



LEAN LEADERSHIP

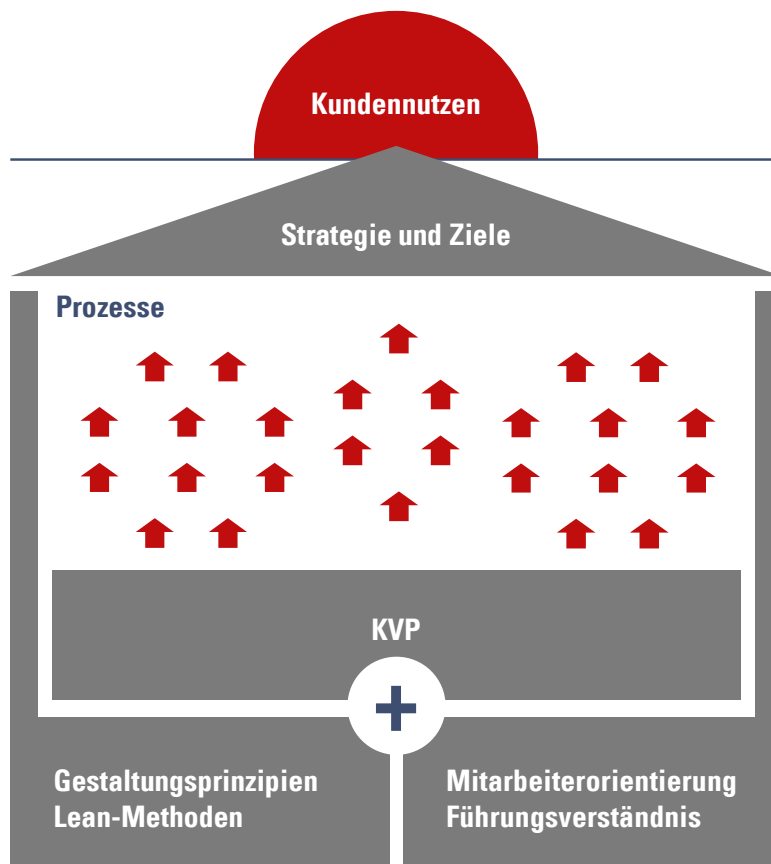
**Führung in Ganzheitlichen
Produktionssystemen**





„My job is not to be easy on people. My job is to take these great people we have and to push them and make them even better.“

Steve Jobs



LEAN PRODUCTION, QUO VADIS?

Werden GPS nicht fest verankert, ist ihr ROI gefährdet.

Ganzheitliche Produktionssysteme (GPS) sind heute ein Must-have des modernen Produktionsmanagements. Sie versprechen spürbare Performance-Steigerungen und richten sämtliche Unternehmensprozesse am Kundennutzen aus. Gemeinsam sollen alle Mitarbeiter und Führungskräfte mit Gestaltungsprinzipien und Lean-Methoden einen nachhaltigen, kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) im gesamten Unternehmen leben. Nachhaltige Leistungssteigerung durch fortlaufende Verbesserung ist damit der „Return on Invest“ der Lean-Investition.

Jedoch wären die positiven Effekte auf Qualität – Kosten – Zeit oft nur kurz, wenn das GPS nicht langfristig erfolgreich in der Organisation verankert wird. Kontinuierliche Performancesteigerung kann so nicht realisiert werden.

Woran liegt das?

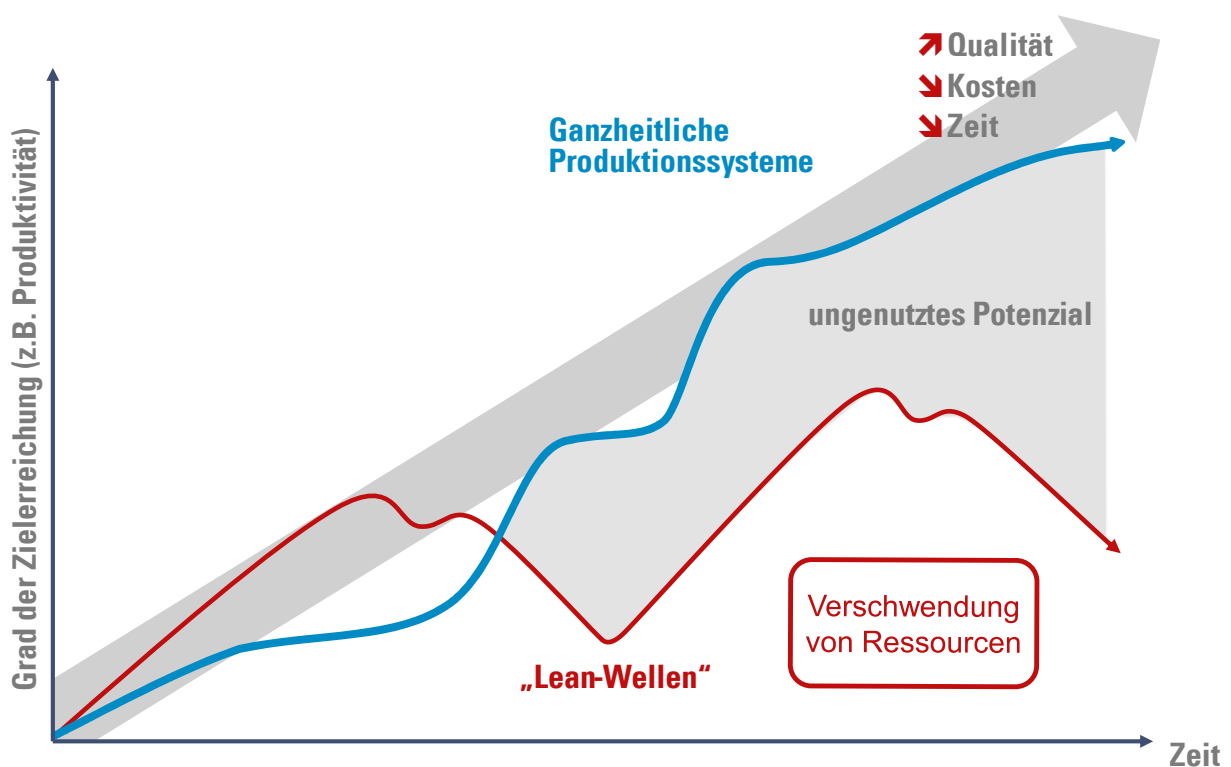
WENN DER CHANGE NICHT GELINGEN WILL

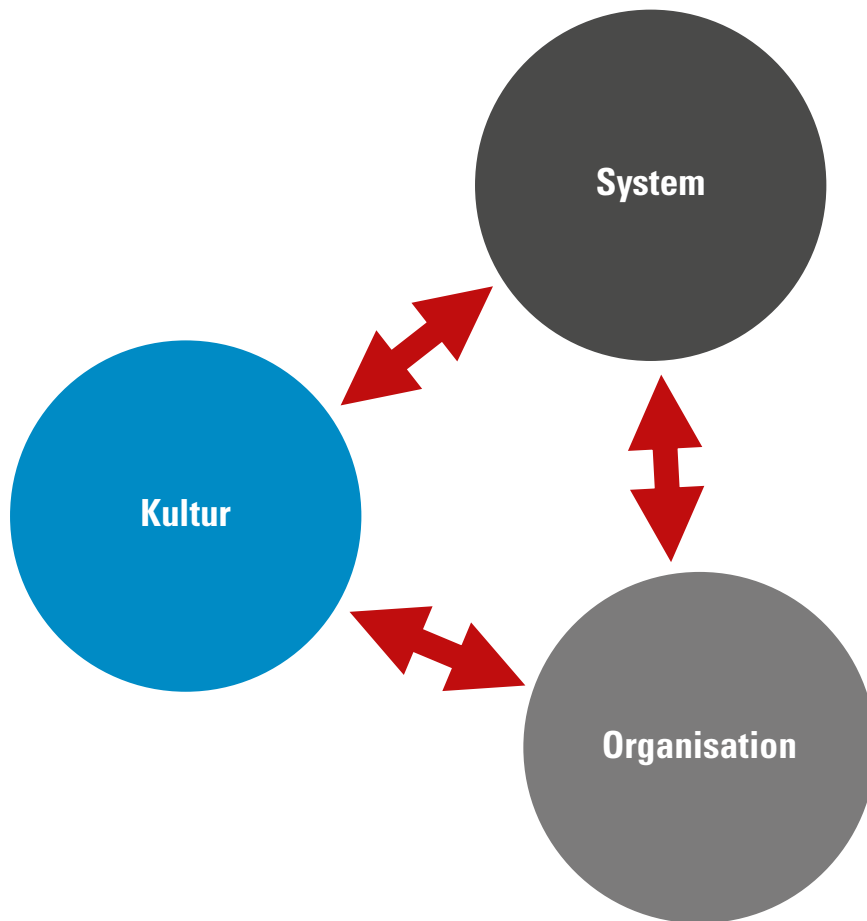
**Verbesserungsprozesse stagnieren.
Erhoffte Leistungssteigerungen bleiben aus.**

Die Implementierung eines GPS ist ein Change-Projekt und damit ein organisatorischer Kraftakt. Auch der anschließende Betrieb von GPS bedeutet fortlaufende Anpassung auf sich verändernde interne und externe Rahmenbedingungen.

Wenn allerdings, wie Studien belegen, etwa 70% aller Change-Projekte scheitern, benötigen Unternehmen ein stabilisierendes Element in ihrem GPS, das an die anfänglichen Effekte anknüpfen lässt. Eine Lean-Organisation ohne geeignete Führungskomponente agiert nur in „Lean-Wellen“. Das Resultat sind ungenutzte Potenziale und Diskontinuität.

Was fehlt?





DIE VERBINDUNG FEHLT

***Eine Verbesserungskultur entsteht durch Lean-Bewusstsein.
Methoden allein genügen nicht.***

Ein GPS ist mehr als ein Methodenhandbuch. Führungskräfte müssen eine Lean-Kultur entwickeln und drei Komponenten miteinander verbinden, damit sich das GPS erfolgreich (weiter-)entwickeln kann:

- Zum technischen **System** zählen alle sichtbaren Elemente: Wertschöpfungsprozesse, Produktionsinfrastrukturen sowie Lean-Gestaltungsprinzipien und -Methoden.
- Die **Kultur** umfasst Unternehmenswerte und persönliche Einstellungen der Mitarbeiter. Sie bestimmt die Motivation zum Lernen und zur fortlaufenden Verbesserung.
- Die **Organisation** steht für die unternehmenseigene Aufbaustruktur, die Fähigkeiten der Mitarbeiter und deren Partizipationsgrad sowie den Umgang mit Wissen und Information.

Alle drei Komponenten beeinflussen sich gegenseitig. Führungskräfte müssen das Zusammenwirken verstehen und lenken.

Wie funktioniert das?

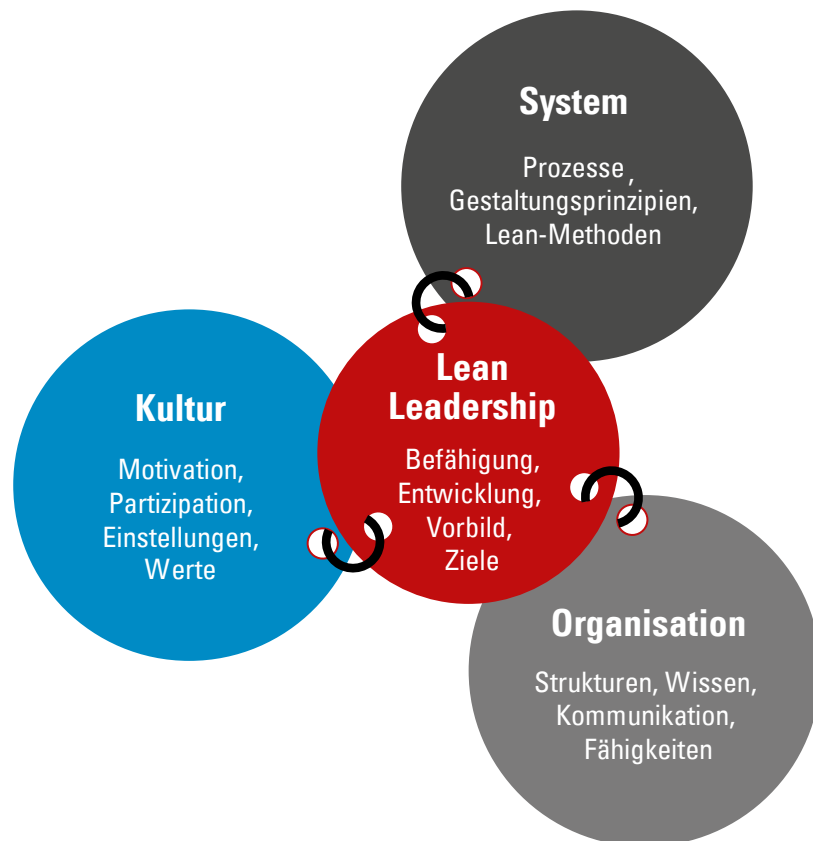
LEAN LEADERSHIP IST DER BRÜCKENSCHLAG

Erfolgreich führen im GPS heißt befähigen, motivieren und vorleben.

Führung ist das Schlüsselement für eine kontinuierliche Performancesteigerung. Der Lean Leader bildet hier das kulturprägende Bindeglied zwischen den erlernbaren Methoden und einer zum KVP befähigten Organisation. Nur durch sein gleichzeitiges Wirken auf alle drei Komponenten lassen sich die Potenziale eines GPS voll ausschöpfen.

Das heißt konkret: Der Lean Leader agiert als Coach und entwickelt die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter, Prozesse, Lean-Prinzipien und -Methoden selbstständig zu hinterfragen und zu verbessern (Organisation). Durch seine tägliche Präsenz am Ort der Wertschöpfung bindet er durch effektive Kommunikationsstrukturen seine Mitarbeiter in Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse ein. Das aktiviert die direkte Partizipation und schafft ein fehlerverzeihendes Wertesystem (Kultur). Seine Vorbildfunktion wirkt unmittelbar auf die Einstellung der Mitarbeiter und steigert deren Motivation, Lean-Methoden täglich anzuwenden (technisches System). Durch sein aktives Einwirken auf das Zusammenspiel von System, Kultur und Organisation etabliert der Lean Leader einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, mit dem sich anspruchsvolle Ziele erreichen lassen.

Welche Führungsstrukturen braucht es und wie implementiert man diese erfolgreich?





LEAN LEADERSHIP ERFOLGREICH EINFÜHREN

Der IAP-Ansatz

Für ein erfolgreiches Lean Leadership empfehlen wir sieben Module. Wir kombinieren darin systemische und organisatorische Elemente für das tägliche Shopfloor Management (innerer Kreis) mit sozio-kulturellen Elementen zur langfristigen Befähigung von Führungskräften und Mitarbeitern (äußerer Kreis). Dabei werden die wichtigsten Gestaltungsprinzipien des Lean Leadership implementiert: Coaching, Gemba, Partizipation, Verbesserungskultur und Selbstentwicklung.

Im Ergebnis binden wir Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen in Führungsroutinen ein und wappnen sie mit einfachen Werkzeugen für einen kontinuierlichen Change innerhalb eines Ganzheitlichen Produktionssystems. So wird Lean Leadership zum „Enabler“ für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess und sichert den ROI Ihrer Lean-Investition nachhaltig ab.

Was leisten die sieben Module?



MODUL 1: STANDARDS UND PROZESSBESTÄTIGUNG Stabilisiert

Stabilisiert Prozesse

Das Modul bietet Führungskräften Routinen und Werkzeuge, um die Einhaltung von Standards zu überprüfen und Prozessabweichungen zu erkennen. Gemeinsam mit den Mitarbeitern können Führungskräfte so Störungen direkt vor Ort im Prozess hinterfragen und KVP-Aktivitäten nachhalten. Als Basis etabliert das Modul einen Prozess zur Revision alter und Erstellung neuer Standards.

MODUL 2: ZIELE, KENNZAHLEN UND VISUALISIERUNG

Schafft Transparenz auf dem Shopfloor

Das Modul bringt mit visualisierten Zielzuständen und geeigneten Kennzahlen Orientierung auf die operative Ebene. Zur Messung der Zielerreichung, Identifikation von Problemen und zur Koordination von KVP-Aktivitäten werden dezentrale Kommunikationspunkte auf dem Shopfloor installiert – der tägliche Treffpunkt für die Teamdialoge. Damit unterstützt das Modul die Entscheidungsfähigkeit im Produktionsalltag.

MODUL 3: TEAMDIALOGE UND KASKADE

Beschleunigt Entscheidungen

Das Modul etabliert eine Feedbackschleife zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, um kurzzyklisch Zielabweichungen zu besprechen, direkt Entscheidungen vor Ort zu treffen und umgehend Maßnahmen einzuleiten. Die Problemeskalation entlang der Kaskade kanalisiert Unterstützungsbedarf und -angebot. Damit gestaltet das Modul eine effektive und effiziente Kommunikation als Basis für die strukturierte Problemlösung.

MODUL 4: VERBESSERUNG UND PROBLEMLÖSUNG

Sichert und steigert Produktivität nachhaltig

Das Modul verankert geeignete Methoden zur strukturierten Problemlösung und zur Umsetzung von Verbesserungs-ideen. Ein entsprechender Prozess stellt Problemursachen nachhaltig ab. Das Modul bindet Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen aktiv in diesen Prozess ein und liefert den Input für die Weiterentwicklung von Standards.



MODUL 5: FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG

Schafft langfristig Führungsqualität

Das Modul schärft das Selbstverständnis der Führungskraft als Vorbild und Sinnstifter und entwickelt Führungskräfte zu „Anführern“ im KVP. Mit systemischen, individuellen Trainings vermittelt das Modul situative, kooperative Führungsstile außerhalb der Routine. Eine parallele Ausbildung interner Coaches zur langfristigen Entwicklung und Unterstützung der Führungskräfte legt den Grundstein für Nachhaltigkeit.

MODUL 6: MITARBEITERENTWICKLUNG

Verankert das Lean-Bewusstsein

Das Modul festigt das Grundverständnis für Lean bei den Mitarbeitern durch eine individuelle Kompetenzentwicklung. Derart forciert das Modul einen Mind-Change bei den Mitarbeitern, der zur Partizipation im KVP motiviert. Hierzu werden Werkzeuge zur Identifikation von Entwicklungsbedarfen eingeführt und (Lean-)Entwicklungsstufen definiert, um die langfristige Planung von Entwicklungsmaßnahmen gezielt zu unterstützen.

MODUL 7: LERNORGANISATION

Entwickelt eine lebendige KVP-Kultur

Das Modul baut eine Wissensplattform zum Austausch von Standards, Verbesserungen und Lean-Erfolgsgeschichten auf. Dabei stehen der Erfahrungstransfer auf allen Ebenen und das experimentelle Lernen zum gemeinsamen Üben bekannter und neuer Methoden im Vordergrund. Mit einer Auditsystematik bietet das Modul die Möglichkeit zur autonomen Systemreflexion und zur Identifikation weiterer Entwicklungspotentiale.



UNSER LEAN LEADERSHIP ASSESSMENT

Aufsatzpunkt finden. Maßnahmen definieren.

Haben Sie bereits ein Ganzheitliches Produktionssystem eingeführt, aber die Nachhaltigkeit stellt Sie vor Herausforderungen? Wollen Sie neue Potenziale aufdecken und Ihr Unternehmen weiter voranbringen?

Dann lassen Sie uns gemeinsam den richtigen Weg für Sie finden. Mit einem Lean Leadership Assessment helfen wir Ihnen, schnell Klarheit über den aktuellen Stand Ihres Produktionssystems und seiner Führungskomponente zu gewinnen. Wir finden konkrete Ansätze zur Optimierung.

Sprechen Sie uns an!



IAP GmbH

Seit 25 Jahren beraten wir Unternehmen aus den Bereichen Automotive, Schienenfahrzeugbau, Luftfahrtindustrie sowie Maschinen- und Anlagenbau in operativen und strategischen Fragen der Produktion und des After Sales Service.

Unser Leistungsspektrum als Produktionsberater ist ganzheitlich: Wir planen Fabriken, optimieren den Fluss und beseitigen gezielt und schnell einzelne Prozessschwachstellen in der Supply Chain.

Als Partner für den After Sales Service entwickeln wir für Unternehmen integrierte, logistisch ausgefeilte Servicesysteme bestehend aus Ersatzteilversorgung, Reparatur- und Engineering-Leistungen, die eine effiziente Serviceerbringung sicherstellen und nachhaltig Gewinne erwirtschaften.

IAP GmbH

Rebenring 37
38106 Braunschweig
Deutschland

Fon: +49 531 23835-0
Fax: +49 531 23835-35
E-Mail: info@iap.eu

www.iap.eu