

Der Vorstand der Veitsch Radex AG entschloß sich zu einem Paket von Maßnahmen, um in einem Markt sinkender Margen die Zukunft der VRAG zu sichern. Ein wesentlicher Teil dieser Maßnahmen, die derzeit in ihrer konkreten Umsetzung sind, ist die Einführung einer geschäftsprozessorientierten Fertigung in den weltweit 33 Produktionsstandorten. Dabei wurden drei österreichische Werke, in denen ungeformte feuerfeste Produkte produziert werden, sogenannte Feuerfest-Massen, für Pilotprojekte ausgewählt. Daß die Umstellung von einer tayloristischen zu einer prozessorientierten Fertigungsorganisation nicht per „Knopfdruck“ funktioniert, sondern konsequente Führungsarbeit bedeutet, zeigt folgender Erfahrungsbericht.

ERFAHRUNGEN EINES CHANGE-AGENTS

VEITSCH RADEX AG IN ZAHLEN UND FAKTEN

Die Veitsch Radex AG, als Tochter der Radex Industriebeteiligungs AG, ist seit Anfang 1995 durch die mehrheitliche Übernahme der Didier-Werke AG Weltmarktführer bei Feuerfestprodukten. Die Kernkompetenzen der VRAG sind feuerfeste Produkte für die Primärstahlerzeugung (Sauerstoffkonvertoren, Elektrolichtbögenöfen), für die Sekundärstahlerzeugung, für Zementdreh- u. Kalkschachtofen, für Stranggußanlagen sowie für die Glasindustrie. Der Konzern erwirtschaftete 1995 bei einem Umsatz von 17,4 Mrd. ATS ein EGT von 473 Mio. ATS.



REINHARD HASLAUER

Dipl.-Ing.; Jahrgang 1967; Studium zum Wirtschaftsingenieur an der TU-Graz; nach dem Studium zur Veitsch-Radex AG als Trainee im Technik-Ressort; seit April 1996 Process-Coach im Werk Veitsch der VRAG.

I. DIE IDEE

Ziel dieser Pilotprojekte an den drei österreichischen Standorten war eine Um- bzw. Neugestaltung der bis dato hierarchischen Organisationsformen hin zu schlanken, prozessorientierten Strukturen, um einen Produktivitätssprung von mindestens 20% bei nicht vorhandenem Rationalisierungspotential im direkt produktiven Personal zu gewährleisten. Die Verwirklichung dieser Projekte soll zugleich eine Qualitätssteigerung bewirken und somit die österreichischen Produktionsstandorte gegen Mitbewerber bis über das Jahr 2000 sichern. Das bedingte nicht nur, eine schnittstellenarme Auftragsabwicklung zu erreichen und einzuführen, auch das „Empowerment“ der Mitarbeiter wurde als besonders wichtig für einen Projekterfolg angesehen. Deshalb wurden parallel zu den drei standortbezogenen Projekten der geschäftsprozessorientierten Fertigung auch konzernweite Subprojekte initiiert, die sich mit den Themen „Human-Resources“ und „Information Technology“ befaßten, um

dadurch umfassende Verbesserungsmöglichkeiten sowohl auf Prozeß- bzw. Ablaufebene als auch in den Bereichen Personalmanagement und Informationssysteme zu erreichen. Zusätzlich erhielten die einzelnen Projektteams Unterstützung durch externe Berater. Besonders wichtig für den Projektverlauf war die frühzeitige Nominierung jener Führungskräfte, die zukünftig die Rollen der Process-Coaches innehaben werden und dadurch oberste und einzige Ansprechperson im Fertigungsprozeß sind. Durch diese Entscheidung wurde eine aktive Mitarbeit aller am zukünftigen Prozeß beteiligten Personen, auch des Produktionspersonals, erreicht.

II. DAS KONZEPT

Die Produktionen der Werke unterscheiden sich vor allem durch die Produktvielfalt, deren maschinelle Ausstattung und Mitarbeiterressourcen. Trotz der unterschiedlichen Ausgangslagen wurde in allen Werken nach einer Ist-Analyse ein gemeinsam abgestimmtes Sollkonzept erstellt. Der entscheidende An-

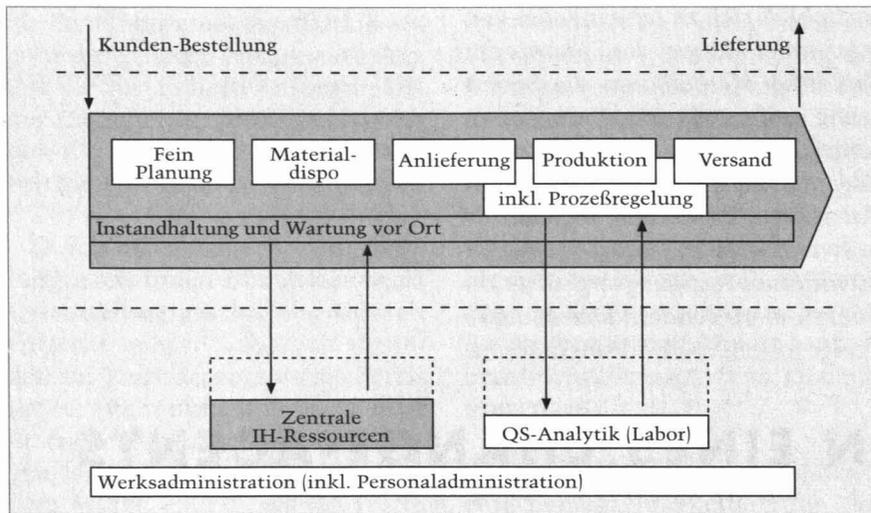


ABB. 1: VERLAGERUNG VORMALS ZENTRALER TÄTIGKEITEN IN DEN PROZESS

satz war dabei die vollständige Konzentration auf Geschäftsprozesse und den darin enthaltenen wertschöpfenden Aktivitäten im Gleichklang mit der Bildung von Hochleistungsteams. Als wertschöpfend sind jene Aktivitäten erachtet worden, die vom Kunden auch honoriert werden. Deshalb wurden die Marketingverantwortlichen des Konzerns von Beginn an ins Projekt einbezogen. Konsequenterweise wurden die nicht-wertschöpfenden Tätigkeiten eliminiert, administrative Tätigkeiten durch eine neue systemtechnische Unterstützung automatisiert. Außerdem wurden Tätigkeiten der zentralen Instandhaltung und Qualitätssicherung in den neuen Auftragserfüllungsprozess verlagert, um dadurch einen noch integrierteren Bezug der Leistungsträger zu den Produkten und Anlagen zu erreichen (vgl. Abbildung 1).

So ergaben sich folgende notwendige Maßnahmen:

- Übernahme von derzeit zentral ausgeübten Instandhaltungs- u. Qualitätssicherungstätigkeiten in den Produktionsprozess
- schnittstellenarme, vereinfachte und teilautomatisierte Auftragsabwicklung beginnend von der Auftragsannahme bis zum Versand der produzierten Ware
- leistungs- und qualifikationsgerechte Entlohnung

- Mannlohn statt Arbeitsplatzlohn
- flexible Arbeitszeitmodelle
- Schulung und Weiterbildung der Mitarbeiter sowohl in Richtung Fach-Know-how als auch in Richtung Kundenorientierung (Marketing, Kunden etc.) und Sozialkompetenz
- integrierte automatische Prozesskontrolle, um Prozesssicherheit zu gewährleisten.

Im einzelnen bedeutet dies:

- Einfache Instandhaltungs- und Wartungsaufgaben bzw. kleine

Reparaturen werden in die Verantwortung des dafür zu qualifizierenden Prozessteams verlagert. Das soll eine Minimierung der Störzeiten (Ausfallszeiten der Anlage bzw. Teilen der Anlage) durch eine bessere Reaktionsfähigkeit der Mitarbeiter im Prozeß anstatt der zentralen Instandhaltung gewährleisten. Darüber hinaus können während dieser Störzeiten andere Anlagenteile vom Rest des Prozessteams für Wartungsaufgaben verwendet werden ohne wiederum auf Ressourcen der zentralen Instandhaltung zugreifen zu müssen. Diese Verlagerung soll eine noch stärkere Identifikation des Prozessteams zu „ihrer Anlage“ und den damit erzeugten Produkten durch eine bewußtgemachte Beeinflussbarkeit der (Anlagen-)Leistung durch das Team ermöglichen.

- Ebenso wurde im Bereich der Qualitätssicherung versucht, ausreichende und sinnvolle Kontrollkompetenz an das Prozessteam zu übergeben und in einigen Bereichen sogar eine systemintegrierte automatische Prozesskontrolle zu implementieren. Dadurch soll nicht mehr Qualität

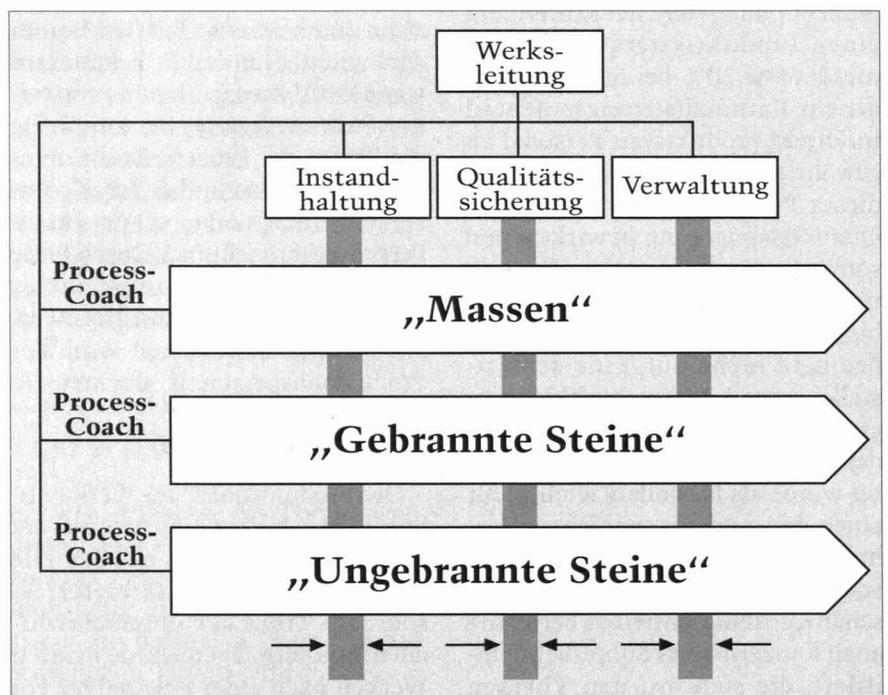


ABB. 2: PROZESSORIENTIERTE WERKSORGANISATION „2000“

kontrolliert, sondern Qualität am Ort der Entstehung erzeugt werden. Als zweckmäßig erachtete Aufgaben wie Laboruntersuchungen mit hochteuren Analyseapparaturen oder die Durchführung von speziellen Verarbeitungstests mit geeigneter maschineller Ausstattung verbleiben weiterhin in einer zentralen QS, um dadurch das Zugreifen anderer Geschäftsprozesse auf diese teuren und komplexen Ressourcen zu ermöglichen. Ebenso verbleibt die Bearbeitung von Großreparaturen und von Reparaturen, die eine spezialisierte Ausbildung voraussetzen, weiterhin in einer zentralen jedoch redimensionierten Instandhaltungsabteilung (siehe Abb. 2).

- Um eine möglichst schnittstellenarme, papierlose u. automatisierte Auftragsabwicklung zu erhalten, werden derzeitige IT-Systembereiche umgestaltet bzw. durch unterstützende Systeme verbessert. Zwar sind diese neuen Systeme teilweise nicht homogen zum bestehenden, aber aufgrund der Inanspruchnahme ausnahmslos innerhalb des Fertigungsprozesses und der Definition eindeutiger und auch dementsprechend „schmaler“ Schnittstellen zu anderen Systemen kann dadurch ein Kundenauftrag 48 Stunden nach Auftragseingang in bester Qualität bereitgestellt werden.
- Zur Fokussierung von teils divergierenden Abteilungszielen zu einem Gesamtziel, nämlich den höchsten Kundennutzen bei minimalen Herstellkosten zu erreichen, wurden wie in Abbildung 2 dargestellt, getrennte Prozessverantwortungen für je drei Hauptproduktgruppen geschaffen. Um das Maximieren von Kundennutzen und das Minimieren der Herstellkosten innerhalb dieser neuen Organisationsform auch leben zu können, galt es, eine qualifikationsgerechte Entlohnung einzuführen. Also weg von einem, oft historisch begründeten, zum

Teil ungerechten Arbeitsplatzlohn hin zum leistungsabhängigen Mannlohn. Dieser ergibt sich aus Kriterien der Qualifikation, sowie aus Innovations- und Sozialkompetenz der Teammitglieder und setzt sich zusammen aus einem fixen, qualifikationsabhängigen Grundlohn und einem variablen, leistungsabhängigen Anteil. Damit wird versucht, die Qualifikation bzw. die Leistungsfähigkeit der gesamten Gruppe zu erhöhen und Anreize zur Qualifikationssteigerung jedes einzelnen Mitarbeiters vorzugeben. Die in gewissen Bereichen spezialisierten Mitarbeiter sollen durch gezielte und umfassende Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen zu multifunktionalen Hochleistungsträgern entlang des gesamten Wertschöpfungsprozesses herangebildet werden. Eine Annäherung an das Idealziel von maximaler Qualifikation der Teammitglieder wird angestrebt (Abbildung 3).

- Neben dieser Entgeltneugestaltung ist auch eine Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen besonders wichtig. Gerade im Falle eines reinen Kundenauftrageinzelfertigers ist das ein Element, diese besonders auftragsabhängige Produktion mit den notwendigen Humanressourcen am geeignetsten zu versorgen, um über den gesamten Produktionszeitraum

eine gleichmäßige Auslastung zu erreichen.

- Damit der Begriff der Kundenorientierung im Prozessteam nicht zum Schlagwort verkommt, werden systematisch Marketing-schulungen und Kundenbesuche mit allen Produktionsteammitgliedern durchgeführt. Dies bezweckt sowohl die Vertiefung der Kundenbeziehung als auch die Neuausrichtung auf die Bedürfnisse der Kunden. Erfahrungen in den beiden anderen Werken haben schon nach kurzer Zeit bestätigt, daß die Produktionsmitarbeiter schon nach einem Kundenbesuch ein positives Verständnis für die Probleme und oft als Ärgernis empfundenen Anliegen (z.B. Spezialverpackungen) entwickelt haben.

III. DIE UMSETZUNG

Die Ankündigung einer Organisationsänderung im ersten Halbjahr 1996 und die gleichzeitige personelle Veränderung in der Führungsmannschaft des Werkes (im speziellen die Nominierung und Installation des Process-Coaches) führten zu einer allgemein positiven Aufbruchstimmung unter den Mitarbeitern. Diesem durchaus erwünschten Veränderungswillen stemmten sich im besonderen der Betriebsrat und manche noch vorherrschenden „Abteilungsgeis-

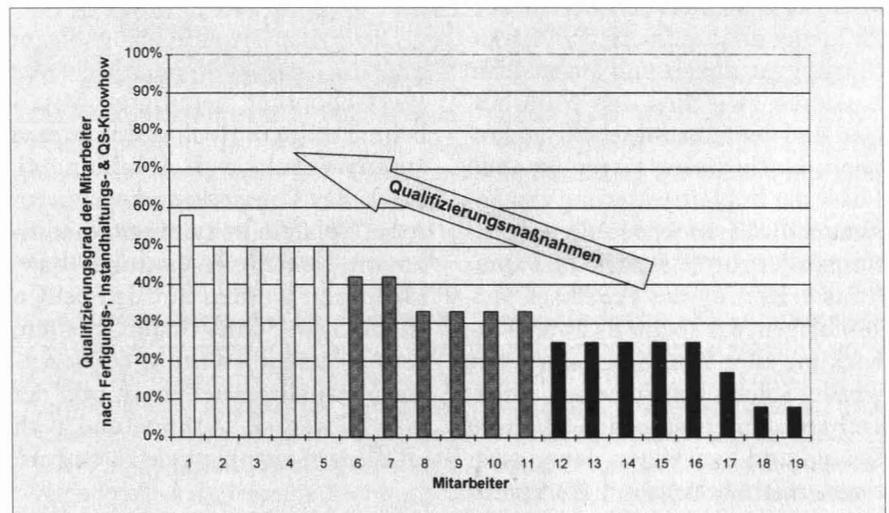


ABB. 3: DIE NOTWENDIGKEIT VON QUALIFIZIERUNGSMASSNAHMEN

men“ entgegen, trotz frühestmöglicher Einbindung und offener Kommunikation unter den Mitarbeitern. So wurden moderierte Mitarbeiter-treffen veranstaltet, mit dem Zweck, die gerade aktuelle Stimmung unter den Betroffenen aufzunehmen. Außerdem entsteht dadurch auch die Chance, die Teammitglieder von der prozeßorientierten Fertigung zu überzeugen und das Teamgefühl untereinander zu verstärken. Trotzdem gab es immer wieder Auslöser, die zu einer Gegenbewegung führten. Gründe dafür waren sicherlich die neue prozeßorientierte Fertigungsstruktur mit eindeutigen und sogar neuen Kompetenz- und Verantwortungsaufgaben, sowie die Einführung eines neuen Entgeltmodells und vor allem die damit verbundene Flexibilisierung der Arbeitszeit. Durch die zunehmende Einsicht des Betriebsrates zu der Notwendigkeit dieses Veränderungsprozesses (eventuell auch mangels besserer Alternativen), konnte nach zweimonatiger Verhandlung eine Einigkeit über die Flexibilisierung der Arbeitszeit erzielt werden.

In einer ersten Phase der Implementierung dieser neuen Fertigungsorganisation wurden von Mitarbeitern vorgeschlagene Maßnahmen zur Prozeßverbesserung sofort umgesetzt. Diese Umsetzungen dienten nicht alleine zur Optimierung der Abläufe sondern im speziellen dazu, die Bereitschaft zur Veränderung auch seitens der Werkführung zu zeigen und sogenannte Barrieren zwischen den Mitarbeitern und der Führungsebene zu brechen. Nach dieser ersten raschen Phase der Implementierung von Sofortmaßnahmen wurde ein Investitionspaket zur Leistungs- und Qualitätssteigerung des Prozesses vorgeschlagen, das ebenfalls unter Mitwirkung aller Beteiligten erarbeitet wurde. Solche Investitionen verursachten dementsprechend höhere Kosten und benötigten daher auch einen zeitlich längeren Genehmigungsaufwand als die kurzfristigen und wertmäßig geringeren. Dieser

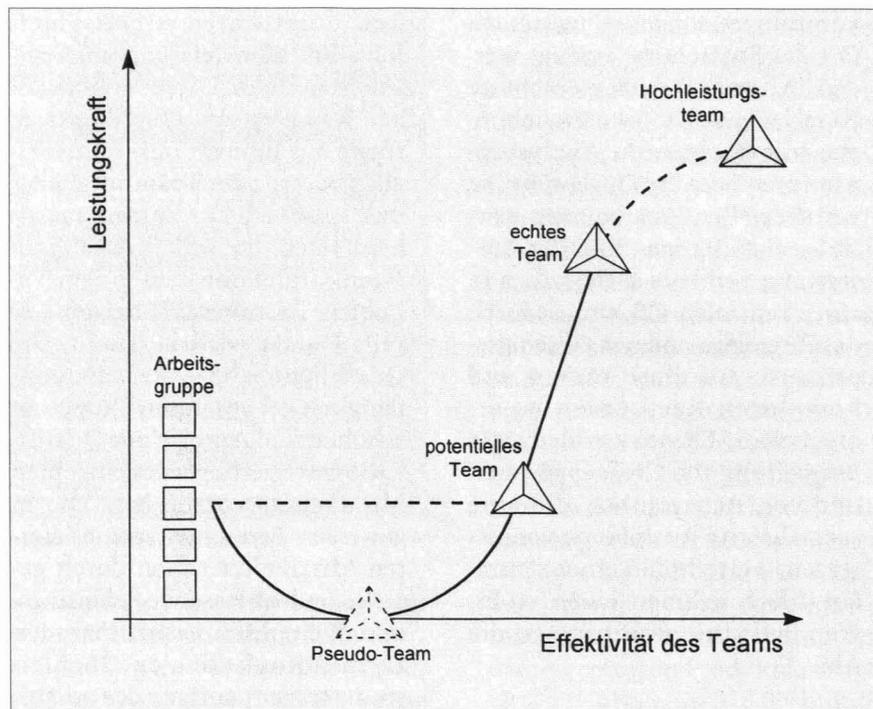


ABB. 4: DIE ENTWICKLUNG VON HOCHLEISTUNGSTEAMS

scheinbare Nachteil wird in der Umsetzung relativiert, wenn man die Bedeutung der „soft factors“ beachtet. Denn die wohl zeitaufwendigste und mühsamste Aufgabe eines Transformationsvorhabens ist, die Veränderung nicht nur in den technischen Systemen und Strukturen zu bewerkstelligen, sondern vor allem in den Köpfen von Mitarbeitern und Führungskräften. Viele unterschätzen hierfür das notwendige Maß an Geduld, Einfühlungsvermögen, Beharrlichkeit und Zielstrebigkeit.

Die Prozeßorganisation bietet nun die Möglichkeit, alle an der Wertschöpfung beteiligten Mitarbeiter zu einem Hochleistungsteam zu entwickeln (vgl. Abbildung 4). Nach der Umstellung von einem Arbeitsplatzlohn zu einem qualifikationsgerechten Leistungs- bzw. Mannlohn wurden mit den beiden ehemaligen Schichtmannschaften, der Arbeitsvorbereitung, der dezentralen Qualitätssicherung und der Instandhaltung konkrete und auch erfüllbare Leistungsziele vereinbart.

Der Entwicklung zu einem Hochleistungsteam stehen auch er-

schwerende Randbedingungen wie sinkende und zunehmend schwankende Produktionsauslastung oder Budgetkürzungen entgegen. Gerade in solchen Situationen besteht für den Process-Coach die Aufgabe, Begeisterung und Offenheit für Veränderungen zu schaffen und das Verharren in alten Denkmustern zu überwinden. Für die nächsten Monate besteht nun die Herausforderung, die Nachhaltigkeit der dargestellten Veränderungen abzusichern – mit dem Ziel, eine entscheidende Leistungssteigerung zu realisieren und ein echtes Hochleistungsteam zu bilden.

LITERATURHINWEISE:

- Kreuz W., Mit Benchmarking zur Weltspitze aufsteigen – Strategien neu gestalten, Geschäftsprozesse optimieren, Unternehmenswandel forcieren, Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 1995
- Katzenbach J. R., Smith D., TEAMS – Der Schlüssel zu Hochleistungsorganisationen, Boston: Wirtschaftsverlag Überreuter, 1993

Mit Doppelmayr-Bahnen ins Hochgebirge und in die Stadt

Hauptsitz der Doppelmayr-Gruppe ist der Stammbetrieb in Wolfurt/Vorarlberg, im äußersten Westen Österreichs. Hier wurde das Unternehmen im Jahre 1892 von Konrad Doppelmayr gegründet. Hier wird geplant und konstruiert, was als Doppelmayr-Technologie Weltruf erlangt hat und in über 45 Staaten exportiert wird. Derzeit sind rund 600 Mitarbeiter in Wolfurt beschäftigt.

Dem Unternehmen mehrere tragfähige Standbeine zu geben und sich nicht nur auf ein Spezialgebiet zu beschränken, bewährte sich in der langen Firmengeschichte stets als Erfolgsrezept. Flexibilität und Mut zur Verwirklichung neuer Ideen führte dazu, daß Doppelmayr auf vielen Gebieten zum Pionier und Wegbereiter moderner Technik geworden ist. Die Doppelmayr **Seilbahn**-Vertriebsgesellschaft m.b.H., der größte und stärkste Bereich des Unternehmens, hat die rasante Entwicklung der Seilbahntechnik maßgeblich beeinflusst. Unzählige Innovationen und Verbesserungen gehen auf das Konto der Doppelmayr-Konstrukteure. Weltweit wurden mehr als 6300 Seilbahnanlagen gebaut - für unterschiedlichste Ansprüche im Sommer- oder Winterbetrieb, widerstandsfähig gegen tropische Hitze und arktische Kälte.

Der Weg vom ersten Schlepplift 1937 in Zürs am Arlberg, bis zur derzeit modernsten Funitel-Seilbahn in Hintertux in Tirol, war steil. In den fast 60 Jahren Seilbahnbau ging die Entwicklung vom einfachen Schlepplift über die verschiedensten Sesselbahnsysteme in fixer oder kuppelbarer Ausführung, über Einseilumlaufbahnsysteme, zu Gruppenbahnen und Großkabinenpendelbahnen mit mehr als 100 Personen fassenden Kabinen. Durch den Kauf der schweizerischen Von Roll Seilbahnen AG konnte Doppelmayr die Seilbahnproduktpalette auf Standseilbahnen, Pendelbahnen und verschiedene Spezialseilbahnen erweitern. Zu den Seilbahnen gehört selbstverständlich auch die Elektronik, die ebenfalls im eigenen Hause entwickelt und produziert wird. Dadurch ist Doppelmayr zum Komplettanbieter geworden und kann dem Kunden "alles aus einer Hand" liefern.

Im ältesten Bereich, der **Aufzüge AG**, bemüht sich Doppelmayr erfolgreich um

eine Symbiose von Funktionalität und Design. In enger Zusammenarbeit mit den Architekten und Bauherren entstehen technisch ausgereifte, formschöne Anlagen, die das Erscheinungsbild des Gebäudes entscheidend mitbestimmen. Das Angebot umfaßt unter anderem Panoramaaufzüge für Einkaufs- und Bürozentren, Lasten- und Kleingüteraufzüge sowie Rolltreppen und Stiegenlifte. In jedem Fall bemühen sich die Doppelmayr Konstrukteure um optimalen Komfort und leichte Bedienbarkeit. Ausgereifte Technik erleichtert die Servicearbeiten und senkt die Wartungskosten.

Eine weitere Tochterfirma, die **Lager-technik** Wolfurt, trägt mit ihren Anlagen wesentlich zu einer effizienten Lagerhaltung bei. Zum breiten Angebot zählen Planung, Konstruktion und Installation von schienengebundenen, weichen- und kurvengängigen Regalbediengeräten sowie Fördersystemen für Hochregallager. Schlüsselfertige Logistiksysteme werden individuell den Wünschen des Kunden angepaßt und "maßgeschneidert". Eine gut organisierte Lagerhaltung ist für einen Betrieb buchstäblich "Gold wert". Oft steckt in der Logistik noch beträchtliches Rationalisierungspotential, dessen Erschließung mit den richtigen Mitteln ganz einfach ist. Die Lagertechnik Wolfurt (LTW) bietet kostengünstige und effiziente Hochregalbediengeräte an.



Die **Parkgaragentechnik** eröffnet neue Perspektiven für die Unterbringung des ruhenden Verkehrs in den Ballungszentren. Mit mechanischen Autoparkanlagen ist es möglich, auch auf kleinster Grundfläche große Parkplatzkapazitäten zu schaffen. Bei der Bewältigung des ständig steigenden Verkehrs eröffnet die PGT gänzlich neue Wege. Unübersichtliche, dunkle Gänge, wie in konventionellen Anlagen, die bisher viele AutofahrerInnen von der Benützung einer Parkgarage abhielten, gehören der Vergangenheit an. Rascher Zugriff sowie weitgehender Schutz vor Beschädigung

oder Diebstahl sind zusätzlich große Vorteile einer mechanischen Parkgarage.

Das Auto wird einfach in die Box gestellt, alles andere erledigt der Computer. Parktec baut schlüsselfertige, mechanische Parksysteme in Form von Hoch- oder Tiefgaragen, wobei sich die architektonische Gestaltung am baulichen Umfeld orientiert. Ausgereifte Technik garantiert hohe Wirtschaftlichkeit und leichte Bedienbarkeit.

Die **Doppelmayr Cable Car** GmbH plant, baut und installiert ein neues umweltverträgliches Nahverkehrssystem mit dem klingenden Namen CABLE Liner. Dieser CABLE Liner fährt ganz dem Trend der Zeit entsprechend absolut umweltfreundlich, ohne Lärm, Abgase und Emissionen, energie- und flächensparend. Der CABLE Liner bewegt sich sicher mit einer Geschwindigkeit von 8 m/s kreuzungsfrei zwischen den einzelnen Haltestellen. Eine hohe Beförderungsleistung wird durch den 30 Sekunden-Takt gewährleistet. Im Sichtbereich der Haltestellen befinden sich immer 2 Fahrzeuge - ein ankommendes und ein abfahrendes. Wartezeiten und Fahrpläne gehören der Vergangenheit an. Der CABLE Liner ist also ein hoch verfügbares, modernes, komfortables und umweltfreundliches Personenbeförderungssystem für Städte, Flugplätze, Touristikzentren usw.



Besonderer Wert wird bei Doppelmayr auf die bestmögliche Berücksichtigung und Erfüllung der Kundenwünsche gelegt.

Ob in Alaska oder in St. Thomas in der Karibik, Doppelmayr Produkte sind für jede geographische Lage und für die verschiedensten Klimazonen geeignet und ermöglichen Millionen von Menschen eine sichere, komfortable und naturnahe Freizeitgestaltung. Zukunftssicherheit, Internationalität, Zuverlässigkeit und Kundenorientierung ist das Leitmotiv, auf das Doppelmayr-Mitarbeiter ausgerichtet sind.