

Lean Management in der Krise – jetzt erst recht!

3. Lean Management Summit
25./26. Juni 2009 am GDI in Rüschlikon bei Zürich

09



«Schon in der Vergangenheit gingen Firmen gestärkt aus Wirtschaftskrisen hervor. Sie geben dem Management Freiraum, Entscheidungen zu treffen.»

Prof. Donald Sull, London Business School



Mit Lean Management aus der Krise

2009 stellt uns vor ganz besondere Herausforderungen und Probleme: Wir laden Sie ein, am dritten Lean Management Summit Schweiz Wege und Hilfen in und aus der Krise sowie für die Zukunft erfolgreiche Vorgehensweisen kennen zu lernen.

Drastischen Umsatzeinbussen kann man nicht mehr mit Standardrezepturen begegnen. Was lange Zeit erprobt und anerkannt war, versagt hilflos. Das Schlimmste ist: Dieser Flächenbrand reisst alle mit, und das in atemberaubendem Tempo.

Natürlich hat es schon immer Wirtschaftskrisen gegeben, aber selten eine solch überwältigende. So verschont sie auch nicht Unternehmen, die sich eigentlich nicht das Geringste vorzuwerfen haben.

Kontinuität scheint in einem Umfeld fragwürdig, wo jeder nach schnell wirksamen Hilfen ruft. Wir wollen Ihnen auf diesem Kongress zeigen, dass beides Hand in Hand gehen kann und dass Lean Management gerade in der aktuellen Situation brauchbare Antworten bereithält. Doch unser Blick richtet sich nicht nur auf die Krise. Er geht darüber hinaus und fokussiert auf die Nachhaltigkeit, die Zeit danach, die Sicherung erarbeiteter Erfolge. So setzt ein elementarer Lean-Ansatz einerseits in Unternehmen gebundenes Kapital schnell und messbar frei. Andererseits hilft seine konsequente Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Kunden schnell und effektiv Verschwendung zu vermeiden und Vertrauen zu schaffen.

Lean setzt um! Das gilt für alle Industriezweige und genauso für Dienstleister, Serviceunternehmen und Non-Profit-Organisationen. An den beiden Kongresstagen möchten wir Ihnen überzeugende Beispiele aus der Praxis vorstellen. Best Practices und Methoden-Know-how von renommierten Experten bieten Ihnen die Chance zur umfassenden Information und zu regem Austausch.

Wir freuen uns auf Sie und stehen gerne Rede und Antwort!



Prof. Dr. Roman Boutellier
ETH Zürich



Dr. Bodo Wiegand
Lean Management Institut



Dr. Anja Schuler
ETH Zürich, swiss CAR

Denk- und Innovationsprozesse lassen sich standardisieren

Lean Management ist ein wichtiger Bestandteil der Strategie von Microsoft. Peter Waser, Präsident der Stiftung Produktive Schweiz und Country General Manager der Microsoft Schweiz GmbH, berichtet über die Bedeutung des Zusammenspiels zwischen Mensch und Technologie.

Was bedeutet das Thema «Lean Management» für Microsoft generell?

Lean Management wird bei Microsoft als integraler Bestandteil unserer «Operational Excellence»-Strategie verstanden. Das Optimieren von firmeninternen sowie externen Prozessen ist ein kontinuierliches Bestreben, um eine konsequente Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse zu gewährleisten. Unsere «Operational Excellence»-Kultur wird von jedem Mitarbeiter getragen.

Speziell für Microsoft ist sicherlich, dass wir selber fast ausschliesslich «Wissensarbeiter» beschäftigen und Lösungen anbieten, die Wissensarbeiter dabei unterstützen, noch effizienter und innovativer zu sein. Aus unserer Perspektive muss daher Lean Management primär in den Köpfen der Mitarbeiter und der Art und Weise stattfinden, wie sie komplexe Aufgaben lösen. Hier sehe ich mich primär als «Enabler» – ich stelle sicher, dass die Prioritäten klar sind, dass die Leute über die richtigen Mittel verfügen und eine Führungs- und Arbeitskultur antreffen, die sie zu Höchstleistungen anspornt. So widersprüchlich es klingen mag: Auch Denk- und Innovationsprozesse lassen sich standardisieren. Die richtigen Werkzeuge und klare Prozesse helfen, damit am Ende des Tages mehr Zeit fürs Reflektieren und mehr Zeit beim Kunden bleiben.

Die Disziplin Lean Management stammt ursprünglich aus dem Produktionsbereich. Wie wenden Sie Lean-Management-Grundsätze an, um die Produktivität von Wissensarbeitern zu steigern?

Genau wie bei Produktionsprozessen geht es auch bei Wissensarbeitern darum, zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Mittel und Ressourcen zur Verfügung zu haben. Als Technologieanbieter stellen wir sicher, dass der Wissensarbeiter jederzeit und von überall aus Zugang zu den für ihn relevanten Daten und Informationen hat. Modernste Technologien allein haben aber noch keinen Einfluss auf die Produktivität und Innovationskraft des Einzelnen, eines Teams oder einer ganzen Organisation. Erst wenn Mensch und Technologie optimal interagieren, kann die Leistung positiv beeinflusst werden. Dazu ist es zum einen nötig, dass der Wissensarbeiter sämtliche zur Verfügung stehenden Werkzeuge kennt und je nach Anforderung das geeignetste einsetzt. Zum anderen muss das Individuum in der Lage sein, Themen zu priorisieren und aus der Fülle von Informationen diejenigen herauszusuchen, die zum aktuellen Zeitpunkt am dringendsten und wichtigsten sind. Dies tönt sehr banal, ist aber in der Realität oft eine Herausforderung. Nehmen Sie das Beispiel E-Mail: Nicht selten erhalten Führungskräfte heute bis zu 200 E-Mails pro Tag. Wenn man nicht ganz gezielt priorisiert, ist diese Menge nicht zu bewältigen und es besteht die Gefahr, dass die wirklich wichtigen Themen untergehen.



Ich plädiere ganz klar dafür, bei der Einführung von neuen Technologien darauf zu achten, dass nicht nur Funktionen erklärt und geschult, sondern auch Anwendungsszenarien durchgespielt werden. Genauso wichtig ist es, für sich selber, aber auch im Team Regeln für die Zusammenarbeit zu definieren. So kann sichergestellt werden, dass die ständige Erreichbarkeit respektive der ortsunabhängige Informationszugang auch wirklich zu mehr Unabhängigkeit und Selbstbestimmung führt und nicht etwa das Gegenteil bewirkt.

Wie verändern sich Rolle und Bedeutung von Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT) in der aktuellen Situation?

Ich sehe die Krise primär als Beschleuniger von Entwicklungen, die ohnehin stattgefunden hätten. Kurzfristig geht es darum, bestehende Ressourcen besser einzusetzen und die Kosten im Griff zu halten. Mit dem umsichtigen Einsatz von ICT lassen sich quer durch ein Unternehmen elegant Kosten einsparen. Beispielsweise hat eine Studie ergeben, dass heute nur rund 15 Prozent aller Serverkapazitäten auch tatsächlich genutzt werden – hier können Virtualisierungslösungen ein grosses Sparpotenzial freilegen. Ein weiteres Beispiel sind Unified-Communications-Technologien: die Zusammenführung sämtlicher Kommunikationskanäle auf einer einzigen, kosteneffizienten Plattform.

Mittel- und langfristig ist indessen viel wichtiger, dass vorwärts geschaut wird und die Innovationen auf allen Stufen weitergehen. Dies ist nur dann möglich, wenn die Krise nicht als «Eiszeit» verstanden wird, die es möglichst schadlos zu überleben gilt,

sondern vielmehr als Phase, in welcher Bestehendes radikal hinterfragt wird und sich neue Bedürfnisse, Märkte und Akteure herauskristallisieren. Auch dabei spielen moderne Technologien eine entscheidende Rolle, sei es beim Generieren, Aufbereiten und Anreichern von Informationen oder sei es bei der direkten Kommunikation mit den wichtigsten internen und externen Anspruchsgruppen. Ein smarter Einsatz von ICT heute steht für den Erfolg von morgen.

Wo sehen Sie dabei die besonderen Herausforderungen?

Ich sehe drei wichtige Herausforderungen.

1. **Priorisieren von Informationen und Ressourcen:** Dies fängt bereits auf der Strategieebene an. Ein Entscheid zugunsten eines Projekts beinhaltet oft gleichzeitig auch das Aufgeben einer bestehenden Aktivität. Das gleiche gilt für das persönliche Zeitbudget: Die Tatsache, dass man jederzeit und überall arbeiten kann, impliziert, dass man bewusst Grenzen setzen muss, um nicht zum Opfer seiner eigenen Erreichbarkeit zu werden.
2. **Interaktion Mensch und Technologie:** Lean Management heisst, den Menschen noch gezielter und spezifischer für strategische, kreative und innovationsfördernde Prozesse einzusetzen respektive ihn von Dingen zu befreien, die durch Technologien effizienter gelöst werden können.
3. **Leistungsfördernde Organisationskultur:** Das Individuum oder das Team kann nur dann sein volles Potenzial entfalten, wenn das gewünschte Verhalten auch durch alle Hierarchiestufen vorgelebt wird, die richtigen Mittel und Werkzeuge zur Verfügung stehen und die Anreize entsprechend gesetzt werden.



Unser Ziel: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Seit einigen Jahren setzt die Swiss auf Kaizen- und Lean-Methoden, um Prozesse zu optimieren. Wir haben mit Thomas Brandt, Leiter des «Continuous Improvement»-Programms, über seine Erfahrungen, Ergebnisse und Pläne gesprochen.

Inwieweit passen Lean-Management-Methoden zu Ihrem «Continuous Improvement»-Projekt (CIS) bei der Swiss?

Als das CIS-Programm bei der Swiss entstand, ging es zunächst um eine Restrukturierung und um rigorose Kostensenkungsmassnahmen. Als danach ein Silberstreif am Horizont sichtbar wurde, war es notwendig, diesen Weg in einen Prozess der kontinuierlichen Verbesserung überzuführen. Der Kaizen-Ansatz und die Lean-Management-Prinzipien und -Methoden erschienen uns als geeignet und haben sich bis heute bewährt.

In welchen Bereichen arbeiten Sie mit Kaizen und Lean Management und mit welchem Erfolg?

Wir wenden die Methoden ausnahmslos in allen Unternehmensabteilungen an, u.a. Bodenorganisation, Flugoperation, Flugkabine, Finanzen, Rechtsabteilung, Vertrieb oder Netzwerkmanagement. Der Ansatz

funktioniert grundsätzlich hervorragend über alle Unternehmensbereiche hinweg. Die einzelnen Methoden und Tools wählen wir dann je nach Anwendungsgebiet und Zielen aus, z.B. 5S oder Process Mapping.

Wir sind sehr zufrieden mit den finanziellen Resultaten und mit den qualitativen Verbesserungen. Von grosser Bedeutung ist auch der zusätzliche Kundennutzen, der dabei entsteht. Aber man sollte klar sagen, dass solche Aktivitäten nicht vorwiegend auf die grossen finanziellen Resultate abzielen. Die finanziellen Effekte von «Continuous Improvement»-Aktivitäten sind deutlich kleiner als beim Business Reengineering.

Wird die momentane Finanz- und Wirtschaftskrise Ihre Kaizen-Aktivitäten beeinflussen?

Das «Continuous Improvement»-Programm und die Kaizen-Aktivitäten werden auch während der Wirtschaftskrise wie geplant durchgeführt. Die Ressourcen für das CIS-Programm sind für 2009 fest

eingepplant und es läuft weiterhin auf Hochtouren. Pro Jahr sind bei der Swiss 66 Workshops geplant. Was durchaus geschehen kann, ist, dass sich der Fokus der Aktivitäten nach den Anforderungen verlagern wird. Der Fokus könnte sich vielleicht vermehrt auf die Bodenorganisation richten, weil sich dort die Prozesse in naher Zukunft sehr verändern könnten. Die Jahresplanung für das CIS-Programm sollte auf jeden Fall genügend flexibel sein, um auf veränderte Anforderungen von aussen reagieren zu können.

Zusätzlich werden wir Restrukturierungspakete schnüren, die dann im Bedarfsfall umgesetzt werden. Restrukturierung und Continuous Improvement werden dann aber ganz klar voneinander getrennt.

Den Mitarbeitern gegenüber wurde klar kommuniziert, dass Kaizen und die Anwendung von Lean-Prinzipien eine langfristige Unternehmensphilosophie der Swiss sind. Wir werden nicht in schlechten Jahren die Kaizen-Aktivitäten einstellen und durch Restrukturierungsprogramme ersetzen. Beide Themen werden weiterhin parallel existieren. In Einzelfällen sind diese beiden Strategien zwar miteinander verbunden, aber eigentlich sind es zwei verschiedene, klar voneinander getrennte Massnahmen.

Wichtig ist immer die klare und offene Kommunikation der verschiedenen Massnahmen gegenüber den Mitarbeitern.

Können Kaizen und Lean Management bei der Bewältigung der Krise helfen?

Continuous Improvement soll einen Kulturwandel herbeiführen, um einen nicht kopierbaren Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Hierfür kann das Programm in guten und in schlechten Zeiten einen entsprechenden Beitrag leisten.

Mit welchen Aktivitäten und Massnahmen wird sich die Swiss für die künftigen Entwicklungen fit machen?

Das übergeordnete Ziel bleibt, einen nicht kopierbaren Wettbewerbsvorteil zu generieren, indem man eine Change-Kultur und eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung bei der gesamten Swiss

entstehen lässt. Immer wieder müssen gerade auch im Hinblick auf die äusseren Einflüsse, wie die derzeitige Wirtschaftskrise, die richtigen Themen gefunden werden, um das Unternehmen in die richtige Richtung zu entwickeln.

Ein Beispiel hierfür ist die konsequente Einbeziehung der zahlreichen externen Lieferanten und Dienstleister, die häufig auch den Berührungspunkt mit dem Kunden darstellen. Hier wurden bereits erste gemeinsame Workshops durchgeführt, in denen die Toyota-Zulieferphilosophie an die Zulieferer der Swiss vermittelt wurde.

Wo sehen Sie dabei die besonderen Herausforderungen?

Die grösste Herausforderung ist, die Awareness des Topmanagements und auch der Belegschaft für diesen Prozess zu erhalten. Das Thema muss dauerhaft präsent bleiben und es müssen genügend Leute in ein solches Programm involviert sein, damit das Thema lebt und sich die Kultur weiterentwickeln kann.

Auf höchstem Managementniveau brauchen wir nicht nur hohe Attention, sondern entscheidend ist, dass auch Manager direkt in die Aktivitäten involviert sind und für die Mitarbeiter sichtbar am kontinuierlichen Verbesserungsprozess mitarbeiten. Man muss diese Manager physisch sehen können, damit das Thema glaubwürdig bleibt.

«Jetzt ist die Zeit, Motivation und Kapazität vorhanden, Fehlerraten um 75 Prozent zu senken und die Produktivität um 30 Prozent zu steigern.»

Dr. Lars Vollmer, Vollmer & Scheffcyk GmbH



Get the latest lean news

Donnerstag, 25. Juni 2009 Moderation: Prof. Ivo Lenherr

- 08.00 **Begrüssungskaffee**
- 08.30 **Begrüssung**
Dr. David Bosshart
- 09.00 Dr. Bodo Wiegand
«Mit Lean Management schnell aus der Krise!»
- 10.00 **Kaffeepause & Networking**
- 10.30 Prof. Dr. Roman Boutellier
«Reorganisation und Restrukturierung in Krisenzeiten!»
- 11.30 Thomas Brandt
«Kulturveränderung – zentrale Herausforderung
im Continuous-Improvement-Prozess bei der Swiss»
- 12.30 **Mittagessen**
- 13.30 Dr. Martin Rutishauser
Jürgen Weder
«Flughafen Zürich: Schlank Richtung Spitzenplatz»
- 14.30 Oliver Keller
«Scintilla: Ein Werk im Wandel»
- 15.30 **Kaffeepause & Networking**
- 16.00 Mike Rother
«Menschliche Fähigkeiten besser nutzen –
Führen nach dem Vorbild von Toyota»
- 17.00 Dr. Anja Schulze
«Lean Management in der Krise: Hinderlich oder hilfreich? –
Eine Studie.»
- 18.00 **Überleitung zum Apéro**
Dr. Anja Schulze
Dr. Bodo Wiegand



1



2



3



4



5

Know-how-Träger als Referenten

Der dritte Lean Management Summit der Schweiz präsentiert zum wiederholten Male hochkarätige Referenten aus Wissenschaft und Praxis. Lernen Sie Ansätze und Effekte des Lean Managements und Lean Practices aus verschiedenen Branchen, probate Wege und Hilfen in und aus der Krise sowie für die Zukunft erfolgreiche Vorgehensweisen kennen. Es erwarten Sie Themen wie Lean Production, Lean Development, Lean Administration und Lean Leadership.

Moderation

1 Prof. Ivo Lenherr,
FH Biel/Burgdorf

ist seit 2008 Professor an der Berner Fachhochschule in Biel und Burgdorf mit Schwerpunkt Bauprozessmanagement. Jahrelang sammelte er Praxiserfahrung in renommierten Firmen in der Anwendung von Lean Construction.

Referenten

2 Dr. David Bosshart,
Gottlieb Duttweiler Institut

ist CEO des Gottlieb Duttweiler Instituts in Rüschlikon/Zürich. Seine Arbeitsschwerpunkte sind die Zukunft des Konsums sowie gesellschaftlicher Wandel, Management und Kultur, Globalisierung und politische Philosophie.

3 Prof. Roman Boutellier,
ETH Zürich

ist Vizepräsident für Personal und Ressourcen der ETH Zürich und Leiter des Departements Management, Technology and Economics sowie Professor für Innovations- und Technologiemanagement. Zuvor war er u.a. CEO bei der SIG AG.



6



7



8



9



10

4 Thomas Brandt, Swiss International Air Lines Ltd.

ist seit 2004 Head of Continuous Improvement und in dieser Funktion seit 2006 verantwortlich für die Implementierung von Kaizen bei der Swiss. Thomas Brandt ist Pilot und seit 1986 in der Luftfahrtbranche. Zuvor war er bei der Crossair und anschliessend bei der Swiss in verschiedenen Funktionen tätig.

5 Oliver Keller, Scintilla AG

ist seit 2006 zuständig für die Einführung des Bosch-Produktionssystems (BPS) und leitet zusätzlich seit 2008 die Teilefertigung in der Scintilla AG. Oliver Keller ist Maschineningenieur ETH/SIA und Six Sigma Black Belt und hat zuvor in der Fassadenindustrie als Teamleiter in der Entwicklung gearbeitet.

6 Mike Rother

ist Forscher, Ingenieur, Pädagoge, Autor, Research Associate am Lean Management Institut und Gastwissenschaftler an der Universität Dortmund. Er untersucht die Firma Toyota und exper-

imentiert mit der Anwendung von Lean-Praktiken, -Management und -Denken in vielen Unternehmen, die er bei der Entwicklung von Managementsystemen unterstützen und beobachtet. Neben anderen Veröffentlichungen ist er Autor des Buches «Learning to See» und Shingo-Preisträger.

7 Dr. Martin Rutishauser, Zühlke Engineering AG

ist Partner beim unabhängigen Technologie- und Beratungsunternehmen Zühlke. Er leitet den Bereich Enterprise & Embedded Solutions im Software Engineering. Zühlke steht für massgeschneiderte Softwarelösungen und Produktinnovation. Sie berät, entwickelt, integriert und befähigt so Kunden, Best-in-class-Lösungen erfolgreich umzusetzen.

8 Dr. Anja Schulze, swiss CAR der ETH Zürich

ist Dozentin an der ETH Zürich und Leiterin des swiss Center for Automotive Research (swiss CAR) am Departement Management, Technology and Economics der ETH Zürich. Zuvor war sie an der Universität St. Gallen tätig. Sie

beschäftigt sich mit Fragen der Anwendung von Lean Management in der Produktentwicklung.

9 Jürgen Weder, NeuroPie Solutions AG

ist CEO der NeuroPie Solutions AG. Bis zur Unternehmensgründung 2003 war er in Führungsfunktionen bei Peoplesoft und Swissair. Mit der innovativen Softwarelösung Zeus und entsprechenden Denkansätzen schafft NeuroPie neue Potenziale bei der Optimierung von komplexen, dynamischen und stark verknüpften Prozessen über Unternehmensgrenzen hinweg.

10 Dr. Bodo Wiegand, Lean Management Institut

ist der Gründer des Lean Management Instituts Schweiz. Er hat jahrelang in der Industrie mit Lean-Management-Methoden gearbeitet und die erprobten Ansätze erfolgreich auf andere Industrie- und Dienstleistungsbranchen übertragen.

Learning to implement tools

Freitag, 26. Juni 2009, 8.30 – 17.00 Uhr

Workshop «Basics Lean Production»

«Lean» bedeutet «Werte ohne Verschwendung schaffen» – ein Grundsatz, der die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wesentlich fördert. Lean Production umfasst Prinzipien und Massnahmen zur effizienten Planung, Gestaltung und Kontrolle der gesamten Wertschöpfungskette industrieller Güter. Der Kunde steht dabei im Fokus der Betrachtung. Aufbauend auf das richtige Verständnis von Lean, können mit Hilfe der Werkzeuge und Methoden von Lean Production Optimierungsprozesse in Unternehmen gemeinsam mit den Mitarbeitern gestartet werden.

Das Seminar zeigt die Entwicklung der Produktionssysteme und vermittelt die Grundlagen und Prinzipien von Lean Production sowie die wesentlichen Elemente einer Lean-Kultur. Das Produktionssystem von Toyota gilt hier als Vorbild für Lean Production. Die Teilnehmer erhalten einen Überblick über die Instrumente und Werkzeuge der Lean Production, wie z.B. 5A-/5S-Methode, Wertstromanalyse, One-piece-flow und Pull-Prinzip, Kanban oder Rüstzeitoptimierung.

Nach einer theoretischen Einleitung mit Praxisbeispielen erleben die Teilnehmer aktiv anhand des Simulationsspiels «Vom Push zum Pull» die Grundsätze verschiedener Produktionssysteme und können die Effekte von Lean-Methoden live erkennen. Ziel ist die Messung des Einflusses der Steuerung der Produktion nach dem Push- und dem Pull-Prinzip auf wichtige Kenngrößen, wie z.B. Durchlaufzeit, Umlaufbestand, Nacharbeitsvolumen oder Ausstoss. Gespielt werden mehrere Runden, in denen Steuerungsprinzip, Mitarbeiterzahl, Arbeitsplatz-Reihenfolge, Arbeitsinhalte und Kapazitäten sowie das Layout variieren.

Workshopleitung: **Lean Management Institut**

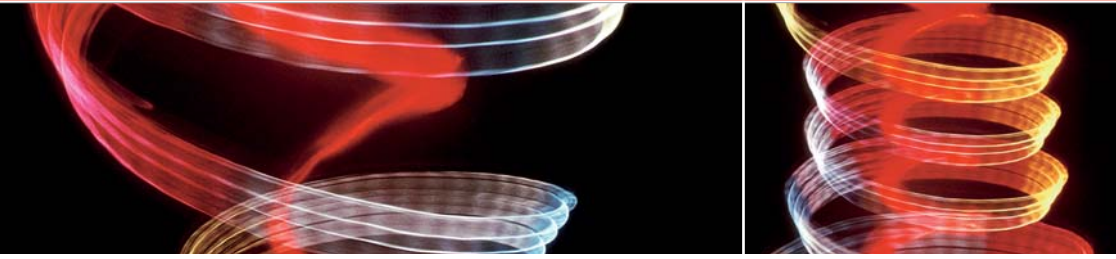
Workshop «Lean Administration»

Nachhaltige Kundenzufriedenheit setzt eine umfassende Gesamtbetreuung des Kunden voraus – nicht nur in der Produktion, sondern auch in den indirekten Unternehmensbereichen sowie in Service- und Dienstleistungsprozessen bis hin zu öffentlichen Verwaltungen.

Lean Administration ist die konsequente Weiterentwicklung der bewährten Lean-Management-Methoden und -Ansätze auf die spezifischen Anforderungen administrativer Bereiche: Wartezeiten, Korrekturschleifen und unzählige Rückfragen im Laufe eines Prozesses gehen meist auf nicht einheitlich geregelte Kompetenz- und Aufgabenbereiche, undefinierte Schnittstellen, unklare Verantwortlichkeiten und gewachsene Unternehmensstrukturen zurück. Dabei kosten solche Schnittstellenprobleme wertvolle Zeit und binden benötigte Ressourcen, die unter Umständen an anderer Stelle fehlen. Dem gilt es mit Hilfe der Lean-Administration-Methode zu begegnen!

Der Workshop vermittelt die theoretischen Grundlagen von Lean Administration, sensibilisiert für (alltägliche) Verschwendung in indirekten/administrativen Bereichen und stellt die wesentlichen Analysewerkzeuge der Lean Administration vor. Anhand eines Simulationsspiels und verschiedener Praxisbeispiele erfahren Sie Lean Administration hautnah.

Workshopleitung: **Lean Management Institut**



Workshop «Beyond What We Can See – Mit Weitsicht in die Zukunft»

Management, das jeden Einzelnen im Unternehmen dazu motiviert, sich für Veränderungen, Verbesserungen und Fortschritt im Unternehmen einzusetzen – zu schön, um wahr zu sein?

Wie können wir unsere Unternehmen in eine erfolgreiche Zukunft führen? Niemand kann die Zukunft vorhersehen und Lösungen, die heute erfolgreich eingesetzt werden, können morgen schon nicht mehr funktionieren. Nachhaltige Wettbewerbsvorteile lassen sich also nicht nur mithilfe der eigentlichen Lösung erzielen – seien dies nach Lean-Prinzipien gestaltete Prozesse, ein wirtschaftliches Produkt oder Sonstiges –, sondern auch durch ein Verständnis für die zugrunde liegenden Gegebenheiten und die Fähigkeit, dafür passende, intelligente Lösungen zu finden. Diese Fähigkeit und dieses Verständnis zu entwickeln ist eine der Hauptaufgaben der Unternehmensleitung von Toyota und möglicherweise der Hauptgrund für den langjährigen Erfolg des Unternehmens.

Darum geht es in diesem Seminar, das auf einem demnächst erscheinenden Buch von Mike Rother basiert. Er beschreibt darin, wie man ein Unternehmen an die Spitze einer Branche führt und es auch dort hält: indem man das Denken, das Handeln und die Verhaltensweise aller seiner Mitarbeiter darauf ausrichtet.

Mike Rother hat die Management- und Führungskultur bei Toyota über viele Jahre studiert und gibt einen tieferen Einblick in zwei bestimmte Verhaltensweisen, die als Führungsmethoden täglich bei Toyota praktiziert werden.

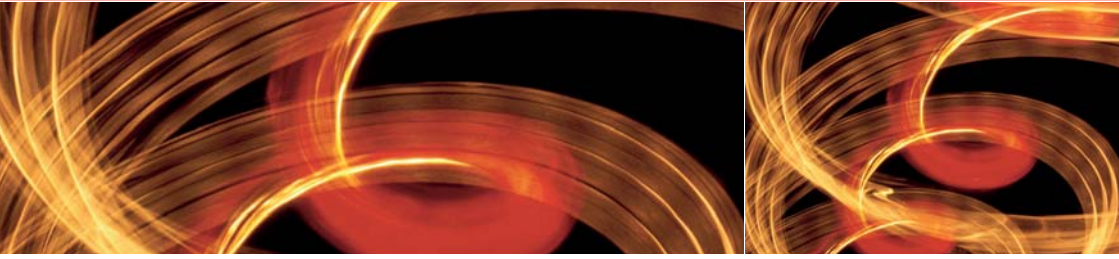
Diese Methoden und Prinzipien sind nicht sichtbar und auch nicht bei Toyota dokumentiert – sie lassen sich erst nach einiger Zeit erkennen. Und doch werden sie allen Toyota-Mitarbeitern vermittelt und tragen wesentlich zum Erfolg von Toyota als anpassungsfähigem und stetig nach Verbesserung strebendem Unternehmen bei. Es geht darum, wie Toyota seine Mitarbeiter leitet und führt.

Die Recherche, das Buch und dieses Seminar bewegen sich auf einer Ebene, die eher Unternehmenspsychologie als Toyota per se behandelt. Die vorgestellten Verhaltensweisen sind universal gültig und treffen auf viele verschiedene Unternehmen zu – ob bereits etabliert oder neu gegründet, Produktionsbetrieb oder Dienstleistungs- und Serviceunternehmen.

Ziele des Workshops

- Vorstellung und Erläuterung neuer Erkenntnisse über die Personalführung bei Toyota
- Schaffung eines Bewusstseins für beispielhaftes Führungsverhalten und für Management-Methoden, die die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen effektiver fördern und ihnen nachhaltige Wettbewerbsvorteile verschaffen

Workshopleitung: **Mike Rother**



Join the network

ETH Zürich und das Departement Management, Technology and Economics (D-MTEC)

ETH

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

Die ETH Zürich ist der Studien-, Forschungs- und Arbeitsplatz von über 18 000 Menschen aus 80 Nationen. Rund 350 Professuren in 16 Departementen tragen die weltweit anerkannte, hoch stehende Forschung und Lehre. Die ETH Zürich hat den Auftrag, im internationalen Wettbewerb der Spitzenuniversitäten mitzuwirken und neue, zukunftsweisende Gebiete zu erschliessen. Sie erfüllt diesen Auftrag im Dienste der Schweiz – als national verankerte, international ausgerichtete Hochschule.

swiss Center for Automotive Research (swiss CAR)

SWISS CAR

Das swiss Center for Automotive Research (swiss CAR) erforscht und erarbeitet praxisgerechte Lösungen für Managementfragestellungen in Forschung und Neuproduktentwicklung. Einen wesentlichen Schwerpunkt bildet das Thema «Lean Product Development» mit der Applikation von Lean-Management-Prinzipien in Produktentwicklung und Innovation. Swiss CAR ist weltweit vernetzt mit führenden Forschungseinrichtungen, die im Thema Lean Development arbeiten. Weitere Informationen und Kontakt unter www.swiss-car.ch.

Lean Management Institut (LMI)

**LEAN MANAGEMENT INSTITUT
SCHWEIZ**

Das Lean Management Institut Schweiz wurde 2007 gegründet. Aufgabe des Lean Management Instituts ist es, das Lean-Management-Konzept und die Tools zu verbreiten, weiterzuentwickeln und anzupassen, um sie für Unternehmen und Institutionen aus möglichst allen Branchen zu öffnen. Zu den Aktivitäten zählen Forschungsprojekte, Veröffentlichungen, Kongresse sowie ein umfangreiches Seminarprogramm. Mit Coaching- und Beratungsleistungen begleitet das Institut regelmässig die Einführung von Lean Management in Unternehmen vor Ort. Weitere Informationen und Kontakt unter www.lean-management-institut.ch.

Let's work together

Summit Donnerstag, 25. Juni 2009
8.00 – 18.00 Uhr Konferenztag

Apéro Donnerstag, 25. Juni 2009
Ab 18.00 Uhr Austausch in ungezwungener Atmosphäre

Praktikertag Freitag, 26. Juni 2009
8.30 – 17.00 Uhr drei parallele Workshops

Location und Anfahrt Gottlieb Duttweiler Institut, Langhaldenstrasse 21,
CH-8803 Rüschlikon/Zürich
Anfahrtsbeschreibung unter www.gdi.ch/de/anfahrtsplan

Kongressgebühr	Lean-Paket (Praktiker- & Konferenztag)	CHF	1840.–
	Summit	CHF	1200.–
	Praktikertag	CHF	820.–
	Frühbucherrabatt bis 31. Mai 2009	15%	

Neuer Spezialpreis: Bei drei oder mehr Anmeldungen aus einem Unternehmen werden pro Teilnehmer 20% des Preises rückerstattet. Alle Preise verstehen sich inkl. MwSt. Darin enthalten sind die Tagungsunterlagen, Mittagessen und Pausenerfrischungen sowie die Abendveranstaltung.

Aufgrund der aktuellen schwierigen Wirtschaftslage verkürzen wir die Stornierungsfrist von zwei auf eine Woche. Bei Stornierung der Anmeldung bis zum 18. Juni 2009 berechnen wir CHF 150.– für unseren Verwaltungsaufwand. Bei späteren Stornierungen stellen wir die volle Teilnahmegebühr in Rechnung. Gerne können Sie einen Ersatzteilnehmer benennen.

Elektronische Anmeldung www.swiss-car.ch
In der rechten Box zum Thema «Lean Management»
unter dem Link «Anmeldung».

www.lean-management-institut.ch
Unter «Kongresse» und dem Link «Anmeldung».

Kontakt Bei organisatorischen Fragen
Dipl. Wirtsch.-Ing. Mareike Heinzen, ETH Zürich, swiss CAR,
Tel. +41 (0)44 632 06 05, mheinzen@ethz.ch, www.swiss-car.ch

Bei Fragen zum Praktikertag
Dipl. Oec. Heiko von Damnitz, Lean Management Institut,
Tel. +41 (0)44 350 0110, damnitz@lean-management-institut.ch,
www.lean-management-institut.ch



Concept by www.stier.ch

Our media partners

wirtschafts
magazin

Wirtschaftsmagazin – von CEOs für CEOs

Das Erfolgsgeheimnis des «Wirtschaftsmagazins» liegt in seinem Konzept: Unternehmer schreiben für Unternehmer. Diese nehmen im Wirtschaftsmagazin, das drei Mal pro Jahr mit einer Auflage von 10 000 Ex. von der Verlegerin Manuela Stier, Inhaberin der Stier Communications AG, herausgegeben wird, dezidiert Stellung zu spezifischen Themen und lassen andere Unternehmer an ihren Erkenntnissen und Erfahrungen teilhaben.

Alle Magazine als PDF und Abo unter www.wirtschaftsmagazin.ch

stier
communications

Stier Communications AG – Corporate Identity Management

Ein unverwechselbares Image ermöglicht dem Unternehmen, aus der Anonymität herauszutreten und erkennbar zu werden. Eines der Ziele ist es, Vertrauen zu den Bezugsgruppen aufzubauen. CIM ist ein Mosaik, in dem alle Steine vorhanden sein müssen, damit ein komplettes Bild entsteht. CIM berücksichtigt nicht nur das Unternehmensumfeld, sondern auch die eigenen Mitarbeiter.

www.stier.ch

KMU
Magazin

KMU-Magazin

Das «KMU-Magazin» richtet sich an Geschäftsleitung und Verwaltungsrat von Unternehmen mit 10 bis 250 Beschäftigten. Die einzigartige Praxisorientierung, der moderne Wissensansatz, das fundierte Know-how der Autorinnen und Autoren aus Praxis, Forschung & Entwicklung, Hochschulen und Universitäten sowie die gelebten hohen ethischen Ansprüche machen das «KMU-Magazin» zum Premium-Fachmagazin für Entscheider.

www.kmu-magazin.ch