

På besøg hos Bosch Blaichach Immenstadt - på besøg i fremtiden!

New Future Formula besøgte Bosch Blaichach Immenstadt i EFQM regi 5. april 2017. Her er "Industrie 4.0" allerede hverdag, hvor hver eneste maskine egen IP-adresse. Her skabes også en række af de forandringer, der snart for altid vil ændre vores forståelse af, hvad en bil er. Vi oplevede en af de mest veldrevne og mest kultiverede industrivirksomheder i Europa, en virksomhed hvor mennesket er i centrum, og hvor begreber som innovation og excellence lever hver dag. Vi oplevede en ægte Industrie 4.0 virksomhed, hvor sammenspillet mellem robotter og mennesker kræver, at alle medarbejdere er højt kvalificerede superbrugere af den nyeste teknologi og samtidig kan kommunikere og samarbejde på meget højt niveau.

Hermed en kort rejserapport fra et uforglemmeligt besøg i fremtiden.

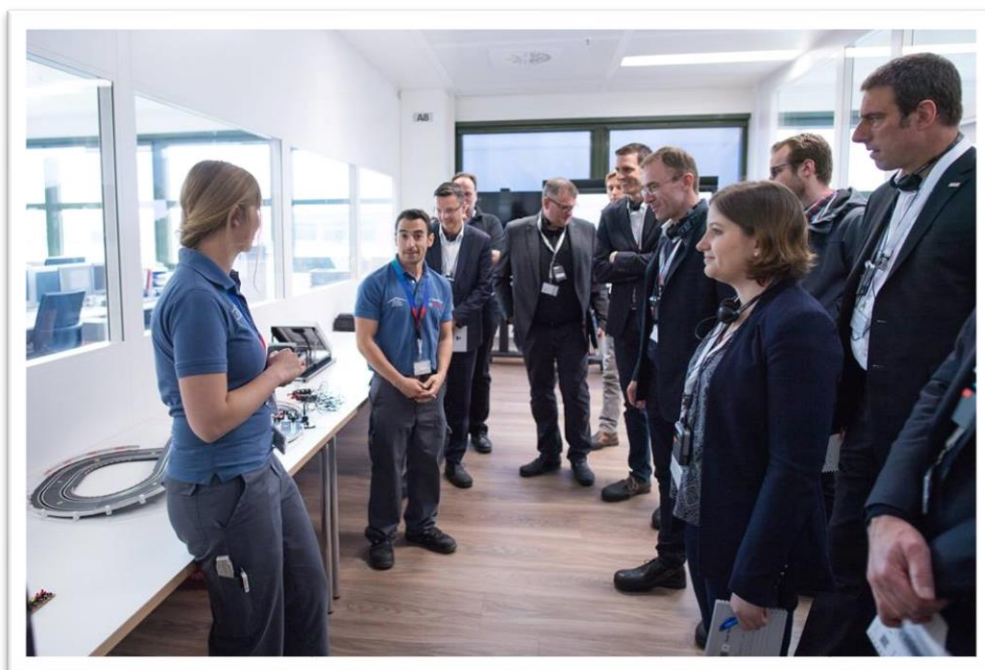


(Kilde: Bosch Blaichach Immenstadt)



Bosch har ubegribelige 390.000 medarbejdere fordelt på et utal af lokationer. En af disse er Bosch Blaichach Immenstadt i den smukke region Allgäu i Bayern. Når man ankommer med bil til området emmer det af smuk natur, stor tradition og rolig ferie. Men bag en bakke gemmer regionens største virksomhed sig. Her for foden af alperne har 3.400 medarbejdere deres daglige virke, og Bosch er dermed den største virksomhed i regionen. Man udvikler og producerer blandt andet elektroniske bremse systemer (ABS og ESP®), og en række komplekse komponenter, styrings- og overvågningssystemer til biler – herunder motor management sensorer og video sensorer. Desuden udvikler man produktionslinjer til 11 andre lignende fabrikker i Bosch gruppen. Bosch Blaichach Immenstadt er en Lead plant inden for Bosch gruppen.

Bosch Blaichach Immenstadt har de seneste 4 år vundet intet mindre en 15 priser og awards – herunder som bedste arbejdsplads i Allgäu, i Bayern og i Tyskland. Det er ikke kun for sjov, at man har det godt. Der skabes resultater i verdensklasse. De seneste år har Bosch Blaichach Immenstadt's continuous improvement-initiativer leveret årlige produktivitetsstigninger på markant over 12%, resultater som nok ville gøre de fleste af os forpustede og enormt stolte. Samtidig er det lykkedes den passionerede organisation at være globale frontløbere i hele to nye virkeligheder, som de fleste af os måbende først vil møde om måske 5-10 år: En revolution af biler, der bliver selvkørende, elektriske og forbundne, og en revolution af produktion hvor maskiner, data, forbedringer og mennesker spiller sammen globalt.



(Kilde: Bosch Blaichach Immenstadt)



Hvordan leder man så kompleks en rejse så succesfuldt hos Bosch Blaichach Immenstadt? Ledelsen har fra start taget et menneskeligt perspektiv. Man stod over for to udfordringer: dels skulle alle medarbejdere uddannes til at styre og udvikle maskiner og processer inden for rammerne af den nyeste teknologi – og det på tværs af landegrænser og kulturer i internationale teams. Dels stod man med en medarbejderstab med en gennemsnitsalder på 45 år, som ikke er vokset op med computerteknologi i en globaliseret verden. Man satte massivt fokus – ikke på management, men på leadership: uddannelse af ledere og medarbejdere både med hensyn til almen dannende discipliner og specialist kompetencer og alt dette med licens til at tænke ud af boksen.

I Bosch Immenstadt synes der ikke at findes papir og ringbind. Alle går rundt med en tablet eller computer under armen. Alle medarbejdere er superbrugere af den nyeste teknologi. Hvordan opnår man så det? Bosch Blaichach Immenstadt uddanner hver eneste dag inden for rammerne af Bosch Akademie. Sideløbende deltager medarbejderne i et sundhedsprogram, således at menneskene er sunde og raske og føler sig fit og dermed klar til at fortsat at udvikle sig – også i en moden alder. Bosch pumper alt den nyeste teknologi ind i medarbejderområder så som omklædning og kantine. De skaber "fearless zones", hvor menneskene risikofrit bliver fortrolige med den nyeste teknologi og oplever fordelene ved den. F.eks. i kantinen går man rundt med sin bakke og tager mad og drikke. Der er installeret sensorer, således at mad og drikke registreres på medarbejderen: ingen kø, ingen betaling, hurtigt og bekvemt.

Bosch Blaichach Immenstadt har undgået, at medarbejderstaben er faldet i "valley of tears", som det sker for mange organisationer, der introducerer ny teknologi: på et tidspunkt bryder medarbejderne sammen af frygt og mangel på indsigt. På shop floor ses mennesker, lidt grå i toppen, sidde sammen i grupper på de mange bænke, der står spredt rundt mellem produktionslinjerne. Herfra med hver sin computer på knæene styrer de med smil og overskud nogle af de mest avancerede produktionslinjer i Europe. Disse medarbejdere er ikke blot superbrugere på den nyeste teknologi. De behersker engelsk på et niveau, så de kan deltage i internationale teams, så de kan stå foran grupper af gæster og præsentere deres område på både tysk og engelsk. De kan samarbejde, tænke ud af boksen, drive innovation, improvement og deployment. De er kort sagt højt uddannede, som vi ikke har set det tidligere. Industrie 4.0 kræver massive investeringer i medarbejderne, ikke kun i teknologi.



► Impressions "Mitarbeiterwerkstatt" 2016:



10

BHP/CFP | 04/05/2017

© Robert Bosch GmbH 2017. All rights reserved, also regarding any disposal, exploitation, reproduction, editing, distribution, as well as in the event of applications for industrial property rights.

 **BOSCH**

(Source: Bosch Blaichach Immenstadt)

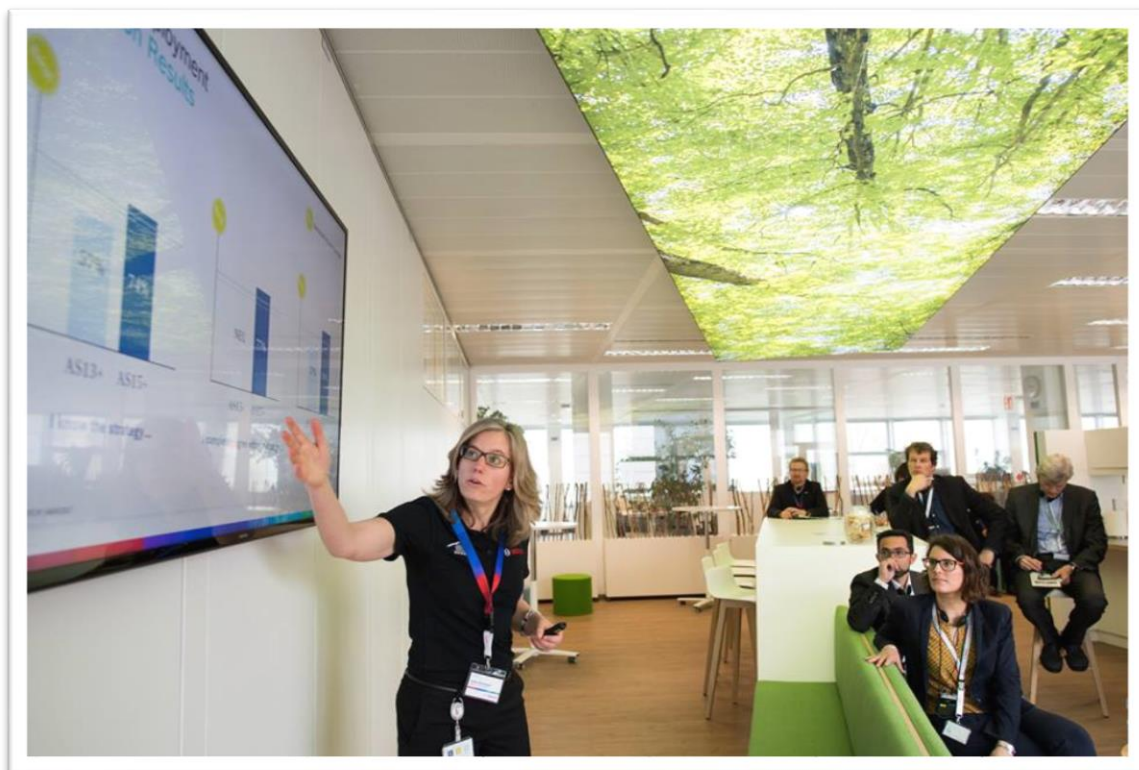
Vi så en række fabriksafsnit, udviklingsmiljøer og kontorlandskaber præget af orden og præcision. Det er måske set mange gange tidligere i Tyskland, men der var et niveau mere oven på her: en ro, elegance og gennemførthed vi ikke havde mødt før. For eksempel blev den enkle og alligevel yderst ambitiøse strategi defineret med blot tre overskrifter, Fremtid, Innovation og Excellence, hver med tre naturlige underpunkter.

Det var en stor inspiration gennem en lang dag at møde en række af de drivende ledere og specialister, der sammen med medarbejdere hverdag arbejder på at gøre Bosch Blaichach Immenstadt endnu bedre på både kort og lang sigt. Vi var i afdelingen, hvor hemmelige produktteknologier bliver udviklet. Vi mødte den leder af den prisvindende strategideployering, der havde en plan og en kommunikation, som medarbejderne dokumenteret købte ind til. Vi talte med en HR chef, der har et seriøst forretningsunderstøttende træningsprogram for medarbejdere over 45 år, massere af sjov, lærende sæbekassebilbyggeri for de mange og resonansgrupper og seriøs udvikling for ledere. Vi oplevede en miljøchef, der har et ægte holistisk billede af den samlede miljøbelastning af kritiske produkter – og drømme, planer og resultater, der gør, at man må tro, at mennesket kan knække miljøbelastningsnøden inden for de tre kommende årtier.

Vi mødte også "Industrie 4.0" i vaskeægte levende live. Vi så robotterne og de automatiserede processer i lange rækker. Hver maskine og proces har sin egen IP adresse, hvortil er knyttet fortsat opsamlede data om drift, performance og fejl. Produktionsmedarbejderens rolle er ændret for altid. På tværs af kloden overvåges og optimeres maskiner og processer i tæt samspil mellem mennesker.



Data kan hentes, beskæres og analyseres via paretoteknikker og årsagvirkning-analyser gennem såkaldte cockpits og tableauer, og indsatser besluttet og gøres. Når et problem er løst og en proces er optimeret på en lokation, deles den straks globalt til tilsvarende maskiner og processer. Det lyder måske kompliceret, men er i virkeligheden en enorm effektivisering af continuous improvement arbejdet i sig selv. Vi har aldrig set PDCA-cirklen rulle i så højt et tempo før. Det fordrer imidlertid naturligvis, at menneskene er med, for det mennesket der ruller forbedringshjulet.



(Kilde: Bosch Blaichach Immenstadt)

Det var det måske virkelig overraskende ved besøget: Hvilken opløftende betydning mennesket og dets motivation og kompetence blev tillagt. De ledere og specialister vi mødte i udviklingsafdelinger, omkring produktionssystemudvikling, omkring continuous improvement, kvalitets- og miljøarbejde understregede igen og igen betydningen af mennesker, læringsprocesser og teamarbejde. Det er en naturlig og nødvendig integreret del af det fortsatte arbejde for at kunne realisere de tre hovedstrategier.

Bosch Blaichach Immenstadt viser at "Industrie 4.0" ikke behøver at være en "barsk, arrogant revolution" men faktisk kan være en "venlig, intelligent evolution", når mennesket er i centrum.





(Kilde: Bosch Blaichach Immenstadt)



New Future Formula. Leaders in Continuous Business Improvement. Since 2007