

Weg von der Präsentation – rein in die Produktion

Berater, Trainer und Manager lernen gemeinsam mit der Belegschaft durch Schrauben und Montieren

Erfahrungsbericht von Marion Mirswa, Mörlenbach

Mörlenbach (mm). Eine Gruppe von zehn Teilnehmenden, alle unterwegs als TrainerInnen, Unternehmensberater oder ProjektmanagerInnen haben sich in Ladenburg nahe Heidelberg zusammengefunden, um die Fabrik im Seminarraum, kurz FiS, selbst zu erleben. Sogar die Anreise aus Berlin habe sich gelohnt, so das Fazit eines Teilnehmers. In der Fabrik im Seminarraum, entwickelt von der Learning Factory mit Sitz in Neustadt an der Weinstraße, simulieren die Teilnehmenden eine komplette Prozesskette – vom Lieferanten bis zum Kunden.



Bild 1:

Ein ganzes Unternehmen in einem Raum: Im Seminarraum wird montiert, gepackt, geliefert, diskutiert und optimiert.

Es hat sich gelohnt, den Urlaub um einige Tage zu verschieben. Ich habe viel gelacht, hart gearbeitet und kam um einige Ideen und Erkenntnisse reicher nach Hause. Als Trainerin, die bereits einige Konzepte kennengelernt hat, war ich zunächst einfach neugierig, nachdem die Einladung zu einem Infotag im Briefkasten lag. Auf den Broschürenfotos sind Tische zu sehen, an denen Menschen konzentriert schrauben, fertigen,

verteilen und diskutieren. „Wie soll das gehen, eine ganze Prozesskette live zu simulieren?“ Also fand ich mich neben anderen – alles erfahrene Prozessbegleiter und -managerInnen zu einem Schnuppertag in Mannheim. Die Atmosphäre, die dargestellten Abläufe und vor allem die Glaubwürdigkeit der beiden Learning-Factory-Trainer Dr. Reiner Gosmann und Ralf Volkmer unterstrichen den ersten Eindruck und so wollte ich die FiS selbst ausprobieren und meldete mich zu einem Seminartag an.

Funktionsübergreifendes effizientes Lernen ganz praktisch

Nicht nur die Temperaturen an diesem Sommertag bringen die Teilnehmenden ins Schwitzen. Die beiden Trainer haben ganze Vorarbeit geleistet und alle Arbeitsplätze aufgebaut, die für den Prozessablauf nötig sind. Noch sieht es ordentlich aus – zumindest bis nach der ersten Produktionsrunde. Nach einer kurzen Vorstellung aller Anwesenden geht es schnell zur Sache. Alle sind gespannt auf das, was auf sie zukommt. Diesmal dürfen sie selbst tun anstatt zuzuhören. Erstaunlich viele Gesichter kenne ich bereits vom Infotag. Auch bei ihnen wurde anscheinend die Neugier geweckt.

So einfach funktioniert ein Wertstromdiagramm

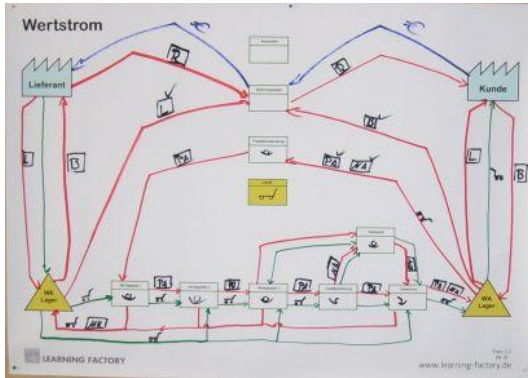


Bild 2:
Das Wertstromdiagramm zeigt die wesentlichen Prozesswege.

Material-, Informations- und Geldfluss werden nachvollziehbar. Ganz ohne Theorie lerne ich den Aufbau eines Wertstromdiagramms. Eingezeichnet werden Arbeitsplätze mit Personenzahl, Materialfluss, Arbeitswege und wie sie bewältigt werden, Informationswege sowie Daten zu Nacharbeit und Materialkosten. Materialströme sind grün, Informationswege rot und der Geldstrom blau. Nach der Farbwirkung steht Grün für Hoffnung und Natur, Rot ist die Signalfarbe und Blau steht für Sachlichkeit. Dabei gibt es doch nichts Emotionaleres als Geld – oder? Zumindest lässt sich darüber vortrefflich streiten. Am Ende haben wir den Überblick über die gesamte Prozesskette. Noch weiß keiner, an welcher Stelle er eingesetzt wird, doch sollte jeder eine Funktion möglichst konträr zur realen Position einnehmen. Das holt aus der Routine, erhöht den Lerneffekt und stärkt das Einfühlungsvermögen in die Kolleginnen und Kollegen. Im Unternehmen sollten alle Funktionen von entsprechenden VertreterInnen repräsentiert werden, die dann jeweils eine andere Rolle einnehmen. Nach einem Losverfahren finde ich mich als Lieferant mit einem Materialienlager und Stücklisten wieder. Während die anderen in der Pause üben, Stecker zusammenschrauben oder Kartons zu falten, sortiere

ich meine Materialien, so dass ich möglichst kurze Wege habe.

60 Minuten Produktion reichen, um Stolperfallen zu erkennen

In der ersten Runde halten wir uns an die Vorgaben und produzieren nach Vorschrift. Das System ist schon ziemlich ausgeklügelt, doch gibt es noch Verbesserungsmöglichkeiten. Während ich am Anfang noch wenig zu tun habe, da das Lager des Kunden gut gefüllt ist, schreitet die Endmontage nach dem Logistiker. Dann hat der Lagerist Mitleid mit mir und erteilt eine Kleinbestellung. Die PPS (Produktions-Planungs-Steuerung) beobachtet genau, wer was macht – ob sie wirklich den Überblick behält? Auch die Nacharbeit muss ziemlich schnell ran, nach dem die ersten Qualitätsmängel festgestellt wurden. Sie fragt mal nach,

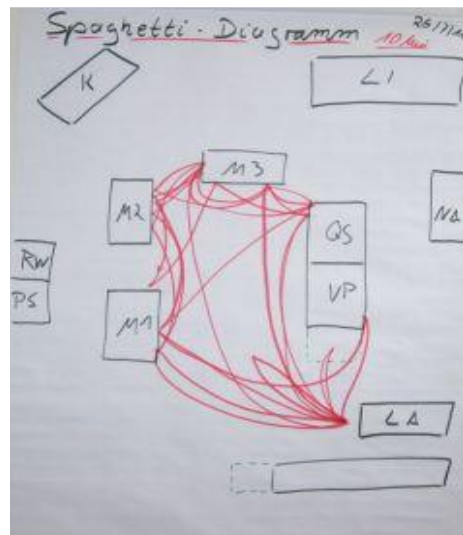


Bild 3:
Im Spaghettidiagramm werden die zurückgelegten Wege visualisiert.

was denn wäre, wenn sie krank sei. Das ginge nicht, so die Antwort. In der Zwischenzeit kommt auch schon eine Rechnung beanstandet zu mir zurück. Ich habe die Rechnungsnummer vergessen. Während es bei mir dann wieder ruhig zugeht, höre ich die Endkontrolle zur Nacharbeit sagen: „Kurz vorm Burnout – was?“ Die PPS

stöhnt: „Ihr füllt das alle nicht richtig aus!“ Bei der Endkontrolle stapeln sich die Materialien – was man hat, das hat man! Dafür bin ich als Lieferant fast ausverkauft. Soll ich nun auffüllen? Doch dann bleibe ich vielleicht darauf sitzen, weil sie merken, dass sie viel zu viel bestellt haben und nicht mehr nachordern. Außerdem bekomme auch ich nichts mehr nach. Die Ressourcen sind bereits verbraucht. Dazwischen immer wieder der Ruf „Logistik!“ Während Lager und Logistik rotieren, dreht die zweite Montagegestelle Däumchen. Mittlerweile ist es auch der Endkontrolle langweilig, sie hat genug Materialien gehortet und hilft nun in der Verpackung. Der Kunde wartet immer noch auf seine Lieferung.

Die Bilanz ernüchternd

Nun geht es in die Analyse. Aufgrund der Bestell- und Lieferscheine, des Warenbestands und der Rechnungen erfassen wir die Kennzahlen. Magere 30 Prozent Auslieferungsquote und eine Negativkostenbilanz haben wir erwirtschaftet. Das soll in der zweiten Runde besser werden. Wir analysieren die Schwachstellen und



Bild 4:

Die Teilnehmenden der Fabrik im Seminarraum reorganisieren den Produktionsablauf.

bilden drei Arbeitsgruppen zu „Arbeitssystem und Gestaltung“, „Materialfluss und Logistik“ sowie „Information und Steuerung“. Nachdem sich die Gruppenmitglieder gefunden haben, lassen wir das Ergebnis in der Mittagspause wirken. Während wir essen, beseitigen die beiden Trainer der Learning Factory das Chaos und richten wieder den Originalzustand her. Sie mischen sich während des Prozesses nicht ein, lassen uns freie Hand, stehen jedoch für Fragen zur Verfügung und ganz wichtig: Sie dokumentieren, weisen immer wieder auf die Zeit hin und begleiten die anschließende Analyse. Nach der Pause finden wir uns alle auf Fotos wieder und begutachten, wie wir uns wacker geschlagen haben – sowohl im Einzelnen als auch in der Zusammenarbeit.

Reorganisation mit hohem Lerneffekt

Nachdem wir in den drei Kleingruppen Verbesserungsvorschläge erarbeitet haben unterläuft eine Gruppe die Absprache zum weiteren Vorgehen und setzt ihren Vorschlag durch. Obwohl alle Gruppen in ihren Vorstellungen zunächst nahe beisammen sind,

fühlen sich einige nicht mitgenommen.

Die Hälfte der Gruppe wartet ab, während die beiden federführenden Personen einen Einsatzrekord aufstellen. Wie gut, dass dies nur eine Simulation ist, so können wir es gelassen nehmen und in die Beobachterrolle gehen. Was macht das mit uns? Wer fühlt sich nicht mitgenommen? Was bräuchte es? Alles scheint darauf ausgerichtet, die Kosten zu minimieren und ich als Lieferant soll sie übernehmen. Am Anfang denke ich noch: Das findet sich schon. Doch nach dem meine Fragen ins Leere laufen und ich kein klares Angebot erhalte, beschließe ich, ein neues Geschäftsfeld zu erschließen. Lieferant und

Materiallager verschmelzen, Stellen werden umbesetzt, Arbeitsplätze verrückt, der Übergang fließender und die Beanstandungen direkt in der Produktion nachgebessert.

Zweite Runde zeigt Qualität der Restrukturierung

Nun wollen wir`s wissen. Wie wirkt sich die Restrukturierung aus? Da wir hier nur simulieren, kann ich als Lieferant ausscheiden und mich als Zeitarbeitnehmerin neu bewerben. Den Gesamtprozess gehen wir aus Zeitgründen nicht gemeinsam durch. Schließlich haben wir alle Erfahrung aus der ersten Runde und wissen, was zu tun ist. Schnell muss ich mich einfinden – ohne klare Arbeitsanweisung und Einarbeitung bin ich nun Teil der Vorproduktion und mehr damit beschäftigt, meine Fehler auszubessern anstatt eine angemessene Routine zu entwickeln. Zeit auf die anderen zu achten, habe ich nicht. Ich vermute, es gibt noch andere, die den neuen Prozessablauf auch nicht verstanden haben. Ein Gutes hat meine neue Funktion: Ich bin nicht mehr alleine an einem Arbeitsplatz, sondern habe einen Kollegen, mit dem ich sehr gut zusammenarbeite.

Nach einer halben Stunde stoppen wir und ziehen Bilanz: Die Auslieferungsquote ist etwas höher, kann jedoch die ebenfalls gestiegenen Qualitätsmängel nicht kompensieren. Lediglich die Kosten fallen etwas geringer aus – allerdings auf Kosten der Kundenzufriedenheit. Als Kommunikationsspezialistin sehe ich gerade in einer Unternehmenssimulation meine Überzeugung bestätigt: Es braucht klare Führung und einen gezielten Kommunikationsprozess. Ohne klare Rollenverteilung entwickelt sich schnell eine Eigendynamik. Unklare Prozesse und Strukturen wirken sehr schnell demotivierend. Menschen wollen

mitgenommen werden, dann bleiben sie bei der Sache.



Bild 5:
Jede Gruppe findet in der Fabrik im Seminarraum ihre individuelle Lösung.

Ich erinnere mich an das Zitat von Seneca: „Für ein Schiff, das seinen Hafen nicht kennt, weht kein Wind günstig.“ So fühlte ich mich jedenfalls in der zweiten Runde.

Sensibilisierung ist gelungen

In der Reflexionsrunde bleibe ich nicht alleine mit dem Wunsch, die „Fabrik im Seminarraum“ an zwei Tagen durchzuführen, so dass eine fundierte Reflexion möglich wird, die bisherigen Lern-Erfahrungen in einer dritten Runde umgesetzt werden und die Anknüpfungspunkte an die individuellen Herausforderungen im Unternehmen herausgearbeitet werden können. Je nach Notwendigkeit rücken dabei Verschwendung, Führungsstruktur oder Kommunikationsprozesse in den Fokus. Vorwissen und Theorie bei den Teilnehmenden spielen keine Rolle, es kommt auf das Zusammenspiel aller an, egal ob Auszubildende, Produktions-, Fach- und Führungskräfte, Sachbearbeiter oder Management.

Der Tag war kurzweilig, ohne großen theoretischen Unterbau und zeigte, wie praxisnah Lernen durch Mitmachen und eigenes Erleben funktioniert. Es hat sich einiges bewegt. Ich bin wachgerüttelt und gehe zufrieden nach Hause mit dem Eindruck ein hilfreiches, flexibles und mächtiges Instrument kennengelernt zu haben, das sich an individuelle Anforderungen

anpassen lässt, vertrauensbildend wirkt und die Teilnehmenden aktiviert. FiS ist eine Möglichkeit, Menschen für Veränderungen zu sensibilisieren und zu gewinnen. Davon bin ich überzeugt – und wie es scheint auch andere. Der erste Schritt der Sensibilisierung ist zumindest bei uns Teilnehmenden gelungen.

Vorteile der Fabrik im Seminarraum (FiS)

- FiS lenkt den Blick vom Einzelnen auf das große Ganze. Sie sensibilisiert Menschen prozessübergreifend und lenkt den Blick über die eigene Funktion hinaus auf die Prozesskette und die Auswirkungen auf weitere Beteiligte.
- Teilnehmende können sich als Teil der gesamten Wertschöpfungskette wahrnehmen.
- FiS schafft Nähe. Je weiter weg einzelne Funktionsträger empfunden werden, desto stärker das Zusammenwachsen.
- FiS lenkt den Blick auf ineffiziente Unternehmensprozesse und Verschwendung und eignet sich als Einstieg bei der Einführung von Kaizen oder Qualitätsmanagement.
- FiS legt informelle Führungsstrukturen offen und ermöglicht durch gezielte Moderation das Einbinden aller Beteiligter.
- FiS ist flexibel und kann sowohl im Dienstleistungsbereich als auch in der Produktion oder Verwaltung eingesetzt werden.



Autorin: Dipl.-Ing. Marion Mirswa unterstützt mit mmComm PR und Kommunikation Menschen und Organisationen im Umgang mit MitarbeiterInnen, KundInnen, PartnerInnen, Medien und Öffentlichkeit

Leistungen sind:
Kommunikationsberatung und -realisierung, Coaching, Supervision und Training.
Neben PR-Instrumenten setzt Marion Mirswa vorrangig systemische und lösungsorientierte Methoden aus Coaching und Organisationsentwicklung ein.

Bildrechte: Learning Factory, Portrait: Marion Mirswa

Kontakt: Marion Mirswa
mmComm PR und Kommunikation
Ofenbergstraße 45 . 69509 Mörlenbach
Tel. 06209 795-230
info@mmcomm.de
www.mmcomm.de

FiS im Internet:
www.learning-factory.de
www.change-to-kaizen.de
www.facebook.com/learning.factory
www.learningfactory.tumblr.com

Die Kurzfassung steht als Praxistest "Schraubend zum Change" in Training aktuell - Zeitschrift für Trainer, Berater und Coachs, Ausgabe 10 vom 4. Oktober 2011 und kann als edoc geladen werden unter www.managerseminare.de.