

# Symposium Change to **Kaizen**

denn Organisationen werden nie besser sein als ihre Mitarbeiter



## Führungskräftehandeln im Lean Management

Holger Möhwald, Göttingen

1. Symposium Change to Kaizen, 28.-29.11.2012  
Bad Dürkheim

# Symposium Change to **Kaizen**

denn Organisationen werden nie besser sein als ihre Mitarbeiter



- Holger Möhwald, 31.01.1965
- Unternehmensberater, Trainer und externer Projektbegleiter seit September 1996

## davor:

- Ausbildung zum Industriekaufmann
- Studium der Sozialwissenschaften
- Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Soziologischen Forschungsinstitut (SOFI) in Göttingen

## Schwerpunkte:

- Wissenschaftlicher Mitarbeiter Uni Göttingen (wissenschaftliche Weiterbildung)
- Führungskräfteausbildung, Begleitung von Führungskräften
- Lean Management, Lean Office, KVP, 5 S, usw.
- Autor diverser Fachbücher und Fachaufsätze
- Trainings für Zeitmanagement, Kreativität, Motivation, Konfliktmanagement, Führung etc.





## Thesen zum Thema Führung:

- Führung ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Unternehmen
- Führen ist Vorbild sein, Richtungen zeigen, Rahmenbedingungen vorgeben, motivieren, Konflikte lösen, ...
- Führungskräfte werden kaum oder gar nicht als Führungskraft ausgebildet. Ein zweitägiges Seminar soll es dann richten
- Die Ausbildung zum Industriekaufmann dauert i.d.R. drei Jahre. Die Ausbildung zur Führungskraft ist systematisch gar nicht vorgesehen ... na ja... das ist kein Gleichgewicht!



## Was ist eigentlich Lean Management?

KVP, Kaizen, 5S

Kanban, Pull statt Push

Shopfloor Management

Lean Management bedeutet „Werte ohne Verschwendung schaffen“ (Wikipedia)

Hohe Kundenorientierung

...

# Symposium Change to **Kaizen**

denn Organisationen werden nie besser sein als ihre Mitarbeiter



## Einflüsse durch „Lean“

Vielzahl an „Lean“-Werkzeugen (Tools)

## Auswirkungen für die Mitarbeiter

Viele der „Lean“-Werkzeuge sind schwer verständlich

## Auswirkungen für die Führungskräfte

Worauf sollen wir uns konzentrieren?

Heijunka  
KVP  
KAIZEN  
5S, 6W  
Muri, Muda  
KANBAN  
One piece flow  
Push, pull, ...



# Symposium Change to **Kaizen**

denn Organisationen werden nie besser sein als ihre Mitarbeiter



## Einflüsse durch „Lean“

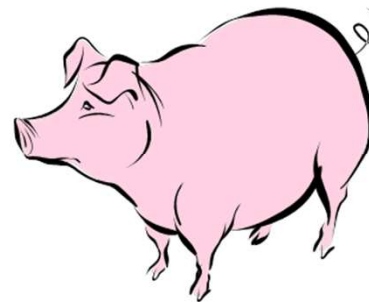
Kommunikation einer hohen Erwartung

## Auswirkungen für die Mitarbeiter

Gefühl von: „Neue Sau durchs Dorf getrieben“

## Auswirkungen für die Führungskräfte

Druck auf Umsetzungserfolg



# Symposium Change to Kaizen

denn Organisationen werden nie besser sein als ihre Mitarbeiter



## Einflüsse durch „Lean“

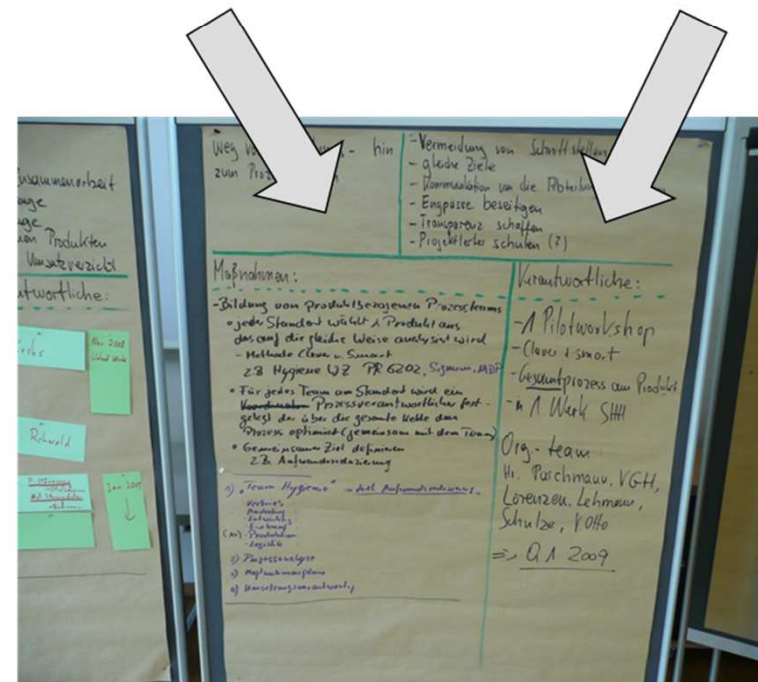
Viele AG-Treffen

## Auswirkungen für die Mitarbeiter

Unsicherheit durch neue Menschen und Veränderungen der Arbeit

## Auswirkungen für die Führungskräfte

Betreuung der AG's, damit Ergebnisse erreicht werden



# Symposium Change to Kaizen

denn Organisationen werden nie besser sein als ihre Mitarbeiter



## Einflüsse durch „Lean“

Viele Vorschläge für Veränderungen

## Auswirkungen für die Mitarbeiter

„Was haben wir davon?“

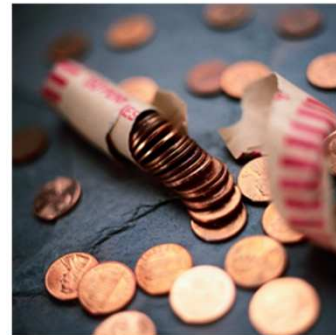
## Auswirkungen für die Führungskräfte

Umsetzung kostet wertvolle Fertigungszeit

VVP-Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung I

<p>in Betrachtung an den DSD-Anlagen I auf einer Seite deutlich aufgeräumt, so wie mögliche Fehler vermieden werden</p>	<p>Die Materialkästen werden nummeriert, so dass die Materialisten immer an der richtigen Stelle im Regal stehen und nicht geirrt werden</p>	<p>Es gibt viele defekte Güter, die nicht repariert werden, da niemand Zeit dafür hat. Was würde es kosten, die Güter zur Reparatur zu schicken?</p>	<p>Unter der Berücksichtigung an der neuen DSD-Linie könnte ein Aufhängeschild benutzt werden und Reibungsgeräusch verhindert</p>
<p>Werkzeuge in den Kästen ordnen, speichern und Platz schaffen</p>	<p>Am Fließ Band werden geringfügig Lagerplätze nicht richtig erkannt. Das führt dazu, dass schon die Anlage ebenfalls noch eine Mitarbeiterin zur Überwachung ist.</p>	<p>Durch die neuen Mittelteil Platz in der Gondelreihe. Das kostet Leih- und Zulieferer</p>	<p>Reiniger Zustand und keine Stäube von Eisenabfällen bei Kapp-BC Brauer -Werkstatt über eine Trennschleife zum BG vermeiden</p>

umgesetzt    
 Umsetzung beschlossen, noch  
nicht ausgeführt    
 wird nicht umgesetzt





# Symposium Change to **Kaizen**

denn Organisationen werden nie besser sein als ihre Mitarbeiter



## Einflüsse durch „Lean“

Realisierung von Veränderungen

## Auswirkungen für die Mitarbeiter

Interessantheit durch Beteiligung

## Auswirkungen für die Führungskräfte

Die Frage von Aufwand und Nutzen beantworten



Aufwand	Nutzen
Arbeitszeit	DLZ
Schulung	Bestände
Material	Qualität
Beratung	Produktivität
	Liefertreue
	<b>v</b>

# Symposium Change to **Kaizen**

denn Organisationen werden nie besser sein als ihre Mitarbeiter



## Einflüsse durch „Lean“

Der Prozess muss immer weitergehen

## Auswirkungen für die Mitarbeiter

„Jetzt wollen wir aber wieder arbeiten“

## Auswirkungen für die Führungskräfte

„Wie halte ich Motivation aufrecht?“



# Symposium Change to **Kaizen**

denn Organisationen werden nie besser sein als ihre Mitarbeiter



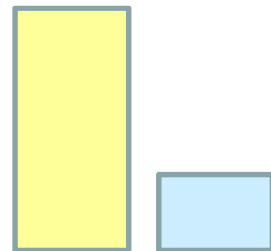
Die tägliche Arbeit einer  
Führungsperson

managen:

- Organisieren
- Besprechungen
- Entscheidungen
- Präsentationen
- ...

Führen:

- Gespräche führen
- Konflikte lösen
- Motivieren
- Vorbild sein
- ...



IST



SOLL

# Symposium Change to **Kaizen**

denn Organisationen werden nie besser sein als ihre Mitarbeiter



## Konkrete „Lean“-Aufgaben der Führungskräfte

## Umsetzung der Führungsaufgaben

Weiterentwicklung der „Lean“-Instrumente

Mit den Mitarbeitern und mit speziellen Fachabteilungen den Instrumente immer weiter verfeinern (KVP, 5S, ...)

Initiierung der „Lean-Management“ spezifischen Qualifizierung für die Mitarbeiter

Tool-Box, Moderatorenschulungen, Kreativitätsschulungen, Fabrik im Seminarraum, ...

Festlegen von Verantwortlichkeiten

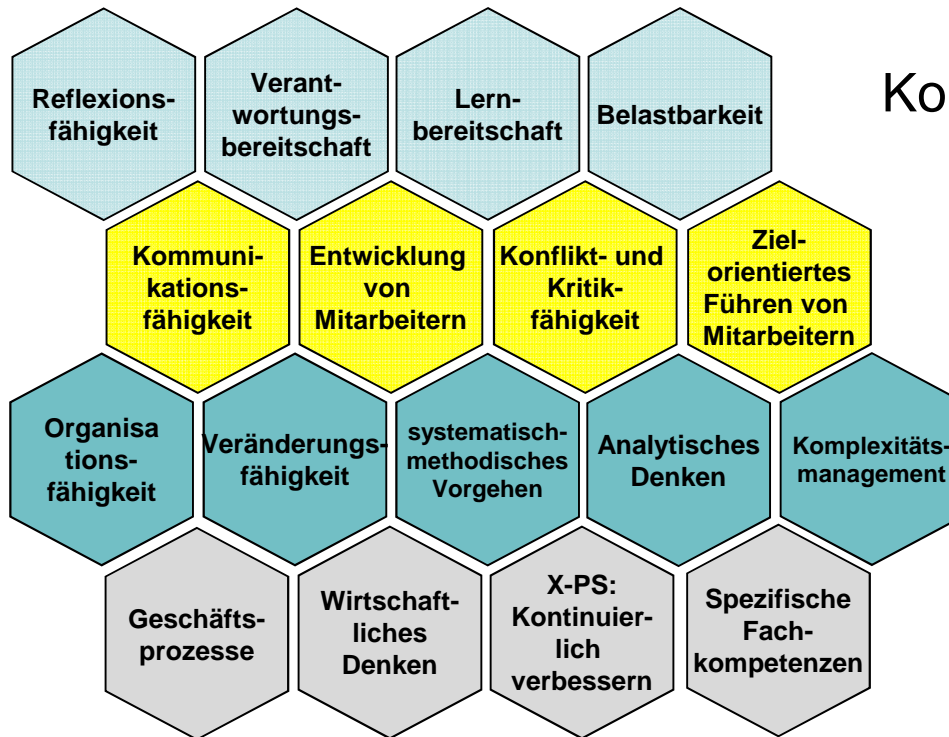
Auswahl fester Ansprechpartner für die verschiedenen Aufgaben (KVP-Verantwortlicher, 5S-Verantwortlicher, Kennzahlenexperte, ...)

Kennzahlenmanagement

Einführung eines Kennzahlenmanagement, dass die Verbesserungen durch das „Lean Management“ deutlich und greifbar macht

# Symposium Change to **Kaizen**

denn Organisationen werden nie besser sein als ihre Mitarbeiter



## Kompetenzprofil für Führungskräfte

im Lean Management

Untergliederung in:

-  Selbstkompetenz
-  Sozialkompetenz
-  Methodenkompetenz
-  Fachkompetenz

Kompetenzmodell der Festo Didactic

# Symposium Change to **Kaizen**

denn Organisationen werden nie besser sein als ihre Mitarbeiter

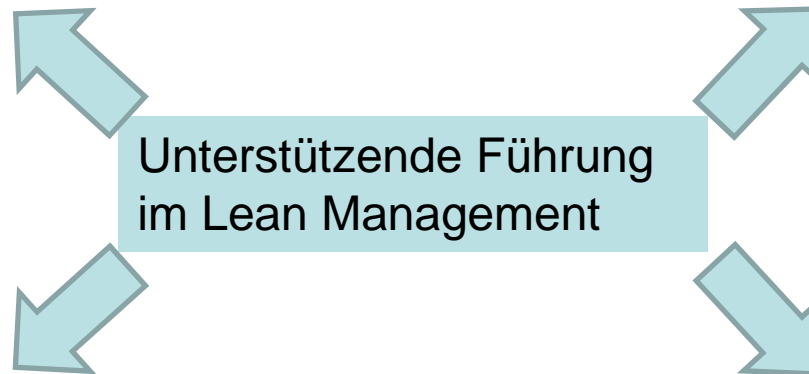


## Motivation:

- Anerkennung
- Information
- „Karriere“
- Entscheidungsfreiheit

## Orientierung:

- Vorbild sein
- Ziele verabreden
- Erwartungen



## Rückmeldung:

- Feedback-Gespräche
- Lob und Kritik
- Vergleichende  
Einschätzungen

## Hilfestellung:

- Wissen und Erfahrungen  
weitergeben
- Qualifizierungskonzept
- Fehlertoleranz

# Symposium Change to **Kaizen**

denn Organisationen werden nie besser sein als ihre Mitarbeiter



Qualifizierungsthemen	Effekte
Teamfähigkeit und Kommunikation	Grundlagen des Miteinanders sind Voraussetzungen für gemeinsame Veränderungen
Moderation von Teamsitzungen	Das Heben der Ideen setzt das Beherrschen der Techniken voraus
Ideenmanagement	Einsatz von Ideentools bringt mehr und bessere Ideen
Tools (KVP, 5 S, Wertstromdesign, TPM, KANBAN, Rüstoptimierung, OEE (Anlageneffektivität), ...)	Die „Lean“-Tools garantieren eine erfolgreiche Umsetzung
Kostenrechnung „light“	Verständnis schafft Bereitschaft zur Umsetzung

# Symposium Change to **Kaizen**

denn Organisationen werden nie besser sein als ihre Mitarbeiter

---



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit