

- Produzieren wie TOYOTA - „Personalentwicklung bei der Umsetzung eines Produktionssystems“

Akzente Consulting GmbH

Kolnhäuser Straße 4

D - 35423 Lich

+49 (0) 6404 – 6958770

info@akzente-consulting.de

www.akzente-consulting.de

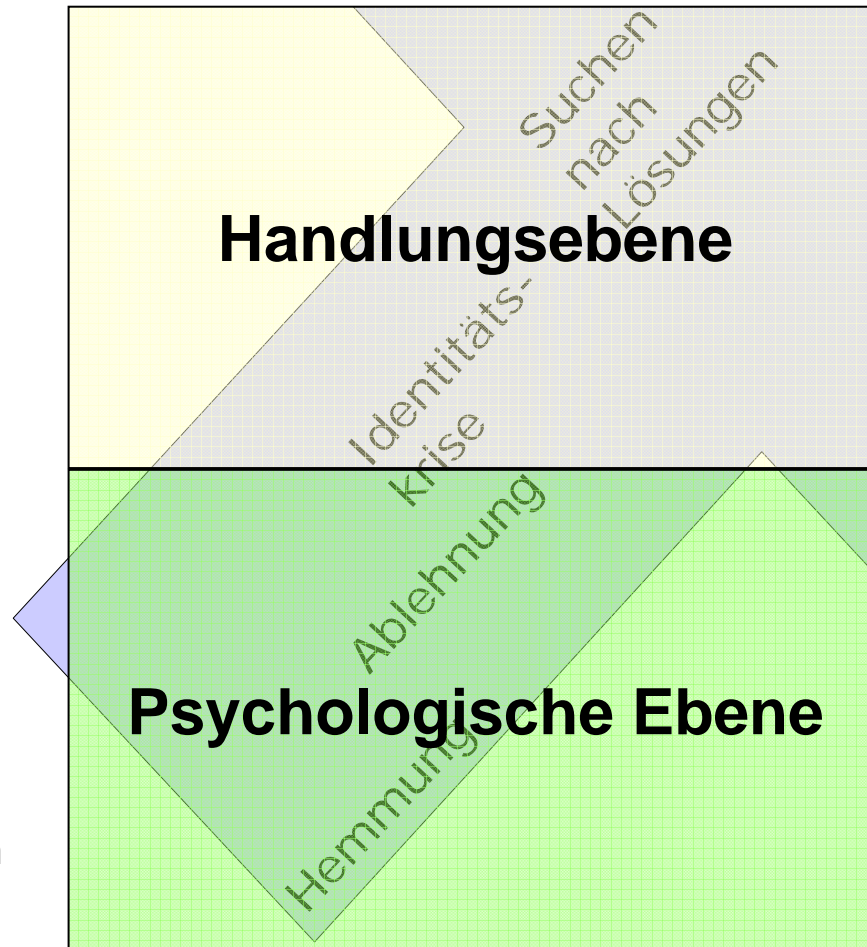
Veränderungen bewältigen – aber wie?

1. Aufbau eines “Veränderungsmanagement”-Teams und Sicherung der Unterstützung durch das Top- Management.
2. Entwurf und Erstellung des Projekts in Einklang mit den Veränderungszielen.
3. Erstellung eines Projektplans, der die operativen und psychologischen Aspekte der Veränderung berücksichtigt.
4. Falls nötig, Integration von internen / externen “objektiven” Beratern.
5. Bedenken Sie, dass ein hohes Maß an Kommunikation benötigt wird, daher:
 - Führen Sie Workshops/ Gespräche mit den Betroffenen durch,
 - Erstellen Sie einen speziellen Kommunikationsplan, der sich in Einklang mit den strategischen Zielen der Veränderung befindet, um auf dessen Grundlage rechtzeitig und auf ehrliche Weise mit den involvierten und/ oder betroffenen Personen/ Gruppen zu kommunizieren.
6. Überwachung des Änderungsfortschritts.
7. Häufiges Nachfassen und wenn erforderlich Anpassungen durchführen.
8. Ausrichten und in Einklang bringen mit den neuen Methoden/ Systemen/ Werkzeugen, um eine positive Verstärkung sicherzustellen.

- Analysieren Sie die Kräfteverhältnisse: Beteiligter, Interessengruppen – mit ihren jeweiligen Erwartungen und Ängsten → Stakeholderanalyse
- **Entwickeln Sie eine Strategie und eine Dramaturgie für die Veränderung.**
- Beachten Sie die entscheidende Rolle des Projektleiters und des Förderers auf Ebene des Top-Managements.
- Sorgen Sie für einen sehr guten Start.
- Schaffen Sie ausreichende Transparenz.
- Denken Sie daran, die verschiedenen Beteiligten frühzeitig zu informieren.
- Wichtig sind schnelle Erfolge.

Betreiben Sie Veränderungsmanagement!

Beschäftigen Sie sich mit der Veränderung und werden Sie der Förderer der Veränderung



Selbstsicherheit,
Selbstvertrauen,
Motivation, Förderung
der Veränderung

Angst, Unsicherheit,
Blockade, Widerstand
gegen Veränderungen

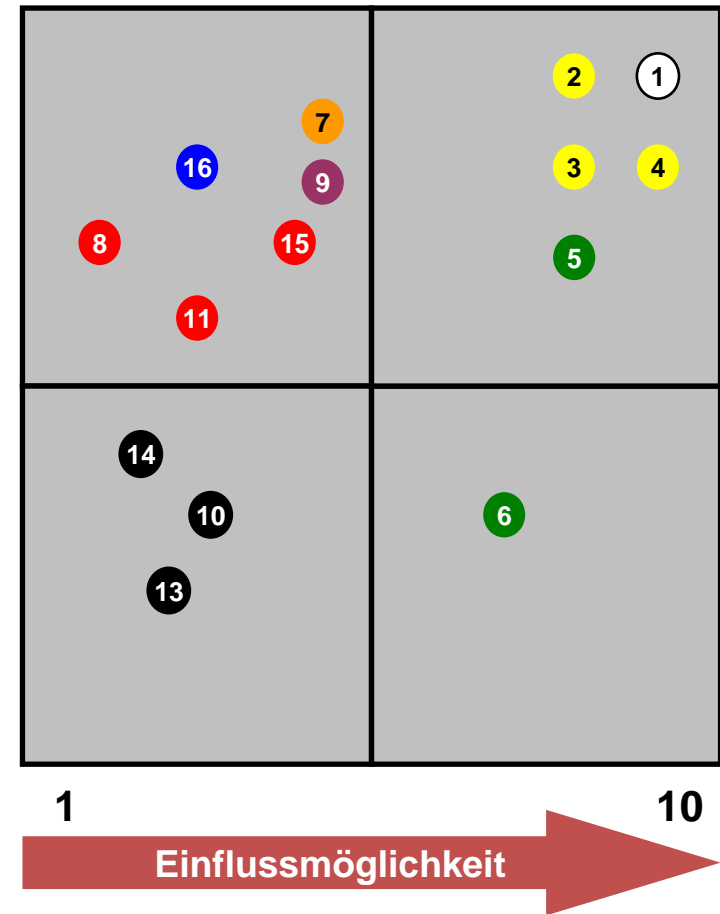
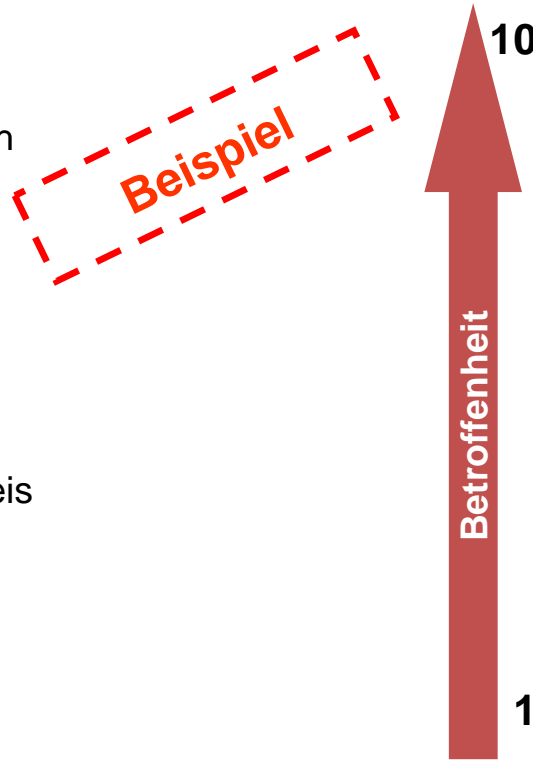
Stakeholderanalyse

Beteiligte

- 1 Bereichsleiter / Produktbereich
- 2 Abteilungsleiter im Team
- 3 Teamleiter im Team
- 4 ...

Betroffene



- 5 Werkleiter nicht im Steuerkreis
- 6 Betriebsrat
- 7 Vertrieb
- 8 QM
- 9 Logistik
- 10 Lagerpersonal
- 11 Produktionsplanung
- 12 Konstruktion
- 13 Produktion
- 14 Mitarbeiter Bereich xx
- 15 Instandhaltung
- 16 Lieferanten



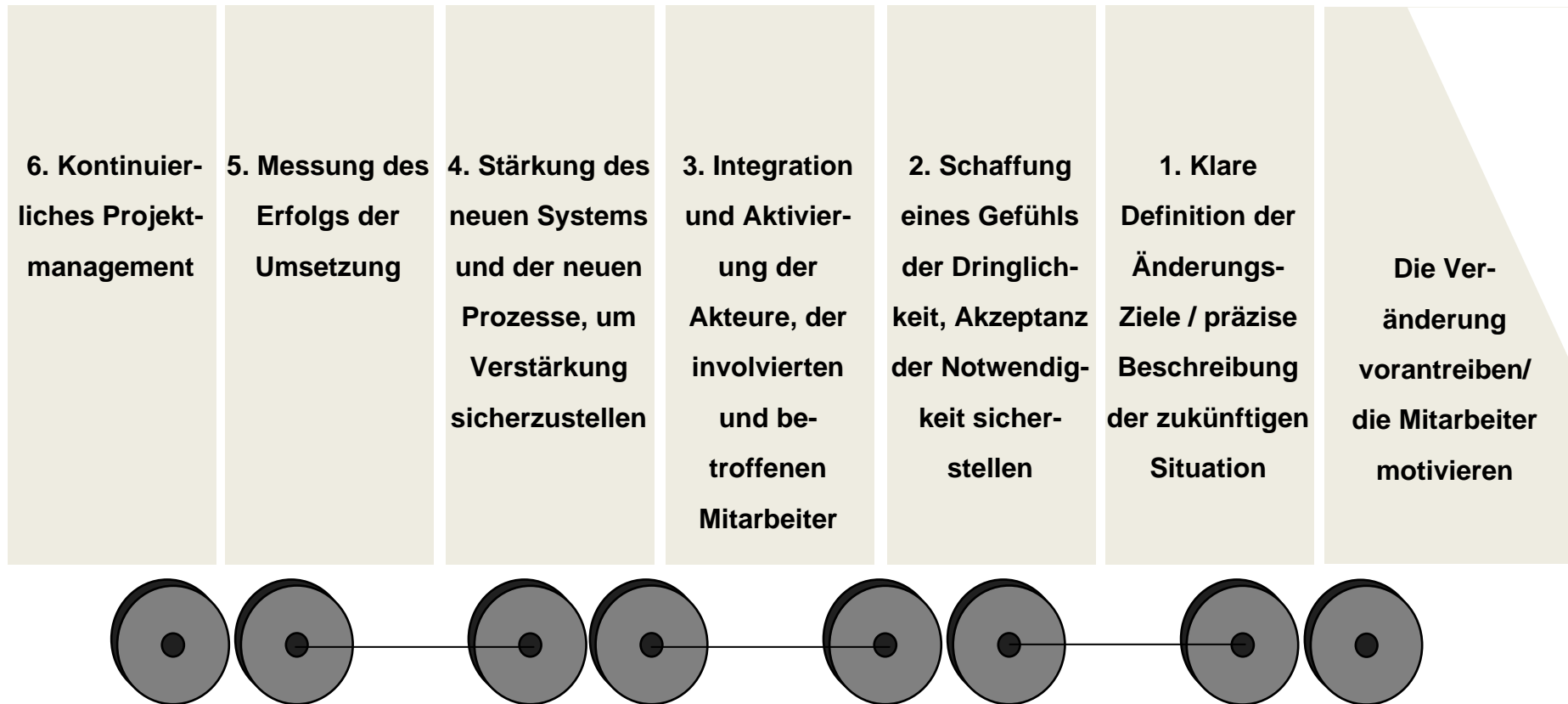
- ① Bereichsleiter
- ② ③ ④ Team
- ⑤ ⑥ Führungskreis Werk + BR
- ⑦ Zentralstellen
- ⑧ ⑨ Teamleiter / Abteilungs.
- ⑩ ⑬ ⑭ Fabrikpersonal
- ⑮ ⑯ ⑰ Servicebereiche
- ⑱ Lieferant

Informationsmatrix

Beispiel

		Generelle Info	Funktions-Bereiche in/außerhalb Steuerkreis	Führungskreis Werke + BR	Meister + Gruppen-Leiter	Pilot-Bereiche (Werke)	Rollout-bereiche (Werke)	Entwicklungs-bereiche	
		Funktionsbereich / Ebene 							
Art der Informationen / Medien 	Infowand / Slideshow	X							
	Persönlicher Besuch			X				X	
	Präsentations-Reihe	Erstinfo		X	X	X	X		X
		Gesamt Info zu PS		X	X	X	X	X	X
		Detailinfo zu Prozessen		X	X	X	X	X	X
		...					X		
	Schulung					X	X		
	Intranetinfo		X						
Flyer		X							
Plakate		X							

Veränderungen bewältigen – Erfolgsfaktoren



Am Anfang steht der Mensch...

A Mitarbeitersystem	B Qualitätssystem	C Materialsystem
A.1 Führung	B.1 Allg. Qualitätsprinzipien u. -regeln	C.1 Allgemeine Grundsätze
A.2 Teamarbeit	B.2 Qualitätsverfahren Lieferanten	C.2 Planung und Auftragssteuerung
A.3 Projektmanagement	B.3 Qualitätsverfahren Betrieb	C.3 Beschaffung
A.4 Personalentwicklung	B.4 Qualitätsverfahren Kunden	C.4 Werksinterne Logistik
A.5 Leistungsanreize		
A.6 Vorschlagswesen		
A.7 Gesundheit und Arbeitssicherheit		
A.8 Wissensmanagement		
A.9 Gewinnung u. Bindung v. Mitarbeitern		

D Methoden und Werkzeuge	
D. 1 Visuelles Management	D. 6 Rüstoptimierung
D. 2 5S – Arbeitsplatzorganisation	D. 7 Total Productive Maintenance
D. 3 Erkennen von Verschwendung	D. 8 Überblick über die Produktion
D. 4 Standardisierte Arbeit	D. 9 Fehler-Maßnahmen
D. 5 Problemlösungsprozess	D.10 Beste Practices

A

GERRESHEIMER

Inhalt Mitarbeitersysteme

<p>1. Führung</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1 Strategische Führung 1.2 Operative Führung 1.3 Veränderungsmanagement 1.4 Stimme des Kunden 1.5 Krisenmanagement <p>2. Teamarbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1 Teamarbeit verstehen 2.2 Aufgaben und Verantwortlichkeiten 2.3 Team-Tafel 2.4 Team-Besprechung <p>3. Projektmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> 3.1 Elemente des Projektmanagements 3.2 Projektmanagement 3.3 Werkzeuge des Projektmanagements <p>4. Personalentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> 4.1 Funktionsbeschreibung 4.2 Jährliche Leistungsbeurteilung 4.3 Potentialanalyse 4.4 Schulung und Entwicklung 4.5 Leistungs- und Entwicklungskonferenz 4.6 Nachfolgeplanung für Schlüsselpositionen 	<p>5. Leistungsanreize</p> <p>6. Vorschlagswesen</p> <p>7. Gesundheits- und Arbeitssicherheit</p> <ul style="list-style-type: none"> 7.1 Gesundheit 7.2 Arbeitssicherheit <p>8. Wissensmanagement</p> <p>9. Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern</p> <ul style="list-style-type: none"> 9.1 Personalmarketing 9.2 Berufsausbildungen, Praktika, duale Ausbildung (Arbeit und Studium) 9.3 Personalanwerbung und Auswahl 9.4 Orientierungsprogramm für neue Mitarbeiter 9.5 Mitarbeiterbindung 9.6 Bewertung der Mitarbeitergewinnung und -bindung
--	--

Mitarbeitersysteme INFO | 2 11. November 2008

1. Führung

- 1.1 Strategische Führung
- 1.2 Operative Führung
- 1.3 Veränderungsmanagement
- 1.4 Stimme des Kunden
- 1.5 Krisenmanagement

2. Teamarbeit

- 2.1 Teamarbeit verstehen
- 2.2 Aufgaben und Verantwortlichkeiten
- 2.3 Team-Tafel
- 2.4 Team-Besprechung

3. Projektmanagement

- 3.1 Elemente des Projektmanagements
- 3.2 Projektmanagement
- 3.3 Werkzeuge des Projektmanagements

4. Personalentwicklung

- 4.1 Funktionsbeschreibung
- 4.2 Jährliche Leistungsbeurteilung
- 4.3 Potentialanalyse
- 4.4 Schulung und Entwicklung
- 4.5 Leistungs- und Entwicklungskonferenz
- 4.6 Nachfolgeplanung für Schlüsselpositionen

5. Leistungsanreize

6. Vorschlagswesen

7. Gesundheits- und Arbeitssicherheit

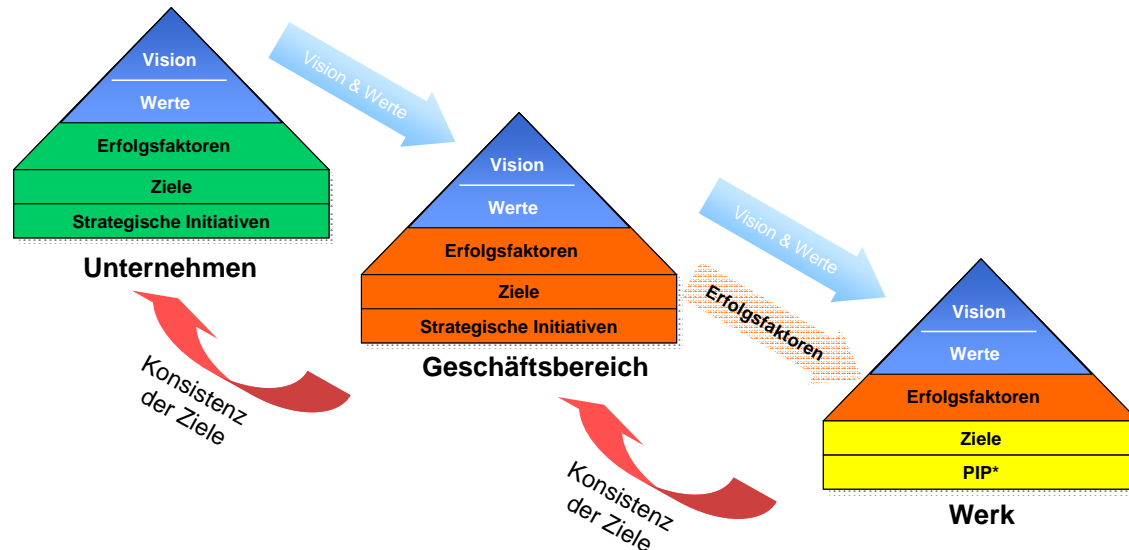
- 7.1 Gesundheit
- 7.2 Arbeitssicherheit

8. Wissensmanagement

9. Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern

- 9.1 Personalmarketing
- 9.2 Berufsausbildungen, Praktika, duale Ausbildung
(Arbeit und Studium)
- 9.3 Personalanwerbung und Auswahl
- 9.4 Orientierungsprogramm für neue Mitarbeiter
- 9.5 Mitarbeiterbindung
- 9.6 Bewertung der Mitarbeitergewinnung und -bindung

Einbindung der Fachbereiche



Ziele sind der Motor jeder Führung. Deshalb:

- Werksziele müssen auf die Team-/Abteilungsebene herunter gebrochen werden (nur solche Ziele, die von den Teams/Abteilungen beeinflusst werden können).
- Teamziele müssen mit den Abteilungs- und Standortzielen übereinstimmen.
- Ziele müssen stets in einem Soll/Ist-Abgleich dargestellt werden.

Einflussmatrix

		KPI					
		Sales	EBITDA	CAPEX	NWC	OPEX	HR
GMS Elements	Employee Systems						
	Leadership	xx	xx	xx	xx	xx	xx
	Teamwork	x	xx			xx	xx
	Project Work	xx	x	xx			x
	Education and Development	x				x	xx
	Reward and Recognition Program					x	xx
	Safety and Healthcare Program		x			x	xx
	Quality Systems						
	General Quality Principles and Rules						
	Supplier Quality Procedures						
	Plant Quality Procedures						
	Customer Quality Procedures						
	Material Systems						
	Order Management						
	Commissioning and Staging						
	Inventory Management						
	Methods and Tools						
	Visual Management						
	5S- Workplace Organization						
	Waste Detection						
Documented Standardized Operations							
Problem Solving Process							
Job Change Excellence							
Total Productive Maintenance							
Six Sigma Overview							
New Product Development Process							
Standardized Production Equipment							

Einsatz von Potentialanalysen

- Ein System zur Identifizierung geeigneter Kandidaten für Aufgaben mit mehr Verantwortung, in spezialisierten Rollen, im Projektmanagement oder in Key Management – Positionen in Übereinstimmung mit der Nachfolgeplanung des Unternehmens.
- Dabei legt die Werksleitung jährlich fest, welche Mitarbeiter für die Aufnahme in die “High Potential” und “Nachfolger”-Listen des Werkes aufgenommen werden.
- Kriterien zur Einschätzung von ausgewählten Mitarbeiter sind:
 - Herangehensweise an neue Aufgaben
 - Geschwindigkeit bei der Einarbeitung in neue Aufgabengebiete
 - Flexibilität in unbekanntem Situationen
 - Umsetzungsgeschwindigkeit von Hinweisen
 - Verlauf der Lernkurve
 - Geschwindigkeit der Entwicklung in der jüngsten Vergangenheit
 - Eigenantrieb des Mitarbeiters



**Leistungs- und Entwicklungskonferenz
(systematischer Auswahlprozess)**

Identifikation von Schlüsselpositionen

Was sind Schlüsselpositionen?

Positionen, die aufgrund ihres einzigartigen Fachwissens, ihres direkten Einfluss auf die Mitarbeiter und die Unternehmensstrategie schwer neu zu besetzen sind.

Positionsbewertung

Firma:

Position:

Thema: Einfluss auf den Unternehmenserfolg

- Fragen:** Wie hoch ist der Einfluss des Know-Hows, welches für den Unternehmenserfolg benötigt wird?
 Wie wichtig ist die Position für die Zukunft?
 Wie hoch ist der direkte Einfluss durch den Mitarbeiter?

Thema: Risikomanagement

- Fragen:** Wie hoch ist der Schaden wenn die Position längerfristig nicht besetzt ist (3 Monate)?
 Wie hoch ist das Risiko, wenn der Stelleninhaber falsche Entscheidungen trifft?
 Wie hoch ist das Abgangsrisiko zu Wettbewerbern?

Thema: Dauer der Neubesetzung

- Frage:** Kann diese Position intern oder extern in einer angemessenen Zeit (3 Monate) nach besetzt werden?

1	2	3	4	5	Gewichtung
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15%

1 = niedrig, 5 = sehr hoch



Nachfolgeplanung!

* Anmerkung: Ein Mittelwert von 4 oder höher deutet auf eine Schlüsselposition hin

Durchschnitt* -

- Ein Prozess, mit dessen Hilfe das Unternehmen die Effektivität der Mitarbeiterbindung und –Gewinnung beurteilen kann.
- Bewertungselemente sind:
 - KPI's zur Personalgewinnung: Cost of Hire, Time-to-Hire, Cost of Hire in % im Verhältnis zur Time-to-Hire in %, Anzahl der „Website-Treffer“
 - KPI's zur Personalbindung: ausgewählte Fluktuationsraten (z.B. von Schlüsselmitarbeitern und Leistungsträgern), Qualität neuer Mitarbeiter, Mitarbeiterzufriedenheit, Streitigkeiten-/ Beschwerdequoten, Fehlzeitenquote, durchschnittliche Trainings- u. Ausbildungskosten, Durchschnittsbewertung der Leistungsbeurteilungen, durchschnittliche Betriebszugehörigkeit, Fluktuationskosten