

Fallstudie: Kostensenkung durch Verbesserung der Mitarbeiterführung

Wie eine nachhaltige Verbesserung der Wirtschaftlichkeit durch Optimierung des Führungsverhaltens erzielt werden kann.



Coching unterliegt oftmals dem Verdacht, dem Unternehmen keinen messbaren Erfolg zu liefern.

Zwar belegen die positiven Kommentare von Coachees und Auftraggebern die gestiegene Kompetenz im Anschluss, an Zahlen nachweisbare Erfolge sind jedoch wenig publiziert.

Diese fallstudie belegt jedoch eindrucksvoll den zähl- und messbaren Beitrag professioneller Unterstützung zum Unternehmenserfolg.

Ein mittelständischer Automobilzulieferer, mit ca. 200 Mitarbeitern ein führender Direktlieferant deutscher und internationaler Automobilproduzenten, hat ein unternehmensweites Projekt zur Steigerung der technischen Effizienz und Prozessbeherrschung in der Produktion gestartet.

Das Vorhaben sieht vor, dass Abläufe im Produktionsprozess optimiert, unterstützende Technik verstärkt und Maschinen neuerer Generationen eingebracht werden, um die Produktivität und den Materialfluss des Hauptstandorts zu erhöhen. Eine vorgeschaltete Untersuchung im Zuge des Projektes hatte ergeben, dass darüber hinaus zu einem erheblichen Teil Effizienz durch nicht eindeutige Führung und Steuerung der Mitarbeiter, unklare Prioritäten und mangelnde Kommunikation verloren geht.

Aufgabenstellung:

TSB wurde beauftragt, ein Projekt zu designen, das neben der technischen Verbesserung dazu beiträgt, die Führungskräfte zu einem effizienteren Handeln zu trainieren und in diesem Zusammenhang die Produktionseffizienz zu steigern.

Die von dem Unternehmen verwendete Maßzahl ist die OEE (Overall Equipment Effectiveness). Diese sagt durch Multiplikation der Kennzahlen Maschinenverfügbarkeit, Taktzeit und Qualität des Produktionsergebnisses aus, wie effizient ein Prozess abläuft. Die Erkenntnis aus der vorangehenden Analyse war, dass Führungskräfte zuviel Zeit mit ineffizienten Tätigkeiten, z.B. der eigenen Mitarbeit in der Produktion oder administrativen Nebentätigkeiten verbringen.

Die Erwartung an TSB war es, durch Verhaltensänderung der Führungskräfte Potenzial freizusetzen, dass sich mittelfristig in der Erhöhung der OEE und somit Reduzierung von Prozessverlusten niederschlägt. Herausforderung war es, die vorangegangene Analyse zu verifizieren und die Führungskräfte auf ihrem Prozess der Verhaltensänderung zu begleiten und somit eine Steigerung der OEE, die sich damals um ca. 70% bewegte, zu erzielen.

Maßnahmen:

Folgende Aktivitäten wurden gestartet:

- Zielfindungsworkshop mit dem Projektteam zum Erarbeiten eines Zielkatalogs zu Führungsverhalten und Einsatz von -instrumenten
- Priorisierung der wichtigsten, im Projektverlauf vorrangig zu bearbeiteten Ziele



- Aufnahme Ist-Zustand
- Individuelle Zielvereinbarungen mit den Führungskräften in der Produktion
- Festlegung der in der Supervision zu begleitenden Schwerpunkte
- Intensivcoachings mit den Führungskräften im 14-Tage-Turnus
- Abwechselnd dazu im 14-tägigen Rhythmus Supervision von Teamsitzungen mit dem Ziel, intern kontrollierten und strukturierten Dialog zu etablieren
- Neuerliche Beobachtungsrunde nach 4 Monaten, mit dem Ziel, den Grad der Verhaltensänderungen festzustellen

Erfolg:

Eine erneute Beobachtungsrunde ergab eine signifikante Verhaltensänderung der begleiteten Führungskräfte und somit der Wirksamkeit des Change Management.

Im Wesentlichen wurde die eigne Person nunmehr als steuernder, Kontrolle ausübender Prozessgestalter und nicht mehr als bester Mitarbeiter wahrgenommen. Die eigene Mitarbeit wurde zugunsten einer Sicherstellung der Produktion und einer Unterstützung der Mitarbeiter in der Produktion verändert.

Das positive Ergebnis zeigt sich in einer durchschnittlich um 5% gesteigerten OEE. Nach interner Berechnung des Unternehmens stellt diese Steigerung eine **Kostenreduzierung um 2,25 Mio. Euro** dar.



Von Thomas Schirmer, Wiesbaden

Thomas Schirmer ist Unternehmensberater, Trainer und Coach in Wiesbaden.

Seit 2006 unterstützt er Unternehmer, Führungskräfte und Fachexperten darin, Antworten auf Herausforderungen in der Führung des Unternehmens oder des Verantwortungsbereichs zu finden.

Das Leistungsangebot der TSB Thomas Schirmer Beratung umfasst Beratung in Finanzierungs- und Prozessthemen, Unterstützung durch Führungstraining und Coaching.