



„Dobry den“ oder „Guten Tag“ – ein deutscher Interimmanager als Werksleiter in Tschechien

Um in Tschechien beispielsweise eine Werksleitung erfolgreich meistern zu können, benötigt man als Manager – egal ob festangestellt oder zeitweise eingesetzt - sichere Erfahrungswerte, die man am besten in mehrjährigen ähnlichen Funktionen im Land selber gesammelt hat. Aufgrund meiner mehr als 10-jährigen Tätigkeit für internationale Unternehmen in Tschechien besitze ich einen breiten Erfahrungshintergrund, den ich im vorliegenden Fall für das Unternehmen sehr nutzbringend einsetzen konnte. Branchen- und Landeserfahrung sind meiner Erfahrung nach sehr wichtige Faktoren, die den Einsatz z. B. als Sonderprojektleitung, Werksleitung oder Geschäftsführung erst erfolgreich werden lassen.

Kaum hatte ich mein Projekt als Standortleiter eines Tochterunternehmens der MBtech in Tschechien beendet, kam auch schon die Anfrage nach einer „Werksleitung in Tschechien - möglichst sofort. Ein renommierter Automobilzulieferer von sensiblen Kunststoffteilen hatte Probleme in seinem tschechischen Werk bei Pilsen, in dem 250 Mitarbeiter beschäftigt sind. Ein großer Neuanlauf mit 56 Werkzeugen für ein neues AUDI-Modell war im Verzug und die Werksleitung sollte aufgrund dessen ersetzt werden.

Zeitnah wurde ich daher zu einem Gespräch in die Firmenzentrale nach Deutschland eingeladen. Der COO und der Personalleiter des Unternehmens schilderten in knappen Worten, dass die jetzige Werksleitung in Person eines deutschen Mitarbeiters ersetzt werden soll und zudem ein Neuanlauf „nicht rund läuft“. Ein vor Ort erfahrener Interim Manager sollte daher für einige Monate die Werksleitung ersetzen und parallel positive Akzente am Standort setzen. Noch auf der Heimfahrt erhielt ich dann den Anruf des Unternehmens, dass man mich gerne umgehend in der beschriebenen Funktion in Tschechien anstellen möchte.

Bereits drei Tage später war ich im tschechischen Werk vor Ort und nahm meine neue Tätigkeit als Werksleiter auf. Bei der Werksbesichtigung stellte sich

die aktuelle Situation prekärer dar, als mir bei meinem Gespräch in der Unternehmenszentrale erläutert wurde. Dieser Umstand war mir allerdings aus anderen Projekten in Tschechien bereits bekannt und somit für mich nicht neu oder überraschend. Ich erfuhr sehr schnell, dass in den letzten Jahren bereits mehrere Werksleiter, Deutsche sowie Tschechen im Werk tätig waren und der letzte deutsche Werksleiter nun als Produktionsleiter weiterhin im Werk bleiben sollte. Weiterhin wurde der zeitliche und personelle Aufwand für einen sog. „Neuanlauf“ mit 56 Werkzeugen absolut unterschätzt. Hieraus resultierte verständlicherweise auch ein recht angespanntes Verhältnis zum Kunden.

Was war nun zu tun, um den Standort zu reorganisieren? Zwei Themen standen meines Erachtens an erster Stelle, die umgehend angegangen werden mussten. Erstens musste der kritische Neuanlauf stabilisiert werden, da bereits Bandstillstand beim Kunden drohte. Desweiteren sollten Verbesserungen in der Personalorganisation und in den Fertigungsprozessen eingeführt werden.

Ich habe es mir in meinen letzten Interim Tätigkeiten in Tschechien immer zur Tugend gemacht, zunächst mit allen Führungskräften ein lockeres Vieraugengespräch zu führen. Hierbei lerne ich nicht nur deren Profil kennen, sondern stelle mich auch als Manager mit meinen beruflichen Erfahrungen vor. Mein Wissen über die örtlichen Gegebenheiten sowie meine Sprachkenntnisse erzeugten auch hier zunächst Verwunderung – schafften aber auf lange Sicht Vertrauen. Dieses halte ich für eine wichtige Basis, um anschließend mit den Mitarbeitern des Unternehmens die gesteckten Ziele auch zu erreichen.

Der kritische Neuanlauf wurde nun zunächst dadurch bewältigt, dass wir mit Zustimmung der Geschäftsführung in Deutschland und des Kunden circa 20% der 56 Werkzeuge an andere Lieferanten abgaben. Dieses war zwar zuerst schmerzhaft, aber der einzige Ausweg, da unsere Kapazität falsch geplant war.

Als positiven Effekt konnten wir die prozessanfälligen Sorgenwerkzeuge abgeben, sodass wir anschließend mit prozesssicheren Werkzeugen im ent-

spannten Kapazitätsrahmen den Neuanlauf ohne Zwischenfälle durchführen konnten.

Da in den letzten Monaten fast alle Kapazität im Werk für die Planung und Umsetzung des Neuanlaufs gebraucht wurde, waren große Defizite in fast allen Bereichen entstanden. Als weiteren Schritt nahm ich zunächst einige Umsetzungen im Personalbereich vor, da einige Positionen schlichtweg fasch besetzt waren. Einige tschechische Kollegen waren, ohne deren Fähigkeiten zu berücksichtigen, zuvor vom deutschen Management auf andere Positionen versetzt worden. Hätte ich sie nicht wieder ihren eigentlichen Stärken und Fähigkeiten entsprechend eingesetzt, so hätten sie gekündigt - erfuhr ich anschließend.

Man muß wissen, dass in Tschechien ein sehr angespannter Arbeitsmarkt herrscht, und die Fluktuation in allen Bereichen erheblich ist.

Als weiteren Schritt haben wir begonnen, Verbesserungen im Produktionsprozess einzuführen. Oft waren es nur einfache Aktionen, die jedoch in Summe zu erkennbaren Fortschritten führten. Beispielsweise wurde eine tägliche Managementbesprechung eingeführt, um Vorkommnisse des Vortages und anstehende Aktionen des jetzigen Arbeitstages zu klären. Desweiteren wurde an jeder Kunststoffmaschine ein Schichtprotokoll-Formular ersichtlich befestigt, welches stündlich zu führen war. Diese Maßnahmen klingen vielleicht trivial, sind aber in Tschechien nur durch „hands-on“ umzusetzen.

Nach mehrmonatigem Einsatz vor Ort, konnte der angespannte Zustand im tschechischen Werk wieder auf einen positiven Kurs gebracht werden. Bei einem Einsatz in Tschechien muß man also vorbereitet sein, dass aus einer zunächst reinen Vakanzüberbrückung, schnell bereichsübergreifende Aktivitäten resultieren können, die es zu lösen gilt.



Dipl.-Ing. Gerhard Richter,
Interim Manager