

## Besuch bei Scania - ein Erlebnis von Weltklasse

*Der Gewinner der LKW-Industrie ist in den vergangenen Jahrzehnten unangefochten Scania. Scania ist immer wieder führend, wenn die Erfahrungen der Kunden ausgewertet werden, wenn die Anzahl der Fehler während des Garantiezeitraums registriert werden, und wenn die Entwicklung in Form von Marktanteilen festgemacht wird.*

*Um das Warum und Wie ging es bei einem Besuch bei Scania im weltweiten Hauptsitz in Schweden, dem die Führungsebene von DOVISTA Polska einen unvergesslichen Besuch abstattete.*

*Hier folgt ein kurzer Reisebericht aus dem Hauptsitz im schwedischen Södertälje, zu dem Scania selten den Zutritt gewährt.*

**DOVISTA Polska stellt Fenster und Türen für in Dänemark führende Marken wie VELFAC und Rational her**, und beschäftigt in den sieben Werken in Polen jetzt 2.500 Mitarbeiter. Das Unternehmen verzeichnet seit vielen Jahren konstante Wachstumsraten, wovon die Kunden, die Mitarbeiter und die Umgebung der Werke profitieren. Ein Tool ist „Future Excellence“, DOVISTAs eigene Programmbezeichnung für Lean und CBI, Continuous Business Improvement.

Trotz des Erfolgs hat sich DOVISTA Polska die Bescheidenheit und den Ehrgeiz bewahrt. Obwohl das Unternehmen erfolgreich ist, weiß man genau, dass es noch viel zu tun gibt. Man ist auch dazu bereit, die erforderlichen Investitionen zu tätigen - und man ist vor allem gewillt, die Leitung und die Organisation zu entwickeln.

**Um die Ziele und Pläne auszutesten und um sich inspirieren zu lassen**, war die Führungsebene deshalb vom 2. - 4. Oktober 2017 ins schwedische Södertälje gereist, wo der LKW-Fabrikant Scania seit 1912 seinen Hauptsitz hat.

Dieser Besuch wurde über viele Monate hinweg vorbereitet. Wojciech Baszkowski, der Geschäftsführer von DOVISTA Polska, hatte von Anfang an darauf bestanden, dass wir, falls wir die Gelegenheit dazu bekommen, einen der weltweit führenden Industriekonzerne im Bereich des Lean CBI von innen anzusehen, sehr gut vorbereitet sein sollten.



Den 2. Oktober verbrachte die Führungsebene mit den letzten Vorbereitungen für den Besuch am 3. Oktober. Die 12 Werksleiter und Spitzen-Führungskräfte von DOVISTA Polska hatten sich mit konkreten Beispielen für „Weltklasse“, einer Besprechung des gelesenen Buchpakets und einer Analyse von DOVISTAs Zielen und Zukunftsplänen vorbereitet. Alle Teilnehmer hatten dabei auch eine Reihe von Fragen an Scania aktualisiert. Am Ende des Tages wussten alle, weshalb sie da waren, was sie erwarten konnten und was sie zusammenfassen sollten.

Am 3. Oktober wurden wir herzlich von Kees Luttk, dem weltweit Verantwortlichen für Scantias Produktionssysteme, empfangen. Scania hat heute in Södertälje südlich von Stockholm 14.000 Mitarbeiter - und weltweit insgesamt mehr als 40.000 Mitarbeiter.

### **Dass Scania der Gewinner der LKW-Industrie ist, hat mehrere Gründe.**

Einer der Gründe ist ein gut durchdachtes Modul-Konzept, das seit über 50 Jahren angewandt und noch immer verbessert wird. Seit den vergangenen zwei Jahrzehnten ist Scantias Vorgehensweise für Industrieunternehmen auf der ganzen Welt ein Vorbild.

Ein weiterer Grund ist Scantias Lean-CBI-Reise, die auf mehrere Arten einzigartig ist.

**1996 entschloss man sich zu einer nachhaltigen Reise, um weiterhin Verbesserungen zu erzielen.** Man wusste, dass 85 % aller Lean-Reisen missglücken - und dass man zu den 15 % gehören wollte, die dabei Erfolg hatten. Es ist natürlich schwer, wenn nicht sogar unmöglich, einen einzelnen Grund für das Scheitern zu nennen. Es fällt einem jedoch ein Begriff ein, der überhaupt nicht industrieorientiert ist: *Der Glaube*. Der Glaube daran, dass ein weiterhin positives Einbeziehen jedes einzelnen Mitarbeiters durch laufende Verbesserungen der einzelnen Prozesse zu zufriedeneren Mitarbeitern, Kunden und Besitzern führt. Ein Glaube, der sich, nachdem die Ergebnisse deutlich verzeichnet worden sind, in ein Wissen dazu umgeformt hat, dass es funktioniert und nützt. Somit wurde eine lebendige und positiv ansteckende Lean- und CBI-Kultur erschaffen. Dieser Glaube, das Wissen und die Kultur sind jetzt in einem formalen „Scania Production System“ gut organisiert, das heute die komplette Organisation durchzieht.

**Mit dem Glauben im Mittelpunkt spielen Werkzeuge, Systeme und Schemen bei Scania eine kleinere Rolle.** Sie werden einfach nur auf Tools für den jeweiligen Menschen und dessen Bestrebungen reduziert. Jeden Tag fragt der Einzelne, warum die Dinge auf eine bestimmte Art erledigt werden - wie sie stabiler, standardisierter und letztendlich besser und schneller für den internen Kunden erledigt werden können. So wird eine sehr kräftige Kultur und Struktur erschaffen, die letztendlich die Erwartungen des Endkunden erfüllt.



Über Scantias beeindruckende Verbesserungsreise kann somit viel geschrieben und berichtet werden. Aber dies wirkt substanzlos im Vergleich zum Erlebnis, denn Scania Södertälje ist ganz einfach lebendige Weltklasse, der Menschen, Handlungen und Ergebnisse wichtiger ist als polierte Power Points, sinnige Tischreden und fantastische Tools. Es gibt keine 5S-Übersichten - aber es wirkt so sauber wie in einem Krankenhaus. Es gibt keine Anzeichen von Hektik - und trotzdem ist der Takt konstant und die Geschwindigkeit offensichtlich hoch. Es gibt nicht viele sichtbare Qualitätsmitarbeiter - und trotzdem ist die Qualität ganz offensichtlich spitzenklasse - durch das interne-Kunden-Konzept, die statistische Prozesslenkung (SPC) und die Eigenkontrolle der Bediener. Stimmigkeit und Freundlichkeit gehen überall Hand in Hand.

**Ich könnte noch viel mehr aufzählen, muss aber irgendwo aufhören - und dies passiert bei Scantias Academy.** Hier werden Go-carts schier unendlich lange geplant, gebaut und danach wieder auseinandgebaut. Alle neuen Mitarbeiter eignen sich durch ein Spiel, durch Simulation und praktische Arbeit spielerisch die Scania-Kultur an. Raffiniert und elegant lernen alle die „Scania Production Systems“ kennen, bevor sie in das wirkliche Unternehmen entlassen werden. Man lernt nicht durch kalte Power Points, sondern durch konkrete Arbeit, eigene Erfahrung und Reflexion in einer Miniaturumgebung, die das Arbeitsleben und die einzigartige Organisation, der man in Zukunft angehören soll, widerspiegelt.

**Ein Dankeschön für einen unvergesslichen und lehrreichen Tag geht an** Scantias Khabout Jamil, Arkan Mekhael Maikel, Maria Muammar und Kees Luttk.

**Den dritten Tag verbrachten wir damit, systematisch das viele neue Wissen und die Erkenntnisse in konkrete Ziele und Pläne umzusetzen.** So hatte jeder Werksleiter mit sich selber einen Vertrag abgeschlossen mit den folgenden drei Überschriften: persönlicher Entwicklungsplan, die Entwicklung des eigenen Kernteams und die eigene Organisations-Entwicklung. Kees Luttk schaute gegen Mittag vorbei, um sich die Reflexionen und getroffenen Entscheidungen der Teilnehmer anzuhören. Im Rahmen eines Gruppenprozesses am Nachmittag fassten der Geschäftsführer Wojciech Baszkowski, der COO Grzegorz Grabowski und der Leiter der Personalabteilung, Krzysztof Iwanski, die Dinge zusammen, so dass die Führungsebene auf unterschiedliche Weise die wichtigsten Ziele, Pläne und Deadlines unterstützt, verstärkt und koordiniert.

Voller Inspiration, Glaube und Energie setzt DOVISTA Polska jetzt die Erlebnisse in Pläne und Handlungen um - davon profitieren die Kunden, die Mitarbeiter und die Zukunft des Unternehmens.



## Besuch bei Scania am 3. Oktober 2017 - ein Erlebnis von Weltklasse



*3. Oktober, Morgen: Besuch bei Scania. V.l.n.r.: Kees Lutтик, Jacek Lach, Tadeusz Gurzynski, Dagmara Gutowska, Lukasz Kriesel, Marek Laski, Wojciech Baszkowski, Piotr Jankie, Krzysztof Iwanski, Grzegorz Grabowski, Justyna Kowalska-Teclaw, Marcin Stawarz, Krystian Frankowski, Mariusz Filarski.*



*3. Oktober: Lutтик Kees erläutert das Scania Production System in der Marcus-Wallenberg-Halle des Scania-Museums.*



*3. Oktober, Abend. Auswertung. DOVISTA Polska reflektiert und formt und erworbenen Einsichten in konkrete Pläne um.*

