



Dr. Robert Harms (r.) und Ronny Grossjohann (M.), beide Factory Network Optimization Experts bei der Siemens AG, mit ihrer ehemaligen Kollegin Sabine Kluge (inzwischen: Kluge Consulting)

Foto: Cornelius Tometten

„Baut eure eigene Fabrik“

Die Werksplaner Ronny Grossjohann und Dr. Robert Harms gaben den Impuls: Das Team der Brennerfertigung im Siemens-Gasturbinenwerk hat in Selbstorganisation eine neue Produktfertigung aufgesetzt. Dafür erhalten sie den Deutschen Personalwirtschaftspreis 2018 für „Leadership“.

INTERVIEW: CHRISTIANE SIEMANN



► **Personalwirtschaft:** Sie beide hatten weder Fachliteratur über Transformation noch über agile Arbeitsstrukturen gelesen und doch haben Sie im Jahr 2014 intuitiv Ihr Vorhaben mit neuen Spielregeln der Zusammenarbeit zum Erfolg gebracht. Wie kam es dazu?

Robert Harms: Nach dem Go von Vorstand, Werksleiter und Leiter der Business Unit für die neue Inhouse-Fertigung haben wir einen genauen Prozess geplant. Zeit, Kosten, Netzpläne, Reporting-Strukturen – alles war auf Folien und in Masterplänen berücksichtigt. Wir fanden Mitstreiter im Werk, die auf Basis dieser Pläne die neue Fertigung umsetzen sollten. Doch dann passierte einige Monate gar nichts. Das Projektteam war wie erstarrt. Wir haben uns gefragt, woran das liegt, und kamen zu dem Schluss: Wir haben sie ausgeschlossen, nicht mitdenken lassen und sie daran gehindert, ihr erarbeitetes Wissen einzubringen. Aus der damaligen Not geboren

und mit der Erkenntnis, dass wir mit den klassischen Projektmanagementmethoden, die wir über Jahrzehnte gelernt hatten, nicht weiterkommen, stellten wir unsere Umsetzungsphilosophie um. Wir forderten die Leistenden in der Fertigung auf, ihre Fabrik selber zu planen und zu bauen. Wir ließen einfach das Bewährte los.

Ronny Grossjohann: Was wir dann erlebten, bestärkte uns. Die Kollegen waren voller Energie, Leistungsbereitschaft und Selbstbewusstsein. Da begriffen wir: Der Kern des Wissens liegt an der Basis. Durch die Mitgestaltung, die Transparenz der Entscheidungsprozesse und durch das Zutrauen entwickeln Mitarbeiter, die früher in Routinen feststeckten, eine unheimliche Energie im wertschätzenden, unterstützenden Miteinander. Nach einem halben Jahr Stillstand war es plötzlich nur noch unsere Aufgabe, den Freiraum zu schaffen und

das Wissen der Leute zusammenzubringen. Da merkten wir: Das ist agile Arbeiten.

Wie hat das Management reagiert?

Grossjohann: Das Vorgehen haben wir dem Management Step by Step kommuniziert. Hätten wir von Beginn angesagt, wir schaffen Freiräume und die Beschäftigten nehmen die Umsetzung selbst in die Hand, dann wäre uns im Jahr 2014 bestimmt Widerstand begegnet. Die größte Herausforderung war damals, wie schaffen wir es, dass das Vertrauen des Managements wächst, diesen Schritt weiterzugehen. Es hat lange gedauert und viel Kraft gekostet. Es ist auch heute noch kein Spaziergang. Aber unser Headquarter und die Personalabteilung haben auf dem Weg erkannt, was Mitarbeiter erfolgreich und stark macht, und wir bekamen viel Unterstützung.

Wie sah die Selbstorganisation der Beschäftigten aus?

Grossjohann: Die Fertigungskonzepte wie Scrum, Lean Management, Kanban oder Kaizen wurden den Beschäftigten erklärt, soweit sie ihnen nicht bekannt waren. Danach strickten sie sich aber aus allen Methoden ihr eigenes Vorgehen. Sie haben selbst entschieden, welches Prozedere für die einzelnen zu lösenden Aufgaben das beste ist. Hauptressource war letztlich das „XMV“-System: der „Xunde Menschenverstand“. Es entstand ein

dynamisches Netzwerk von Rollen und Aufgaben. Dabei passen sich die Rollen den Gegebenheiten an, die gerade erforderlich sind. Die Kollegen haben selbst entschieden, welche Funktion sie am besten ausfüllen können.

Harms: Genau das macht solches Vorgehen unglaublich effektiv, weil Mitarbeiter nicht die quasi per Planwirtschaft entstandene und zugewiesene Rolle ausüben.

Denn sie sind weit über das hinaus qualifiziert, was sie einmal in der Ausbildung gelernt haben. Ein Schweißer ist zum Beispiel in die Konstruktion hineingegangen, einfach weil er es konnte. Ein Planer war gut in Fragen der Produktkostenberechnung. Wir haben dabei die personengebundene Hierarchie verlassen und sind einer „Hierarchie von Sinn und Zweck“ gefolgt. Überall entstanden kleine Unterprojektteams, jedes Team mit seiner eigenen Methode, die gemeinschaftlich an den Lösungen gearbeitet und sich immer weiter vernetzt haben – wir nennen es ein „flüssiges Netzwerk“.

Wie schwer fiel es den Führungskräften, loszulassen und auf die Kompetenz der Beschäftigten zu vertrauen?

Grossjohann: Diejenigen, die in der Fabrik leisten, mussten sich verändern – sie mussten erst wieder lernen, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen. Und diejenigen, die führten, mussten auch

„Der Kern des Wissens liegt an der Basis.“

Das Siegerprojekt im Überblick

Die Organisation:

Das Siemens Gasturbinenwerk in Berlin, das zur Kraftwerksparke zählt, beschäftigt rund 3400 Mitarbeiter. Die Fabrik ist bekannt für den Bau von Großturbinen mit bis zu 450 Megawatt Leistung vor allem für Gaskraftwerke. In der Huttenstraße im Stadtteil Moabit werden die Anlagen auch entwickelt sowie Service und Vertrieb organisiert.

Das Projekt:

Mit einer intelligenten Fertigungsstrategie verfolgten Ronny Grossjohann und Dr. Robert Harms das Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit des Traditionsstandortes zu steigern. Die sinkende Nachfrage bringt das Werk in Bedrängnis, da der Energieerzeugungsmarkt seit mehreren Jahren unter einem enormen Wettbewerbsdruck steht. Um die Produktivität zu erhöhen und damit die Kosten zu optimieren, planten sie, den Brenner – ein leistungsbestimmendes Bauteil der Turbine – inhouse zu fertigen. Ein obligatorischer Businessplan wurde erstellt, die unmittelbaren Entscheidungsträger gaben grünes Licht und

erkannten das Potenzial der Idee. Doch die Umsetzung des Projekts, kombiniert mit dem Wunsch der beiden Akteure, die betroffenen Fertigungsmitarbeiter zu beteiligen, lief ins Leere. Der Grund: Die Methoden des klassischen Projektmanagements funktionierten nicht, da die Reißbrettpläne Mitarbeiter daran hinderten, ihr Know-how einzubringen und selbst zu gestalten. Daraufhin entschieden sich die Akteure „loszulassen“ und das Wissen der Erfahrungsträger aus der Fertigung vollständig zu nutzen.

Die Ergebnisse: Für das Insourcing-Projekt wurde ein Investment von zwölf Millionen Euro geplant und ein Break-even nach rund 3,5 Jahren. Der Break-even wurde bereits nach neun Monaten erreicht. Ebenso veränderte sich die Arbeitskultur entscheidend: Durch Mitgestaltung und Transparenz der Entscheidungsprozesse sowie durch Freiräume und Zutrauen entwickeln Mitarbeiter, die früher in Routinen feststeckten, eine große Energie. Verschüttete intrinsische Motivation und nicht genutzte Talente werden freigelegt und solchermaßen eingebundene Mitarbeiter steigern Produktivität und Produktqualität.





Neben Kategoriesieger Siemens konnten sich Anja Clessienne (4. v. l.) von Continental (Platz zwei) und Marc Vormann (2. v. l.) von der Commerzbank (Platz drei) über eine Auszeichnung freuen. Dr. Ursula Schütze-Kreilkamp, Leiterin Personal Konzernführungskräfte, Deutsche Bahn, gratulierte als Laudatorin (2. v. r.).

in eine neue Rolle hineinwachsen. Wir haben an uns selbst gemerkt, dass wir vor Neuland standen und damit umgehen mussten, Verantwortung abzugeben und die Mitarbeiter eigenständige Entscheidungen treffen zu lassen. Das heißt auch, Entscheidungen zuzulassen, die man selbst anders getroffen hätte. Das ist ein sehr langer Prozess. Wir wuchsen in die Rollen des Netzwerkmanagers, des Vermittlers und Ideentreibers rein. Angst vor falschen Entscheidungen der Kollegen? Wir lernten: Mit der richtigen Vertrauensbasis vertrauen sich die Beschäftigten der Führungsperson an, sie nehmen Ratschläge an und lernen, die neue Verantwortung auch in schwierigen Situationen zu leben.

Harms: Schwieriger als das Loslassen ist es für Führungskräfte, mit den Erwartungen von außen beziehungsweise von oben umzugehen. Von ihnen wird erwartet, ihr Team „im Griff zu haben“, Zielvorgaben zu erfüllen und als Chef eine ordentliche Performance hinzulegen. Die neuen Aufgaben und ein anderes Rollenverständnis müssen auch vom Management akzeptiert und neu bewertet werden.

Wie sah das Ergebnis des selbstorganisierten Fabrikbaus aus?

Grossjohann: Wirtschaftlich war es ein voller Erfolg. Für das Projekt, das Inourcing einer Komponente, die vormals extern zugekauft wurde, war ein Investment von zwölf Millionen Euro geplant und ein Break-even nach rund 3,5 Jahren. Der Break-even wurde nach neun

Monaten erreicht. Und auch menschlich und kulturell hat sich viel verändert: Die Kollegen hatten sich ohne Zutun von oben das Ziel gegeben, den „besten Brenner der Welt“ zu bauen. Dieses Ziel hat alle geeint und sie haben dafür eine Fülle an tollen, unkonventionellen Lösungen gefunden.

Dieses Beispiel macht Schule im Unternehmen und darüber hinaus: die Erfahrung, dass Mitsprache und Zutrauen im Hinblick auf die Kollegen im „Maschinenraum“ dem Unternehmen helfen, gute Lösungen zu finden. Und dass Loslassen weder Kontrollverlust noch Chaos bedeutet. Die Führungspersonen wie Gruppenleiter haben jetzt Zeit, sich wirklich um die ihnen anvertrauten Kollegen zu kümmern und sich mit den richtigen Dingen beschäftigen, nämlich: Barrieren aus dem Weg zu räumen, damit die Mitarbeiter in Ruhe das machen können, was sie am besten können.

Was sind im Rückblick die wesentlichen Learnings aus Ihrem Pilotprojekt?

Grossjohann: Dass Fertigungsmitarbeiter, die 20 Jahre lang routiniert an einer Maschine stehen, tatsächlich in der Lage und willens sind, Verantwortung im Rahmen von selbstorganisierten Teams zu übernehmen, und dass sie in der Lage sind, bedeutende Entscheidungen selbst zu treffen, wird in der Theorie stark angezweifelt. Unsere Fertigung beweist das Gegenteil, sowohl in der Konzeption, als auch im jetzigen Regelbetrieb. Die Selbstorganisation dieser Menschen war lange verhindert worden, nach dem „Loslassen“ haben sich die Mitarbeiter nach bestem Wissen selbst organisiert und miteinander arrangiert – und sind zu bestmöglichen Ergebnissen gekommen.

Harms: Eine weitere Erkenntnis ist: Es ist eine hohe Kunst zu identifizieren, wo genau welcher Grad an Freiraum den Menschen in einem Unternehmen maximal nützt. Und es ist eine noch größere Kunst, die in der DNA verankerten, traditionellen Muster zu brechen. Außerdem haben wir die Einsicht gewonnen, dass sich Agilität in einem Konzern nicht notwendigerweise daran zeigt, ob der Vorstand von den Mitarbeitern demokratisch gewählt wird. Es ist entscheidender, auf Arbeitsebene den Menschen durch Mitbestimmung und Transparenz in ihrem unmittelbaren Arbeitsumfeld Sinn zu geben.

Wie sehen Ihre Pläne für die Zukunft aus?

Harms: Wir gehen diesen Weg weiter. Wir haben andere Fertigungssegmente angesteckt und begleiten zahlreiche Projekte, die auch auf dem Weg zu einem „flüssigen Netzwerk“ mit selbstbestimmten Rollen sind. Und wir versuchen, diese Arbeitskultur im Konzern weiter zu verbreiten und in die Welt hinauszutragen. ■