

## Kultur- und Organisationsoptimierung bei einem Automobilzulieferer

### Allgemeines zum Kunden

Branche:	Herstellung von Teilen und Zubehör für Kraftfahrzeuge und Motoren
Unternehmensgröße:	ca. 2500 MA insgesamt und 860 MA am Standort
Auftraggeber:	Geschäftsführer

### Daten zum Auftrag

Zeitraum/ Dauer:	2010 – 2013/ 3 Jahre
Projektaufwand:	140 Beratertage

### Projektteam/ Rolle

Projektteam Berater:	1 Senior-Berater und Projektleiter (externe Projektleitung, Moderation der Steuerungsgruppe, Leitung und Moderation von 2 Teilprojekten) 1 Senior-Beraterin (Mitwirkung in der Steuerungsgruppe, Leitung und Moderation eines Teilprojektes)
Projektteam Kunde:	Steuerkreis Gesamtprojekt (Geschäftsführung, Segmentleiter/ Projektleiter intern, Produktionsleiter, Betriebsratsvorsitzender + externer Projektleiter ESPI) Steuerungsgruppe (interner Projektleiter, externer Projektleiter, 2 interne Prozessbegleiter) 4 Teilprojektteams mit jeweils 5 – 10 Mitarbeitern
Weitere Spezialisten:	Keine
Rolle Berater:	Externe Projektleitung, Moderation Steuerungskreis und -gruppe, Leitung und Moderation Teilprojekte, Coaching

### Aufgabenstellung

Die Zukunft des Standortes war im Konzern in Frage gestellt. Die Ausgangssituation des Standortes war geprägt durch hohe Fehlzeiten der gewerblichen MitarbeiterInnen ( $\varnothing$  7,5%), eine hohe Führungsspanne in der Produktion (1:150 MA), einem zu geringen Anteil an altersstabilen Arbeitsplätzen und erheblichen Störgrößen im Planungsprozess. Alle diese Themen sollten verbessert werden.

### Ziel der Beratung

Schaffung einer zukunftsfähigen Produktions- und Führungsstruktur. Ziel: Sicherung der Arbeitsplätze am Standort, „Ja“ zum Standort (durch die MitarbeiterInnen und im Konzern)

Verbesserung der Prozess- und Teamorientierung in der gesamten Organisation. Ziel: Verbesserung der Kundenzufriedenheit intern und extern.

Verbesserung der Wertschätzung gegenüber Mitarbeitern. Ziel: Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit und Verringerung der Fehlzeiten.

Verbesserung der Logistik- und Planungsprozesse. Ziel: Verbesserung der Lieferfähigkeit, Prozessoptimierung des Planungsprozesses.

### Vorgehensweise

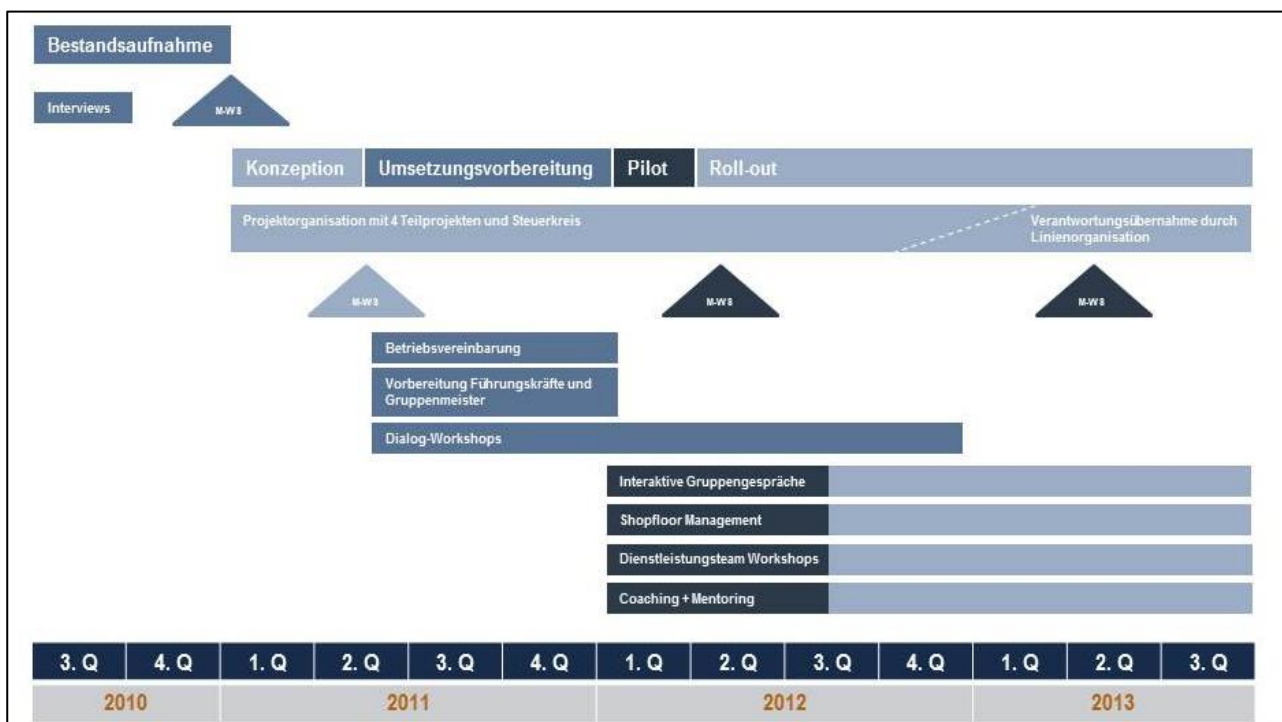
Bestandsaufnahme der Ist-Situation aus Sicht der Mitarbeiter unterschiedlicher Bereiche, der Führungskräfte, des Betriebsrats und der Geschäftsführung.

Auf Basis der Ergebnisse entwickelten wir ein Projektdesign, das 4 Teilprojekte umfasste:

- Gruppenarbeit und Führungsstruktur in der Produktion
- Planung und Logistik
- Ergonomie
- Wertschätzung

In allen Projektgruppen arbeiteten Mitarbeiter und Führungskräfte aus unterschiedlichen Bereichen und Hierarchien zusammen.

Zu wesentlichen Meilensteinen fanden Management-Workshops und Steuerkreissitzungen statt. Dadurch wurde sichergestellt, dass alle Führungskräfte in die strategischen Entscheidungen des Veränderungsprozesses eingebunden waren.



### Herausforderungen

Eine besondere Herausforderung war die Unternehmenskultur.

- „Wir-fangen-viel-an-und-lassen-schnell-nach“

Wir haben immer wieder Gespräche mit dem Geschäftsführer und seiner Stellvertreterin geführt. Ein

Projekt über drei Jahre mit einer externen Beratung durchzuführen war für das Unternehmen eine völlig neue Erfahrung. Ohne die Akzeptanz und das Vertrauen der GF wäre das nicht möglich gewesen.

- Führungsstil à la John Wayne „schnell-aus-der Hüfte-zu-schießen“  
Vor allem der wichtigste Produktionsleiter lebte und vertrat diesen Stil. Es waren vor allem Durchhaltevermögen, auch wieder viele Einzelgespräche und die Entwicklung einer Dialogkultur in den moderierten Teilprojektteam-Meetings in der Konzeptphase nötig. Später war es dann unser konsequentes Dranbleiben, was die Nachhaltigkeit sicherte.

## Ergebnisse und Kundennutzen

In der gesamten Produktion wurde eine einheitliche teamorientierte Führungsstruktur mit klaren Rollenbeschreibungen etabliert. Mit interaktiven Visualisierungsinstrumenten (Shopfloormanagement) wurde die tägliche Auseinandersetzung mit den Themen Leistung, Liefertreue, Arbeitssicherheit, Verbesserung/ Innovation gefördert. Die gesamte Planungskette wurde durch neue Funktionen klar in strategische und operative Material- und Produktionsplanung gegliedert. Durch die auf den Führungsleitlinien aufgesetzten Dialog-Workshops wurde eine neue Feedback-Kultur entwickelt – mit deutlich positiven Auswirkungen auf die Kultur im Umgang miteinander und die Fähigkeit, unterschiedliche Sichtweisen auszuhandeln.

Bereits in der Pilotphase ergab sich eine Reduktion der Fehlzeiten um 3% im Vergleich zum Vorjahreszeitraum, eine Konstanz in der Leistungskennzahl von über 80% und eine Steigerung der KVP Quote um 4,2 %.

Eine **Evaluation** ein Jahr nach der Pilotphase ergab:

Über 75 % der Befragten sind der Meinung, dass die diversen strukturellen Veränderungen zu signifikanten Verbesserungen in der Aufgabenwahrnehmung, zu Rollenklarheit und zu höherer Transparenz der Verantwortlichkeiten geführt haben.

Über 85 % bestätigen, dass die Maßnahmen zur Kulturveränderung zu Verbesserungen im Führungsverhalten und der Kultur der Zusammenarbeit geführt haben.

Nahezu 100 % sehen durch die neu eingeführten Instrumente und Prozesse entscheidende Verbesserungen in der Transparenz und Priorisierung von Zielen, der systematischen Verfolgung von Qualifikation und der aktiven Beteiligung der Mitarbeitenden.

Durch regelmäßige Reflexionsrunden, die gezielte Befragungen der Mitarbeitenden und die Aufnahme von projektbezogenen Zielen in den Zielvereinbarungsprozess der Führungskräfte wird die Nachhaltigkeit der Verbesserung gesichert.

## Unternehmensberatung

### ESPI Consulting GmbH

Grötschenreuth F30

92681 Erbdorf

Telefon: +49 (0)9682 91237

Telefax: +49 (0)9682 91238

Mobil: +49 (0)172 7402744

eMail: [kontakt@espi-consulting.de](mailto:kontakt@espi-consulting.de)

Web: [www.espi-consulting.de](http://www.espi-consulting.de)