

## Vorbild in Sachen Führungskommunikation

### Delphi begleitet Kaizen-Umsetzung mit intensiver Veränderungskommunikation



#### Projektziele

- Die Mitarbeiter akzeptieren die Veränderungen im Rahmen von Kaizen.
- Die Kaizen-Veränderungen werden schneller umgesetzt.
- Das Führungsteam hat einen Kommunikationsfahrplan für 2007 vereinbart.

#### Ausgangssituation

Delphi ist ein weltweit führender Automobilzulieferer. Das Unternehmen beschäftigt weltweit über 160.000 Mitarbeiter und betreibt 152 Fertigungsstätten in 34 Ländern. Seit 2005 laufen am Standort Osberghausen verschiedene Kaizen-Aktivitäten nach dem Toyota Produktionsmodell. Kaizen kommt aus dem Japanischen und bedeutet „Kai“ = Veränderung/Wandel und „Zen“ = zum Besseren. Das Werk will mit diesem kontinuierlichen Verbesserungsprozess insbesondere seine Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen Delphi-Werken verbessern. Bei der Umsetzung kommt es jedoch immer wieder zu Problemen und die Stimmung der Mitarbeiter gegenüber Kaizen ist überwiegend negativ.

#### Aufgabenstellung Strasser & Strasser

Ende 2006 wurden wir von Delphi mit einem Change-Audit beauftragt. Dieses beinhaltete im Wesentlichen folgende Aufgaben:

- die Stärken und Schwächen der Kaizen-Umsetzung und der Führungskommunikation zu identifizieren und
- einen Kommunikationsfahrplan für die Kaizen-Umsetzung gemeinsam mit dem Führungsteam zu entwickeln.

Die Audit-Gespräche mit Führungskräften, Betriebsrat und Mitarbeitern hatten ergeben, dass sowohl die Kommunikation als auch das Projektmanagement der Kaizen-Umsetzung deutlich verbessert werden musste. In einem 2-tägigen Workshop wurden die Ergebnisse des Audits dem Managementteam vorgestellt und die wichtigsten Handlungsfelder bearbeitet:

- Projektplanung
- Kommunikationskonzept und –formate
- Change Barometer (regelmäßige Befragung zur Kaizen-Umsetzung)
- Argumentarium (Kernbotschaften zum Kaizen-Projekt)

Die effiziente Vorarbeit im Workshop hat die Führung in die Lage versetzt, die geplanten Maßnahmen für 2007 ohne weitere externe Unterstützung umzusetzen.



#### Vorgehen

- Sondierungsgespräche mit dem Führungsteam
- Gespräche mit dem Betriebsrat sowie ausgewählten Teamleitern und Mitarbeitern
- Erstellung eines umfassenden Ergebnisberichts
- 2-tägiger Workshop mit dem Führungsteam (Präsentation der Ergebnisse aus den Gesprächen, Grundlagen der Veränderungskommunikation, Definition Kommunikationsfahrplan und Konzeption der einzelnen Maßnahmen)
- Review nach einem Jahr:
  - Fokusgruppen mit ca. 40 ausgewählten Teamleitern und Mitarbeitern sowie dem Betriebsrat
  - 2-tägiger Review- und Planungs-Workshop mit dem gesamten Führungsteam

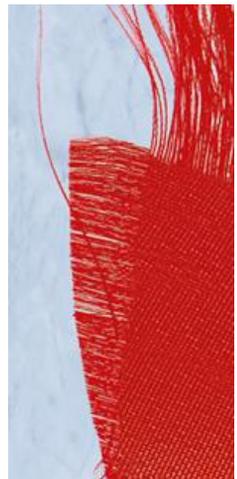
Über ein monatliches Info-Blatt informiert Werksleiter Dietmar Schuster alle Mitarbeiter über die anstehenden Kaizen-Umbauten und erste Erfolge der Veränderungen. Das Managementteam lädt sie zum regelmäßigen Frühstück ein, um mit ihnen ganz persönlich über die aktuellen Veränderungen zu sprechen. Betroffene Mitarbeiter werden frühzeitig in die Umsetzung der geplanten Maßnahmen einbezogen. Ein Kaizen-Quiz vermittelt

#### Erfolge & Wirkungen

- Die Mitarbeiter sind stärker in die Umsetzung der Kaizen-Aktivitäten eingebunden.
- Die Mitarbeiter fühlen sich mit ihren Sorgen ernst genommen und akzeptieren die Veränderungen.
- Die Planung und Umsetzung der Kaizen-Maßnahmen funktioniert reibungsloser als zuvor.

der Mannschaft wichtige Grundlagen zum Thema. Einmal pro Quartal holt die Führungsmannschaft alle Mitarbeiter zusammen, um ihnen die aktuelle Werksentwicklung und die nächsten Schritte aufzuzeigen.

Die Ergebnisse des „Change Barometers“ und der Fokusgruppen haben den Erfolg der intensiven Führungskommunikation gezeigt: Das Verständnis und die Akzeptanz von Kaizen sind deutlich gestiegen. So bestätigen über 75% der Mitarbeiter, dass die Kaizen-Veränderungen Sinn machen. Auf Grund der positiven Erfahrungen hat sich das Management Team im Review-Workshop vorgenommen, die intensive Kommunikation fortzusetzen und auch für die anstehende Integration eines Nachbar-Werkes zu nutzen.



#### Ihre Ansprechpartner

STRASSER & STRASSER Unternehmensberatung AG:  
Dr. Eva Strasser, Vorstand, Tel.: 089 / 30 76 69 60