

Eine tiefgreifende Veränderung

Wenn Sie den Betrieb vor sechs Monaten besichtigt hätten, würden Sie ihn heute nicht mehr wiedererkennen.



Werkstatt, die wiederum um eine ganze Werkstücksfamilie aufgebaut worden ist.

Diese Inseln ähneln autonomen Abteilungen und funktionieren betriebsintern mittels Kunden-Zulieferer-Beziehungen.

Jede Insel trägt die Verantwortung für die gelieferte Qualität und die Einhaltung der Lieferfristen und der Kostenvoranschläge.

DM: Guten Tag Herr Breitschmid! Bei TORNOS-BECHLER wird viel über diese Neuerungen gesprochen. Wie bemerkt man sie denn eigentlich?

RB: Tatsächlich sind wir jetzt seit 15 Monaten dabei, den Betrieb vollkommen neu aufzubauen, im Besonderen die Produktion.

Sowohl die Produktionsmittel als auch die Methoden, der Waren- und Informationsaustausch, alles ist neu oder gerade dabei, es zu werden!

DM: Welches ist der Grund dieser Änderungen?

RB: Der Markterfolg der DECO 2000 und dessen Einfluss auf den Produktionsausstoß waren beträchtlich. Zudem sorgen wir für stetige Verbesserungen. Es war also sehr wichtig, sofort und tiefgreifend auf diesen enormen Druck auf unsere Herstellung zu reagieren.

DM: Wenn ich es richtig verstanden habe, dann ist der Betrieb so dimensioniert worden, um dem schnellen Wachstum zu entsprechen. Ist solch eine Reaktion nicht

Die Erneuerung TORNOS-BECHLERs ist in vollem Gange. Dieses gigantische Projekt gestattet es dem Unternehmen, den Anforderungen des Marktes noch mehr gerecht zu werden.

In einer Phase ständiger Verbesserungen bringt dieses Projekt Tag für Tag tiefgreifende Veränderungen in den Betrieb. Produktion und Arbeitsplätze sind in ständigem Umbruch..

Um das gesamte Ausmass dieser tiefgreifenden Betriebsrestrukturierung besser erfassen zu können, trafen wir uns mit Herrn Roland Breitschmid, Produktionsleiter und Urheber dieser Änderungen.

etwas riskant in dem sehr zyklischen Markt der Werkzeugmaschinen?

RB: Natürlich haben wir diesen Aspekt bei unseren Überlegungen berücksichtigt. Dieses Produktionsmittel ist global so dimensioniert worden, um in zwei Schichten arbeiten zu können. Bei Arbeitsminderung oder -erhöhung und mit Hilfe der flexiblen Arbeitszeit haben wir stets die Möglichkeit, mit einer oder drei Schichten arbeiten zu können – dies für zyklische Variationen von kurzer oder mittlerer Dauer.

DM: Worin bestehen konkret diese Produktionsänderungen?

RB: Die gesamte Produktion ist in Inseln aufgeteilt worden. Eine Insel ist gewissermassen eine Mini-

DM: Gingen diese Veränderungen problemlos von statten?

RB: Ja, wir waren sehr beeindruckt von den Kapazitäten aller Fachleute des Betriebes. Einerseits trafen wir auf liberale, meinungsoffene Gesinnte mit dem Willen zur Verbesserung, andererseits hat uns der Erfolg der DECO 2000 und die Notwendigkeit zu reagieren gestattet, diese Änderungen einzuführen.

DM: Wie haben Ihre Mitarbeiter diese Änderungen wahrgenommen?

RB: Die grösste Veränderung war die Aufwertung ihrer Berufe. Jeder einfachste Ausführender ist plötzlich zum Leiter berufen worden, mit mehr oder minder grosser Verantwortlichkeit, je nach der Auf-

gabe natürlich. Jedoch ist jetzt jedermann für seine Arbeit und dessen Qualität selbst verantwortlich. Dies führt so weit, dass sich jeder für reibungslosen Betrieb und gute Ergebnisse seiner Insel verantwortlich fühlt.

DM: War es einfach, die Mentalität zu ändern?

RB: Ich denke, es ist nie einfach, sich in Frage zu stellen, aber im Grossen und Ganzen lief dieser Vorgang positiv ab. Ich lade Sie ger-

ne dazu ein, sich mit Herrn Heizmann, Leiter der Betriebskommission (Anm. d. R.: siehe folgendes Interview), zu unterhalten.

DM: Ziel dieser Reorganisation?

RB: Das wichtigste Ziel war, der Marktanfrage gerechter und konkurrenzfähiger zu werden, d.h.:

- ◆ Die Durchlaufzeiten zu reduzieren
- ◆ Die Automatenumlaufzeiten zu reduzieren

- ◆ Einen Fertigungsablauf nach Kundenforderung zu gestatten (Kundenaval)

Das Verhältnis der Umlaufzeit zur Spanzeit (reelle Bearbeitung) ist im Idealfall ungefähr 3, und wir arbeiten aktiv daran, dieses Ziel zu erreichen.

Den alten Organisationsmethoden entsprechend könnte dieser Faktor bei 50 oder 100 oder sogar noch höher liegen!

Der Standpunkt von Herrn Daniel Heizmann, Präsident der Betriebskommission über diese tiefgreifenden Veränderungen.



DM: Guten Tag Herr Heizmann! Sind diese Veränderungen für die Angestellten gut abgelaufen?

DH: Diese Veränderungen sind gut verlaufen, es ist jedoch klar, dass diese Art des Vorgehens einen gewaltigen Mentalitätenwandel bei den Angestellten nötig macht, da diese vom Status „einfacher Ausfühler“ zu dem von Verantwortlichen aufgestiegen sind.

Insgesamt konnten wir zwei verschiedene Typen ausmachen:

- Die jüngere Generation, die von Anfang an alle Vorteile dieses Systems erfasst hat.
- Die etwas älteren Mitarbeiter, die es durch jahrzehntelange Gewöhnung an eine andere Methode etwas mehr Zeit und Mühe kostete, sich diesen Veränderungen anzupassen

DM: Und was wurde aus der Rangordnung?

DH: Alle Ebenen des Unternehmens waren gleichermassen be-

troffen, sowohl die Leitung als auch das Personal hat sich in Frage stellen müssen.

Von Anfang an sind alle Mitarbeiter hinzugezogen worden, eine reelle Ausbildung des Inselkonzepts mit erweiterter Verantwortlichkeit wurde vermittelt. Schwerpunkt waren die Vielseitigkeit und Vielfähigkeit, die dann auf die Gesamtanwendungen der Fähigkeitsraster mündeten, die es jedem gestatten, sein Know-How zu verbessern,

DM: Das gesamte Personal ist also tatsächlich an der Einführung dieser Prozedur mit hinzugezogen worden?

DH: Absolut, mehrere Motivationsniveaus sind zwar aufgetaucht, aber in allen Fällen waren die Kommunikation und die Einstellung der Leiter sowie die Zusammenarbeit zwischen der Direktion und den Angestellten (Anm. d. R.:selbst) massgebend.

DM: Wieviel Zeit haben Sie persönlich in dieses Projekt investiert?

DH: Trotz einer sehr positiven Gesamteinstellung haben wir viel Zeit benötigt, um unsere Ideen und Marschziele an den Mann zu bringen.

Persönlich habe ich mehr als 60 % meiner Arbeitszeit – die ursprünglich an einem Drehautomaten war – in Versammlungen, Sitzungen und mit der Organisation von alledem investiert.

DM: Wie haben Sie es geschafft, dies alles zu verwalten?

DH: Ich bin von der Richtigkeit dieser Entscheidung überzeugt und denke, dass sie dem Unternehmen gestattet, viele Hürden zu nehmen. Zudem hat mir die Direktion Zeit zugeteilt, damit ich mich besser einbringen kann.

DM: Zur Schlussfolgerung: teilen Sie uns doch bitte mit, ob es nun für die Mitarbeiter wirkliche Verbesserungen der Arbeitsbedingungen geben wird?

DH: Aber sicher. Heutzutage sind alle Angestellten vielseitig und besitzen die Möglichkeit einer steten Weiterbildung. Die Weiterbildung sowie die Ausbildungen werden enorm unterstützt, die Berufe sind aufgewertet worden. Das ist eine enorme Chance und für jedermann zugänglich.

Die Aufwertung, sowie das Verantwortlichkeitsgefühl hatten enormen Einfluss auf das Arbeitsklima (und somit auch auf die Produktionsleistung)!

DM: Vielen Dank Herr Heizmann

DM: Fertigungsablauf nach „Abruf“ – heisst das, kein Lager mehr?

RB: Klar, der Idealfall wäre, das Lager so klein wie möglich zu halten, um eine möglichst geringe Kapitalbindung zu haben.

Zur Zeit ist das Lager TORNOS-BECHLERS sehr minimal, dimensioniert und kontrolliert. Je nach Erhöhung der Beanstandung wird dieses natürlich geschmälert bis zum Erhalt der Optimalgrösse. Dies gestattet uns eine maximale Dienstleistung bei der Montage unserer Erzeugnisse.

DM: Ist diese Aufteilung in Inseln konkret noch mit anderen Massnahmen verbunden worden?

RB: Natürlich, diese Restrukturierung ging Hand in Hand mit einer Erneuerung der Gebäude und der Herstellungsmittel im Wert von mehreren Millionen Franken, d.h.:

- ◆ Neues Umfeld
- ◆ Eine neue Organisation
- ◆ Eine neue Mentalität der Mitarbeiter

Alle Arbeitsstellen haben an Ergonomik gewonnen, eine gewisse “Ordnungsverwaltungs-Philosophie” ist dabei entstanden.

DM: Was meinen Sie mit Ordnungsverwaltung?

RB: Einfach nur die Idee, dass an jedem Arbeitsposten jedes seinen Platz hat, jeder Mitarbeiter ist mitverantwortlich für die Ordnung, die Pflege und die Sauberkeit, die an seinem Platz herrscht.

Dies bringt eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Freude an der Arbeit, denn man kann sich so besser auf das Wesentliche konzentrieren.

DM: Das bringt uns auf die Mitarbeiter zurück; sie scheinen wirklich der Schlüssel dieser Reorganisation zu sein, was halten Sie davon?

RB: Absolut richtig. Mit allen Mitteln versuchen wir, das hohe Niveau des Know-Hows des Betrie-

bes zu wahren und den Mehrwert, den unsere Mitarbeiter in die Erzeugnisse einbringen, zu erhöhen.

In diesem Zusammenhang verbessern wir ebenfalls das Verhältnis “Mensch/Automat” auf eine Weise, die es uns erlaubt, unser Know-How, sowie unseren Mehrwert stets zu erhöhen.

DM: Wenn ich es also richtig verstanden habe, dann ist die Produktion der Drehautomaten im historisch weltbekanntem Zentrum immer noch topaktuell?

RB: So aktuell wie nie zuvor. Das Know-How unserer Mitarbeiter ist einer unserer Trümpfe, die uns zum Markterfolg führten!

DM: Konnte die Angestelltenzahl diesem steilen Wachstumsantieg folgen?

RB: Innerhalb eines Jahres haben wir mehr als 150 Mitarbeiter eingestellt. Dazu möchte ich noch sagen, dass wir ein permanentes Ausbildungssystem auf die Beine gestellt haben. Dieses System gestattet ausserbetrieblichen Fachleuten, bei TORNOS-BECHLER zu arbeiten und zugleich ihre Ausbildung zu ergänzen. Dies gilt natürlich auch für unsere internen Mitarbeiter, die sich neue Kenntnisse aneignen wollen.

DM: Welches sind die Gründe solcher Massnahmen?

RB: Es gibt mehrere Gründe, der Wichtigste jedoch ist der Wille des Unternehmens, den internen Anteil des Mehrwerts zu erhöhen und das strategische Know-How unserer Mitarbeiter zu fördern.

Es ist klar, dass die Sättigung des Arbeitsmarktes in der Feinmechanik-Industrie auch in diesem Sinn mitspielte.

Diese personalisierte Ausbildung im Berufszentrum TORNOS-BECHLERS erntet grossen Erfolg und gestattet es uns auf diese Weise, eventuelle Schwächen unserer Herstellungsmittel auszugleichen. Zur Zeit werden fünf Personen pro Monat ausgebildet.

DM: Wo liegen die Vorteile für einen Kunden, der einen DECO 2000 Automaten (oder einen anderen) erstelt?

RB: Von den Lieferfristen zu sprechen ist nicht sehr sinnvoll, das leuchtet mir ein. Die sehr langen Lieferzeiten der letzten Monate waren nicht gerade imagefördernd, aber ohne diese Reorganisation wäre die Situation des Unternehmens geradezu katastrophal, und nie wären wir in der Lage gewesen, mehr als 1000 DECO 2000 in 18 Monaten zu liefern!

Die Tatsache, verantwortungsvolle Mitarbeiter zu haben, die auf Preise, Fristen und Qualität an allen Ebenen der Herstellung achten, ist eine Zuverlässigkeitsgarantie unserer Automaten. Jedes Werkstück wird von dem Fachmann der es anfertigte, als korrekt zertifiziert.

DM: Herr Breitschmid, ich danke Ihnen für diese sehr interessante Unterredung. Welches wäre Ihre Schlussfolgerung auf diese Änderungen?

RB: Die Reorganisation des Unternehmens ist eine von denen, die eine Region tief prägt. Bei TORNOS-BECHLER ist die ganze Produktion durch die DECO 2000 und durch die starke Nachfrage revolutioniert worden.

An dieser Stelle möchte ich allen Mitarbeitern, Kadern, der Angestelltenkommission und den Gewerkschaften für ihre totale und bereitwillige Mitarbeit an diesem Projekt, das uns vertrauensvoll in die Zukunft blicken lässt, danken.

DM: Die Produktion TORNOS-BECHLERS hat den Weg zur Erneuerung gezeigt. Hoffen wir, dass das gesamte Unternehmen dieser Prozedur, die die stetige Verbesserung ihrer Erzeugnisse anstrebt, folgen wird.

