



TEAMBESPRECHUNG: Dem Computer in puncto Flexibilität weit überlegen

Topfabriken unterscheiden sich laut Landvogt vor allem in drei Punkten von mittelmäßigen: Sie passen sich schnell neuen Erfordernissen an, bringen laufend Innovationen hervor und lösen Probleme quasi über Nacht. Landvogt: „Das können nur Menschen leisten.“

Um ihre Fähigkeiten optimal zu nutzen, setzen die Werkmanager auf eine breite Qualifizierung. „Jemanden, der nur Stapler fährt, werden Sie nicht finden“, versichert Personalchefin Grit Petzholdt-Gühne. „Jeder beherrscht mehrere Aufgaben und ist für den Gesamtprozess zuständig, egal, ob es um Materialnachschub oder Qualitätskontrolle geht.“

Nicht gebrauchen kann Landvogt „Mitarbeiter im inneren Ruhezustand“, die Neuerungen mit der Haltung „Das war noch nie so“ boykottieren. Veränderungsbereitschaft ist gefragt. Wer die mitbringt, erhält auch im fortgeschrittenen Alter jenseits der Fünfzig eine Chance.

Wo eine Gruppe lange zusammenbleibt, weiß Landvogt, entsteht schnell Leerlauf. Sein Mittel gegen die Erstarrung heißt Mitarbeiter- und Aufgabenrotation. Die Teams werden immer wieder neu zusammengestellt. „Das provoziert Kommunikation und neue Ideen“, berichtet der Manager. Die Teamverantwortlichen, so ein weiteres Prinzip, werden niemals auf Dauer „intronisiert“. Landvogt: „Sonst besteht die Gefahr, dass sich kreativitätshemmende Hierarchien herausbilden.“

Ganz wichtig ist den Neuerern aus Sachsen-Anhalt auch, dass die Führungskräfte selbst Bodenhaftung behalten. Einmal pro Monat packen sie einen ganzen Tag lang in der Montage, im Lager oder im Prototypenbau mit an. „Wir sind ein reines Fertigungswerk. Da darf niemand

den Kontakt zum Produkt verlieren – auch das Management nicht“, begründet Personalchefin Petzholdt-Gühne die ungewöhnliche Maßnahme. Zudem erwartet sie einen positiven Lerneffekt: „Der Rollentausch verstärkt das gegenseitige Verständnis und fördert die Bereitschaft, miteinander zu reden.“

Die Erfahrungen mit dem neuen Fabrikmodell sind ermutigend. Landvogt: „Bereits in der Vorserie produzieren wir mit null Fehlern, die Overheadkosten liegen um 30 Prozent unter denen in Werken mit klassischer Abteilungsstruktur.“

FRANK POLLACK ■

SIM statt CIM

Ein Manager vertraut ganz der Tatkraft und Kreativität der Werker.

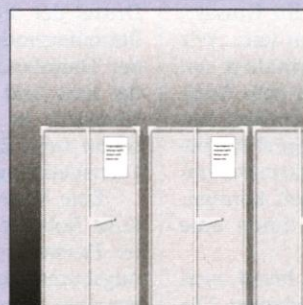
Hein-Peter Landvogt erinnert sich gut an die Zeit Mitte der Achtzigerjahre, als die Produktionsmanager voller Euphorie von der computer-gesteuerten Fabrik fabulierten. Doch die Idee, menschlichen Geist und menschliche Tatkraft durch Soft- und Hardware zu ersetzen, erwies sich als Hirngespinnst. Ebenso schnell wie das Schlagwort vom „Computer Integrated Manufacturing“ (CIM) aufgekommen war, verschwand es wieder. „Der Traum von der menschenleeren Fabrik ist ausgeträumt“, resümiert Landvogt.

Obwohl skeptisch, verfolgte der Maschinenbauingenieur das Experiment, „den Taylorismus zu retten“, aufmerksam. Er wollte von den erwarteten Fehlschlägen für sein Konzept lernen, das die Arbeiter in den Mittelpunkt stellt. Während der zwölf Jahre, in denen er unter anderem bei Bosch mehrere Werke leitete, hatte Landvogt reichlich Gelegenheit, seine Idee zu testen. Die Erfahrungen ermutigten ihn, seinen Ansatz von einer sozial integrierten Fertigung, kurz: SIM, jetzt erstmals vollständig umzusetzen – in Roitzsch, bei Bitterfeld, wo er für das US-Unternehmen New Venture Gear deren erstes europäisches Getriebewerk aufbaut. New Venture, Weltmarktführer bei Allrad-Verteilergetrieben, ist eine Tochter von General Motors und DaimlerChrysler.

Unter dem Dach der ersten in Betrieb genommenen Produktionshalle steckt eine High-Tech-Manufaktur: Hochmoderne CNC-Maschinen sind zu Fertigungszellen gruppiert, jede davon auf die Herstellung einer Getriebekomponente zugeschnitten. Auf dem Weg vom Rohling zum fertigen Bauteil bleibt jedes Werkstück in ein und denselben Händen. Auch die Prüfungen führt der Bearbeiter durch. Nach dem gleichen „One Piece Flow“-Prinzip, so der Fachterminus, werden an den beiden benachbarten Montagelinien anschließend die Getriebe zusammengesetzt. Der Effekt: Verantwortung wird nicht weitergereicht, jeder Werker muss für die Güte seines Teils einstehen.

Natürlich gehören auch Computer mit freiem Zugriff auf Inter- und Intranet zur Ausstattung jedes Arbeitsplatzes. Doch für die Arbeitsteilung zwischen Chips und Grips gilt eine einfache Faustregel: Geplant wird mit dem Rechner, gesteuert mit dem Kopf. Sobald es um die Fertigung der Aufträge geht, vertraut der Manager lieber auf die Intuition und Erfahrung der Werker. „Sie sind jedem Computer in puncto Flexibilität und rascher Reaktion weit überlegen.“

SPEZIAL TRANSPORT+LOGISTIK



Das nächste Spezial – Transport + Logistik – erscheint am 26. April.
Schwerpunkte: Die Logistikriesen formieren sich, Comeback des Binnenschiffs, Transporter, Schienengüterverkehr