

Nach der Krise ist vor der Krise

In der öffentlichen Wahrnehmung war die so genannte „Lehman-Krise“ der Jahre 2008ff. wesentlich dramatischer als die vorhergehenden Abschwünge. Das Unternehmen TRUMPF dagegen hat diese jüngste Finanzmarktkrise vergleichsweise gut überstanden. Dafür waren unter anderem die mittlerweile vereinbarte Flexibilisierung der Arbeitszeiten sowie unsere „Personalpolitischen Grundsätze“ verantwortlich, die sehr zu einer Beruhigung der Gemüter beitrugen. (Darüber später mehr.) Wie gesagt: Wir kamen weitgehend unbeschadet aus dieser weltweiten Rezession heraus.

Neuen Schwung holen

Obwohl wir die Lehman-Krise in Summe gut überstanden haben, lässt sich doch feststellen, dass in den Jahren nach 2008 eine Phase begann, in der unsere durch SYNCHRO gemachten Fortschritte langsamer wurden. Experten bestätigten uns, dass wir methodisch sehr gut aufgestellt seien, jedoch beim Thema Führung noch Nachholbedarf hätten. Das führte uns zur Einführung dessen, was wir intern SYNCHRO PLUS nennen und was uns wieder deutliche Produktivitätsfortschritte sowie in letzter Konsequenz eine Verstetigung der Verbesserungsprozesse brachte. Ein wichtiger Baustein war hier das Shopfloor Management als Führungsinstrument.

Wir sind damit nicht am Ziel, aber wir sind in der richtigen Richtung unterwegs. Eine wichtige Aufgabe bleibt, die Mitarbeiter in den Fabriken zur Verbesserungsarbeit zu befähigen.

Bei SYNCHRO PLUS und Shopfloor Management kommt uns die Fähigkeit zugute, unsere Methoden immer wieder zu überdenken. Auch diese Anpassung bzw. Neujustierung des Instrumentariums gehört für uns zur kontinuierlichen Verbesserung und damit zu SYNCHRO. So spielt seit geraumer Zeit das Führen mit Zielzuständen, das der Lean-Experte Mike Rother „Kata“ nennt, eine zunehmend wichtige Rolle. Auf diese Weise stellen wir sicher, dass das für Verbesserungen notwendige Arbeiten in Routinen nicht zu einem leblosen „Dienst nach Vorschrift“ erstarrt. Die Bereitschaft der Führungskräfte, das Shopfloor Management selbst zu verbessern und anzupassen, ist insgesamt groß, was für die Vitalität von SYNCHRO sehr hilfreich ist.

„Shopfloor Management war für uns ein Segen“

Eugen Göller, Werksleiter TRUMPF Laser GmbH, Schramberg

„Als ein wahrer Segen erwies sich für das TRUMPF-Werk Schramberg das Shopfloor Management. Wir gehörten zu den ersten Werken, in denen dieses Instrument mit Unterstützung einer externen Beratung eingeführt wurde. Nun arbeiten wir seit mittlerweile fünf Jahren damit und man kann sagen, dass Shopfloor Management zu einer eingeübten Routine geworden ist, die niemand mehr missen will.

Wir agieren hier nicht dogmatisch, sondern passen das Instrument an unsere Bedürfnisse an und entwickeln es ständig in kleinen Evolutionsschritten weiter. Mit der zunehmenden Routine im Umgang mit Problemlösungen, Zielzuständen und Prozessverbesserungen geht den Mitarbeitern nicht nur das Shopfloor Management, sondern das gesamte SYNCHRO-Gedankengut in Fleisch und Blut über. Leicht zugespitzt kann man sagen, dass SYNCHRO in Schramberg zur DNA der Mitarbeiter gehört. Dies ist jedoch kein Selbstläufer, und es ist notwendig, dies sowohl neuen Mitarbeitern beizubringen als auch die erfahrenen Mitarbeiter weiter in dem Thema zu trainieren.

Mittlerweile wird uns auch von den SYNCHRO-Experten im Unternehmen, namentlich der SYNCHRO Consulting, attestiert, dass wir in Sachen Shopfloor Management zu den Vorreitern gehören. Danach hat es in der Vergangenheit nicht immer ausgesehen, doch haben wir unseren Weg beharrlich in kleinen Schritten verfolgt.

Insgesamt kam uns zugute, dass Shopfloor Management innerhalb der TRUMPF-Gruppe nicht stur nach ‚Schema F‘ ausgerollt wurde. Innerhalb eines gewissen gruppenweiten Standards hatte und hat jedes Werk den Spielraum, den es für seine spezifischen Rahmenbedingungen benötigt – was insbesondere Schramberg mit der Lasertechnik zugute kommt.“

Erfolgsfaktoren der Veränderung

Um eine große Veränderung wie SYNCHRO erfolgreich bewältigen und schnell umsetzen zu können, müssen insbesondere die Mitarbeiter überzeugt und mitgenommen werden. Das mag wie eine Binsenweisheit klingen, ist aber fundamental wichtig

– und eine Aufgabe, die von der Führung aktiv vorangetrieben wird. TRUMPF hat als Familienunternehmen einen Vorteil, wenn jemand aus dem Kreis der Anteilseigner das Veränderungsthema zu seinem Thema macht. Wenn die Veränderung auf diese Weise vorangetrieben wird, kann niemand damit rechnen, das Thema aussitzen zu können, bis der nächste Manager mit dem nächsten Thema kommt. SYNCHRO war von Anfang an mein Thema, ist das noch heute und wird es auch in Zukunft noch sein.

„Die Erfolgsgeschichte muss weitergehen“

Thomas Saiko, Werksleiter TRUMPF Maschinen Austria, Pasching

„Obwohl wir als Lean-Spezialisten den Blick gerne auf die Mängel richten, lässt sich doch sagen, dass TRUMPF zu den wenigen Unternehmen gehört, die das Thema langfristig erfolgreich vorangetrieben haben. Dazu gehört, Rückschläge zu verarbeiten und aus ihnen zu lernen.“

Ein wichtiger Teil der Erfolgsgeschichte ist, dass SYNCHRO in der Geschäftsleitung verankert war und von dort aktiv betrieben wurde. TRUMPF Austria hat über die lange Beschäftigung mit den Prinzipien große Stabilität erreicht. Es bleibt zu hoffen, dass die zwanzigjährige Erfolgsgeschichte auch über die kommenden 20 Jahre fortgeschrieben wird.

Eine Gefahr liegt darin, dass man SYNCHRO zu sehr durch die Kostenbrille betrachtet. Wir in Pasching konnten durch SYNCHRO bereits sehr schnell 20 Prozent mehr Maschinen produzieren, was das Wachstum erheblich voranbrachte. SYNCHRO zielt ja darauf, Geschwindigkeit, Qualität und Performance zu steigern. Die dadurch gewonnenen Marktanteile werden vom Controlling gar nicht betrachtet.

Aus dieser Sicht ist und bleibt SYNCHRO eine strategische Notwendigkeit – auch unter den Bedingungen eines zunehmenden Verdrängungswettbewerbs. Hier müssen wir in der Lage sein, eine hohe Vielfalt an Produkten in sehr guter Qualität herzustellen. Was sich nur auf Basis der SYNCHRO-Prinzipien wie Losgröße 1 beherrschen lässt. Insofern ist und bleibt SYNCHRO eine wichtige Basis unserer Zukunftsfähigkeit.“