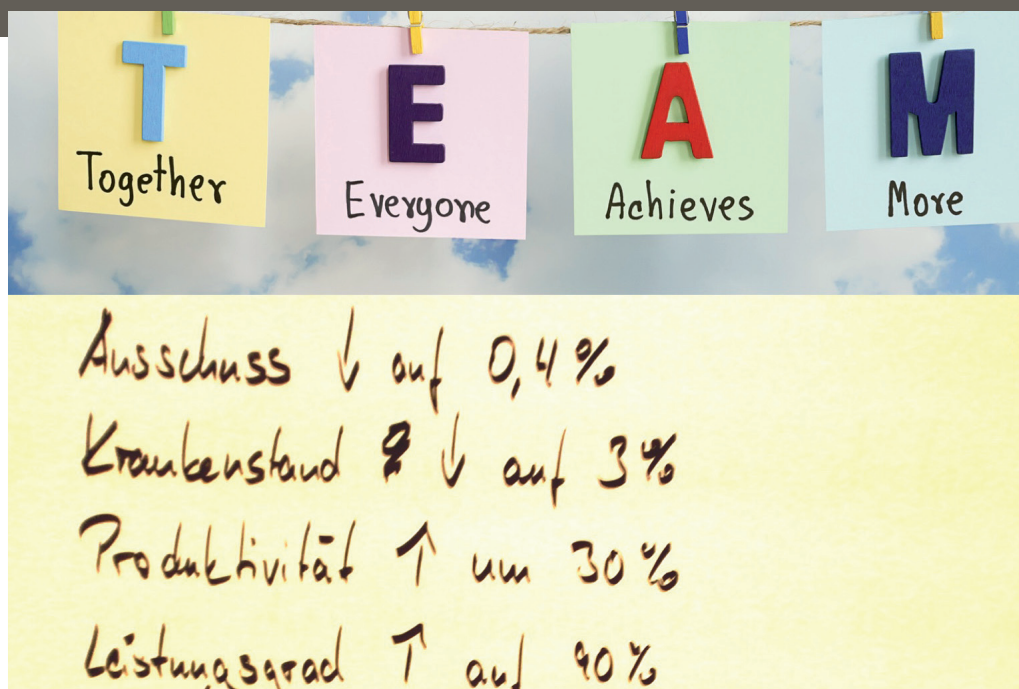


PHOENIX CONTACT Deutschland GmbH

Teamplayer statt Befehlsempfänger



Selbstverantwortliche Mitarbeiter mit Ideen, statt Befehlsempfänger ohne Impulse. Mitarbeiter, die einem gemeinsamen Ziel folgen, Initiativen entwickeln und Verantwortung tragen – bis hin zur selbständigen Umsetzung neuer Arbeitskonzepte. Beim Elektrotechnik-Unternehmen Phoenix Contact in Blomberg zieht man ein positives Fazit einer Organisationsberatung durch die „Manufaktur für Wachstum“.

Im Jahr 2015 kam die Nagelprobe. Die Mitarbeiter der Metallteilefertigung waren mittlerweile zu einem belastbaren und selbstständigen Team geworden. Nun konnten sie dies unter Beweis stellen: Phoenix Contact führte die 24/7-Produktion ein. Zwar sollte die Wochenarbeitszeit pro Mitarbeiter nicht steigen, doch die freien Tage würden nicht immer auf ein Wochenende fallen. Die Mitarbeiter der Metallteilefertigung haben sich zu Arbeitsgruppen zusammengeschlossen und die Schichten koordiniert. Ein Gefühl von Verbundenheit und Lösungsorientierung hielt sie dabei zusammen. Sie waren stolz darauf, ihre Aufgaben gemeinsam zu lösen – auch wenn diese unbequem und schwierig waren. Es herrschte in Blomberg ein Geist von „Zusammen kriegen wir das hin“, berichtet

ein Teilnehmer. Ein unmittelbarer Erfolg einer zuvor mehrjährigen Begleitung des Unternehmensbereichs durch die „Manufaktur für Wachstum“.

Hierarchische Führungskultur

Ursprünglich herrschte unter den 100 Mitarbeitern der Metallteilefertigung ein anderes Klima. Als Dr. Michael Schäfer im Jahr 2009 neuer Leiter des Bereichs wurde, fand er eine hierarchisch-direktive Führungskultur vor, wie sie in einem produzierenden Traditionsunternehmen nicht ungewöhnlich ist. Der Chef gibt vor, was zu tun ist. Alle anderen führen die Anweisungen aus. Ihre Meinung zu Fehlern oder Prozessen war kaum gefragt. Persönliches fand meist nach Feierabend statt. Der Mensch verschwand hinter seiner Funktion.



„Die Einzel- und Gruppenerfolge kumulieren in einer Verbesserung der sozialen, organisatorischen und technischen Prozesse und Abläufe, die sich in den Unternehmenskennzahlen widerspiegeln.“

Dr. Michael Schäfer

Head of Metal Parts Production, Phoenix Contact GmbH & Co. KG

Der neue Chef hatte ein anderes Führungs- und Menschenbild mitgebracht. Für Michael Schäfer war klar: „So wollen wir nicht mehr arbeiten“. Er wollte, dass seine Mitarbeiter und Führungskräfte mitdenken, Verantwortung übernehmen, Ziele mitentwickeln und an Entscheidungen teilhaben. Aus seiner Sicht sind die Mitarbeiter Experten für das, was sie täglich tun.

Der neue Weg nahm mit einem Kommunikationstraining seiner Führungskräfte den Anfang – gemeinsam mit Simone Bögeholz, bei Phoenix Contact für Personalentwicklung und Change Management zuständig. Die über Jahre gelebte Kultur aufzuweichen, war zunächst mühsam. Den teilnehmenden Führungskräften war früh klar, dass sie wenig verband: Weder hatten sie selbst entwickelte Ziele noch waren sie ein echtes Team, eher eine Truppe. Als Menschen in Führungsrollen äußerten sie zugleich den Wunsch nach Respekt, Wertschätzung, Ehrlichkeit und einer veränderten Konfliktkultur.

Wie wollen wir miteinander arbeiten?

Von 2011 an wurden neben den Führungskräften alle Mitarbeiter des Bereiches in die Diskussion einbezogen. Sie stellten sich die Frage nach ihrer künftigen Zusammenarbeit: „Wie wollen wir miteinander arbeiten?“ Die Ergebnisse dieses Austauschs wurden unter dem Titel „Der Schlüssel zum Teamerfolg“ im Bereich plakatiert. Es war nun ein Stein ins Rollen gekommen: die Mitarbeiter und Führungskräfte begannen, den Prozess aus eigener Initiative voranzutreiben.

Kultur durch Taten, nicht Worte

Was das neue Leitbild taugt, zeigte sich, als das Wort des Lean Managements auftauchte. Lean Management weckt oft negative Assoziationen, Sorgen und Ängste

machen sich schnell breit. Die Mitarbeiter aus Michael Schäfers Bereich hatten nun einen Vorteil: Sie konnten die Ausgestaltung des Lean Managements mit ihrem Leitbild unterfüttern. Würde es tragfähig sein? Würde es sich beweisen, dass durch bessere Zusammenarbeit auch bessere Ergebnisse möglich sind? Nun war der Zeitpunkt gekommen, das Leitbild auf die Probe zu stellen.

Alle Mitarbeiter wurden im internen „lean lab“ geschult und damit in die Lage versetzt, eigenständig Lean-Projekte zu bearbeiten. Das Ergebnis war ein Ansatz, der den Anforderungen des Lean Managements und ihrem Leitbild zugleich gerecht wurde. Der Clou war, das Zielbild als Haltung für das Tun auf dem Lean-Spielfeld zu erklären. Stephan Stockhausen, Inhaber der „Manufaktur für Wachstum: „Kultur gestaltet sich nicht durch Worte, sondern durch Taten und Erlebnisse, über gemeinsam erlebte Geschichten.“

Produktivität plus 25 Prozent

Alle zwei Jahre findet bei Phoenix Contact eine Befragung durch das Forschungs- und Befragungsinstitut „Great Place to Work“ statt. Die Ergebnisse werden bis auf Bereichsebene ausgewertet. Die Befragung erfolgt unabhängig vom Change-Prozess der Metallteile-Fertigung, doch sie eignet sich, die Effekte des selbst initiierten Prozesses zu messen. Mit Blick auf Kommunikation, Informationsfluss und Vertrauen schneidet der Bereich Metallteilefertigung darin sehr gut ab. Insgesamt kommt der Impuls zur Organisationsentwicklung bei den Mitarbeitern gut an. Auch die Zahlen sprechen für sich: Die Produktivität ist um rund 25 Prozent gestiegen, Krankenstand und Fluktuation haben sich auf einem niedrigen Niveau eingependelt. Die Mitarbeiter in der Metallteilefertigung haben sich selbst zu einem belastbaren

„Der Schlüssel zum Teamerfolg“

und selbstständigen Team geformt. Sie sind bereit, Lösungen zu finden. Auch qualitativ hat sich etwas verändert: In der Vergangenheit war der Bereich eine reine Fertigungsstelle. Heute hat er ein anderes Selbstverständnis. Er treibt die Technologieentwicklung bei der Fertigung von Metallteilen voran und versteht sich innerhalb der Unternehmensgruppe als Einheit für Beratung, Projektgeschäft und Produktentwicklung.

Diese ungewöhnlich positive Entwicklung strahlt auf die anderen Abteilungen des Unternehmens aus. Die neue Führungskultur, der Zusammenhalt und das spürbare gegenseitige Vertrauen in den Werkshallen sind zu einem guten Beispiel und Leuchtturm geworden. Michael Schäfer über den Nutzen des Change-Prozesses:

„Die grundsätzliche Idee, jedem Mitarbeiter einer Organisationsstruktur eine Zielvorstellung zu geben, die verstanden, gemeinsam entwickelt, getragen und auch gemeinsam angepasst wird, bildet die Grundlage.

Die Einzel- und Gruppenerfolge kumulieren in einer Verbesserung der sozialen, organisatorischen und technischen Prozesse und Abläufe, die sich auch in den typischen Unternehmenskennzahlen widerspiegeln.“

Haben die Mitarbeiter mit dem „Schlüssel

zum Teamerfolg“ erreicht, was sie sich vorgestellt hatten? 2015 haben sie sich in einer Workshopreihe erneut der Frage gestellt. Im Dialog stellten die Mitarbeiter fest, dass sich im Kleinen viel verändert hatte. Offene Wünsche gab es weiterhin zum Thema positives Feedback und Loben.

Prozess nicht abgeschlossen

üngere Mitarbeiter und solche, die zu einem späteren Zeitpunkt in den Bereich eingestiegen sind, fällt es leichter als älteren, das neue Leitbild zu leben. Die Veränderungen sind inzwischen von allen Mitarbeitern gewollt, doch mitunter fällt man in alte Verhaltensmuster zurück. Der Change-Prozess ist deshalb nicht abgeschlossen, sondern muss von Zeit zu Zeit ins Bewusstsein geholt und kontinuierlich gefördert werden. Und es gibt gemeinsame konkrete Ideen für Aufgaben und Veränderungen der Zukunft, beispielsweise unter dem Titel Industrie 4.0.

Personalentwicklerin Simone Bögeholz:

„Der Prozess war nicht als Projekt mit Anfang, Ende und detaillierten Zeit- und To-do-Plänen geplant. Wichtiger war, dass Michael Schäfer ein Bild und Werte verinnerlicht hatte, an denen sich alle Einzelthemen, Fragen und Prozessschritte für die Zukunft orientieren.“

Kontakte:

Dr. Michael Schäfer
Head of Metal Parts Production
Phoenix Contact GmbH & Co. KG
32825 Blomberg
T: +49 5235 300
michaelschaefer@phoenixcontact.com
<https://www.phoenixcontact.com>

Stephan Stockhausen
MANUFAKTUR für WACHSTUM GmbH
44791 Bochum
T: +49 234 709 5845
stockhausen@manufaktur-wachstum.de
www.manufaktur-wachstum.de