



Beim Druckzentrum Nordsee verantwortet ein Team von S.E.M. die Wartung aller Produktionsanlagen.

weder das S.E.M.-Personal noch das hauseigene Personal zu verantworten. Solch gravierende Änderungen, die unter anderem damit verbunden sind, dass „Fremde“ Hand an das „Allerheiligste des Hauses“ – die Druckmaschine – legen dürfen, Sorge, so Witthohn, logischerweise für allgemeines Stirnrunzeln. Wenn die Integration eines externen Teams gelingen soll, müssen nach Witthohns Überzeugungen zwei Felder – im Idealfall noch vor dem Start eines solchen Projektes – bereit werden: 1. das organisatorische Umfeld und 2. das soziale Umfeld. Das organisatorische Umfeld ist nach Einschätzung des Geschäftsleiters eine relativ schnell abzuarbeitende Pflichtübung. Alle Arbeiten, Zuständigkeiten und Verantwortungen müssen fixiert werden.

Wenn Fremde Hand an die Druckmaschinen legen

Zum Thema Instandhaltung in Druckhäusern scheiden sich noch immer die Geister, ob Inhouse-Lösung oder Vergabe an eine externe Fachfirma. Jedoch nimmt die Zahl jener Druckhausbetreiber, die die Wartung ihres Produktions-Equipments lieber ausschließlich in den Händen hauseigener Mitarbeiter sehen, rapide ab. Beim Druckzentrum Nordsee arbeitet man mit dem Dienstleister S.E.M., der in das eigene Team integriert wird. Nach anfänglichen Problemen, hat sich das externe Team auch auf sozialer Ebene integriert und somit funktioniert diese Lösung heute sehr erfolgreich.

Zur steigenden Zahl der Befürworter einer externen Lösung zählt Lars Witthohn, Geschäftsleitung im Druckzentrum Nordsee in Bremerhaven. Über Themen wie Wirtschaftlichkeit und Kompetenz mag er nach dreieinhalb Jahren positiver Erfahrung mit dem Ludwigshafener Dienstleister S.E.M. nur noch am Rande reden. Nach diesem Zeitraum zieht er die Bilanz, dass die Kompetenz der vier S.E.M.-Mitarbeiter über jeden Zweifel erhaben sei. Und in Sachen Wirtschaftlichkeit seien die Erwartungen des Hauses vollständig erfüllt worden. Die Wartung aller Produktionsmaschinen und der Haustechnik habe sich mit der Übernahme dieser Arbei-

ten durch S.E.M. zu einer transparenten Position in der Bilanz des Druckzentrums entwickelt.

Wie integriert man ein fremdes Team in das eigene?

Lars Witthohns Kernthema dreht sich seit zwei bis drei Jahren folgerichtig weniger um jene für ihn abgearbeiteten Grundüberlegungen sondern um Fragen rund um die Integration von S.E.M.-Mitarbeitern in das Team des Druckzentrums; denn das zählt für ihn zu einer guten Unternehmenskultur. Als S.E.M. im April 2011 die Arbeit in Bremerhaven aufnahm, so erinnert er sich, habe das Betriebsklima schon ein wenig gelitten. Das habe



Lars Witthohn, Geschäftsführung im Druckzentrum Nordsee in Bremerhaven: „Wenn die Integration eines externen Teams gelingen soll, müssen noch vor dem Start eines solchen Projektes 1. das organisatorische Umfeld und 2. das soziale Umfeld vorbereitet werden.“

Herausforderung: soziale Komponente

Nicht ganz so einfach sei die Bereitung des sozialen Umfeldes, spielen doch menschliche Befindlichkeiten eine große Rolle. Vertrauen aufbauen, ist für Witthohn die Grundformel: „Es darf keine Angst entstehen.“ Und der Begriff Vertrauen geht für den Bremerhavener Geschäftsleiter eindeutig über die rein betrieblichen Belange hinaus. Hier werden nach seiner Erkenntnis schnell private Räume betreten. Aber genau darin liegen nach seinen Worten auch die Chancen zu einer tiefgreifenden Integration. Es gebe so viele scheinbare Kleinigkeiten, die Vertrauen wecken können. Das setze das vorbehaltlose Engagement und Offenheit von beiden Seiten voraus. Mit dem Dienstleister S.E.M. habe man eben auch das Glück, dass sich die Unternehmenskulturen beider Häuser sehr ähnelten.

Die Musik spielt auf der sozialen Ebene“, so Witthohn. Die Geschäftsführung hatte im zurückliegenden Jahr zu einem Betriebsausflug eingeladen und korrekterweise ausschließlich Angestellte des Druckzentrums Nordsee angeschrieben und angesprochen. Der Betriebsrat sprach daraufhin die Geschäftsführung an, dass man die Kollegen von S.E.M. nicht aussparen sondern einladen möchte. Für Witthohn gibt es keine bessere Bestätigung dafür, dass die Integration des Dienstleisters vollständig gelungen ist, was ihn, dessen sehr kollegialer Führungsstil im ganzen Haus anerkannt ist, auch ein wenig stolz macht.