

# Lean Leadership Praxistag (Einführung)

Bern, 1. März 2018  
Lars Diener-Kimmich



«The challenge is never ending.  
Every year you're trying to do it a bit better.»  
- Stephen Jeffers, Fruit Farmer, Australia

# Lean Leadership

## Ausschreibung

Im Thema "Lean" ist einiges in der Übersetzung von Japan nach Europa/USA verloren gegangen. Das ziehen wir glatt – und werden konkret, was auch ausserhalb der produzierenden Industrie in der Praxis taugt.

Wir starten mit einem Blick in die Ursprünge und werden dann mit Beispielen konkret.

Die Leitfragen:

- Wozu taugt Lean?
- Wie müssen Sie das Zusammenspiel zwischen Führungskräften und Team-Mitgliedern aufsetzen, um kontinuierlich, in kleinen Schritten, grosse Wirkung zu erzielen?
- Welche Instrumente passen dazu?
- Was sind die Hürden? Wie starten wir?

Wir verorten Lean Thinking auch gegenüber anderen, genauso modernen Ansätzen und verstehen so die wichtigsten Begriffe, Konzepte und eine Handvoll direkt einsetzbarer Instrumente.

Ich will Sie konstruktiv irritieren und dazu bringen, mit Fragen zu führen, klare Experimente aufzusetzen, ihre Mitarbeitenden zu fordern und mit viel Leidenschaft gemeinsam Wirkung zu erzielen.



**Lars Diener-Kimmich**

Innovation Specialist /  
Chief Passion Officer  
LUDENSFABER GmbH  
+41 79 777 4565

[lars.diener-kimmich@ludensfaber.com](mailto:lars.diener-kimmich@ludensfaber.com)

Lars Diener-Kimmich wirkte als Pionier, Innovation Specialist und Leiter von Innovations-Programmen bei Swisscom, ABB, Nokia und in einem Startup.

Er hat an der ETH Zürich studiert, in SUI/USA/MEX/FIN gelebt und gearbeitet und spricht 4.2 Sprachen.

Bei Swisscom hat er ab 2009 das Design Thinking-Programm im B2B-Bereich aufgebaut und geleitet.

Schliesslich leitete er das Konzern-weite Lean/Continuous Improvement-Programm direkt unter dem CEO.

Aus der Tätigkeit mit seiner eigenen Firma LUDENSFABER hat er 2017 ein Cleantech-Startup in Hong Kong mit gegründet.

Er führt einen praxisnahen Blog, treibt nun im 4. Jahr «INNOROOKIE – Innovations-Training für Lernende» voran und unterrichtet als Gastdozent (Black Belt) an der Berner Fachhochschule "Lean Leadership".

Seit September 2017 leitet er die Berner Innovations-Agentur be-advanced (zu 80%).

Wenn's Wind hat, ist er auf dem Wasser.

**Wir trainieren und entwickeln Innovations-Handwerk.**

(Design Thinking, Running Lean)

**Wir coachen Leuchtturmprojekte und Auftraggeber.**

**Wir bauen Innovation Labs und schaffen das notwendige Umfeld für Innovation.**

**Wir fördern Mitarbeiter-getriebene Innovationen.** (grosse & kleine)

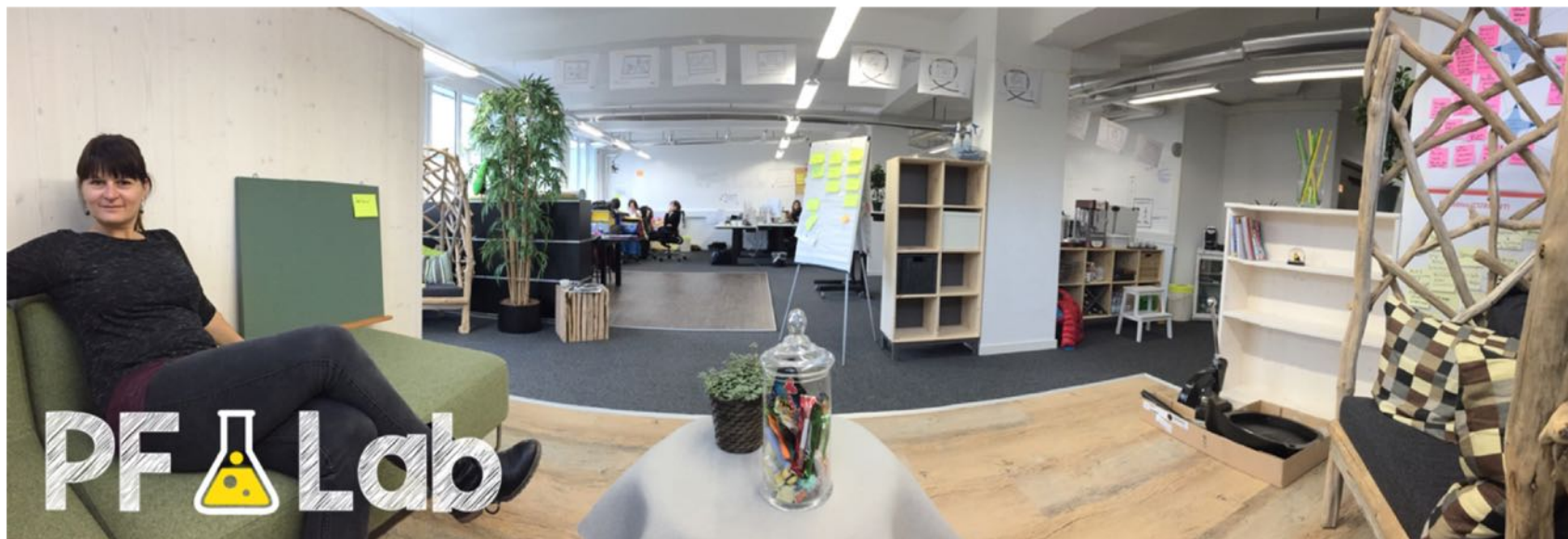
**Wir verstehen, designen und inszenieren Kundenerlebnisse.**

**Wir entwickeln Führungskräfte in Innovation Leadership.**

(Lean Leadership, Sparring)

# Wirkungsvolle Projekte. Erfolgreiche Kunden.

**LUDENSFABER**  
INNOVATION.LEADERSHIP



**INNOROKKE**



# Lean Leadership als Tweet

- 1) Was willst du erreichen ?
- 2) Wo stehst du heute ?
- 3) Was tust du als nächstes ?

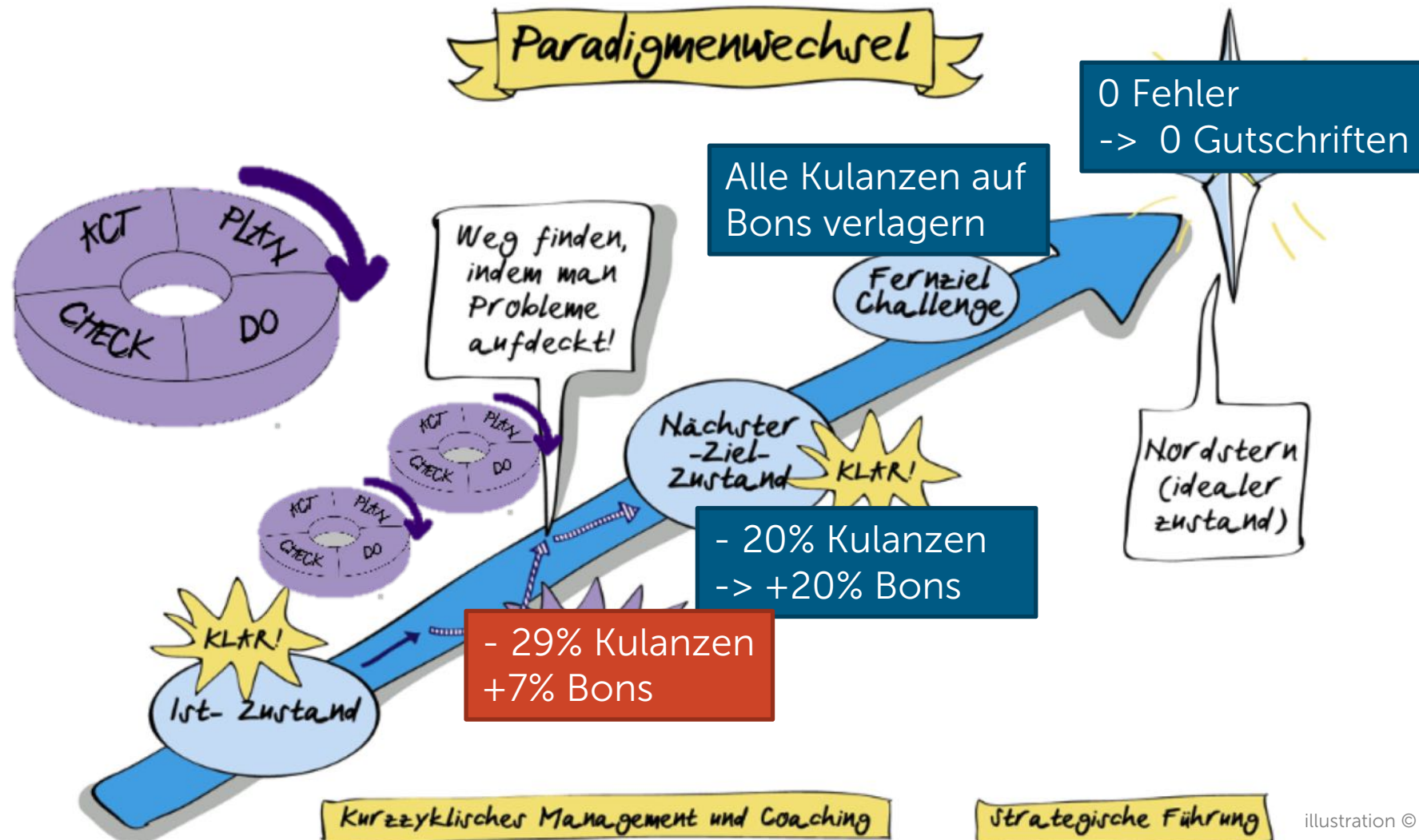


Lean Leadership = Mitarbeiter im Zentrum & Führen mit 3 Fragen  
#gemba #nordstern #value stream #pdca  
#experiment #dynamizing metrics #coaching kata

# Ziele heute (Vorschlag)

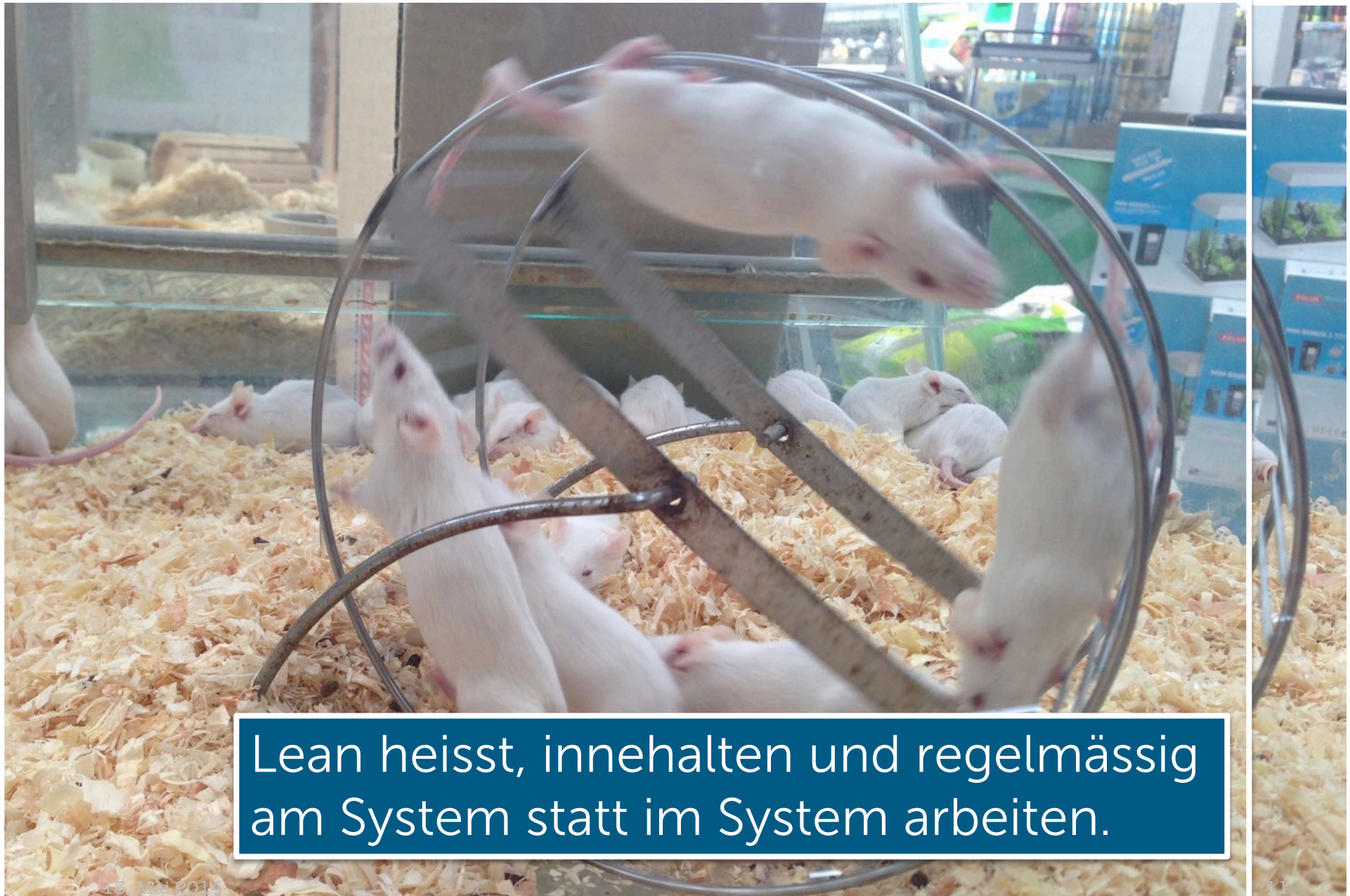
- Ich habe die Grundideen von Lean Leadership verstanden.
- Ich kann "Lean" nun gegenüber anderen Ansätzen einordnen.
- Ich kenne die wichtigsten Begriffe.
  - Nordstern
  - Gemba ("Go and See")
  - PDCA-Experiment
  - Wertstrom/Value Stream
  - Shopfloor-Tafel
  - Metriken/Armaturen
  - Coaching-Kata
- Ich habe "Drive! What motivates us." reflektiert.
- Ich habe Lean Leadership spielend erleben können.
- Ich habe die Coaching-Kata in der Anwendung erlebt.
- Ich kenne Projekt-Beispiele aus der Praxis.
- Ich kenne die Basics von "Running Lean".
- Ich habe mir persönlich etwas davon mitgenommen, das ich ab morgen einsetzen werde.
- Ich kenne ein paar spannende, weiterführende Bücher zum Thema.
- Ich habe mein Feedback zur heutigen Vorlesung einbringen können.

# „Gutschriften von xx MCHF/Jahr“ (Swisscom) Lean Approach: ein konkretes Beispiel



# Back to the Office *im* System und *am* System

pictures © Lars Diener-Kimmich



Lean heisst, innehalten und regelmässig am System statt im System arbeiten.



# Lean Office.

Bruttoarbeitszeit		40,7 h	100 %
<b>Zeitverluste durch</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>h</b>	<b>%</b>
Unterbrechen	der eigentlichen Arbeit durch Störungen	2,5	6,20
Ausharren	in ineffizienten, zu langen oder ergebnislosen Besprechungen	2	5,00
Suchen/Nachgehen	von fehlenden Informationen, Unterlagen, Dateien und von nicht erreichbaren Kollegen	3,3	8,20
Warten	auf EDV-Programme, Kollegen, Unterschriften usw.	1,5	3,70
Aufklären	von schlecht delegierten, unklaren oder verwirrenden Aufgaben	1,4	3,50
Korrigieren	von fehlerhaften, unvollständigen Vorgaben/Input	1,4	3,40
Aussortieren	von Überinformationen, Werbepost, E-Mail, Spam usw.	1,2	2,90
Befolgen	von komplizierten, überholten oder bürokratischen Abläufen	1,2	2,80
Transportieren	von Papieren von und zum Kopierer, Hauspost usw.	0,9	2,30
<b>Summe Zeitverluste</b>		<b>15,4</b>	<b>38</b>
Es stehen für die eigentliche, produktive Arbeit noch zur Verfügung:			
Nettoarbeitszeit		25,3	62

Blog Post -> <https://ludensfaber.wordpress.com/2015/06/30/lean-office-get-intimate/>

: Verbesserungspotenziale im administrativen Bereich

(Quelle: Möller 2005, Seite 30 bis 32)

# Vollgas! ... und unter Vollast! Ein Riesenpotenzial.

original picture © Yuri Bizgajmer/123rf.com  
idea/illustration © Lars Diener-Kimmich

Dienstleistungs-Unternehmen:  
-> 35-40% Quatsch



Operative Last: >100%  
Change/Chancen: ungenutzt  
Mitarbeiter-Potenzial: liegt brach

-> senken  
-> packen  
-> nutzen

**Lean Basics**  
**inkl.**  
**historischer Einbettung**



# Lexus vs. Mercedes-Benz

## In Search of Excellence

Aufwand für die Fertigung eines Fahrzeugs, 1989 – „The Machine that Changed the World“ (S. 88ff)



Japan (16.9 hrs)



Mercedes-Benz

Europe (57.0 hrs)

Nacharbeiten, Korrekturen



**Innere Haltung** „Wir sind Handwerker, stolz auf unseren Qualitätsfokus.“

### Beachte!

1. Massive Unterschiede (um Faktoren!)
2. Jahrzehnte-langer Weg
3. Auch eine Frage des eigenen Selbstverständnisses (-> Innere Haltung)

# Steak vs. Zitrone

## «Übersetzungsfehler» von Japan nach Europa/USA

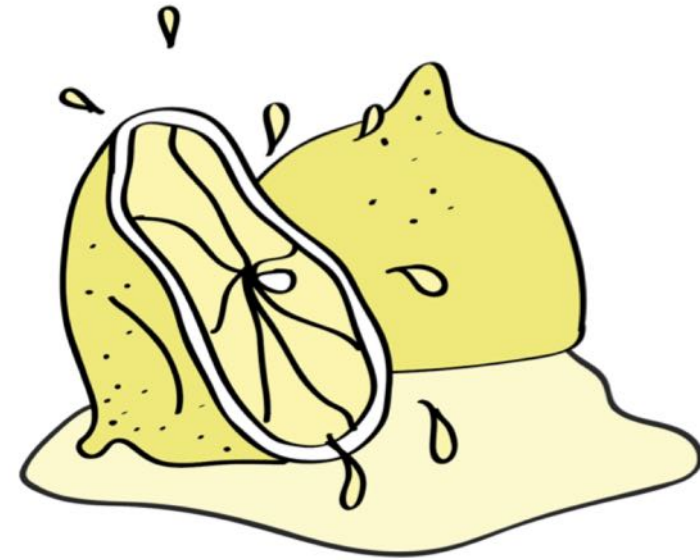
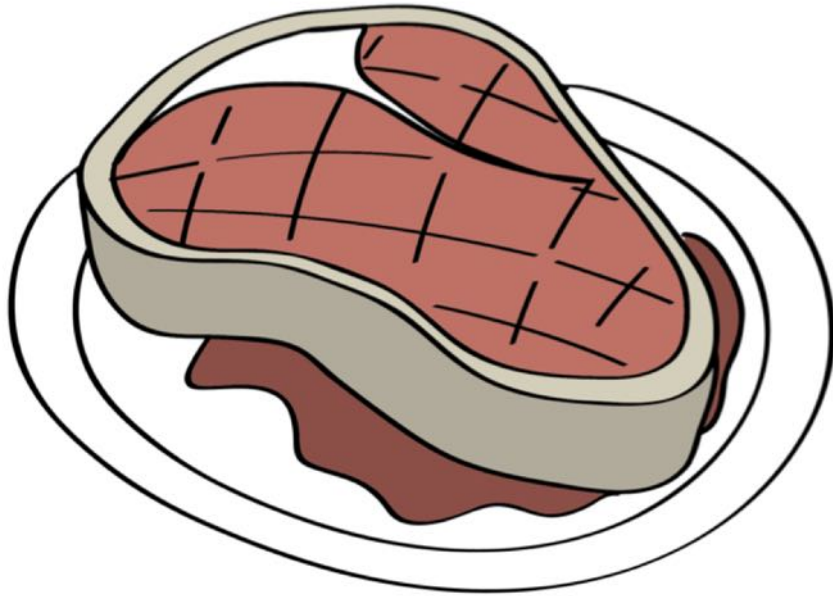


illustration © Swisscom

### **Polarisierend gesagt:**

Japan: Fokus kontinuierliche Verbesserung – Mitarbeiter-getrieben

EU/USA: Fokus auf Verschwendung-eliminieren (als Big Bang) – durch (externe) Spezialisten

# Toyota

## Rahmenbedingungen nach dem 2. Weltkrieg

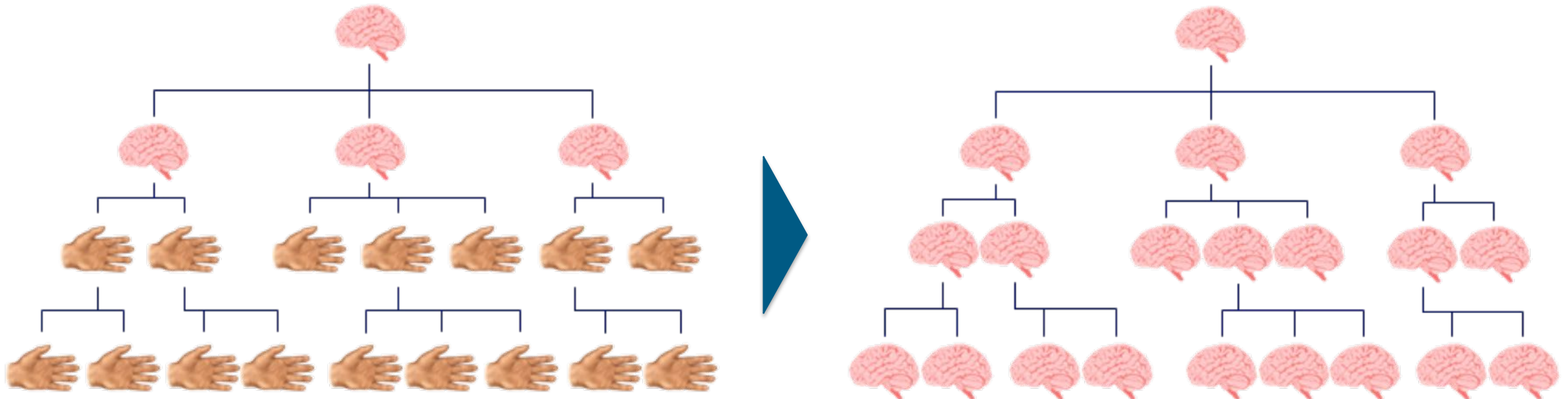


### Stark vereinfacht!

1. Im Nachkriegs-Japan definiert die US-Administration die Gesetze.
2. Um soziale Unruhen zu verhindern, wird ein Kündigungsverbot erlassen.
3. Firmen *müssen* sich mit ihrem Human Capital auseinandersetzen.

# Mein eigener Gestaltungsraum

## Top-Motivator



### Grundidee: Innovationskraft der Mitarbeiter nutzen

1. Lean Leadership will das Mitarbeiter-Potenzial fördern.
2. Lean bietet über 6 Dekaden Erfahrung, was funktioniert.
3. Anschlussfähig: an Holacracy et al, Lean Startup und Running Lean.

# Wertstrom-Optimierung

## 5 Lean Prinzipien

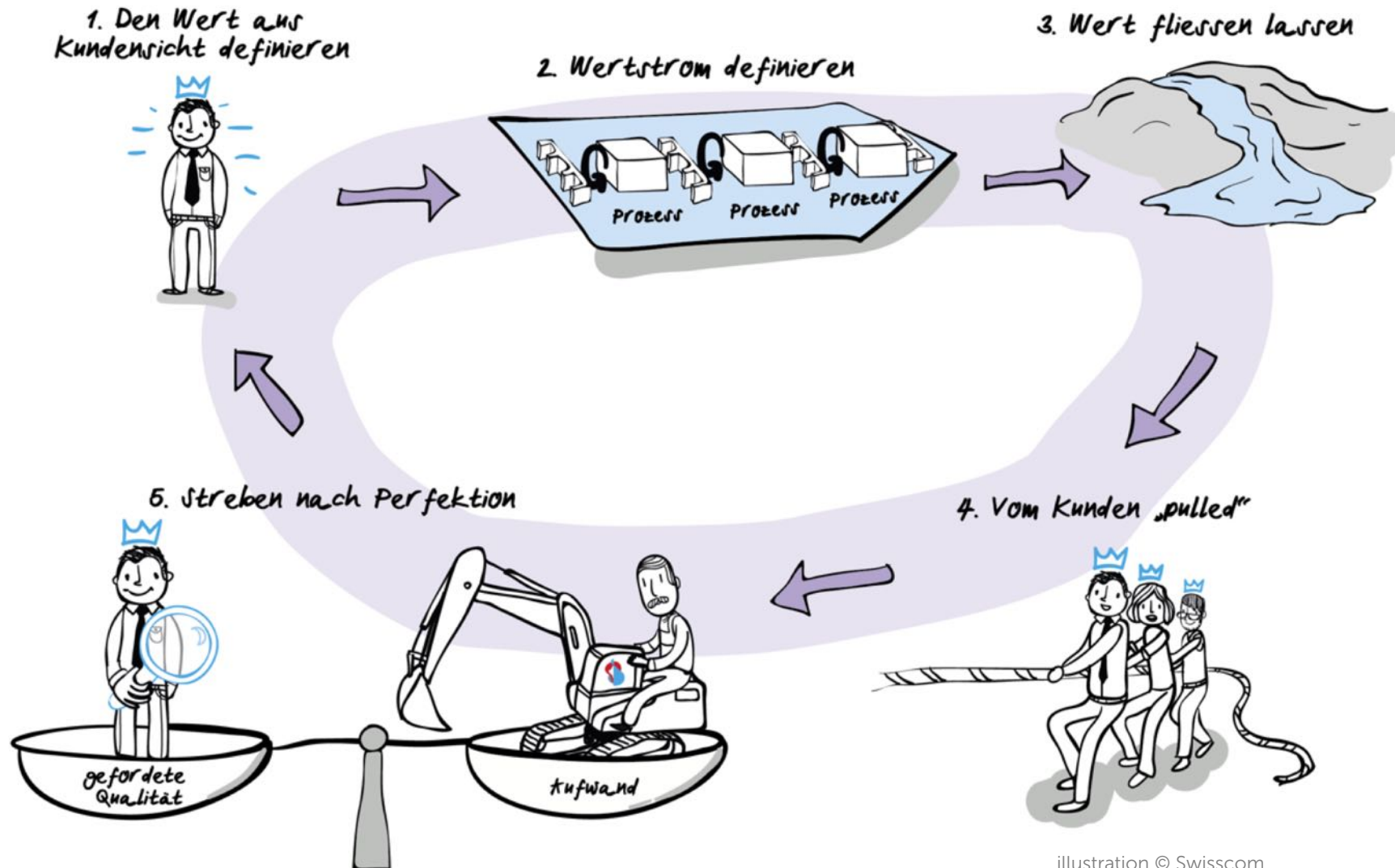


illustration © Swisscom



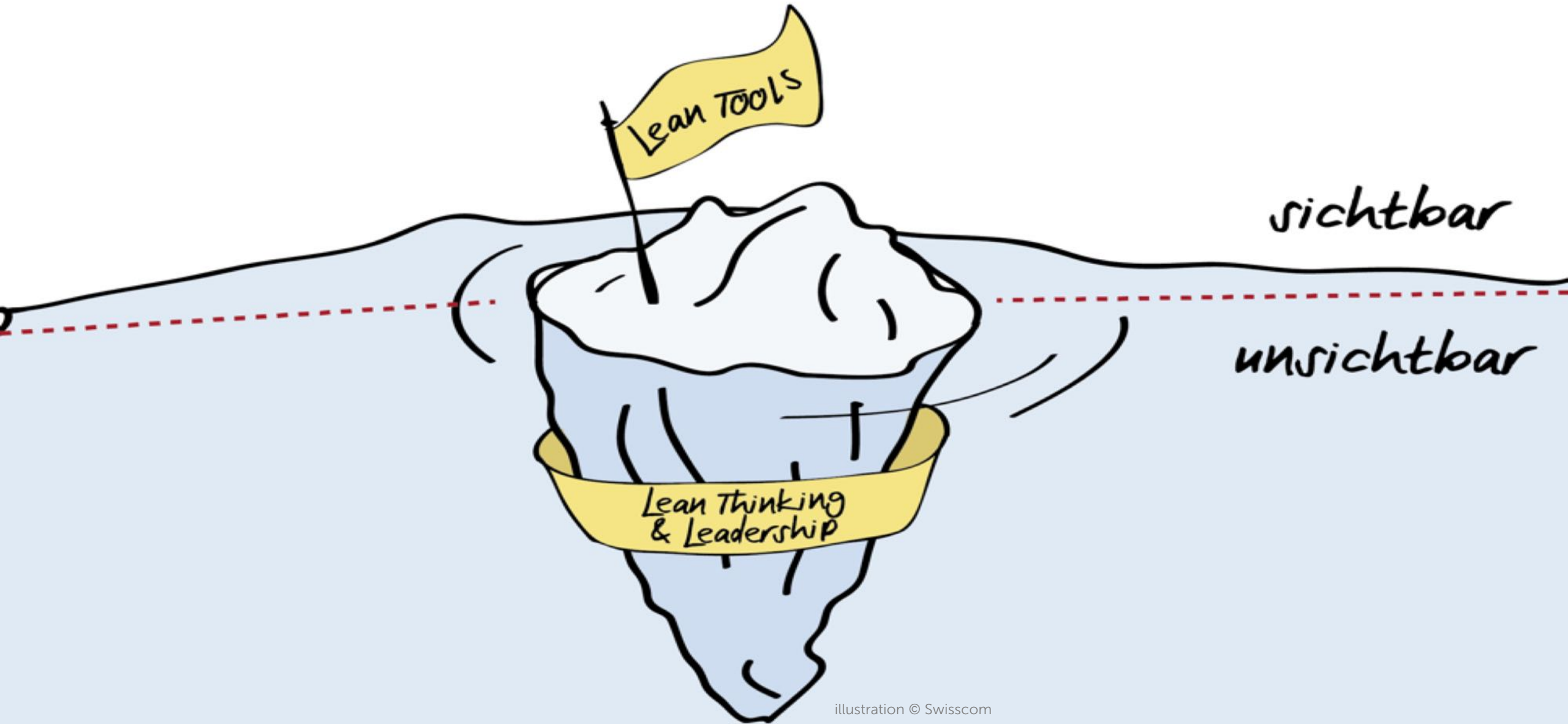


illustration © Swisscom

# Mitarbeiter-Potenzial nutzen

## Den nächsten Ziel-Zustand innerhalb der Lernzone festlegen

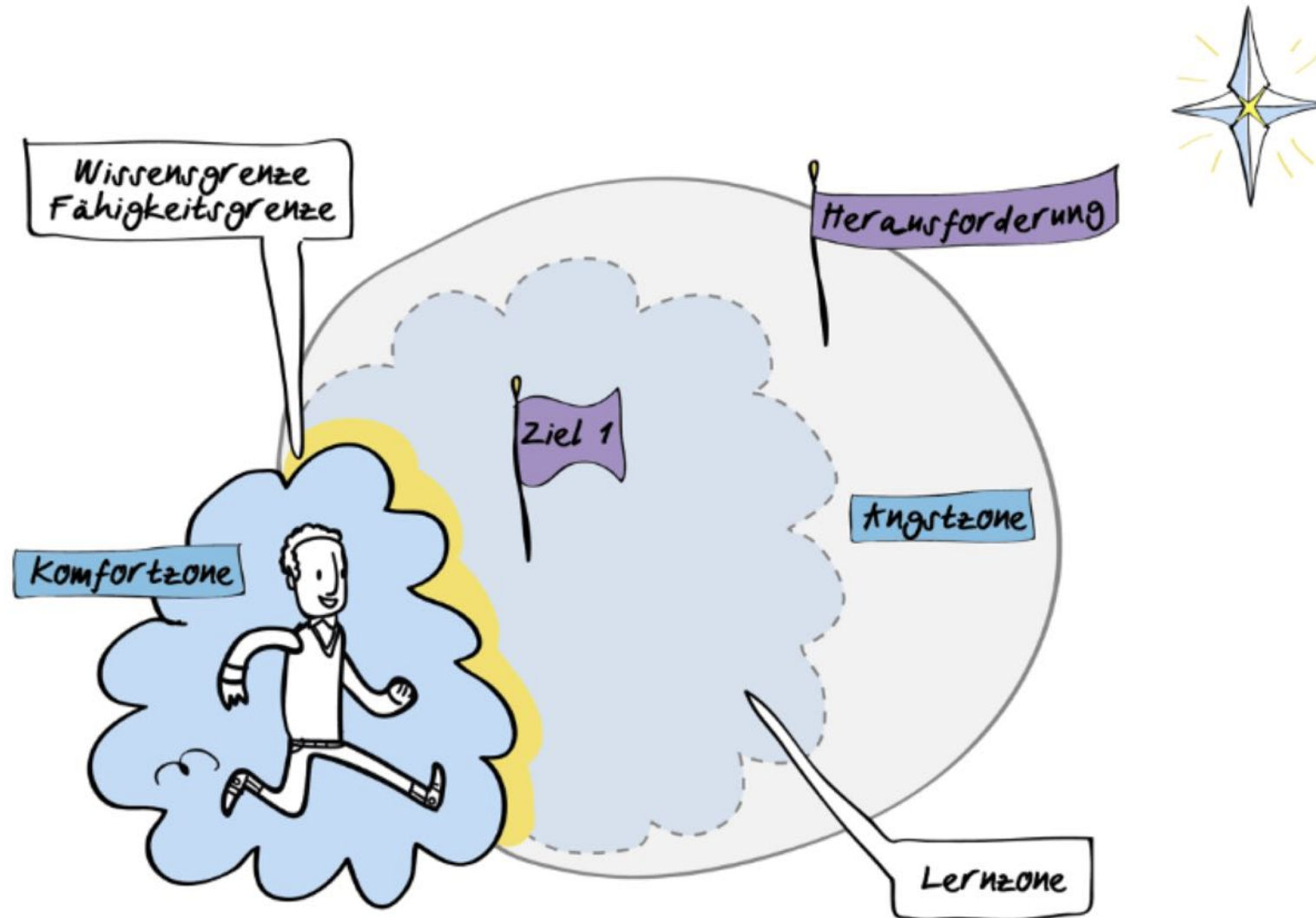


illustration © Swisscom

# Lean Leadership Essentials

- ✓ Innovations-Kompetenz der Mitarbeiter im Zentrum
- ✓ Seriös Experimentieren
- ✓ Führen mit Fragen

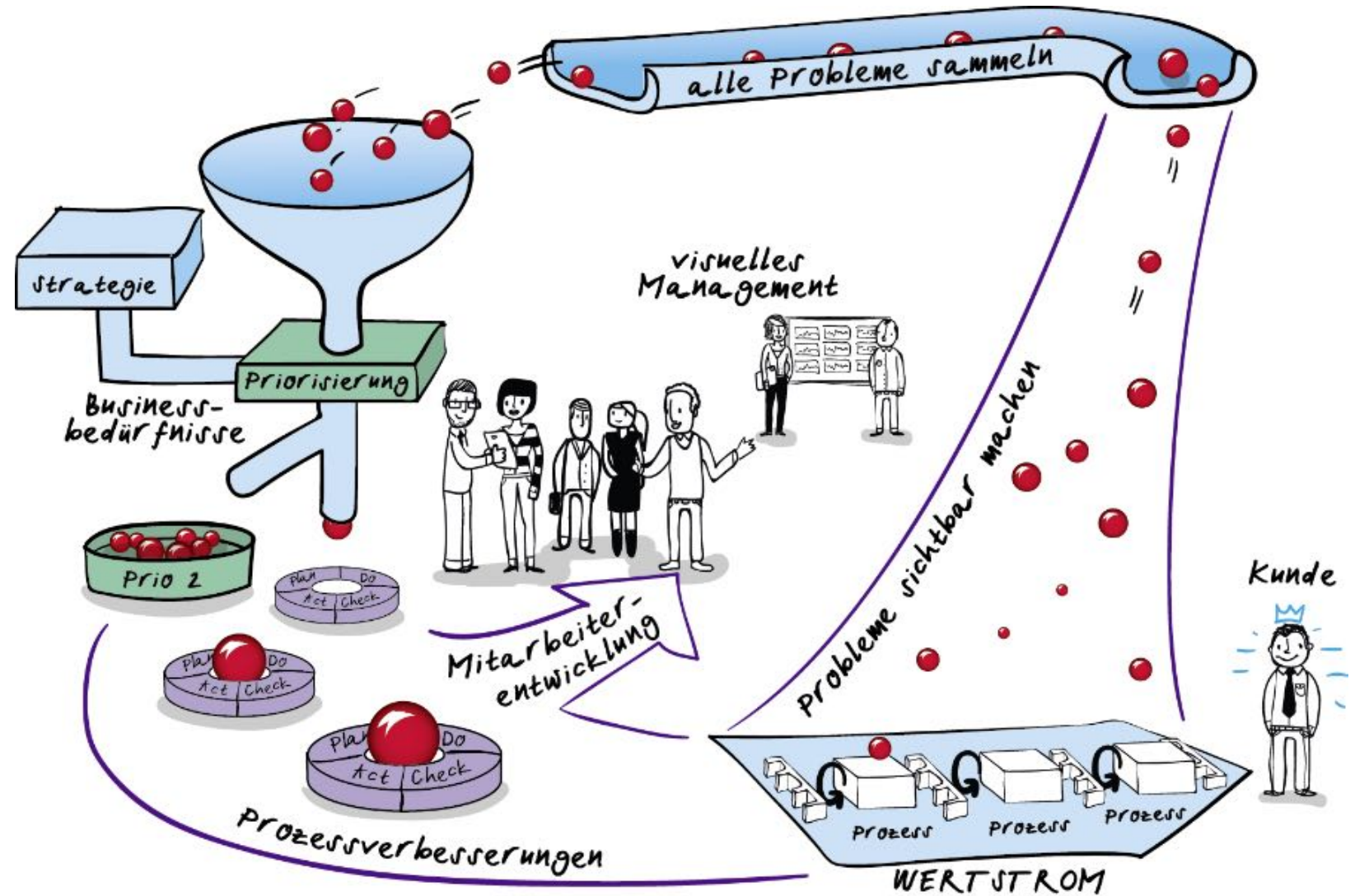
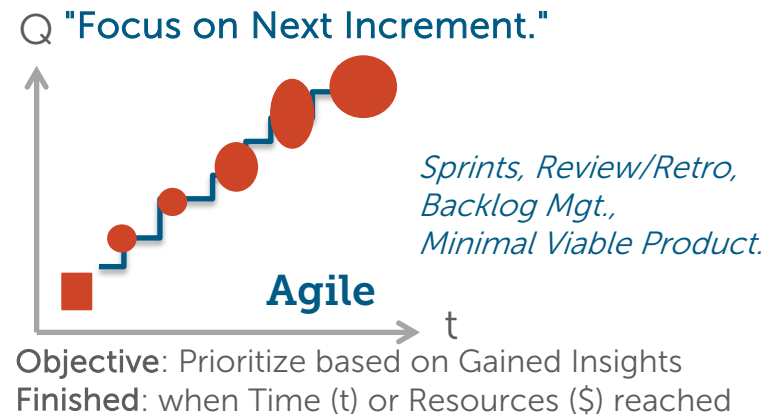
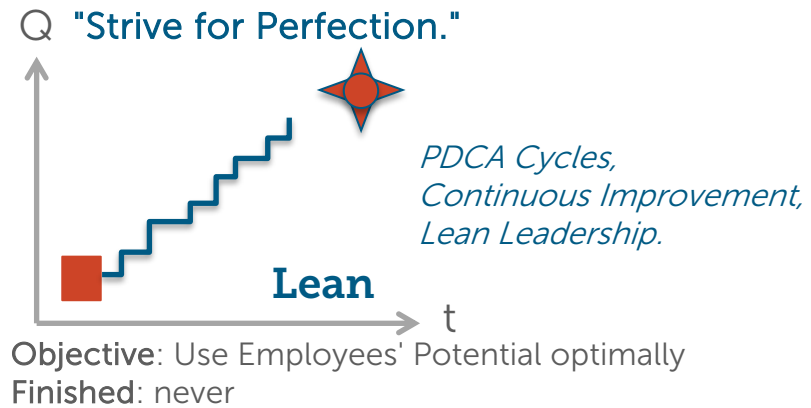
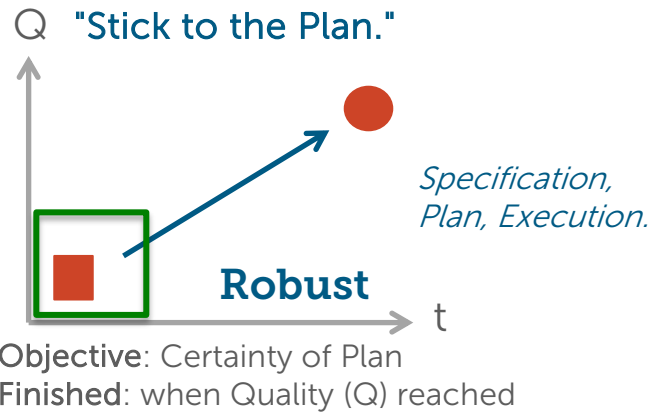


illustration © Swisscom

# Robust vs. Agile

## Gruppendiskussion



illustrations © Lars Diener-Kimmich

Pick your side: "The World is ...

... complicated."



© clipartpanda.com

... complex."

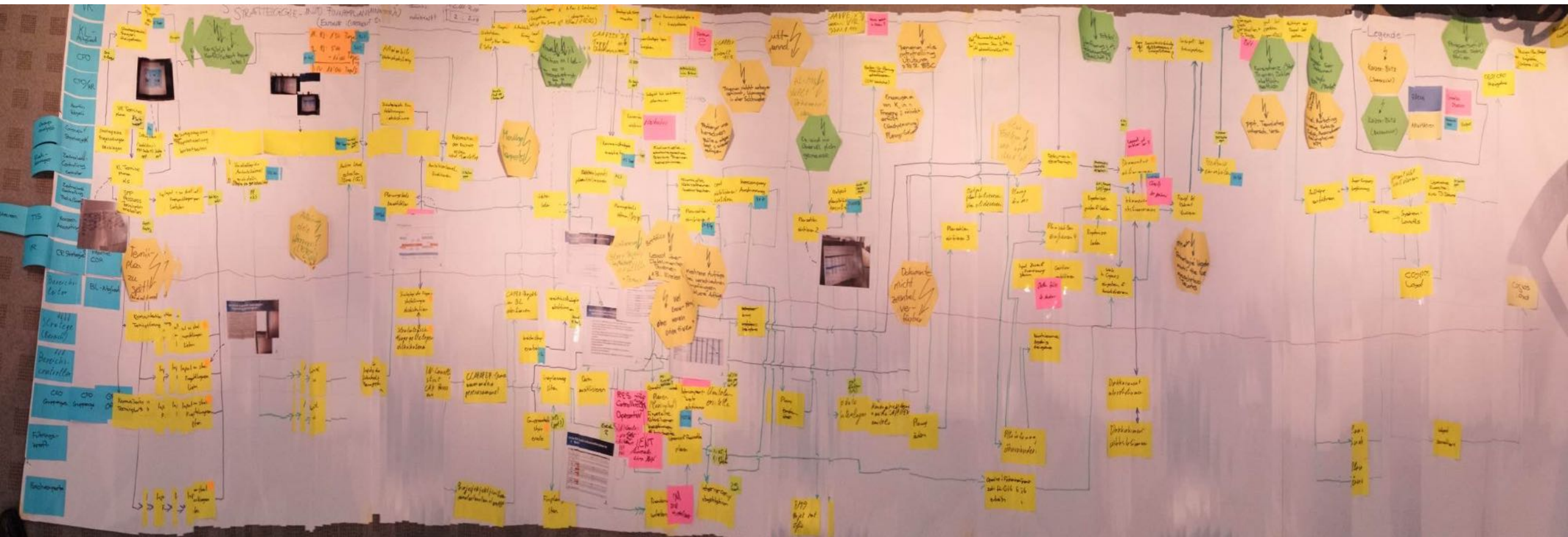
**Gemba. ("Go and See")**

**Führen mit Prozesskenntnissen - nicht mit Prozesskennzahlen**



# Value Stream Optimization

## Die Innovations-Kompetenz der Mitarbeiter nutzen



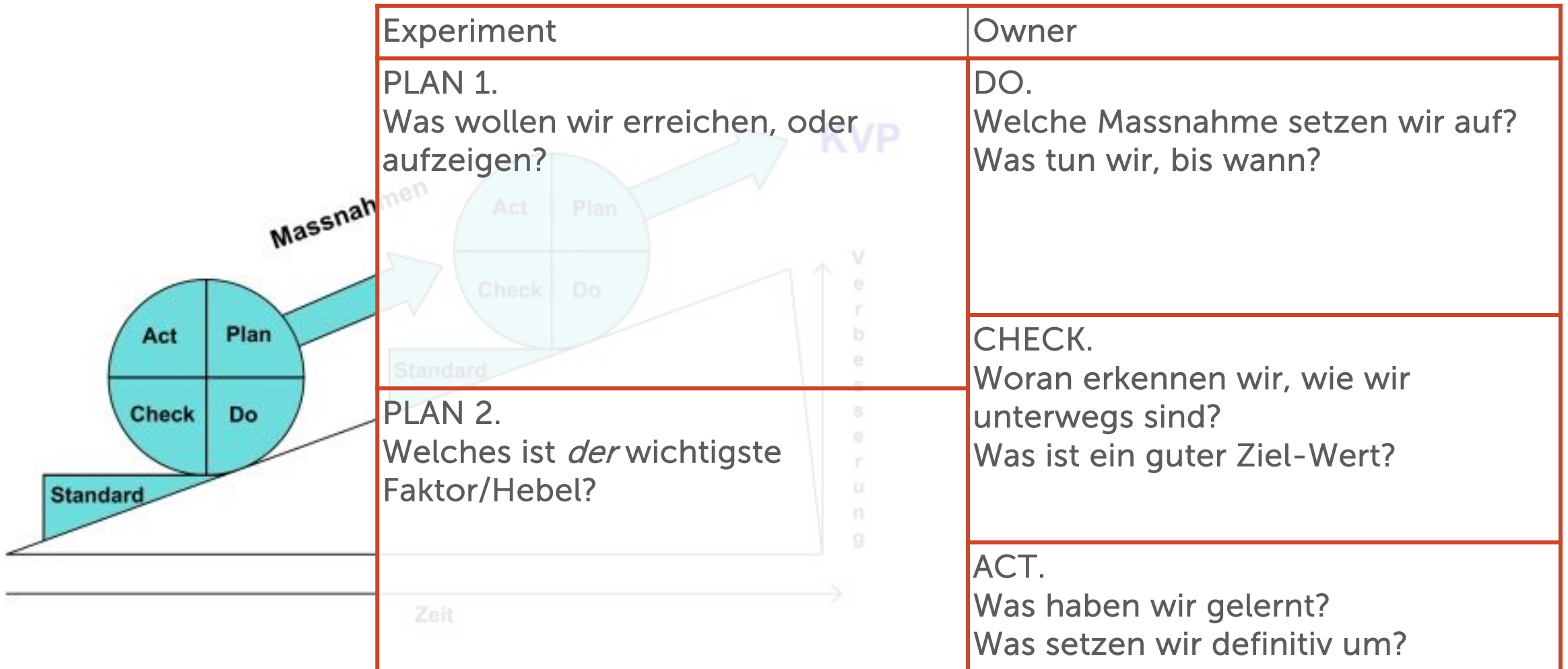
# Seriös Experimentieren

## PDCA-Experimente und Coaching Kata



# Seriös Experimentieren.

## PDCA\* vereinfacht. \*Plan-Do-Check-Act





# Lean Leadership

## Coaching Kata



Blog Post -> <https://ludensfaber.wordpress.com/2014/08/31/lean-leadership-how-to-foster-fruit-farmers/>

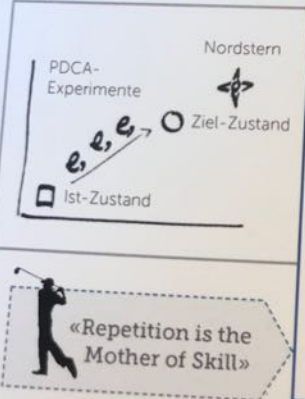

card © Swisscom

# Coaching-Kata anwenden «Repetition is the Mother of Skill»

unkompliziert, zu zweit (3 Min.)

- 1.) Wähle ein knifflige Frage.
- 2.) Lass dich coachen.

- Meine nächsten Ferien planen
- Mein Kind hat immer ein Puff im Zimmer
- Ich will mehr Freizeit
- Ich will meine Arbeitszeit reduzieren
- Meine Wohnung gefällt mir nicht (mehr)
- Ich möchte so gern ein Instrument spielen
- Wohin gehen wir Mittag-essen?
- Ich mache zu viel im Haushalt
- ... (ein eigenes Thema)



**«Coaching-Kata»**

- 1)  Was willst du erreichen?
- 2)  Wo bist du heute?  
*plus: Was war dein letzter Schritt?  
Was sind die Hürden jetzt?*
- 1)  Was tust du als nächstes?  
*plus: Wann schauen wir an, was  
du daraus gelernt hast?*

www.ludensfaber.com

# Lean Leadership

- 1) Was willst du erreichen ?
- 2) Wo stehst du heute ?
- 3) Was tust du als nächstes ?



Lean Leadership = Mitarbeiter im Zentrum & Führen mit 3 Fragen

#gemba #nordstern #value stream #pdca  
#experiment #dynamizing metrics #coaching kata

## Lean spielend erleben 4 Teams



# Beobachter-Snapshot



# Dan Pink. "Drive!"

«Carrots & Sticks are so last Century.  
*Drive* says for 21st century work, we need to upgrade to Autonomy, Mastery and Purpose.»

## Autonomy

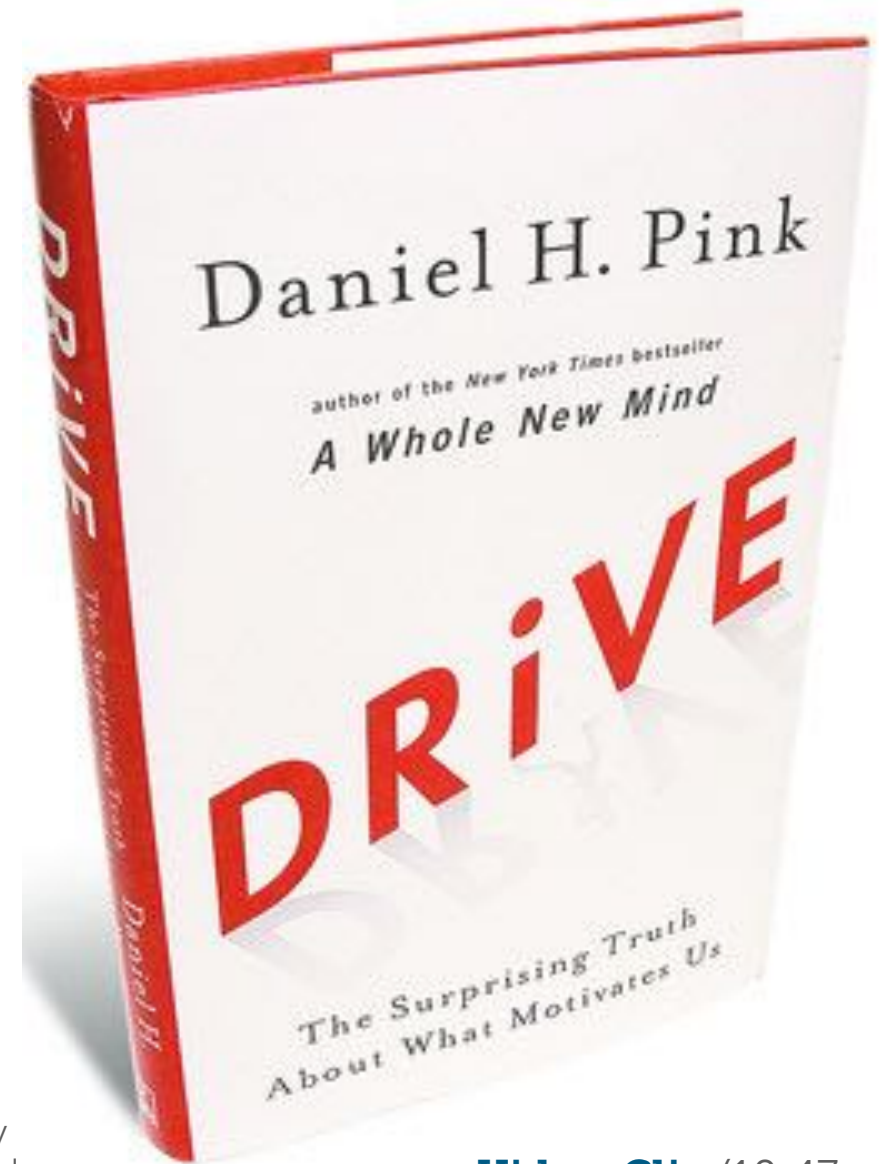
Our desire to be self directed.  
It increases engagement over compliance.

## Mastery

The urge to get better skills.

## Purpose

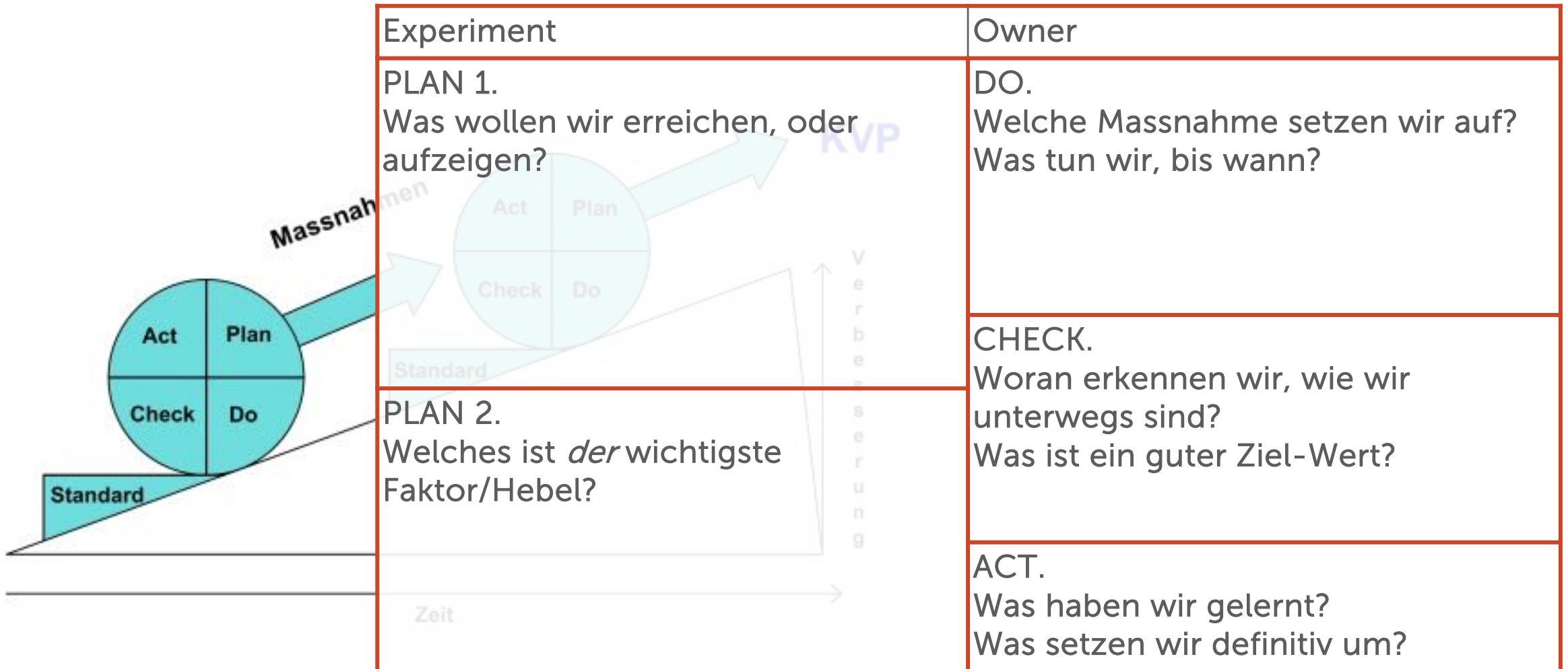
The desire to do something that has meaning and is important. Businesses that only focus on profits without valuing purpose will end up with poor customer service and unhappy employees.

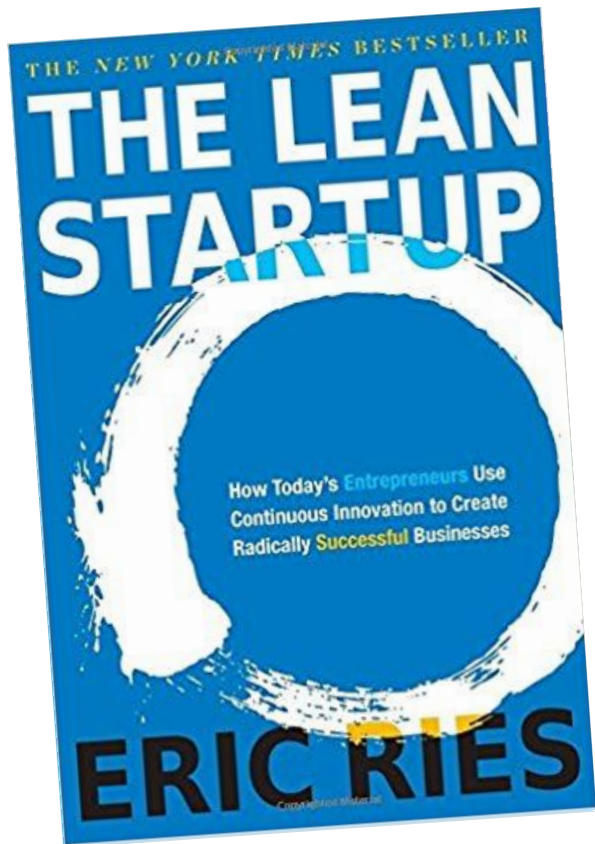


[Video-Clip](#) (10:47 min)

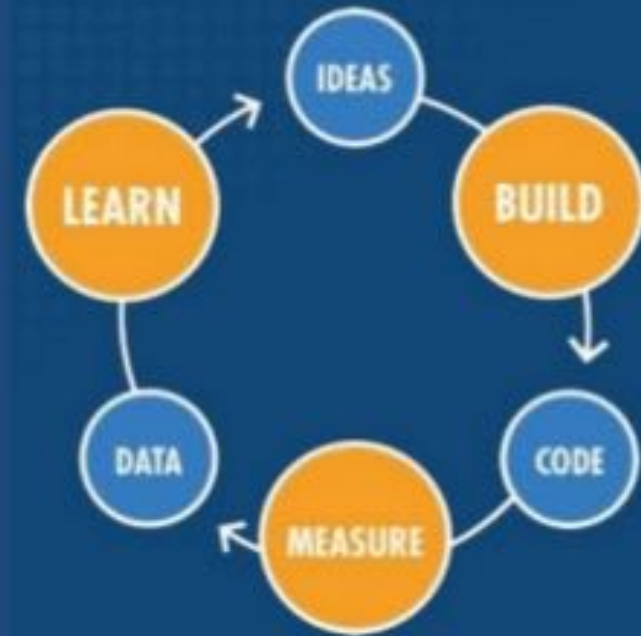
# Seriös Experimentieren.

## PDCA\* vereinfacht. \*Plan-Do-Check-Act





## Lean Startup Steps



Minimize **TOTAL** time through the loop



# Inno-Vorhaben wie ein Start-up führen

## Business Model De-Risking (Running Lean, Ash Maurya)

**#1** reason why  
new products fail

Entrepreneurs waste needless time, money,  
and effort **building the wrong product.**

**Why** does this happen?

We fall in love with our **solution.**

The **true product** of an  
entrepreneur

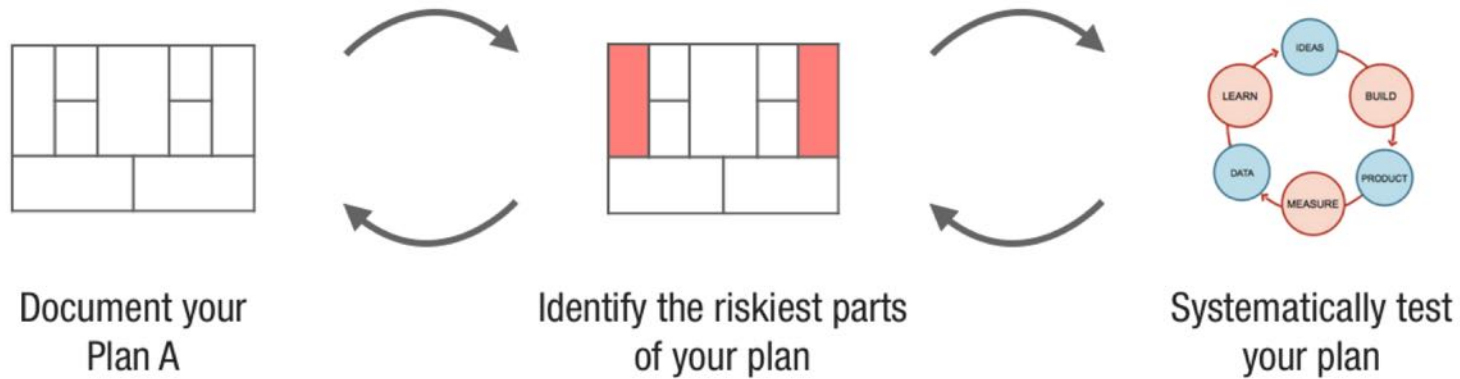


Problem	Solution	Unique Value Proposition	Unfair Adv.	Customer Segments
✓	?	?	?	✓
	Key Metrics		Channels	
	?		?	
Cost Structure	Revenue Streams			
	?		?	

Systematically **de-risk** your vision

# Running Lean

“The True Product of an Entrepreneur is the Business Model.”



## Business Model **Development** Process



**WHAT** is the  
**riskiest assumption?**



# ROADSTER



**WHY** did they use the  
Lotus Esprit versus  
**another** car model?



# STAGE 2: MODEL S

0 EMISSIONS

5+2 AVAILABLE SEATING

3.2<sup>SEC</sup> 0-60 MAX ACCELERATION

UP TO 275<sup>MI</sup> RANGE AT 65 MPH

# MODEL S

ZERO EMISSIONS. ZERO COMPROMISES.

Introducing a car so advanced it sets a new standard for premium performance.

[ORDER](#) [TEST DRIVE](#) [CALL ME](#)



## STAGE 3: MODEL 3





## 3 Projekt-Beispiele



## ROOMOOH - ROOMOOH. Deutsch

<p><b>PROBLEM</b></p> <p>Ich finde keinen Raum, um einen kreativen Workshop mit 12+ Personen durchzuführen, oder er ist schon verbucht.</p> <p>Wenn gebucht, weiss ich nicht, was mich dort erwartet.</p> <p>Der Vermieter ist sehr konservativ und versteht nicht, was wir wirklich brauchen (Flipcharts, Stifte, Platz, etc.)</p> <p><b>EXISTING ALTERNATIVES</b></p> <p>Meinen eigenen Kreativ-Raum bauen.</p> <p>Eine eigene Liste solcher Räume führen.</p>	<p><b>SOLUTION</b></p> <p>150+ Räume unter Exklusiv-Vertrag</p> <p>Alle selbst besucht und kategorisiert (A, B, C, s. Website)</p> <p>Gastgeber-Booklet befähigt sie kompetent aufzutreten.</p>	<p><b>UNIQUE VALUE PROPOSITION</b></p> <p>Wir haben die besten Räume unter Vertrag. Wir haben klare Standards (A, B, C). Beim 1. Anruf findest du den passenden Raum, beim 2. Anruf haben wir alle Zusatz-Wünsche sichergestellt, weil wir den Vermieter persönlich kennen. Du bezahlst per Kreditkarte und kannst dich auf den Workshop-Inhalt konzentrieren.</p> <p><b>HIGH-LEVEL CONCEPT</b></p> <p>AirBnB für Kreativ-Räume.</p>	<p><b>UNFAIR ADVANTAGE</b></p> <p>Wir kennen die Vermieter persönlich</p> <p>Vermieter lassen uns ihren Raum exklusiv managen.</p> <p>Wir coachen die Vermieter, dass in die nächst-höhere Kategorie.</p> <p>Unsere Vertreter (Studis und junge Mütter) und arbeiten nur bei Bedarf.</p>	<p><b>CUSTOMER SEGMENTS</b></p> <p>CEO Assistenten (Grossfirmen)</p> <p>Project Manager (Grossprojekte)</p> <p><b>EARLY ADOPTERS</b></p> <p>CEO Assistenten</p>
<p><b>COST STRUCTURE</b></p> <p>fix. eShop, Marketing, Website Hosting</p> <p>var. Verkaufsprovisionen für Vertreter</p> <p>var. Ausgaben für Raum/Vermieter-Akquisition</p>		<p><b>REVENUE STREAMS</b></p> <p>Umsatzanteil pro verkauftem Workshop</p> <p>(später) Beratungsgebühr zur Weiterentwicklung des Raums C-&gt;B-&gt; A</p>		

Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas ([BusinessModelGeneration.com](http://BusinessModelGeneration.com)) and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.



Aufwändige  
Suche.



Schock  
vor Ort.



komplizierte  
Gastgeber.

## ROOMOOH Business

Die besten Räume für produktive Workshops.

- ✓ 150+ Möglichkeiten.  
... ländlich, edel, urchig,  
witzig, exklusiv oder  
einfach Weg vom Schuss.  
... Kategorien A, B, C.
- ✓ Persönliche Beratung.
- ✓ Buchen per Kreditkarte.
- Jetzt Firmen-Profil anlegen  
([www.roomooh.ch](http://www.roomooh.ch)) und  
wir kontaktieren Sie  
persönlich.



# Wertstrom-Optimierung Vorgehen (Ausblick)

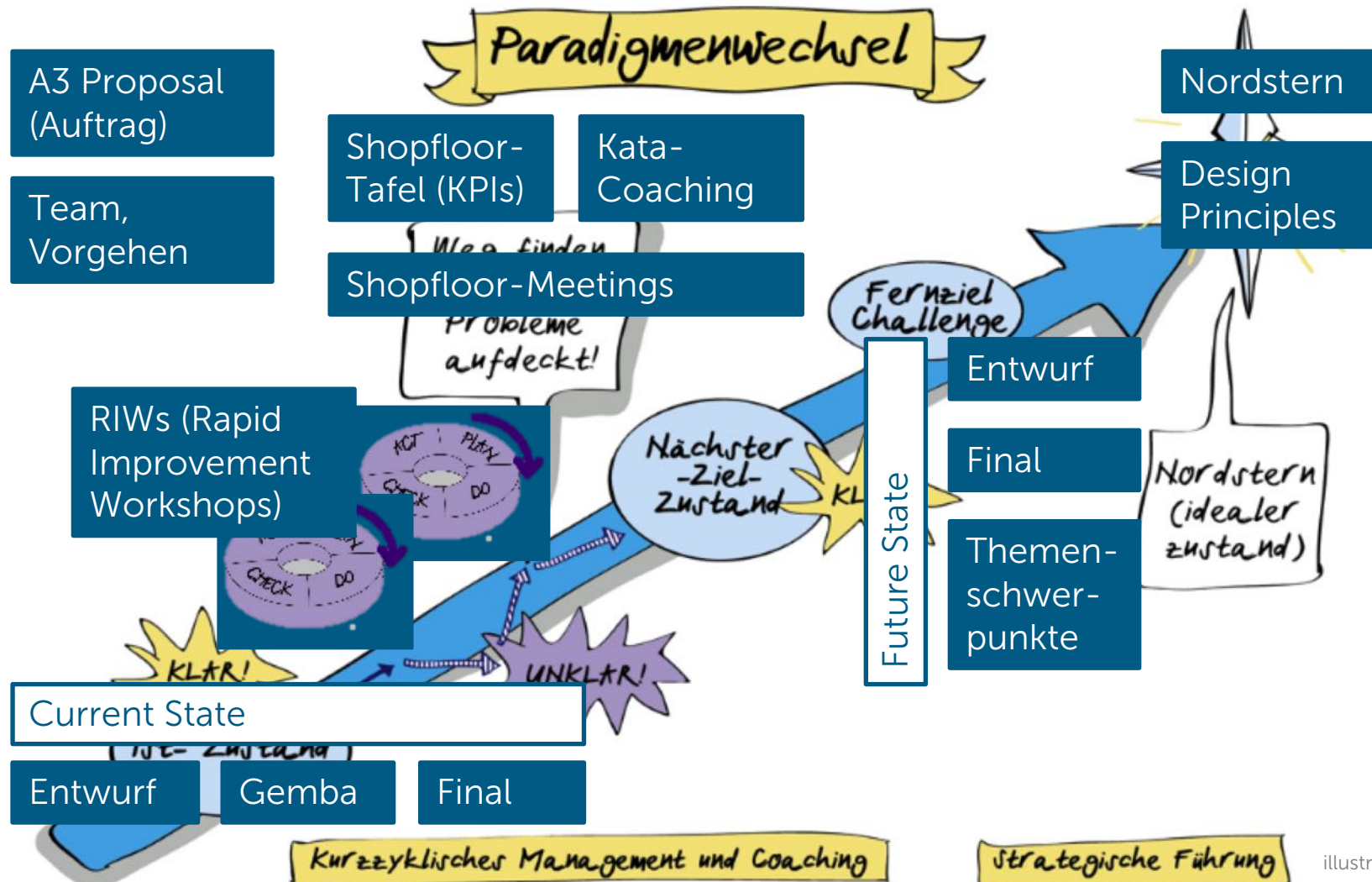


illustration © Swisscom

# Vollgas! ... und unter Volllast! Ein Riesenpotenzial.

original picture © Yuri Bizgajmer/123rf.com  
idea/illustration © Lars Diener-Kimmich

Dienstleistungs-Unternehmen:  
-> 35-40% Quatsch



Operative Last: >100%  
Change/Chancen: ungenutzt  
Mitarbeiter-Potenzial: liegt brach

-> senken  
-> packen  
-> nutzen

# Lean Leadership (Zusammenfassung)

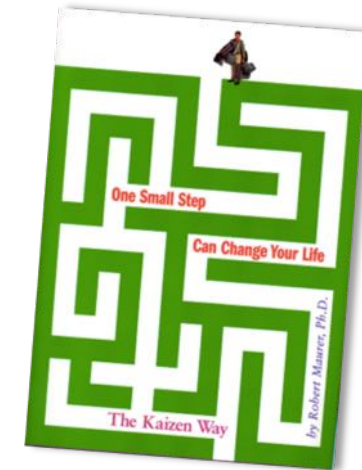
## How to Foster Fruit Farmers



1. Learn to look and see (Gemba), and to be able to talk about what you find out.
2. Establish a Northern Star that will give you the direction in which you want to improve the performance and output of your value stream.
3. Design a rough sketch "Future State" of your value stream. Leave room to experiment.
4. Formulate the next challenge towards that Northern Star. Make sure it's so challenging that you don't know how to get there.
5. Visualize some clever metrics and track them together with your team.
6. Proceed step-by-step. This approach forces you to experiment (that's good!). Done well, this is the origin for the overall success. Be very disciplined using PDCA (Plan, Do, Check, Act).
7. Establish a weekly "drum beat", a rhythm, a routine when you meet to discuss the results, learnings and next steps, again, and again, and again ...
8. Give your team and everyone in it (a) responsibility. Adapt your management style towards a solution-oriented way of coaching. Let the team experiment, reflect, learn and adapt.
9. Protect your team and your value stream from by-passers - often top management that wants to pluck away the low-hanging fruits only, trampling around your orchard (the eco system) you just created.

**Blog Post** -> <https://ludensfaber.wordpress.com/2014/08/31/lean-leadership-how-to-foster-fruit-farmers/>

# Amygdala (Mandelkern)



Robert Maurer, Ph.D.  
«One Small Step Can Change Your Life –  
The Kaizen Way  
(2004)»

*Kaizen-Prinzipien in  
der Psychiatrischen  
Betreuung/Beratung  
angewendet.*



Blog Post -> <https://ludensfaber.wordpress.com/2015/05/30/know-your-3-brains-amygdala/>

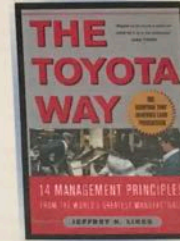
pictures  
Amygdala © iStock|janulla  
Lion © edan|123RF.com  
Sudoku © Andrea Tammaschke|123RF.com

# 3 kurze Artikel

## The Toyota Way 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer

Jeffrey K. Liker

©2004 McGraw-Hill  
Adapted by permission of McGraw-Hill  
ISBN: 0-07-139231-9

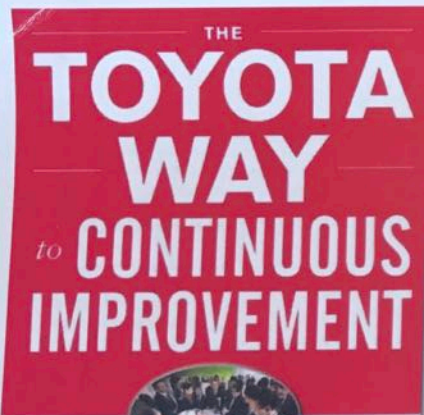


Reviewed by Lydia Morris Brown

quality improve  
in-time (JIT),  
and *Keijunko* (J  
Production S)  
continued suc  
from its *philos*  
an understand  
the company'  
ability to cul  
devise strate  
maintain a le  
Way and the  
"DNA," for  
unique abou  
TPS. It  
the basis of  
According  
manufactu

### About

Jeffrey  
lean er  
ing firm  
Engine  
he is a  
Techn  
Devel  
was f  
U.S. |  
Prize  
has v  
Revl  
lead



### Lean Manufacturing

## THE TOYOTA WAY: Helping Others Help Themselves

LINKING STRATEGY AND OPERATIONAL EXCELLENCE TO  
ACHIEVE SUPERIOR PERFORMANCE

JEFFREY K. LIKER  
BESTSELLING AUTHOR OF THE TOYOTA WAY  
JAMES K. FRANZ

Two lean experts discuss their  
*Shingo* Prize-winning book  
and mission to spread a culture  
of continuous improvement



Jeffrey K. Liker



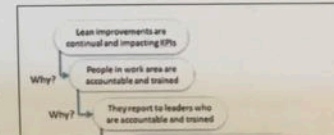
James K. Franz

As we have struggled over the years  
to make sense of what we learned  
from Toyota, and to teach it to others  
in many business sectors, we have  
developed a broader and deeper  
view of this thing called "lean."

Jeff comes at the issue from a practical academic  
perspective drawing on 30 years of studying Toyota,  
and advising hundreds of companies. Jim comes at  
it from a more applied perspective, beginning with  
his work in production engineering at Toyota, then at  
Ford, where he applied what he learned at Toyota, and  
ultimately as a private consultant. We both have a per-  
sonal mission to positively change organizations so they

### Lean Manufacturing

a significant consulting and book writing industry built up  
around this word. The intention of introducing the term "lean"  
in *The Machine that Changed the World* was to evoke an  
image of a holistically healthy organization, like a lean athlete.

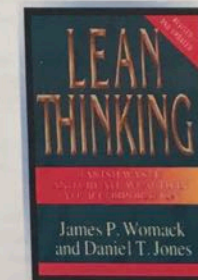


**Business Book Review™**  
We Select and Review Only the  
Best Business Books You Should Read.  
Volume 20, Number 19 • Copyright ©2003 Business Book Review, LLC • All Rights Reserved

## Lean Thinking Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation Revised and Updated

James P. Womack and Daniel T. Jones

©2003 James P. Womack and Daniel T. Jones  
Adapted by permission of Free Press  
ISBN: 0-7432-4927-5



Reviewed by Lydia Morris Brown

Lean Thin  
now offer  
range of i  
of lean th  
used this  
custome

### PART I:

"Mi  
"any ..  
no val  
require  
and the  
and rt  
proces  
of em  
idlene  
that at  
do not  
A  
belien  
to thi  
lean  
value  
these  
perft  
requ

### Ab

Je  
Le  
ra  
le



