

2 Second Lean™

Wie man Menschen fördert, eine
Lean-Kultur aufbaut

*Der Neue
Lean Health
Paul*

*bei der
Arbeit
&
zuhause*

*und Spaß
dabei hat*



**DRITTE
AUFLAGE**

Fünf neue
Kapitel

Paul A. Akers

Lob für **2 Sekunden Lean**

„Dies ist die Geschichte von Paul Akers' persönlichem Bestreben, eine schlanke (Schlank auf English = Lean) Firma aufzubauen, inklusive seiner fast schon quälenden Suche nach Abenteuer, seinem Streben, neue Möglichkeiten zu erforschen (in Japan, bei FastCap und in seinem Leben), und seiner Reise voller Fehler und Entdeckungen, um schlussendlich die Wahrheit über das Herz und die Seele von Lean zu erkennen. Durch Fotos von Pauls Reisen lernen wir die Person kennen, den Prozess des Lean-Seins und die Prinzipien, denen alles zugrunde liegt. Paul verkörpert meiner Meinung nach den selben Abenteuergeist, den die Ingenieure bei Ford™ und Toyota™ vor vielen Jahren gespürt haben müssen – ein Geist, der bei modernen Lean-Denkern oft verlorengegangen ist.

2 Sekunden Lean ist eine greifbare Verkörperung dieser Prinzipien. Es ist schnell, effektiv und unendlich wertvoll. Ganz ohne Beraterterminologie oder orthodoxe „Hüter der Moral“-Philosophie liefert dieses Buch ein tieferes, fast schon spirituelles Verständnis von Lean.

Dieses bemerkenswerte Buch hebt sich von der Fülle aller Lean-Publikationen ab. Ist Lean neu für Dich, dann hol Dir dieses Buch! Bist Du ein Experte in Lean, dann hol Dir dieses Buch! Es wird euch auf keinen Fall enttäuschen.“

~ Randall Benson – Berater für Schlanke Produktion und Autor des Buches The Quest Effect

„Das Buch ist beeindruckend. Ich liebe die Fotos und die Anwendungsbeispiele für Zuhause. Wenn nur alle Lean-„Gurus“ das täten, was sie predigen...“

~ Holly Duckworth, Ph.D – Generaldirektorin des Bereichs Kontinuierliche Verbesserung (KVP) der Fa. Kaiser Aluminum (CA, USA)

„Ich habe Paul Akers von der Fa. FastCap vor über einem Jahr kennengelernt. Paul war damals auf Besuch in der Stadt Ferndale (WA, USA) und brachte den Mitarbeitern der Stadtverwaltung Lean-Konzepte bei.

Wir haben Pauls Lehre, wie er sie so eloquent in seinem Buch 2 Sekunden Lean beschreibt, angenommen und nutzen diese täglich. Jeden Freitagmorgen haben wir unseren „Runden Tisch“ zum Thema Lean. Lean ist solch ein wichtiger Bestandteil dessen, was eine staatliche Verwaltung sein und auch tun sollte. Die Öffentlichkeit hat oft ein falsches Bild von Staatsbediensteten. Die Mitarbeiter unserer Stadt haben sich dem Streben nach kontinuierlicher Verbesserung und Effizienzsteigerung als Teil ihrer Aufgabe verschrieben.

Am meisten beeindruckt mich, wie unsere Mitarbeiter zusammenarbeiten und Verbesserungsideen austauschen. Dies hat im Vergleich mit der Vergangenheit zu einer gesteigerten Teamatmosphäre geführt. Jeder einzelne Mitarbeiter, vom Neueinsteiger bis zum langjährigen Mitarbeiter, erhält ein Gefühl der Wertschätzung und kann erleben, dass seine Ideen gefragt sind und Einfluss haben.

Jede Stadt sollte für sich herausfinden, wie LEAN helfen kann!“

~ Gary S. Jensen – Bürgermeister der Stadt Ferndale (WA, USA)

„Lernt, wie ihr bei maximaler Effizienz in allem, was ihr tut, ein produktives und

positives Umfeld schafft. Die exzellenten Beispiele und Analysen in diesem Buch sind eine großartige Vorlage für all diejenigen, die erfolgreiches Wachstum erreichen möchten.“

~ Dr. Nido Qubein – Präsident der High Point University (NC, USA) und Vorsitzender der Fa. Great Harvest Bread Co.

„Paul Akers' Leidenschaft für Lean ist extrem ansteckend. FastCap führt seine Lean-Reise fort und verbessert sich kontinuierlich. Der Ansatz, alle Mitarbeiter und deren Ideen einzubeziehen, ist Weltklasse und zeigt sich in allem, was Paul und sein Team in Angriff nehmen.“

~ Harry W. Kenworthy – Direktor & Manager im Lean Government Center (CT, USA)

„Ein großartiges Buch von Paul Akers – meinem Lean-Bruder von einer anderen Mutter. Paul zeigt euch, dass Lean total einfach ist, Spaß macht und wirklich funktioniert! 2 Sekunden Lean ist eine Geschichte über Lean-Führungsverhalten und Lean-Kultur, die euch helfen wird, das Richtige zu TUN, euch gut zu FÜHLEN und den ANSPRUCH an eure gesamte Organisation zu ERHÖHEN.“

~ Karl Wadensten – Vorsitzender der Fa. Vibco Vibrators (ON, Kanada) und Moderator der Radiosendung Lean Nation auf AM790 und 790Business.com

„Dieses eindringliche Buch katapultiert euch in die dynamische Welt von FastCap, ohne den Flugpreis dafür zahlen zu müssen. Ihr lernt die beeindruckende Gemeinschaft der Prozess-Verbesserer kennen, die Paul durch seine einfache, demütige und enthusiastische Art aufgebaut hat. Wenn wir also unsere Sichtweise umkehren, können wir Dinge erreichen, die wir nie für möglich gehalten haben. Es ermutigt mich daher, dass Paul auch der Regierung seine Prinzipien der kontinuierlichen Verbesserung lehrt. Obwohl er beansprucht, dass 2 Sekunden Lean nichts für Betriebswirte oder Theoretiker ist, möchte ich trotzdem allen Verbesserungsexperten raten, dieses Buch zu lesen, um eine Prise Einfachheit zu erhalten. Dieses Buch erweckt Lean zum Leben.“

~ Meryl Runion, CSP, Autor des Buches PowerPhrases und neun weiterer Bücher zum Thema Gemeinschaftliche Kommunikation

„Jeder kann Dir erklären, wie Du Lean einführen sollst – Paul hingegen deckt auf, durch welche Werte Lean in den Leuten selbst wächst. Das ist meiner Meinung nach der signifikante Beitrag für eine breitere Wissensbasis. Sehr gut gemacht.“

~ Tony Oliver – Denver (CO, USA)

„Endlich! Ein großartig interaktives Buch, mit dem wir ganz einfach und mit viel SPASS mehr über Lean lernen können! QR-Codes mit Links zu Videos und zu Reflektionen, die den Geist anregen, fesseln euch in einem tollen Leseerlebnis...“

~ Linda Kleineberg – CMO (Chief Marketing Officer)

der Fa. VIBCO Vibrators

„2 Sekunden Lean ist GROSSARTIG! Paul Akers ist ein Innovator, der es versteht, Menschen zu fördern, eine neue Unternehmenskultur aufzubauen und einen einzigartigen Kundenservice zu etablieren. Ihr erwartet sicher ein gut geschriebenes Buch, das euch hilft, Lean schnell zu verstehen...und ihr werdet nicht enttäuscht. Darüberhinaus verkörpert die Struktur des Buches selbst Innovation, Kreativität und Kunden-/Leserfokus. Ihr werdet es lieben. Heutzutage sind Führungskräfte innovativ, leidenschaftlich und optimistisch. Mit Paul bekommt ihr alle drei auf Steroiden.“

~ Dr. Charles Schwahn, Autor des Bestsellers Total Leaders 2.0

„Aufgeweckt, humorvoll und intelligent; 2 Sekunden Lean ist Paul Akers' Rezept dafür, Lean am Laufen zu halten und zum Wachsen zu bringen – hausgemacht und bewiesen in seinem eigenen Unternehmen, FastCap. Das ist die Stimme und der Geist eines wahren amerikanischen Unternehmers, der uns zeigt, dass Lean immer und überall angewendet werden kann – buchstabiert wird Lean immer: M-E-N-S-C-H. Schnallt euch an. Ihr habt ein kurzweiliges, eindringliches und inspirierendes Buch vor euch...umso mehr noch dank der QR-Codes mit weiterführenden Videolinks.“

~ Gwendolyn Galsworth, Autorin der Bücher Visual Workplace/ Visual Thinking und Work That Makes Sense

„In seinem Buch 2 Sekunden Lean beantwortet Paul Akers die Frage nach dem „Warum“. Warum Lean? Paul bietet dem Leser überzeugende Gründe, sich auf die Lean-Reise zu machen. Allen denjenigen, die ihre Firma effizienter und profitabler gestalten möchten, kann ich 2 Sekunden Lean nur wärmstens empfehlen.“

Als Direktor im Erie County (New York) habe ich vor vier Jahren Lean Six Sigma eingeführt und damit einen bankrotten Landkreis zu einem der finanziell stabilsten in ganz Amerika gemacht. Erie County ist der größte Landkreis im Hinterland von New York und beherbergt die drittärmste Stadt der Vereinigten Staaten (Buffalo). Unser bemerkenswerter Fortschritt ist zu 80% auf Lean und zu 20% auf Six Sigma zurückzuführen.

Lean ist eine Reise fürs Leben – eine Reise, welche die Zeit und die Energie wert ist, Lean zu verstehen und umzusetzen. Paul Akers bietet genau den richtigen Anschlag, diese Reise zu starten. Also...fangt an!“

~ Chris Collins – Direktor des Landkreises Erie County (NY, USA)

„Jedes Mal, wenn ich FastCap besuche, motivieren mich die Menschen dort. Die Lean-Kultur ist ansteckend. Wie in den meisten Angestelltenverhältnissen kommt es auf die Mitarbeiter an. Alles ist möglich, solange die Menschen positiv und begeistert sind.“

~ Caleb Erickson, Whatcom County Sheriff's Büro

2 Second Lean™

Wie man Menschen fördert, eine
Lean-Kultur aufbaut und Spaß dabei hat

*bei der Arbeit
&
zuhause*

Paul A. Akers



Copyright © 2014 durch FastCap Press
Alle Rechte vorbehalten, inklusive dem Recht der
Vervielfältigung als Ganzes oder in Teilen in jeglicher Form.

Für Informationen zu speziellen Mengenrabatten kontaktiert bitte Paul Akers unter:
888-443-3748 oder paul@fastcap.com

Gestaltung durch Paul Akers
Vierter Druck, Mai 2014
Verkauf von über 20.000 Exemplaren
Hergestellt in den Vereinigten Staaten von Amerika

2 Sekunden Lean gibt es in ALLEN Varianten

Ihr könnt es lesen... noch tiefere Einblicke beim Ansehen der Videos
erhalten...oder dem Hörbuch mit erweiterten, vom Manuskript abwe-
ichenden Informationen lauschen, welche noch mehr Inspirationen und
Innovationen bieten.

**Schaut bei 2secondlean.com vorbei, um noch mehr
Lean-Produkte und -Ideen kennenzulernen!**



Dank

den Editoren

Angie Vogt, für die Bearbeitung des Originalmanuskripts.

Angela Thompson, für die finale Überarbeitung.

Speziellen Dank

meiner Frau, Leanne Akers, dafür, dass sie immer zur Seite ist und mit mir ein großartiges Leben und eine großartige Firma aufgebaut hat.

an Jon Lussier, der FastCap® souverän geleitet hat, während ich meinen Kopf in diesem Projekt vergraben hatte....und Dank für all die großartigen Zitate.

dem FastCap Team, dafür, dass es ein so phantastisches Team ist, mit dem ich zusammenarbeiten darf.

an Keith Turley, dafür, dass er sein Buch zuerst publiziert – und mir in den Hintern getreten hat, endlich mein eigenes Buch fertigzustellen.

An einen unbekanntem Lean-Denker

1998 kam ich in eine Tischlerei, die anders war als alles, was ich bis dahin gesehen hatte. Es gab keine sichtbaren Bestände, und nur ein einziger Auftrag war in Bearbeitung. Die meisten Geräte standen still und der Arbeitsbereich war sauber und hochgradig organisiert. An jenem Tag gab es nicht viel zu tun. Der Chef der Firma war jedoch nicht in Panik und wies seine Mitarbeiter lediglich an, Instandhaltungsarbeiten im Betrieb durchzuführen. Die Firma war erfolgreich, profitabel, und die Mitarbeiter schienen ihre Arbeit wirklich zu mögen. Ich verließ die Tischlerei mit dem Gedanken, dass dieser Typ total verrückt sein muss. Wie kann man eine Firma leiten und Geld verdienen, wenn die Mitarbeiter keine Produkte herstellen? Zwei Jahre später erhielt ich die Antwort darauf.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort		
Kapitel 1:	Was ist Lean?	12
Kapitel 2:	Ihr meint, ich bin wirklich so schlecht?	17
Kapitel 3:	One-Piece-Flow	21
Kapitel 4:	Es kann nur noch besser werden	25
Kapitel 5:	Was geht Dir auf die Nerven?	29
Kapitel 6:	Domo Arigato, Herr Lexus!	37
Kapitel 7:	Lasst uns wie „HOKS“ denken	43
Kapitel 8:	Lasst uns eine Lean-Kultur aufbauen	51
Kapitel 9:	Mehr als nur eine morgendliche Besprechung	60
Kapitel 10:	Lasst es uns in der Toilette tun	66
Kapitel 11:	Wie fange ich an?	70
Kapitel 12:	Extreme Lean	75
Kapitel 13:	Demütiges Lean	83
Kapitel 14:	Die drei Säulen des Lean	87
Kapitel 15:	Verdammt gute Fragen	95
Kapitel 16:	Lean ist eine Fremdsprache	113
Kapitel 17:	Organisierte Verschwendung	116
Kapitel 18:	Die wahre Kraft hinter Lean	125
Kapitel 19:	90% ist Verschwendung	127
Kapitel 20:	Außergewöhnliche Lean-Persönlichkeiten	130
Kapitel 21:	Mit Lean voll durchstarten	133
Kapitel 22:	Ein Dauerbrenner	136
Kapitel 23:	Unser neues Zuhause	138
Kapitel 24:	Lasst uns auf Besichtigungstour gehen	143
	Quellennachweise	148

Finden



Was sind QR-Codes?

Schaut im Buch nach ihnen!

Scannt die QR-Codes in diesem Buch mit eurem Smartphone...oder klickt einfach drauf... sie werden euch direkt zum Lean-Video oder zur PDF führen!



Alle Lean-Videos

<http://bit.ly/xNSQoa>

Scannen



Unsere beliebtesten Lean-Videos:



1. Lean Schreibtisch
<http://youtu.be/-POV-VqEJlg>



2. Morgendlicher Verbesserungsrundgang http://youtu.be/30EePS70h_g



3. Lean Problemlösung
<http://youtu.be/gvIkPgf2eEE>



4. Lean Burrito
<http://youtu.be/uyzMQ2WwmWo>

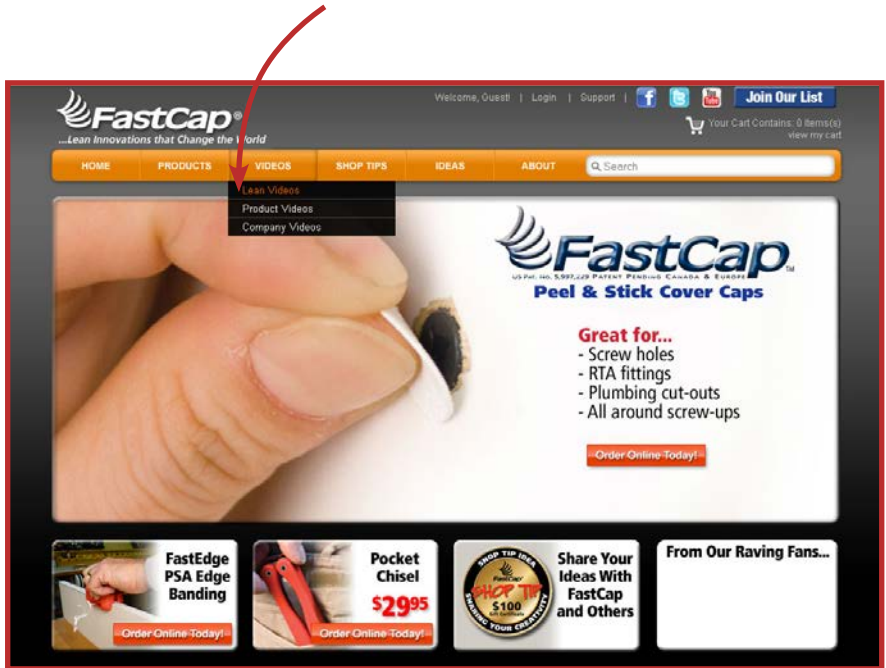
Watch



Ihr habt keinen QR-Code Leser?

Besucht uns im Web

1. Öffnet www.fastcap.com
2. Klickt auf Videos
3. Lean Videos



Alle FastCap Lean-Videos sind
100% KOSTENLOS!

Das ist unsere Art, die Rechnung im Voraus zu bezahlen

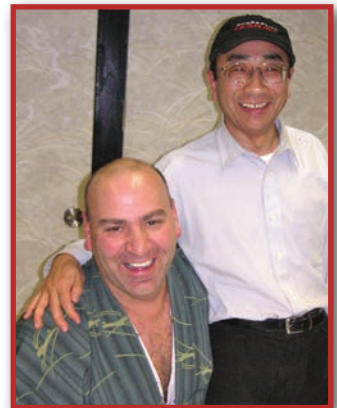
Vorwort

Willkommen in meiner Welt des extremen Lean-Denkens. Wenn ihr erst einmal die enormen Vorteile von Lean erfahren habt, werdet ihr euch ständig danach sehnen, ihr werdet es immer wollen und ihr werdet alles dafür tun, es immer zu bekommen.

Da Lean mein Leben so enorm verändert hat – sowohl professionell als auch persönlich – wollte ich, dass der Titel dieses Buches die Einfachheit reflektiert, mit der eine dynamische Lean-Kultur aufgebaut werden kann. Obwohl es viele Bücher zum Thema Lean gibt, habe ich bisher noch keines gefunden, das wirklich Spaß macht. Meine Mountainbike-Kumpels würden sagen, „das ist doch KRANK!“. Als ich nach Empfehlungen für Bücher oder Webseiten gesucht habe, konnte ich nur komplizierte Diagramme und hochtheoretische Wirtschaftsschulsprache finden – definitiv nicht das spaßerfüllte Lean, das ich kennen- und lieben gelernt habe.

Dieses Buch ist nicht für MBAs gedacht, und auch nicht für diejenigen, die sich für Produktionstheorien oder Ablaufdiagramme interessieren. Dieses Buch soll den Menschen Möglichkeiten eröffnen, ihr tägliches Leben zu vereinfachen – am Arbeitsplatz und zuhause. Lean ist ganz und gar nicht so kompliziert, wie es von Experten und in all den Büchern dargestellt wird. Ganz im Gegenteil. Wenn ihr den Lean-Ansatz in eurem Leben integriert, werdet ihr merken, dass mit der Steigerung des Lean-Grads auch die Lebensfreude steigt.

Lean-Denken hat mein Unternehmen von einem kleinen Betrieb in meiner Garage



Paul mit seinem Lean-Mentor, dem Generaldirektor von HOKS, der Pauls berühmte Lear Jet Mütze trägt.

zu einem Multimillionen-Dollar-Unternehmen gemacht. Ich habe die engagiertesten und humorvollsten Mitarbeiter, die sich ein Unternehmer nur wünschen kann. Ich lebe den amerikanischen Traum, weil mir irgendjemand einmal von der genialen Lean-Idee erzählt hat. Wie meine japanischen Mentoren möchte auch ich das Geschenk des „Lean-Denkens“ an andere weitergeben, um dadurch weltweit eine wohlhabende und produktive Kultur zu schaffen.

Lean macht Spaß und ist interessant! Durch meine Lean-Freunde habe ich unglaubliche Ideen erhalten! Ich habe versucht ein Buch über Lean zu schreiben, das kurz, visuell ansprechend und simpel ist.



Unsere Tourgruppe beim Abendessen mit dem Vorstandsvorsitzenden von HOKS, eine der besten Lean-Firmen, die ich in Japan besucht habe.



Langweilige Lean-Bücher, die kein Ende finden! Lean soll Spaß machen!



Lean-Denker bauen starke Beziehungen auf, die alle kulturellen Barrieren überwinden.

Kapitel 1

Was ist Lean?

Begonnen habe ich meine Lean-Reise vor 10 Jahren. Ich hatte das Wort Lean vorher noch nie gehört, aber was dann geschah, ist wirklich erstaunlich. Meine Frau und ich starteten 1997 gemeinsam in unserer Garage die Firma FastCap. FastCap ist eine Produktentwicklungsfirma, die sich darauf spezialisiert hat, innovative Werkzeuge und Materialien für Tischler und Baufirmen herzustellen. Warum Produkte für die Holzindustrie? Weil ich selbst ein leidenschaftlicher Handwerker bin, der für die Möglichkeit, ein Stück Honduras Mahagoni zu massieren, lebt und atmet.

Unser erstes Produkt, die FastCap (schnelle Abdeckkappe), war ein Klebepunkt aus Holz, um offene Schraubköpfe in Schränken abzudecken.



Paul zuhause in seiner Werkstatt

und seine Ideen vermarktet.)

Wir gingen zur Bank und beantragten unsere erste Kreditlinie – 250.000 Dollar, was damals eine Menge Geld für uns war. Die Kreditabteilung der Bank hatte unsere Kreditlinie bewilligt. Da Kleinbetriebe aber häufig nach ihrem



Paul und Leanne in den frühen Jahren von FastCap.

Unser zweites Produkt war ein Laser-Positionierungswerkzeug mit dem Namen Laserjamb (Laserstativ).

Ich hatte diese Produkte während meiner Zeit als Tischler entwickelt und fand einen Weg, diese Produkte herzustellen und auf einem mir vertrauten Markt zu verkaufen.

(Nebenbemerkung: Mein nächstes Buch wird davon handeln, wie man erfindet



Start schon bald wieder aufgeben müssen, war der Bankdirektor etwas vorsichtiger. Er wollte FastCap persönlich besuchen, um sicherzugehen, dass sich alles „gut anfühlte“. Während unserer Tour bemerkte er, dass alles extrem organisiert war. Wir hatten eine disziplinierte Firmenkultur und alles lief glatt.

Nach der Tour sagte er zu mir, „Paul, ich würde Ihnen jeden Betrag leihen, den Sie möchten. Ich habe noch nie eine so gut organisierte und gut geführte Firma gesehen. Sie scheinen wirklich zu wissen, was Sie tun.“



FastCap Team in den frühen Jahren

Als stolzer Firmenbesitzer war das in etwa das höchste Lob, das ich mir erhoffen konnte. Meine Frau Leanne und ich haben sehr hart am Aufbau unserer Firma gearbeitet und wir hatten in unserer Gemeinde Whatcom gerade erst den Titel „Start-Up des Jahres“ gewonnen.

Unnötig zu sagen, dass der Eindruck des Bankdirektors unser eigenes Gefühl, dass bei uns alles gut lief, noch bestätigte. Wir waren hochprofitabel, unser Geschäft wuchs und unsere Firma hatte eine hippe, dynamische Kultur. Alles fühlte sich gut an. Was konnte schon falsch laufen in einer profitablen Firma, die selbst den Bankdirektor so umfassend überzeugt hatte?

Die Frage, die sich stellt, ist: „Kann eine so erfolgreiche Firma grundlegende Probleme haben?“

Wir hatten Probleme mit unserem Lagerbestand, speziell mit der Verwaltung unseres Rohmaterials im Wareneingang. Ich beauftragte einen Produktionsberater, mit dem Ziel, dass dieser ein Soft



Paul mit dem Bankdirektor; „Einen wirklich herausragenden Betrieb haben Sie hier, mein Sohn...“ :)



Tracy, der Berater, der uns mitteilte, dass wir nicht wussten, was wir taten.

Verwaltung tausender Rohmaterialfarben.

ware-Programm für die effizientere Verwaltung unserer Bestände empfiehlt. Nach einer Tour durch unseren gesamten Betrieb fragte ich ihn: „Tracy, was denken Sie? Können Sie uns helfen?“

Seine Zurückhaltung beunruhigte uns. Er sagte: „Nun ja, ich weiß nicht.“ Darauf hin fragte ich „Was ist denn Ihrer Meinung nach unser Problem?“ Er stutzte, schaute sich um und fragte: „Darf ich ganz ehrlich sein?“

„Klar!“, erwiderte ich, und er antwortete: „Ihr wisst nicht, was ihr tut und ihr wisst nicht, wie man produziert.“
Autsch. Das saß.



Paul... im freien Fall!

Noch eine Woche vorher hatte mir der Bankdirektor gesagt, dass meine Firma die Beste ist, die er je gesehen hatte, und nun erzählte mir dieser Typ, dass ich keine Ahnung hätte, was ich tat und mich praktisch im freien Fall befinden würde.



Pauls Mentor, Bob Taylor, von der Fa. Taylor Guitars.

Paul beim Spielen auf einer seiner selbst gebauten Gitarren.



Um zu verstehen, wie hart mich diese Worte trafen, solltet ihr mehr über meinen Werdegang erfahren. Alles, was ich bis dahin in meinem Leben angepackt hatte, erreichte ich und übertraf mich dabei selbst. Mit 14 Jahren war ich bei den Pfadfindern bereits Pionier. Mit 16 baute ich mein erstes Musikinstrument und beeindruckte damit den Gitarrenbauer Bob



Paul (mit Bart) mit seiner Handwerksklasse.

Taylor so sehr, dass er mich sofort in seiner Firma Taylor Guitars™ einstellte. Ich war in der glücklichen Position, beim Bau der ersten 2000 Gitarren, welche die Fabrik jemals verlassen haben, dabei gewesen zu sein.

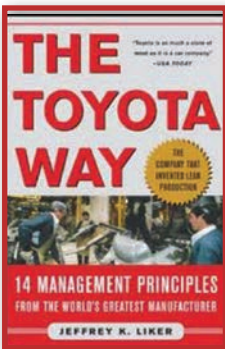
Mit dem Hochschulabschluss in der Tasche und meinem Hintergrund in Produktion entwickelte ich mich zum Berufsschullehrer für das Holzhandwerk



Eines von vielen historischen Gebäuden, die ich restauriert habe.



Pauls selbstgebautes Handwerkerhaus



Der Toyota Weg.
Eines von Pauls Lieblingsbüchern.

weiter. Danach wurde ich als Bauleiter eingestellt, um den Aufbau einer Wohnanlage mit 100 Eigentumswohnungen zu überwachen. Dies war ein hochkomplexes Projekt, das sehr eng mit dem Herstellungsprozess der Häuser verbunden war. Außerdem war ich einer der führenden Bauleiter für den Herausgeber der Architekturzeitschrift *Architectural Digest* in Bel Air, Kalifornien. Während dieser Zeit habe ich viele der wunderschönen, historischen Häuser in Pasadena restaurieren dürfen, und all das in meinen frühen 20ern.

Ich war nicht nur sicher, dass ich die Prinzipien der Produktion verstand, sondern ich hatte auch einen umfassenden Produktionshintergrund und eine beeindruckende Liste von Errungenschaften, die das bewiesen. Und dann erzählte mir dieser Typ, den ich dafür bezahlte, meinen Betrieb zu verbessern, dass ich nicht wüsste, was ich tue.

Nichtsdestotrotz wurde ich demütigt und fragte Tracey: „OK, was soll ich tun?“ „Lernt die Prinzipien des Toyota Produktionssystems (TPS), oder auch Lean Manufacturing (schlanke Produktion) genannt.“

„Was ist Lean?“, fragte ich. Ich sollte es bald herausfinden.

**DIE EINE SACHE:
DEIN STOLZ HÄLT DICH DAVON AB,
DAS ZU ERKENNEN, WAS DU WIRKLICH
LERNEN MUSST.**

**So funktioniert Lean auch für euch:
Schreibt die eine Sache auf, in der ihr wirklich gut seid:**

**Überraschung! Es ist womöglich die Sache mit der größten
Verschwendung in eurem Leben. Hier könnt ihr Lean am
effektivsten einsetzen.**

Eure Gedanken und Erkenntnisse aus diesem Kapitel:

Lean videos:



1. Was ist Lean
http://youtu.be/_NYZwqd01l



2. Lean in der Regierung
<http://youtu.be/tliTOVr1dkM>



**3. Paul Akers erhält den Preis „2011
Executive of the Year“ vom Seattle
Magazine**
<http://youtu.be/-337vqBIRrM>

Kapitel 2

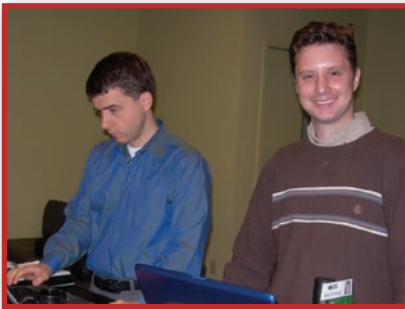
Ihr meint, ich bin wirklich so schlecht?

Schon eine Woche nach der infamen aussage „Ihr wisst nicht, wie man produziert“ standen zwei junge Kerle namens Brad und Jon vor unserer Tür. Brad und Jon waren die Kinder von Missionaren in Japan und arbeiteten als Übersetzer für einen Japaner, der amerikanischen Unternehmen Lean beibrachte. Sie lernten die Konzepte so gut, dass sie sich selbständig machten, und meine Firma FastCap war ihr erstes „Opfer“.

Ich war von ihren Beobachtungen sehr beeindruckt, aber ihr Service hatte einen Preis, der mich erstaunte – 10.000 Dollar pro Woche. Ich



Brad übersetzt für einen japanischen Lean-Lehrer.



Meine ersten Lean-Lehrer, die zwei blutjungen Kerle Brad und Jon von der Firma Gemba Research.



Schaut euch die ganzen Produkte an...NEIN!

besaß eine kleine Firma, keine Bank. Das war außerhalb meiner Liga, obwohl ich dennoch wusste, dass ich Hilfe brauchte, sofern ich meine Firma auf die nächste Stufe heben wollte. Etwas an ihrem ernsthaften Auftreten sprach mich an. Ich konfrontierte meine Frau Leanne und überredete sie, das Geld dafür auszugeben. Wie sich herausstellen sollte, war es eine der wertvollsten Entscheidungen, die wir jemals getroffen haben. Es wurde ernst mit unserer

Lean-Reise. Es war vergleichbar mit einem Wechsel vom gelegentlichen Basketballspiel am Wochenende mit Kollegen hin zu einem strikten olympischen Training. Routine und normale Tage gehörten der Vergangenheit an.

Brad und Jon stellten Fragen über Fragen, angefangen mit „Warum produziert ihr so viele fertige Produkte?“ Ich antwortete: „Weil es so viel Zeit benötigt, die Maschinen für alle Varianten unserer Produkte einzustellen.“

Deshalb produzieren wir immer große Mengen, sodass wir die nächsten Monate von unserem Lagerbestand leben können.“

Brad und Jon klärten mich auf, dass dies Verschwendung sei, da man Bestände lagern und verwalten muss. Wenn man jedoch nur das herstellt, was man wirklich braucht, dann benötigt man kein Lager und keine Lagerverwaltung für das Ganze. Dadurch werden enorme Verschwendungen eliminiert.



Brad mit seinem gewinnenden Lächeln; „Paul, Du musst noch viel über Lean lernen“

Sofern mich die Rüstzeit der Maschinen zurückhält, müsste ich eben einen Weg finden, die Maschinen schneller einzustellen...und versuchen, die Rüstzeit von 45 Minuten auf 5 Minuten zu reduzieren.

„Passt mal auf“, sagte ich, „ich könnte euer Vater sein. Ich mache das hier schon seit Jahren. Es ist unmöglich, die Maschinen in nur 5 Minuten einzustellen und dann auch noch gute Teile zu produzieren.“

In der darauf folgenden Woche beobachteten die beiden unseren Produktionsprozess und analysierten alles, was wir taten, von der Handhabung unserer Matrizen und dem Werkzeugwechsel, über Strecken, die wir zurücklegten um zu diversen Maschinen zu gelangen, bis hin zum Abgleich der Vorrichtungen und Anschläge an unseren Maschinen. Jeder Prozessschritt wurde hinsichtlich Effizienz und Einfachheit überprüft. Schlussendlich führten wir signifikante Änderungen zur Reduzierung der Rüstzeit durch, die uns ermöglichten, die benötigten Größen, Formen und Farben der spezifischen Kundenaufträge zu produzieren, anstatt alle möglichen Varianten in großen Losen zu produzieren.



Paul durfte sich was anhören.

Anstatt 45 Minuten und eines riesen Aufwands haben wir die Rüstzeit der Maschinen auf sage und schreibe 5 Minuten runtergebracht. Ich habe mir ganz schön was anhören müssen. Noch viel wichtiger ist jedoch, dass wir denselben Prozess bis heute auf unter 2 Minuten verbessert haben.

Das war meine Einführung in das Thema Lean. Ich war mir so sicher, dass Brads und Jons Ideen nicht erreicht werden konnten, und dennoch sah ich direkt vor meinen Augen, wie sich innerhalb von wenigen Wochen das Unmögliche materialisierte.

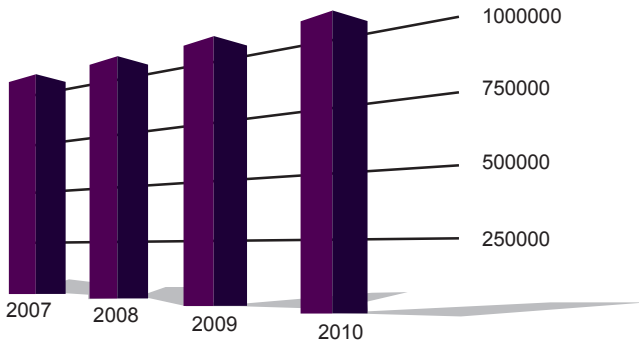
Diese ersten Erfahrungen mit Lean Manufacturing (schlanker Produktion) haben mir zwei fundamentale Prinzipien bewusst gemacht: Eliminierung von Verschwendung und kontinuierliche Verbesserung.

Während sich der Bankmanager von der sauberen und organisierten Produktion beeindruckt ließ, haben Brad und Jon sofort eine Firma voll von be-

triebsamen Mitarbeitern gesehen, die in komplizierten Prozessen unnötige Produkte herstellten, welche wiederum kontrolliert und verwaltet werden mussten. Um unseren überschüssigen Lagerbestand loszuwerden, mussten wir unsere Prozesse genau analysieren und Wege finden, diese zu verbessern. Lean-Denken basiert darauf, dass alles kontinuierlich und ohne Ende verbessert werden kann. Falls ihr denkt, dass die Idee der kontinuierlichen Verbesserung wie ein Urlaub ist – etwas, das ihr ein paar mal im Jahr macht und danach wieder zurück zur Arbeit geht – dann habt ihr euch geschnitten.

Nachdem ich das Buch Der Toyota Weg gelesen hatte, erlangte ich eine neue Wertschätzung darüber, wie radikal die Idee der „Kontinuierlichen Verbesserung“ wirklich ist. Ich weiß nun, dass verschwendete Energie, verschwendetes Geld, verschwendete Ressourcen und verschwendete Zeit kontinuierlich, jeden Tag an uns zerrren.

Toyota™ setzt weltweit jedes Jahr Millionen von Verbesserungsideen von Mitarbeitern um!



Falls ihr glaubt, dass ihr euer Geschäftsleben ganz gut im Griff habt, dann habt ihr keine Ahnung. Toyota™ verbessert weltweit immer noch Millionen von Prozessen, obwohl das Unternehmen bereits seit 50 Jahren „Lean“ denkt. Wie es mein guter Freund und Lean-Kumpel Jeff Kaas so schön auf den Punkt bringt: „Verschwendung ist wie Gravitation; sie zieht euch 24 Stunden am Tag, 7 Tage die Woche nach unten, und falls ihr keine Strategie habt, um sie zu überwinden, dann habt ihr verloren und die Verschwendung hat gewonnen!

**DIE EINE SACHE:
WIR ALLE ERZEUGEN VER-
SCHWENDUNG – 24 STUNDEN
AM TAG, 7 TAGE DIE WOCHE.**

So funktioniert Lean auch für euch:

Schreibt eine Woche lang täglich alle Aktivitäten mit potenzieller Verschwendung auf.

Am Ende der Woche entscheidet ihr, ob die Mehrzahl der Aktivitäten überwiegend Verschwendung verursacht oder profitabel, produktiv und effizient ist. Das Resultat könnte euch überraschen.

Eure Gedanken und Erkenntnisse aus diesem Kapitel:

Lean videos:



1. Lean Burrito

<http://youtu.be/uyzMQ2WwmWo>



2. Verschwendung, Verschwendung, Verschwendung...überall

<http://youtu.be/gFnSL29GHS0>



3. Lean: Die Verschwendung des Wartens

<http://youtu.be/ibBXtlco4ms>

Kapitel 3

One-Piece-Flow

Die dann folgenden Wochen waren für mich wie eine religiöse Erfahrung – ein regelrechtes Eintauchen in eine neue Art des Denkens. Nachdem ich erfahren hatte, welch großen Einfluss die Eliminierung von Verschwendung und das Konzept der kontinuierlichen Verbesserung haben, wurde ich mit der Idee des „One-Piece-Flow“, also der Herstellung von einem Produkt nach dem anderen, bekannt gemacht.

Dieses Konzept ist so kontra-intuitiv, wie es für den modernen Amerikaner nur sein kann. Im vergangenen Jahrhundert wurde eine Wirtschaftslehre propagiert, welche sich rein auf Massenproduktion stützt. Wir leben in der Ära des „größer ist besser“, „mach's riesengroß“ und „wenn etwas gut ist, kann mehr davon nur besser sein“, richtig?

FastCap war da keine Ausnahme. Wir produzierten auf Masse und in großen Losen, was genau dem Gegenteil des One-Piece-Flow entspricht.

Eines unserer Produkte, den Laserjamb™ (Laserstativ), produzierten wir in Losgrößen von 100 Stück. Nach unseren eigenen Berechnungen dauerte es ungefähr 45 Minuten, ein Laserstativ herzustellen. Die komplette Bearbeitungszeit für ein Los von 100 Stück betrug etwa 75 Arbeitsstunden.

Wir dachten, dass wir Zeit sparen und immer die notwendigen Produkte auf Lager haben würden, wenn wir jeweils Lose von 100 Stück produzierten. Als Brad und Jon vorschlugen, dass wir dieses Produkt nur noch eines nach dem anderen und nach Eingang eines Kundenauftrages produzieren sollten, dachte ich, sie seien völlig übergeschnappt. Ich glaube, meine Worte waren „Nein, das wird niemals funktionieren!“ (In diesem Zusammenhang kommt mir der Spruch in den Sinn: „Einem alten Hund bringt man keine neuen Tricks mehr bei“.)

Das Produktionsumfeld, das ich geschaffen hatte, benötigte allein für die Herstellung dieses einen Produkts enorm viel Platz. Die Fertigung in Losgrößen von 100 Stück bedeutete, dass wir für jeden Prozessschritt



FastCap war wie hypnotisiert von der Methode, in großen Mengen zu produzieren.

jeweils 100 Laserstative bereitstellen mussten. Zuerst brauchten wir genügend Platz auf der Werkbank, um die 100 Teile ablegen zu können. Dies führte zu einer sehr großen Ausbreitung der Produkte, was wiederum den Transport der Stative von einem Bereich des Betriebs in den anderen erforderte.

Die Produktion in Losgrößen verbrauchte Platz, Maschinenzeit, Mitarbeiterressourcen und Geld. Ich sah dies als notwendiges Übel an, um effizient zu produzieren. Für mich erschien es am sinnvollsten, 100 Stück auf einmal zu produzieren. In demütiger Übereinstimmung mit Brads und Jons Vorschlägen begannen wir, ein Laserstativ nach dem anderen herzustellen. Jedem erfahrenen Hersteller würde solch ein Prozess beim ersten Blick zu mühsam und zeitaufwändig und damit nicht sinnvoll erscheinen. Ich wollte diesen sogenannten Experten unbedingt zeigen, wie schwierig der neue Prozess sein würde. Ich glaube, damit habe ich sie eher belustigt.

Die erste Woche verbrachten sie damit, alles in U-förmige Montagezellen umzugestalten. Meine Firma sah so aus, als ob gerade eine asiatische Invasion stattgefunden hätte, und ich war das Opfer. erinnert euch, welch großes Selbstbewusstsein ich bezüglich meiner Firma und meiner Kompetenz in Sachen Montageprozessen hatte. Es war für mich einfach nur peinlich, den jungen, „unerfahrenen“ Kerlen zuzuschauen, wie sie fast die gesamte Firma umkrempten – und unsere Produktion bis auf das nötigste reduzierten.

Es war, als ob jemand sagte: „Paul, Dein Baby ist hässlich. Von jetzt an machen wir das“. Soviel zu meiner „jungen, hippen“ Firma!

Und was glaubt ihr, was dann passiert ist? Meine Augen wurden einmal mehr für



Der alte Hund hat tatsächlich noch neue, beeindruckende Tricks gelernt!



Große Werkbänke mit viel Material. Ein einziger Fehler führte dazu, dass alle Produkte des gesamten Loses nachgearbeitet werden mussten.



Neue U-förmige Zelle für Laserjams – eine Person verrichtet die Arbeit von vier Personen, fehlerlos.

die Magie der Lean-Denkweise geöffnet. Durch den „One-Piece-Flow“ wurde ein Laserstativ komplett durch eine Person hergestellt und dieser Mitarbeiter konnte während der Montage das gesamte Produkt visuell kontrollieren. Die Methode, ein Produkt nach dem anderen zu bauen, erlaubte uns, Fehler noch während ihrer Entstehung zu erkennen. Eventuell war ein Loch nicht mittig gebohrt oder ein Hebel war nicht richtig angeschraubt.

Verbesserungen wie diese zogen viele weitere, positive Effekte nach sich. Die Laserstative wurden von diesem Zeitpunkt an nicht nur mit mehr Liebe zum Detail und nahezu fehlerfrei montiert, auch die begleitenden Prozesse wurden flüssiger. Auftragsannahme, Verladung, Versand, Rechnungslegung und der dazugehörige Finanzfluss vereinfachten sich schlagartig.

Anstatt 100 Laserstative lagern und das Lager dann verwalten zu müssen, hatten wir null Bestand, da jedes Laserstativ erst nach Kundenauftrag produziert und dementsprechend verpackt, versandt und bezahlt wurde. Es bedeutete auch, dass wir kein Geld für die Herstellung von Produkten ausgaben, die noch gar nicht verkauft waren. Wir benötigten viel weniger Arbeitsstunden und hatten dadurch auch weniger Bestände in unseren Regalen liegen. Man kann sich das visuell so vorstellen, als ob fertige Produkte ähnlich wie Salatköpfe mit zunehmender Zeit anfangen zu faulen.

One-Piece-Flow hat jeden anderen Bereich des Produktionsprozesses vereinfacht. In einer wirklich kontroversen Art und Weise ergab dieses Lean-Denken so langsam Sinn für mich.



Einfacher One-Piece-Flow (Ein Produkt nach dem anderen)

DIE EINE SACHE:
PRODUZIERE IN GROSSEN LÖSEN,
UND VERSCHWENDUNG WIRD ÜBER-
ALL SEIN; ODER PRODUZIERE EIN
EINZIGES PRODUKT FEHLERFREI, UND
VERSCHWENDUNG WIRD SICH AUF
MAGISCHE WEISE WIE VON SELBST
AUFLÖSEN.

So funktioniert Lean auch für euch:
**Identifiziert einen Bereich, in dem ihr aktuell in großen
Lösen produziert:**

**Stoppt die Zeit, die ihr benötigt, um 10 Produkte als Los
herzustellen:**

Eure Zeit: _____

**Jetzt stoppt die Zeit, die ihr benötigt, um 10 Produkte na-
cheinander im One-Piece-Flow-Verfahren herzustellen:**

Eure Zeit: _____

Eure Gedanken und Erkenntnisse aus diesem Kapitel:

Lean-Videos:



1. Lean – FastCap Style
<http://youtu.be/su9CulCZTBg>



**2. Lean – Losfertigung vs.
One-Piece-Flow**
<http://youtu.be/mmop9huyYRU>



3. Lean-Messerwechsel
<http://youtu.be/i7klvrAm5gc>

Kapitel 4

Es kann nur noch besser werden

Meine Lean-Reise packte mich regelrecht. Es war atemberaubend, durch den Veränderungsprozess zu gehen. Bei jedem Verbesserungsvorschlag bin ich durch ein Wechselbad der Gefühle gegangen, erst Unglaube und Zweifel, dann demütige Resignation – nur um danach mit einer simpleren, effektiveren und günstigeren Lösung komplett überrascht zu werden.



Unter der Spüle - vorher



Und nachher – effizienter, einfacher und sicherer.

Seit damals beäuge ich alles viel kritischer, sodass mir bei allem, was wir bei FastCap tun, die Verschwendungen förmlich ins Auge springen. Obwohl ich seit zehn Jahren Lean praktiziere und Menschen aus der ganzen Welt anreisen, um unsere Lean-Kultur kennenzulernen und zu verstehen, glaube ich, dass 90% von all dem, was wir tun, Verschwendung ist. Hier sind die 8 Verschwendungen, die uns alle plagen. Nummer 8 ist dabei der größte Übeltäter.



Die verschwenderische Komponente zu finden, ist keine Last, es ist ein Spiel – eine gigantische Schnitzeljagd.

Lean macht die Dinge nicht komplizierter, sondern konzentriert sich auf die Vereinfachung jedes Prozesses. Wenn ihr einen Prozess einfacher macht, erzielt ihr mit weniger Aufwand ein besseres, zufriedenstellenderes Ergebnis. Lean hat nichts mit härterer oder schnellerer Arbeit zu tun, sondern damit, Dinge einfacher zu gestalten. Es dient nicht nur dazu, Prozesse schneller zu machen, sondern darüberhinaus auch die Prozessqualität bei allem, was ihr tut, zu verbessern. Selten sind es große, drastische Dinge, meistens sind es kleine Babyschritte in einem endlosen Bemühen, alles jeden Tag zu verbessern. Umfangreiche Veränderungen sind großartig, aber sie sind nicht das, worum es bei Lean geht.

Ich habe euch berichtet, wie Lean in mein Leben gekommen ist und welche dramatischen Resultate daraus entstanden sind. Wie umfangreich die Lean-Denkweise auch euer persönliches Leben beeinflussen kann, ist einfach unglaublich.



Ein typischer Arbeitsbereich, wie ich ihn so oft beim Besuch in anderen Firmen vorfinde. Was für ein Altraum!



Ein Arbeitsbereich bei FastCap nach 10 Jahren kontinuierlicher Verbesserung. Was für ein Traum!

Falls ich es nicht schon gesagt habe (und ich werde es ständig wiederholen), bei Lean geht es um die Reduzierung von Verschwendung und um kontinuierliche Verbesserung, indem man alles, was man tut, mit einem Blick dafür macht, die Dinge zu vereinfachen. Falls es eine Stunde dauert, etwas zu tun, dann fragt euch, wie es auch in 30 Minuten geschafft werden kann. Dies sind keine hektischen 30 Minuten; es sind 30 Minuten, die ihr durch die Reduzierung der 8 Verschwendungsarten erreicht habt. Und nachdem ihr den Prozess auf 30 Minuten reduziert habt, fragt euch, wie ihr ihn auf 15 Minuten reduzieren könnt. Wenn ihr den Prozess auf 7 Minuten reduziert habt, bereitet euch auf einen Freudentanz vor. Bevor ihr euch verseht, habt ihr den Prozess ganz eliminiert und pure Freude wird euch erfüllen. Lean ist die Kunst des Reduzierens, nicht des Addierens.

Bei Lean geht es um die Reduzierung des kontinuierlichen

Verschwendungsstroms, der euch bei allem, was ihr im Leben tut, begleitet – zum Beispiel, wie ihr euer Frühstück zubereitet oder die Art und Weise, wie ihr euch morgens anzieht. Es kann Abläufe vereinfachen, unter anderem wie ihr vor dem Verlassen des Hauses eure Autoschlüssel oder Tasche holt, wie ihr eure Kinder für die Schule fertig macht, Essen für die Familie kocht, Gartenarbeit oder Reparaturen erledigt – ganz egal. Lean-Denken betrifft jeden Aspekt des Lebens und kann dadurch auch jeden Aspekt des Lebens verbessern. Jawohl, alles im Leben wird ein bisschen besser, wenn ihr Lean denkt!



Schubladen sind beschriftet, Nummerierung der Knöpfe zur einfacheren Bedienung, und ein rot-grüner Klett-Punkt zeigt an, ob das Geschirr schmutzig oder sauber ist.



Sogar die Salz- und Pfefferstreuer haben ein Zuhause :)

Alles im Leben ist ein Prozess. Wenn ihr lernt Lean zu denken, dann integriert ihr dessen Denkmuster in euer Alltagsleben. Ihr werdet euch vorstellen, wie ihr Alltagsprozesse schneller, sicherer und einfacher machen und dabei gleichzeitig die Qualität bei all den täglichen Dingen verbessern könnt. Nicht einmal, nicht zweimal, sondern permanent werdet ihr Prozesse für den Rest eures Lebens verbessern.

Das ist es, was wir damit meinen, wenn wir von Verbesserung der Lebensqualität, der Arbeit und des generellen Ausblickes auf das Leben sprechen. Könnt ihr euch vorstellen wie es ist, wenn alles jeden Tag ein bisschen besser wird? Nicht dramatisch, aber ständig besser? Wenn ihr euch zum Lean-Denker entwickelt, wird genau das passieren und es ist eine massiv erfüllende Art zu leben!

PROZESSVERBESSERUNG

- DIE 8 VERSCHWENDUNGSARTEN LEAN THINKING

LEAN-DENKEN

**DIE EINE SACHE:
DIE VERSCHWENDUNGSKOMPONENTE
ZU FINDEN IST KEINE LAST; ES IST
EIN SPIEL – EINE GIGANTISCHE
SCHNITZELJAGD**

So funktioniert Lean auch für euch:

Schaut euch um und identifiziert jeweils ein Beispiel für eine Verschwendungsart in eurem Leben:

1. Überproduktion: _____

2. Übermäßige Bearbeitung: _____

3. Bestände: _____

4. Nacharbeit: _____

5. Transport: _____

6. Unnötige Bewegung: _____

7. Warten: _____

8. Ungenutztes Mitarbeiterpotenzial: _____

Lean videos:



1. Leane Küche

<http://youtu.be/Ui-Lk6gK7m8>

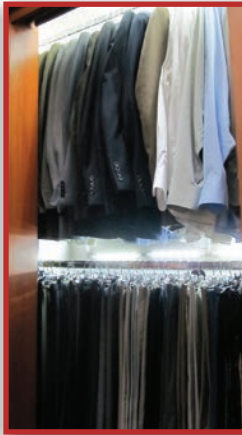
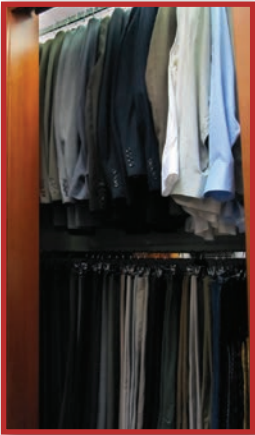


Kapitel 5



Was geht Dir auf die Nerven?

Lasst mich euch ein Beispiel geben, wie ich Lean nicht nur bei der Arbeit, sondern auch Zuhause eingeführt habe. Ich habe einen begehbaren Kleiderschrank, in dem neben meiner Freizeit- und Sportkleidung noch ca. 10 Anzüge hängen, die ich regelmäßig trage. Das Problem ist, dass ich 50 Jahre alt und damit blind wie eine Fledermaus bin. Ich kann die verschiedenen



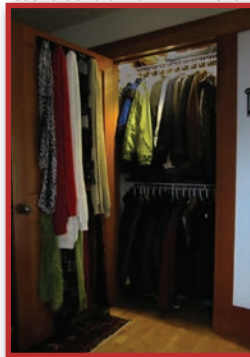
Vorher und nachher: Lean-Verbesserung in meinem Kleiderschrank – voluminöse Lampen erlauben mir nun, mit viel Selbstbewusstsein Farben zu kombinieren. Warum hat das 16 Jahre gedauert!!

Kleiderfarben nicht mehr so einfach auseinander halten.

Vor 16 Jahren, als ich das Haus baute, habe ich in diesem Kleiderschrank eine Lampe installiert. Die Lampe funktioniert immer noch gut, aber meine Augen nicht mehr. Mit einer Lampe entstehen Schatten und dunkle Ecken, was bedeutet, jeder Morgen ist ein Kampf.

Ich habe mich damals selbst dabei erwischt, wie ich einen Anzug aus dem Schrank zog (nicht meinen taubenblauen

Polyesteranzug), um ihn in der Mitte des Schlafzimmers unter dem etwas helleren Licht mit Hemd und Krawatte abzugleichen. Nach so vielem Hin- und Herlaufen zum und vom Kleiderschrank wurde mir bewusst, wie aufwendig das alles war! Der morgendliche Prozess des Anziehens ist mir auf die Nerven gegangen! Was würde passieren, wenn ich zwei oder drei zusätzliche Neonlampen installiere? Es gäbe keine Schatten oder dunkle Ecken mehr! Das war



Der Zugang zum Kleiderschrank – vorher und nachher. Es war eine einfache Stange, jetzt sind es zwei, mit den Mänteln meiner Frau oben in Griffnähe. Unterhalb habe ich Lichter installiert, damit ich was sehen kann.

mein nächstes Wochenendprojekt. Heute ist mein Schrank so erleuchtet, als würde morgens der Allmächtige persönlich zu mir sprechen.

Wenn ich den Lichtschalter anknipse, kann ich jede kleine Nuance von Farbunterschieden zwischen meinen Anzügen, Hemden, Hosen und anderer Kleidung erkennen. Wenn ich jetzt meinen Tag starte, dann frustriert oder verlangsamt mich so etwas Banales wie das Anziehen nicht mehr. Solch kleine Fortschritte sind psychologisch befreiend. Sie klingen so klein, aber wenn ihr einen täglich notwendigen Prozess bis auf viele kleinere, einfachere Einzelschritte reduziert, wird euer Leben wirklich besser und schneller. Ich muss nicht mehr hin- und herlaufen, Farben erraten, Fehler machen, mich neu ankleiden, und so weiter. Ich habe keinen Stress mehr.



Mein Freund, Karl Wadensten, stellt Betonrüttler her. Karl ist einer der besten Lean-Denker, die ich kenne. Die Mitarbeiter in seinem Unternehmen sind voll und ganz dabei, wenn es darum geht, Verschwendung den Kampf anzusagen.

16 Jahre lang habe ich mich mit diesem Problem herumgeschlagen und konnte es nicht lösen. In einem einzigen Moment der Wahrnehmung („dieser Prozess stört mich wirklich“) und mit viel Engagement (Wochenendprojekt) verbesserte ich für den Rest meines Lebens einen der Prozesse, mit denen ich täglich in den Tag starte. Lean beseitigt, was euch stört. Ich lernte dieses Konzept durch Karl Wadensten von VIBCO™ kennen. Karl ist einer der wenigen Lean-Denker, bei dem Lean nicht nur einfach ist, sondern auch Spaß macht. Er besitzt ein Unternehmen in Providence, Rhode Island, das industrielle Vibratoren für Beton herstellt!



Arthur (79) und Henry (80) von VIBCO. Sie selbst nennen sich ganz charmant „rundum erneuert“. Sie durchlaufen bei VIBCO bereits ihre zweite Karriere und leisten große Beiträge für die Lean-Kultur. Aufgrund ihres Erfahrungsreichtums werden sie täglich gebeten, bei der Lösung von Problemen zu helfen.

Karl moderiert eine Radiosendung mit dem Titel The Lean Nation und er läuft in seiner Firma mit einem Armeehelm umher und ruft „Wir sind im Krieg mit Verschwendung.“ Er ist einer meiner besten Lean-Buddys und hat mir dieses Konzept nähergebracht. Denkt immer daran, „Lean beseitigt ganz einfach all das, was euch stört.“

Mich störte, dass ich meine

Kleidung im Schrank nicht sehen konnte. Also habe ich darauf reagiert und bin tätig geworden. Jetzt kann ich mir jeden Morgen für den Rest meines Lebens bei guter Beleuchtung meine Kleidung aussuchen und anziehen. Da ich mir mit meiner Frau einen Kleiderschrank teile, gab auch sie mir einige Empfehlungen. Sie hat nun ebenfalls eine bessere Sicht auf ihre Kleidungsstücke. Alle profitieren – ein weiterer Vorteil von Lean.

Ich habe in meinem Haus Hunderte von Lean-Verbesserungen vorgenommen. Lasst mich über einen meiner Favoriten erzählen. Jeden Morgen mache ich Tee. Dabei gebe ich gerne ein Päckchen Süßstoff, etwas Zimt und dann meinen Tee in die Tasse. Das mache ich jeden Morgen so. Ein wirklich geradliniger Prozess. Ich öffne die Schublade, nehme ein Päckchen Süßstoff heraus, reiße es auf, gebe den Süßstoff in meine Tasse, drehe mich um, gehe zum Mülleimer und schmeiße das leere Päckchen weg. Dann gebe ich etwas Zimt in meine Tasse und stelle den Zimt wieder weg. Ich hänge einen Teebeutel in meine Tasse, gehe zum Heißwasserhahn, fülle meine Tasse mit heißem Wasser, und fertig.

Aber ehrlich gesagt, reiße ich diese Süßstoff-Päckchen nicht wirklich gerne auf. Ich tue das schon seit Jahren und es macht mich wahnsinnig. Eines Tages entschied ich mich dann, eine Großpackung Süßstoff zu kaufen. Ich kaufte außerdem einen kleinen Zuckerstreuer und füllte



Kein Süßstoff mehr in Päckchen; diesen bewahre ich nun gemeinsam mit dem Zimt im Zuckerstreuer auf.

diesen mit Süßstoff. Danach änderte sich meine Routine etwas. Ich würde die Tasse aus dem Schrank nehmen, etwas Süßstoff und Zimt in die Tasse geben, den Teebeutel hineinhängen und heißes Wasser aufgießen. Fertig!



Dadurch, dass ich keine Päckchen mehr aufreißen musste, sparte ich ungefähr 5 Sekunden ein. Ich weiß schon, was ihr jetzt denkt – das ist

Lean-Lösung!
Vermeidung unnötiger Bewegung. Ich muss nicht mehr hin und her laufen, um Tee zu machen.
Laufen ist Verschwendung. Jetzt geht es schnell und einfach!



Der Tee und die Süßstoff-Zimt-Mischung stehen nun rechts neben dem Heißwasserhahn.



Einsparungen bei 3 Tassen Tee pro Tag

Zeit: 30 Sekunden pro Tag
= 3 Stunden pro Jahr.

Entfernung: 10 Schritte
pro Tee x 3 Tees pro Tag = 30
Schritte pro Tag eingespart
= 10 Kilometer pro Jahr
= 10 Kilometer weniger
zurückgelegt.

doch nur eine Kleinigkeit. Aber solche Kleinigkeiten summieren sich. Als nächstes wurde mir bewusst, dass ich die einzige Person in unserem Haushalt bin, die Zimt und Süßstoff verwendet. Warum also nicht den Zimt unter den Süßstoff im Zuckerstreuer mischen? Erneut vereinfachte sich meine Routine. Ich gab etwas von der Süßstoff-Zimt-Mischung in die Tasse, hängte dann den Teebeutel in das heiße Wasser und war fertig, ohne dabei einen einzigen Schritt gegangen zu sein. Für den Rest meines Lebens werde ich nun täglich 10 Sekunden einsparen. Bei 3 bis 4 Tassen Tee, die ich über den Tag verteilt trinke, ermöglicht mir diese Zeiteinsparung, meinen Tee im Handumdrehen zuzubereiten.

Lasst uns die beteiligten Prozesse etwas globaler betrachten und ihr werdet sehen, dass ich noch viele andere Arten der Verschwendung beseitigen konnte. Der Süßstoff muss in die Päckchen gelangen; und denkt auch an die vergeudeten Arbeitsstunden und Produktionsressourcen, die für die Herstellung dieser kleinen Päckchen erforderlich sind. Jemand muss die Päckchen produzieren, bedrucken und transportieren und anschließend das fertige Produkt in die Läden bringen. Im Laden muss der Bestand dann verwaltet werden. Ich kaufe die Päckchen, bringe sie nach Hause und verstau sie in meiner Schublade. Dann verwende ich den Süßstoff und schmeiße das Päckchen weg. Die Müllabfuhr holt den Müll ab und bringt diesen zur Mülldeponie. Der entstandene Müllberg muss untergepflügt und die Mülldeponie verwaltet werden.

Mit diesem einen Akt ist so viel Verschwendung verbunden, und dennoch passiert es Millionen Male an einem einzigen Tag auf der ganzen Welt – und zwar nicht nur mit Süßstoff, sondern mit vielen anderen Dingen auch. Ich habe all das beseitigt, und ich verschwende kein Papier mehr. Für mich muss kein Baum mehr gefällt werden. Lean ist tatsächlich äußerst umweltfreundlich.

Ich werde euch zwei weitere Beispiele von Lean-Verbesserungen in meinem Haus nennen, obwohl ich noch viele weitere aufzählen könnte. Das nachfolgende Beispiel ist ein absoluter Hit für all jene, die es hassen, nach dem Rasenmähen überall sauber machen zu müssen.

Wie die meisten von uns, muss ich meinen Rasen jede Woche mähen. Ich habe zwei Hektar Rasen, weshalb ich einen großen, kommerziellen Rasenmäher verwende.

Früher hatte ich für das gemähte Gras einen Fangkorb am Rasenmäher

hängen, was jedoch viel Zeit und Mühe kostete, weil ich immer vom Rasenmäher runter musste, um den Korb während des gesamten Vorgangs mehrmals auszuleeren. Jemand hat mir einmal vorgeschlagen, das Gras zu vertikutieren. Allerdings fand ich die Idee nicht so gut, weil der Rasen danach nicht so schön aussieht. Wie auch immer, ich fing an, den Rasen etwas höher stehen zu lassen, was wiederum weniger Grasschnitt verursachte und langfristig dazu führte, dass mein Rasen viel besser aussah. Also begann ich mit dem Vertikutieren.



Ich unternehme kontinuierlich Lean-Verbesserungen in meinem Garten, um diesen leichter pflegen zu können.



Wasserspiele sind auch was für Rasenmäher! Ich habe schon viele meiner Freunde veralbert, als ich sie am Hebel ziehen lassen habe.

Als Folge musste ich den Rasen weniger düngen, da das vertikutierte Gras viel gesünder für den Rasen ist. Ich sparte sehr viel Geld und Zeit ein, da ich nur noch halb so viel düngen musste. Ein Problem blieb jedoch. Egal ob ich den Grasschnitt nach dem Mähen einsackte oder vertikutierte, ich musste die Unterseite des Mähwerks abspritzen, da Gras an den darunterliegenden Messern hängen blieb. (Ich lebe im Pazifischen Nordwesten; wir mähen den Rasen auch, wenn es regnet.) Das war ein enormer Aufwand und verursachte viel Arbeit. Ich musste von meinem Rasenmäher absteigen, einen Schlauch unter das Gerät halten und die Unterseite des Mähwerks abspritzen; ein sehr arbeitsintensiver Vorgang, für den ich mich nicht wirklich begeistern konnte.



Sogar mein Rasenmäher ist begeistert von Lean!

Ich überlegte mir also, wie es wäre, ein Rohr auf dem Boden zu verlegen, Löcher hineinzubohren und einen Gartenschlauch mit einem kleinen Wasserhebel zu verbinden. Ich könnte dann über das Rohr fahren, den kleinen Hebel betätigen und das Mähwerk an der Unterseite gleichmäßig mit Wasser abspritzen.



Die Kanthölzer begrenzen das Verteilen des Grasschnitts; der Druckreiniger ist bereit, die Unterseite des Rasenmähers zu reinigen. Das Wasser schießt mit voller Kraft über 7,5 Meter in die Höhe. Die Kinder lieben es!



Große Gärten und schwere Arbeiten erfordern umsichtiges Lean-Denken!

Na und, was glaubt ihr? Ich habe es probiert und es funktioniert. Ich spare sehr viel Zeit, da ich nicht mehr auf den Rasenmäher steigen und später wieder absteigen muss!

Lean ist ein Prozess kontinuierlicher Verbesserung, richtig? Ich mochte es nicht, wie der Schlauch und die Rohrvorrichtung meinen Arbeitsbereich verunstalteten. Also ging ich einen Schritt weiter. Was, wenn ich dieses kleine Rohr in Beton einließ? Ich hob ein kleines Loch aus, legte das Rohr dort hinein und schloss die Betondecke wieder. Jetzt sind nur noch kleine Löcher im Beton sichtbar. Ich fahre einfach heran, ziehe am Hebel, und schon spritzt das Wasser aus dem Beton.

Mein Reinigungssystem ist nun gut versteckt. Es ist ordentlich – es gibt keine Schläuche oder Rohre mehr, die meinen Arbeitsbereich blockieren. Alles ist makellos. Und was soll ich sagen, es funktioniert einwandfrei! Meine

Freunde sind von diesem Mechanismus total beeindruckt. Warum? Weil es cool und witzig ist! Das ist Lean-Denken.

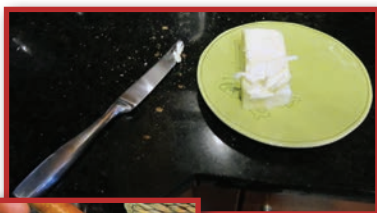
Nach dem Mähen die Unterseite meines Rasenmähers zu reinigen ist jetzt nicht nur einfach, sondern macht auch noch riesigen Spaß. Die kontinuierlichen Verbesserungen an meinem Haus fühlen sich wirklich gut an.

Das letzte Beispiel über eine Lean-Verbesserung in meinem Haus gehört ebenfalls zu meinen Favoriten, weil sie so einfach ist.

Meine beiden Kinder, jeweils 16 und 18 Jahre alt, essen gerne Toastbrot. Sie bereiten das Toastbrot zu und – wie Teenager nun mal so sind – lassen das Buttermesser auf dem Küchentresen liegen. Ehrlich gesagt, hatte mich dieses Verhalten schon eine Ewigkeit verrückt gemacht. Ich habe wirklich zwei tolle Kinder. Aber egal wie oft ich ihnen eine Moralpredigt hielt und sie bat, das Buttermesser auf den Tellerrand oder in den Geschirrspüler zu legen, keine zwei Tage später würde das Messer wieder auf dem Küchentresen liegen und Krümel

und Butterspuren hinterlassen.

Eines Tages fragte ich mich also „Warum bleibt das Buttermesser immer auf dem Küchentresen liegen?“ Das eigentliche Problem war, dass das Buttermesser nicht wirklich lange auf dem Rand der Butterdose liegen blieb, sondern einfach herunterfiel. Ich überlegte mir, ob ich meinen Toast nicht einfach mit einem Pinsel buttern könnte. Ich öffnete eine Küchenschublade



Das berüchtigte, schmierige Buttermesser; Rettung dank Pauls Butterpinsel!

und fand diesen kleinen runden Backpinsel mit kräftigem, buschigem Pinselhaar. Ich steckte den Pinsel in die weiche Butter und siehe da, er blieb aufrecht in der Butter stehen. Ich machte mir eine Scheibe Toast, um meine Idee auszuprobieren, und es funktionierte einwandfrei. Der Butterpinsel blieb in der Butter stecken und konnte nicht mehr so leicht herunterfallen; außerdem sah es putzig aus, wie der Pinsel aus der kleinen Butterdose herausragte. Als ich an jenem Abend nach Hause kam, sagte meine Tochter, „Papa! Der Butterpinsel ist wirklich cool. Und so einfach.“ Das ist die Kraft des Lean-Denkens. Es geht so einfach, und die Menschen begreifen, dass es funktioniert, weil der Alltag unkomplizierter und einfacher wird, und weil ich etwas beseitigen konnte, das mir wirklich auf die Nerven ging.

Und jetzt möchte ich noch einmal einen ganz wichtigen Punkt hervorheben. Bei Lean geht es wirklich darum, das, was euch stört, zu beseitigen. Ich lehre Lean auf diese Art und Weise, weil es eine interessante Ausgangsbasis ist. Die Menschen verstehen und identifizieren sich mit dem, was sie stört und auf die Palme bringt. Außerdem mögen es die Leute, wenn man sie fragt, was sie stört. Die Schüchternen unter ihnen sind anfangs noch zögerlich, aber ich garantiere euch, dass auch sie anfangen werden nachzudenken, und es wird nicht lange dauern, bis sie genauso engagiert bei der Sache sind wie ihr.

Wenn wir die Lean-Konzepte auf einfache Ideen wie diese reduzieren, kann jeder profitieren. Aus diesem Grund funktioniert Lean überall, wo es ausprobiert wird – Zuhause und bei der Arbeit. Die Lebensqualität lässt sich dadurch verbessern. Fragt euch einfach jeden Tag „Was stört mich?“ Ich garantiere euch, eure Antworten werden euch überraschen.

DIE EINE SACHE:
SAGT DEM, WAS EUCH NERVT, DEN
KAMPF AN!

So funktioniert Lean auch für euch:

Schreibt 5 Dinge auf, die euch zuhause stören:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Schreibt 5 Dinge auf, die euch bei der Arbeit stören:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Lean videos:

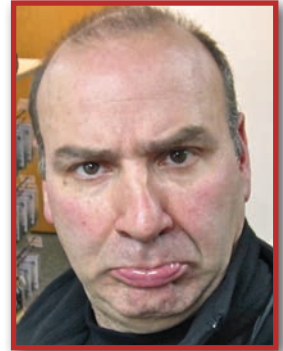


1. Lean zuhause 1
http://youtu.be/3F0R9iOH2_c

Kapitel 6

Domo Arigato, Mr. Lexus!

Jetzt möchte ich den Fokus wieder auf Lean am Arbeitsplatz richten. Wie so oft mit neuen Dingen, stieß ich während meiner Lean-Reise auf viele Schwierigkeiten. Ähnliches erfahre ich auch immer und überall, wenn ich Fabriken und Unternehmen besuche. Bei vielen Menschen ruft das Wort „Lean“ an sich schon Stirnrunzeln oder sogar Entsetzen hervor. Diese Menschen haben Lean ausprobiert und sahen sich den gleichen Herausforderungen wie ich gegenübergestellt. Solche Schwierigkeiten sind ein Anzeichen dafür, dass die jeweilige Person die Natur von Lean noch nicht voll und ganz verstanden hat. Während meiner beiden Japan-Reisen innerhalb eines Zeitraums von 5 Jahren erhielt ich nicht nur ein umfassendes Verständnis über die Lean-Denkweise, sondern auch die Motivation, diese Art des Denkens effektiv umzusetzen.



Warum klappt es nicht so, wie alle gesagt haben?

In den Anfängen meiner Lean-Reise hatte ich den Eindruck, dass Lean ein sehr vielversprechendes Geschäftsmodell ist, mit dem ich mein Unternehmen weiter ausbauen und effizienter und moderner gestalten könnte. Lean jedoch nur als Mittel zum Zweck anzusehen, führt definitiv zu Enttäuschungen. Lean ist viel mehr als das.

Während der ersten drei Monate habe ich ein Gefühlschaos durchlaufen.

Die Veränderungen, egal wie schwer sie zu akzeptieren waren, brachten deutliche Vorteile – wir sparten nicht nur Zehntausende Dollar ein, sondern konnten FastCap auch einen neuen Hauch von Simplität und Effizienz verleihen. Und all das in nur drei Monaten!

Ich fühlte mich wie neugeboren...als hätte ich etwas Sagenhaftes erschaffen.



Geschafft! Das gönn ich mir jetzt!

Es war an der Zeit, die Berater nach Hause zu schicken, schließlich wusste ich jetzt, was zu tun war. Findet ihr nicht auch? Naja, nicht so schnell!

Diese sogenannten „gewaltigen“ Veränderungen waren in den Augen meiner Mentoren nur sehr klein. Als ich ihnen von meinen Plänen erzählte, eine größere Fabrik zu errichten, sahen sie mich an, als ob ich verrückt wäre.

„Warum? Du hast doch schon viel zu viel!“, wanden sie ein. Offenbar hatte ich es noch immer nicht kapiert.

Zu jenem Zeitpunkt empfahlen mir Brad und Jon, an einem neuen Programm teilzunehmen. Ich würde mit einigen anderen Unternehmern nach Japan reisen und ein intensives Trainingsprogramm im Bereich Lean-Herstellung durchlaufen. Bestandteil der Reise war, das Toyota Production System (TPS) hautnah und authentisch zu erleben. Wie konnte ich da NEIN sagen? Japan ist das Heilige Land, die Mutter des Lean-Denkens. Natürlich stimmte ich zu!!

Während dieser ersten Pilgerfahrt nach Japan sah ich mich einer Flut von neuen Erkenntnissen und Inspirationen ausgesetzt. Ich wurde von Informationen



Meine erste Reise nach Japan, gemeinsam mit Jon und Brad von Gemba Research.

und Eindrücken überwältigt, die ich nicht verarbeiten konnte.

Die Produktionseinrichtungen waren Orte der Effizienz und Simplizität. Ich sah, wie eine einzige Person die Arbeit von zehn Personen verrichtete, und zwar in den saubersten, organisiertesten Arbeitsbereichen, die ich je gesehen hatte. Ich konnte mir nicht vorstellen, wie ich alle diese Informationen meinen eigenen Leuten weitergeben konnte, aber letztendlich war ich überzeugt, dass Lean die Lösung für viele meiner Probleme bei FastCap war.

Als ich zurückkehrte, implementierte ich noch mehr Verbesserungen und begann, sogenannte Kaizen-Workshops durchzuführen. Während eines Kaizen-



Lean – vom Arbeitsplatz bis hin zur Produktion...



Diese Menschen sind voll dabei! Sogar ihre Jacken waren gebügelt.

Workshops konzentriert sich eine Gruppe von Mitarbeitern auf einen Prozess, analysiert diesen in seinen Einzelschritten und setzt dann alle Schritte wieder zusammen – wobei wertlose Aktivitäten oder Verschwendungen herausgefiltert werden. Prozesse zu verbessern, ist eine Gemeinschaftsaufgabe.

In den Jahren, die folgten, haben wir bei FastCap viele Verbesserungen vorgenommen. Wir beseitigten Verschwendungen, vereinfachten Prozess und konnten ein stetiges Wachstum verzeichnen. Ich muss jedoch zugeben, dass sich die Lean-Herstellung mit der Zeit immer mühseliger anfühlte.

Mir wurde bewusst, dass ich die einzige treibende Kraft hinter unseren Lean-Implementierungen war. Solange ich Ideen initiierte, Brainstormings oder Kaizen-Workshops organisierte, sahen wir Fortschritte. Sobald ich jedoch nicht vor Ort oder auf Geschäftsreise war, schien alles auf dem gleichen Niveau vor sich hin zu treiben. Ich fühlte mich, als würde ich einen Zug anschieben. Wenn ich Menschen treffe, die ebenfalls Lean implementieren, sind diese auch oft frustriert, da es wirklich schwer ist, Lean nachhaltig in einem Unternehmen zu verankern.

Ich glaube, das ist dann der Zeitpunkt, an welchem viele Menschen Lean aufgeben. Ich werde für immer dankbar sein, dass ich durchgehalten habe, denn was während meiner zweiten Pilgerfahrt nach Japan passierte, war ein Wendepunkt darin, wie ich die Gesamtzusammenhänge verstand. Ich entdeckte den entscheidenden wichtigen Zusammenhang zu meinen Methoden und begriff, warum ich die Lean-Denkweise nicht in den Köpfen anderer verankern konnte. Unsere „Lean-Workshops“ waren mühsam und brachten nicht den erwünschten Effekt, und diese zweite Reise nach Japan gab mir genau die Perspektive, die ich benötigte.

Höhepunkt dieser Reise waren



Was für ein Gegensatz! Vorher stapelweise Massenproduktion, und jetzt schneller und einfacher One-Piece-Flow! Nur herstellen, was und wenn es benötigt wird. One-Piece-Flow erscheint auf den ersten Blick widersprüchlich und Massenproduktion dagegen schneller und effizienter. Aber das Gegenteil ist der Fall. Dieses Bild zeigt eine unserer U-förmigen Lean-Zellen, die es in unserer gesamten Produktion gibt.



Im Bus, während unserer zweiten Reise nach Japan.

die Besichtigung der Lexus™-Fabrik und ein zweistündiger Vortrag vom Lexus-Vizepräsidenten. Der Lexus-Standort war das eleganteste und faszinierendste Produktionsmodell, das ich je gesehen habe.



Bei Toyota™ sind Menschen das Wichtigste – Mitarbeiter werden in einem Klima kontinuierlicher Verbesserung ausgebildet und geschult.

Am Ende der Besichtigung stellte ich dem Vizepräsidenten eine sehr direkte Frage: „Was ist für Toyota das Wichtigste?“

Ich hoffte, der Vizepräsident würde mir mehr als die „Beseitigung von Verschwendung durch kontinuierliche Verbesserung“ als Antwort geben, schließlich sind dies die Pfeiler einer schlanken Produktion. Ich wollte unbedingt etwas anderes, etwas motivierendes hören, wusste jedoch selbst nicht so genau was. Ich wurde nicht enttäuscht.

Ohne zu zögern antwortete er „Das Wichtigste für Toyota sind die Menschen. Toyota konzentriert sich auf die Ausbildung und die Schulung der Mitarbeiter und auf die Errichtung einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung. Der nächste Hybrid, das nächste

Technologiewunder, all das spielt keine Rolle, nicht einmal die nächste Verkaufsstrategie. Unsere Hauptanliegen sind die Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter und der Aufbau einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung.“ Nicht wirklich die Antwort, die ich erwartet hatte, aber während jener Reise nach Japan war dies mein „Heureka!“-Moment.

Ich hatte die letzten fünf Jahre damit verbracht, mich auf Verschwendungen und kontinuierliche Verbesserung zu konzentrieren. Toyota wiederum war geradezu besessen davon, durch Ausbildung und Schulung eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung aufzubauen. Ich dagegen versuchte, meine Mitarbeiter durch „Lean-Workshops“ von Lean zu überzeugen. Mein Fehler war, dass ich die falschen Schwerpunkte setzte. Ich musste mich auf die Errichtung einer Kultur konzentrieren, deren Menschen das Konzept der kontinuierlichen Verbesserung sowohl verstehen als auch verinnerlichen würden.

Ich war in dem Irrglauben, dass meine Mitarbeiter genauso wie ich erkennen würden, wie fantastisch es ist, Verschwendungen zu erkennen und kontinuierliche



Unaufhörlich ausbilden und schulen – und eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung aufbauen.

Verbesserungen vorzunehmen. Wenn sie die Lean-Denkweise durch meine eigenen Augen erfahren könnten, würden sie diese Art und Weise des Denkens schließlich ebenso energisch und enthusiastisch anwenden wie ich, davon war ich überzeugt. Meine Unterhaltung mit dem Vizepräsidenten von

Lexus machte mir klar, dass mein Verständnis davon, was Lean ist und wie es funktioniert, Lücken aufwies.

Eine davon war das Problem der Motivation. Ich als Unternehmer war motiviert, mein Unternehmen erfolgreich wachsen und expandieren zu sehen.

Die Implementierung der Lean-Prinzipien half mir, das Ziel eines gut laufenden Unternehmens zu erreichen. Meine Mitarbeiter hatten jedoch andere Motivationsgründe, täglich zur Arbeit zu erscheinen – eine gute Arbeit, guter Lohn, persönliche Genugtuung, und eine Art Kameradschaft unter Kollegen. Mein toller Geschäftsplan an sich stellte nicht wirklich eine große Motivation dar!

Mir war nun klar, dass nach meiner Rückkehr die erste Priorität darin bestand, mich durch die Weiterentwicklung meiner Mitarbeiter auf den Aufbau einer Lean-Kultur zu konzentrieren. Der Aufbau einer „Lean-Kultur“ war das fehlende Glied in meiner Kette und der Grund dafür, dass ich nicht in der Lage war, das Streben nach Verbesserungen in den Köpfen meiner Mitarbeiter zu verankern. Dies war auch der Grund, weshalb ich mich so fühlte, als würde ich einen Zug anschieben. Bei Lean geht es darum, eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung zu errichten, und nicht darum, Lean-Workshops durchzuführen.

Wie bei jedem anderen Aspekt der Selbstverbesserung liegt die größte Herausforderung nicht darin zu lernen, wie etwas funktioniert, sondern darin, das Klima bzw. den Lebensstil zu ändern, damit Fortschritt und Wachstum von Dauer sind. Wir alle kennen jemanden, der durch Änderung seiner Gewohnheiten abgenommen hat, zum Beispiel durch vermehrte sportliche Aktivität, Meditation oder tägliches Beten. Wir wissen auch, dass viele Menschen diese neuen Gewohnheiten nach einem Jahr wieder aufgeben. Wir sind Gewohnheitstiere. Veränderungen an sich sind nicht schwierig, aber schlechte Gewohnheiten sind wie eine eifersüchtige, fallengelassene Geliebte – sie setzen alles daran, zurückzukehren!

Mein Vorstoß in Richtung Lean war da keine Ausnahme. Ich musste diese neue Art zu denken nicht nur als dauerhafte und fortschreitende neue Gewohnheit für mich selbst etablieren, sondern auch meine Schreiner, Lager- und Transportmitarbeiter, Verpacker, Büromanager und



Auf meiner Rückfahrt – mit neuem Verständnis, neuer Entschlossenheit und neuen Zielen.

Führungskräfte dazu bringen, diese Denkweise zu übernehmen. Ich war mir nicht sicher, wie ich das erreichen konnte, aber auf meiner Reise in Japan wurden mir schon bald die Augen geöffnet!

**DIE EINE SACHE:
BEI LEAN GEHT ES IM GRUNDE
DARUM, ANDERE MENSCHEN
WEITERZUENTWICKELN.**

So funktioniert Lean auch für euch:

Nennt fünf Dinge, die ihr momentan tut, um Menschen, auf die ihr Einfluss habt, weiterzuentwickeln:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Nennt eine Sache, die ihr morgen in Angriff nehmen werdet, um andere Menschen weiterzuentwickeln:

Lean videos:



1. Lean Lexus

<http://youtu.be/Wa1sAR1aYzo>



2. FastCap Unternehmensziele, PDF

<http://bit.ly/xMn1R4>

Kapitel 7

Lasst uns wie „HOKS“ denken!

Nach Lexus stand HOKS auf unserem Plan, ein Unternehmen, das auf die Herstellung von Teilen für elektronische Schaltkreise spezialisiert ist. Brad erklärte uns, dass von allen Unternehmen, die wir in Japan besuchen würden, HOKS das ultimative Beispiel dafür sei, wie Lean-Denken ein Unternehmen verändern kann.

HOKS befindet sich im Süden Japans und ist die inspirierende Erfolgsgeschichte eines Unternehmens, das allen Widrigkeiten zum Trotz einen jährlichen Verlust von 10 Millionen Dollar in einen jährlichen Gewinn von 10 Millionen Dollar

verwandeln konnte. Und wie? Durch Implementierung einer Lean-Strategie? Nein, durch Implementierung einer Lean-Kultur! Ich konnte diesen Besuch kaum erwarten; ich wollte unbedingt selbst erfahren und sehen, wie ein Unternehmen vom Rand des Abgrunds zu überragendem Erfolg geführt werden kann.

Wir kamen um 7 Uhr früh an, ohne Anzug und Krawatte, und glaubten die gleiche königliche Behandlung zu erhalten wie bei Lexus. Dann standen wir da und warteten auf unseren Vortrag und unsere Besichtigung. Alles, was wir jedoch zur Begrüßung von Herrn Manabe bekamen, waren eine Bürste und ein Eimer.

Dann wurden wir durch Gesten angewiesen, gemeinsam mit allen anderen



Der Präsident von HOKS verrichtet auf allen Vieren die gleichen 3A-Arbeiten wie andere Team-Mitglieder auch. Vielleicht denkt ihr das gleiche wie ich, dass es doch bestimmt eine effizientere Methode gibt, dies zu verrichten....aber Sinn und Zweck dieser Übung ist nicht Effizienz, sondern Demut.



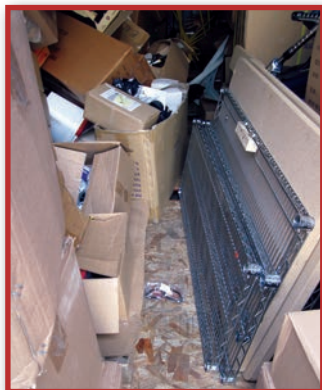
Früh morgens um 7 Uhr bei Hoks

Führungskräften des Unternehmens niederzuknien und auf allen Vieren den Boden zu schrubben. Kaum zu glauben, aber wahr. Das war eine ganz neue Lean-Erfahrung, und ihr könnt euch sicher vorstellen, wie geschockt wir alle waren!

Der Präsident von HOKS fuhr dann fort, uns die grundlegenden Prinzipien

von Lean zu demonstrieren – die 5 großen „A“. Lasst mich diese kurz erklären. Führungskräften werden fünf Lean-Prinzipien beigebracht. Diese sogenannten „5A“ sind der Ausgangspunkt für Newcomer der Lean-Denkweise. Die „5A“ sind:

1. Aufräumen – Sortiert und beseitigt alles, was für die jeweilige Arbeit nicht erforderlich ist. Beseitigt Unordnung und Gerümpel.



2. Aussortieren – Eine Methode, Werkzeuge und Betriebsmittel im Hinblick auf Effizienz zu priorisieren und zu organisieren, damit Mitarbeiter einfachen Zugriff auf ihre Werkzeuge und Hilfsmittel erhalten.



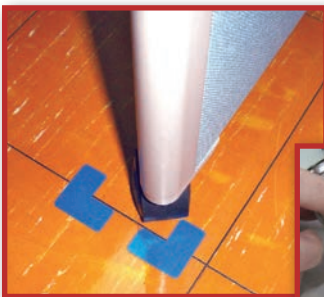
3. Arbeitsplatz säubern – Eine saubere Umgebung verbessert die Moral und trägt effektiv dazu bei, Verschleiß und/oder Fehlfunktionen an Maschinen zu erkennen.



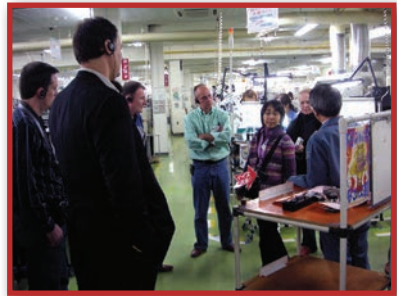
4. Alle Punkte aufrecht erhalten – Dies erfordert Einverständnis mit bewährten Verfahren am Arbeitsplatz, damit alle verstehen, was sie erwarten können und zu erbringen haben.



5. Alle Anordnungen zur Regel machen – Wege finden, Veränderungen dauerhaft zu implementieren. Es ist so viel einfacher, wenn alles seinen Platz hat. Und damit meine ich wirklich alles, auch den Salz- und Pfefferstreuer.



Und nun zurück zu unserer Besichtigung von HOKS. Allesamt krabbelten wir auf dem Boden herum und schrubbten mit dem Präsidenten und den Führungskräften von HOKS den Boden. Präsident und Vorstand, Herr Emoto, berichtete uns detailliert von den dunkleren Zeiten, als das Unternehmen kurz vor der Insolvenz stand. Seine Entscheidung eine Lean-Kultur aufzubauen, war ein letzter Versuch, die Firma zu retten. Da ihn die 5A-Methode überwältigte, implementierte er nur 3 davon: Aufräumen, Aussortieren und Alle Punkte aufrecht erhalten. Dieser Mann hatte wirklich eine Gabe, Dinge zu vereinfachen. Er verstand, dass einfache Prozesse viel wahrscheinlicher dazu führten, dass die Mitarbeiter die Ideen verstehen und auch umsetzen. Aus den 5A wurden 3A.



Herr Emoto erzählt uns in der Werkstatt die Geschichte von HOKS.

Jeden Morgen um 7 Uhr traten die Mitarbeiter an, um aufzuräumen, auszusortieren und alle Punkte aufrecht zu erhalten. Und sie taten dies unentgeltlich, einzig und allein aus der Motivation heraus, das Unternehmen zu retten. Während der Verrichtung dieser 3S entwickelte sich eine Art Solidarität unter den Mitarbeitern. Die 3A-Arbeiten waren einfach und die Ergebnisse zufriedenstellend genug, sodass sich ein Gefühl des Erfolgs und der Eigenverantwortung einstellte.



Alle Mann gemeinsam – jeden Morgen verrichten alle Mitarbeiter bei HOKS die 3S.

Der Präsident hatte sich über Lean informiert und wählte die für ihn einfachste Art und Weise, Lean umzusetzen. Er sah, dass sich noch so kleine Verbesserungen, noch so kleine Schritte in Richtung einer Verbesserung, in doppelter Hinsicht auszahlen.

Was sich unter den Kollegen ausbreitete, war eine Art Zinseszinsseffekt.

Während sie aufräumen, aussortierten

und alle Punkte aufrecht erhalten, beseitigten sie enorme Mengen von Müll, die ihre Produktivität einschränkten. Wir bekamen Bilder mit überschüssigen Tischen, Stühlen und Ausrüstungen zu sehen, die aus allen Arbeitsbereichen entfernt worden waren – tonnenweise Müll, der einen gesamten



Niemandem ist wirklich bewusst, welche Auswirkung Müll auf unsere Effizienz hat.

Parkplatz hätte füllen können. Die Kehrtwende von 10 Millionen Dollar Verlust hin zu 10 Millionen Dollar Gewinn grenzt an ein Wunder, das jedoch aufgrund eines super einfachen Plans und der Implementierung von 3 der 5A geschehen ist!

Diese Art der Eigendynamik machte regelrecht süchtig und alle Beteiligten fühlten sich stolz, weil sie wussten, dass es entscheidend für das Überleben und den weiteren Erfolg des Unternehmens war. Führungskräfte trugen die gleichen Uniformen, schrubbten den gleichen Boden und arbeiteten an den gleichen Stehpulten wie alle anderen Mitarbeiter. Jeder wurde respektiert und als gleichwertig angesehen.

Alle setzten sich für kontinuierliche Verbesserung ein, was wiederum mehr



Oben: Mittagspause bei HOKS – alle Mitarbeiter in blauer Uniform.



Rechts: Effizientes Arbeiten an Stehpulten.

Ideen und mehr Engagement an den Tag brachte. Jeden Morgen vor der eigentlichen Arbeit hieß es für alle, die 3S zu verrichten. Um 8 Uhr würde der Präsident alle Mitarbeiter zusammenrufen und mit ihnen gemeinsam zu japanischer Musik Dehnübungen durchführen. Dann würde er mit ihnen wichtige Themen und Prinzipien des Unternehmens besprechen, und anderthalb Stunden, nachdem die Mitarbeiter in der Firma ankamen, würden sie mit der eigentlichen Herstellung der HOKS-Produkte beginnen. Auch nachdem sich das Unternehmen vollständig saniert hatte, verrichteten die Mitarbeiter die 3A-Arbeiten täglich und voller Stolz weiter. Es ist auch erwähnenswert, dass sich HOKS mit einem vergleichbaren Produkt eines chinesischen Unternehmens messen konnte, obwohl die Arbeitskosten 17 Mal höher als die des chinesischen Unternehmens waren. Eine Lean-Strategie wird immer ein einfacheres, sichereres und besseres Produkt erzeugen und darüberhinaus für eine glücklichere und engagiertere Belegschaft sorgen!

Die Zeit, die es in die Menschen und deren Arbeitsumgebung zu investieren gilt, ist kritisch für den Erfolg von Lean. HOKS ist ein Paradebeispiel für diese Form der Ethik und ist erfolgreich, da es mit Disziplin und anhaltender Überzeugung daran

Wahrscheinlichkeit zu scheitern dramatisch. Es geht nicht um die Labyrinth von Flussdiagrammen und Abläufen, die heutige Berater so gern an die Wand werfen. Im Gegenteil; der Präsident von HOKS reduzierte die grundlegendste Lean-Checkliste von 5A auf 3A und gestaltete alles so einfach, dass das gesamte Team die Ziele zu 100% verstehen und erreichen konnte. Eine ständige, disziplinierte Herangehensweise für kontinuierliche Verbesserung ist der Kraftstoff, den das Auto zum fahren braucht.

Durch die Implementierung von visuellem Management und standardisierten Arbeitsanweisungen im gesamten Unternehmen sorgte der Präsident von HOKS für ein besseres Verständnis im Bereich der Produktion. Er etablierte umgehend einen Prozess, der vorsah, dass alle Mitarbeiter ihren eigenen Arbeitsplatz sortierten und organisierten. Am Ende standen das Überleben und das florierende Wachstum des Unternehmens. Und all dies, weil er ein Klima der Verbesserung schaffte und die 3A als Gerüst für seinen Erfolg einsetzte.



Mit Lean



Ohne Lean

Jon Lussier, General Manager von FastCap, begleitete mich auf meiner zweiten Reise nach Japan. Wir begannen sofort damit, Pläne und Strategien zu entwerfen. Ich begriff nun, dass wir die Durchführung von „Lean-Events“ hinter uns lassen und eine Lean-Kultur aufbauen mussten. Aber wie würden wir eine Lean-Kultur in Bellingham, Washington, aufbauen?

Wie konnten wir die HOKS-Kultur bei FastCap etablieren? Eines unserer Ziele war tatsächlich, innerhalb eines Jahres wie HOKS zu operieren. Wir waren Lichtjahre von diesem Ziel entfernt, aber wir glaubten fest daran, dass durch den Aufbau einer neuen Unternehmenskultur alles möglich war. Und darauf aufbauend stellt sich die nächste Frage bzw. das Thema unseres nächsten Kapitels:



Wie baut man eine Lean-Kultur auf?

Jon und ich erreichten unser Ziel – die Besteigung des Mt. Whitney, mit einer Höhe von 4,4 km. Danach kehrten wir zurück, um unser nächstes Ziel – den Aufbau einer Lean-Kultur – in Angriff zu nehmen.

**DIE EINE SACHE:
INTELLIGENTE MENSCHEN KÖN-
NEN OFT NICHT GLAUBEN, WIE
EINFACH ES IST**

So funktioniert Lean auch für euch:

Welche Dinge habt ihr komplizierter gemacht?

Welches sind die wichtigsten drei Dinge, die ihr vereinfachen müsst, damit euer Team erfolgreicher wird:

1. _____
2. _____
3. _____

Hinweis: Ich realisierte, dass ich an meinem ineffizienten Trainings- und Führungsstil arbeiten musste. Ich neigte dazu, meinen Mitarbeitern die Schuld zu geben anstatt zu verstehen, dass die meisten Probleme durch ineffiziente Führung, mangelhafte Prozesse und schlechtes Training verursacht werden.

Lean videos:



1. Die Kunst der Subtraktion

<http://youtu.be/QZUPPQ7tGx4>



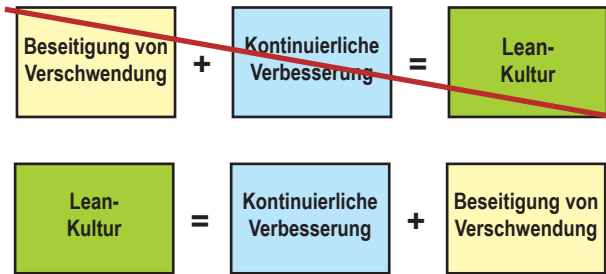
2. Die Leine kurz halten

<http://youtu.be/nYDSC7zWMxl>

Kapitel 8

Lasst uns eine Lean-Kultur aufbauen

Ich hoffe, dass ich euch bis hierhin demonstrieren konnte, wie die Lean-Denkweise ein Unternehmen und einen Haushalt transformieren kann. Ihr solltet verstehen, dass sich Lean auf die Beseitigung von Verschwendung durch kontinuierliche Verbesserung konzentriert und dass alles mit einer einfachen Frage beginnt: „Was geht mir auf die Nerven?“ Ich habe euch auch erläutert, wie mühsam Lean sein kann, wenn man sich nur auf den Prozess beschränkt, anstatt sich auf die Menschen zu konzentrieren. Ich glaube sogar, dass dies der Grund ist, weshalb die meisten Leute Lean aufgeben; sie konzentrieren sich zu 90% auf den Prozess und nur zu 10% auf die Menschen, wobei es in der Realität genau andersherum sein sollte.



Als ich von meiner zweiten Reise nach Japan zurückkehrte, war ich absolut davon überzeugt, dass ich eine Lean-Kultur aufbauen musste, damit Lean langfristig funktionieren und sich in den Köpfen meiner Mitarbeiter verankern würde. Dies war ohne Zweifel die größte Herausforderung – wie baut man eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung auf? Wie bringt man Menschen dazu, ständig nach neuen Möglichkeiten der Verbesserung zu suchen?

Zugegebenermaßen hatte ich keine Ahnung. Ich sah in HOKS ein Paradebeispiel für Lean-Kultur vor mir und wollte das Gleiche für mein Unternehmen. Ich wusste, dass es einfach sein musste, um wirklich jeden, vom Werkstattmitarbeiter bis hin zum Büromanager davon überzeugen zu können. Mir war auch klar, dass es übertragbar sein musste, etwas, das zu einer natürlichen Denkweise heranwachsen und unser Unternehmen sowie das Selbstverständnis unserer Mitarbeiter unterstützen und stärken konnte.

Unser Selbstverständnis war einfach. Wir wollten kontinuierliche Verbesserung, einen Fokus auf Qualität und die Beseitigung von Verschwendung bei allem, was wir taten.



Morgendliche Besprechung bei FastCap.

- Fehler überprüfen
- Verbesserungen überprüfen
- Umsatzzahlen
- FastCap-Prinzipien
- Begeisterte Fan-Briefe
- Produkttraining
- Geschichtsunterricht
- Dehnübungen

Wir begannen, indem wir das bei HOKS Gesehene kopierten. Wir fingen also an, morgendliche Besprechungen durchzuführen. Jeden Morgen um 8 Uhr verwendeten wir fünf bis zehn Minuten darauf, uns kurz vor Produktionsbeginn zu versammeln.

Wir begannen mit den einfachsten Sachen, wie zum Beispiel Umsatzzahlen vorzulesen oder Fehler des Vortages zu analysieren. Daraufhin würden wir die Diskussion eröffnen, wie man solche Fehler vermeiden konnte und welche neuen Prozesse möglicherweise erforderlich waren, um Verbesserungen herbeizuführen. Zum Schluss würden wir die am Vortag neu eingebrachten Prozesse analysieren und die Effizienz dieser neuen Methoden evaluieren.

Dies waren die drei, vier Dinge, die wir jeden Tag konsequent durchführten.

Dann hatten wir eine weitere Idee. Meine Frau Leanne begriff, welchen Einfluss Bücher auf uns hatten. Wir lasen ständig neu veröffentlichte Bücher und wir fanden täglich die Zeit, diese zu besprechen. In diesen Büchern ging es normalerweise um Themen wie Unternehmertum, Selbstverbesserung oder Geschichte. Jon, unser General Manager, war ebenfalls ein begeisterter Leser. Wir drei diskutierten oft, was neu für uns war und was uns an den Büchern gefiel (oder auch nicht).



Kontinuierliches Lernen durch alle Beteiligten ist das Rückgrat der Lean-Kultur.

Zu unseren Lieblingsbüchern gehören Der Weg zu den Besten und Immer erfolgreich: Die Strategien der Top-Unternehmen von Jim Collins. Außerdem gefällt uns Built From Scratch (die Geschichte von Home Depot). Durch das Lesen

und Diskutieren dieser Bestseller erhielten wir einen Bezugspunkt, der für uns als Führungskräfte bei der Lösung von Problemen sehr wichtig war. Es dämmerte uns, dass wir unsere Perspektive besser klarmachen konnten, wenn unsere Belegschaft die gleichen Bücher lesen würde. Schließlich wollten wir eine Problemlöse-Kultur errichten. In der Tat war es mein Ziel (im wahrsten Sinne des Wortes), die beste Problemlöse-Kultur aufzubauen. Es ergab also Sinn, die Praxisweisheiten von einigen der besten Wirtschaftsführer der Welt zu teilen. Wir waren der Meinung, dass alle bei FastCap an diesen Ideen teilhaben sollten.



Eine kleine Auswahl der FastCap-Bibliothek. Intelligente Menschen können Probleme lösen.

Also integrierten wir in jede morgendliche Besprechung das Vorlesen von Passagen aus diesen fabelhaften Büchern. Wir würden unterschiedliche Schwerpunkte diskutieren und alle Anwesenden zu Beiträgen und Kommentaren auffordern. Obwohl wir jeden Tag nur 2 oder 3 Seiten vorlasen, waren wir diesem Konzept des gemeinsamen Lernens verpflichtet. So behandelten wir viele Bücher. Besondere Begeisterung fanden Raving Fans und The Purple Cow. Wir waren unermüdlich, und unsere Mitarbeiter waren schon bald auf dem gleichen Wissensstand wie unsere Führungskräfte.

Unsere morgendlichen Besprechungen entwickelten sich zu dreißig- bis fünfundvierzigminütigen Meetings, in denen wir Umsatzzahlen, Fehler, Verbesserungen und Buchpassagen besprachen und gegenseitig erörterten. Nach nur kurzer Zeit fing unsere Belegschaft an, genauso zu denken wie wir, da wir uns nun im wahrsten Sinne des Wortes auf Augenhöhe befanden! Wir führten unsere Mitarbeiter an erstklassige Ideen heran und stellten ihnen innovative Führungskräfte der Geschäftswelt vor.

Neben Selbstverbesserungs- und Wirtschaftsbüchern konzentrierten wir uns außerdem auf Geschichtsbücher. Ich liebe Geschichte, also ermutigte ich unsere Mitarbeiter, die Dinge mehr aus einer geschichtlichen Perspektive zu betrachten. Wie lösten die Menschen Probleme in der Vergangenheit?

Welche Faktoren berücksichtigten sie bei der Lösung von Problemen? Diese Art des kritischen Denkens wurde integraler Bestandteil beim Aufbau unserer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung.

Die ersten drei Monate waren harte Arbeit. Es ging sehr schleppend voran,



Der Schlüssel für Geschichtsunterricht ist, ihn interessant und unterhaltsam zu gestalten. Es gibt ein unendliches Angebot an Geschichtsvideos, die sogar die größten Geschichtshasser begeistern und faszinieren werden...Sorgt bei euch für Unterhaltung!

abhalten? Nach drei Monaten sahen wir die ersten positiven Anzeichen. Wir gaben nicht auf (wie bei einer guten Diät), und nach sechs Monaten konnten wir erste Erfolge erzielen. Nach einem Jahr waren wir alle Feuer und Flamme.

Wir ließen unseren Worten Taten folgen. Wir redeten nicht nur über kontinuierliche Verbesserung, sondern brachten unseren Mitarbeitern auch bei, wie diese täglich funktioniert. Im ersten Jahr etablierten wir die morgendliche Besprechung. Diese Besprechung wuchs, entwickelte sich weiter, und wurde immer besser.

So gut die morgendliche Besprechung auch war, nach dem ersten Jahr implementierten wir noch eine andere bedeutende Veränderung. Die Meetings wurden immer von mir oder Jon, meinem General Manager, abgehalten. Da wir jedoch aufgrund unseres expandierenden Geschäfts immer mehr Verpflichtungen hatten und öfters auf Geschäftsreise waren, gab es Tage, an denen keiner von uns beiden verfügbar war. Es war sehr schwierig, den Fortbestand und die Substanz der Besprechung in unserer Abwesenheit aufrecht zu erhalten.



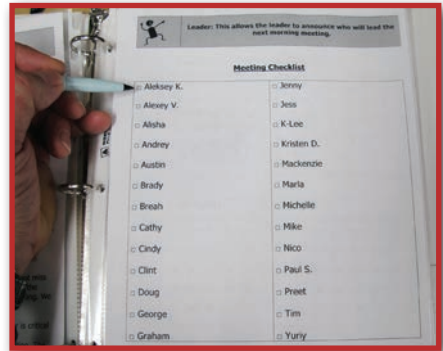
Menschen, die sonst nie vor einer größeren Menschengruppe sprechen würden, leiten die morgendlichen Besprechungen kompetent und selbstbewusst.

jeden einzelnen zu begeistern oder auch nur dafür zu interessieren. Wir konnten nicht alle überzeugen, und einige glaubten, wir seien verrückt. Warum „verschwendeten“ wir diese erste Stunde des Tages, ohne ein einziges Produkt herzustellen? Warum einen Kreis bilden und dann diese lächerliche morgendliche Besprechung abhalten? Nach drei Monaten sahen wir die ersten positiven Anzeichen. Wir gaben nicht auf (wie bei einer guten Diät), und nach sechs Monaten konnten wir erste Erfolge erzielen. Nach einem Jahr waren wir alle Feuer und Flamme.

Es war an der Zeit, dass unsere Belegschaft lernte, die Besprechungen selbständig zu leiten, und zwar durch eigene Erfahrung. Es war wirklich an der Zeit, dass auf Worte Taten folgten! Wir beschlossen, dass nicht nur in unserer Abwesenheit, sondern jeden Tag ein anderer Mitarbeiter die morgendliche Besprechung leiten sollte. Nacheinander kam die gesamte Belegschaft an die Reihe. Jeden Tag ernannten wir eine andere Person, die Besprechung zu leiten. Wir brachten unseren Mitarbeitern nicht nur das Konzept der kontinuierlichen Verbesserung bei, sondern ließen sie selbst

Führungskraft sein. Wir wählten die Personen, die scheu wie Kirchenmäuse waren und niemals vor einer Menschengruppe sprechen würden, und wir schulten und trainierten sie, etwas für sie unvorstellbares zu tun.

Und was glaubt ihr, was passierte? Denkt ihr nicht auch, dass sich die Leute großartig dabei fühlten? Natürlich fühlten sie sich großartig, denn sie kamen jeden Tag zur Arbeit und konnten ihre eigene persönliche Weiterentwicklung sowie die Verbesserungen in ihrer Arbeitsumgebung und Arbeitssituation beobachten. Dies waren die Anfänge beim Aufbau unserer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung. Jeden Tag zogen wir bei FastCap neue Führungskräfte heran.



Schrittweise Führungskräfte aufbauen

Während unsere Unternehmenskultur diese enormen Änderungen durchlief, stellte mir mein Freund Jeff Kaas, der in seinem Unternehmen ebenfalls eine Lean-Kultur aufzubauen versuchte, ein äußerst einflussreiches Konzept vor.

Er sagte: „Paul, wenn Du möchtest, dass Deine Leute die nächste Ebene erreichen, dann musst Du anderen Menschen Dein Unternehmen zeigen.“

Das klang wirklich nach einer echten Herausforderung. Waren wir wirklich gut genug, dass sich andere an uns ein Beispiel für Lean in Aktion nehmen konnten?

Jeff meinte daraufhin: „Wenn Du ständig im Rampenlicht stehst und von vielen Menschen umgeben bist, werden Deine eigenen Leute wie von selbst die Erwartungen erfüllen wollen. Sie werden ganz von allein immer besser werden.“

Wir begannen also, andere Unternehmen einzuladen unsere Produktionsstätte zu besichtigen. Nichts eignete sich besser, als ihnen unsere kontinuierlichen Verbesserungsmaßnahmen zu zeigen. Wie sich außerdem herausstellen sollte, brachte diese Methode noch ganz andere Vorteile.

Es gefiel unseren Leuten,



Jeff Kaas von Kaas Tailored, Hersteller für Flugzeuginnenausstattungen. Ein ausgezeichnete Lean-Lehrer. Jeff gibt jede Woche zwei Touren, bei denen man lernt „zu sehen“.

dass andere Menschen sehen wollten, was sie taten. Ich lernte etwas sehr wichtiges über das menschliche Verhalten. Die Menschen wollen anerkannt werden und gesagt bekommen, dass sie gute Arbeit leisten. Indem wir andere Menschen in unser Unternehmen einluden, vermittelten wir die Botschaft „Seht, wie großartig wir sind!“

Stellt euch das ungefähr so vor, als würdet ihr den Professoren der Wissenschaftsausstellung euer bestes Projekt vorstellen!

Durch die Besichtigungstouren vermittelten wir unseren Leuten, dass sie gute Arbeit leisteten, denn schließlich kamen Menschen aus der ganzen Welt, um unsere Produktionsstätte zu sehen.

Sogar ranghohe Würdenträger und Spitzenpolitiker besuchten uns. Warum? Weil wir außergewöhnliche Ergebnisse erzielten. Bei FastCap mussten wir noch nie jemanden entlassen oder Löhne und Gehälter kürzen, und trotz der schwierigsten Wirtschaftskrise der letzten hundert Jahre sind wir in der Lage, weiter zu expandieren. Wir sind in über 40 Ländern tätig und noch nicht am Ende angelangt. Wir sind ein äußerst profitables Unternehmen mit den höchst bezahltesten Angestellten in unserer Region, und zwar auf allen Hierarchiestufen. Es gibt vieles, auf das wir stolz sein können, und manchmal verlieren wir das in unserem Streben nach kontinuierlicher Verbesserung aus den Augen.



Dino Rossi, Senator des Staates Washington



Rob McKenna, Generalstaatsanwalt, Staat Washington



Die beste Methode, Lean vorwärts zu bringen, ist, anderen Menschen eure Arbeit zu zeigen.

Wir sind erfolgreich, weil wir uns auf eine Kultur konzentrieren, in der sich Menschen weiterentwickeln können. Wir klopfen nicht nur große Sprüche, sondern geben jeden Tag Tausende Dollar für die Schulung und Ausbildung unserer Belegschaft aus.

Hierbei handelt es sich darum „Worten Taten folgen zu lassen!“ Menschen, die unsere Produktion besuchen, fragen uns „Wie trainiert ihr neue Mitarbeiter?“ Unsere Antwort darauf lautet „Wir schulen alle Mitarbeiter jeden Tag, wenn sie zur Arbeit kommen.“ In den meisten Unternehmen wird ein Handbuch für neue Mitarbeiter aus dem Schrank gezogen

und ein bis zwei Wochen damit trainiert, und danach ist fast alles wieder vergessen. Bei FastCap besprechen wir jeden Tag unsere 13 Ziele, 20 Prinzipien, endlose Verbesserungen, Hunderte von Produkten, jeden einzelnen Fehler, jedes schwärmende Kunden-Feedback, Geschichte, Kultur und das Amerikanische Grundgesetz. Wir haben diese Kultur aufgebaut, indem wir Zeit und Geld dafür investieren, unseren Mitarbeitern durch Ausbildung und Schulung den Wert und die Vorteile von Verbesserungen beizubringen. Und ihr werdet euch erinnern, dass dies laut dem Vizepräsidenten von Lexus das Wichtigste für ein weltweit führendes, erstklassiges Unternehmen ist - Menschen auszubilden und weiterzuentwickeln.

Letzten Endes ist jeder in unserem Unternehmen ein Prozessingenieur. Unsere Aufgabe ist es nicht, Produkte herzustellen, sondern die Prozesse für die Herstellung unserer Produkte zu verbessern. Dies zeichnet uns als einzigartige Lean-Kultur aus. Die Reihenfolge der Verbesserungen spielt dabei eine genauso wichtige Rolle.

Zunächst verbessern wir:

- Den Menschen
- Den Prozess
- Das Produkt

Wir erwähnen bei FastCap gerne, dass es unser Geschäft ist, Menschen weiterzuentwickeln. Das Ergebnis dieser Weiterentwicklung ist die Herstellung hervorragender Produkte. Wir arbeiten in einer innovativen Umgebung, in der alle Ideen gleichermaßen willkommen sind, egal ob sie von einem neuen Mitarbeiter oder CFO stammen.

Jeder Mitarbeiter bei FastCap hat die Erwartung, dass sich Dinge von Tag zu Tag verbessern. Unsere Kultur unterstützt und verlangt dies!

Und so messt ihr den Fortschritt beim Aufbau einer Lean-Kultur: Die Anzahl lachender Mitarbeiter. Ihr werdet mehr Menschen lachen sehen, denn es fühlt sich gut an, wenn alle gemeinsam spürbare Verbesserungen



Agenda für morgendliche Besprechung

- 7:30-7:55 Leiter bereitet Morgenbesprechung vor
- 7:55 Leiter informiert Belegschaft 5 Minuten vor der Morgenbesprechung über Lautsprecheranlage und Funk
- 8:00 Guten Morgen FastCap!
- 8:01 Leiter für die Morgenbesprechung am nächsten Tag ernennen
- 8:02 Verkaufszahlen
- 8:03 Fehler und Diskussion
- 8:10 Begeistertes Kundenfeedback
- 8:15 Produktbesprechung
- 8:20 Verbesserungen
- 8:25 FastCap Prinzipien
- 8:30 Geschichte und Weiterbildung
- 8:35 Amerikanische Verfassung
- 8:40 Gymnastik
- 8:45 Zurück zur Arbeit

Hinweis:

1. Die Zeitvorgaben sind Richtwerte. Normalerweise dauert unsere Morgenbesprechung 30 Minuten, kann aber abhängig vom Thema und den Diskussionen des Tages bis zu einer Stunde dauern.
2. Wir haben unsere Morgenbesprechung jeden Tag. Wir lassen sie nicht ausfallen. Es ist das wichtigste Element beim Aufbau unserer Kultur. Am Anfang waren unsere Morgenbesprechungen nur 5 Minuten lang. Wir empfehlen, dass ihr immer gleich startet und damit die Besprechung nachhaltig implementiert.
3. Ständige Überprüfung und Test des Inhalts sind ausschlaggebend für den Lerneffekt.
4. Wir werden oft gefragt, ob wir für neue Mitarbeiter eine Einweisung durchführen. Die Antwort ist „Nein“. Die Morgenbesprechung bietet täglich eine allumfassende Einweisung und ist unendlich effektiver.

Agenda für morgendliche Besprechung bei FastCap



Bei FastCap arbeiten die am besten ausgebildeten Menschen; wir schulen sie jeden Tag.

wahrnehmen und in einer sauberen Umgebung arbeiten.

Menschen fördern, deren volles Potenzial entfalten, genügend Zeit aufbringen und Ergebnisse besprechen, Ideen über Verbesserungen anhören und gemeinsam lernen – darum geht es in unseren morgendlichen Besprechungen. Von neuen



Mitarbeitern an ihrem allerersten Tag, bis hin zu mir als Unternehmensbesitzer – wir alle haben uns verpflichtet, gemeinsam zu lernen und zu verbessern. Niemand erhält einen Freifahrtschein und niemand wird von dieser Pflicht entbunden. Auf diese Art und Weise begannen wir, bei FastCap eine Unternehmenskultur aufzubauen. Und die morgendliche Besprechung war dabei nur der Anfang.

Menschen wollen das Gefühl haben, dass ihre Ideen von Bedeutung sind und etwas bewegen können.

**DIE EINE SACHE:
ZEIGE MIR DEIN SCHECKBUCH
UND WOFÜR DU DEIN GELD AUS-
GIBST, UND ICH ZEIGE DIR, WAS
DIR VON BEDEUTUNG IST.**

So funktioniert Lean auch für euch:

Beginnt damit, eure erste morgendliche Besprechung durchzuführen. 5 Minuten ist zunächst alles, was ihr dafür braucht:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Besucht uns einfach unter:

www.fastcap.com

Ladet die Word-Datei für die morgendliche FastCap Besprechung herunter. Ihr könnt sie ganz oder auch gar nicht ändern. Die Datei dient als KOSTENLOSER Ausgangspunkt für eure Lean-Reise.

Lean-Quellen:



1.Morgendliche Besprechung.
<http://bit.ly/wPwgQL>

Kapitel 9

Mehr als nur eine morgendliche Besprechung

Morgendliche Besprechungen waren die erste Stufe beim Aufbau unserer Unternehmenskultur – nämlich die Schulung und Ausbildung von Mitarbeitern. Wir mussten jedoch noch immer eine Erwartungshaltung der kontinuierlichen Verbesserung vermitteln. Es war nötig, dass die Leute täglich Verbesserungen vornahmen, damit wir höherwertigere Produkte zu niedrigeren Preisen herstellen und gleichzeitig ein anhaltendes Erfolgsgefühl in unserer Arbeitsumgebung erzielen konnten. Bei Lean geht es nicht nur darum, Menschen weiterzuentwickeln, damit sie sich glücklich und einbezogen fühlen. Es geht natürlich auch um Ergebnisse – messbare, konkrete Ergebnisse, die ein kontinuierliches Muster der Verbesserung erkennen lassen.

Wie wir das erreichten? Als ich von meinen Mitarbeitern verlangte, „eine Verbesserung pro Tag“ vorzunehmen, schauten sie mich völlig irritiert an. Oft erhielt ich Antworten wie „Ich weiß nicht, ob mir jeden Tag eine Verbesserung einfällt.“ Es war wirklich eine gewaltige Herausforderung.

Also vereinfachte ich die ganze Sache wieder. erinnert ihr euch noch an das HOKS-Modell? Das tolle an deren Firma war, dass sie ihren Gesamtprozess einfach gestalteten, um von den Mitarbeitern maximalen Einsatz zu erhalten.

Ich sagte zu meinen Leuten, „Verbessert eure Prozesse jeden Tag um 2 Sekunden, das reicht mir schon. Mehr will ich gar nicht. Eine einzige Verbesserung, die 2 Sekunden bringt.“

Es gibt keine einzige Person auf dieser Welt, geschweige denn eine Maus oder einen Hamster, die nicht in der Lage wäre, sich eine Verbesserung zu überlegen, die 2 Sekunden spart. Ich setzte die Latte so tief an, damit sie jeder überspringen konnte, und genau das passierte auch. Tägliche Verbesserungen von 2 Sekunden waren meine anfängliche Erwartung.

Um meinen Mitarbeitern jedoch auch verständlich zu machen, wie sie solch eine Verbesserung von 2 Sekunden finden konnten, ließen wir uns die nächste Stufe beim Aufbau einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung einfallen – den morgendlichen Verbesserungsrundgang.

Um 7 Uhr jeden Morgen beginnt für alle Mitarbeiter die Arbeit. Von 8:00 bis 8:30 halten wir unsere morgendliche Besprechung ab. Streng genommen arbeiten unsere Leute also zwischen 7 und 8 Uhr nicht an ihren eigentlichen Aufgaben, weshalb wir diese Zeit für die Verrichtung der 3S vorbehalten.

Ich rufe euch die 3A noch einmal ins Gedächtnis: Aufräumen, aussortieren



Von 7 bis 8 Uhr, Zeit für Verbesserungen



Vorführung einer KanBan-Systemverbesserung



Ein neues Zuhause für den Briefmarken-Befeuchter



Hier! Seht euch meine Verbesserungen an!



Shadowboard für jedes Werkzeug.

und alle Punkte aufrecht erhalten. Aufräumen (Arbeitsbereich reinigen), alles aussortieren und das beseitigen, was nebensächlich und unnötig ist, und abschließend die Prozesse aufrecht erhalten. Indem wir uns innerhalb dieser ersten Stunde des Arbeitstages auf die 3A beschränken, erhalten alle Mitarbeiter die Möglichkeit, sich eine Verbesserung von 2 Sekunden zu überlegen. Unordnung am Arbeitsplatz zu beseitigen führt immer zu mehr Effizienz. Alle wissen, dass sie von 7 bis 8 Uhr mindestens eine Stunde Zeit haben, in ihrem eigenen Einfluss- und Arbeitsbereich eine kleine Verbesserung vorzunehmen. Um diese Idee besser umzusetzen, begann ich, jeden Morgen die einzelnen Abteilungen zu durchlaufen und meine Leute zu begrüßen. „Hi, Austin! Welche Verbesserung hast Du heute vorgenommen?“ oder „Woran arbeitest Du gerade?“

Menschen, die FastCap besichtigen, sagen oft „Das ist der sauberste Ort, den ich je gesehen habe, ihr seid fantastisch, sogar die Salz- und Pfefferstreuer sind beschriftet und haben einen fest zugewiesenen Platz auf dem Tisch.“

Dieser zweite Schritt in Richtung Lean-Kultur war ein sehr einfacher Prozess, den jeder verstehen und in den sich auch jeder einbringen konnte. Wir beließen diesen Prozess so einfach wie möglich und integrierten ihn in den täglichen Ablauf. Es gibt keinen Ort auf der ganzen Welt, der nicht eine 2-sekündige Verbesserung pro Tag gebrauchen könnte.

Erst kürzlich habe ich in unserem Rathaus über diesen Prozess, täglich 2 Sekunden einzusparen, berichtet. In der ersten Woche hatten alle Mitarbeiter Verbesserungsideen, und einige dieser Verbesserungen brachten

Einsparungen von mehreren Stunden pro Tag. Könnt ihr euch das vorstellen?! Ich wollte nur 2 Sekunden, aber die Leute kamen mit Verbesserungen, die Stunden einbrachten. Das ist die Kunst, Dinge einfach zu halten.

Im Rahmen meiner Radioshow „The American Innovator“ interviewte ich Harry Kenworthy, einen Berater, und erklärte ihm das Konzept, durch Verbesserungen täglich 2 Sekunden Zeit zu sparen. Ich fragte ihn, ob er sich vorstellen könnte, dass sich solch ein Konzept auch auf alle anderen Bereiche des Lebens übertragen ließe.

Und er antwortete „Unbedingt“. Danach fragte ich ihn „Woran liegt es Deiner Meinung nach, dass es bei FastCap so gut klappt?“ „Ganz einfach Paul. Um etwas dauerhaft zu etablieren, muss man zunächst:

- Die Erwartung formulieren
- Die Erwartung überprüfen
- Die Erwartung einfordern.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht machten diese drei Konzepte für mich keinen Sinn, und ich hatte unseren Prozess nicht mit diesen Konzepten im Hinterkopf errichtet. Ich setzte diese drei Konzepte unbewusst um. Ich erwarte von meinen Leuten pro Tag eine Verbesserung von 2 Sekunden, und diese Erwartung wird verstärkt, indem ich ihnen Zeit gebe, solche Verbesserungen vorzunehmen.

Der morgendliche Verbesserungsrundgang untermauert meine Erwartungshaltung. Natürlich klemmt es manchmal hier und dort, und dann suchen wir gemeinsam nach einer Verbesserung. Zu guter Letzt verstärke ich das erwünschte Verhalten, indem ich die Verbesserungen in der morgendlichen Besprechung lobend hervorhebe.

Die Teamleiter drehen ihre Runden und lassen die Leute die Verbesserungen in ihrem jeweiligen Arbeitsbereich demonstrieren. Dies ist eine sehr effektive Methode zur Herausbildung einer Unternehmenskultur.

Darüberhinaus erkennen wir wirklich großartige Ideen an, indem wir sie per Video aufzeichnen und dann während der morgendlichen Besprechung vorführen. Bevor wir die Idee mit den Videos hatten, ließen wir die gesamte Belegschaft durch das Unternehmen laufen, um die Verbesserungen zu sehen. Dies war jedoch



Was soll das, Jungs? Was hat das mit „Weiterentwicklung von Menschen“ zu tun? Wo sind die Verbesserungen?



Yuri überklebt Etiketten zur längeren Haltbarkeit mit Klarsichtband.



Video-Vorführung von Verbesserungen während der morgendlichen Besprechung.



sehr aufwendig, da wir einfach zu viele Personen waren und dieser Prozess zu viel Zeit in Anspruch nahm. Außerdem sind unsere Arbeitsbereiche ziemlich kompakte Herstellungszellen, sodass nur die

Leute in der ersten Reihe wirklich etwas sehen und hören können.

Als wir anfangen, die Ideen per Video festzuhalten, konnten wir vier Vorteile beobachten. Erstens mussten wir nicht die gesamte Belegschaft wie eine Viehherde durch das gesamte Unternehmen zerren. Zweitens waren alle in der Lage, die Videovorführung während der morgendlichen Besprechung klar und deutlich zu sehen und zu hören. Der dritte – und unerwartete – Vorteil war, dass es die Präsentations- und Redefähigkeiten unserer Leute verbesserte. Sie erhielten die Möglichkeit, ihre Ideen besser zu artikulieren und vor laufender Kamera darzustellen; eine fantastische Fertigkeit in der heutigen Zeit. Zu guter Letzt erstellten wir eine umfangreiche Videobibliothek, die wir für die Schulung im Bereich realistischer Lean-Verbesserungen einsetzen.

Die Katalogisierung und Videoaufzeichnung unserer Verbesserungen ist hervorragendes Werbematerial zugleich. Menschen, die unsere Fabrik besichtigen, erhalten Zugriff auf diese Ideen, indem Sie einfach unsere Webseite durchstöbern. Mit dieser Möglichkeit etablierte sich eine Schulungsmethode für Personen von außerhalb, und unsere Mitarbeiter nahmen wieder einmal freudig zur Kenntnis, dass Menschen aus der ganzen Welt ihre Verbesserungen anschauten und von ihnen lernten. Mein eigenes großes und wagemutiges Ziel ist es, die Welt zu verändern, und wie ihr seht, ist es genau das, was meine Mitarbeiter tun.

Der morgendliche Verbesserungsrundgang wurde der zweite wichtige Aspekt beim Aufbau unserer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung und wir machten Verbesserungen, die wir uns nie hätten vorstellen können. Das ist jedoch die Natur der Lean-Denkweise. Die Vorteile sind unerschöpflich.

Ich kann mir jetzt vorstellen, dass ihr euch wundert und fragt „Paul, macht ihr das wirklich jeden Tag?“ Die Antwort lautet JA! Wir machen das seit fünf Jahren, und zwar jeden Tag. Wir lassen es kein einziges Mal ausfallen. Es ist Teil unserer Unternehmenskultur. Es ist wichtiger als die Entwicklung von Produkten oder

Werkzeugen für die Holzverarbeitung oder alle anderen Sachen, die wir tun, denn uns ist klar, dass es keine Rolle spielt, was wir heute oder in fünf Jahren herstellen, solange wir die besten Problemlöser auf der ganzen Welt haben. Wir haben die Kapazität, hervorragende Arbeit zu leisten, egal um was für eine Arbeit es sich dabei handelt.

Wenn es darum geht, Mitarbeiter täglich Verbesserungen von 2 Sekunden vornehmen zu lassen, ist das größte Problem vieler Menschen die Sorge, dass Mitarbeiter Fehler machen oder sogar Prozesse verschlechtern. Natürlich wird so etwas passieren. Es werden immer Fehler gemacht, die jedoch schließlich dazu führen, dass die Mitarbeiter im Laufe des Prozesses zu noch besseren Problemlösern heranwachsen. Um Lean richtig zu etablieren, müsst ihr darauf vertrauen, dass das System die erwünschten Resultate erbringt. Egal wie viele Schlaglöcher ihr durchfahren müsst, Menschen lernen am besten durch eigene Fehler. Falls ihr eurer Unternehmenskultur diese Art der Erfahrung raubt, dann beraubt ihr euch der Gelegenheit grenzenloser Innovationen. Denkt immer daran, dass wir über kleine Verbesserungen reden. Fehler werden deshalb auch nur minimal ausfallen. Jeder Fehler und jede Verbesserung sind ein wertvoller Bestandteil beim Aufbau einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung.

**DIE EINE SACHE:
ZWEI SEKUNDEN WERDEN DIE WELT
VERÄNDERN!**

So funktioniert Lean auch für euch:

Notiert die ersten zehn Verbesserungen, die euch 2 Sekunden mehr Zeit bringen sollen: (Berücksichtigt dabei immer, was euch am meisten auf die Nerven geht.)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Lean-Videos:



1. Morgendlicher Verbesserungsrundgang

http://youtu.be/30EePS70h_g



2. Staubbekämpfung mit Lean

http://youtu.be/Su_c2UhSRDw

Kapitel 10

Lasst es uns auf der Toilette tun

Wir haben sehr viel Spaß bei FastCap. Die lustigsten Sachen passieren während der morgendlichen Besichtigungstouren mit unseren Gästen. Nachdem diese unser Unternehmen bei der Arbeit gesehen haben, also während der morgendlichen Besprechung und des morgendlichen Verbesserungsrundgangs, fragen die Leute „Wo fange ich zuerst an? Das ist alles so überwältigend.“

Das ist dann der Zeitpunkt, an dem ich sage „Es ist eigentlich ganz einfach.“ Ich bringe sie dann zu einer unserer fünf Toiletten und sage „Geht hinein und ich zeige euch, wie ihr anfangt, eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung aufzubauen.“

Die Leute schauen mich dann an, als ob ich verrückt wäre und fragen „Wirklich? Meinst Du das jetzt im Ernst? Du willst mir das auf der Toilette erklären?“ Und ich antworte voller Stolz „Wir haben die saubersten Toiletten auf der ganzen Welt.“

Alle unsere Toiletten sind identisch. Sie sind die Norm dafür, wie sich Lean unserer Meinung nach im Rest der gesamten Produktionsstätte entfalten sollte.“

Wir haben einen Standard kreiert, der für alle einfach zu verstehen ist. Schließlich ist die Toilette ein Ort, der uns alle verbindet und die meisten von uns suchen sie mindestens drei oder viermal während der Arbeitszeit auf. Wenn wir erklären, dass alle anderen Orte so wie unsere Toiletten aussehen sollten, wissen die Leute sofort, was wir meinen. Lasst mich nun erklären, wie unsere Toiletten aussehen.

Dieses Buch ist voll mit Bildern, als Beweis für unsere extremen Lean-Methoden! Wie ihr auf den Bildern sehen könnt, gibt es auf allen unseren Toiletten ein Edelstahlregal mit den notwendigen Utensilien – Saugstopfer, Toilettenbürste, Papierhandtücher, Glasreiniger der Marke



Hereinspaziert! Lean beginnt auf der Toilette!



Alle Toiletten sind standardisiert – gleiche Reinigungsmittel an der gleichen Stelle... So bleibt die Toilette immer blitzblank!

Windex™, Feuchttücher, Mopp, Aspirin, Kochsalzlösung; so ziemlich alles, was für die tägliche Reinigung und Pflege unserer Toiletten benötigt wird.

Als wir damit anfangen, unsere Toiletten zu transformieren, fanden wir



Saubere Toilette und heruntergeklappter Sitz!



WC-Reinigungsdiagramm

heraus, dass wir alle auf unterschiedliche Art und Weise reinigen. Es gab keinen standardisierten Prozess. Einige Leute mochten diesen und andere jenen Reiniger. Wir hatten eine Vielzahl von Reinigungsmitteln und Abläufen für die Reinigung der Toiletten, was im vollen Gegensatz zu Lean stand.

Erinnert ihr euch an die 3A von HOKS – aufräumen, aussortieren, alle Punkte aufrecht erhalten?

Es ist absolut verrückt, eine Liste darüber zu führen, wer welchen Reiniger mag; es macht einen ansonsten geradlinigen Prozess unnötig kompliziert. Jetzt ist alles standardisiert.

An der Tür jeder Toilette befindet sich eine laminierte Plastikkarte mit den sechs Schritten für die Reinigung und einem Foto der Person, die am jeweiligen Tag für die Reinigung zuständig ist. Es gibt keine Reinigungskräfte bei FastCap. Wir alle machen die Toilette sauber, mich eingeschlossen.

Die Toiletten sind den ganzen Tag perfekt sauber, denn eine logische Komponente von Lean ist der Respekt für andere Menschen. Die Toilette

sauberer zu verlassen, als man sie betritt, ist ein grundlegendes Zeichen von Respekt und Höflichkeit gegenüber anderen. Der Toilettensitz ist heruntergeklappt, es gibt weder Rückstände auf der Toilette noch Wassertropfen am Spiegel und das Waschbecken ist sauber.

Alle unsere Toiletten sehen den ganzen Tag so aus. Ich versichere euch, dass ich nicht übertreibe! Ihr könnt jederzeit eine unserer Toiletten aufsuchen, und ihr werden sehen, dass die Toiletten genauso aussehen wie am Morgen, als sie das erste Mal gereinigt wurden. Grund dafür sind drei Prinzipien.

Nummer eins (kleine Anspielung erlaubt), alles besser zurückzulassen, als man es vorfindet. Wenn dies der Fall ist, kann sich alles ständig verbessern.

Zweitens (sorry, aber es muss gesagt werden), andere Menschen zu respektieren. Banale Sachen, wie den Toilettensitz herunterzuklappen, sind grundlegende Höflichkeiten, die Respekt für andere zum Ausdruck bringen.

Indem ihr Dinge besser zurücklasst, als ihr diese vorfindet, beseitigt ihr nicht nur euren eigenen Schmutz, sondern gestaltet eine bessere Umgebung für eure Mitmenschen, was wiederum Respekt für andere Personen zum Ausdruck bringt. Und drittens, einen Standard zu erstellen, der für alle umsetzbar ist. Wir erstellten unseren Standard, indem wir ein Modell verwendeten, das für jedermann nachvollziehbar war: die Toilette. Die Toilette ist sichtbar und einfach zu verstehen. Es gibt wirklich keinen besseren Ort als die Toilette, um mit dem Aufbau einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung anzufangen!

1. Lasst Dinge besser zurück, als ihr diese vorgefunden habt
2. Respektiert andere Menschen
3. Kreiert einen Standard

Mein Rat an alle Menschen, die eine Lean-Kultur der kontinuierlichen Verbesserung implementieren möchten, ist, auf der Toilette anzufangen und von dort aus langsam weiter voranzuschreiten. Worauf wartet ihr also noch, geht auf die Toilette!

Der Aufbau einer Lean-Kultur erfordert die Standardisierung und Vereinfachung aller Dinge. Wir haben uns letztendlich auf Windex™ geeinigt (weil ich griechischer Abstammung bin und alle Griechen wissen, dass Windex alles heilen und reinigen kann. Falls ihr diesen Witz nicht versteht, dann schaut euch den Film My Big Fat Greek Wedding - Hochzeit auf Griechisch an). Dies ist ein Dauerbrenner bei FastCap. Falls nichts mehr funktioniert, muss Windex her. Ich liebe Windex. Wir verwenden Windex für unsere Toilettenschränke, für die Reinigung von Fußböden und unserer Pausentische. Wir haben einen Reiniger für alle Oberflächen. Dies ist nur ein einziges Beispiel dafür, warum sich die Toilette hervorragend für die Standardisierung und Vereinfachung von Prozessen eignet.



Windex eignet sich für alles!

Zurück zu den 3A. Die Toilette wird aufgeräumt und bleibt aufgeräumt – nichts liegt unnötig herum – und der Reinigungsablauf ist standardisiert. Wir verwenden das gleiche Produkt und die gleiche Checkliste auf allen Toiletten.

Jeder Mitarbeiter reinigt wöchentlich eine andere Toilette. Wir rotieren bei der Einteilung der Aufgabe und jeder kann diese Aufgabe perfekt durchführen,

da sich, egal auf welcher Toilette, alles an der gleichen Stelle befindet und somit 100% identisch ist. Wir haben nicht die Menschen zu Experten gemacht, sondern den Prozess. Somit können wir uns alle auf Denkprozesse höherer Ebene konzentrieren, auf Aktivitäten wie kontinuierliche Verbesserung und Innovation. In unseren Köpfen herrscht kein Chaos und wir vergeuden keine Zeit damit, nach banalen Dingen wie Reinigungsmittel oder Saugstopfer zu suchen. Falls ihr nicht wisst, wo ihr mit Lean anfangen sollt, dann tut es auf der Toilette!

**DIE EINE SACHE:
LEAN BEGINNT AUF DER TOILETTE**

Lean videos:



1. Lean auf der Toilette
http://youtu.be/cul_Ypj0lnw

Kapitel 11

Wie fange ich an?

Einige von euch sind sicherlich enttäuscht. Erstklassige, betriebswirtschaftliche Theorien der Lean-Produktion, die in MBA-Kursen und führenden Betriebswirtschaftsschulen unterrichtet werden, lassen sich nicht auf etwas reduzieren, das so viel Spaß macht und so einfach zu implementieren ist. Ich habe euch bereits davon erzählt, wie Firmen, die am Rand der Insolvenz standen, mit Lean gerettet und in extrem rentable, gewinnbringende Unternehmen verwandelt werden konnten. Ich habe euch auch von Firmen wie meiner eigenen berichtet, die bereits vor der Implementierung einer Lean-Kultur äußerst erfolgreich waren. Und dennoch konnte Lean Veränderungen in der Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiter bewirken. Ich rate euch, die Lean-Denkweise nicht nur in eurem Geschäftsleben, sondern auch in eurem Privatleben umzusetzen. Meine Mitarbeiter erzählen mir, wie sie die Lean-Prinzipien täglich einsetzen, um mit den Lehrern ihrer Kinder, mit Immobilienmaklern und anderen Menschen zu kommunizieren. Anstatt wie so oft üblich anderen die Schuld zu geben oder Vorwürfe zu machen, fragen unsere Mitarbeiter ganz selbstverständlich „Wie kann ich dies oder das besser machen?“ Der normale Mensch ist diese Art des positiven Denkens nicht gewöhnt. Lean-Denker sind positive, maßnahmenorientierte Menschen. Lean-Denker haken nach und geben sich nicht mit der herkömmlichen Antwort „Nein, ich glaube nicht, dass wir das machen können“ zufrieden. Stattdessen sind wir überzeugt, den Prozess verbessern und einen anderen Weg einschlagen zu können.

Glaubt mir, falls die Umsetzung von Lean wirklich so kompliziert wäre, würde ich kein Buch darüber schreiben. Ich bin ein energischer Unternehmer und habe wenig Geduld für praxisfremde Manöver, fachsprachliche Anweisungen oder Pläne, die mühsam abgearbeitet und kontrolliert werden müssen. Mein Ziel ist es, so viele Menschen wie möglich zu erreichen und dabei zuzuschauen, wie unsere Unternehmen, unsere Kommunen und unsere privaten Beziehungen von der Welle der Verbesserung erfasst werden. Euer Unternehmen und euer Privatleben lassen sich radikal verbessern – und werden besser als je zuvor – und zwar



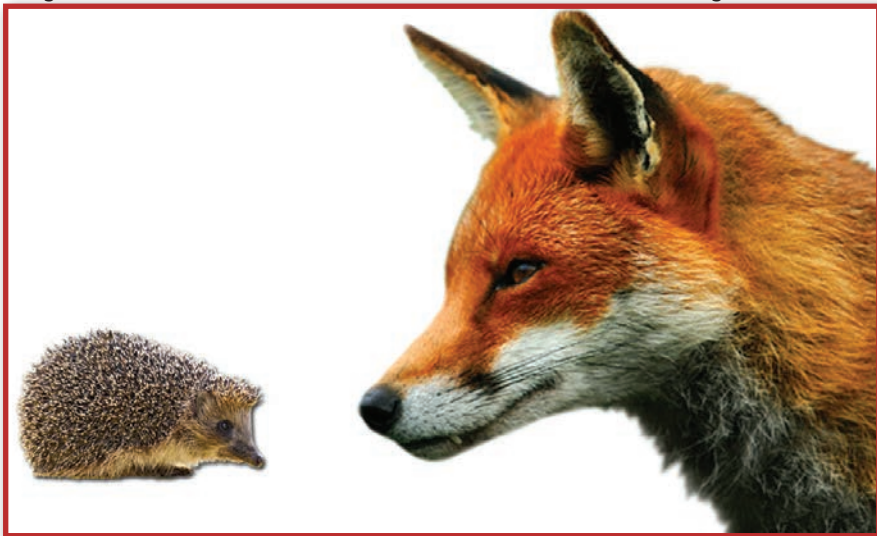
Köpfchen statt nur Zahlen verwenden. Bei dieser einfachen Verbesserung wird ein Strick mit einem selbst gefertigten Holzpedal und einer Zange als Crimp-Werkzeug verbunden. Der Benutzer hat nun beide Hände und auch seinen Kopf frei, um über die nächste großartige Verbesserung nachzudenken.

lediglich durch die Implementierung des einfachen, universalen Wunsches nach kontinuierlicher Verbesserung.

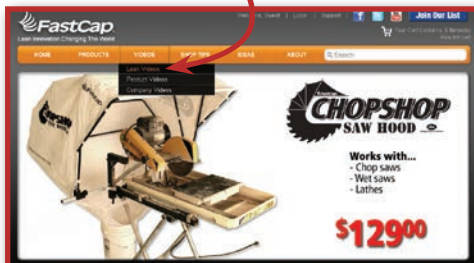
Das Geheimnis von Spitzenunternehmen wie Toyota, New Balance™ und FastCap ist, dass sie einige wenige Dinge so gut machen, dass sie für andere unerreichbar sind. Es ist so ähnlich wie die berühmte Geschichte Der Fuchs und der Igel von Irving Berlin. Der Fuchs ist sehr schlau und kann viele Sachen sehr effektiv erledigen, der Igel hingegen kann nur einige wenige Dinge sehr gut. Die Beständigkeit des Igels erlaubt es ihm, den Fuchs zu überlisten, jeden Tag. Das ist das Schöne an Lean. Es ist so einfach.

Wie ihr anfangt? Zunächst rate ich euch, einige Nachforschungen anzustellen, um näher zu erfahren, wie ein Lean-Unternehmen aussieht.

Wir haben eine tolle Webseite, www.fastcap.com. Klickt auf der Homepage auf die Option Videos und ihr werdet Videos zu all den Themen finden, über die wir geredet haben: die Geschichte unseres Unternehmens, der morgendliche



Meine tägliche 2-sekündige Verbesserung ziehe ich jederzeit einem Deiner noch so schlaunen Pläne vor. Versuche ruhig, mich einzuholen.



Klickt auf die Option Videos, um Lean-Videos auf unserer Webseite anzuschauen. KOSTENLOS!

Verbesserungsrundgang, die morgendliche Besprechung und mein Favorit, der Lean-Schreibtisch. Seht euch diese Videos an. Saugt die bei FastCap vorherrschende Energie auf.

Als zweites müsst ihr eine Besichtigung vornehmen. Wir

haben alle Anstrengungen unternommen, die Tour so gut wie möglich über unsere Webseite verfügbar zu machen (also so Lean wie möglich).

Eine persönliche Besichtigung bietet jedoch zahlreiche Vorteile. Sofern es möglich ist, solltet ihr euch die Zeit nehmen und die Mühe machen, ein Lean-Unternehmen zu besichtigen. Um ein Gespür über die Realität und Antriebskraft einer Lean-Kultur zu bekommen, gibt es einfach keine andere Alternative, als Menschen vor Ort live in Aktion zu erleben. Zu meinen persönlichen Favoriten gehören die Touren von Kaas Tailored (von meinem Freund Jeff Kass) in Everett, Washington und der Firma VIBCO (von Karl Wadensten), in Providence, Rhode Island.



Besichtigung bei FastCap – Sehen und Lernen.

Falls ihr in Bellingham, Washington seid, laden wir euch ein, FastCap zu besichtigen. Falls ihr nicht nach Japan reisen könnt, könnt ihr Toyota™ auch hier in den USA an ihrem Standort in Lexington, KY besuchen. Deren Tour ist wirklich atemberaubend. Es gibt Tausende Unternehmen in der ganzen Welt, die ihr besichtigen könnt, denn es ist Bestandteil der Lean-Kultur, diese für andere zugänglich zu machen. Sobald ihr die Vorteile der Lean-Kultur am eigenen Leibe verspürt, ist es ganz natürlich, diese anderen Menschen mitteilen zu wollen. So fantastisch ist Lean. Ob ihr es „verstanden“ habt, lässt sich einfach messen. Lean wird immer eine Art von Enthusiasmus und Begeisterung verursachen. Menschen mögen es, sich besser zu fühlen und werden begeistert sein, wenn sie mit weniger Aufwand mehr Erfolge erzielen.

Als Drittes müsst ihr an eurem Arbeitsplatz morgendliche Besprechungen einführen. Damit stoßt ihr den Prozess an, jeden einzelnen mit auf eure Reise zu nehmen. Morgendliche Besprechungen dienen dazu, die Erwartung kontinuierlicher Verbesserung zu etablieren, und zwar indem ihr einfach von allen eine Verbesserung von 2 Sekunden verlangt. Die erste Aufgabe für Verbesserung ist die Toilette – oder habt ihr gedacht, ich mache nur Witze? Die Toilette ist ein erster einfacher und nachvollziehbarer



Morgendliche Besprechungen für eine bessere Kultur

Schritt, da schließlich jeder die Toilette mehrmals am Tag benutzen muss.

Fangt direkt einen Tag nach eurer ersten morgendlichen Besprechung mit dem morgendlichen Verbesserungsrundgang an, um zu sehen, welchen Beitrag jeder zum Prozess der Verbesserung leisten kann.

Wenn ihr dann nach ungefähr einem Jahr mit den morgendlichen Besprechungen und Verbesserungsrundgängen zufrieden seid, und nachdem ihr eine Lean-Toilette kreiert habt, solltet ihr in Erwägung ziehen, Lean zu unterrichten.

Öffnet die Türen zu eurem Unternehmen, sucht nach anderen Lean-Denkern in eurer Umgebung und ermutigt euch gegenseitig, eure Unternehmen zu besichtigen. Wenn ihr anderen Unternehmen die Möglichkeit gebt, eure Firma zu besichtigen, werdet ihr lernen, Lean auf eine ganz neue Art und Weise umzusetzen. Warum? Wenn eure Mitarbeiter Menschen empfangen, die an ihrer Arbeit interessiert sind, werden sie stolz auf ihre eigene Arbeit sein. Das ist der erste Vorteil. Wenn man anderen etwas beibringt, muss man ganz einfach selbst besser darin werden. Das ist der zweite Vorteil.



Je umfangreicher ihr Lean unterrichtet, desto besser könnt ihr Lean.

Und drittens ist es ganz einfach die richtige Entscheidung. Anderen zu helfen und etwas zurückzugeben ist wichtiger, als Geld zu scheffeln.

Zweckorientiert zu sein ist viel machtvoller als gewinnorientiert zu sein. Ihr werdet erkennen, dass die erfolgreichsten Unternehmen der Welt nicht nur Gewinne erwirtschaften, sondern darüberhinaus anderen helfen und ihr Wissen vermitteln. Lean voranzutreiben und anderen näher zu bringen ist fundamental auf der Reise, ein Lean-Denker zu werden.



Alle in unserem Unternehmen schulen, nicht nur die Manager.

Also legt los. Wagt den Sprung und

werdet eine Lean-Führungskraft.

DIE EINE SACHE:
STARTET KLEIN, UND TRAUT EUCH,
VON GRÖSSEREM ZU TRÄUMEN

Lean-Videos:



1. Lean auf den Punkt gebracht, PDF
<http://bit.ly/pCOvvq>



2. Lean Mit Köpfchen anstatt mit Zahlen
<http://youtu.be/OuVfDJhf0ew>

Kapitel 12

„Extreme Lean“

Eine Lean-Kultur lässt sich nicht nebenbei aufbauen; es erfordert 1000% Verpflichtung. Wenn sich Führungskräfte auch auf emotionaler Ebene mit dieser Art der Verantwortung identifizieren, beschreiben das manche Leute mit dem Begriff „Extreme Lean“. „Extreme Lean“ bedeutet, dass die Führungskraft eines Unternehmens völlig davon eingenommen ist, Verschwendungen durch



Ich machte dieses Bild, als drei Leute ohne aufzuräumen so diesen Tisch verließen. Meine ersten Gedanken waren „So eine Sauerei! Wie kann man nur so respektlos sein?“ Mein zweiter Gedanke war, wie zwei Flaschen Wasser, ein Kaffee und ein Espresso und ein bisschen Gebäck nur so viel Müll verursachen konnten! Als Lean-Denker fragte ich mich automatisch, wie ich dieses Ausmaß an Verschwendung stoppen konnte. Diese verblüffende Menge Müll brachte Gefühlswallungen in mir hervor.

kontinuierliche Verbesserung zu beseitigen. „Wir haben der Verschwendung den Kampf angesagt“ meint Karl Wadensten. Alles vereinfachen, verbessern und von Verschwendung befreien zu wollen, ist eine sehr emotionale Angelegenheit und geschieht oft aus dem Bauch heraus.



Im Kampf gegen Verschwendung!

Kürzlich besuchte ich eine Produktionsstätte, deren Kultur sich sehr schal anfühlte, obwohl das Unternehmen bereits seit drei Jahren die Lean-Prinzipien umsetzte. Ich fand heraus, dass sich die Führungskräfte nur deshalb für Lean entschieden, weil es die Konkurrenz tat. Diese Führungskräfte gaben also das Konzept an das mittlere Management

weiter und sagten „Setz dieses Lean-Zeugs in die Tat um.“ Sie lehnten jegliche Verantwortung für die Umsetzung der Lean-Prinzipien ab. Ihr Engagement beschränkte sich einzig und allein darauf, wie es den Ertrag des Unternehmens verbessern konnte. Als Konsequenz darauf etablierte sich eine lustlose, nicht gerade inspirierende Unternehmenskultur. Natürlich implementierten sie Verbesserungen und wir sahen Beispiele für die 3S, die Leute waren aber meilenweit von der Begeisterung entfernt, die ich in japanischen Unternehmen und in einigen wenigen Fällen auch in den USA sehen konnte.

Als Führungskraft müsst ihr vollständig mit euren Mitarbeitern am Prozess beteiligt sein, anderenfalls wird Lean nur als Eintagsfliege oder eben als eine andere betriebswirtschaftliche Maßnahme wahrgenommen, die vom Tisch gewischt wird, sobald das Management von der nächsten Konferenz nach Hause

zurückkehrt.

Die meisten Führungskräfte entscheiden sich für Lean, weil sie glauben, mehr Geld machen zu können. Nur 2% der Lean-Führungskräfte gelingt es, dynamische Lean-Kulturen aufzubauen, indem sie sich auf die Weiterentwicklung ihrer



Als Japaner darfst Du nicht zu viel Stress haben. Die Chinesen sind nur zwei Tage per Boot entfernt.

Belegschaft anstatt auf die Ertragszahlen konzentrieren. „Extreme Lean“ findet sowohl im Herzen als auch im Kopf statt. Ein großartiges Beispiel für „Extreme Lean“ ist die japanische Firma Molten™. Während wir das Unternehmen besichtigten, zeigte uns der Präsident eine bestimmte Herstellungszelle, in der die Leute krampfhaft versuchten, einen 1-minütigen Prozess um ein Sechstel einer Sekunde zu verkürzen. Ich war total baff und realisierte, wie schludrig ich an die Umsetzung von Lean heranging. Die Menschen dort jagten die Verschwendung



Der Präsident von HOKS unterstreicht energisch, dass dies „in Japan die einzigen Verkaufsautomaten auf Rädern seien! Klar, es ist verrückt, aber wir können sie problemlos umstellen, hinter ihnen sauber machen, und es verdeutlicht unsere Leidenschaft für mehr Flexibilität am Arbeitsplatz.“

genauso, wie ein Hund die Katze. Als ich den Präsidenten fragte, ob er gestresst sei, antwortete er, „Japaner kennen dieses Wort nicht. China ist nur zwei Tage per Boot von uns entfernt und die USA zwei Wochen. Falls wir Verschwendung nicht mit diesem Ausmaß an Einsatz angehen, verlieren wir alle unsere Arbeit.“ Woher ich meine Intensität für Lean habe? Alles fing bei HOKS in Japan an. Als ich sah, was dieses Unternehmen trotz aller Widerstände erreicht hatte, war ich Feuer und Flamme. Mir war sofort klar, „Das will ich für FastCap“. Der Geist und die Energie an jenem Ort inspirierten mich, mir Ziele für mein Unternehmen vorzustellen, die ich immer für unmöglich gehalten hatte. Seit jenem Tag ist mein Engagement, Lean umzusetzen und anderen zu zeigen, wie machtvoll Lean sein kann, ungebrochen; kein einziges Mal habe ich gezweifelt. erinnert euch, ich besichtigte HOKS, nachdem ich bereits ganze fünf Jahre versuchte, den Lean-Limbo zu meistern und auf der Suche nach einer Antwort war, warum



HOKS liegt so viel an der Beseitigung von Verschwendung, dass dort jedes Thermostat, jeder Schalter und jede Steckdose beschriftet sind. Keine Zeit zum Überlegen. „Wir stehen im Wettstreit mit den Chinesen, die ihren Mitarbeitern 17 Mal weniger Lohn bezahlen als wir.“

sich Lean in meinem Unternehmen nicht verselbständigen konnte. Falls ihr nicht vollständig vom Prinzip der Verbesserung eingenommen seid, müsst ihr weiter lernen, beobachten, üben und kleine Schritte unternehmen, bis der Knoten endlich platzt.

Bei FastCap hatten wir einen Mitarbeiter, der schwieriger von der Lean-Denkweise zu überzeugen war als alle anderen. Eines Morgens war er besonders frustriert aufgrund der Zeit, die wir für unsere morgendlichen Besprechungen und Rundgänge aufwendeten.

„Paul“, sagte er zu mir, „wir können es uns nicht leisten, all diese Zeit für Verbesserungen zu verschwenden. Wir haben viel zu viel Arbeit und werden so nie fertig werden.“ Daraufhin antwortete ich ihm, „Wir sind eine extrem erfolgreiche Firma. Und weißt Du auch warum? Kontinuierliche Verbesserung. Dein Job ist es nicht, FastCaps herzustellen, sondern den Prozess zur Herstellung von FastCaps zu verbessern. Deine Herstellungssorgen werden sich dann wie von alleine lösen.“

Einer meiner Lean-Lehrer hatte ein Gespräch mit einer Führungskraft von Toyota über all die negativen Schlagzeilen, Gerichtsverfahren und Beschuldigungen über klemmende Gaspedale und fehlerhafte Bremsen. Anstatt sich als Opfer zu inszenieren, beklagte sich diese Führungskraft, dass einigen Leuten in Toyota der Erfolg zu Kopf gestiegen sei. Sie hatten ihre Begeisterung, ihren Antrieb verloren.

Mein Sensei Brad (siehe „Brad und Jon“ aus Kapitel 2) verglich den Effekt einer Lean-Kultur mit „wilden Mustangs“. Ich schwöre euch, seine Augen funkelten vor Begeisterung, als er mir das erklärte!

Wilde, angstlose Mustangs! Sie werden von einem instinktiven Bauchgefühl angetrieben, als ob ihr Leben vom Laufen abhängig wäre. Die vollständige Wirkung von Kreativität, die sich in den Menschen entfaltet, ist genauso machtvoll wie eine Herde wilder Mustangs. Der Trick dabei ist jedoch, den Pferden ihre Freiheit zu lassen. Es reicht nicht aus, nur einfach gemütlich dahinzutraben. Das ist „Extreme Lean“.

Unmittelbar bevor das Ausmaß der Wirtschaftskrise in 2008 so richtig ersichtlich wurde, nahm ich überall um mich herum besorgniserregende Anzeichen wahr. Ich sah, wie erfolgreiche und verantwortungsvolle Firmen aufgrund ihrer finanziellen Situation anfangen, ins Schwanken zu geraten und zu zerbrechen. Wie ihr wisst, ist FastCap extrem abhängig von der Bauindustrie, und außer dem Immobilien- und Bankensektor gab es eigentlich keine andere Branche, die so



Eine Lean-Kultur ist eine freie Kultur, in der sich Menschen ausdrücken und kreativ einbringen können... Das ist für viele Führungskräfte unangenehm.



Hier demonstriere ich den Unterschied zwischen Lean und Verschwendung. So wie diese Verpackung mit übermäßig viel Papier sieht unser heutiges Leben aus; die saubere braune Box in meiner Hand ist das, wonach Lean-Denker streben – gerade einmal das, was der Kunde benötigt, und kein bisschen mehr.

schwer von der Rezession betroffen war. Zu diesem Zeitpunkt ging es uns gut. Wir befanden uns in einem Zustand, den ich gern als „totalen Lean-Zustand“ beschreibe.

Wir befanden uns auf einer Welle guter Unternehmensmoral, hoher Profite, internationaler Expansion, und hatten eine sehr enthusiastische Belegschaft. Verbesserungen fanden täglich auf allen Ebenen statt. Unser Geschäft brach um 25% ein. Wirklich gute Menschen und intelligente Geschäftsleute mussten ihre Pforten schließen. Ich entschied, dass dies

nicht der Zeitpunkt war, gemütlich auf unserer Glückswelle weiter zu reiten. Sofern wir den Gefahren der schwächelnden Wirtschaft entkommen wollten, mussten wir der Rezession ins Auge blicken und sie daran hindern, unser Unternehmen zu ergreifen. Es war an der Zeit, in den vollständigen Kampfmodus umzuschalten. Es war Zeit für „Extreme Lean“. Dabei operierten wir von einer Position der Stärke heraus. Warum warten und erst dann kämpfen, wenn uns die schlechten Zeiten eingeholt haben?

Ich versammelte meine ganze Belegschaft und gemeinsam skizzierten wir eine Kampfstrategie. Wir überlegten uns drei Ziele.

Ziel 1: Wir überleben.

Ziel 2: Keine Entlassungen und keine Gehaltskürzungen.

Ziel 3: Wir überleben nicht nur, sondern wir werden während der Rezession weiter wachsen.



Wir behielten unsere alte Produktionsstätte und gestalteten diese „Leaner“. Wir verwendeten unsere Köpfchen, anstatt uns nur auf Zahlen zu konzentrieren, und schafften es, dass alle ihren Job behalten konnten.



Nach vielen Jahren Planung und harter Arbeit gab ich meinen Traum einer neuen modernen Produktionsstätte auf. Ich richtete die Energie meines Teams dann auf die Ausgestaltung unserer aktuellen, älteren Produktionsstätte unter Lean-Gesichtspunkten. Es war die beste Entscheidung, die ich je getroffen habe.

Als erste Maßnahme musste mein Expansionsprojekt dran glauben. Ich hatte 5 Millionen Dollar zur Seite gelegt, um eine neuere, größere Produktionshalle zu bauen, die ein strahlendes Beispiel für Erfolg werden sollte. Es war herzerreißend, diesen Traum aufzugeben, aber wir waren alle der Meinung, dass wir das Geld besser als Reserve behalten sollten. Es gab zu viele Tretminen in der Wirtschaft, und jede dieser Minen konnte uns jederzeit um die Ohren fliegen. Geld zu sparen und nicht auszugeben, das war die vernünftigste Entscheidung. Meine Freunde und Geschäftspartner konnten nicht glauben, dass ich dieses Projekt auf halbem Weg aufgeben würde.

Als nächstes entschieden wir, trotz des Umsatzrückgangs von 25% unser Budget um weitere 25% zu senken. Wir setzten diese Kürzungen um, ohne dass davon die Gehälter oder Jobs betroffen waren. Wir kürzten unser Werbe- und Marketingbudget von 500.000 um die Hälfte auf 250.000 Dollar. Die meisten Firmen tun während schlechter Zeiten genau das Gegenteil, da die gängige Meinung vorherrscht, einen größeren Teil des Ertrags auszugeben und aggressiv um Kunden zu werben, um zu überleben. Wir kürzten die Ausgaben in jeder Abteilung um 25%. Niemand fühlte sich ausgegrenzt. Alle mussten die gleiche Last tragen. So sieht „Extreme Lean“ aus. Obwohl wir bereits ein beispielhaftes Lean-Unternehmen waren, wussten wir, dass es überall Verschwendung gab und wir waren fest entschlossen, diese zu finden.

Wir verpflichteten uns, unsere Mission der kontinuierlichen Verbesserung mit weniger Ressourcen weiterzuführen, um den aufkommenden Sturm zu überleben und um weiter zu wachsen. Wie gesagt, wir befanden uns bereits im „totalen Lean-Zustand“. Anstatt dem Geist der allgegenwärtigen Resignation klein beizugeben, blickten wir nach vorne, und wir waren entschlossen, uns zu verbessern und mit weniger mehr zu erreichen – wilde Mustangs voller Kreativität und Innovation. Und wie ich erwartet hatte, trug unsere Lean-Entschlossenheit große Früchte. Etwas Magisches passierte. Unser Unternehmen brach nicht zusammen. Wir litten nicht im Geringsten. Alle Abteilungen fanden kreative Wege, Kosten einzusparen und



Wir starteten mit einer professionellen, 5000 Dollar teuren Kamera und hatten später eine 400 Dollar teure Handkamera. Mittlerweile verwenden wir das iPhone™ für hunderte Videos mit hoher Auflösung. Außerdem starteten wir mit einer 37m² Videoabteilung voller Ausrüstung und haben nun einen Arbeitsbereich mit einem einzigen Computer. Mit dem iPhone™ filmen und bearbeiten wir dann und dort, wo wir gerade stehen. All das ist nun ähnlich wie beim One-Piece-Flow-Verfahren – es passiert zum erforderlichen Zeitpunkt und ohne Lager. Seht auf unserer Webseite, wie wir ein Lean-Video herstellen.

dennoch Verbesserungen herbeizuführen.

Meine Werbe- und Marketingleute erstellten kreativere, billigere und effektivere Werbekampagnen. Wir erreichten mehr, mit weniger Geld. Stellt euch das einmal vor! Aus dieser Erfahrung heraus bildete sich ein beliebtes Motto in unserem Unternehmen: „Geld erstickt Kreativität“.

Wenn Geld keine Rolle spielt, geben wir unsere mächtigste Ressource auf: unsere Ideen. Es ist schlichtweg zu einfach, Probleme mit Geld zu lösen, und dennoch sehen wir all zu oft, dass Geld eher Probleme schafft als sie zu lösen. Zum Beispiel dauerte es manchmal Tage, ein einziges Video zu erstellen und im Internet zu veröffentlichen. Wir glaubten, dass wir die vollständige Videoausrüstung und einen separaten Videoraum benötigten. Das war eine der größten Geldverschwendungen in unserem Unternehmen. Heute produzieren wir ständig neue Videos mit fünf separaten Szenen in weniger als fünf Minuten. Zu diesem Prozess gehören:

- Szenen aufnehmen
- Szenen bearbeiten und zuschneiden
- Szenen einfügen
- Musik hinzufügen
- Überschriften und Untertitel hinzufügen
- Auf YouTube™ hochladen

Falls ihr das nicht glaubt, besucht unsere Lean-Videobibliothek und seht euch



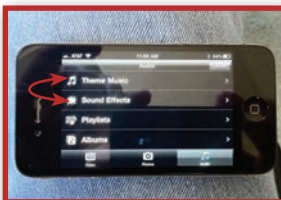
Aufnehmen



Szenen bearbeiten/zuschneiden



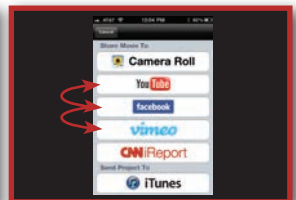
Szenen einfügen



Musik hinzufügen



Überschriften & Untertitel



Hochladen

die „Aufnahme eines Lean-Videos“ an. Dort nennen wir euch auch die Kameras, die sich am besten dafür eignen. Normalerweise würde ich sagen, dass es kinderleicht ist, aber Kinder sind bekannter Weise gut mit Technologie.

Stattdessen sage ich, es ist so einfach, dass es auch ein 70-Jähriger ohne technische Vorkenntnisse erlernen und in weniger als fünf Minuten erledigen kann. Da wir Lean denken, konnten wir nicht nur die Hürden beseitigen, von denen sich Menschen üblicherweise zurückhalten lassen, sondern auch einen nach außen hin komplexen Vorgang für alle und jeden zugänglich machen.

Die eigentliche Belohnung erhielten wir, als wir unser drittes Ziel – zu wachsen – erreichten. Da so viele andere Unternehmen der Baubranche dicht machen mussten, gab es plötzlich erstklassige Ausrüstungen zu sehr viel niedrigeren Preisen. Wir kauften Ausrüstungen zur Hälfte des Marktpreises, manchmal sogar noch billiger, was uns bequem ermöglichte, unser Unternehmen weiter auszubauen. Aufgrund unserer Expansion stellten wir mehr Leute ein, und 2009 war eines unserer erfolgreichsten Jahre als Unternehmen.

Während der schwierigsten Rezession unserer Branche hatten wir tatsächlich eines unserer erfolgreichsten Jahre, mit mehr Jobs, ohne Verlust, und mit ausgezeichneten Gehältern. Das ist die Belohnung für „Extreme Lean“. Wir können alles überstehen, solange wir der Versuchung widerstehen, unserem Erfolg einfach untätig zuzusehen.



Eine der vielen Maschinen, die wir zum Niedrigpreis erwarben – und dabei 10 neue Arbeitsstellen errichteten.

Kapitel 13

Demütiges Lean

Trotz einer 100% emotionalen Bindung muss eine Lean-Führungskraft demütig sein. Wie das konkret aussieht? Lasst mich euch ein greifbares Ziel geben. Verpflichtet euch, die Arbeit eurer Mitarbeiter mindestens zehn Mal am Tag wertzuschätzen, zu loben und/oder anzuerkennen. Eure Mitarbeiter sollten gewohnt sein, Sätze zu hören wie „Bob, das ist wirklich eine gute Idee“ oder „Mary, ich weiß es zu schätzen, wie hart Du an diesem Projekt arbeitest“, oder „John, eigentlich finde ich Deine Idee viel besser als meine“. Wenn Demut ein zentraler Bestandteil der Lean-Führung wird, werdet ihr ein Bündel an Kreativität freilegen und Überzeugung ernten. In einer Kultur, in der die Leute wissen, dass in ihrer Firma kein Egomane herrscht, können sie wachsen und gedeihen. Eure Mitarbeiter werden erkennen, dass das Management vorrangig darauf ausgerichtet ist, anderen Anerkennung zu schenken. Es wird weder Intrigen, noch Eifersüchteleien oder Rivalitäten geben, denn alle wissen, dass ihre Leistung gleichermaßen geschätzt wird, und wichtiger noch, sie verstehen, dass es ihre Aufgabe ist, die Leistungen anderer anzuerkennen. Eine Lean-Kultur ist eine großzügige Umgebung. Sie ist großzügig damit, die Arbeit anderer anzuerkennen, Respekt zu zeigen, Ideen hervorzubringen, zu unterstützen und zu helfen.

Das Ego von Lean-Führungskräften ist stark genug, jede beteiligte Person um Ideen zu bitten und diese wertzuschätzen und den Beitrag aller als wertvoll anzuerkennen. Eine Führungskraft sollte tatsächlich begeistert sein von der Möglichkeit, all die unangezapfte Kreativität und problemlösende Genialität freizusetzen, die in den meisten Organisationen im Verborgenen schlummert.

Obwohl die meisten Leute anfangs etwas schüchtern und zurückhaltend sind, ist es ein universales menschliches Verlangen, anerkannt und respektiert zu werden. Sobald die Leute daran gewöhnt sind, „Was stört Dich?“ oder „Wie würdest Du das lösen?“ gefragt zu werden, könnt ihr davon ausgehen, dass in nur sehr kurzer Zeit eine Welle der Kreativität durch euer Unternehmen schwappen wird.



Vier Dinge, die eine Lean-Führungskraft seinen Mitarbeitern regelmäßig sagen muss:

1. „Gute Arbeit. Ich weiß Deinen Einsatz zu schätzen.“
2. „Mary, Bob, das sind großartige Ideen!“
3. „Mary, Bob, eure Idee finde ich noch besser als meine!“
4. „Du hast Recht, ich habe Unrecht, ich habe wieder etwas dazugelernt.“



Auf Unternehmen, die mit Demut geführt werden, wartet eine Welle der Kreativität.

Wie der Zufall es wollte, kam Pavlo, einer meiner Werkstattmitarbeiter auf mich zu, während ich dieses Kapitel schrieb. Ihm war aufgefallen, dass ich einen Materialauftrag für eines unserer Produkte falsch aufgegeben hatte. Er sagte „Paul, ich wollte einfach mal nachhaken, ob es wirklich Deine Absicht war, Marke X zu bestellen, obwohl wir besprochen hatten, dass die andere Marke wahrscheinlich besser ist.“ Ich schlug die Hände über

dem Kopf zusammen und sagte „Ach du liebe Zeit, vielen Dank, Du hast absolut Recht.“ Ich hatte noch Zeit, den Auftrag zu stornieren und das richtige Material zu bestellen. Ich dankte Pavlo überschwänglich, dass er meinen Fehler gesehen hatte. Pavlo, der mit 1,92 m ein Musterexemplar athletischer Perfektion ist und eigentlich ein Ego so groß wie der Staat Texas haben müsste, kam später am gleichen Tag erneut zu mir und erklärte „Eigentlich war es Alexey, der den Fehler entdeckte. Der musste jedoch früher gehen und ich versicherte ihm, dass ich die Info weiterreichen würde. Ich wollte das einfach nur klarstellen.“

Das ist der Geist einer Lean-Kultur. Wenn die Führungskraft willens ist, Fehler einzugestehen und kein Problem damit hat, Anerkennung zu geben, dann existiert der gleiche großzügige und unterstützende Geist auch unter den Mitarbeitern. In einer weniger freundlichen Umgebung hätte Pavlo vielleicht über meinen Fehler gemeckert, oder den Kopf geschüttelt und dabei zugesehen, wie dieser Fehler zu weiteren Fehlern geführt hätte, nur um dann genugtuend zu sagen „Ich habe ja von Anfang an gewusst, dass das nicht gutgehen kann.“ Stattdessen war es für ihn absolut kein Problem, mir seine Sorgen mitzuteilen. Darüberhinaus hätte Pavlo meine Anerkennung einfach hinnehmen und sich darüber freuen können, stattdessen gab er die Anerkennung an die Person weiter, der sie gehörte – Alexey, einem anderen Mitarbeiter.

Ein anderer Effekt demütiger Führung ist, dass sie ein Klima schafft, in dem Menschen ihre Ideen ohne Angst oder Beklemmung vortragen können. Zurückweisung ist kein Problem, da es absolut akzeptabel ist, Vorschläge für Verbesserungen zu machen und dann festzustellen, dass es vielleicht doch keine so tolle Idee war.

Niemand wird beleidigt und niemand fühlt sich unter Druck gesetzt, perfekt sein zu müssen. Wir dürfen alle etwas verwundbar sein, da wir in unserem Wunsch nach kontinuierlicher Verbesserung mit dem Fokus, das Leben unserer Kunden zu

verbessern, stark und einig sind.

Es ist noch gar nicht so lange her, als eine Gruppe von Ingenieuren und Managern von Bombardier, jenem Unternehmen, das Learjets herstellt, FastCap besichtigte. Ein Teilnehmer dieser Gruppe erzählte mir seine Geschichte. Er hatte an der Abschiedsfeier eines in den Ruhestand gehenden Freundes, ebenfalls ein Ingenieur, teilgenommen. Nachdem der Freund so viele Geschenke und Glückwünsche erhalten hatte, nahm er sich einen kurzen Moment Zeit, auf seine fast 30-jährige Karriere in dem Unternehmen zurückzublicken. Mit etwas Bedauern sagte er „Dreißig Jahre lang arbeitete ich mit meinen Händen. Sie hätten die Arbeit meines Kopfes und Herzes haben können, umsonst, aber sie haben niemals danach gefragt.“

Lean-Führungskräfte kitzeln alle Begabungen und Fähigkeiten aus einer Person heraus. Genau das hörte ich vor vielen Jahren in Japan vom Vizepräsidenten von Lexus. „Das Wichtigste sind unsere Mitarbeiter. Die nächste Technologie oder Verkaufsstrategie oder das nächste großartige Modell – all das spielt keine Rolle. Wir investieren in unsere Leute.“

Letztendlich werdet ihr das Beste aus euren Mitarbeitern herausholen, wenn ihr ihnen mit Demut und Anerkennung entgegenkommt. Lean-Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter respektieren und realisieren, dass jede einzelne Person ihre eigene einzigartige Genialität an den Tag bringt. Wenn ihr darüber nachdenkt, werdet ihr erkennen, dass euch dabei eine große Last von den Schultern genommen wird. Was für eine Erleichterung, dass nicht ihr alleine alle brillanten Einfälle haben müsst! Ihr habt ein riesiges Meer an Möglichkeiten und Ideen, die nur darauf warten, losgelassen zu werden. Warum solltet ihr die wertvollste Quelle an Genialität ignorieren oder beiseite schieben?

Eine Lean-Führung erzielt beste Produkte und Dienstleistungen, da sie das Beste aus ihren Mitarbeitern herausholt, ohne dass dabei Eifersucht, Revierkämpfe oder Vergeltung einen Platz haben. Jemand hat mir einmal gesagt, dass Machtspielchen die 9. Art von Verschwendung sind, und zwar eine große Verschwendung, die hauptsächlich ego-gesteuert ist. Nur Menschen mit starker Selbstwahrnehmung können eine Lean-Führungskraft werden, denn Demut ist ein Zeichen für Glaubwürdigkeit und Großzügigkeit. Letztendlich geht es in diesem Buch nicht um Lean oder um operative Exzellenz, 2-sekündige Verbesserungen, Kultur, 3A oder Firmenbesichtigungen. Es geht um Führungsqualität. Wenn Führungskräfte mit erstklassigen Prinzipien führen und diese bedacht umsetzen, dann ist alles möglich.

DIE EINE SACHE:
DEMUT IST DER WEG ZU GRÖSSE

Lean Videos:



1. 2-sekündige Lean-Verbesserungen
<http://youtu.be/6qhE4WicKol>



**2. Lean Lantech, Exzellente
Führungsqualität**
<http://youtu.be/fOotGdcDQ8o>

Kapitel 14

Die drei Säulen des Lean

Vor rund einem Jahr kam mir die Idee, 2 Sekunden Lean zu schreiben, und zwar aus mehreren Gründen.

Zunächst einmal waren die Leute neugierig. Sie besichtigten FastCap, sahen unsere Lean-Kultur im täglichen Leben und wollten mehr Informationen darüber, wie sich solch eine ungewöhnliche Kultur aufbauen lässt. Es ergab Sinn, meine Gedanken auf Papier zu bringen und unsere Geschichte zu erzählen. Ich wollte alle an unserer Reise – und den Details darüber, wie wir Lean implementierten – teilhaben lassen, um anderen Menschen noch effektiver helfen zu können.



Besichtigung von FastCap

Zweitens wollte ich meine Ideen noch prägnanter darstellen und einen „klarerer Prozess“ beschreiben, was Lean im Kern wirklich ist.

Jetzt, ein Jahr später, habe ich so meine Bedenken – bezüglich des Inhalts des Buches und was wirklich bei den Lesern ankommt. Eines ist klar – das Buch ist beliebt! Die Leute mögen es. Es ist einfach, kurz und macht Lean für jeden greifbar. Es war mir wichtig, dass wirklich jeder – egal ob Doktor oder 18-jähriger Berufsanfänger – eine Lean-Kultur nachvollziehen, implementieren und aufbauen kann.



Die drei Lean-Säulen

2 Sekunden Lean brachte mir viel öffentliche Aufmerksamkeit. Menschen aus der ganzen Welt baten mich, in Ihren Unternehmen oder Organisationen Vorträge zu halten. Ich fragte mich, wie ich die Botschaft von 2 Sekunden Lean noch weiter verbessern konnte. Bei Lean geht es um die ständige Planung, Umsetzung, Überprüfung, erneute Evaluierung und Verbesserung aller



Paul als Gastgeber

Aspekte. Also, los geht's... nachfolgend zeige ich euch, wie ich die Botschaft von 2 Sekunden Lean verbessert habe.

Ich habe mir die Drei Lean-Säulen von Paul einfallen lassen. In unserer Produktionshalle sah ich, mit welchen Problemen sich die Leute auseinandersetzten, und mir wurde bewusst, dass etwas fehlte. In Lean-Kreisen ist es völlig normal zu sagen, dass es sich bei zwei der Lean-Säulen um die Beseitigung von Verschwendung und um kontinuierliche Verbesserung handelt. Dem kann ich so nicht ganz zustimmen. Lean bringt die Leute dazu, **Verschwendung zu sehen**. Verschwendung zu erkennen ist die erste Lean-Säule. Falls ihr bei dem, was ihr tut, keine der acht Arten der Verschwendung identifizieren könnt, dann ist es sehr schwierig, Verschwendung zu beseitigen. Bei der ersten Lean-Säule geht es darum, Ihren Leuten beizubringen, **Verschwendung zu sehen!**

Falls ihr eine Lean-Kultur aufbauen möchtet, müsst ihr jeden Prozess unter die Lupe nehmen und euch fragen, „Bob, was sind die acht Verschwendungen und welche dieser Verschwendungen erkennst Du in dem Arbeitsgang, den Du gerade ausführst?“

Erstens müsst ihr dafür sorgen, dass alle eure Mitarbeiter die **acht Verschwendungen so gut kennen** wie ihren eigenen Geburtstag. Das Verständnis über diese acht Verschwendungen erreichen Sie nicht durch Ausdrücke, Emails oder Seminare. Sie müssen diese acht Verschwendungen jeden Tag vermitteln! Bei FastCap wiederholen wir diese acht Arten der Verschwendung ganz einfach jeden Morgen während unserer Besprechungen. Jeden Morgen muss ein anderer Mitarbeiter die acht Verschwendungen an seinen Fingern abzählen und anhand einer Geschichte alle Arten der Verschwendung erläutern.

8 Deadly Sins of Waste: 8 Sünden tödlicher Verschwendung



Die 8 Verschwendungen relevant machen und interessant darstellen

1. **Überproduktion.** Nummer Eins unter den Verschwendungen ist Überproduktion. Sie ist die „Mutter aller Verschwendungen“ und ist in allen anderen Verschwendungen enthalten.
2. **Transport.** Die zu viel produzierten Waren werden transportiert.
3. **Bestände.** Darüberhinaus müssen die zu viel produzierten Waren gelagert werden.
4. **Nacharbeit.** Unter den zu viel produzierten Waren gibt es fehlerhafte Erzeugnisse, die nachgebessert werden müssen.
5. **Übermäßige Bearbeitung.** Durch die Nachbesserung der zu viel produzierten Waren wird übermäßige Bearbeitung verursacht.
6. **Unnötige Bewegung.** Die zu viel produzierten Waren müssen abgefertigt werden, wodurch unnötige Bewegung entsteht.
7. **Warten.** Dann müssen unsere Kunden gezwungenermaßen warten, während wir die zu viel produzierten Waren nachbessern.
8. **Ungenutztes Mitarbeiterpotenzial.** Dann gibt es noch das ungenutzte Potenzial der Belegschaft, da die Mitarbeiter unserer Teams Verschwendung nachbessern, anstatt sich auf die Erkennung und Beseitigung von Verschwendung

und die Wertschöpfung für den Kunden zu konzentrieren.

Die erste Säule

Wie ich bereits erwähnt habe, muss jeden Tag einer unserer zweiundfünfzig Mitarbeiter die Verschwendungen an acht Fingern abzählen und uns eine Geschichte über Verschwendung erzählen. Das hat sich mittlerweile so sehr in den Köpfen unserer Belegschaft verankert, dass sie Verschwendungen in ihren eigenen Arbeitsabläufen mühelos erkennen. Das Wichtigste, was ich gelernt habe, ist die erste Lean-Säule: Menschen müssen die **Verschwendung sehen.**



Lernen, Verschwendung zu erkennen

Die zweite Säule

Bei der zweiten Säule geht es darum, dass jede Person alles kontinuierlich verbessern muss. Die eigentliche Essenz von 2 Sekunden Lean ist, kleine schrittweise Veränderungen vorzunehmen, die sich schnell zu einer deutlichen Masse akkumulieren. Ein Jahr später, und ich stehe noch immer hundertprozentig hinter diesem Konzept, und zwar mehr denn je, da es rundum funktioniert – und so einfach ist. Zunächst heißt es also, Verschwendung zu erkennen und im zweiten Schritt **alles und jeden Prozess kontinuierlich und jeden Tag zu verbessern.**

Die dritte Säule

Die dritte Säule ist womöglich die außergewöhnlichste von allen und hat mich selbst etwas überrascht. Ich verstand einfach nicht, warum wir unsere Lean-Kultur so erfolgreich implementieren konnten. Die dritte Lean-Säule ist... **„Vorher- und Nachher-Videos“ aller Verbesserungen** aufzunehmen. Ihr müsst den Arbeitsbereich und den Prozess vorher und nachher zeigen. Ich weiß schon, was ihr jetzt sagen werdet. „Paul, was hat denn das mit Lean zu tun?“

Einfach alles! Wenn ihr eine Unternehmenskultur aufbaut, müsst ihr die Entwicklung dieser Kultur festhalten. Tut dies auf eine interessante Art und Weise, damit die Leute die Videos gerne anschauen und selbst Teil dieser Entwicklung werden möchten. Das setzt eine enorme Menge neuer, frischer emotionaler Energie

frei. Ich sage den Leuten immer, dass sie einfach ihr iPhone, Smartphone oder was für ein Gerät auch immer – solange sie keine professionelle Videokamera kaufen – verwenden und dann Videos mit eben jener Kamera machen sollen, die sie gerade bei der Hand haben. Kauft auch keine professionelle Bearbeitungssoftware; das ist nicht erforderlich. Alles, was ihr braucht, ist eine App wie iMovie, um die Filme direkt auf eurem Gerät bearbeiten zu können.

Weniger ist mehr. Macht die Videos und konzentriert euch dabei auf das Wesentliche.



iMovie-App zum Bearbeiten

Das beste Beispiel, wie man dieses Konzept erfolgreich umsetzen kann, ist „Hauling the Mail“ – ein fantastisches Video der Firma Walters & Wolf. Es ist einfach, lustig, unkompliziert und dafür geeignet, eine Lean-Kultur aufzubauen. Dieses Video hat es



Einfach gestalten – verwendet euer iPhone anstatt einer Videokamera

wirklich in sich, und bei Walters & Wolf herrscht absolutes Lean-Fieber.

Soll ich euch ein Geheimnis verraten? Ich habe vor ungefähr vier Jahren angefangen, Videos zu machen. Es dauerte also ganze zwei Jahre bis zu meinem ersten Video! Anders gesagt, ich hätte bereits vor sechs Jahren damit anfangen sollen, Videos zu machen, aber ich war wie gelähmt, weil ich wollte, dass alles perfekt ist. Ich kaufte alle möglichen Filmausrüstungen, Beleuchtungen und Softwareprogramme, machte aber nie ein Video, weil ich warten wollte, bis alles perfekt ist. Dann realisierte ich, wie aberwitzig das war. Indem ihr loslegt und es einfach tut, werdet ihr so viel lernen, gerade weil ihr es „einfach tut“. Das ist die eigentliche Geschichte von 2 Sekunden Lean. Indem ihr ständig kleine Verbesserungen vornehmt, werdet ihr so viel lernen, dass die nächste Verbesserung noch viel besser ausfallen wird.

Mit den Videos ist es genau das gleiche. Fangt **jetzt** an, Videos aufzunehmen, ganz einfach mit der Kamera, die ihr gerade bei euch habt. Macht **jetzt** „Vorher- und Nachher-Videos“. Verstellt nichts in eurem Arbeitsbereich, bevor ihr das Chaos eures aktuellen Prozesses aufgezeichnet habt. Das Video „Den Saustall aufräumen“

zeigt genau, was ich meine. Ändert nichts, solange ihr nicht das „Vorher und Nachher“ aufgezeichnet habt, denn nur so könnt ihr den Kontrast sehen und eurem Team zeigen, welche Wirkung kontinuierliche Verbesserung hat – und wie man ein Lean-Denker wird.

Ich wies andere Unternehmen an, genau das zu tun, und die Ergebnisse waren phänomenal, ähnlich als würde man Öl ins Feuer gießen. Sie machten ein Video und waren in der Lage, es unterschiedlichen Niederlassungen und Standorten ihres Unternehmens zu zeigen. Und bevor ich mich versah, hatten sie schon das nächste Video gedreht. In nur wenigen Wochen hatten sie vierzig Videos aufgenommen. Ich realisierte, was für eine bedeutende Komponente das war. Die Videos bilden eine Bibliothek des Erfolgs und eine Bibliothek zum Schulen aller aktuellen und zukünftigen Mitarbeiter. Ein wirklich machtvolles Instrument.

Ein Grund dafür, warum FastCap auf seiner Lean-Reise so erfolgreich ist und weshalb alle so großes Interesse daran zeigen, ist, dass wir alles, was wir tun, in unseren kitschigen Videos festhalten – und alle lieben diese Videos. Die Filme sind gut genug für uns, weshalb ich mir dachte, anderen diese Idee zu vermitteln und diesem Konzept eine Lean-Säule zu widmen. Genau das habe ich den Menschen in der ganzen Welt erzählt. Je mehr ich darüber spreche, desto erstaunter sehen mich die Menschen an und sagen „Wow! Darüber habe ich noch nie nachgedacht; es ergibt aber wirklich Sinn.“

Zunächst beginnen die Leute Videos aufzuzeichnen, und im nächsten Schritt arbeiten sie mit uns zusammen und senden uns ihre Verbesserungsvideos. Wir veröffentlichen diese Videos auf unserer Webseite und geben somit Menschen auf der ganzen Welt die Möglichkeit zu sehen, wie andere Leute die Dinge tun. Das ist eine ganz neue Erfahrung. Anderthalb Jahre nach der Veröffentlichung nehme ich folgendes aus meinem Buch mit: Die drei Lean-Säulen. Erstens,

Verschwendung erkennen, zweitens, alles kontinuierlich und jeden Tag verbessern. Drittens, „Vorher- und Nachher-Filme“ aufnehmen.

Ihr seid noch nicht so richtig von den Videos überzeugt? Ok, dann lasst mich



Videos mit Lean-Verbesserungen

euch eine weitere Geschichte erzählen. Gestern habe ich Natalie und Mikayla interviewt, zwei Schülerinnen der 9. Klasse der Cornerstone Christian School. Deren Lehrer, Darryn Kleyn, brachte seinen Schülern das Lean-Konzept auf besondere Art und Weise bei, indem er in seinem Unterricht eine Lean-Kultur etablierte. Die Kinder produzieren ständig neue Videos. Sie machen wirklich viele und richtig gute Videos über ihre Lean-Verbesserungen. Schaut euch bitte das Video „Was ist Lean“ unter der Überschrift Lean Kids auf fastcap.com an.



Darryn und seine Lean-Klasse

Ich fragte Natalie: „Nach einem Jahr Lean-Unterricht, was würdest Du verbessern, damit Kinder das Lean-Konzept noch besser verstehen können?“



Mikayla & Natalie
Was bedeutet Lean?

Sie antwortete „Mehr praxisnahe Lean-Beispiele zeigen und weniger Theorie unterrichten.“ Und das von einem Kind....dem habe ich nichts mehr hinzuzufügen.

Als ich anfang, 2 Sekunden Lean zu schreiben, war mein Ziel zu erklären, wie jeder eine Lean-Kultur aufbauen kann – und zwar innerhalb eines Jahres anstatt in den elf Jahren, die ich dafür benötigte. Ich wollte auch über die vielen Fehler berichten, die ich machte, um anderen Menschen die gleiche Erfahrung zu ersparen. Hätte ich damals den gleichen Wissensstand wie heute gehabt, wäre es viel einfacher für mich gewesen, eine Lean-Kultur aufzubauen. Ich weiß jetzt, dass ich jederzeit in eine beliebige Organisation gehen, diese drei einfachen Säulen implementieren und in kurzer Zeit deutliche Verbesserungen bewirken kann.

DIE EINE SACHE: VERSCHWENDUNG SEHEN LERNEN

Lean Videos:



1. Die drei Lean-Säulen

<http://youtu.be/R1e0wlyz9hY>



2. Hauling the Mail

<http://youtu.be/B2VemLCV8i0>



3. Den Saustall aufräumen

<http://youtu.be/Lj6NslY674>



4. Was ist Lean?

mit Natalie & Mikayla

<http://youtu.be/BV0JMky36mE>



5. Verschwendung sehen

lernen von Jaymie

<http://youtu.be/EWAiD0v46vo>

Kapitel 15

Verdammt gute Fragen

Eine der Verbesserungen, die ich in meinen Vorträgen übernommen habe, ist das Resultat eines Vorschlags aus dem Publikum. Im Lean-Jargon nennt man das auch „an den Ort des Geschehens gehen.“ Es hat mir noch nie etwas ausgemacht, wenn mich Leute mitten in meinen Vorträgen unterbrechen, um Fragen zu stellen; jener Vorschlag zielte jedoch darauf ab, „am Ende eines Vortrags fünf Minuten für Fragen“ einzuräumen. Ich setzte diese Idee um und es funktionierte so gut, dass ich mich entschloss, hier noch einmal auf die Top 10 Fragen der Leute einzugehen.



Wie kann ich mich verbessern?

Einige Fragen klingen etwas außergewöhnlich, was jedoch ein Grund mehr dafür ist, sie zu beantworten. Ich denke sehr oft an die Menschen, die vielleicht die gleichen Fragen haben, sie aber aus Angst nicht stellen. Ich werde mit der ungewöhnlichsten, allerdings am häufigsten gestellten Frage anfangen.

Frage 1 Paul, was hältst Du von Luxus?

Antwort Das ist eine sehr interessante Frage. Ich glaube die meisten Leute stellen sich diese Frage, wenn sie meinen Schreibtisch sehen und realisieren, dass ich kein Büro habe und bei der Führung meines Unternehmens solch ein Minimalist bin. Sie denken sicherlich, „Mann, dieser Typ hält bestimmt nichts von Luxus. Er hat ganz bestimmt keine tollen Sachen.“ Sie denken sicherlich, „Mann, dieser Typ hält bestimmt nichts von Luxus. Er hat ganz bestimmt keine tollen Sachen.“



Ich kann euch versichern, dass dies

Ich liebe Luxus...das ist mein Auto!

absolut nicht der Realität entspricht. Ich umgebe mich mit sehr viel Luxus.

Im Gegensatz zu den meisten Menschen kann ich mir viele Luxusgüter leisten, da ich bei der Führung meines Unternehmens weniger verschwenderisch vorgehe. Bei Lean geht es nicht um Entbehrung. Lean eliminiert Aktivitäten ohne Mehrwert. Solche Aktivitäten nennen wir Verschwendung. Wenn es für mich Wert hat, eine schöne Breitling-Uhr zu tragen, dann ist das für mich keine Verschwendung, und ich möchte, dass Breitling weiterhin tolle Uhren herstellt.



Lean ist keine Entbehrung

Wenn es für mich Wert bringt, mein eigenes Flugzeug zu fliegen und so meinen Job effektiver auszuführen, dann ist das ebenfalls keine Verschwendung. Bei Lean geht es darum, solche Aktivitäten zu eliminieren, die keinen zusätzlichen Mehrwert bringen. Eine schöne Uhr erinnert mich ständig an den Wert makelloser Handwerkskunst und Detailgenauigkeit. Mein Flugzeug gibt mir die Möglichkeit, jederzeit an einen beliebigen Ort zu gelangen und bietet mir somit Flexibilität als Mehrwert.

Sicherlich können die Art und Weise, wie ich mein Flugzeug in Schuss halte oder fliege bzw. die Missionen, die ich damit fliege, Verschwendung verursachen – da gibt es sicherlich Bedarf für näheres Hinschauen und Verbesserungen. Die Tatsache jedoch, dass ich ein Flugzeug oder eine tolles Auto habe, ist an sich keine Verschwendung. Als Kunde weiß ich die Vorteile dieser Insignien zu schätzen. Diese Luxusartikel sind das Resultat meiner sorgfältigen Kapitalverwaltung und ich habe absolut keine Schuldgefühle, diese Dinge zu besitzen. Lean ist nicht Sozialismus. Es ist bedachter Kapitalismus.

Natürlich bringen der Besitz und die Verwendung solcher Statussymbole gewisse Verschwendungen mit sich. Aber vergesst nicht, dass diese Verschwendungen nur den kritischen Blicken und dem Verbesserungsstreben des Besitzers – und niemand Anderem – ausgesetzt sind. Warum ich das sage? Wir alle, egal ob reich oder arm, schwimmen nur so in Verschwendung. Mit dem Finger auf andere zu zeigen ist nicht nett und leistet keinen produktiven Beitrag zur Lösung der eigenen Probleme. Luxus an sich ist keine Verschwendung. Ich liebe Luxus. Ich habe viele schöne Dinge und ich kann mir viele davon leisten, weil ich ein Lean-Denker bin. Ich bin darauf bedacht, überall Verschwendung zu erkennen und zu eliminieren.

Frage 2 Gibt es bei FastCap ein hohe oder niedrige Mitarbeiterfluktuation?

Antwort Wir haben eine sehr niedrige Fluktuation. FastCap ist ein sehr beliebter Arbeitgeber, da sich die Menschen bei uns anerkannt fühlen. Ihre Meinungen und Ideen spielen eine wichtige Rolle.

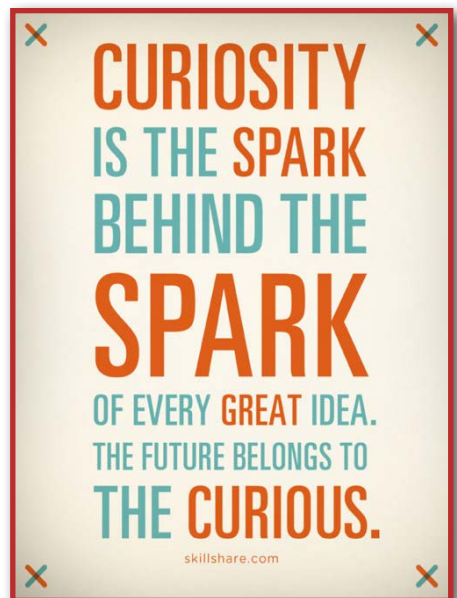
Während des Aufbaus einer Lean-Kultur war es eines meiner Ziele, die Personalabteilung in unserem Unternehmen weniger arbeitsaufwendig zu gestalten. Solange wir ein dynamisches Unternehmen sind, können wir Talent magisch anziehen anstatt danach suchen zu müssen.

Lean reduziert die Mitarbeiterfluktuation dramatisch – bis hin zu dem Punkt, dass es sie fast gar nicht mehr gibt. Manchmal kommt es schon vor, dass uns Mitarbeiter verlassen. Das liegt dann meistens aber daran, dass sie sich ihre eigenen Träume erfüllen und sich zum Beispiel zum Arzt, Rechtsanwalt oder zugelassenen Wirtschaftsprüfer ausbilden lassen möchten. Davon jedoch abgesehen ist die Fluktuation extrem niedrig, da wir die Menschen und ihre Meinungen anerkennen.

Frage 3 Habt ihr auch Mitarbeiter, die Lean nicht verstehen und absolut nicht kooperieren möchten?

Antwort Na klar. Am Anfang lag der Anteil jener Mitarbeiter, die selbst kündigten oder von uns gekündigt wurden, bei mehr als fünfzig Prozent. Heutzutage passiert es jedoch nur selten, dass Mitarbeiter unser Konzept nicht verstehen. Das hat zwei Gründe.

Erstens wählen wir zukünftige Mitarbeiter sehr sorgfältig aus. Wir suchen nach Menschen mit zwei Eigenschaften – Menschen, die demütig und neugierig sind. Wir suchen nach Menschen, die sich nicht so benehmen, als würden sie alles wissen und können. Wir möchten, dass die Menschen neugierig auf das Leben blicken. Falls uns jemand in einem Interview gegenüber sitzt und erklärt, was er alles weiß, oder jemand, der nicht wirklich Interesse zeigt an dem, was wir tun oder wie



wir unser Unternehmen leiten, dann ist uns klar, dass diese Person nicht über die Eigenschaften verfügt, die wir in unserem Team benötigen. Wir wollen demütige, neugierige Menschen. Deshalb sind wir sehr vorsichtig bei der Einstellung neuer Mitarbeiter.

Zweitens ist unsere Kultur sehr intensiv – und positiv – und es dauert nur ein bis zwei Wochen, sich dieser Kultur anzunehmen. Wenn ihr eine stabile und beständige Kultur aufbaut, ist es ganz natürlich für andere Menschen, eure Art des Denkens schnell zu verstehen. Es wird natürlich immer Menschen geben, die nichts von eurer Art der Unternehmensführung halten. Am Anfang war das sehr schwer. Jetzt ist es viel einfacher. Eine meiner beliebtesten Redewendungen ist „Lean ist harte Arbeit, durch welche alles einfacher wird.“ Das ist hundertprozentig richtig. Um besser nachvollziehen zu können, wie sich unsere Kultur aus Sicht eines neuen, jungen Mitarbeiters anfühlt, schaut euch doch das Interview mit Hannah an, einer 16-jährigen Mitarbeiterin bei FastCap. Scannt dafür den QR-Code am Ende dieses Kapitels.



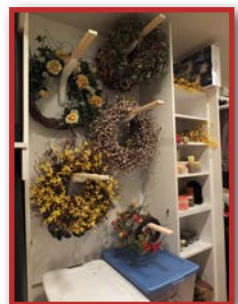
Hanna

Frage 4 Hast Du Lean auch zuhause implementiert? Wie sieht es bei Dir zuhause aus?

Antwort Ich bin ein Lean-Enthusiast. Ich verbessere alles und überall. Ob ich nun im Urlaub, zuhause, bei der Arbeit oder in meinem Flugzeug unterwegs bin, ich versuche ständig, Prozesse zu verbessern, Verschwendungen zu eliminieren und Dinge zu vereinfachen. Einige Leute irritiert es, jemanden zu treffen, der sich so fanatisch mit Lean auseinandersetzt, aber ich versichere euch, dass Lean eine große Bereicherung in meinem Leben ist. Ich kann so viel mehr erledigen als die meisten anderen Menschen.

Als Konsequenz auf die häufig gestellte Frage „Implementierst Du Lean auch zuhause?“ habe ich mehrere Videos aufgenommen, um Menschen zu zeigen, wie mein Haus aussieht und wie ich Lean dort umgesetzt habe. Hier ist ein recht lustiges Beispiel, das einen kleinen Einblick gewährt... Lean in meinen eigenen vier Wänden.

Da die Dinge, die ich tue, so einfach sind, denke ich

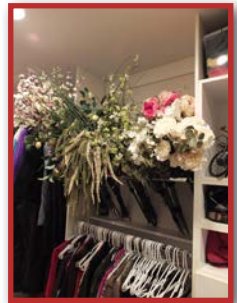


Lean in Leannes Schrank

überall und auf Schritt und Tritt Lean. Meine Frau und ich haben gerade das gesamte Wochenende damit verbracht, unsere Kleiderschränke „leaner“ zu gestalten. Unsere Schränke sind jetzt super aufgeräumt und übersichtlich. Meine Frau hat einen separaten Schrank, in dem sie ihre Hausdekorationen nach Jahreszeiten sortiert aufbewahrt. Sie hat spezielle Dekorationen für den 4. Juli, den Frühling, den Herbst, das Erntedankfest und Weihnachten. Unser Haus ist immer festlich und schön geschmückt.

Das Problem war, dass diese Dekorationen nicht sehr übersichtlich organisiert waren. Also fragte ich sie: „Wie können wir das verbessern?“

Ganze zwei Tage verbrachten meine Frau und ich damit, den Schrank zu organisieren, und das Ergebnis kann sich sehen lassen. Alle Blumengestecke sind weggeräumt. Die Blumenkränze haben wir schön aufgehängt und die Kerzen in unterschiedlichen Behältern verstaut. Von jetzt an wird es sehr einfach sein, unser Haus je nach Jahreszeit zu dekorieren. Meiner Frau gefällt es sehr und der gesamte Prozess ist nun nicht mehr so beschwerlich.



Lean in Leannes Schrank

Aus diesem Grund ist Lean so cool. Lean gestaltet Dinge, die traditionell schwierig oder anstrengend sind, einfacher und interessanter. Ein weiterer Vorteil ist, dass ihr eure grauen Zellen anstrengt, da es schon eine große Sache ist, sich zu überlegen, wie ihr alles verbessern könnt. Lean zielt darauf ab, jegliche Art der Anstrengung zu eliminieren.

Frage 5 Was machst Du, wenn die Leute Lean oder die Art und Weise, wie ihr eure Arbeit macht, nicht verstehen und unterstützen wollen? Weist Du dann auf deren Verschwendungen hin?

Antwort Das ist womöglich eine meiner Lieblingsfragen, da es eine der wichtigsten Antworten ist, die es zu verstehen gilt. Wir alle haben genügend Verschwendung in unserem Alltag für zehn weitere Leben. Konzentriert euch nicht auf die Verschwendung anderer, sondern nur auf eure eigene.

Erst kürzlich stellte ich diesen Punkt während einer Besichtigung unseres Unternehmens klar. Einige Mitarbeiter einer anderen Fabrik besuchten unsere Produktionsstätte. Sie befanden sich im Produktionsbereich unseres Unternehmens. Nach der Besichtigung sagte einer dieser Leute „Ich würde gern wissen, wie wir

Lean im Bürobereich implementieren können.“

Ich sah ihn an und fragte „Warum? Arbeitest Du im Büro? Ich dachte Du arbeitest in der Produktion?“

Er antwortete „Ja, das stimmt, aber unser Büro ist so chaotisch.“

Dann sagte ich zu ihm, „Das ist einer der größten Fehler, den Du machen kannst. Konzentrier Dich auf Dich selbst und auf die Eliminierung Deiner eigenen Verschwendungen. Glaube mir. Du hast genügend für zehn weitere Leben.“

Sobald die Leute sehen, wie sehr sich euer Arbeitsbereich verbessert hat, wie viel einfacher eure Arbeit geworden ist, wie viel mehr sie sich auf euch verlassen können, wie beständig ihr seid und wie sich die Qualität eurer Produkte verbessert, werden sie wissen wollen, wie ihr das anstellt. Ihr könnt es ihnen zeigen. Und dann werden sie lernen wollen und sich auf ihre eigene Lean-Reise begeben. Versucht jedoch nicht, eure Frau, euren Hund, euren Hamster, eure Katze oder eure Kollegen dazu zu bringen, Lean auszuprobieren.

Konzentriert euch auf euch selbst. Wir alle verursachen selbst so viel Verschwendung. Das ist einer der wichtigsten Punkte, die ich in den vergangenen Jahren in meinen Gesprächen und auf meinen Unternehmensbesichtigungen in der ganzen Welt gelernt habe. Konzentriert euch auf euch selbst, auf euch selbst und nochmals auf euch selbst.



Frage 6 Gibst Du Deinen Mitarbeitern Anreize für Verbesserungen?

Auf sich selbst konzentrieren

Antwort Anfangs ja, und das war wohl einer unser größten Fehler. Seitdem wissen wir, dass Lean unsere Arbeit ist. Es ist nichts, was wir zusätzlich zur oder nach der Arbeit tun. Kontinuierliche Verbesserung steht bei allen täglich an erster Stelle. Der erste Anreiz für die Umsetzung von Lean-Verbesserungen ist, dass das Leben mit der Lean-Denkweise immer besser wird!

Als wir zunächst finanzielle Anreize gaben,



Kann ich Dich dazu verleiten, Deine Arbeit zu tun?

hatten wir das Gefühl, dass die Leute die Verbesserungen nur vornahmen, um die 5 oder 10 Dollar für jede durchgeführte Verbesserung zu bekommen. Als wir diesen Anreiz wegnahmen und sagten „Das ist euer Job, euer Job hängt davon ab...“, realisierten die Leute, dass wir es ernst meinten. Wir stellten die Leute ein, um von ihrem Wissen und nicht nur von ihrer manuellen Arbeitskraft zu profitieren. Das war wirklich ein Wendepunkt, denn die meisten Menschen fühlen sich für ihren intellektuellen Beitrag zur Arbeit nicht ausreichend anerkannt. Sie haben das Gefühl, als ob wir sie nur für die Herstellung der Produkte brauchen.



Wir möchten Dein Know-How

Wir änderten das Paradigma und sagten „Euer Wissen ist unser Mehrwert.“ Dieser Paradigmenwechsel überzeugte viele Menschen auf einer vollständig anderen Ebene. In meinen Augen ist es ein Fehler, Leute für die Implementierung von Lean zu bezahlen. Die Vergabe von Anreizen verschiebt den Schwerpunkt weg vom eigentlichen Zweck des Unternehmens.

Der Zweck eines Unternehmens ist es, die Lebensqualität der Kunden zu verbessern. Der Zweck eines Unternehmens ist es, Kunden einen Mehrwert auf hoher Ebene zu bieten. Der Zweck eines Unternehmens ist es, Aktivitäten ohne Mehrwert zu eliminieren und dem Kunden jeden Tag, jeden Monat, jedes Jahr beständig einen Mehrwert zu bieten. Wenn ihr das beherzigt, erhöht sich euer Ansehen aus Sicht des Kunden und eure Kunden werden wiederkehren, was wiederum dazu führt, dass ihr mehr Geld verdient.

Wenn ihr den Schwerpunkt eines jeden Teammitglieds darauf richtet, täglich für den Rest ihres Lebens kontinuierliche Verbesserungen vorzunehmen, verursacht ihr einen Paradigmenwechsel. Ihr verschiebt den Schwerpunkt von den Mitarbeitern hin zum Kunden. Es befreit eure Mitarbeiter und gibt ihnen so die Möglichkeit, mit anderen Teammitgliedern zusammenzuarbeiten und dem Kunden mehr Nutzen zu schaffen.



Respekt

Der zweite Anreiz für die Durchführung von Lean-Verbesserungen ist, dass meine Mitarbeiter Respekt vom Kunden, von den anderen Teammitgliedern und von mir selbst erhalten. Jeder Mensch sehnt sich nach Respekt, aber die meisten bekommen

ihn nicht.

Frage 7 Was, wenn ich nicht in allem, was ich tue, effizient sein will? Ich laufe gerne, so bekomme ich mehr Bewegung.

Antwort Das ist euer gutes Recht. Ihr müsst verstehen, dass Lean harte Arbeit ist und alles leichter macht. Etwas Mühe kann dazu führen, dass ihr noch mehr Spaß in eurem Leben habt. Wenn ihr das Konzept „Lean ist harte Arbeit, durch welche alles einfacher wird“ aus einer globalen Perspektive betrachtet, werdet ihr verstehen, warum ich Lean so intensiv betreibe.

Ich habe gelernt, dass Zeit der große gemeinsame Nenner ist. Jedem von uns stehen täglich 24 Stunden zur Verfügung. Wir alle haben die gleichen 24 Stunden – egal ob reich oder arm, gebildet oder ungebildet. Was wir in diesen 24 Stunden machen, bestimmt in großem Maße den Erfolg und die Zufriedenheit in unserem Leben. Falls ihr ein höchst produktives Individuum seid und euren Teammitgliedern, Familienangehörigen und anderen Kollegen gegenüber sehr diszipliniert und zuverlässig auftrittet, dann ist es ganz selbstverständlich, dass ihr mehr Freude im Leben haben werdet.

Falls ihr eher unproduktiv seid, nichts erledigt bekommt und euren Teammitgliedern, Familienangehörigen und anderen Kollegen gegenüber nicht zuverlässig auftrittet, werdet ihr zwangsläufig mehr Enttäuschungen und mehr Reibereien in eurem Leben erfahren. Mit Lean könnt ihr diese 24 Stunden optimieren und optimal ausnutzen. Wenn ihr Lean richtig gut umsetzt und Verschwendungen geschickt erkennen könnt, werdet ihr aus den 24 Stunden scheinbar und mühelos 48 Stunden herausholen können. Ich meine das natürlich etwas ironisch. Wenn die Menschen jedoch unsere Produktionsstätte besichtigen und sehen, wie wir arbeiten und dass unserer Mitarbeiter gute Laune haben und gut mit anderen Teammitgliedern zusammenarbeiten, sind sie berührt von solch einer positiven Atmosphäre. Meine Antwort darauf ist, dass sich „meine Leute mit allen anderen in der Welt messen können.“ Warum? Weil meine Leute in 8 Stunden das schaffen, wofür die meisten Leute 40 Stunden benötigen.



Zeit ist der gemeinsame Nenner.

Viele Menschen können nicht glauben, dass wir so viel produktiver sind. Bei FastCap sind die Arbeitsabläufe so reibungslos, dass die Leute keine Mühe haben, ihre Arbeiten auszuführen. Die Arbeit macht ihnen Spaß. Sie verrichten ihre Arbeit mit emotionaler Energie, was im Ergebnis zu einer höheren Produktivität führt. Wie gesagt, ihr müsst euch nicht für Lean entscheiden, vergesst jedoch nicht, dass Zeit der gemeinsame große Nenner ist. Was ihr mit diesen 24 Stunden anstellt, definiert, wer ihr seid und wie viel Freude ihr jeden einzelnen Tag in eurem Leben haben könnt.

Frage 8 Ashley aus Großbritannien fragte „Unsere Arbeitsbelastung hat sich in letzter Zeit erhöht und wir haben Probleme damit, in der verfügbaren Zeit Verbesserungen vorzunehmen, auch wenn wir Überstunden machen. Es ist schwierig, jeden Tag eine Besprechung abzuhalten und dann zu sagen ‘Ich weiß, wir hatten gestern dieses und jenes Problem, aber wir hatten noch nicht genügend Zeit, es zu beheben.’ Meine Mitarbeiter konzentrieren sich wirklich auf Möglichkeiten und haben großartige Ideen für Verbesserungen, aber die Liste möglicher Verbesserungen beginnt sich aufzustauen, da wir keine Zeit haben, die Verbesserungen zu implementieren. Irgendwelche Ideen?“

Antwort Manchmal scheint es keinen Sinn zu machen, innezuhalten und die 3A zu verrichten, insbesondere wenn die Arbeitsbelastung überwältigend ist. Also werde ich diese Frage mit einer Geschichte beantworten, die sich bei FastCap zugetragen hat.

Vor vielen Jahren machten wir regelmäßig Überstunden und arbeiteten sogar an den Wochenenden, da die Arbeitsbelastung so hoch war. Es schien unmöglich, aufzuholen. Und dann sagte ich zu allen „Stopp. Hört auf zu arbeiten. Jetzt räumen wir erst einmal unsere Arbeitsbereiche auf. Wir werden die 3A in allen Bereichen umsetzen und wir werden Verbesserungen implementieren. Und wenn das jeden Tag eine Stunde oder vier Stunden dauert, dann ist es halt so.

Wir werden erst wieder arbeiten, wenn wir das erledigt haben.“

Ihr könnt euch vorstellen, wie besorgt meine Mitarbeiter waren, weil sie Angst hatten, dass sie immer weiter zurückfallen würden. Ich vergewisserte ihnen, dass



Wir versammeln uns & lernen täglich weiter zurückfallen wir.

sie mit Verbesserungen und einem ordentlicheren, saubereren und gut organisierten Arbeitsbereich in Wahrheit viel mehr erreichen könnten und letztendlich aufholen würden.

Also legten wir los und wir verpflichteten uns, die 3A umzusetzen und Verbesserungen vorzunehmen – egal wie groß die Arbeitsbelastung war – und siehe da, wir holten auf. Und wir holten nicht nur auf, sondern wir konnten unseren Ertrag um mehrere Millionen Dollar steigern – mit einer ähnlich großen Belegschaft und komplett ohne Überstunden. Darin liegt der Unterschied – kontinuierliche Verbesserung zur Priorität zu machen oder nur dann vorzunehmen, wenn es bequem erscheint. Zunächst Verbesserungen durchzuführen bringt euch nicht nur Verbesserung, sondern es reduziert die Belastung und ermöglicht euch, mit der steigenden Nachfrage Schritt zu halten.

Es erscheint widersprüchlich, und ich kann das nachvollziehen. Aber ich habe meine Lektion gelernt, und ich stehe 100% dazu. Wir stellen sicher, dass alle Arbeitsbereiche 3A unterlaufen und alle Mitarbeiter eine Verbesserung von 2 Sekunden vorgenommen haben, bevor wir mit der Produktion beginnen. Wenn Arbeit ungehindert stattfinden kann, wird Chaos eliminiert. Lean ist nicht einfach eine praktische Glaubensrichtung; es ist ein Grundpfeiler großer Unternehmen. Je mehr Lean zum Schwerpunkt gemacht wird, desto schneller kann Arbeit verrichtet werden – und die Verbesserungen machen sich in Form betrieblicher Effizienz bezahlt.

Frage 9 Eine andere Frage von Ashley zum Thema „Motivation. Wenn alles an Dir zehrt und Du einen dieser Tage hast, wie motivierst Du Dich selbst? Vergiss bitte nicht, dass wir in unserer Firma noch im Anfangsstadium von Lean stecken. Meine Mitarbeiter erwarten noch, von mir motiviert zu werden. Wenn ich also nicht gut drauf bin, hat das einen negativen Effekt. Irgendwelche Vorschläge?“

Antwort Ashley, wie immer eine hervorragende Frage. Ich bin ganz ehrlich, auch ich hatte solche Momente. Ich habe ein ausgefülltes Leben, und das meine ich nicht nur in finanzieller Hinsicht. Ich führe ein glückliches und erfolgreiches Leben. Ich habe viele gute Beziehungen mit Menschen in der ganzen Welt. Und ich führe all das auf die Tatsache zurück, dass ich mich entschieden habe, historischen Grundsätzen wahrer Größe zu folgen. Anders gesagt, basieren die von mir in meinem Leben getroffenen Entscheidungen auf Grundsätzen, die in der Geschichte

Großes hervorgebracht haben.

Es handelt sich um Grundsätze, mit denen im Verlauf der Geschichte erstaunliche Erfolge erzielt wurden – nicht einfach nur gute Erfolge – sondern erstaunliche Erfolge. Das beste Beispiel für mich ist der Grundsatz, der schon von unseren Gründungsvätern beherzigt wurde – alle Menschen sind gleich!

Das Ergebnis ist ein Land, das für viele Menschen mehr getan hat als jede andere organisierte Regierungsform in der menschlichen Geschichte. Nicht perfekt, sogar weit davon entfernt! Aber diese einzige Idee ist zum Prüfstein für die Menschen aller Nationen geworden! Millionen von Menschen fühlen sich heutzutage befreit aufgrund von Grundsätzen, die großartige Erfolge liefern.



Historische Grundsätze wahrer Größe

Meine beliebtesten Grundsätze:

Macht den Menschen zum Mittelpunkt eures Lebens. Das ist mein absoluter Favorit.

Strebt außer nach Profit das richtige Ziel an. Der Profit kommt von ganz allein. Schult und bildet aus. Jedes Mal, wenn ihr ein Individuum intensiv ausbildet, verbessert ihr dessen Fähigkeit eine Arbeit kontinuierlich auszuführen immens – und zwar umso besser als solche Menschen, die nur wenig oder selten ausgebildet werden.

Das beste Beispiel für Schulung und Ausbildung sind die Navy Seals. Wenn solch hoch trainierte Individuen stressigen Situationen ausgesetzt werden, erbringen sie 99% der Zeit kontinuierliche Leistung. Ich fragte mich, „Wenn ich diese Grundsätze zum Kernstück meines Verhaltens mache, erziele ich dann zwangsläufig gute Ergebnisse?“



U.S. Navy SEALs

An den Tagen, an denen ich mir also die Frage stelle „Will ich das wirklich noch länger machen? Das ist sehr viel Arbeit. Wissen die Leute es wirklich zu schätzen? Es

ist wirklich hart...“, dann blicke ich immer auf die Tatsache zurück, dass ich bereits harte Arbeit geleistet habe. Ich habe mich angestrengt und durchgebissen und diese Grundsätze implementiert. Deshalb ist mein Leben so voll und erfüllt. Diese Ideen führen zu großartigen Erfolgen.

Ich werde also niemals aufhören, diesen Grundsätzen zu folgen. Sie haben in der Geschichte Nachhaltigkeit, Gleichmäßigkeit, Freude, Zufriedenheit und – natürlich – Profit erzeugt. Mich auf andere Menschen zu konzentrieren bringt mir Freude und Zufriedenheit. Wenn ich anderen nicht helfen würde, hätte ich nicht solche erfüllende Beziehungen, wie ich sie jetzt in der ganzen Welt unterhalte. Das motiviert mich. Mich motiviert ein geschichtlicher Wertekomplex, der förmlich herausschreit, dass diese Ideen und Prinzipien funktionieren. Gebt nicht auf!

Frage 10 Sam aus Israel fragte: „Ich habe gerade euer Video „Lean dauerhaft verankern“ angesehen. Wie immer war ich vom Schwerpunkt und der Einfachheit eurer Botschaft beeindruckt. Dennoch stellt sich mir immer wieder eine hypothetische Frage. Soweit ich Dich und das Buch verstanden habe, hast Du die Herangehensweise von 2 Sekunden Lean erst einige Jahre nach Beginn Deiner Lean-Reise entwickelt. Falls Du die im Video genannten 3 Säulen (Menschen beibringen, Verschwendung zu sehen, Menschen herausfinden lassen, was sie stört, Vorher- und Nachher-Videos machen) von Anfang an umgesetzt hättest, glaubst du, dass Du dann das gleiche erreicht hättest wie bis heute?“



Sam

„In Kapitel Zwei Deines Buches beschreibst Du zum Beispiel, wie ihr die Rüstzeit eurer Maschinen von 45 Minuten auf 5 Minuten gesenkt habt. Wenn ihr mit der 2-Sekunden-Lean Methode herangegangen wärt, glaubst Du ihr hättet das gleiche erreichen können?“

„Oder in anderen Worten ausgedrückt, wie erreicht ihr mit dem 2-Sekunden-Lean Konzept, welches eher lokal ausgerichtet zu sein scheint, Lösungen, die das gesamte System von vorn bis hinten beeinflussen? (Möglicherweise verstehe ich das Konzept noch nicht vollständig, weshalb meine Aussage, dass es lokal ausgerichtet erscheint, in sich nicht richtig ist.)“

Antwort Sam hat ein hervorragendes Argument. Es scheint, als ob ich mich mit 2 Sekunden Lean auf kleine Verbesserungen konzentriere und dass ich

kein Befürworter von Kaizen-Workshops bin. Als Brad und Jon jedoch anfangen, in unserem Unternehmen Schulungen durchzuführen, nutzten sie Kaizen-Workshops als primäre Methode, Verbesserungen voranzutreiben.

Zunächst müsst ihr verstehen, dass wir bei FastCap aufgrund der 2-Sekunden-Lean Herangehensweise solche erstaunlichen Erfolge erzielt haben. Ich verspreche euch, dass wesentlich mehr dahinter steckt, als auf den ersten Blick ersichtlich ist, anderenfalls habe ich die Prozesse, die hinter den Kulissen ablaufen und ein größeres Gesamtbild ergeben, also auf den gesamten Wertestrom abzielen, nicht gut genug erklärt.

Mein Ziel war, mit 2 Sekunden Lean eine einfache Strategie zu entwickeln, die es den Menschen ermöglicht, eine Lean-Kultur aufzubauen und alle Beteiligten erfolgreich davon zu überzeugen. In den letzten elf Jahren habe ich realisiert, dass kleine, schrittweise Verbesserungen am besten geeignet sind und in Wahrheit viel mehr erreichen als große Kaizen-Workshops. Damit meine ich nicht, dass Kaizen-Workshops keinen Sinn ergeben; sie sind ganz einfach nicht meine bevorzugte Strategie.

Globales Lean

Ich erachte das als globales Lean, denn letztendlich muss jeder verstehen, dass es bei allen Vorgängen, ob groß oder klein, darum geht, Verschwendungen zu eliminieren. Wir möchten, dass ein maximaler Mehrwert bis zum Kunden gelangt. Wenn ihr anfangs einen Prozess analysiert, müsst ihr ihn aus einer allumfassenden Perspektive betrachten.

Konzentriert euch nicht nur darauf, eine kleine Menge Verschwendung aus einem bestimmten Arbeitsschritt zu entfernen, denn dieser Schritt selbst könnte eine komplette Verschwendung sein. Vielleicht gelingt es euch, alle Verschwendungen aus einem Prozess zu entfernen; am Ende kann es jedoch sein, dass dieser Prozess selbst keinen Nutzen für den Kunden bringt. Dies wäre dann ein klassisches Beispiel für übermäßige Bearbeitung.

Lehnt euch zurück und fragt euch „Was genau wollen wir hier für den Kunden tun? Welcher Nutzen soll für den Kunden entstehen?“

Betrachtet Arbeitsabläufe zunächst aus dieser allumfassenden Perspektive in Verbindung mit kleinen, schrittweisen Verbesserungen. Ich habe dabei versagt, Dinge zu vereinfachen, weil ich dem Gesamtbild nicht genügend Aufmerksamkeit schenkte. Obwohl meine Leute diese umfassende Sichtweise haben, habe ich bis jetzt noch nicht erklärt, wie wir dieses äußerst wichtige Konzept verwirklichen konnten.



Verschwendung halbieren

Verschwendung aus einem Prozess zu eliminieren, sofern sie diese nicht halbieren können. Auf den ersten Blick scheint das nicht ganz zur Philosophie von 2 Sekunden Lean zu passen, in der Realität fügt es sich jedoch perfekt ein.

Unser Team ist sich dem Ziel bewusst, dass wir einen zehn-minütigen Prozess auf fünf Minuten reduzieren wollen und dann aus den fünf Minuten zweieinhalb Minuten machen. Sie begreifen das Gesamtbild, und die 2-sekündigen Verbesserungen sind im übertragenen Sinne des Malers Pinsel, soll heißen, die Methode der kleinen, schrittweisen Verbesserungen hilft ihnen bei der Erreichung dieses Ziels.

Unser Team versteht es auch, nach dem größten Hindernis zu suchen. Sie wurden ausgebildet zu verstehen, dass ein Engpass – der größte Rückstau von Arbeit in einem bestimmten Prozess – die beste Stelle ist, Verschwendung zu erkennen und zu eliminieren.

Und sie wissen, dass sie sich fragen müssen „Erzeugt der Ablauf, den ich erledige, Nutzen für den Kunden – oder handelt es sich einfach nur um einen zusätzlichen Prozess? Versuche ich, Verschwendung zu eliminieren, obwohl der gesamte Prozess eigentlich keinen Nutzen bringt?“ Sie sind sich dieser drei Konzepte vollends bewusst. Sie begreifen, dass wir nichts tun wollen, das keinen Nutzen für den Kunden bringt.

Falls wir ein Produkt mit einer Plastiktüte umhüllen, bringt das dem Kunden irgendeinen Nutzen? Klar, es sieht vielleicht gut aus, aber worin liegt der Nutzen? Falls es keinen Nutzen gibt, dann verbessern wir den Prozess nicht, indem wir die

Tüte verkleinern oder einen Weg finden, die Tüte schneller darüberzustülpen. Wenn die Plastiktüte dem Kunden keinen Nutzen bringt, dann ist sie Verschwendung.

Ein gutes Beispiel sind die Verpackungen von Apple-Produkten. Vor kurzem habe ich einen neuen iMac für unser Unternehmen angeschafft. Als ich den Karton öffnete, war ich überrascht. Es gab nur sehr wenig Verpackungsmaterial – weniger als vor sechs Monaten, als ich das letzte Mal einen iMac gekauft hatte. Der Computer war nicht in einer Plastiktüte eingewickelt, sondern von zwei Schaumstoffstücken eingeschlossen, einschließlich Kabel und einer kleinen Bedienungsanleitung. Und das war's. Ich war fast schon schockiert zu sehen, dass es nicht die voluminösen Verpackungszugaben und den Müll gab, der sonst unseren Produkten beigelegt wird.

Apple hat eindeutig verstanden, dass dies dem Kunden keinen Nutzen bringt. Am Ende gefiel mir das Produkt sogar noch besser, als ich sah, mit wie viel Bedacht und wenig Müll das Produkt verpackt war.

Es ist absolut notwendig, dass Mitarbeiter die acht Arten der Verschwendung verstehen. Es ist notwendig, dass sie das Ziel begreifen, alles zu halbieren – und nicht nur kleine, schrittweise Verbesserungen vorzunehmen. Die kleinen, schrittweisen Verbesserungen sind ein Mittel zum Zweck, um diese Halbierungen zu erreichen. Und dennoch haben sie immer einen Blick für die großen Zusammenhänge, und zwar weil wir sie jeden Tag in unseren morgendlichen Besprechungen ausbilden und schulen.

Globales Lean ist ein wichtiges Konzept, das ich möglicherweise übersehen bzw. in meinen früheren Texten nicht deutlich genug hervorgehoben habe. Jetzt möchte ich mir jedoch die Zeit nehmen, dieses Konzept näher zu erklären. Eine globale Sichtweise ist genauso wichtig wie eine 2-Sekunden-Perspektive. Beide gehen miteinander einher, wenn es darum geht, eine erfolgreiche Kultur aufzubauen und Nutzen für den Kunden zu schaffen.

Eine andere Methode, bei FastCap eine globale Sichtweise zu entwickeln, ist die großartige „Kost“, die wir bei unseren regelmäßigen Schulungen und Trainingsmaßnahmen zu uns nehmen. Bücher wie *Der Toyota Weg*, *14 Principles of Operational Excellence*, oder *The Lean Turnaround* von Art Byrne sind nur wenige Beispiele für die VIELEN Bücher, die wir im Hinblick zum besseren Verständnis von LEAN lesen.

In meiner Show, The American Innovator, habe ich kürzlich gesagt „Unser Ziel ist es, alles mühelos zu erledigen – bzw. alles ohne große Anstrengung zu tun.“

Shannon, eine Zuhörerin, schrieb uns „Wow! Deshalb ist Lean so greifbar!“

Die Idee, dass jede Aktivität „frei von Anstrengung“ oder „mühelos“ sein sollte, bedeutet in der Lean-Terminologie, dass folgende Dinge nicht vorhanden sind:

MURI = Belastung oder Anstrengung

MURA = Unausgeglichenheit oder Schwankungen

MUDA = Verschwendung aufgrund von Anstrengung, wodurch Unausgeglichenheit entsteht, oder aufgrund mangelnder Reibungslosigkeit, wodurch alles anstrengender wird.

Wenn ihr keine Belastungen habt, werdet ihr Ausgeglichenheit erreichen, was wiederum Verschwendung reduziert, Anstrengungen beseitigt und Nutzen an den Kunden weitergibt. Um es verständlicher auszudrücken, „ohne Anstrengung“ summiert sich wunderschön zum Ziel von Lean, weshalb es so wichtig ist, dass alles reibungslos abläuft.

Dieser reibungslose Ablauf wird durch Verbesserungen von 2 Sekunden in der Produktionsstätte erreicht. Das Konzept der 2-sekündigen Verbesserungen ist die „schlanke“ Herangehensweise für die Implementierung von Lean. Lean steht in so vieler Hinsicht für reibungslose Abläufe und Ausgeglichenheit. Und obwohl Kaizen-Workshops die Möglichkeit bieten, positive Ergebnisse zu erzielen – wie in den Anfangsjahren bei FastCap – erwiesen sie sich nicht als optimales Modell für uns. Meiner Meinung nach sind Kaizen-Workshops im Grunde genommen ein Masseneinsatz von Lean-Prinzipien. Sie bringen keine reibungslosen Abläufe in die Produktion, sondern sind von Natur aus störend. Sie erfordern, dass die Leute ihren gesamten Ablauf für einen Tag, eine Woche – oder wie lange auch immer – unterbrechen, damit sich jeder auf seinen bestimmten Bereich konzentrieren kann. Dies erzeugt Unausgeglichenheit und sogar Belastungen für unser System.

Ich glaube, die 2-Sekunden-Lean Herangehensweise ist erfolgreich, da sie während einer vorgegebenen Zeit – als erstes jeden Morgen, kurz bevor ihr die Produktion startet – nur kleine, tägliche Verbesserungen verlangt. So erzeugt ihr reibungslose Verbesserungen und haltet Unausgeglichenheit von

eurem Produktionsablauf fern. 2 Sekunden Lean ist das Lean-Prinzip, welches kontinuierliche Verbesserungen in der gesamten Organisation eines Unternehmens ermöglicht, sofern es gleichmäßig und konsistent umgesetzt wird.

Shannon schrieb außerdem „Lean lässt sich auf das folgende zusammenfassen: Lean ist wirklich die goldene Regel – Was du nicht willst, das man dir tu, das füg auch keinem anderen zu“ War richtig von Ihnen Mandy, entschuldigung!

Lean macht die Person, welche die Arbeit verrichtet, zu einem Verfechter für den Kunden. Der Kunde kann nicht in die Produktion kommen und sicherstellen, das Nutzen geliefert wird, aber ein gut ausgebildetes, Lean-denkendes Teammitglied setzt sich für diese Erwartungshaltung des Kunden ein. Lean liefert dem Kunden nur Aktivitäten mit Mehrwert. Das ist genau das, was ihr als Kunde auch erwarten würdet. Als Hersteller von Produkten, sei es von Lebensmitteln, Elektronik, Software, Autos oder Medikamenten, ist meine eigentliche Rolle die eines unbefristeten Fürsprechers des Kunden in der Produktionshalle. Als Kunde finde ich es sehr spannend, dass sich ein Unternehmen so intensiv für mich einsetzt.

Globales Lean hat viele Facetten, aber die Fürsprecher des Kunden in der Produktionshalle sind wohl das beste Beispiel für Globales Lean.

Ich habe sehr viel durch die Zusammenarbeit mit anderen gelernt. Ich suche bewusst danach, andere zu loben, anstatt gelobt zu werden. Das Ergebnis ist eine dynamische, kooperierende Kultur, in der sich jedes Mitglied ständig weiterbilden und verbessern kann. Sam und Shannon, sowie viele Tausende andere auch, haben mir entscheidend dabei geholfen zu verstehen, welchen Einfluss ich als Lean-Denker ausüben kann.

Isaac, ein anderer Zuhörer und großartiger Lean-Denker, hat mir vor kurzem diese E-Mail geschickt, nachdem er sich American Innovator angesehen hatte. „Paul, vielen Erwachsenen ist die kindliche Faszination für das Leben und das Abenteuer abhanden gekommen. Es tut so gut zu sehen, wie begeistert Du vom Leben und von der Erwartung bist, kontinuierlich zu lernen.“

2 Sekunden Lean, Globales Lean, Kollektives Lean, Kundenorientiertes Lean, Lean als Goldene Regel – sogar Lean im Kindergarten – all das sind Prinzipien, von denen ich total begeistert bin.

DIE EINE SACHE:
LEAN IST DIE GOLDENE REGEL

Lean Videos:



1. Interview mit Hannah
<http://youtu.be/JxmP5Nq15GI>



2. Lean zuhause 1
http://youtu.be/3F0R9iOH2_c



3. Lean zuhause 2
<http://youtu.be/zkIXuS2p6o0>

Kapitel 16

Lean ist eine Fremdsprache

Wenn ich rede, sage ich oft Sachen, die bei anderen Menschen Unbehagen hervorrufen. Ich verwende eine Geschäftssprache, die vielen wie eine Fremdsprache vorkommt. Nachfolgend ein paar meiner Lieblingsbegriffe – und was sie für mich bedeuten.

Vertrauen: Die Kunst, eure Mitarbeiter Fehler machen zu lassen.

Ich rede vom Vertrauen gegenüber meinen Leuten. Vielen Führungskräften bereitet es Unbehagen, ihren Leuten zu vertrauen, denn Führungskräfte gelangen in ihrer Führung an einen Punkt, an dem sie glauben die Antwort auf alles zu wissen. Sie sind Führungskräfte aufgrund ihres Geschäftssinnes, ihrer Intelligenz und ihrer Fähigkeit, Sachen erledigt zu bekommen. Sie stellen Leute ein, um diese Aktivitäten zu unterstützen, bitten diese jedoch selten, gleichberechtigt am Innovationsprozess teilzunehmen. Sie vertrauen ihren Leuten nur selten, und als Folge dessen vergeuden sie ein enormes Potenzial.

Ich vertraue meinen Leuten und ich weiß, dass sie genau wie ich auch Fehler machen. Die meisten meiner großen Errungenschaften habe ich auf Kosten von Fehlern erreicht. Warum meinen eigenen Leuten also nicht die gleiche Chance zugestehen und ihnen ermöglichen zu wachsen und diese Lektionen auf die gleiche Art und Weise zu erfahren wie ich selbst?

Vertrauen ist ein wichtiger Bestandteil in der Errichtung einer Lean-Kultur und wahrscheinlich der Faktor, der den meisten Menschen unangenehm ist. Sie wollen einfach nicht das Risiko eingehen, dass jemand etwas falsch macht. Fehler ermöglichen jedoch tiefgründiges und ernsthaftes Lernen und erzeugen in der Konsequenz eine energische Dynamik, die in den meisten Unternehmen und Organisationen so dringend benötigt wird. Führungskräfte suchen nach dem absoluten Vorteil, der sich ihnen jedoch entzieht, weil sie ihren Leuten nicht vertrauen können.

Begeisterung: Sich historische, lang erprobte Prinzipien leidenschaftlich und entschlossen zu Nutze machen.

Die meisten Führungskräfte glauben, dass sie immer ausgeglichen sein müssten und sich für nichts begeistern dürften. Ich kann mich für alles begeistern, insbesondere für das Leben an sich. Begeisterung ist für mich wesentlich für meine Rolle als effektive Führungskraft. Ich bin ganz verrückt nach lang erprobten Prinzipien, wenn es darum geht, Verschwendungen unerbittlich zu beseitigen und Menschen weiterzubilden. Ich bin ein begeisterter Anhänger der Lean-Prinzipien.

Warum? Weil sie funktionieren. Sie haben schon immer funktioniert und sie werden für jeden funktionieren, der sie mit Leidenschaft umsetzt. Sie sind der Grundstein für die erfolgreichsten Unternehmen dieser Welt – also kann man ruhig ein bisschen besessen davon sein.

Toyota, Harley Davidson, Virginia Mason Hospital, Wire Mold, Southwest Airlines und viele andere Unternehmen haben die Prinzipien der Lean-Denkweise voller Leidenschaft und Begeisterung übernommen – mit unnachgiebiger Verfolgung lang erprobter Prinzipien – und konnten dadurch erstaunliche Ergebnisse erzielen. Für diese Unternehmen ist Lean nicht nur eine andere Methode oder eines von vielen Werkzeugen. Es ist eine einzigartige, alles bestimmende Strategie in allem, was sie tun.

Verlagerung: Die Kunst, andere anzuerkennen

Eines der mächtigsten Konzepte effektiver Lean-Führungskräfte ist die Fähigkeit, Anerkennung von sich selbst abzulenken und anderen zukommen zu lassen. Es beginnt an der Spitze, wird an der Spitze geformt, und muss sich als strategisch wertvollste Idee einer Führungskraft etablieren. Wenn die oberste Führungskraft diesem Modell folgt, werden andere es ihr gleich tun. Die Idee, Anerkennung von sich selbst abzulenken, hat viele Skeptiker. Anerkennung zu erhaschen wirkt abstoßend und unterdrückt eine gemeinschaftliche Kultur. Andere hingegen anzuerkennen kann Wunder bewirken und ist ein viel verwendetes Konzept erfolgreicher Lean-Führungskräfte.

Menschlichkeit: Die Talente anderer erkennen

Lean konzentriert sich in höchstem Maße auf den Menschen. In unserem Geschäft geht es um die Veränderung und Verbesserung der Menschheit. Und im Kern ist Lean nichts anderes als zu schulen, auszubilden, nachzubessern, zu lernen und den Zustand der Menschen zu verbessern. Lean ist kein mechanisches System zur Eliminierung von Verschwendung. Es ist eine Methode, die Denkweise von Menschen im Hinblick auf ihre Arbeit zu ändern. Arbeit ist nobel und wir alle können so viel dazu beitragen, etwas zu verbessern, das wir alle tun.

Wagemut: Der alltägliche Glaube an das scheinbar Unmögliche

Lean-Denker sind verwegen. Wir sind hier, um die Welt zu verändern und nicht, um gute, gesunde Unternehmen zu gründen.

Jede Lean-Führungskraft sollte mehr als nur die Erreichung eines Ertragszieles anstreben. Es ist unsere Aufgabe, die Möglichkeiten der Lean-Denkweise zu erkennen und als Konsequenz die Lebensqualität der Menschen deutlich zu verbessern. Das möglich zu machen und dabei gleichzeitig die Welt zu verändern – dafür sind wir hier.

Kata: Der Arbeitsrhythmus

Wir lieben Routinen, mit denen sich Exzellenz erreichen lässt. Kata ist japanisch und bedeutet soviel wie Routine. Zu den Routinen, die wir als Lean-Denker implementieren, gehören die morgendliche Besprechung und die 2-sekündigen Verbesserungen. Die morgendliche Besprechung erlaubt eine klare Kommunikation unter den Kollegen. Die tägliche 2-sekündige Verbesserung ist der rhythmische Takt einer lebhaften Lean-Kultur.

Profit: Das Ergebnis von Exzellenz

Es ist sicherlich eines der kontroversesten Aussagen, dass ich behaupte, wir seien nicht hier um Geld zu machen. Profit und Geld sind Nebenprodukte einer effektiven Lean-Kultur. Unsere Aufgabe ist vor allem, die Lebensqualität unserer Kunden zu verbessern. Betriebsintern ist es unsere Aufgabe, Menschen weiterzuentwickeln. Sofern wir beide dieser Prinzipien auf hoher Ebene durchführen, werden wir profitabel sein. Profit ist jedoch nicht die Ursache für Lean oder der Grund für die Existenz eines Unternehmens. Wenn ich euch sagen würde, wie oft ich Unternehmen begegnet bin, die trotz guter Produkte und fähigen Leuten den Bach runtergegangen sind, ihr wärt schockiert. Letzten Endes rührt das Problem vom Management her, sich auf den Profit und sich selbst zu konzentrieren, und dabei zu vergessen, warum das Unternehmen in erster Linie gegründet wurde. Konzentriert euch nicht auf Zahlen, sondern auf eure Kunden, eure Leute und darauf, anderen zu dienen, und ihr werdet überrascht sein, wie gut sich dann alles andere einfügt.

Kapitel 17

Organisierte Verschwendung

Auf meiner jüngsten Reise nach Europa veranstaltete ich eine Frage-Antwort-Runde mit einigen sehr umsichtigen Lean-Bankiers der Tatra Banka, der slowakischen Niederlassung der Wiener Raiffeisen Bank International. Ihre Fragen waren sehr außergewöhnlich, weshalb ich der Beantwortung dieser Fragen ein ganzes Kapitel widmen und über deren bemerkenswerte Art, Lean umzusetzen, erzählen möchte. Banken sind der letzte Ort, an dem ich eine lebhaftere Lean-Kultur erwarten würde. Raiffeisen ist sehr stark in Osteuropa vertreten – in siebzehn Ländern mit über 60.000 Mitarbeitern. Die Größe an sich ist gewaltig, wenn man versuchen würde, deren Unternehmenskultur in Richtung Lean-Denkweise zu verschieben.

Banken sind keine herstellenden Betriebe, was eigentlich auch keine Rolle spielt, denn sie stehen gewiss nicht im Mittelpunkt von Lean. Seien wir mal ehrlich, Bankiers können sehr steif, unflexibel und sogar etwas unfreundlich sein – nicht jedoch bei Raiffeisen.



Lean-Banker

Während meiner zwölfjährigen Lean-Reise habe ich noch nie eine Gruppe von Menschen getroffen, die so Feuer und Flamme war. Mit ihrer Alles-ist-möglich-Mentalität trotzten sie allen Widerständen. Sie waren lebenslustig, kreativ und sehr fortgeschritten in ihrem Verständnis darüber, wie Lean funktioniert. Aus der Sicht ihrer Lean-Champions und Lean-Navigatoren ist Lean nicht nur ein rigides Geschäftsmodell. In ihren Augen ist Lean eine Plattform für Kreativität, Innovation und viel Spaß. Nachfolgend gebe ich euch drei Beispiele, wie die Lean-Denker bei Raiffeisen arbeiten.

Als ich auf ihrem Lean-Forum ankam, erfuhr ich, dass die Abendveranstaltung auf einem Boot auf der Donau stattfinden sollte. Nach einer Erfrischung und dem Abendessen erzählte man Leanne und mir von einer Übung zur Förderung der Teamarbeit. Natalia, ein Vorstandsmitglied der Bank, flüsterte mir zu „Du wirst nicht glauben, was gleich passiert. Die Leute werden eine Lean-Modenschau veranstalten, mit all dem Müll und der Verschwendung, die sie finden können. Jedes Team muss eine Person mit Verschwendung „einkleiden“. Mal sehen, wie kreativ sie sind.“

Ich dachte mir „Wow! Das klingt interessant, aber wird das auch klappen?“

Die Teams legten sich mächtig ins Zeug und nach ungefähr einer Stunde wurde der Laufsteg für die Müllvorführung eröffnet. Nacheinander zeigten uns die Teams all die Verschwendung, die für uns alltäglich ist – Plastikflaschen, Zeitungen, Luftpolsterfolie, Karton, usw. – und sie hatten unsere ungeteilte Aufmerksamkeit. Es war das Lustigste, was ich jemals gesehen hatte, und es demonstrierte sehr deutlich, wie viel Verschwendung existiert und wie einfach sie übersehen wird.



Kleid aus Müll

Die Team-Mitglieder mit all der Verschwendung einzukleiden, machte das erst einmal so richtig bewusst. Ich nahm ein Video davon auf, denn ich fand diese Präsentation überwältigend. Das Video hat den Namen „Verschwenderische“ Modenschau. Es ist ein großartiges Beispiel dafür, wie eine Bank ihre Mitarbeiter dazu anhält, mit Kreativität und Spaß darüber nachzudenken, wie man Verschwendung erkennen kann.

Ein weiteres Beispiel, welches ich gefilmt habe, ist „Kapitän Bob und seine drei Maats“. Am nächsten Tag fanden für alle Lean-Gruppen aus den siebzehn unterschiedlichen Ländern separate Workshops statt.

Eine dieser Gruppen war unglaublich. Der Film zeigt Kapitän Bob und seine drei Maats, die er mit einem Seil zusammengebunden hatte. Jeder Maat trug ein selbst hergestelltes T-Shirt mit Aufschriften und Bildern von Verschwendungsarten.

Der erste Steuermann, namens Variabilität, hatte eine Hakenhand. Er rief mit Piratenstimme „Ich klaue euch euren Profit und eure Kunden!“

Der zweite Steuermann, namens Unnachgiebigkeit, schrie „Ich klaue euch eure Rentabilität. Ich bin unflexibel. Die Bedürfnisse eurer Kunden sind mir völlig egal. Ich werde dafür sorgen, dass eure Kunden nicht wiederkommen.“

Der letzte Maat trug ein T-Shirt mit der Aufschrift „Kapitän der hohen See“. Dies war Kapitän „Vielverschwendung“.



Kapitän Bob & 3 Maats

Alle drei Maats verkörperten die Attribute von Menschen, die nicht Lean denken. Kapitän Bob hatte sie zusammengetrieben und so ihren Einfluss auf dem Schiff eingeschränkt. Indem sie sich über Variabilität und Unnachgiebigkeit lustig machten, zeigten sie deutlich, wie schnell man Kunden, Geschäft und Profit zerstören kann. Die Lean-Denker von Raiffeisen begriffen eindeutig, welche Veränderungen Lean bewirken kann, und sie haben das in einer lustigen und unvergesslichen Art und Weise rübergebracht.

Das dritte Beispiel ist womöglich das lustigste von allen. Die Gruppe eines anderen Landes präsentierte uns einen Guru, der eine weiße Robe trug und eine Bettlaken um den Kopf gewickelt hatte. Sie nannten ihn den „Lean-Guru“. Eine Frau läutete mit einer Glocke und sagte „Los, stellt dem Lean-Guru alle eure Fragen.“ Und dann saß da noch eine hübsche junge Frau auf dem Schoß des Gurus.



Den ganzen Abschaum zusammenbinden

Die Leute stellten Fragen wie zum Beispiel „Wie kann ich Lean in dieser und jener Situation implementieren?“

Ich kann nur sagen, diese Leute wussten, wie man Spaß hat, und mir gefielen sowohl die visuellen Darstellungen als auch der Humor, mit denen sie Lean effektiv und interessant rüberbrachten. Raiffeisen hat begriffen, dass man Lean nicht einfach so macht. Lean ist eine Strategie, die sich im Kern auf eine starke Kultur des Lean-Denkens stützt und effektiv Nutzen an den Kunden weitergibt.



Lean-Guru

Als es Zeit für meine Rede war, machte ich deutlich, dass es bei Lean nicht nur darum geht, organisiert zu sein, schließlich war ich bereits organisiert, bevor ich die Lean-Denkweise für mich entdeckte. Ich hatte eine schöne Produktionsstätte, die offen gestaltet ist und ein großartiges Beispiel dafür war, wie eine organisierte Produktionsstätte aussehen sollte. Früher verstand ich die 8 Arten der Verschwendung nicht und mein Unternehmen war ein typisches Beispiel für Überproduktion – und ist es in gewissen Maßen auch heute noch.

Ich hatte meine Verschwendung „effektiv organisiert“. Als ich die Gruppe fragte, ob einiges von dem, was ich sagte, schockierend oder interessant war, hob Petra ihren Arm und sagte „Ja, und zwar die Sache mit der organisierten Verschwendung – das ist ja nicht wirklich Lean.“

Ich antwortete „Sie können Verschwendung organisieren.“ Und dann blickte ich auf die Folie in meiner Präsentation, die meine Regale voller Bestand zeigte – perfekt poliert und glänzend, planbar und ausgewiesen mit gut sichtbaren Etiketten – alles Elemente von Lean. Leider war das Lager an sich eine große Verschwendung. Es war ein Beispiel für Überproduktion, und mit Überproduktion beginnt der Kreislauf aller Arten von Verschwendung. Ich organisierte meine Verschwendung effektiv!

Wenn ihr also überproduziert, so wie ich es bis zu meinem vollständigen Verständnis von Lean getan habe – und ehrlich gesagt auch heute noch tue –

dann ist es völlig egal, wie gut organisiert ihr seid, da ihr eben nur Verschwendung organisiert. Ich denke an Petra, und es war eine Offenbarung, denn viele Lean-Denker verbringen viel Zeit damit, alles perfekt zu organisieren. Ich weiß, das ist meine Schuld, aber wir müssen einsehen, dass das Organisieren von Dingen kein Gradmesser für Lean ist. Lean eliminiert



Petra



Organisierte Verschwendung
vorgenommen hast?“

Verschwendung oder Aktivitäten, die keinen Mehrwert bringen. Alles, was keinen Mehrwert für den Kunden bringt, ist Verschwendung. Der Kunde will das Produkt. Er möchte nicht die Kosten für die Herstellung, den Transport und die Lagerung des Produkts oder die Strom- und Energiekosten zum Betreiben des Lagers tragen. Genauso wenig möchte er einen Mitarbeiter dafür bezahlen, dass dieser einmal pro Monat die gesamte Inventur überprüft. Das ist totale Verschwendung. Organisiert...aber völlig überflüssig.

Der Titel meiner Rede war „Lean ist simpel.“ Am Ende meines Vortrags fragte mich einer der Teilnehmer „Was ist die wichtigste Lean-Verbesserung, die Du jemals

Ich dachte mir „Wow! Diese Frage hat mir noch nie jemand gestellt.“ Ich musste kurz innehalten und nachdenken, da wir bereits so viele Lean-Verbesserungen umgesetzt hatten. Die beste Verbesserung war jedoch, als wir aufhörten Kaizen-Workshops durchzuführen und stattdessen anfangen, 2-sekündige Verbesserungen vorzunehmen. Zu jenem Zeitpunkt gelang es mir, wirklich alle von der Idee der Lean-Denkweise zu überzeugen.

Wir fragten die Leute herauszufinden, was ihnen auf den Wecker ging. Wir baten sie, ihren Arbeitsbereich zu überprüfen und sich zu fragen „Ist alles perfekt? Würdest Du wirklich nichts verändern wollen? Es gibt doch bestimmt etwas, das Dich total irritiert?“ Die Leute dazu zu bringen, auf dieser Ebene zu denken und herauszufinden, was sie stört, und sich dann die Mühe zu machen, es zu verbessern oder in Ordnung zu bringen – egal wie klein die Verbesserung auch sein mag – war die einzig wichtigste Verbesserung, die ich jemals gemacht habe.

Vor 2 Sekunden Lean führte ich immer sogenannte Kaizen-Workshops durch. Jemand musste den Workshop planen, eine Kaizen-Zeitung und eine Vielzahl anderer Kaizen-Tools herstellen. Als ich jedoch sagte „Schluss mit dem Stress. Bringt das, was euch stört, in Ordnung und macht jeden Tag eine 2-sekündige Verbesserung“, das war der Richtungswechsel bei FastCap.

Während ich meine Rede fortsetzte, hoben immer mehr Leute ihre Hand. Ich

sagte „Überall, wohin ich gehe, sehe ich Verschwendung. Egal ob ich einen Hot Dog auf der Straße von Prag kaufe oder in einem Konferenzzentrum wie diesem sitze, ich sehe Verschwendung. Und das war sehr wichtig für meinen Erfolg. Ich erkenne überall Verschwendung. Ich habe einen sehr geschulten Blick dafür.“ Eine junge Frau hob ihre Hand und stellte mir ihre Frage. Anstatt jedoch mich an den Pranger zu stellen, fragte sie „Wo siehst Du bei uns Verschwendung?“ Wow!

Das ist ein Beispiel für ausgereifte Lean-Kultur. Sie war selbstbewusst genug zu fragen, worin ich ihre Verschwendung sah. Wenn ich Vorträge halte, bringe ich normalerweise fünf oder sechs Selfie-Sticks und Handy-Halterungen mit – Produkte, die ich für die Aufnahme von Lean-Videos entwickelte und die ich solchen Menschen gebe, die großartige Fragen stellen. Natürlich habe ich auch ihr ein Set geschenkt. Und ich fragte das Publikum „Warum belohne ich ausgerechnet diese Frage mit dem Selfie-Sick und der Handy-Halterung, und nicht die anderen Fragen dieses Abends?“

Mit typischem Raiffeisen-Humor antwortete sie „Weil ich hübsch bin“, woraufhin herzliches Gelächter ausbrach.

Es folgten noch ein paar weitere Antworten, bis es letztendlich jemand auf den Punkt brachte. „Weil sie sich auf sich selbst und ihre eigenen Probleme konzentriert hat.“

Ganz genau! Das ist eines der schwierigsten Sachen in jeder Kultur. In einer ausgereiften Kultur bereitet es kein Unbehagen, Fragen zu stellen wie „Was muss ich verbessern? Worin liegt meine Verschwendung? Was erkennst Du?“

Ich glaube, das war eine sehr aufschlussreiche Frage. Wenn ich auf den Erfolg von FastCap nach der Implementierung von 2 Sekunden Lean und der Errichtung einer Lean-Kultur zurückblicke, war wohl unser ungebrochener Wille, Kunden nach unseren Schwächen und gleichzeitig nach Verbesserungsvorschlägen zu fragen, das Beste, was wir tun konnten. Wir fragen das nicht nur unsere Kunden, sondern tauschen uns auch gegenseitig aus. Wir fühlen uns nicht bedroht, wenn jemand sagt, „Weißt Du, ich glaube man kann das noch besser machen“ oder „Bob, bist Du sicher, dass Du da eine Lean-Methode umgesetzt hast?“ In neun von zehn Fällen versucht niemand, sich zu verteidigen, sondern alle sind gewillt, sich zu verbessern. Das ist ein deutlicher Meilenstein im Aufbau einer Lean-Kultur. Und in jener Frage-und-Antwort-Runde brachte es diese eine Frau so schön auf den Punkt, wie wir alle an Verbesserungen herangehen sollten.



Worin liegt meine Verschwendung?

Vergesst nicht, dass alle diese Geschichten von einer Bank handeln. Banken

sind nicht wirklich ein Ort, an dem man solch vorwärts gerichtetes Lean-Denken erwarten würde. Als nächstes wurde ich gefragt „Wie würdest Du einer Sechsjährigen Lean beibringen?“ Das war ebenfalls eine großartige Frage.

Wie es der Zufall wollte, handelte die nächste Folie meiner Präsentation von den Schülern der Cornerstone Christian School und davon, wie sie Lean implementierten und Vorher- und Nachher-Videos drehten. Ich zeigte das Video und sagte, „Das ist ganz einfach. Lasst Kinder zunächst selber das Problem erkennen und gebt ihnen dann die Möglichkeit, eine kreative Lösung zu finden; und ermuntert sie, Vorher- und Nachher-Videos aufzunehmen. Auf diese Weise wird die Lean-Erfahrung lustig und interessant. So solltet ihr Sechsjährige unterrichten – indem ihr das ganze relevant und interessant gestaltet!



Lean-Videoaufnahme

Eine meiner beliebtesten Verbesserungen stammt von einer Sechsjährigen, Katie Bailey. Katie hatte das Problem, dass sie morgens nicht rechtzeitig zum Schulbus kam. Ihr Vater, ein Lean-Denker, bat Katie näher darüber nachzudenken und sich zu fragen „Was ist die Ursache für mein Zuspätkommen?“

„Naja, weißt Du Papa, ich kann morgens meinen Schulranzen nicht finden.“

„Warum kannst Du Deinen Schulranzen nicht finden?“

„Weil ich ihn immer irgendwo liegenlasse und mich dann nicht mehr erinnern kann, wo er ist.“

„Warum suchen wir nicht einen speziellen Ort für Deinen Ranzen aus? Dann ist er immer am gleichen Platz?“

Es dauerte nicht lange, und Katie begann nachzudenken. Sie fand einen speziellen Platz, an den sie jeden Abend vor dem Schlafengehen ihren Schulranzen hinlegt. Morgens nach dem Aufstehen macht sich nun fertig, putzt sich die Zähne, geht zur Garderobe, nimmt ihren Schulranzen und kommt nicht mehr zu spät zur Schule.

So bringt ihr eurem sechsjährigen Kind die Lean-Denkweise bei. Lasst euer Kind das Problem analysieren und selbständig nach einer Lösung suchen. Stellt Fragen, lasst das Kind eine Lösung finden, und gestaltet das ganze interessant und effektiv.

Könnt ihr euch vorstellen, was für eine Führungskraft, Mitarbeiterin oder Unternehmerin Katie Bailey einmal sein wird, wenn sie groß ist? Sie lernt bereits in jungen Jahren, Probleme zu



Schüler der Cornerstone Christian School

lösen und Verschwendung durch kontinuierliche Verbesserung zu eliminieren.

Der nächste Kommentar gehört ebenfalls zu meinen Favoriten. Ich werde dieses Kapitel damit abschließen. Mit dem Hintergedanken, dass nicht alle Menschen hundertprozentig von Lean überzeugt sind, fragte ich mein Publikum „Wie fühlt ihr euch durch Lean oder was haltet ihr von Lean?“

Lucia, eine junge Frau in den hinteren Reihen, hob ihre Hand. „Lean bringt mich zum Lachen, sogar wenn ich bei der Arbeit bin.“

Daraufhin fragte ich „Warum fühlst Du so?“

„Weil Lean mein Leben einfacher macht. Lean macht mein Leben glücklicher. Lean macht mich selbstbewusster, Lean ermöglicht mir, meine Zukunft in die eigene Hand zu nehmen.“ Könnte man Lean wirklich noch besser ausdrücken?

Lean wird oft als Methode missverstanden, die Arbeitsplätze zerstört, Sterilität verursacht und nur wenig bzw. keinen Platz für Kreativität lässt. Lean ist genau das Gegenteil. Wenn überhaupt, wird nur ganz selten ein Arbeitsplatz wegrationalisiert. Lean erzeugt zahlreiche Möglichkeiten und fortwährende Beschäftigungsverhältnisse, es bietet bestehenden Mitarbeitern Beständigkeit und neuen Mitarbeitern Wachstumsmöglichkeiten. So zumindest läuft es bei FastCap ab.



Lucia



Kate

Meine Antwort war „Als Lean-Denker bist Du ein begehrenswertes Gut.“ Ich ging sogar soweit zu sagen „Egal wohin Lucia geht, als starke Lean-Denkerin wird sie von jeder Organisation – und von anderen Lean-Denkern – als unschätzbare Kapital angesehen.“

Die Frage-und-Antwort-Runde in der Tatra Banka war eine der besten, die ich je hatte, mit den engagiertesten Leuten, denen ich jemals begegnet war. Sie machten Lean interessant und relevant, und sie hatten keine Angst, schwierige Fragen zu stellen und ihre eigenen Handlungen zu reflektieren. Darüberhinaus ist die Führung von Raiffeisen wirklich bemerkenswert. Ihr wisst, wer ihr seid... wirklich gute Arbeit! Ich ziehe meinen Hut vor euch!

DIE EINE SACHE:
LEAN ERMÖGLICHT EUCH, DIE ZUKUN-
FT IN EURE EIGENEN HÄNDE ZU NEH-
MEN

Lean Videos:



1. Katies Schulranzen

<http://youtu.be/lp66VBZsZql>



2. The American Innovator:

Lean im Kindergarten

http://youtu.be/e8G0Q0WUS_Q



3. „Verschwenderische“ Modenschau

<http://youtu.be/VBE94oKH5Vc>

Kapitel 18

Die wahre Kraft hinter Lean

In unserem Unternehmen handeln wir nach einem sehr einfachen Prinzip: „Es gibt zwei Arten von Menschen – solche, die geben und solche, die nehmen.“ Unser Ziel sollte es sein, all jene Menschen, die nur nehmen, so schnell und entschieden wie möglich aus unserem Leben zu verbannen, und selbst so viel wie möglich zurückzugeben.

Man kann diese Redewendung auch etwas umformulieren: „Es gibt zwei Arten von Menschen – glückliche Menschen, denen das Glück anderer wichtig ist, und Menschen, die unglücklich sind, weil sie sich nur auf ihr eigenes Glück konzentrieren – Geber und Nehmer.“

Es ist ein tiefsinniges Konzept, mit dem ich mich im Verlauf meines Lebens auseinandergesetzt habe und welches dahingehend einen Unterschied macht, wie ich mich in unterschiedlichen Situationen verhalte. Ich bin nicht immer auf einen Vorteil aus, sondern denke darüber nach, wie ich eine Win-Win-Situation mit dem Gedanken, anderen zu helfen, erzeugen kann. Mir wurde bewusst, dass jedes Mal, wenn ich anderen einen Dienst leistete, sich mein Leben verbesserte, und wenn ich mich in einer bestimmten Situation nur auf den eigenen Vorteil konzentrierte, sich das Leben schlechter anfühlte. Ich habe dieses Prinzip für Lean übernommen und bin zu dem Schluss gekommen, dass diese Denkweise auch hier zutrifft. Seine wahre Kraft kann Lean erst dann entfalten, wenn ihr anfangt, zurückzugeben.

Wir haben eine Lean-Organisation gegründet, deren Hauptfokus darin liegt:

1. Unseren Kunden zu dienen und ihnen einen Mehrwert zu liefern.
2. Unsere Mitarbeiter intern vollständig weiterzuentwickeln und wachsen zu lassen.
3. Der Gesellschaft zurückzugeben und die Wirtschaft zu stärken.

Diese drei Grundsätze unterstützen und verbessern das Leben der Menschen auf dieser Welt, und das ist wunderbar.

Bei FastCap hatten wir Lean nicht aus Profitgründen implementiert. Den Großteil der Mehreinnahmen unserer gedruckten Bücher spenden wir für gute Zwecke.

Regelmäßig vergeben wir auch eine digitale Audiodatei. Wir bieten kostenlose Besichtigungen unserer Produktionsstätte an, obwohl dies in großem Maße Zeit und Kapazitäten in Anspruch nimmt. Auf diese Weise heben wir die Menschen und das Leben anderer hervor. Darüberhinaus haben unsere Leute das Gefühl, einen wichtigen Beitrag zu leisten. Sie fühlen sich gut, weil sie etwas bewegen können. Wir schaffen eine Umgebung, in der Menschen auf höherer Ebene arbeiten, als das normalerweise in einer traditionellen Organisation üblich wäre. In unserem Unternehmen geht es darum, zu geben – und zurückzugeben.

Wenn sich eine Organisation dazu entschließt, eine Lean-Kultur zu implementieren bzw. aufzubauen, ist dies ein großes Unterfangen. Und dieses Unterfangen wird noch dadurch verstärkt, wenn das Unternehmen anfängt, Mitarbeiter auszubilden und zu schulen oder Lean-Praktiken auch außerhalb des Unternehmens zu unterstützen. Es war zu jenem Zeitpunkt, als sich die Kraft von Lean erstmals richtig entfaltete. Vor ungefähr sechs oder sieben Jahren begannen wir, unsere kleine, lausige Produktionsstätte, die von vorne bis hinten Mängel aufwies, für Besichtigungen zu öffnen. Mit jeder Besichtigungstour lernten wir mehr über unsere eigenen Verschwendungen und Defizite und begriffen nach



Eine Besichtigung anbieten und zurückgeben
entfalten kann, wenn man anfängt, zurückzugeben.

und nach, wie wir unsere Abläufe verbessern konnten. Auf diese Weise konnten wir nicht nur unseren Gästen weiterhelfen, sondern wir erhielten auch die Möglichkeit, unsere Abläufe durch die Augen anderer zu sehen. Das machen wir noch heute so, und zwar mit Eindringlichkeit und Bereitwilligkeit, denn es ist uns klar, das sich Lean erst dann richtig

**DIE EINE SACHE:
GEBEN STATT NEHMEN**

Kapitel 19

90% ist Verschwendung

Was für eine erschütternde Aussage. Die meisten Leute reagieren darauf mit „Auf keinen Fall, Paul, ich bin sehr produktiv!“

Und ich wiederum entgegne ihnen „Du und ich, wir sind extrem produktiv, wenn es darum geht, Aktivitäten ohne Mehrwert zu erzeugen.“

Seit grauen Urzeiten strebt der Mensch danach, immer produktiver zu werden. Denkt nur an alle die Innovationen wie das Rad, die Windmühle, die Dampfmaschine, das Auto oder das Flugzeug. Es ist in unserer DNA verankert, uns zu verbessern; die Art und Weise der Verbesserung und die von uns eingesetzten Abläufe können jedoch auch sehr effektiv darin sein, Verschwendung zu erzeugen.

In der Welt von Lean gibt es etwas, das wir Spaghetti-Diagramm nennen. In einer einfachen Lean-Übung lässt sich per Grafik darstellen, welchen Aufwand eine Person durchläuft, um eine ganz normale Aufgabe wie das Ausräumen des Geschirrspülers zu erledigen. Die meisten von uns sind geschockt von der Vielzahl unnützer Aktivitäten (laufen, nach etwas greifen, öffnen und schließen) im Vergleich zu nützlichen Aktivitäten (Geschirr und Besteck in Schränke und Schubladen räumen). Die Zeit, die im Vergleich zu all der Verschwendung tatsächlich einen Mehrwert bringt, beträgt nur eine Millisekunde.

Das gleiche trifft auf jene Sportskanonen zu, welche die meiste Zeit damit verbringen, auf der Tastatur herumzuhacken und nach Dokumenten zu suchen, anstatt Mehrwert zu erzeugen und etwas zu verändern oder zu verbessern.

Mir werden im täglichen Leben viele Verschwendungen bewusst. Manchmal schreibe ich mir mit meinen Geschäftspartnern zehn Emails, obwohl das Gesagte auch mit ein oder zwei Mails hätte erledigt werden können.

Neunzig Prozent dessen, was ihr und ich jeden Tag tun, ist Verschwendung. Das ist ganz einfach statistische



Spaghetti-Diagramm



Am Computer

Realität.

Wir Menschen haben die natürliche Gabe, Dinge zu erfinden, zu entwickeln und zu verbessern. Dabei ist es jedoch unerlässlich, immer das gesamte Potenzial auszuschöpfen. Im Kern sind wir von Grund auf Problemlöser. Es kommt jedoch nur all zu oft vor, dass wir von diesem uns angeborenen Potenzial keinen Gebrauch machen, da wir keinen guten

Prozess haben, uns dieses Potenzial zu Nutze zu machen. Wir sind keine Ameisen, die jedes Mal loslaufen und ein Körnchen Sand aufgreifen, es wegschaffen, stapeln und ein Loch buddeln. Wir laufen los, nehmen das Sandkorn, ziehen es heraus, stapeln es erneut und haben die Intelligenz zu fragen „Wie kann ich das noch besser machen?“, und bauen dann einen Bagger. Wichtig ist, eine Strategie, Bereitwilligkeit und Methode zu entwickeln, mit der wir unsere gottgegebene Genialität anzapfen können. Vielleicht ist das der Grund, warum ich so viel Leidenschaft für Lean habe, denn Lean tut genau das. Es ist ein System, das auf die Genialität zugreift, die uns Mutter Natur geschenkt und eingepflanzt hat.

Unsere Grafikdesign-Abteilung ist wohl das eindrucksvollste Beispiel, an dem sich das Ausmaß an Verschwendung in Prozessen und die Effektivität von Lean darstellen lassen. Ich muss zugeben, ich fand es noch nie wirklich einfach, mit Grafikdesignern zusammenzuarbeiten. Sie haben eine sehr ausgeprägte kreative Seite und eher keine Vorliebe für Prozessoptimierungen.

Es gab eine Zeit, in der wir zwei Grafikdesigner Vollzeit beschäftigten und diese immer im Rückstand waren. Wenn ich mit ihnen gemeinsam arbeitete, fiel mir auf, dass sie unendlich viel Zeit damit verbrachten, Dateien zu öffnen und zu schließen, Dateien zu suchen oder zu kopieren. Ich konnte einfach nicht nachvollziehen, warum dieser Prozess so verschachtelt war. Wenn ich näher nachfragte, bekam ich immer zur Antwort, dass das halt so ist im Grafikdesign. Mir war klar, dass sich das dramatisch verbessern ließ. Egal, wie sehr ich ihnen jedoch das Lean-Konzept beibrachte und sie aufforderte, den Prozess zu verbessern, es gelang mir nicht, bedeutende Verbesserungen zu erzielen.

Letztendlich wurden einem unserer Designer meine Frustrationen zu viel und er kündigte. Jawohl, das ist ein Beispiel dafür, was für eine schlechte Führungskraft ich war...ich habe ja auch niemals gesagt, dass ich perfekt bin! Der zweite Designer wurde von uns gekündigt. Anstatt jedoch einen anderen professionellen Designer einzustellen, delegierte ich die Aufgabe an Graham aus der Produktion. Er hatte sich das Thema Grafikdesign selbst beigebracht. Er arbeitete in der Produktion, wo er bereits täglich 2-sekündige Verbesserungen durchführte und hervorragende Ergebnisse dabei erbrachte.

Wie gesagt, er hatte keine offizielle Ausbildung zum Grafikdesigner absolviert.

In nur wenigen Wochen gelang es ihm, die nötigen Fähigkeiten zu erlernen, Ablageplätze zu finden und den Rückstand aufzuholen. Endlich hatte ich jemanden, der Lean auch in der Grafikdesign-Abteilung umsetzte. Er holte nicht nur auf, sondern erledigte die Arbeit von zwei Vollzeitarbeitskräften und hatte immer noch freie Zeit. Heute erledigt er die ihm zugewiesenen Arbeiten normalerweise innerhalb einer Stunde. Er führt unablässig Verbesserungen durch. Ich kann mich gar nicht mehr erinnern, wann ich ihn das letzte Mal erinnern musste, eine Verbesserung vorzunehmen. Er setzt die Lean-Prinzipien mit jedem einzelnen Mausclick um. Er erledigt nicht nur die Arbeit von zwei Designern, sondern hilft täglich auch noch in drei weiteren wichtigen Abteilungen aus.

Dieses Beispiel verdeutlicht, dass von all dem, was wir tun, 90 Prozent Verschwendung ist. Es gibt endlose Möglichkeiten, Verschwendung zu eliminieren und sowohl innerhalb eines Unternehmens als auch Kunden gegenüber einen Mehrwert zu schaffen.

Kapitel 20

Außergewöhnliche Lean-Persönlichkeiten

Manager der mittleren Führungsebene erzählen mir immer wieder ... „Mein Chef versteht das ganze nicht und unterstützt meine Anstrengungen nicht.“ Meine Antwort ist immer die gleiche; „Konzentriert euch auf euch selbst, baut euren eigenen Wirkungsbereich weiter aus und strebt in eurem Leben unnachgiebig nach Verbesserungen. Wenn ihr so an die Sache herangeht, werdet ihr nicht nur schneller wachsen und befördert werden, sondern früher oder später selbst Manager eures oder eines anderen umsichtigen Unternehmens sein, in dem die Stärke echter Lean-Führung verstanden wird.“

Lean unterscheidet sich nicht nur ein bisschen, sondern fundamental von anderen Führungsstilen. Herkömmliche Führungskräfte sind oft mit sich selbst, ihrer Position und ihrem Status beschäftigt. Lean-Führungskräfte denken immer an die Menschen, für die sie verantwortlich sind, und wie sie diese schulen, ausbilden und deren Leben verbessern können. Ich nenne das dienende Führung auf höchstem Niveau. Es ist eine seltene und gleichzeitig sehr gefragte Eigenschaft.

Ich werde regelmäßig gefragt, ob ich Lean-Führungskräfte empfehlen könnte, die gern ein großes Unternehmen managen oder leiten würden. Leider muss ich meistens verneinen. In Wahrheit bin ich schon Hunderten von zertifizierten Green Belt und Black Belt Lean-Praktizierenden begegnet, aber nur wenige haben wirklich die Kapazität, Menschen dahingehend zu inspirieren, Großartiges zu vollbringen. Gerade erst heute erhielt ich wieder eine Anfrage, ob ich nicht jemanden kenne und für die Position einer Lean-Führungskraft in einer großen Organisation empfehlen würde. Ich antwortete, dass ich nur eine einzige Person kenne, die für diesen Job qualifiziert ist, und zwar Bruce. Nachfolgend findet ihr die Antwort von Bruce; sie bildet die Essenz dieses Kapitels. Falls ihr verstanden habt, was Lean-Führung bedeutet, dann seid ihr top, Teil einer seltenen Gattung, und damit habt ihr grenzenlose Möglichkeiten.

Hallo Paul!

Danke, dass Du bei dieser Position an mich gedacht hast. Ich fühle mich geehrt! Es scheint ein tolles Unternehmen zu sein.

Genauso wie Du bin ich eher zögerlich, jemanden zu empfehlen, ES SEI DENN, diese Person ist wirklich eine außergewöhnliche Lean-Persönlichkeit. Ich kenne viele Personen, die Lean praktizieren, aber ehrlich gesagt haben nur ein paar wenige die dynamische, gewinnende Persönlichkeit, die erforderlich ist, eine Belegschaft dazu zu inspirieren und zu ermutigen, eine kulturelle Verschiebung hin

zu Lean anzunehmen. Ich glaube es ist unethisch, einen Lean-Praktizierenden zu empfehlen, nur weil wir Freunde oder Geschäftspartner sind.

Ich kenne nur eine einzige Person, die in dieser Position wirklich aufgehen könnte, und wie Du Dir vorstellen kannst, ist sie gut bezahlt (ca. 200.000 Dollar/Jahr). Außerdem liebt sie ihren Job und ihr Lebensmittelpunkt ist in Mississippi.

Es tut mir echt leid, dass ich Dir nicht mehr bieten kann.

-Bruce

Ich hatte Bruce für diesen Job empfohlen, weil er mir keine Grafiken und Diagramme mit statistischen Daten über den Lean-Erfolg zeigte. Er versuchte nicht, mich mit Lean-Begriffen und japanischen Weisheiten zu beeindrucken. Er zählte auch nicht all die Firmen auf, die er unter seiner großartigen Führung umgekremgelt hatte. Ich traf Bruce während eines Vortrags. Er kam um zu lernen, obwohl er bereits 15 Jahre mehr Erfahrung hatte als ich. Er saß mit 5 oder 6 seiner eigenen Leute an einem Tisch in der ersten Reihe und alle hatten ein Lächeln auf dem Gesicht; ganz benommen von Lean! Sie waren begeistert, weil weder Lean-Methoden noch Begriffe, sondern ihre Kultur Kernbestandteil von Lean war. Ich habe noch keine Kultur gesehen, in der keine sagenhaften Statistiken erstellt wurden, ich habe jedoch schon viele Statistiken ohne jegliche Unternehmenskultur gesehen. Werdet eine Lean-Persönlichkeit. Ihr werdet geliebt, wertgeschätzt und weit über eure Vorstellungskraft hinaus belohnt werden.

Wenn ich Leute einstelle, geht es mir um ihren Charakter. Wenn ich Leute schule, geht es mir um ihre Fähigkeiten. Ich kann allen möglichen Leuten beibringen, wie sie einen Job zu erledigen haben, aber Persönlichkeit ist ein knappes Gut. Ich habe erst kürzlich eine neue Methode entwickelt, Leute zu evaluieren, die für FastCap arbeiten möchten. Ich bitte sie, mir ein 2- bis 3-minütiges Video zu schicken, in dem sie mir mehr über sich selbst erzählen. Von der Reaktion der Leute kann man so viel lernen. Echte Persönlichkeiten haben damit kein Problem. Vielleicht haben sie so etwas noch nie getan, aber sie werden es schon meistern und dann das Video abschicken. Andere zögern und haben viele Ausreden dafür, warum sie es nicht machen wollen. Dieses einfache Assessment legt so viel über die Menschen offen. Gleichzeitig gibt es euch die Möglichkeit, mehr Menschen kennenzulernen und noch effizientere, durchdachtere Entscheidungen über potenzielle Mitarbeiter zu treffen.

Nachfolgend findet ihr einen Videolebenslauf, mit dem ich euch zeigen möchte, wie einfach es ist, solch ein Video mit eurem iPhone aufzunehmen. Der zweite Videolebenslauf ist von Graham, einer unserer herausragenden Persönlichkeiten, der nach Denver gehen wird. Obwohl ich es sehr bedauere, dass uns Graham

verlässt, werde ich dennoch alles tun, ihm dabei zu helfen, ein phänomenales Unternehmen zu finden, in dem er aufgrund seines Wissens über den Aufbau einer Lean-Kultur einen großen Beitrag leisten kann.

Wieder einmal seht ihr, wie machtvoll Videos sind, und wie euch das von anderen unterscheidet. Man sagt, dass man anderer Leute Aufmerksamkeit nur dann bekommt, wenn man außergewöhnlich ist. Dinge in alt hergebrachter Weise zu erledigen, ist nicht außergewöhnlich. Ein Videolebenslauf ist auf jeden Fall extrem interessant und für die meisten Leute außergewöhnlich.

Auf diese markante und interessante Art und Weise zu kommunizieren, macht euch zu einer herausragenden Persönlichkeit, und das ist ja nun wirklich keine schlechte Position!

**DIE EINE SACHE:
HERAUSRAGENDE PERSÖNLICHKEITEN
LIEBEN ANDERE MENSCHEN UND GEB-
EN IHNEN INSPIRATION**



Beispiel-Videolebenslauf von Paul
<http://youtu.be/bF7rOuBQDok>



**Außergewöhnlicher Videolebenslauf
von Graham**
http://youtu.be/nZ-n1KAbN_I

Kapitel 21

Mit Lean voll durchstarten

Die meisten Menschen lehnen „Einfachheit“ ab, weil Nichtstun wie einen Faustschlag ins Gesicht empfinden. Wenn ihr die Dinge komplexer gestaltet, verlangsamen sich Prozesse; das erzeugt Verwirrung und irritiert die hellsten Köpfe.

Nachfolgend findet ihr 11 Schritte der Bedeutung nach sortiert, mit denen sich eine Lean-Kultur meiner Meinung nach so richtig in die Gänge bringen lässt. Falls es eurer Unternehmenskultur an Energie und Leistung mangelt, kehrt zu Schritt 1 zurück und wiederholt diesen, bis ihr eine Kernfusion erlebt.

- 1** – Der CEO oder der Präsident müssen sich Lean selbst zu Eigen machen und dürfen die Implementierung nicht auf das Team abwälzen.
- 2** – Regelmäßige Treffen als Team organisieren, am besten einmal am Tag, um Themen anzusprechen, über Verbesserungen und Probleme zu reden, und um Lean-Prinzipien beizubringen. Fußballweltmeister könnt ihr auch nur werden, wenn ihr strategisch als Team spielt! Bei FastCap behandeln wir jeden Tag so, als würden wir an der Fußballweltmeisterschaft teilnehmen. Auf diese Art und Weise gewinnen wir die Herzen und die Seelen unserer Kunden und verbessern die Leistung unseres Teams.
- 3**– Die 8 Arten der Verschwendung vermitteln und unterrichten. Jeder Mitarbeiter muss sie auswendig kennen, ohne sich Abkürzungen einprägen zu müssen. Sie müssen die Verschwendungen verstehen. Verschwendung beginnt mit Überproduktion, dann folgen Transport und Lagerbestand, dann gibt es Defekte, die repariert werden müssen, was wiederum übermäßige Bearbeitung und Bewegung verursacht, während der Kunde wartet und ihr eure angeborene Fähigkeit, Verbesserungen vorzunehmen und die Welt zu verändern, verschwendet.
- 4** – Macht einfache Vorher- und Nachher-Videos über alle eure Verbesserungen. Startet einen YouTube-Kanal, und das Konzept wird sich so schnell wie ein Buschfeuer in eurer gesamten Organisation ausbreiten. Gestaltet es unkompliziert. Die Videos sollten mit einem Smartphone aufgenommen werden. Kauft keine Kameraausrüstung oder teure Software. Es ist wichtig, dass ihr diese Videos unmittelbar dann aufnehmt, wenn ihr Potenzial für Verbesserungen erkennt. Lasst

Arbeit nicht aufstauen – zögert nichts hinaus. Perfektion ist Fluch!

5 – Zeigt niemals auf andere Menschen oder sagt „Seht euch mal all diese Verschwendung an.“ Fasst euch immer zuerst an die eigene Nase. Ihr habt genug Verschwendung für 10 weitere Leben! Ihr könnt euch nicht vorstellen, wie oft nach einem Vortrag Führungskräfte auf mich zukommen und sich über die Verschwendung anderer Menschen in ihrer Organisation beklagen. Ich sehe ihnen dann direkt in die Augen und sage „Das Problem bist Du. Alles beginnt und endet mit Dir. Hör auf mir zu sagen, wie Du andere Menschen ändern willst. Das Problem bist du selbst. Gehe als Beispiel voran, und andere werden Dir folgen. Zeige mit dem Finger auf andere, und sie werden sich von Dir abwenden.“

6 – Ihr findet nichts, was ihr verbessern könntet? Konzentriert euch auf das, was euch stört. Konzentriert euch auf das, was euch Mühe bereitet. Alles, was nicht reibungslos funktioniert, bietet eine einfache Chance für Verbesserung. Ich kann in der ersten Stunde, die ich mit einer Person verbringe, einschließlich meiner selbst, 10 schwerfällige Prozesse finden.

7– Wo am besten anfangen? Wie könnt ihr diese potenziellen Verbesserungen finden? Sucht dort, wo Arbeit zum Stillstand kommt. Arbeit sollte niemals zum Stillstand kommen, sie sollte immer weiterfließen. Wird sie unterbrochen, gibt es Verschwendung.

8 – Brauche ich Hilfe? Sollte ich einen Berater engagieren? Auf keinen Fall! Wenn ihr einen Berater einstellt, dann seid ihr von jemand anderem abhängig. Ein Lean-Denker zu werden ist einfach, egal was andere euch sagen werden. Was ihr eigenständig lernt, wird sich in eurer zukünftigen Denkweise verankern. Nicht alle Berater sind schlecht. Im Gegenteil, es gibt sogar viele gute Berater. Viele Berater werden jedoch falsch eingesetzt. Holt euch niemals einen Berater ins Haus, um Lean zu implementieren. Engagiert einen Berater, um eine lebendige Kultur zu optimieren und zu verbessern. Falls ihr von einem Berater in den Konferenzraum geführt werdet, dann nehmt eure Beine unter die Arme und rennt, was das Zeug hält! Die Arbeit ist dort, wo Arbeit verrichtet wird: im Büro oder in der Produktionshalle, und nicht im Konferenzraum.

9 – Versucht nicht, eure Familie von Lean zu überzeugen. Macht es einfach

selbst, macht es gut, und alle Menschen um euch herum werden sich magisch von euch angezogen fühlen. Deshalb ist Schritt 1 so wichtig. Seht euch das Video am Ende dieses Kapitels an.

10– Ihr gehört nicht zur Führungsspitze eurer Organisation und fragt euch, wie ihr Veränderungen bewirken und eine Lean-Kultur aufbauen könnt? Egal, wo im Leben ihr gerade steht, jeder Mensch hat Einfluss auf Dinge oder Menschen. Integriert Lean in eurem Einflussbereich und ihr werdet schon bald in das Top-Management aufsteigen.

11– Sucht niemals nach komplexen Lösungen für ein Problem. Entscheidet euch immer für die einfachere und elegantere Lösung. Denkt mit eurem Kopf, und nicht mit eurer Geldbörse!

DIE EINE SACHE:
LEAN MACHT SPASS. SPASS VERSÜSST
DAS LEBEN



Ein Wochenende Lean
<http://youtu.be/gHInhjea61w>

Kapitel 22

Ein Dauerbrenner

Dieses Kapitel widmet sich voll und ganz dem Marketing von Lean. Es gibt buchstäblich Tausende von Firmen auf der ganzen Welt, die das 2-Sekunden-Modell implementieren, indem sie Lean einfach und interessant gestalten. Die Frage ist, wie ihr eure Lean-Kultur zum Dauerbrenner machen könnt. Der Grund dafür, warum so viele Unternehmenskulturen solch großes Glück bei der Implementierung von Lean hatten, liegt in der wohl durchdachten Umsetzung von Lean. Sie errichteten einen konsistenten Ablauf mit täglichen:

- 3A-Arbeiten
- 2-sekündigen Verbesserungen
- Morgendlichen Besprechungen
- Vorher- und Nachher-Videos

Ich habe bisher 50 Länder besucht. Auf meinen Reisen habe ich die Möglichkeit, unterschiedlichste Arten von Organisationen kennenzulernen. Diese Erfahrungen erlauben mir wiederum, Potential für kleine Verbesserungen zu sehen, die in meinem oder in anderen Unternehmen immense Auswirkungen haben können. Ich kenne ein Unternehmen, das über 2000 Verbesserungsvideos gemacht hat, deren Zuschauerzahlen meiner Meinung nach jedoch höher hätten ausfallen können. Die Videos waren großartig, und die Leute hatten sie mit sehr viel Energie und Kreativität aufgenommen, allerdings hatten die Mitarbeiter die Videos nie gesehen – und meine logische Schlussfolgerung war natürlich, was für eine Verschwendung! Jeder sollte diese Videos sehen, sie waren einfach fantastisch. Diese Leute müssen sich einige Fragen stellen. Gibt es einen organisierten Weg, wie sie diese Informationen verbreiten können? Gibt es ein bewusstes Verfahren, durch das die Leute alle diese großartigen Ideen erhalten?

Bei FastCap haben wir Lean in alle Abläufe implementiert, insbesondere in das Marketing. Einmal pro Woche versenden wir eine Massen-Email über 2



Lean E-Blast

Sekunden Lean an Menschen in der ganzen Welt, um ihnen die Verbesserungen anderer Menschen zu zeigen.

Einmal pro Woche versenden wir eine Massen-Email mit Produkten, um unseren Kunden unsere ständig neuen Innovationen vorzustellen. Das Resultat ist wirklich erstaunlich. Das Beste daran ist, dass es so einfach ist, da wir für diese Emails Vorlagen erstellt haben. Wir müssen die Email nur noch an die jeweils zutreffende Verteilerliste schicken.

Ich frage mich, warum die anderen Firmen nicht auch ihre 2-sekündigen Lean-Verbesserungsvideos bewusst an ihre Mitarbeiter verschicken. Ich habe damit begonnen, anderen Organisationen zu empfehlen, eine wöchentliche Massen-Email mit all den großartigen Videos, die von den Mitarbeitern erstellt werden, an die Email-Adressen ihrer Mitarbeiter zu schicken. Wie ihr euch vorstellen könnt, führte das zu fantastischen Ergebnissen.

Voraussetzung ist, diese Videos wie folgt herzustellen:

- Einfach
- Mit wenigen Worten
- Sichtbarer Videolink zum Anklicken
- Persönlich: Immer die Person ansprechen, welche die Email erhält, z.B. Hallo Paul
- Sofern möglich, immer Fragen stellen. „Kannst Du es glauben, dass Bob so viel Zeit einsparen konnte? Klick auf das nachfolgende Video, um Dir das anzuschauen.“

Dies ist in etwa so, als würdet ihr ganz bewusst Muntermacher einsetzen. Auf der nächsten Seite findet ihr ein Beispiel für unsere Lean-Massen-Email. Kopiert das, was ihr möchtet. Lean wird bald schon zum Dauerbrenner werden!



Hallo Bob!

Nimmst Du gerade Abdecarbeiten vor? Dann haben wir genau die richtige Schraube für Dich!
 Viel Spaß, Paul (paul@fastcap.com)



Copyright © 2014 FastCap, All rights reserved.

[Unsubscribe from this list](#) | [Update subscription preferences](#) | [View email in your browser](#).

• Persönliche Anrede.

• Immer eine Frage stelle

• Direkter Email-Link für die Beantwortung durch den Kunden

• Viele Bilder

• Wenig Text

• Einfache Werbung

• Sichtbarer Videolink



Hallo Bob!
Was befindet sich in Deiner Stiftablage??
Viel Spaß, Paul (paul@fastcap.com)

- Persönliche Anrede
- Immer eine Frage stellen

2 Second
Lean[™] *Fun*
How to Grow People and Build a Lean Culture

Watch Video

IDEAL AEROSMITH

www.2secondlean.com

- Direkter Email-Link für die Beantwortungscustomer to reply
- Visueller Videolink



Copyright © 2014 FastCap. All rights reserved.
[Unsubscribe from this list](#) | [Update subscription preferences](#) | [View email in your browser.](#)

Kapitel 23

Unser neues Zuhause!



Nach vielen Jahren des Wartens und Planens hatten wir endlich unseren 4645 m² großen Lean-Tempel fertiggestellt – unsere neue Fabrik in Ferndale, Washington. Jedes Detail wurde unter Berücksichtigung der Mitarbeiter und Kunden entwickelt.



Ich hatte schon seit Jahren von einer hochmodernen Produktionsstätte geträumt, nach der Wirtschaftskrise im Jahre 2008 wurde das Projekt jedoch erst einmal auf Eis gelegt. Dank Extreme Lean konnten wir weiter wachsen. Das Bauprojekt wurde Anfang 2013 wieder aufgenommen, und Ende des gleichen Jahres nahmen wir die Fabrik in Betrieb.

Unser neues Gebäude ist voll

von Lean-Innovationen. Eines der wichtigsten Lean-Prinzipen – Respekt für Menschen – ist überall sichtbar. Die Produktionsstätte verfügt über 110 Fenster für eine natürliche Beleuchtung, über automatische LED-Beleuchtung, ein Strahlungswärmesystem, Ventilatoren der Marke Big Ass Fans™ und ein integriertes Bose™





Profiküche
und wertgeschätzt. Bei uns riecht es oft nach frisch Gebackenem.

Unsere Wurzeln aus der Holzbearbeitung werden beim Betreten der Fabrik sofort sichtbar. Schöne freiliegende Balken und Kieferleisten durchziehen das gesamte Gebäude. Die 112 m² große Holzwerkstatt ist unsere „Spielwiese“ und irgendjemand ist dort immer anzufinden.



Holzwerkstatt – unsere „Spielwiese“



Die Toilette – Unser ganzer Stolz

wir in unserem neuen Gebäude einen einzigen Toilettenraum mit mehreren privaten Kabinen. Dadurch wurde überschüssige Bewegung durch das Aufsuchen unterschiedlicher Toiletten eliminiert.



Abgeteilte Toiletten

Soundsystem. Jeder Tag fühlt sich an, als ob Sommer wäre!

Wir integrierten außerdem eine erstklassige Profiküche für die Nutzung durch unsere Mitarbeiter. Dank hochwertiger Geräte und Schränke fühlen sich unsere Mitarbeiter respektiert

Die Toiletten bei FastCap waren schon immer unser stolzes Vorzeigeprojekt. Als wir also die Sanitäreanlagen für unsere neue Produktionsstätte entwickelten, zogen wir alle Register. In unserem alten Gebäude gab es an fünf unterschiedlichen Orten eine Toilette und unsere Leute verschwendeten sehr viel Bewegung zum Aufsuchen dieser Toiletten. Außerdem wusste man nie, ob die Toilette bereits besetzt war. Um diese Verschwendung zu eliminieren, bauten

Wir installierten auch eine Beleuchtungsanlage, die darüber informiert, welche Kabine besetzt ist.

Da diese Beleuchtung von überall im Gebäude aus sichtbar ist, können die Leute sehen, wann eine Toilette frei ist.



Toiletten-Beleuchtung

Mit diesen zwei Lean-Verbesserungen sparen wir täglich Stunden verschwendeter Bewegung ein. Zusätzlich zu dem Aspekt, das Gebäude zum bestmöglichen Arbeitsplatz zu machen, entwickelten wir es so, dass alle Arbeiten reibungslos ablaufen können. Außer für die Toiletten, die Holzwerkstatt und einen kleinen Konferenz- und Serverraum gibt es bei uns keine Wände in der Fabrik.



Keine Wände



Ingenieur- und Produktionszellen auf Rädern konnten wir Reinigungsabläufe und -zubehör standardisieren. Die Reinigung macht nun Spaß und geht schnell und einfach von statten.

Jede Arbeitsstation und Produktionszelle befindet sich auf Rädern. So können wir auf jede Situation in unseren Arbeitsabläufen reagieren. Falls wir die Produktion näher an den Versand heran verschieben müssen, brauchen wir dafür nicht mehr Tage, sondern nur noch wenige Minuten. Von der technischen Planung über die Produktion bis hin zum Büro, alles ist mobil und modular.



Volle Roller-Station



Steh-Büro

Auch unsere Mitarbeiter bewegen sich auf Rädern fort! Da unser neues Gebäude sehr viel größer ist als die alte Produktionsstätte, mussten wir uns überlegen, wie wir uns effizient in der gesamten Anlage fortbewegen konnten. Unsere Roller der Marke Razor® erlauben es uns, in weniger als 30 Sekunden

von einem zum anderen Ende des Gebäudes zu gelangen.

Alle unsere Büros sind mit Stehtischen ausgestattet. Und da es keine Wände gibt, ist es einfach, auf gleichem Stand zu bleiben. Die Tische sind in Quadraten angeordnet, was die Zusammenarbeit fördert, und oft kommt es vor, dass



Grafikdesign-Abteilung

die Leute ihre Köpfe zusammenstecken, um Projekte oder Fragen gemeinsam zu bearbeiten. In diesem Büro gibt es keine Möglichkeit für Verschwendung!

Die Grafikdesign-Abteilung ist zur Werkstatt hin offen, sodass sich Verpackungen und Marketingunterlagen je nach Bedarf einfach ändern lassen.



Standardisierte Regale und Stationen unserer Arbeitsstationen bestehen aus KVP-Rohren – einem System aus Stahlrohren und Verbindungen. Da wir Standardbaumaterialien verwenden, können wir jede Arbeitsstation je nach Anforderung anpassen. Es ermöglicht uns außerdem, Rollwagen, Tische und Stationen zu entwickeln, die sich einfach nachbauen und modifizieren lassen. Falls eine Station nicht länger benötigt wird, können wir die Materialien recyceln und für etwas anderes verwenden. Wir können die Wünsche unserer Kunden an erste Stelle setzen und bessere Produkte noch schneller und zu niedrigeren Kosten herstellen, weil uns keine teuren oder unbeweglichen Arbeitsstationen daran hindern.

Die meisten unserer



Sortierstation

Unser Lager-Regalsystem verfügt über 50 cm breite Gänge, weshalb wir nur halb so viel Lagerplatz wie mit herkömmlichen Regalsystemen benötigen. Integrierte Leitsysteme sorgen für eine sichere Steuerung des Gabelstaplers bei voller Geschwindigkeit. Am Ende eines jeden Regals befinden sich die Produktionszellen für alle Produkte des Ganges. Dies ermöglicht einen reibungslosen Ablauf vom Roherzeugnis bis hin zum fertigen Produkt, noch bevor der Bestand den Gang verlässt.



Schmale Gänge

Alle Lean-Verbesserungen während der Entwicklung und Durchführung des Baus haben zu immensen Verbesserungen der Produktivität geführt.

Wir erzeugen hochwertigere Produkte denn je und unser Produktionsvolumen hat sich ebenfalls erhöht – und all das, während unsere Arbeit einfacher und interessanter geworden ist. Das alles haben wir Lean zu verdanken!

Möchtet ihr noch mehr sehen? Schaut euch nachfolgend unsere Videotour an! Hier das Feedback von einem unserer treuen Anhänger:

Ich wollte nur kurz sagen, dass ich mir einige Videos über eure neue Fabrik angesehen habe und total begeistert bin. Euer Team leistet phänomenale Arbeit! Ich weiß, dass eure Arbeit niemals getan sein wird, und dennoch inspiriert sie. Bitte lass Dein Team wissen, dass die Mühen, die ihr in eure täglichen Prozesse steckt, viele Menschen hier in Pennsylvania täglich aufs Neue inspirieren. Ich weiß, dass eine exzellente Führung und ein exzellentes Team wichtige Zutaten für das Erfolgsrezept sind. Ihr seid GROSSARTIG und ihr lasst mich stolz sein auf die Amerikanische Produktion und auf das, was in diesem Land möglich ist. Macht weiter so. Ihr seid mein absolutes Vorbild!

Shawn Gross

Leitender Ingenieur & Materialmanager

Viking Plastics

**DIE EINE SACHE:
WAS IHR EINMAL IMPLEMENTIERT
HABT, LÄSST SICH SO LEICHT NICHT
WIEDER ÄNDERN**



Lean-Tour mit Paul!
http://youtu.be/jYby_HczyDA

Kapitel 24

Lasst uns auf Besichtigungstour gehen

Jeden Tag erhalte ich ungefähr drei Anfragen für Vorträge und/oder Besichtigungen. Momentan bieten wir 24 Besichtigungstouren pro Jahr an, und unsere Anforderungen sind absichtlich sehr streng, um die Menschen herauszufiltern, die nicht wirklich ernsthaft am Aufbau einer Lean-Kultur interessiert sind. **Wir unterrichten nicht, wie Lean umzusetzen ist, sondern wir zeigen, wie man eine Lean-Kultur aufbaut.** Aufgrund der hohen Nachfrage mussten wir uns eine Lean-Strategie überlegen, so viele Menschen wie möglich erreichen zu können. Ich schnappte mir meine Videokamera und einen unserer Roller und verbrachte 4 Stunden damit, eine Videotour aufzunehmen. Keine professionelle Video-Crew – nur ich, meine Leute, eine Sony PF 790 Videokamera und mein Mac mit Final Cut Pro. Es ist nicht perfekt, aber es ging einfach und schnell! Perfektion ist für Leute, die euch alle möglichen Gründe nennen können, warum sie nichts erledigt bekommen. Dieses Video soll euch einen Überblick über unsere Denkweise geben. Wir haben fast 1000 Videos (mit über 1 Million kombinierter Ansichten), die kostenlos im Internet abrufbar sind und detailliert auf viele unterschiedliche Lean-Themen eingehen.

Es gibt so viele Unternehmen auf der ganzen Welt, die fantastische Arbeit beim Aufbau einer Lean-Kultur leisten. Dieses Jahr interviewte ich die Leiter dieser Firmen während der MAPP-Konferenz in Indiana. Am Ende dieses Kapitels findet ihr das Video zum Interview mit diesem Lean-Roundtable.

6 Unternehmen mit Lean-Kultur

Walters & Wolfe Kalifornien, USA

Xylem Design Colorado, USA

Klime-Ezee Vereinigtes Königreich

YelloTools Deutschland

Viking Plastic Pennsylvania, USA

Omni Duct Kalifornien, USA

Anforderungen für Besichtigungen

CEO muss anwesend sein. Uns ist bewusst, dass einige Organisationen sehr

groß sind und der CEO nicht unbedingt eine Besichtigung mitmachen würde. Ihr solltet jedoch wissen, dass wir mehrere Fälle von Firmen mit weltweit über 70.000 Mitarbeitern hatten, deren Präsidenten sowie Vorstandsmitglieder an unserer Besichtigung teilnahmen. Wir haben Ausnahmen zu dieser Regel zugelassen, aber nur, wenn wir davon überzeugt waren, dass die besichtigende Führungskraft die Macht hat, erfolgreich eine Lean-Kultur aufzubauen.

Teilnehmer müssen dieses Buch, 2 Sekunden Lean, gelesen haben.

Teilnehmer müssen sich im Voraus mindestens 10 unserer Lean-Videos angesehen haben.

Die Verpflichtung, eure Kultur und euer Unternehmen innerhalb 1 Jahres zu einem Lean-Modell umzuwandeln.

50 Verbesserungsvideos (Vorher/Nachher) innerhalb des ersten Jahres aufnehmen. Einrichtung eines öffentlichen YouTube-Kanals, um das Gelernte (Lean-Videos) mit der ganzen Welt zu teilen.

Öffnet euer eigenes Unternehmen für Besichtigungen innerhalb eines Jahres nach eurer FastCap-Besichtigung (anderen den Zugang zu Lean ermöglichen)!

Als erstes während der Besichtigung unseres Unternehmens werdet ihr unsere Toiletten reinigen. Das lehrt Demut und demonstriert effektive Abläufe... zwei der Grundsäulen von Lean.

Falls ihr die oben genannten Kriterien erfüllen könnt, findet ihr nachfolgend die Details für unsere Besichtigung:

Antwortet mir mit den Namen der Teilnehmer.

Wir arbeiten in einer Produktionsstätte. Warme Kleidung an kalten Tagen ist daher empfehlenswert. In unserer Produktionsstätte herrschen normalerweise Durchschnittstemperaturen von 16,7 Grad.

Ich empfehle euch, die nachfolgenden 8 Videos anzusehen, um einen guten Ausgangspunkt zur Optimierung eures Besuchs zu erhalten. Ihr könnt auch gern unsere 2 Sekunden Lean Webseite besuchen, auf der es noch mehr Videos und Materialien gibt, die ihr als Trainingstools für euer Team verwenden könnt.

Warum FastCap Besichtigungen anbietet

Wir haben so viel vom Toyota Produktionssystem gelernt. Das ist unsere Art, zurückzugeben.

Wir möchten anderen die Möglichkeit geben, die gleichen Vorteile zu genießen, die mit dem Aufbau eines positiven Geschäftsklimas in Amerika einhergehen. Toyota teilte mit uns 50 Jahre Erfahrung, und zwar kostenlos, also geben wir zurück und machen das gleiche.

Unsere Leute werden bessere Lean-Denker, wenn wir es ihnen beibringen.

Unsere Leute fühlen sich bestätigt und sind zufrieden, wenn andere sehen und

erfahren möchten, was wir für den Aufbau einer Lean-Kultur tun.

FastCaps Erwartungen an Besichtigungsteilnehmer

Teilnehmer sollten ein klares Ziel darüber haben, was sie erreichen möchten. Wenn ihr Lean kennenlernt und implementiert, erwarten wir, dass ihr ebenfalls zurückgebt, indem ihr innerhalb eines Jahres nach eurer FastCap-Besichtigung damit beginnt, anderen Menschen Lean beizubringen.

Diese Besichtigung ist nicht für Neugierige bestimmt – sie ist für Menschen, die es wirklich ernst mit Lean meinen und sich dazu verpflichtet haben, das Gelernte umzusetzen.

An der Besichtigung müssen Senior-Führungskräfte (Eigentümer, Präsidenten, COO, usw.) teilnehmen. Darüberhinaus sind andere Teilnehmer ebenfalls willkommen.

Alle Teilnehmer müssen sich zu Lean verpflichtet haben.

Erste Schritte nach der Besichtigung

Erstens, Lean ist einfach. Geht mit diesem Gedanken heran, und ihr werdet Erfolg haben.

Hört auf, Ausreden dafür zu finden, warum ihr es nicht tun könnt. Wenn ihr nach Ausreden sucht, werdet ihr Lean niemals begreifen oder erfahren können. Ändert euch selbst, ändert eure Familie, eure Straße, eure Stadt, und verändert die Welt. Erlebt eine Lean-Kultur, indem ihr Lean-Unternehmen besichtigt.

Werdet Teil der großen Lean-Familie. Knüpft neue Kontakte.

Wir sind hier, um einander zu helfen.

Schaut es euch zunächst selbst an, seht es mit euren eigenen Augen, und fangt dann an, mehr darüber zu lesen und zu lernen.

Seht euch alle Lean-Videos von FastCap an und verwendet diese als Trainingstools in eurem Unternehmen.

Lest Der Toyota Weg.

Abonniert wöchentliche Sendungen, The American Innovator und 2 Second Lean.

Alle zurückliegenden Sendungen sind auf iTunes als Podcasts und auf unserer Webseite verfügbar.

Vergesst nicht, Lean ist eine endlose Reise. Ich hoffe, ihr werdet genauso viel Freude auf eurer Lean-Reise haben wie ich auf meiner. Das Leben ist ein Abenteuer!



**KURZ UND KNAPP:
LERNT NICHT LEAN, SONDERN LERNT,
EINE LEAN-KULTUR AUFZUBAUEN.**



FastCaps Lean-Videobibliothek

Mehr Videos auf der nächsten Seite



Interview MAPP-Roundtable

http://youtu.be/E9Na_YMKdvE



Walters & Wolf: Wo ist Halle B?

<http://youtu.be/cqojZ-3aCKI>



Xylem Design: Fabrikbesichtigung

http://youtu.be/6lUywb_02KU



Klime-Ezee: Lean-Reise

<http://youtu.be/NDZ1Cmhy3eE>



Omniduct: Lean-Blog



Viking Plastics: Lean-Reise

<http://youtu.be/dNCfKVOifbU>



Abonnement wöchentlicher Sendungen



Lernt, Lean ^{ZU} SEHEN

Lean auf einen Blick!

1. Kontinuierliche Verbesserung ist möglich, indem ihr täglich das „beseitigt, was euch auf die Nerven geht“!
2. Bei Lean geht es um die Eliminierung der 8 tödlichen Arten von Verschwendung.
 - Überproduktion
 - Überbearbeitung
 - Bewegung
 - Wartezeit
 - Transport
 - Bestand
 - Nacharbeit
 - Ungenutztes Mitarbeiterpotential
3. Verschwendung wird durch kontinuierliche Verbesserung eliminiert.

Wichtige Lean-Prinzipien

1. Lean-Denker ermutigen andere Menschen zu mehr Kreativität und zeigen Respekt.
2. Lean-Denker sind nicht Eigentümer von Ideen; es ist immer eine Leistung des gesamten Teams.
3. Lean-Denker stehen mindestens 2 Mal am Tag ihre eigenen Fehler ein.
4. Es gibt endlose Verbesserungsmöglichkeiten, da Verschwendung ähnlich wirkt wie die Erdanziehungskraft.
5. 90% von allem, was ihr tut, ist Verschwendung.
6. Konzentriert euch nicht auf die Verschwendung anderer; ihr selbst erzeugt genügend Verschwendung!
7. Bei Lean geht es nicht darum, schneller zu arbeiten, sondern darum, reibungsloser zu arbeiten.

7 wirkungsvolle Punkte für den Aufbau einer Lean-Kultur

1. Menschen schulen und ausbilden.
2. Eine tägliche 2-sekündige Verbesserung von jedem einzelnen Mitarbeiter.
3. Jeden Morgen die 3S verrichten: Säubern, Sortieren, Standardisieren.
4. Eine morgendliche Besprechung implementieren.
5. Startet eure Lean-Reise auf der Toilette.
6. Startet eure Lean-Reise mit Bedacht.
7. Beginnt die Lean-Reise erst, wenn ihr euch 100% sicher seid, dass dies der richtige Schritt für euch ist. Falls nicht, werdet ihr fehlschlagen.

Erfolge nach dem Aufbau einer Lean-Kultur

1. Ein Betrieb mit Spitzenleistung
2. Niedrige Fluktuation
3. Kundenbindung
4. Kontinuierliche Kostenreduzierung
5. Kontinuierliche Verbesserung der Qualität
6. Kontinuierliche Innovation
7. Angenehmer Arbeitsplatz

Agenda für die morgendliche Lean-Besprechung

Musterseiten



Agenda für morgendliche Besprechung

- 7:30-7:55 Leiter bereitet Morgenbesprechung vor
- 7:55 Leiter informiert Belegschaft 5 Minuten vor der Morgenbesprechung über Lautsprecheranlage und Funk
- 8:00 Guten Morgen FastCap!
- 8:01 Leiter für die Morgenbesprechung am nächsten Tag ernennen
- 8:02 Verkaufszahlen
- 8:03 Fehler und Diskussion
- 8:10 Begeistertes Kundenfeedback
- 8:15 Produktbesprechung
- 8:20 Verbesserungen
- 8:25 FastCap Prinzipien
- 8:30 Geschichte und Weiterbildung
- 8:35 Amerikanische Verfassung
- 8:40 Gymnastik
- 8:45 Zurück zur Arbeit

Hinweis:

1. Die Zeitvorgaben sind Richtwerte. Normalerweise dauert unsere Morgenbesprechung 30 Minuten, kann aber abhängig vom Thema und den Diskussionen des Tages bis zu einer Stunde dauern..
2. Wir haben unsere Morgenbesprechung jeden Tag. Wir lassen sie nicht ausfallen. Es ist das wichtigste Element beim Aufbau unserer Kultur. Am Anfang waren unsere Morgenbesprechungen nur 5 Minuten lang. Wir empfehlen, dass ihr immer gleich startet und damit die Besprechung nachhaltig implementiert.
3. Ständige Überprüfung und Test des Inhalts sind ausschlaggebend für den Lerneffekt.
4. Wir werden oft gefragt, ob wir für neue Mitarbeiter eine Einweisung durchführen. Die Antwort ist „Nein“. Die Morgenbesprechung bietet täglich eine allumfassende Einweisung und ist unendlich effektiver..



Führungskraft: Wir möchten, dass die Leute von unserer Firma schwärmen. Hier werden Briefe und Emails laut vorgelesen, um das gesamte Team und dessen hervorragende Arbeit anzuerkennen..

Begeisterte Fans

Beispiele dafür, wie FastCap Menschen beeindruckt!!

Beispielbriefe

1. „Hi Kenzie! Ich möchte Dir gerne sagen, wie dankbar ich dafür bin, was ihr für mich getan habt. Ihr habt solch einen freundlichen Kundendienst, der keine Mühen scheut. Bitte lete diese Email an Deinen Boss weiter. Ich möchte das Kompliment gerne an einen hervorragenden Mitarbeiter weitergeben!“ Vielen Dank, Lisa
2. „Hi Paul! Vielen Dank, dass wir an der Lernen-zu-Sehen Besichtigung teilnehmen durften. Was ihr macht, ist ermutigend und beeindruckend. Ich habe über die Jahre sehr viele „erstklassige“ Unternehmen kennengelernt, und Dein Unternehmen ist eines der besten...Daumen hoch. Wir schätzen uns sehr glücklich, dass wir mit Dir und Jon nach Japan reisen konnten. Bitte gib unser „Danke schön“ auch an Deine Mitarbeiter weiter. Deren Leidenschaft, kontinuierlich Verbesserungen vorzunehmen und zusammenzuarbeiten, traf mich völlig unerwartet, als ich euer Unternehmen betat. Kudos!“ Jack Louie
3. „Hi FastCap! Vielen Dank für eure Unterstützung. Ich bin so stolz, eure Produktreihe zu verkaufen; der Name ist genauso erfolgreich wie Kleenex...weil der Name so bekannt ist. Euer Team leistet hervorragende Arbeit, ist sehr hilfsbereit und kundenorientiert. Vielen Dank, Roger York
4. „Hi Jenny! Ihr macht es mir wirklich nicht leicht, böse auf euch zu sein. Du (und FastCap) leisten hervorragende Kundendienstarbeit. Ich habe den HOD's heute erhalten – HEUTE, einen Tag nach unserem letzten Gespräch. Bevor ich meinen kleinen Handwerksbetrieb gründete, verbrachte ich Jahrzehnte damit, in der Computerbranche Kundendienstvorgänge anzubieten und zu verwalten. Wie sehr hätte ich mir eine Mitarbeiterin wie Du GEWÜNSCHT. Vielen Dank, dass ihr meinen Glauben in die Amerikansiche Wirtschaft (wenigstens einen Glauben) wiederhergestellt habt.“ Don Meyers
5. „Hi Clint! Vielen Dank, dass Du mich heute während der jährlichen Sicherheitsprüfung durch euer Unternehmen geführt hast. Wie immer hat eure Produktionsstätte im Hinblick auf Sauberkeit hervorragend abgeschnitten. Eure Aufzeichnungen sind fehlerlos und immer aktuell, und alle Mitarbeiter sind sich der gegenseitigen Anwesenheit und der Sicherheitsvorschriften bewusst. Ich werde euer Unternehmen mit A- bewerten. Ich verberge nur sehr selten ein A.“ Frank Enriquez





Versammlungsleiter: Jeden Tag eines unserer Produkte besprechen, damit unser Team immer praxisbezogen ausgebildet wird.

Produktbesprechung

Versammlungsleiter sollten sich wie folgt vorbereiten:

1. Informiert euch in unserem Katalog, welches Produkt als nächstes besprochen wird.
2. Seht euch auf unserer Webseite das Produktvideo an (sofern vorhanden).
3. Erklärt das Produkt anhand eines Musters.
4. Bittet Paul/Mike/Andrey/Jon um weitere technische Daten, um eine zusätzliche Demonstration für die Gruppe zu ermöglichen.
5. Ermutigt andere, Fragen zu stellen, und testet das allgemeine Verständnis.
6. Kreuzt das Produkt im Katalog durch.





Versammlungsleiter: Kontaktiert Andrey und schaut euch das aktuellste Verbesserungsvideo an.

Verbesserungen

Versammlungsleiter befragt 6 Mitarbeiter nach deren aktuellen morgendlichen Verbesserung.

Jeden Morgen konzentrieren wir uns auf eine vorgenommene Verbesserung. Da alle jeden Tag eine 2-sekündige Verbesserung vornehmen müssen, ist es einfach, jeden Tag eine Verbesserung auszuwählen und anzuerkennen. Wir suchen uns die besten Verbesserungen aus und drehen kurze Videos, die das Problem und die Verbesserung zeigen. Diese Videos stellen wir dann auf unsere Webseite in die Rubrik Lean-Verbesserungen.



Das Konzept, jeden Tag eine Verbesserung zu besprechen, rührt von der Idee, dass ihr für die dauerhafte Implementierung einer Kultur die folgend 3 Dinge tun müsst:

- **Eine Erwartung aufstellen:** Unsere Erwartung ist, dass alle jeden Tag eine 2-sekündige Verbesserung vornehmen.
- **Die Erwartung überprüfen:** Dies wird jeden Tag in der ersten Stunde während des morgendlichen Rundgangs erledigt, während wir die Verbesserungen aller Mitarbeiter inspizieren.
- **Die Erwartung untermauern:** Dies tun wir, indem wir allen Mitarbeiter Videos der täglichen Verbesserungen zeigen. Hinweis: Anfangs inspizierten wir die Verbesserungen, indem wir von Abteilung zu Abteilung liefen. Das mag in kleineren Unternehmen effektiv sein, als wir jedoch wuchsen, wurde es für uns effektiver; Videos der Verbesserungen aufzunehmen und darin in der morgendlichen Besprechung zu zeigen.

QR-Code und Link (PDF format) (PDF-Format) <http://bit.ly/xNSQoa>



Versammlungsleiter: Lest ein Prinzip vor und diskutiert mit der Gruppe dessen Bedeutung und wie dieses Prinzip bei der Arbeit und zuhause umgesetzt werden kann.

Die 20 Prinzipien von FastCap

- 1) Was ist der Zweck von FastCap? **Menschen weiterzuentwickeln.**
- 2) FastCap sucht immer nach neuen Möglichkeiten, Dinge **schneller, sicherer und einfacher zu gestalten**.
- 3) Winston Churchill sagte... **„Handle heute!“**.
- 4) Wenn wir einen Ort verlassen, dann... **in besserem Zustand, als wir ihn vorgefunden haben“.**
- 5) Wir sind... **Prozess-Verbesserer.**
- 6) Alles Wertvolle kommt nach... **viel harter Arbeit.**
- 7) Unser tägliches Ziel ist die Durchführung einer... **2-sekündigen Verbesserung.**
- 8) Das machtvollste Wort einer jeden Sprache ist... **der Name der Person.**
- 9) Holt das Beste aus jedem Tag heraus, indem ihr... **das Schwierigste zuerst erledigt.**
- 10) Wenn ihr wirklich wissen müchtet, was das eigentliche Problem ist, müsst ihr... **5 Mal nach dem Warum fragen.**
- 11) Falls es ein Problem gibt, sollten wir immer... **hingehen und nachschauen.**
- 12) Was müssen wir tun, um unser Handeln zu verstehen? **Hanzi (Reflexionen).**
- 13) Wirklich lernen könnt ihr, indem ihr... Fragen stellt.
- 14) Was sagte Bob Taylor? **Akzeptabel für Dinge und Menschen.**
- 15) „Ich gebe all die Intelligenz der Welt für jemanden mit einer Vision“.
- 16) Toyota versucht niemals, etwas zu verbessern, es sei denn sie können... **die Verschwendung halbieren.**
- 17) Zieht euch gegenseitig zur Rechenschaft.
- 18) Euer Erfolg bei FastCap wird von der Tatsache geteilt, dass ihr... **nimal zufrieden seid.**
- 19) Toyotas Erfolg ist das Ergebnis eines konsequenten Strebens... **nach dem Aufbau einer Kultur.**
- 20) Wie könnt ihr eine Vision verankern?



Versammlungsleiter: Seht euch das Video, die Audiodatei oder das Buch an, welches Stoff für die tägliche Geschichtsstunde und persönliche Weiterentwicklung bietet.

Geschichte

Beispiele:
Video zu „America the Story of Us“.
Video „Top 100 people of the Century“.
„Today in History“



Persönliche Weiterentwicklung/Selbsterwirklichung

Beispiele:
Lest eine Seite des Buches vor oder spielt 5 Minuten eines Hörbuches ab.
Good to Great Der Toyota Weg Nido Qubein



Versammlungsleiter: Befragt jeden Tag ein anderes Team-Mitglied über einen der Zusätze zur Verfassung.

Verfassung

1. **Ergänzung (1791, George Washington):**
Religion, Rede, Presse, Versammlung & Berufsfreiheit
2. **Ergänzung (1791, George Washington):**
Ein gut reguliertes Bürgerwehr-Heer, Waffen zu besitzen und zu tragen.
3. **Ergänzung (1791, George Washington):**
Kein Soldat darf ohne Einwilligung einquartiert werden.
4. **Ergänzung (1791, George Washington):**
Recht auf Sicherheit eines unangenehmen Verhaftung und Beschuldigung. Ausstellung von Haftbefehlen nur mit eidestänlich erhaltene Rechtsgrund und mit detaillierter Beschreibung der zu durchsuchenden Örtlichkeit und der zu beschuldigten Person oder Gegenstände.
5. **Ergänzung (1791, George Washington):**
Niemand darf wegen eines Kapitalverbrechens oder eines schimpflichen Verbrechens zur Verantwortung gezogen werden, es sei denn auf Grund einer Anklage durch ein Großes Geschworenengericht, hiervon ausgenommen ist das Mitleid.
Verbot der doppelten Strafverfolgung.
Niemand darf ohne vorheriges zivilrechtliches Gerichtsverfahren weder zur Aussage gegen sich selbst gezwungen noch die Ehre, die Freiheit oder das Eigentum verliert werden.
6. **Ergänzung (1791, George Washington):**
Recht auf ein zivilrechtliches Gerichtsverfahren vor einem unparteiischen Geschworenengericht.
Anspruch darauf, über Art und Gründe der Anklage unterrichtet zu werden.
Anspruch darauf, Belastungszeugen gegenübergestellt zu werden.
Anspruch auf Zwangsverurteilung von Entlastungszeugen.
Anspruch auf Rechtsbeistand zur eigenen Verteidigung.
7. **Ergänzung (1791, George Washington):**
In Zivilsachen, in denen der Streitwert 30 Dollar übersteigt, Anrecht auf Gerichtsverfahren durch Geschworenengericht.
Keine Tatsache darf nach anderen Regeln als denen des gemeinen Rechts erneut einer Prüfung unterzogen werden.
8. **Ergänzung (1791, George Washington):**
Es dürfen keine übermäßigen Bürgschaften gefordert werden.
Es dürfen keine übermäßigen Geldstrafen auferlegt werden.
Verbot grausamer und ungewöhnlicher Bestrafung.



Versammlungsleiter: 3- bis 5-minütige Dehnübungen im Team durchführen.

Dehnübungen



Menschen weiterentwickeln

- LEAN mit nach Hause nehmen
- Dankbarkeit, Höflichkeit gegenüber Kollegen
- Jeden Tag lernen (Geschichte, Kultur, Literatur, Verfassung)
- Gegenseitig zur Rechenschaft ziehen

Ziele Musterseiten

<http://bit.ly/xMn1R4>

Eine 2-sekündige Verbesserung

- Alle nehmen jeden Tag und für den Rest ihres Lebens eine 2-sekündige Verbesserung vor.
- Das Ziel so klein ansetzen, dass es für jeden erreichbar ist.

„Poka Yoke“

- Jeden Prozess fehlersicher gestalten
- Einen einfachen Prozess gestalten, den jeder nach 5 Minuten Training befolgen kann
- Weniger als einen Fehler pro Woche
- Dinge einfach gestalten, damit wir mehr RAM für höherwertige Denkprozesse haben

Kein Ausbluten

- Keine Unfälle
- Keine Ausfalltage

Das Beste in der Lean-Welt

- Wöchentliche Besichtigungen
- Disneyschiff-Mentalität
- Etwas besser zurücklassen, als man es vorfindet
- Morgendliche Besprechung, eine Kultur aufbauen
- Morgendliche Verbesserung von 7-8 Uhr
- Verbesserungsvideos, um anderen zu helfen
- Jeden Tag eine 2-sekündige Verbesserung vornehmen

Hergestellt in den U.S.A.

- Die Produktion zurück nach Hause verlagern
- Innerhalb der nächsten zehn Jahre alle Produkte in den USA herstellen. Start - 2007, Ende - 2017 überwunden haben, als wir uns jemals gegenüber stehen werden

Auslieferung am

- Fax an LKW in 2 Stunden

Kein Vermuten oder Rätselraten

- Nach dem Warum fragen
- Nach dem Warum fragen
- Nach dem Warum fragen
- Ihr müsst euch 1000% sicher sein, bevor ihr weitermacht.

Begeisterte Fans

- Falls die Kunden nicht schwärmen, haben wir versagt
- Den Namen einer Person 2x innerhalb der 1. Minute sagen
- Haltung der Dankbarkeit, Menschen beeindrucken
- 1-minütige Videos über alle Produkte
- Einen Hefter mit allen Fan-Briefen anlegen

Erstklassige

- Gebt mir eine Lösung
- Keine Ausreden!! Sagt mir nicht, warum ihr es nicht könnt!
- Die Geschichte hat uns gelehrt, dass viele andere Menschen viel größere Hürden überwunden haben, als wir uns jemals gegenüber stehen sehen werden



Das Leben unserer Kunden verbessern

- 100% Konzentration
- Null Zeitverschwendung
- Qualität verbessern
- Kosten reduzieren
- Den Kunden nicht für die Vergeudung von Zeit und Ressourcen bezahlen lassen

Einfacher 8-stufiger Prozess Musterseiten

Kinder können die Küche reinigen & Geschirr spülen



•Speiserückstände abkratzen und abspülen



•Geschirr von rechts nach links in den Geschirrspüler legen
•Besteck für die einfache Herausnahme in den Schlitz sortieren



•Geschirr von rechts nach links in den Geschirrspüler legen
•Besteck für die einfache Herausnahme in den Schlitz sortieren



•Geschirrspülmittel hinzugeben



•Einschalten



•Bleichmittel auf Tressen & Herd
•Vorderseite des Geschirrspülers abwischen
•Mit Schwamm abwischen



•Sieb in der Spüle reinigen



•Spüle mit Bleichmittel auswaschen



Word- Template
von unserer Lean

5678

Webseite
herunterladen
<http://bit.ly/xNSQoa>

Checkliste für die Reinigung: Toilette #3

STOP

REINIGUNGSGANG: 10-20

- 1** -Ecken an der Decke reinigen (keine Spinnweben)
-Lüfter reinigen (kein Staub)
-Lampe reinigen (keine Isotacken)
- 2** -Toilette reinigen
-Griffstange reinigen
-Toilettenpapier ersetzen, sofern aufgebraucht
-Glas reinigen & Bilderrahmen ausrichten
- 3** -Spüle auswischen
-Sofortspender abwischen & ggf. auffüllen
-Ggf. Fugenhandschüler nachfüllen
-Külmittel leeren, sofern voll, und neuen Müllbeutel einhängen
-Spiegel reinigen
-Abflüsse abwischen
- 4** -Erste-Hilfe-Ausrüstung abwischen und auf Vollständigkeit überprüfen
-Alle Vorräte auffüllen
-Alle Vorräte nach vorn ausrichten

ZUSTÄNDIGE PERSON

Breah

„Ich arbeite sehr hart, dann ist diese Toilette sauber zu halten! Unterstützt mich & verlasst die Toilette besser, als hier diese vorgefunden hab!“

DATUM: 10-20 **WOCHENTAG:** Mittwoch **REINIGUNG DURCH:** JY

ENTKALKEN & REINIGEN ESPRESSO-MASCHINE



•Wassertank mit Wasser füllen und ein Päckchen Entkalker & Reiniger hinzugeben
•Päckchen befinden sich in der unteren Aufbewahrungschublade



•MENU drücken



•NEXT drücken, bis Anzeige DESCALE No erscheint



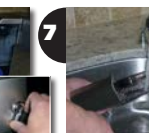
•CHANGE drücken
•YES zum Entkalken auswählen



•Nach Abschluss die Schüssel ausleeren



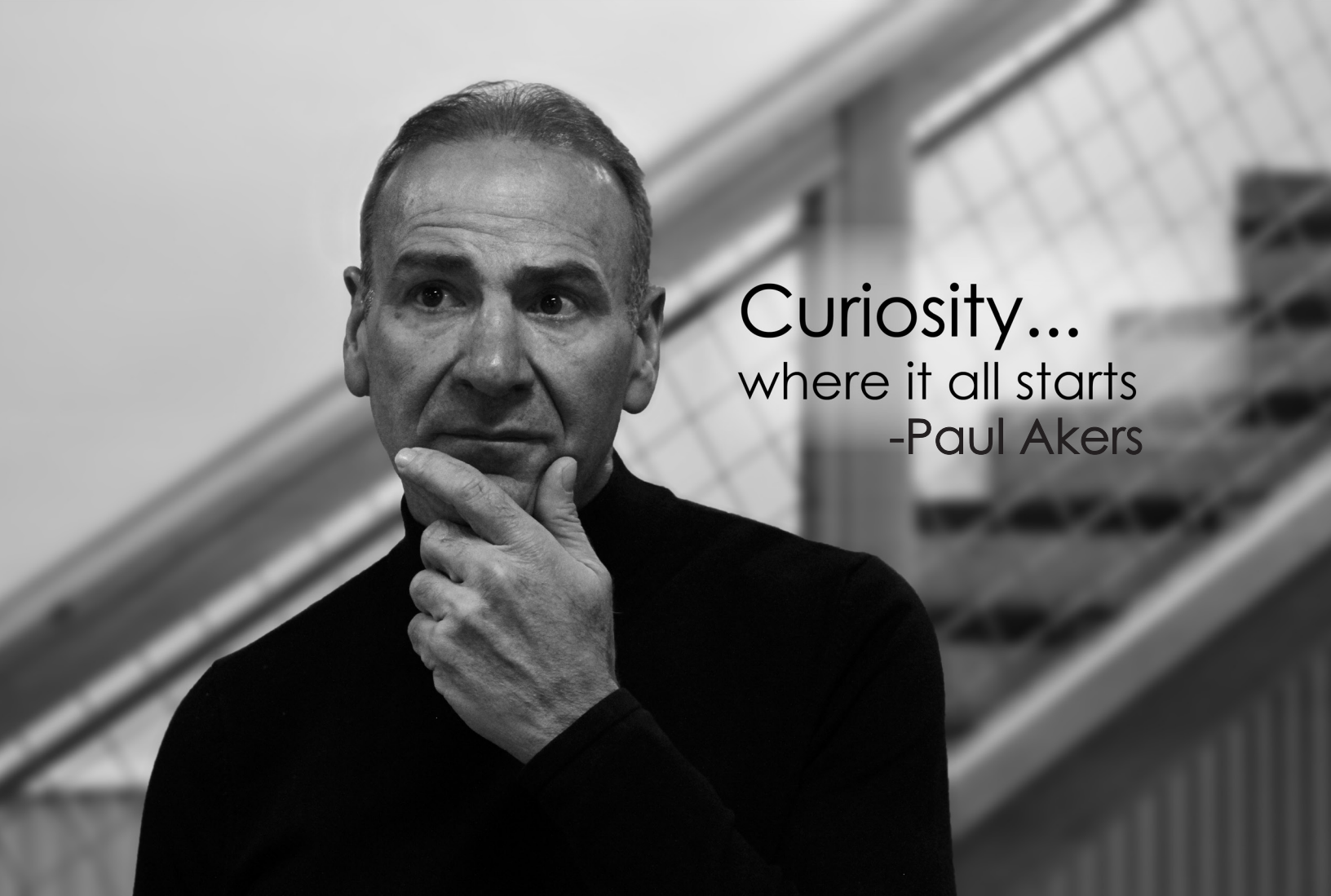
•Entkalker und Reiniger aus dem Wassertank entfernen
•Mit Wasser füllen
•Entkalkungsvorgang wiederholen (Schritt 2-6)



•Schüssel reinigen und trocknen
•Entkalker und Reiniger aus dem Wassertank entfernen
•Mit Wasser füllen
•Entkalkungsvorgang wiederholen (Schritt 2-6)



•OK drücken, um Funktion zu bestätigen
•Schüssel drücken



Curiosity...

where it all starts
-Paul Akers

Paul Akers ist der Gründer und Präsident von FastCap, ein Produktentwicklungsunternehmen, das sich auf Holzbearbeitungswerkzeuge und Hardware für den professionellen Bauherrn spezialisiert hat. FastCap wurde in der Garage von Paul im Jahr 1997 gestartet, als er einfach "festhielt, was ihn abgehört hatte" und entwickelte sein erstes Produkt: die Fastcap Cover Cap. Von bescheidenen Anfängen und kein MBA, hat FastCap Tausende von Distributoren weltweit in über 40 Ländern. Paulus intensive Neugier auf, wie die Dinge verbessert werden konnten, ebnete den Weg für ihn, ein produktiver Innovator zu werden und heute hält er viele US- und internationale Patente. FastCap startet jährlich rund 20-30 innovative Produkte und hat 1999 und 2010 das Geschäft des Jahres gewonnen. Im Juni 2011 gewann Paul den renommierten Business Executive des Jahrgangs von Seattle Business Magazine. Er schrieb sein erstes Buch, 2 Sekunden Lean, über die Schaffung einer lustigen Lean Kultur, die jetzt in 11 Sprachen verfügbar ist. Im Jahr 2015 schrieb er sein zweites Buch, Lean Health und im Jahr 2016 schrieb er Lean Travel. Im Jahr 2016 wurde das Buch von Paul, 2 Second Lean, vom Shingo-Institut anerkannt und gewann den Research and Professional Publication Award.

Paul hat gelernt, Abenteuer zu umarmen und Exzellenz von seinem Vater zu verfolgen, als er im Alter von 14 Jahren den Rang eines Eagle Scouts verdiente. Im Alter von 15 Jahren baute Paul eine Gitarre in der High School Woodshop und verdiente die Aufmerksamkeit von Bob Taylor, dem Gründer von Taylor Gitarren. Bob setzte Paul, um den Tag zu arbeiten, an dem er die High School absolvierte und ihn betreute und einen bleibenden Eindruck machte, als Paul Bob beobachtete- ein echter amerikanischer Innovator - veränderte die Gitarrenindustrie direkt vor Paulus Augen. Im Jahr 2017 wurde Paul geehrt, Bob Taylor auf seiner World Forestry Tour zu dokumentieren, wo ein kleines Team um die Welt reiste, um das Bewusstsein für nachhaltige Forstwirtschaftspraktiken zu erhöhen.

Er studierte an der Biola Universität 1983 mit Auszeichnung und erhielt einen Abschluss in Ausbildung. Paul arbeitete in Pasadena und restaurierte einige der prestigeträchtigsten historischen Häuser und wurde Teil einer exklusiven Gruppe von Handwerkern, die das Haus für den Redakteur von Architectural Digest bauten.

Paul lehrte Industrial Arts an der Mark Keppel High School, wo sein innovatives Denken zur Entwicklung eines Programms führte, das sich darauf konzentrierte, Kinder zu bauen, um Möbel zu bauen, anstatt die Standard-High School-Projekte wie Key Racks und Schneidebretter.

Er katapultierte in die Geschäftswelt, als sein Knack zur Problemlösung zu einer Erfindung und schließlich zu seinem eigenen Produktionsgeschäft führte. Durch eine Reihe von Drehungen und Wendungen entdeckte er Lean und das Toyota Production System (TPS), das maßgeblich dazu beigetragen hat, FastCap als Beispiel für Lean Manufacturing und Kultur zu treiben, gefolgt von Tausenden von Unternehmen auf der ganzen Welt.

Im Jahr 2010 lief Paul für den US-Senat in Washington State auf einer schlanken Plattform, um die Regierung zu verwandeln, indem er die Menschen ermächtigte. Nach der Wahl hat Paul weiter mit verschiedenen Regierungsstellen gelehrt, die Lean denken und ihnen helfen, eine Lean-Kultur in Regierungsorganisationen im ganzen Land zu schaffen. Im Jahr 2013 wurde Paul eingeladen, ein TEDx-Gespräch über Innovation zu machen.

Paul ist ein eifriger Outdoor-Mann, der surft, läuft, schwimmt, Fahrräder und hat viele 14.000 Fuß Berge, einschließlich Mt. Kilimandscharo und Trekking zum Everest Base Camp.

Paul ist ein Instrument bewertet Pilot mit über 2.000 Stunden Flugzeit, die 3 Nordatlantik Kreuzungen in einem einzigen Motor Flugzeug umfasst.

Paul ist ein energetischer Sprecher, dessen Kernleidenschaft den Menschen dabei hilft, ihr volles Potenzial zu entdecken und anderen zu zeigen, wie man Lean in ihrem geschäftlichen und persönlichen Leben umsetzt. Pauls Leidenschaft für Lean hat ihn um die Welt in über 65 Länder gebracht, um mit solchen namhaften Organisationen wie den israelischen Verteidigungskräften, Mercedes Benz, Amazonas, der US Navy, Turner Construction und vielen Universitäten zu arbeiten und zu sprechen. Von Kasachstan nach Island, Tasmanien nach Japan, Deutschland, Israel, Afrika und der Slowakei weiß man nie, wo Paul ist ... aber sicher lehrt er Lean-Konzepte mit Leidenschaft und Aufregung.

Paul hat Tausende von Anhängern auf seinem wöchentlichen Podcast, "The American Innovator", wo er über die Macht der Innovation und Lean Denken lehrt. Er teilt seine Einsichten und Beobachtungen, während er faszinierende Menschen mit der Dokumentation seiner Reisen und Abenteuer auf der ganzen Welt mit erstaunlicher Fotografie und Videographie interviewt.

Paul ist seit 1983 mit seiner Frau Leanne verheiratet und hat 2 erwachsene Kinder, Andréa und Kolbe, die bei FastCap mit ihm zusammenarbeiten. Es ist wirklich ein Familienbetrieb!

