

## Zu Besuch bei Bosch Blaichach Immenstadt

### - zu Besuch in der Zukunft!

*New Future Formula hat in der Regie von EFQM am 5. April 2017 Bosch Blaichach Immenstadt besucht.*

*Hier, wo alle Maschinen ihre eigenen IP-Adressen haben, gehört die „Industrie 4.0“ bereits zum Alltag. Hier werden auch viele der Veränderungen geschaffen, die bald unwiderruflich unsere Vorstellung von einem Auto ändern werden. Wir haben eines der am besten geleiteten und kultiviertesten Industrieunternehmen Europas erlebt, ein Unternehmen, in dem der Mensch im Mittelpunkt steht und wo Begriffe wie Innovation und Exzellenz täglich gelebt werden. Wir haben ein echtes Industrie 4.0-Unternehmen erlebt, in dem das Zusammenspiel zwischen Robotern und Menschen voraussetzt, dass alle Mitarbeiter hochqualifizierte Superuser der neuesten Technologie sind und parallel dazu auf einem sehr hohen Niveau miteinander kommunizieren und zusammenarbeiten können.*

*Hier folgt ein kurzer Reisebericht von einem unvergesslichen Besuch in der Zukunft.*

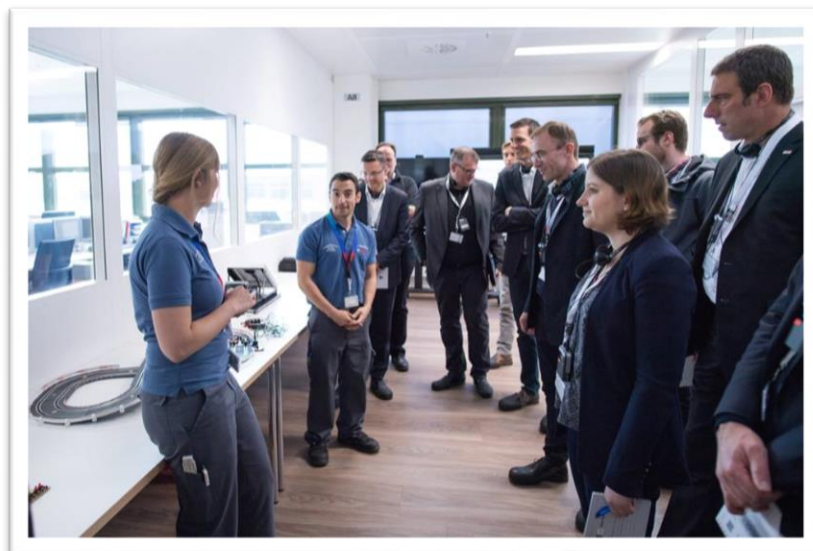


*(Quelle: Bosch Blaichach Immenstadt)*



Bei Bosch sind unvorstellbare 390.000 Mitarbeiter auf eine Unzahl von Niederlassungen verteilt. Eine davon ist Bosch Blaichach Immenstadt im schönen Allgäu in Bayern. Wenn man mit dem Auto anreist, stechen einem sofort die hübsche Natur, die stolzen Traditionen und die ruhige Urlaubsregion ins Auge. Hinter einem Hügel verbirgt sich jedoch das größte Unternehmen der Region. Hier, am Fuße der Alpen, haben 3.400 Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz, und Bosch ist somit das größte Unternehmen in der Region. Es werden unter anderem elektronische Bremssysteme (ABS und ESP®) entwickelt und produziert sowie eine Reihe von komplexen Komponenten und zudem Steuerungs- und Überwachungssysteme für PKW – hierzu zählen Motor-Management-Sensoren und Videosensoren. Zudem werden Produktionslinien für 11 weitere ähnliche Fabriken aus der Boschgruppe entwickelt. Bosch Blaichach Immenstadt ist eine Leitfabrik der großen Boschgruppe.

Bosch Blaichach Immenstadt hat in den vergangenen 4 Jahren sage und schreibe 15 Preise und Auszeichnungen erhalten - unter anderem ist das Werk zum besten Arbeitsplatz im Allgäu, in Bayern und in der Bundesrepublik ernannt worden. Es geht aber um viel mehr als „nur“ einen guten Arbeitsplatz - es werden Ergebnisse von Weltklasse geschaffen. In den vergangenen Jahren haben die Continuous Improvement-Initiativen bei Bosch Blaichach Immenstadt jährliche Produktivitätssteigerungen von deutlich mehr als 12 % geliefert. Ergebnisse, bei denen den meisten wohl die Luft wegbleibt und die enorm stolz machen. Gleichzeitig ist es der mit Leidenschaft arbeitenden Organisation gelungen, ganz vorne bei gleich zwei neuen Wirklichkeiten dabei zu sein, denen die meisten von uns erst in etwa 5-10 Jahren begegnen werden: eine Revolution von Autos, die selber fahren, elektrisch und verbunden sind, und eine Revolution der Produktion, bei der Maschinen, Daten, Verbesserungen und Menschen global miteinander verwoben sind.



(Quelle: Bosch Blaichach Immenstadt)



Wie leitet man erfolgreich eine solch komplexe Reise, wie sie bei Bosch Blaichach Immenstadt geschieht? Die Führungsebene hat von Anfang an einen menschlichen Blickwinkel angelegt. Man sah sich mit zwei Herausforderungen konfrontiert: einerseits sollten alle Mitarbeiter so ausgebildet sein, dass sie die Maschinen und Prozesse innerhalb des Rahmens der modernsten Technologie steuern und entwickeln können - und zwar über Landesgrenzen und Kulturen hinweg in internationalen Teams. Andererseits lag das Durchschnittsalter der Mitarbeiter bei 45 Jahren, so dass diese nicht mit der Computertechnologie in einer globalisierten Welt groß geworden sind. Man hat sich stark auf die Führung konzentriert, und nicht auf das Management: durch die Aus- und Weiterbildung von Führungspersonen und Mitarbeitern, was sowohl allgemeinbildende Disziplinen als auch Spezialkompetenzen angeht - und all das mit der Lizenz, aus der Box zu denken.

Bei Bosch Immenstadt scheinen Papier und Aktenordner nicht zu existieren. Alle tragen ein Tablet oder einen Computer unter dem Arm. Alle Mitarbeiter sind Superuser der neuesten Technologie. Und wie erreicht man das? Bosch Blaichach Immenstadt bildet täglich im Rahmen der Bosch-Akademie aus. Parallel dazu nehmen die Mitarbeiter an einem Gesundheitsprogramm teil, so dass die Menschen gesund sind und sich fit fühlen und so dazu bereit sind, sich weiter zu entwickeln - auch in einem reiferen Alter. Bosch pumpt die neueste Technologie in Mitarbeiterbereiche wie z. B. Umkleieräume und Kantine. Sie erschaffen sogenannte „fearless zones“, wo sich die Menschen ohne Risiko mit der neuesten Technologie vertraut machen können und deren Vorteile erleben können. Man geht beispielsweise mit seinem Tablett durch die Kantine und nimmt sich Speisen und Getränke. Es sind Sensoren installiert, so dass die Speisen und Getränke direkt beim Mitarbeiter registriert werden: kein Anstehen, keine Zahlung - schnell und bequem.

Bosch Blaichach Immenstadt hat vermieden, dass die Mitarbeiter in das „Tal der Tränen“ fallen, was in vielen Organisationen geschieht, die neue Technologien einführen: irgendwann brechen die Mitarbeiter aus Angst und fehlendem Einblick zusammen. In der Fertigung sind leicht ergraute Menschen zu sehen, die in Gruppen auf den vielen Bänken sitzen, die überall zwischen den Produktionslinien stehen. Von hier aus steuern sie mit ihrem jeweiligen Computer auf den Knien und einem Lächeln auf den Lippen einige der modernsten Produktionslinien Europas. Diese Mitarbeiter sind nicht nur Superuser der neuesten Technologie. Sie beherrschen auch Englisch auf einem solchen Niveau, dass sie in internationalen Teams mitwirken können oder Besuchergruppen ihren jeweiligen Bereich auf Deutsch und Englisch vorstellen können. Sie können kooperieren, aus der Box denken sowie Innovation, Verbesserungen und Anwendungen vorantreiben. Mit anderen Worten



sind sie so gut ausgebildet wie nie zuvor. Industrie 4.0 setzt massive Investitionen in die Mitarbeiter voraus, und nicht nur in die Technologie.



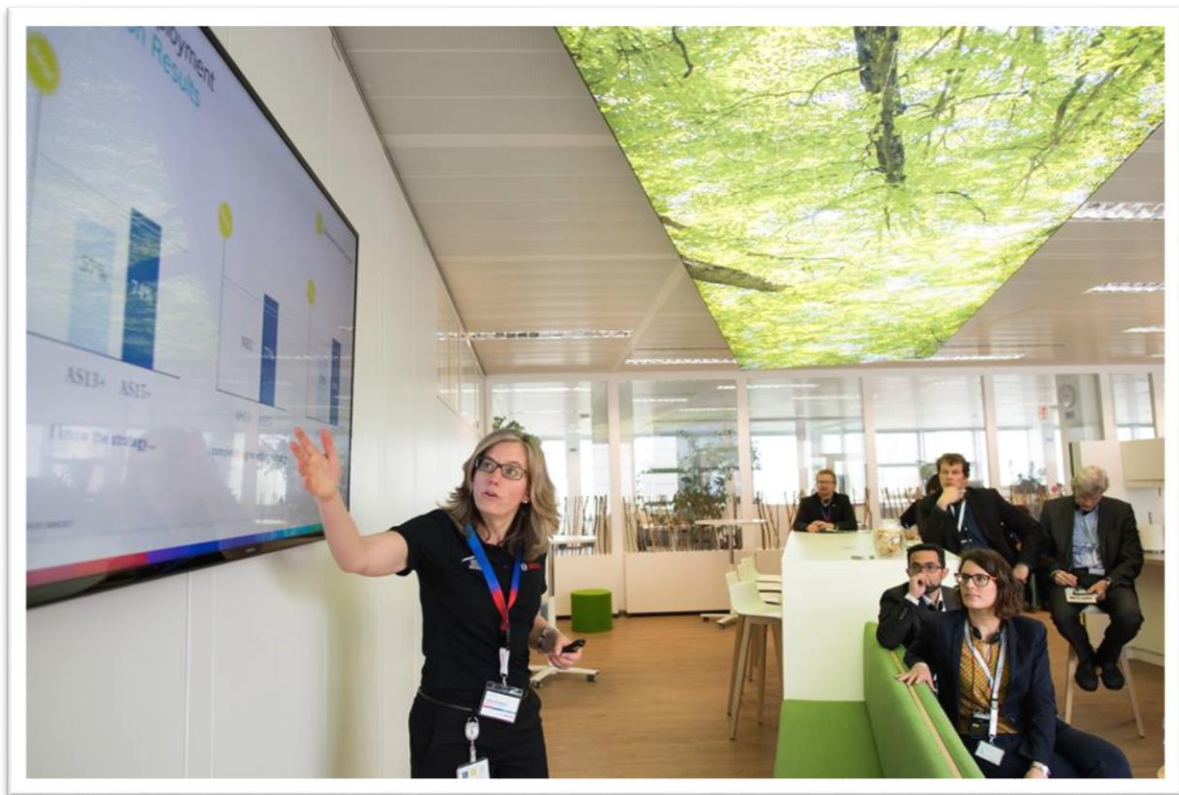
(Quelle: Bosch Blaichach Immenstadt)

Wir haben eine Reihe von Fertigungsbereichen, Entwicklungszonen und Großraumbüros gesehen, die von Ordnung und Präzision geprägt sind. Dies haben wir schon viele Male in Deutschland erlebt. Hier gab es aber zusätzlich noch eine Ebene mit Ruhe, Eleganz und Perfektion, die uns vorher nicht begegnet ist. Beispielsweise wurde die einfache und dennoch sehr ehrgeizige Strategie durch nur drei Überschriften definiert: Zukunft, Innovation und Exzellenz. Jede davon hat drei dazu passende Unterpunkte.

Es war sehr anregend, während eines langen Tages vielen der engagierten Führungspersonen und Spezialisten zu begegnen, die gemeinsam mit den Mitarbeitern täglich daran arbeiten, Bosch Blaichach Immenstadt kurz- und langfristig noch besser zu machen. Wir waren in der Abteilung, in der heimliche Produkttechnologien entwickelt werden. Wir haben den mit Preisen ausgezeichneten Strategen für Strategieentwicklung getroffen, der über einen Plan und eine Kommunikation verfügte, für die die Mitarbeiter laut Dokumentation einkaufte. Wir haben mit einem Personalchef gesprochen, der ein Trainingsprogramm für Mitarbeiter über 45 betreibt, das merkbar den Betrieb fördert, viel Spaß, das Bauen von Seifenkistenwagen und Resonanzgruppen sowie wahrhafte Entwicklung für die leitenden Mitarbeiter anbietet. Wir haben einen Umweltchef erlebt, der ein ganzheitliches Bild von der gesamten Umweltbelastung von kritischen Produkten hat – und Träume, Pläne sowie Ergebnisse, durch die man glauben muss, dass der Mensch die Not der Umweltbelastung innerhalb der kommenden drei Jahrzehnte abschaffen kann.



Wir haben auch die „Industrie 4.0“ live erlebt. Wir haben die Roboter und die automatisierten Prozesse in langen Reihen gesehen. Jede Maschine und jeder Prozess hat seine eigene IP-Adresse, womit die erhobenen Daten zu Betrieb, Leistung und Fehlern verbunden sind. Die Rolle der Produktionsmitarbeiter ist für immer geändert. Überall auf der Welt werden Maschinen und Prozesse in enger Zusammenarbeit mit den Menschen überwacht und optimiert. Daten können durch Paretotechniken und Ursache-Wirkungs-Analysen durch sogenannte Cockpits und Tabellen abgerufen, beschnitten und analysiert werden, und Einsätze werden beschlossen und durchgeführt. Wenn an einer Stelle ein Problem behoben und ein Prozess optimiert worden ist, wird dies sofort global mit den entsprechenden Maschinen und Prozessen geteilt. Es klingt vielleicht kompliziert, aber in Wirklichkeit ist es eine enorme Effektivisierung der Continuous Improvement-Arbeit. Wir haben noch nie gesehen, dass sich der PDCA-Kreis so schnell dreht. Dies setzt natürlich voraus, dass die Menschen mitziehen, denn der Mensch dreht am Verbesserungsrad.



(Quelle: Bosch Blaichach Immenstadt)

Dies war das vielleicht wirklich Überraschende am Besuch: welche motivierende Bedeutung dem Menschen und dessen Beweggründe sowie Kompetenzen beigemessen werden. Die Führungspersonen und Spezialisten, denen wir in den Entwicklungsabteilungen in Sachen Produktionssystementwicklung, Continuous Improvement und Qualitäts- und Umweltsarbeit



begegnet sind, haben immer wieder die Wichtigkeit von Menschen, Lernprozessen und Teamarbeit betont. Es ist ein selbstverständlicher und notwendiger integrierter Teil der weiteren Arbeit, um die drei Hauptstrategien umzusetzen.

Bosch Blaichach Immenstadt zeigt, dass „Industrie 4.0“ nicht eine „barsche, arrogante Revolution“ sein muss, sondern eine „freundliche, intelligente Evolution“ sein kann, wenn der Mensch im Mittelpunkt steht.



(Quelle: Bosch Blaichach Immenstadt)

