

Erfahrungsbericht Fertigungsleitung – Vom Chaos zur Exzellenz

Als ich Fertigungsleiter wurde, dachte ich: Ich kenn mich aus. Werkzeugmacher, Dipl.-Ing., jahrelange Praxiserfahrung. Ich hatte Späne unter den Fingernägeln, Schichtpläne im Kopf und eine gesunde Meinung zu allem, was sich in einer Fabrik bewegt. Was soll da schiefgehen?

Dann sah ich die Zahlen. Ich habe sie zweimal gelesen. Dann noch einmal, langsam, weil ich dachte, ich habe einen Kommafehler übersehen. Hatte ich nicht. 60 Prozent Produktivität. Zehn Prozent Krankenstand. 35 Mitarbeiterinnen in einer Nacharbeitsabteilung, die täglich reparierten, was ihre Kollegen auf 65 Maschinen in drei Schichten frisch kaputtgemacht hatten. Man könnte das einen Kreislauf nennen. Ökonomen nennen so etwas Ineffizienz. Ich nannte es: mein neues Zuhause.

Man könnte das einen Kreislauf nennen. Ökonomen nennen so etwas Ineffizienz

Die Organisationsstruktur war ein Meisterwerk der gepflegten Abgrenzung. Fertigung hasste Qualität. Qualität hasste Fertigung. Instandhaltung hasste alle, weil sie immer dann gerufen wurde, wenn es bereits zu spät war und die Maschine schon dampfte. Die Steuerung hasste den Vertrieb, weil der Termine versprach, die niemand kannte. Und die Nacharbeitsabteilung? Die fühlte sich, ehrlich gesagt, unentbehrlich – was sie ja auch war. Leider aus den falschen Gründen.

Über dem Ganzen schwebte die Idee, den Bereich zu schließen und an externe Lieferanten zu verlagern. Ich habe diese Idee beerdigt. Nicht mit einer Heldenrede, nicht mit einem Strategiepapier, sondern mit dem schlichten Argument: Wer seine Probleme outsourct, bekommt seine Probleme teurer zurück – nur mit mehr Lieferantenmanagement obendrauf.

Die Qualifizierungsoffensive

Lean Management, TPS, 5S, Kaizen, PDCA, Ishikawa, Null-Fehler-Denken, Qualitätsregelkarten, Teamarbeit. Die erste Reaktion der Führungskräfte war ungefähr so enthusiastisch wie die Ankündigung eines Pflichtworkshops am Freitagnachmittag bei sonnigem Wetter. Die Arme waren verschränkt. Die Blicke skeptisch. Einer fragte mich nach zehn Minuten, ob das auch für die Meister gelte. Ich sagte: Vor allem für die Meister. Er nickte auf eine Art, die ich bis heute nicht vollständig entschlüsselt habe.

Aber wir blieben dran. Denn Methoden, die man wirklich verstanden hat, fangen irgendwann an zu wirken. Nicht sofort. Nicht spektakulär. Sondern leise, hartnäckig und nachhaltig – wie ein guter Produktionsstandard.

Das Shopfloor-Meeting: Eine kleine Revolution

Tägliche Stand-up-Meetings. Direkt an der Linie. Mit echten Zahlen auf echten Boards. Keine PowerPoints, keine Hochglanzpräsentationen, keine Zahlen, die jemand vorher frisiert hatte. Das erste Meeting verlief, als hätten alle gleichzeitig beschlossen, sehr intensiv auf ihre Arbeitsschuhe zu schauen. Die Stille war beeindruckend. Ich stellte Fragen. Die Antworten kamen zögerlich, einsilbig, gelegentlich in Frageform. Ein Meister sagte: „Ich glaube, das war gestern schon so.“ Das war der Tiefpunkt.

Nach zwei Wochen redeten die Leute miteinander. Nach vier Wochen lösten sie Probleme, ohne dass ich dabei sein musste. Nach sechs Wochen diskutierten Fertigung und Qualität an einem Board gemeinsam über eine Abweichung – ohne dass jemand beleidigt abging. Ich habe diskret zur Seite geschaut und so getan, als würde ich etwas in mein Notizbuch schreiben. In Wirklichkeit war ich gerührt.

Der härteste Moment

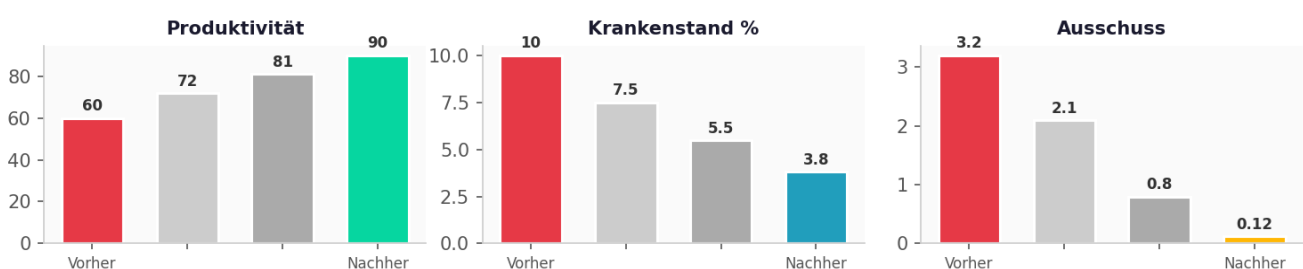
Der schwierigste Moment war nicht die Methodik. Der schwierigste Moment war, als ich einem erfahrenen Schichtführer erklären musste, warum er die Maschine stoppen sollte, obwohl er noch 200 Teile bis zum Schichtende produzieren könnte. Er sah mich an wie jemanden, der gerade vorgeschlagen hat, das Heizöl durch Wunschdenken zu ersetzen. „Aber die Stückzahl“, sagte er. „Stimmt“, sagte ich. „Und der Ausschuss?“ Er schwieg. Dann stoppte er die Maschine. Es war einer der wichtigsten Momente des gesamten Projekts.

„Er sah mich an wie jemanden, der vorgeschlagen hat, das Heizöl durch Wunschdenken zu ersetzen.“

Meine eigene Rolle veränderte sich dabei auf eine Weise, die ich so nicht vorhergesehen hatte. Ich kam als jemand, der Antworten liefern wollte. Ich wurde jemand, der Fragen stellt. Coach statt Kontrolleur. Mentor statt Manager. Das klingt nach einem Seminar für angehende Führungskräfte, ich weiß. Aber es funktioniert. Wer alle Entscheidungen selbst trifft, verhindert, dass andere denken. Und Betriebe, in denen niemand denkt außer dem Chef, sind – um es freundlich zu formulieren – anfällig.

Die Ergebnisse – und was dahinter steckt

Ergebnisse auf einen Blick



Die Nacharbeitsabteilung löste sich auf – langsam, geräuschlos, Schritt für Schritt, bis eines Tages niemand mehr dort saß. Produktivität über 90 Prozent. Krankenstand unter 4 Prozent. Ausschuss in ppm – also in einer Einheit, für deren Messung man ein Gerät braucht, das früher nur Labore hatten. Zwischenlager verschwanden. Die Montage wurde just in time beliefert. Kein Drama. Kein Applaus. Einfach: Es funktionierte.

Die Beziehung zur internen Kundschaft, zur Baugruppenmontage, war dabei ein unterschätzter Hebel. Man kann nicht sofort perfekt liefern. Aber man kann ehrlich kommunizieren, gemeinsam Losgrößen anpassen und kurzfristige Planänderungen auffangen lernen. Das wurde wahrgenommen. Nicht mit Begeisterungstürmen, aber mit dem praktischsten aller Vertrauenssignale: Man rief weniger an, um sich zu beschweren.

„Mitarbeiter sind fast nie das Problem. Meistens sind es schlechte Prozesse, fehlende Klarheit und Führungskräfte, die zu viel reden und zu wenig zuhören.“

Was ich gelernt habe, lässt sich kurz sagen, auch wenn es drei Jahre gedauert hat, es wirklich zu verstehen: Erst als wir aufgehört haben, Schuldige zu suchen, und angefangen haben, gemeinsam nach Ursachen zu fragen, wurde aus einer erschöpften Mannschaft ein echtes Team.

Das klingt einfach.

Es dauerte trotzdem drei Jahre.

Und an manchen Montagen fühlte es sich deutlich länger an.