

Transparenz im Sägewerk

Das Unternehmen Pollmeier Massivholz betreibt die größten Laubholzsägewerke Europas. Am Standort Aschaffenburg hat man nun ein modernes Shopfloor-Management eingeführt.

Die Sägewerksindustrie in Deutschland verarbeitet mehr als 35 Millionen Kubikmeter Rundholz jährlich. Mit romantischen Wassermühlen in idyllischer Natur hat das nichts mehr gemein. Die rund 2.000 Betriebe der Branche arbeiten mit leistungsstarker Sägewerkstechnik und setzen auf modernste Managementsysteme. So hat die Pollmeier Massivholz GmbH & Co. KG kürzlich an ihrem Standort in Aschaffenburg ein Shopfloor-Management eingeführt.

Das englische Wort Shopfloor bedeutet „Produktion“; zugleich steht der Begriff für den „Ort des Geschehens“. Shopfloor-Management befasst sich mit den Leitungs- und Führungsaufgaben im Rahmen der Produktion. Das

Konzept steht für ein neues Rollenverständnis von Führungskräften sowie eine transparente Kommunikation und gezielte Problemlösungskultur über alle Hierarchie-Ebenen hinweg. Vorgesetzte agieren dabei als Coaches am „Ort des Geschehens“. Einfache Produktionsmitarbeiter agieren mehr wie Unternehmer in ihrem Verantwortungsbereich.

Zugleich steht Shopfloor-Management für aussagekräftige und einfach visualisierte Kennzahlen. Wenn Pollmeier-Werksleiter Christian Kittel morgens sein Büro in Aschaffenburg betritt, verschafft er sich als erstes einen Überblick auf dem neuen Kennzahlen-Board. Darauf zu sehen sind Berichte und Statistiken, die Aussagen machen zu Quali-

tät, Kosten, Lieferservice und Motivation. Zielabweichungen werden in auffälligen Farben eingetragen. Mit einem Blick erkennt der Werksleiter so, ob es in der vergangenen Schicht Probleme gab, ob Maschinen stillgestanden haben oder Instandhaltungsmaßnahmen durchgeführt wurden.

„Früher wurden solche Informationen gar nicht festgehalten oder unstrukturiert weitergegeben“, erinnert sich Kittel. „Ein Teil der Mitarbeiter erhielt die für sie notwendigen Informationen, der andere Teil, der zum Beispiel in einer anderen Schicht arbeitet, wurde nicht informiert.“ Natürlich ist das Shopfloor-Management bei Pollmeier nicht auf das Kennzahlen-Board im Werksleiterbüro begrenzt. Täglich wird in kurzer

Runde mit Schichtarbeitern, Teamleitern und Bereichsleitern aus verschiedenen Abteilungen über Probleme und deren Lösung gesprochen.

„Solche Gespräche erfordern oftmals eine Kulturänderung im Unternehmen, denn es geht dabei nicht um Schuldzuweisung, sondern der Fokus liegt auf der Problemlösung“, erläutert Hans-Sönke Hartmann von Fischer Consulting. Die Beratungsfirma gehört zur Unternehmensgruppe Fischer, die in der Baubranche für ihre Befestigungstechnik bekannt ist. Sie entstand aus den im eigenen Konzern entwickelten Kompetenzen, berät mittlerweile aber auch externe Unternehmen. Pollmeier unterstützte man bei der Einführung des Shopfloor-Managements.

Die über die Gespräche zwischen allen Beteiligten entstandene Transparenz bei Pollmeier sorgt dafür, dass viele Probleme überhaupt erst erkannt werden. Durch die Einbindung verschiedener Abteilungen sind alle Unternehmensbereiche informiert. Weil auch Führungskräfte an den täglichen Shopfloor-Runden teilnehmen, sind schnelle Entscheidungen möglich.

Für das Aschaffener Sägewerk stehen nun die nächsten Großprojekte mit regionalem Buchenholz an. Die neue Praxis des Shopfloor-Managements soll dabei helfen. „Wir sind viel schneller dabei, unsere Probleme zu lösen“ sagt Geschäftsführer Ralf Pollmeier. „Das kommt unseren Kunden zugute.“



Das Aschaffener Sägewerk von Pollmeier arbeitet mit Shopfloor-Management.