

Consulting mit messbaren Erfolgen

Auf Veränderungen des Marktes schnell zu reagieren und sich nicht im Tagesgeschäft zu verlieren, ist heute eine große Herausforderung für Führungskräfte. Bereuter Consulting unterstützt das Management, Change-Prozesse effizient und nachhaltig umzusetzen.

Ein Unternehmen ist so erfolgreich wie seine Führungskräfte. Das sich permanent und immer rascher wandelnde wirtschaftliche Umfeld erfordert kontinuierliche Adaptierungen von internen Prozessen, um konkurrenzfähig zu bleiben. Um den Blick fürs Wesentliche zu behalten, ist es häufig sehr sinnvoll, notwendige Veränderungs- und Reorganisationsprojekte von externen Beratern begleiten zu lassen.

Aktive Beteiligung und Akzeptanz

Den Überblick zu behalten, Potenziale zu erkennen und zu entwickeln, Maßnahmen rasch umzusetzen und nach-

haltig zu implementieren, sieht Lilly Bereuter, Chefin der Bereuter Consulting, als ihre Hauptaufgabe, wenn sie mit ihrem Team in ein Unternehmen gerufen wird. Obwohl die Berater in den allermeisten Fällen vom Geschäftsführer oder Eigentümer engagiert werden, weiß die Consulting-Lady, wie wichtig es ist, dass die verantwortlichen handelnden Personen von Anfang an aktiv in den Prozess mit eingebunden werden. „Nachhaltige Ergebnisse erreichen wir nur dann, wenn sämtliche Beteiligte die Maßnahmen mittragen und unterstützen“, weiß Bereuter aus langjähriger Erfahrung. Vor allem in Produktionsbetrieben geht es in erster Linie um die Umsetzung von Change-Prozessen zur Steigerung der Effizienz - die meisten mit sehr ähnlichen Voraus- und Zielsetzungen: Mit den vorhandenen Mitarbeitern und Ressourcen soll bei möglichst schlanker Organisation Verschwendung reduziert, Qualität verbessert und damit das Ergebnis gesteigert werden.

Wenn der Berater zum Schichtwechsel kommt

Um diese Ziele zu erreichen, wird zunächst analysiert, welchen Beitrag die Führungskräfte zu diesen Anforderungen leisten. Bereuter: „Die Analyse der sogenannten Leistungstreiber ist deshalb essenziell, weil wir wissen, dass sich das Unternehmen positiv entwickelt, wenn die Führungskräfte alle diese Bereiche leben“. (siehe Kasten) Dass ihr Auftritt in einem Unternehmen gelegentlich mit Skepsis quittiert wird, damit hat sie umzugehen gelernt. Spätestens, wenn sie oder ein anderer Berater aus ihrem Team um sechs Uhr früh oder abends zum Schichtwechsel erscheint, um an den kritischen Schnittstellen unterstützend einzugreifen, baut sich

Vertrauen auf. Dass sie neben ihrem umfangreichen Fachwissen auch viel Fingerspitzengefühl und psychologisches Geschick parat haben muss, ist für Lilly Bereuter eine Selbstverständlichkeit. Ebenso, dass sinnvolle Beratung immer vor Ort und nicht vom Schreibtisch aus stattfindet, individuell auf die Erfordernisse des Kunden abgestimmt und laufend angepasst wird.

Auch vielfach vorhandene Bedenken, wie, dass Berater Arbeitsprozesse behindern oder gar aufhalten, hat die Consulting-Expertin schnell vom Tisch: „Wir ziehen die Menschen nicht ab, weil der Großteil der Beratungstätigkeit während des operativen Betriebes geschieht und diesen daher weder stört noch verzögert.“

Ein Beispiel aus der Praxis

Wie das in der Praxis aussehen kann, beschreibt Lilly Bereuter anhand eines bereits realisierten Projektes. Ein Großhandelsunternehmen war, obwohl ansonsten gut aufgestellt und erfolgreich, mit einigen Kennzahlen seiner internen Logistik nicht zufrieden. Konstatiert wurde eine hohe Fluktuation und viel Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern. Da dieser Bereich einen wesentlichen Anteil am Gesamterfolg des Unternehmens ausmachte, wünschte der Geschäftsführer eine Effizienzsteigerung. „Als wir ins Boot geholt wurden, hatten die Mitarbeiter bei laufendem Betrieb zusätzlich schon einen Totalumbau des Lagers gestemmt und waren verständlicherweise ziemlich ausgepowert“, skizziert die Unternehmensberaterin die Ausgangslage. Dennoch funktionierte die Organisation nicht wunschgemäß. Bereuter Consulting setzte zunächst mit Einzelcoachings für den Logistikleiter und den drei Teamleitern an, um ihnen



Bereuter Consulting wurde 1994 von Mag. Lilly Bereuter-Weilinger gegründet und ist branchenübergreifend auf die Bereiche Change-Management, ganzheitliche Unternehmensentwicklung sowie Personalentwicklung spezialisiert. Verbesserungen müssen für die Consulting-Lady messbar sein. Deshalb garantiert sie ihren Kunden, dass die jährlichen Ergebnisse mindestens dem Beraterhonorar entsprechen. An ihrem Beruf liebt sie am meisten, Führungskräfte zu Eigenverantwortlichkeit und unternehmerischem Denken zu entwickeln sowie nachhaltige, greifbare Ergebnisse zu erzielen.

Kontakt: office@bereuter.at

aufzuzeigen, wie sie wirksam führen können. Bereuter: „Wir unterstützen bei der Reflexion des individuellen Verhaltens, finden gemeinsam Handlungsalternativen, analysieren die Prozesse und zeigen auf, wie sie ihre Wertschöpfung erhöhen können und nicht wertschöpfende Tätigkeiten auf ein Mindestmaß reduzieren.“ Das alles anhand ganz konkreter Beispiele aus dem unmittelbaren Tagesgeschehen. Denn Mitarbeiter und Führungskräfte werden in ihrer täglichen Arbeit an ihrem Arbeitsort begleitet. Durch Beobachtung der Einhaltung vorab definierter Soll-Prozesse sowie des Führungsverhaltens werden Abweichungen im Arbeitsablauf rasch erkannt. Fehlentwicklungen können somit zeitnah korrigiert werden. Ganz wichtig ist der Unternehmensberaterin, dass Führungskräfte vom Reaktions- in den Aktionsmodus schalten lernen. Bereuter: „Führungskräfte sollen führen und aktiv auf die Mitarbeiter zugehen, statt darauf zu warten bis sie gerufen werden, wenn ein akutes Problem gelöst werden muss“. Um diese Führungsqualitäten auszubauen und weiterzuentwickeln, gab es Miniworkshops vor Ort anhand von konkreten Beispielen, praktische Tools und aktive Rundgänge mit Checklisten. Damit lernten die Führungskräfte ihre Arbeitsabläufe im laufenden Betrieb neu und effizient zu organisieren. Das sparte viel Zeit, die für Managementaufgaben genutzt werden konnte. Um die neue Organisation auch nachhaltig und stabil zu implementieren, wurden die gecoachten Mitarbeiter und Führungskräfte permanent an die Ziele der Veränderungen erinnert und entwickelten sich somit nachhaltig in ihrer Arbeitsweise hin zum gewünschten Arbeitsverhalten. Bereuter: „Wir verfolgen konsequent die definierten Umsetzungsmaßnahmen nach und sorgen



Bei vielen Projekten wird zum Auftakt mit der „Brown Paper“ – Methode gemeinsam der Ist-Zustand erhoben, der den kompletten Prozess mit all seinen Problemen und Konflikten im Alltag, den Schnittstellen und allen Bereichen mit Optimierungsbedarf anschaulich darstellt.

somit für den gewünschten Fortschritt des Veränderungsprozesses.“

Ergebnisse, die sich sehen lassen können

Im gegenständlichen Beispiel mit großem Erfolg. In den verschiedenen Bereichen konnte im Laufe eines Jahres eine Effizienzsteigerung von je nach Bereich zwischen 20 Prozent und 50 Prozent erzielt werden. Die Fluktuation wurde signifikant gesenkt – bei gleichzeitig deutlichem Anstieg der Arbeitszufriedenheit. Das Ergebnis, das somit die Projektkosten um ein Vielfaches amortisiert hat, überzeugte auch die anfänglichen Skeptiker. „Das Coaching hat mir viel gebracht“, merkt einer der Teilnehmer in seinem Resümee an; „bei langer Firmenzugehörigkeit hat man nicht immer die Energie, die Dinge von außen zu sehen.“

Solche Erfolge freuen natürlich auch die Consulting-Fachfrau. „Wenn wir arbeiten, sehen die meisten, dass wir umsetzungsorientiert, praktisch, kooperativ und unakademisch agieren“, betont die Beraterin, wie wichtig es ist, nicht in einer konzeptionellen Ebene stecken zu bleiben. Sämtliche Maßnahmen werden in der Praxis erprobt und nachhaltig eingeführt. Dass die authentischen Charak-

teristika der einzelnen Führungskräfte dabei ebenfalls respektiert werden, versteht sich für sie von selbst.

Die Leistungstreiber der Führung*

Aktive Führung: Die Führung steuert proaktiv. Sie lenkt und steuert ihre Ressourcen zielorientiert.

Mitarbeiterentwicklung: Die Führungskraft entwickelt ihre Mitarbeiter systematisch und zielgerichtet.

Bereichsweiterentwicklung: Die Führung betreibt aktives Verbesserungsmanagement und entwickelt ihren Bereich selbstständig nach Maßgabe der Strategie.

Eigene Weiterentwicklung: Die Führungskraft betreibt Eigenentwicklung und reflektiert regelmäßig ihr Wirken und Handeln.

Organisation & Planung: Die Führungskraft plant und organisiert ihren Verantwortungsbereich effizient.

*Dabei handelt es sich um die entscheidenden Erfolgsfaktoren der Führungskraft, deren ständige Weiterentwicklung und Verbesserung wesentlich zu nachhaltigen Ergebnissen beitragen.