

Kooperation mit Akademikern bei der Gestaltung von Arbeitsprozessen im Handwerk

Joachim Günther

Sehr geehrte Damen und Herren,

um auf die eigentliche Aussage dieses Vortrages hinzukommen, kann ich es nicht vermeiden, Ihnen auch die Entwicklung dieses Unternehmens vorzutragen.

„Überall geht ein frühes Ahnen dem späteren Wissen voraus.“ Dieser Satz von Alexander von Humboldt zieht sich wie ein roter Faden durch die Entwicklung der letzten 23 Jahre.

Mitte 1978 übernahmen meine Frau und ich in vierter Generation den Betrieb meiner Eltern mit der zur damaligen Zeit klassischen Größenordnung von zwei Gesellen in der Backstube und drei Verkäuferinnen im Laden. Oft funktionierte diese Zusammenarbeit nur durch permanente Selbstausbildung - betriebswirtschaftliches Wissen war nur rudimentär vorhanden, Weiterbildung kaum möglich.

Nach der Übernahme rutschten wir schnell in eine Wachstumsphase hinein, intuitiv davon überzeugt, daß diese Unternehmensgröße nur begrenzte Aussichten hat. Die folgenden Jahre dieser ersten Phase waren „ein permanenter Ritt auf der Rasierklinge.“ Es unterliefen viele klassische Fehler, die sich z.B. äußerten in falscher Finanzierung, Vertrauen in Berater, Kollegen und in Konjunkturprognosen. Im Prinzip wurde kein möglicher Fehler ausgelassen. Wir begannen intensiv, die sich herauskristallisierenden Wissenslücken durch entsprechende Seminare zu schließen. Im Zuge des Wachstums spürten wir deutlich, daß es uns ab einer bestimmten Unternehmensgröße nicht mehr möglich war, alle Aufgaben eigenständig zu bewältigen.

Der Kritiker Willy Haas hat hierzu bemerkt: „*Erfolgreich ist, wer weiß, was er nicht kann.*“

Diesem Nichtkönnen wurde begegnet, indem Verantwortung im Verkauf und der Produktion delegiert wurde, die bei den Handwerkern so beliebte Büroarbeit übernahm eine entsprechende Fachkraft.

Doch möchte ich noch ein wenig tiefer auf die Entwicklungsstufen eines Unternehmens eingehen und über eine Arbeit der beiden amerikanischen Professoren Lloyd W. Fernald, Orlando, und Professor George T. Solomon, Washington DC., mit dem Titel „Inhaber von KMU und ihre Bereitschaft zur Akzeptanz von lebenszyklusbezogenen Beschränkungen“ berichten.

In dieser Untersuchung geht es zum einen um die wechselseitigen Beziehungen zwischen der Bereitschaft von Unternehmensinhabern zur Akzeptanz der eigenen Grenzen und ihrem Verhalten beim Suchen nach externer Hilfe und zum anderen um auffällige Verhaltensänderungen beim Durchlaufen der verschiedenen Phasen des Lebenszykluses des Unternehmens.

Es besteht folglich ein permanentes Spannungsfeld mit der Polarität zwischen Flexibilität und der Kontrollierbarkeit der Organisation.

Dieser Studie wird die Hypothese zugrundegelegt, daß eine positive Beziehung zwischen den spezifischen Konflikten im Lebenszyklus eines Unternehmens besteht und dem Ausmaß, in dem ein Geschäftsinhaber bereit ist seine Beschränkungen zu akzeptieren.

„*Willingness to accept limitations.*“

Diese ganz schlaunen Erkenntnisse dämmerten mir dann völlig unakademisch auch so langsam. Hinzu kamen die sich deutlich verändernden Spielregeln in der Wirtschaft, in der eine härtere Gangart angesagt war (Nietzsche: „*Wir leben in einem System in dem man Rad sein muß oder unter die Räder gerät*“).

Mitte der neunziger Jahre las ich per Zufall eine Anzeige der damaligen Hochschule St. Gallen. Hier wurde ein Intensivstudium der Betriebswirtschaft angeboten. Zielgruppe waren Angestellte höherer Positionen sowie Inhaber von KMUs. Obwohl nur 20% Ausländer zugelassen wurden hatte ich Glück und wurde angenommen. Fortan wurde einmal im Monat von Montag bis Samstag mit abschließender Wochenprüfung gelernt. Hochkompetente Professoren weckten viel Begeisterung in mir. Auch lernte ich ausführlich mein Nichtwissen und die intuitiv begangenen Handlungen der Vorzeit in Worte zu fassen.

Zu dieser Zeit hatten wir etwa 15 Filialen. Sehr bald nach diesem Studium stellte ich einen Lebensmitteltechniker ein, um die vordergründigsten Probleme zu lösen, was mit Kopfschütteln vieler Kollegen beobachtet wurde. Eine Marketingidee fing an sich zu entwickeln und die neuen Erkenntnisse über fristenkongruente Finanzierung wurden umgesetzt.

Zufällig wurde ich zur damaligen Zeit von der FH in Kiel zu einem kleinen Statement eingeladen. Durch leicht vergnügliche Provokationen meinerseits entstand sogar ein Kontakt zu den Professoren. Dies führte dann nicht nur zu vielen Gesprächen, sondern auch zur praktischen Zusammenarbeit mit der FH, indem ein Student des Wirtschaftsingenieurwesens seine Diplomarbeit bei uns im Betrieb schrieb. Daraufhin war er ein Jahr über die Beschäftigungsgesellschaft der FH bei uns angestellt und ist heute ein wichtiger Baustein des Unternehmens als Controller im weitesten Sinnen des Wortes.

Es entstand ein weiterer Kontakt zu Prof. Kinias mit dem Ziel, unsere Logistik zu verbessern.

Da es sich in einer Bäckerei um extrem zeitnahe Produktion handelt, sind auftretende Lücken im Tourenplan ein großes Problem. Bis zu der Zeit war es mir nicht bekannt, das ein Professor zu praktischen Tätigkeiten fähig ist. Ich sehe mit meinem geistigen Auge noch heute Herrn Prof. Kinias zu nachtschlafender Zeit Lieferwagen aus- und einladen, um dann die Filialen mit Backwaren zu beliefern.

Zu dieser Zeit begannen auch die Pläne für einen Neubau der Produktion zu reifen. Die Größe des vorhandenen Betriebes paßte nicht mehr in das klassische Handwerk hinein. Es mußten daher andere Wege gefunden werden, die einen Spagat zwischen Handwerk auf der einen Seite und

Industrie auf der anderen Seite beinhalten sollten. Dieser sollte sich auch in der Art und Weise des Baus und der Arbeitsplätze widerspiegeln.

Nun begann eine spannende Phase. Es galt eine Bank zu finden, die in der Lage und bereit war, das Objekt zu verstehen und zu finanzieren, einen Generalunternehmer auszuwählen, der während der Bauphase nicht insolvent wird sowie ein Grundstück zu entdecken, daß verkehrsgünstig gut angebunden und bezahlbar war. Als besonders schwierig erwies sich die Festlegung der Art und Größe des Gebäudes.

Bei all den damaligen strategischen und heute operativen Entscheidungen erwies und erweist sich die Kombination des Wissens von Handwerker und Wirtschaftsingenieur als unschlagbar.

Die zentralen Fragen bei der damaligen Planung waren natürlich: „Was kommt wieso weshalb wohin?“ „Wie können die Mitarbeiter untereinander sich nicht nur sehen, sondern auch problemlos miteinander kommunizieren?“ „Welche Folgen haben verschiedene Standortalternativen von Maschinen und Geräten auf die zu gehenden Strecken der Mitarbeiter?“

All diese Problemstellungen wurden abgefragt und durch intensive Zusammenarbeit mit der IAU Stück für Stück abgearbeitet. Viele verschiedene Lösungsansätze wurden simuliert und den Mitarbeitern vorgestellt. Die letztlich optimalen Wege unter Berücksichtigung der zu transportierenden Lasten der Mitarbeiter erforderten viele Berechnungen.

Ich muß zugeben, vieles für Spielerei oder bestenfalls für graue Theorien gehalten zu haben. Mit Ergometrie als solches hatte ich bis dahin wenig zu tun, doch mußten meine Aversionen gegen all diese akademischen Theorien reduziert werden.

Dank dieser guten Zusammenarbeit gelang es uns, eine funktionierende den Mitarbeitern gerechte Produktion aufzubauen. Bis auf Umstellungen innerhalb der Produktion mußte bis heute nach zwei Jahren nichts verändert werden.

Für die Zukunft wäre noch eine arbeitswissenschaftliche Betreuung im Ladenbau wünschenswert. Auch hier zeigte uns das IAU in mehreren Modellen wie wenig Betrachtung der Mensch und wie viel Betrachtung das Design hat.

Und so wuchsen wir langsam aber stetig vor uns hin, mittlerweile noch mehr unterstützt durch zwei weitere Absolventen der FH, einem Schiffbauingenieur als Leiter der Produktion und einer Betriebswirtin für den Bereich Marketing und Verkauf.

So umfaßt heute die Bäckerei Günther 33 Filialen und beschäftigt 250 Mitarbeiter.

Bei all diesen Planungen und Umsetzungen wurde mir klar, wieviel Potential in der Zusammenarbeit zwischen Akademikern der FH und dem Handwerk steckt.

Es gibt als Arbeitgeber nicht nur Herrn Siemens und Herrn Daimler Chrysler. Vielmehr sind in Deutschland über 90% der Unternehmen KMUs.

In Zukunft wird es verstärkt darauf ankommen, die Fähigkeiten von Handwerkern und Akademikern sinnvoll zu nutzen und in einer beidseitigen Zusammenarbeit zielorientiert zu erhöhen.