



SOFTWARE FÜR DIE STRUKTUR, ORGANISATION UND DOKUMENTATION VON PROZESSEN

# Digitale Gebrauchsanleitung

Prozessgärtnern, so nennt Mario Schubert seine Dienstleistung in Form von Beratung und Software. Mit seiner Idee setzt er dort an, wo es bei vielen Betrieben hakt: einer klaren Organisation von Prozessen. Der Mues Werkzeugbau hat das System im Einsatz.

**AUTORIN** Susanne Schröder



**Brachten Ordnung ins System:** Mues-Geschäftsführer Johannes Peter (links) und Dr. Mario Schubert von Process Gardening. © Hanser/Schröder

**W**orkshop, Tag 4. Der Mues-Geschäftsführer Johannes Peter und der Berater Dr. Mario Schubert erleben, wie die Stimmung kippt. Eine Gruppe von sechs Mitarbeitern lehnt das System, das kurz vor der Einführung steht, komplett ab. Man redet sich in Fahrt – und muss den Workshop schließlich abbrechen ... Und jetzt?

Ein Blick in die Firmenhistorie erklärt, warum es in diesem Fall nicht nur um die Einführung einer neuen Software ging, sondern vielmehr darum, die Betriebsorganisation komplett neu aufzustellen.

## Vom VEB zum Industriebetrieb

35 Jahre war der Betrieb, aus dem der Mues Werkzeugbau entstanden ist, ein volkseigener Betrieb. 1992 starteten nach

der Wende 13 Werkzeugmacher mit dem Bau von Folgeverbund-, Stanz- und Umformwerkzeugen. Heute arbeiten 27 Mitarbeiter am Stammsitz Neubrandenburg in Mecklenburg-Vorpommern.

Johannes Peter leitet den Familienbetrieb in zweiter Generation. Bis zu seinem Start 2016 wurde das Unternehmen vom Schwiegervater geleitet – im patriarchalischen Führungsstil.

Auch wenn sich die Belegschaft damals freute, dass Mues in Familienhand blieb. Eine Umstellung war das schon, als Peter „daherkam“. Der junge Geschäftsführer mit dem oberbayerischen Dialekt (die Mues Group hat ihren Sitz in Kolbermoor Nähe Rosenheim; beide Betriebe arbeiten heute als eigenständige Einheiten) setzte von Beginn an andere Akzente.

## Veto? Ausdrücklich erwünscht!

Unter anderem war ihm durchaus wichtig, Mitarbeiter in Entscheidungen mit einzubeziehen. Das war vorher nicht üblich. In dem hierarchisch geführten Betrieb gab es einen Betriebsleiter, der nebenbei auch für den Vertrieb, die Logistik und die Kasse zuständig war. Ein wirklich toller Allrounder, der allerdings gar keine Vertretung hatte.

Peter, der zu Anfang dachte, dass er sich schnell in die Technik einfinden muss, setzte schnell andere Prioritäten. „Ich glaube heute, dass es nicht zwingend nötig ist für mich, den Methodenplan zu erklären oder zu wissen, wie welche Biegestufe ausgelegt ist“, so der Geschäftsführer. „Am Unternehmen selbst zu arbeiten, ist viel wichtiger!“ Der Geschäftsführer, der zuvor in einer anderen Branche tätig war, begann zu netzwerken. Durch die Mitgliedschaft im VDWF lernte er viele Werkzeugmacher, aber auch Schubert kennen, den Prozessgärtner.

## Prozess-was? Was heißt gärtnern?

Process Gardening ist eine Mischung aus Softwaretool und Beratungskonzept. Die Software bildet eine Bedienungsanleitung für den Betrieb ab – mit allen Tools, Abläufen, Zusammenhängen und Schnittstellen. „Damit das gut funktioniert, haben wir den Startworkshop und das Coaching entwickelt“, so Schubert.

Wie Process Gardening funktioniert:

- **Ist-Analyse:** In Workshops mit Mitarbeitern aus allen Abteilungen werden die Ist-Prozesse dokumentiert. Was gehört zu einem Prozess? Wie ist unser aktueller Stand?
- **Übertragung in die Software:** In

der nächsten Phase werden diese Prozesse digitalisiert. An diesem Punkt wird oft klar, an welchen Stellen es hakt. Wo sind Lücken im System? Wo fehlen Schnittstellen?

■ **Gärtnern:** Wo laufen Prozesse nicht rund? An welcher Stelle gibt's Unklarheiten? Jetzt wird „Ordnung ins System“ gebracht, um Prozesse gut umzusetzen und eine durchgängige Prozesskette zu gewährleisten.

■ **Permanente Dokumentation:**

Jedes Werkzeug erhält einen Werkzeuglebenslauf. Jede Reparatur wird mit Fotos archiviert. Wie werden Rechnungen erstellt? Wo lege ich eingescannte Bilder ab? Für alles gibt es eine Anleitung.

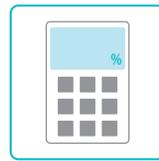
So sollte die Einführung auch beim Mues Werkzeugbau ablaufen, dachte sich Schubert, als er zum Workshop nach Mecklenburg-Vorpommern fuhr. Am ersten Tag des Einführungsworkshops lief auch alles nach Plan. Es wurden Zettel ans Board geklebt, diskutiert, die Ist-Analyse durchgeführt. Doch am vierten Tag kam es zur eingangs beschriebenen Ab-



1. Kundenanfrage



2. Streifenbilderstellung



3. Kalkulation



4. Beauftragung und Terminerfassung



5. Konstruktion (einschl. Streifenbild in 3D)



6. Konstruktionsfreigabe des Kunden



7. Beschaffung und Fertigung



8. Bemusterung (Teil vermessen in 3D)



9. Musterprüfung



10. Inbetriebnahme vor Ort

**An diesen Prozessen wird gegärtnert:** Seit Einführungs des Systems wurden rund 50 Rollen und 100 Arbeitsplananweisungen erstellt. Quelle: Process Gardening, Grafik: © Hanser

viel mehr erreicht, als eine Software einzuführen. Es war der Startschuss für eine neue Unternehmenskultur. „Der Kern von guten Prozessen ist, dass er von allen gemeinsam gepflegt wird. Und nicht von einem Prozessbeauftragten vorgeschrieben,“ so die feste Überzeugung von Schubert.

Ist das System Process Gardening Wissensmanagement? „Eigentlich gehen wir noch einen Schritt weiter“, erklärt Schubert. „Wir sind kein Sender-/Empfängersystem, sondern agieren im Dia-

angekommen ist. Der Geschäftsführer ist froh, das System in seinem Betrieb eingeführt zu haben: „Ich kenne keine vergleichbare Software.“ Gibt es gar keinen Wettbewerber? Dazu Schubert: „Der stärkste Wettbewerb ist der Status quo. Nach dem Motto: Passt schon alles, wir wurschteln so weiter wie gehabt.“ Die größte Herausforderung nach der Einführung ist deshalb auch das „Permanently-dran-bleiben“, sonst ist der Erfolg des Systems nicht spürbar.

### Ende gut – alles gut?

Bei Mues wurden bis heute rund 50 Rollen beschrieben: vom Arbeitssicherheitsbeauftragten bis zum Zurichter. Es gibt 100 Werkzeuglebensläufe und 100 Arbeitsplananweisungen. Rund die Hälfte der Mitarbeiter nutzen das System heute täglich. Und genau das wird sowohl von Peter als auch von Schubert als großer Erfolg angesehen.

Schöner Nebeneffekt: Peter konnte beim Wirtschaftsministerium erreichen, dass die Einführung seines ERP-Systems in Verbindung mit Process Gardening als innovatives, förderungswürdiges Projekt eingestuft wird. Deshalb wurde die Einführung der Software für ein Jahr finanziell gefördert. ♦

## »Der Kern von guten Prozessen ist, dass er von allen gemeinsam gepflegt wird. Und nicht von einem Prozessbeauftragten vorgeschrieben.«

Dr. Mario Schubert

lehnung einer ganzen Gruppe von Leuten. Für Mario Schubert kein Grund, zu verzweifeln. „Wir haben dann in Einzelgesprächen weitergemacht, mit ehrlicher Überzeugungsarbeit. Manchmal sind die Leute wie gespannte Federn, mit total vielen Ideen. Die lange nichts gesagt haben, weil es nur gewünscht war, die Vorgaben zu erfüllen. Wenn man die fragt: Was würdest Du verbessern? Was würdest Du als Chef machen? Da kommen ganz viele Ideen, die verdammt gut sind!“ Somit dauerte der Einführungsworkshop dann etwas länger, als zunächst geplant. Aber Peter hatte damit

log. Bei uns tippt der Werker ein, nicht ein Wissensmanager. Somit schreibt es der, der Ahnung hat von dem Problem. Egal, ob mit Tippfehlern oder Dialekt.“

Der große Wendepunkt bei der Einführung von Process Gardening wird nach Schuberts Meinung meist erreicht, wenn die Mitarbeiter den Nutzen des Systems selber spüren. „Dann kommt die Akzeptanz.“ „Neulich stand unser 58-jähriger Mitarbeiter mit seinem Tablet im Gang und fotografierte ein Werkzeug, um eine Reparatur im Prozessgarten zu dokumentieren“, freut sich Peter. Genau das beweist, dass das Gärtnern bei Mues

## Info

### Anwender

Mues Werkzeugbau  
www.mues-gruppe.de

### Hersteller

Process Gardening GmbH  
process-gardening.de