



Stefan Wendling

*Staatl. gepr. Techniker
Fachrichtung Maschinenbau und Wirtschaft*

*Firma SPS Spares Parts Service
Bergstr. 39, 63785 Obernburg*

*Telefon: 0 60 22-9 87 00 95
Mail: spares-parts-service@web.de*

Lösung gesucht?

„Nicht nach Problemen suchen. In den meisten Problemen liegt die Lösung verborgen, man muss sie nur finden wollen. Dies ist mein Ansatz, um Erfolg zu haben.“

Stefan Wendling ist Mentor für

- *Produktionsmitarbeiter/-leiter*
- *Produktions- und Logistikprozesse*
- *Zwischenmenschliche Beziehungen*

Qualifikation

- *Ausbildung zum Schmelzschweißer*
- *Baustellenleitung im In- und Ausland*
- *Weiterbildung zum Staatl. gepr. Techniker, Fachrichtung Maschinenbau und Wirtschaft*
- *Produktmanagement*

Berufserfahrung

- *Schweißer im Schwermaschinenbau*
- *Mechaniker und Servicetechniker im Sondermaschinenbau*
- *Servicemitarbeiter im Sondermaschinenbau, die Seite des Schreibtisches gewechselt*
- *Fertigungs- und Logistikleiter bei einem Weltmarktführer im Automotive-Sektor, produzierendes Gewerbe – Leitung eines Teams mit 150 Produktions-Mitarbeitern*
- *Betriebsleiter eines deutschen mittelständischen Maschinenbauunternehmens*
- *Vertriebsleiter eines deutschen mittelständischen Maschinenbauunternehmens*
- *Selbstständig, Gründung eines eigenen Unternehmens im Maschinenbau*
- *Patentinhaber*

Branchen-Kompetenzen

- *Maschinenbau*
- *Automotive*

Experten-Interview zum Thema „Produktionsabläufe optimieren: Produktivität, Qualität und Flexibilität steigern“ mit Stefan Wendling, Firma SPS Spares Parts Service

Stefan, wir haben uns kennen und schätzen gelernt in einem Organisations-Entwicklungs-Projekt. Damals warst du noch auf der Kundenseite aktiv. **Was genau ist deine Motivation, andere Unternehmen dabei zu unterstützen, ihre Produktions-Prozesse zu optimieren?** Du hast ja auch noch dein eigenes Unternehmen und es gibt ja auch viele Berater, die sich in diesem Bereich tummeln.

Ich finde es einfach schade sehen zu müssen, wie die vorhandenen Ressourcen in den Unternehmen für unnötige Zwischenprozesse und Tätigkeiten verschwendet werden, welche meistens nicht dokumentiert sind. Hier entsteht einfach zu viel Reibung, welche die Energie der Mitarbeiter verbraucht.

Die Frage ist doch immer: Wie realitätsnah ist der kalkulierte Auftrag im Vergleich zum tatsächlichen Aufwand, der in der Produktion wirklich entsteht? Denn sobald die Terminplanung aus dem Ruder läuft, nicht kalkulierte Mehrarbeit anfällt, die Qualität sinkt, Fehler zunehmen und Nacharbeiten notwendig sind, wird es richtig teuer! Und ist ein Unternehmen erst einmal in diesem Teufelskreislauf verstrickt, dann ist es oft schwer, wieder herauszukommen, denn die Zeitschiene läuft ja weiter. Klassische Berater setzen hier meist an den Kennzahlen, Daten, Fakten, Kosten und Prozessen an. Ich dagegen schaue mir das Gesamt-Zusammenspiel an. Die Kennzahlen lassen sich dann viel besser interpretieren und damit arbeiten.

Was ist das Außergewöhnliche an deiner Arbeitsweise, denn du bist kein klassischer Berater, was ja auch im Sinne der Ziel-Mentoring AKADEMIE ist?

Was zeichnet dich als Experte für dieses Thema besonders aus?

Nach vielen Jahren Betriebszugehörigkeit entwickelt man meist einen Tunnelblick. Davor sind die wenigsten gefeit. Ich hatte früher in meiner Zeit als Fertigungs- und Logistikleiter einen regen Austausch auf Augenhöhe mit einigen Experten vom Fach, welche aber auch Einblicke in unsere Organisation hatten. Ich konnte mir hier immer das Beste herausziehen. Dies hat mir oftmals geholfen Dinge selbst zu erkennen. Ich meine damit keinen Berater! Sondern jemanden, an dem ich mich reiben kann. Wenn man weiß, wie es auf beiden Seiten des Schreibtisches aussieht und es sich anfühlt, fällt es einem leichter auch die Sichtweisen des Gegenübers zu verstehen. Ich habe schon vieles gesehen und viele unterschiedliche Erfahrungen sammeln können, dass es an der Zeit ist, hiervon etwas abzugeben.

Und genau das ist es, was ich als Außenstehender gerne geben möchte: Als Mentor inspirieren, nützliche Fragen stellen, die Selbsterkenntnis fördern, aber auch Know-how – sofern dies gewünscht ist – weiterzugeben. Die Sprache in der Werkstatt ist eine andere als im Büro. Ich höre und sehe den „kleinen“ Mitarbeiter in der Produktion genauso wie alle anderen im Unternehmen. Es wird viel zu oft kommentiert: „Die sollen einfach ihre Arbeit machen und sonst nichts“, dies ist der völlig falsche Ansatz. Das größte Kapital eines Unternehmens sind die Mitarbeiter und zwar jeder einzelne. Es sind oft die kleinen Stellschrauben, an denen gedreht werden kann, damit es besser funktioniert. Diese Stellschrauben können auch von denen in der Werkstatt gedreht und dokumentiert werden, wenn man sie nur lässt. Dies hat viel mit Identifikation des einzelnen zu tun. Dieser empfindet es auch als Wertschätzung, wenn er am großen Rad des Unternehmens mitdrehen kann und darf. Ich möchte einen Beitrag dazu leisten, die Säulen des deutschen Mittelstandes – unseren Maschinen- und Anlagenbau – zu stärken. Es geht mir nicht darum, die Menschen auszutauschen oder gar wegzurationalisieren, sondern deren Potenziale zu entfalten und Wegbereiter für die Zukunft zu sein!

Von welchen Erfolgen können andere Unternehmen – und insbesondere die Leute in der Produktion profitieren?

Ich habe gelernt, dass es nicht nur um das Fachliche geht – sondern vor allem auch um eine innere Haltung. Darum, ob ich als Mensch und Führungskraft authentisch bin. Nur dann vertrauen einem die Menschen, die man führen soll. Und besonders in Zeiten des Wandels ist das eine immer wichtigere Fähigkeit. Und diese Haltung habe ich auch stets vor dem Top-Management vertreten.

Ich habe selbst erleben dürfen, dass viele Unternehmer und auch Führungskräfte ihren Mitarbeitern in der Produktion viel zu wenig zutrauen. Da ich selbst mein Handwerk von der Pike auf gelernt habe und mich vom Schweißer zum Fertigungs- und Logistikleiter mit einer Führungsverantwortung von 150 Mitarbeitern hochgearbeitet habe, bin ich schon immer mit einer ganz anderen Haltung auf die Menschen zugegangen. Mein Prinzip war es immer, mit den Menschen – und seien es noch so einfache Tätigkeiten, die sie erfüllen – auf Augenhöhe zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten. Und zwar nicht nur als Lippenbekenntnis, sondern aus tiefster Überzeugung. Denn ich habe selbst erfahren wie es ist, geführt zu werden und daraus beschlossen es anders zu machen.

Die menschliche und die fachliche Expertise war es letztendlich, die mir geholfen hat, eine echte Herausforderung zu meistern: Nämlich als Fertigungs- und Logistikleiter bei einem Weltmarktführer im Automotivebereich. Ich hatte insgesamt 150 Mitarbeiter in zwei unterschiedlichen Fertigungen und der Logistik zu führen. Es ging darum die Produktivität bei gleichzeitig hoher Qualitätsausbringung aus den roten Produktionszahlen herauszuholen und die Logistik gemäß der DIN ISO TS16949 gerade zu ziehen. Die Verantwortung, die damals auf mir lastete war immens. Schließlich ging es um das Überleben des Unternehmens und die Sicherung all der Arbeitsplätze und Existenzen, die damit verbunden waren. Hier konnte ich unter Beweis stellen, was ich in damals mehr als 17 Jahren gelernt hatte: Innerhalb nur eines Jahres konnten wir mit vereinter Kraft die Produktivität um 200 % steigern (Produktionsrückstand von rund 2 MIO Teile, auf 2 MIO Teile positiv am Ende des Jahres). Die Qualität wurde von <10% Ausschuss auf > 1% verbessert. Aus dieser Erfahrung heraus kann ich heute sagen: Ich habe meinen Blick geschärft und erkenne sehr schnell, wenn ich durch Produktionsabteilungen laufe und mit den Menschen spreche, wo die Potenziale vergraben sind. Aber es ist nicht nur wichtig, dass ich das erkenne, sondern dass auch das Management versteht, um was es geht.

Welche Trends erkennst du aktuell in der Wirtschaft? Wo drückt da der Schuh am meisten?

Viele denken, dass sich durch das Schlagwort Industrie 4.0 alles von alleine erledigt. Dies ist meiner Meinung nach ein Trugschluss. Viele verlieren dadurch den Fokus auf das wertvollste Gut eines Unternehmens: den Mitarbeiter. Ich möchte nicht als Ewiggestriger erscheinen, aber wenn man sich einmal realistisch betrachtet, was in den vergangenen 20 Jahren die Arbeitswelt flächendeckend revolutioniert hat, dann ist es die E-Mail. Die E-Mail hat mit dafür gesorgt, dass Informationen zwischen Unternehmen schneller ausgetauscht werden können und somit das Auftragsvolumen gesteigert werden konnte. Die Arbeit dazu wurde von den gleichen Mitarbeitern erledigt wie zuvor auch. Natürlich wurde auch viel in die Automation investiert, aber die Maschinen werden immer noch von Menschen bedient, auch wenn es jetzt mehr Maschinen sind, die von einer Person bedient werden.

Was ist dein Schlussplädoyer?

Ich würde mich freuen, wenn in dieser Gesellschaft - sei es im Privaten oder bei der Arbeit - der Faktor Mensch wieder etwas mehr an Bedeutung gewinnen würde.

Ich bin der Überzeugung, dass ich hierzu meinen Beitrag leisten kann.

Herzlichen Dank, Stefan, dass du dir die Zeit genommen hast für das Interview!