



Kompetenzentwicklung für Lean Management

Erfolgsfaktor für die nachhaltige Optimierung von Prozessen

Vortrag auf der Konferenz

Zukunft Automobilmontage am 23./24.Oktober 2008



Kompetenzentwicklung für Lean Management



Aktuelle Herausforderungen

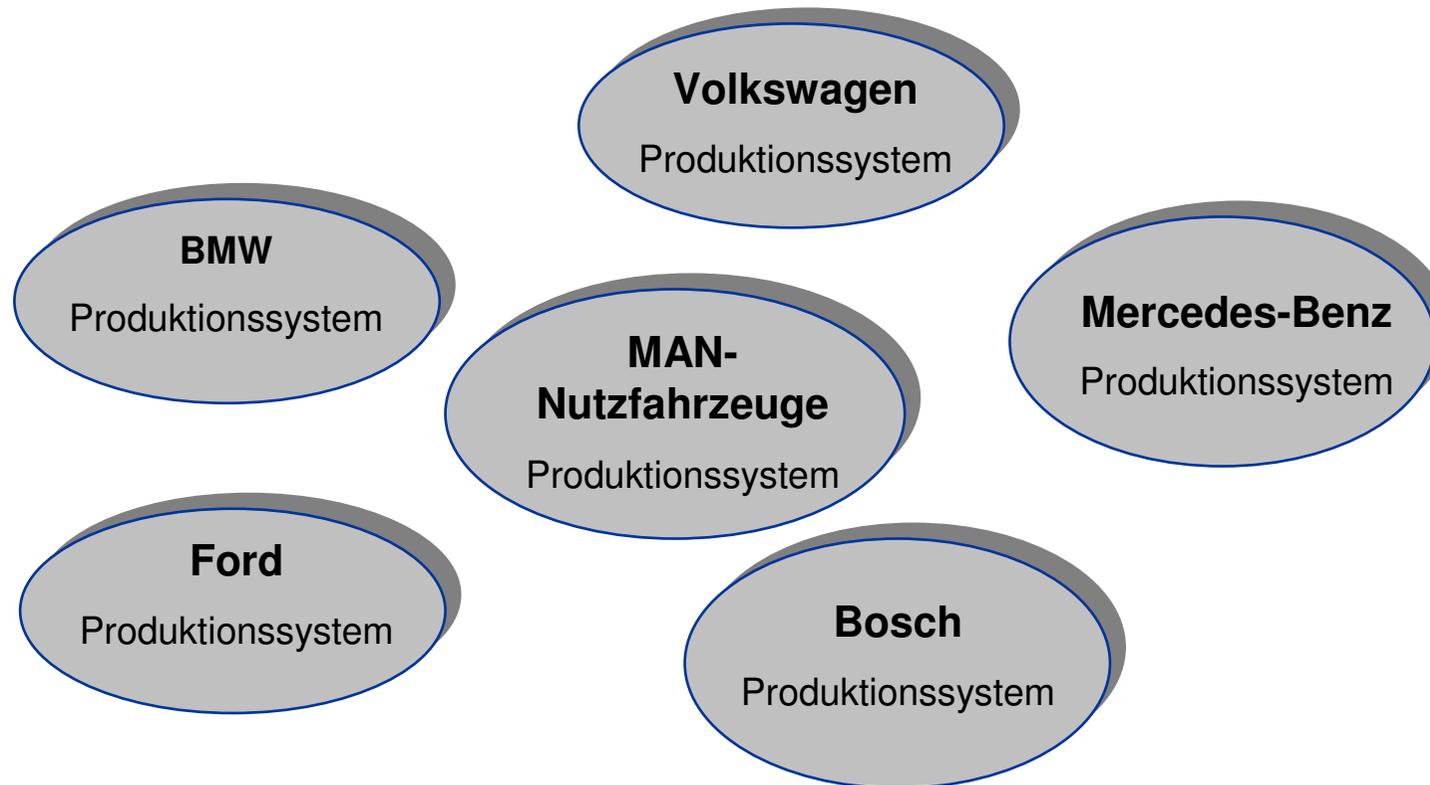
- die globalisierten Finanzmärkte erzwingen steigende Renditen
- durch neue Wachstumsmärkte (China, Indien,...) verschärft sich der weltweite Kampf um Marktanteile
- durch die Globalisierung der Arbeitsmärkte steigt weiterhin der Druck auf die Arbeitskosten



Kompetenzentwicklung für Lean Management



Um diesen Herausforderungen zu begegnen, bedienen sich immer mehr Hersteller unter anderem Ganzheitlicher Produktionssysteme





Kompetenzentwicklung für Lean Management



Ganzheitliche Produktionssysteme sind standardisierte Betriebsanleitungen zur Produktherstellung



Produkt- und Standortspezifische Ausprägungen



Kompetenzentwicklung für Lean Management

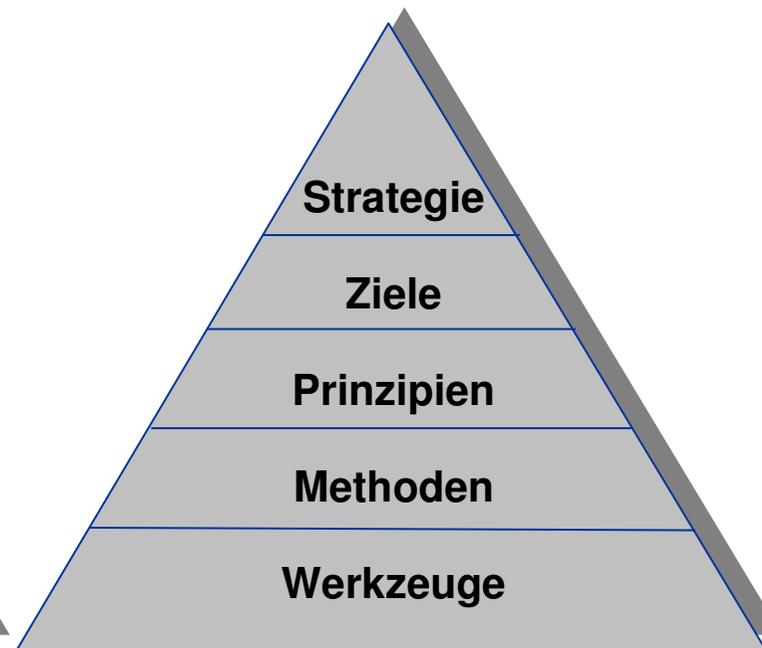


Ganzheitliche Produktionssysteme ergänzen das Führen mittels Zielvereinbarungen durch ein Führen mittels standardisierter Methoden

Führen mit Zielen



Führen mit Zielen und Methoden

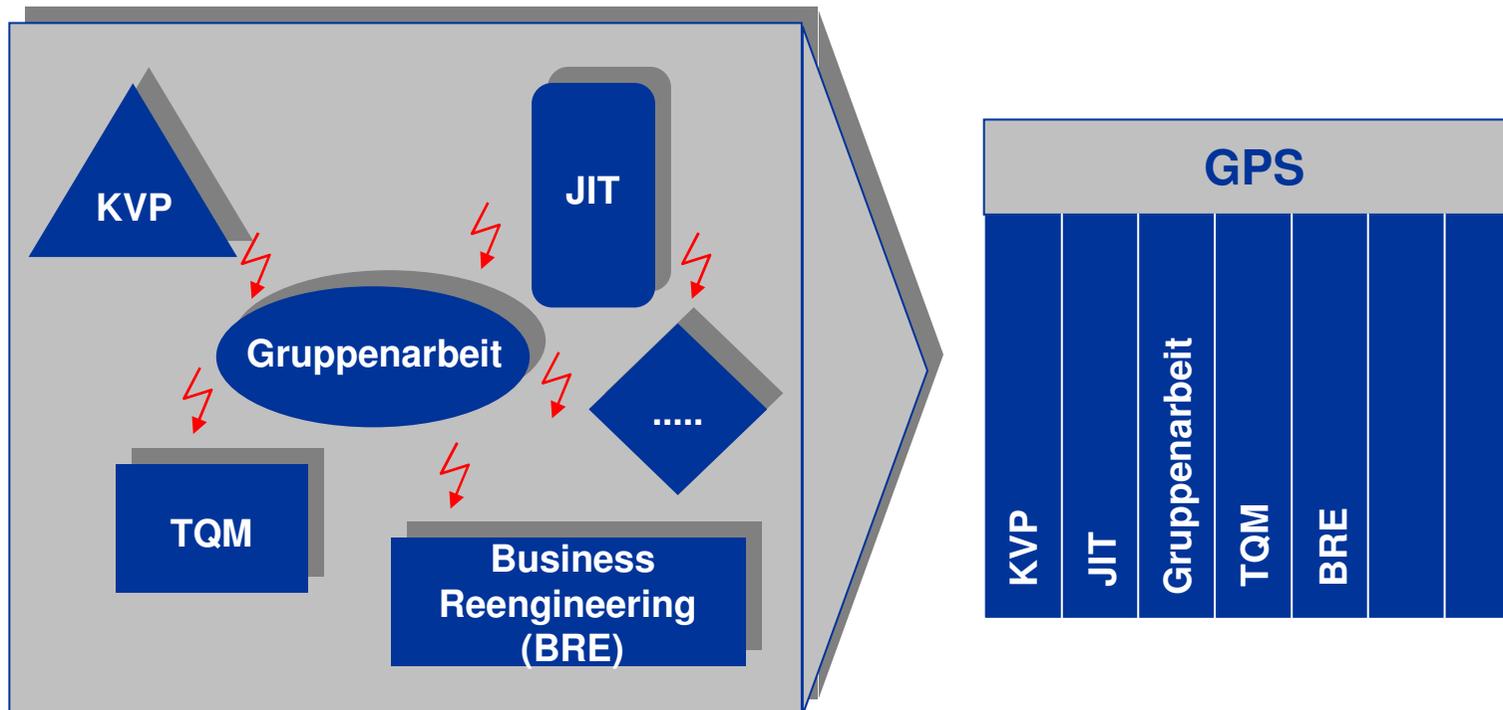




Kompetenzentwicklung für Lean Management



Ganzheitliche Produktionssysteme sind keine neue Managementmode, sondern eine Maßnahme, um den Optimierungsprozess wieder stärker zu ordnen und methodisch zu stabilisieren





Kompetenzentwicklung für Lean Management



Ganzheitliche Produktionssysteme beruhen auf den Prinzipien und Methoden von Lean Management



"Wir betrachten dabei lediglich den Zeitrahmen: von dem Moment, in dem der Kunde seine Bestellung einreicht bis zu dem Zeitpunkt, an dem wir die Bezahlung erhalten.
Und wir verkleinern dieses Zeitfenster, indem wir alle Aspekte, die keinen Wert schöpfen und die Verschwendung darstellen, eliminieren.,,

Taiichi Ohno
(Erfinder der Just-in-Time-Produktion bei Toyota) –
"Toyota Production System", 1978



Prinzipien von Lean Management

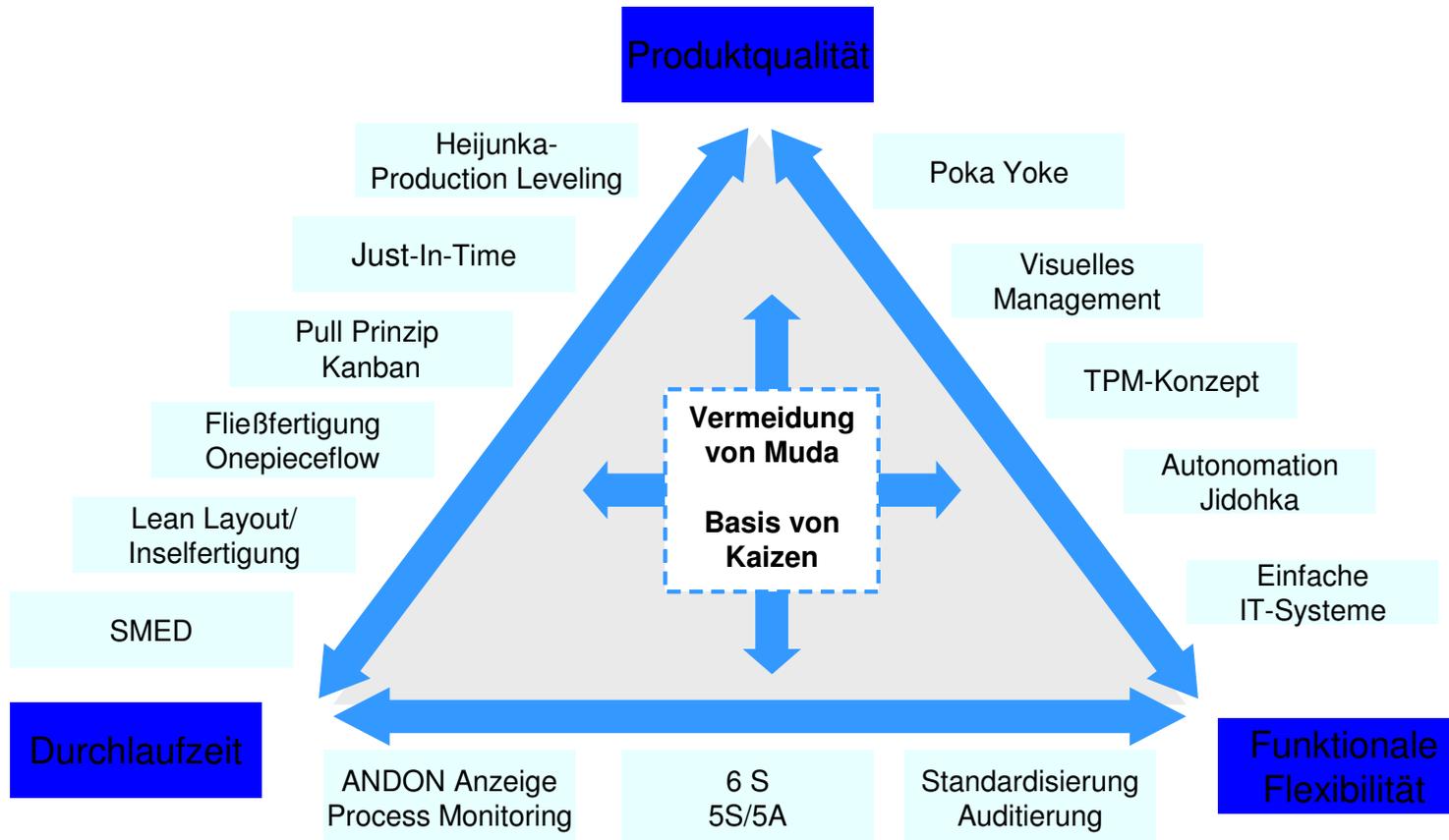
1. Durchlaufzeit:
Es wird nur das erarbeitet, was benötigt wird und nur zu dem Zeitpunkt, wann es benötigt wird.
 - ⌘ Abnehmerorientierte, lagerlose Produktion
2. Produktqualität:
Zu jedem auftretenden Fehler werden mit hoher Priorität die Ursachen gesucht und Lösungen erarbeitet, um den Fehler zu beseitigen.
 - ⌘ Fehlerfreie Produktion
3. Funktionale Flexibilität:
Varianten müssen schnell und ohne erhebliche Störung des Produktionsflusses möglich sein.
 - ⌘ Variantenreiche Produktion



Kompetenzentwicklung für Lean Management



Die Methoden und Werkzeuge von Lean Management

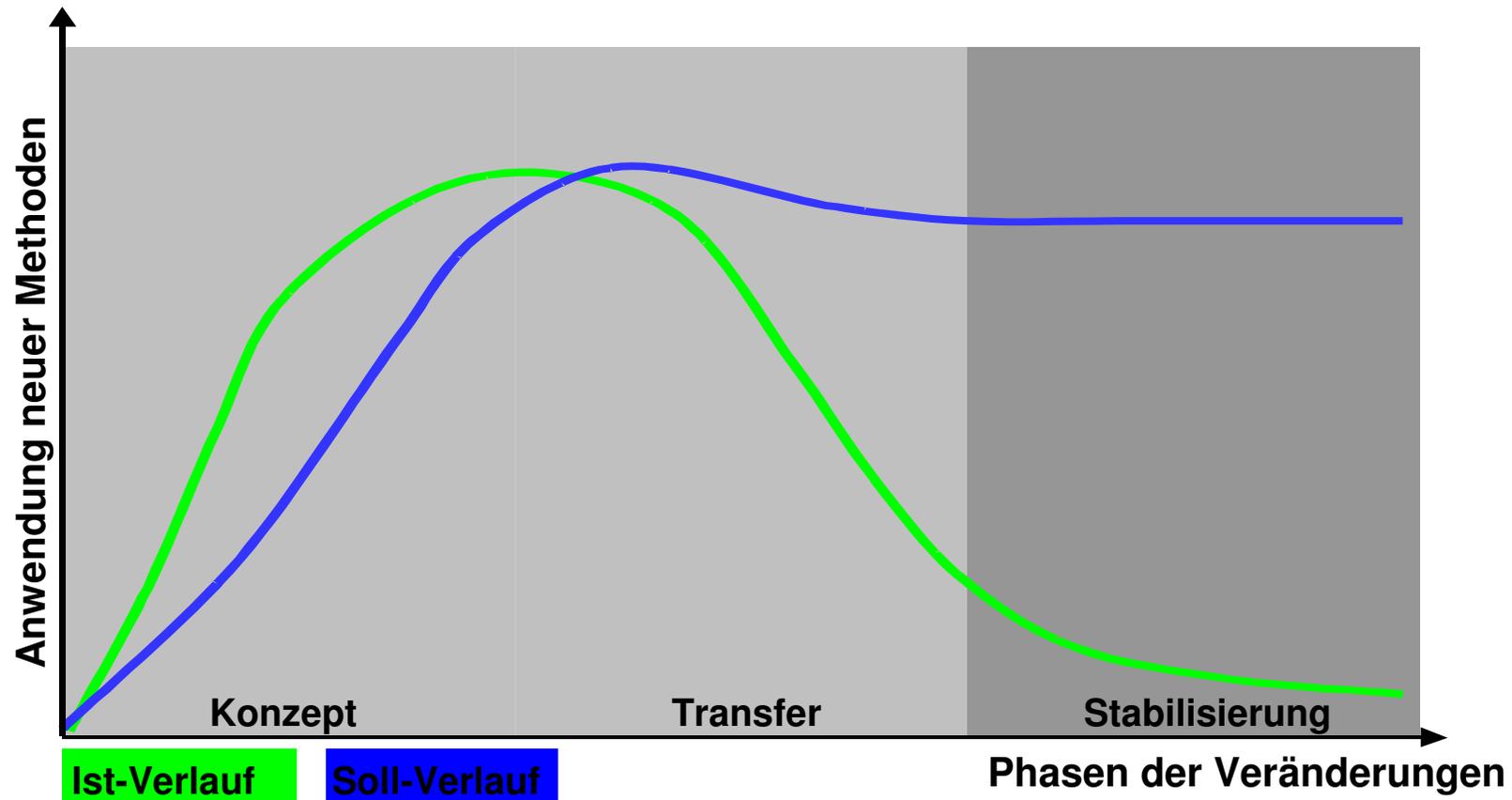




Kompetenzentwicklung für Lean Management



Die meisten Lean Transformation Prozesse versanden im Tagesgeschäft

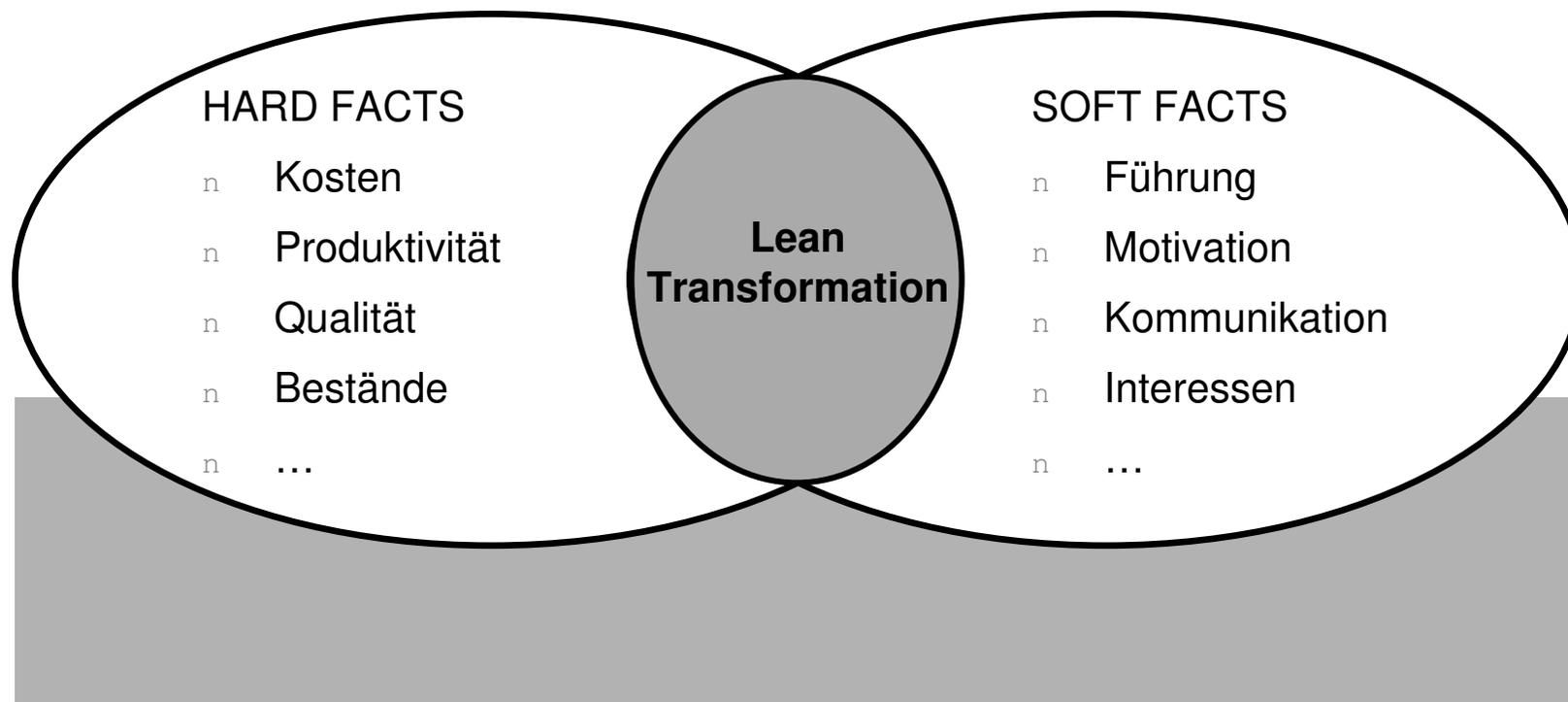




Kompetenzentwicklung für Lean Management



Wirksame Lean Transformation Prozesse umfassen Hard und Soft Facts





Grundverständnis des Lean Transformation Process (LTP)

- n Beim LTP sind – wie bei jedem Arbeitsprozess - Phasen, Prinzipien und Methoden zu unterscheiden.
- n Die Prinzipien eines LTP können präzise beschrieben und methodisch untermauert werden.
- n Wirksame Umsetzung bedeutet, dass gleichermaßen im LTP wie am LTP gearbeitet wird.
- n Der LTP lässt sich in drei Phasen einteilen; Konzeptphase, Transferphase und Stabilisierungsphase.



Kompetenzentwicklung für Lean Management



Phasen des LTP	Konzept-phase	Transfer-phase	Stabilisierungs-phase
Prinzipien des LTP			
Null-Fehler-Prinzip			
Führung			
Mitarbeiterbeteiligung			
Systematische Problemlösung			
Gruppen- und Teamarbeit			
Standardisierung			
Robuste Prozesse und Risikobeherrschung			
Just-in-time			
Visuelles Management			
Kombination Push- und Pull-Prinzip			
Kontinuierliche Verbesserung			



Kompetenzentwicklung für Lean Management



Phasen und Prinzipien des Transformationsprozesses

Beispiel Null-Fehler-Prinzip

- n Die einzelnen Implementierungsschritte werden von Anfang an richtig gemacht
- n Für die einzelnen Schritte werden Qualitätsstandards definiert, die korrektive Maßnahmen ermöglichen und das Ziel haben, diese Korrekturen auf Dauer möglichst überflüssig zu machen.
- n Qualitätsmängel werden am Ort der Verursachung systematisch identifiziert, visualisiert und behoben.
- n Im Rahmen von Piloteinführungen werden Ursachen für Qualitätsmängel systematisch analysiert und Optimierungsmaßnahmen abgeleitet.



Kompetenzentwicklung für Lean Management



Phasen und Prinzipien des Transformationsprozesses

Beispiel Führung

- n Die Verantwortung für die Implementierung tragen die Führungskräfte entsprechend ihrer hierarchischen Führungsposition.
- n Dies setzt ein ausreichendes fachliches Know-how bzgl. Lean Management und Lean Transformation voraus.
- n Darüber hinaus verbinden und kommunizieren die Führungskräfte klare Ziele und Orientierungen mit der Lean Transformation und leben diese persönlich vor.
- n Sie treiben den Implementierungsprozess voran und steuern ihn gemäß der definierten Ziele.
- n Sie fordern ihre Mitarbeiter z. B. durch Übertragung von Aufgaben und Verantwortung und unterstützen Sie bei der Aufgaben-Durchführung.



Kompetenzentwicklung für Lean Management



Phasen und Prinzipien des Transformationsprozesses

Beispiel Mitarbeiterbeteiligung

- n Die Träger des Implementierungsprozesses sind neben den Führungskräften die Mitarbeiter.
- n Dies setzt ein ausreichendes fachliches Know-how bzgl. GPS und Implementierung voraus.
- n Nur durch die Beteiligung wird die Akzeptanz und der Erfolg des Veränderungsprozesses erreicht.
- n Die Mitarbeiter identifizieren Defizite im Implementierungsprozess und wirken an deren Beseitigung mit.



Kompetenzentwicklung für Lean Management



Phasen und Prinzipien des Transformationsprozesses

Beispiel Systematische Problemlösung

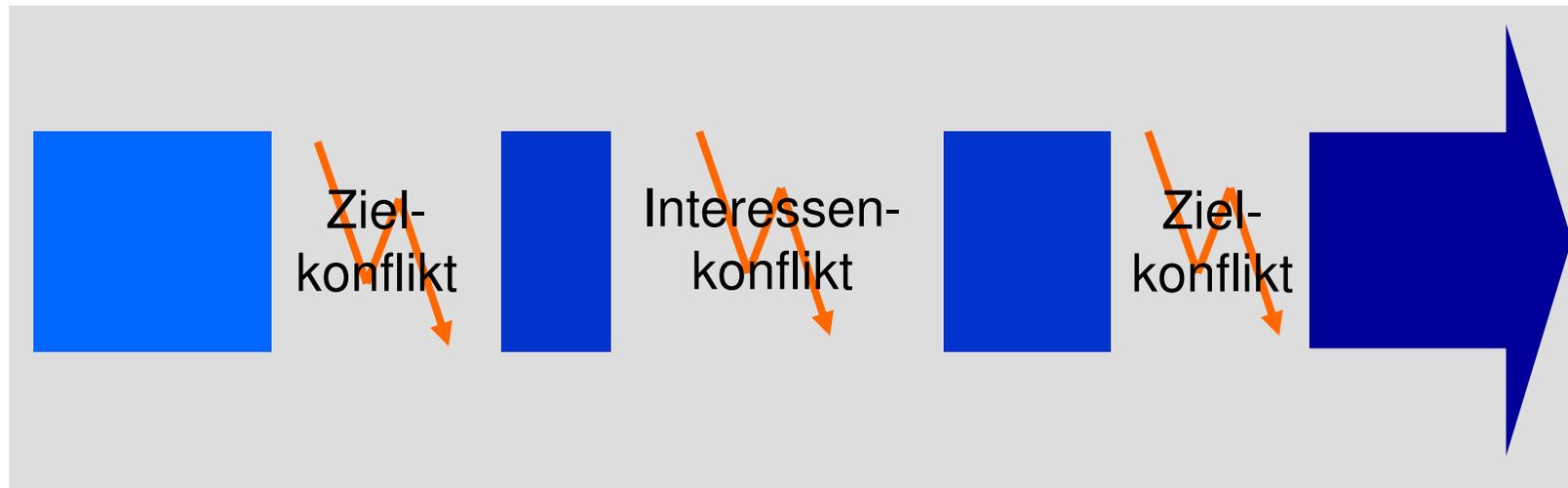
- n Auf der Basis von Stärken-Schwächen-Analysen werden Hindernisse und Schwierigkeiten sowie Erfolgsfaktoren im Implementierungsprozess identifiziert, beschrieben und visualisiert.
- n Daraus werden Maßnahmen abgeleitet sowie unter Risiko- und Erfolgsgesichtspunkten strategisch bewertet.
- n Für die Durchführung der Maßnahmen in definierten Zeiträumen werden Verantwortliche benannt.
- n Dabei werden unternehmenskulturelle Gegebenheiten berücksichtigt.



Kompetenzentwicklung für Lean Management



Als besondere Hindernisse und Zeitfresser erweisen sich im LTP Ziel- und Interessenkonflikte.





Kompetenzentwicklung für Lean Management



Im LTP spielen folgende Ziel- und Interessenkonflikte eine entscheidende Rolle

Zielkonflikte (Auswahl)

- n Standardisierung vs. Flexibilität
- n Schnelle Wirkung vs. Langer Atem
- n Bewältigung Tagesgeschäft vs. zügige Umsetzung
- n Klare Vorgaben vs. Beteiligung der Betroffenen
- n Geringe Kosten vs. hohe Qualität

Interessenkonflikte (Auswahl)

- n Konflikt um Freiheitsgrade
- n Konflikt um Budgetziele
- n Konflikt um Federführung
- n Konflikt um Beteiligung
- n Konflikt um Ergebnisverteilung



Kompetenzentwicklung für Lean Management



Um den LTP wirksam und effizient zu gestalten , müssen in der Entwicklungsphase folgende Regeln beachtet werden.

- n Einfache und verständliche Konzeptbeschreibung erstellen
- n Den Blick zunächst auf die Gemeinsamkeiten und dann erst auf die Unterschiede richten
- n Von schon vorhandenen Methoden ausgehen und eigene Best-Practice-Lösungen identifizieren
- n Wichtige Entscheidungsträger in Konzepterarbeitung einbinden
- n Erst danach alle betroffenen Bereiche an Konzeptbeschreibung beteiligen



Kompetenzentwicklung für Lean Management



Um den LTP wirksam und effizient zu gestalten, müssen in der Transfer- und Stabilisierungsphase folgende Regeln beachtet werden.

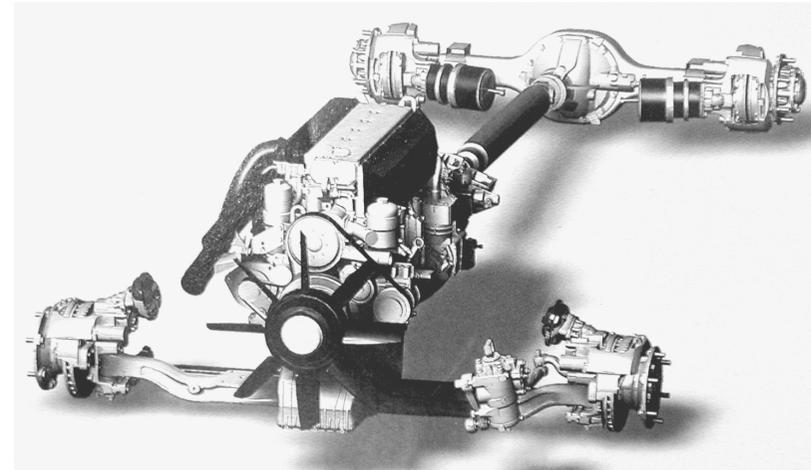
- n LTP als Mittel der strategischen Unternehmensführung nutzen
- n Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung im Umsetzungsprozess festlegen und dokumentieren
- n Die Umsetzungsverantwortung der Linie übertragen
- n Die Linie durch interne und/oder externe Experten unterstützen
- n Die Umsetzung mit klaren wirtschaftlichen Zielen verbinden
- n Die wirtschaftlichen Effekte schnell abschöpfen
- n Die Führungskräfte und Mitarbeiter zur Nachhaltigkeit disziplinieren
- n Lean Management Kompetenz bei Führungskräften und Mitarbeitern aufbauen



Kompetenzentwicklung für Lean Management



- Der LTP benötigt einen **Motor** (oberes und mittleres Management), ein **Getriebe** (Unterstützungsbereiche), **Achsen** (unteres Management), **Räder** (Mitarbeiter) und **Benzin** (Ressourcen wie Zeit, Geld, etc.).
- Der LTP muss top-down initiiert und eingefordert (getrieben), aber bottom-up betrieben werden.
- Hierfür sind umfassende Kompetenzen aller Beteiligten erforderlich.

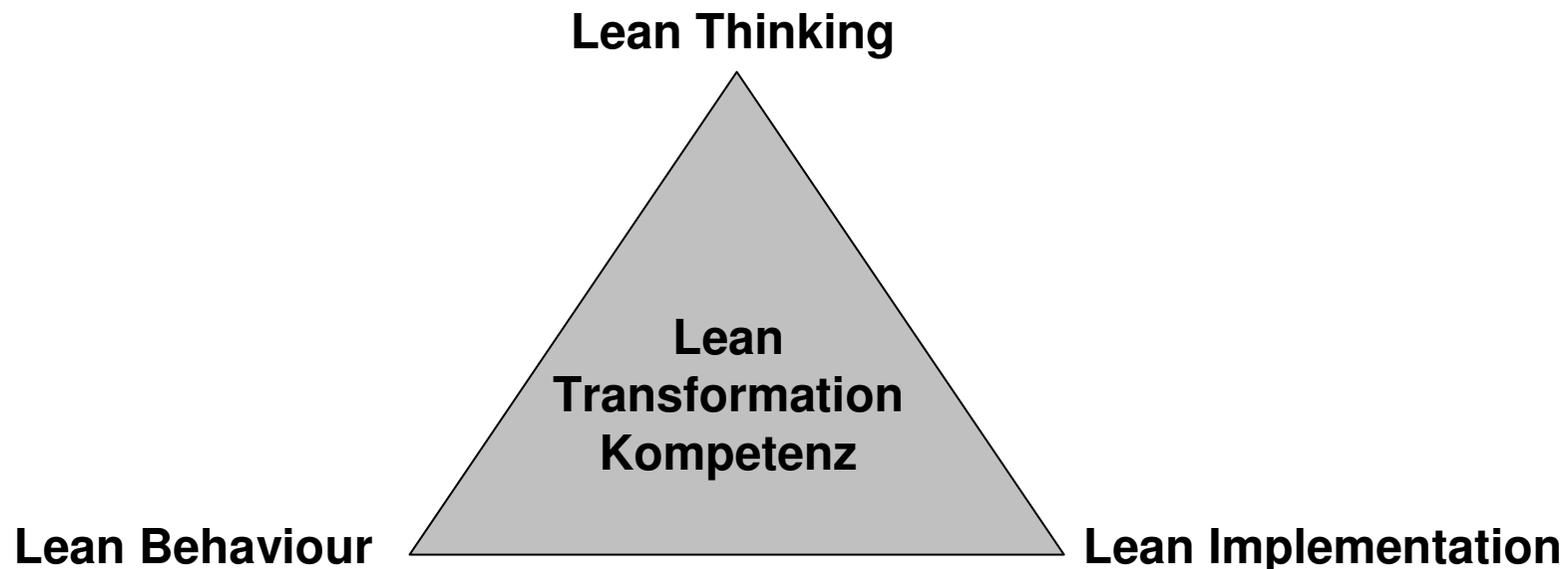




Kompetenzentwicklung für Lean Management



Lean Transformation Kompetenz umfasst nicht nur die Fähigkeit zur unmittelbaren Anwendung der bekannten Lean-Methoden (Lean Behaviour), sondern auch die Beherrschung der Lean-Philosophie (Lean Thinking) und der schlanken Umsetzung (Lean Implementation)





Kompetenzentwicklung für Lean Management



Lean Thinking heißt:

Die Hintergründe, Zusammenhänge, Prinzipien und Methoden von Lean Management zu kennen, zu verstehen und anderen vermitteln zu können

Lean Behaviour heißt:

Die Prinzipien und Methoden von Lean Management täglich zu praktizieren und persönlich vorzuleben

Lean Implementation heißt:

Die Unterhaltung von Lean Management selbst nach Lean Prinzipien und Methoden zubetreiben.



Kompetenzentwicklung für Lean Management



Kompetenzcheck Lean Transformation

Die Bewertung erfolgt anhand eines Punktesystems mit folgender Wertung:

3...hohe Kompetenz; 2... mittlere Kompetenz; 1... geringe Kompetenz; 0... keine Kompetenz

	Lean Thinking	Lean Behaviour	Lean Implementation
Geschäftsleitung			
Mittleres Management			
Betriebliche Führungskräfte			
Interne Experten			
Betriebsrat			
Mitarbeiter			
Punktzahl			

Punktwert: _____