

Mit externem Blick zu mehr Erfolg

Unternehmensberater als Chance

Holt der Chef Berater in den Fertigungsbetrieb, ist die Stimmung schnell auf dem Nullpunkt. Denn bei „Produktivität steigern“ verstehen Mitarbeiter: Mehr Umsatz mit der gleichen Mannschaft – oder derselbe Umsatz mit weniger Personal. Dabei können Externe frischen Wind in die Produktion bringen und Effizienzpotenziale heben, von denen auch die Mitarbeiter profitieren.

Anzug trägt der Unternehmensberater Sebastian Schiegl nur im Meeting mit der Führungsriege. »Meine Arbeitskleidung wähle ich je nach Betrieb aus«, sagt der Inhaber der Schiegl GmbH. Dies kann ein Blaumann sein, ein Kittel oder auch einfach Jeans und Poloshirt. Fast die Hälfte seiner Zeit verbringt der Spe-

zialist für Change- und Lean-Management außerhalb von Konferenzräumen. Der Stuttgarter ist fast täglich bei Kunden – regelmäßig auch in der Nachtschicht.

Schiegl will bei seinen Kunden – meist Betriebe mit industrieller Fertigung – von Beginn an den direkten Draht zur Basis bekommen: »Mitarbeiter wissen viel und haben oft gute Ideen. Es kommt nur nicht zur strukturierten Umsetzung«. Zu wenig Zeit und Ressourcen sind dabei das Problem. Und Ansichten wie »Es ändert sich ja eh nichts« bremsen Reformen aus. Die Führungskräfte gehen im Tagesgeschäft unter – die Angestellten resignieren.

Hier setzt der Berater dann an: »Zuhören und einfache Dinge schnell verwirklichen sind der erste Schritt«, sagt Schiegl, und nennt ein Beispiel: Indem er zusammen mit den Beschäftigten Testarbeitsplätze aus Karton und Alumi-

niumstangen baut, schafft er die notwendige Distanz zum Alltagsgeschäft. Dann probieren alle gemeinsam die optimale Anordnung der Arbeitsmaterialien aus, beseitigen Störungen und verbessern die Ergonomie. Spätestens wenn die Arbeiter nur noch vier statt neun Meter pro Arbeitsgang zurücklegen müssen, ist die anfängliche Skepsis dem Externen gegenüber verschwunden.

Der Erfolg zählt

Schiegls Erfolg wird an Kennzahlen gemessen, die mit den Führungskräften festgelegt werden. Während Produktivität in Euro pro Mitarbeiter-Stunde gerechnet wird, definiert sich Qualität anhand von Ausschuss- und Reklamations-Zahlen. Und der Servicegrad daran, wie vollständig und termingerecht Warensendungen

an Kunden gehen. Zusammen mit den Chefs legt der Profi fest, welche Zahl verbessert werden soll. Dabei scheut er auch keine Bonus-Malus-Regel im Vertrag.

Bei einem vor einigen Wochen abgeschlossenen Projekt hat der Lean-Manager innerhalb von zwölf Monaten die Produktivität um mehr als 30 Prozent gesteigert. »Und das nicht mit der von den Mitarbeitern befürchteten Automatisierung, sondern durch konsequentes Abschaffen von nicht wertschöpfenden Tätigkeiten«. So hätten die Führungskräfte vor seinem Einsatz etwa fünf Mal so oft Störmeldungen an den Maschinen beheben müssen. Jetzt bleibt wieder mehr Zeit für die eigentlichen Management-Aufgaben.

Die Geschäftsführer eines Maschinenbau-Unternehmens beschließen, den Durchlauf der Aufträge extern analysieren zu lassen: Vom Eintreffen eines Auftrags und dem Bestellen von Material, über die Produktion, bis hin zum Vertrieb soll alles genau beleuchtet und – wo es möglich ist – verbessert werden. Denn wenn Aufträge schneller angenommen und abgeschlossen werden, arbeitet der Betrieb produktiver und die Umsätze steigen.

Der Schorndorfer Domingo Escabias wird gerne als externer Berater bestellt. Der Projektmanager kennt die Automobilbranche, denn er hat unter anderem bei Daimler zwölf Jahre Projekte im In- und Ausland geleitet. Mit den zwölf Mitarbeitern seiner Firma »Gestio« ist er bundesweit im Einsatz.

Er unterstützte einen Produktionsleiter, der dankbar war, einen externe Profis zur Seite zu haben. Dieser erinnert



Der Schorndorfer Domingo Escabias von Gestio ist einer von bundesweit 92 zertifizierten Projektdirektoren. Er versteht sich als Coach, Prozessberater oder Impulsgeber.

sich: »Mir fehlten die Transparenz und das Methodenwissen, um die Logistik in meiner Abteilung besser zu strukturieren«. Die Experten hätten »vom Chef bis zum Lagerarbeiter« mit allen auf Augenhöhe kommuniziert und so schnell aufzeigen können, wo es hakt. »In der Warenannahme war der Flaschenhals das Verbuchen der eingehenden Materialien«, berichtet der Mann von einem Detail.

Es gab zwei Gruppen: Die einen nahmen die Ware an und packten sie aus, die anderen buchten sie ins System. Der Engpass lag im Buchen. Hier stauten sich die neu eingetroffenen Produkte. Und weil sie noch nicht im System verbucht waren, wurde teils unnötigerweise neu bestellt – was den Stau vergrößerte. Die von Gestio vorgeschlagene Verbesserung ist inzwischen umgesetzt: Aus zwei Teams wurde eines, die Arbeitsplätze sind technisch erweitert und alle Kollegen haben mittlerweile denselben Wissenstand. Heute bucht derjenige, der die Ware annimmt und auspackt, sie auch direkt ins System.

Unnötige Abneigung

Nicht alle Kollegen freuten sich über die externe Hilfe: »Da gab es die Vertriebskollegen, die sich nicht in die Karten schauen lassen wollten«, erzählt ein Prokurist. Als Außendienstler seien sie selbst-

ständiges Arbeiten gewohnt gewesen. Dass nun ein Externer ihren Arbeitsalltag bis ins letzte Detail unter die Lupe nimmt und Fragen dazu stellt, kam nicht gut an.

Auf Widerstand sind die Berater auch bei einer Führungskraft gestoßen. Seit mehr als zwei Jahrzehnten im Unternehmen, empfand der Abteilungsleiter die Arbeit von Gestio als Einmischung. Er war skeptisch und wollte am liebsten alles so lassen, wie es war. Ihm sei als Vorgesetzter letztendlich nichts anderes übriggeblieben als den Kollegen »sanft zur Mitarbeit zu drängen«, erzählt der Prokurist, ohne Interna detaillierter zu beschreiben. Und, dass er heute einiges anders machen würde. Zum Beispiel dem ihm unterstellten Kollegen in dieser Thematik mehr Verantwortung geben. »Wenn ich ihm direkt Aufgaben gestellt hätte, wäre er vermutlich offener dafür gewesen, mit Gestio die Lösung gemeinsam zu erarbeiten,« sagt der Manager aus heutiger Sicht.

Das bestätigt auch der mit dem höchsten Level der Gesellschaft für Projektmanagement zertifizierte Escabias: »Wir brauchen neben einem Auftraggeber, der hinter uns steht, auch von ihm benannte Mitarbeiter, die mit in die Pflicht gehen.« Den internen Projektleitern müsse bewusst gemacht werden, dass sie verantwortlich sind für Ergebnisse und der externe Berater



Sebastian Schiegl ist ein Spezialist für Change- und Lean-Management und tauscht gerne Anzug gegen Arbeitskittel oder Blaumann, wenn er beim Kunden mit an die Basis geht.

dabei »Hilfe zur Selbsthilfe« leistet. Führungskräften im Mittelstand, die sehr im Tagesgeschäft eingebunden sind, fehle oft die Zeit, ein Beratungsprojekt ausreichend zu unterstützen. »Ohne interne Mit- und Zuarbeit, nutzt der beste Berater aber nichts« sagt Escabias. Der Profi empfiehlt, im Kalender wiederkehrende Termine für Projektarbeit einzutragen – und diese konsequent einzuhalten.

Am wichtigsten ist dem 47-Jährigen, dass die Rollen klar definiert sind. So können er und seine Kollegen Coach, Prozessberater oder Impulsgeber sein. Die Rollen dürfen in der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Hierarchiestufen zwar wechseln, sollten innerhalb einer Ebene aber eingehalten werden. »Für den Geschäftsführer kann ein Berater der Coach sein, während

er für den Lagerleiter ein Impulsgeber ist«, erklärt Escabias, »die Rollen sollten dann aber nicht vermischt werden.«

Der bundesweit 92. zertifizierte Projektdirektor fasst zusammen: »Wenn intern und extern alle am gleichen Strang ziehen, sich genügend Zeit nehmen und sich ihrer Rollen bewusst sind, kann ein Unternehmen von externer Beratung nur profitieren.«

Beim Maschinenbauer wurde mit Hilfe von Gestio unter anderem ein Fertigungsrückstand um mehr als 70 Prozent gesenkt; und damit die Termintreue deutlich gesteigert. Das Ergebnis hat auch die Skeptiker unter den Mitarbeitern überzeugt.



www.gestio.de
www.schiegl-gmbh.com

Surface Finishing Systems

- Superfinishing
- Flat Finishing
- Double-Disk Grinding
- Fine Grinding
- SpeedFinish®



supfina