



Workshop „Lean Administration“

Jörg Spies / Jürgen Fischer, BR Zentrale

23.10.2012 in Pforzheim

Auftrag von HR für die Verwaltungsbereiche

Auftrag vom Personalvorstand Hr. Porth (2009), eine ständige Verbesserung bestehender Prozesse und Abläufe im Betrieb durch den **kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)** auch **nachhaltig in den Verwaltungsfunktionen der Daimler AG** zu implementieren.

Gründe für den Auftrag:

- Verbesserungseffekte im direkten Bereich sind nahezu ausgeschöpft
- Systematische Erzielung von Ratioeffekten auch in der Verwaltung
- Abmilderung der Leistungsverdichtung durch Personalabbau
- Sicherstellung der Prozessstabilität nach erfolgtem Personalabbau

- ➔ Unternehmen spricht von „Kulturveränderung“
- ➔ „Verschwendung“ beseitigen um Personalressourcen für wichtige Aufgaben zu haben
- ➔ Grundsätzlich ist kein weiterer Personalabbau vorgesehen

Woher kommt Lean Admin?

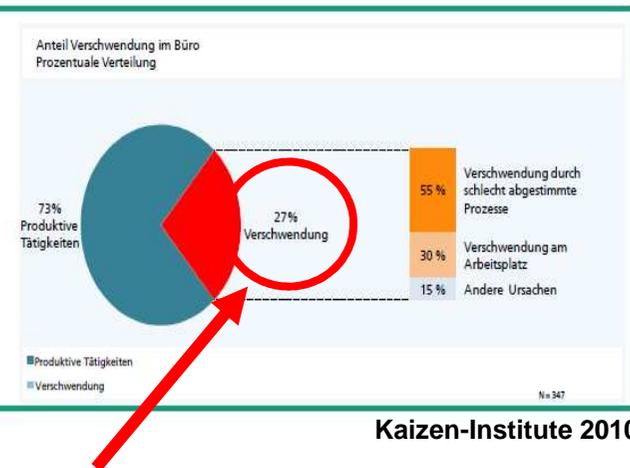
Erst in der Produktion..



...dann in der Verwaltung

Ursachen der Verschwendung

- Der Grund für Verschwendung wird mehrheitlich auf der Ebene der Prozesse gesehen.
- Verschwendung am Arbeitsplatz wird vergleichsweise geringer eingeschätzt.
- Je größer das Unternehmen, desto schwerer wiegt die Verschwendung durch Prozesse.



Verwaltungsbereiche bei Daimler

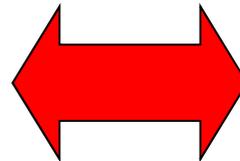
- ➡ durch NMM 35% eingespart, aber: Prozesse nicht angepasst
- ➡ Ziel ist Prozessoptimierung, allerdings: 10% Ratio wird erwartet

Vorgehen an den Standorten

Standardisierung von Arbeit durch..

Vorgaben durch NMM

- Massive Kostensenkungen
- Bildung von Shared Service Centern



Optimierungen „aus den Köpfen“ der Beschäftigten

- Prozessoptimierung
- Standardisierung von Tätigkeiten
- Bildung von SSC?

z.B.
SSC Accounting Berlin,
Start in 2006 als NMM-
Projekt, Erweiterung in
2010

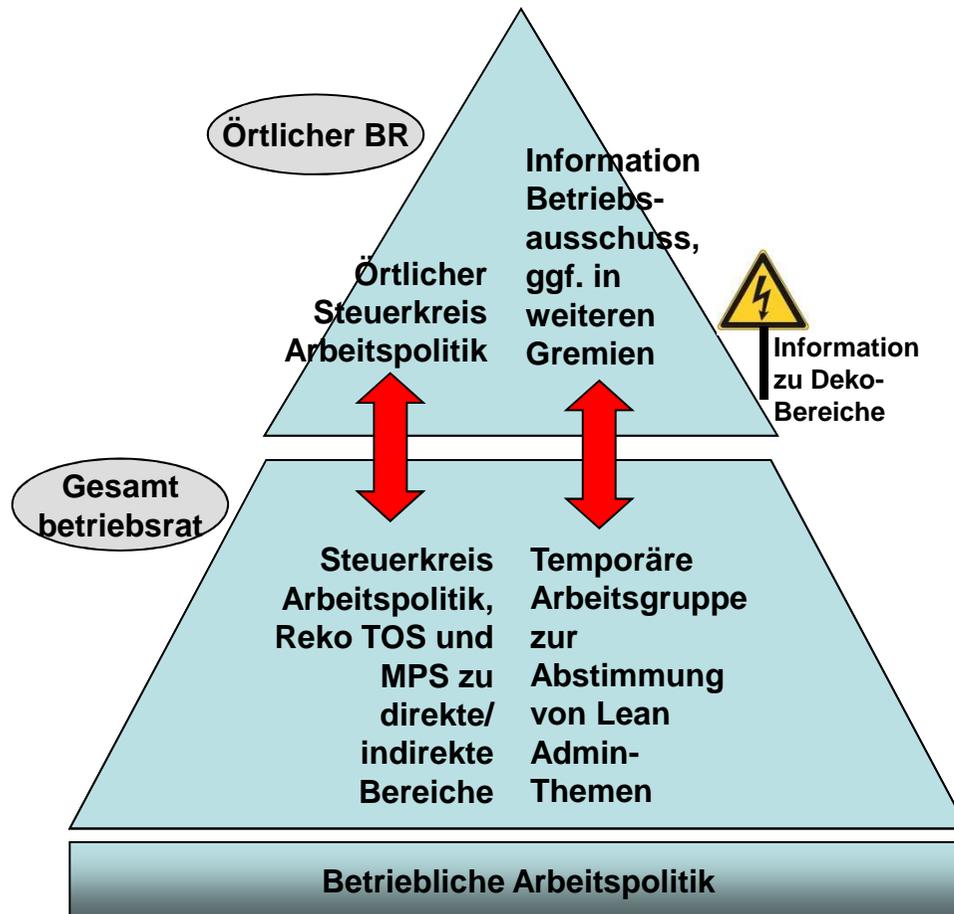


z.B.
Umsetzung in den HR-
Bereichen in 2010, „Kleine
Projekte“ pro E3 Bereich

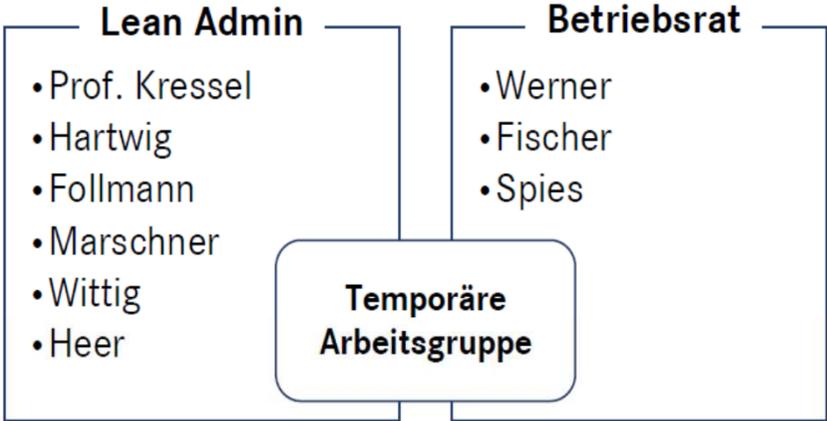


**...auch MitarbeiterInnen haben Interesse
an Optimierung ihrer Arbeitsabläufe...**

Abstimmung zu Grundsätzen mit GBR



Abstimmung personalpolitischer Themen



Aufgaben

- Gegenseitige Abstimmung/Information zu Lean Admin Projekten
- Erarbeitung gemeinsamer „Spielregeln“ für Lean Admin Projekte und Sicherstellung der Einhaltung
- Eskalation und Lösung von Konfliktthemen



Konkrete Mitbestimmung vor Ort

Tätigkeit	Stunden	
Hotline - Anrufe entgegennehmen	14,37	5,1%
Telefonische Rückfragen/Klärung Nacharbeit	4,511	1,6%
Telefonische Rückfragen/Klärung Niederlassungen und Vertretungen	4,338	1,5%
Telefonische Rückfragen/Klärung Auftragssteuerung	2,52	0,9%
Mautterminal erklären inkl. Wegezeit zum Terminal	2,517	0,9%
Regelkommunikation (fachlich)	2,18	0,8%
Abholer den Ablauf erklären	2,022	0,7%
Falls Kunde ohne Deckungskarte: Klärungsaufwand	1,676	0,6%
Falls Kunde ohne Abholerweis: Telefonische Klärung mit Disponent in Niederlassung	1,004	0,4%
Falls unangemeldeter Abholer ohne Reservierung: Terminierung / Umlanungen durchführen	1,004	0,4%
Falls Kunde ohne Abholerweis: Suchen von Abholerweisen unter den gefaxten Ausweisen (inkl. Wegezeit zum Fax)	0,841	0,3%
Fachliche Auskünfte (persönliche Qualifikation)	0,497	0,2%
Falls Kunde ohne Abholerweis: Sonstiger Klärungsaufwand z.B. mit Auftragssteuerer	0,167	0,1%

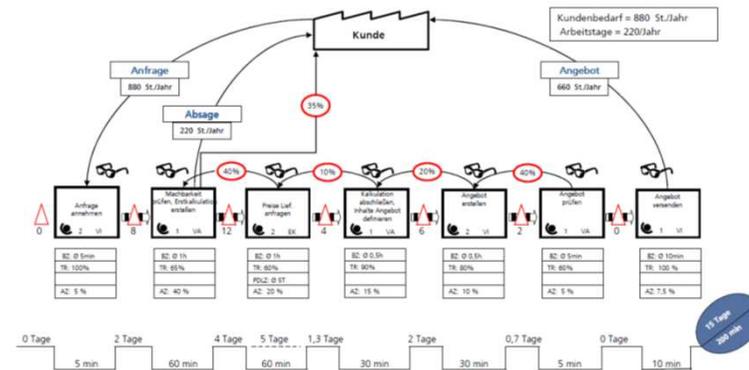
Zeiterfassung bei Tätigkeitsstrukturanalyse (TSA)

A. Funktionen:		Reifegrad 1	Reifegrad 2	Reifegrad 3	Reifegrad 4	Bewertung
1. Themenbereiche: Gesundheit, Ergonomie und Sicherheit am Arbeitsplatz (Thema 1.1 - 1.4)						
11	Gesundheit	Sind Ihnen diverse Angebote zur Gesundheitsförderung bekannt?	Werden Ihnen Informationen über Angebote zur Gesundheitsförderung regelmäßig gemeldet?	Werden Sie regelmäßig dazu eingeladen, sich über Angebote zur Gesundheitsförderung zu informieren und - wenn erforderlich - daran teilzunehmen?	Haben Sie einen Ansprechpartner für Gesundheitsförderung im Unternehmen?	
12	Ergonomie	Haben Sie eine Vorstellung davon, was Ergonomie ist?	Ist Ihr Arbeitsplatz auf ergonomische Gesichtspunkte hin ergonomisch?	Haben Sie Zugang zu ergonomischen Informationsangeboten?	Wird Ihr Arbeitsplatz regelmäßig auf ergonomische Aspekte hin überprüft und entsprechend angepasst?	
13	Sicherheit	Sind Ihnen verschiedene Formen von Sicherheitsunterweisungen innerhalb der Daimler AG bekannt?	Haben Sie bereits Sicherheitsunterweisungen erhalten?	Haben Sie bereits an einer Sicherheitsunterweisung teilgenommen?	Wird die Sicherheit regelmäßig thematisiert und werden Änderungen durchgesetzt um Neuerungen bei sicherheitsrelevanten Aspekten zu kommunizieren?	
14	Mitarbeiterqualifikation	Sind die aktuellen Mitarbeiter- oder Produktqualifikationen bekannt und kommuniziert?	Haben Sie die Möglichkeit, sich zu qualifizieren?	Wird der Qualifikationsbedarf der Mitarbeiter regelmäßig überprüft und die Anforderungen an die Qualifikation an den Mitarbeiter kommuniziert?	Können Sie bei Fähigkeiten und Qualifikationen bei Ihren Aufgaben und Arbeiten einsetzen und werden diese zur Qualität von anderen Kollegen genutzt?	
2. Themenbereiche: Qualität, Geschäftliche Kundenakquisition (Thema 2.1 - 2.4)						
21	Kundenanforderungen und -zufriedenheit (Kundenanforderungen und -qualität)	Sind die Anforderungen an den Kunden bekannt?	Sind die Anforderungen im Prozessregime der derzeit laufenden Prozesse integriert?	Gibt es eine Messung der Kundenzufriedenheit?	Werden die Ergebnisse der Kundenzufriedenheit in den Kunden-Lieferanten-Prozessen kontinuierlich eingebunden und nachfolgend umgesetzt?	
22	Standardisierung der Prozesse (Erreichung von Prozesszielen, Prozesskosten, Prozessrisiko)	Sind die Arbeitsprozesse im Bereich der Kundenakquisition standardisiert?	Sind Ihnen die Umgebungsdaten und Vorgaben von Standards bekannt?	Gibt es einen Prozess für gemeinsame (prozessübergreifende) Festlegung zur Erreichung von Standards?	Werden diese Standards kontinuierlich überwacht und verbessert?	
23	Problemlösung im Arbeitsprozess (Problemlösung, Rückfragen, Qualität mehr den Endkunden...)	Sind die Methoden zur Problemlösung (Produkt oder Prozess) bekannt?	Sind die Methoden zur Problemlösung auch aus dem TOG zu nachvollziehen (Ursachenforschung und Problemlösung bekannt)?	Wird innerhalb der Problemlösung konsequent auf die Ursachenforschung eingegangen?	Wird durch die Problemlösung der Prozess kontinuierlich verbessert?	
	Qualität aus Sicht Interne und externer	Ist die zu erbringende	Gibt es definierte	Werden die Erhaltung der Qualitätsanforderungen sichergestellt?	Gibt es systematische Aktivitäten zur systematischen	

MA-Fragebogen bei Reifegradbewertung

Mitbestimmung nach § 87 (1) Nr. 6 BetrVG bei Aufnahme personenbezogener Daten und bei EDV-technischer Erfassung.

Strittig ist Mitbestimmung nach § 87 (1) Nr. 1 BetrVG, wenn Daten nicht individuelle rückführbar sind.



Zeiterfassung bei Wertstromanalyse

Vereinbarung zu Lean Administration

Damit das nicht passiert...



Lean Administration in der Praxis: Der Besprechungskostenzähler bei der BMK Group, Augsburg.

...haben wir etwas geregelt!

Vereinbarung zu Lean Administration

Ergänzende Vereinbarung zur Rahmenbetriebsvereinbarung zum mitarbeitergetragenen kontinuierlichen Verbesserungsprozess vom 22. Februar 1995 **insbesondere im Rahmen von Lean Administration**

1. Methoden und deren Anwendung

Grundlage sind die Methoden aus den Handbüchern zum Truck-Operating-System (TOS) und zum Mercedes-Benz Produktionssystem (MPS)

Die Anwendung der Methoden hat nicht vorrangig das Ziel Arbeitsplätze abzubauen

2. Schutzbestimmungen für Beschäftigte

Im Falle von Veränderungen die personalwirksam sind haben MitarbeiterInnen Anspruch auf:

- gleichwertigen zumutbaren Arbeitsplatz
- vorrangige Berücksichtigung bei Besetzung freier Stellen
- Entgeltausgleich

Vereinbarung zu Lean Administration



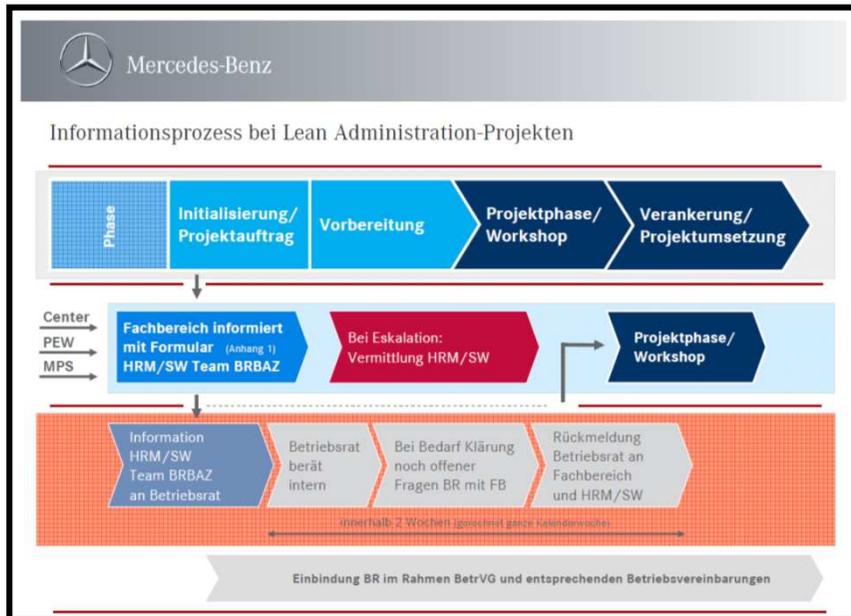
3. Rechte des Betriebsrats

Formblatt zum Informationsprozess über geplante Lean Administration Projekte

Center: _____ Ansprechpartner Fachbereich: _____
 geplanter Start: ____/____/____; geplanter Abschluss: ____/____/____

Projekt:			
Wesentlicher Inhalt:			
Hauptziele/ Optimierungsfelder:	<input type="checkbox"/> Arbeitsmittel	<input type="checkbox"/> Arbeitsorganisation	<input type="checkbox"/> Info/Kommunikation
	<input type="checkbox"/> Arbeitsabläufe	<input type="checkbox"/> Qualität	<input type="checkbox"/> _____
	<input type="checkbox"/> Arbeitsumgebung	<input type="checkbox"/> SOS	<input type="checkbox"/> _____
Personelle Auswirkungen:	<input type="checkbox"/> keine	<input type="checkbox"/> Ja*	<input type="checkbox"/> steht nicht im Fokus
Datenermittlung:	<input type="checkbox"/> keine	<input type="checkbox"/> Ja*	<input type="checkbox"/> steht noch nicht fest
Aktueller Stand/ zeitlicher Ablauf:			

Datum _____ Unterschrift Vertreter Fachbereich _____ * Mitbestimmung beachten



Weitere Schritte folgen...

- **„Arbeit ohne Ende“** – Diskussion über Arbeitszeiten und Leistungsbedingungen in der Angestelltenarbeit
- **Neues Ressort „Arbeit und Innovation“** beim IG Metall Vorstand - auch zu Produktionssysteme im Bereich industrieller Dienstleistungen (Lean Office, Lean Administration)
- Noch ungelöste Frage zu **„Leistung und Entgelt“** in der Angestelltenarbeit muss in Angriff genommen werden!

