

Management auf Zeit

Temporäre Einsätze von Führungskräften sind auch in Österreich zu einem aufstrebenden Marktsegment geworden. Die jährlichen Wachstumsraten belaufen sich auf 15 Prozent, der kolportierte Umsatz auf 40 bis 80 Millionen Euro. Zirka zehn Prozent davon werden im Logistikumfeld erwirtschaftet – Tendenz steigend.

Management auf Zeit, auch Interimsmanagement genannt, ist eine zeitlich befristete Art des betriebswirtschaftlichen Managements. „Die hoch qualifizierte Fachkraft übernimmt dabei die volle Ergebnisverantwortung“, erklärt x|vise-Consultant Patrick Umgeher. Das heißt, ihr Einsatz ist erst mit der Problemlösung, der Überwindung der Krise oder dem Projektabschluss beendet. Der „Manager auf Zeit“ ist darüber hinaus in den meisten Fällen nicht weisungsgebunden, sehr wohl aber weisungsbefugt gegenüber unterstellten Mitarbeitern.

Speziell in einer Umbruchphase oder in einer personellen Engpasssituation kann ein Interimsmanager zu einer raschen Problemlösung beitragen. Typische Einsatzgebiete sind Projekte, deren Beginn und Abschluss klar definiert werden kann, und für welche die vorhandenen Management-Kapazitäten oder das interne Know-how nicht ausreichen. „Dazu zählt Changemanagement ebenso wie die Leitung von Geschäftsbereichen oder Projektarbeiten in Spezialbereichen, beispielsweise wenn es um die Einführung komplexer Softwareprodukte oder eben um Logistik geht“, sagt Umgeher.

Lust an kontinuierlicher Herausforderung

Die Anforderungen an diese Zeitarbeitskräfte sind indes sehr hoch. Langjährige Managementenerfahrung in der jeweiligen Branche beziehungsweise repräsentative Projekte und entsprechende Erfolge werden natürlich vorausgesetzt. Der Interimsmanager muss zudem über starke soziale Fähigkeiten sowie eine schnelle Auffassungsgabe verfügen, um die Anlaufzeiten möglichst kurz zu halten. Auch eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen sowie Loyalität zum Auftraggeber werden erwartet. Und nicht zuletzt sei es laut Umgeher die „Lust an kontinuierlichen Herausforderungen“, die einen „Manager auf Zeit“ ausmache.

Den Unternehmen bringt Interimsmanagement verschiedenste Vorteile. Einerseits wird die Führungskraft speziell für den aktuellen Einsatzfall ausgewählt. Sie bringt also ihr spezifisches Wissen ebenso mit ein wie Erfahrungen aus anderen Branchen oder Unternehmen – und ist indes vor „Betriebsblindheit“ absolut gefeit. Mit Hilfe eines „Managers auf Zeit“ lassen sich darüber hinaus Ausfälle in der Führungsebene kurzfristig und ohne großen Recruiting-Aufwand überbrücken. Und auch die Kosten sind jederzeit planbar.

Management auf Zeit bei x|vise

Die Logistikexperten von x|vise übernehmen bei personellen Engpässen Schlüsselpositionen im Bereich Transport und Logistik und stehen auch für projektbezogene oder organisatorische Aufgaben zur Verfügung. Patrick Umgeher hält fest, dass dabei im konkreten Fall natürlich auch Personal- und Führungsverantwortung wahrgenommen werde. Der größte Vorteil für die Kunden: „Im Rahmen der täglichen Arbeit und des kontinuierlichen Coachings kommt es zu einem Wissenstransfer. Sie profitieren somit von der Erfahrung und dem Know-how unserer Logistikberater.“ Als Interimsmanager war x|vise beispielsweise erfolgreich bei Intersport Österreich oder dem Tiroler Industrie- und Handelsunternehmen Bitbau Dörr tätig.

Kultur der ständigen Verbesserung

Qualitätsmanagement hat sich in den meisten Unternehmen längst seinen Platz gesichert, in die Kontrolle und Optimierung der Geschäftsabläufe fließen viel Energie und Kapital. Zahlreiche Methoden zur Steigerung der Produktivität sind entwickelt worden. Doch nur wenige haben sich so etabliert wie Six Sigma in den USA.

Bereits in den Achtzigern führte der amerikanische Motorola-Konzern Six Sigma ein, um Fehlerquoten zu reduzieren, die Kundenzufriedenheit und nicht zuletzt das Betriebsergebnis zu steigern. Innerhalb eines Jahrzehnts nutzten bereits zwei Drittel aller Fortune-500-Unternehmen das Konzept, das sich in jedem Geschäftsfeld für jeden Prozess, der bewertet und definiert werden kann, einsetzen lässt. Speziell US-Konzerne verlangen heute in zunehmendem Maß von ihren Lieferanten eine Qualifizierung nach Six Sigma – auch Logistikdienstleister kommen dadurch verstärkt in Kontakt mit der Qualitätsmanagement-Methode.

Andreas Dür, Consultant und Niederlassungsleiter von x|vise in Dubai, sieht in Six Sigma weit mehr als eine statistische Methodik. „Dabei handelt es sich vielmehr um eine eigene Philosophie, mit der sich jedoch leider manche aufgrund der vermeintlichen Nähe zur Mathematik nicht näher auseinandersetzen möchten.“


Mitunter werden auch Stimmen laut, die Six Sigma gegenüber aus einem anderen Grund kritisch eingestellt sind. Ihr Argument: „100 Prozent Qualität gibt es nicht!“ Dem widerspricht der Logistikberater nicht, doch er fügt hinzu: „Bei Six Sigma geht es nicht darum, die 100-Prozent-Marke zu erreichen. Ziel ist vielmehr, exakt bei jenen Prozessen Hand anzulegen, bei denen sich am meisten herausholen lässt.“

Erprobte Werkzeuge

Six Sigma ist ein effizientes System, um Fehler oder Störungen, die die Leistungsfähigkeit des Unternehmens beeinträchtigen, aufzudecken und sie schließlich zu beheben. Gearbeitet wird dabei mit verschiedensten erprobten Werkzeugen, darunter Prozessvisualisierungen, statistische Datenerhebungen, Ursache-Wirkungs-Diagramme, Methoden aus der Wahrscheinlichkeitsrechnung wie das Paretoprinzip (80/20-Regel), aber ebenso verschiedenste Kreativitätstechniken. In einem ersten Schritt lässt sich mit Six Sigma feststellen, ob der jeweilige Prozess überhaupt ein Einsparungspotenzial birgt bzw. wie groß dieses ist. „Nur bei einem geringem so genannten Sigma-Wert und hohem finanziellen Output ist die Projektauglichkeit gegeben“, erklärt Dür.

Fakten als Entscheidungsgrundlage

In weiterer Folge wird mit Hilfe statistischer Methoden analysiert, was hinter dem Problem steckt: wo Abweichungen vom Standardprozess passieren, wann sich Fehler häufen etc. In der Auseinandersetzung mit den internen Abläufen sieht der Logistikberater dann auch die große Chance für die Unternehmen: „Man muss die Prozesse, die verbessert werden sollen, zuerst genau definieren.“ Dazu gehört, Abgrenzungen zu ziehen, Zusammenhänge zu erkennen und nicht zuletzt die Fehlerquelle zu entdecken. Dieser proaktive Vorgang eröffnet eine ganzheitliche Sicht auf die Prozesse und schafft zugleich einen neuen Zugang zur aktuellen Problematik. Und erst nachdem das Bewusstsein geschaffen wurde, wie der Ablauf funktioniert, werden Verbesserungsmaßnahmen ausgearbeitet und eingeführt. Eine abschließende Kontroll-Phase stellt sicher, dass die Optimierung nachhaltig ist und einen gewissen Wertschöpfungszuwachs bewirkt. „Das Wichtigste an Six Sigma ist: Man spricht nun nicht mehr über Vermutungen oder Erfahrungswerte“, sagt Andreas Dür. „Vielmehr bilden klare Fakten eine Entscheidungsgrundlage für das Management.“



x|news vom 05.11.2008

Mission (Im)possible

Die Anfrage von einem der weltgrößten Baumaschinen- und Motoren-Hersteller stellte das Team von x|vise Dubai vor eine besondere Herausforderung. „Ziel des Projekts war es, innerhalb kurzer Zeit einen umfassenden Überblick zu erhalten, welche Zertifizierungen beim Import- und Exportverfahren von unterschiedlichen Gefahrgütern benötigt werden, und welche Vorgehensweisen es beim Transport auf dem Land-, Luft- und Seeweg zu beachten gilt“, erläutert Projektleiter Khaled Kalliny, Consultant bei x|vise in Dubai. Neben Pakistan und einigen afrikanischen Staaten wie Kenia und Äthiopien, bezog sich die Anfrage auf die Länder der Arabischen Halbinsel.

Leistungsspektrum überzeugt

Der Kontakt wurde über Caterpillar Logistics Services in Brüssel hergestellt. Der verantwortliche Ansprechpartner bei Caterpillar und sein Team waren vom Konzept des Logistikberaters x|vise überzeugt.

Starke Nerven bei Recherche

Die Informationsbeschaffung erwies sich aufgrund fehlender Dokumentationen als Geduldspiel. „Lange Wartezeiten oder widersprüchliche Angaben waren an der Tagesordnung. Teilweise wussten die zuständigen Kontaktpersonen nicht Bescheid oder verwiesen auf nicht erreichbare Kollegen oder verweigerten schlichtweg die Aussage und wollten nicht weiterhelfen. Es erforderte viel Mühe und hartnäckiges Vorgehen, um an die richtigen Quellen zu gelangen“, so Khalliny. Aufgrund der guten Kontakte zu den ansässigen Unternehmen vor Ort, und dem gut ausgebauten weltweiten Netzwerk, präsentierte x|vise schon nach wenigen Wochen die zuverlässigen Ergebnisse der Analyse. „Caterpillar zeigte sich hoch zufrieden mit der kompetenten Logistikberatung.“ Khaled Kalliny und das Team werden die bestehenden Kontakte intensivieren, und sehen den erfolgreichen Projektabschluss als Chance für neue Geschäftsbeziehungen.