

EXPERTEN- INTERVIEW

**Ludwig Oesterlein, Werksleiter,
Europipe GmbH**

Wandel des Umfeldes: Agilität vs. Effizienz

Wir stehen vor der Herausforderung, uns einerseits auf ständig wechselnde Anforderungen der Kunden einzustellen, und andererseits das Massengeschäft am Laufen zu halten. Wir müssen ständig neu darum ringen, Lösungen zu finden, mit denen die Kunden zufrieden sind und wir unsere Produktion auf hohem Niveau halten können. Das funktioniert aber nicht mehr mit starren Anweisungen und Arbeit nach Schema F, wie es früher der Fall war.

Herausforderungen und Maßnahmen: Ambidextrie

Wir arbeiten mit Planzahlen, die sich zum Zeitpunkt der Fertigstellung oft schon als hinfällig erweisen – die umgekehrt aber notwendig sind, um das System am Leben zu erhalten. Auf der einen Seite sind wir gefordert, die Zielvorgaben für die Produktion zu erreichen, um Liefertermine zu gewährleisten. Auf der anderen Seite müssen wir immer öfter ad hoc kleine Teams für spezifische Problemlösungen zusammenstellen, um die sich ändernden Anforderungen schnell zu adressieren und so die Prozesse am Laufen zu halten. Das können wir dauerhaft nur gut hinbekommen, wenn wir uns von vielen althergebrachten Strukturen verabschieden. Das „Problem mit dem Sägen und die Säge schärfen“ ist auch bei uns ein Thema.

Eigentlich müssten wir mehr schulen, die Matrixstruktur verfeinern und die Arbeitsweisen darauf abstimmen. Dazu benötigen wir aber Zeit, die nicht vorhanden ist, da das Kerngeschäft am Laufen gehalten werden muss.

Ansatzpunkte

Wir haben heute einen Pool aus rund 25 Meistern, Ingenieuren und Technikern, aus denen wir dann die agilen Teams zusammenstellen – die Zusammenstellung erfolgt abhängig von dem Thema, der Anforderung und der Verfügbarkeit der Fachkräfte.

Angesichts der weiter steigenden Komplexität werden wir nicht umhinkommen, uns von unserer bisherigen, stark expertenorientierten Struktur zu lösen. Wir haben ausgezeichnete Spezialisten vor Ort, deren Kapazität aber begrenzt ist. D.h., wir müssen das Know-how in der Breite ausbauen. Dies bedeutet aber auch, dass die Spezialisten, die auch als Führungskräfte agieren, bereit sein müssen, etwas von ihrem „Königswissen“ und der damit verbundenen Entscheidungsgewalt abzugeben. Die reine Wissensvermittlung ist technisch weniger das Problem. Aber viele Spezialisten befürchten, dass infolge der Wissensvermittlung ihre exponierte Funktion leiden könnte.

Erfolgsfaktoren: Agilität

Früher konnten wir die Messlatte klar definieren und die Mitarbeiter sich daran ausrichten. Heute sind die Mitarbeiter gefordert, den optimalen Kompromiss zu finden. Sie müssen beim Lösen der Probleme die Wirtschaftlichkeit des gesamten Prozesses im Blick behalten. Das zielorientierte Denken und eigenverantwortliche Entscheiden, ohne den Weg genau zu kennen, bereitet vielen Mitarbeitern Kopfzerbrechen. Man muss die Kultur erst mal dahin bringen, dass die Fach- und Führungskräfte diese Unsicherheit akzeptieren und in dem zunehmend agilen Umfeld eigenverantwortlich zu handeln lernen.

Es reicht nicht mehr aus, nur über Spezialwissen zu verfügen und Probleme zu lösen. Die nachhaltige Wirtschaftlichkeit, einschließlich der Weiterentwicklung und Motivation der Mitarbeiter, müssen bei der Führung in den Fokus rücken. Viel wäre gewonnen, wenn die Leute diese Sicht schon von der Ausbildung her mitbringen würden. Dies funktioniert aber heute nur begrenzt.

Deshalb müssen wir die geforderten Werte und unsere daraus abgeleiteten Erwartungen an die Führungskräfte immer wieder kommunizieren und im laufenden Betrieb voranstellen.

KPIs benötigen wir zur Orientierung, um in den Leitplanken zu bleiben und die Produktion am Laufen zu halten. Wir versuchen aber, die KPIs von ihrer Wertigkeit zu erklären.

Wir geben nicht nur z. B. den Leistungsgrad vor, sondern erklären auch, was ein Verlust in diesem Feld bedeutet – um einfach ein Gefühl dafür zu vermitteln, wie wichtig diese Zahlen sind.

Zugleich haben wir die Gratifikation für die Führungskräfte und Mitarbeiter weniger an einzelnen Leistungsparametern als vielmehr an den Unternehmenszielen und an der Performance in Innovationsprojekten festgemacht. Die Mitarbeiter können im besten Fall hier ihre Ziele selbst definieren.



Alle Ergebnisse zu unserer Studie finden Sie hier.