

# Sartorius electronics im Spannungsfeld zwischen Veränderung und Kontinuität

Holger Möhwald, Wilfried Werkmeister

Für Unternehmen ist das richtige Maß an Stabilität und Flexibilität oft schwer zu finden. Als schwerfällige Wesen sind sie von sich aus eher starr und damit auch stabil. Die Anforderungen der Umwelt über Globalisierung, Ökologie, Demografie oder Konjunktur verlangen ein Höchstmaß an Flexibilität von den Unternehmen. Diese Flexibilität muss hart erarbeitet werden, von alleine geschieht nicht viel. Der Elektronikdienstleister Sartorius electronics ist eine Geschäftseinheit der Göttinger Sartorius AG und hat sich über zehn Jahre lang bewusst dem Wechsel von Flexibilität und Stabilität beziehungsweise von Veränderung und Kontinuität hingegeben. Bewusst gesetzten Phasen der Veränderung folgten wieder Zeiten der Kontinuität und Verlässlichkeit in den Strukturen. Die letzte Phase der Veränderung läuft zurzeit und hat zum Jahreswechsel 2006/2007 mit dem Inkrafttreten einer neuen Betriebsvereinbarung begonnen.

## Sartorius electronics ist Komplettanbieter für Elektronikbaugruppen

Mit einem Gesamtumsatz von knapp 20 Millionen Euro und einer Mitarbeiterzahl von aktuell etwas mehr als 80 ist Sartorius electronics in seiner Branche ein kleiner Betrieb. Zirka 60 Prozent seines Umsatzes macht Sartorius electronics mit seinen internen Kunden im weltweiten Sartorius Konzern. Die anderen 40 Prozent sind so genannter externer Umsatz mit Kunden außerhalb des Konzerns. Innerhalb von zehn Jahren haben sich Umsatz und Mitarbeiterzahl ungefähr verdoppelt. Allerdings hat es vor zehn Jahren noch keinen Umsatz mit externen Kunden gegeben. Der Umsatz im internen Geschäft hat sich nur unwesentlich verändert, da trotz des dramatischen Umsatzanstiegs des Sartorius-Konzerns der interne Verkaufspreis durch Rationalisierungserfolge und sinkende Materialkosten nicht weiter angestiegen ist.

Die Produktpalette von Sartorius electronics hat sich im Laufe der Zeit ebenfalls verändert. Anfangs waren es ausschließlich die Elektronikbaugruppen für die Produkte aus dem Sartorius-Konzern. Für einfachere Endprodukte wurden einfache Elektroniken benötigt, dafür häufig in größerer Stückzahl. Wenn die Leistungsmerkmale eines Endproduktes anstiegen, erhöhte sich auch die Leistung der Elektronik und die Fertigung wurde anspruchsvoller. Häufig war eben diese Tendenz auch mit einer kleineren Stückzahl verbunden. Mit der Zunahme der externen Kunden nahm

dann auch die Vielfalt der Anfragen zu. Durch die gute Qualifikation im Fachbereich konnte die Zunahme anspruchsvollerer Geräte der Messtechnik von außerhalb des Konzerns realisiert werden. Mittlerweile werden komplette Geräte für externe Kunden gefertigt, also neben der Elektronikfertigung auch Geräteendmontage durchgeführt. Gerade im südniedersächsischen Messtechnik-Netzwerk »Measurement Valley« hat sich Sartorius electronics damit einen Namen gemacht.

Die Zukunftsperspektive für Sartorius electronics ist gut. Der weltweite Markt für Elektronikdienstleistung steigt weiterhin an. Als kleiner Anbieter mit hohen Spezialkenntnissen und einem umfangreichen Komplettangebot von Entwicklungs-, Fertigungs- und Beschaffungsleistungen wird sich die Nachfrage weiter positiv entwickeln. Nicht zuletzt aber auch wegen konsequenter interner Veränderungen im Verlauf der vergangenen zehn Jahre. Die Entwicklung ist von den Gegensätzen Veränderung und Kontinuität geprägt. In vier wichtigen Episoden wurde die Organisations-, Kompetenz- und Personalentwicklung von Sartorius electronics aufgebaut. Jede der Episoden begann mit gravierenden Veränderungsschritten, die jeder für sich dann für ein paar Jahre kontinuierlich entwickelt worden.

## Die Geschichte von Sartorius electronics

Am Anfang der neunziger Jahre war Sartorius electronics noch die Elektronikfertigung für den Sartorius Konzern. Die Elektroniken wurden in Göttingen gefertigt und in die bekannten Sartorius Waagen eingebaut. Der Bereich war in die Teilbereiche Bestückung und Prüfung unterteilt. Beide Teile standen durchaus in einer Art Konkurrenz zueinander, da der eine Teil der Mannschaft das prüfte, was der andere fertigte. Die weltwirtschaftliche Entwicklung in der ersten Hälfte der neunziger Jahre war nicht unbedingt rosig und speziell die Elektronikfertigung befand sich in einer prekären Situation: In Osteuropa und mehr noch in Südostasien entwickelte sich ein sehr ernst zu nehmender Wettbewerb für diese Branche. Hinzu kamen Betriebsmittel, die seinerzeit nicht mehr auf dem aktuellen Stand waren und nicht produktiv fertigten. Elektronikfertigung galt im Sartorius-Konzern nicht als förderungswürdige Kernkompetenz. Auf einer Betriebsversammlung im Jahr 1994 wurde der Belegschaft der Elektronikfertigung von der Geschäftsleitung mitgeteilt, dass ihre Arbeitsplätze nach Südostasien verlagert würden und sie bald mit der Entlassung zu rechnen hätten.

Zwei Manager des Bereiches wurden beauftragt, in Südostasien nach einem geeigneten Unternehmen zu suchen, das die Fertigung von Elektronikbaugruppen für Sartorius übernehmen könnte. Auf ihrer Reise wurden die beiden Manager allerdings mit grundlegend anderen Sichtweisen konfrontiert. Die Manager eines potenziellen malaysischen Partners machten den Deutschen schnell klar, dass sie an einer Zusammenarbeit nur interessiert sind, wenn der Partner stabil bleibt. Ein Technologieunternehmen aus der Messtechnikbranche, das seine Elektronikfertigung weggibt, gibt einen bedeutenden Teil seiner Kernkompetenz aus dem Haus fort. Von dieser Sichtweise überrascht und natürlich auch begeistert, entwarfen die beiden Asien-Reisenden ein

Alternativkonzept zur Verlagerung. Durch gezielte Investitionen in moderne und leistungsfähige Betriebsmittel und durch die Konzentration auf Kernkompetenzen sollte der Standort in Göttingen gerettet werden.

## Einführung von Gruppenarbeit und Prämientlohnung

Nach dem Entschluss zum Erhalt des Standortes der Elektronikfertigung in Göttingen wurden neben technologischen Veränderungen auch Organisations- und Personalveränderungen realisiert. Nach zähen Verhandlungen zwischen Betriebsrat und Management wurde eine neue Betriebsvereinbarung verabschiedet. In dieser Vereinbarung war zum einen die Einführung der Organisationsform Gruppenarbeit festgelegt. Passend zu der Gruppenarbeit wurde zusätzlich noch eine Vereinbarung über die Einführung einer Prämientlohnung beschlossen. Beide Vereinbarungen galten für die gesamte Mechatronik-Fertigung, also nicht nur für die Elektronikfertigung. Von dort aus wurde sie allerdings maßgeblich vorangetrieben, **da der Bereich aus den alten Strukturen des Einzelakkords heraus wollte**.

Die modernisierte Elektronikfertigung benötigte nun auch eine moderne Arbeitsorganisation, eine leistungsorientierte Bezahlung mit ganzheitlicher Optimierungskomponente und eine Führungsmannschaft, die diese Anforderungen auch erfüllen konnte. Für den gesamten Fertigungsbereich wurde deshalb die Arbeitsform der teilautonomen Gruppenarbeit eingeführt. Die Position des Vorarbeiters wurde abgeschafft, die Mitarbeiter wurden als Experten in die Gruppen integriert. Es wurden Gruppensprecher gewählt und wöchentliche Gruppengespräche als Ort der Gruppenfindung und der Optimierung vereinbart. Für die gesamte Gruppe von knapp 30 Fertigungsmitarbeitern gab es eine gemeinsame Gruppenprämie, die sich aus dem Verhältnis von Anwesenheitszeit zu Fertigungszeit berechnete. Das Ziel war es, die Potenziale der bereichsweiten Zusammenarbeit zu nutzen, insbesondere die bislang kritische Ko-operation zwischen Bestückung und Prüfung zu verbessern.

Die erwarteten Effekte konnten zunächst nicht realisiert werden. Im Gegenteil: Durch die gemeinsame Prämie taten sich an bekannten Bruchstellen noch größere Lücken auf. Waren Probleme in der Zusammenarbeit bislang in erster Linie ärgerlich, so führten sie im Prämienlohnsystem zu Geldverlusten. Die Schuldigen sind in solchen Situationen schnell bei den anderen gefunden. Hinzu kamen vermehrte Aufmerksamkeit bei Rauch- und Kaffeepausen, also die bekannten Problemlagen bei gruppenorientierten Entlohnungssystemen. An dieser Stelle zeigte sich der Erfolgswille der Bereichsleitung, die nach dem mühsam gewonnenen Kampf um den Standort nun nicht auf diesem Wege scheitern wollte. Es wurden für das Unternehmen bislang einmalige Aktivitäten umgesetzt, um die Gruppenarbeit inklusive der Prämientlohnung erfolgreich zu implementieren:

- Gruppendynamik-Workshops: Über mehrere Samstage hinweg haben sich die Gruppenmitglieder in Kleingruppen beziehungsweise als Gesamtgruppe zu Workshops zusammengefunden. In den Workshops wurden Regeln für die Zusammenarbeit vereinbart und Probleme besprochen. Das Instrument Workshop **wird auch zehn Jahre nach Einführung der Gruppenarbeit punktuell verwendet**



*Abb. 1: Mitarbeiter arbeiten auf dem Gruppendynamik Workshop Regeln aus*

- *Job rotation*: Die Mitarbeiter beschlossen ein System der *job rotation* zwischen den verschiedenen Teilbereichen der Fertigung. Insbesondere zwischen den Bereichen Prüfung und Bestückung sollte regelmäßig getauscht werden. Die Maßnahme zog bei vielen Mitarbeitern Kritik nach sich, wollte man den angestammten Platz nicht verlassen und schon gar nicht »bei denen da« arbeiten. Nach dem Prinzip des Vor- und Nachmachens haben zunächst einige »Mutige« den Schritt in den anderen Bereich gewagt und dabei rasch festgestellt, dass der Weg insgesamt für die Prämienerrreichung sehr sinnvoll war. Hier und da ein kleiner Verbesserungsvorschlag ließ den Gesamttablauf reibungsloser werden.
- *Führungskräfte- und Coaching*: Eine Schlüsselrolle bei derartigen Veränderungen kommt den Führungskräften zu. Sie müssen die neuen Mechanismen verinnerlichen und die Umsetzung unterstützen. Sie müssen auf Kritik und »Genörgel« die passende Antwort wissen und sie müssen neue Ansätze vorleben. Die Delegation von Verantwortung und Entscheidung an die Gruppe hängt sehr eng damit zusammen, inwieweit die Aufgaben auch abgegeben werden. In Schulungen wurden die Maßnahmen und Methoden erläutert und diskutiert. Durch einen externen Coach wurde der gesamte Prozess begleitet. Der Coach stand den Mitarbeitern und den Führungskräften gleichermaßen zur Seite.

Nach zirka zwei Jahren hatte die Implementierung der Gruppenarbeit soweit an Stabilität gewonnen, dass der Einführungsprozess als beendet betrachtet werden konnte. Die Mitarbeiter erreichten regelmäßig ihre Prämie, was ein Indiz für gelungene Optimierung innerhalb des Bereiches in Verbindung mit ausreichender Leistungserbringung ist. Die kritische Diskussion galt dann lediglich noch der Größe der Gruppe, die 1998 bei insgesamt über 40 Mitarbeitern lag. Eine Aufteilung der Gruppe in bewährte Gruppenarbeitsgrößen hätte aber unweigerlich die überwundenen Konflikte zwischen den Teilbereichen wieder heraufbeschworen.

## Weiterentwicklung durch Mitarbeitergespräche und Kompetenzentwicklung

Zum Ende der neunziger Jahre hatte sich der Bereich Elektronikfertigung wirtschaftlich konsolidiert und die Rationalisierungserfolge durch neue Betriebsmittel und eine neue Arbeitsorganisation stellten sich ein. Im Jahr 1998 wurde auf Basis dieser Entwicklung erstmals ein Produkt für einen Kunden außerhalb des Sartorius-Konzerns gefertigt. Das war der Beginn des Dienstleistungsgeschäfts mit anfänglichen Steigerungsraten von mehr als 50 Prozent. Durch das zusätzliche Geschäft erhöhte sich die Auslastung der teuren Betriebsmittel und Materialkosten sanken durch ein höheres Mengengerüst. Allerdings hatte die Entwicklung auch Kehrseiten: Die Anforderungen an das technologische Know-how und an die Flexibilität der Mitarbeiter stieg dramatisch an. Jeder neue Kunde brachte neue Produkte mit ein und die zu fertigenden Losgrößen variierten immer mehr. Die Dispositionsaufgaben, das Materialhandling und die Maschinenführung wurden immer anspruchsvoller. Da diese Herausforderungen mit dem existierenden Personal zuzüglich einiger neuer Mitarbeiter bewältigt werden mussten, wurde von der Bereichsleitung die zweite Phase der Veränderung eingeleitet:

- Mitarbeitergespräche: Die Führungskräfte von Sartorius electronics müssen seit dem Jahr 2000 einmal im Jahr mit den Mitarbeitern ihres Bereiches ein Mitarbeitergespräch führen. Das Gespräch erfolgt auf Basis eines Leitfadens und wird dokumentiert. Die Fragen beziehen sich neben der allgemeinen Einschätzung der Arbeitssituation noch auf die persönliche berufliche Entwicklung und auf den Abgleich zwischen Kompetenzen und Anforderungen. Nach anfänglich defensiver Annahme der Gespräche hat sich das Instrument mit der Zeit etabliert. Die Chance, einmal im Jahr die gegenseitigen Vorstellungen abzugleichen, wird positiv wahrgenommen.
- Kompetenzentwicklung: Den Schwerpunkt der zweiten Veränderungsphase nahm das Thema Kompetenzentwicklung ein. Ausgangspunkt war die Wahrnehmung deutlich gestiegener Anforderungen an die Fertigkeit und das Wissen der Mitarbeiter. Dem gegenüber stand die Annahme, dass die Mitarbeiter in überwiegender Zahl noch Entwicklungspotenzial haben. Da bis zu dem Zeitpunkt Kompetenz- und Personalentwicklung eher zufällig, situativ und sparsam stattfand, sollte mit entsprechenden Aktivitäten noch reichlich Potenzial zu heben sein. In den Mitarbeitergesprächen wurden die Mitarbeiter gefragt, wo sie für sich persönlich Entwicklungsbedarf sehen, wo es Schwierigkeiten gibt und welche Schulungen sie für sich innerhalb oder außerhalb des Arbeitsprozesses sehen würden. Das Ergebnis war ausgesprochen vielfältig und in der Intensität ebenfalls heterogen. Es gab eine geringe Anzahl an Mitarbeitern, die für sich keine Maßnahmen wünschten und keine Möglichkeiten gesehen haben. Die größte Nachfrage bestand nach EDV-Schulungen, da der PC verstärkt in der Fertigung Einzug gehalten hatte und eine entsprechend systematische Vorbereitung der Mitarbeiter nicht stattfand. Andere Inhalte waren sehr eng an der

Tagesarbeit orientiert. Löt Schulungen, Grundlagenwissen Elektronik und Betriebsmittelkenntnisse waren die Schwerpunkte in diesem Bereich.

Die erarbeiteten Schulungsinhalte wurden umgehend in Maßnahmen umgesetzt. Je nach Inhalt nahmen Mitarbeiter an externen Seminaren teil oder wurden im Prozess der Arbeit von Kollegen in Arbeitsinhalte eingewiesen. Für den größten Teil der Mitarbeiter war die Kompetenzentwicklung mit positiver Erfahrung verbunden, allerdings sind einige wenige an dem Vorhaben der persönlichen Weiterentwicklung gescheitert. Insbesondere der Tätigkeitswechsel in die Maschinenführung der anspruchsvollen SMD-Bestückungsmaschinen führte auch zu Negativerfahrungen. Ein paar Mitarbeiter kehrten mit der Erfahrung an ihren angestammten Arbeitsplatz zurück, dieser Weiterentwicklung nicht gewachsen zu sein.

## **Organisationsgestaltung für ein wachsendes Unternehmen**

Das Wachstum von Sartorius electronics seit dem Jahr 1998 hat im nächsten Schritt ein weiteres Defizit offengelegt. Der Bereich hatte keine entsprechende Struktur. Insbesondere im externen Dienstleistungsgeschäft handelte man wie ein vollständig autonomes und unabhängiges Unternehmen. Das Defizit hatte zur Folge, dass Vorgänge, Abläufe und Prozesse oft nicht zuverlässig und stabil waren. Wenn ein Kunde oder möglicher Kunde den Kontakt zu Sartorius electronics aufgenommen hatte, gab es eine Vielzahl möglicher Kanäle, über die er ein Angebot erhalten oder eine Anfrage platzieren konnte. Das führte dazu, dass parallele Angebote zu unterschiedlichen Konditionen im Umlauf waren. Für die Materialbeschaffung fühlte sich der zuständig, der gerade den Bedarf entdeckt hatte. So kam es zu Doppelbestellungen oder andersrum genauso auch zu Fehlteilen, weil keiner die Beschaffung übernommen hatte. In der Fertigung wiederum fühlte sich bei Abwesenheit der Bereichsleitung niemand so richtig zuständig und in der Spätschicht wurde die Abarbeitung der Aufträge deshalb auch in Einzelfällen nicht mit der notwendigen Priorität abgearbeitet.

Die Lösung war ein detailliertes Organigramm, in dem Funktionen und zugehörige Personen klar definiert und festgelegt sind. Das ist allerdings nicht so einfach, wie sich das im ersten Moment anhört. Nicht jedem Mitarbeiter ist das Ausmaß der Veränderung der letzten zehn Jahre so richtig präsent und die Auswirkungen davon schon gar nicht. In vielen Einzelgesprächen hat die Bereichsleitung deshalb mit den in Frage kommenden Personen gesprochen. Es ging dabei um die Bereitschaft Führungsverantwortung zu übernehmen und disziplinarische Zuständigkeit für Mitarbeiter zu übernehmen, mit denen man in Einzelfällen seit vielen Jahren das Büro geteilt hat. Der Bereich Einkauf und Logistik wurde von einem Mitarbeiter übernommen, der mit seinen Kollegen schon mehrere Jahre zusammengearbeitet hat und über keine Führungserfahrung verfügte. Ähnliches galt für die Bereiche Engineering und Entwicklung, die bislang auch im absoluten Gleichstellungsverhältnis tätig waren. Inzwischen ist aber eine klare Struktur mit Verantwortlichkeiten und einer Zuordnung entstanden.

In der neuen Organisation haben externe und interne Personen klar definierte Ansprechpartner und wissen, an welche Personen sie sich in welchen Fragen wenden können. In der Binnenstruktur geht mit der Organisation auch die entsprechende Zugehörigkeit einher. Wenn Material zu beschaffen ist, ist der Zuständigkeitsbereich klar. Wenn ein Kunde anruft, wird er nach eindeutigen Kriterien weitergeleitet. In den drei Fertigungsbereichen sind die Organigramme mit allen Mitarbeitern, Tätigkeiten und Strukturen bereits offen ausgehängt, um eindeutige Transparenz zu schaffen. Zusätzlich ist erstmalig die Stabsstelle Controlling geschaffen worden. Von hier aus werden alle signifikanten Kennzahlen vom Umsatz über den Gewinn und die Termintreue ausgearbeitet und verwaltet.

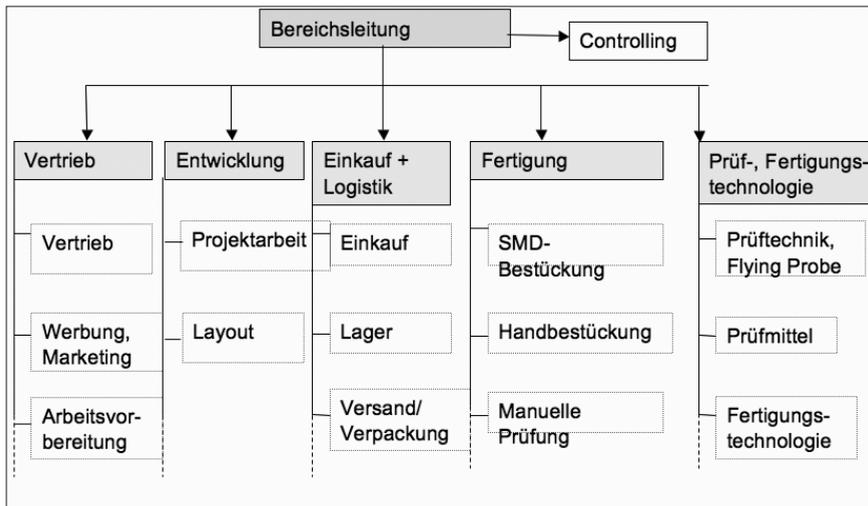


Abb. 2: Das Organigramm von Sartorius electronics, Stand März 2007  
(Quelle: eigene Darstellung)

## Gewinnorientierte Prämie für die Mitarbeiter (Teildeckungsbeitrag)

Zehn Jahre nach Einführung der Gruppenarbeit und der leistungsorientierten Prämie hat die Bereichsleitung den Betriebsrat gegründet, um Verhandlungen über eine komplette Neuregelung anzustoßen. Parallel dazu wurden auch in der Montage Gespräche über eine neue Regelung geführt. Wie war nach zehn Jahren der Stand? Die Gruppenarbeit hatte sich als Form der Arbeitsorganisation etabliert und war bis hin in den Vorstand als *best way* akzeptiert. Die Gruppen nutzten die Potenziale intelligenter Zusammenarbeit und wussten sehr wohl, welche Schrauben zu drehen sind, damit die Leistung der Gruppe optimal auf den Punkt in Richtung Höchstprämie gesteuert wird. Die Gruppen kannten ihr Metier genau und erreichten immer eine gute Prämie im oberen Bereich. Die Gruppen wählten jährlich ihren Gruppensprecher und den Stellvertreter und führten monatliche Gruppengespräche durch.

Für die Gruppenmitglieder war die Welt damit ziemlich in Ordnung, da sie sich in einem verlässlichen Rahmen bewegten und sich Routinen angewöhnt hatten. Der Bereichsleitung war die Situation allerdings weniger recht. Hauptkritikpunkt an der bestehenden Prämienregelung war, dass sie von völlig anderen Voraussetzungen ausging. Zu der Zeit der Einführung 1995 galt ausschließlich das Prinzip der Leistung in Form von fertigen Produkten in Zeiteinheiten. Mittlerweile ist jedoch ein sehr nennenswertes Dienstleistungsgeschäft entstanden, in dem viele neue Faktoren hinzukommen. Flexibilität in der Losgröße und Termintreue sind Themen, denen mit Leistung unter Umständen nicht beizukommen ist beziehungsweise wo herkömmliche Leistungskennziffern den Mitarbeitern die Prämie verhaseln würden. Der Kunde konnte durch flexible Aktionen und kleine Losgrößen zufriedengestellt werden, die klassische Leistungsprämie wäre hier verhaselt.

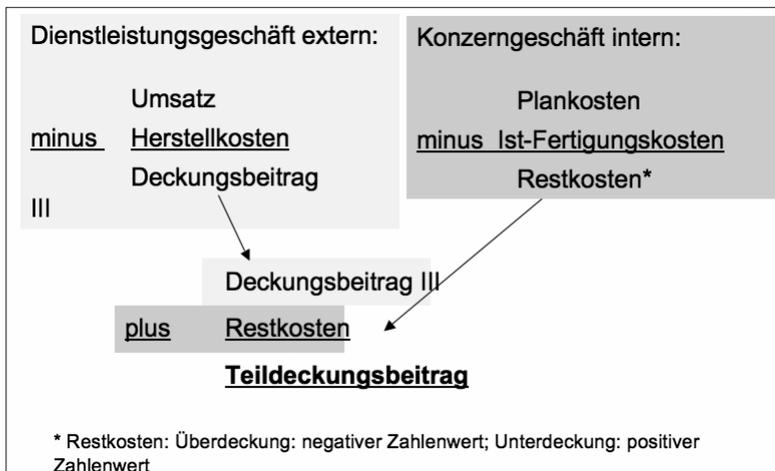


Abb. 3: Der Teildeckungsbeitrag setzt sich aus internem und externem Umsatz zusammen (Quelle: eigene Darstellung)

Zwischen Bereichsleitung und Betriebsrat wurde deshalb eine ergebnisorientierte Prämie ausgehandelt. Diese Prämie hat einen Geltungsbereich für das gesamte Unternehmen Sartorius electronics. Nicht wie vorher nur die Fertigung, sondern auch Entwicklung, Beschaffung, Engineering und Vertrieb sind mit im Boot. Der Unternehmergehalt der Mitarbeiter wird gefördert und gefordert, im Erfolgsfall wird er honoriert. Die Zusammensetzung des Teildeckungsbeitrages als Prämienbezugsgröße ist jedoch nicht ganz einfach. Da der Betriebsrat für den Sartorius Konzern zuständig ist und der Sartorius Vorstand ebenfalls die Konzerninteressen gewahrt sehen wollte, setzt sich der Teildeckungsbeitrag aus zwei Komponenten zusammen. Für das externe Dienstleistungsgeschäft ist der Prämienbezug eher simpel: Der Umsatz mit den externen Kunden abzüglich der dafür anfallenden Kosten ist der Deckungsbeitrag III. Etwas komplizierter nachzuvollziehen ist der interne Teil der Prämie. Am Anfang des Jahres wird für den internen Anteil ein Plankosten-Satz abgegeben. Mit dem Aufwand X soll die Stückzahl Y gefertigt werden. Wird jetzt mit geringerem Aufwand die gleiche Stückzahl oder

mit gleichem Aufwand eine größere Stückzahl gefertigt, sind die Restkosten negativ! Der Teildeckungsbeitrag ergibt sich nun aus der Summe der beiden Komponenten. Ziel muss es nun sein, beide Komponenten gleichberechtigt im Auge zu behalten.

Diese anspruchsvolle Regelung ist recht kompliziert. In mehreren Gruppengesprächen und vielen Einzelgesprächen hat die Bereichsleitung versucht, den Geist dieser Regelung zu vermitteln. An welchen Schrauben kann ich drehen, damit die Prämie erreicht werden kann. Es sind drei Monate nach Einführung des Systems erst einige der Leistungsträger, die die Prämie verinnerlicht haben. Aber es werden immer mehr Mitarbeiter, so dass der Bereich hier insgesamt auf einem guten Weg ist. Da dieses Problem aufgrund der zehn Jahre zurückliegenden Erfahrung mit der Einführung von Gruppenarbeit und Prämienentlohnung erwartet wurde, muss die neue Prämie zur vollen Prämienauszahlung auch nur zu 90 Prozent erreicht werden. Im Folgejahr zu 95 Prozent und dann zu 100 Prozent.

## **Mitarbeitergetragenes und Führungsgestütztes KVP**

Die Einführung der neuen ergebnisorientierten Prämie wird von einem zusätzlichen neuen Instrument begleitet: dem Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP). Für den Sartorius-Konzern ist das Instrument neu, so dass hier noch keine verwertbaren Erfahrungen vorlagen. Im Bereich hat man sich dann mit Unterstützung eines externen Beraters ein KVP-System erarbeitet. Das System ist mehrstufig und wird von der Bereichsleitung initiiert. Das liegt vor allem auch daran, dass die Mitarbeiter von selbst das für sie unbekannte Instrument schwerlich hätten nutzen können.

- KVP-Workshop: Gestartet wird der KVP-Prozess mit einem kleinen Workshop, zu dem eine Kleingruppe von 5 bis 6 Personen mit der Bereichsleitung und dem Berater zusammenkommt. Im ersten Schritt wird noch einmal auf die neue Prämie eingegangen und herausgearbeitet, an welchen Schrauben die Mitarbeiter für das Erreichen der Prämie drehen können. Im Mittelpunkt stehen die bekannten KVP-Faktoren Vermeidung von Verschwendung in allen erdenklichen Formen von Wegezeiten über Materialien bis zu Suchzeiten.
- Während des KVP-Workshops schwärmen die Mitarbeiter einzeln oder in Kleingruppen aus und nehmen den Fertigungs- und Verwaltungsprozess unter die Lupe. Wo wird irgendetwas verschwendet. Die Ergebnisse werden unmittelbar notiert und dann in der Workshoprunde besprochen. Dabei kann genau erklärt werden, was gemeint ist und auch, was man tun sollte.
- Im dritten Schritt arbeitet der Electronics-Steuerkreis nach einem Bewertungsschema eine Prioritäten-Liste aus. Nach den Faktoren Kosten (was kostet die Umsetzung), Zeitumfang (wie lange dauert die Umsetzung), Zeitnähe (wie schnell kann umgesetzt werden) und KVP-Nutzen (was bringt der Vorschlag) werden alle Vorschläge bewertet und priorisiert. Die ersten 20 Vorschläge werden Verantwortlichen zugewiesen und müssen sofort umgesetzt werden. Auch

die Ideengeber bekommen den Hinweis auf die Umsetzung und sind angehalten, diese zu überwachen.

Die Erfahrungen mit KVP sind noch sehr gering, da der Prozess erst seit wenigen Wochen läuft. Es wurde jedoch sofort deutlich, dass die Anzahl der Ideen gewaltig ist. Es gibt auch keine Regel, welche Mitarbeitergruppe die besten Vorschläge macht. Das war höchst individuell von Personen abhängig. Die Kunst wird es sein, der jetzt geweckten Erwartung auch genüge zu tun und die meisten der gut bewerteten Ideen auch tatsächlich umzusetzen. Das zu kontrollieren bleibt Aufgabe der Bereichsleitung.

## Fazit

Die vergangenen zwölf Jahre haben gezeigt, dass ein Unternehmen den ständigen Wechsel von Veränderung und Kontinuität braucht. Die Veränderung wird benötigt, um auf neue Marktkonstellationen und Begebenheiten zu reagieren. Die Kontinuität ist die Phase der Konsolidierung zwischen zwei Veränderungen. In dieser Phase lernen die Mitarbeiter die neuen Methoden, Instrumente und Regeln kennen und mit ihnen umzugehen. Fairerweise müssen wir an dieser Stelle anmerken, dass wir dieses Fazit jetzt nur durch den Rückblick ziehen können. Vor zwölf Jahren hätten wir diesen Weg niemals prophezeien können und nicht jeder methodischer Schritt wurde in dem Bewusstsein der dann folgenden Schritte gegangen. Für den Bereich Sartorius electronics ist das egal, es zählt nur das Ergebnis. Für den Transfer wiederum ist das eine interessante Erkenntnis.



*Abb. 4: Mitarbeiter einer KVP-Gruppe beraten vor Ort in der Fertigung über Verbesserungsvorschläge.*