

Lernende Organisationen in Forschung und Entwicklung – DaimlerChrysler Case Study

DAIMLERCHRYSLER

Alfred Katzenbach

 **PathwayGuidance**

Uwe Weissflog

Einführung



Alfred Katzenbach

Director Research Information and
Communication IT for Engineering (RIC/E)

alfred.katzenbach@daimlerchrysler.com



Uwe Weissflog

Partner Pathway Guidance - Europe

uwe.weissflog@pathwayguidance.biz

Einführung – Wie alles begann...

- AK / UW erstes Treffen während ProSTEP Science Days 2000
- AK / UW entscheiden, in 2001 and 2002 zusammen zuarbeiten
- **2001 - 4 Workshops:**
 - Open Space Konferenz (Automobil-Entwicklung 2010)
 - 3-Tages Workshop auf der Basis „5 Disciplines, Peter Senge“ für das erweiterte RIC/E Führungsteam (25 Teilnehmer)
 - 2-Tages Bereichsmeeting auf der Basis ausgewählter Disziplinen der Lernenden Organisation (110 Teilnehmer)
 - 2,5-Tages Workshop für das erweiterte RIC/E Führungsteam mit Fokus auf „Systems Thinking“
- **2002 - 2 Workshops:**
 - 2-Tages Workshop über Zusammenarbeit und „Personal Mastery“
 - 2-Tages Workshop Bereichsmeeting mit Fokus auf „Shared Vision“
 - Open Space Konferenz mit Externen zu „Beyond the Border“ (50 Teilnehmer)

Überblick DaimlerChrysler AG



- DaimlerChrysler ist eines der führenden Automobilunternehmen mit dem vollständigsten Produktspektrum
- PKW-Marken: Mercedes-Benz, Maybach, Smart, Chrysler, Jeep®, Dodge.
- Nutzfahrzeugmarken: Mercedes-Benz, Freightliner, Sterling, Western Star and Setra etc.
- 365.600 Mitarbeiter, Umsatz in 2002 149.6 Mrd.€



- Rund 28.000 Mitarbeiter arbeiten weltweit an der Entwicklung technologischer Spitzenprodukte
- DaimlerChrysler erhält jährlich ca. 2.000 Patente

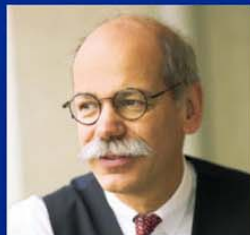
Organisation DC auf Vorstandsebene



Jürgen E. Schrempp
Vorstandsvorsitzender



Jürgen Hubbert
Mercedes Car
Group



Dieter Zetsche
Chrysler Group



Wolfgang Bernhard
COO Chrysler Group



Eckhard Cordes
Nutzfahrzeuge



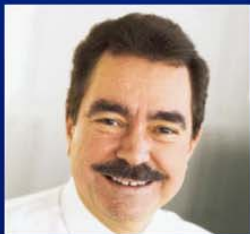
Klaus Mangold
Dienstleistungen



Manfred Bischoff
Luft- und Raumfahrt &
Industrielle Beteiligungen



Manfred Gentz
Finanzen &
Controlling



Günther Fleig
Personal &
Arbeitsdirektor



Gary C. Valade
Weltweiter Einkauf



Thomas W. Sidlik
Einkauf
Chrysler Group



Rüdiger Grube
Konzernentwicklung



Thomas Weber
Stellv. Vorstandsmitglied
Forschung und
Technologie

Organisation RT mit Lab

Research and Technology RT Thomas Weber

Research Body and Powertrain RBP Herbert Kohler

Combustion Engines and Powertrain	RBP/C
<i>Hans-Otto Herrmann</i>	
Alternative Energy and Drive Systems	RBP/A
<i>Wolfgang Dönitz</i>	
Body and HMI	RBP/B
<i>Bernd Pletschen</i>	
Manufacturing Technology	RBP/M
<i>Heinrich Flegel</i>	
Structural Materials	RBP/S
<i>Christian Mohrdieck</i>	
Surface and Functional Materials	RBP/F
<i>Siegfried Döttinger</i>	

Research Electronics and Mechatronics REM Günter Hertel

Acoustics and Climate Comfort	REM/A
<i>Hans-Ulrich Huss</i>	
Vehicle Sensing and Communication Electronics	REM/C
<i>Peter Narozny</i>	
Mechatronic Systems and Diagnosis	REM/S
<i>Thomas Hirth</i>	
Electrics/Electronics Architecture and Integration	REM/E
<i>Gerhard Hettich</i>	

Research Information and Communication RIC Wolfgang Merker

Information Technology for Engineering	RIC/E
<i>Alfred Katzenbach</i>	
Software Technologies	RIC/S
<i>Klaus Grimm</i>	
Autonomous Systems and Pattern Understanding	RIC/A
<i>Hans-Georg Metzler</i>	
Telematics and e-Business	RIC/T
<i>Ralf Guido Herrtwich</i>	
Society and Technology	RIC/Y
<i>Eckard Minx</i>	

Chief Environmental
Officer of the Group
Herbert Kohler ENV

Controlling/Business
Administration
and Services
Mathias Gollwitzer RTC

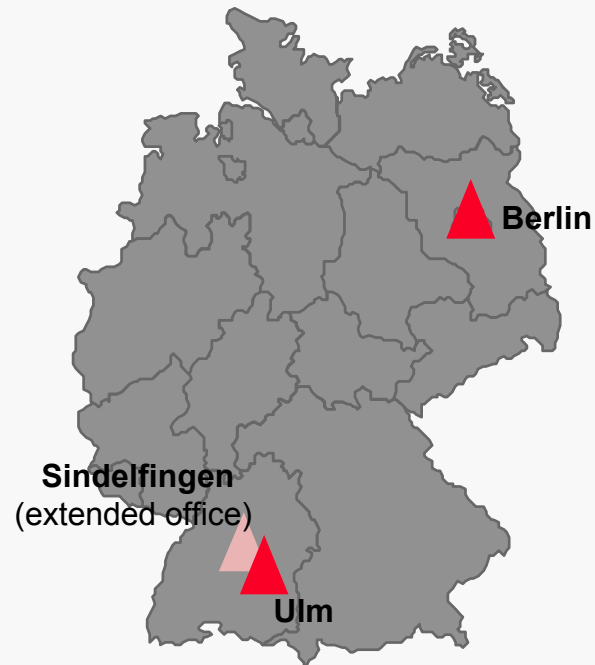
Research and
Technology Strategy
Erich Lepiorz RTS

Intellectual Property
Management
Rolf Einsele IPM

Research Policy and
Communications
Horst Soboll RTP

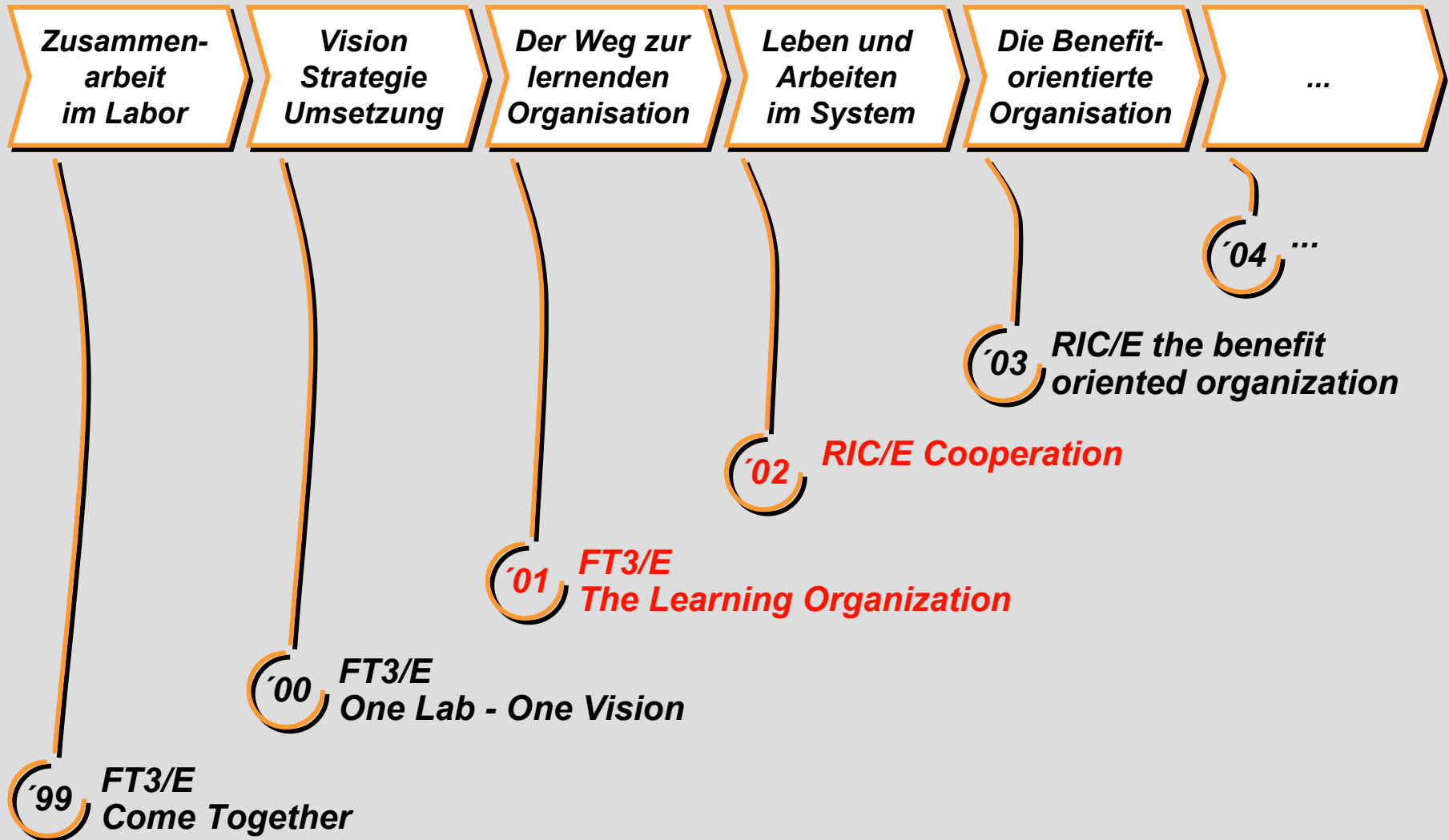
Organisation and Struktur: RIC/E

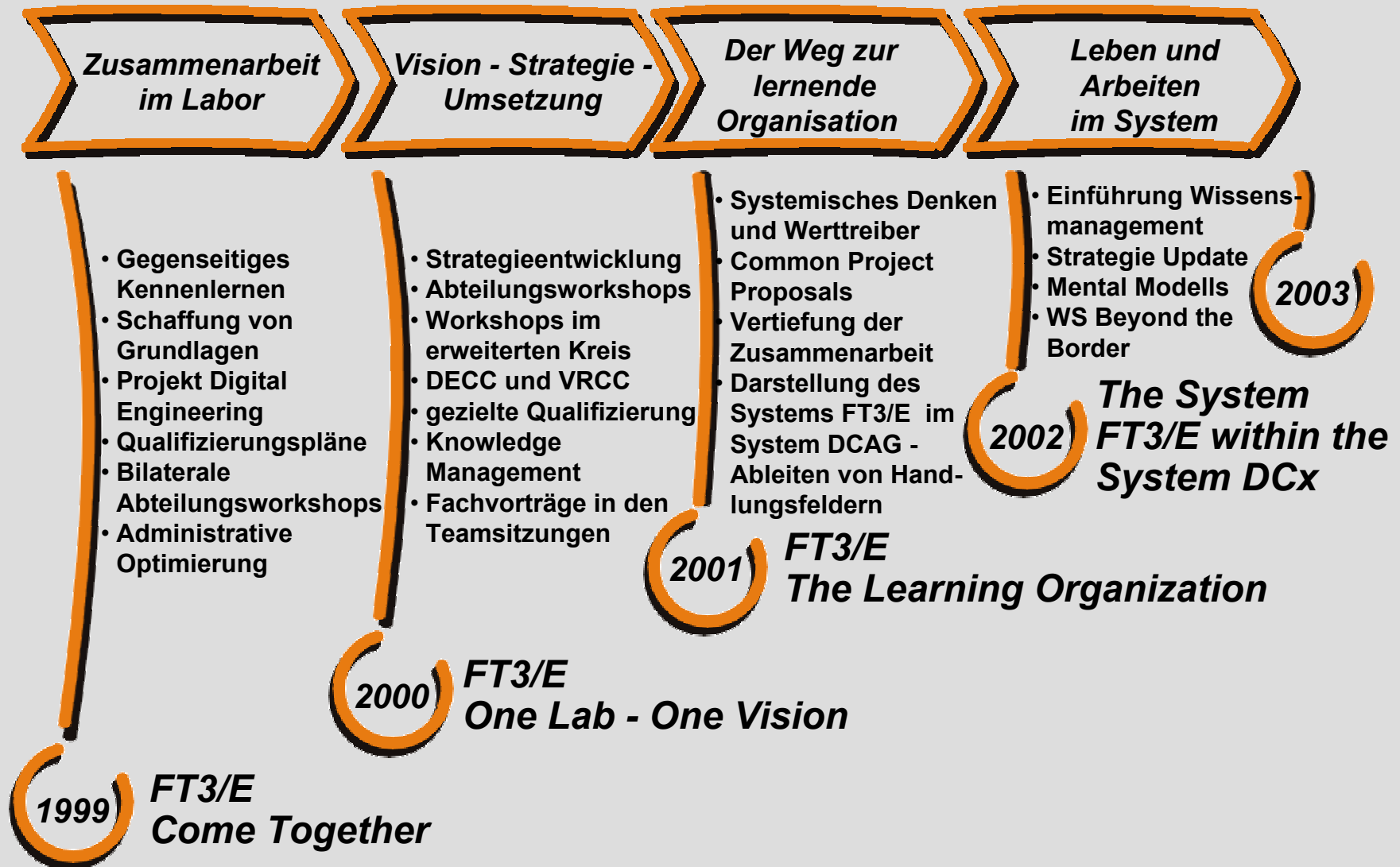
RIC/E IT for Engineering
RIC/ED Data and Information
Management
RIC/EP Product, Process,
Resource Integration
RIC/EV Virtual and Augmented
Environments



RIC/EN Manufacturing and
Supply Nets
RIC/EK Knowledge-based
Engineering
RIC/EC Cognition and Robotic

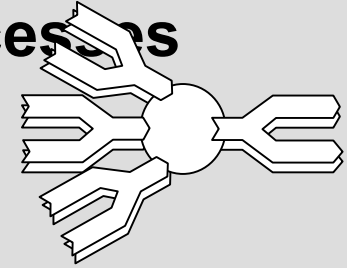
Zeitleiste





RIC/E : The Future of Your Business Processes

We will master complexity



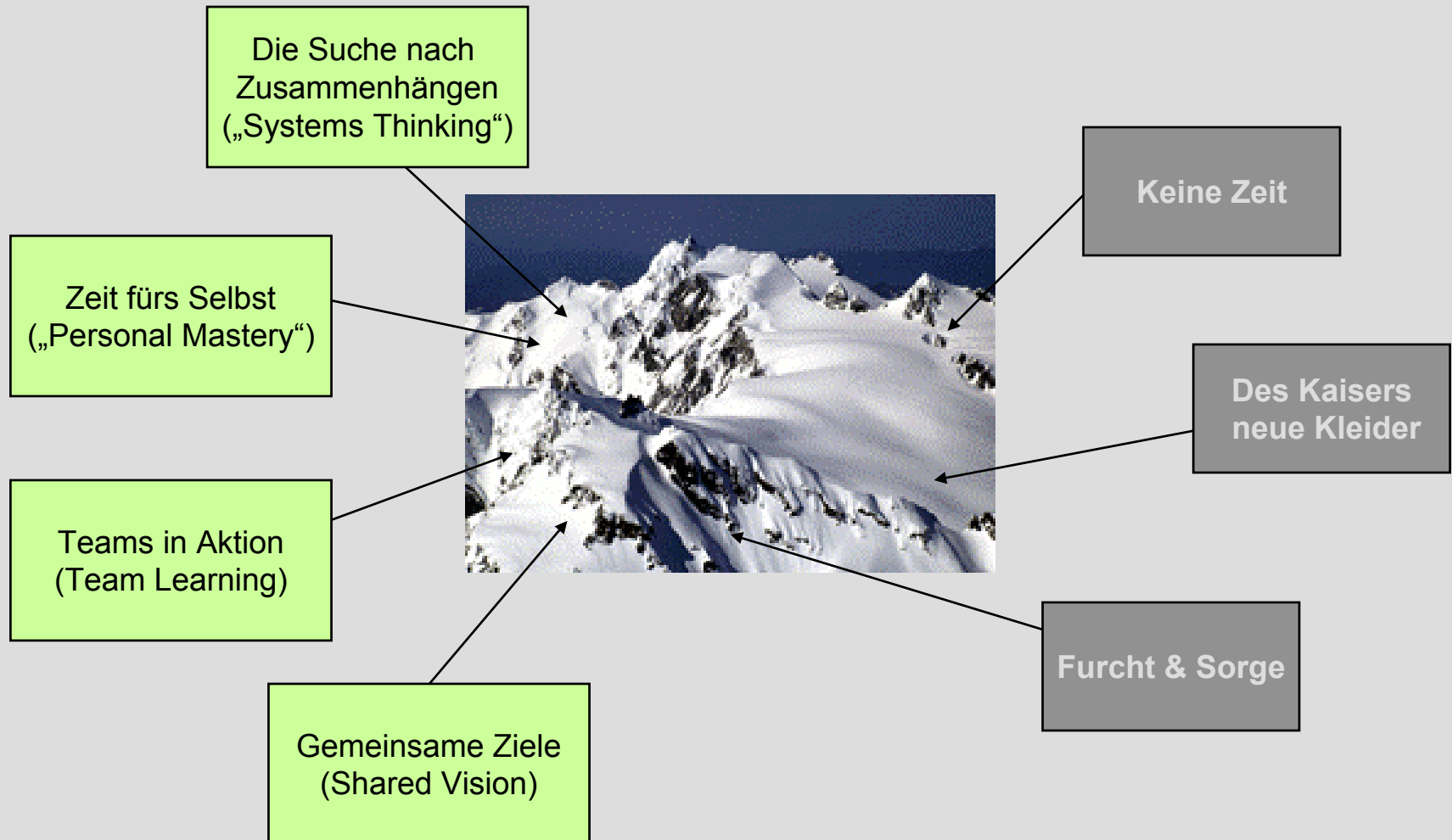
and enable agility ...



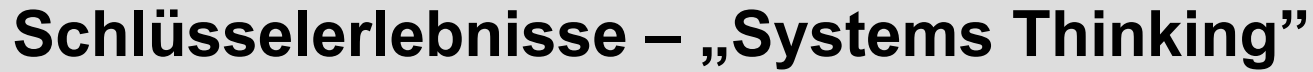
... through enjoyable processes

for exciting products.

Yin and Yang¹ von RIC/E als Lernende Organisation



¹ in der Bedeutung „die sonnige und schattige Seite eines Berges“ - Ursprung: Alan Watts





Schlüsselerlebnisse– „Personal Mastery“





Schlüsselerlebnisse – „Shared Vision“

Worauf sind wir in der Zusammenarbeit mit anderen stolz?

Was ist unser besonderer Beitrag?

Was behindert / frustriert uns in unserer Zusammenarbeit?

Was ist unser „Traum“ idealer Zusammenarbeit?





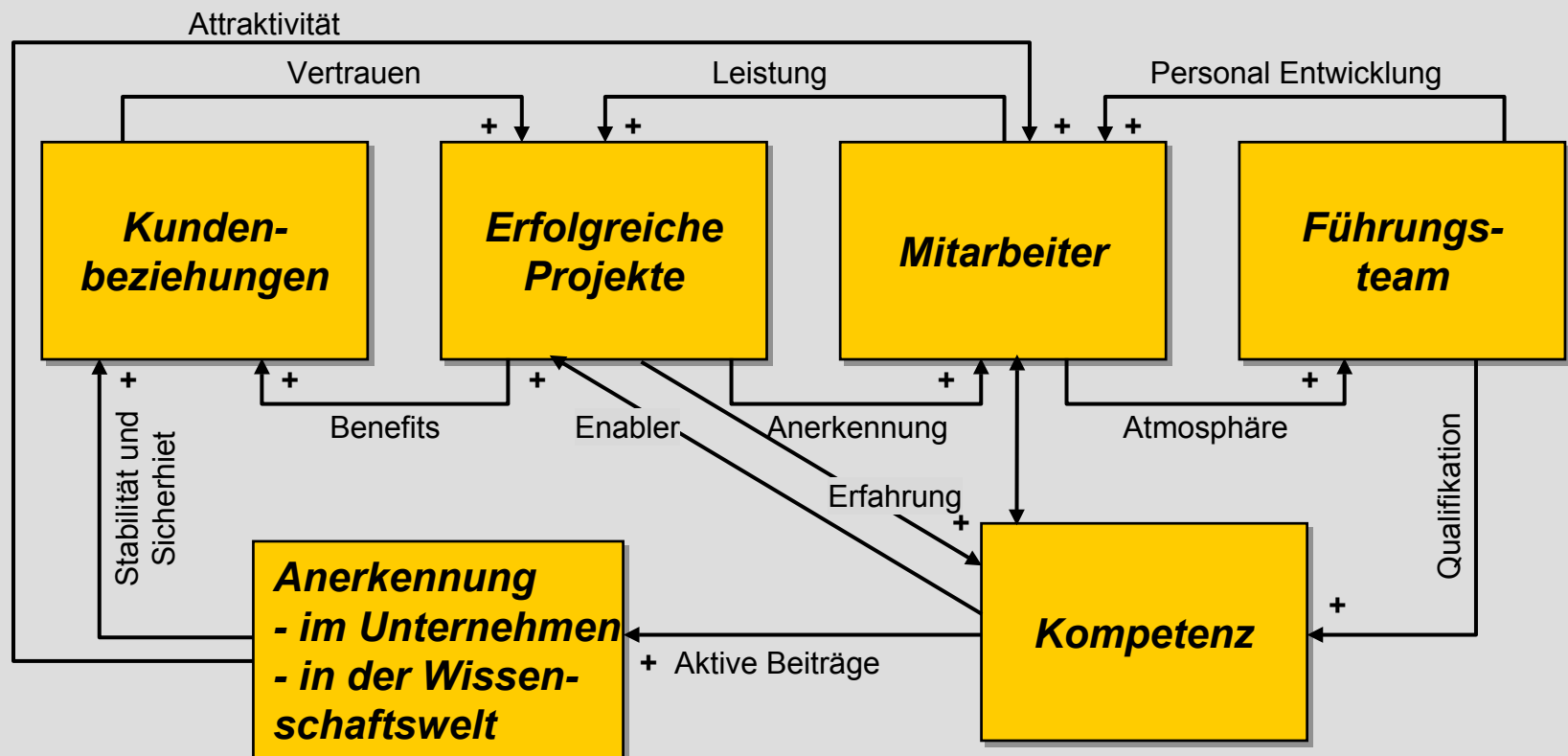
Schlüsselerlebnisse – „Team Learning“



Warum ignoriert
man mich?

RIC/E - die lernende Organisation - der Traum lebt weiter

- Systemisches Denken
 - erste Schritte im Führungsteam
 - Die Umsetzung in der Mannschaft ist weiterhin eine Herausforderung
 - aber: erfolgreiche Umsetzung in konkreten Forschungsprojekten





Herausforderungen – „Keine Zeit“

Was funktioniert hat...

- Geplante, dedizierte Meetings
- Abgestufte Teilnehmerstruktur
 - Führungsteam
 - Erweitertes Führungsteam
 - Bereichsmeetings
- Neue Workshopstrukturen:
 - Open Space Technology
 - Zukunftskonferenzen
 - TeamSpirit™ (Teamarbeit)
 - Ausbildung in den Disziplinen der „Lernenden Organisation“

Was nicht funktionierte...

- Zeitliche Einschränkungen durch
 - bestehende Verpflichtungen
 - neue Verpflichtungen aus der „Lernenden Organisation (LO)“
- Bedeutung der LO
 - Akzeptanz innerhalb DC
 - Akzeptanz innerhalb RIC/E



Herausforderungen – „Des Kaisers neue Kleider“

Was funktioniert hat...

- Langfristige / flexible Planung
 - 5-Jahres Horizont
 - Anpassungsfähigkeit
- Persönliches Engagement (AK)
- Einbindung Passion & Emotion
 - in den Bereichsmeetings
 - insbesondere „Personal Mastery“ Workshops

Was nicht funktionierte...

- Die Art des Verhaltens (Seins) in den Workshops und der täglichen Arbeitsumgebung
- LO als eine zusätzliche und unterschiedliche Struktur (zu DC)
- „Systems Thinking“ als Teil des täglichen „Arbeitslebens“



Herausforderungen – „Furcht und Sorge“

Was funktioniert hat...

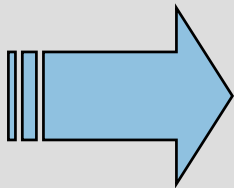
- Neue Formen der Zusammenarbeit
 - Selbstorganisation (z.B. Meetings)
 - Open Space & World-Café
 - persönliche / individuelle Offenheit (Mandalas)
- Der Wille, den eingeschlagenen Kurs zu halten (AK)
- Gruppengespräche basierend auf der Dialog Methodik (D. Bohm)

Was nicht funktionierte...

- Zwei verschiedene Methoden, die (selbe) Arbeit zu organisieren
- Gespür dafür, wie es sein könnte, in die Wirklichkeit der etablierten Organisation zu integrieren

RIC/E als Lernende Organisation - Zusammenfassung (1)

Gestalten und steuern sind zweierlei*



Beides in Synergie
zu verbinden ist die Herausforderung
Lernender Organisationen

*Humberto Maturana – Was ist erkennen?, 2001, page 154, Goldmann

RIC/E als Lernende Organisation - Zusammenfassung (2)

Zahlen Daten Fakten

1999

- 32 feste MA
- 4 Abteilungen (kein ernannter AL)
- Umsatz < 10 Mio €
- 1 abgeschlossene Promotion

2003

- 85 feste Mitarbeiter
- 6 Abteilungen (5 ernannte AL)
- Umsatz > 20 Mio €
- 8 erfolgreiche Promotionen
- 5 MA als Führungskräfte an das Unternehmen abgegeben
- Gewinn des DC Forschungspreises in 2002 und 2003

Einführung in „Welt-Café“

Frage:

***Welche Möglichkeiten sehen Sie,
Arbeit menschlich und produktiv zu gestalten?***

Prozess:

- ***Wählen Sie pro Gruppe einen Berichterstatter aus (auf freiwilliger Basis).***
- ***Führen Sie in ihrer Gruppe ein Gespräch über o.g. Frage.
Machen Sie sich Notizen.***
- ***Wenn Sie dazu aufgefordert werden, wechseln Sie in eine andere Gruppe (Einzelnen). Der Berichterstatter bleibt der „Ankerpunkt“ jeder Gruppe***
- ***In jeder neuen Gruppe berichtet der Berichterstatter über den bisherigen Verlauf der Gespräche in seiner Gruppe. Darauf aufsetzend führt die Gruppe die Gespräche weiter.***
- ***Schritte 2 - 4 werden 2 - 3 x wiederholt.***
- ***Am Ende des Prozesses berichten die Berichterstatter über den Verlauf aller Gespräche in Ihren Gruppen.***