

Schulungspaket Lean Management PPT-Präsentationen, Flipchart-Übungen und Lean-Bilder-Pool auf CD-ROM

PPT-Präsentationen, Flipchart-Übungen und Cartoons auf CD-ROM

1. Auflage 2016. CD.
ISBN 978 3 8111 2295 6

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Befähigen, ermutigen, ermächtigen (2/2)

„Hat der Schüler nicht gelernt, so hat der
Lehrer nicht gelehrt ...“

Spruch bei Toyota

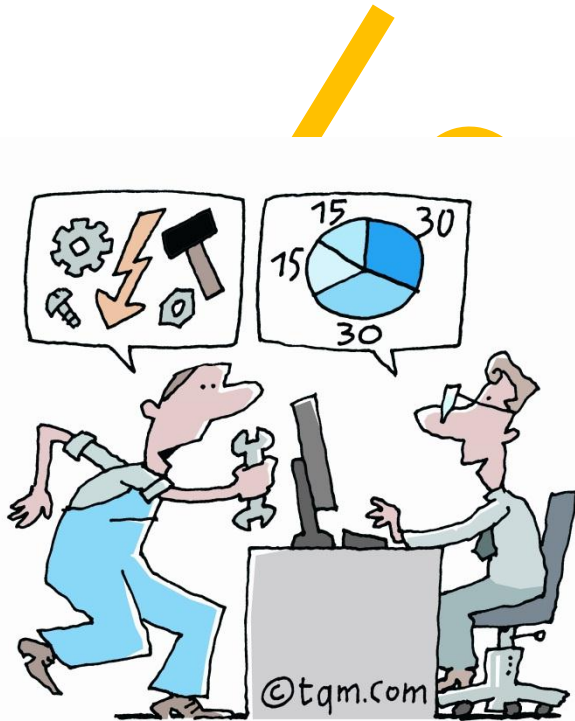
Dimensionen der Führung

Entscheidungsrichtung	top-down	Bürokratischer Manager „Befolgen Sie ...“	Befehlsgeber „Machen Sie es genau so ...“
	bottom-up	Gruppenmoderator „Entscheiden Sie ...“	Erschaffung einer lernenden Organisation „Hier ist das Ziel, hier ist die Richtung. Ich führe und coache ...“
		allgemeine Managementfähigkeit	Wissen über Details der Arbeitsabläufe
		Fähigkeiten	

Tätigkeitsschwerpunkt der Führungskraft beim Führen mit Orientierung

Abbildung frei nach Liker, Jeffrey K.: The Toyota Way – 14 Principles from the World's Greatest Manufacturer. McGraw-Hill, 1. Auflage, 2004

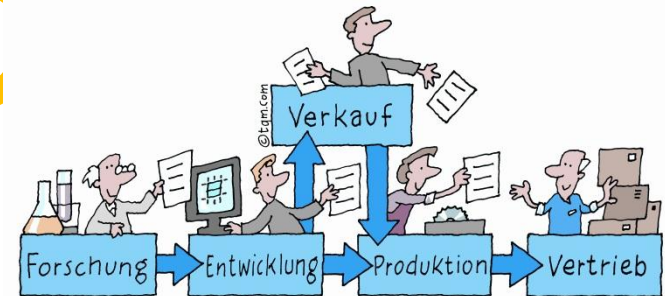
Ergebnisziele in operative Ziele übersetzen – Zielzustände



Ergebnissicht

Manager und Mitarbeiter sprechen verschiedene „Sprachen“

Prozesssicht



Überproduktion als gravierendste Verschwendungsart

Welche Verschwendungsart ist am gravierendsten?

Überproduktion

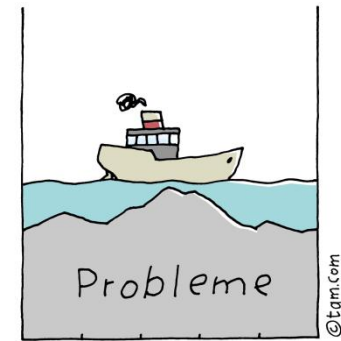
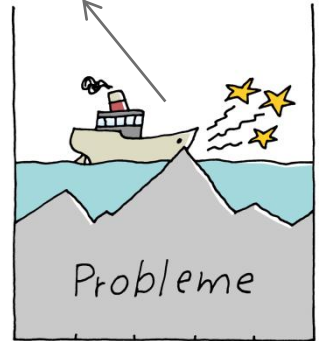


Probleme sichtbar machen

Hier entsteht kein Gefühl von Dringlichkeit



Hier entsteht ein Zwang zur Lösung von Problemen



Probleme werden durch hohe Lagerbestände verdeckt

- Maschinenausfälle
- fehlendes Material
- Engpässe
- Qualitätsmängel
- verlängerte Rüstzeiten
- Störungen

Probleme werden durch Reduzierung der Lagerbestände transparent

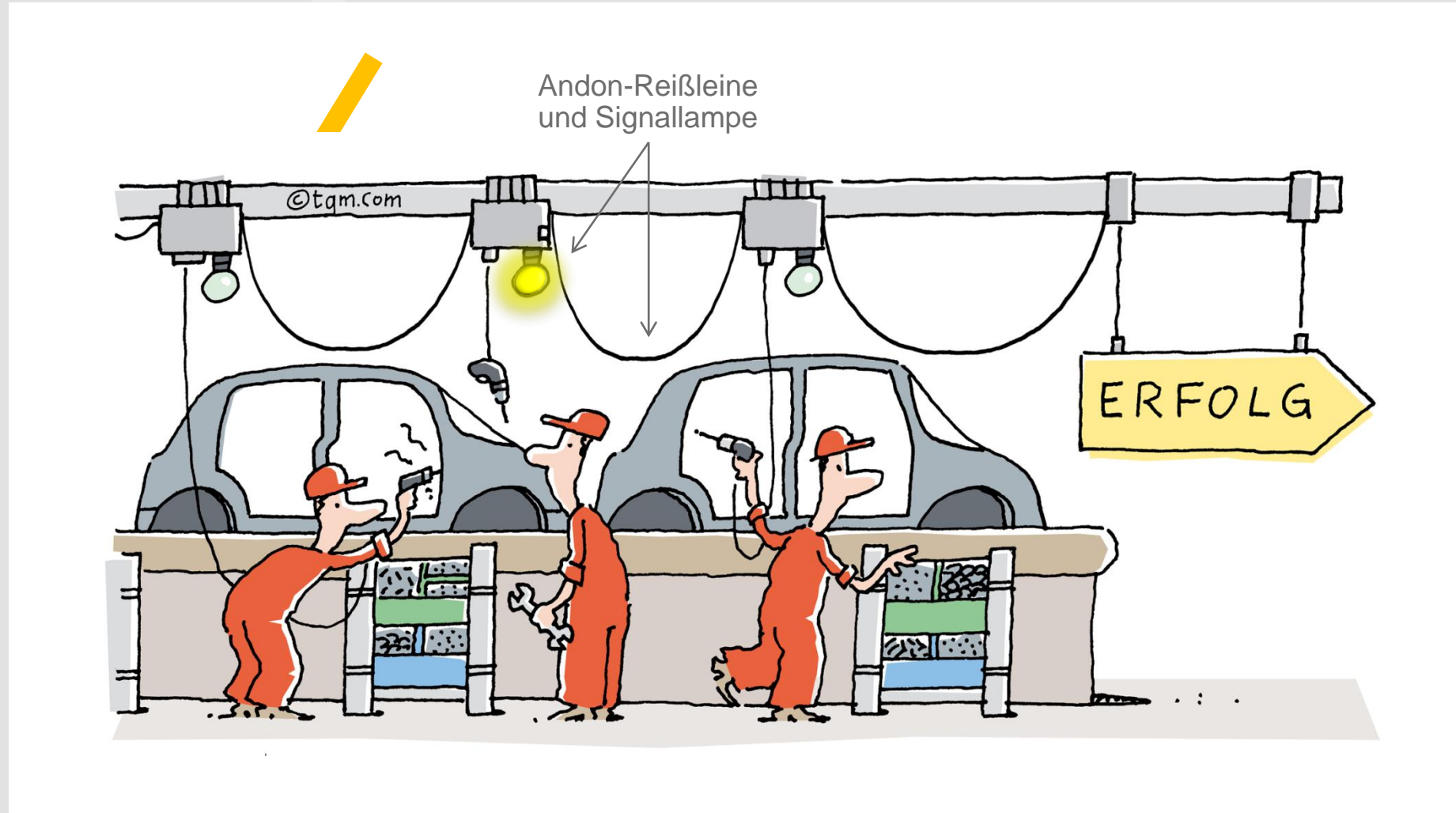
- einfache Identifizierung
- Zwang zur schnellen Problemlösung

Beseitigung der Ursachen

- Lösung von Problemen führt zur weiteren Reduktion von Bestand und damit der DLZ

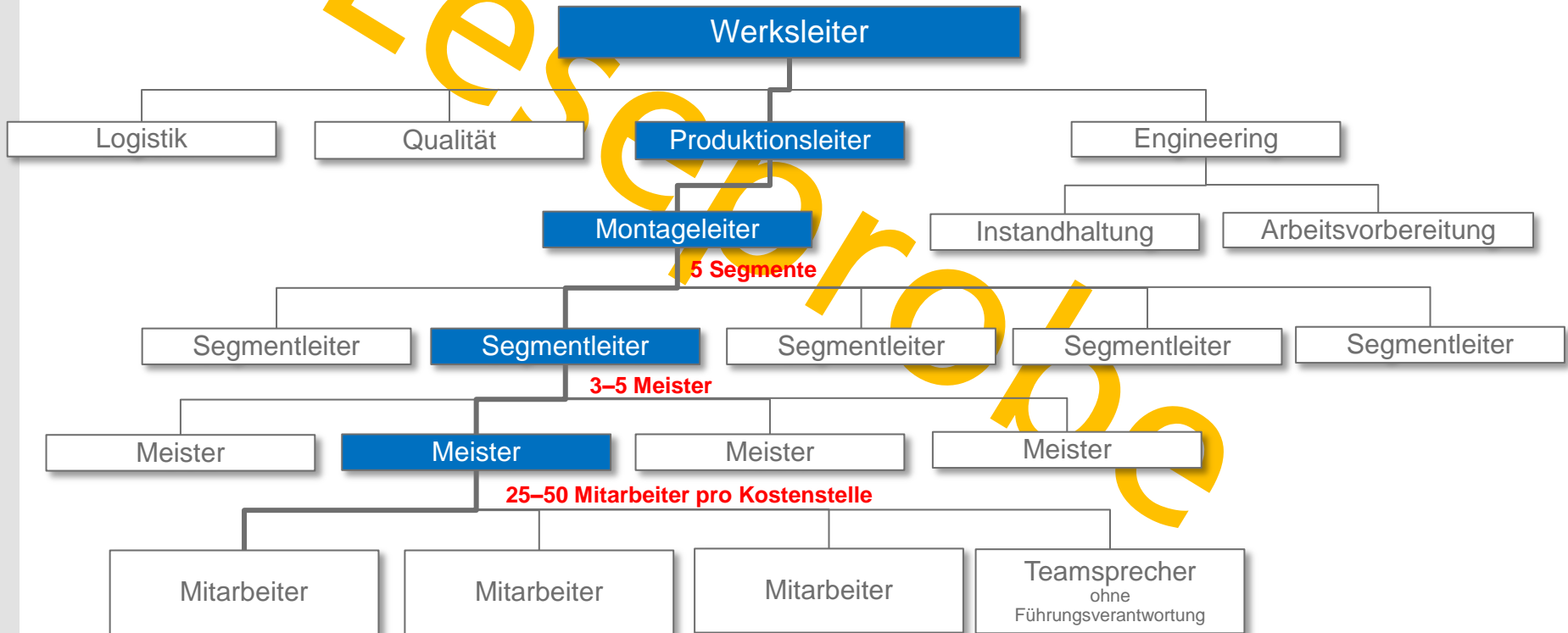
→ „Wenn Sie sagen, dass es kein Problem gibt, dann ist das ein Problem!“ (Toyota)

Andon-Prinzip



Aufbauorganisation bei Ford

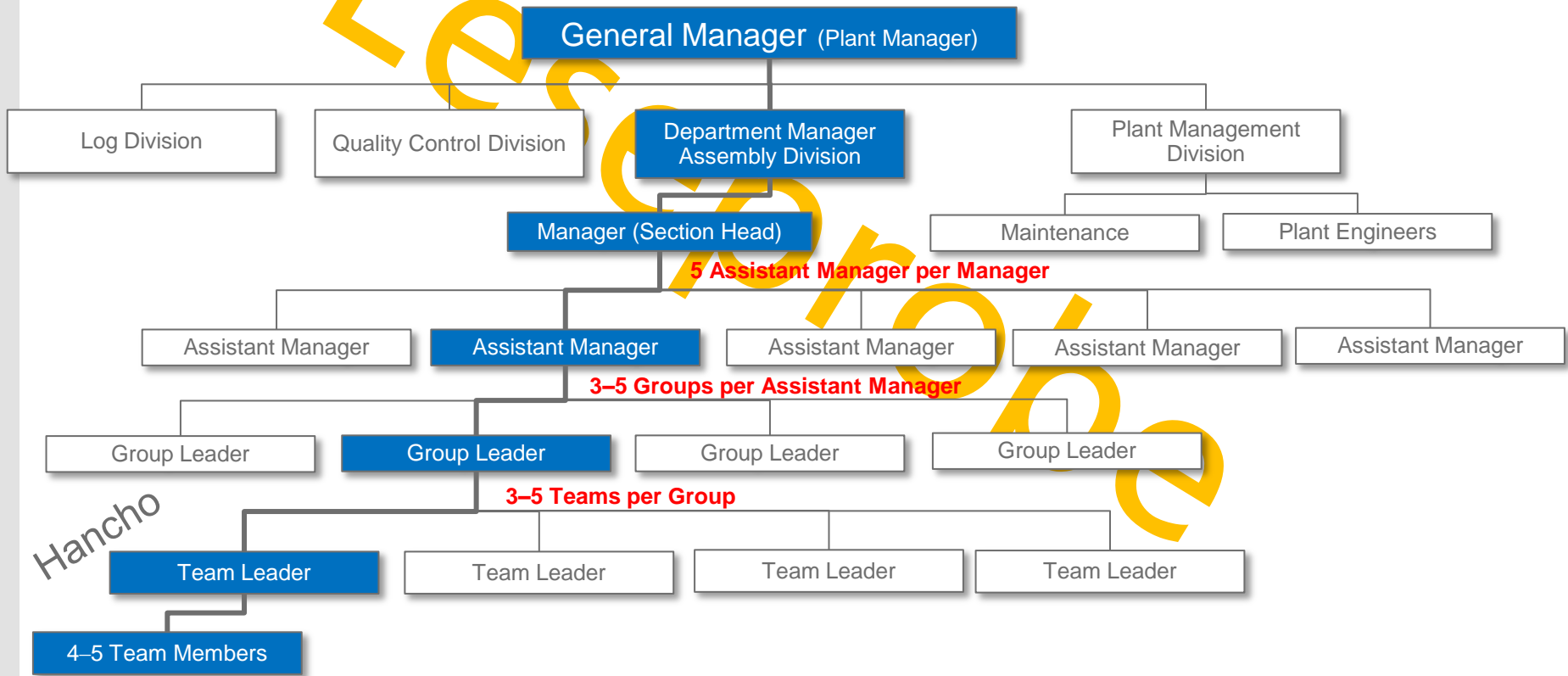
- insgesamt 5 Managementebenen inkl. Werksleiter
- erste Führungskraft ist – bei einer Führungsspanne von 1:35 oder mehr – der Meister



Quelle: Ralph Winkler, Lean Partners Projekt Gesellschaft, Seelze (hier nachgezeichnet), www.lppg.de

Aufbauorganisation bei Toyota

- insgesamt 6 Managementebenen inkl. Werksleiter (General Manager, Plant Manager)
- erste Führungskraft ist – bei einer Führungsspanne von 1:5 oder mehr – der Teamleiter



Quelle: Ralph Winkler, Lean Partners Projekt Gesellschaft, Seelze (hier nachgezeichnet), www.lppg.de

Gegenüberstellung Personalstruktur Toyota – Ford

Toyota hat ein ungünstigeres Verhältnis von direkten zu indirekten Mitarbeitern, insgesamt aber deutlich weniger Mitarbeiter.

Toyota Assembly Plant	Ford US Assembly Plant
Department Manager (1)	Department Manager (1)
Assistant Manager (5)	Superintendent (5)
Group Leader (25)	Supervisor (15)
Team Leader (125)	Team Leader (0)
Team Members (525)	Team Members (760)

Quelle: Ralph Winkler, Lean Partners Projekt Gesellschaft, Seelze, www.lppg.de