

Gerd Altmann, Pixello

Schnittstellenkompetenz

Potenziale für Innovationsfähigkeit und Produktivität

■ Von Siegmund Bornemann und Roman Piecyk

Der Unternehmenserfolg bei der Eisenbau Krämer GmbH ist zum einen das Ergebnis einer ausgeprägten Identifikation der Mitarbeiter mit Ihren Arbeitssystemen. Darüber hinaus durchzieht das ganzheitliche Denken und Handeln über die Grenzen des eigenen Arbeitsbereiches hinaus das gesamte Unternehmen wie ein roter Faden. Diese als „Schnittstellenkompetenz“ bezeichnete Fähigkeit wird im Unternehmen durch einen abteilungsübergreifenden Lernprozess ebenso konsequent trainiert und gefördert wie Mitarbeiterpartizipation, Teamentwicklung und Konfliktlösungskompetenz. Hiermit wurden die Voraussetzungen zur erfolgreichen Umsetzung ganzheitlicher Geschäftsprozesse und Produktionssysteme geschaffen. Innovationsfähigkeit und hohe Produktivität gehören heute zu den Stärken des Unternehmens.

Eisenbau Krämer GmbH

Das Familienunternehmen *Eisenbau Krämer*, das im Jahre 1921 von Karl Krämer gegründet wurde, ist ein weltweit bekannter Spezialist für langsnahgeschweite Stahlgrorohre. Die breite Produktpalette ermöglicht es, den individuellen Wünschen der Kunden gerecht zu werden und auch die auergewohnlichsten Ansprüche zu erfüllen. Neben der Produktion von Rohren nach allgemein gültigen Standards hat sich Eisenbau Krämer in den letzten Jahren mehr und mehr auf die Einführung neuer Produkte spezialisiert. Forschung und Entwicklung stehen mittlerweile ebenso im Vordergrund wie die qualitativ hochwertige Produktion.

Heute werden an drei Standorten in Deutschland mit ca. 450 Mitarbeitern rund 100 000 Tonnen Stahlrohre im Jahr gefertigt. Das Produktspektrum:

- Leitungsrohre (Öl, Gas, Wasser, Fernwärme)
- Offshore-Rohre (Bohrinseln, Offshore-Plattformen)
- Konstruktionsrohre (Brückenkonstruktionen, Stadien)
- Maschinenbaurohre (z.B. Papiermaschinenwalzen).

Die Kooperation EBK und IFGU

Seit Mai 2000 besteht eine intensive Zusammenarbeit zwischen der Eisenbau Krämer GmbH (EBK) und dem *Institut für ganzheitliches Unternehmensmanagement (IFGU)*. In der ersten Phase wurde auf der Fuhrungskrafteebene ein Teamentwicklungsprozess gestartet. Nach erfolgreichem Abschluss dieses Prozesses wurden Ergebnisse aus diesen Workshops auf die Mitarbeiterebene durch spezielle Veranderungsworkshops trans-

formiert. Inzwischen begleitet das Institut die Einführung und Umsetzung von Managementsystemen (z. B. HSE-Management) und hilft bei Restrukturierungs-Manahmen.

Projekteinstieg: Ist der Erfolg planbar?

Führt Improvisation zum Erfolg? Diese Fragen stellte sich auch die Unternehmensleitung von Eisenbau Krämer. Unter anderem entstand daraus die Kooperation zwischen EBK und IFGU.

Die Gabe der Improvisation ist wertvoll – solange sie richtig verstanden und eingesetzt wird. Wenn die Improvisation dazu beiträgt, das Gewünschte schneller, effizienter oder auf kreativere Weise zu erreichen, erfüllt sie einen guten Zweck. Sollte sie jedoch als Vorwand genutzt werden, um Anforderungen an das Arbeitssystem oder prozessorientierte Vorgaben zu umgehen, könnte dies ein „Eigentor“ werden.

Um Prozesse entscheidend und nachhaltig zu verbessern, braucht es das Interesse, das Können, das Wollen und das Dürfen jedes einzelnen Mitarbeiters. Entscheidend ist, seine

Fähigkeiten planvoll und methodisch sinnvoll einzusetzen.

Dies haben wir bei Eisenbau Krämer erkannt und setzen es im Arbeitsalltag um. Erfolgsorientiertes Denken heit bei uns konstruktives Denken. Um zum Wunschziel zu kommen, benötigen wir eine Richtschnur – einen so genannten „roten Faden“ –, mit dessen Hilfe wir uns Umwege ersparen.

Ein Beispiel von vielen bei Eisenbau Krämer ist das Prozess- und Zeitdatenmanagement, dessen Einführung in vier Schritten erfolgte (Bild 1). Dazu wurde u. a. ein Ordnungsrahmen zum Einsatz gebracht, der sich als Zyklus von in Abhängigkeit zueinander stehenden Systembausteinen darstellen lässt.

Die im Wesentlichen auf REFA-Methoden basierenden Bausteine bilden eine Kette von der Analyse über die Datenermittlung und -auswertung bis zur Planzeitenbildung mit anschließendem Controlling. An dieser sehr strukturierten Vorgehensweise orientieren sich unsere Prozess- und Zeitstudienmitarbeiter. So vermeiden wir auch, einen – scheinbar – bequeme-

ren Weg zu wählen, der am Ende sich möglicherweise als der unbequemere herausstellt.

Unsere bei Eisenbau Krämer immer stärker zielorientierte und geplante Vorgehensweise führte zwangsläufig zu Veränderungsprozessen über die Abteilungsgrenzen hinaus im gesamten Unternehmen.

Mit zu den wichtigsten Aspekten bei Veränderungsprozessen gehört die Problemlösungskompetenz der einzelnen Mitarbeiter. Hier gab es grundsätzliche Einstellungsveränderungen: Nicht mehr die Schuldzuweisung für das Problem steht im Vordergrund, sondern die Verantwortung Übernahme für die Lösung. Dadurch erreichten wir immer besser unsere gesetzten Ziele.

Die sich einstellenden Erfolgsergebnisse sorgten dafür, dass sich unsere Mitarbeiter mit Ihren Arbeitssystemen zunehmend mehr identifizierten. Nun packen wir Dinge an, an die wir uns vorher nicht gewagt hätten.

Zielausrichtung

Die kreativen Potenziale unserer Mitarbeiter, die Verbesse-

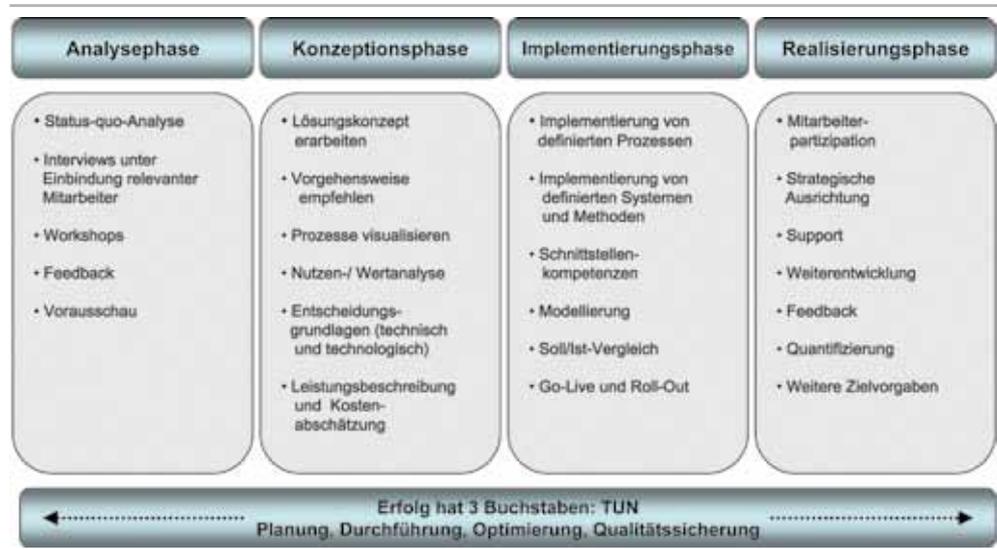


Bild 1: Vier Schritte zum Erfolg

zung des Umganges miteinander, der „Wohlfühlfaktor“ am Arbeitsplatz und die daraus resultierende Steigerung der Arbeitsproduktivität standen und stehen bei uns im Vordergrund.

Daraus ergaben sich folgende Ziele:

- Informationswege verkürzen
- Kommunikation fördern und fordern
- Geschäftsprozesse analysieren und kommunizieren
- Aufbau eines ganzheitlichen Geschäftsprozessmanagements, das die Erstellung von Produkten und Dienstleistungen mit angemessenem Aufwand und in hoher Qualität ermöglicht.

Gemäß dem Motto „Nicht soviel wie möglich, sondern soviel wie nötig“ gilt es, Verschwendung zu vermeiden und eine Vertrauenskultur im Unternehmen aufzubauen.

Schnittstellen-Kompetenz

Ein weiterer Schlüssel zum Erfolg bei Eisenbau Krämer ist die Schnittstellenkompetenz der einzelnen Mitarbeiter. Je intensiver sich unsere Mitarbeiter mit der Ausgestaltung der Schnittstellen im täglichen Arbeitsleben beschäftigen, desto mehr lösen sich die Grenzen zwischen den internen (produktionsorientierten) und externen (kundenorientierten) Prozessen auf.

Am Beispiel der EBK-Produktionssysteme lässt sich die Schnittstellenkompetenz unserer Mitarbeiter vereinfacht darstellen (Bild 2).

Früher bildeten Systeme wie z.B.

- TOM (Leanmanagement im Bereich Technik, Organisation, Mensch)
- Key20 (Benchmark-System),

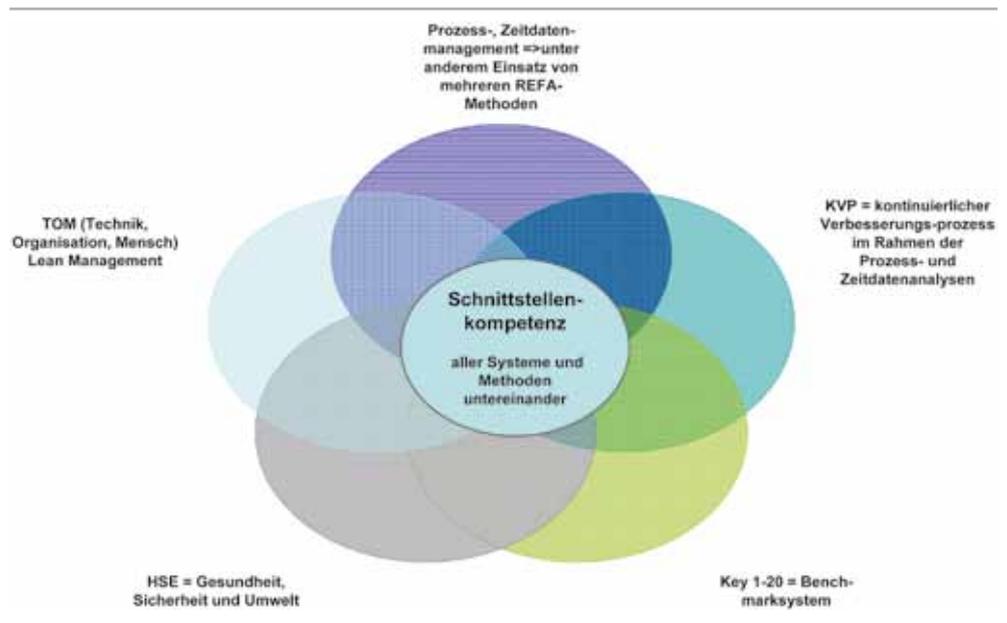


Bild 2: Schnittstellenkompetenz

- HSE (Gesundheit, Sicherheit, Umwelt),
- KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) sowie
- Prozess- und Zeitdatenmanagement

meist in sich abgeschlossene Funktionsbereiche. Nur selten nahmen wichtige Informationen den Weg zu den angrenzenden Bereichen oder zu anderen Systemen.

Daraus ist heute eine Struktur zum Austausch von Informationen aller Systeme und Methoden untereinander geworden. Es entstand eine Vernetzung aller in diesen Produktionssystemen arbeitenden Mitarbeiter. Ihre Schnittstellenkompetenz erlaubt eine prozessorientierte, ganzheitliche Arbeitsweise unter Berücksichtigung der angrenzenden oder in Abhängigkeit stehenden Bereiche/Abteilungen. Erarbeitet und realisiert wurde dies durch die Mitarbeiter der einzelnen Produktionssysteme gemeinsam in Projektgruppen, in denen aus dem o. g. Ist-Zustand ein Soll-Konzept mit zentralen und standardisierten Verzeichnissen, Übersichten,

Inhaltsangaben, Ordnerstrukturen und Formalisierungen entstand.

Somit lassen sich heute folgende Vorteile ausspielen:

- Transparenz (Relevante Informationen sind für alle erkennbar und verständlich)
- Vermeidung von Doppelarbeit (Keine Dubletten bzw. doppelte Aufgaben in unseren Systemen)
- Reproduzierbarkeit (Zusammenhänge aus Projekten sind für alle nachvollziehbar)
- Unterstützung (Neue Aufgaben werden mit Erkenntnissen aus durchgeführten Projekten unterstützt).

Im Rahmen unseres ganzheitlichen Geschäftsprozessmanagements wurden in 2-tägigen Workshops die genannten Schnittstellenkompetenzen intensiv mit den Mitarbeitern der einzelnen Abteilungen trainiert. Hierbei wurden die Bereiche und Abteilungen in ihren Aufgabenstellungen analysiert und über Projektgruppen miteinander vernetzt. Denn nur durchgängige Informationsstrukturen, gut strukturierte Prozesse und damit verbun-

dene verlässliche Prozessparameter sind „das A und O“ für das Erreichen unserer Unternehmensziele.

Um Wettbewerbsvorteile besser nutzen zu können, benötigen wir eine überdurchschnittliche Effizienz und eine herausragende Produktivität. Die lernende Organisation bei EBK, wie am Beispiel der Vernetzung unserer Produktionssysteme (Bild 2) dargestellt, ermöglicht die ständige Verbesserung der internen Prozesse. Dabei werden interne/externe Impulse und vor allem das im Unternehmen EBK vorhandene Wissen konsequent genutzt.

Damit die entscheidenden Ressourcen im Unternehmen verfügbar werden, ist wiederum die Schnittstellenkompetenz, diesmal auf der Beziehungsebene der einzelnen Prozessgestalter, ein wichtiger Erfolgsfaktor. Hierzu wurde in den abteilungsübergreifenden Projektgruppen klar geregelt, wer mit wem, bis wann, für was und warum verantwortlich ist (die 5W's). Die sich hieraus ergebenden Lerneffekte wirken sich auf die internen Prozesse stabilisierend

aus. Sie richten sich aber auch unmittelbar auf das entscheidende externe Ziel: die Kundenzufriedenheit.

Konfliktlösungs-Kompetenz

Als wir die internen und externen Prozesse bei EBK analysierten und danach einige Veränderungen vornahmen, sind aus diesen Veränderungsprozessen Konfliktpotenziale entstanden. Um diese Potenziale produktiv zu nutzen, war es erforderlich, dass unsere Mitarbeiter lernen, mit Konflikten umzugehen.

Konflikte werden sehr intensiv auf der Beziehungsebene ausgetragen. Deshalb war es sinnvoll, im Rahmen eines weiteren Trainings diese Konfliktpotenziale sichtbar zu machen und – wenn eben möglich – bereits auf der Problemebene, auf der eher eine sachorientierte Lösung möglich ist, aufzugreifen.

Bei EBK haben wir deshalb das 4-Phasen-Modell zur Teamentwicklung kontinuierlich auf allen Gruppenebenen (Abteilungen) im Unternehmen implementiert (Bild 3).

Beispielsweise wurde unter dem Begriff „Visionäres Management“ in der Abteilung PPS (Produktionsplanung und -steuerung) ein solcher Teamentwicklungsprozess initiiert. Hierzu wurden im Rahmen eines 3-tägigen Grundworkshops u. a. ein Persönlichkeitsmodell, ein Problemlösungsmodell, ein Modell zur Lösung von Blockaden und ein visionäres Bild der Unternehmenszukunft erstellt und trainiert. Die im Bild 3 dargestellten vier Phasen hat auch das PPS-Team grundsätzlich durchlaufen.

Im Rahmen von Fortschrittsworkshops wurden einzelne Teile des Grundworkshops vertieft und eventuelle Brüche in der Entwicklung aufgefangen. Vor allem in der Phase 2 (Konfrontation) kam es zum Aufbrechen von in der PPS-Gruppe vorhandenen Konflikten.

Um solchen Konflikte zu managen wird die „ideale“ Führungskraft benötigt, die im Folgenden skizziert werden soll.

Die „ideale“ Führungskraft

Das Bild einer „idealen“ Führungskraft vereint eine ganze

Reihe von positiven Eigenschaften. Solche Personen sollten ausgestattet sein mit

- der Würde eines Erzbischofs,
- der Selbstlosigkeit eines Missionars,
- der Genügsamkeit eines Eremiten,
- dem Takt eines Botschafters,
- der Beharrlichkeit eines Finanzbeamten,
- der Erfahrung eines Ministers,
- der Arbeitskraft eines Kulis,
- dem Fleiß einer Biene
- der Genialität eines Nobelpreisträgers,
- dem Optimismus eines Schiffbrüchigen,
- der Beredsamkeit eines Trainers,
- der Findigkeit eines Staatsanwalts,
- den Visionen eines Propheten,
- dem elastischen Gewissen eines Politikers,
- der Gesundheit eines Olympioniken,
- der Ruhe und Geduld eines Anglers,
- dem Lächeln eines Filmstars,

- der dicken Haut eines Elefanten,
- der Überzeugung eines Volkstribuns.

Das PPS-Team bei Eisenbau Krämer wurde nicht zuletzt durch Veränderungen in der Führungsriege zu einem Hochleistungsteam. Die oben skizzierten Führungseigenschaften lassen die Merkmale von Spitzenteams erkennen. Mitglieder der PPS-Abteilung haben somit neben ihren fachlichen auch ihre persönlichen Kompetenzen eingebracht und trainiert.

Aufgrund der positiven Erfahrungen wurden auf allen Führungsebenen aufgaben- und zielorientierte Gruppen gebildet. Diese arbeiten entsprechend der jeweiligen Ausrichtung entweder auf der fachlichen und/oder persönlichen Ebene an Lösungen und trainieren intensiv ihre Konfliktlösungs-Kompetenzen.

Spitzenteams bei EBK vereinen verschiedene Persönlichkeiten, die sich gegenseitig anregen, unterstützen, ergänzen, fordern und fördern. Respekt und Akzeptanz als Ausdruck eines wertschätzenden Umgangs miteinander sind bei der Teamzusammenstellung stets von großer Bedeutung.

Mitarbeiterpartizipation

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Beteiligung der Mitarbeiter an den Entscheidungen im Unternehmen. Mitarbeiter, die – wie bei Eisenbau Krämer geschehen – z. B. die Standardisierung der Arbeitsprozesse selbst erarbeiten, werden auch eher bereit sein, für die Einhaltung dieser Standards Verantwortung zu übernehmen.

Zur Mitarbeiterpartizipation gehört auch eine kontinuierliche Information über die ermittelten Prozessparameter

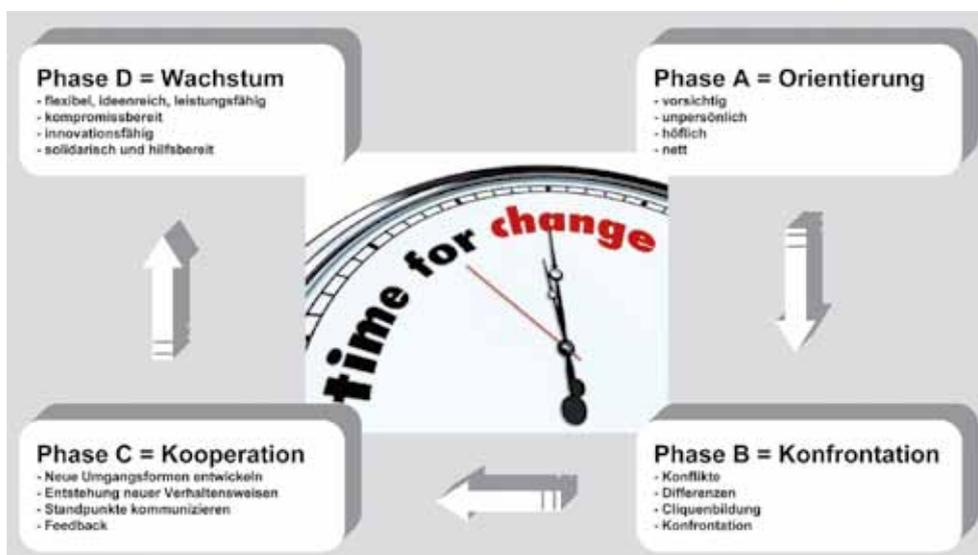


Bild 3: Erfolgreich im Team in vier Phasen

aller Fertigungs- und Geschäftsprozesse. Dies trägt dazu bei, einen kommunikativen Prozess in Gang zu halten, der die Akzeptanz der Arbeits- und Verfahrensanweisungen und das Verständnis für die festgelegten Abläufe und Prozesse steigert.

Als Beispiel für eine gelungene Mitarbeiterpartizipation bei EBK soll der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) herangezogen werden. Alle aus den Prozess- und Zeitdatenanalysen gewonnenen Erkenntnisse fließen in die Unterstützung des KVP ein.

In regelmäßigen KVP-Kernteam Sitzungen werden unter Einbeziehung der Mitarbeiter die einzelnen Erkenntnisse in Aufgaben umgewandelt. Die Mitarbeiter analysieren ihre Arbeitsinhalte und Arbeitsplatzbedingungen selbst, zeigen Verbesserungspotenziale auf und erarbeiten Lösungen. Daraus ergeben sich weitere Potenziale für Verbesserungen und damit für zusätzliche Produktivität.

Die Maßnahmen zur Lösung der Aufgaben und Optimie-

rung erfolgen nach ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten (Bild 4).

Unser Motto ist hier: „Es ist hin und wieder günstiger, über seine Arbeit nachzudenken, als nur zu arbeiten“. Dadurch wird methodisch ein „intelligentes Miteinander“ initiiert und gefördert.

Die wichtigsten Verbesserungen, die wir durch diese Partizipation erreicht haben, sind:

- Persönlichkeitsentwicklung und Teamfähigkeit
- erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit
- Zunahme der Mitarbeitermotivation
- steigende Akzeptanz von Veränderungen
- wachsendes Lösungsverständnis und verbesserte Fehlerkultur
- verbesserte Identifikation mit den Arbeitssystemen und mit der Organisation
- höhere Produktivität und Prozesseffizienz.

Mitarbeiterpartizipation braucht Vertrauen und damit eine Vertrauenskultur im Unternehmen. Ohne dieses Fundament bliebe die Proklamation

von Offenheit, Akzeptanz und Transparenz eine Floskel. Nur wer als EBK-Führungskraft Vertrauen in seine Mitarbeiter hat, kann „loslassen“, kann Kompetenzen und Aufgaben delegieren.

Wichtige Voraussetzung für eine effektive Partizipation ist, dass unsere Mitarbeiter wissen, welche zusätzlichen Qualifikationen sie für die Übernahme von weiteren Aufgaben und der damit verbundenen Verantwortung benötigen. EBK konnte durch frühzeitig und langfristig angelegte Persönlichkeits- und Teamtrainings die Schnittstellenkompetenzen und den Umgang mit Konflikten einüben und die gesetzten Unternehmensziele erreichen.

Zusätzlich hat eine durchgängige Einführung und Aufrechterhaltung der Partizipation der Mitarbeiter uns geholfen, kurzfristig, sicher auch mittel- und langfristig Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Fazit

Die bestmögliche Qualifikation eines Mitarbeiters ist das Fundament für den langfristigen Erfolg eines jeden Unternehmens. Bausteine dieses Erfolges sind Schnittstellenkompetenz, Teamentwicklung, Konfliktlösungskompetenz und Mitarbeiterpartizipation.

Werden diese Bausteine in den Unternehmensalltag integriert und vor allem von den Führungskräften als hilfreich für die Führungsaufgabe angesehen, können Probleme, Konflikte und Aufgaben schneller bewältigt werden. Bei EBK sind hierdurch zusätzliche Leistungspotenziale freigesetzt worden.

Aus diesem Grunde qualifiziert Eisenbau Krämer seine Mitarbeiter kontinuierlich in diesen Bereichen. Die hier-

bei erreichte Lösungs- und Schnittstellenkompetenz der einzelnen Mitarbeiter führte zu einer Erhöhung der Innovationskraft, der Produktivität und zu einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit unseres Unternehmens.

VERFASSER



Prof. Dr. Siegmund Bornemann
Geschäftsleitung
Institut für ganzheitliches
Unternehmensmanagement
(IFGU), Leverkusen
Kontakt: bornemann@ifgu.de



Roman Piecyk
Planung, Prozess- und
Zeitdatenmanagement
Eisenbau Krämer GmbH,
Kreuztal
Kontakt:
r.piecyk@eisenbau-kraemer.de



Bild 4: Mitarbeiterpartizipation