



Foto © iStockphoto

NOCH MEHR EFFIZIENZ

Erfolgreiches Lean Administration-Projekt in einem KundenCenter der Daimler AG

Maximale Transparenz

„Ein Schlüsselbegriff im Bereich Mitarbeitermotivation heißt Transparenz gegenüber der Unternehmensführung. Wenn ich als Mitarbeiter merke, dass ein Vorgesetzter meine Vorschläge ernst nimmt, darüber nachdenkt, sie nach Prüfung und Diskussion umsetzt, dann steigt das Selbstwert-Gefühl. Es wird deutlich, dass jeder Einzelne in vielen kleinen Schritten den Gesamtprozess in der Abteilung aktiv mitgestalten kann. Die erreichte Verbesserung wird individuell erlebbar. Das führt dazu, dass die Frage nach dem ‚Mehrwert‘ in den Vordergrund rückt und die Führungskräfte auch nach Erarbeiten erster Standards eigenständig weiter optimieren. Wir haben gemeinsam eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten geschaffen.“



Jochen Kleh

Manager
indirekte Leuchtturm
Projekte TOS Experten-
trainer

Das KundenCenter Werk Wörth stellt die Schnittstelle zwischen Produktion und Kunde dar. Hier findet neben der Durchführung von Fahrertrainings, der betriebswirtschaftlichen Anwendungsberatung sowie anderen Dienstleistungen vor allem die Fahrzeugabholung direkt durch den Kunden statt. Um die hohen Volumina von Fahrzeugabholungen auch in Spitzenzeiten effizient abwickeln zu können, müssen die Warte- und Liegezeiten sowie die Störgrößen möglichst gering gehalten werden. ROI erhielt den Auftrag bei der Einführung von Shopfloormanagement im KundenCenter zu unterstützen.

Die wichtigsten Projektziele waren:

- eine Vielzahl direkter und vor allem indirekter Prozesse auf den Prüfstand zu stellen
- diese noch effizienter zu gestalten sowie
- ein Shopfloormanagement (SFM) in einzelnen KundenCenter-Teams einzuführen.

Das dreimonatige Expertenprojekt wies eine Besonderheit auf. Begonnen wurde es mit der Ausbildung eines Mitarbeiters aus dem KundenCenter zum internen Lean-Experten. Die Trainee-Ausbildung umfasste neben

der Vermittlung der erforderlichen fachlichen und methodischen Kompetenzen auch die Weiterentwicklung im persönlichen und sozialen Bereich.

Die ROI-Berater entwickelten bereits vor Projektstart gemeinsam mit dem Daimler-internen TrainingCenter Wörth (OMCD) sowie einem externen Trainer mit Fokus auf Coaching und Change-Management ein detailliertes Vorgehensmodell. Das Modell legt eine klare Aufgaben- und Rollenverteilung der drei Trainer fest und berücksichtigt die optimale Verzahnung aller Projekt- und Trainingsinhalte.

In der 6-wöchigen Diagnosephase setzte das interdisziplinäre Projektteam zunächst verschiedenste Tools und Methoden ein, um möglichst schnell Transparenz über die Prozesse, die Schnittstellen sowie die Leistungsfähigkeit der Organisation zu erhalten. So entstand die Basis für die Handlungsfelder der weiteren Projektphasen. Als Instrumente kamen insbesondere die Tätigkeitsstrukturanalyse (TSA), das ROI-Lean-Admin-Scanning (Mitarbeiterbefragung zur Beurteilung der Organisation) sowie Schnittstellenanalysen zum Einsatz.

Bereits in dieser ersten Projektphase stellten sich die großen Vorteile einer klaren Kommunikationsarchitektur mit entsprechenden Plattformen heraus. Dadurch gelang es von Anfang an,



Vorbehalte und Ängste bei den Mitarbeitern so gering wie möglich zu halten.

„Das gemeinsam von den Trainern erarbeitete Kommunikationskonzept war ein Schlüssel für den Erfolg des Projekts“, erklärt ROI-Berater Marc Emde.

In der Implementierungsphase erfolgten die Konzeptdetaillierung, die Vorbereitung der Umsetzung der Handlungsempfehlungen sowie die Konzeption / Implementierung des SFM.

Das Projektteam führte SFM unter anderem in folgenden indirekten Bereichen ein: ‚Erstellen von Zulassungsdokumenten‘ sowie ‚Kunden-Check-In, inklusive Verkauf von Kennzeichen, Versicherungen oder Diesel‘. „Das war eine besondere Herausforderung, da hierfür kaum vordefinierte Bereichskennzahlen vorlagen“, erzählt Marc Emde. „Die Lösung bestand darin, auf Basis eines Strategieworkshops in einem anschließenden Kennzahlen-Workshop KPI (Key Performance Indicators) zu definieren. Durch die Einbindung in die Workshops und Entscheidungsprozesse identifizierten sich die Mitarbeiter und Teilprojektleiter im hohen Maß mit den festgelegten

Kennzahlen“, so Marc Emde weiter. Diese Kennzahlen sowie weitere Informationen (beispielsweise An- und Abwesenheiten) sind in die Startversion des SFM eingeflossen.

In allen Projektphasen erfolgten zusätzlich individuelle Prozess- und Einzelcoachings von Führungskräften, Trainee und Mitarbeitern zur Unterstützung des Veränderungsprozesses.

Die Ausbildung des Trainees zum internen Lean-Experten umfasste zusätzlich Lean-Administration-Methoden, wie die bei ROI vielfach bewährte Tätigkeitsstrukturanalyse oder die Leistungsinventur.

Schnelle Umsetzung

Der Startschuss zum täglichen SFM erfolgte bereits nach weniger als drei Monaten mit hoher Mitarbeiterakzeptanz sowie starker Unterstützung durch das Management.

Die im Projekt durchgeführte Optimierung an den Schnittstellen des KundenCenters zu Produktion und Qualitätswesen führte zu einer deutlichen Verbesserung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit. Dadurch kamen die Verantwortlichen schnell zur Vereinbarung, ein SFM in der Umrüstung (Produktion) zu installieren.

Inzwischen ist der erste Teil der Trainee-Ausbildung erfolgreich abgeschlossen. Neben der theoretischen und praktischen Vorgehensweise lag der Focus hier auf der Einbindung in die tägliche Projektarbeit.

Hohes fachliches Niveau

„Als Pilot für weitere Unternehmensbereiche kam diesem Projekt eine besondere Bedeutung zu. Entsprechend wichtig war die offene, reibungsfreie Zusammenarbeit mit allen Beteiligten. Hier überzeugte ROI ebenso wie durch das hohe fachliche Niveau.

Die Nachhaltigkeit der erreichten Effizienzsteigerung steht und fällt mit dem Verhalten und Werteverständnis der Führungskräfte. Hier ist es uns gelungen, eine wirkliche Veränderung ‚in den Köpfen‘ zu erreichen. Wir haben alle viel gelernt. Beispielsweise wie wichtig es ist, die Mitarbeiter in jeder Projektphase einzubinden. Tools wie das Soundingboard oder die Reifegradprüfung haben auch den Betriebsrat überzeugt.

Wir haben unser Ziel, eigene Management-Experten mit entsprechenden Know-how aufzubauen, erreicht.“

Jürgen Kaerber

Manager
TOS TrainingCenter
Wörth OMCD Change
Processes
Mercedes-Benz-Werk
Wörth

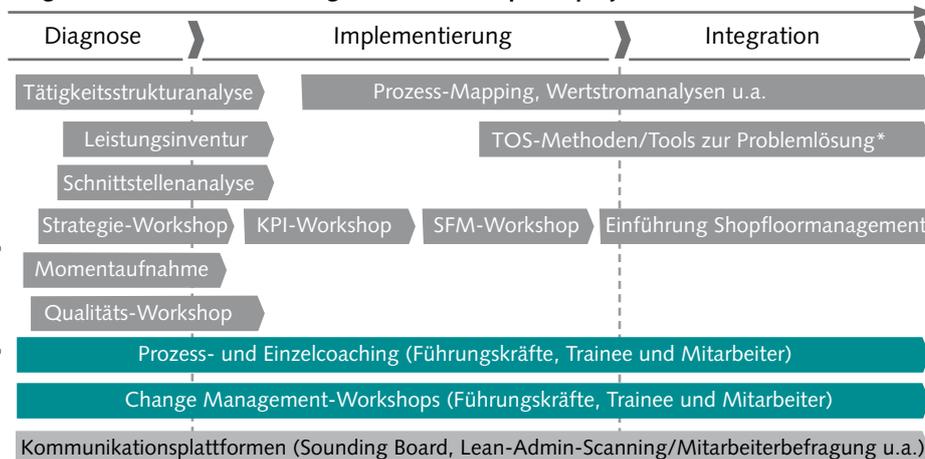


Fazit:

Die Erfahrung aus diesem anspruchsvollen Projekt unterstreicht, dass SFM in jedem indirekten Bereich erfolgreich eingeführt werden kann und für eine nachhaltige Effizienzsteigerung bei deutlich weniger Verschwendung sorgt.

DAIMLER

Vorgehensmodell im 3-monatigen indirekten Expertenprojekt (vereinfacht)



*TOS=Truck-Operating-System

Marc Emde
ROI-Berater

dialog@roi.de

