Lean Focus
Growth | Lean | Leadership

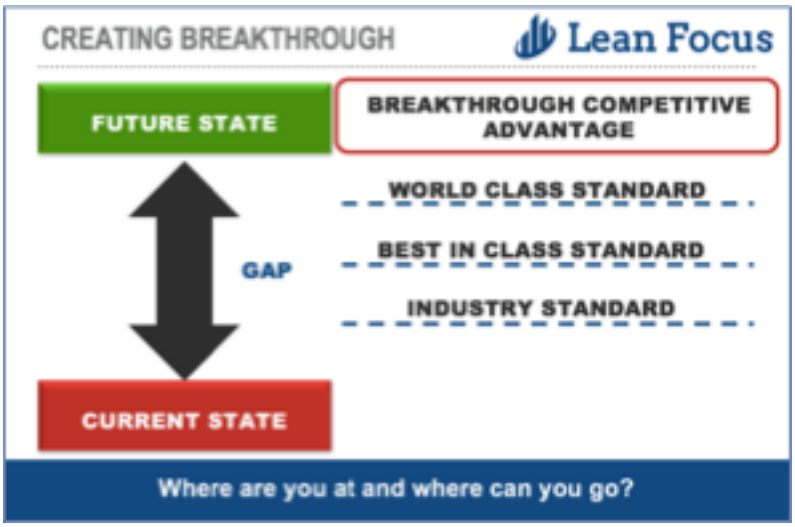
Meistern Sie diese 5 Gewohnheiten und dominieren ihren Wettbewerb

Von Damon Baker

"Größe ist keine Funktion der Umstände. Größe, so stellt sich heraus, ist weitgehend eine Frage der bewussten Wahl und Disziplin." James A. Collins

1. Anhebung der Messlatte

Hinter jedem großartigen Team steht ein großartiger Leader, der die Messlatte für die Leistung höher legt. Als Menschen sind wir so programmiert, dass wir Schmerzen vermeiden und Gemütlichkeit suchen. Unsere Arbeit zu verbessern ist manchmal hart und schmerzhaft. Auf unsere eigenen Entscheidungen hin werden wir den einfachen Ausweg wählen oder mit einem niedrigeren Leistungsniveau zufrieden sein, um weitere Schmerzen und den emotionalen Stress zu vermeiden, und unsere eigenen Ziele und Ziele verfehlen. Führungspersönlichkeiten, die hohe Erwartungen setzen und die Messlatte effektiv erhöhen, sind eine Gegenmaßnahme gegen unsere eigene natürliche menschliche Tendenz, Schmerzen zu vermeiden. Wenn dies nicht der Fall wäre, würde es die Personal Training Industrie nicht geben, professionelle Sportmannschaften würden keine Trainer brauchen, und wir alle würden unsere Ziele einfach von sich aus übererfüllen.



Wenn eine Organisation hinter den Erwartungen der Aktionäre zurückbleibt, kann man nicht anders als die Führung, die innerhalb dieser Organisation existiert, anschauen. Die daraus resultierende Leistung, die erreicht wird, ist eine Funktion dessen, was Führungspersönlichkeiten akzeptieren oder nicht akzeptieren, durch die Erwartungen, die sie setzen oder nicht. Einige Fragen zu berücksichtigen: Wie werden Ihre Führungskräfte gemessen und belohnt in Bezug auf ihre Leistung? Entspricht diese Leistung der Art von Belohnungen, die sie erhalten? Wenn nicht, welche Botschaft senden wir an diese Führer und an den Rest der Organisation? Wann hat in Ihrer Organisation das letzte Mal jemand seinen Job verloren oder wurde dafür trainiert, dass er nicht das gewünschte Leistungsniveau abliefert? Eine Organisation, die hohe Erwartungen auf allen Ebenen setzt, hat jederzeit ein gesundes Maß an produktiver Spannung im System, um kontinuierliche Verbesserungen anzustoßen und nachhaltige, bahnbrechende Ergebnisse zu erzielen.

Wichtige Maßnahmen sind zu ergreifen: Bewerten Sie die Ziele Ihres Teams im Vergleich zur Leistung und verpflichten Sie sich, eine höhere Erwartung für Ergebnisse zu setzen. Fragen Sie sie, was sie brauchen, und geben Sie ihnen die Werkzeuge und Fähigkeiten, die sie benötigen, um die Herausforderung zu bewältigen. Was die Menschen wirklich erreichen können, wenn sie gedehnt werden, wird Sie überraschen.

Daumenregel für Zielerwartungen: Wenn die Metrik "eine Reduzierung" ist, d. h. Kosten, reduzieren Sie sie um 50 %. Wenn die Metrik "eine Steigerung" ist, d. h. Umsatz, tun Sie 50 % mehr als wir es heute tun.

2. Lernen durch Tun

"Der beste Weg, um über alles zu lernen, ist es zu tun." Richard Branson

Ich bin nach wie vor erstaunt über die Menge an Investitionsorganisationen, die ihre Mitarbeiter ausbilden, die wenig bis gar keine Auswirkungen auf das Endergebnis haben. Ganze Organisationen oder interne Universitäten existieren innerhalb von Unternehmen, um Einzelpersonen in verschiedenen Werkzeugen zu "zertifizieren" und Käufe von kapitalintensiven Learning Management Systems (LMS) sind mit imaginären Renditen gerechtfertigt. Die primäre Trainingsmethode ist in der Regel PowerPoint oder eine Art modulbasiertes E-Learning mit einem Memory Recall-basierten Quiz am Ende, um das Lernen zu validieren. Mitarbeiter erhalten in der Regel eine Liste von Schulungsmodulen, die sie funktionstüchtig ausfüllen müssen, und werden gelähmt, wenn sie sie nicht rechtzeitig abschließen. Diese Art von Schulung wird schließlich auf eine Compliance-basierte Aktivität auf der Checkliste einer anderen Person reduziert, anstatt auf eine entwicklungsorientierte, die die Fähigkeiten unserer Mitarbeiter erweitert. Diese Organisationen rechtfertigen dann ihre Existenz, indem sie eine Liste von Proxy-Metriken verfolgen, wie z. B.: Anzahl der zertifizierten Black Belts, Abschlussprozentsatz von E-Learning-Modulen, unterrichtete Klassen usw.

Wiederholen Sie nach mir... nichts wird wirklich gelernt, ohne den physischen Akt des MACHEN. Sie können keine YouTube-Videos ansehen, um zu lernen, wie man Gitarre spielt wie Eric Clapton. Irgendwann muss man ein Instrument holen und anfangen zu spielen. Wir haben nicht gelernt, wie man Fahrräder fährt, indem wir uns einen Ted Talk darüber anschauen. Wir stiegen auf, hielten fest, stürzten ein paar Mal ab, und schließlich fanden wir es heraus.

Ausbildung und Entwicklung sollten just-in-time und im Rahmen der Anwendung der neuen Fähigkeiten am Gemba (realer Ort) in einer realen Situation erfolgen. Nutzen Sie echte geschäftliche Probleme und Herausforderungen als Rahmen, um den Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen neue Fähigkeiten zu vermitteln. Das Ziel der Ausbildung ist es, eine neue

Fähigkeit zu übertragen, die die neue Art und Weise wird, wie die Arbeit durchgeführt wird, im Gegensatz zur Anhäufung einer interessanten Reihe von Trainingserfahrungen, die jemals wieder genutzt werden können oder auch nicht. Legen Sie dieses Buch nieder und beginnen Sie, diese neue Fähigkeit zu üben.

Wichtige Maßnahmen sind zu ergreifen: Überprüfen Sie Ihre bestehenden Schulungsprogramme und fordern Sie, dass alle Schulungs- und Entwicklungsaktivitäten im Rahmen der realen Anwendung, des Lernens am Arbeitsplatz und der Bewältigung realer geschäftlicher Herausforderungen durchgeführt werden.

3. 80/20 Denken

"Das Streben nach Perfektion verursacht bestenfalls Frustration und schlimmstenfalls Lähmung." Sheryl Sandberg

In der Forschung, die über die Produktivitätsgewohnheiten von Leistungssteigern durchgeführt wurde, mit Interviews von Hunderten von Selfmade-Millionären, Straight-A-Studenten und sogar olympischen Athleten, gibt es ein gemeinsames Thema in Bezug darauf, wie sie mit jeder Aufgabe umgehen, die ihnen in den Weg geworfen wird – oder sogar jede Aufgabe, die sie gerne bewältigen würden. Sie verwenden das Pareto-Prinzip oder 80/20-Denken, um ihnen zu helfen, zu bestimmen, was von entscheidender Bedeutung ist (die 20% der Dinge, die zu 80% der Wirkung beitragen). Dann delegieren sie den Rest (die 80% der Dinge, die sie nicht tun werden), oder lassen es einfach los. Wiederholen Sie für sich dieses Wort: **loslassen**.

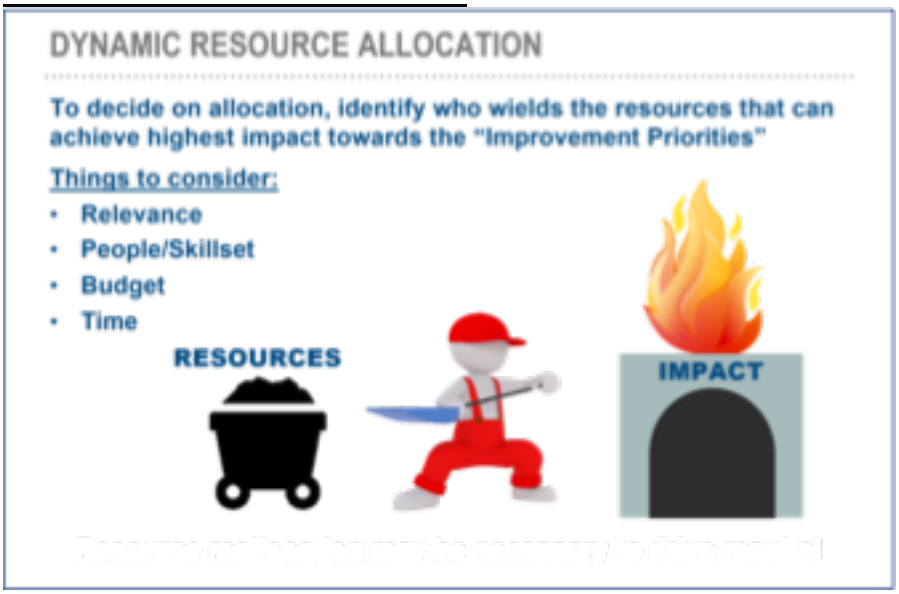
Die Verbreitung von Prioritäten und Initiativen lähmt die Fähigkeit einer Organisation, wirksam zu arbeiten. Wir müssen uns darüber im Klaren sein, was wir nicht tun werden, um das Geschäft auf die kritischen wenigen Dinge zu konzentrieren, die wichtig sind. Es wird nie genügend Daten geben, um eine perfekte Schlussfolgerung zu ziehen, und bei unserem Versuch, dies zu erreichen, verschwenden wir wertvolle Zeit, die sonst hätte aufgewendet werden können, um das Geschäft zu verbessern. Lassen Sie sich nicht das Streben nach Perfektion in den Weg der Besserung zu bekommen. Wenn wir 80/20-Denken annehmen, verpflichten wir uns, uns auf die wenigen Dinge zu konzentrieren, die den größten Einfluss auf die Erreichung unserer strategischen Ziele haben. MERKEN... 20% Ihrer Arbeit treibt 80% Ihrer Ergebnisse.

Wichtige Maßnahmen sind: Erstellen Sie eine Liste der folgenden Maßnahmen: Initiativen, Projekte, Aufgaben, Metriken. Dies kann als Team auf Geschäftsebene oder einzeln erfolgen. Gruppieren Sie sie in die folgenden Kategorien in Bezug auf ihre Auswirkungen auf Ihre Gesamtstrategie: muss haben, schön zu haben, nicht notwendig. Reduzieren Sie diese Liste um 50 % und richten Sie Ihren Fokus auf die 50 %, die für das Unternehmen wichtig sind.

4. Dynamische Ressourcenallokation

"Spielmanagement, Spielentscheidungen, Anpassungen, Dinge während der Spiele zu sehen – das ist alles wichtig." Bill Belichick

Organisationen neigen dazu, eine feste Denkweise zu übernehmen, wenn es um Ressourcen geht. So werden die Budgets jährlich nach Abteilungen erstellt und für das folgende Jahr vorgelegt und gebunden. Dieses Budget wird dann zum Standard, auf den alle hinarbeiten. In dem Moment, in dem Sie den Plan zu Papier bringen, ist er falsch. Im Verlauf des Jahres geraten die Dinge aus dem Ruder, neue Chancen stellen sich dar oder Annahmen ändern sich. Die meisten Organisationen "spielen das Opfer" und suchen nicht nach Möglichkeiten, den Plan auf andere, kreativere Weise mit dem gleichen Budget zu erreichen. So bietet sich beispielsweise in einem angrenzenden Markt eine neue Wachstumschance. Marketing verfügt nicht über das Budget, um nach dieser Verkaufschance zu gehen, und ist daher nicht in der Lage, eine kritische Leadgenerierungskampagne durchzuführen. In einem anderen Bereich des Geschäfts "verdoppeln" wir uns mit Ausgaben in einem Markt mit geringem Wachstum oder negativem Wachstum. Anstatt auf diese Gelegenheit zu verzichten, überprüft die Organisation dynamisch das Budget und ordnet die erforderlichen Ressourcen (Ausgaben-Dollar) aus anderen Abteilungen oder Initiativen zu, wobei ein Null-basierter Budgetierungsstandpunkt über die gesamtfinanziellen Auswirkungen für die Organisation beibehalten wird. Das Unternehmen gewinnt mehr Wachstum und erreicht das Budget. Es ist eine Win-Win-Situation.



Um bessere Gewohnheiten zu bekommen, muss eine Organisation Folgendes tun: Suchen Sie nach Lösungen innerhalb Ihrer Kontrolle, identifizieren Sie aktuelle und vorhandene Ressourcen, um die Arbeit zu erledigen, verteilen Sie Ressourcen basierend auf Priorisierung und Auswirkungen neu, geben Sie das Geld des Unternehmens aus, als ob es Ihr eigenes wäre (denken Sie schlauer, geben Sie nicht mehr aus) und denken Sie hart über Investitionen nach, die erhebliche Genehmigung, Zeit und Ressourcen erfordern würden. Wird es Ihr Ziel in der Zeit erreichen, die Sie erwarten? Für Personen, die Angst haben, ihr Budget an eine andere Abteilung zu verlieren, stellen Sie sicher, dass die Ziele der Führung auf gemeinsamen Unternehmens-/Teamzielen basieren, nicht nur auf individueller Budgetkontrolle über ihre Abteilung.

Wichtige Maßnahmen sind zu ergreifen: Starten Sie einen monatlichen Prozess der Aufbewahrung einer "Scheckheftliste" der Möglichkeiten, die in Ihrem Unternehmen für Umsatzwachstum, Kosten aus, etc. Sobald Sie die Liste haben, priorisieren Sie die Liste basierend auf Feasibility, **I**mpact und **T**iming (F.I.T.). Ordnen Sie Ihre Unternehmensressourcen entsprechend (Ausgaben) auf der Grundlage der Auswirkungen dieser Initiativen neu zu, um die Verkaufschance vollständig zu nutzen.

5. Leiter "Go See" & Fix It Now

"Du kannst nicht reparieren, was du nicht bestoßt." James A. Baldwin

In vielen Unternehmen verbringen wir viel zu viel Zeit in Meetings, die PowerPoint-Decks vorbereiten, Updates bereitstellen, Hypothesen, das Hören von Anekdoten, das Generieren von Meinungen, den Umgang mit kognitiven Vorurteilen, das Nicht-Nachverfolgen und ansonsten das Zuhören von Sprechblasen. Sehr selten in diesen Meetings sind Menschen in der Lage, die Situation mit realen Fakten und Daten zu artikulieren, um einen logischen Standpunkt zu

konstruieren, was als nächstes zu tun ist. Der Hauptgrund dafür ist, dass wir nicht zur Gemba gehen ("gehen Sie sehen", wo die Arbeit geleistet wird) und den Prozess kritisch mit PDCA (Problemlösungstechnik Plan, Do, Check, Act) untersuchen, um eine Perspektive zu formulieren, die in der Realität basiert auf dem wahren Zustand aktueller oder vergangener Ereignisse. Auf den Gemba zu gehen und für sich selbst zu sehen hilft uns, das Problem zu visualisieren und zu sehen, ob der Prozess verfolgt wird, ohne das Wort anderer dafür zu nehmen. Regelmäßig zur Gemba zu gehen, verstärkt das Prinzip, mit gutem Beispiel voranzugehen, und fördert Zyklen der kontinuierlichen Verbesserung. Dieses Verhalten (Denkweise) sollte konsequent praktiziert und in die Kultur der Art und Weise, wie wir als Team agieren, integriert werden.

Um die Ergebnisse im Laufe der Zeit konsequent voranzutreiben, liegt ein wichtiger Teil der Kultur in der Schaffung einer "Mach es jetzt"-Mentalität rund um Probleme, die innerhalb des Unternehmens existieren. Das Unternehmen muss ein gesundes Maß an Unzufriedenheit mit dem Status quo aufrechterhalten, um wichtige Bereiche, in denen sich Verbesserungen ergeben können, ins Rampenlicht zu rücken. Ich plädiere nicht für eine totale Abkehr von der Fokussierung auf die positive Aspekten der Zusammenarbeit. Ich habe jedoch erlebt, dass viele Organisationen Opfer eines gemeinsamen Verhaltens geworden sind, in dem sie ihre mangelnde Dringlichkeit rechtfertigen, die Dinge besser zu machen, je nachdem, wie gut sie denken, dass sie bereits sind. Unsere bisherigen Erfolge zu Lasten der kontinuierlichen Verbesserung zu feiern, ist eine kurzlebige und kostspielige Strategie. Die Saison beginnt am Tag nach dem Super Bowl. So unbequem es klingt, das ist die Denkweise, die wir alle annehmen müssen, und Führung ist dafür verantwortlich, diese Intensität innerhalb der Organisation zu schaffen. Führungskräfte müssen dem Team helfen, Hindernisse zu überwinden und als Champion hinter den notwendigen Verbesserungen zu agieren und Ressourcen zu ihrer Unterstützung bereitzustellen.

Wichtige Maßnahmen sind zu ergreifen: Eine Schlüsselfrage in Ihrer Organisation ist die folgende: Stimmen unsere kollektiven Aktionen rund um das Problem(e), mit dem wir konfrontiert sind, mit der Bedeutung überein, die wir ihnen in unserer Organisation beimessen, und würden unsere Kunden mit unserer eigenen Einschätzung der Situation einverstanden

sein? Wenn nicht, welche Verhaltensweisen oder Aktionen werden wir ergreifen, um uns auszurichten und entsprechend zu handeln?

Zusammengefasst

Die besten Organisationen haben herausgefunden, dass sie, um einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu schaffen, ein gemeinsames Set von Grundsätzen annehmen müssen, nach denen sie handeln und Entscheidungen treffen. Zusammen dienen diese 5 Gewohnheiten als "True North"-Erinnerung an die Verhaltensweisen, die wir annehmen und modellieren müssen, um unsere Organisationen auf dem Weg in unsere geplante Zukunft voranzubringen.

Wie gut zeigt Ihre Organisation diese 5 Merkmale?

Wenn Ihnen dieser Artikel gefällt, können Sie mehr lesen, indem Sie unsere Lean Focus LLC Unternehmensseite auf LinkedIn unten folgen...

https://www.linkedin.com/company-beta/16215687/

Lean Focus LLC ist eine ergebnisorientierte Führungsberatung, die unser System einsetzt, um Wachstum, Gewinn und Betriebskapital voranzutreiben.

https://www.leanfocusllc.com/

© 2018 Alle Rechte vorbehalten. Reproduzieren Sie dieses dokumentatorische Dokument nicht ohne schriftliche Genehmigung von Lean Focus LLC, Damon Baker. (630) 800-

8519

DAMON BAKER

Lean Focus

KPI experian. HNI WINEGARD ARGO VIDEOJET ORASCOPTIC DANAHER EATON

Damon Baker

CEO | President

damon.baker@leanfocusllc.com

(630) 340-2751

linkedin.com/in/damonbaker

www.leanfocusllc.com

BACKGROUND

Damon is the President & CEO of Lean Focus. For over 20 years, he has been implementing lean in consulting, operations, continuous improvement, and GM & VP-level leadership roles for such companies as Danaher, HNI, Eaton, Argo Consulting, Experian, and Winegard.

Trained by disciples of the Toyota Production System, he worked in a Shingo Prize winning facility and is a Shingo Prize Examiner. Over his career he has demonstrated hands-on leadership and facilitation of 500+ kaizen events for 42 major corporations in 16 different countries. While at Danaher, one of his mentored operating companies was nominated Most Improved Plant, and one of his factories won Best Plant Worldwide 2 years in a row. Damon holds an MBA from St. Ambrose University and a Bachelors of Arts in Management and Marketing from Iowa Wesleyan University.

INDUSTRY EXPERIENCE

Aerospace and Defense, Automotive, Electronics, Capital Equipment, Chemicals, Protective Packaging, Residential Construction Materials, Water Quality, Dental, Test & Measurement, Sheet Metal Fabrication, Life Sciences, Medical Devices, Discrete Assembly, Oil and Gas.

LEAN EXPERIENCE

Building/Installing Problem Solving & Kaizen Cultures, Operational Due Diligence, Acquisition Integration, Strategic Planning & Policy Deployment, Sales Force Efficiency & Effectiveness Tools, Pricing Margin Analysis, Transactional Kaizen, EBITDA focused operational improvements, Cellular Manufacturing, 6S & Visual Management, Standardized Work, Mistake Proofing (Poka Yoke), Visual Controls, Setup Reduction (SMED), Total Productive Maintenance (TPM), Daily Management Processes, Leader Standard Work, Working Capital reduction via Kanban & Pull Based Inventory tools, DSO Reduction, and Accounts Payable processes, Value Analysis & Engineering, 3P, Accelerated Product Development Tools.

CONFIDENTIAL/PROPRIETARY INFORMATION TO LEAN FOCUS, LLC.