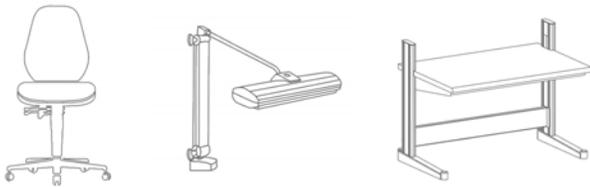


Gelebtes Change Management bei der Lean Implementierung durch aktive Einbindung der Mitarbeiter



## Gelebtes Change Management

Michael Aicher, SRI Consulting & Training GmbH - 23.03.2011

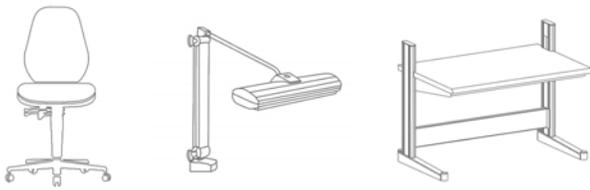


## SRI Consulting & Training GmbH

Sie haben die **Ziele**.

Wir machen Ihren **Erfolg  
planbar!**





## maßgeschneidert auf Ihre Ziele:

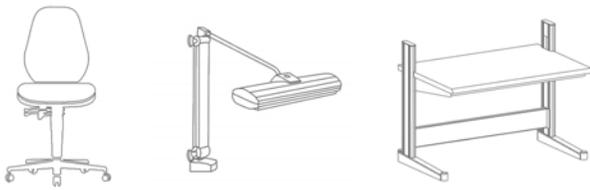
Beratung und Umsetzung durch Einsatz von

- Lean Management
- Projektmanagement

Kompetenzaufbau durch

- Wissenstransfer und Coaching
- Projektbegleitung
- Training





## SRI Consulting & Training GmbH



**SRI Radio Systems GmbH, Durach**  
CEO: *Martin Kampmann gen. Diergardt*

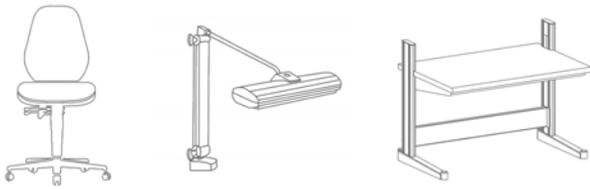
**SRI Consulting & Training GmbH, Durach**  
CEO: *Michael Aicher*

**SRI North America Corp., Long Island**  
CEO: *Stephan Rottach*

**SRI Logistics GmbH, Durach**  
CEO: *Rolf Kaiser*

**SRI Holding AG**  
Vorstand: *Martin Kampmann*  
*gen. Diergardt*

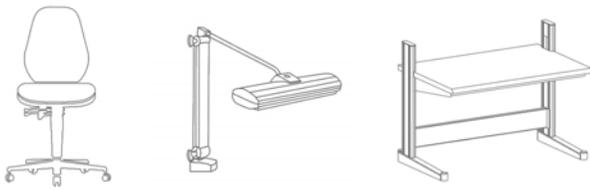




## SRI Consulting & Training GmbH



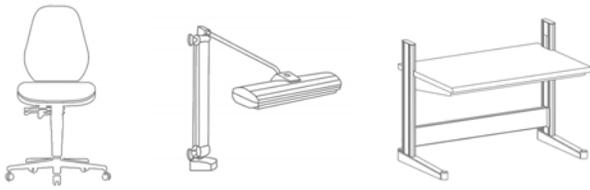
- 2011** Start der SRI Consulting & Training GmbH
- 2010** Start der SRI Akademie, SRI Logistics GmbH, SRI North America Corp.
- 2008** Gründung der SRI Holding AG
- 1997** Start der SRI Radio Systems als SIEMENS Fertigungsstandort für Richtfunkssysteme und Mobilfunkbasisstationen
- 1976** Umzug in das neue Gebäude in Durach; Beginn der Leiterplattenbestückung
- 1962** Beginn als „Siemens Company“: Elektronikfertigung



## Was ist Lean?

### Identifizieren der Wertschöpfung



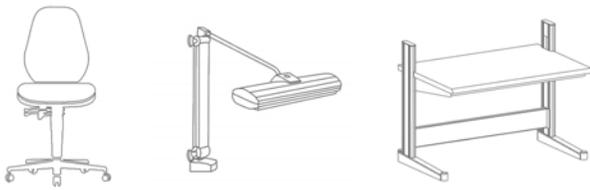


## Was ist Lean?

Identifizieren der Wertschöpfung

Reduzierung der Supportaufwendungen





## Was ist Lean?

### Identifizieren der Wertschöpfung

Reduzierung der Supportaufwendungen

Eliminierung der Verschwendung

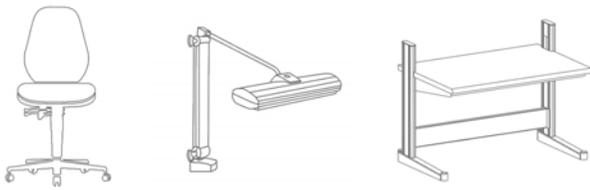
#### Nutzenpotential:

- Flexible Reaktion auf Kundenwünsche
- Weniger Verwurf
- Reduzierung Gemeinkosten
- Verbesserte Produktivität und Qualität
- Reduzierung Durchlaufzeiten
- Höherer Anlagennutzungsgrad
- ...



Höhere Kundenzufriedenheit  
Unternehmerischer Erfolg





## Gliederung

### Ausgangssituation:

Mitarbeiter lehnen Veränderung ab

Inhalt: Beispiele und Auswirkungen

### Aufgabe:

Die Basis für eine erfolgreiche Veränderung gestalten

Inhalt: Voraussetzungen für Akzeptanz

### Methode:

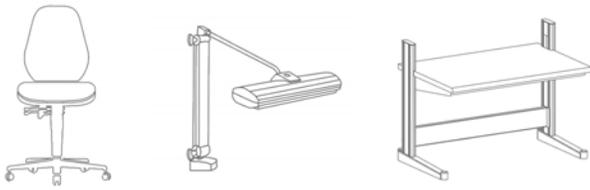
Wege der Mitarbeiterereinbindung

Inhalt: Konkrete Vorgehensweisen zur MA-Einbindung

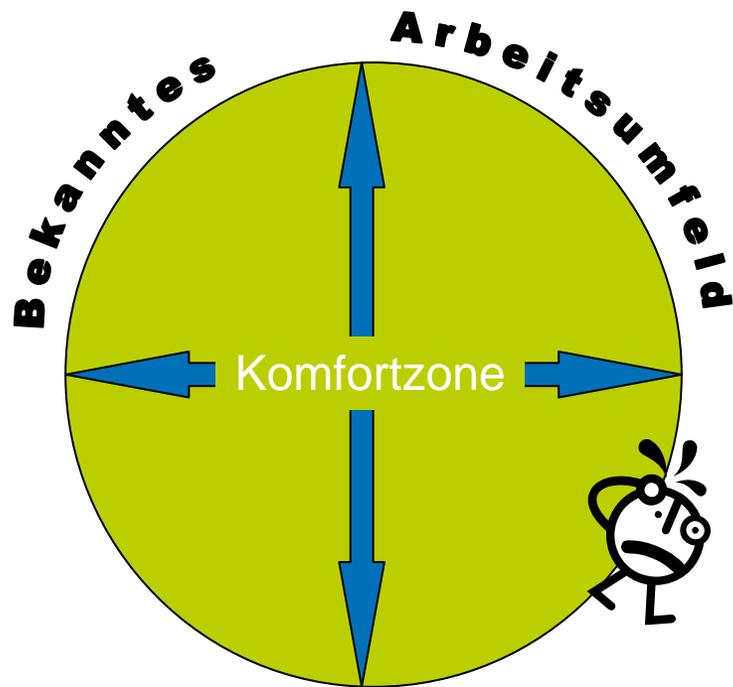
### Ergebnis:

Hohe Akzeptanz und nachhaltige Erfolge

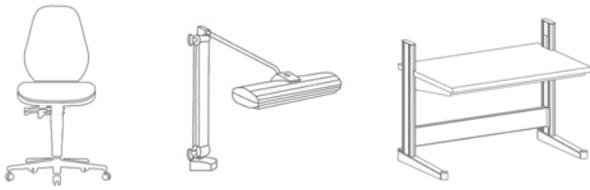
Inhalt: Realisierungsbeispiele



## Mitarbeiter lehnen Veränderung ab - Grundängste

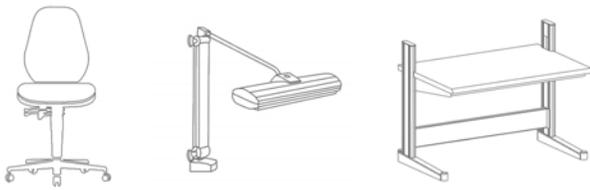


Veränderung



## Mitarbeiter lehnen Veränderung ab - Grundängste





## Mitarbeiter lehnen Veränderung ab - Verhaltensweisen

**Leugnen** – wir haben kein Problem mit.....

**Rechtfertigungszwänge** – das ist nur aufgekommen weil wir seit 2 Jahren unterbesetzt sind...

**Schuldzuschreibungen, Sündenbocksyndrom** – wenn die Planzahlen richtig wären, dann....

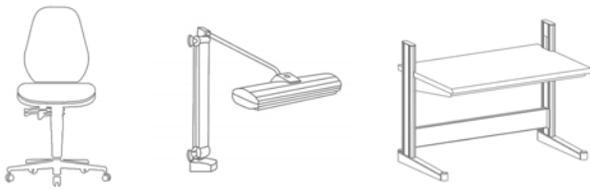
**Dominante Koalitionen bilden** – das haben wir schon mit dem GF besprochen.....

**Verbündete suchen** – das ist entsprechend unserer Q-Anforderungen nicht zulässig.....

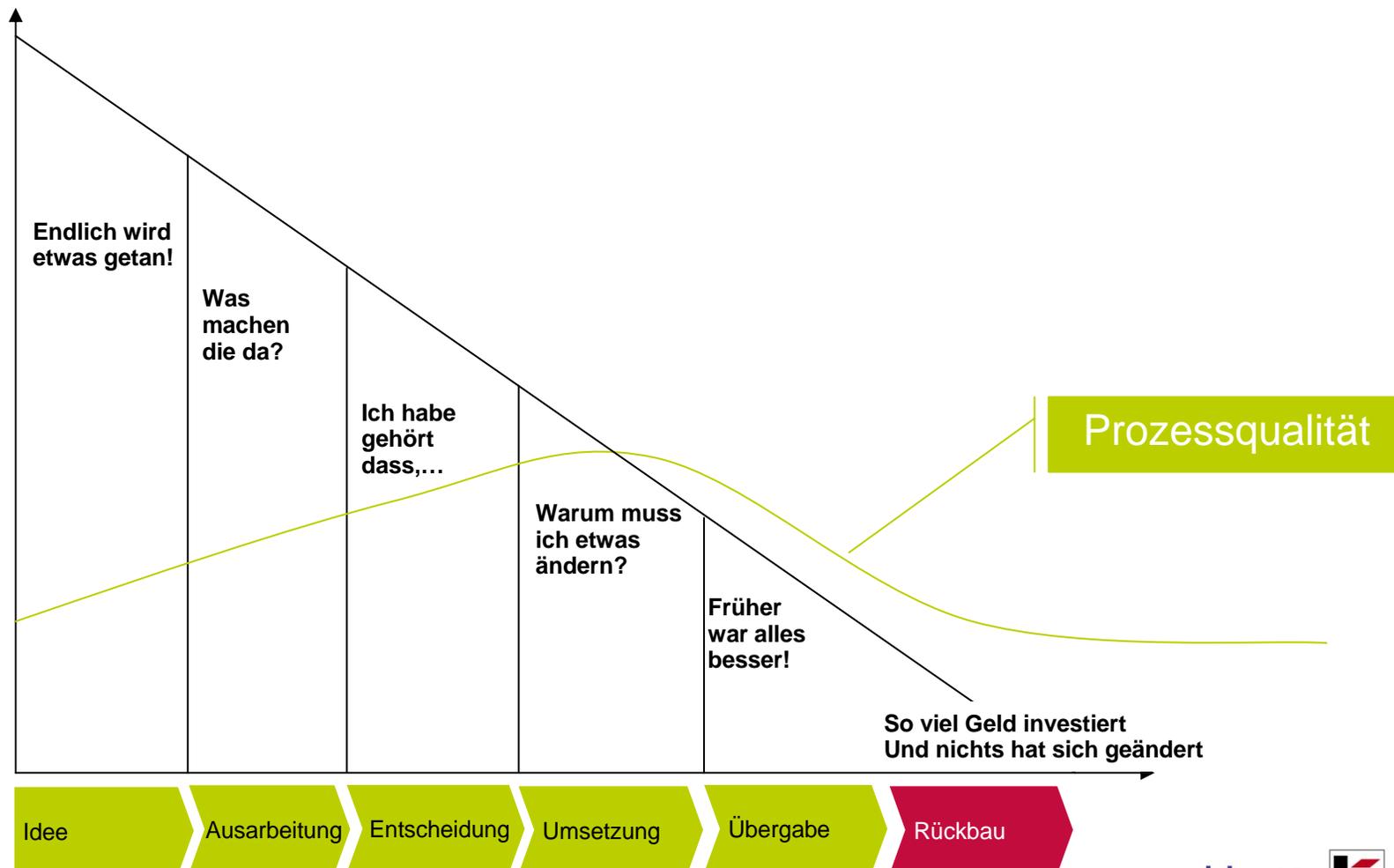
**Drohungen und Sanktionen aussprechen** – dann kann ich meine Leistung nicht halten.....

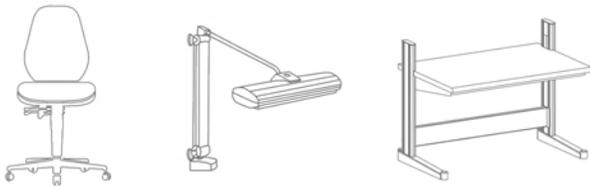
**Nebenkriegschauplätze eröffnen** – erstmal müsste das Thema X angegangen werden.....

**Killerphrasen anwenden** – das ging noch nie...



## Mitarbeiter lehnen Veränderung ab - Auswirkung





## Gliederung

### Ausgangssituation:

Mitarbeiter lehnen Veränderung ab

Inhalt: Beispiele und Auswirkungen

### Aufgabe:

Die Basis für eine erfolgreiche Veränderung gestalten

Inhalt: Voraussetzungen für Akzeptanz

### Methode:

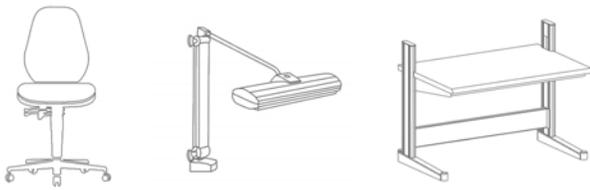
Wege der Mitarbeiterereinbindung

Inhalt: Konkrete Vorgehensweisen zur MA-Einbindung

### Ergebnis:

Hohe Akzeptanz und nachhaltige Erfolge

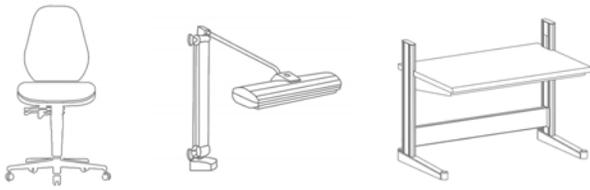
Inhalt: Realisierungsbeispiele



## Akzeptanzvoraussetzungen

- **Motivation** geben (Leidensdruck formulieren)
- Definition einer Lean Management **Vision**
- Definition der **Rollen** und **Verantwortlichkeiten**
- **Klare Kommunikation** an alle Mitarbeiter in der Organisation
  - Motivation
  - Vision
  - Zielsetzung
- **Ressourcen** für Veränderung bereitstellen



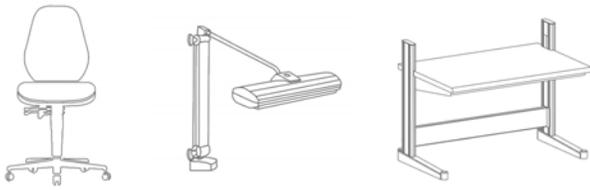


## Mitarbeitermotivation

### Sicherer Arbeitsplatz auch an Hochlohnstandorten

- Hohe Wertschöpfung durch verschwendungsfreies Arbeiten
- Hohe Wertschöpfung durch höchste Qualität
- Hohe Identifikation mit der Arbeitsaufgabe
- Zufriedene Kunden
- Erfolgreiche Arbeitgeber





## Gliederung

### Ausgangssituation:

Mitarbeiter lehnen Veränderung ab

Inhalt: Beispiele und Auswirkungen

### Aufgabe:

Die Basis für eine erfolgreiche Veränderung gestalten

Inhalt: Voraussetzungen für Akzeptanz

### Methode:

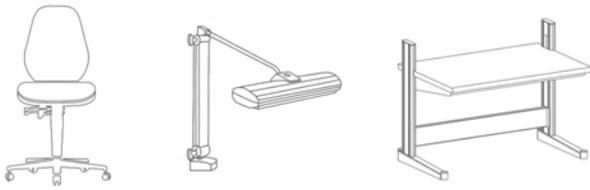
Wege der Mitarbeiterereinbindung

Inhalt: Konkrete Vorgehensweisen zur MA-Einbindung

### Ergebnis:

Hohe Akzeptanz und nachhaltige Erfolge

Inhalt: Realisierungsbeispiele



## Mehrstufige Mitarbeiterereinbindung

### Alle Mitarbeiter

- Werden bei Veränderungen in Ihrem Arbeitsumfeld informiert
- Vertrauen und Identifikation schaffen durch Lean Training
- Involvieren in die Veränderungsmaßnahme durch regelmäßige Runden zum Projektstand
- Umsetzung gemeinsam mit den Mitarbeitern und Übergabe der Verantwortung nach entsprechender Schulung
- Schaffung einer generellen Möglichkeit Ideen einzubringen

### Fachleute aus dem Bereich

- Kernteammitglieder als Know-How Träger

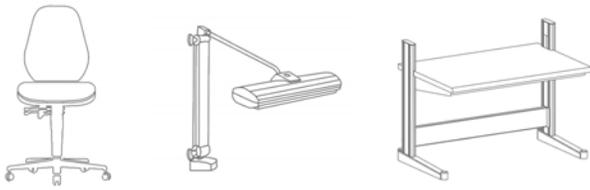
### Betriebsrat

- Beteiligt bei der Entwicklung der Lean Strategie
- Informiert bei jeder Beauftragung für ein Veränderungsprojekt
- Willkommener Beteiligter beim Projekt (Teammitglied, Informierter, Fachmann, Vermittler)

### Bereichsverantwortlicher

- Auftraggeber für Veränderungsprojekt



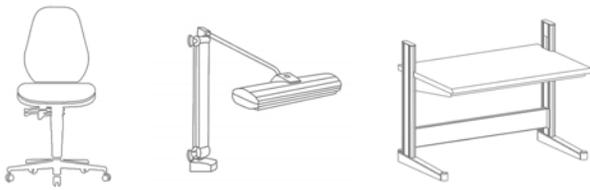


## Change Management



**Wenn man alle Beteiligten an Bord holen will,**  
muss man vom gleichen Bahnhof abfahren.

**All Aboard!**  
By Ivan Overton  
(freie Übersetzung)



## Change Management Top Down

Management

- Commitment des Managements zur Lean Unternehmensphilosophie



Auftraggeber

Unterstützung und Coaching des Projektmanagers



Lean Projektmanager

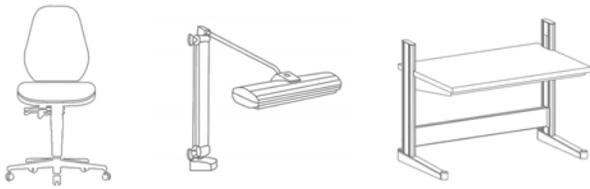
Motivation der Mitarbeiter zur Veränderung durch offene Kommunikation, Training und Einbindung



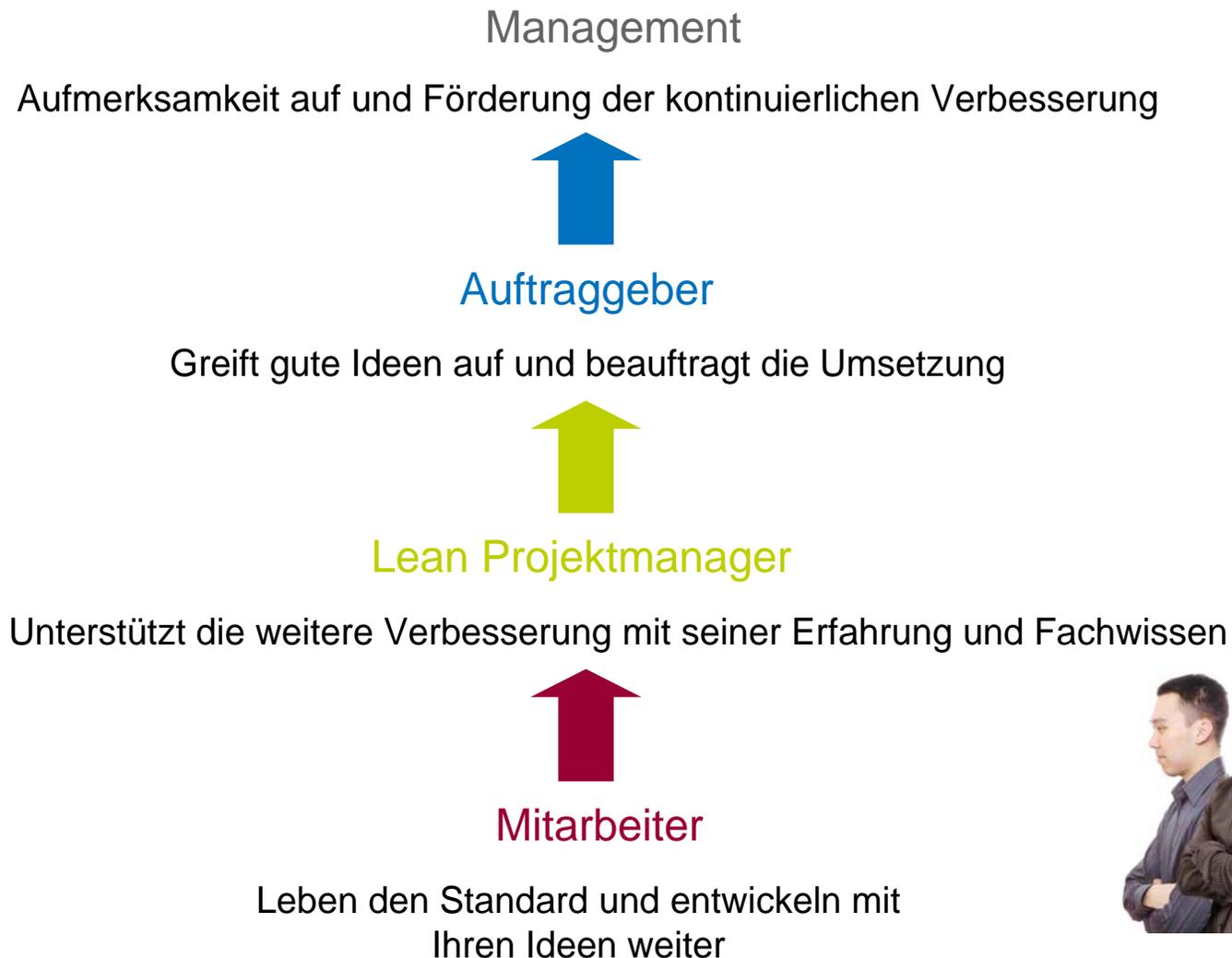
Mitarbeiter

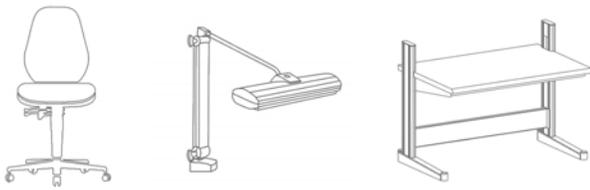
Einbringen Ihrer Ideen in die Veränderung





## Change Management Bottom Up



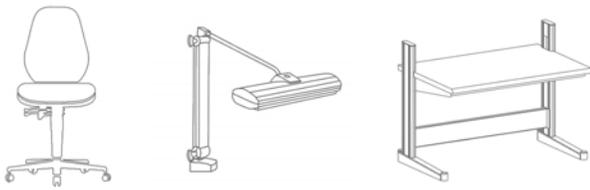


## Mitgestaltungsmöglichkeiten für Mitarbeiter

### Aktiv beteiligte Mitarbeiter

- Aktives Einbringen der eigenen Ideen
- Aktive Beteiligung bei der Umsetzung
- Übernahme der Verantwortung, Voraussetzung
  - **können** (Ausbildung, Training)
  - **dürfen** (Verantwortung übergeben)
  - **wollen** (Motivieren)





Gelebtes Change Management bei der Lean Implementierung durch aktive Einbindung der Mitarbeiter

## Vermittlung der Lean Grundlagen und schaffen Verständnis und Bereitschaft bei Ihren Mitarbeitern für Veränderungen

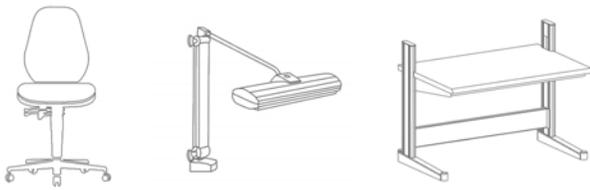


### Lean Know-how

Theorie / Gruppenarbeiten / Planspiel



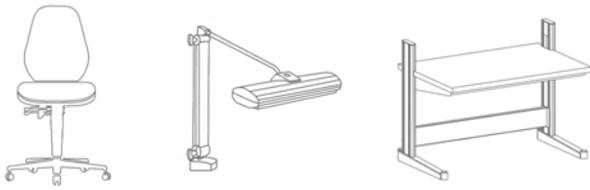
Wir zeigen Ihren Mitarbeitern, die wichtigsten Lean Tools und Methoden und vermitteln deren strategischen und wirtschaftlichen Nutzen!



Gelebtes Change Management bei der Lean Implementierung durch aktive Einbindung der Mitarbeiter

## Mitgestaltungsmöglichkeiten für Mitarbeiter





## Gliederung

### Ausgangssituation:

Mitarbeiter lehnen Veränderung ab

Inhalt: Beispiele und Auswirkungen

### Aufgabe:

Die Basis für eine erfolgreiche Veränderung gestalten

Inhalt: Voraussetzungen für Akzeptanz

### Methode:

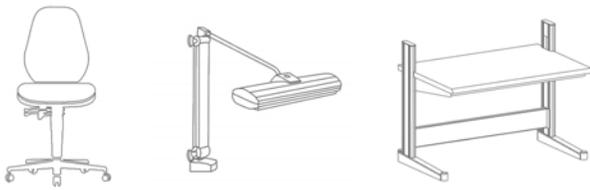
Wege der Mitarbeiterereinbindung

Inhalt: Konkrete Vorgehensweisen zur MA-Einbindung

### Ergebnis:

Hohe Akzeptanz und nachhaltige Erfolge

Inhalt: Realisierungsbeispiele



## Realisierungsbeispiel

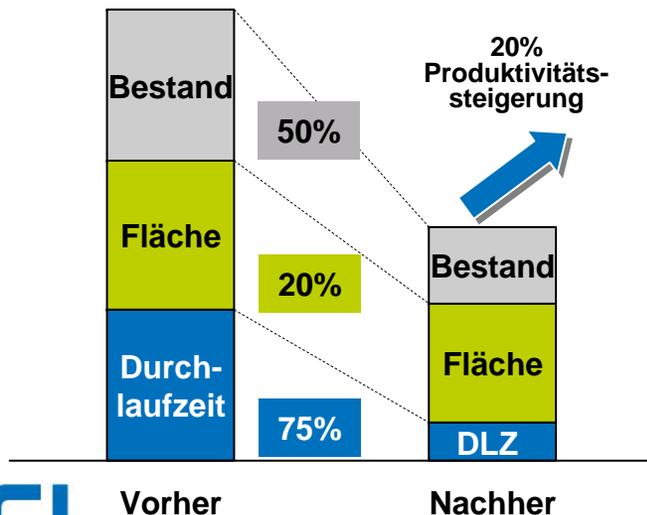
### Lean Production

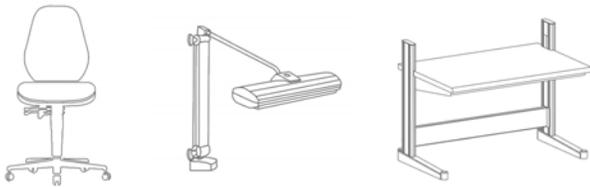
#### Lean Implementierung und Prozessoptimierung Umform- und Verbindungstechnik



#### Erfolgsbilanz:

- 50% Bestandsreduktion
- 20% Flächenreduktion
- 75% Reduktion Durchlaufzeit
- 20% Effizienzsteigerung





## Realisierungsbeispiel



Rüdiger Fox  
CEO

*„Der Erfolg des Projektes wurde nicht nur dadurch erreicht, dass die SRI-Projektmannschaft die Theorie der Werkzeuge der Lean Production vollständig beherrscht und diese situationsangepasst für den jeweiligen Bereich auswählt und zusammenstellt.*

*Die schnelle und konsequente Umsetzung konnte insbesondere durch die Real-Erfahrung der am Projekt Beteiligten erreicht werden, die die notwendige Glaubwürdigkeit in bei allen Mitarbeitern für die anstehenden Veränderungen erzeugte.*

*Gleichzeitig wurden in umfangreichem Maße unternehmenseigene Mitarbeiter eingebunden und geschult, die eine nachhaltige Veränderung für die Zukunft sicherstellen.“*

*Rüdiger Fox, CEO / Sprecher des Vorstandes*