

Lean Administration @ Controlling Powertrain Trucks, Daimler AG

Anfang 2008 startete der Bereich Controlling Powertrain Trucks, unter der Leitung von Dr. Matthias Jurytko, mit der Optimierung der Controlling-Prozesse nach Lean Management Prinzipien. Mit Unterstützung der MBtech Consulting GmbH wurden zunächst die Methoden des Truck Operating Systems (TOS) auf administrative Prozesse übertragen. Flankierend wurde ein bereichsweiter Veränderungsprozess aufgesetzt, der besonders die Lean Kultur in den Mittelpunkt stellte, um Offenheit, Beteiligung und Motivation zur standortübergreifenden Harmonisierung und kontinuierlichen Verbesserung der Controlling Prozesse zu schaffen.

Um ein ganzheitliches Verständnis von Lean Management in der Organisation zu etablieren und die Prozesse nachhaltig zu verbessern, wurde das Projekt nach drei Dimensionen strukturiert: 'Lean Processes', 'Lean Office' und 'Lean Culture'.

Lean Processes: Verschwendung in Prozessen eliminieren

Im Rahmen von „Lean Processes“ erfolgte die standortübergreifende Optimierung der Controlling-Prozesse. Dabei wurden alle Tätigkeiten konsequent hinsichtlich Kundennutzen und Notwendigkeit überprüft. Unnötige Plausibilisierungen, Kennzahlenberichte oder Dokumentationsumfänge wurden eliminiert.

Weiterhin wurden Prozessschnittstellen zu anderen Bereichen, durch systematischen Abgleich

der Kunden-/ Lieferantensicht verbessert. Höhepunkt war dabei der Prozess der Operativen Planung mit einer Vielzahl an Planungsschleifen und Schnittstellen.

Die Prozessworkshops wurden gemeinsam mit den Mitarbeitern durchgeführt, so dass die erzielten Projektergebnisse von allen akzeptiert und getragen wurden.

Lean Office: Wertschöpfende Standards für die Teamorganisation

Die „Lean Office“ Aktivitäten dienen dazu, durch Einführung Standards die Zusammenarbeit in den Abteilungen und über die Standorte hinweg zu verbessern. Hierzu zählen Beispiele wie einheitliche Datenablagstrukturen, Regelkommunikationsprozesse, Präsentations- und Berichtsstandards und Meetingstrukturen.

Lean Culture: Nachhaltiger KVP erfordert Einstellungs- und Verhaltensänderung

„Entscheidend für die Nachhaltigkeit des Lean Veränderungs- und Verbesserungsprozesses ist die Komponente der Kulturveränderung ...“ resümiert Dr. Jurytko nach einem Jahr. „Nur wenn verstanden wurde warum man etwas verändert

oder anders macht, wird dies aus Eigenantrieb heraus selbstständig fortgeführt.“



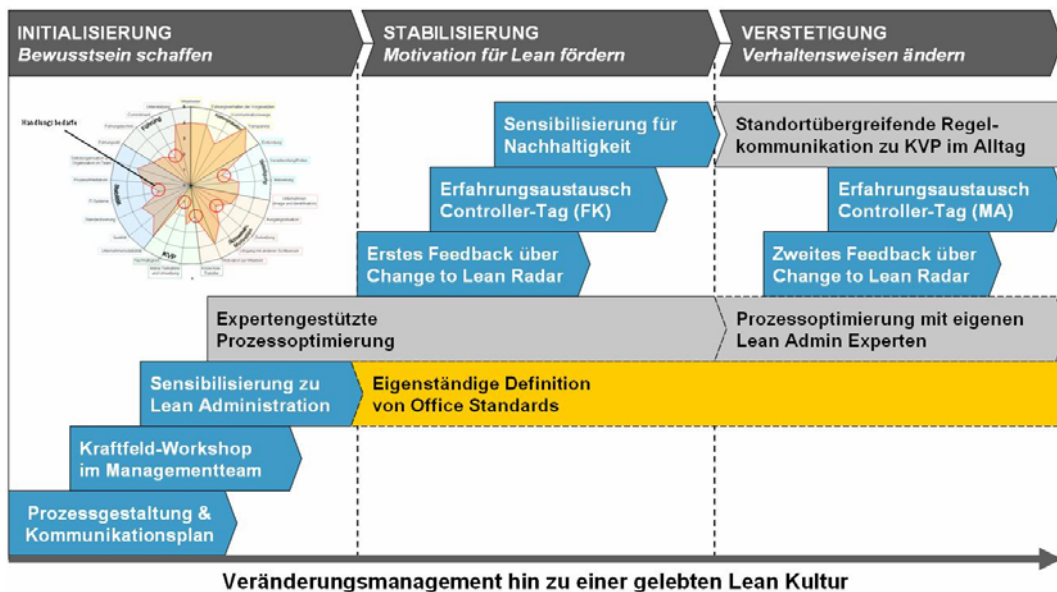
Ein wesentlicher Erfolgsfaktor war daher, dass zum Projektstart alle Mitarbeiter in den Grundlagen von Lean Management qualifiziert wurden.

Schwerpunkt lag dabei insbesondere auf einem Abgleich unterschiedlicher Sichtweisen und Erfahrungen zu Lean und KVP. Dies diente als Aufstapfunkt für eine kontinuierlichen, offenen Dialog zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. Das Aufgreifen unterschiedlicher Sichtweisen zeigte sich als wichtigste Basis für Akzeptanz und Offenheit im Veränderungsprozess.

Im Rahmen einer aufeinander aufbauenden Folge von KVP-Workshops, Feedbackprozessen und Plattformen zum Erfahrungsaustausch wurden die Mitarbeiter und Teamleiter systematisch in den Veränderungsprozess eingebunden. Die De-

tailkonzeption und Umsetzung der Change Maßnahmen erfolgte dabei in enger Zusammenarbeit zwischen dem MBtech Beraterteam und dem Sponsor des Projektes, Herrn Dr. Jurytko.

Als zentrales Instrument zur Steuerung der Kulturveränderung wurde in diesem Projekt erstmals das 'Change to Lean Radar®', der MBtech Consulting eingesetzt und nachhaltig als Führungsinstrument im Kundensystem etabliert. In den Mitarbeiter-Feedbacks zum Veränderungsprozess fungierte MBtech Consulting als neutrale Instanz um offene Rückmeldungen aufzureifen und notwendige Maßnahmen für Veränderungsprozesse an die Führung zu adressieren.



Der 'Lean Virus' zieht weitere Kreise

Durch die Einführung von Lean Administration ist der Funktionsbereich Controlling Powertrain Trucks einen guten Schritt weiter in Richtung Operational Excellence vorwärts gekommen. Aufgrund der erzielten Ergebnisse und der nach-

weislich erhöhten Leistungsfähigkeit der Organisation wurde Anfang 2009 die Lean Einführung auch in den anderen Bereichen innerhalb Finance & Controlling der Daimler AG gestartet.

Autoren: Dr. Matthias Jurytko, Daimler AG, Leiter Controlling Powertrain Trucks
 Oliver Sperling, MBtech Consulting GmbH, Principal 'Lean Administration'
 Thorsten Reichle, MBtech Consulting GmbH, Managing Associate 'Lean Administration'