

thyssenkrupp Presta Mülheim GmbH

Mit Teamgeist zum Neustart



Beim Automobilzulieferer thyssenkrupp in Mülheim/Ruhr zieht man eine positive Bilanz eines Prozessdesigns der „Manufaktur für Wachstum“. Den Coaches sei es gelungen in schwieriger Lage dem Unternehmen „eine neue Aufbruchstimmung“ herauszukitzeln, lobt die Geschäftsführung.

Das hatte selbst Ralf Ebber, Geschäftsführer des Lenkungswerkes in Mülheim, bislang selten erlebt: Der Produktionsleiter erzählte ihm nach dem Führungskräfte-Workshop, dass er abends vor lauter Ideen kaum einschlafen konnte „Da ist eine unheimlich starke Leidenschaft entstanden, die es lange nicht mehr gegeben hatte“, berichtet Ralf Ebber. Unternehmergeist und Innovationslust in einer spürbaren Aufbruchstimmung vereint. Es sind für ihn sichtbare Zeichen, dass sich in den Köpfen der Belegschaft des Unternehmens etwas verändert hat. Es seien Krusten aufgebrochen und neue Impulse entstanden, und das in einer Situation, in der es für Optimismus wenig Anlass gab.

Werk braucht neue Perspektive

Das Lenkungsgeschäft von thyssenkrupp in Mülheim steht seit Jahren im harten internationalen Wettbewerb der automobilen Zuliefer-

erindustrie. Auch die Belegschaft musste in der Vergangenheit immer wieder Zugeständnisse machen, sodass zuletzt eine Zukunft für das Werk über 2020 hinaus aufgezeigt werden konnte. Für die Verantwortlichen stand darum fest: Das Werk braucht eine neue Perspektive. „Wir wollen in dem Veränderungsprozess weiter wachsen“, gab Ralf Ebber die Parole aus.

Grundlagen waren vorhanden

Die Grundlagen dafür waren vorhanden: Gute Prozesse, eine sehr hohe Anlageneffizienz, wenig Ausschuss, damit einhergehend eine gute Gesamtpformance und nicht zuletzt hochqualifiziertes Personal. Für die Geschäftsführung war klar, dass derlei Veränderungen Impulse von außen brauchen: So beauftragte man die Manufaktur für Wachstum mit einem Workshop- und Coachingkonzept.



„Es ist ein grundlegender Wandel am Standort eingetreten. Heute steht zwischen Produktions- und Dienstleistungs-Standort kein ‚oder‘, sondern ein klares ‚und‘.“

Ralf Ebber

Geschäftsführer, thyssenkrupp, Mülheim an der Ruhr

Ansatz der externen Unterstützung: Den Faktor Mensch in die Veränderungen bei thyssenkrupp einzubringen. Bislang begegnete man in Mülheim den Herausforderungen wie man es eben als Ingenieur macht: Mit Ratio, kühlem Kopf und sachlichen Konzepten, Nun galt es unter die Oberfläche zu schauen. „Wir verstehen nichts von Prozessoptimierung, aber wir sind Spezialisten für Emotionen und Wirkkräfte zwischen Menschen“, sagt Manufaktur-Gründer Stephan Stockhausen. Darum sei es hier sehr wichtig gewesen, Unsicherheit und Unklarheiten in der Belegschaft

aufzuspüren und zu untersuchen, in wie weit sie einer positiven Entwicklung des Unternehmens entgegenstehen. Die Mitarbeiter sollen sich auf diesem Weg bewusstwerden, wer sie sind, was

sie können und das mit einem klaren Ziel: Man will wieder selbstbewusst die eigene Zukunft gestalten.

Mehrstufiges Workshop-Konzept

Ein mehrstufiges Workshop-Konzept leitete den Veränderungsprozess ein. Er begann mit einer Wanderung mit den Führungskräften in Simonskall in der Eifel, die mit verschiedenen Arbeitspaketen gespickt war. „Eine unkonventionelle Methode“, findet Ralf Ebber, aber ganz sicher eine gute Voraussetzung für die folgende, ehrliche –und offene Aussprache im Führungsteam, inklusive eines ersten Ideen-Brainstormings. Die Führungskräfte nahmen aus diesem Wochenende vor allem mit, dass die Mitarbeiter bei den Veränderungen eine

Schlüsselrolle spielen. Also folgten weitere Veranstaltungen, mit denen man die Belegschaft abholen und einbeziehen wollte.

Ideen und „Quick-Wins“ entstanden

In „Zukunftswerkstätten“ – kleinen Arbeitsgruppen mit Mitarbeitern und Vertretern der Führungsebene – wurde zweierlei erreicht: Es entstanden weitere Ideen, inklusive „Quick-Wins“ und die Mitarbeiter bekamen das gute Gefühl, eingebunden zu sein, ernst genommen zu werden und ein Teil des wichtigsten Ganzen zu sein. Es galt, sie mit höherer Verbindlichkeit in den Wandel im Unternehmen einzubeziehen und ihnen deutlich zu machen, welchen Stellenwert ihre Kreativität und ihre Ideen haben. Stockhausen: „An dieser Stelle haben wir Menschen in den Dialog über Möglichkeiten miteinander gebracht, Führungskräfte und Mitarbeiter, aber auch Mitarbeiter untereinander.“

„Hohe soziale Kompetenz“

Die Ergebnisse können sich nach dem Urteil der Mülheimer Auftraggeber sehen lassen: Es sei gelungen, eine positive Stimmung im Unternehmen zu erzeugen“. Christian Unterthiner, Leiter der Personalabteilung bei thyssenkrupp in Mülheim, schätzt die „hohe soziale Kompetenz“ der Trainer. Sie hätten Wege gefunden, die Teilnehmer der Veranstaltungen „auf eine ganz andere, für die meisten ungewohnte Weise“ anzusprechen. Heute spürt man in der Führungsebene des Unternehmens so etwas wie den „Geist von Simonskall“. Stockhausen und sein Team hätten es geschafft, die Mitarbeiter mit an Bord der Veränderung zu holen.

Mehrere konkrete Pilotprojekte

Es entstanden viele Ideen, um den Standort am Ende neu zu positionieren. Mehrere



„Wir schaffen was.“

konkrete Pilotprojekte sind unter dem Motto „Wir schaffen was!“ Beleg für das neue Selbstverständnis in Mülheim: So arbeitet man unter anderem mit dem Fraunhofer Institut an einem Konzept für ein neues Warenwirtschaftssystem, der Prototypen-Bau wurde wieder neu in Mülheim angesiedelt und gemeinsam mit der IG Metall sucht man unter dem Schlagwort „Arbeit 4.0“ neue Wege in der Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine.

Reputation des Werkes gestiegen

Geschäftsführer Ralf Ebber freut es, dass ein grundlegender Wandel am Mülheimer Standort eingetreten ist. Heute stehe zwischen Produktions- und Dienstleistungs-Standort kein „oder“, sondern ein klares

„und“. So ist es dem Werk gelungen, den Anteil seiner Arbeit vor allem im Zusammenspiel mit den Schwesterwerken



selbstbewusst zu verkaufen - und das auch in monetärer Hinsicht. So übernimmt man heute neben den rund 50 Mitarbeitern mit technischen Planungsfunktionen, auch kaufmännische und IT Dienstleistungen für die anderen Standorte des Lenkungsgeschäfts. Aktuell ist Mülheim „Lead-Plant“ für ein mexikanisches Schwesterunternehmen und schult 20 Führungskräfte aus Mexiko. „Der Anteil an globalen Funktionen ist deutlich gestiegen“, sagt Ebber, und die Reputation des Werkes in Mülheim im Konzern entsprechend gewachsen. „Das ist schon ein klarer Identitätswandel.“

Neue Rolle im Konzernverbund

Als globales Leitwerk will man zukünftig eine neue Rolle im Konzernverbund spielen und neue Leistungen anbieten und vermarkten. Ralf Ebber: „Das schafft auch eine gehörige Portion Optimismus und das ist die Voraussetzung überhaupt für Wachstum.“ Ganz nach dem Motto des Veränderungsprozesses: „Wir schaffen was!“

Kontakte:

Ralf Ebber
thyssenkrupp Presta Mülheim GmbH
45481 Mülheim a.d. Ruhr
T: +49 208 4688 141
ralf.ebber@thyssenkrupp.com
www.thyssenkrupp.com

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