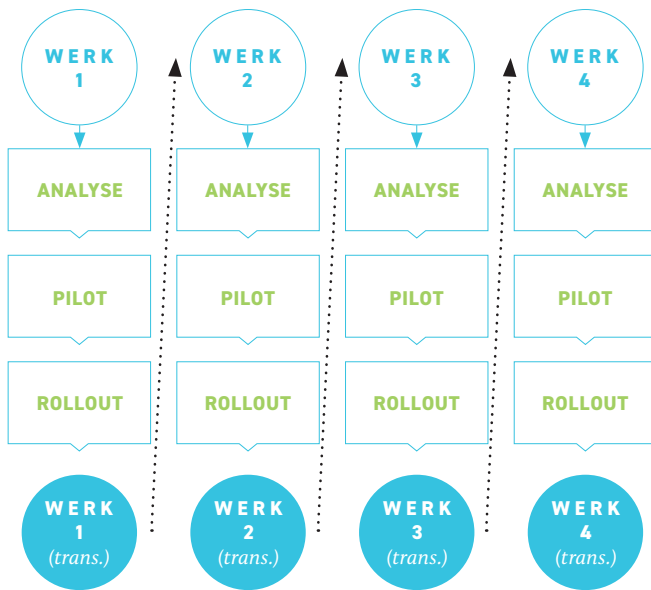
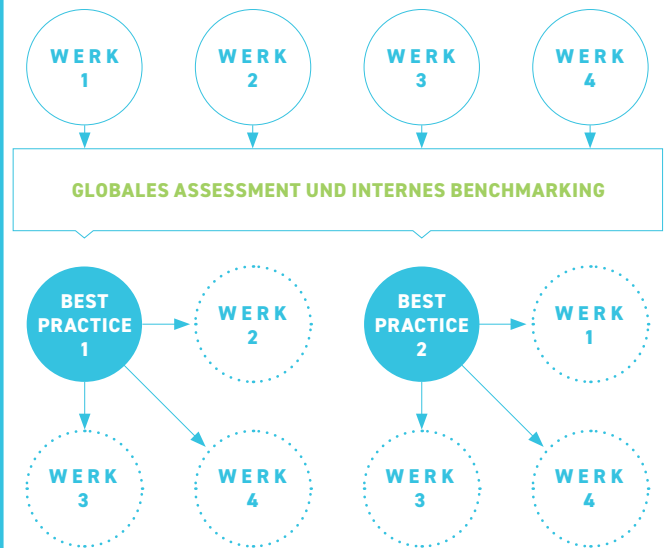


LINEARES VORGEHEN



AGILES VORGEHEN



LET'S PLAY LEAN - MIT GAMIFICATION ZUR EINFÜHRUNG GLOBALER STANDARDS

Deutsche Überadministration, amerikanischer Freestyle und Dienst nach Vorschrift in China. Kulturelle Unterschiede können bei der Einführung globaler Lean-Standards in der Produktion zur echten Herausforderung werden. Mit spielerischen Ansätzen, interkulturellen Teams und lokalen Initiativen gelang es ROI, diese Schwierigkeiten bei einem weltweit tätigen Automobilzulieferer zu überwinden.

Der Konzern mit rund 20 erfolgreich agierenden Werken in Asien, Europa und Nordamerika beschäftigt ca. 10.000 Mitarbeiter im Operations-Bereich. Kulturelle Unterschiede sowie extrem heterogene operative Strukturen und Prozesse der Werke erschwerten Performance-Vergleiche und standortübergreifenden Wissenstransfer. Um Wertschöpfungspotenziale zu erschließen und den Austausch zu fördern, sollten im gesamten Operations-Bereich vergleichbare Lean-Standards eingeführt werden. Ein internationales OPEX-Team sollte die Verantwortlichen zum aktiven Austausch motivieren und OPEX-Denkprozesse auf allen Hierarchieebenen frühestmöglich verankern. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor lag dabei im konsequenten lokalen Stakeholder Management.

Angepasst an die Informations- und Kommunikationsbedingungen in den Werken, wurden die OPEX-Maßnahmen gestaltet – „Think global, act local“. Das sollte Vorbehalte der Mitarbeiter vor Ort gegenüber OPEX ausräumen. Mit spielerischen Lernformaten und Rol-

lentausch sorgte ROI für einen schnellen Knowhow-Aufbau und strukturierte Operations-Prozesse, die international funktionieren. Anstelle von Standard-Präsentationen wurde ein gestalterischer, kreativer Ansatz gewählt, um OPEX-relevante Informationen zu visualisieren, was schnell zu einem regen und ergebnisreichen Dialog zwischen Führungskräften aus China, Japan, den USA und Europa führte. So trafen sich Werksleiter, Abteilungsleiter und Fachexperten weltweit mehrfach zu Operations-Konferenzen, um Maßnahmen zur Umsetzung des OPEX-Zielbildes in unterschiedlichen Rollen mit unterschiedlichen Aufgaben zu erleben. Teilnehmer durften verschiedene Prototypen auf der Standardmontagelinie „durchspielen“ und erlebten so direkt, wie sich der Produktwechsel auf der Linie anfühlt und welche konkreten Veränderungen er mit sich bringen würde. OPEX-Marktstände veranschaulichten die verschiedenen Themenschwerpunkte und steigerten den Ideenaustausch. Um Führungskräfte der Werke dafür zu sensibilisieren, wie eine frühzeitige Operations-Ein-

bindung die gesamte Wertschöpfungskette verändert, bauten sie im OPEX-Meeting gemeinsam ein Spielzeugauto. Der Clou dabei: Rollentausch war Pflicht. Kollegen aus Produktion, Einkauf, Entwicklung und Vertrieb tauschten ihre Rollen, ebenso unterschiedliche Nationalitäten. So wurden praxisrelevante Erfahrungen spielerisch erlebbar, der Nutzen durch OPEX keine abstrakte Vorgabe.

Commitment auf allen Hierarchieebenen und eine Kontrolle der Maßnahmen sorgen für dauerhaften Erfolg. Zur Erfolgskontrolle der Maßnahmen in der Praxis führte ROI Telefoninterviews mit zufällig ausgewählten Mitarbeitern durch. Bereits nach Abschluss der ersten Projektphase zeigt sich, dass die Kooperation innerhalb der Standorte sowie die Zusammenarbeit aller Fabriken deutlich verbessert werden konnten. Ein monatlicher Newsletter und regelmäßige „Town Hall Meetings“ stellen den Informationsfluss sicher und begleiten die in der nächsten Projektphase anstehenden Veränderungsprozesse.