

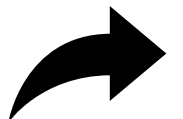


In diesem PDF finden Sie meinen  
Praxisbeitrag zum Buch

## New Work in der Industrie – Wie wir die digital-kulturelle Transformation meistern!

Mit Gastbeiträgen u.a. von Marcel Verweinen, Personalleiter Deutschland bei Continental; Dr. Sebastian Dettmers, CEO Stepstone; Prof. Dr. Andreas Syska, Professor für Produktionsmanagement an der Hochschule Niederrhein in Mönchengladbach; Dr. Marcus Heidbrink, Zortify SA, Luxembourg; Dr. Karsten Schulte-Deußen, Great Place To Work, Köln; Kerstin Hochmüller, CEO Marantec; Markus Ahorner, Geschäftsführer Ahorner & Innovators GmbH; **Tobias Gerstmaier, Teamleiter für Instandhaltung und Automatisierungstechnik bei INNIO Jenbacher.**

Erste Auflage 2022, Rossberg Verlag  
Vera Starker, Roman Gaida  
Softcover, 210 x 150 mm  
260 Seiten, 32 €  
ISBN: 978-3-948612-17-7



## **New Work in der Produktion – Die optimale Begleitung für Industrie 4.0!**

*von Tobias Gerstmaier, Teamleiter für Instandhaltung  
und Automatisierungstechnik bei INNIO Jenbacher;  
Mit seinem Team Gewinner des Maintenance Award  
Austria 2020*

240

Stellen Sie sich eine Fläche von zehn Fußballfeldern vor, gepflastert mit Produktionshallen für den Großmaschinenbau. Mechanisches Getöse und elektrisches Surren liegen in der Luft, denn in den Hallen reihen sich Hunderte Fertigungsmaschinen aneinander. Hier produzieren Facharbeiter und Facharbeiterinnen teils meterlange Bauteile auf Tausendstel Millimeter genau. In dieser Welt wird viel Automatenkaffee getrunken und wenig Latte Macchiato.

### **In Ihren Ohren klingt das nach „Old Work“? Lassen Sie sich nicht täuschen!**

Die produzierende Industrie hat erkannt, dass ergänzend zu den technischen Neuerungen der Industrie 4.0 auch New-Work-Prinzipien unerlässlich sind, um Produktivität, Qualität und Innovation dauerhaft zu sichern. Der hier als Beispiel dienende mittelständische Maschinenbauer gewinnt und entwickelt auch dank New Work Fachkräfte und behauptet sich erfolgreich auf internationalen Märkten.

Am Beispiel der Abteilung für industrielle Instandhaltung erfahren Sie nun, wie dies in der Praxis gelingt. In dieser

Abteilung arbeiten knapp 40 Maschinenschlosserinnen, Elektriker und Mechatronikerinnen in vier Teams. Diese Menschen verfügen über einen enormen Erfahrungsschatz, manche können allein am Klang den Gesundheitszustand einer Fräs- oder Drehmaschine diagnostizieren.

### **Taten zählen mehr als Worte**

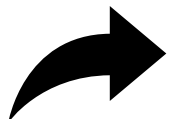
2018 gab der zuständige Bereichsleiter ein klares Zielbild aus: „Weltklasse Instandhaltung!“ Die Instandhaltung sollte Vorbildcharakter bekommen und zum Branchenmaßstab für produktives und innovatives Arbeiten werden. Dafür sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jederzeit Kritik, Ideen und Verbesserungsvorschläge äußern und Veränderungen mitbestimmen können. Die praxiserfahrenen Mitarbeitenden unterzogen diese Ankündigungen dem ungeschönten Realitätstest des Fabrikalltags. Es dauerte rund ein Jahr, bis das Vertrauen in die neue Art der Zusammenarbeit wirklich gewachsen war.

Dabei zählten konkrete Taten deutlich mehr als wohlklingende Worte oder Powerpoint-Präsentationen. Nachfolgend finden Sie zwei Praxisbeispiele, die Vertrauen und Innovation gleichermaßen förderten.

### **Erstes Beispiel: „Bitte verdreht auch künftig die Augen!“ – Vom Nutzen der Skepsis**

Wer New Work nicht nur verkünden, sondern wirksam und stimmig leben möchte, kommt nicht umhin, die Skepsis der Beteiligten zu beachten. Die dahinterliegenden Bedürfnisse gehören verstanden und berücksichtigt. Dazu ein Beispiel aus der Praxis: Einer der Teamleiter wollte sein Team dafür gewinnen, digitale Brillen für die Fernwartung von Maschinen zu

241



testen. Insbesondere ältere und erfahrene Mitarbeitende waren äußerst skeptisch. Der Teamleiter reagierte offen darauf: „Ich sehe, einige von euch verdrehen die Augen.“ Ein Raunen ging durch die Runde, denn so viel Offenheit war man nicht gewohnt. Er fuhr fort: „Bitte verdreht sie auch künftig! Ich bin überzeugt, ihr habt gute Gründe dafür. Aber sprecht über diese Gründe und sagt, warum ihr das tut. Nur so können wir reagieren und gemeinsam gute Lösungen finden.“

Einige Tage später bekam der Teamleiter den entscheidenden Hinweis beim gemeinsamen Mittagessen in der Kantine: Gerade die älteren Mitarbeitenden hatten wenig Verständnis dafür, dass für digitales „Spielzeug“ Geld da war, während sie teils mit altem und unzureichendem Werkzeug hantieren mussten. Der Teamleiter verstand die Kritik und beschaffte neues Arbeitsgerät. Die Mitarbeitenden sahen, dass ihre Skepsis gehört wurde, und beschäftigten sich zunehmend offener mit den digitalen Hilfsmitteln.

242

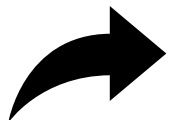
### ***Zweites Beispiel: Teamvertreter und Teamvertreterinnen sind hochwirksam bei der Selbstorganisation***

Selbstorganisation als zentrales Prinzip von New Work hilft Industriebetrieben, erfolgreich mit rasch wechselnden Rahmenbedingungen umzugehen. Gelingende Selbstorganisation fällt aber nicht vom Himmel, erst recht nicht in jahrzehntelang hierarchisch geführten Industriebetrieben. Der Instandhaltung des besprochenen Betriebes gelang es, die Selbstorganisation durch die Einführung von Teamvertreterinnen und Teamvertretern deutlich auszubauen. Vorbild war die sogenannte OSO-Gruppe (OSO = Organisation der Selbstorganisation) der Systerios-Klinik in Deutschland.

Deren Konzept wurde folgendermaßen adaptiert: Die 40 Mitarbeitenden der Instandhaltung sind in vier Teams organisiert. Jedes Team wählt jährlich eine Vertreterin oder einen Vertreter aus dem Kreis der Teammitglieder. Jeden ersten Donnerstag im Monat gibt es eine einstündige Besprechung. Während der ersten 30 Minuten kommen die vier Teamvertreter und Teamvertreterinnen allein zusammen und bringen aktuelle Themen aus ihren Teams ein. Während der weiteren 30 Minuten kommen die vier Teamleiterinnen und Teamleiter dazu, um ihre Sicht auf die Dinge beizutragen, Informationen auszutauschen oder gemeinsam Maßnahmen zu beschließen. Wenn nötig, tragen die Teamleitenden, teils auch persönlich von den Teamvertretern und Teamvertreterinnen unterstützt, die Anliegen in die höheren Management-Ebenen.

Dieses Format bewährt sich mittlerweile seit mehreren Jahren, sowohl für kleine Anliegen – etwa Verbesserungen an der selbst entwickelten Instandhaltungs-App oder die Planung des nächsten Team-Events – als auch für große Themen wie die Entwicklung neuer Arbeitszeitmodelle. Gerade bei größeren Themen finden zusätzliche Treffen des gesamten 40-köpfigen Teams statt, die vom 8er-Gespann aus vier Teamvertretern und vier Teamleiterinnen vor- und nachbereitet werden. Seit es die Teamvertreterinnen und Teamvertreter gibt, fließen Informationen auf kurzem Weg, die Gerüchteküche kocht nur noch auf Sparflamme, Missverständnisse werden aufgeklärt, bevor sie zu größeren Eskalationen führen, und neue Ideen werden rasch diskutiert und umgesetzt oder abgelehnt.

243



**Damit New Work keine Eintagsfliege wird:  
Denken Sie an den *Ressourcenpuffer!***

Ein Team, das sich den Nutzen von New-Work-Prinzipien ernsthaft und dauerhaft erschließen will, benötigt Ressourcen: einerseits die Zeit, um auf neue Themen, Skepsis und Vorschläge kurzfristig reagieren zu können, andererseits ein angemessenes Budget, um sinnvolle Verbesserungen rasch umzusetzen. Im vorliegenden Fall des 40-köpfigen Teams reichen dazu ein paar Arbeitsstunden pro Monat und einige Tausend Euro pro Jahr aus, die im Vergleich zum Gesamtbudget kaum ins Gewicht fallen.

Durch Taten und spürbare Verbesserung wachsen die Glaubwürdigkeit und der Kreislauf aus Ideen, und kritische Auseinandersetzungen und Verbesserungen werden zu Selbstläufern für Produktivität, Qualität und Innovation. Bereits zwei Jahre nach dem Start der Initiative gewann das hier beschriebene Team den ersten Platz bei einem nationalen Exzellenz-Wettbewerb für industrielle Instandhaltung und setzt seitdem seinen Weg Richtung „Weltklasse Instandhaltung!“ fort.

244

**Sind Sie neugierig geworden?  
Ich freue mich auf den Austausch!**

**Herzlich  
Trainer Tobias**

**+43 660 7448814**

**tg@trainertobias.com**