

Lean Excellence

Train the Trainer Programm



Alexander Steck

Leiter Supply Chain Leitwerk Weißenhorn

24.01.2020



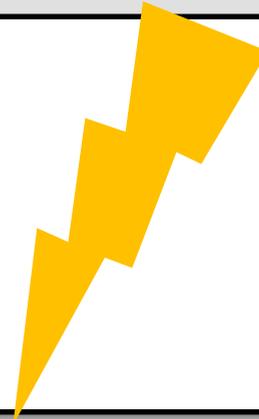
Was ist das Problem?

Problemstellung

PERI GmbH
Zentrale



5 ausgebildete
Lean Trainer



70 Tochtergesellschaften
140 Mietparks, 4 Produktionswerke

Zielsetzung

PERI GmbH
Zentrale



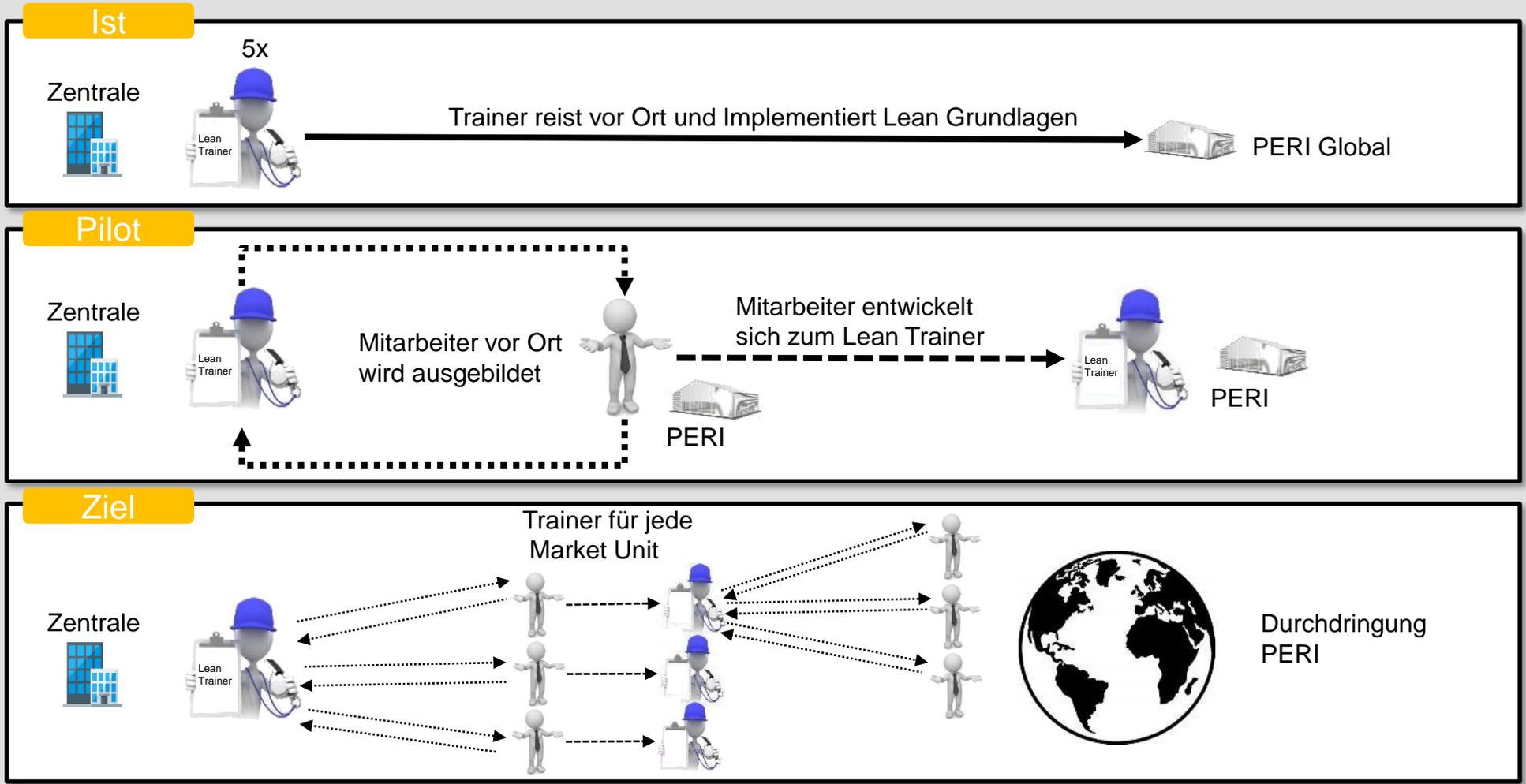
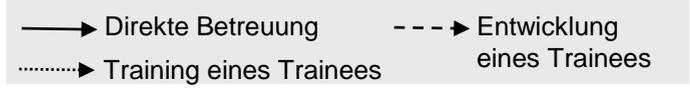
5 ausgebildete
Lean Trainer

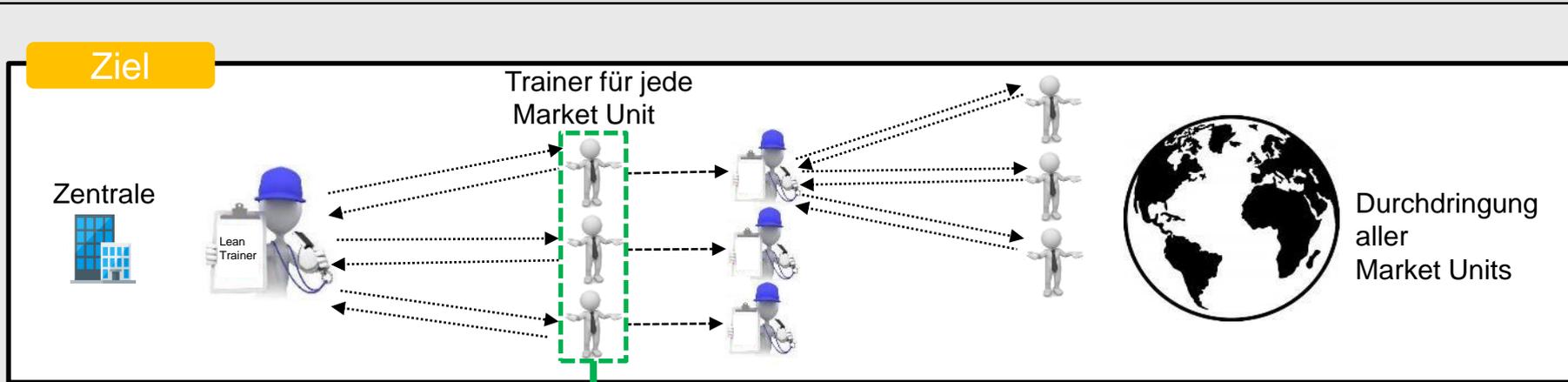
Standardisierter Ablauf
zur Ausbildung von
Multiplikatoren



70 Tochtergesellschaften
140 Mietparks, 4 Produktionswerke

Wie haben wir es gelöst?





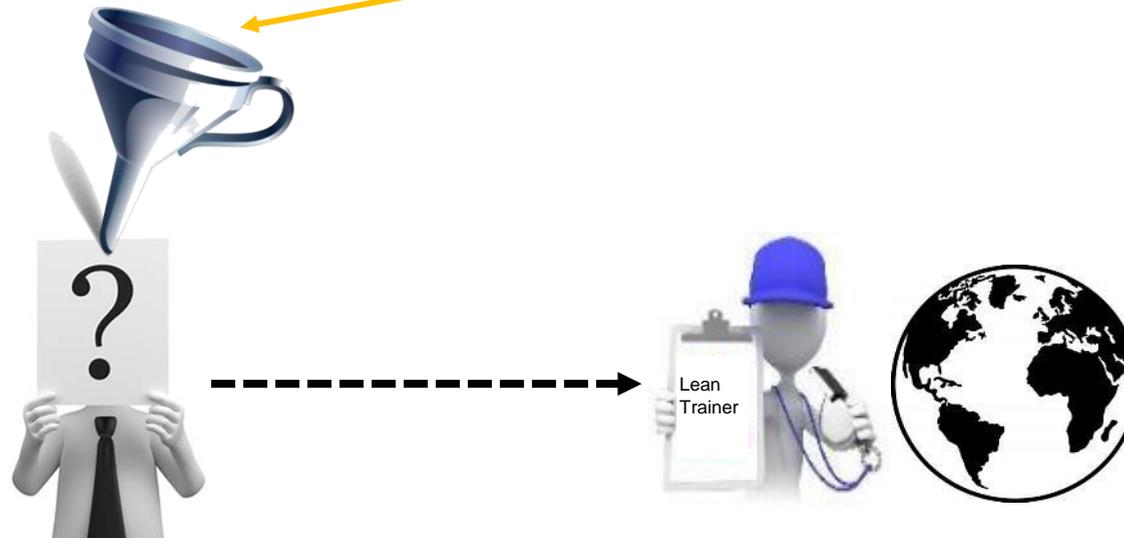
Lean Prinzipien beruhen auf Grundwerte und Fähigkeiten der Menschen



Nur mit dem richtigen Trainer gelingt die Integration der Lean Strategie in der Gruppe

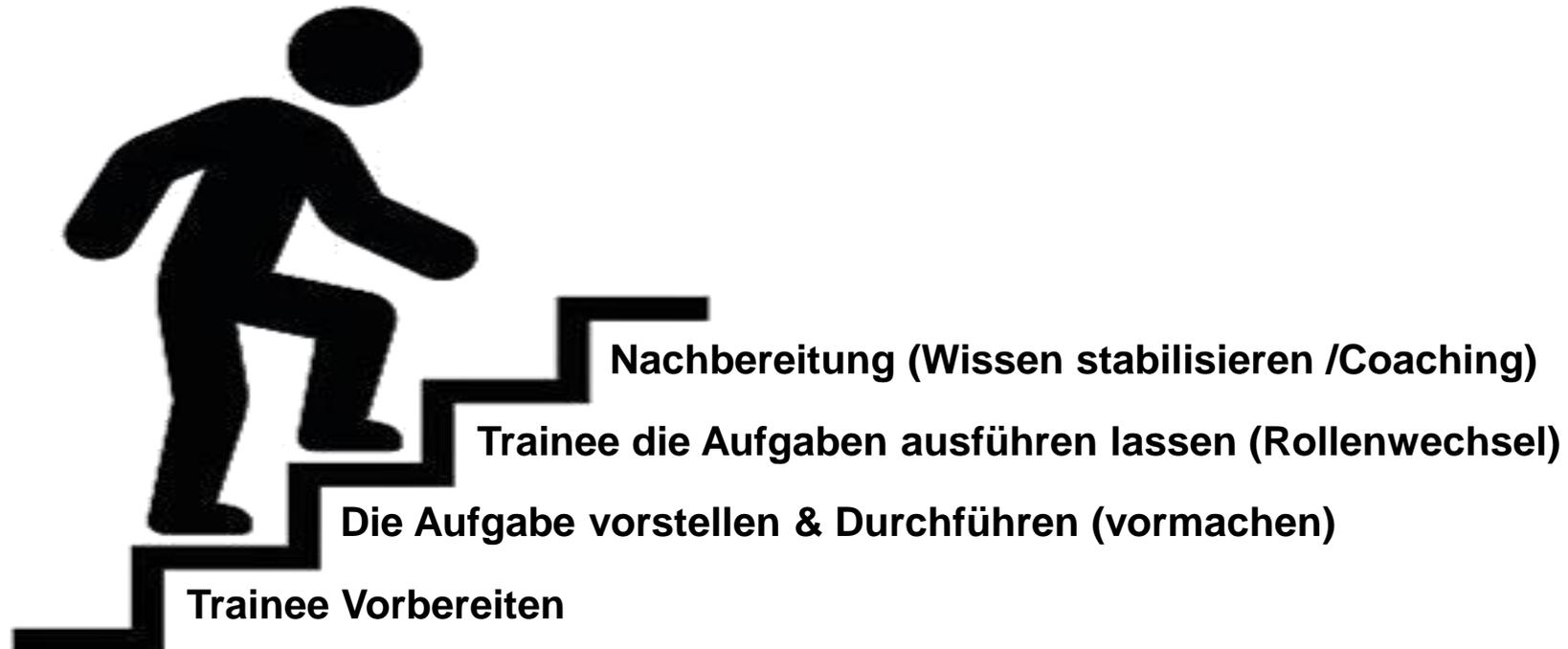


- Lean Grundlagen Workshop
- Kernprozesse erarbeiten
- Projektdokumentation erstellen
- Prozessmessung
- Qualitätskriterien ermitteln
- Steuerungskonzept erstellen
- Moderationstraining durchführen
- Veränderungskompetenz
- Feedback geben



- 1940: Entwicklung des Training Within Industry Programms zur Steigerung der Rüstungsproduktion während des zweiten Weltkriegs in den USA
- 1950: Erstmalige Anwendung der Methodik bei Toyota. Seitdem fester Bestandteil der Ausbildung weltweit.
- Vier Bausteine: Job Instruction, Job Methode, Job Relation, Union Job Relations

Vier-Stufen-Model nach der Job Instruction Methode



Vier-Stufen-Unterweisung nach der Job-Instruction-Methode

1 Trainee vorbereiten

- Die Bezeichnung der Aufgabe nennen
- Vorkenntnisse ermitteln
- Interesse des Trainee am Erlernen der Aufgabe wecken
- Trainee „hungrig“ auf die Aufgabe machen

2 Die Aufgabe vorstellen & Durchführen (vormachen)

- Trainee begleitet Trainer & hospitiert
- Jeden wichtigen Schritt einzeln mit Worten und Gesten beschreiben, vorführen und Schlüsselpunkte erläutern. (lernen lassen)
- Eine klare, vollständige und geduldige Anleitung geben
- Trainee nur mit so viel Lernstoff konfrontieren, wie er je Trainingstag aufnehmen kann

3 Trainee die Aufgabe ausführen lassen (Rollenwechsel)

- Dem Trainee einzelne Schritte ausführen lassen und im Anschluss über Feedback arbeiten
- Steigerung der Inhalte je Trainingswoche
- Wichtigste Schritte verdeutlichen & Schlüsselemente erklären.
- Trainee die Aufgabe durchführen und ihn dabei die Gründe für die Schlüsselpunkte erklären lassen.
- Aufgabe wiederholen lassen, bis der Trainer sieht, dass der Trainee die Aufgabe verstanden hat.

4 Nachbereitung (Wissen stabilisieren/ Coaching)

- Übertragen der neuen Aufgabe an den Trainee/ Begleiten & Coaching
- Abschlussfeedback hinsichtlich der Entwicklung (Stärken/ Schwächen)
- Trainee zu Fragen ermuntern, wenn Bedarf notwendig ist
- Schrittweise das Coaching reduzieren

Tipps und Tricks zur Job-Instruction-Schulung

1 Vor der Qualifizierung

- Bestimmung des Schulungsbedarfs (Grundlagen) und Erarbeitung eines Zeitplans (Ermittlung der Vorkenntnisse)
- Vermittlung eines Grundwissens zum Thema (Grundlagen Workshop)
- Sicherstellung, dass der Trainee ausreichend Ressourcen für die Qualifikation hat
- Sicherstellung, dass die „normale Arbeit“ während der Qualifikation von jemand anderem erledigt wird, damit Sie nicht gestört werden.

2 Während der Schulung

- Dem Trainee ausreichend Selbstsicherheit geben
- Es werden keine Dinge als selbstverständlich voraus gesetzt, d.h. es wird der Raum für lernen geschaffen. (Fragen stellen, Inhalte erläutern)
- Bewertung des Lernfortschrittes des Trainee
- Wiederholung des Arbeitsschrittes/ der Lernaufgabe, bis der Trainee sich sicher fühlt und eigenständig in der Lage ist dieses Wissen zu vermitteln
- Genaue Beobachtung, wie der Trainee sich verhält und dieses Wissen teilt

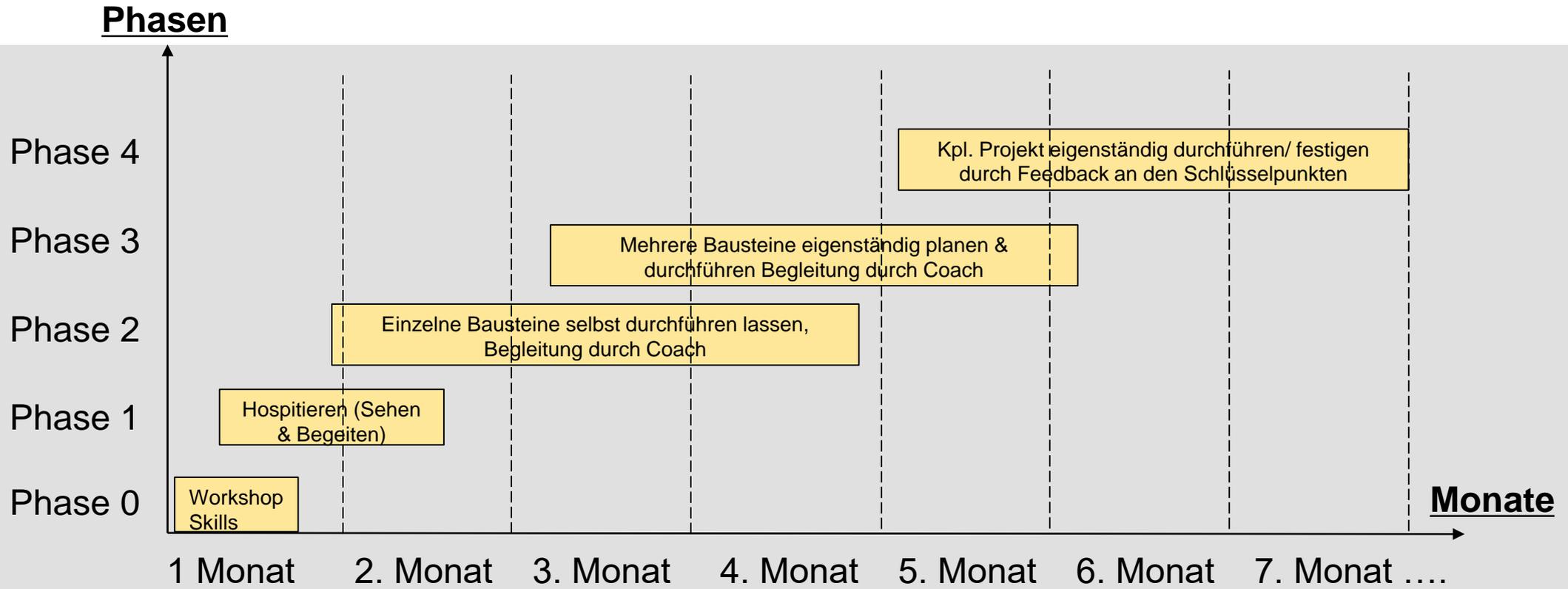
3 Nach der Schulung

- Machen Sie genaue Angaben, wenn Sie dem Trainee eine Aufgabe übertragen (Wie viel, wann).
- Bewertung der Arbeit nach der Durchführung
- Bewertung der angewandten Standards
- Wissen überprüfen mit tiefen Verständnisfragen
- Trainee in seinem Tun stärken und über Feedback noch mögliche Potenziale mitgeben

Das Motto des Trainers:

Wenn der Trainee nichts gelernt hat,
hat der Trainer nichts vermittelt!

Der Ablaufplan im Standard

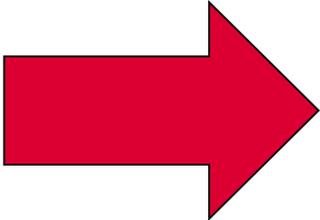


Die Zielsetzung ist es, den Trainee so zu motivieren & mit Wissen versorgen, dass dieser gerne lernt!

Projektübersicht für die Integration der Stufe 1 in CZ



Trainingsinhalte	Jan.	Febr.	März	Apr.	Mai	Juni
• Training Tätigkeitsanalyse						
• Vertiefung Moderationsübungen					29.05.2018 – 30.05.2018	
• Lean-Grundlagen Workshop mit aktiven Part des Trainees				25.04.2018 – 26.04.2018	08.05.2018 – 09.05.2018	
• Coaching- und Stabilisierungsphase				[Black bar spanning from approx. 09.04.2018 to 27.05.2018]		
• Moderationstraining am Board mit Trainer und Boardverantwortlichen				09.04.2018 – 11.04.2018	18.04.2018 – 27.05.2018	
• Kick-Off und Start Shopfloor				02.04.2018 - 04.04.2018		
• Moderationstraining am Board						
• Letzte Plausibilisierung des Steuerungskonzeptes				02.04.2018 - 04.04.2018		
• Steuerungskonzept plausibilisieren und diskutieren				21.03.2018 - 22.03.2018		
• Shopfloorboard Visualisierung						
• Projektdokumentation bearbeiten						
• Kontrolle & Auswertung Makigami				07.03.2018 - 09.03.2018		
• Erarbeitung Steuerungskonzept Shopfloorboard				07.03.2018 - 09.03.2018		
• Kontrolle, Go & See und Nacharbeit Kernprozessarbeit						
• Vorstellung, Vorführen, Bearbeitung Makigami						
• Qualitätskriterien & KPI's erarbeiten						
• Kernprozessarbeiten						
• Lean-Grundlagen Workshop	30.01.2018 - 31.01.2018					



Starttermin in WHN

1. Workshop in Jesenice

1. Training in WHN

2. Workshop in Jesenice

2. Training in WHN

3. Workshop in Jesenice

3. Training in WHN

4. Workshop in Jesenice

5. Workshop in Jesenice

Ausarbeiten Kernprozesse

19.02.2018 - 21.02.2018

Aufnahme Makigami

Ausarbeitung Steuerungskonzept

07.03.2018 - 09.03.2018

Shopfloor Daten Generierung

21.03.2018 - 22.03.2018

02.04.2018 - 04.04.2018

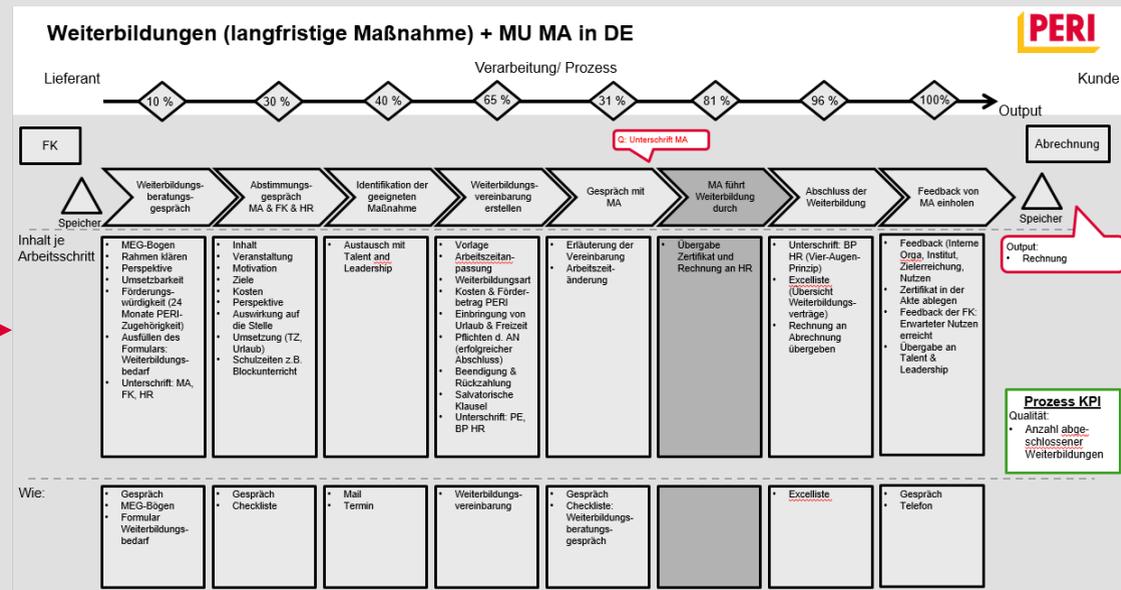
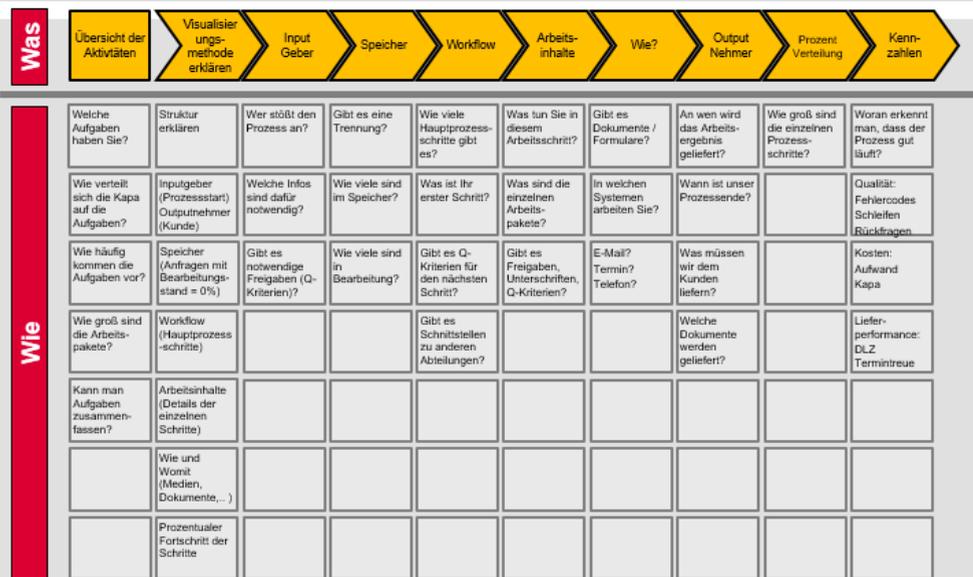
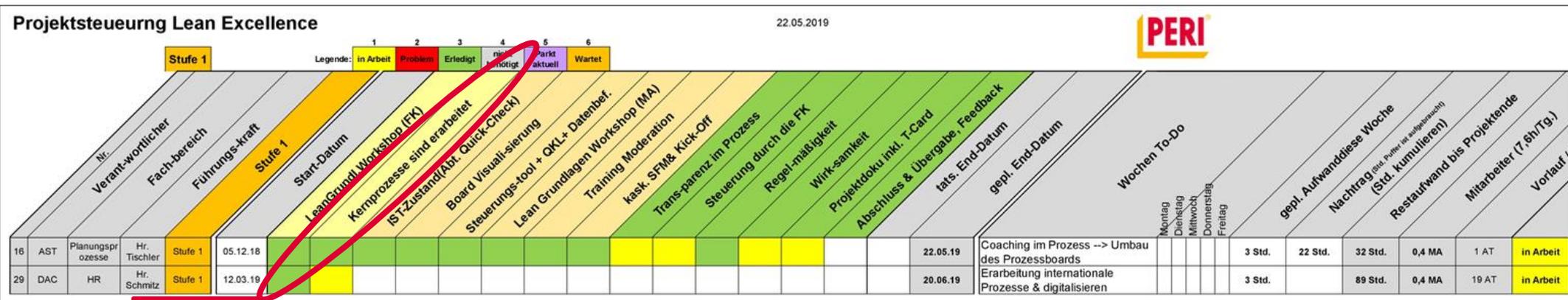
09.04.2018 - 11.04.2018

25.04.2018 - 26.04.2018

08.05.2018 - 09.05.2018

29.05.2018 - 30.05.2018

Der Kern in der Qualifizierung → Leitfäden



Qualifizierung im Live Projekt → Reflektion & Wissen festigen



Leitfaden für den Coach

Aktueller Stand Multiplikator

Reifegrad Einschätzung Coach

Vier-Stufen-Unterweisung nach der Job-Instruction-Methode

1 Trainee vorbereiten

- Die Bezeichnung der Aufgabe nennen.
- Vorkenntnisse ermitteln.
- Interesse des Trainee am Erlernen der Aufgabe wecken.
- Trainee „hungrig“ auf die Aufgabe machen

2 Die Aufgabe vorstellen & Durchführen (vormachen)

- Trainee begleitet Trainer & hospitiert
- Jeden wichtigen Schritt einzeln mit Worten und Gesten beschreiben, vorführen und Schlüsselpunkte erläutern. (lernen lassen)
- Eine klare, vollständige und geduldige Anleitung geben
- Trainee nur mit so viel Lernstoff konfrontieren, wie er je Trainingstag aufnehmen kann

3 Trainee die Aufgabe ausführen lassen (Rollenwechsel)

- Dem Trainee einzelne Schritte ausführen lassen und im Anschluss über Feedback arbeiten
- Steigerung der Inhalte je Trainingswoche
- Wichtigste Schritte verdeutlichen & Schlüsselemente erklären.
- Trainee die Aufgabe durchführen und ihn dabei die Gründe für die Schlüsselpunkte erklären lassen.
- Aufgabe wiederholen lassen, bis der Trainer sieht, dass der Trainee die Aufgabe verstanden hat.

4 Nachbereitung (Wissen stabilisieren/ Coaching)

- Übertragen der neuen Aufgabe an den Trainee/ Begleiten & Coaching
- Abschlussfeedback hinsichtlich der Entwicklung (Stärken/ Schwächen)
- Trainee zu Fragen ermuntern, wenn Bedarf notwendig ist
- Schrittweise das Coaching reduzieren

© Lean Excellence, TWI Konzept zur Mitarbeiterqualifizierung Druckdatum: 15.08.2014

		Excellence Modell TTT				
Präsentation		Kenntnisstand			Kommentare	
Thema	Unterpunkte	Kennen	Verstehen	Lehren können		
Lean Grundlagen Workshop	Lean Grundlagen Workshop planen			10		
	Lean Grundlagen Workshop durchführen		8		-Praxisübung ist nun wichtig, 2 weitere LGWS durchführen	
	Dokumentation erstellen, verteilen, ablegen	9			-Wo werden die Dokumentationen abgelegt?	
Pilotbereich fixiert	Kernprozess		8		- Was sind Ihre zu verantwortenden Kernprozesse? - Liste "Was macht ihr alles?" wenn keine Antwort kommt - Prozess, der auf dem Board visualisiert wird	
	Supporter	4			- Prozesse, die an den Kernprozess angegliedert werden	
	Organisation	4			- Organisation des Fachbereichs, weitere Abteilungen etc - Zuordnung meines Bereichs, Schnittstellen	
Prozess visualisiert	Ist Zustand	6			- Review bei alten Projekten --> Feedback bis 13.11	
	Soll Zustand	6			- Hospitieren bei AST - Nachsehen in Pdoku's	
	Prozess visuell	8			- Digitale Abbildung des Prozesses (vorerst 80%) - Workflow, Arbeitsinhalte je Workflowschritt - Wie machen wir das? (manuell, Stapler, Excel etc.)	
Prozess messbar	Board visuell	6			- Erarbeitung der Steuerung am Shopfloorboard plus visuelle Abbildung am Board - Befüllung mit aktuellen Datensätzen - Erstellung der KPI	
	Training, Moderation/ Einarbeitung	4				
	Start messen	2				

	Lebensebene	Beschreibung	Beispiel	Maßnahme des Coaches
EGO-EBENEN	1 Existenz / Raum	Überleben, durchsetzen, Zeit, Druck, Aggression, Körper, Gesundheit, Natur, Geld, Ursprung, Kraft, Grundbedürfnisse		
	2 Systeme / Gemeinschaft / Ordnung	Recht - Unrecht, Schuldgefühle, Heimat, dazugehören, Besitz, Eigentum, Herdenbewusstsein, Familie, Sicherheit, Struktur, Orientierung, kollektive Identität		
	3 Macht / Ziele / Erfolg	Herausforderung, tun, machen, Managementsebene, Individualität, Selbstverwirklichung, Power, Speed, Verantwortung, Ich-bezogen, Projektmanagement, Innovation		
INDIVIDUUMS-EBENE (WIESEN)	4 Herzensbedürfnisse	miteinander, Du bist's, Harmonie, Anerkennung, Wertschätzung, Kooperation, Freiheit, Verstehen, Beziehung, Partnerschaft, Liebe, Bedingungslosigkeit, Willkommen, Win-Win-		
	5 Sein / Authentizität	eigene Aufgaben erkennen, Lebensplan folgen, sein statt tun, Führungskraft sein, Coach sein, authentische Kommunikation, meinen Beitrag leisten, stimmig, kreativ		
ANSPERSONALE-EBENE	6 Intuition / Vision / Erkennen	Weisheit, Integration, Inspiration, Gesetzmäßigkeiten, Prinzipien, das Gesamte, Teil des Gesamten sein		
		geführt sein durch Höheres,		

Trainer = Wissen vermitteln → Trainee = lernen wollen

Methode

Coachen

ERFOLG

Üben



Der Praxistest

Thank you for your attention.

Are there any questions?



- **Das Train the Trainer Konzept erfolgt nach der TWI Methodik /Training Within Industrie**
- **Diese stammt aus der Kriegszeit und wurde verwendet um Wissen möglichst schnell & effizient zu vermitteln.**
- **Der Ablauf ist in 4 Stufen eingeteilt, die alle durchlaufen werden müssen**
- **Der Trainer hilft dabei gezielt die wichtigsten Punkte & Schlüsselemente zu lehren & zur Routine werden zu lassen.**
- **Diese Ausbildung findet im 1:1 statt (Trainer & Trainee)**
- **Innerhalb von 6-9 od.12 Monaten werden gezielt Schwerpunkte vermittelt**
- **Der Trainee sitzt & arbeitet dabei im gleichen Büro mit dem Trainer, weil eine sehr enge Kommunikation & Arbeitsnähe notwendig ist**

Die Zielsetzung liegt in der Wissensvermittlung durch Schaffung klarer Rahmenbedingungen

■ Coaches

- Durchführung der Lean Projekte gemäß BICS & Lean Excellence Modell
- Qualifizierung des zugeordneten Trainees in er Anwendung (Train the Trainer Konzept)
- Vorbereitung auf den Schwerpunkt Bereich durch FK Lean & FK des Fachbereiches

■ Trainees

- Durchlauf des Train the Trainer Programmes anhand der eingeteilten Projekte des Coaches
- Erlernen der PERI Lean Struktur/ Prinzipien/ Methoden & Vorgehensweise in der Anwendung
- Vorbereitung auf die Coach Rolle & Funktion

Trainer = Wissen vermitteln → Trainee = lernen wollen