

Projektarbeit

Im Rahmen des F4DIA-Projekts

Thema:

Eine mitarbeitergetriebene Veränderung der Arbeitsstruktur als Schlüssel zu einer neuen Ressourcenplanung

Vorgelegt von:

Claus Jacoby
Adolf Föhl GmbH + Co KG

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Adolf Föhl GmbH + Co KG	1
1.2. Digitaler Umbruch	1
2. Ziel	1
2.1. Erfolgreiche Einführung einer neuen Software zur Fertigungsplanung.	1
2.2. Messung der Zielerreichung.	1
3. Situation vor dem Change-Prozess	2
3.1. Herausforderungen bei Digitalisierungsprojekten	2
3.2. Situation der Planer und Disponenten bei Föhl	2
4. Auswahl der Methoden	3
4.1. Sinn-Findung	3
4.2. Definition der einzelnen Schritte	4
4.3. Einbindung der Mitarbeiter	5
5. Einbindung der Teambeiträge in die technische Umsetzung des Projekts	6
5.1. Abgleich mit dem IT-Projektleiter	6
5.2. Abgleich mit der GL	6
6. Erste Ergebnisse	6
7. Fazit	6

1. Einleitung

1.1. Adolf Föhl GmbH + Co KG

Die Adolf Föhl GmbH + Co. KG (kurz: Föhl) fertigt Komponenten aus Zinkdruckguss oder Kunststoffspritzguss für Branchen wie z.B. die Automobil-, Möbelbeschlag-, Elektro- und Elektronikindustrie. Drei deutsche Standorte in der Nähe Schorndorfs und ein chinesischer in der Nähe Shanghais stellen Föhl als mittelständisches Unternehmen vor die Herausforderung, Informationen und Prozesse zu vernetzen.

1.2. Digitaler Umbruch

In den letzten Jahren ist es immer wichtiger geworden, den Austausch von Information zwischen den Föhl-Standorten auszubauen. Nur der unternehmensweite Ausbau der Transparenz gewährleistet es, den Kundenanforderungen in Zukunft gerecht zu werden. Die Fähigkeit, Daten aus unterschiedlichsten Systemen zu vernetzen und nutzbar zu machen, ist oft sehr schwer technisch umzusetzen. Gelingt es, Daten und Information umfassend zur Unterstützung der Wertschöpfung zu nutzen, ist Föhl fit für die Industrie 4.0 und damit zukunftsfähig. Für Föhl als Produktionsunternehmen sind dabei alle Bereiche der Digitalisierung wichtig. Von Themen, die die Prozesssicherheit, Automation und Qualität betreffen bis zur Vernetzung des Lernens und der Kommunikation aller Standorte zwischen Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden. Bei der Vielzahl der Themen ist es eine sehr große Herausforderung, die Menschen dabei mitzunehmen.

2. Ziel

2.1. Erfolgreiche Einführung einer neuen Software zur Fertigungsplanung

Als Teilbereich der Digitalisierungsstrategie bei Föhl wird die Steuerung der Fertigung und Grobplanung der Kapazitäten neu ausgerichtet und bestehende Systeme und Arbeitsweisen ersetzt. Ziel ist es, Transparenz zu schaffen, die Durchlaufzeit; Bestände und Liefertermine steuern zu können.

2.2. Messung der Zielerreichung

Das Projekt ist dann erfolgreich, wenn die Mitarbeiter mit dem System ihre Arbeit erledigen können, ohne auf zusätzliche teils selbsterzeugte Excel-Tabellen zurückgreifen zu müssen und eine einheitliche Arbeitsweise etabliert wird. Nach der Einführung können folglich aufwändige Zusatzauswertungen und manuelle Tätigkeiten aus dem Planungsprozess entfernt werden. Dazu muss nicht nur die Akzeptanz der Mitarbeiter gewonnen werden, sondern es geht um aktive Mitgestaltungsbereitschaft.

3. Situation vor dem Change-Prozess

3.1. Herausforderungen bei Digitalisierungsprojekten

Digitalisierung ist kein Selbstläufer. Oft scheitern Projekte aus den gleichen Gründen. Es liegt oft daran, dass die beteiligten Menschen den Sinn nicht erkennen oder nicht mittragen wollen. Damit sind die Widerstände schon vorprogrammiert. Der erste Fehler wird meist ganz am Anfang gemacht. Kunden sind für Softwarehäuser oft nur die „Entscheider“ und wenn Unternehmen ihre Mitarbeiter, die mit der Digitalisierungslösung arbeiten sollen, nicht auch zu Mitentscheidern machen, wird das verkauft und eingekauft, was die Entscheider für eine gute Lösung halten. Oft geht das aber völlig an der Arbeitswelt ihrer Mitarbeiter vorbei. Schwerwiegender ist, wenn Informationsmangel am Anfang des Projektes steht. Digitalisierungsprojekte sind besonders darauf angewiesen, dass Menschen alte Wege verlassen und sich auf Neues einlassen. Dabei müssen sie auch wieder lernbereit sein. Das sind Menschen aber nur, wenn sie eigenmotiviert sind. Erschwerend kommen oft noch Existenzängste hinzu. Vor allem bei schlechter Informationslage fürchten viele um ihren Arbeitsplatz. Kommt noch Zwang dazu, wird das Digitalisierungsprojekt durch die ablehnende Haltung der Mitarbeiter nie das volle Potential, das möglich wäre, entfalten. Teile der Software bleiben oft ungenutzt und die unterstützenden Wirkungen für die Wertschöpfung und die Arbeitserleichterung bleiben weitestgehend aus. In Teilbereichen habe ich das in den letzten 25 Jahren bei Föhl selbst immer wieder so erlebt. Es war in den Anfängen der Digitalisierung genauso wie heute. Gerade durch die zunehmende Geschwindigkeit der digitalen Entwicklung und der Notwendigkeit, den Anforderungen immer schneller zu begegnen, ist die Gefahr besonders hoch, die Mitarbeiter zu überfahren und nicht ausreichend mitzunehmen. Alte Gewohnheiten und Arbeitsweisen geben Sicherheit. Um sie aufzugeben, müssen Menschen ein eigenes Interesse für eine neue Arbeitsweise entwickeln. Das gelingt am besten, wenn die Mitarbeiter selbst ein gemeinsames Ziel und eine Vision einer besseren Arbeitsweise entwickeln und diese nicht einfach vorgesetzt bekommen.

3.2. Situation der Planer und Disponenten bei Föhl

In den vergangenen Jahren wurde oft versucht, die Transparenz und den Informationsfluss, der für die Belegung der Ressourcen zwingend notwendig ist, für die Disposition und Planung zu verbessern. Programme, die nicht genügend miteinander kommunizieren und die Buchungsgenauigkeit beteiligter Abteilungen, sind bisher noch immer nicht so entscheidend verbessert, dass ein ausreichend systemgestütztes Arbeiten für unsere Mitarbeiter der Auftragssteuerung möglich ist. Das führt dazu, dass sich über Jahre jeder eine andere Arbeitsweise angeeignet hat, mit der nur die einzelnen Personen selbst zurechtkommen. Vieles basiert auf Erfahrung, die nur einzelne Personen besitzen. Erschwerend kommt hinzu, dass wichtige Informationen umständlich per Telefon selbst beschafft werden müssen oder sie werden aus verschiedenen Systemen zusammengetragen.

In der Vergangenheit gab es zwei unternehmensweite Softwareeinführungen, die mit großem Aufwand und hohen Kosten umgesetzt wurden. In sehr vielen Bereichen gab es dadurch deutliche Verbesserungen. In der Auftragssteuerung hat sich der Arbeitsaufwand – bezogen zum Nutzen in

der Wahrnehmung der Mitarbeiter – aber nicht entscheidend verbessert und teilweise sogar deutlich verschlechtert.

Der entscheidende Punkt ist dabei nicht, ob die Mitarbeiter damit Recht haben, sondern dass die Unzufriedenheit mit den Systemen zu einer teilweisen Resignation führt. Arbeitsweisen außerhalb des Systems werden etabliert und weder das System noch die Arbeitsweise mit dem System werden weiterentwickelt. Eigene Versuche des Teams, die Situation mit dem System zu verbessern, sind oft an der mangelnden Unterstützung des externen Dienstleisters gescheitert. Auch das hat weiter resignierend gewirkt. Vertrauen in Digitalisierungsprojekte ist dadurch verloren gegangen. Wesentliche Punkte des Lastenhefts, das die Mitarbeiter mitgestaltet hatten, wurden während der Einführung gestrichen und sind bis heute nicht umgesetzt. Während der Einführung gab es so gut wie keinen Ansprechpartner für die Belange der Auftragssteuerung seitens des Softwarehauses.

Das neue Digitalisierungsprojekt in diesem Bereich bietet deutlich bessere Voraussetzungen, da Föhl dabei Entwicklungspartner ist und wir selbst maßgeblich Einfluss auf die Programmierung haben werden. Allerdings wird nach den überwiegend negativen Erfahrungen der Vergangenheit entscheidend sein, ob die Mitarbeiter ihre Skepsis überwinden und noch einmal bereit sind, Vertrauen zu investieren.

4. Auswahl der Methoden

4.1. Sinn-Findung

Wichtig ist ganz am Anfang, dass die Mitarbeiter ein gemeinsames Ziel haben und einen Sinn erkennen, den sie wirklich mittragen können. Dazu muss den Mitwirkenden zugesichert werden, dass es nicht darum geht, sie wegzurationalisieren, ihnen etwas von außen mit Zwang aufzudrängen oder ihre bisherige Leistung schlecht aussehen zu lassen.

Das Mittel der Wahl ist in unserer aktuellen Situation ein persönliches Gespräch mit den Beteiligten und der Geschäftsleitung zum Projektstart im Juli. Ein deutliches Statement der Geschäftsleitung ist aber nur ein Baustein.

Viel wichtiger ist, dass schnell konkrete Verbesserungen an der aktuellen Arbeitsstation erlebbar werden. Erst damit wird wieder Vertrauen geschaffen. In vielen Projekten ist eine große Kick-off-Veranstaltung außerhalb des eigentlichen Arbeitsumfelds ein gutes Mittel.

Die beteiligten Mitarbeiter haben aber zu oft an solchen Maßnahmen teilgenommen und in ihrer Wahrnehmung hat sich daraus für sie zu wenig Verbesserung ergeben. Das einzige, was die Mitarbeiter nun überzeugt, sind Verbesserungen, die tatsächlich umgesetzt werden und dann auch funktionieren.

Einen Sinn sehen die Mitarbeiter nur, wenn die als negativ empfundenen Arbeitsweisen verbessert werden und sie dadurch eine selbst angestrebte Entwicklung erreichen können.

Solange aber zum Teil Resignation vorherrscht, wird sich nichts positiv ändern, da die Lösungen von den Mitarbeitern selbst angestoßen werden müssen.

Diesen Teufelskreis zu durchbrechen, ist die Aufgabe und der erste Schritt, um einen gemeinsamen Sinn zu sehen und eine Vision der zukünftigen Arbeitsweise zu erzeugen.

Mein Ansatzpunkt ist der negative Stress, der aktuell auf den Mitarbeitern lastet. Aus dem „Rumgeschimpfe“ können direkt einzelne Punkte generiert werden, die zu Anforderungen umgemünzt werden. Damit bekommt das Team eine wieder vorwärts gerichtete Denkweise. Diese Anforderungen lassen sich auch positiv an die Gesamtprojektleitung und der Führungsebene vermitteln, was dazu führt, dass die vom Team erarbeiteten Anforderungen, genauso wie die Mitarbeiter selbst, ernst genommen und wertgeschätzt werden.

Dabei ist es nötig, erst die Punkte anzugehen, die die Transparenz für planerische und dispositive Entscheidungen erhöhen. Das erleichtert die Arbeit des Teams am schnellsten und führt zu spürbar besseren Entscheidungen.

Dabei wende ich die Methodik der Zukunftswerkstatt an, da die Beschwerdephase und Kritik genau dort ansetzt, wo die Mitarbeiter im Moment stehen.

Die Fantasie- oder Utopie-Phase generiert die Anforderungen an das neue System und erzeugt eine Vision der zukünftigen Arbeitsweise.

Verwirklichungsphase und Praxisphase schafft den Link zu den Fachleuten und Systementwicklern, die an der technischen Umsetzung arbeiten.

Die Zukunftswerkstatt verursacht keinen großen Aufwand, ist leicht vom Team umzusetzen und hat einen sehr nachvollziehbaren Aufbau. Sie bleibt am Thema und tritt als Methode nicht so stark in den Vordergrund, als dass sie als etwas Fremdes empfunden wird. Außerdem kann diese Methode für die modulare Umsetzung der einzelnen Apps und kontinuierlichen Weiterentwicklung immer wieder benutzt werden.

4.2. Definition der einzelnen Schritte

Kurze Teamtreffen sollen aus dem Tagesgeschäft heraus Anforderungen und vor allem Lösungsansätze entwickeln, die schon bei Projektstart an den Dienstleister vermittelt werden.

Diese Teamtreffen werden jeweils als komplette Zukunftswerkstatt gestaltet sein, oft aber wird jedes Treffen nur ein Element der Methode enthalten. Gerade begleitend zur Umsetzung ist eine zeitliche Lücke zwischen Utopie-Phase und Umsetzungsphase. Ein wesentlicher Vorteil ist, dass die neuen Programme App-basiert sind und die Komplettlösung nicht fertig programmiert sein muss, um Teilbereiche zu nutzen. Damit werden schnell einzelne Programmteile verwendbar sein und die Mitarbeiter bekommen schnell Lösungen für aktuelle Probleme an die Hand. Jeder Einzelschritt wird so mit einem minimalen Aufwand auf den Nutzen hin optimiert.

Als nächstes wird ein möglichst direktes Feedback eingerichtet werden, das die Entwickler mit den Nutzern verbindet. Die Herausforderung dabei ist, dass die Entwickler nicht oft vor Ort sein werden, sondern eher in Indien und China sind. Zwar hilft uns hier auch die digitale Welt mit Programmen wie „zoom“, allerdings braucht das Team Verbindungspersonen, die bei sprachlichen und fachlichen Barrieren vermitteln können.

Erfolge mit den einzelnen Funktionen oder ganzer Apps werden vom Team genauso vorgestellt wie Fehlentwicklungen und Risiken.

Nach Implementierung der Software wird zwischen dem Team und dem Softwarehaus der regelmäßige Austausch weiter bestehen, um die Weiterentwicklung aufrecht zu erhalten.

4.3. Einbindung der Mitarbeiter

Durch die oben beschriebene Vorgehensweise kommt es zu einer starken und partnerschaftlichen Einbindung der Mitarbeiter während des ganzen Projekts. Dadurch entwickelt sich ganz selbstverständlich ein Eigeninteresse, das Projekt zum Erfolg zu bringen. Informationsdefizite kommen gar nicht erst auf. Fehlentwicklungen wird vorgebeugt und das Lernen geschieht ganz automatisch durch z.B. kooperatives Lernen. Das stärkt den Teamcharakter des gesamten Projekts. Bei kooperativem Lernen bildet sich im Team arbeitsteiliges Lernen heraus.

Je nach Hintergrund und bisherigem Tätigkeitsfeld sorgen individuelle Interessen dafür, dass ein Teilaspekt der benutzten Systeme besonders verstanden und die Anwendung erlernt wird. Wenn das Team einander dieses Expertenwissen möglichst „on the job“ weitergibt, ist der Lehrerfolg fürs Team insgesamt sehr schnell und nachhaltig. Um dieses zu unterstützen, ist es notwendig, dass das Team die Möglichkeit hat, miteinander möglichst unkompliziert zu kommunizieren. Ist dies durch räumliche Trennung nicht so leicht möglich, müssen regelmäßige Treffen organisiert werden. Diese dürfen digital sein (z.B. mit zoom), aber nicht ausschließlich. Das ist die Voraussetzung für eine gemeinsam entwickelte zukünftige Arbeitsweise, die die Mitarbeiter voll einbindet. Das Team sucht gemeinsam nach neuen Wegen, ihre Vision zu verwirklichen.

5. Einbindung der Teambeiträge in die technische Umsetzung des Projekts

5.1. Abgleich mit dem IT Projektleiter

Ein Mix aus Regelkommunikation und zeitnaher spontaner Abstimmung ist meiner Ansicht am erfolgversprechendsten. Die Regeln hierfür sind noch abzustimmen. Deutliches Übergewicht haben aber zeitnahe, spontane Abstimmungen, da gerade in der Entwicklung ein direkter Zugang zu den Fachleuten der Umsetzung notwendig ist.

5.2. Abgleich mit der GL

Abgleich erfolgt überwiegend über bestehende Regeltermine mit dem Gesamtprojektleiter und mir. Größere Erfolge oder Risiken werden gesondert vom Team vorgestellt.

6. Erste Ergebnisse

Aktuell ist der Projektstart auf Juli verschoben, deshalb sind wesentliche Dinge noch nicht angegangen worden. Erste informelle Gespräche mit einzelnen Teammitgliedern sind aber bereits geführt worden.

In China ist die erste Version einer der für das Team relevanten App schon eingeführt worden. Einem Teammitglied wurden über zoom die Funktionen vorgestellt, die für unseren Standort in Deutschland noch angepasst werden.

7. Fazit

Ein lernendes Unternehmen besteht aus überwiegend lehr- und lernbereiten Menschen. Kooperatives Lernen ist das Mittel der Wahl, gerade wenn Anwendungen immer häufiger wechseln oder Updates ständig neue Möglichkeiten für neues Arbeiten bieten. Starre Schulungsangebote und auch digitale Lerninhalte können der Geschwindigkeit solcher Änderungen immer weniger folgen. Umso stärker tritt der Mensch wieder in den Vordergrund. Der klassische Systembediener gehört der Vergangenheit an. Werden die oben genannten Schritte so umgesetzt und nachhaltig gelebt, werden unsere Mitarbeiter zu Entwicklungspartnern für ihre Arbeitswerkzeuge. Sie selbst werden Multiplikatoren und in der Lage sein, Kollegen zu schulen und angrenzende Bereiche zu informieren. Die aktive Rolle, die sie mit ihrer Arbeit für das Unternehmen schon haben, wirkt sich nun auch auf die Gestaltung ihrer digitalen Werkzeuge aus. Die Mitarbeiter entwickeln sich zu aktiven Prozessgestaltern für die digitale Arbeitswelt. Digitalisierungsprojekte werden dadurch mitarbeitergetrieben verbessert und weiterentwickelt.