

The top portion of the cover features an abstract design. On the left, there are several interlocking gears in shades of blue and grey. To the right, a series of horizontal lines in various colors (green, orange, red, blue) are layered and slightly offset, creating a sense of motion and depth. The overall background is a gradient of blue and teal.

Willibald A. Günthner
Julia Boppert *Hrsg.*

Lean Logistics

Methodisches Vorgehen und praktische
Anwendung in der Automobilindustrie

 Springer Vieweg

The Springer Vieweg logo consists of a stylized white horse head (resembling a chess knight) facing left, positioned above the text 'Springer Vieweg'.



Lean Logistics

Willibald A. Günthner · Julia Boppert
(Hrsg.)

Lean Logistics

Methodisches Vorgehen und praktische
Anwendung in der Automobilindustrie

Herausgeber
Univ.-Prof. Dr.-Ing. Willibald A. Günthner
Lehrstuhl für Fördertechnik Materialfluss
Logistik (fml)
Technische Universität München (TUM)
Garching
Deutschland

Dr.-Ing. Julia Boppert
trilogIQa - Prozesse. Wissen. Schulung
München
Deutschland

ISBN 978-3-642-37325-1
DOI 10.1007/978-3-642-37326-8

ISBN 978-3-642-37326-8 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Vieweg

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Vieweg ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science + Business Media
www.springer-vieweg.de

Vorwort

Es ist nichts beständig als die Unbeständigkeit.
Immanuel Kant

Vor mehr als 200 Jahre von Immanuel Kant postuliert, ist dieses bekannte Zitat heute aktueller als je zuvor. Heterogene Marktanforderungen treffen auf eine wachsende Turbulenz der ökonomischen, technologischen, politischen und ökologischen Randbedingungen. Gerade die Automobilindustrie als größter Wirtschaftszweig der deutschen Industrie versucht in den letzten Jahren verstärkt der globalen Herausforderung Volatilität mit der Einführung von schlanken Produktionssystemen zu begegnen. Die Konzentration auf Wertschöpfung verbunden mit der konsequenten Vermeidung von Verschwendung wird dabei vor allem in produzierenden Bereichen seit längerer Zeit mit höchster Konsequenz verfolgt. Dies führt oftmals zu einer zusätzlichen Steigerung der Anforderungen an die Logistik, will sie nicht nur dem Anspruch nach Effektivität sondern auch dem der Effizienz genügen. Das methodische Vorgehen, aber auch die praktische Anwendung schlanker Logistiksysteme sind dabei heute noch weit weniger entwickelt als im Produktionsumfeld, auch wenn eine leistungsstarke und flexible Logistik sich in den letzten Jahren immer mehr als entscheidender Wettbewerbsvorteil weltweit agierender Wertschöpfungsnetzwerke herauskristallisiert.

Dementsprechend war es in den vergangenen drei Jahren die Zielsetzung des Forschungsprojekts LEAN:log, Konzepte, Methoden und Werkzeuge für Effizienzsteigerungen in der Logistik automobiler Netzwerke zu erarbeiten. Unser Dank gilt an dieser Stelle der Bayerischen Forschungstiftung, die uns durch ihre Unterstützung und Förderung die gemeinsame Arbeit am Projekt und damit ausreichend Freiraum für unsere Ideen und Aktivitäten gewährt hat.

Gemeinsam mit einer Vielzahl von Unternehmen der Automobilwirtschaft dürfen wir heute auf drei Jahre intensiver Forschungstätigkeit, gemeinsamer Projektarbeit und konstruktivem Wissensaustausch zurückblicken, die es möglich machen, dass Sie heute dieses Werk voll mit methodischen Grundlagen zum Themenfeld Lean Logistics und praktischen Anwendungsbeispielen erfolgreicher Unternehmen in Händen halten.

Unser besonderer Dank gilt an dieser Stelle den beteiligten Mitarbeitern des Lehrstuhls fml der TU München ebenso wie den Industriepartnern des Projekts für die intensive Beteiligung und die gleichermaßen spannenden wie lehrreichen Diskussionen.

Hoffentlich finden auch Sie die eine oder andere Anregung zum Dialog oder zur Neugestaltung Ihrer Logistik nach den Prinzipien schlanker Prozessgestaltung, getreu der Zielsetzung:

Alles fließt.

Heraklit von Ephesus

München, im Januar 2013

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Willibald A. Günthner

Dr.-Ing. Julia Boppert

Inhaltsverzeichnis

Teil I Lean Logistics – Hintergründe, Entwicklungen und Trends	1
1 20 Jahre Lean: Persönliche Erfahrungen eines Managers	3
Stephan Gierszewski	
2 Entwicklungsströme und Trends in der schlanken Prozessgestaltung	11
Julia Boppert, Marc Lügger und Janina Durchholz	
3 Lean Logistics im Wandel – neue Aufgaben, Partner und Rahmenbedingungen	27
Julia Boppert, Janina Durchholz und Willibald A. Günthner	
Teil II Der Weg zu schlanken Prozessen: Ein Vorgehensmodell	35
4 In vier Stufen zu einer schlanke Logistik – das LEAN:log-Phasenmodell	37
Eva Klenk	
5 Zehn Leitlinien für schlanke Logistik	43
Janina Durchholz	
6 Bewertung von Logistiksystemen	59
Jürgen Grinninger	
Teil III Emotionalisierung – die Grundlage für Veränderung schaffen	69
7 Vor der Lean-Einführung: Aufgaben, Zielsetzungen und Ergebnisse	71
Julia Boppert	
8 Emotion ist Trumpf – Mitarbeiter für Veränderung begeistern	87
Julia Boppert	
9 Einführung des Meiller-Produktionssystems: Schwierigkeiten, Hürden und Erfolge	97
Stephan Dichtl	
10 Erfahrungsbericht zur weltweiten Einführung des KNPS	111
Bernd Strohmeier und Jörg Breidenbach	

Teil IV Status Quo und Planung schlanker Prozesse	117
11 Ist-Analyse und Planung: Aufgaben, Zielsetzungen und Ergebnisse	119
Janina Durchholz	
12 Durchgängige Methodenanwendung zur Analyse und Planung schlanker Logistikprozesse	129
Eva Klenk	
13 Logistikorientierte Wertstromanalyse	135
Tobias Knössl	
14 Wertstromdesign für die Logistik – ein Planungsleitfaden	145
Janina Durchholz	
15 Vom Soll-Wertstrom zur Umsetzung – Auslegungsverfahren zur Ausgestaltung und Dimensionierung logistischer Prozessbausteine am Beispiel Produktionssupermarkt	163
Eva Klenk	
16 Schlankes Schnittstellendesign in Theorie und Praxis	177
Tobias Knössl	
17 Unterstützung schlanker Logistik-Prozessgestaltung mit Hilfe eines Simulationstools	191
Tobias Staab	
18 Herausforderung eines Logistikdienstleisters: DB Schenker auf dem Weg zu Exzellenz	201
Alfred Endörfer	
19 Umsetzung neuer Prozesse im Brose-Werk Tschechien – ein Erfahrungsbericht	213
Michael Werner Daniel	
20 Ein Produktionssystem im administrativen Bereich	227
Kirstin Reblin	
Teil V Realisierung und Umsetzung schlanker Prozesse	237
21 Bei der Umsetzung: Aufgaben, Zielsetzungen und Ergebnisse	239
Jürgen Grinninger und Johannes Schweizer	
22 Der Mensch im Mittelpunkt – Nutzung des intellektuellen Kapitals im schlanken Unternehmen	251
Julia Boppert	
23 Herausforderungen und Hürden bei der Lean-Implementierung	263
Florian Meindl	

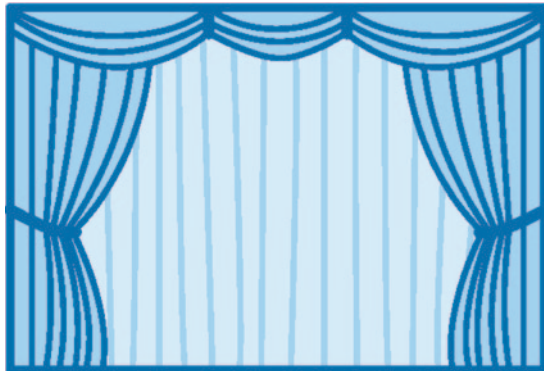
24	Synchrone Logistik im BMW-Werk 2.1	271
	Thomas Wiech und Julia Boppert	
25	Lean Logistics in der Traktorenproduktion.	281
	Tobias Rinza	
26	Schlanke Materialversorgungsprozesse am Beispiel eines Nutzfahrzeugherstellers.	293
	Sebastian Meißner	
Teil VI	Verbesserung zum Standard machen – der kontinuierliche Verbesserungsprozess	305
27	Im laufenden Betrieb: Aufgaben, Zielsetzungen und Ergebnisse	307
	Jürgen Grinninger und Kilian Krempf	
28	Lean – eine Reise	317
	Kirstin Reblin	
29	Kontinuierliche Verbesserung als „heißer Kern“ eines schlanken Produktionssystems	323
	Thomas Wiech	
30	Leben mit Unsicherheit – tägliche Herausforderungen im KVP	333
	Julia Boppert	
	Sachverzeichnis	343
	Autorenverzeichnis	349

Teil I

Lean Logistics – Hintergründe, Entwicklungen und Trends

Die Zeit wird kommen, wo unsere Nachkommen sich wundern, da wir so offenbare Dinge nicht gewusst haben.

Lucius Annaeus Seneca



20 Jahre Lean: Persönliche Erfahrungen eines Managers

1

Stephan Gierszewski

Meine Erfahrungen bei der Einführung von Lean-Prinzipien

Ich habe mich lange gefragt, ob ich mich an diesem Buchprojekt beteiligen soll. Ist das Thema nicht längst ausgereizt? Es gibt so viele Bücher über Lean und doch habe ich mich entschieden mitzumachen, da es hier um mehr geht als eine bloße Beschreibung von Lean-Methoden: Es geht um Erfahrungsberichte und praxisorientierte Theorie – von Anwendern geprüft – und auch um die Einführung einer nachhaltigen Kultur der stetigen Verbesserung.

Es geht mir nicht darum, wie es Trend ist, auch ein Buch oder einen Abschnitt dazu geschrieben zu haben, sondern einfach darum, einige Erfahrungen mit Ihnen zu teilen. Vielleicht finden Sie das eine oder andere auch in Ihrem Erleben mit der Einführung von Lean bestätigt oder es ist eine kontroverse These, die Sie zum Nachdenken anregt, oder doch noch ein unerwarteter Tipp, der Ihnen hilft, was mich sehr freuen würde.

Am Anfang war ich getrieben von Methodenwissen ...

Aller Anfang ist schwer. Viele beginnen mit der Methodik 5 S, und auch ich habe mit der Vermittlung von Methodenwissen angefangen. Ja, man muss Methoden trainieren. Die Frage ist nur, in welchem Zusammenhang und für welche Zielgruppe. Sie brauchen erfahrene Lean-Experten, die Ihre Organisation mit Methodik unterstützen, und diese sollten so ausgebildet sein, dass sie ihr Wissen auch vermitteln können.

S. Gierszewski (✉)
Regensburg, Deutschland

Meine Erfahrung zeigt, dass es wichtig ist, ein allgemeines Verständnis für Lean aufzubauen. Hier geht es darum, das Warum zu verstehen, also „Sehen zu lernen“, u. a. was Verschwendung in der Arbeitsumgebung, im Prozess ist. Dann kann man anfangen, sich um Probleme zu kümmern, dort anfangen, wo der „Schuh drückt“, im Alltäglichen verbessern und dies regelmäßig (!), zeigen, dass es einem im täglichen Arbeiten hilft, die Arbeit erleichtert und die Qualität des Ergebnisses verbessert. Wer freut sich nicht, am Ende eines Arbeitstages seine Aufgaben zur vollen Zufriedenheit erledigt zu haben? Kunden und Kollegen haben das Erwartete bekommen.

Standards sind wichtig, ohne geht es nicht. Jedoch wird 5 S mit „Ordnung und Sauberkeit“ falsch verstanden. Sicher hilft es, einmal die Ordnerschränke und Schreibtische zu durchstöbern, vor allem, wenn dies schon lange nicht mehr gemacht wurde. Sie werden staunen, was sich da alles angesammelt hat! Ich weiß ja nicht wie es Ihnen geht, aber ich denke nur an meinen Keller und Speicher und was für ein Gefühl es ist wieder Platz zu haben nach einer erfolgreichen Entrümpelungsaktion. Doch bei 5 S geht es um mehr. Es ist nicht das Befreien von Ballast alleine, sondern das Schaffen von gegenseitigen Vereinbarungen für die gemeinsame Arbeit, einige Regeln, z. B. wie ich die elektronische Dateiablage strukturiere, damit die Kollegen Unterlagen genauso schnell finden können wie ich. Es geht um Standards in der Zusammenarbeit – die Regeln werden von jedem Team individuell festgelegt – und bitte nicht um Symbole/ Kennzeichen am Schreibtisch, damit die Kaffeetasse am richtigen Platz steht. Hier wurde 5 S nicht verstanden ...

Wenn Sie das beherzigen, dann wird die Einführung von 5 S eine Erfolgsgeschichte. Treffen Sie sich regelmäßig mit Ihrem Team und arbeiten Sie an Verbesserungen. Das stärkt den Zusammenhalt innerhalb des Teams und bringt dauerhafte Verbesserung. Eine Stunde pro Woche genügt, jedenfalls für den Anfang. Arbeiten Sie mit Ihrem Team an Themen, die brennen, die Sie immer schon an effektiver und effizienter Arbeit gehindert haben. Sie werden mit kleinen Verbesserungen im Büroumfeld starten und diese Verbesserungskultur wird sich am Ende auf Ihre gesamten Arbeitsprozesse ausdehnen wie ein (guter) Virus.

Erfolgreich verändern – erfolgreich Lean einführen

Vor dem Start steht das Verstehen. Was steht hinter dem Begriff „Lean“? Jedenfalls nicht die wörtliche Übersetzung „schlank“. Wenn Sie Lean in einem Unternehmen einführen wollen, beginnen Sie mit der Leitung. Erklären Sie dem Management, was sich hinter dem Begriff „Lean“ verbirgt. Schaffen Sie „Awareness“. Sie werden sicher nicht alle überzeugen, doch Sie legen die Basis. Sie müssen die Menschen für den neuen Weg begeistern. Es ist ein Aufbruch, eine Reise, jedoch keine Reise ins Ungewisse. Es gibt ein klares Ziel. Doch auch dieses müssen Sie mit Ihrem Management erarbeiten. Sie beschreiben, was Sie sich als „Reiseziel“ vorstellen, eine Leitvision für die Zukunft Ihres Unternehmens. Beschreiben Sie auch das Warum und Wieso. Wecken Sie eine Art Sehnsucht. Das Ziel sollte alle inspirieren, sich auf dem Weg zu machen, die Koffer zu packen und los!

Überdenken Sie Ihre Vision. Denn Sie haben für Ihr Unternehmen sicher bereits eine Vision, doch vielleicht wird diese sich mit dem, was Sie über Lean erfahren haben, verändern. Die Vision sollte drei wesentliche Aspekte adressieren: den Kunden, die Mitarbeiter und die Prozesse. Auf jeden Fall sollte sie von jedem Mitarbeiter Ihres Unternehmens verstanden werden.

Die neue Vision bedeutet Veränderung und jede Veränderung beginnt im Kopf. (So auch bei Unternehmen: Veränderungen müssen im Management beginnen, um erfolgreich zu sein.) Sie müssen für diese Vision begeistern und alle im Unternehmen mitnehmen. Dazu brauchen Sie überzeugte Helfer – und die kommen zuerst einmal aus dem Management Ihres Unternehmens. Die Führungskräfte leiten den Gedanken dann an die Mitarbeiter weiter.

Die Mitarbeiter werden dann während des Projektes in der Anwendung trainiert. Es darf sich dabei nicht um eine „Klassenzimmerschulung“ mit viel Theorie ohne Anwendung handeln, sondern um aktive Umsetzung von Lean auf dem Shopfloor! Sie werden fragen: Und wer führt das durch? Wenn Ihre Projekte bereits von extern unterstützt werden, dann sollte auch die Schulung durch erfahrene, externe Lean-Experten erfolgen. Wenn nicht, dann müssen Sie investieren und sich einen Lean-Experten in Ihr Unternehmen holen, der die Schulungen einige Zeit begleitet. Ziel ist es, Lean-Wissen in Ihr Unternehmen zu transferieren – vom Berater in die Köpfe Ihrer eigenen Mannschaft.

Rolle der Führung und Kompetenz im Unternehmen

Ein exzellentes Wertschöpfungssystem beginnt bei der Unternehmensführung. Die Führungsmannschaft eines Unternehmens muss von der Notwendigkeit der konsequenten Ausrichtung hin zum Kunden überzeugt sein. Innovation und Kundenorientierung machen ein Unternehmen erfolgreich.

Es gilt, die fähigsten Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen und zu halten und deren Kompetenz für das Unternehmen zu entwickeln. Nur mit qualifizierten, motivierten Mitarbeitern gibt es Best-in-Class-Produkte und -Dienstleistungen – und wirtschaftlichen Erfolg. Die Mitarbeiter sind die Wissensträger – sie sichern mit ihrer Innovationskraft und Kreativität das Bestehen eines Unternehmens. Dies gilt für alle Mitarbeiter im Unternehmen, aufgrund ihrer Vorbildfunktion jedoch besonders für die Führungskräfte.

Anforderungsprofil an das Management

- Es ist schnell und entscheidungsfreudig, aber nicht waghalsig und weiß die verschiedenen Chancen und Möglichkeiten zu nutzen.
- Es vertraut seinen Mitarbeitern und deren Arbeit und belohnt (oder bestraft) ihre Leistung entsprechend.

- Es ist beziehungsorientiert, versteht die Probleme seiner Mitarbeiter und schätzt ihre Arbeit. Es ist jedoch nicht so leidenschaftlich, dass es sich durch jedes kleine menschliche Problem belästigt fühlt.
- Es zeigt Courage, mutige Entscheidungen zu treffen, und ist folglich bereit, falls erforderlich, Risiken zu tragen. In anderen Worten, es ist bereit für eine richtige Entscheidung seinen Hals zu riskieren.
- Es ist Vorbild. Dies führt zu hoher Disziplin in der Firma, ein essenzieller Bestandteil für hohe Produktivität. Gleichzeitig ist das Management bereit dazu zu lernen und befürchtet keinen Gesichtsverlust, wenn über Schwachstellen diskutiert wird.

Die neue Rolle der Führungskraft. Der Teamleader wird zum Trainer und Coach

Das Management muss die Veränderung wirklich wollen. Dies heißt, nicht nur die Lean-Führungsprinzipien zu kennen, sondern sie vorzuleben. Führungskräfte müssen sich als Coach verstehen. Hierzu gefällt mir immer wieder der Vergleich mit den Aufgaben eines Fußballtrainers. Der Trainer ist nicht derjenige, der die Tore schießt, jedoch muss er sich um die Auswahl der geeigneten Spieler und um deren richtige Aufstellung auf dem Feld gemäß ihrer Fähigkeiten kümmern, heißt, einen Stürmer nicht als Verteidiger einsetzen und umgekehrt. Die zweite wesentliche Aufgabe ist, die Spieler in Spiel und Taktik zu trainieren.

Es ist nicht einfach, diese neue Rolle des Coaches zu verinnerlichen. (Hilfreich ist, sich einen persönlichen „Trainer“ zu wählen, der einen eine Zeit lang begleitet.) Es startet mit Glauben und Vertrauen, auch wenn Sie nicht gleich die Ergebnisse in harter Währung sehen werden. Sie müssen Ihren Mitarbeitern vertrauen und Ihnen einen Handlungsrahmen geben, in dem sie eigenverantwortlich handeln können.

Die Mitarbeiter sind das wertvollste Gut des Unternehmens. Sie sind die Erfolgsfaktoren des Unternehmens. Mit ihrem Wissen und Können, ihren Ideen können sie die Zukunft des Unternehmens gestalten. Nun stellt sich die Frage: Wie gewinnt man die Mitarbeiter für das Unternehmen? Eigentlich doch einfach, oder? Sie bezahlen sie gut für ihren Job und schon ist der Erfolg vorprogrammiert. Mitnichten, denn fehlt Vertrauen und erfahren die Mitarbeiter keine Wertschätzung für ihre Arbeit, dann werden sie sich auch nicht mit dem Unternehmen identifizieren, nicht unternehmerisch denken und handeln, dann fühlen sie sich nicht als integraler Teil, sondern als Ressource Arbeitskraft, die eine feste Anzahl von Stunden anwesend sein muss. Doch Sie als Führungskraft werden sich dessen bewusst sein und haben deshalb ein Arbeitsklima geschaffen, in dem sich alle auf die Arbeit freuen und gemeinsam am Erfolg des Unternehmens arbeiten! Es geht jeden von uns an!

Ein Pflänzchen zum Wachsen zu bringen beginnt mit dem Einsetzen in einen guten Boden – das Biotop des Unternehmens – dann braucht es den Dünger, das Wasser fürs Leben – hier sind Sie als Chef gefordert zu fördern, zu entwickeln und das richtige Klima zu entfalten. Am Ende ernten Sie den Ertrag: die Früchte, die Leistung, das Engagement.

Bedenken Sie stets: Sie können Mitarbeiter nur langsam motivieren, jedoch schnell demotivieren. Die Förderung einer positiven Einstellung zum Unternehmen und zur eigenen Aufgabe ist eine essenzielle Führungsaufgabe und auch nicht delegierbar! Es ist Ihre Aufgabe Ihre Mitarbeiter mitzunehmen, ihnen einen Weg zu zeigen, klar zu beschreiben, was verändert wird und warum. Nur wenn verstanden wird worum es geht, werden alle mitmachen. Veränderung ist Anstrengung für jeden Ihrer Mitarbeiter. Sie können nicht alles gleichzeitig ändern. Beschreiben Sie ein Ziel, fokussieren Sie sich auf dieses. Fangen Sie mit einem Thema an!

Verstehen ist wichtig, nicht nur für das, was Sie verändern möchten, sondern auch wie Sie es tun. Also bringen Sie die Verantwortlichen an den Ort des Geschehens. Nicht Sie ändern den Prozess, sondern Ihre Mitarbeiter und die brauchen Handlungsspielraum und Wertschätzung. Sie müssen es ehrlich meinen. Ihre Mitarbeiter durchschauen Sie sofort. Stehen Sie zu Entscheidungen, verwenden Sie klare Worte und verständliche Sprache. Wie gesagt: Eine Vision muss klar kommunizierbar und für jedermann verständlich sein.

Sie werden sicher sagen: Ja wissen wir doch. Ist doch klar. Was ist jetzt anders? Ich glaube, vielen Entscheidungen für einen neuen Weg fehlen die Konsequenz und das Durchhaltevermögen. Es wird Widerstände geben, davon können Sie ausgehen. Deshalb brauchen Sie Begeisterte, die unterstützen. Sie können es nicht alleine tun. Sie brauchen Menschen, die mitmachen. Diese müssen Sie aus Ihrer Führungsmannschaft auswählen und entsprechend ausbilden.

Investition in die Schulung und Ausbildung der Mitarbeiter

In die Ausbildung Ihrer Mitarbeiter müssen Sie investieren. Sie brauchen Lean-Wissende, die dieses Wissen weitergeben, die andere begeistern und mitnehmen können. Das heißt nicht, dass jeder am Ende ein Lean-Experte sein muss. Es genügen einige wenige. Die jedoch müssen mit Ihnen das Lean-Feuer entzünden! Hier brauchen Sie Mitarbeiter, die ein „Standing“ im Unternehmen haben, denen die Menschen zuhören und denen Sie vertrauen und die Ihren Glauben teilen, den Glauben, dass Lean Ihnen Verbesserungen bringen wird, auch wenn viele Maßnahmen nicht gleich den Erfolg in den Büchern zeigen. Sicher werden Sie erste Erfolge sofort sehen. Einiges wird sich eben erst später zeigen, dafür brauchen Sie dann einen langen Atem und Durchhaltevermögen. Lean ist kein kurzer Sprint, es ist ein Marathon.

Alle Mitarbeiter des Unternehmens sollten über das Lean-Vorgehen informiert sein. Sie sollten wissen, um was es bei Lean geht und was erreicht werden soll. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter wissen, was diese Änderung der Unternehmensphilosophie für sie konkret bedeutet, wie sie eingebunden sind, welche Auswirkungen und auch Konsequenzen es haben kann. Hier ist es wichtig Klarheit zu schaffen, mitzunehmen und zu begeistern. Es ist eine Reise und Reisen sollte Spaß machen!

Das noch fehlende, notwendige und vertiefende Methodenwissen wird durch Ihre Experten mit und ohne externe Unterstützung ins Unternehmen gebracht. Hier war für mich