

EXPERTE AUF ZEIT

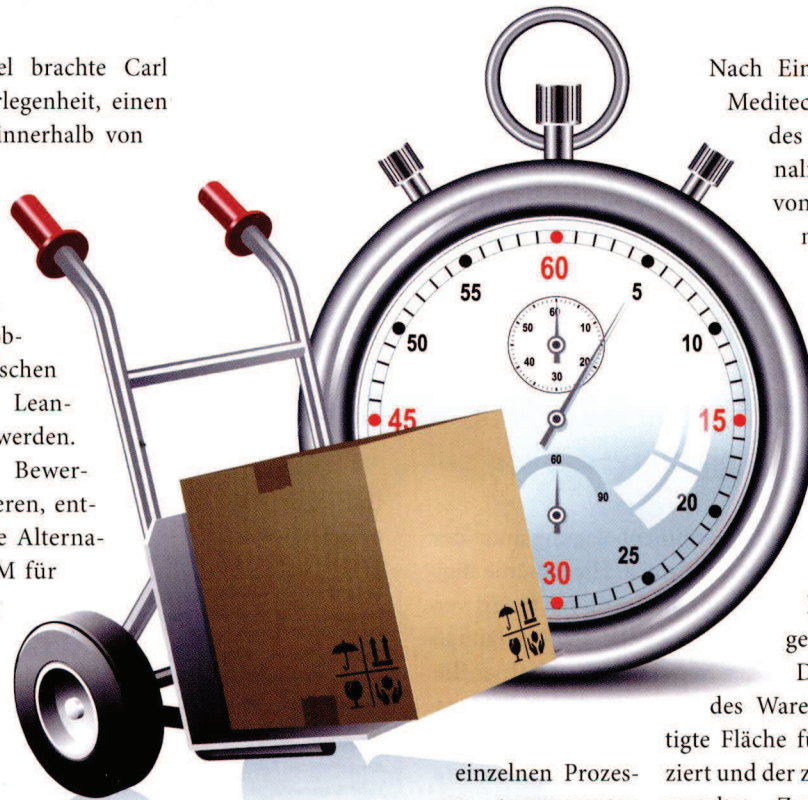
Die richtigen Mitarbeiter sind eine tragende Säule für den Unternehmenserfolg. Bei Personalwechseln entsteht oft eine Lücke, die sich nicht schnell schließen lässt. In manchen Fällen lohnt dann ein Interim-Nachfolger.

TEXT: Dr. Anselm Görres, ZMM FOTO: payaercan www.AuD24.net/PDF/AD14149490

Ein interner Wechsel brachte Carl Zeiss Meditec in die Verlegenheit, einen neuen Logistikmanager innerhalb von vier Wochen finden zu müssen. Denn die Logistikabteilung befand sich am Startpunkt einer größeren Umstrukturierung. Nur das Grobkonzept stand: Alle logistischen Prozesse sollten nach Lean-Prinzipien neu ausgelegt werden.

Statt Monate mit Bewerbungsverfahren zu verlieren, entschied man sich für eine Alternative und engagierte ZMM für die Suche nach einer Zwischenlösung. Das Unternehmen ist als Interim Provider darauf spezialisiert, in Experten-Pools Profile für viele unterschiedliche, anspruchsvolle Aufgaben vorzuhalten. Eigene Erfahrungen hatte Carl Zeiss Meditec mit Managern auf Zeit damals noch nicht, aber das Unternehmen wollte die geplanten Verbesserungsprozesse so rasch wie möglich voranbringen und nicht das normale Recruiting durchlaufen. ZMM konnte einen erfahrenen Logistikleiter empfehlen, der bereits vier Wochen nach Eingang des Suchauftrags seine Arbeit aufnahm.

Die Liste der Aufgaben, die er umsetzen sollte, war lang. Im Rahmen eines Kanban-Systems für die Montage sollte sich der Liefereingang ausschließlich am tatsächlichen Verbrauch vor Ort orientieren. Mit Hilfe von Kennzahlen sollten die



einzelnen Prozesse transparenter und überprüfbarer werden. Zudem galt es, die Kommunikation mit dem Außenlager besser in die Unternehmensstruktur einzubetten. Durch feste Plätze im Warenausgang für fertige Lieferungen konnten Mitarbeiter die Ergebnisse einfacher überprüfen. Heute sind die Mitarbeiter in der Lage, verzögerten Ausfahrten umgehend nachzugehen. Waren viele Aufgaben früher nicht klar geregelt, schafft ein visuelles Konzept nun einen Bewusstseinswechsel und stellt Verantwortlichkeiten sicher. Jeder Mitarbeiter versteht die Kanban-Markierungen und kann sofort reagieren. Überdies beschleunigte eine mobile Datenerfassung mit Barcodes alle Prozesse.

Nach Einschätzung von Carl Zeiss Meditec lag eine Kernkompetenz des Interimers in seiner Personalführung. Gerade für einen von außen einsteigenden Fachmann ist dies wichtig. Denn bei umfassenden Veränderungen im Unternehmen gilt es, die Belegschaft mitzunehmen. Hierzu setzte der Zeitmanager vor allem Workshops ein. Hilfreich war dabei auch, alle einzelnen Schritte und Entscheidungen sorgfältig zu erklären und ihre Auswirkungen anzusprechen.

Durch die Restrukturierung des Wareneingangs wurde die benötigte Fläche für die Waren deutlich reduziert und der zeitliche Ablauf transparenter gestaltet. Zudem verringerte sich die Durchlaufzeit von drei Tagen auf einen und es wurde das Prinzip first in, first out eingeführt. Das ist besonders wichtig, wenn ein Unternehmen nur auf Kundenauftrag arbeitet und innerhalb von zwei bis drei Wochen liefern muss. Vor allem die hohe Varianz der Bestellungen macht Vorausplanungen fast unmöglich und erfordert auch logistisch hohe Flexibilität.

Aus dem vorgesehenen sechsmonatigen Einsatz wurde ein Jahr. In der zweiten Hälfte seiner Tätigkeit übertrug der Interim Manager mehr und mehr Aufgaben und Verantwortung an einen designierten Nachfolger, der auch die Prozessoptimierung fortführen soll. □

