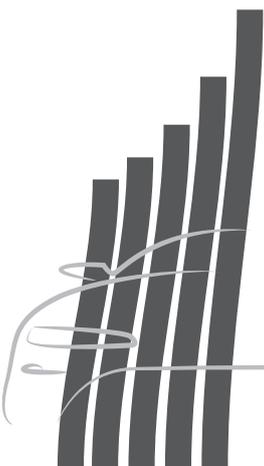


VON DEN BESTEN LERNEN: EXCELLENCE IN LEAN



ZUKUNFT DURCH VERÄNDERUNG –
POPPE GMBH, AGAMUS CONSULT,
UND DER “WILL TO CHANGE”



EDITORIAL



Liebe Leserinnen und Leser,

unsere Reihe der Aspekte erfreut sich großer Beliebtheit. Wir bedanken uns für die positive Resonanz und für die konstruktiven Anregungen. Die Bewertung und Interpretation der Ergebnisse der jährlichen Studie „Automotive Lean Production – Award & Study“ durch unsere erfahrenen Lean Experten gepaart mit den Erkenntnissen aus den detaillierten Evaluierungsbesuchen bei den Besten von den Besten der Branche ermöglichen unseren Publikationen einen starken Praxisbezug für alle Industriezweige. Diese Kombination kommt sehr gut an. Über die jährlich neu gesetzten Schwerpunkte versprechen wir neue Einblicke und Anregungen für alle, die stets nach Operational Excellence streben.

Unsere Studie belegt und unsere Erfahrung zeigt, dass die Schere zwischen „high lean performer“ und „low lean performer“ immer weiter aufgeht. Viele Unternehmen klagen aufgrund der guten Konjunktur derzeit über

Versorgungsschwierigkeiten in der Lieferkette. Der zum Teil niedrige Lean-Reifegrad erweist sich als fatal. So sind in zahlreiche Unternehmen „Feuerwehreinätze“ an der Tagesordnung. Sie kommen nicht dazu ihre Strukturen und Prozesse zukunftsorientiert zu ordnen. Lean kommt zu kurz. Wie setzt man unter diesen Bedingungen einen Transformationsprozess in Gang?

Wir haben uns deshalb entschlossen unsere Reihe der Aspekte um „Success Stories“ zu erweitern. Wir berichten darin nicht nur über die Besten, sondern auch über Mutige, die mit Überzeugung und Durchhaltevermögen ganzheitlich ihr Unternehmen verändert haben. Unsere Erfolgsgeschichten zeigen, wie sie ihre Transformation organisieren, durchführen und verankern. Sie berichten ehrlich und offen über ihre individuellen Erfolgsrezepte. Wir bedanken uns bei diesen Unternehmungen – sie leisten einen wichtigen Beitrag für die Lean Community.

Wir stellen den Menschen in den Mittelpunkt der Transformation, weil die Transformation insbesondere auch in den Köpfen stattfinden muss, um erfolgreich und nachhaltig zu sein. Unser Beratungsansatz legt besonderen Wert auf die enge Zusammenarbeit der Mitarbeiter der Kunden mit den Agamus-Beratern, welches Vorbehalte gegen Veränderungen mindert, die Akzeptanz für wertschöpfungsorientierte Produktionssysteme erhöht und die Nachhaltigkeit sichert.

Unsere „Success Stories“ zeigen, wie eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, ein ganzheitlicher Ansatz und eine breite Einbindung der Mitarbeiter sehenswerte Erfolge produzieren. Auf diese Weise erzielen wir den bestmöglichen Nutzen für alle Beteiligten.

Viel Spaß beim Lesen!

Marc Kräutle, Geschäftsführer Agamus Consult

VON DEN BESTEN LERNEN: EXCELLENCE IN LEAN



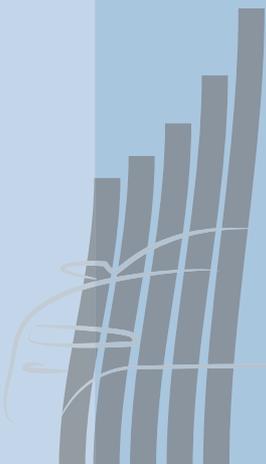
ZUKUNFT DURCH VERÄNDERUNG –
POPPE GMBH, AGAMUS CONSULT,
UND DER “WILL TO CHANGE”

VON GINA RÖRIG
AGAMUS CONSULT

Im Frühjahr 2017 ist es endlich geschafft. In der Fertigung der Poppe GmbH weht ein frischer Wind: Das Unternehmen ist wieder auf Erfolgskurs. Die Produktion ist neu strukturiert, Standards und Verantwortlichkeiten sind geklärt, die Mitarbeiter haben erfolgreich praxisorientierte Trainings und Qualifizierungen durchlaufen und der Lean-Ansatz hat sich bewährt.

Vier Jahre zuvor sah die Sache noch anders aus. Es herrschte Krisenstimmung, die Kundenreklamationen stiegen und die Umsätze sanken. Doch dazu später mehr – zunächst soll der Protagonist dieser Geschichte vorgestellt werden.

Lesen Sie weiter!





Elastomere sind das Kerngeschäft der Poppe GmbH und mit mehr als 350 Mitarbeitern Teil der Poppe-Veritas-Gruppe. Das Unternehmen mit Sitz in Gießen entwickelt und produziert technische Kautschukartikel.

Die Branche, in der sich Poppe bewegt, ist ständig in Bewegung, der Innovationsdruck ist hoch. Lange konnte das Unternehmen die damit verbundenen Herausforderungen souverän bewältigen. Doch Ende des Jahres 2013 stand man auf einmal vor großen Herausforderungen. Die Kundenreklamationen häuften sich, Bestellungen und damit auch der Umsatz sanken. Wettbewerber drängten mit hoch qualitativen Produkten zu günstigeren Preisen in den Markt.

Mit über 350 Mitarbeitern und einem Umsatz von 54 Mio. Euro zählt die Poppe GmbH zu den führenden Herstellern von Dichtungen und Profilen aus Elastomeren für die Automobilbranche und Nutzfahrzeuge, für Anlagen- und Gebäudetechnik, Maschinenbau sowie den Bereich der erneuerbaren Energien

Der Blick von außen in der Krise

Irgendetwas schien nicht mehr zu passen. Im Unternehmen nahmen die Konflikte zu. Ein neutraler Blick von außen musste her, eine Beratung, die die aktuelle Situation umfassend analysierte. Poppe entschied sich für die Agamus Consult GmbH aus München.

Die Evaluierung durch Agamus ergab, dass die Probleme bei Poppe überwiegend hausgemacht waren. Zwar hatten sich die Marktbedingungen verändert und die Konkurrenz war stärker geworden, aber der größte Hebel kam von innen, aus der Organisation. Für viele Aufgaben gab es entweder mehrere Zuständige – oder es war überhaupt niemand mehr verantwortlich. Zudem gab

es Unstimmigkeiten zwischen den Mitarbeitern verschiedener Schichten. Wichtige Informationen gingen verloren, weil es für sie einfach keine adäquaten Kommunikationskanäle gab. Auch die Instanz für eine Schlichtung fehlte. Das Klein-Klein des täglichen Gegeneinanders versperrte zunehmend den Blick auf das große Ganze. Wichtige, umfassende Entscheidungen konnten vor allem für die Produktion nicht getroffen werden. Die Auseinandersetzungen brachten keine Lösungen hervor, sie waren von Schuldzuweisungen dominiert.

Umfassende Analysen als Ausgangspunkt systematischer Verbesserung

Den Experten von Agamus war schnell klar, dass hier eine ganzheitliche Problemlösung gefragt war. Nur strukturelle Änderungen würden nachhaltig und langfristig wirken. Dafür war es notwendig, gute und klare Standards für Prozesse und Abläufe zu etablieren, eindeutige Verantwortlichkeiten festzulegen und Mitarbeiter neu zu motivieren. Nur so wird es gelingen, die bestehenden Konflikte zu lösen – und nur so können Effizienz und Qualität erhöht werden.

Poppe fertigt in drei Schichten. Als Agamus seine Tätigkeit aufnahm, hatte jede Schicht eigene, den einzelnen Fertigungsbereichen zugeordnete Teamleiter, die nur tagsüber von einem Team-Manager je Fertigungsbereich geführt wurden. Die Vorkommnisse und Anliegen einer 24-Stunden-Produktion mussten in diesen acht Stunden gesteuert werden – und

dies jeweils nur für einen Fertigungsbereich. Konkurrenzdenken und Kompetenzgerangel waren so vorprogrammiert. In der ersten Jahreshälfte 2015 entwickelte Poppe mit Agamus ein Konzept, um den Teamgeist zu stärken und den Fokus wieder mehr auf die Gesamtproduktion zu richten. Ab August übernahm ein Schichtleiter die Leitungsfunktion aller Fertigungsbereiche für acht Stunden. Zuvor wurden gemeinsam mit den zukünftigen Schichtleitern Aufgaben und Verantwortlichkeiten festgelegt, wobei hier insbesondere auch die Schnittstellen zu anderen Bereichen, wie z. B. Logistik, Qualität und Instandhaltung, neu definiert wurden. Für diese teambasierte Organisation wurden die Führungskräfte angehalten, sich stärker um den Erfolg des gesamten Teams zu kümmern, statt sich selbst als die „beste Produktionskraft an der Maschine“ zu sehen. Dafür war es essenziell, dass die Schichtleiter ihre übergeordnete Rolle verinnerlichten und Verantwortung für ihr Team übernahmen.

Für die teambasierte Organisation wurden die Führungskräfte angehalten, sich stärker um den Erfolg des gesamten Teams zu kümmern





Gemeinsame Stärken und Teamgeist wiederentdecken

Auch wenn die Lösung nun greifbar nahe schien, waren die Umstellungen nicht von heute auf morgen ohne Probleme zu bewältigen. Denn Veränderungen lösen auch immer Ängste aus, sie verunsichern und provozieren Abwehr. Agamus hatte von Anfang an darauf geachtet, die Veränderungen gemeinsam mit den Mitarbeitern zu entwickeln. Die Kommunikation war so offen und einfach wie möglich. Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin sollten verstehen, warum die Veränderungen so wichtig waren. So konnte sich jeder Mitarbeiter im Frühjahr 2016 über das Agamus Consult Communication Board selbst einbringen und seine Meinung äußern.

Veränderung mit Übungen ganz praktisch erfahren

Schon etwas früher hatten Trainings begonnen, die auf die Anforderungen von Poppe und auf die vorhandene Situation zugeschnitten waren. Dialogisch,

rollenspezifisch und vor allem praxis- und übungsorientiert: So waren die Trainings aufgebaut, die den Wandel der Organisation und des Arbeitsverständnisses unterstützen sollten.

»Jeder Mitarbeiter konnte über das Agamus Consult Communication Board seine Meinung äußern, und sich so aktiv an den Veränderungsprozessen beteiligen«

Durch ein Führungstraining wurden die Kompetenzen von 20 Mitarbeitern in diesem Feld gestärkt, sie lernten Mitarbeitergespräche zu führen, Problemlösungs- und Verbesserungsrountinen zu entwickeln und der eigenen Führungsrolle gerecht zu werden. In einem weiteren Training wurde die Lean-Philosophie trainiert, um Verschwendung zu reduzieren und die Wertschöpfung der Produktion zu erhöhen: Agamus Lean-Experten gaben Führungskräften und Multiplikatoren das nötige Rüstzeug in Form von Lean-Basis-Tools an die Hand. Diese grundlegende Ausbildung

erhielten 48 Mitarbeiter. Für einige ging es sogar noch weiter: Sie wurden zu Lean-Experten qualifiziert, um eigenständig Lean-Workshops durchführen zu können.

Schlank, klar, standardisiert: Was 5S leisten kann

Mit dem Erfolg der Trainingsmaßnahmen im Rücken ging es ab Sommer 2016 an die Einführung von 5S, und dies flächendeckend am gesamten Standort Gießen – gleichermaßen für indirekte wie direkte Bereiche. Zuvor hatte es einen Workshop mit allen Führungskräften gegeben, um das Management auf den neuen Kurs einzuschwören. Das Ergebnis: großer Rückhalt und volles Commitment für 5S. Vom Sortieren, über Systematisieren und Säubern werden Standards für jeden Bereich bzw. Arbeitsplatz definiert und somit Abläufe verschlankt.

Die Trainings selbst liefen nach einem dreistufigen Train-the-Trainer Prinzip ab. In der 1. Stufe führte Agamus die Trainings durch, bei denen auch Poppe-interne 5S-Trainer ausgebildet wurden.



Werkleiter Patrick Vogel (rechts) im Gespräch mit einem Teamleiter

In der 2. Stufe führten dann diese internen Trainer die Trainings in Begleitung von Agamus durch. Und in der 3. Stufe wurden die Trainings eigenständig von Poppe-Trainern geleistet. Die Workshops fanden dabei in 6er-Gruppen statt, wobei bis April 2017 jeder Mitarbeiter mindestens an einem Workshop teilgenommen hatte. Mit einem Auditsystem wird sichergestellt, dass die neu geschaffenen Standards bis heute gelebt und ständig verbessert werden. Den Erfolg sehen Management und Betriebsrat gleichermaßen, vor allem durch die unmittelbare Einbindung der Mitarbeiter. So äußerte sich Georg Veh, Leiter Vertrieb, Zentralfunktionen und Operations Poppe Veritas, sehr zufrieden über die Zusammenarbeit: „Agamus gelingt es in kurzer Zeit gleichermaßen, nachhaltige Ergebnisse zu erzielen und die Organisation zu befähigen. So haben wir mit Agamus am Standort Gießen ein dreistufiges 5S-Programm sowohl im direkten als auch im indirekten Bereich durchgeführt, wobei in der dritten Stufe die Trainings- und Verbesserungsworkshops ausschließlich von den in den Stufen

1 und 2 ausgebildeten internen Mitarbeiter geleitet wurden. Mehr noch – inzwischen übertragen diese Mitarbeiter eigenständig die erfolgreiche Vorgehensweise auf weitere Standorte der Gruppe.“

Ausblick/Resümee: Lean wirkt!

Mittlerweile ist die Poppe GmbH auf dem nächsten Level angekommen. Nun ist die Einführung eines passgenauen Shopfloor Managements in Arbeit. Und wieder werden die Mitarbeiter in den Prozess einbezogen und so trainiert, dass sie wirklich das Beste aus den Veränderungen machen können. Dies sieht auch Werkleiter Patrick Vogel so:

„Agamus spricht die Sprache der Mitarbeiter und nimmt sie auf unserem Weg der Veränderung mit – egal ob auf dem Shopfloor oder im Management. Dies ist einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren für die gemeinsamen Projekte mit Agamus und die damit erzielten positiven Ergebnisse im Change-Prozess bei Poppe.“

Dass die Veränderung auch gelebt wird, ist nicht zuletzt dem guten Miteinander zwischen Unternehmen und Beratern geschuldet. Die Mitarbeiter wurden immer offen und ehrlich über das Vorgehen informiert – und sie konnten es permanent mitgestalten. In den regelmäßigen Audits zeigt sich, dass die Veränderung nachhaltig ist. Ein schönes Ergebnis für Poppe wie für Agamus, wie der Vorsitzende des Konzernbetriebsrats der Poppe-Veritas-Gruppe Frank Müller, bekräftigt:

„Von Anfang an schätzt der Betriebsrat die Beratung und Unterstützung durch die Agamus. Die Zusammenarbeit ist in allen Bereichen und Belangen sehr kollegial. Beeindruckend ist die Nachhaltigkeit der gemeinsam, erfolgreich abgeschlossenen Projekte. Dies ist vor allem auf die sensible Vorgehensweise, vor allem im Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Poppe GmbH, zurückzuführen. Es ist Agamus immer wichtig, die Meinung unserer Belegschaft zu den verschiedenen Projektthemen zu erfahren und dann an die Planung entsprechend anzupassen.“

Fazit

Keine Frage: Der Change-Prozess bei Poppe ist eine Erfolgsgeschichte. Verunsicherung und Krisenstimmung münden Schritt für Schritt in Aufbruch und Erneuerung. Erst mit veränderten Führungsstrukturen wurde es möglich, ein Lean-Management einzuführen. Die Führungskräfte leben ihre Verantwortung und ihre Rollen, Entscheidungen werden schnell getroffen, die Umsetzung lässt nicht lange auf sich warten. Man konzentriert sich nun nicht länger auf Grabenkämpfe, sondern auf das Ergebnis der gemeinsam verantworteten Produktion – und auf die Wünsche der Kunden. Dies ist auch der Verdienst der intensiven Trainings, die mit hohem Praxisbezug ein Rüstzeug für die Schicht- und Teamleiter sind.

Detaillierte Beschreibungen, was sich hinter weiteren Lean-Feldern verbirgt, finden Sie in unseren **Aspekten**, die wir regelmäßig auf

Basis praktischer Erfahrungen in Kombination mit unserer Initiative Automotive Lean Production – Award & Study verfassen, u.a.:

- Kommunikation und Change Management
- Einführung von Lean
- Lean-Philosophie und -Systemansatz
- Lean und Industrie 4.0
- Shopfloor Management

Impressum

Für einen Erstkontakt bei Rückfragen zu Inhalten oder zu getroffenen Aussagen wenden Sie sich bitte an:
gina.roerig@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.