

Lean-Konferenz 2023: Herausforderungen meistern – Zukunft gestalten



Lean – gestern, heute, morgen – nie war es wichtiger!

Keynote von
Prof. Dr. Constantin May
CETPM Institut an der Hochschule Ansbach

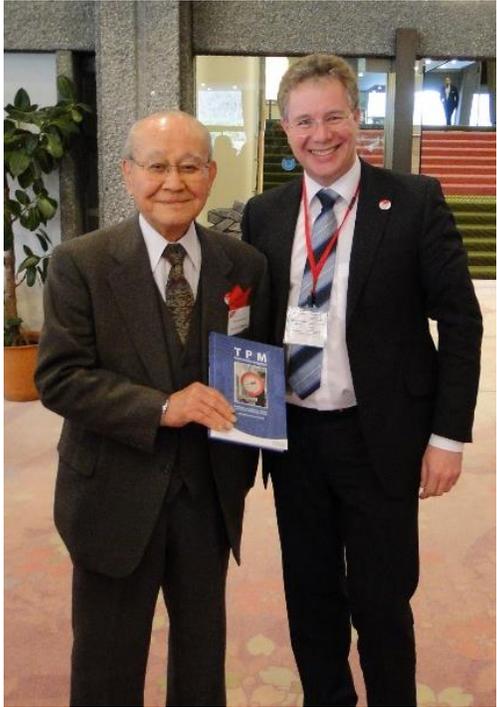


Lean - nie war es wichtiger!

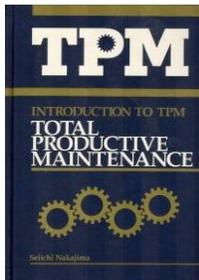
Was Sie heute mitnehmen werden

- Kurzer Überblick – was ist Lean eigentlich?
- Über 30 Jahre Lean – ein Wechselbad der Gefühle
- Warum wäre Lean gerade heute so wichtig!
- Aktuelle Entwicklungen (Rother und Liker / Scientific Thinking)
- Passende Führung als Grundzutat für erfolgreiches Lean

Meine wichtigsten Lehrmeister – und trotzdem...



Seiichi Nakajima



Tokutaro Suzuki

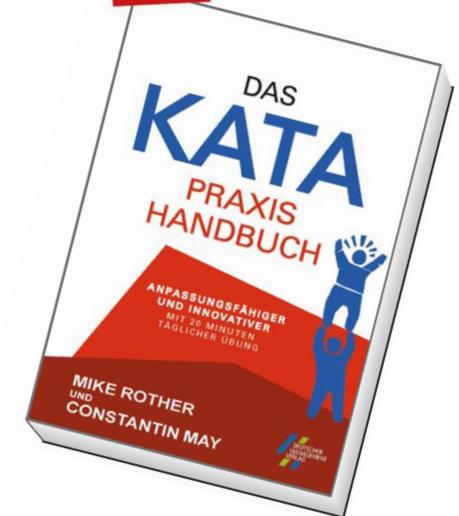


Jeffrey Liker



Mike Rother

NEU





LEAN

RISIKEN

Zu den Risiken und Nebenwirkungen gehört unter anderem Mundtrockenheit, Übelkeit und Juckreiz. Weitere Risiken sind Magenkrämpfe, Verstopfung und Harnprobleme. Beim Mann können zusätzlich noch Erektionsstörungen auftreten.

Zusätzlich zu erwähnen sind noch die Langzeitrisiken, welche man unbedingt beachten sollte. Zum einen können sich die sexuelle Lust und sogar die Fruchtbarkeit vermindern, aber auch Verstopfung, Schlafstörungen und Ruhelosigkeit sind Risiken bei der Einnahme dieser Droge. Im schlimmsten Fall kann es zu **Atemdepression** führen, da Lean das zentrale Nervensystem angreift. Dies kann bei einer Überdosierung passieren.

WIRKUNG

RISIKEN

ENTZUG

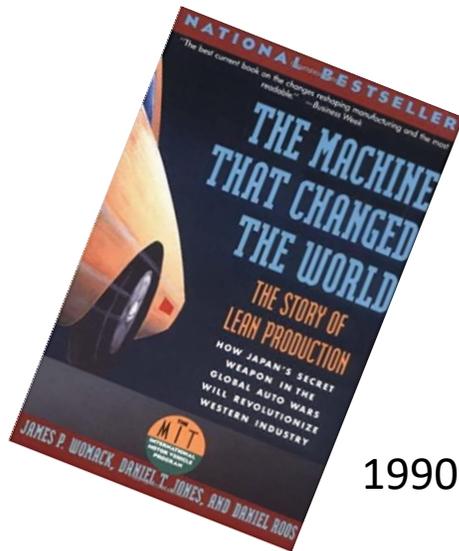
ENTZUG

Bei Lean besteht die Gefahr einer psychischen und physischen Abhängigkeit. Ein Entzug kann aufgrund des hohen Abhängigkeitspotenzials gleich schmerzhaft und lang wie ein Heroinentzug sein. Beim Absetzen nach einer Phase des dauerhaften Konsums, können sich Entzugssymptome wie Ruhelosigkeit, Kälteschauer, Zittern, heftiges Schwitzen und Muskelkrämpfe zeigen.

Quelle: vgl. <https://aha.li/lean>

Kurzer Überblick - was ist Lean eigentlich?

- Lean – Kurzform für Lean Management bzw. Lean Production und Lean Administration



1990



1992

- „...detailed study of the new Japanese techniques, which we subsequently named „lean production“ ...“

2

THE MACHINE THAT CHANGED THE WORLD

and, in the process, reject the opportunity for the prosperity and more rewarding work that these new techniques offer.

We felt that the most constructive step we could take to prevent this development from occurring would be to undertake a detailed study of the new Japanese techniques, which we subsequently named “lean production,” compared with the older Western mass-production techniques, and to do so in partnership with all the world’s motor-vehicle manufacturers. But how? As we were pondering this question on that sunny afternoon, one of the senior industry executives attending our conference approached us . . . with precisely this idea.

“Why not also include governments worried about revitalizing their motor-vehicle industries,” he asked, “and raise enough funds to really do the job properly?” Thus was born the International Motor Vehicle Program (IMVP) at Massachusetts Institute of Technology and, ultimately, this book.

THE INTERNATIONAL MOTOR VEHICLE PROGRAM

At the beginning of 1985, a fortuitous event at MIT provided the ideal institutional setting for the IMVP. A new Center for Technology, Policy and Industrial Development was formed with Daniel Roos as its first director. The Center had a bold charter: to go beyond conventional research to explore creative mechanisms for industry-government-university interaction on an international basis in order to understand the fundamental forces of industrial change and improve the policy-making process in dealing with change. The IMVP was an ideal program for the new Center to

Kurzer Überblick - was ist Lean eigentlich?

...„new Japanese techniques“ meinte in erster Linie Elemente im Umfeld des Toyota Produktionssystems (TPS)



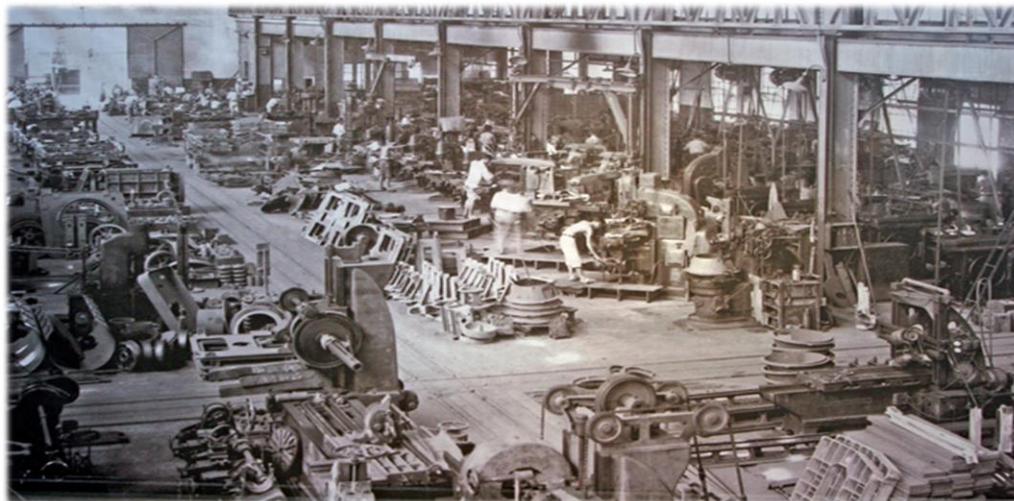
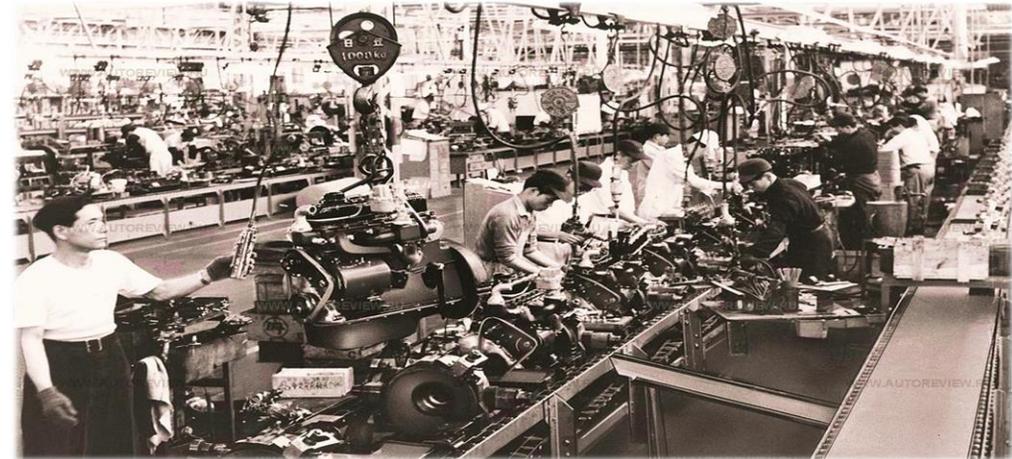
Taiichi Ohno
TPS



Seiichi Nakajima
TPM

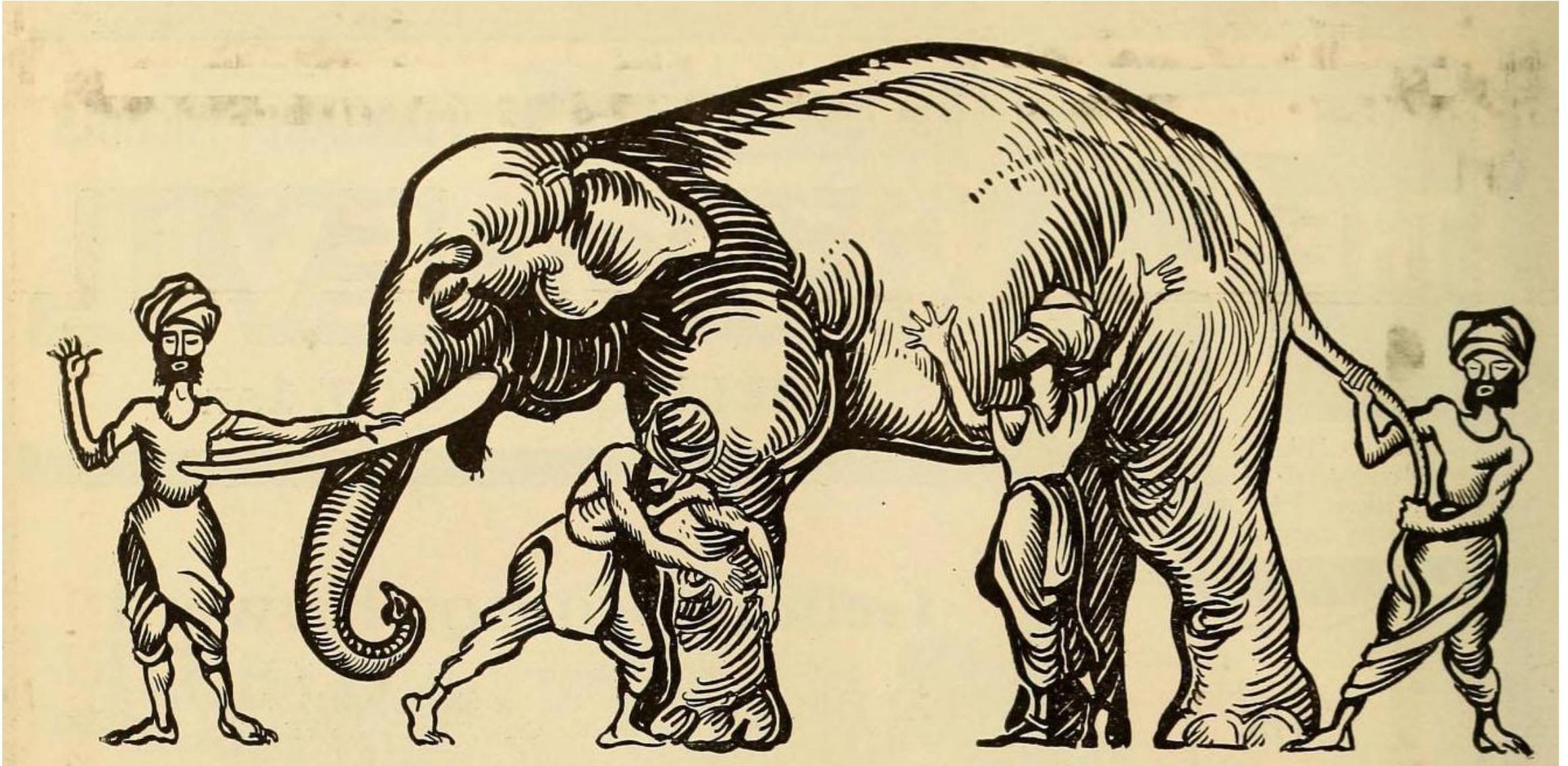


Shigeo Shingo
SMED



William Edwards Deming (1900-1993)

Kurzer Überblick - was ist Lean eigentlich?



Gestatten,
mein Name ist
Tim Wood



<u>T</u> ransport	–	Transport
<u>I</u> nventory	–	Bestände
<u>M</u> ovement	–	Bewegung
<u>W</u> aiting	–	Wartezeit
<u>O</u> verproduction	–	Überproduktion
<u>O</u> verengineering	–	falsche, schlechte Prozesse
<u>D</u> efects	–	Schrott, Nacharbeit

5S

SMED

SFM

A3

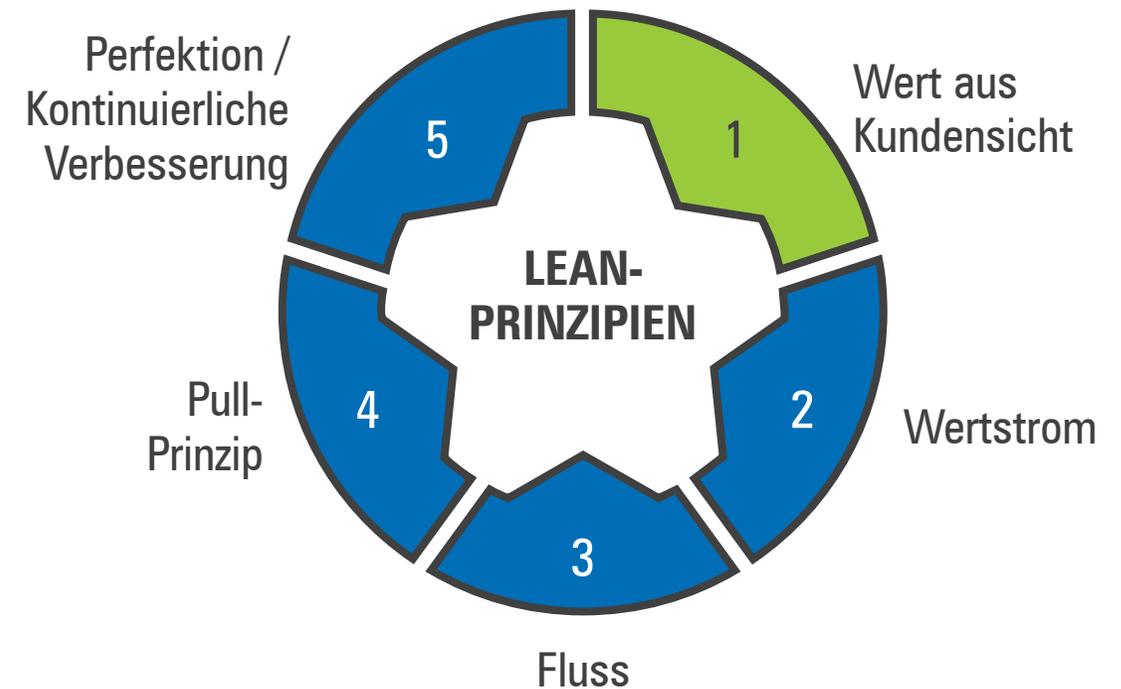
WSM

XMV

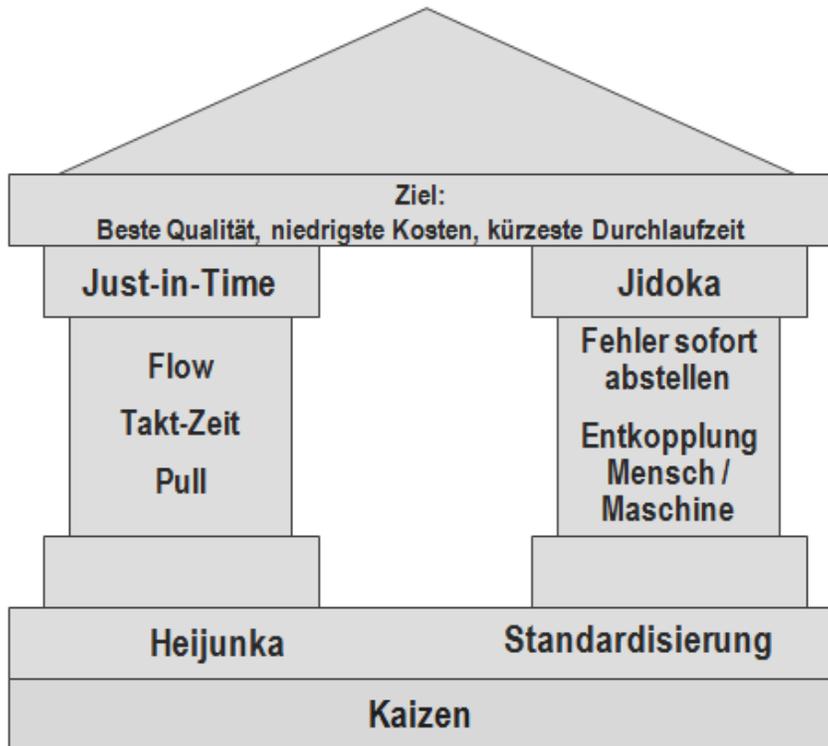
Ziel: Kostensenkung

Von der Wahrnehmung des Kundennutzens zur kontinuierlichen Verbesserung

1. Frage nach dem (Mehr-) **Wert für den Kunden**
2. Erfasse den **Wertstrom**
3. Lasse die "Produkte" **fließen**
4. Führe das **Pull-Prinzip** ein (ziehend, verbrauchsorientiert)
5. Strebe konsequent nach **Perfektion**



TPS Haus & Operational Excellence Reference Model





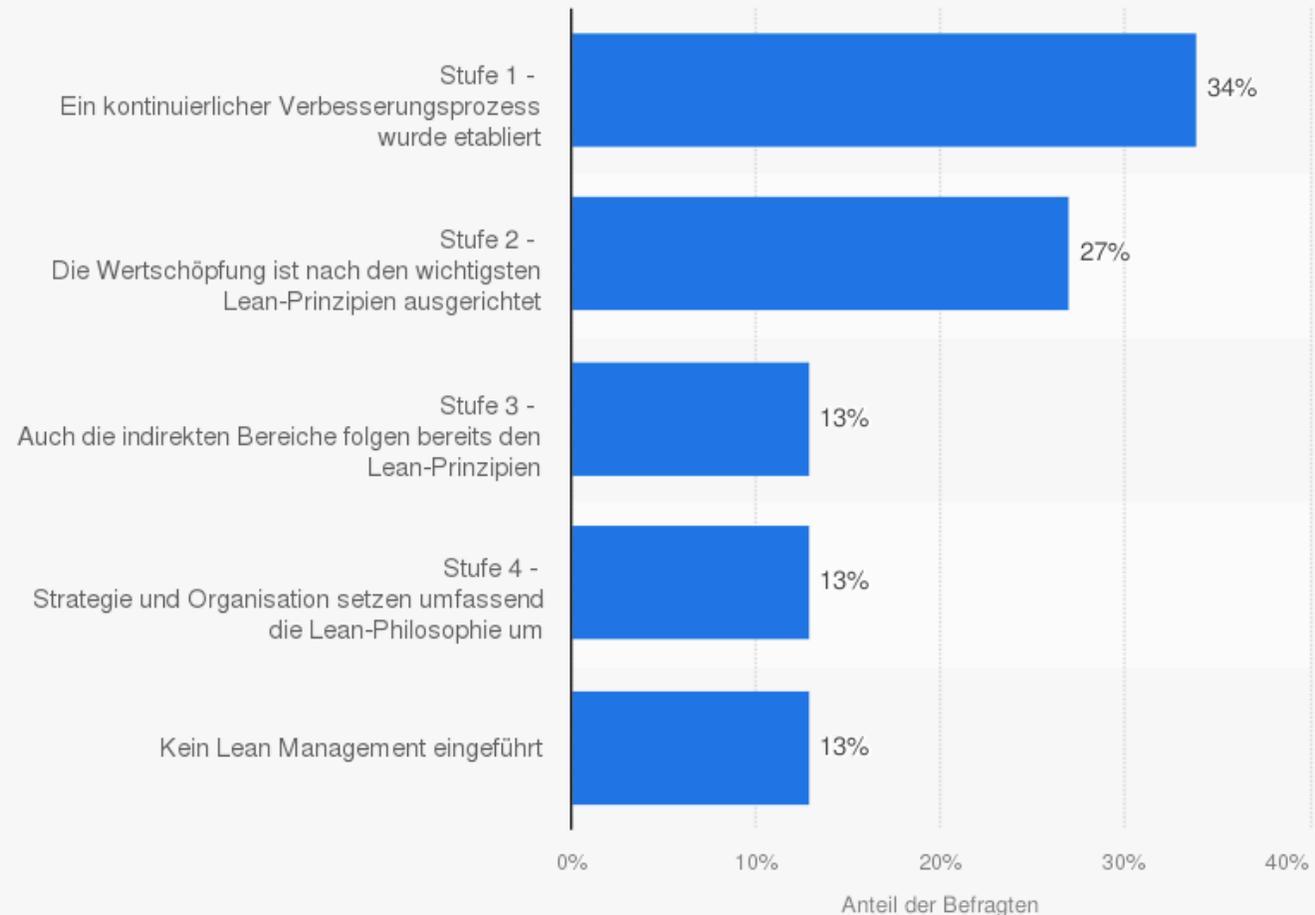
Über 30 Jahre Lean –
ein Wechselbad der Gefühle

Wo stehen wir nach so langer Zeit?



Wo stehen wir nach so langer Zeit?

Wie stark haben Sie in Ihrem Unternehmen die Methoden des Lean Managements schon etabliert?



2015

Wo stehen wir nach so langer Zeit?

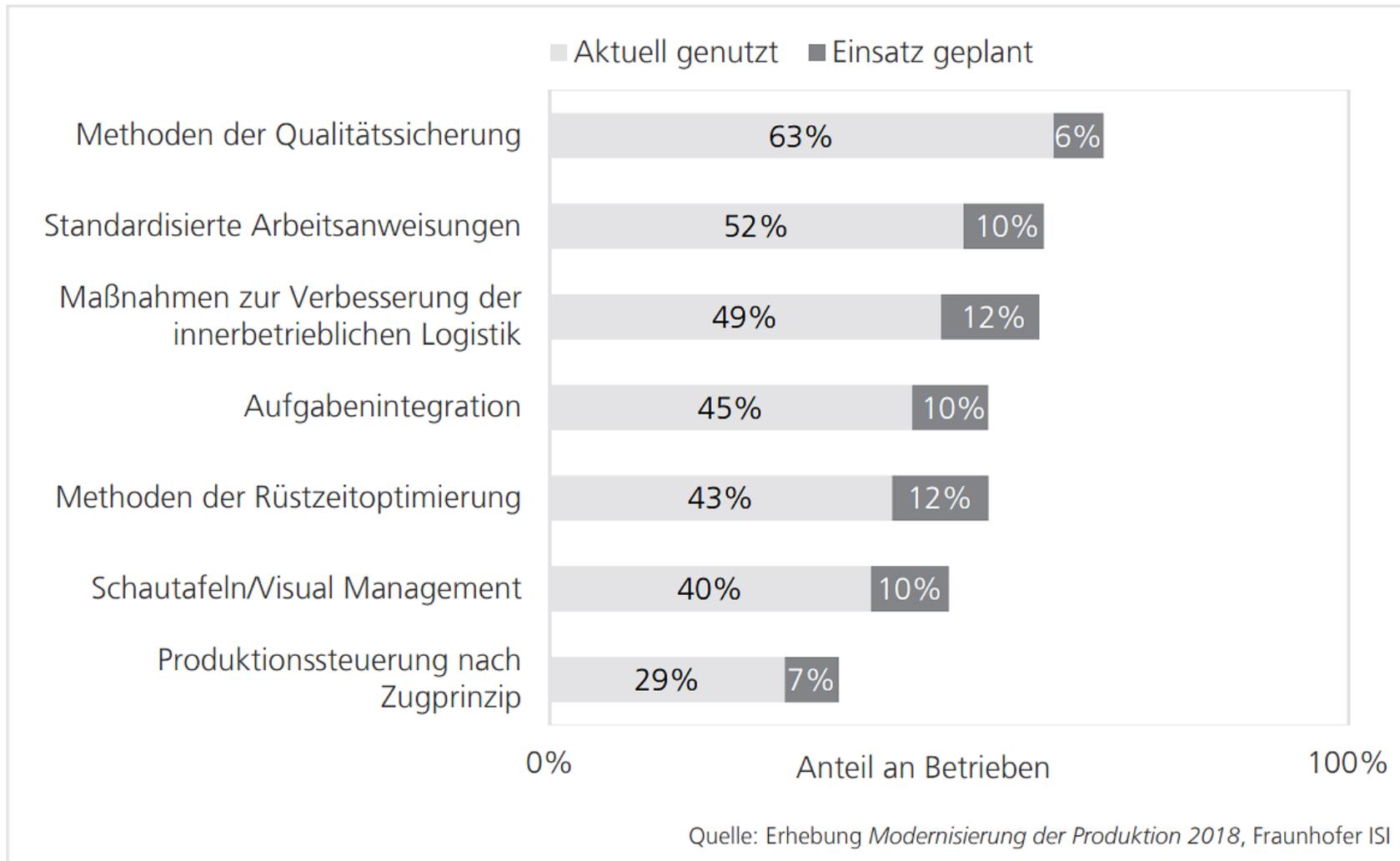


Abbildung 1:
Nutzung und geplante Nutzung von
Lean-Konzepten

Warum ~~ist~~ wäre Lean gerade heute so wichtig?

co

Warum ist Lean Management heute wichtiger als je zuvor?

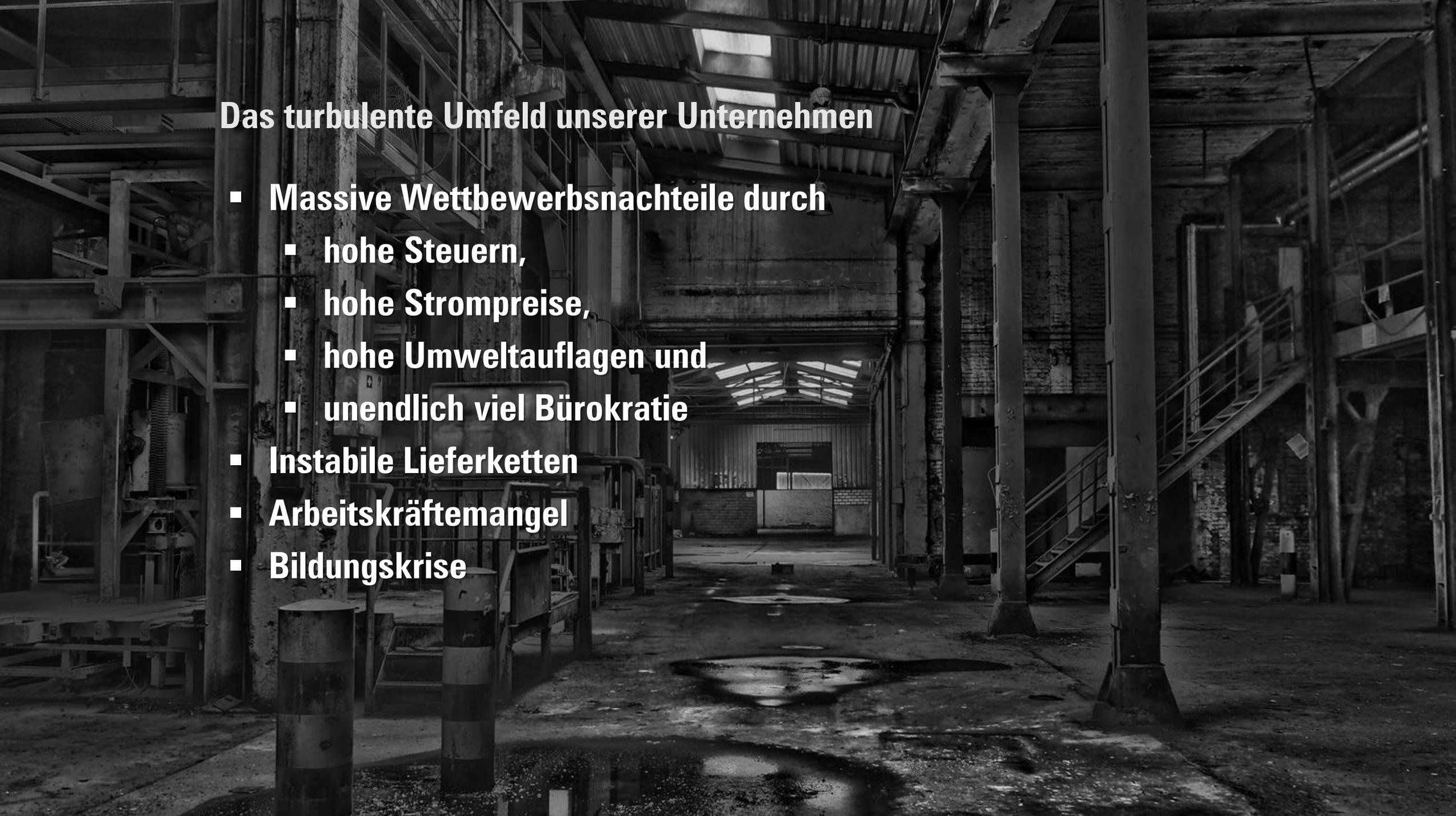


Quelle: <https://chat.openai.com/>



Lean Management ist heute wichtiger als je zuvor aus mehreren Gründen:

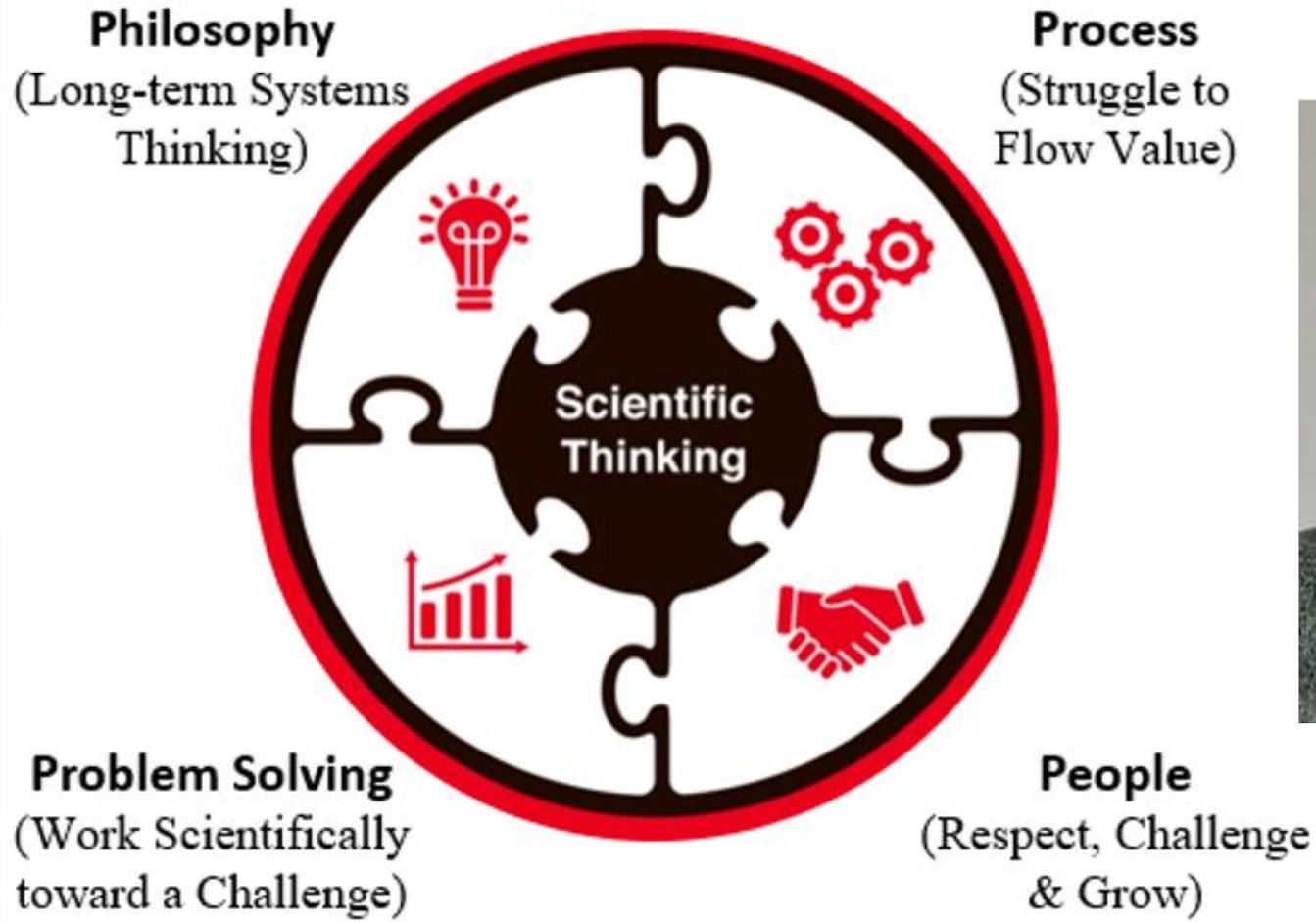
1. **Kostendruck:** Unternehmen stehen heute unter einem enormen Kostendruck, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Lean Management hilft Unternehmen, ihre Prozesse und Abläufe zu optimieren und somit die Kosten zu senken.
2. **Kundenorientierung:** Kunden haben heute höhere Erwartungen an die Qualität und Liefergeschwindigkeit von Produkten und Dienstleistungen. Lean Management ermöglicht Unternehmen, diese Anforderungen zu erfüllen, indem es die Prozesse effizienter gestaltet und Verschwendung reduziert.
3. **Agilität:** Die Geschäftswelt verändert sich heute schnell und Unternehmen müssen in der Lage sein, sich schnell an neue Bedingungen anzupassen. Lean Management fördert eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung und ermöglicht Unternehmen, schnell und flexibel auf Veränderungen zu reagieren.
4. **Nachhaltigkeit:** Unternehmen stehen heute unter einem wachsenden Druck, ihre Auswirkungen auf die Umwelt zu reduzieren. Lean Management hilft Unternehmen, die Menge an Abfall, Energie und Rohstoffen zu reduzieren und somit nachhaltiger zu arbeiten.



Das turbulente Umfeld unserer Unternehmen

- **Massive Wettbewerbsnachteile durch**
 - **hohe Steuern,**
 - **hohe Strompreise,**
 - **hohe Umweltauflagen und**
 - **unendlich viel Bürokratie**
- **Instabile Lieferketten**
- **Arbeitskräftemangel**
- **Bildungskrise**

Aktuelle Entwicklungen (Rother und Liker / Scientific Thinking)



The 4P Model and the 14 Principles

Commit to This:

I. Philosophy

1. Long-term Systems Thinking

Achieve Goals this Way:

IV. Problem Solving

12. Observe Deeply & Learn Iteratively (PDCA)
13. Aligned Goals
14. Bold Strategy, Large Leaps, and Small Steps

Strive for This:



II. Process

2. Continuous flow
3. Pull
4. Level
5. Standard Processes
6. Design-Build in Quality
7. Visual Control
8. Technology to Support People and Processes

Invest Here:

III. People

9. Develop Leaders
10. Develop People & Teams
11. Partner with Value Chain

Das 4P-Modell und die 14 Prinzipien des Toyota Wegs



Eine mechanistische Sichtweise des Toyota Wegs

A **Mechanistic** Way of Viewing Toyota Way Principles

Results or Else:

I. Philosophy

1. Short-term Results
Focus on Money

Fix the Problems:

IV. Problem Solving

12. Make Engineers and Managers
Accountable



Use Lean Tools:

II. Process

2. Cells
3. Kanban
4. Level
5. Standard Work
6. Inspect in Quality
7. Visual Control
8. Technology For Efficiency

Use People:

III. People

9. Managers Decide
10. People Work
11. Pressure Suppliers

Mechanistisches Lean vs. Organisches Lean

Mechanistisches Lean

PROZESS:

- Werkzeugkoffer
- Detaillierter Fahrplan
- Durch Lean Experten getrieben
- Top-Down erzwungen
- Projektbasiert
- Ein-Weg-Kommunikation
- Ein "bester" Weg für alle
- Ziel: ROI für jedes implementierte Werkzeug

ERGEBNISSE:

- Geringe Einbeziehung / Beteiligung der Mitarbeiter
- Wenig Lernen
- Wenig nachhaltige Prozesse
- Widersprüchliche Ergebnisse

Organisches Lean

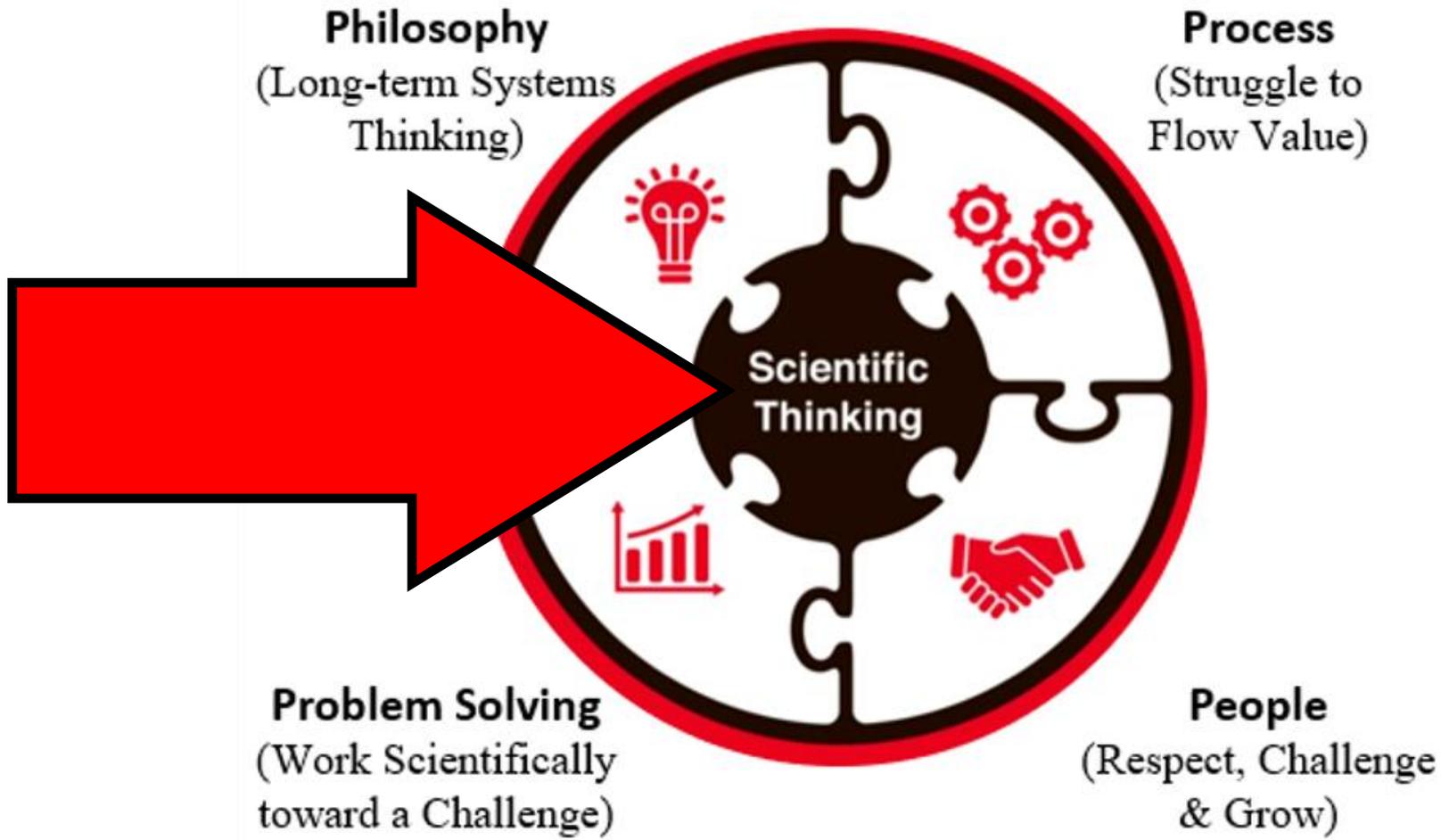
PROZESS:

- An Sinn & Vision ausgerichtet
- Lernen durch Experimentieren
- Führungspersönlichkeiten als Vorbilder
- Lean als Reise
- Unterstützen und Einbinden
- Zwei-Wege Kommunikation
- Abgestimmt auf lokale Herausforderungen
- Ziel: kontinuierliche Verbesserung auf allen Ebenen

ERGEBNISSE:

- Hohes Engagement
- Anpassungsfähige, lernende Organisation
- Kontinuierliche Verbesserung

Scientific Thinking als Ausweg aus dem Dilemma



Was lesen Sie hier?

WUNDER IST ERWISSEN

Unser Gehirn bringt viele Probleme mit sich...

Was sehen Sie hier?



Die Beine glänzend nicht.

Das ist nur etwas weiße
Farbe!

Was ist Scientific Thinking / Wissenschaftliche Denkweise?

1. **Anerkennen**, dass unser Verständnis immer unvollständig und möglicherweise falsch ist.
2. **Anerkennen**, dass Antworten durch Versuche und nicht nur durch Nachdenken gefunden werden.
3. Die **Erkenntnis**, dass Unterschiede zwischen einer Vorhersage und dem, was tatsächlich eintritt, eine nützliche Quelle für Lernen und Anpassung sein können.

**Was wir
erwarten,
dass passiert**

Lernen

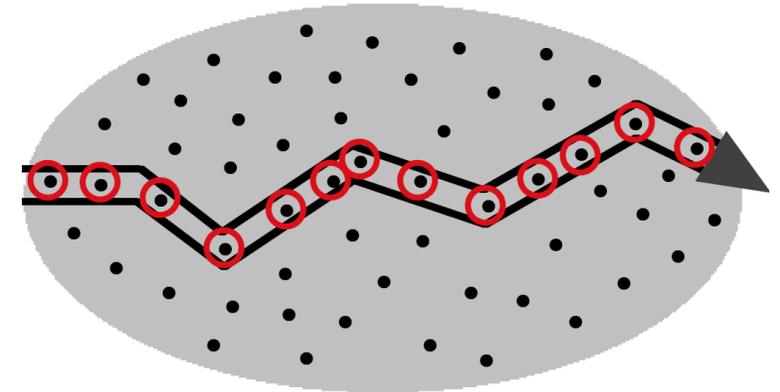
**Was
tatsächlich
passiert**

Scientific Thinking verändert grundlegend das Lean Mantra „Verschwendung eliminieren“

Nicht so



sondern so



Navigieren mit Kompass, nicht mit Karte

Eine **wissenschaftliche Denkweise** ist vielleicht die beste derzeit bekannte Art, wie wir durch komplexes, dynamisches und unvorhersehbares Gelände in Richtung herausfordernder Ziele navigieren können.



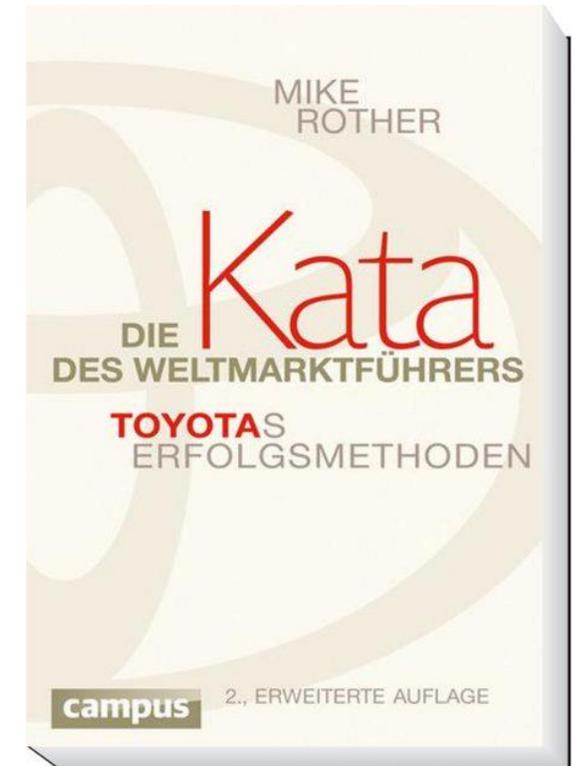
Die logische Folge:
Du kannst herausfordernde Ziele für eine Organisation bestimmen, wenn die Menschen einen effektiven Weg gelernt haben, um diese zu erreichen.

Wie ist das Konzept entstanden?

Forschung von Mike Rother mit zwei zentralen Fragen

Q1: *Welche unsichtbaren Managementroutinen und Denkweisen stecken hinter Toyotas Erfolg mit kontinuierlicher Verbesserung und Anpassung?*

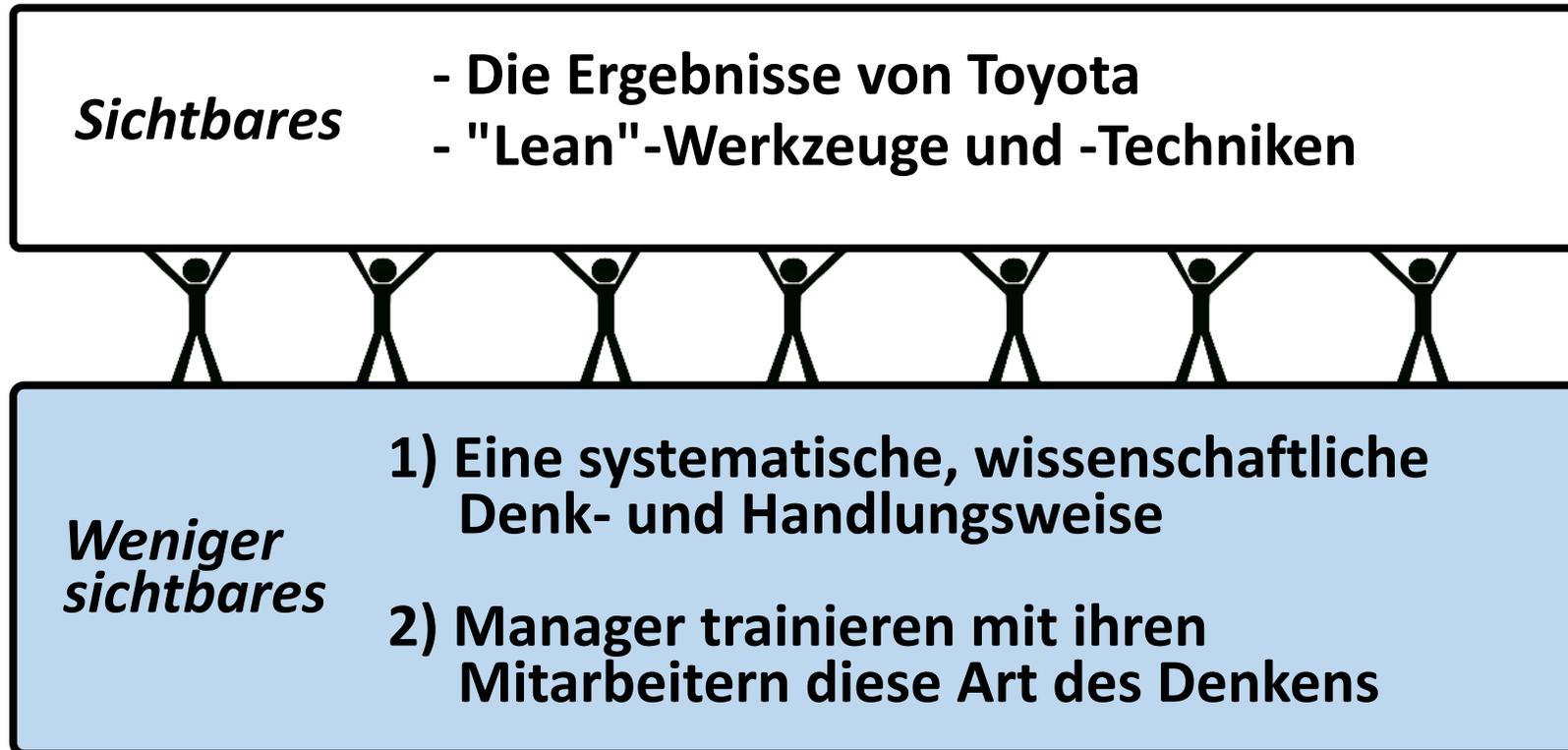
Q2: *Wie können andere Unternehmen ähnliche Routinen und Denkweisen in ihren Organisationen entwickeln?*



2009

Forschungsfrage 1

"Welche unsichtbaren Managementroutinen und Denkweisen stecken hinter Toyotas Erfolg mit kontinuierlicher Verbesserung und Anpassung?"

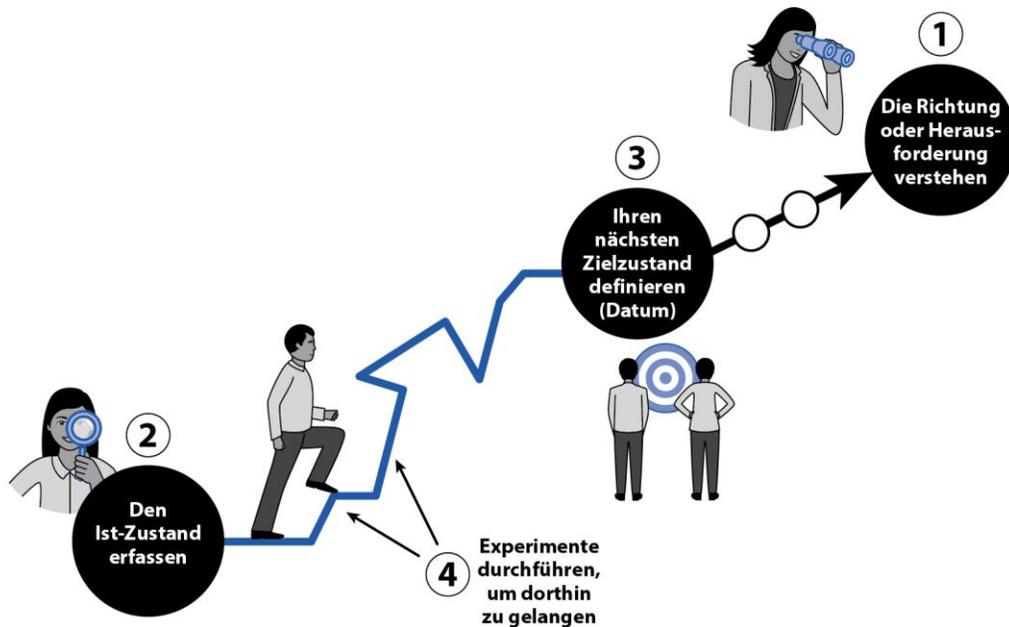


Beachten Sie, dass der obere Teil Toyota-spezifisch ist, der untere Teil aber nicht!

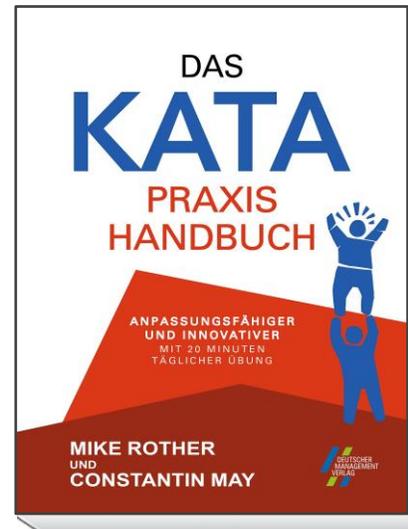
Zwei Modelle die Routinen und Denkweisen beschreiben, die sich hinter Toyotas Erfolg verbergen.



"Verbesserungs-KATA"



2009



"Coaching KATA"

Die fünf Fragen

- 1 Was ist der **Zielzustand**?
- 2 Was ist der **Ist-Zustand**?
-----*(Karte umdrehen)*----->
- 3 Welche **Hindernisse** halten Sie aktuell davon ab, den Zielzustand zu erreichen?
Welches *eine* davon gehen Sie als nächstes an?
- 4 Was ist deshalb Ihr **nächster Schritt**?
(Nächstes Experiment) Was erwarten Sie davon?
- 5 Wie schnell können wir uns ansehen, was wir aus diesem Schritt **gelernt haben**?

* Häufig werden Sie mehrere Experimente benötigen, um ein Hindernis zu überwinden

Forschungsfrage 2

"Wie können andere Unternehmen ähnliche Routinen und Denkweisen in ihren Organisationen entwickeln?"

*Die Hoffnung, neue Verhaltensweisen durch Erklärungen oder Überzeugungsversuche zu erreichen, funktioniert nicht wirklich.
Die Erklärung mag sogar richtig sein, aber sie verändert uns nicht.*

Modelle allein ändern unser Verhalten nicht!



Forschungsergebnis 2

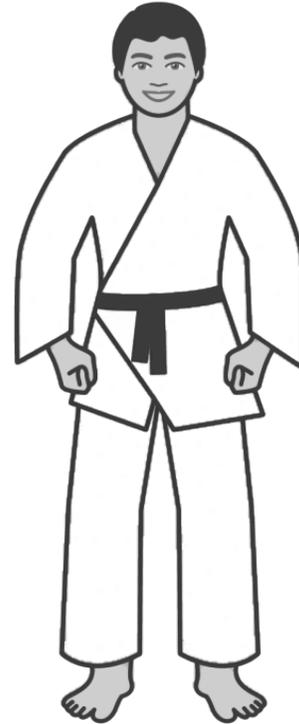
Wissenschaftliches Denken ist nicht schwer, aber es braucht bewusste Übung

HÄUFIGE ÜBUNG

Jeden Tag ein bisschen

COACHING

Korrektives Feedback, um sicherzustellen, dass der Lerner die richtigen Muster einübt.



ENTHUSIASMUS

*Wachsende Selbstwirksamkeit
"Ich werde immer besser darin."*

SINNVOLLE ANWENDUNG

Üben Sie an etwas, das für den Lerner wichtig ist.

STARTER KATA

Strukturierte Routinen für Anfänger zum Üben der Grundlagen.

Passende Führung als Grundzutat für erfolgreiches Lean



amazon.de Mein Amazon | Angebote | Gutscheine | Hilfe | Impressum

Alle Kategorien ▾ Suche Bücher ▾ Führung

Bücher Erweiterte Suche Stöbern Bestseller Neuheiten Hörbücher Englische Bücher Taschenbücher Fac

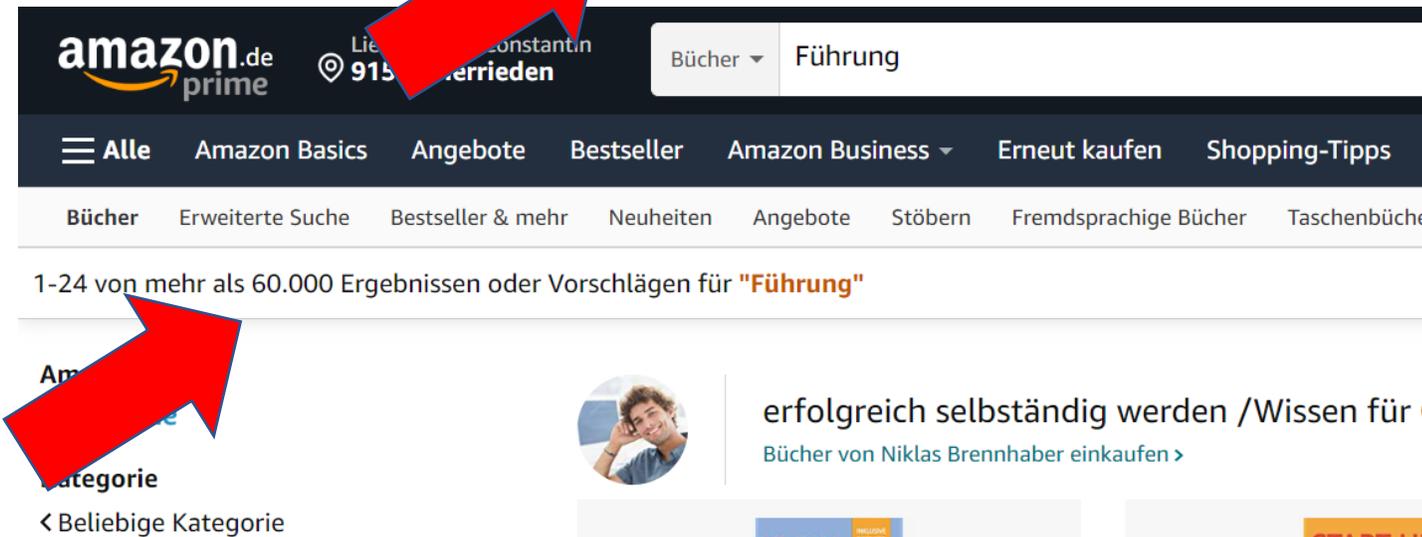
Neuheiten
Letzte 30 Tage (57)
Letzte 90 Tage (164)
Demnächst (59)

Bücher > "Führung"

Verwandte Suchbegriffe: [führen](#), [führungscompetenz](#), [mitarbeiterführung](#).

1-16 von 11.294 Ergebnissen

01.03.2013



amazon.de prime Lieber Konstantin 915 ... errieden Bücher ▾ Führung

Alle Amazon Basics Angebote Bestseller Amazon Business ▾ Erneut kaufen Shopping-Tipps

Bücher Erweiterte Suche Bestseller & mehr Neuheiten Angebote Stöbern Fremdsprachige Bücher Taschenbücher

1-24 von mehr als 60.000 Ergebnissen oder Vorschlägen für "Führung"

Am ...
Kategorie
< Beliebige Kategorie

 erfolgreich selbständig werden /Wissen für C
Bücher von Niklas Brennhaber einkaufen >

START UP

08.03.2023

Management Summary

Einfache Führung in zwei Schritten für eine turbulente, digitalisierte und neue Arbeitswelt

How to draw an Owl.

"A fun and creative guide for beginners"

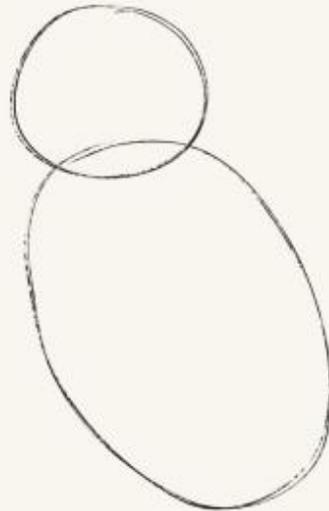


Fig 1. Draw two circles



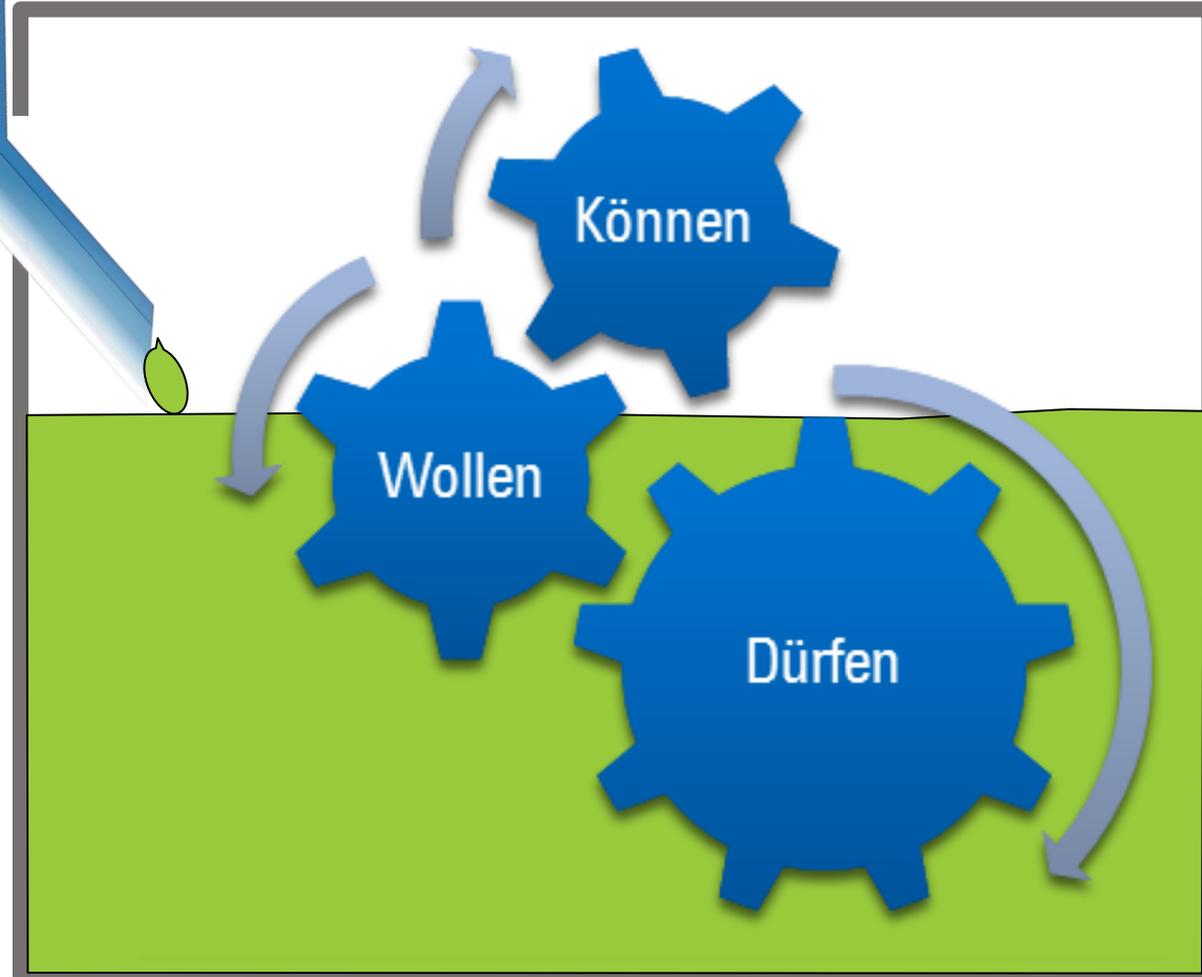
Fig 2. Draw the rest of the damn Owl

Führen ist die Kunst, den Schlüssel zu finden, der die Schatztruhe des Mitarbeiters aufschließt und ihm das Gefühl vermittelt, dass in ihm viele Möglichkeiten und Fähigkeiten stecken.

Führen heißt, die Lust zu wecken an der Entfaltung der eigenen Fähigkeiten und am Dienst für die Gemeinschaft.

Die Lean-Führungskraft als Trainer, Coach und Motivator

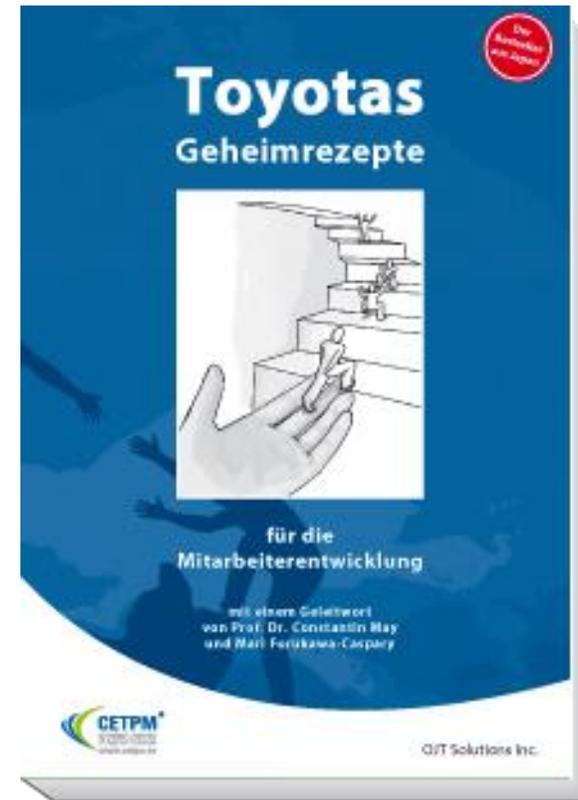
Vertrauen



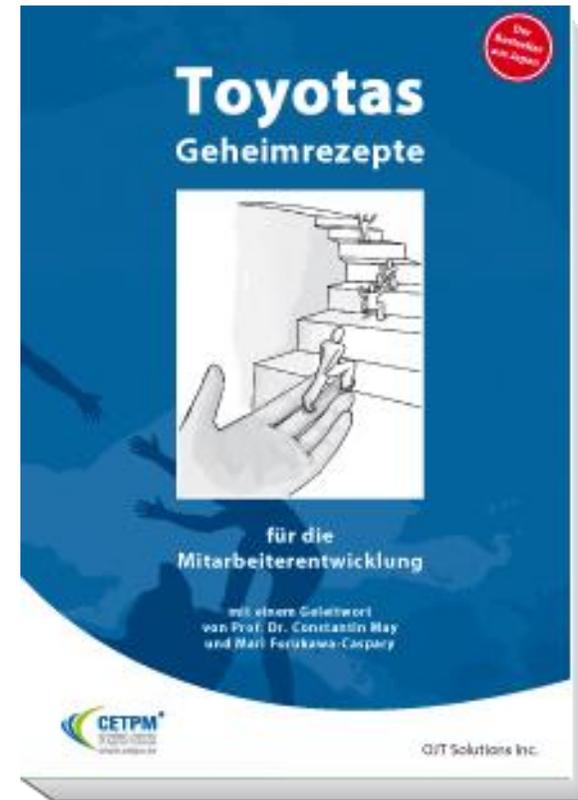
Toyotas Geheimrezepte für Führungskräfte



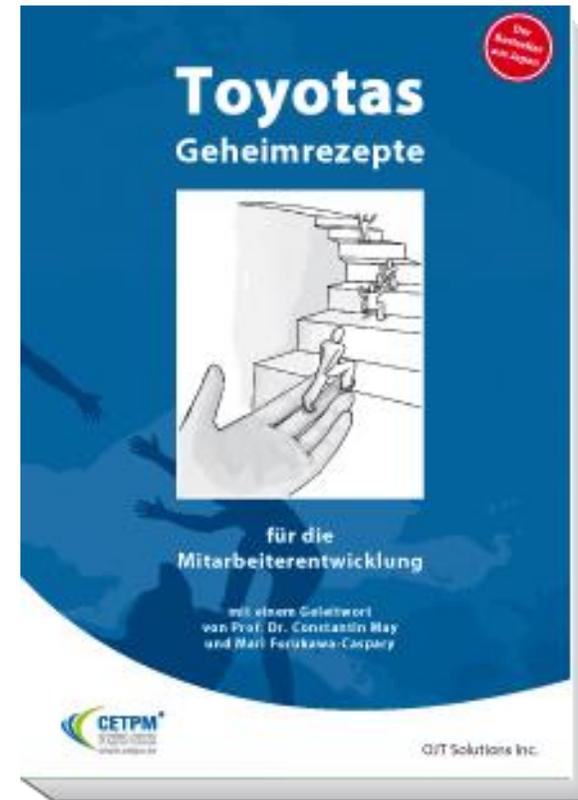
Die Aufgabe einer Führungskraft beschränkt sich nicht darin, Ergebnisse zu erreichen. Eine Führungskraft bei Toyota wird auch nach ihrer „Vertrauenswürdigkeit (Jinbô)“ gemessen, und zwar danach, „Wieviel Vertrauen jemand durch die eigenen Mitarbeiter genießt“.



Bei Toyota werden sämtliche Sachen sichtbar gemacht, um Verbesserungen durchzuführen und Probleme zu lösen, denn die Offenlegung bringt die Menschen dazu, sich weiter zu entwickeln.



Menschen bewegt man nicht dadurch, indem man ihnen erzählt, was „gut für das Unternehmen“ oder „gut für den Kunden“ ist. Es ist wichtig, dass der Mitarbeiter erfährt, warum ihm die Arbeit leichter von der Hand gehen oder welche Vorteile er davon haben wird.



Aufgabe von Führungskräften ist die Entwicklung ihrer Mitarbeiter: sie müssen deshalb zu Multiplikatoren ihrer selbst werden. Nicht die „fähige“ Führungskraft wird anerkannt, sondern diejenige, die ihre eigenen Fähigkeiten weitergeben und ihre Mitarbeiter mindestens bis auf das eigene Niveau hochbringen kann.





WEITERBILDUNG



UMSETZUNG



VERNETZUNG



UNTERSTÜTZUNG

Bitte Fragen fragen!



Kontakt Daten

Prof. Dr. Constantin May
CETPM | Academic Director

T: +49 9825-2038-100

F: +49 9825-2038-111

E: constantin.may@cetpm.com

W: www.cetpm.de

L: <https://www.linkedin.com/in/constantinmay/>

