

STE-Mitglieder im Gespräch

Interview: Olin Bartlomé

Stephan, seit vielen Jahren bist du erfolgreich als Holzingenieur tätig. Erläutere uns kurz deinen Werdegang, insbesondere weshalb du in Biel die Ingenieursausbildung damals gemacht hast.

Als ich mich nach meiner Schreinerlehre in den 1980er Jahren für eine Weiterbildung umgesehen habe, fand ich in der Zeitung einen Artikel über den ersten HTL Lehrgang in Biel, der an der Holzfachschule Biel gerade gestartet wurde. Für mich war das die einzige sinnvolle Weiterbildung. Nach dem Praktikum in Deutschland, und dem Studium Abschluss habe ich dann in der Küchen- und Möbeldindustrie gearbeitet. Bald habe ich ein NDS Wirtschaft-

singenieur noch angehängt, weil ich den Wirtschaftsunterricht in Biel nicht wirklich verstanden hatte... Mit dieser Grundlage schaffte ich den Sprung ins Controlling und in die Finanzen. Über all diese Jahre hatte ich verschiedene Funktionen inne, von der Produktentwicklung, der Produktionsplanung, von der Datenerarbeitung über ERP-Lösungen, bis in die finanzielle Leitung einer Schreinerei. So bin ich bis in die Geschäftsleitungsebene vorgestossen. Das hat Spass gemacht, aber mein Interesse ging noch viel weiter. Die nächste Herausforderung fand ich als Praktikant, mit grauen Haaren, bei Schuler Consulting in Deutschland. Rasch hatte ich da meine eigenen Projekte die mich in viele Länder brachten.

Welche Art von Projekten hast du denn heute?

Meine Kunden sind Holzbauer und Schreinereien in allen Unternehmensgrößen. Meist geht es um die Optimierungen von Prozessen und Arbeitsplätzen mit Lean-Methoden aber auch um die Einführung von agilen Organisationsformen. Weiter unterstütze ich Personen in ihrer neuen Aufgabe durch Coaching und individueller Weiterbildung. Die Nachfrage nach einer Zweitmeinung für ein selber erstelltes neues Produktions-Layout ist gross. Bei der «Überprüfung»

beziehe ich möglichst viele beteiligte Mitarbeitende in den Layoutprozess ein. So entsteht in ganz kurzer Zeit ein Layout das auch industrielle Konzepte in ein handwerkliches Umfeld integriert. Die Nachfrage nach der Weiterentwicklung der Unternehmen steigt stetig, wir sind jetzt bei der ecoholz GmbH schon drei Personen.

Warum hast du dir im Laufe der Jahre deinen Wissens-rucksack fortlaufend gefüllt?

Es gibt so viele spannende Themen, an denen ich nicht einfach vorbei gehen kann. Die heutigen Kundenanforderungen und die Mitarbeitenden der Generationen Y und Z brauchen einfach mehr Flexibilität und wollen mitdenken. Damit stehen Themen wie

Agilität, situativer Führungsstil, Mitarbeiterinformation Coaching, kontinuierliche Verbesserung (KATA), Kommunikation im Team, Informationsplattformen, Produktentwicklungen oder Innovationsmanagement im Fokus. Aktuell passe ich gerade die Scrum-Methode etwas an, damit wir diese in einem Produktionsplanungsprozess bei einem Holzbauer einsetzen können.

Ich will einfach immer mehr wissen, besuche Veranstaltungen und tausche mich laufend mit Kollegen im Netzwerk zu diesen Themen

aus. Aktuell hole ich mir mit Supervisionen weiteres Fachwissen und Impulse, für meine persönliche Weiterentwicklung und für meine Kunden.

Mit der Umsetzung von Lean Management bei Firmen, hast du Einblicke in spannende Firmen und Aufgaben. Um was geht es dabei häufig und wie spielen die Firmen der Holzwirtschaft bei dieser Methode mit?

Bei meinen Kunden geht es um eine Veränderung der Unternehmenskultur, passend zu den jungen Mitarbeitenden und den neuen Strategien. Denn die Projekte werde komplexer, die Kunden anspruchsvoller, und die Umsetzung soll in kürzerer Zeit



Stephan Zürcher; Unternehmensberater und Inhaber der ecoholz GmbH, Dozent für Produktionsleiter und Schreinermeister in Lyss, Winterthur, und Weinfelden

erreicht werden. Das funktioniert mit Hierarchien und unserer altbekannten Entscheidungskultur einfach nicht mehr. Wir brauchen etwas Neues, wir brauchen lernende Organisationen. Deshalb starte ich in den Unternehmen meist mit der Optimierung von Arbeitsplätzen, da ist die Veränderung sofort sicht- und messbar. Erst danach optimieren wir Prozesse wie z.B. den Wareneingang oder den gesamten Auftragsprozess. Der Einstieg ist immer ganz einfach, ich frage die Mitarbeiter an ihren Arbeitsplätzen, wie sie es den gerne hätten, so dass es für sie einfacher wird. Da hat noch niemand komplizierte Lösungen vorgeschlagen. Wenn ich das leuchten in den Augen der Mitarbeitenden sehe, wenn sie zum Ende des Workshops stolz ihre neuen Arbeitsplätze der GL präsentieren...

In den Workshops wird auch gelacht, über die alten Marotten, oder die Ecken und Regale mit Grümpel, welche man vielleicht unter Umständen in 10 Jahren noch verwenden könnte. Holz ist ja magnetisch; wenn du am Montag einen Massivholzrest neben die Eingangstüre stellst, sind es am Freitag sicher 5 Stücke und wenn du Glück hast ist noch ein Plattenstück da.

Apropos, wie hoch sind die ungenutzten und wirtschaftlich nutzbaren Potenziale in den Betrieben tendenziell?

Das ist natürlich sehr unterschiedlich, je nach dem wo das Unternehmen geradesteht und wie die Prozesse sich präsentieren. Ein Kollege von mir meint zu dieser Frage; in einem Unternehmen, in dem die Prozesse und Arbeitsplätze während 5 Jahren nicht optimiert wurden, sind 20% Einsparung erreichbar. Klar braucht es dazu etwas mehr Zeit als nur eine kurze Überprüfung. Aber wenn wir den Mitarbeitenden für 15 Minuten zuschauen, dann ist die Wertschöpfung oder eben die Verschwendung direkt ersichtlich. Mit einem Schrittzähler kann ganz einfach aufgezeichnet werden, wie viele Schritte wir alle machen. Diese zu reduzieren ist also das Ziel. Ein Holzbauer meinte kürzlich ganz trocken; dass ich meine Mitarbeiter für täglich durchschnittlich 8km Wanderstrecke in der Halle bezahlen müssen wir sofort ändern, oder können wir das der Krankenkasse als Fitness verkaufen?

Ein anderer Kunde will die Durchlaufzeit seiner Aufträge halbieren, also alle, für die Produktherstellung heute eingesetzten Stunden, sollen halbiert werden. Diese Effizienz wäre fantastisch, doch der Weg dahin ist nicht ganz einfach. Wir könnten aber so die Herstellkosten deutlich reduzieren, die Liquidität erhöhen, die Lieferzeiten halbieren. Da liegt doch das Potenzial.

Du bietest selber Weiterbildungen für die Branche an. Wie ist es dazu gekommen, an wen richten sich diese Kurse und warum sollten Holzingenieure diesen besuchen?

In meinen vielen Projekten in der Branche treffe ich auf Führungspersonen die im Alltag überfordert oder nur als Feuerwehr unterwegs sind. Es fehlt ihnen an Strukturen und Konzepten wie die Kommunikation, Organisation, und das Selbstmanagement aufgebaut werden kann. Zu oft ist «Kopf runter und durch» zu hören, statt regelmässig am Tag mit dem Helikopter aufzusteigen und die Situation im Unternehmen und seine eigene, von Oben zu betrachten. Da braucht es Inhalte zum Thema Führung und individuelles Coaching.

Ich arbeite bei kleineren und mittleren Unternehmen, welche sich mit den Lean-Methoden weiter entwickeln wollen. Für den Einstieg, für die ersten positiven Ergebnisse ist die externe Unterstützung richtig, doch für den Alltag braucht es dann einen Mister Lean und eigene Moderatoren für die Workshops. Denn das Wissen muss im eigenen Unternehmen aufgebaut und weiterentwickelt werden.

Es gibt einige Inhaber und CEO's die ihre eigenen Arbeitsplätze und Abläufe nicht schlank gestaltet haben. Diese sind am Morgen die Ersten und am Samstagmittag ist immer noch nicht Wochenende. Hier unterstütze ich diese direkt, und wir erarbeiten an einem Wochenende ihre persönliche neue Organisation und Struktur. Ziel ist es z.B. dass am Donnerstag um 17 Uhr das Wochenende beginnt. Die Themen sind vielschichtig, es geht ums delegieren und abgeben von Verantwortung, oder die Ablage von Dokumenten, Nahtstellen zur Projektleitung, Dokumentenkoordination, Informationsfluss in der GL, oder die persönlichen optimalen Wirkungszeiten. Das sind alles Themen die aktuell viele beschäftigen.

Stephan Zürcher, allerbesten Dank für das Gespräch! Weiterhin viel Erfolg und herzlichen Dank für deinen Einsatz die Branche voranzubringen.

Aus der Zeitschrift Lignarius 1/2020
swisstimberengineers.ch