

LEAN LEADERSHIP

MIT FÜHRUNG ZUR SPITZENLEISTUNG
Ein Whitepaper der Staufen AG

STAUFEN.

Inhalt

3 Einleitung

4 Lean Transformation: Prozess- und Führungsexzellenz

6 Lean Leadership als Erfolgsformel

Die emotionale Grundlage: Werte, Einstellung und Verhalten

Das Bindeglied: Rollen der Führungskraft

Die rationale Umsetzung: Aufgaben, Methoden und Fähigkeiten

9 Die Ergänzungen zu Shopfloor Management ...

Ziele definieren und vereinbaren – Hoshin Kanri

Strukturen schaffen – der Hancho

Verbesserung als Führungsroutine – Kata

14 Befähigung zum Lean Leader

"Certified Lean Leader" Ausbildung

16 Fazit

16 Weiterführende Links

17 Autor

17 Firmenprofil

17 Kontakt



Einleitung

Seit den ersten Projekten zur Einführung von Shopfloor Management sind bereits einige Jahre vergangen – Jahre, in denen wir mit unseren Kunden und BestPractice Partnern zahlreiche erfolgreiche Umsetzungsprojekte durchgeführt haben. Durch die Einführung von Shopfloor Management haben sich viele Führungskräfte enorm weiterentwickelt. Mittlerweile wird das tägliche Shopfloor Management von diesen Führungskräften aktiv dazu genutzt, um im Sinne der definierten Instrumente zu führen: Offene Fragen zu stellen, die Mitarbeiter zu befähigen und ihnen Unterstützung anzubieten. Dadurch wird Führung vor Ort im täglichen Handeln erlebbar und kommt direkt bei den Mitarbeitern an. Mehr noch: Durch die Ausübung der Mentoren-Rolle multipliziert die Führungskraft diese Arbeitsweise auch auf ihre Mitarbeiter. So entsteht im Laufe der Zeit eine spürbar veränderte Kultur – nicht nur einzelne Protagonisten, sondern immer mehr Personen bewegen sich in die gleiche Richtung.

Als Coaches, Begleiter und Beobachter dieses Veränderungsprozesses können wir verschiedene Dinge deutlich erkennen. ‚Go & See‘, der Umgang mit Eskalationen oder die regelmäßige Bestätigung von Standards sind sichtbare Indikatoren für Veränderung. Andere Dinge können wir dagegen häufig nur vermuten. Die innere Einstellung von Führungskräften und Mitarbeitern zum Shopfloor Management schimmert allenfalls dann durch, wenn das gezeigte Verhalten nicht dem Ideal entspricht.

Nun wäre es naiv zu glauben, dass in der Praxis jede Führungskraft begeistert ins ‚Boot der Veränderung‘ steigt. Vorbehalte und gelegentliche Widerstände sind völlig normal. Die Notwendigkeit zu verstehen, warum es Widerstände gibt und wie mit diesen professionell umgegangen werden kann, war ein wesentlicher Antrieb, uns mit Lean Leadership zu befassen. Der oft gehörte Appell „Sie brauchen eine Lean Kultur...!“ greift an dieser Stelle zu kurz. Vielmehr geht es um das grundsätzliche Verständnis, wie konsistente, durchgängige Werte und Einstellungen, ein gelebtes Verhalten entstehen kann. Diese Konsistenz ist vor allem deshalb wichtig, weil nichts schädlicher ist als nicht authentische Führungskräfte, die sich verstellen müssen und ihren Mitarbeitern den ‚Lean Leader‘ nur vorspielen.

Ein zweiter Antreiber für unser Lean Leadership Ansatz war die Frage der Vollständigkeit. Ist eine Führungskraft, die Shopfloor Management betreibt, automatisch ein Lean Leader? Lapidar gesagt: Morgens Shopfloor Management und Go & See, nachmittags...? Für uns ist ein Lean Leader eine Person, die erfolgreich und nachhaltig eine Lean Transformation gestaltet und ein Team oder gar ein ganzes Unternehmen zur Exzellenz führt. Also zur Spitzenleistung. Von daher werden Sie uns sicherlich zustimmen, dass Shopfloor Management hier eine gute Basis bildet, das Puzzle damit aber noch nicht komplett ist. Erst durch Lean Leadership vervollständigt sich das Bild – allerdings steigen auch die Anforderungen an die Führungskräfte.

Lean Transformation: Prozess- und Führungsexzellenz

Noch immer wird Lean vielfach mit den bekannten Methoden zur Prozessoptimierung gleichgesetzt. Dies ist aus unserer Sicht zu eindimensional gedacht. Wichtig sind zum einen weniger die Methoden als vielmehr die dahinter stehenden Prinzipien. Zum anderen geht es um die grundlegenden Denk- und Handlungsweisen und darum, wie Führung funktioniert. Mit anderen Worten: Die Lean Transformation kann nur gelingen, wenn die Prinzipien der Prozessexzellenz und die Führungsexzellenz durch Lean Leadership zusammenwirken. Allerdings gibt es auch Hindernisse, die einer nachhaltigen Lean Transformation im Wege stehen:

6 Hindernisse bei einer Lean Transformation



1. Abhängigkeit von einzelnen Akteuren

Man zieht nicht gemeinsam an einem Strang, sondern die Veränderung wird nur von einzelnen Personen vorangetrieben. Sobald sie den Verantwortungsbereich, das Werk oder gar das Unternehmen verlassen, fällt das Kartenhaus zusammen.



2. Die Stabstelle ist für Lean Programme verantwortlich

Mitarbeiter sind der Ansicht, dass nicht jeder einzelne, sondern die Kollegen in der Stabstelle Lean voranbringen sollen. Frei nach dem Motto „Die werden das schon machen.“



3. Lean wird nur als ein Projekt betrachtet

Projekte haben einen Anfang und ein Ende. In diesem Sinne ist Lean kein „Projekt“, sondern ein immerwährender, nicht endender Prozess der permanenten Optimierung. Insofern irren alle diejenigen, die denken, „das geht auch wieder vorbei.“



4. Ausschließliche Konzentration auf einen Bottom-up-Ansatz

Das Management vertritt die Ansicht, dass Lean nur „für die Mitarbeiter da unten“ gilt – und integriert keinen Top-down-Ansatz.



5. Lean ist nur etwas für die Produktion

Lean ist ein ganzheitlicher Ansatz, der zwar in der Produktion beginnen mag, aber letztendlich die ganze Wertschöpfungskette von Entwicklung bis Vertrieb erfassen muss.



6. Die Veränderung ist nur oberflächlich

Beim ersten Blick entsteht der Eindruck, dass im Unternehmen eine neue Lean Kultur gelebt wird. Ein Blick hinter die Fassaden belehrt den Betrachter dann allerdings schnell eines Besseren, weil das Führungsverhalten doch nach alten Mustern erfolgt.



Prinzipien der Prozessexzellenz

Auch auf die Gefahr der Wiederholung hin: Verschwendungsarme, hoch produktive und möglichst störungsfreie Prozesse beruhen auf vier Prinzipien. **Störungsfreiheit:** Alle Abläufe sind störungsfrei. Tritt ein Fehler auf, werden sofort die Ursachen gesucht und Lösungen zur künftigen Vermeidung entwickelt. **Fluss:** Das schlanke Unternehmen strebt die ununterbrochene Wertschöpfungskette an, um Fluss zu ermöglichen. **Rhythmus:** Alle Arbeitsinhalte sind bezüglich ihrer Dauer aufeinander abgestimmt und erlauben eine rhythmische Zusammenarbeit. **Sog:** Es wird nur produziert, was wirklich gebraucht wird, und nur dann wann man es braucht. Neben diesen sichtbaren Prinzipien für die Prozessgestaltung gibt es noch eine Reihe von Prinzipien für die Gestaltung der Führung.

Führungsexzellenz durch Lean Leadership

Ziel ist es, die Mitarbeiter zum selbständigen Lernen zu befähigen und damit einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) in Gang zu setzen. Deshalb sollten die Manager mehr Zeit darauf verwenden, ihre Beschäftigten vor Ort zu unterstützen, statt vom Schreibtisch aus zu lenken. In unserer Studie „25 Jahre Lean Management“ bringt Prof. Daniel T. Jones es auf den Punkt: „Sie müssen ihre Mitarbeiter befähigen, ihre Arbeit und Prozesse permanent selbst zu verbessern. Das ändert die Arbeitsweise des Managements mindestens ebenso stark wie die der Mitarbeiter. Viele deutsche Manager fühlen sich aber immer noch wohler im Büro bei der Datenauswertung als vor Ort im Werk.“

Lean Leadership als Erfolgsformel

Ein Lean Leader zeichnet sich durch eine Reihe von Faktoren aus, die dazu beitragen, den Wandel zum schlanken Unternehmen zu begleiten und zu gestalten. Es ist die Konsistenz zwischen Werten, Einstellungen und Verhalten, sowie die Umsetzung von Rollen, Aufgaben, Methoden und Fähigkeiten – bildlich ausgedrückt – die Klaviatur, auf der Führung gespielt wird. Die sieben Einflussfaktoren lassen sich plakativ in Form einer mathematischen Funktion darstellen:



Die emotionale Grundlage: Werte, Einstellung und Verhalten

Werte wie beispielsweise Verbindlichkeit, Transparenz, Ehrlichkeit und konsequentes Handeln beschreiben die Identität und das Selbstbild eines Unternehmens. Sie geben Orientierung und moralischen Halt bei der ‚Lean Reise‘ eines Betriebs. Wie stehe ich als Führungskraft und Mitarbeiter zu einem Wert wie beispielsweise Transparenz? Wie ist meine Einstellung zur Transparenz am Shopfloor durch tägliche Soll-Ist Abgleiche anhand von Kennzahlen? Diese Einstellung wird nur dann positiv und offen sein, wenn mit dieser Transparenz sachlich umgegangen wird und Schuldzuweisungen ausbleiben. Hat eine Spitzenkraft nicht die richtige Einstellung zu Lean und dessen Werten, wird ihr Führungsverhalten inkonsistent und verliert an Glaubwürdigkeit. Doch was ist zu tun, wenn zu Beginn einer Lean Transformation noch keine Erfahrungen vorliegen? Und eine Einstellung basiert nun mal auf gemachte Erfahrungen. Die Führung muss dieses Vakuum füllen, zum Beispiel durch BestPractice-Besuche, praxisorientierte Simulationen und Leuchtturm-Projekte. So kann im Laufe der Zeit die richtige, offene Einstellung wachsen, auch bei kritischen Personen.

Das gelebte und beobachtbare Führungsverhalten ist ein direkter Indikator für den Veränderungsprozess. Durch Interventionen wie regelmäßiges Coaching und Feedback kann die bisher gelebte Praxis und alte Muster im Führungsverhalten durchbrochen werden.

Ein Vergleich von Lean Leadership mit der gelebten Praxis

Gelebte Praxis		Lean Leadership
■ Monatliches Berichtswesen	 Transparenz	■ Tägliche Kennzahlen
■ Lösungen werden vorgegeben	 Mitarbeiterentwicklung	■ Ideen und Lösungen werden erfragt
■ Powerpoint-Präsentation	 Go & See	■ Realität am Shopfloor
■ Fehler ... wer war es?	 Schuldzuweisungen	■ Fehler ... wie kann der Prozess verbessert werden?



Das Bindeglied: Rollen der Führungskraft

In vielen Fällen wird der Lean Leader auf die Rolle eines Mentors reduziert. Das greift jedoch zu kurz, denn er muss eine Vielzahl von Rollen übernehmen – der jeweiligen Situation im Unternehmen entsprechend. Stehen Veränderungen an, formuliert er als Change-Agent zunächst ein Zielbild und bringt das Unternehmen durch einen Strategiewechsel in kürzester Zeit auf den richtigen Kurs. Dabei muss er konkrete Anweisungen nach Art eines traditionellen Vorgesetzten aussprechen. Anschließend geht das Unternehmen in die Phase der kontinuierlichen Verbesserung über. Nun agiert die Führungskraft als Mentor seiner Mitarbeiter und fokussiert auf Weiterentwicklung und Befähigung. Je nachdem wie tiefgreifend die Weichenstellungen in der Change-Phase sind, kann der Spagat zwischen der Rolle als Change-Agent und Mentor enorm sein. In solchen Fällen, muss die Personalbesetzung und die Rollenzuweisung wohl überlegt sein.

Losgelöst von der jeweiligen Unternehmenssituation gilt es, in den einzelnen Führungssituationen mit Mitarbeitern situativ zu führen, heißt: Führen durch Fragen oder doch Führen durch ‚Ansagen‘. Was ist in der Situation mit dem jeweiligen Mitarbeiter zielführend? Situatives Führen ist einfacher gesagt als getan. Nach unserer Erfahrung benötigen Führungskräfte neben viel Zeit zur Reflexion auch Coaching, um die Rollenvielfalt richtig und authentisch nutzen zu können.

Die rationale Umsetzung: Aufgaben, Methoden und Fähigkeiten

Die Aufforderung „Jetzt verhalte dich einfach mal anders...“ funktioniert nicht. Für eine Verhaltensänderung eines Lean Leaders braucht es regelmäßige Management- und Führungsaufgaben, die logisch miteinander verknüpft sind und zur Routine gebracht werden. Durch tägliche Aufgaben wie Shopfloor Management entstehen Führungssituationen, in der die Führungskraft ihre Wirkung erzeugen kann. Dabei hängen die Aufgaben einer Führungskraft von ihrer hierarchischen Ebene ab – so hat zum Beispiel ein Teamleiter eine andere Agenda als ein Werkleiter.

Um die Erfüllung von Aufgaben erfolgreich zu gestalten, runden persönliche Fähigkeiten das Profil eines Lean Leaders ab. Fragen stellen, aktiv zuhören, priorisieren, delegieren, reflektieren und Feedback geben ... Solche personenorientierten Fähigkeiten sind für die vielen Führungskräfte mit einem technischen Ingenieur-Hintergrund in der Regel schwieriger zu meistern. Denn jetzt stehen nicht Prozesse und technische Vorgänge im Vordergrund, sondern vielmehr Menschen und die Organisation derer Zusammenarbeit. Ein Lean Leader ist in der Lage, die beiden Welten der Prozessexzellenz mit der Führungsexzellenz zu vereinen. Lernen und Weiterentwicklung finden insbesondere außerhalb der Komfortzone statt. Ein Lean Leader bietet seinem Team solche Lernsituationen, um es anschließend durch regelmäßiges Feedback zu begleiten. Darüber hinaus entwickelt ein Lean Leader selbst die Fähigkeit zur Reflexion, also die Fähigkeit, die Wirkung seiner eigenen Person zu analysieren und gezielt Handlungsbedarfe abzuleiten.

Die Ergänzung zu Shopfloor Management ...

In diesem Abschnitt gehen wir auf ausgewählte Management- und Führungsaufgaben ein, die ein Lean Leader über das Shopfloor Management und die strukturierte Problemlösung hinaus in Zusammenhang bringt: Hoshin Kanri, Hancho und Kata.

1

Voraussetzungen schaffen



Hoshin Kanri

Ziele definieren und vereinbaren



Hancho

Strukturen schaffen mit kleinen Führungsspannen

2

Kompetenzen entwickeln und Ziele erreichen



Problemlösung

Zur Wiederherstellung des aktuellen Standards



Shopfloor Management

Tägliche Führungsroutine



Kata

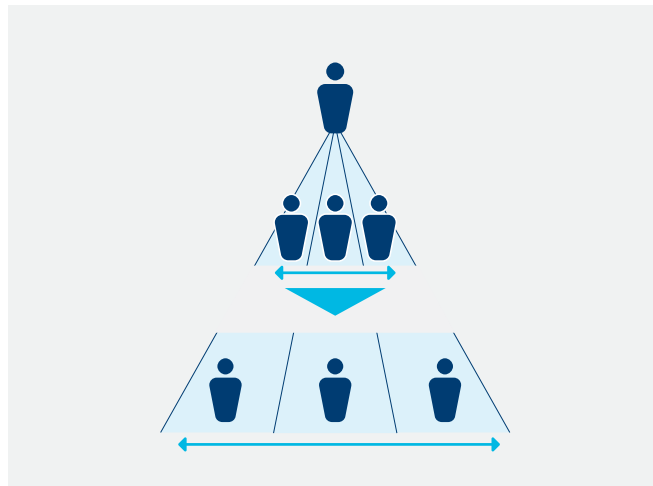
Zur Verbesserung des aktuellen Standards

Ziele definieren und vereinbaren – Hoshin Kanri

Für eine erfolgreiche und nachhaltige Lean Transformation gilt es eine Verknüpfung zwischen den Top-down und Bottom-up-Ansatz zu "organisieren". Der Lösungsansatz heißt Hoshin Kanri oder auf Deutsch Zielentfaltungsprozess. Gemeint ist die konsequente Kaskadierung von Zielen, die aus der Unternehmensvision abgeleitet sind. Hoshin Kanri lässt sich als eine Art Navigationssystem oder Kompass für die Unternehmensentwicklung beschreiben. Im Kern geht es um eine bewertete Entfaltung der Strategie, wobei ‚bewertet‘ heißt, dass die wesentlichen Treiber der Entwicklung – und deren Wirkung – systematisch analysiert werden.

Die Dimension der Bewertung beginnt mit dem Aufbau einer unternehmensweiten Vision und geht über die Entwicklung von Durchbruchs- und Jahreszielen, die Analyse der Treiber, die Planung und Durchführung von Aktionen bis zur Auswertung in regelmäßigen Reviews.

Bevor die Ziele vertikal in der Organisation entfaltet werden, findet die horizontale Ausrichtung im Top-Management statt. Die funktionsübergreifende Sicht steigert das Verständnis aller Funktionen für die Verbesserung des Wertstromes.



Damit unterscheidet sich Hoshin Kanri deutlich von den (General-) Management-Philosophien der letzten Jahre, die weniger Wert auf Fachinhalte und soziale Belange legten als vielmehr auf das Vorgeben und Erreichen von Zielen gemäß „Management by Objectives“ (MbO).

Diese Unterscheidung markiert gleichzeitig eine Art Paradigmenwechsel: Wurde Führung – auch im Lean Umfeld – in den vergangenen Jahren hauptsächlich als Einsatzgebiet unterschiedlicher Methoden interpretiert, so geht es bei Lean Leadership auch und vor allem um Führungs- und Verhaltensexzellenz.

Strukturen schaffen – der Hancho

Mit Blick auf die Führungsleistung in einem Unternehmen könnte man folgende Faustformel aufmachen: je kleiner die Führungsspanne im Betrieb, desto besser die Führungsleistung. Tatsächlich ist man in den vergangenen Jahren oft den umgekehrten Weg gegangen und hat die Hierarchien vermeintlich ‚verschlankt‘, indem Führungsebenen eliminiert wurden. Das hat in vielen Fällen dazu geführt, dass Meister für 40 Mitarbeiter und mehr zuständig sind. Solche Strukturen mögen vermeintlich ‚schlank‘ sein, im Sinne von Lean Leadership sind sie dennoch kontraproduktiv, weil sie die kontinuierliche Verbesserung blockieren. Kleine Führungsspannen durch die operative Ebene der Teamleiter, japanisch: ‚Hancho‘, stellen sicher, dass strukturierte Problemlösungen und kontinuierliche Verbesserung tatsächlich zu einer täglichen Routine werden kann.

Der Hancho ist eine fachliche Führungskraft und betreut einen Abschnitt der Prozesskette, der typischerweise aus fünf bis sieben Mitarbeitern besteht. Man könnte sagen, dass der Hancho ‚am System‘ arbeitet, bei Unterstützungsbedarf aber direkt ‚ins System‘ wechselt. Sein Aufgabenspektrum lässt sich in Stichworten so beschreiben:

- die Produktionsfähigkeit sicherstellen
- standardisierte Arbeit fördern
- kontinuierliche Prozessverbesserung unterstützen
- auf Abweichungen reagieren

Die Produktionsfähigkeit stellt der Hancho über kurzzyklische Auswertungen und Visualisierungen sicher. Die Erfassung der Ausbringungsmenge und der Abgleich mit dem Produktionsplan macht Abweichungen direkt sichtbar. Gegenmaßnahmen werden ergriffen, bevor die Abweichung zu einem Problem wird. Wird ein Standard nicht eingehalten, schult der Hancho den entsprechenden Mitarbeiter und fordert die Einhaltung des Standards ein. Kann der Standard nicht eingehalten werden, startet der Hancho einen strukturierten Problemlösungsprozess, um die Ursache zu identifizieren. Man könnte den Hancho als einen „Hüter des Standards“ bezeichnen, womit er automatisch die Voraussetzungen für kontinuierliche Verbesserungen schafft. In der Tat ist der Hancho ständig dabei, Verbesserungspotenziale zu erkennen und die Verbesserungen umzusetzen. Dies alles sind Arbeiten ‚am System‘.

Die Aufgaben, die ‚im System‘ anfallen, dienen dazu, bei erkannten Abweichungen den Soll-Zustand wiederherzustellen. Beispielsweise unterstützt er die Mitarbeiter bei der Einhaltung des Taktes, beseitigt Kleinststörungen oder leistet Ersatz bei ungeplanter Abwesenheit.

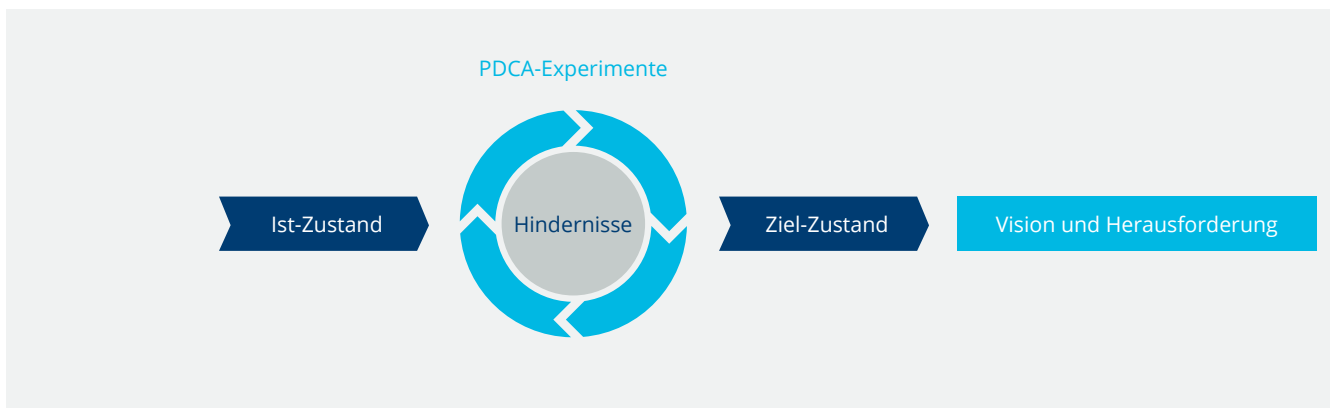
Der Hancho arbeitet also nur in Ausnahmesituationen wertschöpfend und könnte als ‚Verschwendung‘ bezeichnet werden – was eben zum Trugschluss der ausgedünnten Hierarchie und großen Führungsspannen geführt hat. Die Praxis etablierter Hancho-Systeme zeigt jedoch, dass die negativen Effekte durch die flächendeckenden Verbesserungen bei weitem überkompensiert werden. Man nimmt wenig Verschwendung in der Hierarchie in Kauf, um viel Verschwendung in den Prozessen nachhaltig zu beseitigen. Das schöne dabei: die Praxis zeigt, dass kaum ein Unternehmen Ressourcen aufbauen muss, um diese operative Hierarchieebene einzuführen. Diese Personen sind oft bereits im Arbeitssystem vorhanden, da es nicht im möglichen Anpassungsgrad arbeitet.

Verbesserung als Führungsroutine – Kata

Hoshin Kanri, Shopfloor Management, Hancho-Strukturen, ... Ist das Puzzle damit komplett? Leider nein, noch immer fehlt eine wesentliche Führungsaufgabe. So haben wir in den letzten Jahren vielfach die Führungsroutine Kata etabliert. Damit werden Fehlerbeseitigung und strukturierte Problemlösung um einen kurzzyklischen, kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) ergänzt.

Die Geschichte stockender oder gar gescheiterter Lean Transformationen ist lang. Unter den zahlreichen Ursachen, die dafür benannt sind, sticht ein Defizit heraus: Lean ist weder den Führungskräften noch den Mitarbeitern in Fleisch und Blut übergegangen. Man bleibt auf Distanz. Das Streben nach Perfektion und kontinuierlicher Verbesserung wurde nicht zur selbstverständlichen Routine.

Diese Beobachtung greift Mike Rother auf und entwickelt daraus seine Hypothese einer Verbesserungs-Kata (Rother 2013). Dabei handelt es sich um eine Denkweise, die dazu beiträgt, dass Zielverfolgung und kontinuierliche Verbesserung von Führungskräften und Mitarbeitern wirklich verinnerlicht werden. Dass dies funktionieren kann, weiß man aus dem Sport, wo sich bestimmte komplexe Muster durch mannigfache Übung motorisch und mental verfestigen lassen.



Nach diesem Grundprinzip funktioniert auch die Verbesserungs-Kata, die darauf baut, wiederholte Experimente mit dem PDCA-Zyklus durchzuführen, um immer neue, verbesserte Zielzustände zu erreichen. So entsteht durch regelmäßige Übung eine kontinuierliche Entwicklung in Richtung der definierten Herausforderung und angestrebten Vision.

In der Sport-Analogie könnte man von einer gezielten Leistungssteigerung durch tägliche Übung sprechen, die zum Fernziel eines Olympiasieges führt. Tatsächlich dürfte es keinen Olympiasieger geben, für den (mehrfaches) tägliches Training nicht zur selbstverständlichen Routine geworden ist. Der Unterschied zum Industriebetrieb liegt darin, dass der Athlet vorrangig die Grenze seiner körperlichen Leistungsfähigkeit verschiebt, Führungskräfte und Mitarbeiter dagegen die Grenzen ihres Wissens und ihrer Fähigkeiten. Das geht nicht von selbst, sondern muss zyklisch von den Führungskräften begleitet und von den Mitarbeitern geübt werden. Das Zusammenspiel oder Muster dieser bilateralen Übungen heißt laut Rother ‚Kata‘. Ob es nun Kata heißt oder nicht: Solche Routinen nehmen auch Einfluss auf die mentale Einstellung – bei Führungskräften und Mitarbeitern gleichermaßen.



Befähigung zum Lean Leader

Wie kann man nun mit der Weiterentwicklung der Führungsexzellenz starten? Führungskräfte müssen bereit sein, zu lernen und an sich zu arbeiten. Dies geschieht erfahrungsgemäß am effektivsten, wenn sie über einen definierten Zeitraum in ihrem Betrieb von einem externen Coach begleitet werden. Erst durch die Kombination von Training, Umsetzung und Coaching können andauernde Verhaltensänderungen auf allen Führungsebenen erreicht werden.

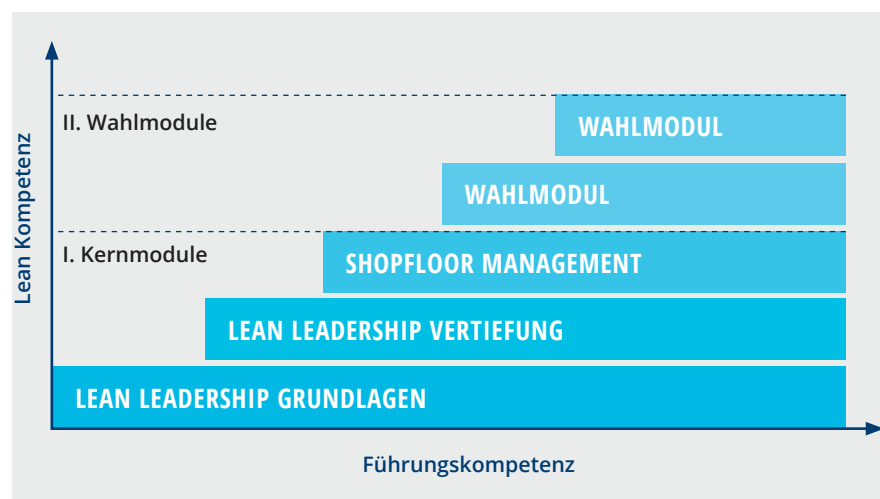
Um wirksam und vor allem praxisorientiert zu qualifizieren bietet die Stufen-Akademie das modulare Ausbildungsprogramm zum „Certified Lean Leader“ an. Zielsetzung der Ausbildung ist die Führungsleistung zu steigern und die entsprechende Lean Kompetenz zu entwickeln, die notwendig ist, um die Lean Transformation zum Erfolg zu führen.

„Certified Lean Leader“ Ausbildung

I. KERNMODULE	II. WAHLMODULE	III. PRÜFUNG & ERFABRINGSBERICHT
Lean Leadership Grundlagen 2× 2 Tage, 4 Credit Points	Bedarfsorientiert vertiefen: wir haben diverse Führungs- und Lean Trainings im Programm. Alternativ haben Sie die Möglichkeit 2 Tage individuelles Coaching zur Absicherung der Wirksamkeit zu ergänzen.	Gegen Ende der Ausbildung ist eine Prüfung zu absolvieren. Zudem muss jeder Teilnehmer im Laufe der Ausbildung einen Erfahrungsbericht aus seinem eigenen beruflichen Umfeld erstellen und einreichen.
Lean Leadership Vertiefung 2× 2 Tage, 4 Credit Points		
Shopfloor Management 1-2 Tage, 1-2 Credit Points		

Für den erfolgreichen Abschluss benötigt werden 13 Credit Points (entspricht 13 Ausbildungstagen), die innerhalb von 24 Monaten über 3 verpflichtende Kernmodule und frei zusammenstellbare Wahlmodule zu erwerben sind. Des Weiteren ist gegen Ausbildungsende ein schriftlicher Erfahrungsbericht einzureichen und eine Prüfung erfolgreich zu absolvieren.

Kompetenzaufbau im Laufe der Ausbildung



Fazit

Der Lean Leader bewirkt auf der Basis von exzellenter Führung die nachhaltige Umsetzung der Lean Transformation und ist so Wegbereiter für Spitzenleistung in seinem Verantwortungsbereich. Widerstände und Hindernisse in diesem Veränderungsprozess werden erkannt, angesprochen und gemeinsam mit den Mitarbeitern bewältigt.

Der Lean Leader wirkt durch ...

- ... die Vermittlung und das Vorleben von Werten
- ... eine offene und positive Einstellung zum Veränderungsprozess
- ... sein Führungsverhalten in der Interaktion mit Mitarbeitern
- ... den Einsatz der richtigen Rolle zur richtigen Zeit
- ... die Umsetzung von Management- und Führungsaufgaben im Lean Kontext
- ... den gezielten Einsatz der richtigen Führungsinstrumente und -Methoden
- ... die bedarfsorientierte Weiterentwicklung seiner Fähigkeiten und die der Mitarbeiter

In den Beratungsprojekten der Staufen AG werden aufgrund von detaillierten Analysen individuelle Coaching-Module mit den Führungskräften vereinbart, um sie in der Praxis begleiten und gezielt weiterentwickeln zu können. Die Ausbildung zum „Certified Lean Leader“ ermöglicht darüber hinaus praxisorientierte Qualifizierung zur Erhöhung von Führungs- und Lean-Kompetenz. Denn erst wenn ein Unternehmen die Lean Prinzipien nicht nur in seinen Prozessen abbildet, sondern über Lean Leadership auch in der Führung lebt, ist die Nachhaltigkeit der Transformation gesichert.

Links

■ Akademie Programm 2017 „Certified Lean Leader“
<http://www.staufen.ag/akademie>

■ Studie „25 Jahre Lean Management“
www.staufen.ag/studien

Firmenprofil

Die Staufen AG gehört zu den führenden Lean Management Beratungsunternehmen in Deutschland. Als "Partner auf dem Weg zur Spitzenleistung" unterstützt das international operierende Beratungsunternehmen dabei, ihre Wertschöpfungs- und Managementprozesse zu optimieren sowie Innovations- und Produktentstehungsprozesse effizient zu machen. Darüber hinaus entwickeln die Berater als Turnaround- oder Interim-Manager Konzepte zur Bewältigung von Krisensituationen. Mit der Staufen-Akademie bietet das Beratungs-Unternehmen zudem zertifizierte, praxisorientierte Schulungen an. Mehr als 260 Mitarbeiter betreuen die Kunden an den Standorten Deutschland, Schweiz, Italien, Polen, Tschechische Republik, Slowakei, Ungarn, China und Brasilien. 2016 wurde die Staufen AG gleich mit zwei renommierten Preisen ausgezeichnet. So konnte sich das Consulting-Unternehmen bei den Wettbewerben „Beste Berater“ (Brand eins Wissen) und „Best of Consulting“ (Wirtschaftswoche) in die Siegerlisten eintragen.



Autor



Remco Peters
Partner
r.peters@staufen.ag

Remco Peters studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Groningen (Niederlande). Seit 18 Jahren ist er als Trainer, Berater und Coach in namhaften internationalen Industrieunternehmen tätig. Schwerpunkte seiner Tätigkeit liegen darin, Unternehmen und Führungskräfte im Veränderungsprozess einer Lean Transformation zu begleiten. Seit 2013 ist Remco Peters für die Staufen AG als Partner tätig und verantwortet das Themenfeld Lean Leadership und Shopfloor Management.

HERAUSGEBER

STAUFEN.AG
Beratung.Akademie.Beteiligung
Blumenstraße 5
D-73257 Köngen
☎ +49 7024 8056 0
www.staufen.ag
kontakt@staufen.ag

STAUFEN.

IHR PARTNER
AUF DEM WEG ZUR SPITZENLEISTUNG