

# TOS NEWS

Newsletter powered by OMCD



## Inhalt

- Interview mit Frithjof Punke
- TOS Leuchtturm HRT
- Der Daimler Trucks Projektleitertag
- TOS Einführung bei DICV
- Freightliner: Requested Delivery Date Accuracy
- BOS Umsetzung in Hosdere, Türkei
- Teamkonzept Umsetzung bei DDC
- Weltweite TOS Expertenausbildung
- Das Rollout Konzept TOS Prozesslernfabrik



## Der indirekte Leuchtturm im Personalbereich von Daimler Trucks. Ein Gespräch mit Frithjof Punke.

**Herr Punke, welchen Mehrwert hat Lean Management konkret für Sie und Ihre Mitarbeiter? Was hat Sie bewogen, den Leuchtturm zu beauftragen?**

Ich sehe Lean Management als Chance, um den Personalbereich weiter zu professionalisieren – mit ausgewählten Methoden, die in indirekten Bereichen greifen. TOS hilft meinen Mitarbeitern und mir, bei uns eine Führungskultur und Kommunikationskultur zu schaffen, die auch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess fördert. Wir haben im HR-Bereich mit der Verantwortungsübernahme des Vorstandsressorts durch Herrn Porth zwei große Projekte initiiert. I-Punkt 2.0 läuft an allen vier deutschen Standorten. Zunächst wollten wir die Prozesse an der Personaltheke – unserer Schnittstelle zum Kunden – harmonisieren. Mit TOS und der professionellen Unterstützung des OMCD haben wir unsere Prozesse analysiert und deutliche Verbesserungspotentiale erkannt und mit entsprechenden Änderungsmaßnahmen realisiert. Der Veränderungsprozess geht jetzt aber weit über das Thema Theke hinaus. Unter dem Begriff LeanAdmin sind zudem viele Initiativen auf eine breitere Basis gestellt. Wir haben, neben unserem Großprojekt, bei Herrn Porth beschlossen, dass jede Führungskraft einen eigenen Verbesserungsprozess im Rahmen eines

„kleinen Projekts“ macht, u.a. mit dem Ziel, Lean Methoden und Prinzipien anhand konkreter untersuchender Prozesse erlebbar machen. In HRT werden die Führungskräfte über die dadurch ermittelten Verbesserungspotentiale im Rahmen eines LeanAdmin-Marktplatzes, der zweimal im Jahr stattfindet, ihre HRT-Kollegen informieren und damit ihr Wissen und ihre Erfahrungen weitergeben. Wir werden, glaube ich, gemeinsam mit dem OMCD und den Koordinatoren von Herrn Porth mit langem Atem einen erfolgreichen Verbesserungsprozess hinlegen. Lassen Sie mich ehrlich sein: natürlich machen wir TOS auch um „schneller, höher und weiter zu springen“.

**Wie erlebt Ihre Mannschaft, dass Sie hinter dem Leuchtturm und Lean Admin stehen? Was erwarten Sie von Ihren Mitarbeitern und Führungskräften?**

Zunächst bin ich selbst Teil des Veränderungsprozesses. In meinem kleinen Projekt habe ich mir eine eigene Kennzahlentafel eingerichtet. An dieser können Sie meine Termintreue prüfen und verfolgen, wie oft Besprechungen unterbrochen werden. Allein die Visualisierung diszipliniert mich! Zum Leuchtturm: Ich besuche regelmäßig das Shopfloormanagement und leite den Steuerkreis. Aktuell erarbeiten

wir Kennzahlen für das Leitungsteam. Mit meiner Führungsmannschaft habe ich zudem einen Veränderungsworkshop gestaltet: wie gehen wir mit Veränderungen um, welche Sorgen und Befürchtungen sehen wir, welche Chancen? Im letzten Steuerkreis fiel mir die Motivation der Mitarbeiter auf. Ich glaube, diese Begeisterung funktioniert nicht ohne die Unterstützung des Chefs. Teil der Unterstützung sind die Förderung und das Praktizieren des offenen Dialogs. Die Führungsmannschaft und ich stehen hinter dem Projekt, indem wir mitmachen, uns selbst verändern. Ich erwarte von allen, dass wir den gemeinsam begonnen Lean-Prozess weiter vorantreiben und nachhaltig umsetzen – mit Engagement, Ernsthaftigkeit, aber auch mit der nötigen Sensibilität. So erreichen wir eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung in einer professionalisierten HR Organisation.

[▶ Fortsetzung auf Seite 2](#)

### Titelbild

Frithjof Punke stellt TOS News sein Shopfloorboard vor. Um seine eigenen Kennzahlen zu verfolgen richtete sich der Personalleiter von Daimler Trucks die Kennzahlentafel in seinem Büro im Werk Wörth ein – im Rahmen seines „kleinen TOS Projekts“ im Bereich HRT.

▶ Fortsetzung von Seite 1

### Welche Bedeutung hat der Blue Sky für Sie persönlich?

Ein Blue Sky ist nichts anderes als die Definition von Zielen längerfristiger Art. Wir haben einen gemeinsamen Blue Sky für die Personalleiter der vier Standorte, außerdem gibt es je einen eigenen für Personalentwicklung, Ausbildung, Gastronomie, Sicherheit und Beratung in Veränderungsprozessen. Ein Blue Sky ist Maßstab dafür, wohin wir uns verändern wollen. Er liefert die Grundlagen für die Kennzahlen und ist die Basis für die Kommunikation, die wir an die Mitarbeiter weitergeben und die Basis, um gemeinschaftliche Ziele zu definieren. Und die nachhaltige Umsetzung der dort formulierten Ansprüche liegt mir persönlich sehr am Herzen.

### Welche Veränderungen erwarten Sie nach Abschluss des Projekts i-Punkt 2.0?

I-Punkt 2.0 soll die gesamten Administrationsprozesse durchleuchten und verbessern. Der

Mitarbeiter erlebt uns an der sogenannten Personaltheke. Wenn Sie das Verwaltungsgebäude in Würth betreten, stoßen Sie direkt auf die Theke und werden dort hoffentlich schnell und professionell bedient. Dies soll an allen Standorten gleich sein. Die Rückmeldung unserer Kunden wird der Maßstab sein, ob wir in unserer operativen Arbeit tatsächlich professioneller sind, weniger Fehler machen und stabilere Prozesse haben. Selbstverständlich erwarte ich auch, dass die Lean Prinzipien und Methoden ausgerollt werden und dass meine Mitarbeiter und meine Mitarbeiterinnen eigenständig Verbesserungsprozesse initiieren und umsetzen können - und, dass sie in der Lage sind, dies auch von uns Führungskräften zu fordern.

» **Unsere Prozesse bringen wir nur voran, wenn wir TOS in seiner Gesamtheit umsetzen und alle Mitarbeiter in das Projekt einbeziehen und mitnehmen. Das erreichen wir vor allem durch Qualifikation.** «

Frithjof Punke

### Wie ist die standortübergreifende Zusammenarbeit organisiert?

Das Werk Würth hat im Projekt eine Lead-Funktion übernommen. Darüber gab es Vorbehalte der Aggregate-Werke. Diese Sorgen und Ängste haben wir angesprochen und Lösungen erarbeitet. So werden die verschiedenen Personalprozesse je federführend von einem Werk bearbeitet. Dieses lädt die anderen Werke ein und treibt Veränderungen an. Positiv hat mich die Dynamik überrascht - mit Shopfloormanagement haben einzelne Teamleiter begonnen. Rasch kamen andere Teams und fanden das Instrument gut, wollten es auch. Das ist für mich ein Zeichen, dass unser TOS Roll-Out am Ende des Tages den gesamten Bereich einholt.

### Wo stehen Sie heute im Projekt?

Ich hoffe, wenn Sie bei uns in Würth unter der Nummer „5050“ anrufen, werden Sie mittels Abfrage direkt zu dem richtigen Ansprechpartner weitergeleitet, der Ihre Frage beantwortet. Hintergrund ist unsere neue Telefonanlage. Sie soll die spezifischen Anforderungen der Kunden zielgerichtet steuern. Von den acht Kernprozessen in der Administration haben wir fünf für alle Standorte analysiert und uns auf einen einheitlichen, besseren Prozess geeinigt. Drei



Frithjof Punke im Gespräch mit Jutta Lischke, Abteilungsleiterin TM/CDC.

Prozesse sind noch offen. Wir haben viel in den Veränderungsprozess investiert, beispielsweise in die Qualifizierung unserer Führungskräfte und Mitarbeiter. Unsere internen Prozesse liegen heute in einer Wissensdatenbank, die standortübergreifend benutzt wird. Da konnten wir vom PKW Bereich lernen - das Werk Sindelfingen hat uns seine Datenbank zur Verfügung gestellt und wir haben die Methode transferiert. Wir haben erkannt, wie wichtig es für den Erfolg ist, dass es gelingt, die Mitarbeiter einzubeziehen. Unsere Prozesse bringen wir nur voran, wenn wir TOS in seiner Gesamtheit umsetzen und alle Mitarbeiter mitnehmen. Dazu gehört auch ein gemeinsames Lean Verständnis. Unsere Qualifizierungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen sichern die einheitliche Umsetzung der Lean Prinzipien. Ferner qualifizieren wir an allen Standorten TOS-Unterstützer, mit denen wir auch nach der Projektzeit eigenständig Verbesserungsprozesse anstoßen.

### Was sollte heute in einem Jahr nachhaltig in den Teams erlebbar sein?

Für mich sollte dann selbstverständlich sein, dass Shopfloormanagement durchgeführt wird, dass wir permanent unsere eigene Organisation weiterentwickeln und dass wir die im Blue Sky formulierten Ansprüche kontrollieren - durch Kennzahlen. Darüber hinaus sollte der Mitarbeiter, der ein Anliegen hat, die Verbesserung selbst initiieren, begleiten und damit erleben. Für mich ist zudem wichtig, dass wir lernen, uns auch in indirekten Bereichen Quality Gates zu stellen. Dass wir immer wieder bereit sind zu hinterfragen: „Sind das die Ergebnisse, die wir wollen?“ Das Ganze sollte aber auch durch unsere internen Kunden im Positiven erlebbar und damit ein Zeichen sein, dass die Veränderungen Früchte tragen sowohl innerhalb als auch außerhalb des Bereiches. Das sind meine Ansprüche an das Thema Lean Management im Personalbereich.

Herr Punke, wir danken Ihnen für das Gespräch.

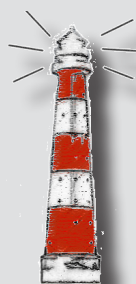
## Der Leuchtturm in HRT

Von 2009 bis Ende 2010 optimieren die Mitarbeiter und Führungskräfte im Rahmen des Leuchtturms - angestoßen von Frithjof Punke - die Prozesse im Bereich HRT und leiten die TOS Implementierung ein. Die Projektleitung liegt bei Albert Frech/ Johannes Schwarz. Das OMCD koordiniert und unterstützt alle Aktivitäten vom Blue-Sky bis zur Qualifizierung der Mitarbeiter - seitens OMCD betreut Jochen Kleh den Leuchtturm werksübergreifend, im Rahmen der Expertenprojekte sind zudem Trainees eingebunden und unterstützen aktiv. Betriebsratsvertreter im Projektsteuerkreis ist Karl Feldmann.

In einer Analysephase von Juni 2009 bis Dezember 2009 wurden Prozesse untersucht, zehn Personalkernprozesse zur Bearbeitung ausgewählt und vier Arbeitspakete definiert. Werksübergreifende Projektteams erarbeiten darin Konzepte, die anschließend Expertenprojekte an allen vier Standorten nacheinander umsetzen. Nach dem Leuchtturm sollen die Mitarbeiter in der Lage sein, TOS vor Ort aktiv fortzusetzen.

## Was ist ein TOS-Leuchtturm?

Ein TOS-Leuchtturm ist ein 1-2-jähriges Pilotprojekt mit dem Ziel, die Lean-Prinzipien in einen definierten Bereich umzusetzen und eine signifikante Verbesserung der Kennzahlen zu erreichen. Dabei dient der Leuchtturm als TOS Lern- und Qualifizierungsprozess für alle Beteiligten. Weitere Informationen: TOS-Leuchtturm

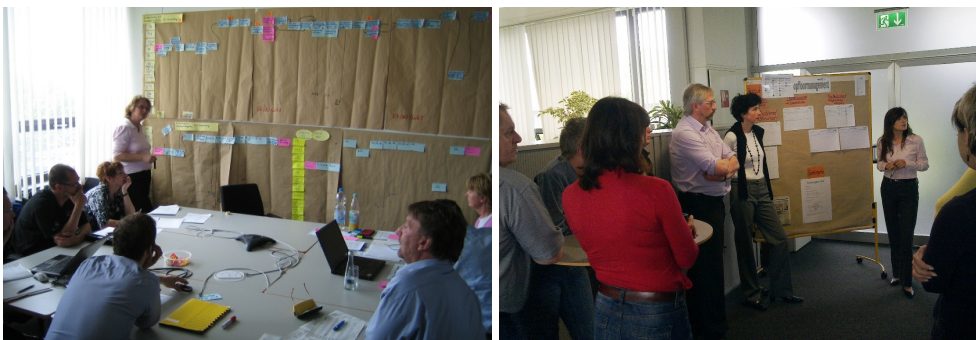


## Aktuelles. HRT jetzt LEAN - der indirekte Leuchtturm.

Der Bereich HRT betreut die Standorte Gaggenau, Kassel, Mannheim und Würth – mit je einer Kundentheke und zahlreichen Personalprozessen. Diese reichen von Adressänderungen bis zu Personalversetzungen. Der Leuchtturm in HRT startete mit der Zielsetzung, das Fachwissen der Standorte zusammen zu bringen um voneinander zu lernen und gemeinsam Prozesse zu optimieren.

Während des Prozessmappings stellten die Experten aller Standorte fest: auch wenn alle die gleichen Prozesse durchführen und es mit ePeople ein einheitliches Tool gibt, unterscheidet sich die konkrete Ausgestaltung. Steht eine Versetzung an, läuft der Prozess in Würth anders ab als etwa in Kassel. Ziel waren nun harmonisierte, optimale Prozesse. Auf Basis der Kundenbedürfnisse muss ein Prozess schnell, fehlerfrei und transparent sein und einen eindeutigen Ansprechpartner aufweisen. Anhand dieser Kriterien erarbeiteten die Fachexperten gemeinsam den Soll-Prozess - so, dass jeder HRT-Mitarbeiter ihn umsetzen kann. Dokumentations- und Informationstool ist SARA, eine bewährte Plattform aus dem PKW Bereich. Die Verantwortung für die Prozesse wurde gleichmäßig auf alle Standorte verteilt. Definierte Ansprechpartner der lokalen Betriebsräte sind von Beginn in die Projektarbeit eingebunden und werden regelmäßig über die geplanten Änderungen informiert. Zur Prozesssteuerung nutzen die Führungskräfte Shopfloormanagement (SFM) und Kennzahlen (KPI). Mitarbeiter visualisieren dort ihre Themen und Probleme, Führungskräfte unterstützen bei der Lösung. Eine Kennzahl stellt zum Beispiel dar, wie viele der Prozesse im Tagesgeschäft tatsächlich nach dem neuen Prozess ablaufen. Wird eine Versetzung nach dem alten Prozess bearbeitet, fragt der Teamleiter, warum. Dies legt Probleme offen und ermöglicht deren aktive Lösung über eine Maßnahmenliste. Damit Mitarbeiter nach Projektende SFM eigenständig weiterführen und verbessern und selbst Optimierungen durchführen können, qualifiziert das OMCD in SFM und Prozessmapping. Darüber hinaus findet eine TOS Basisqualifizierung statt. OMCD und Arbeitspaketleiter schulen die Abteilungsleiter, diese ihre Teamleiter und die schließlich ihre Mitarbeiter. So erlernen alle Mitarbeiter sowohl konkrete Methoden als auch ein allgemeines Verständnis zu TOS und dessen Philosophie. Für Albert Frech, Abteilungsleiter HRT /WW und Projektleiter des Leuchtturms ist klar: „Der Schlüssel zum Erfolg sind unsere Mitarbeiter als Experten in Ihrem Arbeitsgebiet. Wir wollen die Mitarbeiter über alle Ebenen und Funktionen einbinden und nicht zuletzt von der Philosophie überzeugen.“

Kontakt: Johannes Schwarz, HRT/WW.



Links: Prozessworkshop zum Thema „Ernennung E4“ mit Vertretern aus allen Werken moderiert von Andrea Schwarz (HRT/WW). Rechts: Shopfloormanagement im Team von Thomas Worst HRT/WW durchgeführt von Mitarbeiterin Daniela Honisch.

### Die Arbeitspakete

**Prozess- und Auftragssteuerung:** Ausgewählte Kernprozesse der Personalberatung und Sachbearbeitung bei HRT optimieren und standardisieren. Erarbeitung eines Konzepts zur Einsteuerung aller Aufträge am i-Punkt sowie im Back-Office. In Prozessworkshops erstellt ein Expertenteam standortübergreifend Soll-Prozesse, die dann pilotiert und flächendeckend implementiert werden. Der Mehrwert: Standardisierte Prozesse steigern die Qualität, reduzieren Durchlaufzeiten und unnötige Schnittstellen. Zudem entsteht durch das Projekt ein Netzwerk von Experten der Standorte. „Der Erfolg eines solchen Projektes steht und fällt mit den Menschen – der standortübergreifende Austausch und die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter, die ‚von einander lernen wollen‘ – darauf kommt es an. Wichtig ist zudem die Unterstützung des OMCD, methodisch wie personell.“ Silke Himmerich, Arbeitspaketleiterin Prozess- und Auftragssteuerung, HRT/MA.

**Medien und Intranet:** Als Support für die anderen Arbeitspakete beschäftigt es sich mit zwei Hauptthemen: 1.) Medien- und Systemlandschaft bei HRT harmonisieren und 2.) Medien technisch bereitstellen (SARA HRT, Intranet, Telefonanlage, CISM) und deren Rahmenbedingungen zur Nutzung mit dem Betriebsrat abstimmen. Teilnehmer aller Standorte arbeiteten zusammen und verabschiedeten gemeinsam die Ergebnisse. Die frühzeitige Einbindung aller Standorte garantiert eine hohe Akzeptanz. Diese Zusammenarbeit und die Transparenz der TOS Methoden schaffen die Basis für weitere Prozessoptimierungen. Gemeinsam genutzte Plattformen schaffen Transparenz und sichern eine hohe Servicequalität im Sinne kontinuierlicher Verbesserung. Die gemeinsame Erarbeitung der einzelnen Medien für HRT stärkt das „Wir-Gefühl“ im Bereich.“ Marco Starck, Arbeitspaketleiter Medien und Intranet, HRT/WW.

**KPI und Shopfloormanagement:** KPI und SFM sind Instrumente zur Steuerung des Tagesgeschäftes. Hierfür entwickelte HRT Kennzahlen; je 5 werksübergreifende KPIs entstanden in Workshops durch Führungskräfte und Mitarbeiter. Weitere KPIs sollen standortspezifische Prozesse transparent machen, z.B. Altersteilzeit. Ein wichtiges Element des Arbeitspakets war die Qualifikation von Mitarbeitern zu TOS Unterstützern. Erprobt wird die Vorgehensweise in Würth. Ab Mai folgen Gaggenau und Mannheim, danach Kassel im Rahmen ihrer Expertenprojekte. Für SFM müssen alle Beteiligten lernen transparent zu arbeiten ohne Kontrolle befürchten zu müssen. Die Kennzahlen sollen die tägliche Arbeit unterstützen und kein Reporting für Führungskräfte sein. „Shopfloormanagement basiert auf einer Kultur der Offenheit und der Transparenz. Im Fokus stehen Problemlösung - nicht Fingerpointing - und Kennzahlen, mit denen sich alle identifizieren. So motiviert es die Mitarbeiter.“ Veronica Janiszewski, Arbeitspaketleiterin KPI und Shopfloormanagement, HRT/GG.

**Veränderungsprozesse:** Der Leuchtturm soll eine TOS Kultur in HRT verankern. Diskussion und die selbständige Erarbeitung der LEAN Philosophie sind daher Schulungsschwerpunkte. Auf dieser Basis können die Mitarbeiter TOS selbständig und nachhaltig anwenden. Als Fachexperten gestalten Mitarbeiter die Veränderungen aktiv mit. Reifegradanalysen zeigen, ob und in welchem Maße Mitarbeiter die Projektinhalte verstehen; eine Kundenbefragung spiegelt die Haltung der Kunden zu den Veränderungen bei HRT. Veränderungsprozesse benötigen zudem kontinuierliche Unterstützung der Führungskräfte. „Ausprobieren, den Mitarbeitern zuhören und die Führungskraft als Vorbild im Erlernen von Lean Admin zu erleben, dazu der Einsatz der richtigen und dosierten Lean Methoden - das ist unser Rezept zur erfolgreichen Entwicklung zu einer schlanken Organisation.“ Frauke Venema, Arbeitspaketleiterin Veränderungsprozesse, HRT/GG.