

LEARNING BY DOING



Wie aus traditionellen Strukturen im Maschinen- und Anlagenbau völlig neue Arbeits- und Denkweisen entstehen, zeigt die Grenzebach-Gruppe mit ihrer Tochter Grenzebach digital. Doch wie geht man neue Wege, wenn die alten für die Mitarbeiter bislang okay waren?

AUTORIN: MONIQUE OPETZ

Die hellen Büroräume der Grenzebach Digital GmbH befinden sich in Laufnähe zum Augsburger Hauptbahnhof über einem Edeka-Supermarkt. Die weißen Wände in den Gängen wirken noch etwas kahl und ab und an hängen Kabel von der Decke – die Belegschaft ist im März, kurz vor dem Lockdown, umgezogen. Die meisten Bürotüren stehen offen: Die jungen Entwickler und Ingenieurinnen unterschiedlichster Nationalitäten arbeiten mit mindestens zwei großen Monitoren an Tischen, die gerne zu Stehtischen umfunktioniert werden. Lach- und Englischfetzen schwirren durch die Gänge.

Seit etwa anderthalb Jahren läuft einiges anders bei der Grenzebach-Gruppe, einem international tätigen Familienunternehmen und Spezialisten für die Automatisierung industrieller Prozesse der Glas- und Baustoffindustrie sowie Intra-logistik mit Hauptsitz in Hamlar, etwa 40 Kilometer von Augsburg entfernt. Im Kleinen ist es das Frühstück, das einige Mitarbeiter ganz selbstverständlich zum Meeting am Morgen mitnehmen. ▶

Im Meetingraum von Grenzebach lässt sich Change-Management gut angehen.

► Im Großen sind es agile Methoden und eine offene Kommunikationskultur, die klassische Strukturen allmählich auflösen und die Digitalisierung nicht nur in die Fabrikhallen, sondern vor allem in die Köpfe der Mitarbeiter bringen.



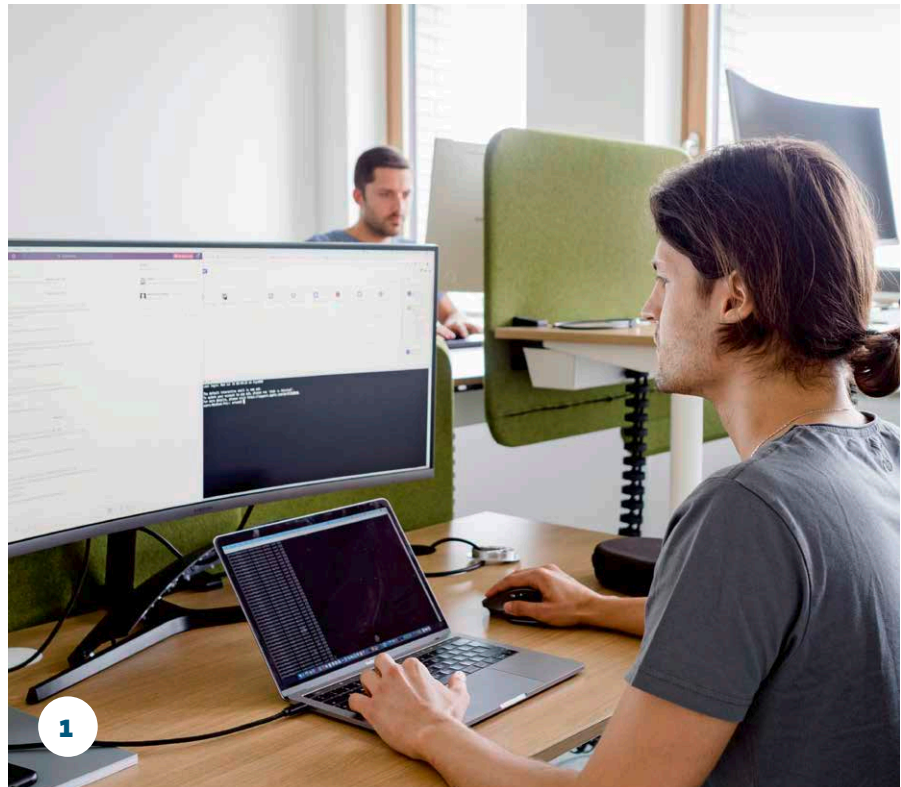
„Digitale Arbeitsmittel erfordern ein Umdenken in der Arbeitsweise.“

DR. CLEMENS WEIS

15 Personen arbeiten fest bei Grenzebach digital in Augsburg, Kollegen der Firmenzentrale kommen regelmäßig aus Hammlar dazu. So wie heute Martin Appel, Head of Electrical Engineering der Business Unit Glas bei Grenzebach, oder Barbara Mayr, Senior Human-Resources-Managerin und verantwortlich für die Personalentwicklung. Mit dem Geschäftsführer Dr. Clemens Weis stimmen sich die beiden eng ab zu laufenden Projekten oder Ideen zur Kompetenzentwicklung. Das passiert zum Beispiel, wenn die haus-eigene Collaboration App ausgerollt wird und die Service-Mitarbeiter darin geschult werden müssen, Maschinen beim Kunden per Smartphone oder über eine AR-Brille zu warten – ohne vor Ort zu sein. Der Geschäftsführer sitzt mit den beiden Kollegen auf hellgrünen Sesseln in seinem Büro und ist überzeugt: „Digitale Arbeitsmittel erfordern ein Umdenken in der Arbeitsweise.“ Das sei ein Grund, warum die Personalentwicklung eng verzahnt mit der Entwicklungsabteilung zusammenarbeitet.

Eigene IoT-Plattform

Seit 2019 ist das Tochterunternehmen fester Bestandteil des Wandels der Grenze-



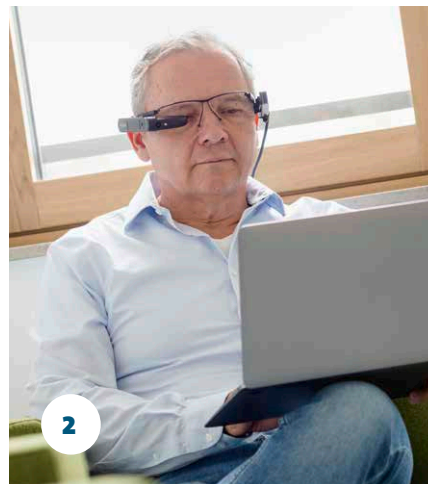
1

1 — Mobilität am Arbeitsplatz: Die Arbeitsplätze sind flexibel und die Tische verstellbar.

2 — Geschäftsführer Weis treibt die Digitalisierung mit den verschiedenen Produktbereichen voran.

3 — Mayr, Weis und Appel (von links) tauschen sich regelmäßig in Augsburg aus.

4 — Vernon Schuller testet die Integration der Collaboration App in eine AR-Brille.



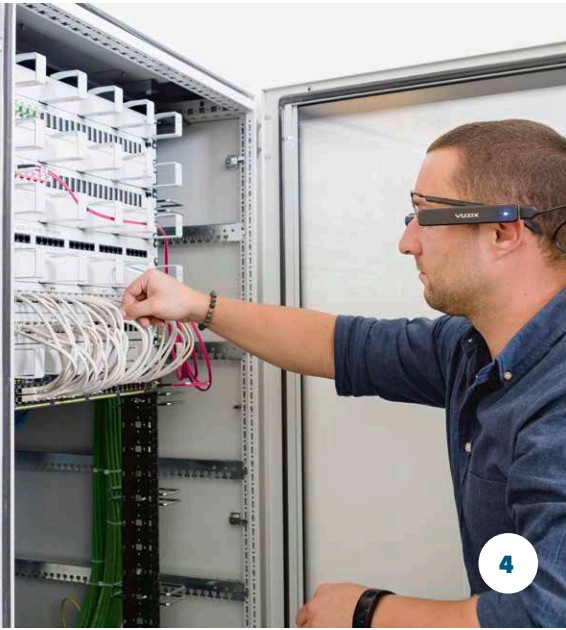
2

5 — Via AR-Brillen leiten Service-Mitarbeiter von Grenzebach ihre Kunden und nehmen so Maschinen remote in Betrieb.

6 — Die Collaboration App lässt sich am Monitor, per Smartphone oder AR-Brille nutzen.



3



Team: Personalentwicklung

Barbara Mayr

ist als Senior Managerin HR Business Partner gemeinsam mit zwei Kolleginnen für 650 Mitarbeiter an den Standorten Hamlar und Augsburg für Aus- und Weiterbildung verantwortlich. In enger Abstimmung mit der Entwicklung und der Geschäftsführung arbeiten die HR-Expertinnen Konzepte aus, um für neue Arbeitsweisen und -methoden die passenden Schulungen anzubieten. Mit der Collaboration App können Service-Mitarbeiter beispielsweise Maschinen warten, ohne vor Ort zu sein. Sie leiten die Maschinenbediener beim Kunden per Smartphone oder AR-Brille an – auch das muss gelernt sein.

Fotos: Stefan Winterstetter/vor-ort-foto.de

bach-Gruppe. Augsburg bündelt grundlegende Entwicklungstätigkeiten für Industrie-4.0-Anwendungen. Von hier unterstützt Weis mit seinem Team sämtliche Digitalisierungsthemen der einzelnen Produktbereiche und steuert die technologischen sowie organisatorischen Rahmenbedingungen wie eine eigens entwickelte IoT-Plattform, Software-Entwicklung oder agiles Projektmanagement.

Auslöser für die Gründung des Tochterunternehmens samt neuem Geschäftsfeld war die Erkenntnis, dass Grenzbach in der digitalen Entwicklung neue Wege losgelöst von den Prozessen im klassischen Maschinen- und Anlagenbau gehen muss. Mit der neu entwickelten Software-Plattform war schnell klar: „Andere Mittelständler sind auch dabei, ihre Produktionen zu digitalisieren. Es gibt einen Markt für unsere Entwicklungsplattform“, erzählt Weis. Nahezu alle Maschinen, Sensoren und Systeme ließen sich unkompliziert anbinden und verwalten; neue Funktionen und Apps könnten ergänzt werden, etwa für die Wartung und den Betrieb von Anlagen weltweit. Predictive Maintenance und Augmented Reality Services seien bereits implementiert.

Neben dem Vertrieb der IoT-Plattform an andere Mittelständler implementiert Grenzbach digital die Software-Plattform nach und nach in die eigenen Produktabteilungen der Firmengruppe. In den Geschäftsbereichen Glas- und Baustoffe laufen die Projekte bereits, in der Intralogistik steht die Implementierung in den Startlöchern.

IN ZAHLEN

15 Mitarbeiter

beschäftigt Grenzbach digital, 90 Prozent sind Entwickler und Ingenieure. Mit seinem Expertennetzwerk zählt das Unternehmen 50 Mitarbeiter.

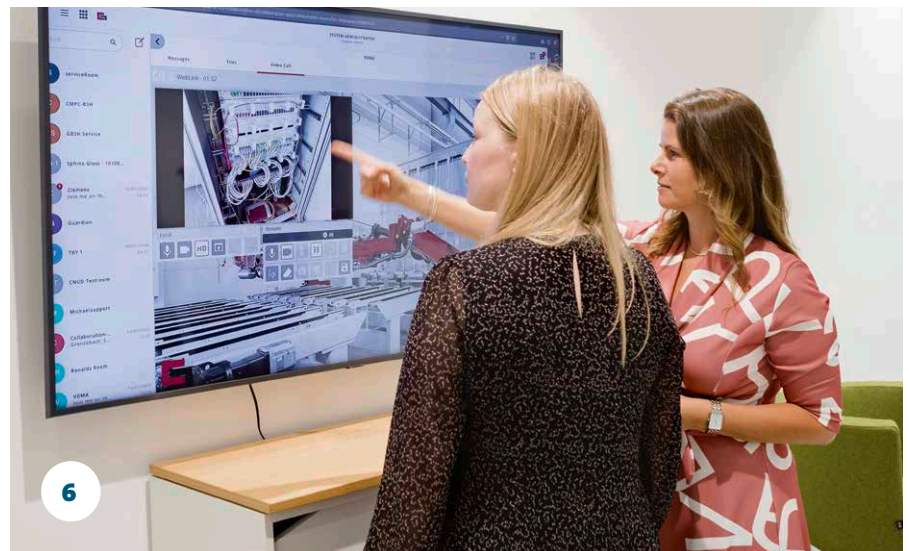
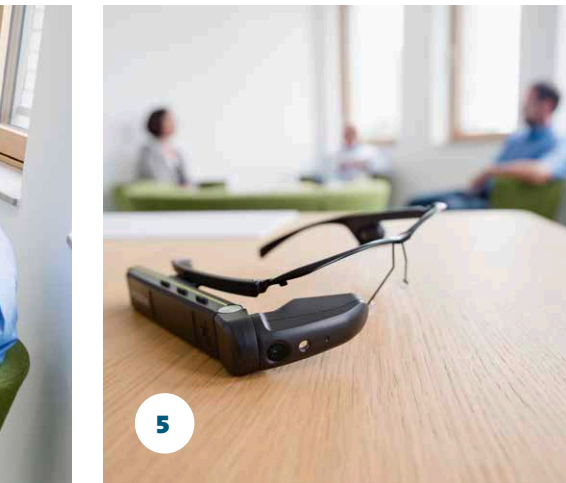
Seit 2019

existiert die Grenzbach Digital GmbH.

7 Nationalitäten

finden sich in der Belegschaft. Internationalität spielt für das Unternehmen eine wichtige Rolle.

„Es ist schwierig, Mitarbeiter, die in der bisherigen Umgebung gern gearbeitet haben, in neue Prozesse und Abläufe einzulernen“, weiß Entwicklungsleiter Appel. Und Geschäftsführer Weis ergänzt: „Software wird heute anders entwickelt als noch vor 30 Jahren. Wir arbeiten mit agilen Prozessmethoden und nutzen dafür Scrum.“ Klassische Wasserfallmethoden mit festem Zeitplan seien bei solch einer umfassenden Plattform-Entwicklung nicht sinnvoll, denn „wir haben zwar ein Ziel vor Augen, der Zeitplan auf dem Weg dahin kann sich aber jederzeit ändern“, erklärt Appel. Eine große Herausforderung für alle Beteiligten sei es, in zwei Wochen-Sprints zu planen, um Etappenziele zu erreichen und den Projektstand danach neu zu bewerten.





7

Interdisziplinäre Teams

Wie aber lassen sich starre Strukturen aufbrechen und Verständnis für agiles Projektmanagement und agile Software-Prozesse etablieren? „Letztes Jahr haben wir diese Themen mit externen Trainern in die Führungsebene gebracht, zu den Team- und Bereichsleitern“, berichtet die Leiterin der Personalentwicklung Mayr. Sie sollten verstehen, wann diese Arbeitsweise sinnvoll ist und was es heißt, agil zu arbeiten und agil Projekte zu führen – weg von einer stark hierarchischen Prägung, wie es im klassischen Maschinenbau üblich ist, hin zu Scrum-Entwicklungen, die stark linienorganisiert sind und mit extrem wenigen oder keinen Hierarchiestufen funktionieren.

Mittlerweile laufen sämtliche Digitalisierungsprojekte der Firmengruppe über interdisziplinäre Teams mit Maschinenbauern, Ingenieuren und Entwicklern von Grenzebach digital. Sie arbeiten nach dem Prinzip „Learning on the Job“, das mit Schulungen ergänzt wird. Ein wesentlicher Aspekt dabei ist: Die Teammitglieder treffen sich live. „Das ist die beste Art, Change-Management anzugehen“, findet Weis. „Wenn die Leute zusammenkommen und sich kennenlernen, verschwinden Verlustängste, die in einigen Köpfen mit Digitalisierung verknüpft sind.“ Die Mitarbeiter werden Stück für Stück im Projekt mitgenommen. Die Kommunikation läuft offen und transparent; sämtliche Ergebnisse werden dokumentiert – auch die Misserfolge. Das gehöre zur Methodik: zu zeigen, welche Etappenziele erreicht worden sind, und das Team beispielsweise zu einem Testing oder in die Produktionshalle einzuladen. „So werden Erfolge greifbar und es wird deutlich, wie Anforderungen erfüllt worden sind“, sagt



8

7 — Jeder Mitarbeiter hat ein Fach im Regal inklusive einer portablen Box, die nach Bedarf im Büro mitwandert.

8 — Die Arbeitssprache ist Englisch, auch für Alexander Beck, Andreas Martin und Kuldeep Adhikari (von links).



„Letztes Jahr haben wir das Thema Agilität in die Führungsebene gebracht.“

BARBARA MAYR

Appel. Das geschieht wahlweise in Hammar oder in Augsburg an einem der organisch geschwungenen Tische oder in dem Meeting-Raum mit der gemütlichen grünen Sitzzecke. Wer länger bleibt, profitiert von der mobilen Arbeitsplatzphilosophie und schnappt sich eine der grünen Boxen im Regal, die samt persönlichen Sachen an jedem der 30 Schreibtische eingehängt werden können. Die Art der Zusammenarbeit habe sich stark verändert, findet Appel, der seit 18 Jahren bei Grenzebach beschäftigt ist. „Heute geschieht sehr viel eigenverantwortlich und weniger hierarchisch. Ich bin zwar für meine Teammitglieder verantwortlich, aber ich sage ihnen nicht täglich, was sie machen sollen.“ Das sei nicht immer einfach, aber spannend allemal.

Neuland E-Learning

Neuerungen gibt es demnächst auch in puncto E-Learning. Über eine interne Plattform können die Mitarbeiter zukünftig für sie relevante Online-Kurse wählen. Das Thema eigenverantwortliches Lernen soll so gefördert werden. Spezielle Fachthemen werden jedoch weiter in Präsenzseminaren vermittelt. Die richtige Balance zu finden zwischen Online-Angeboten und Live-Terminen, sei eine Herausforderung, findet Mayr, „auch weil E-Learning samt virtuellen Klassenzimmern Neuland für uns ist.“ Demnächst startet ein Pilotprojekt für virtuellen Englischunterricht. „Die Nachfrage nach E-Learning wächst. Wir hoffen natürlich sehr, dass das neue Angebot auch entsprechend genutzt wird.“

Von Präsenz- zu E-Learning-Methoden, von starren Prozessen zu agilem Projektmanagement, von traditionellen Hierarchien zu neuen Rollenmodellen – Wandel findet bei Grenzebach auf zahlreichen Ebenen statt und bleibt ein Prozess. „Von uns hat niemand eine Ahnung, wie die Welt in zwei Jahren aussieht“, sagt Weis, „wir können neue Technologien und Trends im Blick haben, aber ansonsten gilt: Einfach machen und schauen, was dabei rauskommt – ganz im Sinne der Agilität.“



Catherine John
Telefon +49 69 6603-1485
catherine.john@vdma.org



Weiterbildungen
go.vdma.org/1296n