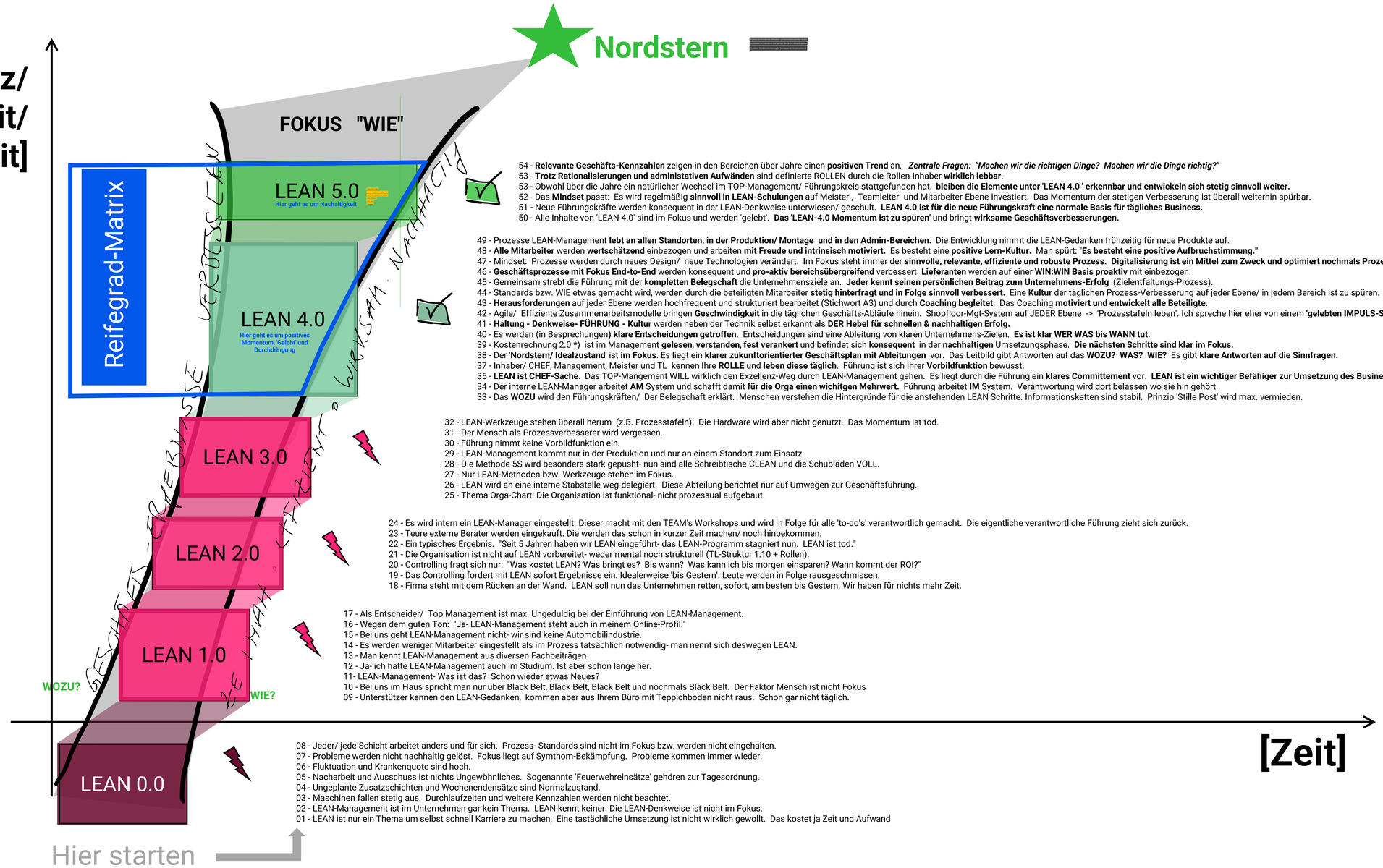
@ **Arbeitsanweisung**/ "Wir schaffen in unserer Denkweise Klarheit." Bitte auf A0 ausdrucken (alternativ digital belassen) und im TOP- Management die kollektive Denkweise/ Einstellung / Ausgangssituation finden.

Nachhaltig produktiver werden durch LEAN 4.0 & 5.0 und die digitale Transformation besser gestalten.

So verstehe ich LEAN nach 34 Jahren

[Exzellenz/ Wirksamkeit/ Nachhaltigkeit]



54 - **Relevante Geschäfts-Kennzahlen** zeigen in den Bereichen über Jahre einen **positiven Trend** an. ***Zentrale Fragen:** "Machen wir die richtigen Dinge? Machen wir die Dinge richtig?"*
53 - **Trotz Rationalisierungen und administrativen Aufwänden** sind definierte ROLLEN durch die Rollen-Inhaber **wirklich lebbar**.
53 - Obwohl über die Jahre ein natürlicher Wechsel im TOP-Management/ Führungskreis stattgefunden hat, **bleiben die Elemente unter 'LEAN 4.0 ' erkennbar und entwickeln sich stetig sinnvoll weiter.**
52 - Das **Mindset** passt: Es wird regelmäßig **sinnvoll in LEAN-Schulungen** auf Meister-, Teamleiter- und Mitarbeiter-Ebene investiert. Das Momentum der stetigen Verbesserung ist überall weiterhin spürbar.
51 - Neue Führungskräfte werden konsequent in der LEAN-Denkweise unterwiesen/ geschult. **LEAN 4.0 ist für die neue Führungskraft eine normale Basis für tägliches Business.**
50 - Alle Inhalte von 'LEAN 4.0' sind im Fokus und werden 'gelebt'. **Das 'LEAN-4.0 Momentum ist zu spüren'** und bringt **wirksame Geschäftsverbesserungen.**

49 - Prozesse LEAN-Management **lebt an allen Standorten, in der Produktion/ Montage und in den Admin-Bereichen.** Die Entwicklung nimmt die LEAN-Gedanken frühzeitig für neue Produkte auf.
48 - **Alle Mitarbeiter** werden **wertschätzend** einbezogen und arbeiten **mit Freude und intrinsisch motiviert.** Es besteht eine **positive Lern-Kultur.** Man spürt: **"Es besteht eine positive Aufbruchstimmung."**
47 - Mindset: Prozesse werden durch neues Design/ neue Technologien verändert. Im Fokus steht immer der **sinnvolle, relevante, effiziente und robuste Prozess. Digitalisierung ist ein Mittel zum Zweck und optimiert nochmals Prozesse.**
46 - **Geschäftsprozesse mit Fokus End-to-End** werden konsequent und **pro-aktiv bereichsübergreifend** verbessert. **Lieferanten** werden auf einer **WIN:WIN Basis proaktiv** mit einbezogen.
45 - Gemeinsam strebt die Führung mit der **kompletten Belegschaft** die Unternehmenszieles an. **Jeder kennt seinen persönlichen Beitrag zum Unternehmens-Erfolg** (Zielentfaltungs-Prozess).
44 - Standards bzw. WIE etwas gemacht wird, werden durch die beteiligten Mitarbeiter **stetig hinterfragt und in Folge sinnvoll verbessert.** Eine **Kultur** der täglichen Prozess-Verbesserung auf jeder Ebene/ in jedem Bereich ist zu spüren.
43 - **Herausforderungen** auf jeder Ebene werden hochfrequent und strukturiert bearbeitet (Stichwort A3) und durch **Coaching begleitet**. Das Coaching **motiviert und entwickelt alle Beteiligte**.
42 - Agile/ Effiziente Zusammenarbeitsmodelle bringen **Geschwindigkeit** in die täglichen Geschäfts-Abläufe hinein. Shopfloor-Mgt-System auf JEDER Ebene -> 'Prozesstafeln leben'. Ich spreche hier eher von einem **'gelebten IMPULS-System.**
41 - **Haltung - Denkweise- FÜHRUNG - Kultur** werden neben der Technik selbst erkannt als **DER Hebel für schnellen & nachhaltigen Erfolg.**
40 - Es werden (in Besprechungen) **klare Entscheidungen getroffen**. Entscheidungen sind eine Ableitung von klaren Unternehmens-Zielen. **Es ist klar WER WAS bis WANN tut.**
39 - Kostenrechnung 2.0 *) ist im Management **gelesen**, **verstanden**, **fest verankert** und befindet sich **konsequent** in der **nachhaltigen** Umsetzungsphase. **Die nächsten Schritte sind klar im Fokus.**
38 - Der '**Nordstern/ Idealzustand**' ist **im Fokus**. Es liegt ein **klarer zukunftorientierter Geschäftsplan mit Ableitungen** vor. Das Leitbild gibt Antworten auf das **WOZU? WAS? WIE?** Es gibt **klare Antworten auf die Sinnfragen.**
37 - Inhaber/ CHEF, Management, Meister und TL kennen Ihre **ROLLE** und **leben diese täglich**. Führung ist sich Ihrer **Vorbildfunktion** bewusst.
35 - **LEAN ist CHEF-Sache**. Das TOP-Mangement WILL wirklich den Exzellenz-Weg durch LEAN-Management gehen. Es liegt durch die Führung ein **klares Committement** vor. **LEAN ist ein wichtiger Befähiger zur Umsetzung des Businessplanes.**
34 - Der interne LEAN-Manager arbeitet **AM** System und schafft damit **für die Orga einen wichitgen Mehrwert.** Führung arbeitet **IM** System. Verantwortung wird dort belassen wo sie hin gehört.
33 - Das **WOZU** wird den Führungskräften/ Der Belegschaft erklärt. Menschen verstehen die Hintergründe für die anstehenden LEAN Schritte. Informationsketten sind stabil. Prinzip 'Stille Post' wird max. vermieden.

32 - LEAN-Werkzeuge stehen überall herum (z.B. Prozesstafeln). Die Hardware wird aber nicht genutzt. Das Momentum ist tod.
31 - Der Mensch als Prozessverbesserer wird vergessen.
30 - Führung nimmt keine Vorbildfunktion ein.
29 - LEAN-Management kommt nur in der Produktion und nur an einem Standort zum Einsatz.
28 - Die Methode 5S wird besonders stark gepusht- nun sind alle Schreibtische CLEAN und die Schubläden VOLL.
27 - Nur LEAN-Methoden bzw. Werkzeuge stehen im Fokus.
26 - LEAN wird an eine interne Stabstelle weg-delegiert. Diese Abteilung berichtet nur auf Umwegen zur Geschäftsführung.
25 - Thema Orga-Chart: Die Organisation ist funktional- nicht prozessual aufgebaut.

24 - Es wird intern ein LEAN-Manager eingestellt. Dieser macht mit den TEAM's Workshops und wird in Folge für alle 'to-do's' verantwortlich gemacht. Die eigentliche verantwortliche Führung zieht sich zurück.
23 - Teure externe Berater werden eingekauft. Die werden das schon in kurzer Zeit machen/ noch hinbekommen.
22 - Ein typisches Ergebnis. "Seit 5 Jahren haben wir LEAN eingeführt- das LEAN-Programm stagniert nun. LEAN ist tod."
21 - Die Organisation ist nicht auf LEAN vorbereitet- weder mental noch strukturell (TL-Struktur 1:10 + Rollen).
20 - Controlling fragt sich nur: "Was kostet LEAN? Was bringt es? Bis wann? Was kann ich bis morgen einsparen? Wann kommt der ROI?"
19 - Das Controlling fordert mit LEAN sofort Ergebnisse ein. Idealerweise 'bis Gestern'. Leute werden in Folge rausgeschmissen.
18 - Firma steht mit dem Rücken an der Wand. LEAN soll nun das Unternehmen retten, sofort, am besten bis Gestern. Wir haben für nichts mehr Zeit.

17 - Als Entscheider/ Top Management ist max. Ungeduldig bei der Einführung von LEAN-Management.
16 - Wegen dem guten Ton: "Ja- LEAN-Management steht auch in meinem Online-Profil."
15 - Bei uns geht LEAN-Management nicht- wir sind keine Automobilindustrie.
14 - Es werden weniger Mitarbeiter eingestellt als im Prozess tatsächlich notwendig- man nennt sich deswegen LEAN.
13 - Man kennt LEAN-Management aus diversen Fachbeiträgen
12 - Ja- ich hatte LEAN-Management auch im Studium. Ist aber schon lange her.
11- LEAN-Management- Was ist das? Schon wieder etwas Neues?
10 - Bei uns im Haus spricht man nur über Black Belt, Black Belt, Black Belt und nochmals Black Belt. Der Faktor Mensch ist nicht Fokus
09 - Unterstützer kennen den LEAN-Gedanken, kommen aber aus Ihrem Büro mit Teppichboden nicht raus. Schon gar nicht täglich.

08 - Jeder/ jede Schicht arbeitet anders und für sich. Prozess- Standards sind nicht im Fokus bzw. werden nicht eingehalten.
07 - Probleme werden nicht nachhaltig gelöst. Fokus liegt auf Symthom-Bekämpfung. Probleme kommen immer wieder.
06 - Fluktuation und Krankenquote sind hoch.
05 - Nacharbeit und Ausschuss ist nichts Ungewöhnliches. Sogenannte 'Feuerwehreinsätze' gehören zur Tagesordnung.
04 - Ungeplante Zusatzschichten und Wochenendensätze sind Normalzustand.
03 - Maschinen fallen stetig aus. Durchlaufzeiten und weitere Kennzahlen werden nicht beachtet.
02 - LEAN-Management ist im Unternehmen gar kein Thema. LEAN kennt keiner. Die LEAN-Denkweise ist nicht im Fokus.
01 - LEAN ist nur ein Thema um selbst schnell Karriere zu machen, Eine tastächliche Umsetzung ist nicht wirklich gewollt. Das kostet ja Zeit und Aufwand

Die Herausforderung:

"LEAN-Management kennt 'Jeder'. Doch ist LEAN nicht gleich LEAN."

*) -> LMI/ Dr. Bodo Wiegand