

## Erfolgreiches Führen – vor Ort – in einem Spritzgießbetrieb

Die Rolle der Führungskraft heute: Wo beginnt erfolgreiches Führen? – Experten sagen, es beginnt bei einem selbst. Teamorientiertes Führen steigert die Dynamik, gemeinsam erarbeitete Visionen und klar gefasste Unternehmensziele stärken die Motivation



**Teamorientiertes Führen: Der Vorgesetzte lenkt wie ein Kutscher, doch jedes eingespannte Teammitglied muss auch zur jeweiligen Aufgabe passen** Foto: Mit freundlicher Genehmigung von [www.pferde-magazin.info](http://www.pferde-magazin.info)

**Interne Kommunikation** Führen, was ist das? Es bedeutet, Persönlichkeiten zu erkennen und ihren Fähigkeiten entsprechend einzusetzen. Führen ist Fördern und Fordern, Fördern von Talenten und Fordern, Ideen einzubringen. Führen heißt auch, nicht neidisch zu sein auf die Fähigkeiten von Mitarbeitern und Kollegen. Nicht der Chef muss der Beste und Kreativste sein. Führen heißt, all die Fähigkeiten und Talente der Mitstreiter richtig zu nutzen und diese gewinnbringend für alle einzusetzen. Um dieses ehrgeizige Vorhaben aber zum Erfolg zu führen, bedarf es einer grundlegenden Voraussetzung, nämlich Vertrauen. Vertrauen in eigenes Tun und in das der Kollegen und Mitarbeiter, denn ohne dieses geht nichts voran.

Nehmen wir die Qualität der Fertigung. Woran messen Sie diese Qualität? An laufenden Maschinen? Was nutzt eine produzierende Maschine, wenn die Produkte nicht verkaufbar sind? Viele Einflüsse bestimmen, ob die Produkte den Qualitätsvorgaben entsprechen. Die Werkzeuge, was ist in diesem wichtigen Bereich schon alles falsch gemacht worden und wird noch immer falsch gemacht.

### Führen und Verbessern an der Basis

Der aufmerksame Chef lernt Stimmungen wahrzunehmen. Doch wird er das nicht in seinem Büro im obersten Stockwerk des Bürogebäudes erkennen, sondern dort wo gefertigt wird, in der Spritzerei,

der Montage, der Lackiererei und im Versand. Wo, wenn nicht dort, kann er sich über Stimmungen und Missstände ein Bild machen? Einzelgespräche vor Ort, also an einem Ort, an dem sich der Gesprächspartner sicher fühlt, weil es seine gewohnte Arbeitsumgebung ist. Hier kommt am leichtesten eine Kritik oder Verbesserung zur Sprache. Anerkennung, Ermunterung und Lob für die aktive Mitgestaltung im Unternehmen werden eine Steigerung am Interesse der Weiterentwicklung bringen. Fehler dürfen begangen werden; dann heißt es aber: hinfallen, aufstehen, Krone richten und weiterlaufen. Allerdings dürfen die Umstände, die zu einem Sturz geführt haben, nicht ein zweites Mal auftreten. Also ist eine Run-

de einzuberufen mit allen Beteiligten und der Chef moderiert. Er sollte dabei nicht schon eine Lösung vorgeben, sondern die Runde vertrauensvoll eine Lösung erarbeiten lassen. Vielleicht kommt ja das Gleiche heraus, wie der Chef es sich vorgestellt hat, aber vielleicht auch etwas viel Besseres.

### Erfolg ist ansteckend und motivierend

Alle reden vom Kostendruck und wie dieser reduziert werden kann. Dabei sind oft die simplen Lösungen die besten. Fördern Sie die Ideenkultur, indem Sie keinen verachten, abkanzeln oder verunglimpfen; jede Idee ist willkommen, vielleicht ist etwas Brauchbares dabei. Zum Führen gehört

es, die Mitarbeiter so zu motivieren, dass sie sich gern über Arbeitsprozesse Gedanken machen. Belohnen Sie solche Vorschläge und erwähnen und loben Sie vor den anderen, denn nichts macht erfolgreicher als der Erfolg, und das ist ansteckend.

Früher haben Vorgesetzte mit Druck und Angst die Mitarbeiter zur Arbeit gepresst, nur sind diese Zeiten weitestgehend vorbei. Doch hin und wieder treffen wir in Unternehmen immer noch solche patriarchalischen Führungsstile an. Wir sind überzeugt, dass diese Vorgehensweisen nicht zukunftsweisend sind. Positive Unternehmenskulturen erwarten von den Mitarbeitern offene Augen und Ohren, Sensibilität im Umgang mit den Kunden, Höflichkeit und Respekt innerhalb der Kollegenschaft und Achtung vor jeder erbrachten Leistung.

Der Vorgesetzte ist wie ein Kutscher, der ein Gespann sicher und gefühlvoll lenkt. Doch bevor er ans Lenken denken kann, muss er danach schauen, ob die zur Verfügung stehenden Pferde auch zu den jeweiligen Aufgaben passen. Nur dann hat das Gespann den ihm zugeordneten Erfolg. Wie setzt man teamorientiertes Führen um? Bestimmt nicht im Chefbüro. Die Präsenz vor Ort, das Interesse an der Leistung der Kollegen und Mitarbeiter, sich Problemen gegenüber offen zeigen, darüber reden und gemeinsam nach Lösungen suchen – all das zusammen dient demselben

Zweck: erfolgreich, motiviert und möglichst entspannt den täglichen Herausforderungen zu begegnen. Hierbei hilft moderne Regelkommunikation, um Kreativität zu fördern und neue Impulse zu schaffen. Das Ganze sollte abteilungsübergreifend stattfinden. Tägliches Feedback lässt aufkommende Missstände frühzeitig erkennen und das Gegensteuern wird von allen gerne mitgetragen. Nur sprechenden Menschen kann geholfen werden, also reden Sie miteinander und nicht übereinander. Denken Sie nicht in Problemen, sondern in Lösungen. Fördern Sie Weiterbildungsangebote, ermuntern Sie die Kollegen und Mitarbeiter, sich solchen Schritten zu öffnen. Der Wettbewerb schläft nicht.

### Visionen – Ziele – Zielauflösung

Haben Sie sich schon einmal gefragt, was unternehmerischer Erfolg alles erfordert? Meist fallen Managern dazu spontan Begriffe ein wie exzellente Produkte, Innovationskraft, hohe Fachkompetenzen der Mitarbeiter, Flexibilität und Ähnliches. Dies sind zweifelsohne wichtige Inhalte, mit welchen im Markt gepunktet werden kann. Aber wie hebt sich ein Unternehmen im Markt ab, um den Kunden einen klaren Mehrwert bezüglich bester Preise durch geringste Herstellkosten zu bieten? Hier kommt der Faktor Mensch ins Spiel, sprich

**TRANSPARENZ AUF EINEM BLICK**

PERFECTION IN AUTOMATION  
[www.bea-automation.com](http://www.bea-automation.com)

motiviert, mitdenkende und stets nach Best Practice suchende Mitarbeiter. In diesem Beitragsteil möchten wir Ihnen, dem Management, das Fundament näherbringen, auf welchem eine motivierte Mitarbeiterbeteiligung fußt: die klare Mitarbeiterausrichtung bezüglich Unternehmensvision, -zielen und Zielauflösung. Frei nach einem Zitat von Seneca: „Wernicht weiß, in welchen Hafen er segeln will, für den ist kein Wind der Richtige.“ Wer dementsprechend ohne Vision agiert, kann jedes Jahr nur darauf hoffen, dass seine Unternehmensstärken ein positives Ergebnis bescheren. Wer sich aber eine klare mittelfristige Unternehmensstrategie („Vision 20XX“) erarbeitet und seinen Mitarbeitern diese überzeugend benennt, richtet übergeordnet jegliches Handeln auf diese Vision aus. Alle Mitarbeiter wissen dann, in welchen Hafen man segeln will. Diese Vision gilt es nun durch von Management und Mitarbeitern gemeinsam festgelegte Jahresziele Stück für Stück näherzukommen. Man spricht hier vom Zielaufhebungsprozess. In der Praxis muss man leider immer wieder erleben, dass nur in wenigen Unternehmen das mittelfristige Denken (die Vision) erarbeitet wurde. Es wird auf Sicht (Zeithorizont Geschäftsjahr) geplant und meist nur über betriebswirtschaftliche Zahlen überwacht und gemanagt. Anders formuliert: Es wird nur reagiert, nicht agiert. Wieder andere Unternehmen haben Jahresziele formuliert, welche



**Eine klar formulierte Unternehmensstrategie erlaubt es, seinen Visionen in festgelegten Jahreszielen Schritt für Schritt näherzukommen** Foto: GTT

meist im Chefbüro ersonnen wurden und leider nur selten einer sinnvollen Verfolgung unterliegen oder sogar schlicht nicht verfolgbar sind. Der Klassiker hierbei ist: „Wir haben das Ziel, Ordnung und Sauberkeit zu erhöhen.“ Um eine derartige Misskommunikation zu vermeiden, müssen Ziele dagegen immer klar messbar definiert sein. Nehmen wir mal als Beispiel an, ein Unternehmen habe die Vision, bis Ende 2018 Marktführer in Preis und Liefertreue in Deutschland zu sein. Potenzial sehen die Mitarbeiter und das Management

noch in den Punkten Verfügbarkeit der Werkzeuge, Ausschussquote und Bestandshöhe. Welche Jahresziele für das Unternehmen könnte man zielführend nach Prüfung auf Erreichbarkeit für 2016 bestimmen?

Sie könnten wie folgt lauten:

- Erhöhung der Verfügbarkeit von Spritzgießwerkzeugen von 85 auf 89 %
- Reduzierung der Ausschussquote von 5 auf 3,5 %
- Reduzierung des Bestands von 4,5 Mio. auf 3,8 Mio. EUR

Somit sind alle Unternehmensziele eindeutig und numerisch messbar benannt und dienen so als Grundlage für die Bereichs- beziehungsweise Abteilungsziele. Dabei ist es von höchster Bedeutung, dass die Ziele gemeinsam und im Konsens mit den Verantwortlichen der Bereiche festgelegt und verabschiedet werden.

WILLI STEINKO, HERO MARGGRANDER, ANDREAS CREUTZ

- [www.gtt.de](http://www.gtt.de)
- [www.easchangesystems.com](http://www.easchangesystems.com)
- [www.kvp-projektmanagement.de](http://www.kvp-projektmanagement.de)



## So werden Ziele für alle konkret

Lesen Sie in der mobilen App-Ausgabe zur K-PRAXIS, wie aus Unternehmenszielen beispielhaft Abteilungs- und Mitarbeiterziele im Spritzgießbetrieb abgeleitet werden.



Willi Steinko



Hero Marggrander



Andreas Creutz

## Die drei Experten

**Praxis-Know-how** Das Autorenteam besteht aus drei Experten, die Kunststoffverarbeiter darin unterstützen, ihre Produktionsleistung bei der Sicherstellung der geforderten Qualität zu erhöhen und die Kosten in der Fertigung durch gezielte Maßnahmen erfolgreich zu senken. Der Verbund dieser Experten bietet ganzheitliche Unterstützung bei der Reduzierung der Fertigungskosten, Optimierung der Abläufe und Qualitätsverbesserung an.

**Willi Steinko**, Geschäftsführer der GTT GmbH, beschäftigt sich als Dienstleister mit allen das Spritzgießen und den Werkzeugbau betreffenden Belangen und verfügt über ein umfangreiches Partner Netzwerk.

**Hero Marggrander**, Vice President

von EAS Europe B.V., beschäftigt sich ganzheitlich mit allen Themen des Rüstens. Dies umfasst Energiekuppeln, Schnellspannen, halb- oder vollautomatische Wechselanlagen, Lagern und Inspizieren von Werkzeugen aus den Bereichen Spritzgießen, Vertikalpressen oder Blasformen. Einer der Slogans von EAS: „Rüsten Sie noch oder produzieren Sie schon?“

**Andreas Creutz**, Inhaber des Ingenieurbüros Creutz, als dritter Partner im Verbund bietet Trainings und Praxisworkshops zum Thema Lean-Management-Spritzgießen speziell für Unternehmen der kunststoffverarbeitenden Industrie an. Die Trainings und Workshops zielen auf die Reduzierung von Verlusten und Verschwendung. Stellvertretend hierfür seien Organisationsverbesserung am Arbeitsplatz, die Entwicklung von Materialfluss- und

Instandhaltungskonzepten, Rüstzeitreduzierungsprojekte und die Implementierung einer modernen Führungskultur (Shopfloor Management) erwähnt.

Creutz – Ingenieurbüro, [www.kvp-projektmanagement.de](http://www.kvp-projektmanagement.de)  
EAS Europe B.V., [www.easchangesystems.com](http://www.easchangesystems.com)  
GTT Willi Steinko GmbH, [www.gtt.de](http://www.gtt.de)



## Ausstattung von Fördergeräten

Mo erklärt die entscheidenden Randbedingungen bei der Geräteauswahl

**Folge 29** Bei der Konzeption einer Materialversorgung spielen neben Durchsatz und örtlichen Gegebenheiten zahlreiche weitere Kriterien eine Rolle. Zu berücksichtigen ist vor allem die Beschaffenheit des Förderguts, ob etwa Granulate und Pellets, Mahlgut, Flakes oder Pulver zu fördern sind. Entscheidend ist weiter, ob das Material sehr staubig ist, ob es zu Engelschaarbildung neigt oder sich wegen seiner Füll- und Verstärkungstoffe stark abrasiv verhält. Für besondere Anforderungen gibt es spezielle Fördergeräte, für Mahlgut zum Beispiel mit einem besonderen Reinigungsfilter, Flake-Fördergeräte mit sehr großen Materialauslaufklappen oder verschleißgeschützte Fördergeräte mit verstärkten, oberflächengehärteten Ablenkflächen. Im Idealfall ist eine Fördergerätereihe modular aufgebaut, um sie geänderten Produktionsbedingungen anpassen zu können. Das betrifft etwa das Materialeinlassrohr sowie die -einlassklappe. Der Materialeinlass kann am Behälter radial gerade oder



**Fördergerät mit seitlichem Vakuumventil und schrägem Materialeinlass (v.l.), mit Membran-Vakuumventil, Entstaubungsmodul, Materialeinlassklappe mit verstärktem Prallteller** Foto: Motan-Colortronic

schräg angebracht sein. Eine Sonderform ist ein tangentialer Materialeinlass in Kombination mit einem Luftaustritt mit Zykloneffekt für feines, staubiges Material mit Neigung zur Engelschaarbildung. Zwei wichtige Funktionen hat die Materialeinlassklappe: Sie wirkt am Materialeingang als Ablenkplatte und schützt so das Filtersieb und das Gehäuse des Fördergeräts vor Verschleiß. Für extrem abrasive Materialien ist ein schräger Materialeinlass oder eine mit Glas überzogene Prallplatte sinnvoll. Zudem lassen sich damit mehrere Fördergeräte in einem System betreiben. Sobald ein Fördergerät arbeitet, schließen sich die Einlassklappen der anderen durch den Unterdruck im System. Für hochwertige Anwendungen, bei denen Feinstaub unbedingt vermieden werden soll, empfiehlt sich der Einsatz einer Entstaubungseinheit direkt am Förder-

gerät. Das so entstaubte Material lässt sich ohne Verzögerung verarbeiten, denn der Staub wird umgehend mit dem Luftstrom an den Zentralfilter geschickt. Hochwertige Fördergeräte haben am Materialauslass oftmals einen Federdämpfer, der ein vollständiges Schließen der Auslaufklappe verhindert, wenn sie nicht unter Vakuum steht. Erst mit steigendem Vakuum wird die Klappe dann gegen die Feder gedrückt und vollständig geschlossen. So lässt sich verhindern, dass eingeklemmte Granulatkörner zu Vakuumverlusten führen. Für Reinraumanwendungen besonders geeignet ist ein Membran-Vakuumventil, das ohne Druckluft arbeitet. Die nötige Energie kommt vom Vakuum der Förderanlage, über das das Ventil geöffnet und geschlossen wird.

- [www.motan-colortronic.com](http://www.motan-colortronic.com)
- [www.moscorner.com](http://www.moscorner.com)

### Stichwörter

- Materialeinlassklappe
- Materialauslass
- Membran-Vakuumventil
- Entstaubungseinheit

Advanced solutions not just equipment

PLASTIC SYSTEMS ProOptima

## Mehr Produktionseffizienz mit dem DWC Trockner



ProOptima GmbH

Am Schäferbrunnen 11 Telefon: 06136-76296-0  
Nieder-Olm - 55268 - D Fax: 06136-76296-60

[www.prooptima.de](http://www.prooptima.de) · [www.plasticsystems.it](http://www.plasticsystems.it)