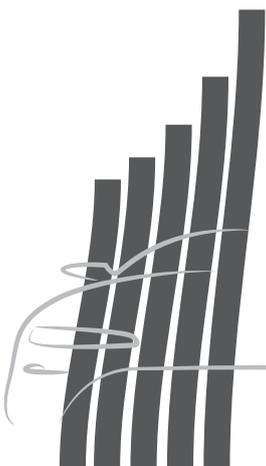


VON DEN BESTEN LERNEN: EXCELLENCE IN LEAN



KOMMUNIKATION UND CHANGE MANAGEMENT



EDITORIAL



Liebe Leserinnen und Leser,

steigende Volatilität in den Emerging Markets, Preis- und Innovationskampf, stetig steigende Komplexität: Die Anforderungen an die Wertschöpfungsketten der europäischen Automobilindustrie werden immer herausfordernder. Wie ‚schlanke‘ Methoden dabei helfen, strategische Wettbewerbsvorteile zu generieren und wirtschaftlichen Erfolg auch in turbulenten Zeiten zu ermöglichen, untersucht nun bereits im elften Jahr unsere Initiative Automotive Lean Production – Award & Study.

Nach der Analyse von mehr als 1.000 Fragebögen von teilnehmenden Werken und über 220 vor-Ort-Evaluierungen bei den jeweils besten Vertretern der Kategorien steht aus unserer Sicht fest: Lean Production und die Ausweitung der Prinzipien auf die indirekten Unternehmensbereiche ist zu einer strategischen Aufgabe geworden, die von den europäischen Herstellern und Zulieferern seit vielen Jahren mit

hoher Priorität wahrgenommen wird. Unsere Erfahrungen zeigen, dass die besten Werke ihr System auf allen Lean Feldern, nämlich Prozessoptimierung, Fördern und Fordern der Mitarbeiter, Fördern und Fordern der Lieferanten, Lernende Organisation sowie Langfristige Philosophie konsequent weiterentwickeln und – so viel sei vorab verraten – damit auch die Grundlage zur erfolgreichen Umsetzung der Digitalisierung (Industrie 4.0) schaffen.

Das Prinzip der Orientierung am Wertstrom in den Bereichen Produktion, Administration, Development und Logistics vereinen wir als Agamus Consult unter dem Prinzip „Excellence in Lean“. Dieses nimmt gleichermaßen die Funktion eines Leitmotivs als auch eines Best-Practice-Ansatzes zur Optimierung von Unternehmensstrategie, Organisationsstruktur und Geschäftsprozessen ein und unterliegt durch unsere Kundenprojekte und auch unsere Initiative Automotive Lean

Production – Award & Study einem ständigen Änderungs- und Verbesserungsprozess. An diesem möchten wir Sie, liebe Leserin und lieber Leser, gerne teilhaben lassen.

Im Folgenden finden Sie hierzu in Form unserer Reihe **Aspekte** eine Kombination unserer praktischen Erfahrung und der Erkenntnisse aus unserer Initiative Automotive Lean Production Award & Study zum Thema **Kommunikation und Change Management**.

Ich wünsche Ihnen eine interessante und anregende Lektüre.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'W. Geiger'. The signature is fluid and cursive.

Dr. Werner Geiger
Geschäftsführer, Agamus Consult

VON DEN BESTEN LERNEN: EXCELLENCE IN LEAN



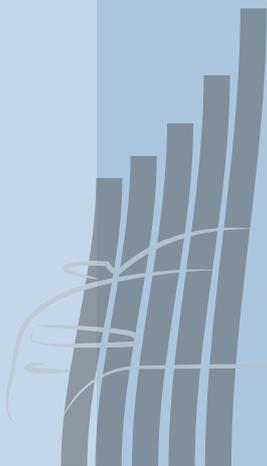
KOMMUNIKATION UND CHANGE MANAGEMENT

VON GINA RÖRIG
AGAMUS CONSULT

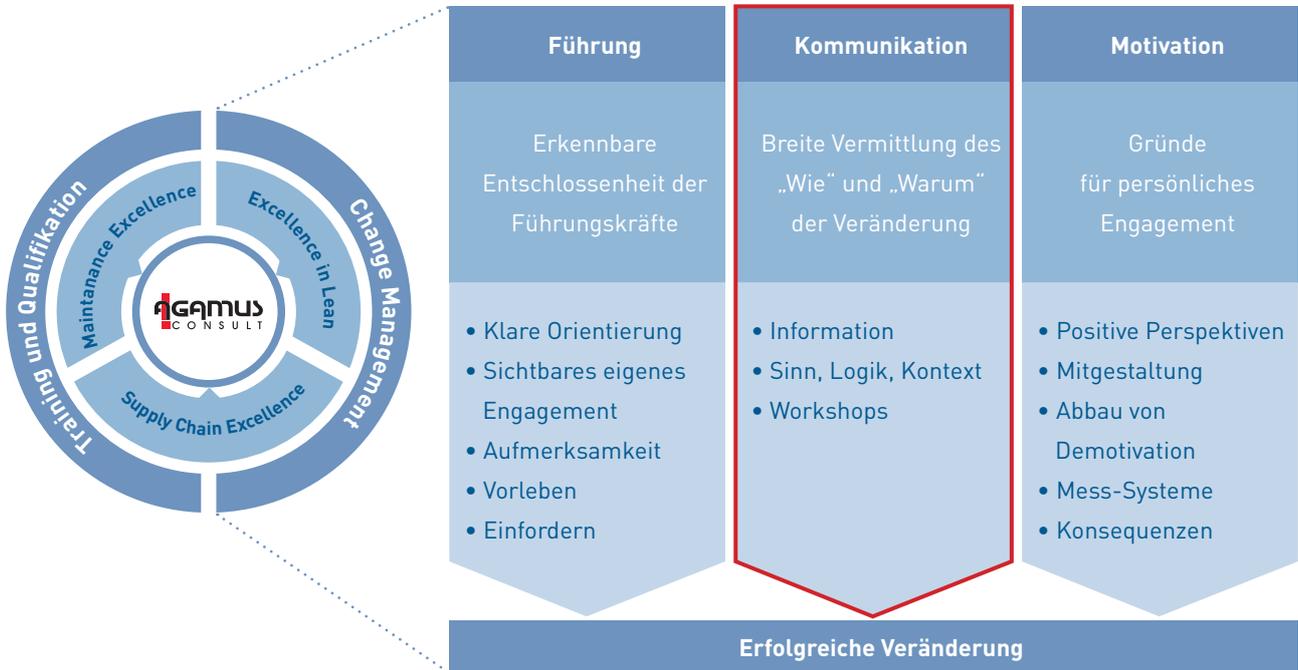
Eines muss jedem klar sein: Die erfolgreiche Einführung und Umsetzung von Lean ist kein Selbstläufer. In der Regel dauert es mehrere Jahre, bis Lean und ein entsprechendes Produktionssystem in einer Organisation derart etabliert sind, dass sie zum natürlichen Teil des Denkens und Handelns eines jeden Mitarbeiters werden.

Eine wichtige Rolle für den Erfolg dieses Vorhabens spielt dabei das „Sich bekennen“ der Mitarbeiter zu der Veränderung. Die Mitarbeiter leisten oftmals Widerstand und stellen sich gegen die Änderungen. Wie gehen Führungskräfte mit einer solchen Situation um? Zunächst gilt es zu erkennen: Widerstand ist menschlich und ein ganz normales Element aller Veränderungsprozesse. Wer dies versteht und die Ursachen der Ablehnung erkennt, kann diese auch überwinden. Aber wie bekommt man nun das Commitment der Mitarbeiter und nimmt sie von Beginn an in dem langen Change Prozess mit?

Lesen Sie weiter!



KOMMUNIKATION UND CHANGE MANAGEMENT



Führung, Kommunikation und Motivation: Die entscheidenden Faktoren für einen erfolgreichen Veränderungsprozess

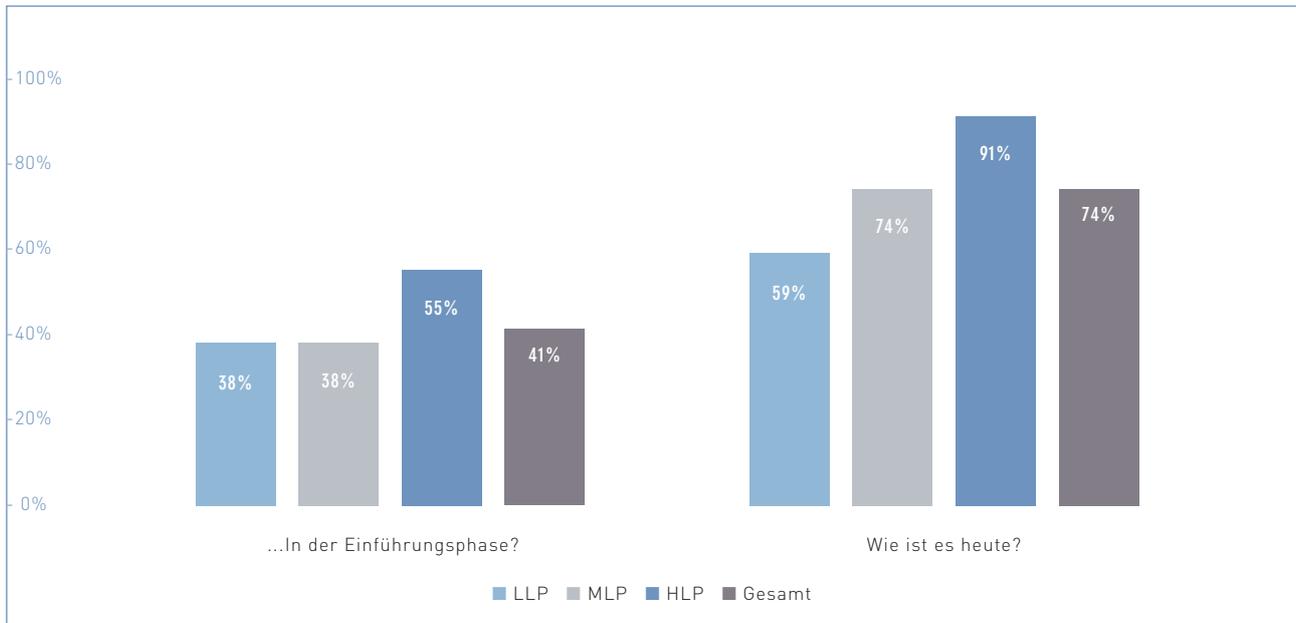
Eines ist sicher: in den seltensten Fällen scheitert die Einführung von Lean am mangelnden Wissen über die Methoden und Tools, sondern viel mehr an der mangelhaften Einbindung und Information der Mitarbeiter sowie einer erkennbar entschlossenen und glaubwürdigen Führung im Veränderungsprozess. Ein dritter Faktor ist, wenn die Gründe für ein persönliches Engagement wenig bis gar nicht für die Mitarbeiter zu erkennen sind. Denn dies wirkt sich negativ auf die Motivation und den Veränderungsprozess aus. Deshalb sind für Agamus Kommunikation, Führung und Motivation die entscheidenden Faktoren, um den Change-Prozess positiv zu gestalten.

»Geringes Commitment zu Beginn der Lean-Einführung«

Die Ausgangslage ist dabei bei nahezu allen Unternehmen, die sich für die Lean-Einführung entschließen, ähnlich. Insgesamt, das belegt unsere aktuelle Initiative Automotive Lean Production – Award & Study, liegt das zum Zeitpunkt der Einführung vorhandene Commitment der Mitarbeiter zu Lean und zu einem Produktionssystem im Mittel bei 41%. Dies bedeutet, dass anfangs nicht einmal jeder zweite Mitarbeiter eine positive Einstellung zum oftmals deutlichen Paradigmenwechsel mitbringt und sich demzufolge zunächst gegen die Veränderung sperrt.

Im Mittel über alle sich beteiligenden Werke konnte dieses Commitment bis zum jeweils heutigen Zeitpunkt im gesamten Teilnehmerfeld auf einen Wert von 74% gesteigert werden (siehe Diagramm auf der nächsten Seite).

Besonders erfolgreich in der Überzeugung und Gewinnung der Mitarbeiter für Lean waren dabei diejenigen Teilnehmer, die heute auch eine ausgesprochen hohe Lean Performance in Sinne des Erfolgs des Produktionssystems aufweisen: Das auch hier anfangs nicht gerade Mut machende Commitment konnte von 55% auf einen heutigen Wert von 91% gesteigert werden.



Fragebogen Automotive Lean Production – Award & Study 2016
 Frage 21: Wie war/ist das Commitment zu Lean und zu einem Produktionssystem ...

Anhand der in der Studie gestellten Frage nach dem Commitment wird ersichtlich, dass dieses zwar bei den Mitarbeitern von der Einführung bis hin zur Umsetzung gestiegen ist, aber dennoch im Gesamten auch heute noch nicht alle Mitarbeiter erreicht wurden.

Lean mit seiner Philosophie und seinen Methoden kann nur erfolgreich sein, wenn nahezu alle Mitarbeiter bei der Einführung und Umsetzung mit „an Bord“ genommen werden. Dafür muss auf die Widerstände, die in einem Veränderungsprozess ganz normal und menschlich sind, frühzeitig eingegangen und den Mitarbeitern ihre Ängste genommen werden. Wie man an untenstehender Tabelle erkennen kann, ist dies beson-

ders den Studienteilnehmern des HLP-Clusters mit 100% „voll“ bzw. „eher“ gelungen.

»Kommunizieren statt Informieren«

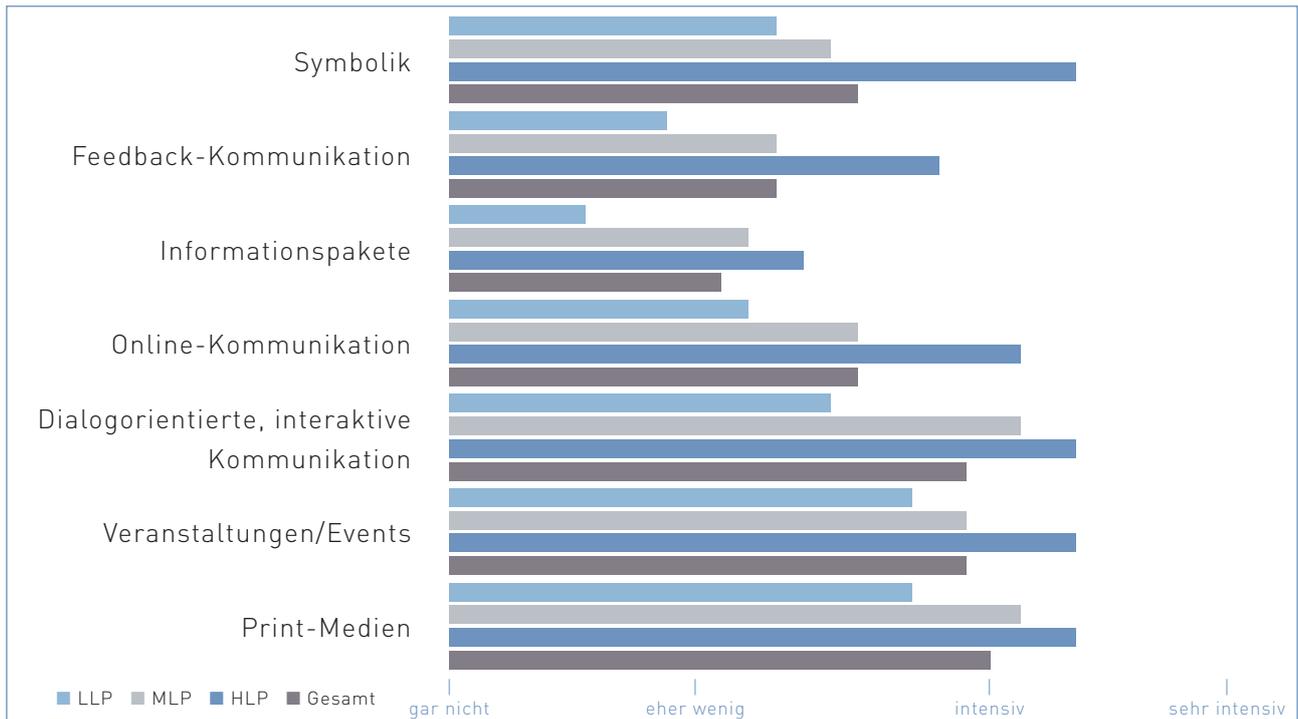
Der entscheidende Faktor, um Ängste zu nehmen, und damit die Einführung von Lean und Produktionssystem zum Erfolg werden zu lassen, ist die aktive Einbindung aller Mitarbeiter. Dabei spielt die Kommunikation eine zentrale Rolle: sie schafft Orientierung, Transparenz und Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderung. Hier gilt vor allem „Kommunizieren statt Informieren“ mit dem Ziel, eine dialogorientierte und offene Kommunikation zu

entwickeln, welche die Komplexität reduziert und verständliche Botschaften in den Köpfen der Mitarbeiter verankert.

Aber welche Kommunikations- und Change Management Methoden bzw. Tools sind die erfolgversprechendsten? Hierzu fragten wir im Rahmen unserer Initiative Automotive Lean Production - Award & Study in diesem Jahr einen Katalog bestehend aus sieben Clustern an Methoden und Tools ab, und ließen die Teilnehmer bewerten, inwieweit diese zur Kommunikation, Motivation und Mobilisierung der Mitarbeiter genutzt wurden. Die Skala der Antwortmöglichkeiten je Cluster reichte von 1 = gar nicht bis 4 = sehr intensiv.

Lean Performance Cluster	LLP	MLP	HLP	Gesamt
trifft nicht zu	6%	0%	0%	2%
trifft eher nicht zu	44%	22%	0%	24%
trifft eher zu	44%	63%	50%	55%
trifft voll zu	6%	16%	50%	19%

Fragebogen Automotive Lean Production - Award & Study 2016
 Frage 22: Wir spüren keine Ängste und Widerstände bei den Mitarbeitern bei der Einführung und Umsetzung von Lean – alle fühlen sich mitgenommen



Fragebogen Automotive Lean Production - Award & Study 2016

Frage 23: Welche Kommunikations- und Change Management Methoden bzw. Tools nutzen Sie, um Ihre Mitarbeiter zu informieren und zu mobilisieren?

Anhand der Antworten lassen sich deutliche Unterschiede in den Performance-Klassen feststellen. Die Auswertung zeigt, dass die HLP alle abgefragten Methoden bzw. Tools stärker nutzen als dies die Teilnehmer der niedrigeren Performance Cluster tun, also weitaus aktiver und facettenreicher kommunizieren.

»Dialogorientiert und Interaktiv statt „Viel hilft viel“«

Man kann sagen, dass sich grundsätzlich alle Methoden bzw. Tools zur internen und externen Kommunikation eignen und prinzipiell nützlich sind. Dennoch sollte man

nicht der Verlockung erliegen und die „Kommunikations-Kampagne für Lean“ möglichst breit fahren. Denn „Viel hilft nicht unbedingt viel“, und auch in der Kommunikation gilt es Verschwendung zu vermeiden! Sie sollte gezielt auf das entsprechende Umfeld abgestimmt sein, um so dafür zu sorgen, dass Lean bei den Mitarbeitern gut ankommt. Aus der großen Anzahl an Möglichkeiten der Kommunikation ist unserer Erfahrung nach insbesondere eine Methode entscheidend, um alle Mitarbeiter im Change-Prozess zu mobilisieren: die dialogorientierte, interaktive Kommunikation. Dies zeigt sich auch in den deutlichen Unterschieden im Antwortverhalten der Teilnehmer bei der

Auswertung dieser Kategorie. Als Beispiele hierfür nannte Agamus im Fragebogen Communication Boards, Info-Messen oder auch Team Trainings.

Während über 60% der LLP – die in Sachen Commitment zu Lean noch die größten Potenziale aufweisen – diese Tools „eher wenig“ nutzten, gaben 83% der HLP „intensiv“ bzw. „sehr intensiv“ an. Positiv zu vermerken ist, dass in keinem der drei Cluster die Antwort „gar nicht“ gefallen ist. Dies zeigt, dass auch bei den Teilnehmern die Erkenntnis gereift ist, auf diese Methode mit ihren Tools ein besonderes Augenmerk in der Kommunikations-Kampagne zu legen.

Lean Performance Cluster	LLP	MLP	HLP	Gesamt
Gar nicht	0%	0%	0%	0%
Eher wenig	61%	30%	17%	37%
Intensiv	39%	33%	33%	35%
Sehr intensiv	0%	36%	50%	29%

Automotive Lean Production - Award & Study 2016

Frage 23: Welche Kommunikations- und Change Management Methoden bzw. Tools für Lean nutzen Sie, um Ihre Mitarbeiter zu informieren und zu mobilisieren? (Auszug Dialogorientierte, interaktive Kommunikation)

Aber was genau verbirgt sich hinter den Tools der dialogorientierten, interaktiven Kommunikation? Stellvertretend möchten wir hier intensiver auf das Communication Board eingehen. Dieses Instrument eignet sich besonders zur Breitenkommunikation und dient somit zur Mobilisierung aller Mitarbeiter bei der Einführung und Umsetzung von Lean und Produktionssystemen.

Ein Communication Board ist eine papierbasierte, großformatige Arbeitsunterlage, die so aufgebaut ist, dass eine Gruppe – zumeist vier bis sechs Personen – sich eine bestimmte Thematik völlig selbstständig in gemeinsamer, gelenkter Diskussion erarbeiten kann - ohne Trainer, Moderator oder sonstige „Vermittler“.

Die Dauer beträgt zwischen zwei und vier Stunden. Das Board selbst hat zumeist die Form eines großen, ansprechend gestalteten Posters oder Booklets mit ergänzenden Materialien.

Das hört sich zunächst sehr simpel an. Aber: die „Stärke“ eines solchen interaktiven Boards liegt in zwei Punkten:

Erstens im didaktisch-methodischen Aufbau: Mit dem Board werden nicht nur alle relevanten Inhalte, sondern vor allem Frage- und Aufgabenstellungen vermittelt, die der intensiven Auseinandersetzung des Teams mit dem Thema dienen. Der „dramaturgische“ Wechsel zwischen Informationen und Team-Aufgaben ist hier entscheidend.

Zweitens in den vorausgehenden Tests: Bevor ein Board flächendeckend zum Einsatz kommt, wird es zunächst ausführlich anhand verschiedener Zielgruppen getestet. Die Feedbacks der Test-Teilnehmer sind hier besonders wichtig. Sie zeigen u.a., ob die Kommunikationsziele erreicht werden, wie verständlich und eingängig die Inhalte sind, ob der „Spannungsbogen“ stimmt, wie zielführend die Aufgabenstellungen sind, ob es einfach Spaß macht und motivierend ist und vor allem, was letztendlich „hängen“ bleibt.

Durch das Board erkennen die Mitarbeiter Hintergründe, Zusammenhänge und notwendige Konsequenzen von Lean. Sie werden darüber hinaus angeregt, eigene Ziele sowie Aktionen und Verbesserungen abzuleiten.

Kundenbeispiel eines Communication Boards



»Mit dem Board konnten wir den Mitarbeitern weltweit in standardisierter Form wichtige Informationen zu unserem Produktionssystem vermitteln und sie für die Themen

Wertschöpfung, Standardisierung und Qualitätskosten sensibilisieren. Ohne die effektive und einzigartige Methode des Communication Boards wäre uns dies nicht gelungen.«

Dirk Laforet, Vice President Production and Quality Systems, SMP

Fazit

Das Communication Board ist ein Tool der dialogorientierten, interaktiven Kommunikation und wurde hier stellvertretend detaillierter dargestellt. Für die Tools dieser Art der Kommunikation lässt sich gesamthaft feststellen, dass der übergreifende Erfahrungsaustausch gefördert wird und damit die intensive Auseinandersetzung mit der Veränderung auf allen Unternehmensebenen stattfindet.

Es ist die effektivste Methode zur nachhaltigen Vermittlung von Information. Die Mitarbeiter werden von Anfang an mitgenommen und die vermeintlichen Widerstände gehen in Akzeptanz und Veränderungswille über. Daher sehen wir im geringen Einsatz dieser Form der Kommunikation gerade bei Unternehmen, die noch am Anfang der Reise stehen, oft ein Gefahrenpotenzial.

Auf dem Weg zu Excellence in Lean ist die Kommunikation ein entscheidender Faktor. Weitere Themen haben wir in Form unserer Aspekte, die wir auf Basis unserer praktischen Erfahrung in Kombination mit unserer Initiative Automotive Lean Production – Award & Study verfasst haben, veröffentlicht:

- Einführung von Lean
- Lean Philosophie und Systemansatz
- Lean in der Lieferkette
- Erfahrungen mit Lean
- Lean und Industrie 4.0

Impressum

Für einen Erstkontakt bei Rückfragen zu Inhalten oder zu getroffenen Aussagen wenden Sie sich bitte an:
lean.award@agamus.com

HERAUSGEBER

Agamus Consult GmbH
Fürstenrieder Str. 263
81377 München
Tel: +49 (0) 89 44 388 99 22
Fax: +49 (0) 89 44 388 99 23
E-Mail: info@agamus.com

Die in dieser Publikation enthaltenen Inhalte wurden von den Autoren nach bestem Wissen zusammengestellt und sind urheberrechtlich geschützt. Nachdrucke oder Vervielfältigungen einzelner Beiträge oder auch von Auszügen daraus sind nach Rücksprache und mit Genehmigung durch den Herausgeber unter Angabe der Quelle erlaubt.