



MORATH SYSTEMS E. K.

Im Fokus: Der Arbeitsplatz



Unternehmen: Morath Systems e. K.

Hauptsitz: Schwenningen
(Baden-Württemberg)

Branche: Handel, Dienstleistungen,
Industrie (Kunststoff- und Metallver-
arbeitung)

Produkte: Handmontagearbeitsplätze,
Baugruppenmontage, Vertrieb von
Sprüh- und Dosierlösungen

Gegründet: 1976

Mitarbeiter (2009): 20

Internet: www.morathsystems.de

DAS UNTERNEHMEN

Morath Systems schafft Produktionslösungen von der Konzeption und Umsetzung von Montagearbeitsplätzen bis hin zur Baugruppenmontage als Lohn- und Systemfertiger. Gegliedert ist das Unternehmen in die drei Geschäftsfelder MORATH TECH (Baugruppenmontage), MORATH FLEX (Arbeitsplatzlösungen) und MORATH LIQUID (Sprüh- und Dosiertechnik).

Bald nach seiner Gründung 1976 expandierte das Unternehmen stark und kontinuierlich.

Die verschiedenen Geschäftsfelder gibt es seit 2004. In einer Krisensituation im selben Jahr stieg Michaela Morath in die Geschäftsleitung ein.

AUSGANGSSITUATION UND ZIELE: WISSEN RICHTIG VERTEILEN

Als Michaela Morath 2006 das elterliche Unternehmen übernahm, steckte Morath Systems in einer Krise. Personalabbau drohte. Die große Herausforderung bestand in dieser Situation darin, dem Team deutlich zu machen, dass „die Zukunft des Unternehmens in der Hand jedes Mitarbeiters liegt“.

Die damals bei Morath Systems herrschende Unternehmenskultur war traditionell und hierarchisch-patriarchalisch geprägt, eher intransparent, wenig kommunikativ (vor allem seitens der Führungskräfte), machtorientiert. Dies führte zu einem unattraktiven Arbeitsklima und verschärfte die pessimistische Stimmung im ganzen Haus.

Gleichzeitig sah man die im Unternehmen erzeugten Informationen förmlich explodieren. Dazu trug das 2001 neu eingeführte Qualitätsmanagement ebenso bei wie die zahlreichen Veränderungen durch zwei Übergaben – denn eine weitere, zwischenzeitliche Übergabe an den Bruder der heutigen Chefin war vorausgegangen. Als Folge machten sich in der Informationsablage und -weitergabe deutliche, schmerzhaft Mängel bemerkbar.

Daraufhin führte man 2003 das Informationssystem Consolidate ein, das sich bis heute bewährt hat. Doch ein wichtiges Problem blieb noch zu lösen: Viele Produktionsmitarbeiter bei Morath, in der Mehrzahl Frauen, haben einen Migrationshintergrund und sprechen nur eingeschränkt Deutsch. Sie müssen an ihrem Arbeitsplatz – der nicht mit PC ausgestattet ist – zuverlässig und angemessen mit Informationen versorgt werden.

WENN SICH MENSCHEN
FREI ENTFALTEN KÖNNEN,
SIND SIE ZU GROSS-
ARTIGEM IN DER LAGE.

Michaela Morath, Unternehmensleitung

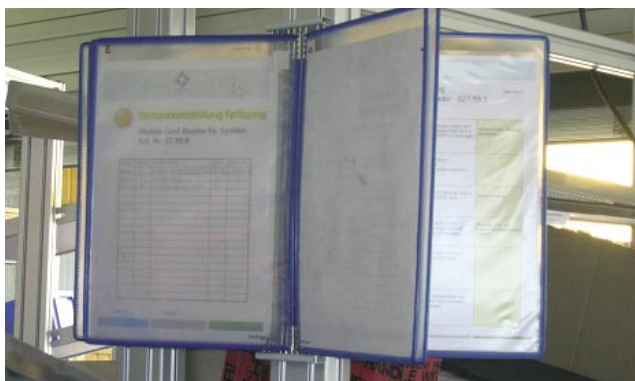
WAS KONKRET GESCHIEHT

1. Informationsfluss: von der Arbeitsanweisung bis zum QM

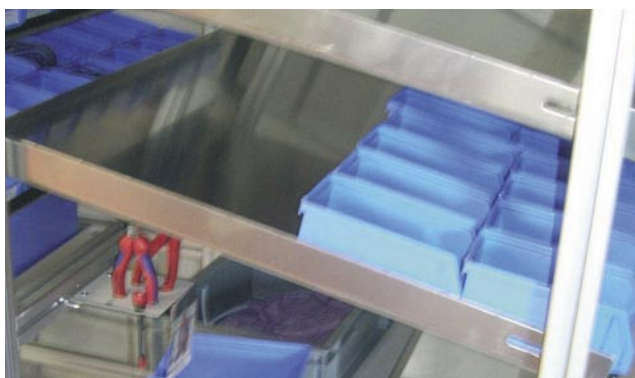
Bei Morath setzt man zu diesem Zweck unterschiedliche Instrumente ein. Bewährt hat sich vor allem ein System von knappen, visuell unterstützten Informationen in der Produktion. Die Inhalte reichen von einfachen Arbeitsanweisungen und Informationen über Prozesse bis hin zum Hinweis auf Fehlerquellen und Gefahren. Entscheidend ist dabei: Die wesentlichen Informationen zu allen Aufgaben und Tätigkeiten finden sich jeweils direkt am Arbeitsplatz selbst.

Alle Informationen und Anweisungen sind textlich aufs Wesentliche reduziert. Wo immer möglich, hat man sie außerdem in sprechende Bilder übersetzt. Einfache (Farb-)Symbole unterstützen die Informationsvermittlung – die Orientierungssampel beispielsweise bezüglich der QM-Prozesse.

Früher hingen ausführlichere Arbeitsanweisungen aus dem QM-Handbuch ebenfalls direkt in der Produktion aus. Sie wurden jedoch allgemein zu wenig gelesen. So war nicht sichergestellt, dass das Team Änderungen überhaupt zur Kenntnis nahm.



Auf Augenhöhe: Klare, kompakte Anweisungen direkt am Arbeitsplatz



Was muss ich tun? Die Beschreibung liegt griffbereit neben dem Material



Rotverschiebung zeigt Handlungsbedarf an – die Orientierungssampel bei Morath Systems:

ROT = Fehler, Gefahr – Warnung, häufige Fehlerquelle.

GELB = Achtung, prüfen – hier lauert eine Fehlerquelle, oder es ist eine Prüfung durchzuführen.

GRÜN = Neu: Achtung, hier hat sich der Prozess geändert.

BLAU = Korrekt: Dies ist der definierte QM-Prozess.

Neu hier – was tun?

Wird in der Fertigung ein neuer Arbeitsplatz vorbereitet, so legt man direkt neben dem erforderlichen Material alle dafür notwendigen Informationen bereit. Außerdem ist die Produktionsplanung für alle Mitarbeiter einsehbar. So weiß jeder, wer im Augenblick woran arbeitet.

QM-Prozesse

Um die QM-Prozesse besser durchschaubar zu machen und ihre Nähe zum realen täglichen Tun ins Bewusstsein zu rücken, sind bei den Prozesseigentümern „Bilder“ ihrer Prozesse angebracht. Dies hält die Prozesse bei allen Mitarbeitern sehr präsent, und der Bezug zum verantwortlichen Kollegen ist stets klar.

Weitere, allgemeine Informationen finden die „Nicht-PC-Mitarbeiter“ am schwarzen Brett, beispielsweise Aushänge aktueller Presseberichte über Morath. Ein White Board kündigt Besucher im Haus allen Mitarbeitern an.



Sinnfällige Porträtwand:
Mitarbeiter als tragende Bausteine des Unternehmens

Alles angekommen? Die Verständnisprüfung

Morath Systems wollte nachvollziehen, ob die Mitarbeiter die Informationen angemessen aufnehmen. Per Multiple Choice mussten alle im Team ein paar elementare Fragen zum Unternehmen und zur Unternehmensstrategie beantworten: In welchem Geschäftsfeld sind Sie tätig? Was ist die Orientierungssampel? Die Ergebnisse wurden mit den Mitarbeitern in Personalgesprächen thematisiert.

Das Ergebnis dieser ersten Prüfung: Da Michaela Morath hohe Ansprüche an Partizipation, Offenheit und Information stellt, wurden die Mitarbeiter anfangs mit Informationen übersorgt. Die Auswertung des Verständnistests hat hier gezeigt, dass weniger mehr ist. Es galt vor allem die Informationen in Richtung Produktion noch konzentrierter und einfacher zu gestalten. Deshalb hat man die Aushänge in den Produktionshallen gegenüber früher stark reduziert und teilweise überarbeitet (die Fotos entsprechen der aktuellen Situation). Neu gestaltet wurde auch die schriftliche Information zur neuen Strategie – als Ergänzung zur mündlichen Vorstellung –, die jeder Mitarbeiter zum ruhigen Studium ausgedruckt mit nach Hause bekommt. Eine weitere Verständnisprüfung soll es zur neuen Unternehmensstrategie geben. Es ist der Unternehmerin sehr wichtig, dass die Mitarbeiter die Strategie verstehen und sich mit dem Thema auseinandersetzen.

Ausblick: der „intelligente“ Arbeitsplatz

Derzeit arbeitet Morath gemeinsam mit Studenten der FH Furtwangen an einer innovativen Arbeitsplatzlösung. Sie soll die gebündelte und dosierte Information direkt am Produktionsarbeitsplatz – richtige Information zur rechten Zeit – digital unterstützen mit Touchscreen und Führung durch Licht: Ein Mitarbeiter loggt sich ein. Das System kennt seinen Qualifikationsgrad bezüglich der zu leistenden Arbeit (Kompetenzmatrix, siehe unten) und versorgt ihn passgenau mit mehr oder weniger anleitender Unterstützung. Ein Lichtsignal zeigt dem Mitarbeiter, welches Teil er aus welcher Box als Nächstes nehmen soll.

Nicht nur am Einzelplatz, sondern auch unternehmensweit ist der Informationsfluss sichergestellt. Beispielsweise halten anlassgesteuerte Betriebsversammlungen über strategische Entwicklungen auf dem Laufenden. Schulungen sind in einer Kompetenzmatrix transparent dokumentiert, die alle durchlaufenen Qualifizierungen einer Person ebenso wie geplante Fortbildungen erfasst. Checklisten erleichtern die Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Ein KVP-Workshop, monatliche KVP-Sitzungen sowie Konkurrenzanalysen runden das Bild ab.

2 Gestaltung der Unternehmenskultur

Grundlegend verändert hat Morath Systems, über die konkrete Arbeitsumgebung hinaus, seine Unternehmenskultur. Sehr systematisch und ideenreich baute die Unternehmensleitung ein arbeitsförderliches Ambiente und Klima auf. Großgeschrieben werden Kommunikation generell, Vertrauen und Offenheit, partnerschaftliches Verhalten, Mitmenschlichkeit und Fürsorge. Schon kleine Gesten fördern ein solches Klima: Bürotüren stehen offen, die Chefin begrüßt die Mitarbeiter per Handschlag, interessiert sich für deren Wohlergehen, auch im privaten Bereich. Eine offene Informationspolitik gegenüber allen Mitarbeitern sorgt für Transparenz, auch hinsichtlich der Geschäftszahlen oder strategischen Überlegungen.

Wie stellt man eine solche Unternehmenskultur her? Wie führt man eine offene, vertrauensvolle und partizipative, also wissensorientierte Atmosphäre im Unternehmen ein? Morath Systems hat im Zuge der Unternehmensübernahme mehrere gezielte „kulturelle“ Maßnahmen ergriffen.

MORATH SYSTEMS LEBT VON SEINEN MITARBEITERN UND DEREN BEDEUTENDEN LEISTUNGEN. DAHER LIEGT DIE ZUKUNFT UNSERES UNTERNEHMENS IN DER HAND EINES JEDEN EINZELNEN MITARBEITERS.

Aus: QM-Handbuch Morath Systems

Zusammenhalten – Zeichen setzen

Beispiel 1: Die Chefin Michaela Morath vermittelte beim gemeinsamen Frühstück mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aus der Produktion – ohne deren direkte Vorgesetzte und das sonstige Führungsteam – , wie wichtig jede und jeder Einzelne für das Unternehmen ist. Ihr Motto, in Anlehnung an ein Zitat von Charles de Gaulle: „Bedeutende Leistungen kann nur der erbringen, der sich bedeutend fühlt“.

Im Anschluss an dieses gemeinsame Frühstück arbeitete das Produktionsteam in einem Workshop spielerisch mit dem Symbol des Windrades, das sowohl das Logo des Unternehmens als auch das Thema Aufschwung verkörpern sollte. Ein Ergebnis dieses Workshops war eine gemeinsam erstellte Liste von Antworten auf zwei Fragen: Was können die Mitarbeiter für das Unternehmen tun? Was kann das Unternehmen für seine Mitarbeiter tun? Abschließend bestätigten alle Beteiligten die Arbeitsergebnisse mit einem Fingerabdruck. Darüber hinaus wurden Porträtfotos aufgenommen und in Form eines Zuges ausgehängt – der Zug als Symbol dafür, dass es auf jedes Glied ankommt. Heute ist der Zug durch ein anderes Fotoarrangement ersetzt. Die Porträts hängen in einem frequentierten Gang in Form von einem bunten Mauerwerk und erinnern die Mitarbeitenden an ihre Wichtigkeit im Unternehmen.



Der emotionale Wetterbericht: Wer mitmacht, wird sofort belohnt.

Stimmungsbarometer

Beispiel 2: Michaela Morath geht jeden Morgen durch das Unternehmen und begrüßt jede Mitarbeiterin, jeden Mitarbeiter persönlich. Dadurch nimmt sie Stimmungen sehr früh auf, sodass sich anbahnende Konflikte sehr früh angesprochen werden können: „Früher habe ich mich mit euch auseinandergesetzt, heute setze ich mich mit euch zusammen.“

Darüber hinaus messen drei Röhren, die mit kleinen Süßigkeiten gefüllt sind, wöchentlich die Stimmung im Unternehmen. Jede Röhre steht für ein individuelles Fazit:

- 1 – Diese Woche war ... voller Probleme
- 2 – Diese Woche war ... eher durchschnittlich
- 3 – Diese Woche war ... ich sehr zufrieden

Einmal pro Woche entnimmt man hier, buchstäblich nach Gefühl, eine Süßigkeit aus einer der Röhren. Die verbleibenden Füllstände vermitteln ein Gesamt-Stimmungsbild. Früher wurde die Wochenstimmung mit Klebepunkten abgefragt, was jedoch bald seinen Reiz verlor. Die Idee mit der kleinen süßen Belohnung funktioniert schon seit Jahren gut.



Tee machen, Thema ansprechen:
Wissensaustausch in einladender
Atmosphäre bei Morath Systems

Austausch, Atmosphäre, Anspruch

Beispiel 3: Der Austausch unter den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wird bewusst gefördert. Symbol für den Anspruch einer offenen Kommunikation sind offene Türen zu den Arbeitsräumen. Die vier Führungskräfte, die am engsten mit Frau Morath zusammenarbeiten (genannt das „Kleeblatt“), sitzen an einem Tisch. Zu den Zielen gehört, jede(n) Einzelne(n) bis hin zur Chefin im Ernstfall ersetzen zu können: Wer auch immer ausfällt – Kolleginnen und Kollegen sollen in der Lage sein, die Arbeit fortzuführen.

Überhaupt misst das Unternehmen der „Wohlfühl-Atmosphäre“ große Bedeutung zu. So kamen mit Frau Morath Pflanzen ins Unternehmen, die Räume wurden insgesamt freundlicher und heller eingerichtet. Ein luftiger Aufenthaltsraum sowie eine kleine schicke Teeküche werden in den Pausen von den Mitarbeitern rege genutzt, nicht zuletzt zum Wissens- und Erfahrungsaustausch.

Führen durch Werte

Schon allein die Tatsache, dass Werte plötzlich thematisiert wurden, hat etwas verändert und den früher herrschenden, hierarchischen Führungsstil aufgelockert – so urteilt ein langjähriger Mitarbeiter. Führung hängt für Michaela Morath entscheidend ab von gegenseitigem Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Die eingeforderte Offenheit müsse beispielsweise immer eine Offenheit auf beiden Seiten sein. Die Unternehmerin ist aufgrund ihrer Erfahrungen in der Personalgewinnung davon überzeugt, dass Mitarbeiter das Arbeiten in einem werteorientierten Unternehmen schätzen, zu diesem Unternehmen kommen und auch gerne bleiben. Das sei wichtig, denn jede Personalentscheidung sei für ein Unternehmen von extrem wichtiger Bedeutung: „Die Chemie muss stimmen – an möglicherweise fehlenden Kompetenzen kann man arbeiten.“

NUTZEN

Den Ertrag dieser und weiterer Maßnahmen zur Förderung der Unternehmenskultur sieht Michaela Morath darin, dass sich ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stark mit dem Unternehmen identifizieren, dass sie motiviert sind und die meisten von ihnen mittlerweile zum Nutzen des Unternehmens unternehmerisch denken. Ein weiterer Pluspunkt: Auch die Kunden spüren die gute Atmosphäre und haben sie zu schätzen gelernt.

Die aktuellen Krisenzeiten haben nichts am Erfolg dieser Linie geändert. Unternehmerin und Mitarbeiter erklären übereinstimmend: Die bei Morath gepflegte Kultur erleichtert den Umgang mit der Krise. Die Stimmung sei trotz erster Entlassungen vertrauensvoll und ruhig. Nach den Erfolgsbeteiligungen in den letzten sehr erfolgreichen Jahren seien die Mitarbeiter bereit, nun auch eine Durststrecke gemeinsam durchzustehen. Der Zusammenhalt ist nach wie vor groß – ein Erfolg nicht zuletzt der offenen Krisenkommunikation seitens der Geschäftsführung und des ganzen Führungsteams.

HÜRDEN UND STOLPERSTEINE

Grundsätzlich waren nicht alle Mitarbeiter in ausreichendem Maß bereit zu Veränderungen. Die Unternehmerin verschweigt nicht, dass einige ihr Unternehmen sogar verlassen haben, weil sie mit der neuen Kultur nicht zurechtkamen, sprich weil sie den neuen offenen und partizipativen Führungsstil ablehnten. Dies lässt sich jedoch bei solch tief greifenden Veränderungen kaum vermeiden – und personelle Wechsel haben durchaus im positiven Sinn auch Energien freigesetzt.

Des Weiteren machte sich eine Kluft zwischen Verwaltung und Produktion bemerkbar. Beide Seiten konnten teilweise wenig Verständnis für die Tätigkeit der anderen aufbringen. Ins Gewicht fiel dabei zweifellos das im Durchschnitt niedrige Bildungs- und Sprachniveau der Produktionsmitarbeiter. Zudem mutete man gerade ihnen, die sich mit der Informationsverarbeitung schwer taten, anfangs eine ziemliche Informationsflut zu – beispielsweise zu viele Aushänge. Diese Hürde ließ sich im zweiten Schritt beseitigen, bei dem man die Informationen noch einmal kondensierte.

Der Einfallsreichtum der Unternehmerin ruft ständig neue pragmatische, wenn auch bisweilen unsystematische Maßnahmen ins Leben. Damit hängt zusammen, dass nicht alle Ansätze sofort verwirklicht werden konnten. Ein definierter Ablageort sorgt jedoch dafür, dass keine der zahlreichen Ideen verloren geht. Manche könnten schließlich, in einem lebendigen Unternehmen wie Morath Systems, von heute auf morgen sehr nützlich werden.



**WERTE SIND LEICHT
FORMULIERT,
ABER ES KOSTET KRAFT,
SIE ZU LEBEN.**

Michaela Morath, Unternehmensleitung