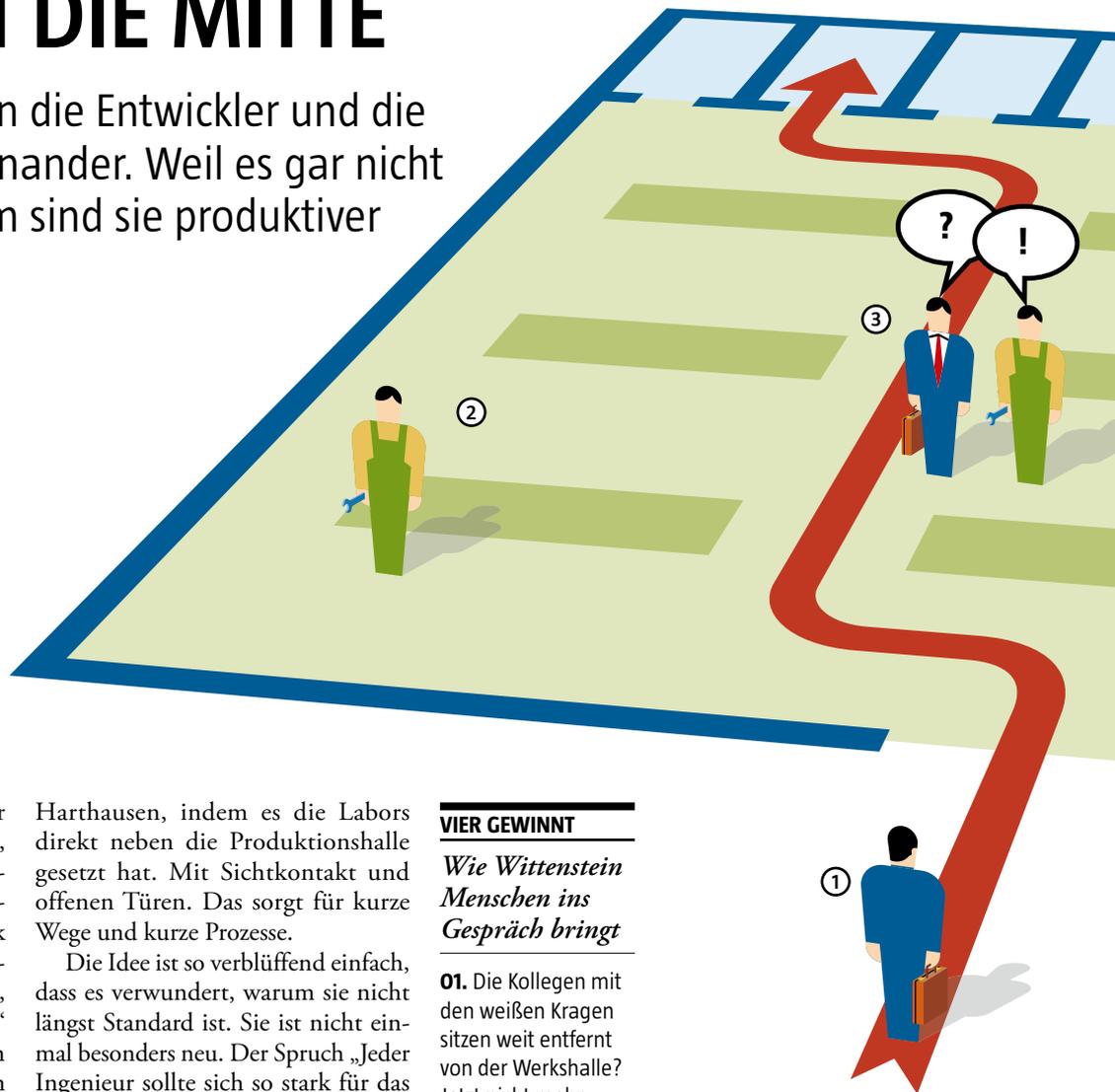


# AB DURCH DIE MITTE

Bei Wittenstein reden die Entwickler und die Mechatroniker miteinander. Weil es gar nicht anders geht. Seitdem sind sie produktiver

Text: MARTIN BERNHARD  
Grafik: ANDREAS MOHRMANN



**G**eorg Konstas muss nur aus dem Fenster sehen, um einen anschaulichen Vergleich zu finden. Ein Bienenstock sei die von ihm geleitete Produktionshalle: „In jeder Wabe arbeitet jemand, jeder für sich und alle zusammen.“ Draußen auf der Wiese summen tatsächlich Bienen, aber erst, wenn Konstas den Kopf wendet, hört er tatsächlich ein Summen. Es kommt von drinnen, von den Maschinen der Produktionshalle 5.

Dort führt Wittenstein zwei Welten zusammen: Entwicklung und Produktion. Der Antriebshersteller mit gut 1100 Mitarbeitern und 148 Mio. € Umsatz stellt Hochpräzisionsprodukte für Roboter, Werkzeugmaschinen sowie für die Medizin- und Raumfahrttechnik her. Hightech, ziemlich abgehobenes Zeug. Da besteht die Gefahr, dass auch die Entwickler abheben. Diese Gefahr hat Wittenstein erkannt. Und gebannt.

**WENN SICH DIE ENTWICKLER** aus ihren Labors herausbewegen, erleben sie, unter welchen Vorgaben die Produktion funktioniert. Und sie bekommen schnelles Feedback, was geht und was nicht. Das erreicht das Unternehmen im baden-württembergischen

Harthausen, indem es die Labors direkt neben die Produktionshalle gesetzt hat. Mit Sichtkontakt und offenen Türen. Das sorgt für kurze Wege und kurze Prozesse.

Die Idee ist so verblüffend einfach, dass es verwundert, warum sie nicht längst Standard ist. Sie ist nicht einmal besonders neu. Der Spruch „Jeder Ingenieur sollte sich so stark für das operative Geschäft interessieren, dass er sich dreimal am Tag die Hände waschen muss“ stammt angeblich vom legendären Toyota-Gründer Kiichiro Toyoda.

Nicht nur der Wasser- und Seifenverbrauch ist bei Wittenstein gestiegen, sondern auch die Produktivität. In Halle 5 habe die durchschnittliche Produktivität pro Beschäftigtem in den vergangenen zwei Jahren um mehr als 20 Prozent zugelegt, sagt Konstas. In Halle 5 werden Motoren hergestellt, derzeit rund 30 000 pro Jahr, in Losgrößen von durchschnittlich 300 bis 500 Stück. „Wir haben uns auf technologische Nischen, auf Spezialanwendungen konzentriert“, sagt der Produktionsleiter. Auf Motoren für Herzpumpen etwa, Antriebstechnik für Atomkraftwerke und Explorationsystemen für die Ölindustrie.

Früher brauchten die Wittensteiner 50 Minuten, um einen bestimmten

## VIER GEWINNT

### Wie Wittenstein Menschen ins Gespräch bringt

**01.** Die Kollegen mit den weißen Kragen sitzen weit entfernt von der Werkshalle? Jetzt nicht mehr.

**02.** Die Kollegen in der Halle arbeiten weit entfernt von den Büros? Auch das stimmt nicht mehr.

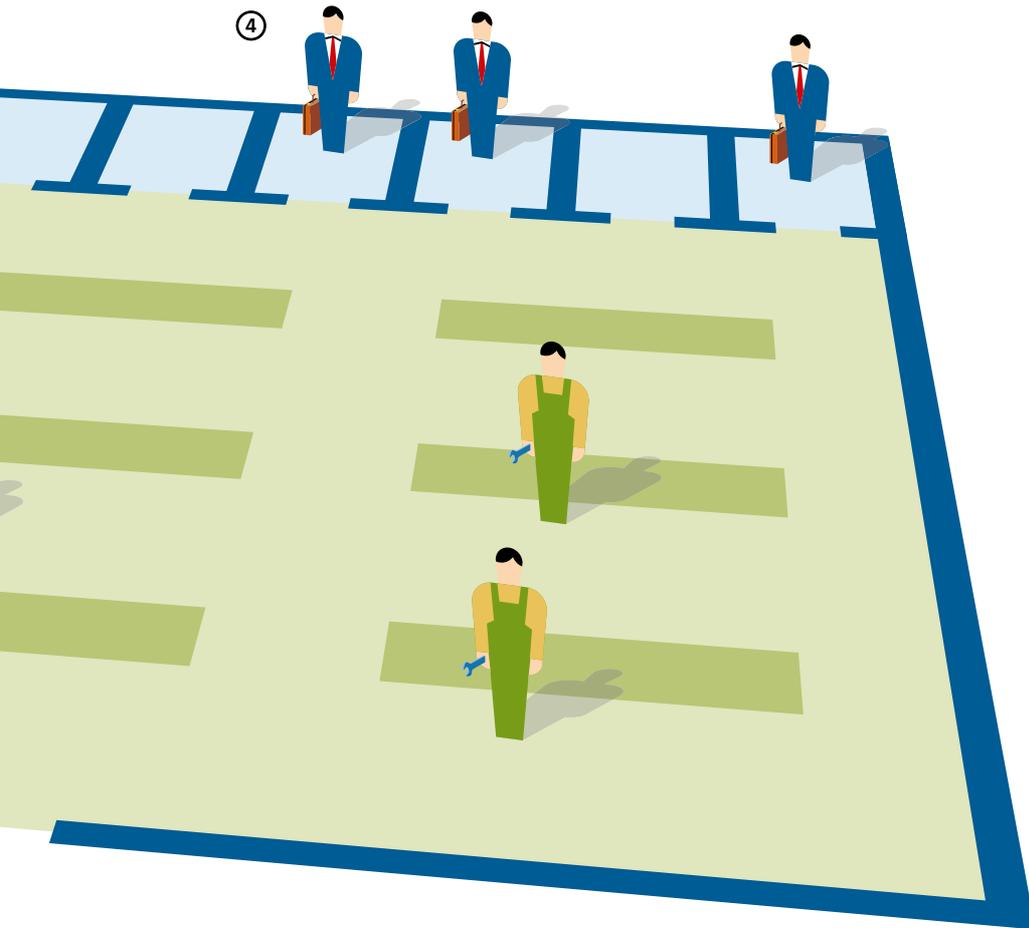
**03.** Auf dem Weg durch die Halle zum Büro ergeben sich Gelegenheiten zum persönlichen Austausch.

**04.** Fenster sorgen für freien Blick auf Büros und Halle. So wächst das Verständnis für das Tun auf der anderen Seite.

Motortyp zu montieren und zu überprüfen. Jetzt schaffen sie es in Halle 5 in 30 Minuten. Nicht zuletzt, weil die Zahl der Fehlermeldungen im Produktionsverlauf um 90 Prozent zurückgegangen ist. Dagegen hat sich die Anzahl der Verbesserungsvorschläge aus Reihen der Mitarbeiter deutlich erhöht.

Das freut Konstas. Der gebürtige Grieche, der vor zwölf Jahren von Bosch zu Wittenstein kam, blickt von seinem Schreibtisch aus durch die Glasfront seines Büros direkt in die Produktionshalle. Durch die offene Tür rechts davon sind die Arbeitsplätze der Entwicklungsingenieure zu erkennen.

Die Türen sind sperrangelweit offen. Geschlossen werden sie erst nach Feierabend. „Wir wollen die Kommunikationswege so kurz wie



“Der Augenblick, in dem die Idee entsteht, ist der richtige, um darüber zu reden” **GEORG KONSTAS, PRODUKTIONSLEITER WITTENSTEIN**

möglich halten“, sagt Konstas. „Deshalb war es wichtig, die Schnittstellen von Vertrieb, Engineering und Produktion an einer Stelle zu haben.“

In bestehenden Bauten ist dieses Ziel schlecht zu erreichen. Anders sieht das bei Neubauten aus. Da der damalige Vorstandsvorsitzende Manfred Wittenstein von Konstas’ Idee ebenso angetan war wie die Belegschaft, wurde das Konzept 2004 mit dem Bau der Halle 5 umgesetzt.

„Die Mitarbeiter wurden von Anfang an in die Ablaufplanung mit einbezogen“, sagt Carsten Wolpert, stellvertretender Teamleiter in der Montage. „Wir haben uns die Abläufe selbst eingeteilt.“ Und als eine neue Maschine angeschafft wurde, waren die fünf Mitarbeiter, die sie bedienen sollten, in Berlin sogar beim Kauf dabei. Wer sich ernst genommen fühlt,

sagt Wolpert, „identifiziert sich stärker mit der Sache“.

Vorher werkten die Mitarbeiter aus den Bereichen Entwicklung und Konstruktion in separaten Räumen in einem Bürogebäude, die Fertigung produzierte in einer 200 Meter entfernten Halle. Wer zu Kundenservice oder Vertrieb wollte, musste einen längeren Fußmarsch auf sich nehmen. Oder telefonieren. Oder faxen. Oder das Intranet benutzen. Natürlich habe es auch früher persönliche Kontakte gegeben, sagt Konstas und hebt entschuldigend die Hände, aber „die Wege waren weit und die Zeit war immer knapp“.

Heute schaffen 25 Entwickler sowie 25 Mitarbeiter aus der Produktion und Qualitätssicherung unter einem Dach, in unmittelbarer Nachbarschaft. Beobachtet werden können sie von

den Vertriebs- und Servicemitarbeitern, deren Büros zur Fertigung hin verglast sind.

Um in ihre Büros zu kommen, müssen die Kollegen von Service und Vertrieb ebenso wie die Entwickler quer durch die Produktionshalle an den Arbeitsplätzen der Monteure vorbei. „So sehen diejenigen, die sich etwas ausdenken, also die Ingenieure, unmittelbar das Ergebnis ihrer Gedanken“, sagt Konstas und nennt ein Beispiel: Kommt der Vertriebsingenieur mit einer Anregung von einem Kundenbesuch zurück, kann er sich direkt an den Konstrukteur wenden und von seinem Schreibtisch aus mitverfolgen, wie der Vorschlag in der Fertigung Gestalt annimmt.

**UMGEKEHRT KÖNNEN SICH** auch die Monteure jederzeit mit Anregungen und Problemen an die Ingenieure wenden. So gaben Monteure eines Linearantriebs mit Spindel den Konstrukteuren wertvolle Hinweise, wie man die B-Lager so an den Motoren befestigen kann, dass die Prozesssicherheit wesentlich verbessert wird. Bei der Entwicklung eines Bestückungskopfs für mehrere Motoren arbeiten Konstrukteure, Entwickler und Mechaniker aus der Fertigung kontinuierlich zusammen. Das habe es zwar auch schon vor der Einweihung von Halle 5 gegeben, sagt Konstas, „die Monteure waren aber nicht in dem Maße in den Prozess integriert, wie sie es heute sind“.

Deshalb bleiben die Türen ständig offen und werden nur noch selten für Besprechungen geschlossen. „Denn Probleme werden nicht mehr in Besprechungen gelöst, sondern vor Ort“, sagt Konstas. Das gehe wesentlich schneller. Und steigere geradezu unvermeidbar die Produktivität, da alle am selben Ziel arbeiten und „jeder die Früchte seiner Arbeit viel schneller und besser als zuvor“ sehe.

Wer eine Idee habe, könne diese sofort und direkt an den richtigen Mann bringen, sagt Konstas. „Der Augenblick, in dem die Idee entsteht, ist der richtige, um darüber zu reden.“

Das finden die Kollegen auch. Deshalb funktioniert die Halle 6, die im Juli direkt nebenan eröffnet wurde, ebenfalls nach diesem Bienenstocksystem. Seitdem summt nicht mehr bei Wittenstein, es brummt. □

#### **GLAUBEN UND IRREN**

**TECHNIK**  
Wollen Unternehmen die Kommunikation verbessern, investieren sie in Technik: Von 1970 bis 1995 verdoppelten sich die Kosten für die technologische Ausstattung. Im selben Zeitraum wurde die Produktivität um nicht einmal 20 Prozent gesteigert.

**GESPRÄCHE**  
Telefon und E-Mails ersetzen den persönlichen Kontakt nicht: Seitdem Wittenstein den direkten Austausch ermöglicht, steigerte sich die Produktivität um 20 Prozent.