

# „Veränderungen beginnen im Kopf“

**CHANGEMANAGEMENT:** „Bisher habe ich immer mindestens eine 20 %-ige Produktivitätssteigerung erreicht“, sagt Sebastian Schiegl. Der 40-jährige Stuttgarter begründet das damit, dass er in die Change- und Leanmanagement-Prozesse Geschäftsführung, Teamleiter und Mitarbeiter gleichermaßen einbindet und besonderen Wert auf Transparenz und Kommunikation legt. „Veränderungen beginnen im Kopf“, lautet sein Credo.

VDI Nachrichten, Düsseldorf, 4. 3. 11, Jul

**VDI NACHRICHTEN: Changemanagement – was ist das Entscheidende daran?**  
**SCHIEGL:** Sie können ein Werkzeug von links nach rechts legen. Dann haben Sie den Arbeitsplatz verändert. Aber erst wenn diese Veränderung funktional ist und der Mitarbeiter die gesamte Werkzeugordnung langfristig beibehält und damit Suchzeiten einspart, blind und schneller zugreifen kann, laufen die Ar-



sedf0000

„Führungskräfte, die geringere Leistungen akzeptieren, obwohl mehr möglich ist, sorgen durch ihre Toleranz ungewollt für schlechte Stimmung und untergraben so eventuell den gesamten Verbesserungsprozess.“

Sebastian Schiegl, Geschäftsführer der Schiegl GmbH

beitsprozesse an diesem Platz effektiver.

## Schön, aber wie stellen Sie das fest?

Das Unternehmen muss klar messbare Ziele festlegen. In der Produktion sind das typische Kennzahlen: wie viel Stück, wie viel Ausschuss, wie viele Reklamationen. Das muss am besten täglich kommuniziert werden. Dann analysieren wir die gesamte Prozesskette und sehen, an welchen Stellen Engpässe bestehen und lösen anschließend die Probleme mit dem Team.

Schwieriger sind diese Festlegungen dagegen bei dienstleistenden Prozessen. Dort arbeiten wir beispielsweise mit unserer Scorecard. Entwicklung, Marketing, Einkauf, Produktion, Vertrieb, Logistik müssen definierte Meilensteine einhalten und nachvollziehbar darstellen, damit das gesamte Projektmanagement funktioniert.

## Wenn die individuelle Arbeitsleistung transparent wird, schüren Sie damit nicht Ängste und infolge dessen Verweigerung?

Die nüchterne Analyse der Arbeitsprozesse ist das eine. Aber hinter jeder Veränderung steckt viel Psychologie. Oft

stehen langgediente Mitarbeiter und erfahrene Führungskräfte Veränderungen zunächst sehr skeptisch gegenüber. Sie können sich einen anderen Ablauf gar nicht vorstellen, glauben nicht mehr an eine erfolgreiche Umsetzung. Deshalb binden wir jeden Mitarbeiter ein – vom Geschäftsführer bis zum Produktionshelfer – und setzen neben eigenen Ideen tatsächlich Vorschläge der Mitarbeiter um.

Wichtig ist, dass die Mitarbeiter nicht das Gefühl haben, es ginge ihnen an den Kragen. Sondern sie gestalten den Prozess mit und realisieren einen optimierten Ablauf.

## Wie schaffen Sie das?

Zum Beispiel steigen wir mit einem spielerischen Leanworkshop in das Verbesserungsprojekt ein. Das Team baut einen Rennwagen zusammen. Planen und zusammenbauen verläuft in mehreren Runden und nach jeder Runde besprechen wir gemeinsam die Arbeitsabläufe. Mit dem Ergebnis, dass das Team jedes Mal deutlich schneller und kostengünstiger produziert.

Dasselbe machen wir in der Produktion. Die Mitarbeiter erledigen ihre Arbeit am gleichen Arbeitsplatz auf unterschiedliche Weise. Wir halten die Abläufe mit verschiedenen Methoden fest, beispielsweise mit Videokameras, und überlegen, welche Handgriffe und welche Abfolge am effektivsten sind.

Noch am selben Tag bauen wir eine erste Dummystation. Damit erreichen wir dreierlei. Zum einen existiert an diesem Arbeitsplatz nun ein Standard. Zum anderen waren alle Mitarbeiter beteiligt und haben ihren Teil zu der Verbesserung beigetragen. Und drittens haben wir einen schnellen Erfolg erzielt.

Warum ist das wichtig?



Wenn Unternehmen ihre Strategie ändern und Plan A verwerfen, sollten sie ihre Mitarbeiter früh genug mit ins Boot holen. Umso Erfolg versprechender ist Plan B. Foto: iStockphoto

Die deutsche Wirtschaft lebt in der Regel von hochwertigen Produkten. Deshalb konnte es sich schon in den vergangenen Jahren kein Betrieb erlauben, die Zügel schleifen zu lassen. Aber die Change- und Leanmanagement-Prozesse wurden oft nicht zu Ende geführt.

Da hat irgendjemand in den oberen Etagen Powerpoint-Schlachten geschlagen und vielleicht auch gewonnen, aber die unteren Produktionshallen hat er nicht erreicht. Viele Mitarbeiter sind skeptisch, ob die x-te Initiative etwas Positives bewirkt. Deshalb haben schnelle Erfolge, und seien sie noch so klein, eine große psychologische Bedeutung.

## Trotzdem benötigen Sie Unterstützung aus der Geschäftsführerretage.

Der Chef ist Vorbild und muss die Veränderungen wirklich wollen. Es muss klare Zielvereinbarungen mit den Teamleitern und dem Controlling geben. Daraus können wir feststellen, ob das eine Alibiveranstaltung ist oder nicht. Entsprechend haben wir schon Aufträge abgelehnt, weil wir an dieser Stelle gemerkt haben, dass wir nicht erfolgreich sein können.

Hilfreich sind Führungskräfte, die sich regelmäßig in der Produktion sehen lassen, mit ihren Mitarbeitern sprechen, sich Schwierigkeiten anhören und sie bei der Lösungsfindung und Umsetzung unterstützen. Aber sie müssen auch Ziele und Leitplanken festlegen und konsequent einfordern. Das kostet Zeit und ist anstrengend, führt aber zu Authentizität und Anerkennung bei den Mitarbeitern – und damit zum unternehmerischen Erfolg.

## Das ist der Schlüsselfaktor Sozialkompetenz?

Unbedingt. Eine Führungskraft muss ein

Gefühl dafür entwickeln, wie sie mit unterschiedlichen Menschen umgeht, wann sie Partner, wann sie Antreiber ist und wann es hilfreich ist, eine Situation auch eskalieren zu lassen. Das lernt man an keiner Uni, sondern nur im Unternehmen.

Führungskräfte, die geringere Leistungen akzeptieren, obwohl mehr möglich ist, sorgen durch ihre Toleranz ungewollt für schlechte Stimmung und untergraben so eventuell den gesamten Verbesserungsprozess. In die Nicht-Leistungsträger wird oft zu viel Zeit investiert statt sie zu konfrontieren. Dabei muss eine Führungskraft gerade die Leistungsträger schützen. Ich erlebe oft, dass die guten Leute mit Aufgaben zugeschüttet werden, weil man sich auf sie verlassen kann. Aber auch die Leistungsträger benötigen „Liebe“, Wertschätzung und Kapazitätstransparenz.

## Oder dem Teamleiter fehlen Führungsqualitäten.

Das sind fachlich oft die Besten, aber sie haben Schwierigkeiten, ihre Kollegen anzuleiten. Oft sind sie zu stark in die Produktion eingebunden oder beheben technische Probleme an den Maschinen, weil sie die qualifiziertesten sind. Zudem scheuen sie häufig den Konflikt mit den Kollegen.

Wir coachen diese Führungskräfte vor Ort, verschaffen ihnen Freiräume, damit sie die eigene Produktion beobachten und optimieren können. Es kann bis zu einem Jahr dauern, bis Teamleiter wirklich in ihre neue Rolle schlüpfen können. JENS GIESELER

Sebastian Schiegl studierte Grafikdesign und Kommunikation und setzt seit mehr als zehn Jahren Change- und Leanmanagement-Prozesse in Produktions- und Dienstleistungsunternehmen um.

# Tognum

HOME OF POWER BRANDS

100 Jahren gründete Wilhelm Maybach unser Unternehmen MTU Friedrichshafen. Was haben wir erreicht?