

# Schwäbischer Maschinenbauer mit weltoffener Managementkultur

Auf 130 Jahre Unternehmensgeschichte blickt die BURKHARDT+WEBER Fertigungssysteme GmbH zurück. Da wäre die Versuchung groß, alles auf traditionelle Weise fortzuführen. Doch dieser Werkzeugmaschinenbauer in Reutlingen will noch lange auf dem Weltmarkt agieren, deshalb hat er sich äußerst moderne Entscheidungsprozesse verordnet. Stolz ist er zudem auf die flachen Hierarchien und darauf, dass sich jeder Mitarbeiter in die Prozesse einbringen und so das Unternehmen aktiv mitgestalten kann.

Drei Jahre dauerte es, bis der Geschäftsführer Olaf Furtmeier seine Vorstellung von moderner Führungskultur realisiert hatte. Dann hatte er das ehemalige Top-down-Entscheidungssystem gekippt. Lange hatte man es so gehalten: Einer denkt und sagt den anderen, was sie zu tun haben. Heute gilt, bei aller Tradition, dass alle Führungskräfte und Mitarbeiter aktiv mitgestalten müssen. Denn um das komplexe Projektgeschäft rund um komplizierte Maschinenlösungen zu beherrschen, beispielsweise die Entwicklung einer neuen Maschinenbaureihe, sind definierte Prozesse und viel Eigenverantwortung notwendig.

## Entscheidungen mehrheitlich treffen

So entscheidet etwa das Produktentwicklungsteam gemeinsam, wie eine neue Idee technisch verwirklicht wird. Die Vorgesetzten haben zwar ein Mitspracherecht, beschlossen wird allerdings mehrheitlich. „Auf diese Weise stehen die Leute tatsächlich hinter einer Entscheidung und tragen sie mit“, sagt Furtmeier. Die Voraussetzung für eine solche Arbeitsweise ist, die Mitarbeiter entsprechend dazu zu befähigen. Es waren deshalb viele Fortbildungen und Gespräche für

den Übergang zu diesem innovativen Entscheidungsprozess nötig. Bis heute gibt es für jedes Mitglied der Führungsebene einen wöchentlichen Jour Fixe beim Geschäftsführer. Dort werden operative und strategische Themen besprochen, aber auch Probleme oder Wege zur Realisierung von Beschlüssen.

## Kunden und Marktbegleiter wollen Methoden lernen

Aus der japanischen Managementkultur hat man sich den Obeya-Raum abgeschaut: Hier sind alle laufenden Projekte übersichtlich visualisiert. Auf einer in den Raum ragenden Tafel lässt sich der aktuelle Stand eines Projekts anhand eines Ampelsystems ablesen. So stellt man eine schnelle Kommunikation, Transparenz und kurze Entscheidungswege sicher. Tauchen viele gelbe oder rote Punkte auf, ist sofort klar: Es muss etwas geschehen. „Unsere Fehlerkultur erlaubt Fehler, solange man aus ihnen lernt“, erklärt Olaf Furtmeier. Diese ganz eigene Methodik des agilen Arbeitens hat sich in der Branche herumgesprochen. Immer wieder informieren sich Firmen über die Innovationsprozesse dieser Schwaben, weil sie von ihnen lernen wollen.

**BURKHARDT+WEBER**  
Fertigungssysteme GmbH  
72760 Reutlingen  
[www.burkhardt-weber.de](http://www.burkhardt-weber.de)  
Beschäftigte (D): über 200  
Anlagen-/Maschinenbau



**Geschäftsführer**  
Olaf Furtmeier