



## LEAN PRAKTIKER: Lean für die mittlere Führung Praktische, schnelle und werthaltige Umsetzung

Die Umsetzung einer erfolgreichen Lean / KVP- Initiative erfordert die Kenntnis der entscheidenden Erfolgsfaktoren. Einige Unternehmen setzen externe Berater ein. Wenn die Berater abziehen, bleibt neben leergeräumten Budgets oft nur die ungenutzte Projektdokumentation. Andere Unternehmen vertrauen hingegen auf eine interne KVP-/Lean-Truppe, die an den identifizierten Potenzialen mehrtägige Workshops durchführen. Diese „Stabsgruppe“ wird oft von den jeweiligen Produktionsbereichen genutzt, um chronische Schnittstellenprobleme anzupacken. Hier bildet sich mit der Zeit eine Parallelorganisation, die für die Bearbeitung der „Probleme“ alleinig zuständig ist. Die Bereiche arbeiten aber weiter nach dem ausgeprägten Betriebsmodus und dem ausgeprägten Führungsstil („wir arbeiten schon optimal...“; „wir optimieren uns sowieso schon ständig“). Beide oben beschriebenen Vorgehensweisen haben einen entscheidenden Nachteil: die Integration in das Tagesgeschäft gelingt nicht oder nur kurzfristig. Die Anwendung der Verbesserungswerkzeuge durch die bestehende Führungsstruktur (Meister, Vorarbeiter, Teamleiter) gelingt nicht oder nur sehr bedingt. Einige Unternehmen haben die größte Bedeutung der „mittleren Führung“ für den nachhaltigen Umsetzungserfolg erkannt und gehen mit diesem Thema vorausschauend um.

➤ Firmen, die uns engagiert haben, berichteten oft von folgender Ausgangslage, die es zu beheben gilt:

- Die Führungskräfte sitzen bei Lean Management lieber auf dem Beifahrersitz?
- Trotz hoher Motorendrehzahl, es fehlt an der Kraftübertragung auf die Straße? Sie erreichen keine Umsetzungsdynamik?
- Führungskräfte kommen nach „professionellen“ Schulungen zurück und fragen: wie dieses „Lean“ nun im eigenen Bereich umzusetzen ist?
- Die operativen Führungskräfte verstehen bei „4P, Heijunka, level load, genchi genbutsu, Kaikaku, Kata,...“ nur „Bahnhof und Abfahrt“?

Dann sollten Sie sich als Geschäftsführer, Werkleiter, Produktionsleiter, Personalleiter dringend Ihr Qualifikationskonzept und Ihren Beratungsplan überdenken.

## LEAN FÜR OPERATIVE FÜHRUNGSEBENE (MEISTER, VORARBEITER, TEAMLEADER) LEAN FÜR DAS MIDDLE MANAGEMENT



Folgende Eigenschaften sollten Sie bei der Neuausrichtung dabei, d.h. für die Integration und Aktivierung des mittleren Managements, berücksichtigen:

- Mehr Praxis statt Theorie. Mehr Transfer und Anwendung im eigenen Bereich statt in „Automotive funktioniert das aber“.
- Mehr Coaching und Begleitung statt hoffen, dass es besser wird.
- Mehr Zeit für die Veränderung statt „Crash-Kurse“.
- Sich mehr unter Gleichen austauschen und bereden.
- Nur der praktische Nachweis, messbare Erfolg zählt für diese Zielgruppe.

➤ **Zentrale Eigenschaften: Nutzung des Wissens zur konkreten Problemlösung**

- ◆ Transfer in den Praxisbereich der Teilnehmer (Coaching, Wissenstransfer) und Berücksichtigung der Branche.
- ◆ Beratung im Hinblick auf die erfolgreiche Projektarbeit; die Teilnehmer erreichen selbst ihre Kennzahlenerfolge.
- ◆ Beratung im Hinblick auf benötigte operative Prozesse, damit Lean Management wirtschaftlich und nachhaltig wird; diese Prozesse werden gemeinsam mit den Teilnehmern umgesetzt.
- ◆ Sie erhalten somit über die Meisterqualifizierung zugleich eine professionelle Beratung des bottom-up-Prozesses, erreichte Kennzahlenverbesserungen und Teambildung der Führungsmannschaft.
- ◆ Je Teilnehmerprojekt wird eine Kennzahl messbar verbessert.
- ◆ Eines ist klar: Nichts ist motivierender als selbst erreichter Erfolg.



[www.lean-institute.de](http://www.lean-institute.de)

## LEAN FÜR OPERATIVE FÜHRUNGSEBENE (MEISTER, VORARBEITER, TEAMLEADER) LEAN FÜR DAS MIDDLE MANAGEMENT



➤ Qualifizierungskonzept, Ziele: Abstimmung mit Ihrer Organisation

- Befähigte Führung als Voraussetzung zur Befähigung der Mitarbeiter

LEAN PRAKTIKER TRAINING FÜR DIE MITTLERE UND OPERATIVE FÜHRUNGSEBENE						
6 Module à 2 Tage	MODUL 1	MODUL 2	MODUL 3	MODUL 4	MODUL 5	MODUL 6
Vermittlung   Trainingskonzept	(1) Lerneinheiten (2) Sehen lernen am Ort des Geschehens (3) praktische Anwendung im eigenen Bereich					
<b>Tag 1</b> (Überblick)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivation und Rahmen</li> <li>Sehen Lernen</li> <li>Verschwendung</li> <li>5S</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KVP/Kaizen-Woche / KVP/Kaizen-Workshop</li> <li>KVP/Kaizen-Organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Total Productive Maintenance (TPM) (TPM) (TPM)</li> <li>Autonome Instandhaltung</li> <li>7 Stufen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teamverhalten</li> <li>Teamregeln</li> <li>Moderation Teambesprechungen</li> <li>Standardagenda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teamkennzahlen</li> <li>Overall Equipment Effectiveness (OEE)</li> <li>Kennzahlen und PDCA / DMAIC</li> <li>Arbeitsaufträge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standards und Überprüfung</li> <li>Prozessbestätigung</li> <li>Einzelthemenklausur</li> </ul>
<b>Tag 2</b> (Überblick)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problemlösung auf Teamebene</li> <li>Aktionsplan</li> <li>Verabschiedung schichtübergreifender Standards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toyota Produktionssystem (TPS)</li> <li>Informationsecke, visuelles Management</li> <li>TPS Werkzeuge und Anwendung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standardisiertes Arbeiten</li> <li>Schnelles Rüsten</li> <li>Rüstzeiten, Umstellzeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erweiterte KVP / Lean-Werkzeuge</li> <li>Kanban</li> <li>Just-in-Time; Just-in-Sequence</li> <li>Lastglättung (Heijunka)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziele und Scorecards für Teams</li> <li>Kennzahlenvisualisierung</li> <li>Kennzahlenkaskade (Hoshin Kanri)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anerkennung der Leistung</li> <li>Gesamtprozess „Mitarbeiter als Problemlöser“</li> <li>Prozessbegleitung</li> </ul>
Interaktion / Praxis (Beispiele)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verschwendung</li> <li>5S</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KVP-Thema</li> <li>KVP-Ergebnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitsstandards</li> <li>Rüstprozess</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problemlösung</li> <li>Teamtafel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DLZ / OEE</li> <li>Kennzahlen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>T-Karten</li> <li>Anerkennung</li> </ul>
Projektarbeit je Teilnehmer	Review durch das eigene Management / Coaching durch das Lean Institute (R)					

- Praktische Beispiele mit Interaktionen und vielen Erfahrungswerten
- Verzahnung Lean / KVP im Tagesgeschäft der Meisterebene (MFK)

➤ Dort lernen Sie alles über:

- Die entscheidende Rolle der mittleren Führung für KVP-/Lean-Erfolg
- Problemlösung auf Mitarbeitererebene anleiten und anführen
- Grundlagen der KVP / Lean Werkzeuge (TPM, SMED, Kanban, etc.)
- KVP- und Lean Werkzeuge direkt im eigenen Umfeld praktisch umsetzen
- Kennzahlen und Messgrößen zur Verbesserung für den eigenen Bereich

➤ Ihr glasklarer Nutzen: Messbarer Erfolg und Motivation

In der Zusammenarbeit mit unseren Kunden ist ein neu praktiziertes, innovatives Training entstanden. Diese Qualifizierung kombiniert Beratung / Coaching mit der schrittweisen Entwicklung der mittleren Führungsebene (Change). Konkret heißt dies, dass die mittlere Führung bei der praktischen Umsetzung der Lean/KVP-Werkzeuge im eigenen Bereich zum eigenen Nutzen (Ziele der Führung und Motivation der Mannschaft) unterstützt wird. Dieses Programm ist kein „Crashkurs“ sondern folgt der maximalen Veränderungsgeschwindigkeit der Zielgruppe Meister, Vorarbeiter. Daher ist es modular aufgebaut (6 Module à 2 Tage) und verläuft über den Zeithorizont von ca. 6-8 Monaten (ca. 1 Modul je 1 Monat). Mittels Projektarbeiten für die einzelnen Teilnehmer zwischen den Modulen kann bzw. soll die nächste Führungsebene (Produktionsleitung, Betriebsleitung) den konkreten Fortschritt der Führungskräfteentwicklung einsehen und bewerten.

➤ Eckdaten: Qualifizierung der operativen Führungsebene

- Seminar: 6 Module à 2-tägiges inhouse Seminar mit Zertifikat
- Datum/Ort: Termin auf Anfrage und Ort (**inhouse**)
- Zielgruppe: Mittleres Management, **Meister, Vorarbeiter, Teamleiter, Teamleader**, Fach- und Führungskräfte, die Lean KVP-Prozesse praktisch im eigenen Bereich umsetzen und nutzen wollen.

➤ Unser Versprechen: Gemeinsam erreichen wir messbare Erfolge

- Anwendung der KVP-Werkzeuge im eigenen Umfeld sehen und erfahren
- Praxisnahe, handfeste Vermittlung von KVP/Lean; „keine Folienschlacht“

## LEAN FÜR OPERATIVE FÜHRUNGSEBENE (MEISTER, VORARBEITER, TEAMLEADER) LEAN FÜR DAS MIDDLE MANAGEMENT



### LEAN PRAKTIKER GESAMTPLAN

LEAN PRAKTIKER TRAINING FÜR DIE MITTLERE UND OPERATIVE FÜHRUNGSEBENE						
6 Module à 2 Tage	MODUL 1	MODUL 2	MODUL 3	MODUL 4	MODUL 5	MODUL 6
Vermittlung   Trainingskonzept	(1) Lerneinheiten (2) Sehen lernen am Ort des Geschehens (3) praktische Anwendung im eigenen Bereich					
Tag 1 (Überblick)	• Motivation und Rahmen • Sehen Lernen • Verschwendung • 5S	• KVP/Kaizen-Woche / KVP/Kaizen- Workshop • KVP/Kaizen- Organisation	• Total Productive Maintenance (TPM) mit • Autonomie Instandhaltung • 7-Stufen	• Teamverhalten • Teamregeln • Moderation, Team- gesprächen • Standardagenda	• Teamkennzahlen • Overall Equipment Effectiveness (OEE) • Kennzahlen und PDCA / DMAIC • Arbeitszeiten	• Standards und Überprüfung • Prozessbestätigung • Einzelthemaleitung
Tag 2 (Überblick)	• Problemlösung auf Teamebene • Aktionsplan • Verabschiedung sich überschneidender Standards	• Toyota Produktions- system (TPS) • Informationsdecke, visuelles Management TPS Werkzeuge und Anwendung	• Standardisiertes Arbeiten • Schnelles Rüsten • Rüstzeiten, Umstellzeiten	• Erweiterte KVP / Lean-Werkzeuge • Kanban • Just-in-Time, Just-in- Sequence • Lastglättung (Heijunka)	• Ziele und Score- cards für Teams • Kennzahlen- visualisierung • Kennzahlenkaskade (Hoshin Kanri)	• Anerkennung der Leistung • Gesamtprozess „Mitarbeiter als Problemlöser“ • Prozessbegleitung
Interaktion / Praxis (Beispiele)	• Verschwendung • 5S	• KVP-Thema • KVP-Ergebnisse	• Arbeitsstandards • Rüstprozess	• Problemlösung • Teamtafel	• DLZ / OEE • Kennzahlen	• T-Karten • Anerkennung
Projektarbeit je Teilnehmer	Review durch das eigene Management / Coaching durch das Lean Institute (R)					



### MODUL 1 / TAG 1 (08:00 – 16:00)

- ◆ **Motivation und Rahmen**
  - ⊕ Rahmen, Begriffe, Historie
  - ⊕ Lean Überblick
  - ⊕ Motivation für die neue Rolle des Meisters (Interaktion)
- ◆ **KVP / Lean Werkzeuge und Anwendung**
  - ⊕ SB 01\_02 7 + 1 Arten der Verschwendung
  - ⊕ Verschwendungsrundgang;
  - ⊕ „Waste Walk“ mit Waste Walk Formular (Bereich: ...)
    - {Checkliste / Tool}
  - ⊕ Konsolidierung des Waste Walks - Potenziale?
  - ⊕ SB 01\_03 5S Einführung und Vorstellung der Checkliste
  - ⊕ Erstbegehung in der Produktion zur Anpassung der Checkliste
    - {Checkliste / Tool}
  - ⊕ 5S - Audit (Erstbewertung), erste Auswertung/ erste Kennzahl (Iststand) + Anpassung der Checkliste
- ◆ **Praktische Erfahrungen (Erfahrungswerte)**
  - ⊕ Rückblick, Ausblick, Feedbackrunde
  - ⊕ Feedback Tag 1

### MODUL 1 / TAG 2 (08:00 – 16:00)

- ◆ **KVP / Lean Werkzeuge und Anwendung**
  - ⊕ SB 01\_04 Standardisierte Problemlösung
    - {Checkliste / Tool: PLB}
  - ⊕ Diskussion mit Teilnehmern, Aufgabe(n) im Problemlösungsprozess
  - ⊕ Problemlösungs- Unterstützungsprozess (Rolle des Meisters!)
    - Eskalation und Unterstützung durch die Leitung
  - ⊕ Eintragen der Aktionspunkte aus Waste Walk und 5S Audit in den Problemlösungsbericht (PLB) inkl. Rollen und Verantwortlichkeiten (R+V) und Soll-Erledigt-Datum
  - ⊕ Definition einer Standardagenda für Meister zwecks Verabschiedung Meisterbereich-übergreifender Standards
  - ⊕ Festlegung Regelbesprechung für die Meister (fester Zeitpunkt, Ort, ...)
- ◆ **Projektarbeit und Erläuterung, Coaching**
  - ⊕ Definition der Projektarbeit und Erläuterung; Aufgabe für Modul 1: ...
  - ⊕ Haben alle das gleiche "richtige" Verständnis zur Projektarbeit? {PA\_1}
  - ⊕ Rückblick, Ausblick, Feedbackrunde
  - ⊕ Feedback Tag 1

**Praktischer:** Im eigenen Umfeld die Werkzeuge verstehen

**Stabiler:** Die Mittlere Führung wendet die Werkzeuge an

**Schneller:** Kennzahlen zeigen den messbaren Erfolg

**LEAN FÜR OPERATIVE FÜHRUNGSEBENE  
(MEISTER, VORARBEITER, TEAMLEADER)  
LEAN FÜR DAS MIDDLE MANAGEMENT**



**LEAN PRAKTIKER GESAMTPLAN**

LEAN PRAKTIKER TRAINING FÜR DIE MITTLERE UND OPERATIVE FÜHRUNGSEBENE						
6 Module & 2 Tage	MODUL 1	MODUL 2	MODUL 3	MODUL 4	MODUL 5	MODUL 6
Vermittlung   Trainingskonzept	(1) Lerneinheiten (2) Sehen lernen am Ort des Geschehens (3) praktische Anwendung im eigenen Bereich					
<b>Tag 1</b> (Überblick)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivation und Rahmen</li> <li>Sehen Lernen</li> <li>Verschwendung</li> <li>5S</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KVP/Kaizen-Woche / KVP/Kaizen-Workshop</li> <li>KVP/Kaizen-Organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Total Productive Maintenance (TPM) Main</li> <li>Autonome Instandhaltung</li> <li>7-7 Stufen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teamverhalten</li> <li>Teamregeln</li> <li>Moderation Teamgesprächen</li> <li>Standardagenda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teamkennzahlen</li> <li>Overall Equipment Effectiveness (OEE)</li> <li>Kennzahlen und PDCA / DMAIC</li> <li>Arbeitszeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standards und Überprüfung</li> <li>Prozessbestätigung</li> <li>Einzelthemaelektronik</li> </ul>
<b>Tag 2</b> (Überblick)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problemlösung auf Teamebene</li> <li>Aktionsplan</li> <li>Verabschiedung schichtübergreifende Standards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toyota Produktionssystem (TPS)</li> <li>Informationsdecke, visuelles Management</li> <li>TPS Werkzeuge und Anwendung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standardisiertes Arbeiten</li> <li>Schnelles Rüsten</li> <li>Rüstzeiten, Umstellzeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erweiterte KVP / Lean-Werkzeuge</li> <li>Kanban</li> <li>Just-in-Time, Just-in-Sequence</li> <li>Lastglättung (Heijunka)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziele und Scorecards für Teams</li> <li>Kennzahlenvisualisierung</li> <li>Kennzahlenkaskade (Hoshin Kanri)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anerkennung der Leistung</li> <li>Gesamtprozess „Mitarbeiter als Problemlöser“</li> <li>Prozessbegleitung</li> </ul>
Interaktion / Praxis (Beispiele)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verschwendung</li> <li>5S</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KVP-Thema</li> <li>KVP-Ergebnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitsstandards</li> <li>Rüstprozess</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problemlösung</li> <li>Teamentafel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DLZ / OEE</li> <li>Kennzahlen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>T-Karten</li> <li>Anerkennung</li> </ul>
Projektarbeit je Teilnehmer	Review durch das eigene Management / Coaching durch das Lean Institute (R)					



**MODUL 2 / TAG 1 (08:00 – 16:00)**

- ◆ **Motivation und Rahmen**
  - ⊕ Projektarbeit Status
  - ⊕ Rückblick, Ausblick
- ◆ **KVP / Lean Werkzeuge und Anwendung**
  - ⊕ SB 02\_1 KVP\_KVP\_Kaizen-Woche
  - ⊕ Rollen und Verantwortlichkeiten; Teamzusammensetzung
  - ⊕ Ablauf der Woche
    - Ziele der KVP\_Kaizen-Woche
    - 1 Beispiel zeigen
  - ⊕ KVP-Karten; KVP\_Kaizen-Karten
    - {Checkliste / Tool}
  - ⊕ KVP: Erkennen der größten Hebel
  - ⊕ Mittagspause
  - ⊕ Go, look and see (Go-to-Gemba):
    - Ist-Aufnahme eines Potentials: (Schrott, Verfügbarkeit, ...)
  - ⊕ Analysieren der Problemursache mittels
    - Ishikawa, 5W,
    - Aufwand-Nutzen-Matrix,
    - Pareto
  - ⊕ SB 02\_2 KVP\_Kaizen Ressourcen Plan
  - ⊕ Eintragen der Aktionspunkte aus KVP-Analyse mit R+V und Soll-Erledigt-Datum in den PLB
- ◆ **Praktische Erfahrungen (Erfahrungswerte)**
  - ⊕ Rückblick, Ausblick, Feedbackrunde
  - ⊕ Feedback Tag 1

**MODUL 2 / TAG 2 (08:00 – 16:00)**

- ◆ **KVP / Lean Werkzeuge und Anwendung**
  - ⊕ SB 02\_3 Lean Methodenumsetzungsplan
    - {Checkliste / Tool}
  - ⊕ SB 02\_4 TPS Methodenhaus
  - ⊕ SB 02\_5 TPS Lean/KVP-Organisation
    - {Checkliste / Tool}
  - ⊕ SB 02\_6 Lean Kommunikationsecke
  - ⊕ Sinn und Zweck des Visuellen Management
  - ⊕ Go, look and see: Kommunikationsbereich
  - ⊕ (SB 02\_7) TPS Gesamtüberblick
    - Welches Werkzeug ist für welches Problem/Ziel geeignet?!
    - {Checkliste / Tool}
  - ⊕ Festlegung Regelbesprechung für die Meister (fester Zeitpunkt, Ort, ...)
- ◆ **Projektarbeit und Erläuterung, Coaching**
  - ⊕ Definition der Projektarbeit und Erläuterung; Aufgabe für Modul 2: ...
  - ⊕ Haben alle das gleiche "richtige" Verständnis zur Projektarbeit? {PA\_2}
  - ⊕ Rückblick, Ausblick, Feedbackrunde
  - ⊕ Feedback Tag 2

**Praktischer:** Im eigenen Umfeld die Werkzeuge verstehen

**Stabiler:** Die Mittlere Führung wendet die Werkzeuge an

**Schneller:** Kennzahlen zeigen den messbaren Erfolg

# LEAN FÜR OPERATIVE FÜHRUNGSEBENE (MEISTER, VORARBEITER, TEAMLEADER) LEAN FÜR DAS MIDDLE MANAGEMENT



## LEAN PRAKTIKER GESAMTPLAN

LEAN PRAKTIKER TRAINING FÜR DIE MITTLERE UND OPERATIVE FÜHRUNGSEBENE						
6 Module & 2 Tage	MODUL 1	MODUL 2	MODUL 3	MODUL 4	MODUL 5	MODUL 6
Vermittlung   Trainingskonzept	(1) Lerneinheiten (2) Sehen lernen am Ort des Geschehens (3) praktische Anwendung im eigenen Bereich					
Tag 1 (Überblick)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivation und Rahmen</li> <li>Sehen Lernen</li> <li>Verschwendung</li> <li>5S</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KVP/Kaizen-Woche / KVP/Kaizen-Workshop</li> <li>KVP/Kaizen-Organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Total Productive Maintenance (TPM)</li> <li>Autonome Instandhaltung</li> <li>7-Stufen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teamverhalten</li> <li>Teamregeln</li> <li>Moderation Teamgesprächen</li> <li>Standardagenda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teamkennzahlen</li> <li>Overall Equipment Effectiveness (OEE)</li> <li>Kennzahlen und PDCA / DMAIC</li> <li>Arbeitszeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standards und Überprüfung</li> <li>Prozessbestätigung</li> <li>Einzelthema/Lektion</li> </ul>
Tag 2 (Überblick)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problemlösung auf Teamebene</li> <li>Aktionsplan</li> <li>Verabschiedung schichtübergreifender Standards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toyota Produktionssystem (TPS)</li> <li>Informationsdecke, visuelles Management</li> <li>TPS Werkzeuge und Anwendung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standardisiertes Arbeiten</li> <li>Schnelles Rüsten</li> <li>Rüstzeiten, Umstellzeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erweiterte KVP / Lean-Werkzeuge</li> <li>Kanban</li> <li>Just-in-Time, Just-in-Sequence</li> <li>Lastglättung (Heijunka)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziele und Scorecards für Teams</li> <li>Kennzahlenvisualisierung</li> <li>Kennzahlenkaskade (Hoshin Kanri)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anerkennung der Leistung</li> <li>Gesamtprozess „Mitarbeiter als Problemlöser“</li> <li>Prozessbegleitung</li> </ul>
Interaktion / Praxis (Beispiele)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verschwendung</li> <li>5S</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KVP-Thema</li> <li>KVP-Ergebnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitsstandards</li> <li>Rüstprozess</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problemlösung</li> <li>Teamtafel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DLZ / OEE</li> <li>Kennzahlen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>T-Karten</li> <li>Anerkennung</li> </ul>
Projektarbeit je Teilnehmer	Review durch das eigene Management / Coaching durch das Lean Institute (R)					



## MODUL 3 / TAG 1 (08:00 – 16:00)

- ◆ **Motivation und Rahmen**
  - ⊕ Projektarbeit Status
  - ⊕ Rückblick, Ausblick
- ◆ **KVP / Lean Werkzeuge und Anwendung**
  - ⊕ SB 03\_02 Überblick TPMaint-Prozess (7-Stufen und Null-Verluste-Konzept),
  - ⊕ Stufe 1: Reinigung ist Inspektion
    - {Checkliste / Tool}
  - ⊕ Go, Look and See (gemba):
    - Beispiel TPMaint-Prozess bei Produktionsline\_n
  - ⊕ Wo steht der eigene Betrieb im Hinblick auf TPM-Stufenmodell?
  - ⊕ Stufe 2: Beseitigung von Verunreinigungsquellen
  - ⊕ Der Leckage-Prozess als Schwerpunkt der Stufe 2. {Checkliste / Tool}
  - ⊕ Go, Look and See: Leckage-Prozess
  - ⊕ Stufe 3: Reinigungs- und Schmierstandards (Pläne)
    - Praxis: "Reinigung ist Inspektion"
  - ⊕ Erstellung einfacher Schmier-, Wartungs- und Reinigungspläne
- ◆ **Praktische Erfahrungen (Erfahrungswerte)**
  - ⊕ Rückblick, Ausblick, Feedbackrunde
  - ⊕ Feedback Tag 1

## MODUL 3 / TAG 2 (08:00 – 16:00)

- ◆ **KVP / Lean Werkzeuge und Anwendung**
  - ⊕ SB 03\_03 Standardisiertes Arbeiten
  - ⊕ Vorstellung des Arbeitsstandards-Konzeptes und die Bausteine / Werkzeuge
    - Was wird wie und wann angewendet?
  - ⊕ Praktische Standards zur Rüstdokumentation und Definition des besten Ablaufs
  - ⊕ SB 03\_04 SMED / QCO
    - Die 8-Stufen-Methode
  - ⊕ Reduzierung der Rüstzeiten, Umstellzeiten
  - ⊕ Go, look and see (Gemba) für Rüstzeitaufnahme vor Ort
  - ⊕ Übertragung/Aufnahme mittels Standard
  - ⊕ Auswertung der Ist-Aufnahme (Potenziale)
    - {Checkliste / Tool}
  - ⊕ Auswahl eines/mehrerer Teilschritte aus der Rüstaufnahme
    - durch die Teilnehmer in Gruppenarbeit
  - ⊕ Ausarbeitung eines/mehrerer Arbeitsstandards
- ◆ **Projektarbeit und Erläuterung, Coaching**
  - ⊕ Definition der Projektarbeit und Erläuterung; Aufgabe für Modul 3: ...
  - ⊕ Haben alle das gleiche "richtige" Verständnis zur Projektarbeit? {PA\_3}
  - ⊕ Rückblick, Ausblick, Feedbackrunde
  - ⊕ Feedback Tag 2

**Praktischer:** Im eigenen Umfeld die Werkzeuge verstehen

**Stabiler:** Die Mittlere Führung wendet die Werkzeuge an

**Schneller:** Kennzahlen zeigen den messbaren Erfolg

## LEAN FÜR OPERATIVE FÜHRUNGSEBENE (MEISTER, VORARBEITER, TEAMLEADER) LEAN FÜR DAS MIDDLE MANAGEMENT



### LEAN PRAKTIKER GESAMTPLAN

LEAN PRAKTIKER TRAINING FÜR DIE MITTLERE UND OPERATIVE FÜHRUNGSEBENE						
6 Module & 2 Tage	MODUL 1	MODUL 2	MODUL 3	MODUL 4	MODUL 5	MODUL 6
Vermittlung   Trainingskonzept	(1) Lerneinheiten (2) Sehen lernen am Ort des Geschehens (3) praktische Anwendung im eigenen Bereich					
<b>Tag 1</b> (Überblick)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivation und Rahmen</li> <li>Sehen Lernen</li> <li>Verschwendung</li> <li>≤5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KVP/Kaizen-Woche / KVP/Kaizen-Workshop</li> <li>KVP/Kaizen-Organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Total Productive Maintenance (TPM) Main</li> <li>Autonome Instandhaltung</li> <li>7-7 Stufen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teamverhalten</li> <li>Teamregeln</li> <li>Moderation Teamgesprächen</li> <li>Standardagenda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teamkennzahlen</li> <li>Overall Equipment Effectiveness (OEE)</li> <li>Kennzahlen und PDCA / DMAIC</li> <li>Arbeitszeiterfassung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standards und Überprüfung</li> <li>Prozessbestätigung</li> <li>Einzelthema/Lektion</li> </ul>
<b>Tag 2</b> (Überblick)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problemlösung auf Teamebene</li> <li>Aktionsplan</li> <li>Verabschiedung schichtübergreifender Standards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toyota Produktionssystem (TPS)</li> <li>Informationsdecke, visuelles Management</li> <li>TPS Werkzeuge und Anwendung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standardisiertes Arbeiten</li> <li>Schnelles Rüsten</li> <li>Rüstzeilen, Umstellzeilen</li> <li>Anwendung (Heijunka)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erweiterte KVP / Lean-Werkzeuge</li> <li>Kanban</li> <li>Just-in-Time, Just-in-Sequence</li> <li>Lastglättung (Heijunka)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziele und Scorecards für Teams</li> <li>Kennzahlenvisualisierung</li> <li>Kennzahlenkaskade (Hoshin Kanri)</li> <li>Arbeitszeiterfassung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anerkennung der Leistung</li> <li>Gesamtprozess „Mitarbeiter als Problemlöser“</li> <li>Prozessbegleitung</li> </ul>
Interaktion / Praxis (Beispiele)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verschwendung</li> <li>≤5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KVP-Thema</li> <li>KVP-Ergebnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitsstandards</li> <li>Rüstprozess</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problemlösung</li> <li>Teamtafel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DLZ / OEE</li> <li>Kennzahlen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>T-Karten</li> <li>Anerkennung</li> </ul>
Projektarbeit je Teilnehmer	Review durch das eigene Management / Coaching durch das Lean Institute (R)					



### MODUL 4 / TAG 1 (08:00 – 16:00)

- ◆ **Motivation und Rahmen**
  - ⊕ Projektarbeit Status
  - ⊕ Rückblick, Ausblick
- ◆ **KVP / Lean Werkzeuge und Anwendung**
  - ⊕ SB 04\_01 Teamverhalten / Teamregeln
    - Rahmenbedingungen für erfolgreiche Teamarbeit
  - ⊕ Arbeiten im Team und definierte Rollen und Verantwortlichkeiten (R+V) als Grundlage der konstruktiven Zusammenarbeit
    - {Checkliste / Tool}
  - ⊕ Interaktion zum Thema Teamverhalten / Teamregeln
  - ⊕ Interaktion zum Thema Problemlösungstechniken
  - ⊕ SB 04\_03 Teamtafeln und Übersicht betreffend Teamkennzahlen
    - Diskussion und Konzeptionierung einer Teamtafel / Teamarbeitstafel
  - ⊕ Kennzahlen müssen von den Meistern an die Werker kommuniziert werden; es muss mit den Kennzahlen gearbeitet werden
    - {Checkliste / Tool / Beispiele}
- ◆ **Praktische Erfahrungen (Erfahrungswerte)**
  - ⊕ Rückblick, Ausblick, Feedbackrunde
  - ⊕ Feedback Tag 1

**Praktischer:** Im eigenen Umfeld die Werkzeuge verstehen

**Stabiler:** Die Mittlere Führung wendet die Werkzeuge an

**Schneller:** Kennzahlen zeigen den messbaren Erfolg

### MODUL 4 / TAG 2 (08:00 – 16:00)

- ◆ **KVP / Lean Werkzeuge und Anwendung**
  - ⊕ Ausarbeitung Entwurf der KVP-Regelbesprechung in den Teams incl.
    - 1. Standardisierter Agenda
    - 2. Standardisiertem Besprechungsprotokoll
    - 3. Standardisierter Informationsfluss ( Eskalation > "Meisterrunde")
      - {Checkliste / Tool}
  - ⊕ Aufnahme offener Aktionspunkte in den PLB (Aktionsplan) mit R+V und Soll-Erledigt-Datum
  - ⊕ Erweiterte Lean Tools:
  - ⊕ SB 04\_04 Just-in-Time (JIT) und Just-in-Sequence
    - Materialverfügbarkeit und Materialfluss
  - ⊕ SB 04\_05 Kanban Grundlagen
    - Kanban, Supermärkte, ...
  - ⊕ Bezug zu TPS Methodenhaus (s. Supermarkt)
  - ⊕ Go, Look and See (Gemba): Kanban, Supermarkt Rohmaterial
- ◆ **Projektarbeit und Erläuterung, Coaching**
  - ⊕ Definition der Projektarbeit und Erläuterung; Aufgabe für Modul 4: ...
  - ⊕ Haben alle das gleiche "richtige" Verständnis zur Projektarbeit? {PA\_4}
  - ⊕ Rückblick, Ausblick, Feedbackrunde
  - ⊕ Feedback Tag 2

**LEAN FÜR OPERATIVE FÜHRUNGSEBENE  
(MEISTER, VORARBEITER, TEAMLEADER)  
LEAN FÜR DAS MIDDLE MANAGEMENT**



**LEAN PRAKTIKER GESAMTPLAN**

LEAN PRAKTIKER TRAINING FÜR DIE MITTLERE UND OPERATIVE FÜHRUNGSEBENE						
6 Module & 2 Tage	MODUL 1	MODUL 2	MODUL 3	MODUL 4	MODUL 5	MODUL 6
Vermittlung   Trainingskonzept	(1) Lerneinheiten (2) Sehen lernen am Ort des Geschehens (3) praktische Anwendung im eigenen Bereich					
<b>Tag 1</b> (Überblick)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivation und Rahmen</li> <li>Sehen Lernen</li> <li>Verschwendung</li> <li>5S</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KVP/Kaizen-Woche / KVP/Kaizen-Workshop</li> <li>KVP/Kaizen-Organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Total Productive Maintenance (TPM)</li> <li>Autonome Instandhaltung</li> <li>7-Stufen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teamverhalten</li> <li>Teamregeln</li> <li>Moderation Teamgesprächen</li> <li>Standardagenda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teamkennzahlen</li> <li>Overall Equipment Effectiveness (OEE)</li> <li>Kennzahlen und PDCA / DMAIC</li> <li>Arbeitszafeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standards und Überprüfung</li> <li>Prozessbestätigung</li> <li>Einzelthemenkennung</li> </ul>
<b>Tag 2</b> (Überblick)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problemlösung auf Teamebene</li> <li>Abtatsplan</li> <li>Verabschiedung schichtübergreifende Standards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toyota Produktionssystem (TPS)</li> <li>Informationsdecke, visuelles Management</li> <li>TPS Werkzeuge und Anwendung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standardisiertes Arbeiten</li> <li>Schnelles Rüsten</li> <li>Rüstzeiten, Umstellzeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erweiterte KVP / Lean-Werkzeuge</li> <li>Kanban</li> <li>Just-in-Time, Just-in-Sequence</li> <li>Lastglättung (Heijunka)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziele und Scorecards für Teams</li> <li>Kennzahlen-visualisierung</li> <li>Kennzahlenkaskade (Hoshin Kanri)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anerkennung der Leistung</li> <li>Gesamtprozess „Mitarbeiter als Problemlöser“</li> <li>Prozessbegleitung</li> </ul>
Interaktion / Praxis (Beispiele)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verschwendung</li> <li>5S</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KVP-Thema</li> <li>KVP-Ergebnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitsstandards</li> <li>Rüstprozess</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problemlösung</li> <li>Teamtafel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DLZ / OEE</li> <li>Kennzahlen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>T-Karten</li> <li>Anerkennung</li> </ul>
Projektarbeit je Teilnehmer	Review durch das eigene Management / Coaching durch das Lean Institute (R)					



**MODUL 5 / TAG 1 (08:00 – 16:00)**

- ◆ **Motivation und Rahmen**
  - ⊕ Projektarbeit Status
  - ⊕ Rückblick, Ausblick
- ◆ **KVP / Lean Werkzeuge und Anwendung**
  - ⊕ SB 05\_01 Teamkennzahlen 2 - OEE
  - ⊕ OEE: zentrale Kennzahl für TPMaint
  - ⊕ Lean Kennzahlen und deren kontinuierliche Messung als Regelkreis
  - ⊕ Kennzahl\_1: Overall Equipment Effectiveness (OEE)
    - praktische Berechnung
  - ⊕ Go, Look and See der aktuellen OEE-Berechnung im eigenen Betrieb
  - ⊕ Lean Kennzahlen und deren kontinuierliche Messung als Regelkreis (PDCA/DMAIC)
  - ⊕ PDCA/DMAIC für OEE-Verbesserung als Verbesserungsprozess anwenden
  - ⊕ Offene Fragen zu Kennzahlen und Anwendbarkeit im eigenen Bereich
  - ⊕ Abstimmung der Standardkennzahlen auf Meister- und Teamebene
- ◆ **Praktische Erfahrungen (Erfahrungswerte)**
  - ⊕ Rückblick, Ausblick, Feedbackrunde
  - ⊕ Feedback Tag 1

**MODUL 5 / TAG 2 (08:00 – 16:00)**

- ◆ **KVP / Lean Werkzeuge und Anwendung**
  - ⊕ SB 05\_02 Meister- und Teamscorecards
  - ⊕ Aufbau, Format, Darstellung, Inhalt und Bewertung von Kennzahlen, Messgrößen
  - ⊕ Go, Look and See (Gemba) aktuelle Ziele und Kennzahlen
  - ⊕ Erarbeitung von einfachen Scorecards (Standard KPI-Blatt) auf Meister- und Team-Ebene
  - ⊕ Visualisierung von Kennzahlen, Arten der grafischen Darstellung
  - ⊕ Ampelregeln basierend auf Status
    - (Definition des Status: rot, gelb, grün)
    - {Checkliste / Tool}
  - ⊕ Vorstellung und Diskussion der Scorecard-Entwürfe
  - ⊕ Sicherstellung der Verzahnung Abteilung - Meister – Team
  - ⊕ SB 05\_03 Poka Yoke zur Fehlervorbeugung („narrensichere Prozesse“) auf Teamebene
- ◆ **Projektarbeit und Erläuterung, Coaching**
  - ⊕ Definition der Projektarbeit und Erläuterung; Aufgabe für Modul 5: ...
  - ⊕ Haben alle das gleiche "richtige" Verständnis zur Projektarbeit? {PA\_5}
  - ⊕ Rückblick, Ausblick, Feedbackrunde
  - ⊕ Feedback Tag 2

**Praktischer:** Im eigenen Umfeld die Werkzeuge verstehen

**Stabiler:** Die Mittlere Führung wendet die Werkzeuge an

**Schneller:** Kennzahlen zeigen den messbaren Erfolg

**LEAN FÜR OPERATIVE FÜHRUNGSEBENE  
(MEISTER, VORARBEITER, TEAMLEADER)  
LEAN FÜR DAS MIDDLE MANAGEMENT**



**LEAN PRAKTIKER GESAMTPLAN**

LEAN PRAKTIKER TRAINING FÜR DIE MITTLERE UND OPERATIVE FÜHRUNGSEBENE						
6 Module & 2 Tage	MODUL 1	MODUL 2	MODUL 3	MODUL 4	MODUL 5	MODUL 6
Vermittlung   Trainingskonzept	(1) Lerneinheiten (2) Sehen lernen am Ort des Geschehens (3) praktische Anwendung im eigenen Bereich					
Tag 1 (Überblick)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivation und Rahmen</li> <li>Sehen Lernen</li> <li>Verschwendung</li> <li>5S</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KVP/Kaizen-Woche / KVP/Kaizen-Workshop</li> <li>KVP/Kaizen-Organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Total Productive Maintenance (TPM)</li> <li>Autonome Instandhaltung</li> <li>7-7 Stufen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teamverhalten</li> <li>Teamregeln</li> <li>Moderation Teamgesprächen</li> <li>Standardagenda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teamkennzahlen</li> <li>Overall Equipment Effectiveness (OEE)</li> <li>Kennzahlen und PDCA / DMAIC</li> <li>Arbeitszeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standards und Überprüfung</li> <li>Prozessbestätigung</li> <li>Einzelthema-ktion</li> </ul>
Tag 2 (Überblick)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problemlösung auf Teamebene</li> <li>Aktionsplan</li> <li>Verabschiedung schichtübergreifender Standards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toyota Produktionssystem (TPS)</li> <li>Informationsdecke, visuelles Management</li> <li>TPS Werkzeuge und Anwendung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standardisiertes Arbeiten</li> <li>Schnelles Rüsten</li> <li>Rüstzeiten, Umstellzeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erweiterte KVP / Lean-Werkzeuge</li> <li>Kanban</li> <li>Just-in-Time, Just-in-Sequence</li> <li>Lastglättung (Heijunka)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziele und Scorecards für Teams</li> <li>Kennzahlenvisualisierung</li> <li>Kennzahlenkaskade (Hoshin Kanri)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anerkennung der Leistung</li> <li>Gesamtprozess „Mitarbeiter als Problemlöser“</li> <li>Prozessbegleitung</li> </ul>
Interaktion / Praxis (Beispiele)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verschwendung</li> <li>5S</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KVP-Thema</li> <li>KVP-Ergebnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitsstandards</li> <li>Rüstprozess</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problemlösung</li> <li>Teamentafel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DLZ / OEE</li> <li>Kennzahlen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>T-Karten</li> <li>Anerkennung</li> </ul>
Projektarbeit je Teilnehmer	Review durch das eigene Management / Coaching durch das Lean Institute (R)					



**MODUL 6 / TAG 1 (08:00 – 16:00)**

- ◆ **Motivation und Rahmen**
  - ⊕ Projektarbeit Status
  - ⊕ Rückblick, Ausblick
- ◆ **KVP / Lean Werkzeuge und Anwendung**
  - ⊕ SB 06\_01 Prozessbestätigung (T-Karten)
  - ⊕ Go, look and see (Gemba)
    - Vorhandenes, vollständiges T-Karten-System umgesetzt ?!
  - ⊕ Bewertung der Systematik zur Prozessbestätigung (Bsp. T-Kartensystem)
  - ⊕ Verfahrensanweisungen, Einzelthema-ktionen als Standard
  - ⊕ Regelmäßiger Überprüfung der Standards sicherstellen
    - {Checkliste / Tool}
  - ⊕ Go, look and see: aktueller betrieblicher Schwerpunkt bei Nutzung externer Personaldienstleister: Zeitarbeit, AÜG?
  - ⊕ Standards sind wichtiges Hilfsmittel für Meister (Qualität, Stabilität, Ergebnisse!)
  - ⊕ Nutzung im eigenen Bereich festlegen
- ◆ **Praktische Erfahrungen (Erfahrungswerte)**
  - ⊕ Rückblick, Ausblick, Feedbackrunde
  - ⊕ Feedback Tag 1

**MODUL 6 / TAG 2 (08:00 – 16:00)**

- ◆ **KVP / Lean Werkzeuge und Anwendung**
  - ⊕ Führungsverhalten; Anerkennung der Teamleistung
  - ⊕ Input Anerkennungssystematik des Betriebes
  - ⊕ Aufbau einer Anerkennungssystematik
  - ⊕ Anerkennung durch die Meister an die eigenen Mitarbeiter
  - ⊕ Ursachenanalyse: Verbesserung der Wirksamkeit der Maßnahmen;
    - Kennzahlenwirkung weiter verbessern...
- ◆ **Rückblick KVP / Lean auf Teamebene**
  - ⊕ Rückblick auf den Gesamtprozess; Diskussion
  - ⊕ "Aufnahme offener Aktionspunkte in den PLB mit R+V und Soll-Erledigt-Datum (Komplettliste)"
  - ⊕ Festhalten der weiteren Prozessbegleitung durch die internen KVP/Lean-Beauftragten
  - ⊕ Projektabschluss, was lief gut, was lief weniger gut (tgw/tgr)
- ◆ **Umgesetzter Gesamtprozess KVP / Lean**
  - ⊕ Feedback Tag 2
  - ⊕ Rückblick, Ausblick, Feedbackrunde

**Praktischer:** Im eigenen Umfeld die Werkzeuge verstehen

**Stabiler:** Die Mittlere Führung wendet die Werkzeuge an

**Schneller:** Kennzahlen zeigen den messbaren Erfolg





Anfrage-Coupon per **FAX** (+49) 040 6360 86 55

oder per e-Mail: [info@lean-institute.de](mailto:info@lean-institute.de)

Die Teilnahmegebühr schließt dabei folgende Leistungen ein:

- Vorbereitung und Abstimmung des Inhalts (Agenda)
- Vorbereitung der praktischen Interaktionen
- Seminarteilnahme
- Ausführliche Dokumentation (Ausdruck, ca. 300 s/w-Folien)
- Interaktionen in Ihrem Betrieb
- Original Lean Institute® Zertifikat
- Individuelles Coaching (Projektarbeiten)

**Angebotsbedingungen:**

Nach Eingang Ihrer schriftlichen oder telefonischen Anfrage mit der definierten TN-Anzahl übersenden wir Ihnen ein offizielles Angebot. Sollte Ihnen dieses Angebot zusagen bitten wir um eine schriftliche Bestellung. Die Teilnehmeranzahl (TN) ist begrenzt, sollte 12TN maximal nicht überschreiten, um einen optimalen Know-how-Transfer und ein gezieltes Training der Teilnehmer zu garantieren. Die Infrastruktur (Schulungsraum, Verpflegung der Teilnehmer, 2 Flipcharts, 1 Beamer, Metaplantafel, Moderatorenkoffer mit Stiften, etc.) wird von dem Kunden gestellt und vorbereitet. Der Aufbau des Trainingsraums soll in U-Form mit einer ausreichenden Anzahl an Tischen und Stühlen durch den Auftraggeber vor dem Trainingstag vorbereitet sein. Zur Doku des Ist-Zustandes im Rahmen der Potenzialanalyse vor Ort wird ggf. eine Fotografererlaubnis benötigt. Haftung: Für vom Teilnehmer während einer Schulung eingebrachte Gegenstände wird keine Haftung übernommen. Die Veranstaltung wird mit Sachkunde und größtmöglicher Sorgfalt vorbereitet. Eine Haftung ist jedoch ausgeschlossen, soweit nicht bei Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit zwingend gehaftet wird. Der Haftungswert ist auf den Auftragswert begrenzt.

Weitere Informationen finden Sie online unter: [www.lean-institute.de](http://www.lean-institute.de)

Bitte senden Sie mir zu folgendem Seminar ein unverbindliches Angebot:

**LEAN FÜR OPERATIVE FÜHRUNGSEBENE (MEISTER, VORARBEITER, TEAMLEADER) LEAN FÜR DAS MIDDLE MANAGEMENT**



**LEAN PRAKTIKER TRAINING INHOUSE FÜR:**

<b>Gewünschter Ort:</b>	Bitte hier Ihre Auswahl eintragen
<b>Gewünschtes Datum:</b>	Bitte hier Ihre Auswahl eintragen
<b>Teilnehmeranzahl:</b>	Bitte hier Ihre Anzahl Teilnehmer eintragen
<b>Preis pro Teilnehmer:</b>	Auf Anfrage (TN-Anzahl abhängig)
<b>Termin:</b>	Vorlaufzeit der Realisierung ca. 6 Wochen

**IHRE DATEN:**

Name, Vorname .....

Firma .....

Abteilung .....

Kostenstelle .....

Straße .....

PLZ - Ort .....

Position .....

Branche .....

Telefon/Telefax .....

Ihre e-Mail .....

Datum .....

**Unterschrift** .....