



# J. SCHMALZ GMBH

## Wandlungsfähig bleiben, Stärken entwickeln



**Unternehmen:** J. Schmalz GmbH

**Hauptsitz:** Glatten (Baden-Württemberg)

**Auslandsgesellschaften:** 16

**Branche:** Maschinenbau

**Produkte:** Vakuum-Komponenten,  
-Greifsysteme, -Handhabungssysteme,  
-Aufspannsysteme

**Gegründet:** 1910

**Mitarbeiter (2008):** rund 440 deutsch-  
landweit, 580 weltweit

**Internet:** [www.schmalz.com](http://www.schmalz.com)

### DAS UNTERNEHMEN

Die J. Schmalz GmbH ist ein familiengeführtes Traditionsunternehmen. Die Palette früherer Produkte reichte von Rasierklingen bis zu Lacktrockenwägen. Aus einer ersten pneumatischen Spannvorrichtung für Schreinereien entstand die heutige Kernkompetenz: Vakuumtechnik mit dem Schwerpunkt Automatisierung. Den Vertrieb des weltweit aktiven Unternehmens unterstützen 16 Auslandsgesellschaften. Der Großteil der Produktion und zentrale Dienstleistungen sind in Glatten angesiedelt. J. Schmalz hat bereits vielfache Auszeichnungen erhalten, darunter mehrere Umweltpreise, zum Beispiel „Ausgewählter Ort 2009“. Das Unternehmen war Pilotanwender des ProWis-Projekts zum Wissensmanagement.

### AUSGANGSSITUATION UND ZIELE

Im Jahr 1994 implementierte die J. Schmalz GmbH ihr erstes Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9001. Eine Intranet-Lösung („Informat“) diente unter anderem dazu, das QM-Handbuch zugänglich zu halten. In den folgenden Jahren machten Wachstum und eine zunehmend heterogene IT-Landschaft neue Lösungen erforderlich. Im Jahr 2008 verankerte die Geschäftsleitung in der Strategie den Beschluss, das Wissensmanagement auszubauen. Die Verantwortung dafür liegt beim Qualitätsmanagement-Beauftragten.

### WAS KONKRET GESCHIEHT

Zunächst machte man sich daran, alle Methoden und Maßnahmen im Unternehmen aufzuspüren, die bereits dem Wissensmanagement dienten – wenn auch nicht unter diesem Namen. Die Ergebnisse trug man in einer Mindmap („Wissenslandkarte“) zusammen. Es folgte die Analyse der Stärken und Schwächen, die Suche nach Potenzialen für die Wissensarbeit. Eine Abfrage unter den Führungskräften lokalisierte beispielsweise Potenziale für „Wissen finden“, „Produktwissen“ und „Wissen über Kunden“. Durch die Teilnahme am Förderprojekt ProWis konnten erste Ansätze weiterentwickelt werden. Das ProWis-Audit hat die Selbsteinschätzung weitgehend bestätigt.

ProWis

Wissen als Produktionsfaktor einsetzen – bei diesem Vorhaben unterstützte das Projekt ProWis (Fraunhofer Kompetenzteam) von 2005 bis 2008 fünfzehn Pilotunternehmen, darunter die J. Schmalz GmbH.

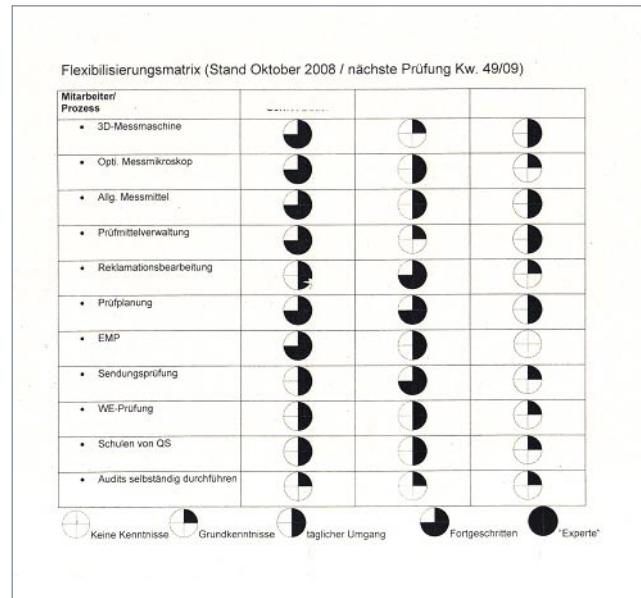
Weitere Informationen: [www.prowis.net](http://www.prowis.net)

## 1. Kompetenzen messen und ausbauen

Wie das Unternehmen Wissen bewertet und Kompetenzen systematisch verbessert, zeigt sich besonders gut an drei Punkten: an der Skill-Matrix, den internen Schulungen und bei der Einarbeitung.

### Flexibilisierungsmatrix: Wer hat welches Wissen?

Dieses Instrument hilft Wissen und Können auf Teamebene gezielt zu entwickeln. Die Flexibilisierungsmatrix gibt einen raschen Überblick über die verschiedenen Fachkompetenzen in einem Team. Der Clou ist die ebenso einfache wie clevere Visualisierung: Die vier Viertel eines Kreises werden für jeden Wissensbereich entsprechend dem Kenntnisstand gefüllt. Wie gut beherrscht Max Muster Maschine XY? Die fünfstufige Skala reicht von Null bis „Experte“. Der Status „Fortgeschritten“ bedeutet, dass jemand fähig ist, andere zu schulen. „Experte“ (alle Felder schwarz) steht für ein vertieftes Know-how.



Ins Schwarze: Die Flexibilisierungsmatrix führt Kompetenzen griffig vor Augen

### Know-how im Fadenkreuz

Die Einstufung jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters wird beim jährlichen Mitarbeitergespräch mit der direkten Führungskraft überprüft und mit dem Mitarbeiter diskutiert. Darauf basierend definiert man die Entwicklungsziele. Geplant ist, diese Ziele künftig in der Matrix durch eine schraffierte Fläche ebenfalls zu dokumentieren. Der Kompetenzstand kann auch sinken, wenn beispielsweise der tägliche Umgang mit einer Maschine wegfällt. Verantwortlich für ein ausgewogenes Skill-Profil des Bereiches ist die Führungskraft.

Die Matrix-Teamübersicht bietet mehrere Vorteile. Zum einen sind Entwicklungsziele leichter identifizierbar. Zum anderen hilft sie, mögliche Vertreter und Nachfolger zu finden, deren Profil passt. Vor allem lassen sich durch den augenfälligen tabellarischen Vergleich die Kompetenzen im Team besser verteilen und entwickeln als „nur“ auf individueller Ebene. Das kann durchaus einmal gegenläufig sein: Mitarbeiter A soll eine bestimmte Fähigkeit erwerben, dafür braucht Teamkollegin B dieselbe Fähigkeit zunächst nicht weiter auszubauen.

### Academy: Weiterbildung nach „Pflicht“ und „Kann“

Die Schmalz Academy ist ein ausschließlich internes Schulungszentrum. Schulungsleiter sind sowohl interne (meist Führungskräfte) als auch externe Referenten. Halbjährlich erscheint ein Programmheft. Die etwa 110 Weiterbildungsangebote pro Jahr reichen von der Produktschulung bis hin zu Sportkursen und berufsbegleitenden Weiterbildungen (BBA und andere). Auch „private“ Themen, etwa der Bericht über eine Reise mit der Transsib, finden in diesem Rahmen Platz.

Die Seminare im Programm sind für einzelne Zielgruppen gekennzeichnet als „Pflicht“- oder „Kann“-Seminare. So trägt eine Feuerwehrübung den Vermerk: PFLICHT – Interne Feuerwehrleute / KANN – Alle Mitarbeitende. Jeder kann sich also auch freiwillig zu Seminaren anmelden. Die Seminare werden als Arbeitszeit angerechnet, sofern sie vom Vorgesetzten als „Pflicht“-Seminar definiert wurden. In einem Anmeldeformular tragen die Mitarbeitende ihre Wunschkurse ein. Das Formular wird mit dem Vorgesetzten besprochen, der weitere Themen vorschlagen oder anordnen kann.

Ungefähr zwei Monate vor Erscheinen eines neuen Programms fragt die Personalabteilung per E-Mail bei den Führungskräften Schulungsbedarfe ab. Die Führungskräfte diskutieren dies mit dem Team und melden die Themen an die Personalabteilung zurück. Daneben gibt es Standardthemen wie QM-Ausbildung und von Mitarbeitern vorgeschlagene Themen. Die regelmäßigen Mitarbeitergespräche können ebenfalls Schulungsdefizite aufdecken, die zu einer Anfrage an die Personalabteilung oder an die Academy führen.

Die Schulungen liegen in der Regel an den Randzeiten morgens und abends und dauern meist 1 bis 1,5 h. Manche Themen verteilen sich auf mehrere Termine. Seminare mit externen Referenten können einen bis mehrere Tage dauern.

Das Unternehmen investiert in die Academy einen größeren Betrag. Als eine gewisse Gegenfinanzierung wird den Angestellten – nicht den Werkern – aber verlangt, eine Arbeitsstunde pro Monat für die Academy abzugeben. Für die Zukunft ist eine Bewertung der internen Referenten geplant.

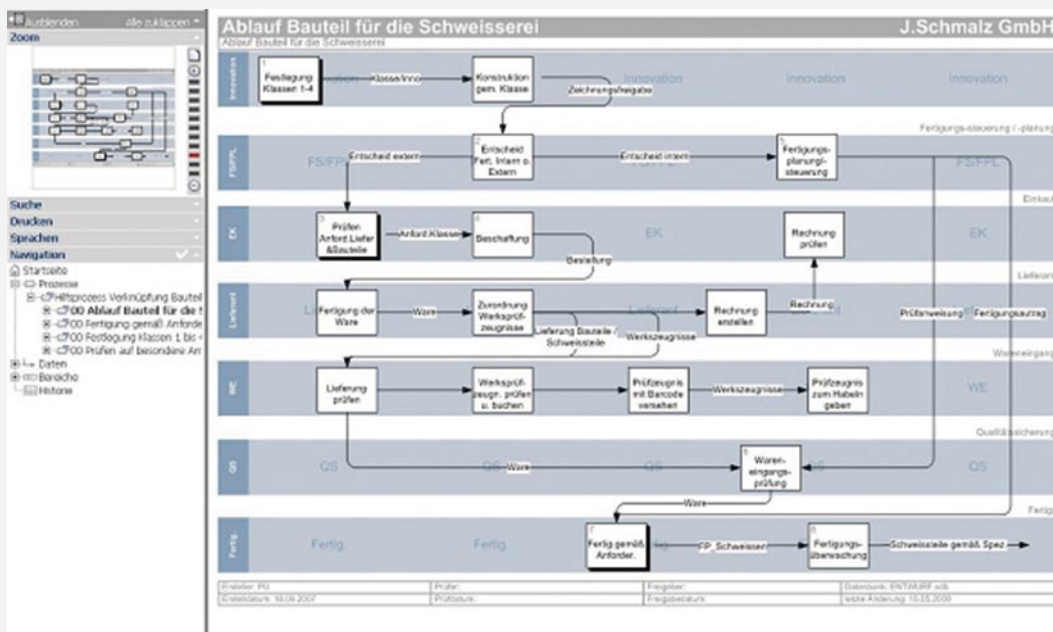
**Einarbeitung neuer Mitarbeitender**

Zusammen mit einem Blumenstrauß erhält der oder die „Neue“ eine Woche vor Arbeitsantritt den Ordner „Tipps zum Einleben“ mit organisatorischen Informationen, darunter ein Lageplan des Geländes sowie Name des Paten und den von ihm erstellten Einarbeitungsplan. Am ersten Tag werden neue Kräfte von der Personalabteilung begrüßt, gefolgt von einer Sicherheitsunterweisung und einer Führung durch das Unternehmen. Danach erst sind die Paten am Zug. Neben der Einarbeitung in der Abteilung gibt es im ersten Monat Pflichtseminare für die neuen Mitarbeitenden, etwa Produktschulungen oder die QM-Schulung. Bei den Schulungen treffen sich alle neuen Kollegen regelmäßig, was die Vernetzung fördert. Die Führungskraft überwacht die Einarbeitung gemeinsam mit dem Paten.

**2. Prozesswissen und -optimierung (KVP)**

Die wichtige Dokumentation der Prozesse befindet sich derzeit in einer Umstellungsphase. Aktuell entsteht eine webbasierte Darstellung aller Prozesse, an der die Mitarbeiter sämtliche relevanten Informationen und Vorlagen zu den Arbeitsschritten bekommen. Bisher waren die Verfahrens- und Arbeitsanweisungen zwar größtenteils im Intranet verfügbar – allerdings in wenig nutzerfreundlicher Form. Die neue Dokumentation soll drei Dinge verbessern:

- Darstellung der Bezüge innerhalb der Prozesse, um Komplexität zu reduzieren
- Klarere Definition der Verantwortlichkeiten
- Bessere Navigation, um relevante Inhalte leichter auffindbar zu machen



Neue Darstellung der Prozesse – entscheidend besser handhabbar

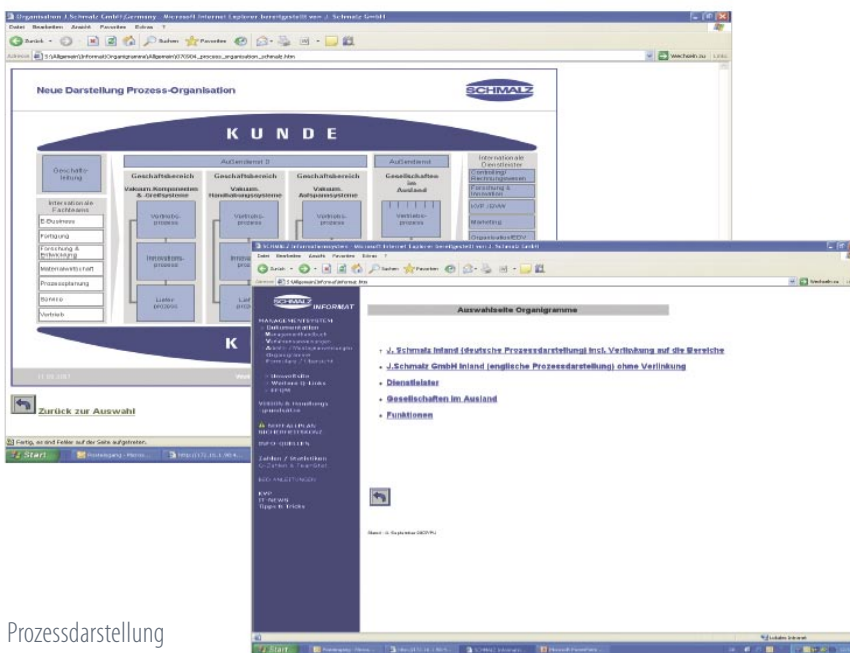
## Nägel mit Köpfen

Nun hat man die Prozesse aber nicht einfach nur in das neue System übertragen. Vielmehr nutzt man das Modellieren der Prozesse gleich zur Optimierung. Dafür gibt es ebenfalls einen definierten Ablauf:

1. Das Q-Team modelliert die Prozesse, „wie sie heute sind“, im neuen System
2. Prozessschritte, bei denen man Optimierungspotenziale identifiziert, werden markiert
3. Die Prozessdarstellung geht ans jeweilige Fachteam
4. Das Fachteam entscheidet, ob der Prozess so „passt“
5. Der Prozess wird, falls erforderlich, überarbeitet
6. Der Prozess wird im Intranet veröffentlicht

## DAS IST EIN ECHTER KVP-SCHUB.

Patrick Ulmer, Qualitäts- und Umweltmanager, zur Prozessoptimierung bei der J. Schmalz GmbH



Prozessdarstellung

## Team-KVP: Gemeinsam gewinnen

In allen Bereichen hängen Team-KVP-Tafeln. Direkt an der Wand in einem Kasten steckt ein Vorrat kleiner Ideen-Zettel. Hier können sich die Mitarbeitenden bedienen, einen neuen Einfall sofort notieren und ihn an die Tafel hängen.

Einmal im Monat versammelt sich das Team vor der Tafel, um alle neuen Ideen zu besprechen und zu bewerten. Was abgelehnt ist, nimmt man herunter. Was beschlossen ist, wandert zu den „Ideen in Umsetzung“. Für alles, was man vertragen möchte, gibt es einen „Ideenspeicher“.

Außerdem entscheidet das Team auf Grundlage des Einsparpotenzials, wie viele Punkte eine Idee wert war. Der Punktestand meldet das Team an das zentrale KVP. Die Punkte werden nicht individuell, sondern teamweise gesammelt. Das Team darf sich dann Prämien aussuchen und seine Punkte beispielsweise in einen gemeinsamen Ausflug umwandeln. Die Team-KVP-Tafel ist nur für Ideen gedacht, die sich aufs eigene Team beziehen.



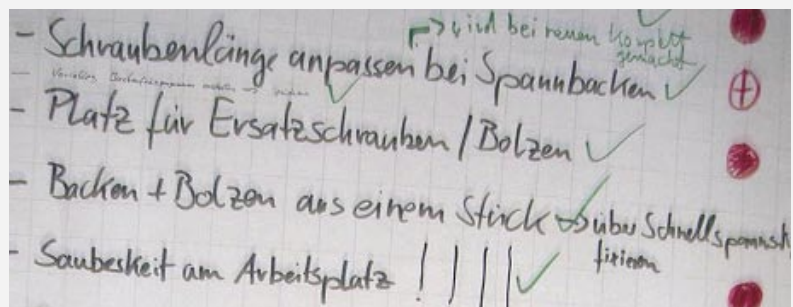
Team-KVP-Tafel: Neue Ideen bleiben für alle sichtbar haften



Die Geschäftsführer: Dr. Kurt Schmalz (links) und Dipl.-Ing. Wolfgang Schmalz

Selbstverständlich sind auch alle sonstigen Ideen erwünscht – direkt bei der Tafel hängt ein zweiter Kasten mit A-4-Vorlagen. Die teamübergreifenden Verbesserungsvorschläge gehen direkt an das KVP. Dort wird über die Umsetzung entschieden und gegebenenfalls eine Prämie festlegt. Darüber hinaus gibt es KVP-Workshops für Teams, die der jeweilige Teamleiter anfordern kann. Sie werden vom KVP moderiert und dauern zwei bis drei Tage.

Die aus dem KVP-Workshop erwachsenen Maßnahmen sind in Listen festgehalten, die an der Teamtafel im Bereich hängen. Wie bei der Flexibilisierungsmatrix (s. oben) ist der Abarbeitungsgrad durch die kleine Grafik auf einen Blick ersichtlich.



Handfest und hilfreich: Ergebnisse aus einem KVP-Teamworkshop

No.	Beschreibung	Verantwortlich	Realisiert bis	Erledigungsgrad	Datum Einreichung	Letzte Überprüfung	
						Problem / Idee besprochen	Wissensbedarf benötigt
1	Wahlmöglichkeit von Längs- und Querspann XP	DZE	04/14	☐		Problem / Idee besprochen	Wissensbedarf benötigt
2	Umgestaltung Teilschweißstelle: Keim-Länge → Zeit für Schweißzeitpunkt	DZE	04/15	☐		Problem / Idee besprochen	Wissensbedarf benötigt
3	Umstellung Arbeit → Aufgaben auf andere Stellen (z.B. mit Lichtschein)	SL	04/15	☐		Problem / Idee besprochen	Wissensbedarf benötigt
4	Umstellung Tafel → 1/2-Arbeits	SV		☐		Problem / Idee besprochen	Wissensbedarf benötigt
5	Handschuhe sorgen → Hygiene: 20. Apr. 2014	SV	04/15	☐		Problem / Idee besprochen	Wissensbedarf benötigt

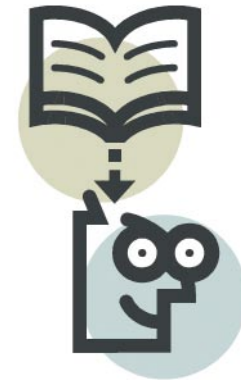
Besser machen: Aktivitätenliste, entstanden aus einem KVP-Workshop

### 3. Sonstige Maßnahmen

Das Intranet enthält ein Wiki, das häufig gestellte Fragen beantwortet, langlebiges Wissen zur Verfügung stellt und neue Entwicklungen zeitnah dokumentiert. Zudem wird derzeit ein Wertschöpfungssystem eingeführt. Beide Systeme sind momentan nur am Standort Glatten verfügbar. Die Internationalisierung der Systeme ist jedoch ebenso geplant wie eine übergreifende Suchfunktion.

Für den internationalen Informationsaustausch findet zweimal im Jahr das **World Market Meeting** statt, ein dreitägiger Workshop mit allen Niederlassungsleitern und einigen ausgewählten Mitarbeitern vom Standort in Deutschland. Die Schwerpunkte liegen auf Produkte, Organisation, Marketing und Vertrieb.

Eine **Wettbewerbs-Datenbank** liefert eine strukturierte Analyse des Wettbewerbs. Jeder, der beispielsweise von einem Messebesuch relevante Daten mitbringt, gibt sie hier ein. Die Inhalte werden für den halbjährlichen Strategieentwicklungsprozess genutzt.



Auftragsbestand VG	
letzte Aktualisierung 09.07.09 10:00	
SCHMALZ	
Abteilung 440 Montage Komponenten	
Rückstand bis gestern	21,48 h
Vorrat heute	15,93 h
Vorrat morgen +8 Wochen	107,53 h
Auslastung	

In allen Werksbereichen zeigen Bildschirme den aktuellen Auftragsbestand

### NUTZEN UND AUSBLICK

Den Nutzen der Wissensarbeit schätzt man im Unternehmen als sehr gut ein. Die Weiterbildungsmaßnahmen, ebenso wie die Prozessoptimierung und KVP im Team, haben viele sichtbare Verbesserungen gebracht. Wissen ist rascher verfügbar, Wissensträger sind schneller gefunden, und die Qualität profitiert bei gleichzeitig effizienteren Abläufen. Als Kennzahlen verfolgt man den Umsetzungsgrad der beschlossenen Maßnahmen, aber auch Seitenstatistiken im Wiki und Nachfragen. Zahlreiche Weiterentwicklungen sind bereits geplant – angesichts des außergewöhnlichen Engagements für Nachhaltigkeit ist das bei der J. Schmalz GmbH nur logisch.