

ZF Getriebe

## Neues Selbstbewusstsein schaffen

von Jan-Dirk Hübner, ZF Getriebe GmbH. und Birgit Bielefeld, Lange, Winther & Partner, Köln  
Produktion Nr. 49, 2004

**SAARBRÜCKEN (ba).** Die Meister in der Industrie sehen sich seit der Einführung von Gruppenarbeit mit immer neuen Aufgaben konfrontiert. Die ZF Getriebe GmbH, Saarbrücken, setzt daher auf ein maßgeschneidertes Personalentwicklungskonzept.

Das Konzept zielt auf die Entwicklung der beruflichen Handlungskompetenz und den Ausbau der Führungsfähigkeiten. Es soll ein Netzwerk von Meistern entstehen, die selbst organisiert Veränderungsprozesse am Standort durchführen.

Nach der Startveranstaltung werden in acht Seminareinheiten theoretische Grundlagen handlungsorientiert vermittelt (u. a. Kennzahlenmanagement, Führen von Mitarbeitergesprächen, Projektmanagement). In einem fünftägigen Produktionsplan spiel sollen die Teilnehmer eine Montagelinie mit den Prinzipien des Saarbrücker Produktionssystems aufbau-

en und optimieren. Erfolgreich ist, wer systematisch als Team arbeitet. Bei monatlich stattfindenden Meister-Runden erhalten die Teilnehmer Informationen über fertigungsnahe Fachbereiche, bearbeiten Fragestellungen aus dem Arbeitszusammenhang und werden ermutigt, die Unterstützung der Fachbereiche einzufordern.

### Erfolg des Trainings: stärkere Beteiligung an Lösungen

In fünf Tage dauernden Ratio-Workshops vor Ort bearbeiten zwei Gruppen ausgewählte Projekte, mit dem Ziel, Verbesserungsmaßnahmen umzusetzen. Unterstützt werden die Teilnehmer zudem in fünf Coaching-einheiten und zwei Entwicklungsgesprächen, bei denen Ziele und Maßnahmen vereinbart werden. Zur Stärkung der Eigeninitiative übernehmen sie organisatorische Aufgaben, wie zum Beispiel die Verwaltung eines Teambudgets oder die Co-Moderation bei Meister-Runden.

Zur Dokumentation des Kursgeschehens haben die Teilnehmer einen

betrieblichen Share eingerichtet. Bei der Übernahme eigener betrieblicher Optimierungsprojekte trainieren sie die Umsetzung ihrer Erkenntnisse im Tagesgeschäft. Das Vorgehen und den betrieblichen Nutzen der Optimierungsaufgabe stellen sie in einer Abschlusspräsentation der Geschäftsführung vor.

„Durch die Eigeninitiative der Teilnehmer hat das Meister-Training Wirkung gezeigt, und das trotz der enormen Belastungen durch das Tagesgeschäft, das durch Neuanläufe im letzten Jahr verschärft war. Besonders fruchtbar wirkt sich die Verknüpfung des Meister-Trainings mit den parallelen KVP-Aktivitäten des Produktionsmanagement-Teams für das Werk aus“, so Fertigungsleiter Dr. Hermann Becker.

Aus Sicht der Meister liegt der Erfolg des Trainings in ihrer stärkeren Beteiligung an Problemlösungsprozessen und dem Kennenlernen der Fachbereiche als Dienstleister für die Fertigung. Ein Teilnehmer: „Wir treten nun sicherer und selbstbewusster bei Meetings auf. Der Blickwinkel hat sich geändert: Wir versuchen uns



Bild: ZF Getriebe

In der Gruppe Projekte anpacken: Aus den Weiterbildungsmaßnahmen entwickelt sich größere Eigenverantwortung für die Fabrik und die Abläufe in der Produktion.

nicht mehr zu rechtfertigen, sondern suchen nach einer gemeinsamen Lösung und nutzen verstärkt den kurzen Dienstweg über unser Netzwerk.“ Aus dem neuen Selbstverständnis entwickelt sich eine größere Eigenverantwortung für die Fabrik und deren Abläufe. Nach einer Idee in den Meister-Runden wird zum Beispiel gerade ein ‚Meisterportal‘ umgesetzt.

Jan-Dirk Hübner, Leiter Personalentwicklung, wertet den bisherigen Verlauf als außerordentlich positiv: „Das Training ist ein wichtiger Schritt nach vorne. Besonders bemerkens-

wert ist, wie sich jetzt schon ein zweites Mal ein funktionierendes Netzwerk selbstbewusster Meister gebildet hat.“ Insbesondere in den Ratio-Workshops wurde eine Vielzahl von Verbesserungsmaßnahmen definiert und umgesetzt, so etwa die Taktzeit eines Montagebandes reduziert, oder ein weiterer Kanbanzug eingerichtet. Neben den Ergebnissen der Ratio-Workshops sind es die Ergebnisse der Betriebsaufgaben, bei denen jeder Meister mit seinem Beitrag zum Return of Invest für die Qualifizierungsmaßnahme sichtbar wird.