



HÄNGEN SIE MICH
AN DEN NAGEL



Accelerating
Lean

Lean.Führen

30 Schritte

Wie Sie Lean totsicher an
den Nagel hängen können.

Vorwort

Lean verhilft Ihrer Organisation zu wahrer Umsetzungskraft. Das wissen Sie. Darum haben Sie sich auf den Weg gemacht – zur Lean Company. Und wie im richtigen Leben haben wir es auch hier mit Sackgassen zu tun.

Wir haben sie für Sie aufgeschrieben, die Schritte, wie Sie Lean totsicher **an den Nagel hängen** können. Für jeden Tag im Monat einen. Damit Sie die Sackgassen umgehen können – und die Straße frei wird für erfolgreiches Lean Management.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!

The image shows two handwritten signatures in blue ink. The first signature on the left is 'Lars Vollmer' and the second signature on the right is 'Benno Löffler'. The signatures are written in a cursive, somewhat stylized hand.

Lars Vollmer & Benno Löffler

30 Schritte

Wie Sie Lean totsicher an
den Nagel hängen können.

- 1.** Lesen Sie die **ersten 100 Seiten des Buches »Lean Thinking«**, mehr ist zum Verständnis der Lean-Idee wirklich nicht erforderlich. Das Lesen weiterführender Literatur ist Verschwendung.
- 2.** Befolgen Sie den Grundsatz: Ursachenfindung ist Verschwendung, **Schuldzuweisung ist Wertschöpfung**. Man muss doch schließlich wissen, wer die Sache wieder gerade biegen muss. Finden Sie das in jedem Fall heraus – ausdauernd und unnachgiebig.
- 3.** Auf hoher See heißt es: »Der Kapitän bleibt auf der Brücke«. Im Lean Management heißt es: **»Lean Aktivitäten werden vom Büro aus gesteuert.«** Hier haben Sie alle nötigen Informationen zur Hand.
- 4.** Wenn Sie Geschäftsführer oder Produktionsleiter sind: **Delegieren Sie alle Lean-Aktivitäten**. Am besten an einen jungen, noch frischen Mitarbeiter; der ist noch nicht so wichtig. Oder an einen Berater. Dann haben Sie den Kopf frei für die wirklich wichtigen und erfolgversprechenden Dinge. Lean ist da eher ein Nebenkriegsschauplatz. Darum können sich getrost andere kümmern.

5. Als Führungskraft sollten Sie sich entweder aus allem raushalten oder aber alle Fäden fest in der Hand haben. Am besten ist es abwechselnd: Sie halten die Fäden fest in der Hand und geben immer mal wieder alles frei. Wichtig: Bleiben Sie bei den Extremen, wählen Sie nie eine Lösung dazwischen.

6. Bezeichnen Sie Lean als eine »Initiative« oder ein »Programm«. So geben Sie Ihren Mitarbeitern den Eindruck, dass Lean auch irgendwann wieder vorbei ziehen wird.

7. Nützlich dabei: Die Veränderungsgeschwindigkeit auf der Beschlussebene sollte immer größer sein als auf der Umsetzungsebene. Also: **Maximale Beschlussdynamik bei minimaler Umsetzungsdynamik.** Wenn Sie das eine Weile konsequent durchhalten, lernen Ihre Leute sehr schnell, dass man Veränderungen bei Ihnen gut aussitzen kann.

8. Lean ist nur etwas für Produktioner. Das muss so auch allen klar werden. Vermitteln Sie also beharrlich das Signal an Ihre Mitarbeiter aus Entwicklung, Konstruktion, Personalwesen, Controlling, Buchhaltung, Vertrieb und IT, dass es sich für sie kaum lohnen wird, Lean-Prinzipien zu erlernen und anzuwenden.

9. Kaizen soll eine grundsätzliche Denkhaltung sein, die eine immer währende Verbesserung im Alltag vorsieht? Ein Irrglaube. Verwenden Sie ausschließlich die Begriffe »Kaizen-Event«, »Kaizen-Blitz« oder »Kaizen-Projekt«.

So wird klar, dass es um **ganz punktuelle Maßnahmen** geht. Es geht um Ressourcen-Optimierung einzelner Abteilungen. Da muss man eben auch in Kauf nehmen, dass das zur Verschlechterung einer anderen Abteilung führt. Jetzt bloß nicht den Blick aufs Ganze wagen!

10. Bringen Sie möglichst die Arten der Verschwendung durcheinander, mit diesen 7 Arten ist keinem wirklich geholfen. Spielen Sie dabei auch die Bedeutung von Verschwendung durch Überproduktion herunter: »Das können wir ruhig gleich mit produzieren, wir brauchen es eh irgendwann einmal.« Und kalkulieren Sie das Ausmaß der Verschwendung durch hohe Bestände ausschließlich über die Kapitalbindung.

Machen Sie möglichst auch in Meetings und informellen Gesprächen Witze über den Begriff Verschwendung an sich, wie z. B: »So langsam, wie der Meier geht, ist das Verschwendung durch unnötige Bewegung.« So nehmen Sie den nutzlosen Ernst aus der Sache.

11. Vertreten Sie die Ansicht, dass Teamwork im Lean-Sinne das gleiche ist wie Gruppenarbeit. So geben Sie Ihren Mitarbeitern eine klare Orientierung zu Kaizen. Jetzt bloß keine künstliche Abgrenzung. **Vermischen Sie ganz natürlich die Konzepte »Problemlösung und Verbesserung im Team« mit der klassischen Gruppenarbeit.**

12. Reduzieren Sie Lean Management auf das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung. Das fokussiert. Jetzt bitte nicht auch noch Achtung & Wertschätzung in Ihr Lean-Vokabular mit aufnehmen. Sonst weiß ja keiner mehr, wo Lean anfängt und wo es aufhört.

13. Für Ihren Lenkungs- oder Steuerkreis: **Machen Sie hier Beschlüsse besonders schnell konsensfähig** – um sie später informell wieder ausgiebig in Frage zu stellen. Aussagen wie »Da müssen wir mal schauen. Ich weiß noch gar nicht, ob das wirklich so geht« bringen den Dialog gut in Gang.

14. Sie sind ein guter Manager. **Sie müssen nicht mehr lernen**, wie Lean Management funktioniert. Ihre Managementenerfahrung ist mit Sicherheit auch mit den Lean-Prinzipien vereinbar. Lassen Sie sich also jetzt nicht beirren. Sie brauchen nicht versuchen, Lean Management erst durch tägliches Ausprobieren und Weiterentwickeln zu verinnerlichen.

15. Akzeptieren Sie ruhig, dass **Verbesserungen auf Kosten anderer** umgesetzt werden, z.B. auf Kosten von Lieferanten, auf Kosten von Kunden oder auf Kosten anderer Abteilungen.

16. Widerstehen Sie der Verlockung, die wahren Ursachen für Probleme zu finden. Geben Sie stattdessen Ihren Mitarbeitern die Schuld für ein Problem. Kennen wir doch: Der, der die Suppe eingebrockt hat, muss sie auch wieder auslöffeln. Normal.

Denken Sie also daran: **Nicht der Prozess ist verantwortlich für ein Problem, sondern immer der Mensch.**

17. Lean Management erfordert keine auf die Lean-Prinzipien abgestimmten Kennzahlen. Behalten Sie also Ihr **bewährtes Kennzahlensystem** bei.

18 Die adäquate Kennzahl, um Dinge in der Produktion zu bewerten und zu entscheiden, sind die **Stückkosten**.

19. Fokussieren Sie sich auf Kennzahlen aus dem Finanzbereich. Diese gewährleisten Ihnen nicht nur den wirtschaftlichen Erfolg, sondern spiegeln auch Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit wieder. Jede Systemänderung kann von Finanzkennzahlen erfasst werden.

20. Werkzeuge sind das A&O. Machen Sie das auch Ihren Mitarbeitern klar. Die technischen Lean-Werkzeuge wie 5S, SMED, TPM, One-Piece-Flow oder Kanban führen immer zur nachhaltigen Kulturveränderung im Unternehmen und zu tief greifenden Verbesserungen. Wenn Sie die Tools richtig anwenden, kann Ihnen keiner mehr was.

21. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter im Unklaren über die Zukunft ihres Arbeitsplatzes. Mit Ihren Produktivitätsgewinnen können Sie sicher Ihre Mannschaft ordentlich reduzieren. Und genau damit funktioniert die kontinuierliche Verbesserung wirklich langfristig.

22. Kündigen Sie Lean ganz groß an. Schon die Ansage, Verschwendung reduzieren, Wertschöpfung erhöhen, Kundenzufriedenheit steigern und kontinuierlichen Fluss aufbauen zu wollen, wird das Verhalten der operativen Mitarbeiter sowie des mittleren Managements nachhaltig verändern. **Auf eine Veränderung Ihres eigenen Verhaltens kommt es dann nicht mehr an.**

23. Stellen Sie einen unmissverständlichen **Erfolgsplan** auf. Definieren Sie, zu welchem Zeitpunkt Sie welchen Lean Level erreicht haben werden. Und geben Sie am besten auch schon ein festes Datum aus, zu dem Sie im Wettbewerb um die beste Fabrik gewinnen werden. Dies gibt Ihren Mitarbeitern Mut und fördert die kontinuierliche Verbesserung sowie Achtung und Wertschätzung.

24. Verbreiten Sie **operative Hektik**. Starten Sie möglichst viele Aktionen gleichzeitig. Rufen Sie die »Maßnahme des Tages« oder der »Woche« aus. Nicht des Monats oder gar des Jahres.

25. Führen Sie Diskussionen über Ziele und **notwendige Veränderungen** konsequent **auf der informellen Ebene**. Verbreiten Sie Gerüchte – je mehr, desto besser.

26. Alle internen Regeln und Vorschriften im Unternehmen resultieren ursprünglich aus Kundenanforderungen. Sie haben sich etwas dabei gedacht. **Lassen Sie also Ihre Regeln in Frieden**. Schon gar nicht sollten Sie öffentlich über deren Zweckmäßigkeit diskutieren! Das kostet nur unnötig Zeit.

27. Verstärken Sie in Diskussionen und Workshops immer den Eindruck, Lean sei ein **sehr komplexes System**, und alles sei leider nicht so simpel, wie es scheint. Darum sollten Sie auch immer alle Punkte und Eventualitäten ausgiebig diskutieren, bevor Sie eine Idee angehen. Eine rasche Umsetzung schadet nur.

28. Pflegen Sie in Ihrem Unternehmen einen extremen Wettbewerb. Signalisieren Sie, dass bei Ihnen nur der Beste überlebt. **Bauen Sie Krabbenkörbe – je mehr desto besser.**

29. Die Welt verändert sich so schnell, wer weiß schon, ob Ihr Unternehmen in Zukunft überhaupt noch existiert. Wählen Sie daher ausschließlich diejenigen Lean-Werkzeuge aus, die **Quick-Wins** versprechen.

30. Machen Sie sich noch einmal bewusst, dass Sie bereits ein erfolgreiches Unternehmen führen, sonst hätten Sie die zahlreichen Krisen der letzten Jahrzehnte überhaupt nicht überstanden. Lean kann da bestenfalls noch kleine Verbesserungen, also **Finetuning**, bewirken.



Vollmer & Scheffczyk GmbH

Leisewitzstraße 41
D-30175 Hannover

Feuerseeplatz 14
D-70176 Stuttgart

Telefon
+49 (0) 700-88 63 70 00

www.v-und-s.de

V & S Swiss AG

Martinsfluhweg 2
CH-4532 Feldbrunnen

Telefon
+41 (0) 800-88 63 70

www.v-und-s.ch