



Strategische Qualifizierung des TOP-Managements zum Führen, Ausrichten und Optimieren von Lean Management Programmen.

1. Hintergrund

Strategische Firmeninvestitionen insbesondere Lean Transformationen müssen sich für den Auftraggeber bzw. für die Gesellschafter (Investor) mit hoher Sicherheit in der definierten Zeitperiode mit der Zielrendite rechnen. Die Erfahrung zeigt aber, dass ca. 80% der versuchten Lean Transformationen nicht im Tagesgeschäft des Managements und den Abläufen der operativen Einheiten ankommen. Zu viele Lean Transformationen scheitern schlichtweg weil zentrale, erfolgskritische Prozesse des Toyota Produktionssystemes (TPS) bisher nicht bekannt und auch nicht explizit eingesetzt wurden. Es ist dann im Rahmen der Lean Implementierungen immer wieder festzustellen, dass weder der essenzielle Lean Management Prozess noch die Lean Management Tools bekannt sind, oder konsequent angewendet werden. Der Lean Management Prozess mit den speziellen Tools stellt sicher, dass die Lean Verbesserungswerkzeuge integraler Bestandteil des Tagesgeschäfts werden. Zudem werden die Lean Aktivitäten auf die originären Ziele der Unternehmung ausgerichtet (Kostensenkung, Verbesserung Lieferperformance, Produktivitätssteigerung, Liefertreue, Qualitätskostenreduzierung, Verbesserung Produktsicherheit, Arbeitssicherheit, Umwelt, ...)

- Lean Management Prozess
 - Dieser präzise definierte Prozess stellt sicher, dass die Lean Aktivitäten auf die Geschäftsziele wirken und dass das Management die organisatorischen Rahmenbedingungen für nachhaltigen Erfolg klar definiert.
 - Dieser Prozess verzahnt Managementziele mit den Lean Aktivitäten auf der Umsetzungsebene („Kaizen/KVP-Workshops“).
- Lean Management Tools
 - Im Rahmen der erfolgreichen Implementierungen werden die Lean Management Tools ergänzend zu den umsetzungsorientierten Verbesserungswerkzeugen (5S; Kanban, TPMaint, SMED/QCO, visuelles Management, Poka Yoke, etc.) eingesetzt.



- Über ein verbindlich definiertes Vorgehen, welches die konsequente Einführung der Lean Tools plant, gelingt es die Verbesserungswerkzeuge im Tagesgeschäft zu verankern.
- Die Lean Management Tools sind u.a. (Vision, Ziele, Scorecard, Masterplan, Prozessbestätigung, ...)
- Ohne die Kenntnis oder ohne die konsequente Anwendung dieser Management-Werkzeuge werden Lean Tools oft nur in der Umsetzungsebene eingesetzt. Dieses Vorgehen ist zum schnellen „Scheitern“ verurteilt.

Sowohl der Lean Management Prozess als auch die Lean Management Werkzeuge werden im Rahmen eines speziellen Trainings (Lean Green Belt Executive, Lean Green Belt) vermittelt und stellt somit den nachhaltigen Erfolg sicher.

In einem aktuellen, sehr erfolgreichen Projekt wurde ein Lean Green Belt Executive und mehrere Lean Green Belt Trainings durchgeführt. Insgesamt wurden bisher mehr als 60 Mitarbeiter der obersten und nächsten Führungsebene qualifiziert und trainiert. Die Besonderheit dieses Programms liegt darin dass:

- Vereinheitlichtes Vorgehen des Lean Management Prozesses für Produktion und Verwaltung
- Internationales Programm für alle weltweite Standorte verbindlich
- Weiterhin wurde das Lean Programm mit dem Talent development und Personalentwicklungsprogramm der HR-Abteilung verzahnt.
- Weiterhin wurde das Lean Programm mit dem Qualitätsmanagement und den hierin laufenden Qualitätsaudits der Standorte verzahnt.
- Vorstand und erste Führungsebene nehmen teil
- 5-Tages Programm der GL-Ebene
- Die Teilnehmer müssen konkrete Aufgabenstellungen („assignments“ A, B, C) lösen; inkl. Vorstand.
- Die Ergebnisse werden vom Lean Institute[®] bewertet und bei Erfolg ein Zertifikat ausgestellt.

Erfolg ist das Ergebnis richtiger Entscheidungen.

LEAN GREEN BELT EXECUTIVE / LEAN GREEN BELT



Schaffen einer einheitlichen Strategie: Aktivierung der Führungsorganisation!

Viele Betriebe haben ein Lean Management Programm gestartet oder stehen kurz davor. Strategische Ziele wie Kostensenkung, Qualitätssteigerung, Erhöhung der Lieferperformance und Steigerung der Produktivität sind schnell formuliert. Schwieriger gestaltet sich die Umsetzung von Lean Management als nachhaltigen Erfolg. Nach dem Vorstandsbeschluss muss die nächste Führungsorganisation in der Umsetzung von „Lean Management“ aktiv beteiligt werden und vorangehen. Es zeigt sich, dass ein ordnender, vereinheitlichter Rahmen für „lean“ insbesondere für internationale Standorte auf oberster Führungsebene unverzichtbar ist. Der teilweise zu erwartende Veränderungswiderstand der beteiligten Führungskräfte muss über exzellente Prozesse aufgebrochen und auf Erfolg ausgerichtet werden.

Das Lean Green Belt Programm ist ein speziell auf strategisches Lean Management zugeschnittenes Trainingsprogramm. Dieses innovative Trainingskonzept stellt sicher das der obere Führungskreis Lean im Sinne des „Lean Management“ führen und ausrichten kann. Im Rahmen des Lean Green Belt Executive müssen alle Führungskräfte als persönliche Aufgabenstellung ein anspruchsvolles Management Assignment bewerkstelligen. Mit dem Training wird gleichzeitig ein international vereinheitlichter Managementprozess installiert (Vision, Ziele, Masterplan,...). Die Aufgabenstellung wird vom Lean Institute® qualifiziert mit einem Punktesystem bewertet. Über das Trainingsprogramm erfolgt gleichzeitig ein individuelles Coaching der Führungskräfte auf ein systematisches, zielgerichtetes und methodisches Management.

Unternehmen, die mit den Methoden des „**Lean Production**“ Weltklasse erreichen wollen, wissen, dass die Nachhaltigkeit der gestarteten Anfangserfolge entscheidend ist. Zentral ist dafür das vereinheitlichte **Lean System**-Verständnis (s. das Toyota® Produktionssystem, TPS) und eine hierin gut ausgebildete Führung.

Optimieren Sie mit dem im Rahmen der Woche vermittelten, professionellen Lean-Wissen Ihre gesamte Supply Chain. Sichern Sie die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Betriebes! Sehen Sie, wie die Nachhaltigkeit der Anfangserfolge sichergestellt wird. Lean ist dabei die hohe Kunst anspruchsvolle Ziele mit einfachen Mitteln zu erreichen. TOP-Referenten und Berater werden dieses Erfahrungswissen mit Ihnen teilen. Stellen Sie sicher, dass Ihre Lean Initiative ein **nachhaltiger Erfolg** wird.

Lean Green Belt Executive:

Die systematische Erreichung anspruchsvoller Ziele gemeinsam mit der Organisation, das ist die Bedeutung von Lean Management. Es geht nicht darum eine schlanke Organisation dadurch zu schaffen, dass Mitarbeiter freigesetzt werden, sondern um eine effiziente Methode, durch die Verschwendung in Produktions- und Geschäftsabläufen identifiziert sowie eliminiert werden. Gemeinsam werden mit den Mitarbeitern und Besten Lean Praktiken drastische Produktivitätssteigerungen und eine klare Verbesserung der Lieferperformance erreicht. Das ist die wirkliche Herausforderung, auf die der Lean Green Belt mit Hilfe dieses Workshops professionell vorbereitet und qualifiziert wird.



Mit Hilfe dieses Trainingsprogramms geben wir der Führung die Möglichkeit sich gezielt mit dem Thema „Lean Management“ (Organisation, Leadership, Prozesse, Kennzahlen) auseinander zu setzen.

Erarbeiten Sie sich Ihr individuelles auf Ihre betrieblichen Ziele abgestimmten Lean Management Prozess.

Weiterer zentraler Pluspunkt: Der Managementprozess ist sowohl für Produktionsbereiche als auch Administrationsbereiche einheitlich einsetzbar. Dies hat den Vorteil der einheitlichen Führung von Lean Production und Lean Administration über einen standardisierten Managementprozess. Interessiert?

Nutzen für eine international Gruppe:

- Top-Down Vorgehensweise: Das Management führt systematisch.
- Vereinheitlichte Vorgehensweise für international Standorte: identisch definierte Begriffe der Prozesse, Werkzeuge und Kennzahlen.
- Sowohl für Produktion als auch Administration geeignet: Ein (1 !) Managementprozess
- Training und konkrete Aufgabe: Managementprozess umsetzen
- Training mit qualifizierter Bewertung und Benotung der Assignments (A,B,C-Assignment)
- Teilnehmer erhalten Lean Institute Anerkennung (Zertifikat und Auszeichnung)
- Über das Training erfolgt ein unmittelbares und persönliches Coaching.

Einzigartig: ähnlich wie beim Simultan-Schach werden die mehreren Managementprozesse auf Konsistenz und Effektivität durch die Lean Institute Berater im Sinne einer Simultanberatung des Trainingsteams verbessert und ausgerichtet.

- ➔ Erhöhung der Transformationsgeschwindigkeit und Ergebnisqualität
- ➔ Sicherstellung der Nachhaltigkeit durch den einzigartigen Lean Management Prozess in Kombination mit „Kaizen/KVP-Workshops“





Ziele des Kurses

Die „Lean Green Belts Executive“ werden in der Lage sein, den Kontinuierlichen Verbesserungsprozess Ihres Unternehmens effektiv zu führen durch:

- Kenntnis Bester Praktiken aus dem Lean Management.
- ein besseres Verständnis der Dynamik von Veränderungsprozessen in der Organisation (Change Management).
- Verzahnung von Lean mit den vorhandenen Geschäftszielen; kein Parallelprojekt: Verankerung von lean im Tagesgeschäft.
- eine tiefe und umfassende Kompetenz der verschiedenen Werkzeuge von Lean Production (Value Stream, TPM, Pull, Kanban, Heijunka, etc.)
- Absicherung der ersten Workshop-Anfangserfolge.
- die Fähigkeit, strategische Verbesserungsprogramme innerhalb des Unternehmens zu entwerfen, entwickeln und einzuführen.

Der Seminarinhalt und Ablauf: Lean Green Belt Executive

TAG 1



Lean Prinzipien / Wert

- Einstieg: Was ist der Lean Green Belt Executive?
- Lean nachhaltig und erfolgreich einführen
- Lean Prinzipien (DMAIC)
- Sichtbar: Tools / Nicht sichtbar → Prozesse und Verhalten
- Wert und Wertschöpfungskette aus Kundensicht
- 7+1 Arten der Verschwendung und Sehen lernen
- Waste Walk mit Checkliste

Vision / Ziele

- Lean Management: Vision, Ziele
- Aufgabe: Definition der Vision und der Ziele

TAG 2



Wertstrom / Value Stream

- Grundlagen der Wertstromanalyse → Wertstrom Materialfluss aufnehmen
- „Kaizen/KVP“ Grundlagen
- Grundlagen Standards, Standard Arbeitsblätter
- Über Standards zur Nachhaltigkeit



Metriken / Strategie

- 5S: Ordnung, Sauberkeit und Systematik
- Lean Management Kennzahlen; Scorecard
- Aufgabe: Übung zur OEE – Berechnung bei einer Beispielanlage
- Aufgabe: Definition der Kennzahlen; Scorecard
- Lean Management Strategie; zentrale Handlungsschwerpunkte
- Strategie und Lean Tools → Lean Deployment Plan Grundlagen
- Aufgabe: Definition der Strategie; Definition des Lean Deployment Plan

TAG 3



Fluss / Flow

- Just-In-Time (JIT); Just-In-Sequence (JIS)
- Materialverfügbarkeit und Materialfluss → Prozessstabilität
- Schnelles Rüsten (SMED) – Flexibilität und niedrige Bestände
- Total Productive Maintenance (TPM) → Hohe Maschinenverfügbarkeit
- Schnittstelle Vertrieb-Operations → Bestände vs. Lieferperformance
- Best Practice Erfolge

Masterplan / Kaizen/KVP

- Lean Management Masterplan
- Führung in Lean (Commitment)
- Aufgabe: Definition Masterplan (Draft) für Ihren Verantwortungsbereich
- Problemlösung / Kaizen-Unterstützung → Top-Down Durchgängigkeit

TAG 4



Der Kunde zieht / bestimmt den Takt → PULL

- Kanban Grundlagen
- 2-Behälter Kanban
- Best Practice Grundlagen
- Produktionsglättung (Level Loading)
- Customer Pull / Heijunka
- Lean Thinking / Schlankes Denken
- Lean Kultur / Veränderung → ZDF, Gemba, Problem=Potential, Disziplin; Kreativität erzeugen
- „Kaizen/KVP“: Ressourcenplanung und -commitment

Kunde zieht / bestimmt den Takt → PULL

- Prozessbestätigung vor Ort (Review, Support, Recognition)
- Aufgabe: Erreichung der Nachhaltigkeit
Definition Prozessbestätigung, Checkliste, Unterstützung, Go-to-Gemba, Anerkennung
- Aufgabe: Vervollständigung des Management Prozesses

TAG 5

Perfektion

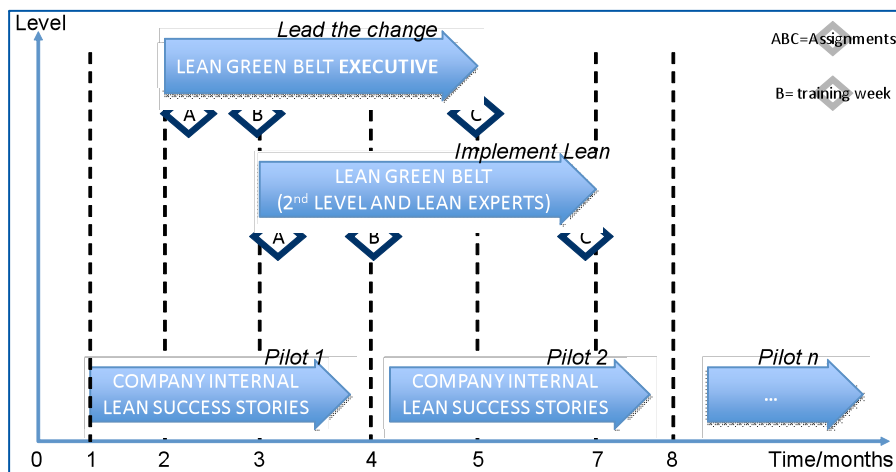
- Visuelles Management – Transparente Fabrik → Beispiele, Ausblick
- Präsentation der Aufgabe B: Management Prozess
- Erstes Feedback zu den Resultaten; Schwerpunkte, Motivation
- Präsentation Aufgabe C

Review

- Feedback, Lessons Learned
- Things gone wrong / Things gone right
- Klärung offener Fragen

Was kommt nach der Top-Management Qualifizierung? Lean green belt !

In einer 2. Welle werden die nächsten Führungskräfte qualifiziert. Der Schwerpunkt liegt hier vermehrt auf der systematischen Umsetzung der Lean Werkzeuge. Über den Lean Green Belt Executive wurde der strategische Rahmen und das Zielesystem definiert. Über den lean Green Belt erfolgt die operative Umsetzung der schlanken Werkzeuge (lean tools) als kontinuierlicher, messbarer Verbesserungsprozess. Das folgende Schema erläutert die strategische Transformationsplanung. Hierin wird auch die Verzahnung zwischen *lean green belt executive* und *lean green belt* deutlicher.





Der Seminarinhalt und Ablauf (2nd Wave): Lean Green Belt

TAG 1



Lean Prinzipien / Wert

- Einstieg: Was ist der Lean Green Belt?
- Wert (value orientation) → „der Kunde bestimmt den Wert“
- 7+1 Arten der Verschwendung und Sehen lernen
- Waste Walk mit Checkliste → Auswertung der Waste Walk Ergebnisse
- Kaizen/KVP-Grundlagen
- JIT-Game Runde 1 mit PUG = Problem, Ursache, Gegenmaßnahme
- 5S: Ordnung, Sauberkeit, Systematik
- Assignment ausarbeiten : A3-Verbesserungsbericht

TAG 2



Stabilität / Kennzahlen

- Grundlagen Standards, Standard Arbeitsblätter
- Über Standards zur Nachhaltigkeit
- Lean Metriken, Kennzahlen (KPI's) → OEE, BTS, FTT, Durchlaufzeit, Gesamtkosten, Kundenbedarfsrate („Takt“), etc.
- Übung zur OEE – Berechnung bei einer Beispielanlage
- JIT-Game Runde 2 mit PUG = Problem, Ursache, Gegenmaßnahme
- Total Productive Maintenance (TPM) → Maschinenverfügbarkeit
- Assignment ausarbeiten : A3-Verbesserungsbericht

TAG 3



Wertstrom / Fluss

- Grundlagen der Wertstromanalyse → Wertstrom Materialfluss aufnehmen
- Lean Strategie und Lean Tools → Lean Deployment Plan
- Lean Production System (LPS)
- VSM-Potentiale vs. Lean Werkzeuge
- Nachhaltigkeit über das TPS (mit Lean Management Prozess)
- JIT-Game Runde 3 mit PUG = Problem, Ursache, Gegenmaßnahme
- Just-In-Time (JIT), Just-In-Sequence (JIS)
- Materialverfügbarkeit und Materialfluss → Prozessstabilität
- Produktionsglättung (Level Loading), Customer Pull, Heijunka
- Assignment ausarbeiten : A3-Verbesserungsbericht

TAG 4



Der Kunde zieht / bestimmt den Takt → PULL

- Kanban Grundlagen
- 2-Behälter Kanban
- Schnelles Rüsten (SMED) → Flexibilität und niedrige Bestände
- SMED-Analyse: Typenbasierte Analyse der Rüstzeit
- JIT-Game Runde 4
- JIT-Game Review – Diskussion der gesammelten Erfahrungen
- Prozessbestätigung vor Ort (Review, Support, Recognition) → Verknüpfung Top-Down und Bottom-Up
- Visuelles Management → Transparente Fabrik ohne Verschwendung
- Assignment ausarbeiten : A3-Verbesserungsbericht

TAG 5

Perfektion

- Fertigstellung der persönlichen Assignments B der Teilnehmer
- Präsentation des Assignment darstellen : A3-Verbesserungsbericht
- Best Practices austauschen : Visuelles Management mit Standards
- Erstes Feedback zu den Resultaten; Schwerpunkte, Motivation
- Präsentation Assignment C
- Erkenntnisse, Schlüsselbotschaften, Review-Kriterien
- Klärung offener Fragen

Alle Teilnehmer erhalten nach der erfolgreichen Teilnahme und Erreichung einer Mindestpunktzahl (60 von 100 Maximalpunkten) ein Zertifikat und eine Anerkennung durch das Lean Institute ®.





Die Seminarleiter und praktische Expertise der Referenten:

Die Referenten haben alle mehrjährige praktische Managementenerfahrung in der erfolgreichen und zugleich nachhaltigen Umsetzung von Lean / KVP für verschiedene Branchen. Beste Praktiken werden dargestellt und diskutiert. Beispiele für ein exzellentes, visuelles Management werden gezeigt.

Die Schulung kann sowohl in deutscher Sprache wie auch englischer Sprache an internationalen Kundenstandorten durchgeführt werden.

Fordern Sie weitere Informationen für ein konkretes Angebot unverbindlich an! Wir freuen uns auf Ihre Herausforderung.

LEAN GREEN BELT EXECUTIVE / LEAN GREEN BELT

Lean Green Belt Executive und Lean Green Belt sind inhouse Veranstaltungen in dem jeweiligen Unternehmen. Insbesondere die praktischen Interaktionen (go, look & see; gemba) finden vor Ort im Unternehmen statt und müssen gemeinsam abgestimmt werden. Das Angebot richtet sich abschließend nach der Anzahl der zu qualifizierenden Green Belts.

Teilnahmegebühr (auf Angebotsbasis für ein Unternehmen)

Die Teilnahmegebühr (zur ersten Budgetierung einer inhouse-Veranstaltung) für das Seminar Lean Green Belt als auch Lean Green Belt Executive beträgt € 3.295,- zzgl. gesetzl. MwSt. je Teilnehmer. Die Teilnahmegebühr schließt für eine inhouse-Veranstaltung folgende Leistungen ein:

- Abstimmung der Trainingsagenda
- Vorbereitung der praktischen Interaktionen (gemba)
- Definition der Assignments und der Bewertungssystematik
- Auswertung der Assignments (A, B, C)
- Durchführung des 5-tägigen Trainings
- Simultancoaching während der Trainingswoche
- Fotodokumentation der Flipcharts

Die Trainingsunterlagen werden als s/w Kopien im Ordner zur Verfügung gestellt. Die Trainingsinfrastruktur stellt der Auftraggeber. Templates zur Bewältigung und professionellen Erstellung der Assignments werden elektronisch zur Verfügung gestellt.

Für Einzelteilnehmer, Interessenten wird ein gesondertes Angebot erstellt, welches die Schulungsunterlagen, die Bewertung der Assignments, das Coaching etc. beinhaltet. Bitte sprechen Sie uns hierzu unverbindlich an.

Zum Erhalt des Zertifikates ist eine Mindestpunktzahl von 60 Punkten nötig.



Weitere Hinweise: Die Beauftragung erfolgt auf der Basis unseres Angebotes. Die Bewertung/Benotung durch das Lean Institute® ist weder verhandelbar noch rechtlich anfechtbar. Haftungsausschluss: Für vom Teilnehmer während einer Schulung eingebrachte Gegenstände wird keine Haftung übernommen. Die Veranstaltung wird mit Sachkunde und größtmöglicher Sorgfalt vorbereitet. Eine Haftung ist jedoch ausgeschlossen, soweit nicht bei Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit zwingend gehaftet wird. Der Dienstleistungsinhalt ist Training/Qualifizierung.

Kontakt und weitere Informationen:

Die zertifizierten Absolventen finden nach aktuellen Firmenaussagen eine hohe Marktanerkennung durch das Siegel des Lean Institute®.



Einzelheiten, weitere Info und Angebote über:

Jörg Tautrim

Dr. Jörg Tautrim
Strategische Managementberatung
Erbprinzenstraße 29a
D-76133 Karlsruhe

Telefon: (+49) (0) - 721 - 160 89 563

Telefax: (+49) (0) - 721 - 160 89 564

Oder über: <http://www.lean-excellence.de/Kontakt.521.0.html>