

VERBESSERUNG

BEGINNT MIT „ICH“

LEAN THINKING - EIN PRAKTISCHER LEITFADEN
DEINE LEBEN NACHHALTIG ZU VERBESSERN...

TOM HUGHES

DANKSAGUNG	1
Einführung.....	4
KAPITEL 1	28
<i>Das erste "C" - CANDOUR.....</i>	<i>28</i>
KAPITEL 2	67
<i>Das zweite "C" - COMMITMENT.....</i>	<i>67</i>
KAPITEL 3	102
<i>Das dritte "C" - COACHING.....</i>	<i>102</i>
KAPITEL 4	162
<i>Das vierte "C" - KONSISTENZ.....</i>	<i>162</i>
KAPITEL 5	201
<i>Das fünfte "C" - CONTINUOUS LEARNING.....</i>	<i>201</i>
ZUSAMMENFASSEND KANN MAN ALSO SAGEN, DIE EINE SACHE AN LEAN IST.....	240

Dies könnte leicht der längste Abschnitt des Buches sein, aber wir üben uns in „Lean“, also wird es das nicht!

Ich schätze mich glücklich, diesen Weg des persönlichen Wachstums und der Entwicklung eingeschlagen zu haben. So viele der Menschen, mit denen ich in der „Lean“ Welt in Kontakt gekommen bin, haben sich von Bekannten zu guten Kumpels und gelegentlich zu echten Freunden entwickelt - ein Wort, das ich nicht leichtfertig verwende.

Mein erster Dank geht an Paul Akers, der diese ganze Welt von 2 Second Lean ins Leben gerufen hat, das Buch geschrieben hat und sich unermüdlich für mich und die Welt einsetzt, und zwar auf eine Art und Weise, die nicht für "1 Second" (verzeihen Sie das Wortspiel!) zum persönlichen Vorteil ist. Ich habe das große Glück, ihn als wahren Freund und besten Mentor zu haben, den man sich wünschen kann.

An Alex Ramirez, Steven Pax, Brannon Burton und Andries Overweg, die meine Erstlektoren waren und maßgeblich zu dem Material beigetragen haben, vielen Dank, dass ihr euch die Zeit und Mühe genommen habt, dies zu tun, und dass ihr mit eurer Kritik so direkt, aber auch mit eurer Unterstützung so freundlich wart, dass dieser ganze Prozess so produktiv war und Spaß

gemacht hat.

An Ryan Tierney und alle bei Seating Matters, insbesondere an JB, Declan und Alison, die nicht nur ein großartiges Beispiel dafür sind, was in unserem kleinen Land Irland möglich ist, sondern sich auch die Zeit genommen haben, andere Unternehmen zu unterstützen, so wie Ihr mich auf unserem „Lean“ Weg unterstützt habt.

An Paul Vallely von Kukoon Rugs, der mich in den Anfängen von 2 Second Lean und bei so ziemlich allen meinen jüngsten Unternehmungen so sehr unterstützt hat, einschließlich der frühen Nutzung von GembaDocs. Vielen Dank für Ihre Freundschaft und all Eure Hilfe. Ich weiß das sehr zu schätzen.

An Patrick Magee, meinen Freund und Geschäftspartner, mit dem es einfach eine Freude ist, ihn zu kennen und mit ihm zu arbeiten. Wir haben die gleichen Werte, aber unterschiedliche Herangehensweisen, und deshalb ist $1 + 1$ viel mehr als 2. Ich freue mich darauf, mit Dir einen echten Leuchtturm der Exzellenz zu errichten, mein Freund.

An Dave Lelonek, der ein großartiger, lustiger, richtiger Freund ist und die Lean Maniacs Signal Group gegründet hat. Es ist jeden Tag eine Inspiration, Teil dieser Gemeinschaft zu sein, und ich wachse so sehr durch den Kontakt mit all diesen echten Lean Maniacs. Mein aufrichtiger Dank geht auch an Sie alle.

An meine wunderbare Partnerin Fiona, die die Geduld

aufbrachte, mir zuzuhören, wie ich von meinem letzten Satori-Moment der Erkenntnis schwärmte, während ich dieses Buch schrieb, und die einfach meine engste und intimste Lebenspartnerin ist. Du bist einer der Gründe, warum ich Gott jeden Tag dafür danke, dass ich hier bin.

Meiner Familie, Tiernan, Dylan, Cara und meiner baldigen Stieftochter Bevin, danke ich dafür, dass ihr den Mut habt, ihr selbst zu sein, denn das ist heutzutage nicht einfach. Danke auch dafür, dass ihr zu all der Liebe in meinem Leben beigetragen habt. Davon gibt es eine Menge.

All meinen großartigen Freunden und ehemaligen Kollegen, die in diesem Buch erwähnt werden, danke ich dafür, dass sie da waren und das Leben so interessant und lustig gemacht haben, wie es bisher war!

Schließlich danke ich Gott und meinem Guru, Paramahansa Yogananda, dafür, dass er mir die Herausforderungen und die Weisheit gegeben hat, zu erkennen, dass es definitiv nicht "nur um mich" geht und dass das Erlernen eines dienenden Herzens in dieser Welt eine der besten Möglichkeiten ist, auf diesem Planeten zu existieren. Jeder Tag ist eine Gelegenheit, zu dienen und zu wachsen.

Verbesserung beginnt mit „Ich“. Ich danke Euch.

Tom Hughes

Mein Name ist Tom Hughes, und ich habe dieses Buch geschrieben, um den Menschen zu helfen, zu verstehen, was der Kern jeder großen Lean-Reise ist.

Mein Ziel ist es, ein bildliches, Schritt für Schritt Handbuch zur Verfügung zu stellen, das das Problem von Menschen und Organisationen löst, die diese Reise antreten wollen, aber einfach nicht wissen, wie.

Beginnen wir also mit der großen, grundlegenden Frage:

Was genau ist Lean?

Diese Frage mag sehr offensichtlich erscheinen, aber ich stelle sie, weil mehr als 98 % der Menschen, die glauben, die Antwort zu kennen, falsch liegen.

Ich sage das, weil es sicherlich Hunderte von Unternehmen auf der ganzen Welt gibt, die erfolgreich **"lean" arbeiten, aber** es gibt Tausende von Unternehmen, die das Thema völlig verfehlen. Sie haben es versucht und sind gescheitert, oder schlimmer noch, sie gaukeln sich vor, sie seien authentische, **leane** Unternehmen, obwohl sie in Wirklichkeit eine schlaife, langweilige und völlig uninspirierende Kultur haben. Wenn die Atmosphäre so ist, dann ist das Unternehmen einfach nicht **lean**.

Deshalb habe ich dieses Buch geschrieben, um Ihnen zu helfen, die **Schlaglöcher zu vermeiden, in die so viele Unternehmen gefallen sind.**

Ich fühle mich qualifiziert, dieses Buch zu schreiben, weil ich jahrzehntelange Erfahrung mit dem Wandel in Organisationen auf der ganzen Welt habe, wobei ich anfangs nicht **Lean** als Vehikel benutzte, sondern den Wandel einfach auf die altmodische Art und Weise herbeiführte, mit einem enormen Aufwand und vielen Fehlern. Es gelang uns, einige großartige Ergebnisse zu erzielen, aber es gab auch eine Menge Kollateralschäden, die mit einem solchen Ansatz einhergehen.

Heute habe ich ein Verständnis entwickelt, das mich dazu bringt, Lean als DAS beste Mittel zu betrachten, um Ihr Unternehmen dorthin zu bringen, wo Sie es haben wollen.

Ich habe Lean jedoch nicht immer auf diese Weise betrachtet, weil ich das gleiche grundlegende Missverständnis wie 98 % der Menschen hatte.

Lasse mich dir das erklären.

Das erste Jahrzehnt meiner beruflichen Laufbahn verbrachte ich in der Lieferkette der Automobilindustrie, wo ich unter anderem direkt mit Toyota, Nissan und Honda zusammenarbeitete und diese fortschrittlichen Fertigungstechniken tagtäglich praktizierte. Damals hieß es noch nicht einmal "Lean" (man sieht mir mein Alter an!), sondern einfach nur "Toyota Production

System" oder die "japanische Art", Dinge zu tun.

Ich habe bei großen Automobilzulieferern in der ersten Reihe gearbeitet. Mein erster Job war bei Rockwell Automotive, danach war ich bei einem 100-Mann-Unternehmen in der Tier-2-Kunststoffbranche tätig, bevor ich in Deutschland bei BTR Automotive wieder in der Tier-1-Branche arbeitete.

Ich habe direkt mit der Quelle zusammengearbeitet, denn die meisten Menschen sind sich einig, dass das moderne Lean-Konzept von Toyota stammt, so dass man meinen könnte, ich hätte eigentlich wissen müssen, was Lean ist.

Nach der Automobilbranche arbeitete ich für den französischen multinationalen Konzern Alstom als Sourcing Engineering Director für eine 400-Millionen-Dollar-Sparte, bevor ich einen MBA-Abschluss machte und zehn Jahre lang den legendären Hydraulikhersteller Olaer in Frankreich und auf der ganzen Welt umgestaltete. Fünf Jahre in der Lieferkette und fünf Jahre als kaufmännischer Leiter. Wir brachten das Unternehmen auf 200 Millionen Dollar, bevor wir zu Parker Hannifin wechselten. Auch in dieser Zeit, in der ich nicht in der Automobilbranche tätig war, habe ich die Lean-Tools und -Techniken in diesen Unternehmen angewendet. Das war ein großer Teil meines Mehrwerts.

Wenn man sich das alles anschaut, würden die meisten Leute sagen, dass ich schon ziemlich viel gemacht habe und dass es keine Entschuldigung dafür gibt, dass ich nicht weiß, was Lean ist.

Die Wahrheit ist, dass ich trotz all meiner Erfahrung in der Zusammenarbeit mit japanischen Automobilherstellern und all meiner internationalen, hochrangigen Geschäftserfahrung - keine Erfahrung hatte.

Bis vor einigen Jahren wäre meine Auffassung von Lean einfach die Lehrbuchantwort gewesen, die die meisten Lean-Praktiker geben würden: **"Lean ist die Beseitigung von Verschwendung durch kontinuierliche Verbesserung"**.

Klingt aufregend, nicht wahr?

Ich persönlich war immer der Meinung, dass Lean ein äußerst nützliches "Instrument" ist - es ist super-effektiv, aber, wie wir in Irland sagen würden, "not much Craic", was so viel heißt wie "nicht viel Spaß". Das Missverständnis, das ich hatte, ist weit verbreitet: Lean wird **an den** Menschen und nicht **mit ihnen** durchgeführt. Das Grundproblem besteht darin, dass die meisten Führungskräfte die Auffassung vertreten, dass es bei Lean in erster Linie um "Prozessverbesserung" geht, obwohl das nicht stimmt. Prozessverbesserung ist nur eines der Nebenprodukte.

Als ich nach Nordirland kam, wo ich aktuell lebe, um dort eine Unternehmensumwandlung anzuführen, begann ich, den Fehler in meinem Denken zu korrigieren. Ich dachte, ich käme in das Team dieses Unternehmens, um einen strategischen Wandel herbeizuführen und neue Märkte für seine Fertigungstechnologie zu finden. Ihr traditioneller Produktmarkt war stark rückläufig, also

dachte ich, dass die oberste Priorität darin bestehen würde, neue Kunden in neuen Segmenten zu gewinnen.



Die Haltung eines "Industriekapitäns" in meinem ersten Second Lean Unternehmen

Stattdessen präsentierte mir die Unternehmensleitung gleich am ersten Tag IHRE oberste Priorität. Ich werde es nie vergessen. Ich saß an meinem neuen Schreibtisch, und die beiden Schwestern, die Haupteigentümerinnen des Unternehmens, kamen auf mich zu und sagten: "Wir möchten, dass Sie Lean einführen".



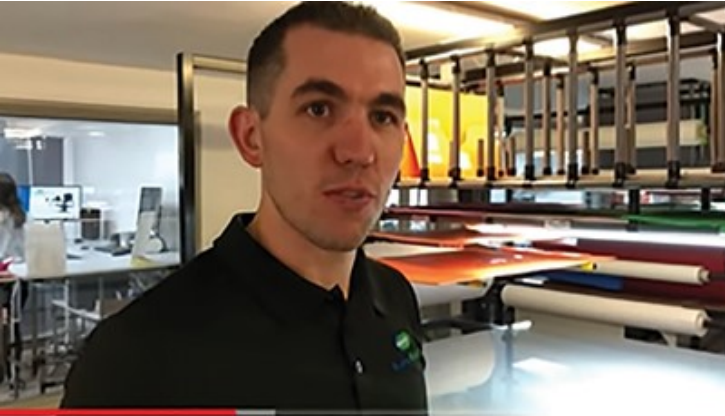
Wenn ich diese Geschichte einem Publikum vorstelle, verwende ich ein Bild von Edward Munchs berühmtem Gemälde "Der Schrei", begleitet von dem lauten Geräusch eines schmerzhaft schreienden Menschen, wie in einem Slasher-Horrorfilm. Das fasst meine Reaktion zusammen: Ich war entsetzt. Ich hatte seit mehr als zehn Jahren nicht mehr in der Fertigung gearbeitet, und ich dachte, ich hätte die Zeit der Lean-Maßnahmen hinter mir. Dafür war ich viel zu alt!

Ich denke darüber nach, dass ich "Lean" umsetzen muss

Nachdem ich meinen ersten Schock überwunden hatte, war meine nächste Reaktion: "**Wo ist mein Team?**" Normalerweise hätte ich mindestens eine Person gebraucht, die mir hilft, die wichtigsten Leistungskennzahlen zu erfassen, die Kaizen-Workshops zu moderieren, die 5S-Schulungen und -Audits durchzuführen und vieles mehr. Ich wusste, dass diese Leute nicht das Budget dafür hatten. Also dachte ich mir, dass ich mich an eine örtliche Regierungsbehörde - Invest Northern

Ireland - wenden sollte, da sie vielleicht in der Lage wäre, eine gewisse finanzielle Unterstützung zu gewähren, die mir zumindest dabei helfen würde, die Ressourcen zu beschaffen, die ich für notwendig erachtete, um die Sache ins Rollen zu bringen.

Ein paar Wochen später tauchten diese Jungs auf; sie waren sehr nett und boten uns zunächst Ratschläge an, wie wir unsere Effizienz verbessern und unser Inventar besser verwalten könnten. Ich war immer noch nicht sehr begeistert. Dann kam einer der Jungs, Geoff Crawford, mit dem inzwischen unsterblichen Satz: **"Es gibt da diese Firma in Limavady..."**. Sie seien Weltklasse in Lean, behauptete er, ein bisschen wie eine Sekte, die jeden Morgen gemeinsam Dehnübungen mache, ähnlich wie die Japaner, und das mit extrem hoher Energie, wenn auch ein bisschen schräg. Er zeigte mir ein YouTube-Video, in dem ein gewisser Paul Akers durch ihre Firma führte. Optisch hat es mich umgehauen, wirklich, aber die schiere Energie, die ich an diesem Tag erlebt habe, hat mich noch mehr umgehauen!!! Scannen Sie einfach den QR-Code auf dem Bild, um das Video anzusehen.



Seating Matters | Amazing Lean Organization

Paul Akers



Paul Akers: "Seating Matters: Amazing Lean Organisation"

<https://youtu.be/QwN9g9eO90w>

Sie finden diese Bilder mit QR-Codes im gesamten Buch. Manchmal führen sie zu einer Website, aber meistens zu einem YouTube-Video, auf das im Text verwiesen wird. Wenn ein Bild mehr sagt als tausend Worte, dann sagt ein Video mehr als eine Million, also empfehle ich Ihnen wirklich, sich die Bilder anzusehen, wenn Sie sie finden. Sie sind eine unschätzbare Bereicherung für die Erfahrung von "Verbesserung beginnt mit „Ich“!

Wie auch immer, zurück zur Geschichte... Ich hatte das Glück, dass Geoff mir die Nummer von Ryan Tierney, einem der Geschäftsführer von Seating Matters, gab, der mehr als hilfsbereit war, als ich ihn über WhatsApp kontaktierte. Ryan sagte, ich solle ein Buch namens *2 Second Lean* lesen, das von

Paul Akers geschrieben wurde - dem Mann aus dem YouTube-Video, das ich bereits gesehen hatte. Er sagte mir auch, dass Paul selbst sehr offen und leicht zu kontaktieren sei. Er empfahl mir, mich direkt an ihn zu wenden. Ich fand das sehr ungewöhnlich: Dieser Mann ist ein berühmter Autor, und ich kann ihm einfach eine WhatsApp-Nachricht schicken, und er meldet sich bei mir? Das alles kam mir sehr seltsam vor.



Mein Freund Ryan Tierney von Seating Matters besucht uns

Jedenfalls habe ich das anfangs nicht getan.

Zunächst habe ich das Hörbuch bei Audible heruntergeladen und auf dem Nachhauseweg angehört. Ich hatte eine eineinhalbstündige Fahrt vor mir, und als ich am nächsten Abend nach Hause kam, hatte ich das ganze Buch durchgehört, denn es ist weniger als viereinhalb Stunden lang.



Die Lean Play App (eigentlich können Sie alle Bücher von Paul, einschließlich *2 Second Lean*, kostenlos über diese mobile App anhören, die mein Softwareunternehmen^{3rd} Digital entwickelt hat) <https://paulakers.net/lean-play>

Ausnahmsweise muss ich mir selbst ein Lob aussprechen: Beim ersten Hören habe ich viel von dem, was das Buch aussagt, verstanden. Seitdem habe ich es mehr als ein Dutzend Mal angehört, und ich vergleiche es mit einer guten Bibel: Jedes Mal, wenn man sie besucht, erfährt man etwas Neues auf einer anderen Ebene.

Die Offenbarung für mich war folgende: Anstatt dass ich und vielleicht eine Person, die die rechte Hand eines "Lean-Champions" hat, zusammen mit ein paar ausgewählten anderen in der Firma "Lean machen", war 2 Second Lean ein völlig anderer Ansatz. Die Struktur ist einfach: Jeden Tag findet eine Morgenbesprechung für das gesamte Unternehmen statt, bei der jeder lernt, Verschwendung zu erkennen, und dann Zeit

hat, 3S (Sweep, Sort, and Standardise) zu machen und Verbesserungen vorzunehmen und das Gelernte auf seine Arbeit anzuwenden. Nein, es handelt sich nicht um eine Gruppe kluger und elitärer Führungskräfte, die versuchen, den Lean-Zug voranzutreiben - **die GESAMTE ORGANISATION macht Lean.**

Das ist viel einfacher als der traditionelle, sporadische Ansatz, der fast unmöglich aufrechtzuerhalten war. Dies jeden Tag zu tun? Offensichtlich, zumindest für mich...

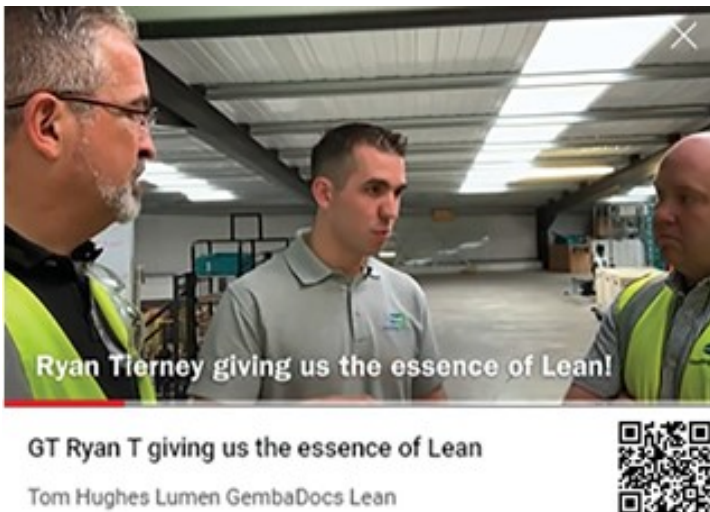
Die andere gute Nachricht für mich persönlich war, dass dieser Ansatz wirklich gut zu meinen Fähigkeiten und meiner beruflichen Tätigkeit passte.

Ich liebe Führung. Ich habe es schon immer geliebt, mit meinem Team zusammenzuarbeiten, es zu fordern, zu unterstützen und schließlich zu beobachten, wie es wächst. Das ist eine meiner absoluten Lieblingsbeschäftigungen. Das ist es, worum es bei ECHTEM Lean im Grunde geht. Statt eines trockenen, langweiligen Prozesses mit Analysen und Grafiken, sporadischen Workshops und Beratern ging es hier also um Führung und Engagement auf allen Ebenen eines Unternehmens.

Ich fand das schon toll und war richtig aufgeregt.

Ein paar Wochen, nachdem ich das Buch "*2 Second Lean*" kennengelernt hatte, besuchte ich Seating Matters zum ersten Mal, um eine Lean-Tour zu machen. Nach dem erstaunlichen Morning Meeting sprach ich mit Ryan, und wie die gute,

erfahrene Möwe, die ich bis dahin oft war, fragte ich ihn: "Hey, Ryan, was sind Ihre KPIs [Key Performance Indicators]?" Er schaute mich seltsam an und sagte: "Ach, darüber machen wir uns keine Gedanken. Wir konzentrieren uns einfach darauf, unsere Mitarbeiter zu fördern und zu entwickeln, und wir finden, dass sich der Rest von selbst ergibt..." Glücklicherweise wurde dieser Austausch auf Video festgehalten, und mein Gesichtsausdruck war urkomisch. Es war der Blick, als würde der Groschen fallen.



Ryan Tierney: "The Look On My Face"
<https://youtu.be/hD2Rv7AK5cw>

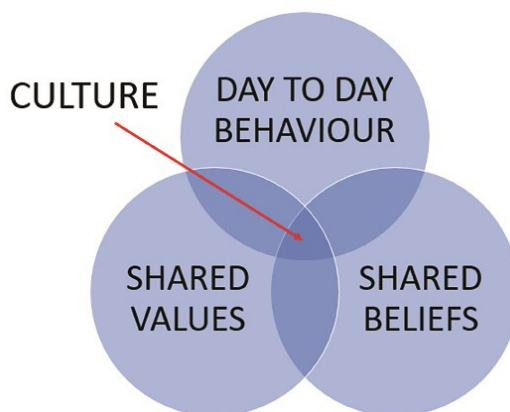
Ich habe an diesem Tag mit Ryan und dem Rest des hervorragenden Teams so viel gelernt.

Ryan erklärte mir, dass sie zunächst 18 Monate harter Arbeit vergeudet hatten, bevor selbst er erkannte, dass es bei 2 Second

Lean um den Aufbau einer Kultur geht. Wie so vieles in der "Lean-Gemeinschaft" lernte er dies, als er ein anderes Weltklasse-Lean-Unternehmen in Deutschland besuchte - Michael Althoffs Yellotools. Michael Althoff half ihm zu verstehen, dass es in erster Linie um die Entwicklung von Menschen und nicht um Prozessverbesserungen geht. Er wies ihn sogar darauf hin, dass dies auf dem Cover des 2-Second-Lean-Buches steht. Das Schlagwort unter dem Titel lautet: "Wie man Menschen wachsen lässt und eine Lean-Kultur aufbaut, die Spaß macht", aber 9 von 10 Leuten übersehen das...

Die meisten Unternehmen gehen an das Lean-Konzept heran, indem sie den Mitarbeitern Werkzeuge in die Hand geben, ohne vorher eine Kultur aufzubauen, und wundern sich dann, dass es schwierig ist, die Dinge am Laufen zu halten. Es gibt nichts, woran sich die Werkzeuge festhalten können, weil die Mitarbeiter ohne den Aufbau einer Kultur nicht engagiert sind.

Sehen wir uns also an, was das Wort "Kultur" bedeutet.



Kultur kann entweder bewusst "aufgebaut" und gepflegt werden oder ein "Unfall" sein, weil sich die Führungskräfte nicht bewusst sind, welche Verhaltensweisen, Überzeugungen und Werte sie jeden Tag verstärken. Meiner Erfahrung nach ist es bei den meisten nicht schlanken Unternehmen das Letztere. Selbst wenn das Unternehmen die gesamte Unternehmenskommunikation in Form von Plakaten mit Visionen und Werten, Wandtafeln und Proklamationen so gestaltet, wie es die Kultur sein soll, stimmt die Realität in der Praxis selten mit der schönen Tapete überein. Es reicht nicht aus, es einmal zu sagen und an das Schwarze Brett zu kleben.

Dies ist auch der Grund für den Titel dieses Buches - denn Kultur ist nichts, was man den Menschen "erzählt". Kultur kann man nicht vortäuschen, und jede Organisation hat eine.

Kultur lebt und atmet, und sie beginnt damit, wie die Führungskräfte leben und atmen - in der Realität. Nicht wie sie gerne leben und atmen oder sich verhalten würden, sondern wie sie es tatsächlich tun. Wenn sich das Verhalten, die Überzeugungen und die Werte, die tatsächlich gelebt werden, von denen an der Wand unterscheiden, dann haben wir eine Fehlansicht, und es sind nicht die an der Wand, die sich durchsetzen; es ist die Art und Weise, wie wir die Dinge jeden Tag tun, die real ist.

Für alle Organisationen beginnt die Verbesserung also mit dem Ich, denn die Kultur beginnt mit dem Ich.

Dies ist zwar für die Führungskräfte einer Organisation offensichtlich, gilt aber auch für jeden Einzelnen innerhalb einer Organisation - vom CEO bis zum Neueinsteiger. Kultur endet im Kollektiv, aber sie beginnt bei Ihnen.

Als ich mich zum ersten Mal mit Paul Akers in Verbindung setzte, lautete meine Frage: "Wie kann ich das Managementteam davon überzeugen, dies zu tun?"

Die Antwort hat mich überrascht: "Fangen Sie bei sich selbst an. Fangen Sie an, Ihren eigenen Abfall zu bekämpfen. Sie haben genug Abfall für 10 Lebenszeiten. Fangen Sie bei sich selbst an, und Sie werden den Rest mit sich ziehen. Lean ist ein Pull-System. Ziehen, nicht schieben. Sie werden niemanden dazu zwingen, dies zu tun."

Ich war nicht die Nummer 1 in diesem Unternehmen, also konnte ich ihnen nicht sagen, was sie zu tun hatten (nicht, dass ich das in jedem Fall raten würde!), also begann ich mit der Strategie "pull not push".

Ich begann, meinen eigenen Arbeitsbereich zu verbessern. Ich fing an, kitschige kleine Verbesserungsvideos zu drehen. Ich gründete eine WhatsApp-Gruppe für mich und den Rest des Managementteams, um Verbesserungen auszutauschen. Ich ermutigte den Rest des Führungsteams, das Buch zu lesen/zu hören. Ich fing an, in allen meinen Besprechungen über Verschwendung zu sprechen. Ich begann, die Leute neugierig zu machen, worum es dabei ging.



Tom Morning Smoothie Improvement
Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



Angefangen mit mir, wurde ich über Nacht zum Lean Maniac.

Ich war nicht der Eigentümer des Unternehmens, aber selbst wenn ich es gewesen wäre, ist dies der richtige Ansatz. "Sie werden niemanden dazu drängen, Lean zu machen."

Ganz gleich, ob Sie der Eigentümer eines Unternehmens sind oder ein Neueinsteiger, der gerade vom Lean-Virus befallen wurde. Verbesserung beginnt mit „Ich“. Es ist ein Pull-System! Sie gehen mit gutem Beispiel voran und werden zum Magneten für die anderen. Es geht vielleicht nicht von heute auf morgen, es braucht Zeit und Ausdauer, aber es ist auch die unterhaltsamste und erfüllende Reise, die Sie jemals in Ihrer Karriere unternehmen werden, wenn Sie erst einmal in Schwung gekommen sind.

Auch hier ist eine schlanke Kultur etwas Besonderes, und es ist eine gute Idee, zu klären, wo die Reise für die meisten

Organisationen beginnt und was wir erreichen wollen, wenn wir Menschen dazu bringen, gemeinsam eine schlanke Kultur aufzubauen.

Das ist von großer Bedeutung, denn viele Ihrer Teammitglieder wurden vielleicht noch nie gefragt: "Wie können wir das besser machen?" Unabhängig von den Slogans an den Wänden glauben viele, dass sie nur für die Arbeit ihrer Hände bezahlt werden. Sie sind dazu da, "nur ihren Job zu machen", die Uhr abzustempeln - ob in der Realität oder nur im übertragenen Sinne - und werden nicht aufgefordert, ihren Kopf zu benutzen und viel nachzudenken.

Es ist gut, dass wir uns darüber klar werden, was wir meinen, wenn wir sagen, dass wir die Mitarbeiter fördern und gemeinsam eine schlanke Kultur aufbauen wollen.

Das bedeutet, dass wir ALLE es tun werden:

Lernen Sie, anders zu denken und sich anders zu verhalten

Lernen Sie, Verschwendung zu erkennen

Lernen, unser Ego an der Tür zu lassen

Lernen Sie, auf Augenhöhe zusammenzuarbeiten

Lernen, kreativ zu handeln und Experimente durchzuführen, um Verbesserungen zu erzielen

Lernen, Misserfolge im Streben nach Spitzenleistungen in Kauf zu nehmen

Lernen Sie, Fehler an die Oberfläche zu bringen, statt sie zu verstecken

Lernen Sie zu sprechen, ohne zu beleidigen, und zuzuhören, ohne zu verteidigen

Lernen, Spaß daran zu haben, besser zu werden in dem, was wir jeden Tag tun

Starke, kohäsive Bindungen in unserem gesamten Team aufbauen

Stolz darauf sein, die Besten der Welt zu werden

Das ist es, was "Menschen wachsen lassen und entwickeln" bedeutet. Das ist die Messlatte. Es geht darum, jeden von uns dazu anzuregen, dies zu "wollen" und zu lernen, dazu "fähig" zu sein.

Einige von uns werden es sofort "kapieren". Andere werden länger brauchen. Wieder andere werden sich vielleicht davon abgestoßen fühlen und es nie begreifen. Richtig angeleitet werden es allerdings nur wenige sein, denn die große Mehrheit der Menschen würde viel lieber an einen Arbeitsplatz kommen, an dem sie wirklich geschätzt und respektiert werden und an dem sie sich weiterentwickeln können.

Ich würde behaupten, dass die vorherrschende Einstellung in der heutigen Welt ist: "Jeder will, dass sich alle anderen ändern, damit die Welt zu ihm passt". Das ist eine faule, passive Haltung, die dazu führt, dass man sich als Einzelner selbst entmachtet, weil man nichts unter Kontrolle hat; alle anderen "machen das schon".

Die Verbesserung beginnt mit "Ich", d. h., wenn es ein Problem gibt, schaut man sich an, was man selbst dagegen tun kann, wie man dazu beitragen kann und was man ändern kann. Das geht von der Spitze bis zum Ende des Organigramms.

Ich habe nicht mehr gezählt, wie oft ich mit einer Führungskraft, einem Manager oder einem Teammitglied zu tun hatte, das fragte: "Warum tun 'die' nicht X?" und "Warum tun 'die' nicht X?" Wenn ich dann frage: "Nun, tun sie es?", ist die Antwort immer - und ich meine *immer* - die gleiche: "Nein", zusammen mit einem gemurmelten Satz wie: "So habe ich das noch nicht gesehen..."

Man kann nicht verkaufen, was man nicht selbst gekauft hat. Seien Sie das Verhalten, das Sie sehen wollen.

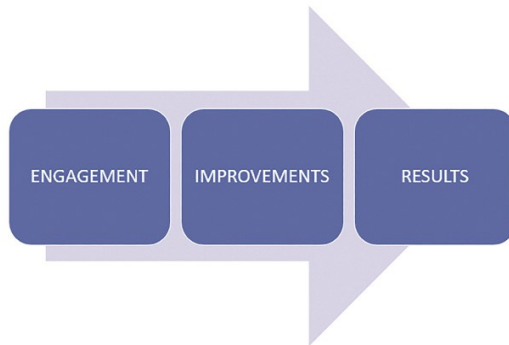
Die einfache Struktur und Disziplin einer morgendlichen Besprechung schafft eine Kultur und löst dieses Problem, wenn sie zielgerichtet durchgeführt wird. Das liegt daran, dass die Erwartungen festgelegt werden und das Verhalten als Team mit jeder einzelnen Person, jeden einzelnen Tag, verstärkt wird. Keine Zweideutigkeit. Es ist schön in seiner Einfachheit.

Nur ein oder zwei Wochen nach meinem ersten Besuch bei

Seating Matters begann ich meine eigene Lean-Reise mit diesem ersten Unternehmen und begann, dieses Prinzip wirklich anzuwenden.

Seitdem hatte ich das große Glück, andere Menschen zu leiten oder ihnen zu helfen, ihr eigenes System aufzubauen. Dies hat mich dazu veranlasst, einen Gesamtprozess zu entwickeln, um das Umfeld zu schaffen und dieses System jedes Mal optimal zu nutzen. Es funktioniert, um Engagement, Verbesserung und Ergebnisse in einer Vielzahl von Umgebungen zu fördern. In dieser Reihenfolge. Erst die Hände (das macht jeder, ob schlank oder nicht), dann die Herzen, dann die Köpfe!

Das ist ein wirklich wichtiger Punkt, den man so früh ansprechen sollte; das ist die Reihenfolge des Verfahrens.



Das ist das Verfahren, und es ist ganz einfach.

Wenn Sie einen Besen in die Hand nehmen können, können Sie sich engagieren - wir alle können das. Und um erfolgreich zu sein, MÜSSEN wir uns alle engagieren - vom Vorstandsvorsitzenden bis zur Nachwuchskraft, von den

Büroangestellten bis zum Betriebspersonal. Keine Ausnahmen.

Dadurch wird das Spielfeld geebnet und gegenseitiger Respekt für alle geschaffen, unabhängig von ihrer Position im Organigramm. Jeder merkt, dass er wichtig ist.

Wenn jeder anfängt, die Standards zu erhöhen, indem er jeden Tag das Arbeitsumfeld reinigt, werden sie bald anfangen, Fragen zu stellen wie:

- Haben wir genug Besen?
- Management, können wir mehr Besen kaufen - ja/nein?
- Wird das Management uns unterstützen?
- Warum habe ich jeden Tag Mühe, die Besen zu finden?
- Wir brauchen einen Platz für jeden Besen... Vielleicht sollten wir den Aufbewahrungsort standardisieren?
- Woher kommt dieser ganze Schmutz?
- Können wir das Problem an der Wurzel packen?
- Warum ist X kaputt?
- Warum haben wir so viele?

Und so weiter und so fort. Wenn wir uns weiterentwickeln, finden wir mehr Probleme, wenn wir aufräumen. Wir stellen mehr und mehr Fragen, und wenn wir diese Führungsunterstützung angemessen bereitstellen, wird diese Grundlage des Engagements mit Wissen überlagert, wir sehen Verbesserungen, und wenn wir durch unzählige Verbesserungen produktiver werden, erzielen wir Ergebnisse.

Zu viele Menschen scheitern, weil sie sofortige Ergebnisse oder sogar Verbesserungen erwarten. So funktioniert es einfach nicht. Lean basiert auf Herzensbildung. Sie basiert auf Engagement. Wie Ryan Tierney sagt, wenn man das erreicht, "kommt der Rest von selbst".

Wie wir bei Lean sagen: "Alles im Leben ist ein Prozess oder das Ergebnis eines Prozesses", und der Prozess, den wir in diesem Buch vorstellen, verleiht dem Inhalt von Pauls Buch noch mehr Klarheit und wirkt wie eine Reihe von Stabilisatoren, die Ihnen helfen können, einige der Fallstricke zu vermeiden, wenn Sie es "einfach tun". Ich empfehle Ihnen also dringend, Pauls Buch zu lesen und zu verdauen, bevor Sie in dieses Buch eintauchen.

Unser Verfahren besteht aus den "Fünf Ks":

- Offenheit
- Selbstverpflichtung
- Coaching
- Konsistenz
- Kontinuierliches Lernen

Dies sind die wichtigsten Schritte, die Sie durchlaufen müssen, um wirklich schlank zu werden. Wenn auch nur einer davon versäumt wird, werden Sie scheitern. Es ist wie bei einem Vogel, der versucht, mit einem gebrochenen Flügel zu fliegen: Sie und Ihre Organisation werden viel herumflattern, aber Ihre Bemühungen werden nicht vom Boden abheben!

Alle diese Maßnahmen erfordern Anstrengungen des Einzelnen und kollektive Energie der Organisation, aber wenn Sie diese Energie in den Aufbau der neuen Kultur stecken, wird die Energie, die für ihre Aufrechterhaltung erforderlich ist, geringer sein. Es ist wie beim Aufbau einer neuen Gewohnheit oder beim Aufgeben einer alten: Am Anfang kann es schwierig sein, aber es wird leichter.

Improvement Starts With I kann Ihrem Unternehmen dabei helfen, zu einem strahlenden Leuchtturm des Erfolgs zu werden, der Ihr Leben einfacher macht, mehr Spaß bringt und ohne die üblichen täglichen Reibereien und Feuergefechte auskommt.

Es ist ein einfacher Prozess, aber nicht leicht. Wie Michael Althoff sagt: "Lean ist harte Arbeit, die das Leben leicht macht".

Ich verwende oft das Bild von Menschen, die mit dem Auto zur Arbeit fahren und mit den Fingern auf das Lenkrad klopfen, wenn ich mit ganzen Kundenorganisationen spreche. Sind Sie das im Moment? Würden Sie es gerne sein?

Nun, lesen Sie weiter!

PS: Am Ende jedes Kapitels führe ich die wichtigsten FAKTEN für das jeweilige Kapitel auf.

Ich hoffe, Sie finden sie nützlich.

Viel Spaß!

TAKEAWAYS

- Die meisten Menschen missverstehen Lean so, als ginge es in erster Linie um die Verbesserung von Prozessen, während es in Wirklichkeit um den Aufbau einer Kultur und die Entwicklung von Menschen geht, und das beginnt bei jedem von uns als Individuum - "Ich".
- Lean ist kein trockener, analytischer Prozess, sondern ein Mittel zur Förderung des vollen Engagements und der vollen Beteiligung des Teams.
- Lean muss jeden Tag verstärkt werden, sonst wird es immer sehr schwierig sein, eine echte Lean-Kultur aufzubauen oder aufrechtzuerhalten.

Das erste "C" - CANDOUR

Das Oxford English Dictionary definiert "Candour" als: **"Die Eigenschaft, offen und ehrlich zu sein; Aufrichtigkeit"**.

Lassen Sie uns das schnell hinter uns bringen: Offenheit ist das Fundament, auf dem jede große schlanke Organisation aufgebaut ist.

Man kann mit Fug und Recht behaupten, dass niemand ein wirklich herausragendes Leben führen kann, wenn er nicht eine starke Dosis an Direktheit besitzt. Es geht darum, sich selbst und anderen gegenüber ehrlich zu sein, damit Veränderungen angestoßen werden können. Ohne Offenheit bleiben die Dinge stecken.

Doch leider ist Aufrichtigkeit in der heutigen Gesellschaft ein immer selteneres Gut geworden. Angefangen bei unseren Bildungssystemen, die eine Kultur der Medaillenverleihung an alle züchten, bis hin zu Eltern, die ihren Kindern gegenüber nur "positiv" sein wollen, hat dies zu einer Situation geführt, in der echte Offenheit als schockierend angesehen werden kann. Diese Konditionierung hat in den letzten Jahrzehnten zu der allgemeinen Überzeugung geführt, dass **"nett" gut ist und "Direktheit unhöflich" ist**. Ehrlich gesagt, ist das eine Schande!

Das Ergebnis dieser Unfähigkeit, ehrlich zu sich selbst und zu anderen zu sein, führt zu einer Vielzahl von Funktionsstörungen in unserem Leben. Ich spreche nicht nur über den Arbeitsplatz, sondern auch über unser Privatleben. "Nettigkeit" ist oft ein anderes Wort dafür, dass man einfach zu schwach ist, um seine Unzufriedenheit auszudrücken, und diese Form der Nettigkeit ist sicherlich nicht der altruistische Akt, als der sie oft dargestellt wird.

Die Entscheidung, nett, aber schwach oder direkt und offen zu sein, ist eine persönliche Entscheidung, und deshalb können wir sagen, dass Offenheit mit "Ich" beginnt.

Oft entscheiden sich Menschen für die "nette" Option, weil es kurzfristig einfach ist. Zu nett zu sein ist jedoch oft die Ursache dafür, dass in den meisten Unternehmen interne Dysfunktionen zwischen Eigentümern, Einzelpersonen und Abteilungen auftreten. Die Leute haben nicht den Mut, Situationen direkt anzugehen, und verlassen stattdessen Meetings, in denen die wichtigen Dinge ungesagt bleiben, so dass das Gemecker hinter verschlossenen Türen und unter befreundeten Kollegen weitergeht. In der Zwischenzeit werden die Mauern der Silos immer höher, und die Dysfunktion wird immer schlimmer, während das organisatorische Umfeld stagniert und schal wird. Langfristig gesehen ist ein Mangel an Offenheit sehr kostspielig.

Mein guter Freund Alex Ramirez (ein 25-jähriger Öl- und Gasveteran in leitenden Positionen, der im Jahr 2020 für die

wahrscheinlich beste Lean-Kultur-Implementierung der Welt verantwortlich war. Ich scherze nicht!) erzählte mir eine tolle Geschichte darüber, wie Candour seine Lean-Reise beeinflusst hat. Er erzählte mir, dass es der HAUPTGRUND war, warum sie diesen Weg eingeschlagen haben.

Hier ist seine Geschichte.

"Ich besuchte jeden Monat eines unserer Werke, um die Fortschritte zu überprüfen, die wir mit unserer Methodik der kontinuierlichen Verbesserung erzielt hatten, die wir als gesamtes Unternehmen seit 20 Jahren anwenden. (Dies ist ein milliardenschweres Unternehmen!). "Es war ein langwieriger, systematischer, werkzeuggestützter Ansatz, bei dem unsere Mitarbeiter Daten präsentierten, um Probleme zu besprechen, was sich gut anhört, aber eine Menge Verschwendung bedeutet. Wir konzentrierten uns mehr auf den Einsatz von Tools und die Präsentation von Grafiken auf einem netten kleinen Dashboard als darauf, dass die Leute einfach das beheben, was sie stört.

Wir hatten vor kurzem einen neuen Betriebsleiter, einen großartigen Mann, und ich fragte ihn: "Warum funktioniert dieses **** nicht?"

Warum gehen wir jedes Mal, wenn ich komme, dieselben Dinge durch, und es funktioniert nicht?' Und er sah mich an und fragte: "Alex, willst du wirklich die Wahrheit wissen?" "Natürlich, Alter, WTF? Dann antwortete er: 'Wir ziehen nur eine Show ab, damit du glücklich bist. Das ist die Wahrheit. Das hier **** funktioniert nicht".

Ich antwortete: "Vielen Dank. Ich werde darauf zurückkommen".

Dann habe ich nachgedacht und nachgedacht, und ich habe mich gefragt: Wie konnte ich das übersehen? Wie konnte ich nicht sehen, dass sie es nur tun, um mir zu gefallen? Und ich erwarte einfach, dass diese Formel funktioniert.

Dann zeigte mir Edson 2 Second Lean, und ich dachte: "Das ist es! Das ist es!" und ich kontaktierte Paul (Akers) und der Rest ist Geschichte.

Es war jedoch der Moment, in dem mein Team mir ins Gesicht sagen konnte: "Wir sind nur ****, um Ihnen zu gefallen. Dieses Zeug funktioniert nicht. Es ist einfach mehr vom Gleichen".

Ich hatte einen großen „Hansei-Moment“ (Selbstreflexion) für mich selbst, und was ich herausfand, war, dass das, was ich diesen Leuten anbot, nicht würdig war, und es ist schwer, weil das die Unternehmensnorm war; man wendet die Methodik des kontinuierlichen Verbesserungsteams an und erwartet die Ergebnisse. Man hält sich einfach an das Buch. Ich war eine gute Schülerin, aber dann musste ich die Entscheidung treffen, mich gegen das Establishment zu stellen und festzustellen, dass das, was ich in den letzten 20 Jahren gelernt habe, nicht gut ist.

Ich musste etwas Besseres für diese Jungs finden.

Als ich dem ursprünglichen Werksleiter 2 Second Lean zeigte und er damit anfang, sah er großartige Ergebnisse, aber als ich

anfang, es in Houston anzuwenden, und ich jeden Morgen dort war, waren die Ergebnisse einfach erstaunlich."

Diese Geschichte zeigt die vier Stufen der Offenheit, die notwendig sind, um eine wirklich großartige Lean-Kultur zu schaffen. Diese vier Stufen sind:

Der Mut zum STOP

Der Mut zum SPRECHEN

Der Mut zum HÖREN

Der Mut zum HANDELN

Damit Lean gedeiht und Candour Teil der Unternehmenskultur wird, müssen wir alle vier Aspekte fördern. Vieles, was getan werden muss, ist, jegliche Angst in der Organisation zu beseitigen, damit sich die Menschen sicher genug fühlen, um diese Art von Verhalten an den Tag zu legen.

Um damit anzufangen, muss jemand den Mut haben, "die Reißleine zu ziehen" (die Japaner haben eine Stoppschnur, die jeder am Band ziehen kann, wenn es ein Problem gibt, und die Produktion wird gestoppt, bis das Problem behoben ist - ein perfektes Beispiel für "Raising Defects"). Wenn es diese Möglichkeit nicht gibt, laufen die Dinge in der Regel einfach weiter dysfunktional und schal.

In Alex' Fall war er motiviert, **den ersten Schritt zum STOPP** zu machen, weil er es satt hatte, immer nur die gleichen Dinge zu tun. Im Grunde genommen wollte er nur "reparieren, was ihn stört"!

Wenn er nicht aufgehört hätte, wäre der Rest des Prozesses vielleicht nie passiert. Sie könnten immer noch ihre langweiligen, wenig effektiven CIT-Sitzungen abhalten, und ihre Lean-Reise wäre nie in Gang gekommen!

Ungefähr 20 Jahre lang hatte das Managementteam dieses Werks (und damit die gesamte Organisation) der Möwe aus der Unternehmensleitung (in diesem Fall Alex!) ihre Diagramme vorgelegt, und jeder wiederholte den Prozess einfach, ohne ihn zu hinterfragen. Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass alle Beteiligten den Prozess als mühsam empfanden, ihn sogar hassten, aber sie alle hielten die Scharade aufrecht, ohne jemals innezuhalten und zu fragen: "Macht das überhaupt Sinn?"

Die Sache ist die, dass Jemand den Mut haben muss, das Gegenteil zu behaupten, und da kommt die **Verbesserung mit mir** ins Spiel. Es hat keinen Sinn, darauf zu warten, dass jemand anderes es tut: Sie müssen es tun, wenn ein Kampf oder eine sinnlose, verschwenderische Routine offensichtlich wird.

Für Führungskräfte in einem Unternehmen *beginnt* die *Verbesserung mit „Ich“*, denn Sie müssen mit gutem Beispiel vorangehen und STOPP sagen, wenn ein Prozess offensichtlich nicht optimal läuft. Ein großer Teil der Aufgabe einer Lean-Führungskraft besteht darin, ihren Teammitgliedern die Sicherheit zu geben, ebenfalls STOPP zu sagen, und so das zu schaffen, was in Lean-Kreisen als STOPP-Kultur bekannt ist. Dies muss in Ihr Verhalten integriert werden. Wir werden das in den

nächsten Schritten durchgehen.

Der zweite Schritt, "**SPEAK UP**", wäre Candour in seiner traditionellsten Form, die Bedeutung, an die die meisten Menschen denken, wenn sie das Wort hören. Das bedeutet, dass sowohl Alex als auch der Betriebsleiter den Mut hatten, **offen** darüber zu sprechen, warum die heilige Unternehmenskuh nicht funktionierte.

Wie oft haben wir den STOP-Moment erlebt, vor allem dann, wenn der große Chef aufhört und eine steinerne Stille herrscht, während wir einfach weitermachen wie bisher. Niemand ist mutig genug, die Chance zu ergreifen und zu sagen, was nötig ist.

Speaking Up ist eine Funktion von Mut und Sicherheit. Der Mut liegt beim Einzelnen, und die Sicherheit ist die Aufgabe der Führung, ein sicheres Umfeld zu schaffen, in dem Probleme aufgedeckt und nicht versteckt werden und in dem Prozesse und nicht Menschen angegriffen werden.

In Alex' Fall ist es wichtig, dass er sich nicht zu Wort meldete, um auf das Versagen eines anderen hinzuweisen oder ihn zu beschuldigen. Er hat innegehalten und gefragt, **warum dieser Prozess nicht funktioniert**. Er beschuldigte niemanden und griff niemanden an; ihn störte der Prozess, nicht die Leute, was ein großer Unterschied ist, und er übernahm die Verantwortung für die Situation, indem er mit seiner Offenheit innehielt. Verbesserung beginnt bei „Ich“.

Ein häufiges Problem von Unternehmensleitern besteht darin, dass sie die Kultur, die Prozesse und die Systeme ihres Unternehmens betrachten und sich fragen, warum sie nicht so gut sind, wie sie es gerne hätten. Oft ist die erste Reaktion der Führungskraft, anderen Einflüssen als sich selbst die Schuld zu geben - z. B. "Es ist heute schwer, gute Leute zu bekommen", "Die Leute wollen nicht in unserem Bereich arbeiten", "Wir können keine Leute finden", "Die Firma sagt, wir müssen es so machen", usw. usw.

Diese Einstellung ist in der Regel bei den meisten Unternehmensleitern vorherrschend. Sie übernehmen keine Verantwortung für die Situation, in der sie sich befinden, was bedeutet, dass sie sich machtlos fühlen, die Situation zu beeinflussen, was wiederum bedeutet, dass sie keine Maßnahmen zur Veränderung ergreifen.

Dies ist eine Illustration von "Verbesserung beginnt mit Ich". In diesem Fall, wo sie überhaupt nicht anfängt.

Ich bin hier, um Ihnen zu sagen, dass diese Einstellung **völliger Blödsinn** ist.

Es gibt überall Weltklasse-Unternehmen mit großartigen Mitarbeitern, die sich voll engagieren und hervorragende Arbeit leisten, und das in einem Umfeld, in dem Ihr Unternehmen nicht mehr funktioniert. Bei Seating Matters gibt es buchstäblich Wartelisten von Leuten, die dort arbeiten wollen, und es ist nicht einfach, durch die Tür zu kommen. Dennoch hat praktisch jedes

andere Unternehmen in unserer Gegend große Schwierigkeiten, aufrechte, warme Menschen für sich zu gewinnen.

Worin besteht der Unterschied? höre ich Sie fragen. Ganz einfach: Es ist die **Führung**.

Die Wahrheit ist, dass, egal wie die Unternehmenskultur aussieht - ob gut oder weniger gut - **Sie als Führungskraft sie geschaffen haben, niemand** sonst - nicht die Regierung, nicht die Gesellschaft im Allgemeinen und schon gar nicht die Vermutung, dass die Menschen nicht mehr so gut sind wie früher. Sie haben die Leute eingestellt, auch wenn Sie es nicht direkt getan haben; daher tragen Sie die Verantwortung. Ihr Verhalten gibt den Ton an. Was Sie tolerieren, akzeptieren Sie. Leider ist es in den meisten Unternehmen, die keine Lean-Kultur haben, so, dass sie sich einfach mit ihrer Dysfunktionalität abgefunden haben. Sie halten die Dysfunktion für "normal" und für etwas, das einfach toleriert werden muss. Die Ausreißer und die Weltklasse-Unternehmen unter uns beweisen, dass dies nicht der Fall ist.

Selbst wenn Sie nicht zu den Führungskräften in Ihrem Unternehmen gehören, sind Sie jetzt dort, egal welche Position Sie innehaben - niemand hat Sie dorthin gebracht. Spirituell gesehen sind Sie genau da, wo Sie sein sollen. Das ist Karma, Baby, Karma. Es gibt keine Zufälle.

Das Gute an dieser einfachen Wahrheit ist, dass man sie **rückgängig machen kann, wenn man sie getan hat**. Sie haben

die Kontrolle darüber, was als nächstes passiert. Sie haben es in der Hand, etwas Besseres zu schaffen. Aber wie Einstein schon sagte: "Ein Problem kann nicht auf der gleichen Bewusstseins Ebene gelöst werden, auf der es entstanden ist". Sie müssen sich also entweder auf eine höhere Ebene begeben oder sich selbst aus dem Weg gehen und es jemand anderem überlassen.

Für viele Menschen ist es nicht leicht, ein solches Maß an Verantwortung für ihre Situation zu übernehmen, aber wenn man es schafft, ist es für die meisten eine befreiende Erfahrung. Es kann ziemlich stressig sein, zu versuchen, andere Menschen zu kontrollieren, ebenso wie alle externen Faktoren, die auftreten können. Wenn Sie dieses Maß an Verantwortung übernehmen und erkennen, dass Sie es geschafft haben, dann besteht Ihre erste Aufgabe darin, sich selbst und Ihren eigenen Beitrag zum derzeitigen Status quo zu bewerten und daran zu arbeiten.

Das kann wirklich tief gehen, und einige grundlegende Fragen erfordern echte Offenheit. Sie müssen sich fragen, wie Sie nicht nur die Welt sehen, sondern auch **Ihre eigenen Einstellungen und Überzeugungen**, die bestimmen, ob Sie das Zeug zu einer echten schlanken Führungskraft haben.

Für Führungskräfte geht es darum, **daran zu glauben, dass Menschen grundsätzlich gut sind und tatsächlich gute Arbeit leisten wollen**. Wir können sehen, dass Alex diese tiefe

Überzeugung schon hatte, bevor er sich bewusst auf die Reise zu Real Lean begab.

Wenn Sie der Meinung sind, dass Menschen einfach nicht so gebaut sind, dass sie so wenig wie möglich tun und dass man ihnen nicht trauen kann, dann wird es für Sie extrem schwierig sein, eine Führungsrolle in einer schlanken Organisation zu übernehmen.

Lean Leader kommen mit einer **tiefen Fürsorge und einem tiefen Respekt für andere Menschen** aus der Box. Wenn dies nicht bereits eine in Ihnen verankerte Charaktereigenschaft ist, dann ist sie sehr schwer zu erlernen und unmöglich zu fälschen. Um diese Eigenschaft zu haben, muss man in gewisser Weise demütig gegenüber anderen sein, was bedeutet, dass man nicht glaubt, dass man alle Antworten hat, sondern dass das gesamte Team dazu beitragen kann, ein besseres Unternehmen zu schaffen.

Lean-Leader glauben, dass ihr Team alle Antworten hat. Manager (diejenigen, die keine Lean-Leader sind, aber eine leitende Position im Organigramm innehaben!) denken, dass sie selbst alle Antworten haben und dass man dem Team nur sagen muss, was es zu tun hat. Wenn Sie zum letzteren Lager gehören, müssen Sie diese Einstellung ändern oder Ihren Lebenslauf aufpolieren, wenn es Ihrem Unternehmen mit der schlanken Zukunft ernst ist.

Kürzlich haben wir in der Gruppe Lean Maniacs (einer von Dave

Lelonek von Sticky RX gegründeten Chatgruppe für Lean-Leute zum Austausch bewährter Praktiken und Verbesserungen - es ist erstaunlich!) über den Unterschied zwischen den drei Arten von Führung diskutiert: "Diktatoren", die den Leuten nur sagen, "mach es auf meine Art", "Empowerment-Typen", die den Leuten nur sagen, "mach es auf deine Art", mit wenig oder gar keiner Anleitung, und schließlich der "Lean-Stil", der sagt "folge mir, und wir werden das gemeinsam herausfinden".

Letzteres ist das, was wir wollen!

Auf diese Weise erzählen Lean-Leader nicht, sondern sind eher "fragend". Sie geben dem Team keine Lösungen vor, sondern helfen ihm, Probleme kreativ zu lösen, ohne die Verantwortung für die Herausforderungen abzugeben. Wenn Führungskräfte den Menschen Antworten auf ihre Probleme geben, übernehmen sie in gewisser Weise auch die Verantwortung für deren Lösung, was für alle Beteiligten nicht gut ist. In diesem Szenario wächst niemand.

In meinem zweiten Job in der Automobilindustrie, als junger Qualitätsmanager, habe ich das schon früh gelernt. Jeden Morgen machte ich meine Runden durch die Kunststoff-Spritzgießerei mit ihren rund 40 verschiedenen Maschinen und Produktionsbereichen. Das führte dazu, dass ich über alle laufenden Probleme Bescheid wissen wollte, die ich aufgrund meines Naturells sofort für meine Kollegen beheben wollte. Nicht, weil ich ein Diktator war, sondern weil ich einfach

ein gutmütiger Kerl war, der es nicht besser wusste. Zum Glück konnte mein über mir stehender Einsatzleiter sehen, was vor sich ging.

Wenn ich meine Runde beendet hatte, kehrte ich an meinen Schreibtisch zurück, schwer beschwert, nachdem ich mindestens ein halbes Dutzend Probleme gesammelt hatte, für deren Lösung ich persönlich die Verantwortung übernommen hatte.

Er sagte zu mir: "Wissen Sie, dass Sie gerade einen Haufen Affen aufgelesen haben?"

Ich antwortete ihm, dass ich keine Ahnung habe, wovon er spricht.

Er beschrieb, wie ich mich mit einem der Einrichter über Probleme mit einer Einrichtung austauschte.

Er sagte: "Er hat ein Problem, einen Affen, und er will ihn verschenken. Er sieht dich kommen und ist sehr glücklich, ihn dir zu überlassen. Damit du den Affen auf deinen Rücken bekommst!"

Als er das Szenario auf diese Weise erklärte, fiel der Groschen!

Sein Rat war, zu helfen, zu coachen, zu unterstützen und Fragen zu stellen, aber niemals den Affen zu akzeptieren. Behalten Sie ihn dort, wo er hingehört!

Das war ein guter Rat, der mich nie verlassen hat. **Lasst die**

Affen dort, wo sie hingehören. Das ist besser für alle.

Damit Lean richtig funktioniert, muss es authentisch sein. Es muss darum gehen, eine Kultur aufzubauen und Menschen zu fördern. Wenn Sie sich wirklich darauf konzentrieren, werden sich die Ergebnisse einstellen.

Noch einmal zurück zu den Anfängen meiner Karriere. Bei Rockwell trugen wir alle, die dort arbeiteten, dieselbe grüne Uniform - von Jungingenieuren wie mir über die Bediener in der Werkstatt bis hin zu den leitenden Angestellten.

Es gab keine "Management"-Parkplätze und keine "Management"-Kantine; wir nutzten alle den gleichen Parkplatz und den gleichen Essbereich. Es gab eine Besuchertoilette an der Rezeption, aber ansonsten haben wir alle die gleichen Toiletten benutzt.

Unsere Kultur wurde stark von unseren Hauptkunden beeinflusst, bei denen es sich um japanische Automobilhersteller handelte.

Ich habe als Qualitätsingenieur gearbeitet, und wenn wir auf Qualitätsprobleme reagierten, ließen unsere Kunden nicht zu, dass wir "Bedienerfehler" in die Dokumente über Abhilfemaßnahmen schrieben. Das war bis zu diesem Zeitpunkt noch üblich. Alle europäischen Kunden, wie z. B. GM, gingen mit solchen Dingen viel lockerer um. Unsere japanischen Kunden haben uns eingebläut, dass es sich IMMER um ein Prozessproblem und nie um ein menschliches Problem handelt.

Wenn jemand einen Fehler machte, lag es daran, dass der Prozess nicht robust oder klar genug war oder dass der Bediener nicht ausreichend geschult worden war. Es musste immer eine echte Ursache geben, ein Prozess- oder Systemproblem. Wir konnten nicht einfach die Schuld auf den Einzelnen schieben.

Ich hatte also diese Überzeugungen und Einstellungen in diesem Umfeld in mir verankert, und deshalb hatte ich das Gefühl, dass ich auf dieser Ebene bereits "schlank" war. Wenn Sie dies lesen und diese Punkte auf Sie zutreffen, großartig! Wenn das nicht nach der Art von Umgebung klingt, die Ihnen gefallen würde, könnte das ein Anlass zum Nachdenken sein.

Um auf das Beispiel von Alex zurückzukommen: Der ursprüngliche Betriebsleiter vertraute ihm, weil er bereits wusste, dass Alex diese Werte lebte und vertrat, so dass er sich sicher fühlte, sie anzusprechen.

Wenn Sie in Ihrer Organisation echte Offenheit erreichen wollen, ist es besonders wichtig, dass die Führungskräfte in diesem Sinne denken und handeln. **Sorgen Sie dafür, dass die Mitarbeiter sicher sind und greifen Sie dennoch jeden Tag schlechte Prozesse an.**

Was den Rest der Organisation betrifft, seien Sie mutig! Wenn Sie ein Problem sehen, das in IHREM Bereich, in IHREM Kontrollbereich liegt, SAGEN Sie es an und kümmern Sie sich darum.

Die dritte wesentliche Komponente von Candour ist der Mut zum Zuhören und zur Selbstreflexion.

Wenn wir Alex' Geschichte hören, hat er Informationen erhalten, um die er einerseits gebeten hat, die aber andererseits - und das ist wichtig - ein Problem darstellen, das er lieber nicht hören würde!

Dies ist eine Komponente der Offenheit, über die selten gesprochen wird. Jeder konzentriert sich darauf, Feedback zu geben, aber was nützt das, wenn wir kein Umfeld haben, in dem diese Offenheit respektvoll empfangen werden kann?

Wir hatten eine Redewendung, die uns mein Mentor bei Olaer (ein erstaunlicher Herr namens Angus McLeod) eingebläut hat. Es war sogar eine der Grundregeln, die wir zu Beginn unserer internationalen Treffen immer wieder aufstellten:

"SPRECHEN, OHNE ZU BELEIDIGEN. ZUHÖREN, OHNE ZU VERTEIDIGEN".

Es wäre für Alex so einfach gewesen, in den Selbstverteidigungsmodus von Kampf oder Flucht überzugehen, als der Betriebsleiter ihm von der Firmentapete erzählte, die sie so lange angebracht hatten. Es kann wie ein persönlicher Angriff wirken, wenn jemand einen Fehler in der eigenen Arbeit oder im eigenen Verhalten bemängelt. Deshalb sollten wir auch bei der Erteilung von Auskünften darauf achten, dass wir uns so respektvoll wie möglich ausdrücken, vor allem, wenn eine

Situation hitzig ist. Es ist etwas, das Selbstbeherrschung erfordert.

In Alex' Fall kam er sich dumm vor. Er hatte jahrelang an dieser Scharade teilgenommen. "Wie konnte ich das nur übersehen?"

Meiner Erfahrung nach braucht es eine sehr sichere Person, um Candour auf diese Weise zu empfangen.

Unsichere Menschen neigen dazu, ihre Brust aufzublasen und in die Offensive zu gehen oder zu versuchen, das Problem zu verdrängen. Natürlich, wenn unser Umfeld so ist, wer wird dann Aufrichtigkeit an den Tag legen? Nur die ganz Mutigen oder die ganz Dummen...

Sichere Menschen haben die Reife, über ihren instinktiven Drang, zu kämpfen oder zu flüchten, hinauszuwachsen. Sie können tief durchatmen, sich entspannen und um mehr Dialog bitten. Anstatt zu versuchen, wegzulaufen oder sich zu verteidigen, können sie sich "hineinlehnen" und nach mehr fragen, um dem "Warum" auf die Spur zu kommen.

Diese Art von Verhalten ist vielleicht nicht für jeden natürlich, aber mit etwas Übung kann diese Reaktion zur Gewohnheit werden. Wir müssen eine Kultur schaffen, die sowohl die Angst vertreibt als auch den Menschen die Sicherheit gibt, Probleme anzusprechen. Um Candour aufzubauen, heißt es: SAFETY FIRST!

Der vierte wesentliche Aspekt von Candour ist das

HANDELN.

Angus pflegte auch ein anderes Zitat zu verwenden: "Eine Vision ohne Aktion ist ein Tagtraum. Handeln ohne Vision ist ein Albtraum". Ich habe inzwischen herausgefunden, dass es sich dabei um ein "japanisches Sprichwort" handeln soll oder manchmal Soichiro Honda zugeschrieben wird.

Letztendlich können wir noch so oft innehalten, uns zu Wort melden und zuhören, aber wenn dem keine Taten folgen, war das dann nicht alles nur heiße Luft?

Alex erkannte, dass er "etwas anderes" anbieten musste, und als ihm Edson 2 Second Lean vorstellte, war dies die Lösung, die er in die Tat umsetzen konnte. Auf diese Weise konnte er endlich die der Organisation innewohnende Energie zum Ausdruck bringen.

Wenn wir einen Schritt zurücktreten, um darüber nachzudenken, bin ich sicher, dass jeder, der dies liest und jemals in einer Organisation mit mehr als zwei Personen gearbeitet hat, sich mit diesem einfachen vierstufigen Candour-Prozess identifizieren kann!

Ein einfaches Beispiel ist die Besprechung, die wir alle hassen, aber wir machen einfach mit, gehen der Reihe nach vor, und niemand meldet sich zu Wort!

Mein persönlich schlimmstes Beispiel dafür war, als ich bei Olaer

arbeitete und unser CEO darauf bestand, jeden Monat etwa 20 der ranghöchsten Mitarbeiter des Unternehmens, die meisten von ihnen Geschäftsführer ganzer Länder, für zwei Tage zusammenzubringen. Das war die am schlechtesten organisierte Sitzungsstruktur, die ich je erlebt habe.

Bezeichnenderweise versuchte die Tagesordnung, viel zu viel zu tun. Die Präsentationen aller Beteiligten überstiegen den Zeitplan. Dann versuchten wir, Entscheidungen über strategische Fragen zu treffen. Das war der schlimmste Teil. Der Versuch, mit 20 Leuten, die einen starken Willen haben, eine Entscheidung zu treffen, war wie Zähne ziehen. Ich verglich diese Diskussionen mit der Entscheidung, jemanden zu operieren, ihn aufzuschneiden, ein paar Stunden lang herumzustochern und ihn dann einfach mit offenen Wunden zurückzulassen. Es wäre rundum besser gewesen, wenn wir uns gar nicht erst die Mühe gemacht hätten, denn so haben wir nur eine Menge Schaden in Form von Streitereien und geprellten Egos angerichtet, ohne etwas gelöst zu haben.

Es war auch üblich, dass die Leute an ihren Laptops saßen und E-Mails beantworteten, während jemand vor der Gruppe einen Vortrag hielt, was ich als äußerst unhöflich empfand.

Die Sitzungen begannen um 8.30 Uhr morgens und endeten selten vor 19.30 Uhr abends. Es war anstrengend. Das waren die einzigen Momente, in denen ich wirklich darüber nachdachte, das Unternehmen, das ich so sehr liebte, zu verlassen, und das

ist die absolute Wahrheit.

Irgendwann hatte ich die Nase voll: Ich zog die Reißleine. Ich trieb meinen CEO (jetzt ein guter Freund namens Mike Blenkinsop) in die Enge und hatte den Mut, **ihn anzusprechen**. Ich sagte ihm, dass ich der Meinung war, dass die Sitzungen **** waren. (Es ist schwer zu sagen, ohne zu beleidigen, aber ich gebe nicht vor, perfekt zu sein!) Ich erzählte ihm von den schlimmsten Problemen und fragte, ob ich die Möglichkeit hätte, sie auf meine Art zu führen. Er fand das beunruhigend, aber zu seiner Ehre hat er mir trotzdem **zugehört**. Am Ende war er froh, dass er zustimmte, weil er es auch hasste, sie zu führen. Letztendlich war es also gar nicht so schwierig, **zu handeln**.

Es ist erstaunlich, wie oft es nur einer einzigen Person bedarf, um eine schlechte Situation offenzulegen, und dann heben alle einen Seufzer der Erleichterung, dass endlich jemand den Kreislauf durchbrochen hat! Es war nicht "meine Aufgabe", die Verantwortung für die Lösung dieses Problems zu übernehmen, aber das ist es, was schlanke Menschen tun. Es spielt keine Rolle, wo wir im Organigramm sitzen - wir treten vor und **übernehmen die volle Verantwortung**.

Ich habe diese Treffen wie Dschingis Tom geleitet. Völlige Klarheit. Totale Offenheit.

Jede Sitzung begann mit den Grundregeln: sprechen, ohne zu beleidigen, zuhören, ohne zu verteidigen. Keine offenen Laptops oder Beantwortung von E-Mails während der Sitzung - jeder

Redner sollte die volle und respektvolle Aufmerksamkeit aller Anwesenden haben. Es wurden halbstündige Pausen eingeplant, die es den Teilnehmern ermöglichten, Kontakte zu knüpfen und sich um dringende betriebliche Fragen zu kümmern.

Wir hatten strenge Tagesordnungen und Zeitvorgaben. Jeder, der einen Vortrag hielt, musste mir seine Präsentation mindestens drei Tage vor der Sitzung schicken, und ich prüfte sie auf Qualität und Quantität des Inhalts - nicht mehr als 80 Folien für eine halbe Stunde.

Ich habe das Treffen so gestaltet, dass es hauptsächlich eine einseitige Kommunikation ist. Von einer Person zu vielen. Keine großen Diskussionen. Für alles, was einer Entscheidung bedurfte, bat ich um ein Handzeichen derjenigen, denen das Thema X am Herzen lag, und sie konnten eine Arbeitsgruppe bilden, die der gesamten Gruppe bei der nächsten Sitzung ihre Entscheidung vorstellte. Keine endlosen Diskussionen über Operationen am offenen Herzen mehr.

Wir beendeten und begannen pünktlich, so dass sich die Teilnehmer zwanglos unterhalten, Kontakte knüpfen und Verbindungen aufbauen konnten - was der eigentliche Grund für das Treffen war.

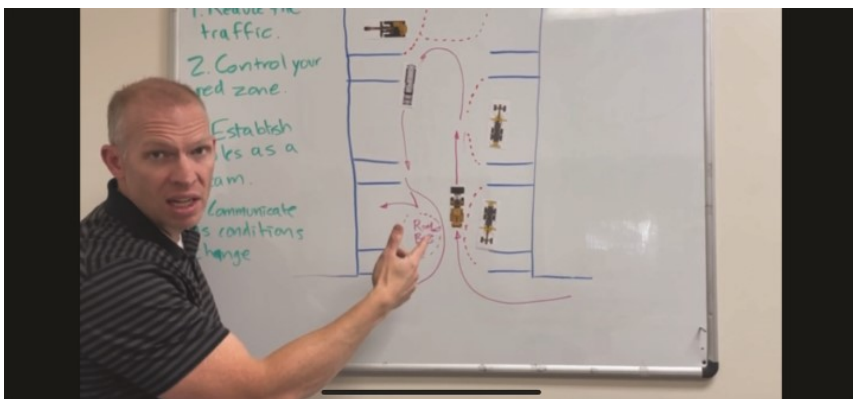
Es war einfach eine schwarz-weiße Verwandlung, und alle - und ich meine alle - fanden es toll.

Wir haben uns alle sehr auf die Treffen gefreut, die so

unterhaltsam und produktiv waren und uns die Zeit gaben, Freundschaften zu schließen.

Es braucht nur eine Person, die Aufrichtigkeit zeigt, und die aufgestaute, frustrierte Energie kann freigesetzt werden. Diese eine Person kann jeder sein. **Verbesserung beginnt mit "Ich"**.

Ich habe kürzlich mit einem meiner schlanken Freunde, Brannon Burton von Sunrok Construction, über diese Art von Offenheit gesprochen, und er erzählte mir von einer Praxis, die er mit neuen Mitarbeitern durchführt und die mich umgehauen hat.



Brannon erklärt die Verschwendung in einem unserer Lean Maniac-Videos

Er sagte, dass er neuen Mitarbeitern, die er an Bord holt, manchmal Dinge sagt, die sie nicht hören wollen - nicht, weil er ein Arschloch sein will, sondern weil er sich aufrichtig um ihren Erfolg sorgt und ihnen das beste Feedback geben will. Wie vielen Menschen fällt es auch ihm schwer, offen zu sein. Mit

diesem Ansatz kann er den Grundstein legen: "Mit Ihnen ist alles in Ordnung".

Das bedeutet, dass sie frühzeitig wissen, ob es Kurskorrekturen gibt, die sie vornehmen müssen. Die wirklich wichtige Botschaft hier ist, dass es nicht um die Person geht, die das Feedback gibt - die Energie dahinter ist eine gebende Energie; sie ist dazu da, der Person zu helfen, die es erhält.

Er setzt die Erwartungshaltung des Einzelnen auf Offenheit und gibt ihm die Möglichkeit, die Absicht dahinter zu verstehen. Das nenne ich Führung!

Schaffe Offenheit – ändere die Menschen oder ändere die Menschen...

Zu Beginn des Lean-Prozesses müssen Sie offen sein - zuerst mit sich selbst und dann mit anderen. Wenn Ihr Team sich nicht zu 100 % authentisch auf Lean ausrichtet, werden Sie immer totes Gewicht mit sich herumschleppen - ein langer Weg der Frustration.

Die Mitarbeiter eines Unternehmens, das eine schlanke Unternehmenskultur umgestaltet, werden mehrheitlich mitmachen, wenn die Führung bei sich selbst anfängt. Es ist ein Pull- und kein Push-Prozess. Sie werden niemanden dazu zwingen, Lean zu betreiben.

Meiner Erfahrung nach gibt es bei der Schaffung von

Veränderungen in Organisationen immer einige, die die Sache sofort "kapieren" und die Veränderung mittragen wollen. Großartig! Ermutigen Sie sie und geben Sie ihnen jede Menge Anerkennung, um die Unentschlossenen zum Mitmachen zu bewegen.

Es wird eine größere Gruppe geben, die erst einmal abwarten will. "Ist es ihnen wirklich ernst damit?" Wir könnten sie als die "schweigende Mehrheit" bezeichnen. Wenn Sie anfangen, Morgenversammlungen zu veranstalten, werden Sie wissen, was ich meine! Dafür kann es eine Vielzahl von Gründen geben. Die meisten Menschen brauchen einfach Zeit, um zu verstehen, was geschieht, und um es zu akzeptieren. Die Leitung braucht dafür Geduld. Darauf werden wir später in diesem Buch noch näher eingehen.

Es gibt auch immer wieder Menschen, die diese Art von Magerkeit nicht mögen; sie glauben, sie stünden darüber. Das ist die offene Wahrheit. "Was soll diese ganze Verschwendungssache? Das weiß ich doch schon. Warum müssen wir das jeden Tag machen?"

Sie öffnen ihr Herz nicht dafür und wehren sich gegen den Wandel in ihren Köpfen. Oft waren diese Menschen im "alten System" des Stammeswissens sehr erfolgreich, wo sie die Macht hatten, weil sie die besten Feuerwehrlaute waren und deshalb auf einer Art Podest standen. Als Gleichberechtigte im Team zu spielen, kann eine große Beule in ihrem Ego sein, also

widersetzen sie sich.

Nun ist es nicht so, dass diese Menschen nicht mit einer großartigen Führung überzeugt werden können - das können sie sicherlich. Ich rate Ihnen jedoch, ehrlich zu sich selbst zu sein - seien Sie wirklich offen: Sind Sie bereit, die harten Veränderungen vorzunehmen, die notwendig sein könnten, um eine fantastische schlanke Kultur zu schaffen? Manchmal müssen diese Leute einfach gehen.

Ich habe es selbst zu oft erlebt - zum Beispiel in einem Familienunternehmen, wo der "schlanke Mann" ständig frustriert darüber ist, dass die Kultur nicht greift, ohne zu erkennen, dass es die mangelnde Abstimmung im Führungsteam ist, die seine Mitarbeiter jeden Tag erleben, die die Dinge behindert. Es ist viel mehr Arbeit, eine Kultur aufzubauen, als sie abzureißen. Eine schlecht platzierte Bemerkung einer nicht abgestimmten Führungskraft gegenüber einem Mitarbeiter wirkt sich auf die gesamte Organisation aus, vor allem in einem kleinen bis mittleren Unternehmen, und es ist allen klar, dass das Unternehmen als Ganzes es nicht wirklich ernst meint. Frustration und Mittelmäßigkeit werden sich fortsetzen, ohne dass die Ursache dafür beseitigt wird. Wenn Sie aus dem einen oder anderen Grund **"die Leute nicht ändern können oder wollen", dann** versuchen Sie nicht, den Weg des Lean zu gehen. Hier ist etwas ernsthafte Offenheit von mir!

Diese Personen können selbst entscheiden, wie sie auf Lean

reagieren wollen, aber wenn sie nicht bereit oder in der Lage sind, sich zu ändern, muss die Entscheidung für sie getroffen werden. Sie müssen von der Führung weitergebracht werden.

Ich spreche hier nicht um den heißen Brei herum, und wenn Sie es mit Lean ernst meinen, werden Sie oder die Führung Ihres Unternehmens das auch nicht tun.

Paul Akers hat seinen Schwager schon früh auf dem Weg zu Lean entlassen, weil er den Fortschritt aktiv behindert hat. Ich kenne weitere ähnliche Beispiele in der Lean-Community. Wer Großartiges leisten will, braucht absolute Offenheit und Übereinstimmung.

In meiner ersten, zweiten Lean-Organisation gab es täglich zwischenmenschliche Reibereien und manchmal schreiende Auseinandersetzungen. Es war ziemlich giftig, aber ich habe nie erlebt, dass jemand wirklich gefeuert wurde, egal, was das Problem war. Als wir dann mit den Morning Meetings begannen und den "Respekt vor den Menschen" predigten, war das eine enorme Veränderung, und die große Mehrheit der Mitarbeiter nahm das an. Warum auch nicht? Aber es gibt immer einen! Oder vielleicht zwei oder drei.

Wir hatten ein relativ neues Teammitglied, das sich nicht auf Lean einlassen wollte, vor allem nicht auf den 3S- und den Reinigungsteil, der zum Aufbau einer Kultur gehört. Schließlich sagte er zu seinem Teamleiter, er solle "**** abhauen" und

versuchte, ihn körperlich einzuschüchtern. Als ich davon erfuhr, sagte ich dem Führungsteam, dass er gehen müsse - ohne Ausnahmen. Ich sah mich mit den Argumenten "wir haben Schwierigkeiten, Leute zu finden" und "er ist wirklich gut in X" konfrontiert, die viele, die dies lesen, schon einmal gehört haben. Ich antwortete, dass dieses Maß an Respektlosigkeit mit Nulltoleranz behandelt werden müsse. KEINE AUSNAHMEN.

Keiner von ihnen wollte diesen Mann entlassen. "Mach du das!" wurde mir gesagt.

Nun, *Verbesserung fängt bei mir an*, also übernahm ich die Verantwortung, telefonierte mit dem Mann und feuerte ihn auf der Stelle. Ich habe ihm ganz offen gesagt, warum. Diese Art von Verhalten würde hier niemals toleriert werden. Er konnte es nicht glauben, denn er hatte die Geschichte geglaubt, dass hier noch nie jemand gefeuert wurde...

Am nächsten Tag teilte ich dem Rest des Teams in der Morgenbesprechung mit, dass er gegangen war und warum, und dass sich die Dinge ändern würden! Ich werde der beste Freund für diejenigen sein, die auf unseren Zug aufspringen wollen, und geduldig mit denen sein, die sich noch an den Gedanken gewöhnen müssen, aber wenn Sie tatsächlich gegen uns sind, werde ich es genießen, Sie zu feuern. Nicht, weil ich ein böser Mensch bin, sondern weil ich es für das Richtige halte, damit der Rest von uns einen erstklassigen Arbeitsplatz hat. Offenheit wie diese schafft Klarheit, und das gefällt den Leuten

im Allgemeinen!

Der kurzfristige "einfache" Weg wäre gewesen, einfach mit dem Strom des Senior Management Teams zu schwimmen, aber Verbesserung fängt bei mir an - vor allem, wenn es um Offenheit geht.

Als ich in Frankreich an einem Kulturwandel arbeitete, erzählte mir einer der französischen Senior Manager diesen Satz: "*Pour encourager les autres*". Er stammt aus der Zeit der französischen Revolution und bedeutet "um die anderen zu ermutigen" und wird in Bezug auf öffentliche Enthauptungen durch die Guillotine verwendet!

Es ist ganz einfach: Wenn Sie eine Führungskraft sind, müssen Sie vielleicht "*die anderen ermutigen*", wenn jemand ganz offensichtlich nicht mit der Veränderung einverstanden ist. Das zeigt, dass es der Führung mit der Veränderung ernst ist, und sie unterscheidet zwischen denen, die mitmachen, und denen, die es nicht tun. Wenn die Führung es offen duldet, dass jemand mit dem System kämpft, werden sich die anderen bald fragen: "Warum mache ich mir die Mühe?" und aufhören, sich für Lean einzusetzen. Messen Sie die Entwicklung Ihrer Organisation nicht am Verhalten derjenigen, die an der Spitze Ihres Lean-Engagements stehen - messen Sie sie an denen, die am unteren Ende stehen. Wenn Sie zu den "*autres*" gehören, ist es an der Zeit, dass Sie sich ändern oder geändert werden. Entweder Sie machen mit oder Sie suchen sich eine andere

berufliche Perspektive. Hier ist noch etwas mehr Candour für Sie.

Ein häufiges Problem ist das oben erwähnte Phänomen "Wir können es nicht ohne Person X machen". Obwohl sich diese Person wie ein Arschloch verhält und man zig Gespräche darüber geführt hat, ändert sie sich nicht. Die Person verfügt jedoch über so viel Wissen oder ist so fleißig, dass sich das Führungsteam Sorgen macht, ob es ohne sie überleben kann.

Meine eigene Erfahrung und die zahlloser anderer Lean-Führungskräfte ist, dass es bei der Einführung von Lean null Toleranz geben muss, vor allem für leitende Mitarbeiter. Das einzige Problem ist, zu lange zu warten und einen faulen Apfel im Fass zu tolerieren. Tun Sie es einfach.

Vor allem, wenn es sich um eine Führungskraft handelt, werden Sie wahrscheinlich eine Fülle von Energie und Kreativität finden, die darauf warten, freigesetzt zu werden, wenn diese Person weiterzieht. Niemand ist größer als das Unternehmen, und selbst wenn es ein paar Wochen lang zu Unterbrechungen kommt, während Sie überlegen, wie Sie die Lücke füllen können, ist das mittelfristig immer viel besser.

Wenn Sie Mitarbeiter entlassen, müssen Sie sicherstellen, dass Sie bei allen neuen Mitarbeitern eine gute Auswahl treffen. Ein Screening-Instrument, das wir bei Lumen einsetzen, besteht darin, dass wir die Leute während des Einstellungsprozesses 2 *Second Lean* lesen lassen und sie dann dazu befragen. Entweder sie verstehen es, oder sie verstehen es nicht, und wenn sie es

nicht verstehen, lassen wir sie nicht eintreten.

Mit der Zeit, mit Ihrem internen Prozess zum Aufbau einer schlanken Kultur und einem Filter, der nur großartige Mitarbeiter einstellt, wird Ihre Kultur immer stärker werden. Ändere die Menschen oder ändere die Mensche...

Offenheit und Beseitigung organisatorischer Reibungen

Wir haben uns mit dem Prozess der Ausrichtung von Einzelpersonen innerhalb des Teams auf Lean befasst, indem wir den Ansatz "Change the People" oder "Change the People" verwendet haben, aber oft gibt es Dinge jenseits der individuellen und sogar der Abteilungsebene, die verhindern, dass sich Lean in einer Organisation durchsetzt.

Aus Erfahrung weiß ich, dass insbesondere die Leistungsindikatoren des Unternehmens und insbesondere die Abteilungsziele eine große Ursache für Fiktion, Konflikte und interne Dysfunktion sein können.

Ich habe gesehen, dass sich die Muster immer wiederholen.

Die Vertriebsabteilungen sind rein umsatzorientiert und beteiligen sich an Aktivitäten, die zu Reibungsverlusten führen, wie z. B. Lieferversprechen, von denen sie wissen, dass sie von der Produktion wahrscheinlich nicht eingehalten werden, um Aufträge zu gewinnen und Ziele zu erreichen.

Die Lieferketten werden durch den Produktionsausstoß gesteuert, ohne pünktliche Lieferung oder Qualitätsziele, was dazu führt, dass kleine Einzelbestellungen mit monatelanger Verspätung rausgehen, und es gibt viele Kundenbeschwerden, mit denen sich die Vertriebs- und Servicemitarbeiter befassen müssen.

Der Einkauf wird wegen der Lagerbestände verprügelt, weil er entweder zu viel oder zu wenig auf Lager hat, ohne dass der Vertrieb die Prognosen, gegen die er eingekauft hat, anerkennt.

Die Konstruktionsabteilungen halten sich nur bedeckt, weil sie nicht für Fehler verantwortlich gemacht werden wollen, so dass alles übertechnisiert und zu teuer in der Herstellung und im Verkauf ist.

Dies sind nur einige wenige Beispiele, und in den meisten Unternehmen, die vor dem Ausscheiden aus dem Unternehmen stehen, gibt es einige offensichtliche Konflikte zwischen den Abteilungen, die für das Führungsteam offensichtlich sind, aber einfach Teil der "normalen Dysfunktion" geworden sind.

Schon allein der "Rhythmus", nach dem ein Unternehmen hauptsächlich arbeitet, führt zu Störungen. Die meisten Unternehmen richten sich nach dem Monat, was zu großen Ungleichmäßigkeiten bei der Produktion am Monatsende führt, was wiederum Stress und endlose Verschwendung zur Folge hat. Wenn man den Schwerpunkt auf wöchentliche oder tägliche Abläufe verlagert, werden die Dinge einfach glatter. Ich habe

diesen Effekt schon so oft erlebt.

In meinem zweiten Job in der Automobilindustrie war ich Qualitätsmanager in einem Unternehmen mit hundert Mitarbeitern. Mein Büro befand sich direkt an der Ecke der Werkshalle auf dem Hauptweg zum Versandbereich des Lagers. Hier konnte ich den KPI/Kadenz-Effekt aus erster Hand erleben.

Jeder Tag verlief im gleichen Rhythmus. Bis etwa 15.30 Uhr war alles relativ ruhig. Dann, bis 17 Uhr, unserer Endzeit, herrschte Pandämonium! Die Leute rannten buchstäblich den Gang hinauf mit Kisten, die verschickt werden sollten, als wir uns der 17-Uhr-Zeit näherten.

Der Grund?

Unser psychopathischer Geschäftsführer hatte ein Umsatzziel von 25.000 Pfund pro Tag. Wenn das erreicht wurde, großartig! Wenn es nicht erreicht wurde, kam er in seinem dreiteiligen Anzug in die Werkhalle, wurde rot und schrie den Produktionsleiter, die Teamleiter und alle anderen, die das Pech hatten, in Rufweite zu sein an!

Damit will ich nicht sagen, dass dies eine gute Sache ist! Es ist nur so, dass jede Maßnahme, die Sie ergreifen, den Rhythmus Ihres Unternehmens diktiert, was zu Problemen führen kann.

Während meines französischen Turnarounds glich die monatliche Umsatzkurve einem Hockeyschläger, und das lag nur

daran, dass sich niemand aus der Geschäftsleitung bis zur letzten Woche des Monats wirklich um die Umsätze kümmerte, wenn sie ihren Vorgesetzten Bericht erstatten mussten, so dass der Ansturm immer dann erfolgte.

Um das Ganze zu entzerren, sind wir zu wöchentlichen Maßnahmen übergegangen. Und raten Sie mal? Kein Hockeyschläger mehr. Ganz einfach.

Lassen Sie uns diese Art von Problemen innerhalb Ihrer Organisation jetzt an die Oberfläche bringen. Seien Sie als Team offen zueinander und beginnen Sie mit Maßnahmen, die die Angleichung fördern, anstatt sie zu behindern.

Dazu brauchen wir Offenheit in unserem Team, in dem jeder von uns Verantwortung übernimmt. Vergessen Sie die Vergangenheit; es geht darum, besser zu werden. Verbesserung beginnt mit „Ich“.

Neben den KPIs kann in einigen Organisationen auch die Art der Bezahlung ein großes Problem darstellen. Wir müssen die Vergütung an das von uns erwartete Verhalten anpassen oder zumindest sicherstellen, dass die Art und Weise, wie wir unsere Mitarbeiter bezahlen, sie nicht aktiv von Teamarbeit und Verbesserungen abhält.

In dem ersten Unternehmen, in dem ich 2-Second-Lean eingeführt habe, waren die finanziellen Anreize für die Belegschaft eines der größten Probleme, um mit Lean

voranzukommen. Ich habe sogar darauf bestanden, dass wir mit den Morgenbesprechungen und dem Rest des Prozesses erst dann beginnen, wenn wir dieses Problem gelöst haben.

Es gab ein altes Akkordsystem, bei dem die Menschen ausschließlich nach Leistung bezahlt wurden. Wenn ein Arbeiter eine schlechte Leistung erbrachte, bekam er den Mindestlohn. Dies führte dazu, dass sich die Menschen auf eine bestimmte Maschine spezialisierten und informell "ihre Maschine" wurden, weil sie das Ziel leicht erreichen konnten. Sie wollten sich nicht umschulen lassen, um neue Maschinen zu erlernen, weil sie während dieser Zeit den Mindestlohn erhielten. Sie wollten auch keine Zeit damit verschwenden, andere Leute auszubilden, weil sie dann weniger produzieren würden, den Mindestlohn bekämen und die Kontrolle über "ihre Maschine" verlieren würden.

Sagen wir einfach, dass es die Teamarbeit nicht gefördert hat.

Außerdem gab es eine Anwesenheitsprämie, die immer dieselben 80 % der Mitarbeiter erhielten und der Rest nie. Wenn man nur einen einzigen Morgen zu spät kam oder einen Tag fehlte, verlor man einen Monat. Wenn jemand zu spät kam oder einen Tag versäumte, tat er dies meist mehrmals im Monat. Das hat offensichtlich niemanden motiviert.

Es war eine große Herausforderung, das Führungsteam davon zu überzeugen, diese Struktur aufzugeben und zu einer anderen zu wechseln, aber wir haben es geschafft. Der Gedanke, dass die

Organisation von Kennzahlen und Zahlungen geleitet wird und nicht von den eigentlichen Führungskräften, ist keine ungewöhnliche Situation. Man verließ sich auf die Vergütungsstruktur, um die Mitarbeiter zu führen, und befürchtete, dass die Leistung sinken würde.

Das war nicht der Fall, und die Zeit, die wir uns genommen haben, um die Zahlungsstruktur zu ändern, bevor wir mit den Morgentreffen begannen, hat sich sehr bewährt. Es zeigte der gesamten Organisation, dass wir es mit der Veränderung sehr ernst meinten.

Change payment structure...

NEW PAYMENT STRUCTURE

1. Add to number of machines
2. Add to machines
3. Add to machines
4. Add to machines
5. Add to machines
6. Add to machines
7. Add to machines
8. Add to machines
9. Add to machines
10. Add to machines
11. Add to machines
12. Add to machines
13. Add to machines
14. Add to machines
15. Add to machines
16. Add to machines
17. Add to machines
18. Add to machines
19. Add to machines
20. Add to machines
21. Add to machines
22. Add to machines
23. Add to machines
24. Add to machines
25. Add to machines
26. Add to machines
27. Add to machines
28. Add to machines
29. Add to machines
30. Add to machines
31. Add to machines
32. Add to machines
33. Add to machines
34. Add to machines
35. Add to machines
36. Add to machines
37. Add to machines
38. Add to machines
39. Add to machines
40. Add to machines
41. Add to machines
42. Add to machines
43. Add to machines
44. Add to machines
45. Add to machines
46. Add to machines
47. Add to machines
48. Add to machines
49. Add to machines
50. Add to machines
51. Add to machines
52. Add to machines
53. Add to machines
54. Add to machines
55. Add to machines
56. Add to machines
57. Add to machines
58. Add to machines
59. Add to machines
60. Add to machines
61. Add to machines
62. Add to machines
63. Add to machines
64. Add to machines
65. Add to machines
66. Add to machines
67. Add to machines
68. Add to machines
69. Add to machines
70. Add to machines
71. Add to machines
72. Add to machines
73. Add to machines
74. Add to machines
75. Add to machines
76. Add to machines
77. Add to machines
78. Add to machines
79. Add to machines
80. Add to machines
81. Add to machines
82. Add to machines
83. Add to machines
84. Add to machines
85. Add to machines
86. Add to machines
87. Add to machines
88. Add to machines
89. Add to machines
90. Add to machines
91. Add to machines
92. Add to machines
93. Add to machines
94. Add to machines
95. Add to machines
96. Add to machines
97. Add to machines
98. Add to machines
99. Add to machines
100. Add to machines

GRADE	No. of tasks / machines	HANDS										HEAD			RATE	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
GREEN BELT	20-25 tasks / machines	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	€ 8.82
BROWN BELT	10-20 tasks / machines	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	€ 20.33 / 50 / 9
BLACK BELT	20-25 tasks / machines	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	€ 13.88 / 33 / 12

Orange when are subject to Management Audit & number of tasks / machines, enhanced to keep these points for next grade.
Number of tasks / machines is currently being developed and is subject to change but will always be in the spirit of fairness.

Die Zahlungsstruktur, zu der wir in meinem ersten 2 Second Lean-Unternehmen übergegangen sind

Wir haben eine neue Vergütungsstruktur eingeführt, die auf drei Hauptkategorien basiert: Hände, Herz und Kopf. Wir erklärten, dass wir in der Vergangenheit nur für die Leistung bezahlt hatten, aber jetzt bedeuteten die Hände, wie viele verschiedene Maschinen sie geschickt bedienen konnten. Bei der Kategorie

"Herz" ging es darum, wie gut sie innerhalb des Teams arbeiteten, und bei der Kategorie "Kopf" darum, wie sie zu Verbesserungen beitrugen und ihre Führungsqualitäten entwickelten. Damit wurde ein klarer Weg aufgezeigt, wie sich jeder innerhalb des Unternehmens weiterentwickeln kann, und es wurde sehr deutlich, was wir von den Teammitgliedern erwarten.

Die beiden Haupteigentümer des Unternehmens und ich setzten uns mit jedem einzelnen Teammitglied persönlich zusammen und erklärten die Veränderung, die Gründe dafür und dass Lean nun der einzige Weg nach vorne sei. Keine Ausnahmen. Wir übernahmen die Verantwortung dafür, die Veränderung effektiv zu kommunizieren, von Auge zu Auge mit Offenheit.

Übrigens haben wir sogar die Berufsbezeichnungen geändert. Wir wechselten von "Operators" zu "Team Members" und von "Supervisors" zu "Team Leaders". Die zweite Änderung war am wichtigsten. Das Wort "Vorgesetzter" impliziert, dass die Leute überwacht werden müssen, weil wir ihnen nicht trauen, während "Teamleiter" jemand ist, der ein Team von Leuten leitet. Ein feiner, aber wichtiger Unterschied.

Wir fragten auch die zuvor benannten "Supervisoren", ob sie an den Abendkursen für Führungskräfte teilnehmen wollten, woraufhin sich alle anmeldeten.

Alle wichtigen Änderungen, die in der Organisation vorgenommen werden müssen, um den Beginn des

Kulturwandels zu erleichtern.

Zum Abschluss dieses Kapitels möchte ich Ihnen raten, sich Offenheit wie einen Muskel vorzustellen - in dem Sinne, dass Sie ihn trainieren müssen!

Glauben Sie mir, das Erlernen des Aufbaus dieses Muskels wird eines der besten Dinge sein, die Sie je getan haben, und wenn Sie dies der gesamten Organisation klar machen, wird es nur noch besser werden.

Hören Sie auf, sich mit Funktionsstörungen abzufinden; beginnen Sie, eine "Stopp"-Kultur zu entwickeln. Wenn Sie sehen, dass etwas nicht so läuft, wie Sie es gerne hätten, halten Sie inne und überlegen Sie, was sich ändern muss, wobei Sie immer bei sich selbst anfangen und Maßnahmen ergreifen, um das Problem zu lösen.

Selbst die natürlichsten Lean-Führungskräfte müssen dies üben, denn wenn die Dinge nicht so laufen, wie man es gerne hätte, neigen wir von Natur aus dazu, zu fragen: "Warum tun sie nicht X, Y oder Z?" Denken Sie daran, dass die erste Antwort eines Lean Leaders in einer solchen Situation lautet: "Tue ich es?" oder darauf aufbauend: "Habe ich die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass X, Y oder Z geschehen?" "Habe ich Klarheit über diese Erwartung geschaffen?" Habe ich es ihnen nur "gesagt", oder habe ich einen klaren, dokumentierten Prozess geschaffen? Selten ist die Antwort auf all diese Fragen wahrheitsgemäß "ja".

Man kann nichts verkaufen, wovon man sich nicht selbst überzeugt hat.

Dazu gehört auch, wie Sie beim Aufbau Ihrer schlanken Kultur vorankommen. Es geht nie um "sie", es geht immer um Sie.

Verbesserung beginnt mit „Ich“ und Offenheit beginnt mit „Ich“. Vergessen Sie das nicht!



Hier beginnt Offenheit (Candour)

TAKEAWAYS

- Die Offenheit hat vier Stufen: INNEHALTEN, ANSPRECHEN, ZUHÖREN, HANDELN. Die Schaffung eines sicheren Raums für Ihr Unternehmen, um auf diese Weise zu handeln, ist ein wichtiger Bestandteil von Lean.
- Prüfen Sie sich selbst und Ihr Team und verpflichten Sie sich, alles zu tun, was nötig ist, um "die Leute zu ändern oder die Leute zu ändern".
- Schauen Sie sich Ihre KPIs und Anreizmethoden an. Gibt es welche, die aktiv gegen Lean arbeiten?

Das zweite "C" - COMMITMENT

"Die Qualität des Lebens eines Menschen steht in direktem Verhältnis zu seinem Engagement für Spitzenleistungen, unabhängig von dem von ihm gewählten Tätigkeitsbereich."

- Vince Lombardi

Nichts, was sich im Leben lohnt, kann man kaufen oder delegieren. Weder Ihre körperliche Gesundheit, noch eine Fähigkeit oder Begabung, noch eine schöne Beziehung, noch eine hervorragende Unternehmenskultur. Eine Analogie, die ich vor kurzem mit einem Kunden verwendet habe, der hochwertige Fitnessgeräte herstellt (mit denen Sie später mehr vertraut sein werden), nachdem er Seating Matters besucht hatte und die gleiche Kultur wollte, war, dass dies so ist, als ob man ins Fitnessstudio geht und einen Mann mit einem 12er-Pack Bauchmuskeln, einem Weltklasse-Körperbau, sieht. Man beschließt, dass man das Gleiche will, also holt man sich einen Weltklasse-Trainer, der einen trainiert. Das ist großartig: Der Trainer kann dich über die richtigen Schritte zum Erreichen deines Ziels, das Trainingsprogramm und die Ernährung beraten und dich sogar anschreien, wenn du Motivation brauchst. Super! Die traurige Wahrheit ist jedoch, dass nur Sie die Gewichte stemmen können. Nur Sie können beschließen,

sich gesund zu ernähren und nicht den Cheeseburger zu essen. Nur Sie können die Verpflichtung zur Veränderung eingehen und einhalten. Nur Sie können Ihre Kultur aufbauen. Engagement beginnt mit "Ich".

Der Typ mit dem Weltklasse-Körperbau, mit dem 12er-Pack Bauchmuskeln, hat das nicht dadurch erreicht, dass er jede Woche ein paar halbe Stunden halbherzig im Fitnessstudio trainiert oder jeden zweiten Abend eine Pizza nach einem Dutzend Bier verschlingt, oder? Nein. Du kannst nur dann in ALLEM Weltklasse sein, wenn das deine Priorität Nummer 1 ist. Wenn es etwas ist, das Sie unter Ihren vielen "Prioritäten" angehen, ist es höchst unwahrscheinlich, dass Sie herausragende Ergebnisse erzielen werden.

Interessanterweise wurde das Wort "Priorität" bis Mitte des 20. Jahrhunderts nur im Singular verwendet. Davor bedeutete das Wesen des Wortes, dass es nur eine geben konnte. Man hat uns vorgegaukelt, dass das Wort "Prioritäten" im Plural verwendet wird, was zu einer Ausbreitung von Multitasking und einer Menge fader Leistung führt.

Wenn ich mir jemanden wie Paul Akers oder Ryan Tierney ansehe, oder, offen gesagt, jemanden, der eine dieser wirklich schlanken Organisationen der Spitzenklasse hat, dann denke ich, wenn man die Führungskräfte halbiert, bleiben sie schlank. Sie leben und atmen die ganze Zeit Lean. Totale Hingabe. Sie sind alle sehr offen und wollen sich verbessern, und wie ich bereits

sagte, beginnen sie damit, das zu verbessern, was ihnen in den Spiegel schaut: sich selbst. Zweifelsohne hat Lean für sie oberste Priorität, aber sie sind keine "One-Trick-Ponys". Paul ist eine brillante Führungspersönlichkeit, ein großartiger Unternehmensstratege, ein hervorragender Verkäufer, ein großartiger Redner und ein gefräßiger Leser. Er hat nicht nur ein großartiges Unternehmen, sondern hat auch mehrfach am IronMan teilgenommen, mehr als 100 Länder bereist, ist Pilot, hat das Everest Base Camp und den Kilimandscharo bestiegen, und so weiter und so fort...

Wie machen Sie das alles?

Wenn Sie sich dazu entschließen, eine Lean-Kultur von Weltklasse zu entwickeln, müssen Sie sich darüber im Klaren sein, dass Sie NICHT zu vielen anderen Dingen Nein sagen, sondern dass Sie einfach von ganzem Herzen JA dazu sagen, zuerst Ihre persönliche Entwicklung ernst zu nehmen und sich dafür Zeit zu nehmen, damit Sie in Ihrem Unternehmen eine Führungspersönlichkeit von Weltklasse werden können, die wiederum ein Unternehmen von Weltklasse mit erstklassigen Mitarbeitern, Prozessen und Produkten werden kann.

Für die meisten von Ihnen, die dieses Buch lesen, gilt: Wenn Sie nicht "Ja" zum Aufbau einer schlanken Unternehmenskultur sagen, sagen Sie JA zum Fortbestehen von Dysfunktion und Mittelmäßigkeit in einem organisatorischen Umfeld, das bei

allem, was ihm begegnet, Durchschnitt schreit. Für 98 % der Menschen ist das ihr Geschäftsleben. Es mag ein "nettes Umfeld" mit "guten Ergebnissen" sein, aber ist es auch herausragend? Ist es etwas wirklich Spektakuläres? Würden Menschen aus der ganzen Welt anreisen wollen, um zu erfahren, wie Sie die Dinge bei Ihnen machen? Die Antwort wird wahrscheinlich ein klares NEIN sein, wenn Sie nichts an der Art und Weise ändern, wie Sie sich selbst und die Menschen um Sie herumführen. Ich werde noch einmal Einstein zitieren, und sein passendes Zitat lautet hier: "Die Definition von Wahnsinn ist, dass man dasselbe immer wieder tut und dabei andere Ergebnisse erwartet".

Eine gute Frage, die man sich stellen sollte, wenn man sich für Lean engagieren will, ist: **"Warum wollen Sie überhaupt eine schlanke Organisation?"**

Es gibt **gute und weniger gute Gründe**, die Ihnen wiederum helfen werden zu verstehen, ob dies etwas für Sie ist. Viele Antworten liegen auf der "richtigen" Seite des Spektrums auf diese Frage, von denen wir uns hier nur einige ansehen können.

Ich möchte ein Unternehmen von Weltklasse. Ich will die positive Energie, die schlanke Unternehmen von Weltklasse haben.

Ich möchte den Stress und die Probleme beseitigen, die mit einem unorganisierten Chaos einhergehen, mit all den Feuergefechten, die damit verbunden sind, mit der Tatsache, dass man sich nie eine Pause gönnen kann, mit der schlechten Qualität des häuslichen Lebens, die damit einhergeht, und so

weiter.

Letztendlich ist es ein **unbefriedigtes psychologisches Bedürfnis, das Sie dazu bringt, eine Veränderung zu wollen.**

Je größer das Bedürfnis ist, desto größer ist die Motivation, sich zu verändern.

Ich habe 2 Second Lean sofort verstanden, denn in meinem ersten Unternehmen drängte mich das Eigentümerteam dazu, "Lean" einzuführen, und es war **die einzige Möglichkeit, die** ich sah, um den Wandel zu vollziehen.

Ryan Tierney von Seating Matters war so gestresst, dass er nach "Wie führe ich eine Fabrik?" googelte und auf Paul Akers' Videos auf YouTube stieß. Er war sofort Feuer und Flamme. Er sah in 2 Second Lean die **einzige Möglichkeit**, seine Probleme zu lösen, und er hatte zu diesem Zeitpunkt nicht viele Optionen zur Verfügung!

Für Paul Vallely von Kukoon Rugs (ein weiteres großartiges 2-Second-Lean-Unternehmen aus Nordirland) war es die Begrüßung seiner Mitarbeiter, auf die er keine Antwort oder ein Grunzen erhielt. Er wollte nicht sein ganzes Leben in einer solchen langweiligen, unpersönlichen, leblosen Umgebung arbeiten, in der es keine Verbindungen und keine Wärme innerhalb seines Unternehmens gab. Er sieht in 2 Second Lean die **beste** Möglichkeit, sein Problem zu lösen.

Der konkrete Grund mag bei vielen anderen

Lean-Führungskräften, die ich kenne, ein anderer sein, aber das Ergebnis war dasselbe: Sie sahen 2 Second Lean als **DAS Mittel, das sie aus einer unangenehmen Situation an einen besseren Ort brachte**. Als sie begannen, die 2-Second-Lean-Prinzipien anzuwenden, konzentrierten sie sich voll und ganz darauf.

Ehrlich gesagt ist es umso besser, je größer der Schmerz und je größer der brennende Wunsch ist, den Sie für Ihr Ziel haben. Wenn Sie nicht den brennenden Wunsch haben, eine schlanke Unternehmenskultur aufzubauen, dann werden Sie wahrscheinlich aufgeben, wenn es schwierig wird, und das wird es mit Sicherheit irgendwann einmal. Ein "brennendes Boot" hilft den Führungskräften sicherlich, ihre Verpflichtung zu machen und einzuhalten.

Wenn ich die Führungskräfte analysiere, die sich nicht mit Lean befassen, die Leute, die Lean-Organisationen besuchen, von den Leistungen dieser Unternehmen begeistert sind, dann aber selbst nichts Substantielles tun, sehe ich drei Hauptgründe für ihr Verhalten.

Die erste ist, dass sie nicht verstehen, was sie sehen.

Sie sehen die physischen Verbesserungen, werden Zeuge eines effizienten Arbeitsumfelds, von Kommunikationstafeln und ausgefeilten Prozessen und denken, dass sie genau das auch tun müssen. Sie versuchen, das Ergebnis zu kopieren und nicht das, was dazu geführt hat, nämlich sich auf die Entwicklung der Mitarbeiter und den Aufbau einer Kultur zu konzentrieren, die

diese Verbesserungen ermöglicht. Der Versuch, die Ergebnisse einfach zu kopieren, wird in 99,9 von 100 Fällen scheitern.

Der zweite Grund ist, dass sie sich in ihrer derzeitigen Situation nicht wohlfühlen.

Das Leben könnte gut sein - vielleicht nicht brillant oder weltklasse, aber das Feuer im Bauch ist nicht groß genug, um mehr herauszufinden und aktiv zu werden. Entweder ist das so, oder es ist die bereits im Kapitel "Offenheit" erwähnte Ausreden-Mentalität. In jedem Fall ist das Ergebnis ein Null-Engagement für Veränderungen.

Das Gute ist der Feind des Hervorragenden. Bequemlichkeit stimuliert keinen transformativen Wandel; Schmerz schon. Die meisten Führungskräfte entscheiden sich für den Status quo oder nehmen kleine, sichere Veränderungen vor, die nicht über eine oberflächliche Veränderung der Unternehmenskultur hinausgehen, wenn sie keinen substanziellen Grund für eine solche Veränderung sehen.

Mit anderen Worten: Sie sehen Möglichkeiten. Oftmals sehr viele! Alle sind einfacher, als diese "schlanke Sache" zu tun, die sie nicht wirklich verstehen.

Das ist der dritte Grund: Sie wissen nicht, was sie als nächstes tun sollen.

Genau dafür wurde dieses Buch geschrieben! Um den Menschen

eine Brücke von der Neugierde zum Handeln zu bauen.

Zurück zu den *Motivationen* derjenigen, die eine Umstellung auf Lean in Erwägung ziehen - auf der "nicht so guten" Seite der Antworten auf die Motivationsfrage stehen diejenigen, die sich so anhören:

"Ich möchte mehr Geld verdienen" oder alternativ "Ich möchte mehr aus meinen Mitarbeitern herausholen" oder "Ich möchte mehr für weniger Geld". Die finanzielle Motivation ist in Ordnung, wenn sie am unteren Ende Ihrer Liste der unerfüllten Bedürfnisse steht, aber wenn sie ganz oben auf Ihrer Liste steht, vergessen Sie es.

Ihre Mitarbeiter sind nicht dumm. Wenn Sie Lean nur als eine weitere Möglichkeit nutzen, sie zu manipulieren und noch mehr auszubeuten, werden sie das schnell bemerken, und die ganze Sache wird monumental scheitern. Das ist einer der Gründe, warum Lean in großen Unternehmen oft keine echte, authentische Akzeptanz findet. Die **Führungskräfte tun es nicht, weil sie es wollen, sondern weil man es ihnen gesagt hat**. Es geht darum, die KPIs und die wöchentlichen, monatlichen und vierteljährlichen Ergebnisse zu liefern. Es geht nur um Ergebnisse und Verbesserungen, ohne zu verstehen, dass das Engagement diese anderen Dinge, diese Endergebnisse, vorantreibt. Es steckt kein Herz dahinter; es ist nur ein weiteres Unternehmensinstrument und, in den schlimmsten Fällen, nur "eine weitere Sache", die das Unternehmen einer bereits

gestressten Organisation aufbürdet.

Die Sache ist die, dass jedes einzelne ECHT schlanke Unternehmen, das ich kenne, Geld zum Spaß verdient - und zwar richtig viel Geld im Vergleich zu seinen Wettbewerbern - und dafür gibt es einen ganz einfachen Grund. Das hat einen ganz einfachen Grund: Wirklich schlanke Unternehmen sind sehr selten, und es ist sehr unwahrscheinlich, dass sie in ihrem Segment einen Wettbewerber haben, der auch nur annähernd so gut ist wie sie. Die ausgezeichneten schlanken Unternehmen verfügen über eine **engagierte** Gruppe von Mitarbeitern, die **hochmotiviert sind, jeden Tag Verschwendung aus allem, was sie tun, zu entfernen**, und die ihren Kunden gegenüber eine **dienende Haltung einnehmen** und sich voll und ganz darauf konzentrieren, ihren **Kunden jeden Tag einen hervorragenden Wert und Service zu** bieten.

Tut Ihr Unternehmen das auch? Mit einer solchen Intensität?

Was glauben Sie, was mit Ihren Ergebnissen passieren würde, wenn dies der Fall wäre?

Denken Sie darüber nach und überlegen Sie, welche Einstellungen Sie vielleicht ändern müssen.

Damit Lean funktioniert, muss es von Herzen kommen und die Seele der Menschen ansprechen, nicht ihr Portemonnaie.

Es ist traurig, aber offensichtlich: Jeder will sich verbessern, aber

nur wenige sind bereit, sich selbst zu verändern und diese Veränderung lange genug aufrechtzuerhalten, damit sich die Ergebnisse einstellen.

Das ist die zweite Verpflichtung, die Sie hier eingehen: Sie werden es tun, egal was es kostet, und Sie werden nicht aufgeben. Ich kann Ihnen jetzt schon sagen, dass Sie auf dem Weg dorthin auf einige Hindernisse stoßen WERDEN, denn Sie befinden sich auf einem neuen Weg der Entdeckung. Echte Lean-Leader halten an ihrer Vision fest und machen trotzdem weiter, mit Anpassungen, aber immer mit Vorwärtsdynamik. Die besten Führungskräfte genießen die Reise und verstehen, dass die unbestrittenen Herausforderungen ein wesentlicher Teil davon sind. **Das Wachstum liegt in diesen Herausforderungen verborgen, denn durch ihre Bewältigung wachsen Sie und die Organisation.**

Um diesen Geist zu veranschaulichen, möchte ich Ihnen ein Beispiel für meinen allerersten Tag mit "richtigem" 2-Sekunden-Lean geben. Nachdem ich mehrere Monate lang hart daran gearbeitet hatte, das Eigentümerteam des Unternehmens davon zu überzeugen, "es einfach zu tun", befand ich mich mitten in meinem allerersten Morning Meeting, voller Enthusiasmus für diese erstaunliche Veränderung, als es mir dämmerte, dass gut die Hälfte der 50 Anwesenden überhaupt keine Ahnung hatte, was ich da sagte.

Leere Gesichter starrten mich an.

Gut die Hälfte dieser Menschen verstand kein Englisch, da es sich um Ausländer handelte, die die Sprache nur rudimentär beherrschten.

Ich verbarg meinen Schock gut und ging weiter, um für den Rest des Tages eine gute Figur zu machen, aber als ich am Abend mit dem Auto nach Hause fuhr, war ich wirklich besorgt.

Was kann ich damit machen? Werden wir überhaupt in der Lage sein, diese 2-Sekunden-Mager-Sache zu machen? Ich kam mir wie ein Vollidiot vor. Nach all dem Armdrücken und Überzeugen des Führungsteams, dem Ändern der Zahlungsstruktur und dem Verkauf an jeden Einzelnen, wie großartig Lean sein würde, sollte dieses Projekt sterben, bevor wir überhaupt angefangen hatten? Ich hatte meinen Ruf hier völlig aufs Spiel gesetzt. Die Wahrheit war, dass ich bereits zu weit gegangen war. Das Engagement war bereits zu groß, als dass ich zurückgehen konnte. Mein "Reputationsboot" war nun wirklich verbrannt!

Im Nachhinein betrachtet war das eine wirklich gute Sache.

Ich habe tatsächlich gebetet.

Dann wurde es mir klar:

NUTZEN SIE DAS PROBLEM ALS CHANCE.

Ich habe es sofort verstanden.

Ich habe die gesamte Kommunikation vereinfacht, nicht mehr

als ein Dutzend Wörter auf einer einzigen Präsentationsfolie, und ich habe Google Translate benutzt, um den Text in SECHS verschiedene Sprachen zu übersetzen: Englisch, Polnisch, Litauisch, Bulgarisch, Lettisch und Ungarisch, und ich hielt den Bildungsteil so visuell wie möglich. Außerdem habe ich den Bildungsteil des Morning Meetings drastisch verlangsamt. Ich ging viel langsamer vor als sonst, aber so hatte ich mehr Zeit, das Gelernte zu verinnerlichen.



Ein Beispiel für eine meiner Morning Meeting-Folien

Ich begann gleich am nächsten Tag mit diesem Ansatz, und er funktionierte auf Anhieb. Ich bat Ramunas oder einen der anderen guten Englischsprecher, andere Teile des Gesprochenen ins Russische oder Litauische zu übersetzen, und von da an legte ich bei jedem Treffen großen Wert darauf, dies zu tun. Ich benutzte es sogar als Hilfsmittel, wenn die Sitzung ein wenig flach oder langweilig wurde, um etwas Interaktion und Fröhlichkeit zu fördern.

Ich habe bewusst darauf geachtet, dass auch schüchterne und zurückhaltende Menschen, die sich nicht trauen zu sprechen (stellen Sie sich vor, wie viel Angst viele vor dem Sprechen in der Öffentlichkeit haben), aber multiplizieren Sie das, weil es nicht Ihre Muttersprache ist!

Für unseren Buchclub habe ich jeden Tag Übersetzungen von Google Translate gepostet und aus den fremdsprachigen PDF-Versionen von *2 Second Lean* in unsere Firmen-WhatsApp-Gruppe kopiert und eingefügt, damit alle die Möglichkeit hatten, zu lernen. Natürlich waren die Übersetzungen nicht perfekt, aber das war nur der halbe Spaß. Jeder Einzelne musste einen Book Club Slot im Morning Meeting absolvieren. Wenn die eigene Sprache nicht ausreichte, konnte einer der Freunde das Buch für die Gruppe ins Englische übersetzen. Das forderte jeden, brachte ihn aber auch aus seiner Komfortzone heraus und in die Gruppendynamik hinein.

Später bat ich um einen freiwilligen Übersetzer namens Normunds, der die wichtigsten Botschaften ins Russische übersetzen und erklären sollte, denn das war die Sprache, die die meisten der ausländischen Teilnehmer verstanden.

Es hat wirklich alles funktioniert.

Ich denke, der Grund dafür ist, dass ich gezeigt habe, dass ich mich wirklich um jede einzelne Person in der Organisation kümmere und dass niemand, der uns auf dieser Reise begleiten wollte, zurückgelassen wird. Zuvor kannte das Management bei

vielen Ausländern nicht einmal ihren richtigen Namen, so dass es ein Unterschied wie Tag und Nacht war.



Vorbereitung auf ein Morning Meeting in meinem ersten 2 Second Lean-Unternehmen

Für mich persönlich war es verdammt viel harte Arbeit, aber es hat sich auf jeden Fall gelohnt. **Wenn ich mich nicht zu 100 % eingesetzt hätte, wäre ich gescheitert.** Ehrlich gesagt denke ich, dass 9 von 10 Leuten an dieser ersten Hürde aufgegeben hätten, aber ich wollte einfach nicht. Ich habe mich geweigert.

Unten sehen Sie einige Videos, die zeigen, was wir erreicht haben.



GT INVESTNI OPERATIONAL EXCELLENCE

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



GT Investni Operational Excellence

https://youtu.be/1ic_Kcu-fTY



GT BEST DAY OF IMPROVEMENTS!

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



GT Bester Tag der Verbesserungen aller Zeiten!

<https://youtu.be/99b-opXwXRQ>



GT Happy New Year Transformation

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



GT Frohes Neues Jahr Transformation

<https://youtu.be/SQ2TUWby6Fs>

Ich kann Ihnen ehrlich sagen, dass ich persönlich durch die ganze Erfahrung enorm gewachsen bin und dass diese Morning Meetings und Improvement Times zu den glücklichsten Momenten meiner Karriere gehörten, weil ich einfach miterleben konnte, wie Menschen aufblühten. Auch die Organisation ist als Team exponentiell gewachsen. Es war fantastisch.

Aber all das ist aus einem für viele scheinbar unüberwindbaren Hindernis entstanden, und deshalb braucht es ein gewisses Maß an Engagement, um bei Lean wirklich großartig zu sein. "Kann nicht" kann in vielen Situationen mit "will nicht" übersetzt werden.

Der Rest dessen, worüber ich in diesem Kapitel spreche, dient

dazu, Ihnen zu helfen, einige der rationalen Barrieren zu überwinden, die Sie vielleicht aufgebaut haben, um "Ja" zu dieser Verpflichtung zu sagen.

Die Verpflichtung zu Lean bedeutet nicht, dass Ihr Unternehmen den Umsatz nicht in einem außergewöhnlichen Tempo steigern kann, dass Sie sich nicht auf den Cashflow konzentrieren können oder dass die Produktentwicklung kein wesentliches Unterscheidungsmerkmal für Ihr Unternehmen sein kann, wenn eines dieser Dinge für Sie strategisch wichtig ist. Wenn Sie ein Unternehmer sind und Lean wirklich lieben, wird es Sie von all dem operativen Feuergefecht befreien, das bedeutet, dass Sie wirklich und wahrhaftig "im Geschäft" stecken bleiben können. Stattdessen können Sie "am Geschäft" arbeiten und ein paar Monate lang in Südamerika Kitesurfen gehen, während Ihre gut geölte Maschine mit einer leichten Berührung Ihrerseits ihre Arbeit verrichtet. (Paul Akers kann so etwas!). Ich habe schon oft gesagt: Wenn Ihr Unternehmen nicht funktioniert, ohne dass Sie jeden Tag dabei sind, dann sind Sie kein echter Unternehmer - Sie haben einen Job in einem Unternehmen, das Sie zufällig besitzen. Kürzlich bin ich auf ein Zitat gestoßen, das etwas sehr Ähnliches aussagt, allerdings mit dem Zusatz: "Und Ihr Chef ist ein Psychopath..."

Wichtig ist, dass Sie verstehen, dass Lean - unabhängig von dem primären Ziel, das Sie für Ihr Unternehmen anstreben - das Vehikel sein kann, das Sie dorthin bringt. Um zu wiederholen, was wir bereits gesagt haben: "Alles im Leben ist ein Prozess oder das Ergebnis eines Prozesses", also **ist Lean an sich nicht**

das Ziel, aber es ist ein fantastisches Mittel, um das von Ihnen angestrebte Ziel zu erreichen. Der Schwerpunkt liegt immer auf der kontinuierlichen Verbesserung, und dadurch werden alle Ihre Mitarbeiter und Prozesse ständig verbessert. Wenn Ihre Konkurrenz nicht das Gleiche tut, können Sie nur mit besseren Mitarbeitern, Verfahren, Produkten oder Dienstleistungen einen Wettbewerbsvorteil erzielen.

Wenn Sie sich zu Lean verpflichten, müssen Sie sich darüber im Klaren sein, dass es bei der Schaffung einer Lean-Kultur vor allem um Zugkraft geht und nur ein wenig um Druck.

Der Sog beginnt damit, dass SIE der Lean-Praktiker werden, der "Triple-X-Leader", der jeden Tag ein außergewöhnliches Beispiel ist. Das bedeutet, dass Sie jeden Tag aktiv Verbesserungen in Ihrem eigenen Einflussbereich vornehmen. Das bedeutet, dass Sie Ihre eigenen Standards anheben und sich mit den großen und kleinen Problemen befassen, mit denen Sie täglich konfrontiert werden. Es bedeutet, dass Sie Ihre eigene "Stopp-Kultur" entwickeln und diese ständig auf hohem Niveau leben und anwenden.

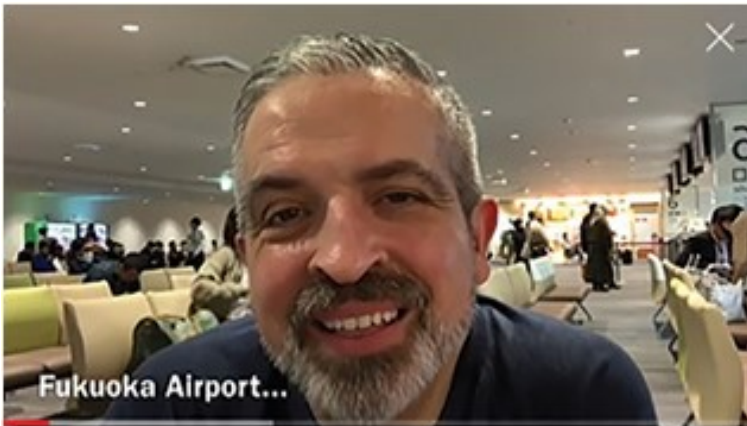
Dies ist Ihre Verpflichtung Nr. 1, und sie beginnt mit mir, nicht damit, mit dem Finger auf andere Menschen zu zeigen. Wenn Sie sich dies wirklich zu eigen machen, können Sie nicht scheitern.

Ich bin dieser Art von Führungskraft zum ersten Mal begegnet, als ich mit Herrn Akers in Japan war.

Obwohl ich zu Beginn meiner beruflichen Laufbahn das Glück hatte, mit japanischen Unternehmen in Kontakt zu kommen, und obwohl ich die ganze Welt bereist und über 50 Länder besucht habe, war ich noch nie in Japan gewesen. Es war absolut erstaunlich, zum ersten Mal mit dieser wunderschönen Kultur und Umgebung in Berührung zu kommen. Alles war einfach besser als zu Hause! In diesem Kapitel können Sie einige der Videos sehen, die ich während der Reise gemacht habe. Ich kann nur sagen, dass mich die Menschen mit ihrem gegenseitigen Respekt füreinander einfach umgehauen haben, und die Einstellung zu Details und Qualität überall im Land hat einen bleibenden Eindruck bei mir hinterlassen. Es wird nicht das letzte Mal gewesen sein, dass ich dort war.

Was mich jedoch noch mehr beeindruckt hat, war das Zusammensein mit Paul selbst. Er ist eine Naturgewalt. Er liebt es wirklich, seine Weisheit an andere weiterzugeben; es geht ihm sicher nicht nur darum, Geld zu verdienen. Seine Offenheit ist völlig untypisch. Wenn etwas nicht funktioniert, hat er einen sehr sensiblen Auslöser, um dies zu erkennen und Maßnahmen zu ergreifen. Er hat ständig alles um ihn herum verbessert, die ganze Zeit. Er hat nie aufgehört. Es war keine Studienmission über Lean, es war eine Studienmission über Lean! Er hat Lean nicht nur gepredigt, sondern auch praktiziert, und es hat ihm sichtlich Spaß gemacht, dieses Wissen mit anderen zu teilen, damit sie ihr Leben verbessern können. Ich habe ein kurzes Video über den "Unterschied zwischen Paul Akers und normalen Menschen" gedreht und diese Unterschiede zusammenfasst als

ich auf dem Rückflug von Japan am Flughafen war.



The difference between Paul Akers and a normal person

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



Der Unterschied zwischen Paul Akers und einem normalen Menschen <https://youtu.be/Lhx1BKowh-Y>

Doch zurück zur Japan Lean Study Mission.

Eine der besten Verbesserungen war die Handhabung der persönlichen Headsets, die wir auf der Tour durch die Fabriken trugen, damit wir uns gegenseitig hören konnten. Die meisten Leute hätten sie einfach in eine Kiste gesteckt, wenn wir fertig waren, und das wäre nur ein Kabelsalat geworden. Anstatt, dass jeder sie wahllos zurückgibt und die Drähte überall herumhängen, hat Paul einen Qualitätsstandard dafür entwickelt, wie die Drähte um jeden einzelnen gewickelt werden, um die überflüssige Bewegung um alle Drähte herum zu reduzieren, die

sich verheddern. Anschließend präsentierte er uns den neuen Standard mit Hilfe von PowerPoint im Bus, damit wir alle über den Standard Bescheid wussten, und half uns zu verstehen, dass ALLES EIN PROZESS IST!



Paul on the bus - EVERYTHING IS A PROCESS!

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



Paul im Bus - ALLES IST EIN PROZESS

<https://youtu.be/X5xhJ-wQMu4>

Dann kam seine Assistentin Mami-San auf die Idee, jedes Stück mit einer Nummer zu versehen, um den Kampf weiter zu reduzieren. Es war erstaunlich.



The LEAN Bus! 071119

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



Der schlanke Bus 071119
<https://youtu.be/7TdnlpHJqJc>

Ich fragte Paul: "Wie viele Verbesserungen nehmen Sie pro Tag vor?" Seine Antwort lautete: "Etwa 30 oder 40", und nachdem ich ihn in Aktion gesehen hatte, glaubte ich ihm.

Ich wollte etwas von diesem Saft, diesem Kool-Aid, das Paul ganz offensichtlich getrunken hatte. Ich beschloss, mich selbst zu verbessern: Ich habe mich verpflichtet, von nun an jeden Tag mindestens fünf Verbesserungen vorzunehmen.

Ungefähr drei Tage später, am letzten Tag der Tour, war ich auf ganzer Linie gescheitert. Ich hatte buchstäblich keine einzige Verbesserung erzielt! Wir aßen zu Mittag vor dem letzten Nachmittag der Reise - einem Besuch im Heiligen Gral des Lexus-Werks. Ich erzählte Paul von meinem Versagen. Nun,

wenigstens war ich ein Kandidat!

Ich fragte ihn: "Wie machen Sie das? Wie sehen Sie all diese Verbesserungen?" Auch hier hatte ich das Glück, seine Antwort auf Video festzuhalten, das unten verlinkt ist. Zusammenfassend sagte er jedoch, dass er JEDES Mal, wenn er Schwierigkeiten hat oder sieht, dass sich die Dinge in einem Engpass stauen, das Problem erkannt hat. Das ist eine Gelegenheit zur Verbesserung.



How Paul Akers sees opportunities for improvement

How Paul Akers sees opportunities to improve

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



Wie Paul Akers Möglichkeiten zur Verbesserung von https://youtu.be/kB_qbOTgWvY sieht

Um ehrlich zu sein, hatte ich in der Vergangenheit ähnliche Dinge von verschiedenen Leuten und anderen Quellen gehört, aber dieses Mal war etwas anders; ein Schalter des Verstehens wurde umgelegt, der bis zum heutigen Tag geblieben und

verfeinert worden ist.

Jedes Mal, wenn wir sehen, dass es Probleme gibt oder die Dinge nicht richtig laufen, gibt es eine Möglichkeit zur Verbesserung.

Seit diesem Tag sind 118 Wochen vergangen, und ich habe seither mindestens 25 Verbesserungen pro Woche erzielt. Ich verfolge und dokumentiere sie alle in einer fantastischen App namens "Done", mit der ich Gewohnheiten entwickeln kann. Es ist das wichtigste App-Tool in meinem Leben. Ich benutze sie, um Gewohnheiten aufzubauen und aufrechtzuerhalten, indem ich mich selbst zur Rechenschaft ziehe, um mich an diese Verpflichtung zu halten. Unten finden Sie ein Video darüber, wie ich die App verwende.



Wie ich die Done-App verwende

<https://youtu.be/Z7nDFGMFHK8>

Wenn Sie das tun, wenn Sie konsequent eine Triple-X-Führungspersönlichkeit sind, werden Sie zu einem Magneten, der Ihr Team mit sich reißt. Schließlich werden all diejenigen, die es verstehen, angezogen und folgen, und diejenigen, die es nicht verstehen, fallen weg. Diejenigen, die sich aktiv dagegen wehren, müssen vielleicht ein wenig nachhelfen. Mein Freund Ryan Tierney von Seating Matters hat es am besten ausgedrückt, als er sagte, dass schlanke Führungskräfte Schäferhunde und keine Bulldoggen sein müssen. Die schlanke Führungskraft ist nicht die Bulldogge, die in die Mitte der Herde stürmt, bellt, schreit und beißt, laut und egoistisch ist und die Herde überall verstreut. Der schlanke Anführer versucht nicht, irgendjemanden dazu zu drängen, schlank zu sein; er ist ein viel klügeres Tier als das!

Der Schäferhund führt die Herde (seine Menschen!) die meiste Zeit über sanft. Die Herde weiß kaum, dass er da ist, aber er geht mit dem Strom der anderen mit. Der Schäferhund ist ständig wachsam und achtet darauf, dass alle in die richtige Richtung gehen. Wenn einer oder zwei in die falsche Richtung gehen, macht er sich mit einem Blick, einem Bellen oder sogar einem kleinen Biss bemerkbar, damit sie ihren Weg korrigieren können. Die Herde kann unter der Führung eines guten Schäferhundes weite Strecken zurücklegen, aber bevor sie es überhaupt merken, sind sie im Pferch und alles ist vorbei!

Das ist die Verpflichtung, über die Sie eine Entscheidung treffen müssen. Das ist die Frage, die Sie sich stellen müssen. Bin ich

bereit, der Schäferhund zu sein? Bin ich derjenige, der das tut?

Andries Overweg, ein Lean Maniac aus den Niederlanden, der mir bei der Herausgabe dieses Buches geholfen hat, hat ein hervorragendes Video gedreht, das das "Schäferhundprinzip" veranschaulicht:



Führen wie ein Schäferhund

<https://youtu.be/XW8rOeKVNwU>

Jedes Unternehmen mit einer außergewöhnlichen Lean-Kultur braucht mindestens einen Lean-Leader - oder, anders ausgedrückt, einen Lean-Eiferer - die Person, die sich über die kleinste Verbesserung aufregt und diese gerne feiert, aber immer positiv unzufrieden ist und nach Verbesserungsmöglichkeiten sucht. Der Lean-Eiferer ist

derjenige, der nicht schlafen kann, wenn Lean nicht gut läuft, und er wird niemals aufgeben. Sie haben sich zu 100 % persönlich verpflichtet. Paul Akers nennt diese Menschen die 2 % - diejenigen, die Lean wirklich "verstehen".

Diese Person ist diejenige, die sagt: "Großartig, und was jetzt?" und die Organisation zu immer größeren Höhen herausfordert. Diese Person MUSS nicht der Eigentümer oder der CEO sein, aber es ist auf jeden Fall hilfreich. Wenn sie diese Rolle nicht innehat, muss sie auf jeden Fall eine Position als Nummer 2 oder 3 einnehmen und allen klar sein, dass die schlanke Kultur Priorität hat und dass sie zumindest die Befugnis hat, Entscheidungen über Ressourcen, Einstellungen und Entlassungen zu treffen. Wenn diese Person zu jemand anderem rennen muss, um den Kauf einer Schachtel Büroklammern zu genehmigen, macht das keinen guten Eindruck. Sie brauchen organisatorische Glaubwürdigkeit. Andernfalls handelt es sich um einen weiteren Eisberg, der ein ernsthaftes Loch in den Rumpf Ihres schlanken Schiffes reißen könnte.

Wenn Sie sich für Lean entscheiden, beschließen Sie, dass Ihr Unternehmen für immer oder zumindest in absehbarer Zukunft jeden Tag Morgenbesprechungen und 3er-Aktivitäten (Fegen, Sortieren, Standardisieren) durchführen wird. Das ist nicht das, was ich als "traditionelles Lean" bezeichne, bei dem sporadisch "Events/Kaizen-Events" stattfinden und dann alle wieder an die Arbeit gehen. Ich persönlich habe noch nie erlebt, dass dadurch eine wirklich erstaunliche Kultur entsteht. Wenn Lean nicht zu

einer alltäglichen Aktivität wird, für die man sich viel Zeit nimmt, wird sich die Kultur der kontinuierlichen Verbesserung nie durchsetzen, und wie Paul Akers in seinem Buch sagt, hat man das Gefühl, dass man ständig "einen Zug anschiebt". Es ist schwierig, die Standards überhaupt aufrechtzuerhalten, geschweige denn, sie ständig zu verbessern. Für viele Menschen ist die Vorstellung, jeden Tag eine Stunde Zeit zu haben, in der man sich nicht auf die Herstellung von Produkten oder die Erbringung von Dienstleistungen konzentriert, völlig fremd. Wie macht sich das bezahlt?

Als ich meine erste Lean-Umstellung durchführte, war es für mich als Lean-Führungskraft ein ernsthaftes Problem, die anderen leitenden Angestellten, die eigentlich die Eigentümer des Unternehmens waren, davon zu überzeugen, dass es eine gute Idee war, ihre 50 Mitarbeiter eine halbe Stunde lang in dieser Besprechung herumstehen zu lassen und dann eine weitere halbe Stunde lang 3s'ing zu machen und Verbesserungen vorzunehmen. Für sie waren das leicht 700 Dollar pro Tag, ohne dass ein Widget getroffen wurde. Das waren hartgesottene Leute. Was springt für sie dabei heraus? Außerdem sind sie sehr beschäftigt und machen bereits Überstunden, um die Kundennachfrage zu befriedigen, und wir wollen, dass sie für eine Stunde am Tag aufhören, etwas herzustellen?



Ich kann Ihnen sagen, dass dies anfangs kein leichtes Hindernis für mich war. Ich hatte Glück (wie so oft!), als ich die Angelegenheit mit einem meiner besten Freunde, Nic Jameron, besprach, den ich ursprünglich kennenlernte, als er als Produktionsleiter eingestellt wurde, als ich ein Werk in Frankreich leitete. Er

ist eine brillante Führungspersönlichkeit, ein Produktionsleiter und ein Mann der Lieferkette.

Nic Jameron und ich während unserer Olaer-Tage

Als ich mit ihm über 2SL diskutierte und ihm von meiner Herausforderung, das Team zu überzeugen, erzählte, sagte er, es sei leicht zu verstehen. "Was?" sagte ich. Er erklärte es auf seine sehr französische Art: dass es einfach sei. "Alles, was Sie in einer Acht-Stunden-Schicht tun müssen, ist, sich um 15 % zu verbessern, und diese Stunde ist für immer gratis". So hatte ich noch nie darüber nachgedacht, aber es ist wahr. In diesem Unternehmen erzielten wir innerhalb von fünf Monaten eine Produktivitätssteigerung von 24 %, und das einschließlich der "verlorenen Stunde". Das war nur der Anfang.

Diese Verpflichtung hat also eine gewisse Logik: **Es mag ein**

oder zwei Monate dauern, aber es wird nicht lange dauern, bis sich diese Investition dauerhaft amortisiert hat.

Sie müssen auch nicht gleich eine ganze Stunde einplanen. Je nach Kontext empfehle ich meinen Coaching-Kunden derzeit, mit 10 oder 15 Minuten zu beginnen und einfach zu sehen, wo der Mehrwert für sie liegt. Für 3s'ing und diese Verbesserungen ist jedoch eine halbe Stunde erforderlich.

In den meisten Unternehmen mit einer physischen Dimension in ihren Prozessen ist es sehr selten, dass wir überhaupt die gesamten 45 Minuten aufbringen müssen. Es sei denn, es gibt eine Einschränkung wie Gesundheit und Sicherheit, dann sollte man einfach die Reinigung am Ende der Schicht abschaffen, die in vielen Unternehmen 45 Minuten entspannende Zeit sein kann, in der ein Besen beiläufig herumgeschoben wird und es eine Vielzahl von Leuten gibt, die für eine Rauchpause weglaufen. Selten gibt es zu diesen Zeiten eine wirkliche Aufsicht durch das Management, also lassen Sie das komplett sein, lassen Sie die Maschinen bis zur letzten Minute laufen und machen Sie dann Feierabend.

Das erste, was dann kommt, ist die Morgenbesprechung für das gesamte Unternehmen und die 3S-Verbesserungszeit, die die Reinigung einschließt, aber in dieser halben Stunde ist eine ganze Ebene des Managements oder der Teamleiter auf dem Gemba anwesend, die ihre Leute bei ihren Reinigungs- und Verbesserungsaktivitäten coachen, ihnen helfen und sie

unterstützen. Selbst diese Zeit ist also selten "*le mer a boire*", wie mein französischer Freund sagen würde. Das heißt, es ist "nicht das Meer zum Trinken!"

Bisher haben wir uns auf das "Warum" des Engagements für die Entscheidungsträger konzentriert, also für die Menschen am oberen Ende des Organigramms. Damit Lean jedoch funktioniert, muss jeder in der Organisation einen echten persönlichen Grund haben, sich zu engagieren, einen tatsächlichen Nutzen, der sich für ihn persönlich ergibt, das WIIFM (das "Was ist für mich drin?").

Dies ergab sich ganz zufällig, als ich zu meinem ersten Treffen zwischen Berater und Kunde eingeladen wurde. Der geschäftsführende Direktor hielt eine Rede zur Lage der Nation, unterstützt von anderen Mitgliedern des Führungsteams. Ich hatte nicht damit gerechnet, dass man mich vorstellt oder mich bittet, etwas zu sagen, aber es passierte: Ich wurde auf den Punkt gebracht und aus meiner Komfortzone herausgeholt!

Nach einer kurzen Einführung begann ich mit einer Reihe von Fragen an die Zuhörer und bat sie, die Hand zu heben und sie oben zu lassen, wenn die Antwort "Ja" lautete.

Ich habe diese Fragen gestellt:

Wer wünscht sich weniger Stress im Arbeitsalltag?

Wer wünscht sich weniger Reibungen zwischen den

Abteilungen?

Wer wünscht sich zufriedener Kunden?

Wer möchte sich nicht jeden Tag abmühen?

Im Laufe der Zeit gingen immer mehr Hände nach oben und blieben oben. Mein Ziel war es, den ganzen Raum mit erhobenen Händen zu erreichen.

Wer würde gerne mehr Geld verdienen?

Wer möchte schon gerne hier am Steuer sitzen, weil es einfach ein so toller Arbeitsplatz ist?

Es herrschte eine großartige Atmosphäre im Raum, und als alle Hände hochgehoben wurden, sagte ich: "Großartig. Vielen Dank an alle! Jeder Einzelne von uns hat jetzt einen Grund, sich anzustrengen". Alles sehr "Ich bin Spartacus!" (Sie werden wissen, was ich meine, wenn Sie den Klassiker mit Kirk Douglas gesehen haben)

"I'm Spartacus" scene from the classic 1960s Hollywood movie *Spartacus*

<https://youtu.be/FKCmyiljKo0>



I'm Spartacus - Spartacus (8/10) Movie CLIP (1960) HD

Movieclips

Aber gerade in dieser Anfangsphase brauchen wir Signale an die Organisation, dass sich die Dinge ändern und dass es ernst ist.

Nur zum Spaß: Wenn ich weiter Fragen gestellt hätte und immer noch ein oder zwei Hände unten geblieben wären, wäre meine letzte Frage gewesen: "Wollen Sie hier arbeiten?", und wenn sie dann immer noch die Hände unten gelassen hätten, hätte ich sie gebeten zu gehen, vielleicht nicht sehr feierlich. Damit wären wir wieder bei Offenheit...

Zum Abschluss des Kapitels über das Engagement möchte ich darauf hinweisen, dass es für viele Menschen sehr einfach ist, verbale und mentale Verpflichtungen einzugehen. Wenn wir uns

z. B. zu Neujahr vornehmen, dieses oder jenes aufzugeben, diese oder jene neue Gewohnheit anzunehmen oder diese oder jene Veränderung vorzunehmen, wie viele von uns setzen das dann tatsächlich in konkrete, reale Handlungen um, die Bestand haben?

Sagen wir einfach, nicht viele.

In der Magerzeit gibt es ein paar Sprüche, die hier zutreffen.

Der erste stammt von Taiichi Ohno, der maßgeblich an der Entwicklung des Toyota-Produktionssystems beteiligt war. Manche würden sagen, er sei "der Vater von Lean": "Die beste Verbesserung ist die, die man sofort durchführen kann". Ein weiterer Satz, der uns zu demselben Verständnis verhilft, stammt von Paul Akers' Unternehmen FastCap's Lean Principles, wurde aber anscheinend ursprünglich von Winston Churchill übernommen: "Handeln. Noch heute".

Welche Maßnahme(n) ergreifen Sie also nach dem, was wir bisher in den Kapiteln "Offenheit" und "Engagement" untersucht haben?

TAKEAWAYS

- Echte Lean-Kultur beginnt mit "Ich". Um erfolgreich zu sein, müssen die Führungskräfte "Schäferhunde" sein und einen sehr hohen Standard für die tatsächliche Umsetzung von Lean setzen, damit es funktioniert.
- Jeder Einzelne in der Organisation muss verstehen, dass es bei Lean nicht darum geht, darauf zu warten, dass alle anderen sich ändern, sondern dass wir alle als Einzelne mit gutem Beispiel vorangehen.
- Lean ist kein "Mittel zum Zweck", sondern ein Instrument, mit dem Sie Ihr Unternehmen dorthin bringen können, wo Sie es haben wollen.

Das dritte "C" - COACHING

**"Ein guter Coach sagt dir, was du hören musst,
nicht was du hören willst.**

- Sagi Kalev

Jedes Unternehmen, das 2-Second-Lean erfolgreich umsetzt, hat mindestens einen Weltklasse-Coach in seinem Kernteam, oft die Führungskraft des Unternehmens, aber nicht unbedingt. Ob diese Personen ihre Lean-Reise als Weltklasse-Coaches begonnen haben, ist höchst unwahrscheinlich. Um ihre jeweiligen Organisationen zu entwickeln, mussten sie daher lernen, auf ihrem Weg zu großartigen Coaches zu werden.

Der beste Weg, Ihre Coaching-Fähigkeiten zu entwickeln, ist zweifelsohne, selbst zu coachen. Coaching beginnt bei mir.

Das einzige Problem bei diesem Ansatz ist, dass Sie, wenn Sie nicht von Natur aus begabt sind und einfach wie ein Elefant im Porzellanladen vorgehen, innerhalb kürzester Zeit ein Unternehmen voller halb kaputter Mitarbeiter haben könnten. Die größte Gefahr besteht darin, dass man nicht versteht, was Pull und was Push ist, und deshalb versucht, seine Mitarbeiter zu manipulieren oder zu zwingen, "Lean" zu machen. Dies kann die gesamte Lean-Umstellung irreparabel beschädigen, bevor sie

überhaupt begonnen hat.

Ich hatte meine eigenen Versuche und Irrtümer, wenn es darum ging, anderen in meinen Unternehmen, in denen ich eine leitende Position innehatte, bei der Einführung von Lean zu helfen, aber erst als ich anfing, andere Unternehmen in Sachen Lean zu coachen, war ich in der Lage, einen sehr klaren und bewussten Rahmen zu entwickeln, um einen tatsächlichen Prozess zu etablieren, der zu einer umfassenden Beteiligung am Lean-Prozess führt.

Dieser Prozess ist nun erprobt und dient als Stabilisator für einen guten Start Ihrer Lean-Implementierung oder als Grundlage für die Erneuerung Ihrer derzeitigen Bemühungen, wenn Ihr Unternehmen bereits seit langem Lean praktiziert. Schließlich ist alles ein Prozess oder das Ergebnis eines Prozesses, auch die Art und Weise, wie Sie "Lean" betreiben.

Die Idee, dass ich Lean-Coaching bei anderen Unternehmen durchführe, entstand ganz zufällig.

Dies geschah, weil meine erste 2-Sekunden-Umstellung eines schlanken Unternehmens ein außergewöhnliches Beispiel war, das in relativ kurzer Zeit gute Publicity erhielt. Daraufhin wurde ich gebeten, auf einer Konferenz einer wichtigen Organisation, Manufacturing NI, einen Vortrag zum Thema "Wie haben wir das geschafft?" zu halten. Das hat mir sehr viel Spaß gemacht. Schon als kleiner Junge habe ich es genossen, vor Menschenmengen aufzutreten und in Bands zu spielen. Außerdem kam bei dieser

Gelegenheit meine echte Leidenschaft für dieses Thema zum Vorschein.

Ich begann, mir in Irland einen guten Ruf zu verschaffen, weil ich zu wissen schien, was ich in diesem Bereich tat. Aufgrund "musikalischer Differenzen" trennte ich mich jedoch von der ursprünglichen Organisation, obwohl ich mit dem Eigentümerteam glücklicherweise gut auskam.

Zu dieser Zeit begann das Coronavirus gerade, sich auszuwirken, und die ganze Welt schien unter Verschluss zu sein. Es waren seltsame Zeiten. In typischer "Lean Guy"-Manier sah ich aber immer noch überall Kämpfe, und ein bemerkenswerter Kampf war damals, dass die örtlichen Supermärkte sich wirklich abmühten, die ganze Sache mit den Handdesinfektionsmitteln zum Laufen zu bringen. Anfangs war es wirklich schwer, das Zeug zu bekommen, und bei einem Besuch in meinem örtlichen Geschäft sah ich zwei Mitarbeiter, die sich abmühten, die Flüssigkeit von einer Plastikflasche in eine andere umzufüllen, wobei die Flüssigkeit überall hinlief. Im Kampf liegt die Chance, und so arbeitete ich nach kurzer Zeit mit meinem Lean-Maniac-Kollegen Patrick Magee von Lumen Electronics zusammen - einem weiteren Unternehmen, das 2-Second-Lean praktiziert und das ich Anfang des Jahres besucht hatte. Patrick und ich verstanden uns auf Anhieb und wurden Kumpel. Wir hatten darüber geplaudert, "ob sich jemals die Gelegenheit ergeben würde, gemeinsam an einem Produkt zu arbeiten", und nun war es soweit. Wir entwickelten einen Spender für

Desinfektionsmittel.

Mit der Hilfe unseres anderen Partners, James McGilloway, der für das mechanische Design zuständig war, brachten wir die erste Version in Rekordzeit auf den Markt - von der Idee bis zum Produkt dauerte es nur etwa sechs Wochen (im Ernst!). Ich hatte bereits einen großartigen Weg zur Vermarktung gefunden, und wir verkauften in kürzester Zeit über eintausend Stück an Einzelhändler in ganz Großbritannien und Irland. Es sah gut aus!

Dann kamen sie zurück. Es gab einige ernsthafte Probleme mit der Robustheit des Designs im Vergleich zu den Anforderungen der Anwendung. In den nächsten Monaten war es kein Vergnügen, ständig Probleme vor Ort zu haben und die Geräte zu überholen und auszutauschen.

Doch durch die Widrigkeiten lernten Patrick und ich einander mehr zu respektieren und wurden schnell Freunde. Viele hätten versucht, sich aus dem Staub zu machen, weil es wirklich schmerzhaft war. Wir nicht. Gemeinsam mit James haben wir eine GEN2"-Version des Produkts entwickelt, die wirklich Weltklasse ist und auf der ganzen Welt verkauft wird, um unseren Ruf wiederherzustellen und die ursprünglichen Kunden mit ihren Käufen glücklich zu machen. Das war etwas, das ich mir sehr zu Herzen genommen habe, denn ich hatte noch nie mit etwas zu tun gehabt, das so schief gelaufen war. Bei GEN2 ging es viel mehr darum, das Vertrauen unserer Kunden in uns zurückzuzahlen, als jemals Geld zu verdienen.

Gegen Ende des Jahres 2020 erzählte ich Patrick, dass ich vorhabe, in das Business-Coaching einzusteigen, da es etwas ist, das ich sehr gerne mache, woraufhin Patrick antwortete: "Warum machst du das nicht für uns?" Diese Initiative führte dazu, dass Patrick und ich beschlossen, gemeinsam eine Partnerschaft mit Lumen Electronics einzugehen, da sich unsere Fähigkeiten wirklich gut ergänzten. Ich bin für die Strategie, den Handel, das Management und die Mechanik zuständig, und Patrick ist der Elektronik-Guru. Wir sind beide verrückt nach Lean.

Also begannen wir, Lumen bei allem, was wir taten, zu neuen Höhen zu führen. Wir haben eine neue Strategie des "Total Product Management" entwickelt, bei der wir die Produktentwicklung von der Wiege bis zur Bahre, vom Konzeptnachweis bis zur Massenproduktion, von der Elektronik- über die Mechanik- bis zur Softwareentwicklung übernehmen. Das ist einzigartig - zumindest in Irland - und bisher hat es hervorragend funktioniert.



Die Website von Lumen Electronics
<https://www.lumen-electronics.com/>



Ich bei Lumen mit Patrick (rechts) und John McKenna (links)

Auch wenn wir mit dem, was bei Lumen geschieht, immer unzufrieden sind, wird es zu einem leuchtenden Beispiel dafür, was Lean in einem kleinen Unternehmen bewirken kann. Vor kurzem waren wir sogar Gastgeber der weltberühmten AME 2 Second Lean Tour mit Paul Akers und Richard Evans:



Lumen AME Lean Tour

<https://youtu.be/x9VHPyyJGsE>

Es war ein durchschlagender Erfolg. Jetzt fragen uns Kunden, wie sie das, was sie bei uns sehen, nachmachen können, was zu einer Quelle von Coaching-Kunden für mich selbst wird, und obwohl Lumen noch klein ist, habe ich Zeit, anderen Unternehmen etwas zu geben, was eine glückliche Situation ist.

In dieser Zeit habe ich mich auch mit anderen Leuten aus dem Lean-Bereich angefreundet, wie Ryan Tierney. Sie haben ständig Unternehmen zu Gast, die sie für Lean-Touren besuchen, und ich habe mich zum Ansprechpartner für Leute entwickelt, die Hilfe suchen.

Mein erster "richtiger" Coaching-Kunde war ein Unternehmen namens BLK BOX aus Belfast, das hochwertige Fitnessgeräte herstellt und verkauft. Das sind die Jungs, die ich im vorigen Kapitel erwähnt habe. Ihr Geschäftsführer, Greg Bradley, ist ein Visionär in der Fitnessbranche, der das Unternehmen aus dem Nichts gegründet hat. Sie hatten Seating Matters besucht, bevor COVID begann, und waren von Lean begeistert, aber ihre Lean-Ambitionen wurden durch die kleine Ablenkung einer globalen Pandemie in den Hintergrund gedrängt...

In der Zwischenzeit hatte das Unternehmen seine Größe verdoppelt und eine Reihe von Fertigungsprozessen, die zuvor ausgelagert waren, selbst übernommen. Da die Dinge etwas chaotisch geworden waren, suchten sie Hilfe.

Als Greg an mich herantrat, fragte er zunächst nach jemandem,

der ihn dabei unterstützen könnte, seine Produktion in einen besseren Zustand zu bringen. Ich erklärte ihm, dass es in Nordirland wahrscheinlich ein Dutzend besserer Leute gäbe, mit denen er darüber reden könnte, aber wenn er jemanden bräuchte, der ihm beim Aufbau einer schlanken Kultur hilft, dann würde ich das sehr gerne tun.

Zuvor war ich von einem großen lokalen Betonunternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern gebeten worden, ihnen beim Aufbau einer schlanken Kultur zu helfen. Ich hatte viel Arbeit investiert, um eine Methodik zu entwickeln, die sie anwenden konnten, aber am Ende war ich enttäuscht, als sie sich nicht dafür entschieden. Ihre Abfallberge sind höchstwahrscheinlich auch heute noch vorhanden.

Ich besprach diese Möglichkeit mit Paul Akers, der in dieser Zeit auch zu einem Freund, Mentor und einer Ersatzvaterfigur für mich geworden war - wie er mich erinnern würde, ein sehr junger Vater!

Er hat mir geholfen, den ersten Rahmen zu schaffen, und ich wollte ihn unbedingt ausprobieren. Ich war sehr erfreut, dass Greg zustimmte, BLK BOX dabei zu helfen, ein schlankes Unternehmen von Weltrang zu werden. Die Jungs bezahlten mich für diesen Coaching-Job, aber für mich ging es nie um das Geld, sondern immer darum, ihnen zu helfen, ein Weltklasse-Unternehmen zu werden. Mein Ziel war das Gegenteil von dem eines traditionellen Beraters, der viele

bezahlte Tage im Unternehmen haben möchte. Ich wollte ihnen helfen, in Schwung zu kommen, damit ihr schlanker Prozess selbsttragend wird und sie so schnell wie möglich wieder aussteigen können.

Ich freue mich, berichten zu können, dass genau dies geschehen ist. Die Zeit mit BLK BOX hat mir geholfen, diesen Rahmen zu testen und zu verbessern. Meiner Meinung nach könnte dieser Rahmen für fast alle Organisationen funktionieren, mit oder ohne einen externen Coach wie mich, der dies bereits getan hat.

Ich persönlich empfehle jedoch, sich einen externen Coach zu suchen. Jemand wie ich, der es schon mehrfach "geschafft" hat, hilft sicherlich dabei, einige der harten Fallstricke zu vermeiden, die durch "weiche Themen" (Junge, wie ich diesen Begriff hasse!) entstehen. Weiche Themen sind (nicht "können") der Unterschied zwischen schlecht und hervorragend. Bei den weichen Themen geht es um Führung, geschicktes Management und den Aufbau einer Kultur. Sie sind die Grundlage und Ursache für die "harten Zahlen" - egal, ob diese Zahlen schlecht oder außergewöhnlich gut sind!

Meine ersten Gespräche mit Greg hatten viel mit den Kapiteln "Offenheit" und "Engagement" zu tun, die wir bereits behandelt haben. Als externer Coach war es für mich entscheidend, dass meine Rolle klar definiert war. Ich war hier, um zu beraten, zu schmeicheln und zu unterstützen, aber nicht, um die Gewichte zu heben. Das konnte nur das Führungsteam tun.

Es gibt mehrere entscheidende Vorteile, die ein externer Coach gegenüber einem internen Mitarbeiter hat.

Der erste Grund ist, dass der externe Coach einen neuen Blickwinkel auf die Organisation wirft, eine neue Perspektive. Einige der weniger intelligenten Praktiken - wie die unproduktiven Besprechungen, an die sich alle gewöhnt haben, die aber niemand anspricht, oder das Mitglied des Managementteams mit der schlechten Einstellung, mit der sich alle anderen abgefunden haben - kann der externe Coach aufdecken und diese Probleme bei den Führungskräften ansprechen. Er bringt sie oft zum Handeln, wo selbst sie sich zuvor mit der Dysfunktion abgefunden hatten.

Noch besser ist es, wenn der externe Coach über umfassende und tiefgreifende Erfahrungen verfügt, um einen guten Spiegel zu liefern, insbesondere wenn die Führungskräfte lange Zeit in einer einzigen Organisation tätig waren. Dies gilt vor allem für ein inhabergeführtes Unternehmen, in dem die Führungskraft nicht viel mit bewährten Praktiken aus anderen Organisationen/Sektoren in Berührung gekommen ist. Der externe Coach kann einen großen Anreiz bieten, die Dinge auf eine andere Art zu betrachten.

Der externe Coach kann die Dinge so benennen, wie er sie sieht, ohne als parteiisch wahrgenommen zu werden. Für eine interne Person ist es schwieriger, dies zu tun, ohne dass sie als persönlich belastet wahrgenommen wird oder Angst hat, die

Leute zu sehr zu verärgern, wenn schwierige Dinge gesagt werden müssen, vor allem, wenn es um die Kommunikation mit der obersten Führungsebene geht. Ein guter externer Coach kann ein Consigliere sein; das Letzte, was Sie wollen, ist ein Berater...

Gemeinsam mit Greg habe ich einen Fahrplan erstellt, wie ich das Team bei der Einführung unterstützen würde. Es sollte vier bis sechs Wochen dauern, bis wir mit den Morning Meetings beginnen würden, und dies waren die wichtigsten Schritte im Vorfeld.

Schritt 1: Wer wird der "Ryan" sein?

Sie fragen sich vielleicht, was das bedeutet?

Die Antwort ist einfach: Bei der Beobachtung von Unternehmen aus aller Welt und insbesondere derjenigen, die Lean richtig umsetzen, wird deutlich, dass es in jedem Unternehmen einen **klaren Anführer für Lean gibt**, sei es Ryan Tierney bei Seating Matters (deshalb verwende ich hier den Begriff "Ryan"), Paul Akers bei Fastcap oder mein Freund Brannon Burton bei der Sunroc Corporation, es gibt immer einen klaren und sichtbaren Lean-Anführer.

Sie werden immer von anderen außergewöhnlichen Lean-Führungskräften unterstützt, die sich neben ihnen entwickelt haben, aber es gibt immer jemanden an der Spitze, der eindeutig für die gesamte Kultur und ihre Wirksamkeit

verantwortlich ist.

Nur sehr wenige Dinge werden von einem Ausschuss gut gemacht, so dass die Aussage **"Wir sind alle verantwortlich" einfach nicht funktioniert**. Niemand liegt nachts wach und fragt sich, was zu tun ist, wenn Lean auf einen steinigen Weg trifft, ODER er liegt wach und hat eine neue Idee, die er ausprobieren möchte, um die Dinge noch besser zu machen. Es muss einfach eine einzelne Person geben, einen Dreh- und Angelpunkt, der die ganze Sache zusammenhält.

Bei BLK BOX wurde vereinbart, dass der "Ryan" ein gewisser Peter McCauley ist, der Leiter der Fertigung. Peter war ein hochrangiges Mitglied des Führungsteams und hatte eine Leidenschaft für Lean und die Entwicklung von Mitarbeitern. Er war eine ideale Wahl. Er hatte die eindeutige und sichtbare Unterstützung von Greg und den anderen Führungskräften des Teams.

Schritt 2: Einen "Lernclub" gründen

Ziel des Learning Clubs ist es, dass die Führungskräfte in ihrem Einflussbereich selbst täglich Lean praktizieren und beginnen, ihre Teams mit ins Boot zu holen. Wir wollen diese Gruppe in ein Team von internen Coaches verwandeln. Die Idee ist, einen Magneten der Begeisterung/der Exzellenz zu schaffen, der andere Menschen neugierig auf das macht, was passiert.

Die Neugierde war etwas, das ich damals durch eine Bekannte kennenlernte, die ein Kind mit Autismus hatte, und zwar mit einer Krankheit namens PDA (Pathological Demand Avoidance). Kinder mit dieser Erkrankung kommen mit dem traditionellen Schulsystem nicht zurecht und reagieren schlecht auf jede Art von Befehl, Forderung oder sogar Bitte. Es versetzt sie in Angstzustände, und sie können auf alle möglichen Arten reagieren, von denen die wenigsten besonders positiv sind. Die traditionelle Erziehungsmethode mit Zuckerbrot und Peitsche funktioniert nicht. Ich habe mir einen Vortrag eines Experten zu diesem Thema angehört, der sagte, dass der Schlüssel zum Lernen für Menschen mit PDA in der Neugierde liegt. **Wenn es gelingt, Neugierde zu wecken, wird ein Raum geschaffen, in dem Lernen möglich ist. Mir** kam in den Sinn, dass dies nicht nur für Menschen mit PDA gilt, sondern für uns alle. Viele von uns haben schon einmal für eine akademische Prüfung gepaukt, die wir nur durch Auswendiglernen bestehen wollten, um dann nach ein paar Tagen alles zu vergessen. Wenn das Thema des Lernens jedoch etwas ist, das uns wirklich interessiert, wird es zu einem automatischen, selbstmotivierten Prozess. Dies ist der Schlüssel und einer der wichtigsten Faktoren für die Erzeugung von Sogwirkung.

Der Learning Club trägt dazu bei, schon in einem frühen Stadium neue Erwartungen zu wecken. Jeder muss sich verbessern und mitmachen, denn wir geben zusammen mit dem Führungsteam den Ton an, wie Lean umgesetzt wird. Dies ist nicht nur das traditionelle "Top-Down-Engagement" des

Managements", das in den meisten Organisationen dazu führt, dass die Führungsebene den Rest des Unternehmens nur "unterstützt", aber nicht selbst aktiv wird. Auf diese Weise werden in den meisten Organisationen Veränderungsinitiativen in ein Unternehmen "hineingedrückt", und das ist seit Jahrzehnten der normale *Modus Operandus*. Das ist **auch der Grund, warum die große Mehrheit der organisatorischen Veränderungsinitiativen nicht zum Tragen kommt und nicht nachhaltig ist. Wenn man sich diese übliche Vorgehensweise einmal genauer ansieht, scheitert sie, weil sie heuchlerisch ist. "Tu, was ich sage, nicht was ich tue".**

Dieser Punkt kann nicht genug betont werden. Alle, vor allem die Führungskräfte, müssen aufhören, "Teppichläufer" zu sein. In einer Produktionsumgebung bedeutet das, dass man sich die Hände schmutzig machen muss, indem man in die Werkshallen geht, wo die Arbeit erledigt wird. Regelmäßig, jeden einzelnen Tag.



Der Hut eines Leaders - dieses Foto habe ich während der Studienreise nach Japan aufgenommen. Er gehörte dem Eigentümer eines 30-Millionen-Dollar-Unternehmens, Maul Tech. Er hatte sicherlich keine Angst, sich die Hände schmutzig zu machen

Paul Akers antwortete kürzlich einer Gruppe von Führungskräften eines milliardenschweren Unternehmens, die ihn fragten, was das Wichtigste sei, um "Lean" einzuführen, indem er ihnen sagte, sie sollten **"den Kopf aus dem Arsch ziehen, in die Werkstatt gehen und Seite an Seite mit ihren Mitarbeitern arbeiten"**. Das ist nicht das, was diese Leute zu hören gewohnt sind!

Für diejenigen, die nicht in der Produktion tätig sind oder deren Unternehmen nichts herstellt, bedeutet es einfach, die Ärmel hochzukrempeln und sich an die Arbeit zu machen, wo die Wertschöpfung mit Ihren Mitarbeitern erfolgt.

Es ist nicht nur einfach das Richtige, sondern bringt auch Schwung in die Sache, da die Veränderungen sichtbar werden und sich andere Menschen fragen, was mit diesem Club los ist. Die Neugier wird geweckt.

Mein Ziel mit dem Learning Club bei BLK BOX war es, dass Menschen, die ursprünglich nicht im Club waren, darum bitten würden, ihm beizutreten, um diesen Sog zu erzeugen. Ich freue mich, sagen zu können, dass genau das passiert ist. In der dritten Woche hatten zwei weitere Personen darum gebeten,

mitzumachen.

Schritt 2.1: Die Logistik zur Gründung eines Leadership Learning Clubs

Schauen wir uns nun an, wie wir den Lernclub strukturiert haben.

Wir mussten zwischen sechs und zehn Personen aus dem Führungsteam auswählen - Direktoren, Manager, Vorgesetzte und/oder Einflussnehmer, die an der Befragung teilnehmen würden.

- Wir hielten eine Auftaktsitzung mit dem Team ab, um für alle Klarheit über die Ziele und die Methodik zu schaffen, die wir anwenden wollten.
- Jeder musste das Buch "*2 Second Lean*" über einen Zeitraum von vier Wochen lesen oder anhören. Hier ist die App, von der ich Ihnen erzählt habe, die dabei helfen kann: <https://paulakers.net/lean-play>
- Einrichtung einer WhatsApp-Gruppe zum Austausch von Erfahrungen und Verbesserungen.
- Jeden Freitagnachmittag hielten wir zwei- bis dreistündige Lernclub-Sitzungen ab, in denen wir den jeweiligen Abschnitt des Buches besprachen und die individuellen Verbesserungen aufzeigten. In der Regel sahen wir uns ein paar zusätzliche Videos zu den wichtigsten Punkten an, aber keinesfalls den Tod durch PowerPoint.
- Dabei geht es nicht nur um den Unterricht, sondern auch

darum, am Arbeitsplatz zu lernen, wie man Verschwendung erkennt und wie man sie beseitigt.

Schritt 2.2: Inhalt des Lernclubs

Die drei großen Konzepte, auf die wir uns im Lernclub konzentriert haben, waren:

- Beim Aufbau einer Lean-Kultur geht es um Pull, nicht um Push. Verbesserung beginnt mit "Ich".
- Bei Lean geht es darum, Menschen zu fördern und zu entwickeln.
- Bei Lean Done Right geht es um Wiederholung und umfassende Beteiligung.
- Wir verwendeten das Buch "*2 Second Lean*" als Grundlage für den Lernclub und besprachen den Inhalt jede Woche. Die zusätzlichen Schlüsselinhalte, insbesondere die Aufgaben der internen Coaches, sind in Abschnitt 2.4 beschrieben.

Schritt 2.3: Einrichtung einer "Schlanken Höhle"

In dieser Zeit hatte ich mich mit Alex Ramirez (aus dem Offenheit-Kapitel!) angefreundet, und zwar über die erstaunliche Signalgruppe "Lean Maniacs", die von Dave Lelonek von Sticky RX geleitet wird.



Can't find anything to improve? BS

Dave Lelonek



Dave Lelonek von Sticky RX

<https://youtu.be/ZRPmhFNocGA>

(Dieses Buch klingt wie ein Pamphlet, in dem die Namen der besten Lean-Unternehmen der Welt genannt werden, aber genau so funktioniert die Lean-Gemeinschaft. Einige von uns sind sich noch nie begegnet, vor allem wegen des COVID, aber es gibt eine schnelle Gruppe von Freunden, die gemeinsam lernen und wachsen!). Alex hatte die meiner Meinung nach beste 2-Sekunden-Lean-Implementierung in der Welt von 2020 geleitet.

Als ich mit der Beratungstätigkeit für BLK BOX begann, hatte ich mich mit Alex über die Dinge unterhalten, die er für die wichtigsten Erfolgsfaktoren seiner Strategie hielt. Seiner Meinung nach war die "Lean Cave" eines der entscheidenden

Hilfsmittel.

Eine Lean-Höhle ist eine Sammlung von Werkzeugen und Materialien, die die Mitarbeiter benötigen, wenn sie mit der Umsetzung von Verbesserungen beginnen. Wir machen es ihnen leicht, loszulegen - Dinge wie Kaizen-Schaum, Messer zur Bearbeitung des Schaums, Bodenklebeband/Markierungen und so weiter. Alex's Lean Cave ist wie ein High-End-Baumarkt, aber für viele ist es viel einfacher als das.

Wie viele der besten Ideen scheinen so naheliegend zu sein - zumindest, wenn jemand anderes sie sich ausgedacht hat!

Die Einrichtung einer Lean Cave hilft, eine Dynamik zu schaffen und aufrechtzuerhalten. Alle wichtigen Werkzeuge und Materialien sind vorhanden, um sofort Verbesserungen vorzunehmen. Das Team muss nicht danach fragen oder darauf warten, dass sie eintreffen. Schon in den ersten Tagen von Lean wird "Action this day" zur Realität, und selbst wenn Ihr Unternehmen bereits Lean betreibt, ist es meiner Meinung nach nie zu spät, eine Lean Cave einzurichten.

Alex erzählte mir kürzlich, dass die Mitarbeiter eines der neuen Werke, in denen 2-Second-Lean eingeführt wurde, die Lean-Höhle als den Boden eines Weihnachtsbaums beschrieben! Sie sahen, was sich dort befand, und die Werkzeuge und Materialien regten zu Ideen an, wie sie genutzt werden könnten, um das Leben einfacher zu machen. Es funktioniert also in beide Richtungen: Die Lean-Höhle erleichtert die Verwirklichung von

Verbesserungsideen, aber die Gegenstände in der Lean-Höhle regen auch zu neuen Ideen an!

Es ist so offensichtlich, wenn man darauf hingewiesen wird. Tun Sie es einfach!

Schritt 2.4: Der externe Coach lernt die BLK BOX kennen

Um eine vollwertige Rolle spielen zu können, durfte ich nicht nur über Beobachtungswissen verfügen, sondern musste ein bis zwei Tage pro Woche (mindestens eine Woche vor und während der Lernclub-Phase) praktisch in den Produktionsbereichen arbeiten und verstehen, was in den Verwaltungs-/Engineering-Bereichen vor sich geht. Dadurch sollte ich ein Gefühl für die bestehende Kultur, die Probleme und die Herausforderungen bekommen, so dass ich aus einer Position der Erfahrung und nicht vom Hörensagen sprechen kann, wenn ich mit dem gesamten Team interagiere und möglicherweise wichtige Änderungsempfehlungen an das Führungsteam zur Prüfung gebe.

Unabhängig davon, ob Sie einen externen Coach hinzuziehen oder nicht, ist es für den "Ryan" und seine leitenden Unterstützer sehr wichtig, dass sie vor Ort (auf dem Gemba!) wissen, wie die Dinge innerhalb der Organisation TATSÄCHLICH ablaufen.

Hier ist eine persönliche Geschichte, um zu verdeutlichen, wie wichtig Grundkenntnisse sind, insbesondere für eine Führungskraft.

Bevor ich Lean bewusst als Methode zur organisatorischen Umgestaltung einsetzte, wurde ich mit der Leitung einer Fabrik in Frankreich betraut. Damals waren meine Französischkenntnisse so gut wie nicht vorhanden, und ich war etwas entmutigt von dieser Aussicht. Bei der Umstrukturierung waren noch einige Fragen der Arbeitsbeziehungen zu klären, und ich hatte noch nie eine Fabrik geleitet, schon gar nicht in einem fremden Land, in dem ich die Sprache nicht richtig beherrschte, wie in Frankreich!

Bevor ich die Stelle antrat, bestand ich darauf, zwei Wochen in der Werkstatt zu verbringen und mit den Jungs Produkte herzustellen. Das hatte ich vorher noch nie gemacht. Es ist nicht unfair zu sagen, dass die französische Unternehmenskultur ein wenig spießig sein kann und die Führungskräfte so etwas einfach nicht tun. Ich weiß, dass die meisten Mitarbeiter der mittleren Führungsebene, die mir unterstellt waren, mich für einen verrückten Iren hielten. In vielerlei Hinsicht würde ich dieser Analyse nicht widersprechen...

Meine anfängliche Unterrichtung durch den Vorstand/das Eigentümerteam in London lautete, dass in "Frankreich" sehr schwierige Leute arbeiteten - typische "faule Franzosen" mit schlechter Einstellung. Das war das Problem. Am liebsten hätte man das Werk geschlossen und nach Osteuropa verlagert, um Kosten zu sparen, aber wegen der lästigen Arbeitsvorschriften der Franzosen hätte das ein Vermögen gekostet, also musste man sich damit abfinden.

Auf jeden Fall waren meine zwei Wochen SEHR aufschlussreich! Ich entdeckte einen absolut erstaunlichen Haufen von Menschen, die einfach nur zur Arbeit kommen, gute Arbeit leisten, auf die sie stolz sein können, respektiert werden und nach Hause gehen wollen. Inzwischen habe ich herausgefunden, dass dies für jede einzelne Nationalität auf diesem Planeten gilt. **Lean geht niemals wegen der Belegschaft "schief", niemals! Es geht immer nur schief, weil das Management mies ist und es an Führung mangelt.** Bitte vergessen Sie das nicht!



Das Olaer-Gebäude (heute Parker) in Colombes, einem Vorort von Paris, wo ich "auf dem Gemba" gelernt habe

Das eigentliche Problem lag auf der Ebene des mittleren Managements; alle hassten sich im Grunde genommen gegenseitig, und deshalb hatten die verschiedenen Abteilungen Schwierigkeiten, zusammenzuarbeiten. Der frühere Produktionsleiter hasste den technischen Leiter, der wiederum hasste den Qualitätsleiter, der wiederum die Produktions- und technischen Leiter hasste. Wie man in Frankreich sagt, war es eine "*bordelle*" oder eine "*connerie*"! Sie

können diese Wörter nachschlagen, wenn Sie wollen. Die Antworten sind nicht erfreulich. Die Verkaufsabteilung war einem anderen Direktor unterstellt, und diese Leute mussten die schlechte Leistung einfach hinnehmen.

Mit meinem Freund Nic Jameron hatten wir bereits einen hervorragenden Produktionsleiter an Bord, und es dauerte nicht lange, bis die Qualitäts- und Technikmanager ausschieden und durch bessere ersetzt. Ändere die Menschen oder ändere die Menschen.



Ich und Nic vertreten die Nationen Frankreich und Irland!

Die Sache ist die, dass ich ohne meine Zeit auf der Gemba vielleicht viel länger gebraucht hätte, um zu erkennen, wo das

Problem wirklich liegt. Ohne das Wissen vor Ort hätte ich immer noch in der Annahme arbeiten können, dass das Problem in der Werkstatt liegt.

Als Führungskraft müssen Sie auf der Grundlage von Wissen und nicht von Annahmen arbeiten. Sie können Menschen nicht coachen, wenn Sie das Umfeld nicht verstehen. Seien Sie sich nie zu schade, auf die Gemba zu gehen und sich die Hände schmutzig zu machen. Taiichi Ohno hatte eine berühmte Praxis, die er "Ohnos Kreis" nannte. Er zeichnete einen Kreis auf den Boden und wies den Manager an, dort stundenlang zu bleiben, während er den Prozess beobachtete. Echte Informationen aus erster Hand. Keine Daten. Nicht ein Bericht. Echte beobachtete Daten. Gehen Sie zum Problem, versuchen Sie nicht, es von Ihrem Schreibtisch aus zu lösen!

Innerhalb von 18 Monaten war ich "out of France", und unter der großartigen Leitung von Nic und dem verstorbenen Christian Lecossier wurde es schließlich zum Juwel in der Krone unseres Unternehmens, Olaer. Es war unser Forschungs- und Entwicklungszentrum, unser Kompetenzzentrum für die Serienfertigung, und die Lage in Paris war auch nicht schlecht, wenn es darum ging, Kunden und wichtige Interessengruppen an einen Ort zu bringen, an dem sie beeindruckt werden konnten. Für die restliche Zeit, die ich bei Olaer verbrachte, war es wie ein Urlaub, fast jeden Monat dorthin zu fahren. Ich liebte den Ort und die Menschen so sehr.

Bei BLK BOX half mir meine Gemba-Zeit zu erkennen, dass es, wie in den meisten Organisationen vor dem Lean, Berge von Verschwendung, einige abteilungsinterne Reibereien aufgrund von Persönlichkeiten und widersprüchliche Leistungskennzahlen gab. Dies zu erfahren, ist für den Lead Coach absolut entscheidend.

Wie immer gab es auch einige "Ändere die Leute oder ändere die Leute"-Probleme, mit denen ich mich auseinandersetzen musste. Alles ganz normal! Alles Gelegenheiten, sich durch die Umstellung der Kultur auf Lean zu verbessern.

Schritt 2.4.1: Der Inhalt des Lernclubs - die Details

Ziel war es, **ein starkes Team interner Coaches aufzubauen, damit wir bei der Einführung der Morning Meetings** und der Improvement Time auf **eine starke Unterstützungsorganisation zurückgreifen können.**

Wir haben das Buch "2 Second Lean" als Grundlage für den Club verwendet, indem wir Teile des Inhalts herausgegriffen und besprochen haben, um die wichtigsten Punkte hervorzuheben.

Zu jedem Kapitel gibt es einen Link und einen QR-Code zu einer generischen Version der Präsentation der jeweiligen Woche.

Woche 1 Learning Club: Einführung in "den Coach" und 2 SecondLean

How we are building a LEAN CULTURE

Tom Hughes

<https://docs.google.com/presentation/d/1LnP7XJFC5rOw0hfS0RD04p-JdglBp65UtbD7z9aU8/edit?usp=sharing>



Scan to go to
presentation



Als ich dies bei BLK BOX tat, war es vor allem eine Einführung in mich selbst, in meine eigene Lean-Reise und in das, was Lean ist und was nicht, zusammen mit dem, wie unser Fahrplan für die kommenden Wochen aussah.

Ich habe viel darüber gesprochen, wie ich Lean früher wahrgenommen habe, im Gegensatz zu dem, was ich heute unter Lean verstehe. Ziehen statt schieben, Menschen wachsen lassen, Wiederholung und totale Beteiligung.

Dies ist besonders nützlich, wenn man sich frühzeitig damit befasst, denn viele Menschen in unseren Organisationen haben schlechte Erfahrungen mit "Corporate Lean" gemacht, vor allem in größeren Unternehmen, in denen sie gearbeitet haben. Bei BLK BOX hatten wir dieses Problem sicherlich. Das führt zu Selbstgefälligkeit und in einigen Fällen zu Arroganz mit einer "Ich weiß, was Lean ist"-Haltung. Dem müssen wir sofort einen Riegel vorschieben. Unabhängig von den TIMWOODS (ein

Akronym, das Berater verwenden, um den Leuten zu helfen, sich die acht Verschwendungen zu merken), die Sie vielleicht an Ihrem letzten Arbeitsplatz gelernt haben, ist dies etwas völlig anderes, es sei denn, es gab eine vollständige Beteiligung. Wir alle tun das. Jeden Tag. Nicht die traditionellen Spitzenleute.

Unser Schwerpunkt liegt auf dem Engagement, nicht auf Leistungskennzahlen, Flipcharts und trockenen Workshops. Es geht nicht darum, dass sich alle anderen verbessern; es geht darum, dass SIE sich verbessern und mit gutem Beispiel vorangehen.

Diese frühe Einführung umfasste das grundlegende "System" von 2 Second Lean, mit:

- Die Morgenbesprechung, bei der wir eine Kultur aufbauen und gemeinsam lernen, Verschwendung zu erkennen. Wir nutzen es, um Erwartungen für alle festzulegen. Wir alle müssen jeden Tag eine 2-Sekunden-Verbesserung vornehmen.
- 3S (fegen, sortieren, standardisieren) Verbesserungszeit, in der wir alle die Gelegenheit haben, das Gelernte an unseren Arbeitsplätzen und Prozessen anzuwenden und unsere Verbesserungen in unserer WhatsApp-Gruppe zu posten.
- Verstärken Sie die Erwartung in der Morgenbesprechung am nächsten Tag, indem Sie unsere Verbesserungen feiern und unser Verständnis von Verschwendung

vertiefen, um den Verbesserungszyklus in Gang zu halten.

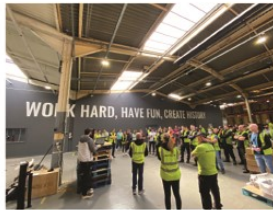
Es ist ein Kreislauf. Es ist ein Prozess, und weil es ein Prozess ist, sollten wir immer schauen, wie er verbessert werden kann!

Woche 2: 2 Zweiter magerer erster Abschnitt

Learning Club Chapters 1 - 6

Tom Hughes

<https://docs.google.com/presentation/d/1KP1yGPnPhT1CJZzLF4UeZGJ7SEa0jLXmtZ3tSv5yBI4/edit?usp=sharing>



Scan to go to
presentation



Wir beginnen mit einem Überblick über die drei großen Konzepte: Ziehen statt Drücken, Menschen wachsen lassen, Wiederholung und totale Beteiligung. Das ist kein Zufall. Ich möchte, dass die Jungs das erleben. Ich möchte, dass sie sich fragen: "Warum machen wir das schon wieder?" Und dann ist es lustig, wenn ich sie teste, wer sich daran erinnert und wie wenige es tun! Es ist viel besser, durch Handeln zu lernen als nur durch Sehen und Hören.

Dann besprechen wir die einzelnen Kapitel in der Gruppe. Viele der Schlüsselprinzipien zeigen sich bereits in den ersten Kapiteln des Buches.

Um ehrlich zu sein, dachte ich immer, dass Kapitel 1 "Was ist Lean?" von *2 Second Lean* ein bisschen Zeitverschwendung ist. Auf den ersten Blick sieht es so aus, als würde es nur den Rahmen für das vorgeben, was noch kommen wird. Wenn man jedoch genauer hinsieht, ist es wie das "Vorher" von "Vorher und Nachher", was ein entscheidendes Konzept bei Lean ist und eines, das wir sehr gerne nutzen, um uns gegenseitig zu motivieren, indem wir diese "Vorher und Nachher" in unseren WhatsApp-Gruppen posten. Richtig gemacht, ist das wirklich das Benzin im Feuer Ihrer Lean-Kultur.

In diesem Kapitel beschreibt Paul, wie er in seiner Unwissenheit glücklich ist. Seinem jungen Unternehmen geht es gut, die Bank liebt ihn, und er ist der Meinung, dass er nur noch ein paar Dinge optimieren muss, wie z. B. sein Bestandsverwaltungssystem. Erst als Tracey ihm sagt: "Du weißt nicht, was du tust", wird er wachgerüttelt. Die Wahrheit ist, dass die meisten Unternehmensleiter nicht zuhören würden. Warum sage ich das? Weil "die meisten" Unternehmen durchschnittlich sind, "bequem in ihrer Dysfunktion".

Die Anführer sind entweder:

Sie sind zu arrogant und denken, sie wüssten alles, so dass sie nicht glauben, dass es einen besseren Weg gibt.

In Unkenntnis der Tatsache, dass die Dinge wirklich anders sein können

Angst vor einer großen Veränderung, weil sie kein Vertrauen in

ihre eigenen Fähigkeiten haben

Sie sind nicht motiviert genug, sich zu ändern, weil sie nur ein "Lifestyle-Unternehmen" wollen.

Das ist die Herausforderung für das Führungsteam Ihres Unternehmens. Wo befinden Sie sich in diesem Spektrum? Werden Sie zur Minderheit gehören?

Für die Kapitel 2 und 3, "Bin ich wirklich so schlecht?", haben wir ein Spiel durchgeführt, bei dem drei Teams einen farbigen Aufkleber auf ein Stück A4-Papier kleben, es falten, in einen Umschlag stecken und auf das fertige Produkt INVOICE schreiben und es einem Kunden überreichen.

Ein Team von vier Personen hat jeden Schritt abgearbeitet.

Ein anderes vierköpfiges Team verwendete einen einteiligen Fluss.

Ein drittes "Ein-Mann-Team" verwendete eine u-förmige Zelle mit nur einem Bediener.

Wir haben ein Wettrennen veranstaltet, um herauszufinden, wer am effektivsten ist. Vielleicht können Sie erraten, wer als Erster fertig ist? Probieren Sie es aus und überzeugen Sie sich selbst!

In Kapitel 4, "Von hier an wird es nur noch besser", haben wir uns mit den Grundsätzen von Mehrwert und Nicht-Mehrwert befasst, mit einem brillanten Video von Brad Cairns (Best Damned Doors), das dieses Prinzip perfekt illustriert.



Value added V.S. No value added - Woodworking version ...

Quantum Lean



Brad Cairns Wertschöpfung vs. Nicht-Wertschöpfung

https://youtu.be/D800WMr7e_s

Einfach ausgedrückt, es ist nur dann ein Mehrwert, wenn es eine physische Umwandlung gibt oder etwas, wofür der Kunde bereit ist zu zahlen. Alles andere ist einfach nur Verschwendung, wenn der Kunde nicht bereit ist, dafür zu bezahlen, oder das Unternehmen lieber weniger davon machen würde! Brad ist eifrig in seiner rigorosen Auffassung von schwarzer und weißer Verschwendung, und obwohl man darüber streiten kann, ob das wirklich richtig ist, bin ich persönlich der Meinung, dass es viel besser ist, von diesem Punkt auszugehen, als sich alle möglichen Ausreden einfallen zu lassen, warum die Verschwendung in Ordnung ist, anstatt sie einfach zu reduzieren - oder besser noch, sie loszuwerden! Ich habe weitere Videos von Ryan Tierney und Hugh Carnahan verwendet, um das Verständnis dieses Konzepts weiter zu vertiefen, die ich ebenfalls unten einfüge.



Are you adding value to the customer?

Ryan Tierney



Ryan Tierney Wertschöpfung vs. Nicht-Wertschöpfung

<https://youtu.be/VWMJ0OPA0G8>



Hugh Value Add NVA SIMPLE

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



Hugh Carnahan NVA Einfach

<https://youtu.be/Lpkmn4uFCBM>

In Kapitel 4 gehen wir auch auf die acht Verschwendungen ein und nutzen diese Gelegenheit, um TIMWOOD zu verbannen. Viele Unternehmen, vor allem die großen, die Berater einsetzen, bringen ihren Mitarbeitern die Abfälle gerne mit Hilfe von Akronymen bei.

- T - Transport
- I - Bestandsaufnahme
- M - Bewegung
- W - Warten
- O - Überarbeitung
- O - Überproduktion
- D - Defekte

Eine Alternative mit einem ähnlichen Endergebnis ist DOWNTIME.

- D - Defekte
- O - Überproduktion
- W - Warten
- N - Talent nicht nutzen
- T - Transport
- I - Bestandsaufnahme
- M - Bewegung
- E - Extra Verarbeitung

Ein paar der Jungs in unserer Gruppe gehörten zum Lager der "Wir kennen Lean"-Leute. Es hat Spaß gemacht, ein Video von Herrn Akers abzuspielen, in dem er die Verwendung von

Akronymen anprangert, weil sie kein VERSTÄNDNIS fördern, sondern nur das Auswendiglernen. Das hat keinen Tiefgang.



Paul Akers "Wie man sich die 8 Abfälle nicht merkt"
<https://youtu.be/BsItNCgbsV8>

Stattdessen begannen wir damit, Menschen zu coachen, "Geschichten über Verschwendung" zu erzählen. Paul hatte kürzlich einen Podcast zu diesem Thema gemacht, der sehr aktuell war. Er erzählte, dass sie Freunde zum Abendessen eingeladen hatten, aber nicht wussten, wie viele kommen würden, und deshalb zu viel Salat machten (**Überproduktion** - die Mutter aller Verschwendung, wie Sie sehen werden). Also mussten sie den übrig gebliebenen Salat in eine Schachtel packen (**Bewegung**), die dann in den Kühlschrank gestellt wurde (**Transport und überschüssiges Inventar**). Nach ein paar Tagen wurde der Salat nicht mehr verwendet, so dass er verdarb

(**Defekte**), was wiederum bedeutete, dass er in den Müll wanderte und der Behälter ausgekratzt werden musste (**Zusätzliche Verarbeitung**). In der Zwischenzeit **wartet** Pauls Frau darauf, dass er zu ihr aufs Sofa kommt und sie knuddelt (**Talent nicht nutzen** - ihr Talent!). Den letzten Teil habe ich improvisiert, aber Sie verstehen schon (sorry, Leanne!). Es geht darum, dass jeder mit der Zeit auch die Geschichte der Verschwendung in seinem eigenen Kontrollbereich versteht, die Arbeit, die er tut, die wirklich wichtig ist - und vergessen Sie nicht, dass Akronyme scheiße sind!

In Kapitel 5 wird das Konzept "**Repariere, was dich stört**" vorgestellt. Dies ist eines der wirkungsvollsten Konzepte in diesem Buch. Es ist die Einfachheit, die so schön ist: keine Diagramme, Schaubilder oder komplizierte Analysen. Wenn es Sie stört, tun Sie etwas dagegen. Mein Beispiel, bei dem Paul mir hilft, meine Glühbirne über den Kampf anzuzünden (siehe das Video unten), wurde hier für die Jungs herausgeholt. Wenn es einen Kampf gibt oder sich die Dinge stapeln, machst du es wahrscheinlich nicht richtig - Zeit für eine Verbesserung!



How Paul Akers sees opportunities to improve

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



Wie Paul Akers Möglichkeiten zur Verbesserung von <https://youtu.be/kB qbOTgWvY> sieht

In Kapitel 6 geht es um den Vizepräsidenten von Lexus, der Paul seine Satori-Methode vermittelte, nach der es bei Lean in erster Linie um die Menschen und nicht um die Prozesse geht. Wachsen die Menschen - konzentrieren Sie sich darauf, und der Rest folgt!

Wie Sie sich wahrscheinlich vorstellen können, war dies ein ziemlich intensiver Nachmittag...

Woche 3: 2 Zweiter Lean-Abschnitt

Learning Club Chapters 7 -11

Tom Hughes

https://docs.google.com/presentation/d/1Mu5-WdaqNhy-k5MlBMbNLcM-1Ah14pUlu_VcS0GwWc/edit?usp=sharing



Scan to go to
presentation



Wir beginnen den Lernclub immer mit einer Wiederholung aller wichtigen Punkte der Vorwoche. Wir scherzen nicht, wenn wir sagen, dass Wiederholung der Schlüssel zum Lernen ist, und es macht Spaß zu sehen, wie der Groschen beim Team fällt, dass es ohne Wiederholung kaum funktioniert, nur weil es jemandem "gesagt wurde". Es ist so wichtig, dass wir unsere internen Trainer darin bestärken, aus Erfahrung zu lernen, dass "einmal/zweimal sagen" selten funktioniert!

Vielleicht haben Sie die "Wiederholung" im dritten Schlüsselkonzept des Learning Club - "Wiederholung und totale Beteiligung" - bemerkt und sich gefragt, was es damit auf sich hat. Lean ist einfach, aber es gibt ein "Aber", und dieses Aber ist, dass Lean auch sehr tiefgründig ist.

Nehmen wir die acht Verschwendungsarten. Bei einer

gewöhnlichen, traditionellen Lean-Implementierung werden die Mitarbeiter vielleicht ein oder zwei Tage lang formell zu den acht Verschwendungen geschult, WENN sie Glück haben. Dann pflastert das Unternehmen die Anschlagtafeln und die Wände in den Werkshallen mit großen Schildern zu, auf denen TIMWOOD oder eine andere oberflächliche Ankündigung zu lesen ist, und damit ist die "Schulung" für die Mitarbeiter abgeschlossen. Sie wissen doch, was die acht Verschwendungen sind, oder?

Falsch. Sie wissen vielleicht "von" den acht Verschwendungen, aber sie "kennen" die acht Verschwendungen nicht.

Wie Sie wissen, liebe ich meine Spiritualität und betrachte mich selbst als halben Hindu, obwohl ich von einem Bauernhof in der Grafschaft Derry in Nordirland stamme - wohl kaum eine Brutstätte von Guru-Anhängern! Ich liebe diese Geschichte über einen indischen Guru, Sri Yukteswar, der von jemandem gefragt wurde, der sein Wissen über die heiligen Schriften testen wollte. Der unhöfliche Protagonist fragte: "Kennen Sie die Bhagavad Gita [die Hindu-Bibel]?" Darauf antwortete Yukteswar: "Ich habe sie mehr als hundertmal gelesen, aber nein, ich kenne sie nicht."

So sehe ich Lean, und das ist die Einstellung, die Sie als Trainer einnehmen müssen.

Das Aufstellen der Schilder bedeutet nicht, dass man die Leute geschult hat, und schon gar nicht, dass sie es verstehen. Das geschieht durch Wiederholung, und wenn man

es "richtig" macht, durch **kreative Wiederholung**. Es reicht nicht aus, die Leute einfach auf die Stelle zu setzen und sie zu bitten, die acht Verschwendungen aufzusagen oder sogar die Geschichte der Verschwendungen zu erzählen. Die Schulung, die im Morning Meeting durchgeführt wird, muss die acht Verschwendungen wiederholt und aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten. Es gibt Dutzende von Möglichkeiten, wie man zum Beispiel übermäßige Bewegung und die Ursachen dafür betrachten kann. Die Kunst der Leiter des Morgentreffens besteht darin, Wege zu finden, die sich wiederholen, aber nicht langweilig werden. Das darf nie passieren.

Also, auf zu den neuen Sachen!

Pauls Besuch bei HOKS und sein Satori-Moment ist eines der Schwerpunktthemen dieser Woche.

Ich bin in der glücklichen Lage, meine persönlichen Erfahrungen mit HOKS zu teilen und zu sehen, was für ein wirklich außergewöhnliches Unternehmen sie haben.



GT Tom Hoks Visit Pt 1 061119

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



HOKS Teil 1

<https://youtu.be/eg80MaiGQWM>



HOKS Tour 061129 Pt. 2

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



HOKS Teil 2

<https://youtu.be/LzH5lByH4ZI>



HOKS TOUR part 3 061119

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



HOKS Teil 3

<https://youtu.be/ru8o-YDCHA4>

Es ist eine inspirierende Erfahrung, dabei zu sein, wenn alle Mitarbeiter dieses Unternehmens ihre 3S machen. Das Maß an Energie, das sie an den Tag legen, ist geradezu wahnsinnig. Jeder gibt sein Bestes, auch der Eigentümer des 40-Millionen-Dollar-Unternehmens, der energisch die Fenster vor seinem Empfangsbereich putzt. Es gibt sogar ein Team von Leuten, die die Straße vor der Fabrik reinigen! Es ist der Wahnsinn.



Der Eigentümer von HOKS putzt die Fenster: Gelebte schlanke Kultur

HOKS ist der Ort, an dem 5S (traditionelles Lean) durch die Kunst der Subtraktion zu 3S wurde, "in Ordnung bringen" wird zu "standardisieren" und "aufrechterhalten", was normalerweise der schwierigste Teil im traditionellen Lean ist (es am Laufen zu halten!), weil wir uns bei unserem Ansatz keine Gedanken darüber machen müssen, da wir es jeden Tag tun!

Wenn ich 3S unterrichte, unterteile ich sie in Untergruppen, damit die Teilnehmer verstehen, was sich hinter jedem "S" verbirgt, und damit sie andere coachen können.

Fegen ist:

- **Sauber**
- **Probleme erkennen**
- **Den Standard anheben**

Lassen Sie uns zuerst über "**CLEAN**" sprechen!

Eines der häufigsten Missverständnisse, selbst bei Menschen, die schon lange "schlank" sind, besteht darin, dass sie Putzen als eine Tätigkeit auf niedrigem Niveau betrachten. Für sie ist es das, was die Leute tun, wenn sie nicht klug genug sind, um eine Verbesserung zu erreichen. Ohne es beschönigen zu wollen: Das IST manchmal der Fall, aber definitiv nicht immer.

Ich persönlich war davon überzeugt, dass es nicht "nur

darum geht, einen Besen herumzuschieben".

Ich bin dieser Vermutung nachgegangen und habe die Frage gestellt: "Warum putzen wir jeden Tag?" in der von Dave Lelonek geleiteten Lean Maniacs Signal-Gruppe - meiner Erfahrung nach die beste Gruppe der Welt. Ich habe einige wirklich inspirierende Antworten erhalten. Hier sind nur einige von ihnen.

- Respekt vor sich selbst.
- Respekt für andere.
- Respektieren Sie Ihren Arbeitsbereich.
- Schluss mit der Schlamperei - ein gutes Arbeitsumfeld führt zu guter Arbeit.
- Minimieren Sie Ablenkungen, um sich auf die Arbeit zu konzentrieren.
- Ein sauberes und klares Arbeitsumfeld ist eine Form des visuellen Managements, das Anomalien und Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigt.
- Die Reinigung hilft uns jeden Tag, unsere Standards zu erhöhen.
- Die Reinigung schafft Eigentum an dem Raum.
- Wenn jeder Einzelne putzt, zeigt das, dass wir alle an einem Strang ziehen.

Wenn wir all diese Antworten zusammenfassen, würde ich sie in drei Worten zusammenfassen:

REINIGUNG SCHAFFT KULTUR

Lassen Sie also niemanden sagen: "Sie haben nur einen Besen herumgeschoben". Derjenige, der den Besen nur herumschiebt, übernimmt Verantwortung für seinen Bereich, respektiert sich selbst, andere und seine Arbeit. Er beteiligt sich an der Kultur. Das zeigt, dass er ENGAGIERT ist.

Vor allem Ihre internen Coaches müssen dies "verstehen".

Die Menschen werden unterschiedlich schnell schlank, manche sofort, manche brauchen Monate. Ich habe Leute gesehen, die monatelang "gefegt" haben, und dann machen sie eine kleine Verbesserung, die einfachste Sache, wie z. B. einen Platz für den Besen oder das Reinigungsmaterial zu finden. Wenn sie dann etwas Ermutigung und Anerkennung erhalten, springt der Funke über, und sie "verstehen" es besser. Wenn sie so weitermachen, werden sie mit dem Rest des Teams Feuer und Flamme sein.

Dies alles erfordert Geduld, Einfühlungsvermögen und emotionale Intelligenz. Alles Eigenschaften einer schlanken Führungskraft und eines Coaches.

PROBLEME ERKENNEN

Ich hatte einen Satz, den ich bei meiner ersten schlanken Transformation verwendet habe: **"Man fegt nicht nur mit dem Besen, man fegt auch mit dem Kopf!"** Mit der Zeit suchen wir nach den Quellen des Schmutzes. Schließlich ist das Putzen an sich eine nicht wertschöpfende Tätigkeit. Ja, ich weiß, das ist eine weitere Dichotomie innerhalb von Lean, aber es ist wahr. Wir

wollen also Wege finden, um die Entstehung von Schmutz zu verringern, woher er kommt und wie er sich ausbreitet. Die meisten Fabriken, die ich gesehen habe, sind voll von Verbesserungsmöglichkeiten in diesen Bereichen.

Wenn Sie den gesamten Arbeitsbereich reinigen, stellen Sie fest, was anormal ist. Sollte dieses "X" dort sein? Warum ist "Y" nicht da? Dies ist der Beginn eines Problemlösungsprozesses, der zu Verbesserungen führt.

DEN STANDARD ANHEBEN

Wenn man sieht, wie viel Mühe sich HOKS mit der Reinigung gibt und den Boden buchstäblich mit der Zahnbürste putzt, um Flecken zu entfernen, versteht man, dass die Reinigung auch eine Form der kontinuierlichen Verbesserung ist. Zu Beginn ihrer Lean-Reise geht es vielen nur darum, den Schmutz loszuwerden. Um Ryan Tierney zu zitieren, haben sie einmal in der Woche mit Schneeschaufeln geputzt. Wenn die Verbesserungsbemühungen greifen, wird nicht mehr nur nach dem gleichen Standard wie im letzten Monat oder Jahr gekehrt; wenn der regelmäßige Reinigungsprozess greift, wollen die Leute es besser machen.

"Hinterlasse es besser, als du es vorgefunden hast" ist ein so kraftvoller Satz. Er fördert nicht nur den Respekt füreinander, indem er nicht erwartet, dass jemand anderes das Chaos aufräumt, sondern er fordert uns auch auf, es nicht nur so zu hinterlassen, wie wir es vorgefunden haben, sondern besser!

Wenn dies in Ihrer Kultur verankert ist und durch gutes Coaching verstärkt wird, führt dies natürlich zu einer kontinuierlichen Verbesserung, da die Messlatte ständig höher gelegt wird.

Kapitel 8 - 11 und WhatsApp-Übung!

Diese Kapitel umreißen die Grundzüge dessen, was ich als das System von 2-Second-Lean ansehe, das Morning Meeting, die 3S-Verbesserungszeit und die Verstärkung des Verhaltens durch das Feiern von Erfolgen im Morning Meeting, die sich aus den Verbesserungen ergeben, die wir am Vortag in der WhatsApp-Gruppe veröffentlicht haben.

Ich muss sagen, dass ich mich in meiner gesamten Laufbahn noch nie so wohl gefühlt habe wie bei meinem ersten Transformationsprojekt, als ich die Verbesserungszeit coachte. Die Energie war unglaublich. Es macht mir so viel Spaß, zu sehen, wie die Leute aus sich herausgehen. Natürlich gibt es die Leute, die es von Anfang an verstehen, und diese Leute hören nie auf, es zu verstehen. Jeden Tag, wenn man als Führungskraft/Coach seine Runden dreht, ist es eine Freude zu sehen, welche Verbesserungen heute erzielt wurden oder wie sie bei einer großen Verbesserung vorankommen, die eine halbe Stunde nach der anderen vorangetrieben wird, wobei oft Mitarbeiter aus allen Abteilungen mithelfen. Das ist einer der überraschenden Vorteile von 2 Second Lean. Nur wenige der größeren Verbesserungsprojekte, die entstehen, werden von einer

einzelnen Person allein durchgeführt; meistens benötigen sie die **Unterstützung anderer Personen im Team, um sie zu verwirklichen**. Jemand, der an einer Rohrbiegemaschine arbeitet, bittet zum Beispiel den Mitarbeiter an der Laserschneidemaschine, ihm ein Blech zuzuschneiden. Der Mitarbeiter an der Abkantpresse würde ihm helfen, das Blech zu biegen. Dann müsste er jemanden finden, der es für ihn schweißt. Und dann muss es lackiert werden! Der Mann, der sich um die Lackiererei kümmerte, verbrachte die meiste Zeit damit, an den Verbesserungen anderer Leute zu arbeiten. Die ganze Sache schmiert die Verbindungen zwischen den Leuten und den verschiedenen Abteilungen. **Es bildet Teams.**

Die **Vorher-Nachher-Bilder** sind auch ein wichtiger Teil der Feier dieser Erfolge. Ich bezeichne sie als das Benzin für Ihr schlankes Feuer. Es ist wichtig, dass Ihre Trainer ständig feiern und ermutigen.

Bislang hatten wir im Lernclub ein gewisses Engagement in der WhatsApp-Gruppe - die üblichen Early Adopters, die ihre Sachen posten. Es war gut, aber nicht großartig.

Ich wollte, dass sie spüren, wie großartig sie sind. Sie hatten noch nie eine "Improvement Time" oder ein richtiges "Morning Meeting" gehabt. Also habe ich ein kleines Coaching-Experiment durchgeführt.

"Gut, Leute. Jeder von euch hat 20 Minuten Zeit, um zu seinem persönlichen Arbeitsplatz zu gehen und ihn

entweder zu entrümpeln oder zu verbessern, und ich brauche ein Vorher-Nachher-Foto von jedem einzelnen von euch, das in der WhatsApp-Gruppe gepostet wird, und wir vergeben einen Preis für das beste Foto. Videos bringen mehr Punkte als Fotos. Also, los geht's!"

Es hätte eine Katastrophe werden können, wie bei allen Experimenten, die zum ersten Mal durchgeführt werden, aber das war es bei weitem nicht.

Ich wartete im Besprechungsraum, und innerhalb von 15 Minuten klingelte WhatsApp wie verrückt! Und tatsächlich, nach 20 Minuten waren die 12 Leute wieder im Raum, ein wenig atemlos und voller Energie. Der Raum fühlte sich toll an, aber das war noch nicht alles.

Ich hatte keine Zeit, ein "Video" zu machen oder zusammenzustellen, was die Jungs gemacht hatten. Daran hatte ich noch gar nicht gedacht, und so war die Lösung in dem Moment, dass ich einfach live auf meinem Laptop durch den Medienbereich in WhatsApp scrollte. Und los ging's. Für die meisten war es das erste Mal, dass sie ein Video drehten, das nicht von Familienmitgliedern gesehen werden konnte. Die meisten machten ein Voice-over und erklärten gut gelaunt, was sie taten, indem sie einfach die Kamera auf ihre Arbeit richteten. Und selbst bei denen lachten, jubelten und klatschten alle bei jedem "Danach". Was **uns auffiel, war, dass sich die Leute viel mehr auf die Videos einließen, in denen das Gesicht einer**

Person zu sehen war; sie erhielten definitiv den größten Beifall und die mit Abstand beste Reaktion.

Diese einfache Übung war definitiv der Anstoß für die Dynamik dieses Teams. Es gibt ein tolles Zitat, das dies auf den Punkt bringt: **"Die Leute vergessen, was du sagst. Sie werden vergessen, was du getan hast, aber sie werden nie vergessen, wie du sie fühlen lässt. Maya Angelou.**

Das sagt viel darüber aus, worum es bei echtem Engagement geht, das durch gutes Coaching gefördert wird. Wie wir bereits festgestellt haben, geht es bei echtem Lean nicht um Diagramme und Grafiken - es geht um Herz und Verstand, in dieser Reihenfolge. Engagement entsteht, wird aufrechterhalten und wächst aus den Herzen der Führungskräfte, um eine solide Gemeinschaft von Menschen aufzubauen, die sich gegenseitig unterstützen.

Wenn Ihr Engagement nachlässt, liegt das nicht daran, dass Sie die Köpfe der Menschen nicht erreichen. Es liegt daran, dass Sie sich nicht mit den Herzen der Menschen verbinden, und diese Verbindung beginnt IMMER damit, dass die Führungskraft ein offenes Herz hat. Umgekehrt ist es praktisch nie der Fall. Sie beginnt IMMER an der Spitze.

Ich werde für einen Moment ein wenig spirituell werden.

Man kann kein offenes Herz haben, wenn man angespannt ist, weil man die Leute manipuliert, damit sie tun, was man

will, oder wenn man eine Energie der Frustration und des Ärgers darüber hat, dass die Leute oder die Dinge nicht so laufen, wie man will. Wie immer beginnt Verbesserung mit "Ich", und sie beginnt IMMER damit, dass das Führungsteam etwas gibt und den Kreislauf in Gang bringt.

Ich erinnere mich, dass ich in einem Unternehmen, in dem ich die Umstrukturierung leitete, das Führungsteam zu einer Reihe von Veränderungen ermutigte, die ich in die Kategorie "keine Dummheiten machen *****" einordnete. Dinge wie Menschen das Leben schwer zu machen, erwachsene Menschen wie ungezogene Kinder zu behandeln, wenn sie Sicherheitshandschuhe austauschen, weil sie teuer sind, aufzuräumen und die Werkskantine so zu dekorieren, dass sie nicht zu einem völlig schrecklichen und deprimierenden Ort wird, an dem man zu Mittag isst, bei Werkzeugen und Wartungsarbeiten zu knausern, solche grundlegenden Dinge - kein Zeug auf höchster Ebene!

Ich wurde zurückgewiesen, weil "du ihnen immer nur etwas geben willst. Was ist damit, dass sie uns etwas geben?"

Meiner Erfahrung nach funktioniert das leider nicht so. **Wenn man einen Verhaltenskreislauf durchbrechen oder einen tugendhafteren beginnen will, muss man damit beginnen, dass die Unternehmensleitung eine Änderung vornimmt, und das bedeutet, dass sie ihr Herz öffnet und etwas gibt.** Es kann auch eine Weile dauern, bis sich der Erfolg einstellt; diese

Dinge müssen im Geiste des "richtigen Handelns" getan werden.

Mein Kumpel Alex nennt dies den "Kreis des Vertrauens".

Die Geschäftsleitung ergreift eine Maßnahme. Der "Laden" antwortet. Das Management unternimmt einen weiteren Schritt. Der "Laden" tut mehr. Das Vertrauen steigt spiralförmig an. So funktioniert es.

Zurück zu WhatsApp!

Diese Übung verschaffte den Teilnehmern sofortige Anerkennung für ihre Verbesserungsvorschläge in Form von Vorher-Nachher-Bildern und Videos, die sie gemacht hatten. Sie konnten erleben, wie ihre Kollegen lachten, lächelten und ihre Erfolge feierten. Das hat die Stimmung angeheizt! Das ist es, was passiert, wenn man es richtig macht.



Awesome BLK BOX week 2 compilation

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



BLK BOX Woche 2 Zusammenstellung

<https://youtu.be/KWd3b-Y6cY0>



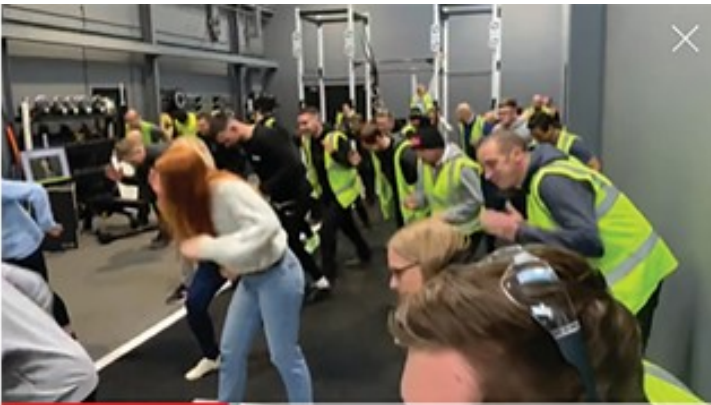
BLK BOX best of week 1 videos

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



BLK BOX best of week 1 videos

<https://youtu.be/lu9y06L7nic>



BLK BOX ENERGY AND LEARNING CLUB

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



BLK BOX: erstaunliche Energie und Learning Club Clip

<https://youtu.be/QjeJpBcZNA>

Ich denke oft, dass man sich selten in die Lage eines anderen

hineinversetzen kann. Als Coach ist das besonders wichtig.

Stellen Sie sich das vor. Sie sind ein Neueinsteiger oder eine Nachwuchskraft und gehen zur Morgenbesprechung. Diese "großen" Leute sagen Ihnen, dass sie wollen, dass Sie Verbesserungen vornehmen und in der WhatsApp-Gruppe des Unternehmens posten. Nach ein oder zwei Wochen fassen Sie den Mut, einen Beitrag zu schreiben. Das war sehr mutig von Ihnen. Du schreibst den Beitrag, und die Reaktion ist... Pustekuchen. Niemand dankt Ihnen. Wie würden Sie sich dabei fühlen?

Wie wäre es, wenn Sie eine weitere Verbesserung, ein weiteres Video, machen würden, auch wenn Sie für das erste keine Anerkennung erhalten haben? Wie würden Sie sich dann fühlen?

Das ist keine Raketenwissenschaft!

Die Lektion, die wir in diesem Fall hören müssen und die zu 100 % in Ihre 2-Sekunden-Lean-Routine eingebaut werden muss, besteht darin, dass Sie sicherstellen, dass **jeder einzelne Verbesserungsbeitrag anerkannt wird und dass die Beiträge, die wirklich über das normale Maß hinausgehen, voll und ganz gefeiert werden.**

Das Team des Lernclubs hat in diesen ersten Wochen die Dinge maßgeblich vorangetrieben. Sie werden die ersten Leiter der Morning Meetings sein und, was ebenso wichtig ist, sie werden die 12 Apostel für Lean sein! Wir haben klargestellt, dass sie

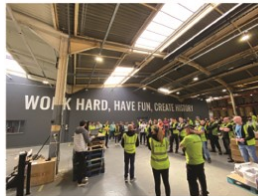
diejenigen sind, die in der WhatsApp-Gruppe eine Dynamik aufbauen müssen, indem sie **den Ton angeben, indem sie selbst Verbesserungen vornehmen und ihre jeweiligen Teams anleiten, mit ihren Verbesserungsbemühungen zu beginnen.**

Woche 4 Lernclub

Learning Club

Tom Hughes

<https://docs.google.com/presentation/d/1HwzXRo9wTtp77QVfpGJbWRE3lzAaGR2VMPRnMkaW2lc/edit?usp=sharing>



Scan to go to presentation



Hier ist eine wirklich wichtige Folie, die wir in dieser Woche behandelt haben, um die Verhaltenserwartungen an unsere Trainer festzulegen.

COACHING

TRIPLE X LEADERSHIP

Ask / Support / Encourage / LISTEN!

Don't say NO.....

Keep to "span of control" - 2SL

Mistakes will happen - LEARNING is the important thing!

Thank your people on WhatsApp

Deflection! Excitement! Passion!

Growing people is more important than improvements

Triple X-Führung

Wir haben das Thema Triple X bereits im Kapitel über die Offenheit angesprochen, aber wir werden es hier noch weiter vertiefen.

Der erste Punkt ist sehr wichtig: Je höher der Rang der Person, desto wichtiger ist es, ihn zu übernehmen. Das dreifache X steht für ein außerordentliches, außergewöhnliches Beispiel.



The Key to Lean

Paul Akers



Paul Akers "Dreifache X-Führung"

<https://youtu.be/nAOETYLhB7M>

Unsere Lernclubtrainer müssen das dreifache X zeigen, indem sie die Führung übernehmen. Sie müssen die Verbesserungen vornehmen, das Team coachen und jeden Tag mindestens einmal in der WhatsApp-Gruppe posten und ihre Mitarbeiter ermutigen.

Die Triple-X-Führungskraft zeigt immer Wertschätzung für die Bemühungen anderer Menschen. Sie bedanken sich von Angesicht zu Angesicht und über WhatsApp, sie feiern sie in der Morgenbesprechung und sie freuen sich über die Verbesserungen anderer.

Ich habe das Glück, dass mich schon die kleinste Verbesserung, die die Leute im Team machen, wirklich begeistert. Einige von denen, die mich persönlich berührt haben, würden jemand anderem nicht so toll erscheinen. Dinge wie die erste Verbesserung, die jemand mit sehr schlechtem Englisch macht, der super ruhig war, wie das Anbringen eines Besens an seinem Arbeitsplatz. Das ist vielleicht keine raketenwissenschaftliche Instagram-Verbesserung, aber es zeigt, dass diese Person sich engagiert. Es zeigt, dass er sich engagieren und sich verbessern will. **Um es noch einmal zu sagen: In diesen frühen Stadien sind die Verbesserungen nicht wichtig - die Menschen zu engagieren schon!**

Eine weitere Fähigkeit, die der Lean Leader/interne Coach entwickeln muss, ist die "**Kunst der Ablenkung**". Dies ist nicht wie in der normalen BS-Welt eines Unternehmens, wo jeder versucht, die Lorbeeren für alles zu ernten, unabhängig davon, ob er es getan hat oder nicht! Ich hatte einen alten Chef, der zu sagen pflegte: "Erfolg hat viele Väter, aber Versagen ist ein Waisenkind". In einer anderen toxischen Organisation stellte jemand die Verbesserungsarbeit und die Ergebnisse meiner Abteilung als seine eigenen dar, ohne zu wissen, dass ich im

Raum war! In einem schlanken Unternehmen, insbesondere als Triple-X-Führungskraft, ist das Gegenteil der Fall. Versuchen Sie, anderen die Lorbeeren zuzugestehen und selbst weniger davon zu bekommen. Ich will damit nicht sagen, dass Sie lügen sollen, aber **seien Sie großmütig, wenn es darum geht, wie die Anerkennung verteilt wird.** Lenken Sie sie, wenn möglich, auf andere Mitglieder des Teams ab, insbesondere auf neuere, weniger erfahrene Mitglieder.

All das ist eine hohe Messlatte, aber warum sollte diese Messlatte noch niedriger sein? Dies ist ein so wichtiger Punkt, den die Trainer von Führungskräften verstehen müssen. Lean scheitert immer nur daran, dass die Führungskräfte nicht durchgängig Triple X sind, dass sie nicht aus dem Herzen kommen und dass sie daher nicht das Engagement aufbringen, das die Grundlage für alles ist.

Wenn Ihr schlanker Prozess Probleme hat, sollten Sie als Führungskraft als erstes in den Spiegel schauen.

Sagen Sie nicht nein - unterstützen, ermutigen, zuhören

Vielleicht ist Ihnen die Zeile "SAGEN SIE NICHT NEIN!" aufgefallen. Das ist so wichtig, besonders in den ersten Tagen von 2 Second Lean. Ich habe schon oft erlebt, dass Führungskräfte die ersten Ideen eines Teammitglieds mit kaltem Wasser begossen haben, und das ist einer der schnellsten Wege, die Lean-Kultur zu zerstören. Ermutigen Sie alle Mitarbeiter, ihre

Ideen einzubringen, es sei denn, die Idee eines Mitarbeiters wirkt sich negativ auf die Sicherheit oder die Qualität aus oder bedeutet eine große Ausgabe, die höchstwahrscheinlich eine Verschwendung darstellt. Selbst wenn Sie als Coach eine viel bessere Idee haben!

Das Wichtigste, vor allem in der Anfangszeit, ist, dass die Ideen aller willkommen sind und so weit wie möglich aufgegriffen werden. Ich habe erlebt, wie so genannte Führungskräfte "äh" und "ah" gesagt haben, wenn ein Teammitglied voller Enthusiasmus und Verbesserungsideen war, und dann ihre gute Energie zunichte gemacht wurde, weil es nicht ganz perfekt war - oder, noch wichtiger, in den Augen der Führungskraft nicht perfekt genug. Zwei der anderen Zeilen auf der Folie bauen auf diesem Punkt auf: **"Fehler werden passieren"** und **"Menschen zu fördern ist wichtiger als Verbesserungen"**. Engagement und dessen Aufbau ist das Hauptziel. Bei geschickter Pflege werden Verbesserungen immer folgen. Es ist ein Marathon, kein Sprint.

Halten Sie sich an Ihre eigene individuelle Kontrollspanne

Ein weiteres Problem, das häufig auftritt, wenn ein Unternehmen den Weg des 2-Second-Lean-Systems einschlägt, ist, dass einige Leute wollen, dass sich alle anderen verbessern - nur sie nicht. Wenn also ein Coach während der Verbesserungszeit, die eine seiner wichtigsten Aufgaben ist, seine Runden auf dem Gemba dreht, erhält er Verbesserungsvorschläge wie: "Hey, warum

ändern wir nicht das ERP-System [Enterprise Resource Planning-System, mit dem das gesamte Unternehmen betrieben wird], dann wäre mein Leben einfacher?" "Warum kaufen wir nicht ein neues XYZ-Multimillionen-Dollar-Gerät, dann wäre alles besser?" Eine wichtige Aufgabe des Coaches ist es, die Aufmerksamkeit des Einzelnen auf seine eigene Kontrollspanne zu lenken. Kümmern Sie sich um das, was Sie stört, und um das, was Sie in diesem Moment ändern können. Das ist unsere Erwartung, und darauf sollten wir sie zurückführen. Es ist nicht so, dass wir die großen Dinge nicht in Ordnung bringen oder ändern würden; es ist nur so, dass der Fokus im Moment nicht darauf liegt. Wir müssen das Team dazu bringen, zu zeigen, welche großartigen Verbesserungen wir jetzt schon vornehmen können, und je mehr wir das tun, desto mehr Vertrauen wird das Unternehmen gewinnen, um größere Veränderungen zu unterstützen und mehr Investitionen zu tätigen, um Verbesserungen zu erreichen.

JETZT WAR ES AN DER ZEIT, LOSZULEGEN!

Für unseren BLK BOX Learning Club war dies die letzte wöchentliche Sitzung, bevor wir mit Lean "richtig" loslegen würden - und das bedeutete, dass wir mit den Morning Meetings beginnen würden.

Wir haben den Lernclub noch drei Wochen lang fortgesetzt. Deren Inhalt soll nun im abschließenden Kapitel "Konsistenz" behandelt werden.

TAKEAWAYS

- **Alle wirklich großen, schlanken Organisationen haben großartige Trainer an ihrer Spitze.**
- Coaching lernt man am besten durch Handeln.
- Ein Learning Club bietet eine hervorragende Plattform, um Ihre internen Coaches zu fördern und Erwartungen zu formulieren.
- **Lean geht in der Werkstatt nie schief. Es ist IMMER ein Problem der Führung.**

Das vierte "C" - KONSISTENZ

"Erfolg ist weder magisch noch geheimnisvoll. Erfolg ist die natürliche Folge der konsequenten Anwendung grundlegender Prinzipien."

- E. James Rohn

Es gibt so viele "ke"-Wörter, die ich für dieses Kapitel hätte wählen können! Kata ("Routine" auf Japanisch), Kaizen (kleine Schritte der kontinuierlichen Verbesserung) und Kontinuierliche Verbesserung als Begriff an sich, aber ich habe mich für Beständigkeit entschieden.

Ich habe dieses Wort absichtlich gewählt, weil es nicht sehr glamourös ist. Konsistenz könnte wie der langweilige Teil des "Lean-Rezepts" klingen, der Teil, der immer wieder ausgespült werden muss, aber er darf nicht ausgelassen werden, und vorausgesetzt, dass die anderen Ks behandelt werden, ist er der Ort, an dem das Engagement aufgebaut wird, Verbesserungen stattfinden und Ergebnisse erzielt werden.

Konsequenz in diesem Sinne bedeutet, einen Fuß vor den anderen zu setzen.

Ich habe 2014 den Kilimandscharo bestiegen, und das war mit Abstand die härteste körperliche Herausforderung, der ich mich

je gestellt habe. Wir sind fünf Tage lang täglich mehr als 12 Stunden gewandert, haben wegen der eisigen Temperaturen jede Nacht nur ein paar Stunden geschlafen und ich musste die letzten paar Tage dieselbe Grundkleidung tragen, weil meine Ausrüstung nass wurde und ich sie nicht trocknen konnte. Es war HART!



Auf dem Weg zum Kilmanjaro mit Mike Blenkinsop und Mike Kay, meinen guten Freunden von Olaer

Am Gipfelmorgen mussten wir um 3 Uhr in der Dunkelheit aufstehen und zum Gipfel wandern, um rechtzeitig zum Sonnenaufgang dort zu sein. Es war auch mit Abstand die kälteste Temperatur, bei der wir wandern mussten, denn es war mitten in der Nacht und in der höchsten Höhe. Das Wasser in meiner Trinkflasche im Rucksack gefror, weil es SO KALT war. Ich war durch den Schlafmangel und die Strapazen der letzten fünf Tage völlig erschöpft. Es war eine ziemlich miserable Zeit, das kann ich Ihnen sagen.

Das Einzige, was mich durchhalten ließ, war das Konzept "ein Schritt nach dem anderen".

Ich habe mir keine Gedanken über die nächsten vier oder fünf Stunden gemacht, die es dauern würde, bis ich den Gipfel erreiche. Ich konzentrierte mich darauf, jeden einzelnen Schritt zu machen. Das war nicht allzu schwer. Alles, was darüber hinausging, wäre mir unüberwindlich erschienen. Das hätte mich zum Aufgeben bringen können. Aber nein, ich habe nur einen Schritt nach dem anderen gemacht, und ich habe es geschafft!

Mein Freund aus Houston, Alex Ramirez, gab mir unbeabsichtigt eine ähnliche Inspiration, als er gegen einen viel jüngeren und fitteren Spieler Tennis spielte. Als sie anfangen, gegeneinander zu spielen, hat er immer verloren. Er war immer auf der Suche nach dem ausgefallenen Killerschlag, um seinen Gegner zu

übereinnahmen. Sobald er jedoch anfing, sich darauf zu konzentrieren, den Ball über das Netz zu bringen, einfach und beständig zu sein, begann er ständig zu gewinnen. Um es mit Alex' Worten zu sagen: **"Man muss kein Held sein, man muss nur die einfachen Dinge beständig tun"**.

Darum geht es in diesem Kapitel über Beständigkeit: den Aufbau einer beständigen Routine, die sich ständig weiterentwickelt, aber in Ihrem Unternehmen nie aus den Fugen gerät und für Sie funktioniert. Diese Beständigkeit wird durch die Anwendung von Lean aus den grundlegenden Fundamenten aufgebaut.

Das erste grundlegende Element ist die Morgenbesprechung, die den gesamten Wandel der Lean-Kultur vorantreiben und über Jahre hinweg aufrechterhalten wird! Es darf nicht nur als eine alltägliche, langweilige Sitzung betrachtet werden, zu der nur die Hälfte der Teilnehmer erscheint, wie es bei vielen regelmäßigen internen Unternehmensbesprechungen der Fall ist.

Es muss anders sein.

Ich verwende den Begriff "Dominoeffekt", um zu beschreiben, welche große Wirkung das Morning Meeting haben kann, wenn es richtig gemacht wird.

Der Dominoeffekt besagt, dass die Änderung einer Verhaltensweise eine Kettenreaktion auslöst und zu einer Veränderung verwandter Verhaltensweisen führt. In den Worten

des Stanford-Professors BJ Fogg: "Man kann nie nur ein Verhalten ändern. Unsere Verhaltensweisen sind miteinander verbunden, und wenn man eine Verhaltensweise ändert, ändern sich auch andere Verhaltensweisen".

Ihr Morning Meeting ist mit einem Dominoeffekt vergleichbar, denn es ist die einzige Gelegenheit für die Unternehmensleitung, **den Ton anzugeben** (Exzellenz!), die Menschen auszurichten und alle zu motivieren, ihre Arbeit, ihre Kollegen und ihr Unternehmen zu verbessern und sich zu engagieren. **Behandeln Sie das Morning Meeting zwanglos, behandeln Sie Ihre Kultur zwanglos.**

Ich habe den Jungs von BLK BOX gesagt, dass sie die Vorbereitung ihres MM genauso angehen sollen wie die Vorbereitung einer Präsentation für einen wichtigen Kunden. Es ist genauso wichtig, das richtig zu machen. Wir wollen, dass sich alle auf das Morning Meeting freuen, weil es eine anregende Erfahrung ist, um diese Kultur aufzubauen, die Mitarbeiter zu fördern, zu lernen, Verschwendung zu erkennen und gemeinsam Erfolge zu feiern!



Nico leitet eines der ersten Morning Meetings bei BLK BOX

Eine der Fragen, die Greg (der BLK BOX-Geschäftsführer) mir stellte, war, ob wir in "einem Bereich", wie der Produktion, mit Lean beginnen sollten. Das ist eine gute Frage, und wie die meisten guten Antworten beginnt sie mit: "Es kommt darauf an". Als ich einmal das Konzept für das 1000-Mann-Betonunternehmen vorbereitete, wollten wir einen Geschäftsbereich mit etwa hundert Mitarbeitern auswählen und ein "Kompetenzzentrum" für Lean einrichten. Die Idee war, dass wir in einem Bereich fantastische Arbeit leisten und die so wichtige Neugierde wecken würden, dass die anderen Abteilungen dies auch tun wollten. Ziehen, nicht schieben.

Bei einer Organisation von der Größe von BLK BOX mit weniger als 100 Mitarbeitern war ich jedoch sehr gegen diesen Ansatz.

Lean hat den schlechten Ruf, nur etwas für die Fertigung zu sein, so dass dies ein völlig falsches Signal gewesen wäre.

Wenn Sie 2 Second Lean machen wollen und weniger als 100 Personen haben, dann ist ein einziges Morning Meeting der richtige Weg.

Eine weitere häufige Frage ist: "Müssen wir das JEDEN Tag machen?"

Für mich ist die Antwort ein klares "Ja". Es geht um Beständigkeit!

Ich kenne kein einziges Unternehmen mit einer lebendigen, schlanken Kultur, das dies nicht täglich tut. Es geht um das Wort vom Anfang des Kapitels, "Konsistenz". **Wir haben jeden Tag eine Routine, eine Kata.** Wir haben keinen "freien Tag", an dem wir uns nicht mit Lean beschäftigen. Wenn Sie Lean auf diese Weise angehen, kann Ihre Organisation auch eine Dynamik aufbauen. Im Grunde genommen bauen Sie eine Gewohnheit auf, und das geht nicht mit einem sporadischen Ansatz. Niemand hält eine erfolgreiche Lebensstiländerung aufrecht, indem er sie an manchen Tagen durchführt und an anderen nicht.

2. Lean als Modell muss nicht getestet werden. Hunderte, wenn nicht Tausende von Unternehmen auf der ganzen Welt praktizieren es bereits erfolgreich und auf ähnliche Weise. Wie die berühmte Toyota-Engagement-Gleichung besagt: **"Jeder, jeden Tag, engagiert"**. Sie besagt nicht: "Einige der Mitarbeiter, an manchen Tagen, manchmal engagiert"!

In der BLK BOX waren fast 100 Personen anwesend, so dass wir

bereits vor der Frage standen, wo wir die Sitzung abhalten sollten, um alle angemessen unterzubringen, und wo wir dann angemessene audiovisuelle Einrichtungen vorhalten sollten, um sicherzustellen, dass sich alle mit den Inhalten befassen konnten. Letztendlich haben wir uns für drei große Bildschirme und ein Lautsprechersystem entschieden, die diese Aufgabe erfüllen. Bei den ersten Sitzungen waren sie jedoch noch nicht installiert, und es war schwierig, da nicht alle Teilnehmer die präsentierten Inhalte sehen konnten. Ich würde Ihnen dringend empfehlen, diese Probleme zu lösen, bevor Sie anfangen.

In der ersten Woche wurde das Morning Meeting von Mitarbeitern aus dem Führungsteam des Unternehmens geleitet. Obwohl die meisten von ihnen es gewohnt waren, Präsentationen zu halten, mussten sie nicht sehr oft 15-20 Minuten lang vor fast 100 Personen in einem Raum sprechen. Das ist ein ganz anderes Spiel.

Mit ein paar Ausnahmen haben wir die erste Woche mit einer Mischung aus Adrenalin und gutem Willen überstanden, aber insgesamt lief es großartig!

Ich habe den Leuten, die das Morning Meeting abhielten, ähnliche Ratschläge gegeben wie in meinem ersten 2 Second Lean-Unternehmen:

- Projizieren Sie Ihre Stimme so, dass man Sie hören kann (wenn es ein Mikrofon gibt, lernen Sie, es richtig zu halten!).

- Danken Sie immer allen, die einen Beitrag leisten.
- Klatschen Sie immer zuerst, wenn Sie einen Beitrag feiern wollen (das bringt alle anderen in Schwung!).
- Schließlich sollten Sie ein Experte für Ihre Inhalte sein.

Das letzte war ein Zusatz für BLK BOX.

Viele der Jungs (dazu zähle ich auch die Mädels!) verbrachten zu viel Zeit damit, ihre Folien abzulesen, anstatt sich auf das Publikum einzulassen und die Folien als Krücke zu benutzen. Ehrlich gesagt, ist das wirklich langweilig. Es ist völlig in Ordnung, wenn ein "Neuling" oder eine Person, die keine Führungsposition innehat, nervös ist und keine Standardpräsentation im Fernsehen hält. Ich würde sogar behaupten, dass dies eine gute Sache ist, weil der Rest des Teams sich mit der Person, die aus ihrer Komfortzone herauskommt, verbindet. Das Fehlen eines ausgefeilten Auftritts ist in diesem Fall sogar positiv, weil es den Teamgeist stärkt. Anders verhält es sich jedoch, wenn Sie eine hochrangige Persönlichkeit in Ihrer Organisation sind. Sie sind führend. Sie setzen einen Standard. Wenn Sie super nervös sind, weil Sie den Stoff nicht kennen und den Blickkontakt vermeiden, indem Sie von den Folien ablesen, ist das nicht gut. Ihre nervöse, negative Energie wird auf andere abfärben.

Ganz gleich, ob Sie ein Neuling oder eine erfahrene Persönlichkeit sind, **üben Sie und kennen Sie Ihren Stoff, denn das gehört zum Wachstum dazu.** Wenn Sie sich die Zeit

nehmen, sich über einen neuen Aspekt Ihrer Ausbildung zu informieren, vertiefen Sie nicht nur Ihr eigenes Wissen, sondern auch das des gesamten Teams. Wie ein altes lateinisches Zitat besagt: **"Die beste Art zu lernen ist zu lehren"**.

Die Jungs von BLK BOX waren in diesem Punkt von Anfang an ziemlich außergewöhnlich, denn es war nicht nur eine einzige Person, die das Morning Meeting in den ersten Tagen/Wochen leitete. Die leitenden Mitarbeiter wechselten sich in den ersten Wochen ab, dann wurde es auf die 12 Apostel (interne Coaches) ausgeweitet und danach auf freiwilliger Basis auf andere übertragen. Das war eine super positive Sache.

Eine weitere häufig gestellte Frage ist die nach der Tagesordnung des Morning Meetings.

Aus meiner eigenen Erfahrung mit Lean und auch auf Lean-Touren in anderen Organisationen habe ich viele verschiedene Ansätze für das Morning Meeting gesehen. Die meisten dieser Ansätze lassen sich auf die Vorgehensweise von Fastcap zurückführen, und auf der Website von Paul Akers finden sich einige großartige Ressourcen dazu:

Morning Meeting Document

November 17, 2011 by [Paul](#)

[Morning Meeting Document \(PDF\)](#)

- [2 Second Lean](#)
- 👉 [2 Second Lean, Lean](#)
- < [How to Shoot a Smooth Video](#)
- > [Lean in One Page / In a Nutshell](#)



Fastcap Morning Meeting Materialien

<https://paulakers.net/2011/books/2-second-lean/morning-meeting-document>

Meiner Erfahrung nach unterscheidet sich das Morning Meeting eines Sechs-Personen-Unternehmens jedoch erheblich von dem eines 100-Personen-Unternehmens. Der Grund dafür ist, dass bei weniger als acht Personen eine echte interaktive Diskussion stattfinden kann, während es bei einer größeren Anzahl von Personen schwierig ist, dies zu ermöglichen, ohne dass viele der Teilnehmer zu Zuschauern werden, und in den meisten Fällen werden dieselben Personen, die von Natur aus sehr extrovertiert sind, dazu neigen, das Verfahren zu dominieren, was die Dinge für den Rest der Gruppe langweilig macht. In größeren Organisationen ist die Kommunikation daher eher nach außen gerichtet - von Mensch zu Mensch - als dass sie stark diskursiv

ist.

Das bedeutet, dass die Tagesordnung des Morning Meetings und die Art und Weise, wie es durchgeführt wird, je nach Organisation sehr unterschiedlich sein können.

Im Folgenden finden Sie eine Reihe von Tagesordnungspunkten, die Sie als "Pick 'n Mix" für die Gestaltung Ihrer Arbeit verwenden können. Ich habe sie in zwei Kategorien unterteilt: diejenigen, die Ihnen beim "Aufbau der Kultur" helfen, und diejenigen, die die Bildung betreffen (Menschen wachsen lassen).

Wenn die Tagesordnungspunkte vom ersten Tag an auf einem Dienstplan stehen (JEDER kommt einmal dran), fördert dies die Idee der umfassenden Beteiligung und nimmt dem Leiter des Morgentreffens einen Teil der Last ab. Es dient auch dazu, andere darauf vorzubereiten, diese Aufgabe zu übernehmen.

Tagesordnungspunkte der Morgensitzung

GEGENSTÄNDE DER BAUKULTUR

- Dehnübungen / Physical Ice Breaker - am besten auf einer Rotation, bei der jedes einzelne Teammitglied führt
- Gratefuls - Dienstplan
- Zahlen? - Wählen Sie einen oder zwei wichtige KPI, aber nicht zu viele!

- Shout outs - offen
- Worauf sind Sie stolz?
- Grundsätze - wie im Zeitplan vorgesehen
- Zitat des Tages/Mein Zitat des Tages
- Feiern - Video - alle Verbesserungen von gestern
- Preisverleihungen

BILDUNGSARTIKEL

- 3S/acht Abfälle jeden Tag - nach einem Plan, der die verschiedenen Abfälle/"S" durchläuft
- 3S Hero - auf einem Dienstplan durch das gesamte Team
- Bevorzugte Verbesserungen anderer Unternehmen
- Buchklubseite - Rotationspunkt durch das gesamte Team
- Moment der Qualität
- Sicherheitsmoment
- **Dehnübungen / Körperliche Eisbrecher**

Viele finden es seltsam, dass alle westlichen Unternehmen Dehnübungen machen! Ich persönlich finde es zwar gut, den Energielevel der Leute durch ein wenig Lockerung zu steigern,

aber der Hauptzweck ist, das Eis in der Gruppe zu brechen. Es ist eine ungewöhnliche Aktivität. Nicht viele Unternehmen machen so etwas, und ich glaube, dass es dazu beiträgt, dass **Ihre Organisation ihren eigenen kleinen "Wir"-Kult aufbaut!** Wenn man sie macht, nehmen die Leute Augenkontakt auf und lächeln, und es werden Verbindungen geknüpft. Wenn Sie abwechselnd die Leitung übernehmen, bieten Sie auch einigen eher introvertierten Teammitgliedern die Gelegenheit, ihre Persönlichkeit zum Ausdruck zu bringen, und die Menschen können sich mit ihnen verbinden - egal, ob sie die Gruppe gut oder schlecht leiten, es ist alles gut. Ich kann mir ein Morning Meeting ohne diese Abschnitte nicht vorstellen. Es wäre einfach nicht dasselbe.

"Die Dankbaren"

Der Punkt "Dankbarkeit" kann auch seltsam erscheinen, aber die Förderung dieser Haltung der Dankbarkeit für das, was wir haben, ist einer der Eckpfeiler von Lean. Manche Leute verwenden den Begriff "Geber". Bei **Lean geht es darum, dass wir alle geben, und das fällt uns leichter, wenn wir es aus einer Haltung der Fülle heraus tun.** Die Gratefuls tragen dazu bei, dies zu kultivieren. Eine weitere Möglichkeit, Morning-Meeting-Leiter aufzubauen, besteht darin, sie auf einen Dienstplan zu setzen, in dem den Teilnehmern mitgeteilt wird, dass sie morgen sprechen werden. Sie bekommen die Gelegenheit, nur ein "bisschen" zu sprechen, aber oft ist der Punkt der Dankbarkeit, dass die Person ein wenig von ihrem

Leben außerhalb der Arbeit preisgibt und eine gewisse Verletzlichkeit zum Ausdruck bringt. Das alles stärkt das Team und fördert die Kultur.



***Von einer kürzlichen Mager-Tour: Daniel Lopez in Sussex
Caravans bei Gratefuls & Praise***

Hauptleistungsindikator(en)

Ich betone immer, dass die Morgenbesprechung niemals eine "Produktionsbesprechung" sein darf, bei der es um die Einzelheiten dessen geht, was jeder von uns heute zu tun hat. Dafür gibt es fünf- bis zehnminütige Stand-up-Meetings. Darum geht es beim Morning Meeting nicht. Es ist aber auch nicht von der Realität abgekoppelt, so dass diese "Wie geht es uns gestern/diese Woche/diesen Monat"-Zahlen ebenfalls positiv in das Morning Meeting eingebracht werden können und jedem die Möglichkeit geben, zu erfahren, wo die Prioritäten liegen und wo es möglicherweise Engpässe gibt, die Unterstützung

erfordern. Derselbe Effekt kann auch dann erzielt werden, wenn es sehr schwierig ist, gute Zahlen zu bekommen, über die man sprechen kann. Einer meiner Lean-Kollegen erzählt mir, dass in seinem Unternehmen die Teamleiter einfach gefragt werden, wie es gestern war. Sie wissen alle, ob sie einen guten Tag hatten oder nicht, und so können sie über die positiven und weniger positiven Aspekte des gestrigen Tages sprechen und darüber, wo sie etwas Unterstützung gebrauchen könnten. Es geht dabei sicherlich nicht darum, jemanden zu verprügeln oder eine Abteilung zu beschämen. Alle harten, direkten Gespräche dieser Art sollten außerhalb des MM stattfinden.

Shout Outs

"Shout outs" sind ein weiterer Punkt der Unternehmenskultur, der immer offen gelassen werden sollte, damit sich die Mitarbeiter zufällig zu Wort melden können. Hier geht es darum, Dankbarkeit auszudrücken und das Teammitglied zu feiern, das mehr als nur geholfen hat, Ihr Team zusammenzuhalten. Wie lebendig Ihre Kultur ist, können Sie daran ablesen, wie eifrig die Mitarbeiter bereit sind, die Unterstützung ihrer Kollegen zu würdigen.

Worauf sind Sie stolz?

"Worauf sind Sie stolz?" ist ein Tagesordnungspunkt bei Seating Matters, um das Engagement zu fördern. Laut Ryan Tierney hat jeder etwas, auf das er stolz ist und von dem er anderen erzählen möchte. Das ist besonders gut, wenn es absolut nichts

mit dem Arbeitsplatz zu tun hat, denn es zeigt, dass die Leute sich für das Team engagieren, wenn sie etwas von sich preisgeben.

Als ich das letzte Mal am Morning Meeting bei Seating Matters teilnahm, zeigte die Dame, die das Meeting veranstaltete, ein Foto von sich mit ihren Enkeln und erzählte allen, wie viel Freude sie daran hatte, mit ihnen zusammen zu sein und wie stolz sie auf sie war. Das war so herzerwärmend.

Diese Öffnung und die Offenlegung des wahren Selbst der Teammitglieder außerhalb der Arbeit ist der wahre Treibstoff in Ihrem Engagement-Schrank. Es geht bei weitem nicht nur um die Einbindung des Managements, sondern um die Einbindung des Teams auf mehreren Ebenen. Das schafft Vertrauen, Engagement und Einsatz für die Sache.

Lean-Prinzipien

Dies ist ein Programmpunkt, den ich während meiner ersten 2SL-Implementierung "mit einem Ziel" verwendet habe. Wir hatten so viele Probleme mit der Kultur, die mit mangelndem gegenseitigem Respekt und Schuldzuweisungen zu tun hatten, wenn etwas schief lief. **Ich entwickelte die Lean-Prinzipien des Unternehmens, als ich auf verschiedene kulturelle Probleme stieß, um das Eigentümerteam und das gesamte Team dazu zu bringen, sich ihnen zu stellen und einen anderen Ansatz zu wählen.** Ich nutzte Prinzipien wie "kein BMW", um ernste Themen mit Humor zu füllen. Ich fragte, wer wisse, wofür BMW

stehe. Ich erhielt alle möglichen Antworten, die mit Autos zu tun hatten, von lustig bis ernst. Meine "Enthüllung" wäre "Blaming, Moaning, and Whining". Das möchte ich hier nicht mehr hören, und wir würden ein paar Lacher ernten. Ein anderer Vorschlag zur Förderung des Wandels zu einem ähnlichen Thema war "Attack the _____, not the _____". Man sollte raten, wofür die leeren Stellen standen, und dann aufdecken: "Greif den Prozess an, nicht die Person". Ich wiederholte den neuen Punkt ein paar Tage lang, bevor ich zu einem neuen überging, und als ich insgesamt 21 entwickelt hatte, setzte ich ihn auf einen täglichen Wiederholungsplan, den wir Tag für Tag wiederholten, um ihn in unserer Kultur weiter zu vertiefen.

Zitat des Tages

Ich habe diesen Artikel mit einer ähnlichen Zielsetzung verwendet. Ich war nicht nur auf der Suche nach hübsch klingenden Worten, sondern wollte in der Regel eine ernsthafte Botschaft hinter dem von mir verwendeten Zitat vermitteln. Lean-Zitate von den Gründervätern von Lean eignen sich auch hervorragend als Lehrmittel. Die Suche nach einem Zitat kann auch eine Aufgabe sein, die die Person, die das Morning Meeting leitet, als Teil ihrer Vorbereitung übernehmen kann, wenn Ihre Kultur reifer wird. Je nachdem, wie viele Personen an der Besprechung teilnehmen, können Sie entscheiden, ob dieser Teil der Besprechung eine Gelegenheit sein soll, das Konzept hinter dem Zitat eingehender zu diskutieren.

Feiern Sie den Erfolg

Dies ist ein wesentlicher Bestandteil der Kulturbildung, den die besten Lean-Organisationen am Ende ihres Morning Meetings durchführen. Zeigen Sie zumindest die besten der gestrigen Verbesserungen des Teams.

Am besten ist es, jedes einzelne Vorher-Nachher-Video und zumindest einen Clip von jedem Verbesserungsvideo in ein weniger als vierminütiges Video am Ende des Morning Meetings zu packen, um es auf einem motivierenden Höhepunkt zu beenden. Die Leute lieben es, "ihren Teil" zu sehen, und es ist am besten, wenn die Stimme des Sprechers die Leute beim Namen nennt. Als ich anfing, YouTube-Verbesserungsvideos und Zusammenstellungen davon in die WhatsApp-Gruppe des Unternehmens zu stellen, in dem ich ursprünglich 2 Second Lean gemacht habe, fand ich durch die Hintertür heraus, dass die Leute sie mit Freunden und Familie teilten, ein bisschen so, wie wir in Irland sagen: "Being on the telly!" Ich liebe diese Art der Anerkennung und das Gefühl der Wertschätzung, das dadurch entsteht.



Recognition : the key to engagement

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



**Tom Hughes "Anerkennung: der Schlüssel zum Erfolg"
<https://youtu.be/IFjWtif8UEk>**

Oft haben diese Leute noch nie ein Dankeschön für ihre Arbeit erhalten, und jetzt macht jemand verrückte, coole Videos und erhebt sie vor dem Unternehmen und in einigen Fällen mit Lean-Videos, die von Tausenden von Menschen in der ganzen Welt in der Lean-Community gesehen werden. Was ist daran nicht zu mögen? Die Vorführung des Videos am Ende der Sitzung gibt dem Team den Anstoß, es noch einmal zu versuchen!

Anerkennungspreise

Normalerweise würde niemand Mageres mit den Oscars in Verbindung bringen, aber ich habe die Verbindung in Aktion

gesehen. Die Idee kam mir bei der Arbeit mit den Jungs von BLK BOX. Sie drehten jeden Tag ihre Feiervideos, aber ich dachte mir, dass da noch mehr gehen könnte. Ich hatte die Idee, eine Preisverleihung zu veranstalten, um die Anerkennung auf die Spitze zu treiben. Wir sagten dem Team, dass es Preise für die beste Verbesserung, das beste Video, das beste Vorher-Nachher-Video, das beste Team und den herausragenden Beitrag geben würde. Ich bin mir nicht sicher, ob sie wirklich wussten, was ich mit den B-BRAs (BLK BOX Recognition Awards) meinte.

An diesem Freitagmorgen kam ich im Smoking und mit schwarzer Krawatte herein. Am Eingang zum Morning Meeting spielten wir die typische Musik für Preisverleihungen, und ich wählte die Leute aus, die die Preise überreichen sollten, zusammen mit den Umschlägen mit den Nominierungen und Gewinnern. Das war ein großer Spaß. Ich weiß, dass ich wahrscheinlich von vielen Leuten für ein wenig verrückt gehalten wurde, aber das ist ja auch der Sinn der Sache. Wenn die Dinge eintönig werden, sollten Sie etwas Neues ausprobieren und das Experiment wagen. Es könnte scheitern, aber es könnte auch ein Volltreffer werden. Das Schlimmste, was man tun kann, ist, Einsteins Definition des Wahnsinns fortzusetzen, indem man immer wieder dasselbe tut und andere Ergebnisse erwartet.

Einige Unternehmen (z. B. Seating Matters) laden externe Referenten ein, um die Sitzung aufzupeppen und einen neuen Blickwinkel auf ein Schulungsthema zu eröffnen. So wurde z. B.

ein Spitzentrainer eingeladen, der neue Dehnübungen vorstellte und über Ernährung und Bewegung referierte.

Die Kardinalsünde besteht darin, das Morgentreffen schal werden zu lassen. Tun Sie alles, was Sie tun müssen, um dies um jeden Preis zu verhindern.

BILDUNGSARTIKEL

Das Segment "Bildung" ist der Bereich, in dem sich der "Inhalt" befindet. Dies ist der wichtigste Teil, um unsere Agenda für wachsende Menschen zu verwirklichen, oder zu lernen, Verschwendung zu erkennen.

Es gibt eine Fülle von Informationen, vor allem auf YouTube, die hervorragendes Material für die Schulung Ihrer Mitarbeiter bieten. Manchmal scheint es am Anfang eine Ewigkeit zu dauern, bis man es herausgefunden hat, aber es wird einfacher.

3S/Acht Verschwendungen jeden Tag - nach einem Zeitplan, der die verschiedenen Verschwendungen/"S" durchläuft

Zu Beginn ist es sinnvoll, ein paar MMs nacheinander auf jede Verschwendung oder jedes "S" der 3S zu verwenden, damit die Leute nicht das Gefühl bekommen, dass sie das Thema zu oberflächlich überfliegen. Nachdem diese erste Grundlage gelegt wurde, sollten Sie damit beginnen, die acht Verschwendungen und die 3S in einen täglichen Zeitplan einzubauen und täglich zu wiederholen.

Diese Wiederholung hört nie auf, aber im Laufe der Zeit können andere Bildungspunkte hinzugefügt werden, verschiedene Lean-Tools (z. B. Kanban oder Kamichibai Boards), Produktschulungen, Benchmarking der Wettbewerber zu einem bestimmten Aspekt oder ein Branchentrend/eine Entwicklung. Solange es Ihren Mitarbeitern dabei hilft, ihr Wissen zu vertiefen und Verbesserungen anzuregen, ist alles gut. Es ist jedoch sehr wichtig, dass die Wiederholungen nicht langweilig werden. **Langweilig ist nicht das, was wir wollen. Ich habe den Begriff "kreative Wiederholung" geprägt**, um diesen Punkt zu verdeutlichen. Ja, wir wollen unser Verständnis für die acht Verschwendungen und die 3S vertiefen, aber wir müssen sicherstellen, dass wir jede einzelne Verschwendung aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten und nicht immer wieder das Gleiche. Gleichzeitig ist es völlig in Ordnung, ein brillantes Stück Material ein paar Mal zu wiederholen, um sicherzustellen, dass das Gelernte auch ankommt. Es erfordert wirklich nur ein gutes Urteilsvermögen, um ein Gleichgewicht zu finden.

Es ist großartig, wenn Sie Ihre Ausbildung von den Leuten in Ihrem Team erhalten. Es wird immer einige Leute geben, die viel schneller als andere auf einem höheren Niveau schlank werden. Daher ist es gut, diese Führungspersönlichkeiten als Beispiele zu nutzen, um andere im Team zu schulen und zu inspirieren.

3S Hero - auf einem Dienstplan durch das gesamte Team

In meiner ersten Organisation hatte ich den "3S-Helden"-Slot,

bei dem jedes Teammitglied ein Video von seinem Arbeitsplatz drehen musste, wie er ihn 3S-gerecht gestaltet hatte, und die 3S so vortragen musste, wie wir sie unterrichtet hatten. Die Englischkenntnisse einiger Mitarbeiter waren sehr schlecht, so dass wir ihnen erlaubten, dies in ihrer eigenen Sprache zu tun, wobei ein Kollege übersetzte. Dies ist ein weiteres Beispiel dafür, wie ein Hindernis in eine Chance umgewandelt werden kann. Wenn Menschen sich gegenseitig helfen und aus ihrer Komfortzone herauskommen, während sie anderen zeigen, was sie gelernt haben, und wenn sie die Möglichkeit haben, gemeinsam zu lernen, dann ist das wieder genau der Saft, der die Magerkeit in Gang bringt.

"Lieblingsverbesserung von anderen Unternehmen"

Das ist etwas, das Seating Matters jeden Tag macht. Wie ich sind auch die Jungs von Seating Matters Mitglieder verschiedener WhatsApp- und Signal-Gruppen, in denen Dutzende von Verbesserungen aus verschiedenen Unternehmen ausgetauscht werden. Diejenigen, die bei ihnen auf Resonanz stoßen, werden mit ihrem Team geteilt, um ihre Gedanken darüber zu simulieren, wie diese Innovationen in ihren Arbeitsumgebungen angewendet werden könnten.

Qualität/Sicherheit Moment

In meiner ersten Firma hatten wir einen Tagesordnungspunkt "Defekte", aber dieser Begriff ist mit einer Menge Fingerzeigen verbunden! Ich habe gesehen, dass es mit "Qualitätsmoment"

viel besser geht. Dieser Tagesordnungspunkt kann verwendet werden, um einen kürzlich aufgetretenen Fehler, der intern oder bei einem Kunden aufgetreten ist, hervorzuheben, das Team zu informieren und mitzuteilen, welche Gegenmaßnahmen ergriffen wurden, um ein erneutes Auftreten zu verhindern. Ein ähnlicher Ansatz kann für Sicherheitsmomente verwendet werden, um auf Beinaheunfälle, Unfälle oder neue Richtlinien oder Prozesse zur Verbesserung der Sicherheit hinzuweisen.

Aber Sie können (und müssen!) Ihr eigenes Ding mit Ihrem Morning Meeting und Ihrer Verbesserungszeit machen!

Dies sind nur einige Tagesordnungspunkte, die Ihre Kreativität anregen können, aber wahrscheinlich werden Sie Ihren eigenen Stil und Tagesordnungspunkte entwickeln, die **für Ihre Organisation am besten geeignet sind**. Der Schlüssel ist Beständigkeit, verpassen Sie niemals das Morning Meeting, und halten Sie diese Treffen mit positiver Energie gefüllt. Es geht darum, das Verständnis Ihrer Mitarbeiter für die Kultur und die Verschwendung ständig zu vertiefen, damit die Verbesserungen und die daraus resultierenden Ergebnisse eintreten!

Neben der morgendlichen Besprechung gibt es die zweite grundlegende "3S-Verbesserungszeit", in der das Team die Möglichkeit hat, das Gelernte in die Praxis umzusetzen, indem es Verbesserungen vornimmt und den Kampf und die Verschwendung bei allem, was wir tun, reduziert. Wie wir bereits erwähnt haben, nehmen sich die meisten Unternehmen dafür

eine halbe Stunde Zeit. Diese Zeit reicht in den meisten Unternehmen aus, um gründlich aufzuräumen und Verbesserungen vorzunehmen.

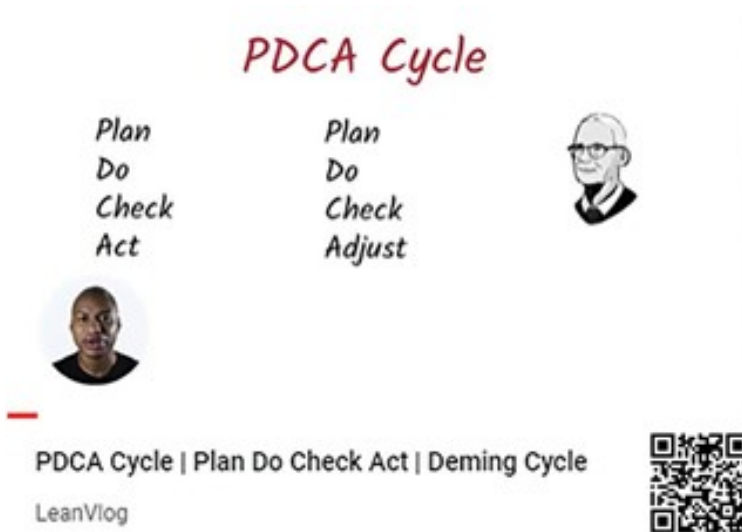
Aus der Sicht einer Führungskraft ist der wichtigste Punkt, den ich hier anführen kann, das sichtbare Interesse und das "Triple X" für Ihr Team mit Beständigkeit. **Wenn Sie nach der Morgenbesprechung zurück an Ihren Schreibtisch huschen, senden Sie die falschen Signale aus.** Wenn Sie nur "ab und zu" sichtbar anwesend sind, sendet das die gleiche Botschaft aus, nämlich dass Sie nicht konsequent sind und sich nicht engagieren. Das gesamte Unternehmen muss auf dem Gemba sein, insbesondere das Führungsteam. Keine Ausreden. Die ganze Zeit.

Das Morgentreffen und die Verbesserungszeit zusammen sind Ihre "Kata". Dies ist ein japanischer Begriff aus der Kampfkunst, der am besten zu unserem englischen Wort "Routine" passt. Ein guter schlanker Prozess basiert auf einer klaren Kata, und die wichtigste, wenn Sie wirklich großartig sein wollen, ist diejenige, die Sie täglich mit Beständigkeit durchführen.

Kontinuierliche Verbesserung der "Art und Weise, wie man Lean betreibt" - PDCA/PDR/Hansei

Ein wichtiger Bestandteil Ihres schlanken Systems ist die Schaffung einer Feedbackschleife über Ihren Gesamtprozess und dessen Verlauf. PDCA steht für Plan Do Check Action und wird nach seinem Schöpfer WE Deming oft als "Deming-Zyklus"

bezeichnet. PDR oder Plan Do Review ist eine ähnliche Variante desselben Prozesses.



PDCA-Zyklus

<https://youtu.be/RrWW4wDYf2k>

Wenn Taiichi Ohno der "Vater von Lean" ist, könnte man Deming als den "Großvater" bezeichnen, denn er war einer der Anführer der ursprünglichen Gruppe amerikanischer Ingenieure, die diese Grundsätze nach dem Zweiten Weltkrieg nach Japan brachten. Im Grunde geht es darum, dass die Qualität der Prozessinputs ständig überprüft wird, um sicherzustellen, dass der Prozess stabil bleibt und hochwertige Ergebnisse liefert.

Der zweite Teil, den ich empfehle, ist eher eine Haltung als ein System: "Hansei".

Dieses japanische Wort hat verschiedene Bedeutungen, je nachdem, welche Definition man verwendet, aber die allgemeine Bedeutung, die ich als Coach gewählt habe, ist "mit Bedauern zurückblicken". Ich habe dieses Prinzip zum ersten Mal in Japan während meiner Lean-Studienmission kennengelernt.

Wir hatten einen erstaunlichen Besuch in einer japanischen Grundschule zur Mittagszeit. In dieser Kantine aßen etwa 500 Kinder zu Mittag, die fröhlich waren, lächelten und miteinander sprachen. Trotzdem konnte sich unsere Gruppe miteinander unterhalten, ohne die Stimme zu erheben! Die Kinder holten sich ihre Tablett mit gesundem Essen ab, wobei sie dem Kellner bereits sagten, dass sie nichts davon essen würden, um die Verschwendung von Lebensmitteln zu vermeiden.

Als sie mit ihren Mahlzeiten fertig waren, warfen sie alle Materialien in die richtigen Behälter für wiederverwertbare Abfälle, und es gab fast keinen Abfall! Ganz anders als bei uns im Westen. Als sie den Speisesaal verließen, ging jedes Kind einzeln nach oben, um sich beim Küchenpersonal zu bedanken, das ihr Essen zubereitet hatte, und als Nächstes, ihr werdet nicht glauben, was sie tun wollten.

Der nächste Teil der Mittagspause bestand darin, dass die gesamte Schule geputzt wurde! Die Schulen dort haben keine Hausmeister - die Kinder machen alles selbst: Staubsaugen und Polieren von Böden und Fenstern, Unkraut jäten auf dem Rasen und in den Beeten, sogar das alte Laub unter den Büschen

herausholen! Die Energie der Kinder war unglaublich, und man merkte ihnen an, dass sie sich auf diese Arbeit freuten. Sie waren glücklich, lächelten und hatten Spaß; es war nicht so, als würde man Zwangsarbeit beobachten! Aber das Beeindruckendste habe ich noch gar nicht gesehen!

Am Ende der Putzzeit versammelte sich jede Klasse für ihr Hansei. Es gibt keinen offiziellen Anführer. Die Kinder sagen Dinge wie: "Ich war heute nicht richtig in Form, ich habe nur herumgealbert. Das tut mir leid. Morgen werde ich es besser machen!" Nicht alle, nur ein paar, und es war keine beschämende Übung. Die anderen Kinder erwiderten: "Das ist schon in Ordnung, danke, dass du es uns gesagt hast; wir werden es morgen besser machen". Es war für mich einfach erstaunlich, das zu beobachten.

Ich war so beeindruckt.

Der Grad der Reife, den diese Kinder an den Tag legten, war einfach atemberaubend. Sie waren erst neun Jahre alt...

Als ich mit BLK BOX gecoacht habe, habe ich den Jungs erklärt, dass ein regelmäßiger **"Rückblick mit Bedauern"** eine großartige Übung und eine Einstellung ist, die man kultivieren sollte. Ich ermutigte sie, nach dem Morning Meeting, das sie geleitet hatten, zu fragen: "Wie war ich?", und zwar mit einem Geist, der über ein "Toll, Kumpel!" hinausging, sondern aktiv konstruktive Kritik üben wollte, um herauszufinden, wie wir es beim nächsten Mal besser machen könnten, entweder als

Einzelne oder als Team.

Jede Woche am Freitagnachmittag machten wir eine "Hansei", um über die "gut gelaufenen" und die "nicht so gut gelaufenen" Dinge der vorangegangenen Woche nachzudenken und verschiedene Möglichkeiten zu prüfen, wie wir das so wichtige Engagement verbessern könnten. Ich habe schon vor Jahren entdeckt, dass die Verwendung dieser Begriffe eine ganz andere Note hat als der traditionelle Ansatz "Dinge, die schief gelaufen sind/ Dinge, die gut gelaufen sind". Es fördert mehr Ehrlichkeit und weniger Schuldzuweisungen innerhalb des Teams und bringt die kreativen Säfte zum Fließen. Wir lernen alle gemeinsam.

Um festzustellen, wie es um unser Engagement bestellt ist, haben wir uns eine stellvertretende Kennzahl ausgedacht. Wir zählten, wie viele Medienbeiträge wir in unserer WhatsApp-Gruppe erhielten, und nutzten sie als Indikator dafür, wie viele Verbesserungen wir erzielten und wie hoch unser Engagement war.

Außerdem haben wir eine Rangliste der Mitarbeiter und Abteilungen erstellt, die die meisten Verbesserungen und das größte Engagement gezeigt haben. Diese Zahlen wurden ebenfalls in der Morgensitzung allen mitgeteilt. Die Idee dahinter ist, andere mitzureißen und denjenigen, die mehr als das Übliche tun, zusätzliche Anerkennung zukommen zu lassen.

BLK BOX ist ein Sport- und Fitnessunternehmen mit einer

ausgeprägten Unternehmenskultur und hatte eine Gruppe von Mitarbeitern, die den Wettbewerb liebten. So wurde es auf positive Art und Weise zu etwas, wonach Abteilungen und Einzelpersonen strebten, um an der Spitze der Liga zu stehen. Es zauberte ein Lächeln auf die Gesichter der Menschen. Es hat Spaß gemacht, und auch wenn das nicht in jedem Unternehmen funktioniert, ist es **wichtig, dass man herausfindet, was IHREN Mitarbeitern Spaß macht**, das Team stärkt und das Engagement dauerhaft fördert.

Die Entwicklung dieser täglichen, wöchentlichen und monatlichen Meilensteinkontrollen innerhalb Ihrer Kata und ihre konsequente Anwendung sind so wichtig, um sicherzustellen, dass Ihre Bemühungen nicht aus dem Ruder laufen, was sie sicherlich tun werden. Niemand hat behauptet, dass dies einfach sei. Diese Versuche sind Teil der Entwicklungsmöglichkeiten Ihres Teams, wenn Sie 2 Second Lean anwenden. Wenn die Leute aufhören, mehr Verschwendung zu sehen oder nicht wissen, woher die nächste Verbesserung kommt, ist das ein Zeichen, eine Gelegenheit zu wachsen. Das erfordert Engagement und bedeutet, dass Sie Ihr Team weiter schulen und ausbilden müssen, damit es die Verschwendung erkennen oder die nächste Verbesserung ausmachen kann.

Hier wird Ihr Team die größten und besten Teile von 2 Second Lean finden, vorausgesetzt, es wählt nicht den einfachen Weg und gibt dem System die Schuld. Es ist nicht das System, es ist die Tiefe des Verständnisses, die fehlt.

Die vier P: Priorität, Übung, Geduld, Ausdauer

In dieser Phase meines BLK BOX-Coachings hatte ich das große Glück, auf einen Social-Media-Beitrag eines befreundeten Gitarrentainers zu stoßen, in dem er darüber sprach, wie man das Gitarrenspiel lernt. Er sprach über Üben, Ausdauer und Geduld. Ich dachte mir, dass sich das sehr gut auf Lean übertragen ließe. Man muss es regelmäßig tun, und damit meinen wir jeden Tag - üben. Man muss dranbleiben, auch wenn man keine Lust hat (Beharrlichkeit), und schließlich ist es unwahrscheinlich, dass sich die Ergebnisse innerhalb von ein oder zwei Tagen einstellen; es dauert seine Zeit, bis sich der Erfolg einstellt (Geduld). Auch wenn Lean die "Kunst der Subtraktion" ist, habe ich noch ein weiteres "P" hinzugefügt: Priorität.

Nichts davon geschieht, wenn Sie Lean nicht zu einer Priorität machen. Sie ist sogar noch wichtiger als alle anderen, denn ohne sie hat der Rest keine Chance.

Ich möchte dies am Beispiel meines eigenen Gitarrenspiels erläutern.



Tom Hughes "Die Macht der 4 Ps und 3X"
<https://youtu.be/huNed633Ua8>

Als Kind hatte ich eine Gitarre und lernte etwa ein Dutzend Akkorde, aber weil ich ein guter Sänger war und in Bands spielte, fühlte ich mich nie motiviert, das Gitarrenspiel auf einem guten Niveau zu lernen. Zu meinem 40. Geburtstag gab ich etwa 1000 Dollar für eine schöne Takamine-Gitarre aus, weil ich dachte, dass es jetzt an der Zeit wäre, mehr Mühe in das Erlernen des Gitarrenspiels zu investieren. Das tat ich ein paar Wochen lang und hörte dann auf. Ich konnte immer noch kein einziges Stück richtig spielen, obwohl ich die Akkorde kannte und wusste, was ich tun musste - wie" man Gitarre intellektuell spielt -, aber ich hatte es nie zu einer **Priorität** gemacht, die Zeit zum **Üben zu investieren**, die notwendig war, um ein guter Gitarrist zu werden, oder die **Geduld** und **Ausdauer zu** haben, um diese

Ergebnisse zu erzielen. Die Priorität war das Problem. Den Rest kann ich für andere Dinge nutzen, wie zum Beispiel Meditation. Seit über drei Jahren habe ich keine Morgenmeditation versäumt. Meine Meditationspraxis ist das Fundament, auf dem der Rest meines Lebens aufbaut, und ich ziehe einen enormen Nutzen daraus. Zur Zeit, da ich diese Zeilen schreibe, mache ich eine Ausbildung zum Meditationslehrer auf hohem Niveau, und ich fühle mich sehr wohl, dass ich dabei auf eine große Erfahrung zurückgreifen kann. Der einzige Unterschied zwischen Meditation und Gitarre? Vorrangig.

Kürzlich sprach ich mit einem anderen leitenden Lean-Kollegen aus einem Unternehmen über dieses Thema, der nun anderen Abteilungen und Referaten in seinem riesigen Unternehmen hilft, 2 Second Lean anzuwenden. Die Mentalität einer "typischen" Unternehmensmentalität kann jedoch ein großes Hindernis darstellen. Jeder ist so sehr auf seine KPIs (und nur auf die KPIs!) fokussiert und liefert seine kurzfristigen Ergebnisse in der Kette nach oben, und ich kann kategorisch sagen, dass Ihre Bemühungen nur von kurzer Dauer sein werden, wenn dies Ihr Fokus und Schwerpunkt ist, wenn Sie versuchen, Lean anzuwenden. Bei einem echten kulturellen Wandel sind die Ergebnisse oft das Letzte, was sichtbar wird.

Der Schwerpunkt muss IMMER auf dem Engagement liegen. Es geht darum, dass jeder von ganzem Herzen mitmacht: totale Beteiligung. Dies ist besonders zu Beginn Ihrer Lean-Reise wichtig. Wenn es nur darum geht, Ergebnisse zu erzielen,

werden Ihre Mitarbeiter den Mangel an Authentizität riechen, dass es sich nur um ein weiteres "Werkzeug" handelt, Sie werden kein Engagement bekommen und Ihre Reise wird scheitern, bevor Sie überhaupt richtig begonnen haben. Es geht also nur um Engagement, Engagement, Engagement.

Wenn Sie sich engagieren, was sich am Lächeln und an der Körpersprache ablesen lässt, werden Sie als Nächstes Verbesserungen feststellen, da die Menschen in ihrer eigenen Zeit auf den Zug aufspringen. Das individuelle Verständnis jedes Einzelnen entwickelt sich in seinem eigenen Tempo, wenn er es "verstanden" hat. Ziehen mit nur ein wenig Druck.

Entwickeln Sie die Mitarbeiter, bauen Sie die Kultur auf, und der Rest wird folgen.

Drängen ist nur denjenigen vorbehalten, die den Prozess aktiv aufhalten und sich ihm auf destruktive Weise widersetzen. Für sie gelten zwei Worte mit null Toleranz: Raus!

Wenn die Verbesserungen an Fahrt gewinnen, werden Sie sehen, dass sich die Ergebnisse verbessern. Das kann ein paar Monate dauern. Im Allgemeinen vollzieht sich die physische Umgestaltung des Arbeitsplatzes innerhalb von Wochen, und wirklich greifbare Verbesserungen beginnen in den ersten Wochen, aber erst nach Monaten, wenn die Ergebnisse wirklich in Schwung kommen, beginnen sie zu steigen und werden immer besser, da Ihre Kata Beständigkeit und Dynamik entwickelt.

Das geht nur mit Priorität, Übung, Ausdauer und Geduld oder, anders ausgedrückt, mit Offenheit, Engagement, Coaching und Konsequenz. Das alles ist eine Frage der Führung, des menschlichen Verhaltens und nicht zuletzt der Liebe - ein in Wirtschaftskreisen wenig gebräuchliches Wort.

Alle Herausforderungen sind Chancen zum Wachstum

Wahre Magerkeit wird nicht im Kopf, sondern im Herzen gefühlt. Es ist ein herzbasierter Austausch zwischen Seelen. Wenn Ihre Lean-Reise in eine Richtung geht, die Ihnen nicht gefällt, schauen Sie als Führungskraft in den Spiegel, um herauszufinden, was Sie falsch machen. Dann öffnen Sie Ihren Mitarbeitern verständnisvoll Ihr Herz, um zu erfahren, was geändert werden muss. Oft werden Sie es sein, der sich ändern muss. Manchmal werden sie erkennen, dass sie sich ändern müssen, und ein anderes Mal werden Sie als Führungskraft die Menschen oder die Menschen ändern müssen. Was auch immer geschieht, jedes Hindernis ist eine Gelegenheit zum Wachstum. Jede Interaktion, jede Herausforderung beginnt mit "Ich".

Das wirkliche Lernen findet nicht in den einfachen Zeiten statt, sondern in schwierigen Zeiten. Man lernt nicht, wenn jemand anderes das Problem für einen löst, sondern erst dann, wenn man nach eigenen Lösungen sucht, indem man tiefer gräbt und Wege findet, die Dinge zum Laufen zu bringen.

Es gibt ein indianisches Gleichnis über die Raupe, die darum kämpft, aus dem Kokon zu schlüpfen. Sie kann sich einen ganzen Tag lang abmühen, um sich zu befreien, und wenn es ihr gelingt, wird sie zu einem wunderschönen Schmetterling. Ein "gütiger" Mensch könnte die arme Raupe sehen und ihr "helfen", indem er den Kokon abschneidet, um sie zu befreien. Diese Art von Freundlichkeit kann jedoch tödlich sein. Der Schmetterling muss sich aus dem Kokon befreien und die Feuchtigkeit aus seinen Flügeln pressen, damit er fliegen kann. Ohne diesen Kampf gelingt ihm das nicht, und er verwelkt und stirbt. **Der Erfolg kommt durch den Kampf. Es gibt** zwar Abkürzungen, aber sie sind auf lange Sicht nicht gut. Sie müssen Ihren eigenen Weg finden.

Das erinnert mich an eines meiner Lieblingszitate von Herrn Amezawa, den ich während meiner Studienreise mit Paul Akers kennenlernen durfte.

"Sei froh, wenn du Probleme hast. Sie sind Gelegenheiten zu wachsen."



Ich mit Herrn Amesawa - ein wahrer Gentleman der Weisheit

Sie werden IMMER Herausforderungen im Leben haben. Das ist so vorgesehen. Du kannst deine Energie verschwenden, indem du versuchst, "dem zu widerstehen, was ist", und dich in Stress, Angst und Drama hineinziehen lässt, ODER du kannst dich bewusst entspannen, dein Herz öffnen und fragen: "Was soll ich daraus lernen?", indem du deine Herausforderungen in jeder Form annimmst und siehst, wie es läuft.

Sie haben immer die Wahl, welchen Ansatz Sie wählen, aber ich kann Ihnen versprechen, dass Sie mit dieser Einstellung einen viel besseren Weg einschlagen werden als mit der weit verbreiteten Praxis, die Welt für Ihre Probleme verantwortlich zu machen.

Es funktioniert alles viel besser, wenn man sich bewusst macht, dass "Verbesserung bei mir beginnt".

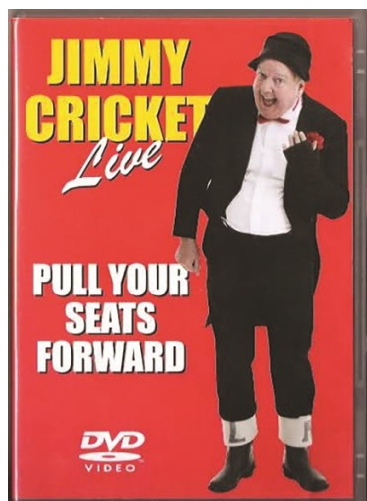
TAKEAWAYS

- **Erstellen Sie Ihre eigene Kata, die jeden Tag stattfindet: Morgenbesprechungen und 3S/Verbesserungszeit.**
- Bei den Morning Meetings geht es in erster Linie um Engagement, den Aufbau einer Kultur und die Entwicklung der Mitarbeiter durch Bildung.
- Stellen Sie sicher, dass Sie eine Rückkopplungsschleife haben, um sicherzustellen, dass Ihre Kata nie altbacken wird. Positive Energie ist der Schlüssel.

Das fünfte "C" - CONTINUOUS LEARNING

"und es gibt mehr....."

- Jimmy Cricket (sehr kitschiger nordirischer Comedian)



Jimmy Cricket (beachten Sie die Sichtkontrolle an den Stiefeln!)

Als ich meine Lean-Freunde um Beiträge zu diesem Buch bat, erwartete ich, dass mein Freund Ryan Tierney von Seating Matters "Commitment" auswählen würde. Ich hatte erwartet, dass er irgendeine große Hürde beschreiben würde, die er überwinden musste, um zu einem der besten mittelständischen Lean-Unternehmen der Welt zu werden. Er überraschte mich, als er dieses Kapitel über kontinuierliches Lernen als seinen Beitrag

auswählte.

Ich verwende nicht Ryans genaue Worte, aber hier ist seine Geschichte.

"Alles änderte sich, als ich nach Japan ging, um mit Paul Akers an der Lean-Studienmission teilzunehmen.

Ich stellte sicher, dass ich auf dem Platz direkt hinter Paul saß, so dass ich jede noch so kleine Information aufschnappen und so viel wie möglich von der Erfahrung mitnehmen konnte.

Ich werde es nie vergessen. JB [ein weiterer fantastischer Seating Matters Lean Leader] saß neben mir.

Mir ist ein Licht aufgegangen.

Wir hatten gerade Mifuni besucht, und Herr Amezawa saß vorne im Bus, und er sagte etwas in der Art von: "Toyota stellt nicht nur Autos her. Wir unterrichten und bilden Menschen aus". Ich schrieb es in mein Buch, und an diesem Abend diskutierte ich mit JB und sagte, dass dies meine wichtigste Erkenntnis von dieser Reise sei, und die Reise hatte gerade erst begonnen!

Ich sagte: "Wir sind nicht nur ein Unternehmen, das Stühle herstellt. Wir sind eine Lehr- und Ausbildungsorganisation, die zufällig Stühle herstellt".

In diesen Tagen haben wir mehr als 500 Personen bei Seating Matters zu Lean-Touren eingeladen, und das sage ich zu Beginn

jeder Lean-Tour:

Wir sind eine Lehr- und Ausbildungsorganisation, die zufällig Stühle herstellt".

Wir könnten alles machen. Wir könnten Autos bauen. Wir könnten Roboter bauen. Es spielt keine Rolle.

Wir sind eine Lehr- und Ausbildungsorganisation, die ständig lernt. Das Morgentreffen ist der wichtigste Teil unseres Tages, denn wir lernen ständig dazu.

Jeden Tag wählen wir in der Morgenbesprechung ein anderes Lernthema aus, und jeder Einzelne muss abwechselnd diese Besprechung abhalten und den Stoff am Vorabend wiederholen, um sein Verständnis dieses Themas so weit zu vertiefen, dass er es anderen vermitteln kann.

Angefangen hat das alles mit einem Lichtblitz in Japan. Toyota ist eine Lehr- und Ausbildungsorganisation. Ich dachte: Das ist unglaublich. Das ist genau das, was wir sind.

Davor habe ich mich mit Lean beschäftigt und dabei denselben Fehler gemacht wie die meisten anderen Leute: Ich war von den visuellen Aspekten gefangen. Aber sobald ich verstanden hatte, dass wir eine Lehr- und Ausbildungsorganisation sind, änderte sich alles".

Dieser Punkt ist der Schlüssel zum richtigen Umgang mit Lean. Es geht nicht um die "Visualisierung", und schon gar nicht um

die Grafiken und Tapeten des traditionellen westlichen Unternehmenslean. Sie haben ihren Platz, aber sie sind nicht entscheidend für den Aufbau einer nachhaltigen Kultur, wie wir gesehen haben.

Um sich ständig zu verbessern, müssen schlanke Organisationen kontinuierlich lernen, und zwar auf der Ebene des Einzelnen, auf der Ebene des "Ich", um ihre Kultur zu erhalten und zu vertiefen.

Das Morning Meeting ist das Herzstück dieses Prozesses, und jeder in der Organisation muss erkennen, dass dies der Zweck ist. Menschen zu lehren und zu schulen.

Ursprünglich war Konsistenz "fast" das Ende dieses Buches, aber wie alle Lean Maniacs lerne ich nie aus. Beim Schreiben des Buches habe ich einige neue Erkenntnisse gewonnen, die ich unbedingt weitergeben wollte. Deshalb habe ich dieses zusätzliche Kapitel hinzugefügt, das diesen Punkt wirklich verdeutlicht. Lean-Leute hören niemals auf, und sie haben einen Hunger danach.

Ich hoffe, Sie finden die beiden letzten Abschnitte nützlich.

Es gibt zwei Punkte: "Ihre acht Verschwendungen sind vielleicht nicht die gleichen wie die von Toyota" und "Die Bedeutung von Normen".

Bei beiden geht es darum, Ihr schlankes System zu stärken, aber auf ganz unterschiedliche Weise.

Wir dachten, wir würden "Lean-Ketzerei" begehen, als wir anfangen, die "traditionellen" Verschwendungen in Frage zu stellen, aber in Wirklichkeit steht es ganz in der Tradition des Toyota-Produktionssystems, innovativ zu denken und das System auf die beste Weise für die jeweiligen Umstände anzuwenden.

Standards sind buchstäblich die Grundlage von Lean - ohne sie werden Ihre Ergebnisse immer dem Zufall überlassen sein. Beide Konzepte werden also für die meisten von Ihnen einen Mehrwert darstellen.

Fangen wir mit der ersten an!

JENSEITS DER ACHT VERSCHWENDUNGEN: "IHRE ACHT VERSCHWENDUNGEN SIND VIELLEICHT NICHT DIE GLEICHEN WIE DIE VON TOYOTA"

Wenn Sie das Video der Lumen AME-Tour aus Kapitel 2 gesehen haben, haben Sie bereits eine Vorstellung davon, was wir hier besprechen werden.

Meiner Erfahrung nach ist es zweifellos für fast alle schlanken Unternehmen einfacher, im Fertigungsbereich eine Dynamik zu erreichen und aufrechtzuerhalten als in Unternehmen, die eher büroorientiert sind und computergestützte, virtuelle Prozesse einsetzen. Noch schwieriger ist es für Unternehmen, in denen eine große Anzahl von Mitarbeitern im Außendienst tätig ist.

Nach dem anfänglichen Adrenalinschub, der durch die Einführung von Lean, die 3S-Einteilung der Büroräume, das Aufräumen der PC-Desktops und die Erstellung von Dateiverzeichnisstrukturen ausgelöst wird, ist es für die Mitarbeiter in diesen Teilen der Organisation sehr leicht, sich zu lösen, weil sie einfach nicht wissen, was sie als nächstes tun sollen.

Ich habe versucht, Unternehmen bei der Überwindung dieses Problems zu helfen, indem ich ihnen beigebracht habe, dass "alles, wofür der Kunde nicht zahlen will" oder "alles, was das Unternehmen lieber weniger tun würde" eine Möglichkeit ist, Verschwendung in ihren Prozessen zu erkennen (ähnlich wie der im Coaching-Kapitel erwähnte Ansatz von Brad Cairns), aber ehrlich gesagt hat dies nur eine begrenzte Wirkung, und es war immer noch schwierig, diese Teams zu engagieren.

Ein Teil des Problems besteht darin, dass die traditionellen acht Verschwendungen nicht gut zu diesen Funktionen passen, insbesondere zu denen, die eine sehr begrenzte physische Dimension ihrer Arbeit haben. Das liegt daran, dass Taiichi Ohnos sieben Verschwendungen, die später zu acht wurden, für das Toyota der 1950er Jahre geschrieben wurden - ein Unternehmen mit knappen Kassen, dem der Bankrott drohte. Das Unternehmen konnte es sich nicht leisten, Bargeld in Lagerbeständen oder in halb ausgelasteten, teuren Investitionsgütern zu binden, und so waren die von ihm entwickelten Verschwendungen für sie ein echter Geschäftskiller.

Aber jetzt werden dieselben Verschwendungen in Unternehmen des dritten Jahrtausends hineingeschoben, von denen viele ganz andere Herausforderungen oder Verschwendungen haben, mit wenig oder keinem physischen Produkt. Der Unterschied zum Toyota der Nachkriegszeit könnte kaum größer sein.

Mein Geschäftspartner bei Lumen Electronics, Patrick Magee, war derjenige, der dies erkannte und diesen "Satori"-Moment hatte, als er Paul Akers Interview mit der Lean-Legende Norman Bodek (RIP) während einer Japanreise beobachtete. Norman beschrieb genau dieses Problem als den Grund, warum über 98 % der amerikanischen Unternehmen bei der Umsetzung von Lean scheitern.

Dieses Problem hatten wir bei Lumen Electronics auch. Wir konnten die traditionellen acht Verschwendungen sehr gut auf unsere physischen und vor allem auf unsere Fertigungsprozesse anwenden, aber der größte Teil unserer Wertschöpfung findet am Computer statt, bei der Entwicklung elektronischer Schaltungen oder beim Schreiben eingebetteter Softwarecodes. Einfach ausgedrückt, waren viele der acht Verschwendungsarten völlig irrelevant. Wir haben zum Beispiel keine Überproduktion von Ingenieursarbeit, wir haben keinen Gabelstapler, und der Versuch, zu sagen, dass "Inventar" analog zu Computerdateien ist, die ein paar Dollar pro Monat auf einem Server kosten, ist buchstäblich jenseits eines Witzes. Es ist eine Verhöhnung der tatsächlichen Verschwendung.

In der Zwischenzeit hatten wir natürlich echte geschäftliche Herausforderungen, auf die unsere Kaizen-Aktivitäten nur begrenzte Auswirkungen hatten.

Also übernahm Patrick über mehrere Monate hinweg die Führung bei der Ausarbeitung **UNSERER acht Verschwendungspunkte für den elektronischen Designprozess, die UNSERE Schmerzpunkte ansprachen, die uns schlaflose Nächte bereiteten, unsere knappen Ressourcen verschwendeten und unseren KUNDEN Schmerzen bereiteten.**

Patrick benutzte mich als Resonanzboden, und wir hatten einige heftige Diskussionen. Für viele schlanke Leute war das, was wir taten, "Ketzerei", aber nach diesen anfänglichen Scharmützeln gelang es Patrick, mich zu überzeugen, dass dies der richtige Weg war.

Schließlich kamen wir auf die folgenden acht Abfälle, die wie folgt aussehen.

Projektambiguität: Dies ist der Fall, wenn der Umfang eines Projekts oder die zu erbringenden Leistungen nicht klar sind und zu Unzufriedenheit beim Kunden führen, weil das, was wir liefern, nicht seinen Erwartungen entspricht, oder wenn wir von unserer Seite aus tagelang umsonst arbeiten, um eine Funktion oder ein Leistungsniveau zu erreichen, das zu Beginn nicht geplant war. Dies ist die "Mutter aller Verschwendungen" für diesen Prozess, denn wenn wir dies erleben, werden viele andere

Verschwendungen vervielfacht, genau wie bei der traditionellen Überproduktion.

Abweichungen: Wenn nicht standardisierte Komponenten oder Verfahren verwendet werden, was die Bereitstellung eines technischen Ergebnisses komplizierter macht oder Probleme in der Lieferkette verursacht, wenn die Produktion anläuft.

Schlechter Code: Code, der fehlerhaft ist (nicht gut funktioniert) oder ebenso schlecht ist, ist für jeden außer dem Autor schwer zu verstehen. Dies führt zu einem enormen Zeitaufwand für einen anderen Ingenieur, der versucht, den technischen Stack zu erarbeiten und die Übergabe zu verwalten, bevor er mit der Wertschöpfung beginnen kann (d.h. den Code physisch ändern).

Schlechte Hardware: eine Komponente verhält sich nicht so, wie wir es erwartet haben, weil sie nicht mit der nötigen Sorgfalt ausgewählt wurde oder sich nicht so verhält, wie es das Datenblatt vermuten lässt.

Suche: nach Entwicklungskomponenten oder Code. Eigentlich eine Teilmenge der traditionellen Überarbeitung, aber wir haben einen echten Nutzen davon, UNSERE kritischen Verschwendungen genau so zu nennen, wie sie sind.

Fertigungsintegration: schlechtes Design für die Fertigung. In unserem Fall: schwer zusammenzuschrauben oder, schlimmer noch, zu programmieren und zu testen. Wenn das schlecht gemacht wird, kostet uns das Geschäft.

Kommerzielles Engagement: Projektvorschläge mit unangemessenen Zahlungsplänen (Barzahlung) oder -bedingungen. Unangemessene Preisgestaltung - zu hoch oder zu niedrig oder unzureichende Verwaltung der für ein Projekt aufgewendeten Zeit, was zu Überschreitungen führt.

Unterbrechungen: Der "Schulterklopfer", wenn ein Ingenieur tief in die Arbeit vertieft ist, mit dem Kopfhörer komplexen Code schreibt und jemand mit einer Frage wie "Wo ist der Schraubenzieher für...?" unterbricht.

Wir haben dies zum Hauptthema unserer AME-Lean-Tour gemacht, und es hat bereits bei Hunderten von Unternehmen in der ganzen Welt Anklang gefunden. Wir hören bereits von Unternehmen, die ihre "acht Verschwendungen im Design" oder "acht Verschwendungen im Vertrieb" benennen und daraus einen echten Nutzen ziehen.

Wir werden immer wieder gefragt: "Wie sind Sie auf IHRE acht Verschwendungen gekommen?", da andere Unternehmen den gleichen Weg einschlagen wollen. Hier ist also unsere Empfehlung.

1. Das Führungsteam muss ein Brainstorming zu den wichtigsten strategischen Problemen durchführen, die dem Unternehmen in Form von Kosten, schierer Frustration oder verpassten Chancen schaden.

Zu Beginn sollte dies in einem kleinen Team geschehen, an dem die wichtigsten Funktionsleiter teilnehmen. Die

Aufgabe der Teammitglieder besteht darin, die Probleme in ihren Funktionen und im gesamten Unternehmen aufzuzeigen.

Eine Person, vorzugsweise die ranghöchste, sollte die Führung bei der Moderation der Aktivität übernehmen.

Hier sind einige potenzielle Katalysatoren, die die Kreativität anregen sollen, um zu verstehen, was Ihre kritischen Verschwendungen sein könnten. Vielleicht lauern diese auch in Ihrem Unternehmen?

"Engpässe" oder "Lecks" - was hindert Ihr Unternehmen daran, schneller zu wachsen, oder was führt dazu, dass Sie Kunden verlieren? Alle Unternehmen haben solche Engpässe, also benennen Sie sie und bringen Sie sie auf den Tisch, um sie mit Ihrem gesamten Team zu besprechen.

"Verlorene Gewinnspanne" - dies könnte auf eine unangemessene Preisgestaltung gegenüber dem Kunden zurückzuführen sein, entweder zu hoch (Volumenverlust) oder zu niedrig (das Produkt wird verschenkt), was eine Gelegenheit für die Verkaufs- und Finanzteams ist, die Preisstrategie gemeinsam auf ihre Wirksamkeit hin zu analysieren.

"Stock outs" - wir sprechen bei der traditionellen Verschwendung von überschüssigen Beständen, aber das Gegenteil ist, dass wir einen Kunden nicht bedienen können, weil wir keinen Bestand haben.

Produktverfügbarkeit und Lagerumschlag können gute Maßnahmen sein, die gemeinsam optimiert werden müssen. Dies bietet auch eine Gelegenheit für die Verkaufs- und Einkaufsteams, bei Prognosen und Kaufmustern/Bestandsrichtlinien enger zusammenzuarbeiten.

"Kosten der Kundenakquise" - einfach ausgedrückt: Wie viel kostet es Sie, einen neuen Kunden oder einen neuen Verkauf zu gewinnen? Wissen Sie das? Ist das sinnvoll? Kennen Sie Ihren Verkaufstrichter? Messen Sie, wie er arbeitet und warum?

"Nicht in Rechnung gestellte Arbeitszeit" - vielleicht eine Form der "Überbearbeitung", aber eindeutig, insbesondere in Dienstleistungsunternehmen. Wie viel von der Zeit Ihrer Mitarbeiter wird im Vergleich zu dem, was Sie in Rechnung stellen möchten, in Rechnung gestellt?

"Verschwendete Besprechungszeit" - wie viel der in Besprechungen verbrachten Zeit ist für jeden einzelnen Teilnehmer der Besprechung wertschöpfend?

"Nicht wertschöpfende Kommunikation" - zusätzliche E-Mails, Meetings oder Telefonate, entweder intern oder extern, die nicht notwendig waren, um einen Mehrwert für den Kunden zu schaffen.

Diese Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit! Sie soll Ihnen nur einige Beispiele geben, um die Diskussion in Gang zu bringen.

Es müssen übrigens nicht unbedingt acht sein! Es können drei, vier oder fünf verschiedene Verschwendungen sein, aber ich würde nicht empfehlen, viel mehr als acht zu haben, weil es dann schwierig wird, die Aktionen entsprechend zu konzentrieren.

2. Setzen Sie Prioritäten für die kritischsten Punkte und beschreiben Sie sie ausführlich in schriftlicher Form. Als Patrick dies bei Lumen tat, wurde sein erstes Papier 15 Seiten lang! Sie müssen das nicht tun, aber es ist wichtig, dem Rest des Teams Klarheit über diese potenziellen Verschwendungen zu verschaffen.
3. Verteilen Sie das Papier an das gesamte Team und treffen Sie sich, um zu vereinbaren, wie die Liste der endgültigen Verschwendungen aussehen soll.
4. Fangen Sie an, diese "neuen Verschwendungen" in den Bildungsprozess des Morgentreffens einzubeziehen.

Die Benennung der Verschwendungen war für uns ein großer Vorteil. Anstatt es bei der vagen Beschreibung des Begriffs "Verschwendung" zu belassen, wie bei dem traditionellen "was der Kunde nicht bezahlen will", war es für unsere Mitarbeiter wie das Aufsetzen einer Abfallbrille. Wenn

man sie einmal gesehen hat, kann man sie nicht mehr übersehen, und wir arbeiten jetzt viel effektiver daran, sie zu reduzieren und zu beseitigen.

Wir gehen davon aus, dass sich auch unsere Verschwendung mit der Zeit VERÄNDERN wird. Wir haben bereits große Fortschritte bei der Beseitigung der Verschwendung der Projektunklarheit gemacht, indem wir mit den Kunden kostenpflichtige "Erkundungsphasen" durchgeführt haben, um die wichtigsten technischen Fragen zu ermitteln und die Projektleistungen von Anfang an genau zu definieren, und indem wir bei unseren Projektvorschlägen sehr viel mehr auf Präzision achten. In dem Maße, in dem die Auswirkungen dieser Verbesserungen sichtbar werden, werden wir weitere Verschwendungen finden, die möglicherweise wichtiger werden und benannt werden müssen.

Ich empfehle jedem Unternehmen, das sich mit Lean befasst, diesen Ansatz während seiner Lean-Reise zu verfolgen. Denken Sie daran, dass alles im Leben ein Prozess oder das Ergebnis eines Prozesses ist und daher unvollkommen und mit Verschwendung behaftet ist. Seien Sie klug und benennen Sie diese Verschwendung zusammen mit Ihren Mitarbeitern.

Dies ist das zweite "Post-Book"-Lernen, das ich euch geben wollte!

Der Wert von Standardarbeitsanweisungen

Patrick und ich hatten etwa ein Jahr lang zusammengearbeitet,

das Lumen-Geschäft auf neue Bereiche ausgedehnt und unsere Lean-Kultur jeden Tag ein bisschen weiter entwickelt, als Patrick mich eines Tages bat, die Standards für die Dokumentation der Standardarbeitsanweisungen für die Programm-, Montage- und Testprozesse eines neuen Produkts zu erhöhen, das wir auf den Markt bringen wollten - ein Produkt zur Sturzerkennung und -meldung für Altenpflegeeinrichtungen.

Wenn in der Vergangenheit solche Prozesse bei Lumen überhaupt dokumentiert worden wären, wäre es eine "Textwand" gewesen, die außer dem Techniker, der sie geschrieben hat, unmöglich jemand hätte verstehen können! Wir hatten schon mehrmals versucht, einen Prozess einzurichten, um einige Teile ohne die Anwesenheit von Person X zu bearbeiten. Als wir die Arbeitsanweisung, die in einem Ordner außerhalb der Gemba versteckt war, ausgruben, war sie unverständlich und als Hilfsmittel nutzlos. Daher wussten wir, dass wir uns verbessern mussten, wenn wir das Geschäft bei Lumen jemals skalieren wollten, ohne uns auf das "Stammeswissen" in den Köpfen einiger weniger Schlüsselpersonen zu verlassen.

Zurück zu Patrick und mir!

"Kein Problem", antwortete ich, denn ich hatte schon Dutzende von Standardarbeitsanweisungen geschrieben, insbesondere in meinem ersten 2-Second-Lean-Unternehmen. Ich sagte: "Kein Problem", obwohl ich wusste, dass es mühsam war, den Prozess mit meinem

Handy zu fotografieren, Notizen zu machen, mit Excel herumzuspielen, Iteration für Iteration und so weiter. Es dauerte oft einen ganzen Nachmittag, um die einfachsten Prozesse auf diese Weise zu dokumentieren, aber ich dachte, ich würde mich für das Team einsetzen. Ich hatte bereits einige verschiedene Vorlagen für Standardarbeitsanweisungen, die ich zuvor entwickelt hatte, um sie als Grundlage zu verwenden.

Nachdem ich den Nachmittag damit verbracht hatte, nur einen kleinen Teil des Prozesses zu dokumentieren, zeigte ich Paddy die glänzende neue SOP und erwartete ein "Gut gemacht, Kumpel!" Die Antwort war nicht das, was ich erwartet hatte. Ich bekam ein "Mäh" (wie meine Teenager-Tochter Cara sagt) und ein "Wie lange hat das gedauert?" Als ich ihm sagte, dass es den ganzen Nachmittag dauerte, fragte Patrick: "Hast du nicht eine Softwarefirma?"

Es war das ultimative "Repariere, was dich stört!". Ich nahm die Herausforderung an, und am frühen Abend hatte ich die Entwürfe für das, was jetzt GEMBADOCS ist, skizziert.



"GEMBADOCS"

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean

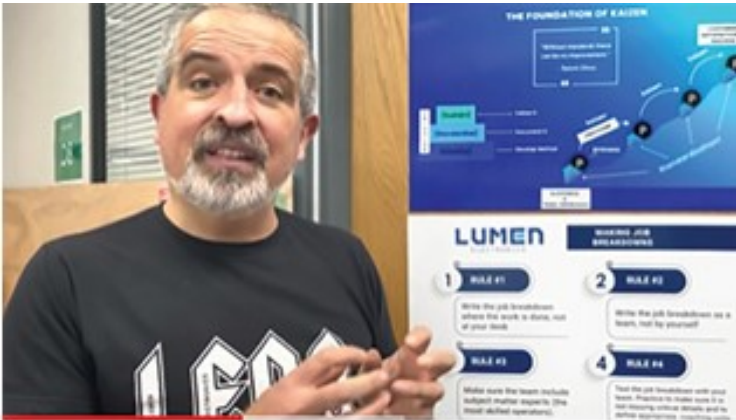


"GembaDocs"

<https://youtu.be/ofgBIWaBuwE>

Zunächst dachten wir, die Entwicklung sei nur für Lumen gedacht, aber als wir sie unseren schlanken Freunden zeigten, war die Reaktion so positiv, dass wir mit großem Erfolg eine kommerzielle Version entwickelten. Nach nur einem Monat hatten wir bereits Dutzende von Unternehmen auf der ganzen Welt, die die Software nutzten; das war großartig!

Wir haben im Rahmen dieses gesamten Prozesses so viel gelernt, dass ich dachte, es wäre gut, dies hier zu teilen, denn die meisten Menschen in Lean-Kreisen verstehen nicht, wie grundlegend Normen/Standardarbeitsanweisungen für ihre Lean-Bemühungen sind.



Why standards are important

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



Warum Normen wichtig sind <https://youtu.be/zCVg9vl3aAA>

Standardarbeitsanweisungen sind ein viel missverstandenes und schlecht umgesetztes Konzept in vielen Organisationen.

Unternehmensleiter sind oft von der Idee angetan, Prozesse zu dokumentieren, damit sie sich weniger auf Stammeswissen verlassen müssen, das so leicht verloren geht und die Aufrechterhaltung der Geschäftskontinuität erschwert. Globale Personalknappheit und kurzfristige Schocks bei der Verfügbarkeit von Mitarbeitern aufgrund von Problemen wie COVID-Beschränkungen verschärfen das Problem noch.

Diese Vorteile sind jedoch nur ein Bruchteil dessen, was gut umgesetzte Standardarbeitsanweisungen leisten können, und die Tatsache, dass diese Vorteile unterschätzt werden, ist ein wesentlicher Grund dafür, dass die meisten Unternehmen nicht

ausreichend motiviert sind, lebendige, atmende und nützliche Standardarbeitsanweisungen einzuführen. Sie verstehen die Vorteile nicht richtig und wenden daher nicht die Zeit und die Ressourcen auf, die für die Umsetzung erforderlich sind. Hinzu kommt, dass die derzeitigen Methoden zur Erstellung und Pflege von SOPs bisher sehr umständlich waren, was bedeutet, dass die meisten Unternehmen nicht erkennen, dass sich der Aufwand im Verhältnis zum Nutzen rechnet.

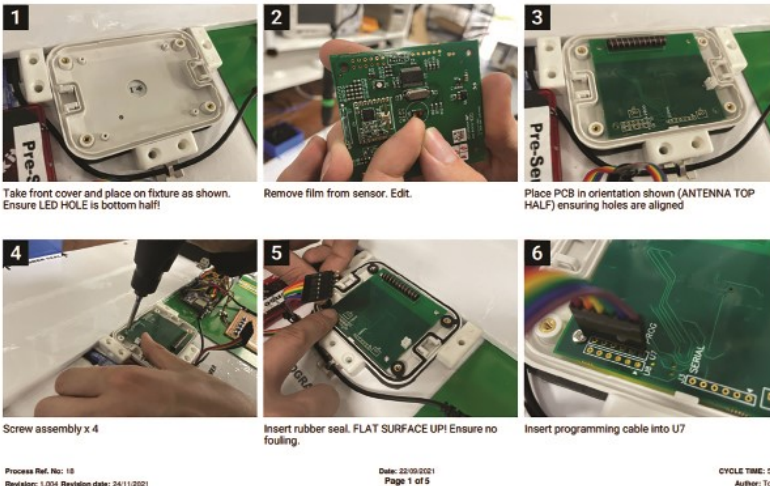
Um zu verstehen, wie diese Situation verbessert werden kann, sollten wir uns also einige Fragen stellen.

Was ist ein SOP?

"Standardarbeitsanweisungen sind detaillierte Beschreibungen der vorgeschriebenen Methode, die Teammitglieder befolgen müssen, um einen bestimmten Prozess in einer bestimmten Organisation auszuführen".

Klingt nach Spaß, nicht wahr?

Hier ist ein Beispiel für eine Schritt-für-Schritt-SOP, die wir mit unserer GembaDocs-Software erstellt haben.



Es klingt, als würden wir unseren Teammitgliedern Handschellen anlegen, anstatt ihnen ein nützliches Instrument an die Hand zu geben, das ihnen hilft, bei ihrer Arbeit erfolgreicher zu sein.

Darin liegt die Hälfte des Problems, warum es so wenige erfolgreiche SOP-Implementierungen gibt.

Damit die Standardarbeitsanweisungen in einer Organisation wirklich nützlich sind, müssen die Teammitglieder das Gefühl haben, dass sie ihnen gehören, und nicht, dass sie ihnen auferlegt worden sind. Keiner ist gerne ein Sklave. Sie müssen als Werkzeuge verstanden werden, die das Arbeitsleben einfacher und besser machen, und nicht als Meilensteine um den Hals.

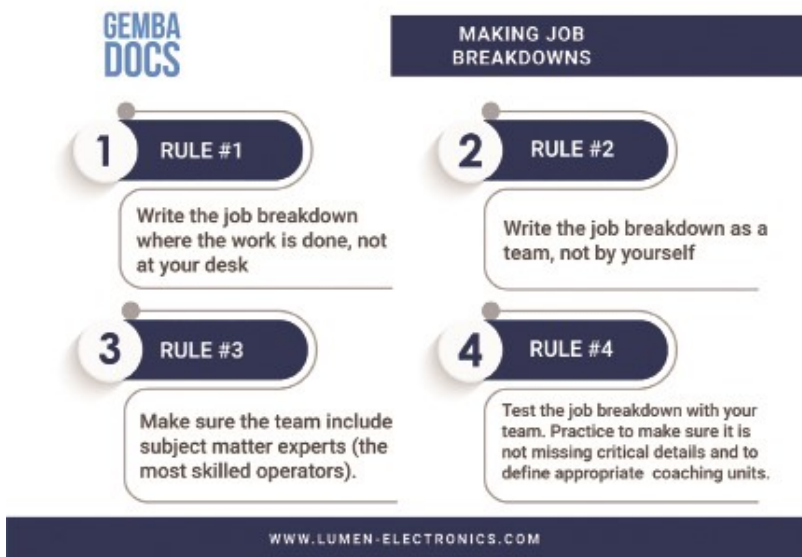
Der Schlüssel dazu liegt in unserer nächsten Frage:

Wie schreibt man eine SOP?

Wir haben das große Glück, dass wir mit einem Herrn namens Mark Warren viel über das Thema SOPs gesprochen haben.

Mark hat sogar das Handbuch für die Standardschulung von Toyota in Nordamerika geschrieben, das "Training within Industry" heißt.

Er war sehr freundlich und half uns, die Prinzipien besser zu verstehen. Hier ist eines der Plakate, die wir aus seinem Material entwickelt haben, weil dies ein Bereich ist, in dem die Leute so oft falsch liegen.



Ich weiß aus Erfahrung, dass dies wichtig ist.

In meinem ersten richtigen Job in der Automobilindustrie

bestand eine meiner Aufgaben darin, Standardarbeitsanweisungen/Qualitätsverfahren für das ISO9000-Handbuch zu schreiben. Das war großartig, denn ich lernte früh, dass Verfahren, die auf meinem PC im Büro gut aussahen und von mir geschrieben wurden, völlig nutzlos waren!

In dieser Anfangsphase habe ich stolz mein glänzendes neues Verfahren herausgeholt, das ich ohne jegliche Rücksprache mit den zuständigen Mitarbeitern geschrieben hatte, und mir wurde gesagt, ich solle weitermachen! (Siehe Regel Nr. 1 - ich bin sehr diplomatisch, wenn ich beschreibe, was sie sagten).

Ich lernte, dass der gesamte Prozess viel besser funktionierte, wenn ich mit den Jungs am Arbeitsplatz/Gemba zusammenarbeitete, um zu dokumentieren, was sie bereits taten, und dann gemeinsam mit ihnen alle Änderungen zu vereinbaren, die notwendig waren, um den Qualitätsstandard zu erfüllen (siehe Regeln Nr. 2, 3 und 4). Auf diese Weise hatten sie ein viel höheres Maß an Eigenverantwortung.

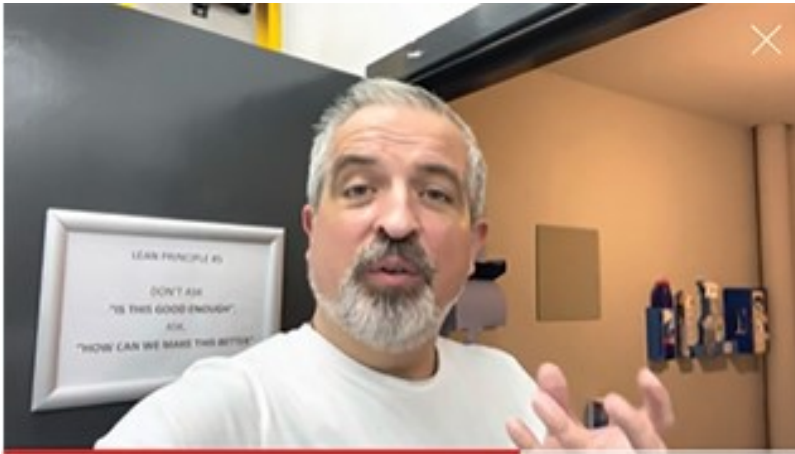
Wenn dies in einem Team geschieht, kann jedes Mitglied beschreiben, wie es die Aufgabe ausführt. Oft geht jeder anders vor, und wenn dies ans Licht kommt, kann jeder seinen Beitrag leisten und die Methode des anderen bewerten. Dies führt zu dem, was ich als "Best-of-Methode" bezeichne, bei der sich das Team auf eine Zusammenstellung der besten Methoden jedes Mitglieds zur Erledigung einer Aufgabe einigt, die besser ist als die individuelle Herangehensweise eines jeden zuvor. Dadurch

wird nicht nur die Eigenverantwortung innerhalb des Teams gestärkt, sondern durch diesen Prozess der Schaffung einer neuen Grundlage wird auch der Standard für die Durchführung des Prozesses für alle erhöht.

Dies ist eine enorme Quelle für Prozessverbesserungen, was einer der am häufigsten übersehenen Vorteile der Einführung von Standardarbeitsanweisungen ist. Es ist auch eine gute Möglichkeit, den Zusammenhalt im Team zu stärken.

In meiner Anfangszeit als Autofahrer lernte ich auch eine weitere entscheidende Lektion, derer sich nur wenige Menschen wirklich bewusst sind.

Wenn Sie eine Standardarbeitsanweisung einführen, die für die Mitarbeiter eine zusätzliche Belastung darstellt und diese Belastung nicht zu 100 % notwendig ist und verstanden wird, wird die Norm DEFINITIV nicht befolgt werden. Sie werden sich selbst in einen Polizisten verwandeln, der die ganze Zeit versucht, das Gesetz durchzusetzen. Entscheidend ist, dass die Norm die Erzielung eines hochwertigen Ergebnisses erleichtert und nicht erschwert. Leichte, einfache, qualitativ hochwertige Prozesse werden befolgt. Schwierige, komplexe Prozesse sind immer ein Kampf.



The joys of standard work

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



Die Vorzüge der Standardarbeit

https://youtu.be/VgzMrE_7Gzs

MERKEN SIE SICH DAS!

Wie man SOPs auf dem neuesten Stand hält und sicherstellt, dass sie eingehalten werden!

SOPs können nicht als Denkmäler betrachtet werden. Damit meine ich, dass sie, wenn sie einmal eingeführt sind, nicht mehr bewegt werden sollten! Eine gut umgesetzte SOP-Kultur betrachtet die SOPs als Grundlinie, als Standard, den wir alle befolgen müssen.

Es muss jedoch auch ein Prozess vorhanden sein, der Veränderungen und Verbesserungen ermöglicht.

Dies ist meist der Punkt, an dem gut gemeinte SOP-Bemühungen scheitern.

Veraltete Methoden, wie z. B. das Erstellen und Bearbeiten in Excel, bedeuten, dass das Hinzufügen oder Verschieben eines Prozessschritts zu stundenlangem Aufwand wird, ebenso wie die Verwaltung eines angemessenen Dokumentenkontrollsystems zur Bewältigung von Überarbeitungen. Diese Aufgaben fallen oft einer überlasteten Person zu, die zum Engpass wird, und schließlich beginnen die Mitarbeiter, das System zu umgehen. Wenn das passiert oder wenn es andere Gründe gibt, warum das Änderungsverfahren zu umständlich ist, dauert es nicht lange, bis die Standardarbeitsanweisungen nur noch eine **"Tapete" sind**. Damit meine ich, dass sie zwar gut aussehen, aber weil sie veraltet sind, hält sich niemand mehr an sie, und sie schaden wahrscheinlich mehr als sie nützen, da sie eine falsche Sicherheit vermitteln.

Dieses Problem ist einer der Hauptgründe für die Entwicklung der GembaDocs-Software. Änderungen können in Sekundenschnelle vorgenommen, in Minutenschnelle von den zuständigen Personen genehmigt und sofort in Betrieb genommen werden - und das alles auf der Gemba durch das zuständige Team, das die Prozessänderung vornimmt und genehmigt. Kein stundenlanges Hin- und Herlaufen zu einem Computer. Protokoll.

Wir kennen keinen besseren Weg. Es macht SOPs lebendig,

atmend und nützlich!

Schritt-für-Schritt-SOPs vs. Video-SOPs

Einige Organisationen versuchen, SOPs durch den Einsatz von Videos als Dokumentationsmethode für ein Verfahren zu umgehen. Auf den ersten Blick scheint dies die perfekte Lösung zu sein - es dauert doch nur wenige Minuten, ein Video mit dem Handy zu drehen, oder?

Aber dann müssen Sie es wahrscheinlich bearbeiten, was einige Zeit in Anspruch nimmt.

Dann muss es irgendwo greifbar gemacht werden, um für die Leute in der Gemba zugänglich zu sein, entweder auf einem Server, in der Cloud oder auf einer Videoplattform wie YouTube oder Vimeo.

Trotzdem ist es nicht so schlimm. Es ist einfach, unseren Prozess zu dokumentieren!

Es sei denn, Sie wollen es als Ausbildungsinstrument für einen Neueinsteiger verwenden.

Bei einem physikalischen Prozess können wir den Vorgang gemeinsam beobachten. Dann können wir ihn zeitweise unterbrechen, um ihn dem Neuling zu beschreiben. Jetzt wollen wir uns allmählich von den Neulingen entfernen, wenn sie autonomer werden. Sollen sie das Video anhalten/starten, um

sich an die Prozessschritte zu erinnern? Das ist für den Neuling nicht sehr angenehm.

Was passiert nun, wenn wir eine Prozessverbesserung vornehmen wollen und das Video überarbeitet werden muss, um es auf den neuesten Stand zu bringen?

Wo wird das Video gespeichert? In vielen Organisationen, die ich kenne, ist das eine gute Frage!

Das Original ist wahrscheinlich vom Telefon des Urhebers gelöscht worden, weil es so viel Speicherplatz braucht. Wir können die auf YouTube gehosteten Versionen nicht bearbeiten, also stehen wir wieder am Anfang. Nach dem, was ich gesehen habe, werden Video-SOPs meist nur einmal gedreht. Sie werden bald zu Hintergrundbildern, wenn sich die eigentliche Prozessmethode weiterentwickelt, aber die mühsame Art der Überarbeitung bedeutet, dass sie bald wieder vergessen werden.

Video-SOPs geben Organisationen also ein gutes Gefühl, aber um herauszufinden, wie nützlich sie sind, sollte man fragen, wie oft sie aktualisiert werden. Wenn diese Zahl niedrig ist, dann ist die SOP wahrscheinlich veraltet oder es passiert nicht viel in Sachen Prozessverbesserung!

In unserer Organisation sind einige Prozesse in der zehnten Überarbeitung, und sie sind erst seit sechs Monaten in Betrieb. Wir nehmen Verbesserungen vor und aktualisieren unsere SOPs sofort in unserer GembaDocs-Software.

Deshalb empfehlen wir Schritt für Schritt SOPs gegenüber Videos. Im Allgemeinen sind schrittweise Arbeitsanweisungen ein besseres Schulungsinstrument, und die Tatsache, dass es keine Reibungsverluste gibt, wenn man sie bei Prozessverbesserungen auf dem neuesten Stand halten muss, macht sie zu einer erfolgreichen Lösung.

PS: In seltenen Fällen integrieren wir kurze Videos in unsere Schritt-für-Schritt-SOPs für differenzierte Prozesse, die sich nur schwer Schritt für Schritt beschreiben lassen. Wir nennen das einen hybriden Ansatz. GembaDocs bietet die Möglichkeit, einen Link hochzuladen und das Video als QR-Code auf dem gedruckten SOP-Dokument anzuzeigen. Das ist ein seltener Anwendungsfall, aber er kommt vor.

Für welche Art von Prozessen ist eine SOP erforderlich?

In Lean-Kreisen gibt es ein Sprichwort, das von Paul Akers stammt: "Alles ist ein Prozess". Ich würde dem hinzufügen: "Alles ist ein Prozess, und wenn es ein Prozess ist, kann er dokumentiert und auch verbessert werden!"

Es kann also jeder Prozess dokumentiert werden. Hier sind die beiden wichtigsten Kategorien:

Ein zentraler Wertschöpfungsprozess für eine Organisation

Das "normale" Beispiel, an das die Leute hier denken, betrifft oft Fertigungsprozesse. Es stimmt, dass diese Art von

Standardarbeitsanweisungen, insbesondere Schritt für Schritt, aus diesem Sektor stammen. Das ist jedoch nicht das Ende der Geschichte. Jeder geschäftskritische Prozess, insbesondere derjenige, der für die Wertschöpfung für einen Kunden entscheidend ist, sollte dokumentiert werden. Eine Organisation muss dazu nicht unbedingt ein physisches Produkt haben. Denken Sie zum Beispiel an eine Zahnarztpraxis oder ein Krankenhaus. In dieser Organisation gibt es einen Prozess von der Aufnahme/Registrierung eines Patienten bis hin zu unzähligen verschiedenen Formen der Beurteilung und Behandlung.

Diese Art von Prozessen kann also sowohl physisch (Herstellungs- oder Vertriebsprozess) als auch virtuell/computergestützt sein.

Beide werden von der Entwicklung einer SOP profitieren, um die Qualität, die Kosten und die Konsistenz der Kundenerfahrung zu verbessern.

Einfach zu erledigen? Ein Gerät einschalten, eine Druckerpatrone wechseln und so weiter.

"Die Antwort ist da, wo die Frage ist!". Wie oft sind wir schon auf diese Art von Unterbrechungen im Tagesablauf gestoßen? Wie wechsle ich das Papier im Drucker? Wie bekomme ich Zugang zum Wi-Fi? Wie buche ich diesen Kunden? Und so weiter und so fort. Diese "Informationsdefizite" bei Prozessen zu dokumentieren, die zu erheblichen Produktivitätseinbußen

führen können, wenn das Wissen nicht vorhanden ist, und dann die Antwort am Ort der Nutzung zur Verfügung zu stellen, ist eine eindeutige Verbesserung.

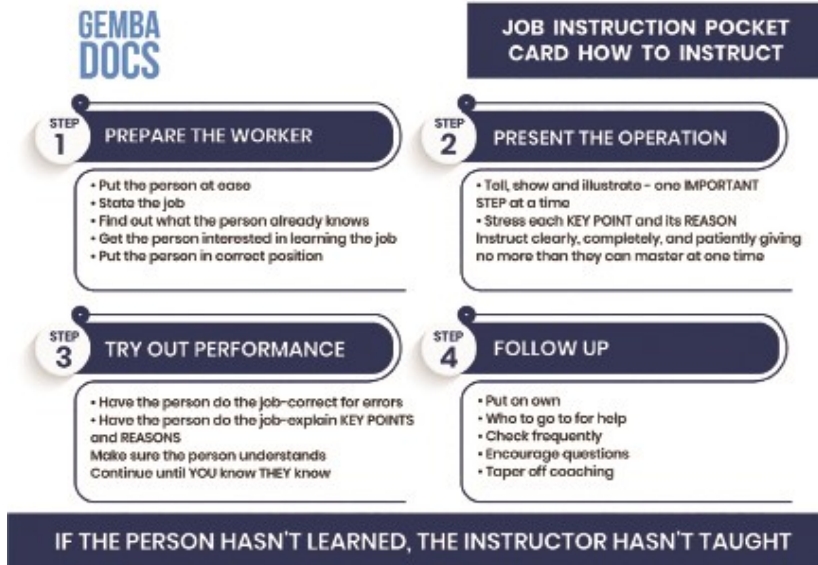
Wie können wir sicherstellen, dass die SOPs eingehalten werden?

Wenn wir das bereits beschriebene Verfahren zur Erstellung der Standardarbeitsanweisungen befolgt haben, ist dies ein großer Schritt, um sicherzustellen, dass sich die Personen, die die Arbeit tatsächlich ausführen, für die Standardarbeitsanweisungen verantwortlich fühlen und sie daher wahrscheinlich auch befolgen werden, aber das allein reicht wahrscheinlich nicht aus.

Es ist von entscheidender Bedeutung, dass jeder, der "Aufgabe X" ausführt, darin geschult ist, wie er sie gemäß der Standardarbeitsanweisung ausführt. Dies ist besonders wichtig für geschäftskritische, wertschöpfende Prozesse.

Dies war ein weiterer wichtiger Teil des Lernens, das wir von Mark erhielten.

Wir haben diese Grafik auf der Grundlage seines Materials entwickelt.



Die unterste Zeile dieser Grafik ist die wichtigste. **"Wenn die Person nicht gelernt hat, hat der Ausbilder nicht gelehrt".**

Meiner Erfahrung nach verstehen das nur sehr wenige Organisationen außerhalb der Automobilindustrie wirklich. In der Regel ist das genaue Gegenteil der Fall!

Es liegt also in der Verantwortung des Ausbilders, den Arbeitnehmer vorzubereiten (Schritt 1) und den Vorgang (Schritt 2) so zu präsentieren, dass er klar versteht, warum jeder Schritt notwendig ist und worauf er achten muss. Die Leistung des Neulings auszuprobieren (Schritt 3), so dass der Ausbilder das Verständnis und die Leistung des Neulings bestätigt, bevor er ihn auf sich allein stellt (Schritt 4), und dann sicherzustellen, dass er angemessen unterstützt wird, bevor er das Coaching auslaufen lässt, ist der Schlüssel.

Wenn der Neuling die meisten Prozesse nicht versteht, ist der Prozess wahrscheinlich unklar, zu komplex oder zu aufwändig, oder der Ausbilder hat die Schritte 1 bis 3 nicht richtig ausgeführt. Es ist ein echter Fall von "Angriff auf den Prozess, nicht auf die Person".

Versäumnisse in diesem Bereich sind einer der Hauptgründe dafür, dass so viele Unternehmen ein Problem mit der "Abwanderung" von Neueinsteigern haben, die nicht lange im Unternehmen bleiben und gleichzeitig eine enorme Belastung für die langjährigen Teammitglieder darstellen, die die Neueinsteiger ständig unterstützen müssen, was zu weiteren Produktivitätseinbußen führt, weil sie keinen wirklichen Mehrwert schaffen.

Das ist ein großartiges Beispiel dafür, dass es wirklich hilft, "den Hebel umzulegen" und die Ursachen des Problems zu verstehen. Sehr oft liegen die Probleme in diesen Bereichen - schlecht dokumentierte Standards und Schulungsprozesse -, die sowohl die Neueinsteiger als auch die langjährigen Mitarbeiter belasten. Das Management muss dies verstehen und eine Änderung des Ansatzes unterstützen. Die Ergebnisse können wahre Wunder bewirken.

Ausbildung ist also offensichtlich der Schlüssel, aber das ist noch nicht alles.

Zugang zu Standardarbeitsanweisungen

Wichtig ist auch, wie die Teammitglieder auf die SOPs zugreifen können. Wie oft haben wir schon gesehen, dass Arbeitsanweisungen, Anleitungen oder Handbücher in einer Akte abgelegt und dann in einer Schublade oder einem Schrank verstaubt sind? Das ist kaum die richtige Art und Weise, wie sie leben, atmen und zu nützlichen Standards innerhalb einer Organisation kommen!

Unabhängig von der SOP ist es also wichtig, dass der Standard am Einsatzort leicht zugänglich ist und dass alle relevanten Teammitglieder wissen, wie sie darauf zugreifen können.

SOPs können auf folgende Weise zugänglich gemacht werden:

1. Ausgedruckt und vollständig angezeigt
2. Ein QR-Code, der mit einem mobilen Gerät gescannt werden kann, um die SOP anzuzeigen. Dieser Code kann auch in die entsprechenden Prozessdokumente eingefügt und in einem ERP-System automatisiert werden.
3. Eine "schlanke Bibel", in der SOPs über URL-Links zum Nachschlagen abgerufen werden können
4. über eine mobile/Desktop-Anwendung, wenn sie mit einer speziellen Software (z. B. GembaDocs) erstellt wurden

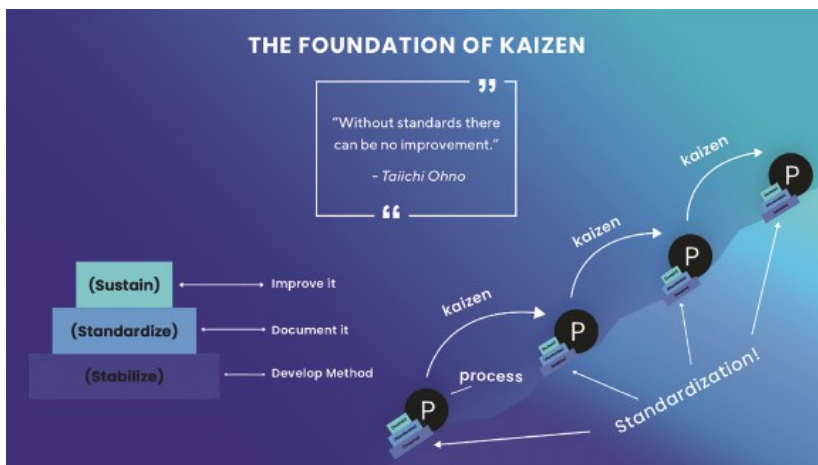
Die geeignete Methode hängt von der jeweiligen Anwendung ab.

Übrigens haben wir die GembaDocs Software so konzipiert, dass sie "immer die neuesten" URLs hat, d.h. wenn sie in einer schlanken Bibel oder einem ERP-System gespeichert sind, wird die URL beim Anklicken/QR-Code beim Scannen immer die neueste Version der SOP anzeigen, ohne dass der Benutzer/Administrator etwas anderes tun muss. Wie cool ist das denn?!

Aber warum sollten wir uns die Mühe machen, dies zu tun?

Warum sind Standardarbeitsanweisungen wichtig?

Das Diagramm zeigt mein derzeit liebstes Lean-Zitat aller Zeiten von Taiichi Ohno, dem "Vater von Lean": "Ohne Standards kann es keine Verbesserung geben".



Warum sollte Taiichi eine so kühne Behauptung aufstellen?

Der Grund dafür ist die schiefe Ebene zwischen dem unteren Ende der hier gezeigten Ebene, auf der sich die meisten Unternehmen

befinden: keine Standards (SOPs), überhaupt keine dokumentierten Prozesse oder, was genauso schlimm ist, Standards, die ich als "Tapeten" bezeichne, die nicht auf dem neuesten Stand gehalten werden und die niemand verwendet oder befolgt. Dennoch glaubt das vom Gemba abgekoppelte Management, dass es SOPs gibt, obwohl dies objektiv betrachtet nicht der Fall ist!

Wir haben die GembaDocs-Software entwickelt, um die Belastung durch diesen "Entwickeln - Dokumentieren - Verbessern"-Prozess zu verringern, indem wir es ermöglichen, Standardarbeitsanweisungen innerhalb von Minuten, nicht Stunden oder Tagen, zu erstellen oder zu bearbeiten. Die Software ist ein echter Wendepunkt, denn sie ermöglicht die Erstellung und Pflege der "Backstops", die verhindern, dass die solide Kugel Ihres Prozesses den Berg an Qualität, Kosten und Kundenerfahrung hinunterrollt!

Das folgende Diagramm macht noch deutlicher, dass Standards buchstäblich das "Fundament von Lean" sind.



Dieses Schema wird häufig zur Veranschaulichung des Toyota-Produktionssystems verwendet, das als "Haus der Schlankheit" dargestellt wird, mit der Kundenzufriedenheit und dem Geschäftserfolg als Spitze des Daches, gestützt von den Säulen "Just in Time", "Respekt für die Menschen" (Kultur) und Jidoka-Techniken. **Das Fundament des Tempels ist "Stabilität und Standardisierung"**, wobei Standardoperationen/Standardbetriebsverfahren eines der Schlüsselprinzipien darstellen.

Wenn ich Trainingsworkshops für GembaDocs-Kunden abhalte, lautet einer meiner Sätze immer: "Sie können noch so viel Kultur haben, aber ohne Stabilität und Standardisierung sind Ihre Lean-Bemühungen auf Sand gebaut."

So wichtig ist sie.

Wenn man diesem Chaos eine Verbesserung hinzufügt, ist das

nur eine weitere Variante, die wahrscheinlich nur für ein oder zwei Tage von einigen der Personen, die den Prozess durchführen, genutzt wird und dann wieder verschwindet.

Der Lean-Guru Masaaki Imai, Gründer des Kaizen-Instituts, beschreibt dieses Phänomen besser, als ich es je könnte!



Wie oft haben Sie oder Ihr Team schon eine großartige Änderung an einem Prozess vorgenommen, nur um ein paar Tage später festzustellen, dass sich niemand daran hält? Das kann sehr frustrierend sein.

Aus diesem Grund ist ein klarer Prozess für die Dokumentation der Standardarbeitsanweisungen (wie wir in "Wie schreibe ich eine Standardarbeitsanweisung" untersucht haben) von entscheidender Bedeutung.

Vorteile von Standardarbeitsanweisungen

Wenn wir hier von Vorteilen sprechen, meinen wir damit, dass SOPs richtig gemacht werden! Das ist nur möglich, wenn das

Konzept von allen Beteiligten in der Organisation gut verstanden wird und die entsprechenden Instrumente und Ressourcen für die SOP-Bemühungen bereitgestellt werden.

Eine massive Quelle der Verbesserung

- Erstens wird der anfängliche "Best-of"-Ansatz zur Grundlage dafür, wie Prozess X durchgeführt wird.
- Zweitens bedeutet die Durchführung von Prozessverbesserungen auf einer soliden Grundlage, dass sie viel wahrscheinlicher Bestand haben, als wenn man einem bereits instabilen Prozess eine weitere Variante hinzufügt.

Stressreduzierung für Teammitglieder

- Es gibt einen klaren Weg für die Ausführung aller Aufgaben für jeden. Planungsprobleme, die durch Abwesenheit oder Ausscheiden von Mitarbeitern entstehen, werden minimiert. Gut umgesetzte SOPs gewährleisten auch die Geschäftskontinuität.

Verringerung der Abwanderung von Mitarbeitern

- Die Standardarbeitsanweisungen bieten eine einheitliche Grundlage für die Ausbildung. Neue Mitarbeiter erhalten angemessene

Unterstützung, um sich in die Organisation zu integrieren, wobei die Standardarbeitsanweisungen als Referenz dienen.

Prozess-Stabilität

- Wenn sich die Teammitglieder ihren bereits verbesserten Prozess "zu eigen machen" und diese Standardarbeitsanweisung von ALLEN konsequent befolgt wird, führt dies zu weniger Schwankungen im Prozessergebnis, die oft in Form von Qualität, Kosten oder Kundenerfahrung gemessen werden können. Alles in allem: weniger Verschwendung!

Wenn Sie mehr über SOPs, die GembaDocs Software und deren Integration in Ihre Unternehmenskultur erfahren möchten, können Sie mich gerne über meine Kontaktdaten am Ende des Buches kontaktieren.



ZUSAMMENFASSEND KANN MAN ALSO SAGEN, DIE EINE SACHE AN LEAN IST...

Sie werden nie aufhören zu lernen. Das ist ein wirklich wichtiger "fünfter Schritt", und ich denke, es ist gut, ihn bewusst zu machen und nicht nur konsequent zu sein und seine Kata zu üben. Wir müssen die Messlatte immer höher legen und unser eigenes Wissen vertiefen, in erster Linie als Individuen, aber auch als Kollektiv.

Jeder, den ich kenne, der wirklich vom "Lean-Fieber" befallen ist, ist verrückt nach Lernen. Ich habe sogar einen schlechten Scherz erfunden: **"Lean ist falsch geschrieben. Es sollte leaRn geschrieben werden!"**

Wenn Sie Ihre Lean-Bemühungen auf lange Sicht nachhaltig gestalten wollen, ist es wichtig, dass Sie für sich selbst Neues lernen (Lernen fängt natürlich bei mir an!), mit gutem Beispiel vorangehen und Ihr gesamtes Team ermutigen.

UND KURZ BEVOR ICH GEHE!

Wir haben unsere "5 Ks" (Candour (Offenheit), Commitment (Engagement), Coaching, Consistency (Konsequenz) und Continuous Learning (kontinuierliches Lernen)) in einer sequenziellen Weise betrachtet, was für eine Organisation am Anfang ihrer Lean-Reise gut ist. Sie sind jedoch auch eine Reihe

von "Werten", die in einer Organisation kultiviert werden müssen, damit Lean NACHHALTIG ist, und wie in diesem Buch immer wieder betont wird, fängt das mit "Ich" an.

Also, jeder und jede, jeden Tag, der/die Offenheit zeigt - innehalten, ansprechen, zuhören und handeln.

Jeder, jeden Tag, nicht nur das Führungsteam, lebt das Engagement für hervorragende Leistungen vor.

Die Erkenntnis, dass wir alle die Möglichkeit und die Pflicht haben, innerhalb unserer Organisation als Coach zu fungieren, insbesondere die Führungskräfte, aber auch jeder Einzelne kann ein Coach für andere sein.

Konsequenz zeigen, indem wir die einfachen Dinge richtig tun. Wir geben uns dem Prozess des Morning Meetings hin, tauchen auf, egal was passiert, und machen die einfachen Verbesserungen, die das Leben jeden Tag besser machen.

Coaching mit Triple X-Verhaltensweisen, nicht nur für Menschen mit großen Jobtiteln. Alle.

Zu wissen, dass dies niemals aufhören wird. Dass wir alle als Individuen uns einem Prozess des kontinuierlichen Lernens hingeben. Kontinuierliche Entwicklung von uns selbst und unserem Team.

Jeder. Jeden Tag. Engagiert!

Also, zum Abschied, wie wir in Irland sagen: "Keep 'er lit!" und **viel Glück auf Ihrem schlanken Weg.**

Ich hoffe, Sie haben dieses Buch genauso gerne gelesen, wie ich es geschrieben habe.

Wenn Sie sich darauf einlassen, kann Lean Ihr Leben auf äußerst positive Weise verändern. Ich weiß das, weil es genau das für mich getan hat, sowohl persönlich als auch beruflich, und ich bin sehr stolz darauf, ein Teil dieser Gemeinschaft zu sein.

Diejenigen unter Ihnen, die daran interessiert sind, mit mir als formellem Coach zusammenzuarbeiten, um Ihr Unternehmen zu unterstützen, oder die einfach nur Hilfe auf ihrer Lean-Reise wünschen, finden am Anfang dieses Buches Möglichkeiten, mit mir in Kontakt zu treten, oder Sie können mir eine Nachricht auf WhatsApp, Signal oder Voxer unter +44 (0) 7712 133615 schicken. Ich freue mich darauf, Ihnen auf jede erdenkliche Weise zu helfen.

Es gibt nur wenige Dinge im Leben, die mir so viel Freude bereiten, wie die Tatsache, dass ich mich dafür einsetzen kann, mehr Unternehmen auf diesen wunderbaren Weg zu bringen. Ich würde mich freuen, von Ihnen zu hören.

Ich bin auch offen für Aufgaben in nicht-leitenden Positionen in Unternehmen, die wirklich Großes leisten wollen. Ich bin der Meinung, dass die meisten Unternehmen nicht genug Außenperspektiven einbringen, um neues Denken anzuregen,

und dass dies sie anfällig für Stagnation und Wettbewerbsverschiebungen macht. In meiner Zeit bei Olaer habe ich diesbezüglich sehr gute Erfahrungen gesammelt. Wenn Sie sich also angesprochen fühlen, können Sie sich gerne bei mir melden.

Für den Moment wünsche ich Ihnen alles Gute für Ihre positiven Bemühungen und Gottes Segen!

Tom

TAKEAWAYS

Lean ist dazu gedacht, flexibel zu sein. Passen Sie die Grundsätze an IHR Unternehmen an.

Standards sind das Fundament von Lean. Ohne sie sind Ihre Bemühungen auf Sand gebaut.

Wenn Sie Lean wirklich lieben, werden Sie nie aufhören zu lernen!