
Change-Manager

Immer auf Augenhöhe

Jens Gieseler, 07.10.2012 05:00 Uhr



Um Prozesse zu verbessern, ist die Einbeziehung aller Beteiligten wichtig. Change-Manager Sebastian Schiegl (r.) in der Produktion. Foto: Gieseler

Stuttgart - Wer Produktionsprozesse optimieren will, muss mit Geschäftsführern und Produktionsmitarbeitern gleichermaßen kommunizieren können, findet Sebastian Schiegl. Voraussetzung für den Erfolg: Die Unternehmensführung muss konsequent hinter den teilweise auch schmerzhaften Folgen von Veränderungen stehen - was nicht immer selbstverständlich ist. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Kommunikation auf Augenhöhe mit den Arbeitern an den Maschinen, so der Stuttgarter Change-Manager, den etwa Audi, Oase oder Würth Elektronik beauftragen. Er arbeitet mit und packt an. 'Wer das authentisch macht, gewinnt das Vertrauen der Mitarbeiter', weiß der Geschäftsführer der Schiegl GmbH und dann sprudeln auch deren Verbesserungsvorschläge.

Qualitätsmanager, die Innovationen anstoßen und Produkte sowie Dienstleistungen kontinuierlich verbessern, sind gefragt. Jeder zweiter Maschinen- und Fahrzeugbauer ist auf der Suche - allein ein Drittel für die Fertigung, Endabnahme und Prozessoptimierung, so der Dekra-Arbeitsmarkt-Report von 2012. Denn um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen deutsche Unternehmen ihre Wertschöpfung permanent modernisieren. Das gilt übrigens nicht nur für die Produktion, sondern genauso für wissensintensive Abteilungen, vor allem die Forschung und Entwicklung.

Diese Wissensarbeiter müssen sich stärker integrieren, Verantwortung übernehmen und messbaren Erfolg nachweisen. Laut einer Studie des Personaldienstleisters Hays sagen 87 Prozent der Umfrageteilnehmer, dass der Kommunikations- und Abstimmungsbedarf ständig steigt. 'Prozessoptimierung und Qualitätsmanagement sind in der Produktion eine Selbstverständlichkeit', sagt Marketingleiter Frank Schabel, doch gerade weil der Wissensarbeit so große Bedeutung für den Unternehmenserfolg zukommt, sei es notwendig, auch diesen Arbeitsbereich unter die Lupe zu nehmen. Beispielsweise durch konkrete Kennzahlen, größere Transparenz und effizientere Arbeitsabläufe.

"Ich brauche schnelle Erfolge, um die Zweifler zu überzeugen"

Eine solide Datenbasis ist für Schiegl Voraussetzung für messbare Verbesserungen, genauso wie ein klarer Auftrag. Soll etwa der Ausschuss gesenkt werden oder die Produktivität erhöht: gerne arbeitet er dann an dem Bereich, in dem scheinbar die größten Potenziale liegen, und nicht gleich an der ganzen Produktionslinie. 'Das wird eine Art Pilotprojekt', erklärt der Change-Manager, der weiß, dass meist der ein oder andere externe Berater sich bereits versucht hat. Deshalb reagieren die Mitarbeiter oft skeptisch, wenn ein neuer 'Zauberer' ins Unternehmen kommt. 'Ich brauche schnelle Erfolge, um die Zweifler zu überzeugen, dass wirklich etwas passiert', sagt Schiegl, der Produktivitätssteigerungen von 30 Prozent und mehr erreicht. So kann es sein, dass am Ende des ersten Tages in der Produktion lediglich der Arbeitsplatz aufgeräumt ist: Die notwendigen Werkzeuge und Arbeitsmaterialien liegen am richtigen Platz und in der richtigen Zugriffshöhe; oft Gebrauchtes ist sofort erreichbar oder ein Getränkehalter an die Wand gedübelt; Überflüssiges landet im Mülleimer.

Konsequente Prozessoptimierung setzt systematisches Vorgehen voraus. Also werden alle Bereiche eingebunden, die am Produktionsprozess beteiligt sind. So integriert Schiegl auch Wissensarbeiter aus der Entwicklung oder dem Marketing durch ein Monitoring der gesamten Prozesskette und reduziert so ineffiziente Abläufe. In der Produktion werden auf speziellen Arbeitsplakaten alle Störungen und Knackpunkte notiert. Neben der sachlichen Information machen manche Mitarbeiter ihrem Ärger Luft, etwa weil sie das schon x-mal gesagt haben. Für den erfahrenen Berater ist das eine gute Chance, diese Menschen emotional abzuholen. Das kann Bestätigung sein oder eine Ermunterung, noch mehr aus dem Arbeitsalltag zu berichten. Doch die Veränderungsbereitschaft wird erst geweckt, wenn 'tatsächlich etwas passiert' - für Schiegl das A und O des Erfolges. Deshalb benötigt er eine konsequente Geschäftsführung in seinem Rücken.

Der Unternehmer steigerte seinen Umsatz um 25 Prozent

Deniz Cevikalp wäre nach seinem Geschmack. Von neuen Mitarbeitern bei PKM Packaging erwartet er, dass sie sich am Team orientieren, sonst müssen sie im Zweifelsfall noch in der Probezeit gehen. 'Andernfalls müssen die Guten die geringere Leistung der Schlechten ausgleichen', sagt der 44-jährige Unternehmer, der täglich in der Produktion zu finden ist und seine 50 Mitarbeiter kennt. Vor mehr als einem Jahr übernahm der Mannheimer das Pirmasenser Verpackungsmaschinenunternehmen

und steigerte den Umsatz gleich um 25 Prozent. 'Die einzige Prozessoptimierung, die ich direkt zu verantworten habe, sind flache Hierarchien', sagt er. Sieben Abteilungsleiter schafften sich zuvor selbst Arbeit und eine Daseinsberechtigung. So wurde der Abbau der abgenommenen Maschinen genauestens vorbereitet und geplant. Mit dem Ergebnis, dass die Maschinen erst nach zwei bis vier Wochen transportfähig auf dem Lkw standen. Heute geht das in drei Tagen.

Wie das im Detail passiert, überlässt er seinem Produktionsleiter. 'Ich gebe der Mannschaft die Freiheit, das selbst zu gestalten', sagt Cevikalp, die ihre Möglichkeiten motiviert und engagiert nutzt. Allerdings verfügt der ehemalige Konzernmanager über ein 'tolles Controlling' und eine täglich mitlaufende Kostenkontrolle. Schaltet die Ampel von Grün auf Gelb, gibt es sofort ein Gespräch über das Warum.

Tatsächlich sind mittlere Führungskräfte eine sensible Scharnierstelle, bestätigt Schiegl. Denn sie müssen zum einen Transparenz schaffen und eindeutige Zahlen präsentieren. Zum anderen geraten sie dann in Erklärungsnot, warum sie Defizite und Verbesserungspotenziale nicht früher bemerkt haben. 'Wir Menschen sind so gestrickt, dass wir mit der Zeit betriebsblind werden', erklärt der Stuttgarter. Es benötige oft einen Anstoß und die Führung von außen, um Optimierungsprozesse in Unternehmen in Gang zu setzen.