, um die EMU-Produktion Schritt für Schritt von der bisherigen verrichtungs- hin zu einer prozessorientierten Organisation zu überführen.

Alte Strukturen auflösen

Im Sommer 2000 wurde das vom Projektteam erarbeitete Gestaltungskonzept vorgestellt. Die wesentlichen Planungsmerkmale bezogen sich auf die Auflösung der gewachsenen und hierarchisch geprägten Struktur in der Fertigung und die Einführung der Gruppenarbeit. Dazu wurde der gesamte Lieferprozess neu in produktbezogene Fertigungs-Segmente gegliedert. Innerhalb der einzelnen Segmente wurden die Gruppen gebildet. Die Grundlage für diese Segmentorganisation bildeten die einzelnen Fertigungsabläufe, von der mechanischen Bearbeitung bis hin zur Endmontage. Das Ziel bestand darin, den neuen Organisationseinheiten die vollständige Prozessverantwortung zu übertragen. Dazu war es erforderlich, auch die dispositiven Funktionen, die bislang im „Betriebsbüro“ zusammengefasst waren, in die Segmente zu integrieren. Zusammen mit den jeweiligen Segmentleitern bilden die dispositiven Funktionen die neu eingerichteten „Segmentsteuerungen“. Die zweite Hälfte des Jahres 2000 stand im Zeichen der Detaillierung und Umsetzung der vom Projektteam in den Monaten zuvor geplanten Maßnahmen.

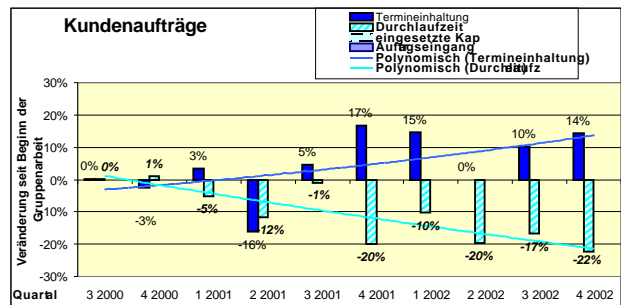
Produktivitätskennziffern und Bonusentlohnung

Für die Umsetzung waren neben den genannten organisatorischen auch räumliche Veränderungen erforderlich. Parallel zu diesen Veränderungen wurden vom Planungsteam, dessen weitere Aufgabe nun darin bestand, die vollständige Umsetzung zu begleiten, zusätzliche Maßnahmen umgesetzt. Es wurde ein Kennzahlensystem entwickelt, mit dem die Leistung und vor allem auch die Leistungsentwicklung der einzelnen Segmente und Gruppen nachvollzogen werden konnte. Die Produktivitätskennziffer (PKZ) diente als Grundlage für die begleitend eingeführte Bonusentlohnung. Alle Mitarbeiter der Segmente und Gruppen wurden vom bisherigen Zeit- bzw. Akkordlohn auf die neue Bonusentlohnung umgestellt. Seither gibt es bei EMU die Gruppenentlohnung in der die klassischen Zeitlohnbereiche (Lager, Transport etc.) und die Leistungslöhner (Fertigung, Montage) zusammengeführt wurden. Um das Vertrauen der Mitarbeiter, die dieser Veränderung anfangs eher skeptisch gegenüberstanden, zu gewinnen, wurden über einen Zeitraum von mehreren Monaten sog. „Schattenrechnungen“ geführt. Die Ergebnisse dieser Schattenrechnungen, die während dieser Zeit noch ohne Auswirkungen auf den Lohn der Mitarbeiter blieb, wurden in den Gruppenbesprechungen intensiv mit allen Mitarbeitern diskutiert. Auf diese Weise war es den Mitarbeitern möglich, den Einfluss der eigenen Leistung auf die Gruppenleistung am realen, eigenen Beispiel nachzuvollziehen. Erst nach dieser Phase wurde die Entlohnung dann nicht mehr nur in der Theorie, sondern auch praktisch an die Leistung gekoppelt.

Kommunikationsforum

Das wichtigste Forum für die Mitarbeiter in der Übergangszeit waren die Gruppenbesprechungen. Diese Gruppenbesprechungen fanden in zweiwöchentlichen Abständen statt und wurden zu Beginn von den Segmentleitern, im weiteren Verlauf dann von den Gruppensprechern moderiert. In den Gruppenbesprechungen wurde insbesondere vertieft, wie die Gruppen und die einzelnen Mitarbeiter die Leistung steigern

können. Alle Abläufe wurden in den Fokus des angelaufenen Kontinuierlichen Verbesserungs-Prozesses (KVP) genommen.



Grafik: Veränderung der Auftragsabwicklung seit Beginn der Gruppenarbeit

Führen durch Zielvereinbarungen

Letztlich blieb kein Bereich in der EMU-Produktion von den Entwicklungen im Lieferprozess unberührt: Der Aufbau des Kennzahlensystems zur Betriebssteuerung erforderte Anpassungen beim Reporting und beim Controlling und im Bereich der EDV; die Mitarbeiter, insbesondere die Führungskräfte, wurden in Workshops und Seminaren von Krehl & Partner an ihre zum Teil neuen Aufgaben herangeführt und qualifiziert. Das „Führen durch Zielvereinbarungen“ wurde als wichtigstes und wirkungsvollstes Führungsinstrument erkannt und eingeführt.

Ergebnis: Mehr Produktivität

Zur Jahresmitte 2002 wurden die letzten Gruppen in der EMU-Produktion gestartet. Die Segmentorganisation ist in allen Bereichen des Lieferprozesses eingeführt und umgesetzt. Alle räumlichen und organisatorischen Veränderungen sind vollzogen. Die Produktion hat in allen Bereichen eine deutlich positive Wendung erfahren, die sich auf die Entwicklung der Produktivität, der Qualität und der Termintreue niederschlägt. Das Arbeitsklima und die Kommunikation im Betrieb haben sich deutlich verbessert. Alle Mitarbeiter nehmen an der Bonusentlohnung teil, wodurch sich für jeden einzelnen die Entwicklung in der Produktion positiv spürbar niederschlägt. Allerdings bezieht sich der Haupteffekt für das Unternehmen und die Mitarbeiter auf die mit dem Projekterfolg verbundene verbesserte Gesamtleistung im gesamten Lieferprozess, was auch der Sicherung der Arbeitsplätze zugute kommt. Der größte Nutzen indessen ergibt sich für die Kunden des Unternehmens: Hohe Qualität, Termintreue, Fachkompetenz und Professionalität bei der Auftragsabwicklung - das sind die Merkmale, die die Kunden zusätzlich zum „perfekten“ Produkt schätzen und die oftmals den Ausschlag für die Kaufentscheidung geben.