

Strategische Entscheidungen treffen,
operationalisieren und umsetzen



Ausbildung **Lean Leadership**

mit Zertifizierung zum

- Lean Leadership-Expert
 - Lean Leadership-Coach
 - Lean Leadership-Master
 - Lean Leadership-Sensei
- im Rahmen von Inhouse-Workshops
und begleitenden Projekten

KUDERNATSCH Consulting & Solutions
Fußsteinerstraße 3
D-82064 Straßlach bei München

Tel.: +49 (0)8170. 9 22 33
Fax: +49 (0)8170. 9 22 34
eMail: info@kudernatsch.com

Inhalt

Die Herausforderung: Schnell und flexibel in sich verändernden Märkten agieren	3
Lean Leadership: Der Weg zum Schaffen einer Lean- und KVP-Kultur	4
Die Lean Leadership-Ausbildung und -Zertifizierung: Eine Lean- und KVP-Kultur im Unternehmen implementieren	5
Die Lean Leadership-Ausbildung/-Zertifizierung im Überblick	7
Die vier Ausbildungsstufen im Überblick	8
Nutzen der Ausbildung für die Teilnehmer	12
Nutzen der Ausbildung für Ihr Unternehmen	13
Ihre Investition	14
Ihre Ausbildungspartner	15

Die Herausforderung: Schnell und flexibel in sich verändernden Märkten agieren

In vielen Unternehmen ist aufgrund der Globalisierung, des technischen Fortschritts sowie der raschen Veränderungen, die sich in ihrem Markt vollziehen, der Change- und Innovationsbedarf so groß, dass er in Top-down-Projekten allein nicht mehr gemanagt werden kann – auch weil die Mitarbeiter zunehmend in netzwerkartigen Strukturen arbeiten. Also muss sich die Initiative zur Innovation und zum Produzieren von Qualität auf die Bereichs- und Prozessebene verlagern.

Dasselbe gilt für den Lern- und Entwicklungsbedarf, der aus dem Change resultiert. Auch er ist so groß, dass er mit top-down organisierten Personalentwicklungsmaßnahmen immer schwieriger gedeckt werden kann. Zudem ist er so individuell, dass er zentral, also zum Beispiel vom Personalbereich, immer schwieriger erfasst werden kann. Also muss sich auch die Initiative zum Aufbau der zum Produzieren von Qualität erforderlichen Kompetenz zunehmend auf die Bereichs- und Prozessebene verlagern.

Mitarbeiter müssen „Selbstentwickler“ werden

Das erkannte das Top-Management vieler Unternehmen bereits vor Jahren. Deshalb forderte es unter dem Stichwort „Employability“: Die Mitarbeiter müssen „Selbstentwickler“ werden. Das heißt, sie müssen lernen,

- selbst zu erkennen, wo bei ihnen ein Entwicklungsbedarf besteht, und
- diesen entweder selbst oder mit selbstorganisierter Unterstützung zu befriedigen.

Und ihre Führungskräfte? Sie müssen zu Persönlichkeiten heranreifen, die diese Lern- und Entwicklungsprozesse bei ihren Mitarbeitern fördern und so dazu beitragen, dass

- die Performance ihres Bereichs kontinuierlich steigt und
- das Unternehmen schneller auf Veränderungen reagieren kann.

Die Kultur muss sich wandeln

Dieser Problemlösungsansatz ist richtig. Unter den gegebenen Rahmenbedingungen führt er in den Unternehmen aktuell jedoch meist zu einer Mehrbelastung der ohnehin stark belasteten Führungskräfte. Denn sie sind für diese Aufgabe nicht ausreichend qualifiziert. Außerdem haben ihre Mitarbeiter oft noch nicht das Bewusstsein verinnerlicht, dass sie – alleine und im Team – ihre Kompetenz kontinuierlich weiterentwickeln müssen. Und schon gar nicht verfügen sie über die Kompetenz, die aufgrund veränderter Anforderungen bei ihnen entstehenden Entwicklungsbedarfe eigenständig zu erkennen und zu befriedigen. Das heißt:

Die Unternehmenskultur korrespondiert noch nicht mit dem Ziel, mehr Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse auf die Prozess- und Bereichs-

ebene zu verlagern, damit die Organisation schneller auf Marktveränderungen reagieren und eine höhere Effektivität entfalten kann.

Ziel: Das Streben nach Qualität in der DNA des Unternehmens verankern

Die Folge: Die Führungskräfte müssen im Arbeitsalltag noch viel Überzeugungsarbeit leisten; außerdem regelmäßig korrigierend eingreifen, weil das Streben nach einer kontinuierlichen Kompetenz- und somit Qualitätsverbesserung noch kein stabiler Prozess ist. Er muss stets aufs Neue angestoßen werden. Das erfordert viel Zeit und Energie seitens der Führungskräfte und forciert ihr Gefühl des Überlastet-Seins.

Lean Leadership: Ein Weg zum Schaffen einer Lean- und KVP-Kultur

Das haben viele Unternehmen erkannt. Deshalb feilen sie an neuen Personal- und Führungskräfteentwicklungskonzepten, die dieses Dilemma lösen. Dabei orientieren sie sich zunehmend am Lean Leadership-Development-Modell.

Das Lean Leadership hat seine Wurzeln im Lean Management und wurde durch das Führungskräfteentwicklungsmodell bei Toyota bekannt (Lean Leadership-Development-Modell). Das dem Lean Leadership (und Hoshin Kanri sowie Policy Deployment) zugrunde liegende Führungsverständnis unterscheidet sich stark von den herkömmlichen Führungsmodellen und Managementstilen.

Lean Leadership

- zeichnet sich dadurch aus, dass beim Verbessern der Unternehmensprozesse (u.a. „Verschwendung vermeiden“, „Wertschöpfung steigern“) verstärkt der Faktor Mensch berücksichtigt wird. Es gilt das Motto: „Befähigen statt belehren“.
- zielt darauf ab, sukzessiv die Fähigkeit der Führungskräfte zum Entwickeln ihrer eigenen Kompetenz und der ihrer Mitarbeiter zu erhöhen, damit nicht nur die akuten Probleme gelöst werden, sondern auch die Kompetenz zur kontinuierlichen Verbesserung der Leistung der gesamten Organisation steigt.
- verfolgt das übergeordnete Ziel, in der Organisation gute Problemlösungsabläufe zu etablieren, so dass das Erreichen der Ziele ein natürlicher, stabiler Prozess wird.

Unternehmen, die ein Lean Leadership praktizieren, gehen beim Identifizieren und Entwickeln ihrer Führungskräfte (und Mitarbeiter) sehr systematisch vor. Sie orientieren sich dabei an einem Führungskräfteentwicklungsmodell, das vier Stufen umfasst.

Strategische Entscheidungen treffen,
operationalisieren und umsetzen

Stufe 1: Sich als Führungskraft entwickeln. Als eine (künftige) Kernkompetenz von Führungskräften wird die Fähigkeit erachtet, das eigene Verhalten und Wirken zu reflektieren und die eigene Performance mit System zu erhöhen. Deshalb ist die erste Stufe der Führungskräfteentwicklung die eigene Entwicklung.

Stufe 2: Andere coachen und entwickeln. Auf dieser Stufe geht es darum, dass die Führungskräfte ihre Kernaufgabe wahrnehmen, andere Personen zu entwickeln – mit dem übergeordneten Ziel, dass diese ihrerseits die Kompetenz erwerben, ihr Verhalten und ihr Wirken zu reflektieren und sich zu entwickeln (was die Führungskräfte entlastet).

Stufe 3: Das tägliche Kaizen unterstützen. Die ersten beiden Stufen betreffen hauptsächlich die individuelle Führung. Ab der dritten Stufe steht die Organisation zentral. Nun geht es darum, Gruppen von Mitarbeitern (Teams, Abteilungen, Bereiche) in eine Richtung auszurichten und das Aufrechterhalten und Verbessern von Kaizen sicherzustellen.

Stufe 4: Vision schaffen und Ziele abstimmen. In die letzte Entwicklungsstufe sind idealerweise alle Führungskräfte und die gesamte Organisation eingebunden. Sie beinhaltet, dass alle Aktivitäten so aufeinander abgestimmt werden, dass die herausfordernden Unternehmensziele erreicht werden (Hoshin Kanri). Das setzt voraus, dass in den Bereichen kein Silo-Denken existiert, die (Bereichs-)Ziele abgestimmt und auf das Erreichen der obersten Unternehmensziele ausgerichtet sind und die Ressourcen entsprechend eingesetzt werden.

Die Lean Leadership-Ausbildung und -Zertifizierung: Eine Lean- und KVP-Kultur im Unternehmen implementieren

Der Ausbau einer Lean Leadership-Kultur in Unternehmen, bei der

- alle Aktivitäten auf das Erreichen der obersten Unternehmensziele abgestimmt sind und
- alle Bereiche und Mitarbeiter ihre Ressourcen und Kompetenzen so einsetzen, dass diese sicher erreicht werden, ist ein längerfristiger Prozess – ein Prozess, in dem die Mitarbeiter und Führungskräfte zunehmend
- die Lean Management- und Lean Leadership-Philosophie verinnerlichen,
- das entsprechende (Führungs-)Verhalten einüben,
- die Kompetenz erwerben, den PDCA-Problemlösungs-Zyklus professionell zu durchlaufen,
- ihre Fähigkeit zur Reflektion des eigenen Verhaltens und Wirkens und zum Lösen von Problemen ausbauen,
- lernen, den Self-Development-Lernzyklus zu durchschreiten, und
- solche Tools wie den A3-Report professionell zu nutzen.

Außerdem erwerben die Führungskräfte und Projektmanager/-begleiter zunehmend die Kompetenz,

- Mitarbeitergruppen und Bereiche an Lean Leadership auszurichten,

Strategische Entscheidungen treffen,
operationalisieren und umsetzen

- das tägliche Kaizen zu unterstützen und zu verbessern,
- die Aktivitäten, auch vertikal und horizontal (cross-funktional), abzustimmen und auf die Unternehmensziele auszurichten,
- visuelles Management mit klar definierten steuerungsrelevanten Kennzahlen auf allen Ebenen (top-down und bottom-up) zu betreiben
- das Streben nach Verbesserung in den Arbeitsalltag zu integrieren (Shopfloor-Management) und
- neue Qualitätsstandards, die als Basis für weitere Verbesserungen dienen, zu definieren und in den Betriebsalltag zu implementieren.

Dabei lautet das übergeordnete Ziel:

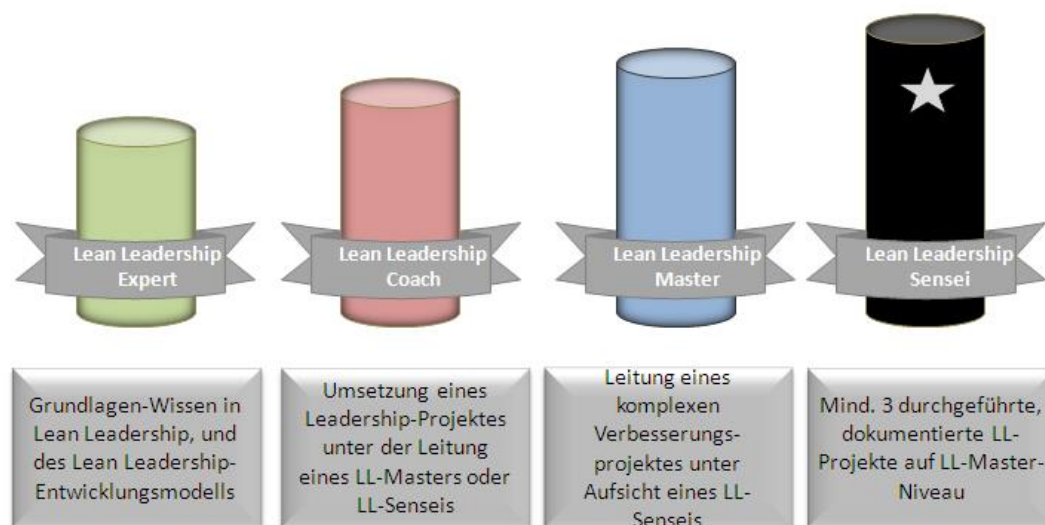
Im gesamten Unternehmen soll eine Lean- und KVP-Kultur existieren, die sich auch in der Führungskräfteentwicklung und Nachfolgeplanung dokumentiert.

Beim Aufbau und Verankern einer solchen Kultur im Unternehmen bedarf es auf allen Unternehmensebenen und Entwicklungsstufen Personen,

- die die involvierten Mitarbeiter bei ihrer Entwicklung als Coach unterstützen und begleiten und
- den Entwicklungsprozess gezielt vorantreiben.

Das Entwickeln solcher Unterstützer und Wegbegleiter ist das zentrale Anliegen der mehrstufigen Lean Leadership-Ausbildung, die KUDERNATSCH Consulting & Solutions in Kooperation mit der Liker Lean Academy (USA) in Unternehmen durchführt. Sie besteht aus vier aufeinander aufbauenden Ausbildungsstufen, die jeweils mit einer Zertifizierung als

- Lean Leadership-Expert (LL-Expert)
- Lean Leadership-Coach (LL-Coach)
- Lean Leadership-Master (LL-Master) oder
- Lean Leadership-Sensei (LL-Sensei) abschließen.



Auf der ersten Stufe (LL-Expert) wird den Teilnehmern primär das Grundlagewissen zu den Themen Lean Management, KVP und Lean Leadership vermittelt, das zum Starten von Change-Projekten, die auf das Implementieren einer Lean- und KVP-Kultur in Unternehmen abzielen, nötig ist. Deshalb findet das Lernen hier in eher weniger komplexen Projekten statt. Anders ist dies in den hierauf aufbauenden Ausbildungsstufen. Hier findet die Kompetenzentwicklung primär – abhängig vom Entwicklungsstand der Teilnehmer – in stets komplexer werdenden Change- und Transformationsprojekten statt, die im Vorfeld mit dem Auftraggeber vereinbart wurden und einen konkreten Beitrag zum Steigern der Wertschöpfung sowie zum Erhöhen der Changekompetenz in den involvierten Abteilungen und/oder Bereichen sowie im Gesamtunternehmen leisten.

Die Lean Leadership-Ausbildung und -Zertifizierung im Überblick

Genereller Ablauf

Jeder Zertifizierungsstufe ist ein Training vorgeschaltet, in dem den Teilnehmern die theoretischen Grundlagen vermittelt werden. In allen Trainings werden Simulationsspiele eingesetzt, um Learning by Doing das Gelernte erlebbar zu machen. Daneben gibt es reichlich Übungen, Fallstudien, Gruppenarbeiten und Rollenspiele.

An diese Grundlagen-Trainings schließt sich jeweils – abhängig von der Ausbildungsstufe – eine mehrmonatige Projektphase an, in der die Kandidaten durch die Lean-Senseis von KUDERNATSCH im Projekt gecoacht werden beim Lösen komplexer Probleme (z. B. mit Stakeholdern). Außerdem unterstützen sie die Teilnehmer, ihre Kursarbeiten zu erledigen, die Examen zu bestehen sowie die Ergebnispräsentation zu erstellen und diese dem Management vorzustellen.

Auf jeder Ausbildungsstufe wird den Teilnehmern abgestimmt auf den jeweiligen Entwicklungsstand eine breite Range von Erfahrungswissen, Methoden-Know-how und Techniken zu kontinuierlichen Verbesserung und Problemlösung eines Lean Leaders vermittelt. Dabei begleiten Benchmark-Touren das Zertifizierungsprogramm, damit die Teilnehmer praxisnah miterleben, wie andere Unternehmen ähnliche Herausforderungen erfolgreich bewältigen.

Unternehmensspezifische Ausgestaltung

Die konkrete Ausgestaltung der Lean Leadership-Ausbildung erfolgt stets in Absprache mit dem KUDERNATSCH Consulting & Solutions beauftragenden Unternehmen. Dasselbe gilt für die Definition und Ausgestaltung der Projekte, die in die verschiedenen Ausbildungsstufen integriert sind.

Wie die Lean Leadership-Ausbildung und -Zertifizierung in Ihrem Unternehmen gestaltet sein könnte, sei jedoch in der folgenden Übersicht exemplarisch illustriert.

Mögliches Ausbildungskonzept

Belt	Training	Projektumsetzung mit Coaching-Begleitung	Prüfung
Lean Leadership Expert	2-Tages-Workshop: • Grundlagen Lean Leadership • Lean Leadership-Entwicklungsmodell • Sich selbst als Lean Leader entwickeln • Grundlagen KATA	• 1 Projekt, 2 Monate • 2-wöchentliches Coaching durch einen LL-Master oder LL-Sensei	• 30 min. schriftliche Prüfung • Präsentation der Projektergebnisse • Präsentation Zusammenfassung eines Fachartikels oder Grundlagenlektüre
Lean Leadership Coach	3-Tages-Workshop: • KATA intensiv • A3-Problemlösung • Mentor-Mentee • Benchmarking-Tour	• 1 Projekt, 4 Monate • 2-wöchentliches Coaching durch einen LL-Master oder LL-Sensei	• 60 min. schriftliche Prüfung • Präsentation der Projektergebnisse • Präsentation der Zusammenfassung eines Fachartikels oder Grundlagenlektüre • Dokumentation des Projekterfolgs durch einen Abschlussbericht • Online Executive Seminar Lean Leadership mit Jeff Liker (2 Stunden)
Lean Leadership Master	2x2-Tages-Workshop: • A3-Problemlösung intensiv • Lean-Strategie • Lean Assessment • Benchmarking-Tour	• 1 komplexes Transformationsprojekt mit cross-funktionalem Charakter • Zeitspanne des Projektes > 6-8 Monate • Monatliches Coaching durch einen LL-Sensei	• Insgesamt mindestens 1 eigenständig durchgeführtes komplexes KVP-Projekt/Transformationsprojekt mit einem MBB als Coach. • Präsentation der Projektergebnisse • Dokumentation des Projekterfolgs durch einen Abschlussbericht • Online Executive Seminar mit Jeff Liker (2 Stunden)
Lean Leadership Sensei	3x2-Tages-Workshop: • Lean Transformation • Strategieerarbeitung • Strategieumsetzung/ Hoshin Kanri • Benchmarking-Tour	• Insgesamt mindestens 3 durchgeführte, dokumentierte komplexe KVP-Projekte / Transformationsprojekte auf LL-Master Niveau • Zeitspanne zwischen LL-Master und LL-Sensei > 2 Jahre • Monatliches Coaching durch einen LL-Sensei	• Präsentation der Projektergebnisse • Dokumentation des Projekterfolgs durch einen Abschlussbericht

Die vier Ausbildungsstufen im Überblick

Stufe 1: Lean Leadership-Expert (LL-Expert)

In dieser Ausbildungsstufe wird den angehenden Lean Leader-Experts das Basiswissen zum Verständnis der Lean-Philosophie und -Methodik vermittelt. Die Teilnehmer lernen die grundlegenden Prinzipien und Verhaltensweisen von Lean-Unternehmen kennen. Dabei wird ein besonderer Fokus darauf gelegt, wie sich das Denken und Handeln einer Lean-Organisation verankern lässt und somit eine Organisation befähigt, erfolgreich zu sein. Außerdem lernen die Teilnehmer Methoden kennen, die es ermöglichen, die Lean-Transformation in ihrem Unternehmen zu beschleunigen und dabei generelle Stolpersteine zu vermeiden.

Die LL-Expert-Ausbildung wird von KUDERNATSCH-Coaches begleitet, wobei ausgebildete LL-Coaches oder LL-Master in der beauftragenden Organisation Schritt für Schritt diese Funktion übernehmen. Die LL-Expert-Ausbildung hilft, Lean positiv im Unternehmen zu vermitteln und zielt darauf ab, erste Lean-Leaders auszubilden.



> Zielgruppe

Alle Mitarbeiter, die ein Grundlagenwissen in Lean Management, KVP und Lean Leadership benötigen (z.B. Teamleiter, Gruppenleiter)

> Ziele

Die Teilnehmer kennen als Lean Leadership-Experts die Grundgedanken von Lean Management und Lean Leadership. Sie verstehen das Lean Leadership-Development-Modell und die Durchführung von KVP-

Projekten. Sie kennen die wichtigsten Methoden und den Nutzen von Lean Leadership.

> Methoden

Grundlagen-Workshop mit praktischen Übungen, Erfahrungsaustausch und Feedback; ein überschaubares „Lernprojekt“ (2 Monate) auf der Team- oder Abteilungsebene unter Leitung eines LL-Coachs oder LL-Masters

> Zertifizierung

- schriftliche Prüfung (30 Minuten)
- Zusammenfassung eines Fachartikels oder Kapitels einer Grundlagenlektüre
- Präsentation der Projektergebnisse

Stufe 2: Lean Leadership-Coach (LL-Coach)

Die Hauptfunktion eines LL-Coachs ist es, Lean Aktivitäten zu unterrichten, zu begleiten und zu führen sowie für deren nachhaltige Umsetzung unter der Leitung eines LL-Masters oder LL-Senseis zu sorgen. In dieser Ausbildungsstufe lernen die Teilnehmer, als Teamplayer, Motivator und Lean-Champion in ihrer Organisation zu arbeiten. Sie zielt auf Führungskräfte im mittleren Management ab. Sie lernen ein breites Spektrum wertvoller Werkzeuge und Methoden zur systematischen Problemlösung kennen und üben diese zielgerichtet einzuführen und anzuwenden. Dabei übernehmen sie auch Verantwortung für die termingerechte Durchführung sowie für die Projektergebnisse.

Durch die Bearbeitung eines Trainingsprojekts zu einer konkreten Problemstellung aus dem KUDERNATSCH beauftragenden Unternehmen wird der nahtlose Know-how-Transfer in die betriebliche Praxis sichergestellt. Auf diese Weise können die Teilnehmer direkt erste Erfolgsergebnisse vorweisen. Das Review und Coaching zu den Trainingsprojekten erfolgt während der Trainingsblöcke und bildet einen wesentlichen Bestandteil der Ausbildung.



> **Zielgruppe**

Mittlere Führungsebene und Lean-Experten, die kleinere Verbesserungsprojekte vorantreiben wollen

> **Ziele**

- Die Teilnehmer können als LL-Coach überschaubare Verbesserungsprojekte unter der Leitung eines LL-Masters oder LL-Senseis bearbeiten und erfolgreich leiten.
- Sie kennen ein breites Spektrum wertvoller

Werkzeuge und Methoden zur systematischen Problemlösung und lernen, diese zielgerichtet einzuführen und umzusetzen. Dabei übernehmen sie auch Verantwortung für die termingerechte Durchführung sowie Projektergebnisse.

- Durch das Bearbeiten eines Trainingsprojekts zu einer konkreten Problemstellung aus ihrem Unternehmen wird der nahtlose Know-how-Transfer in die betriebliche Praxis sichergestellt. Auf diese Weise können sie direkt erste Erfolgsergebnisse vorweisen. Review und Coaching zu diesen Trainingsprojekten erfolgen während der Trainingsblöcke und bilden einen wesentlichen Bestandteil der Ausbildung.

> **Methoden**

Umsetzung eines Verbesserungsprojekts unter Leitung eines LL-Masters oder LL-Senseis; Methoden und Werkzeuge werden zielgerichtet eingesetzt (4 Monate)

> **Zertifizierung**

- schriftliche Prüfung (60 Minuten)
- Präsentation der Projektergebnisse
- Präsentation der Zusammenfassung eines Fachartikels oder Kapitels einer Grundlagenlektüre
- Dokumentation des Projekterfolgs in einem Abschlussbericht
- Online Executive Seminar „Lean Leadership“ mit Jeff Liker

Nach dieser Ausbildungsstufe sind die LL-Coaches zertifizierte Lean-Trainer, die professionell folgende Aufgaben in ihrer Organisation wahrnehmen: den Lean-Gedanken und kleine Verbesserungsprojekte in ihren Bereichen erfolgreich vorantreiben. Ihre Ausbildung befähigt sie, Lean im Unternehmen einzuführen und Lean-Workshops durchzuführen.

Stufe 3: Lean Leadership-Master (LL-Master)

Die LL-Master-Zertifizierung bringt die Kandidaten auf ein nächstes Lean-Level. Der Hauptfokus eines LL-Masters ist es, den aktuellen Lean-Reifegrad der Organisation zu beurteilen sowie komplexe Lean-Projekte cross-funktional zu führen und zu managen. Die Teilnehmer lernen in dieser Ausbildungsstufe, horizontale Führung auszuüben und auch ohne disziplinarische Weisungsbefugnis komplexe Projekte umzusetzen und voranzutreiben. Als Experten in der KVP- und Projektmanagement-Methodik wenden sie ihr

Strategische Entscheidungen treffen,
operationalisieren und umsetzen

Wissen zur gezielten Umsetzung der Lean-Strategie an. Darüber hinaus unterstützen sie die LL-Coaches beim Umsetzen von Projekten und fungieren dank ihrer Kompetenz als wertvolle Berater für das operative Management. Sie kennen den strategischen und wirtschaftlichen Nutzen von Lean Leadership. Aufgrund ihrer methodischen Kompetenz, Projekte und Teams zu leiten, sind sie wertvolle Partner beim Umsetzen der Lean Leadership-Strategie.



> Zielgruppe

Mittlere bis obere Führungsebene sowie Lean-Experten, die cross-funktionale Verbesserungsprojekte vorantreiben wollen

> Ziele

Die Teilnehmer sind als LL-Master Lean Leadership-Profis und zuständig für das erfolgreiche Umsetzen von anspruchsvollen und komplexen Lean Leadership- und KVP-Projekten in ihrem Unternehmen.

Als Experte in der Methodik von KVP und Projektmanagement wenden sie dieses Wissen zur gezielten Umsetzung der KVP-Strategie an. Darüber hinaus coachen sie die LL-Coachs beim Umsetzen von Projekten und fungieren dank ihrer Kompetenz als wertvolle Berater für das operative Management.

Sie kennen den strategischen und wirtschaftlichen Nutzen von Lean Leadership. Aufgrund ihrer methodischen Kompetenz, Projekte und Teams zu leiten, sind sie wertvolle Partner beim Umsetzen der Lean Leadership-Strategie.

> Zertifizierung

- Mindestens ein eigenständig durchgeführtes komplexes KVP-Projekt/Transformationsprojekt mit einem LL-Sensei als Coach
- Zeitspanne des Projekts: mindestens 6 Monate
- Dokumentation des Projekterfolgs durch einen Abschlussbericht
- Online Executive Seminar „Lean Leadership“ mit Jeff Liker

Nach Abschluss sind die LL-Master in der Lage, jährliche Assessment im Unternehmen durchzuführen und komplexe Lean Projekte zu managen. Außerdem können sie cross-funktionale Herausforderungen meistern.

Stufe 4: Lean Leadership-Sensei (LL-Sensei)

LL-Senseis haben ein vertieftes Wissen bezüglich der Lösung komplexer Problemstellungen sowie der Coaching-Methoden, der Konfliktbehandlung, der Teammotivation und des Führens von Projektteams.

Sie selektieren und definieren mit dem Führungsteam die Verbesserungsprojekte, trainieren und unterstützen LL-Coaches und LL-Masters in den Projekten. Ihre Rolle liegt dabei u.a. im Coachen der LL-Coaches und LL-Masters in den jeweiligen Projekten sowie im Durchführen von Projektreviews.

Außerdem sind sie maßgeblich an der Entwicklung des KVP-Programms in ihrem Unternehmen beteiligt und erstellen die Mehrzahl der Schlüsseldokumente wie Roadmaps oder Trainingspläne und Projektdokumente. LL-Senseis übernehmen darüber hinaus häufig die Aufgabe der Gesamtkoordination, wozu auch die regelmäßige Information der Mitarbeiter über den Stand der Implementierung gehört.



➤ **Zielgruppe**

Obere Führungsebene sowie Lean-Experten, die strategisch relevante Lean-Transformationsprojekte vorantreiben wollen

➤ **Ziele**

- LL-Senseis haben ein vertieftes Wissen bezüglich der Lösung komplexer Problemstellungen sowie der Coaching-Methoden, der Konfliktbehandlung, der Teammotivation und des Führens von Projektteams.
- Sie selektieren und definieren mit dem Führungsteam die Verbesserungsprojekte, trainieren und unterstützen LL-Coachs und -Master in den Projekten. Ihre Hauptrolle liegt dabei im Coachen der LL-Master und LL-Coachs in den Projekten sowie im Durchführen von Projektreviews.
- Außerdem sind sie an der Entwicklung des KVP-Programms in ihre Unternehmen maßgeblich beteiligt und erstellen die Mehrzahl der Schlüsseldokumente wie Roadmaps, Trainingspläne und Projektdokumente.
- LL-Sensei übernehmen darüber hinaus häufig die Aufgabe der Gesamtkoordination, wozu auch das regelmäßige Informieren der Mitarbeiter über den Stand der Implementierung zählt.

➤ **Zertifizierung**

- Mindestens 3 durchgeführte, dokumentierte komplexe KVP-Projekte/ Transformationsprojekte auf LL-Master-Niveau
- Zeitspanne zwischen LL-Master-Zertifizierung und LL-Sensei-Ausbildung: mindestens 2 Jahre
- Eine schriftliche Kurz-Zusammenfassung der Projekte

Die Zertifizierung zum Lean Leadership-Sensei ist die Lean-Königklasse und wird nur erfahrenen Lean Leadership-Masters zuteil. Sie dokumentiert, dass ihre Absolventen über die Kompetenz verfügen, komplexe strategische Transformations-Projekte zu planen, zu managen und zu steuern.

Nutzen der Ausbildung für die Teilnehmer

Die Teilnehmer erwerben in der LL-Expert-Ausbildung in systematisierter Form anhand von Praxisbeispielen und Best Practices das zum Start von

Strategische Entscheidungen treffen,
operationalisieren und umsetzen

Projekten, die auf das Entwickeln einer Lean Leadership-Kultur in Ihrer Organisation abzielen, nötige Know-how. Sie wissen danach,

- worin der Unterschied zwischen den herkömmlichen Führungsstilen und Lean Leadership besteht,
- wie das Lean Leadership-Development-Modell funktioniert,
- wie sich der Lernzyklus von Self-Development gestaltet (PDCA-Zyklus).

Hierauf aufbauend erwerben sie in den weiteren Ausbildungsstufen – abhängig vom jeweiligen Grad der Kompetenzentwicklung – in Transformationsprojekten Schritt für Schritt die Kompetenz um,

- eine Lean Leadership-Kultur, die auf eine kontinuierliche Verbesserung abzielt und auf wechselseitigem Vertrauen und Respekt basiert, in ihrem bzw. dem ihnen anvertrauten Bereich einzuführen,
- Mitarbeiter beim Umsetzen ihrer Ziele mit Hilfe von Verbesserungswerkzeugen wie dem A3-Report professionell zu coachen,
- den Denkprozess und die Infrastruktur zu implementieren, die zum Aufrechterhalten der Problemlösung auf allen Ebenen nötig ist,
- ihre Rolle als Führungskraft im Hoshin Kanri-Prozess professionell wahrzunehmen,
- im Führungsteam einen Konsens über die wichtigsten Durchbruchziele zu erzielen,
- die Ziele cross-funktional abzustimmen und hierarchieübergreifend zu kaskadieren, so dass alle Aktivitäten im Unternehmen auf die übergreifenden Unternehmensziele abgestimmt sind,
- den Umsetzungsprozess zu steuern und die wichtigsten Performance-Informationen zielgruppengerecht auf allen Hierarchieebenen bis auf die Shopfloor-Ebene so zu visualisieren, so dass für alle Beteiligten der Grad der Zielerreichung sofort erkennbar ist und bei Soll-Ist-Abweichungen unmittelbar die erforderlichen Verbesserungsmaßnahmen initiiert werden können.

Nutzen der Ausbildung für Ihr Unternehmen

Allgemein

- Ihr Unternehmen verfügt über Führungskräfte, die die Lean Leadership-Philosophie verinnerlicht haben und eine Lean-Kultur basierend auf einer kontinuierlichen Verbesserung Ihrer Organisation nachhaltig vorantreiben.
- Ihre Führungskräfte können ihre Tätigkeiten in Strategieumsetzungsprozessen und -projekten priorisieren und fokussieren.
- Ihre Organisation macht einen großen Entwicklungsschritt in Richtung einer leistungsorientierten Lean Kultur.
- Ihre Führungskräfte verfügen bereichs- und hierarchieübergreifend über ein gemeinsames Führungsverständnis, das sich am Lean Leadership-Development-Modell orientiert.
- Sie verankern das Lean Management und die Kultur einer kontinuierlichen Verbesserung in ihrer Organisation.

Strategische Entscheidungen treffen,
operationalisieren und umsetzen

- Zwischen Ihren Führungskräften erfolgt cross-funktional eine Vernetzung und ein Wissens- und Erfahrungsaustausch.
- Ihre Organisation gewinnt mehr Sicherheit bei der Strategieumsetzung und bei der Lean-Transformation auf der Bereichs- und der Prozessebene.
- Die Innovationskraft und Reaktionsgeschwindigkeit Ihrer Organisation steigt.
- Aktivitäten, die Prozesse verlangsamen, Verschwendung erzeugen und unnötige Kosten verursachen, werden in Ihrem Unternehmen schnell entdeckt und eliminiert, alle Aktivitäten konzentrieren sich zunehmend darauf, was für die Kunden wichtig ist.
- Ihr Unternehmen macht einen wichtigen Entwicklungsschritt in Richtung „lernende Organisation“.
- die Kompetenz erwerben, den PDCA-Problemlösungs-Zyklus professionell zu durchlaufen,
- ihre Fähigkeit zur Reflektion des eigenen Verhaltens und Wirkens und zum Lösen von Problemen ausbauen.

Im Detail

- Ihre Mitarbeiter verfügen über die Kompetenz, den PDCA-Problemlösungs-Zyklus professionell zu durchlaufen,
- Ihre Führungskräfte reflektieren eigenes Verhalten und Wirken und bauen ihre Kompetenz zum Lösen von Problemen (und die ihrer Mitarbeiter) mit System aus),
- Ihre Mitarbeiter auf allen Ebenen haben firmenintern kompetente Ansprechpartner, wenn es um die Strategieumsetzung im Betriebsalltag geht.
- Die internen Ressourcen werden effektiver für die Strategieumsetzung genutzt.
- Die Projektlaufzeiten und -kosten reduzieren sich.
- Das Top-Management hat einen „verlängerten Arm“ in der Organisation, der bei seiner Tätigkeit die übergeordneten Unternehmensinteressen berücksichtigt.
- Die Qualität der Führung erhöht sich; außerdem verbessert sich die Kommunikation und Kooperation in den Projekten, wodurch auch deren Akzeptanz steigt.
- Die Kosten für externe Beratung sinken, die Unabhängigkeit von externen Beratern steigt und (erfolgs-)kritisches Know-how bleibt im Unternehmen.
- Ihre Investitionen für Veränderungsprojekte und -vorhaben werden abgesichert.
- Sie bereiten Potenzial-Träger auf die eventuelle Übernahme einer (Top-)Management-Funktion vor.

Ihre Investition

Die Kosten der Ausbildung und Zertifizierung divergieren abhängig von der Zahl der Teilnehmer sowie der Komplexität der in die Ausbildung zum LL-

Expert, ,LL-Coach, LL-Master sowie LL-Sensei integrierten Transformationsprojekte. Es wird jedoch angestrebt, dass die Ausbildung aufgrund der im Rahmen der Projekte erzielten Steigerungen der Wertschöpfung einen unmittelbaren Gewinn für das KUDERNATSCH Consulting & Solutions beauftragende Unternehmen produzieren. Nähere Infos auf Anfrage.

Ihre Ausbildungspartner

Kudernatsch Consulting & Solutions

Das Beratungsunternehmen Kudernatsch Consulting & Solutions unterstützt Unternehmen beim Umsetzen ihrer Strategie im Betriebsalltag. Seine Beratungsschwerpunkte liegen auf den Themenfeldern Hoshin Kanri (Policy Deployment), Balanced Scorecard (BSC), Lean Management, Lean Six Sigma, Lean Leadership, KATA und Change Management.

Inhaberin des Beratungsunternehmens ist die promovierte Betriebswirtin Dr. Daniela Kudernatsch, die in mehr als 60 Unternehmen weltweit an Strategieumsetzungsprojekten beteiligt war und zu den Wegbereitern von Lean Leadership und Hoshin Kanri (Policy Deployment) im deutschsprachigen Raum zählt. Sie ist zertifizierter KATA-Expert/KATA-Manager (CETPM) und Lean Leadership-Coach (Liker Leadership Institute), Lean Expert und Master Black Belt Six Sigma.

Dr. Daniela Kudernatsch ist Autorin mehrerer Fachbücher zum Thema Strategieumsetzung. 2013 erschien im Verlag Schaeffer-Pöschel ihr neuestes Buch „Hoshin Kanri - Unternehmensweite Strategieumsetzung mit Lean-Management-Tools“ mit einem Vorwort von Jeffrey Liker, der mehrere Bestseller über das Toyota-Management- und Produktionssystem schrieb. Seit 2008 ist Dr. Daniela Kudernatsch auch Vice President Europe von Liker Lean Advisors.

Liker Lean Academy

Die Liker Lean Academy ist das Trainings- und Zertifizierungsinstitut des Beratungsunternehmens Liker Lean Advisors, das Anfang der 90er Jahre von Dr. Jeffrey K. Liker gegründet wurde. Jeff Liker erhielt wie kaum ein anderer Fachexperte tiefe Einblicke in die Toyota-Kultur. Seine Erkenntnisse veröffentlichte er in diversen Büchern, die meist weltweit Bestseller wurden (Toyota Way, Toyota Culture, Toyota Lean Leadership etc.). Dr. Liker wurde mit 11 Shingo-Preisen ausgezeichnet.

Die Liker Lean Academy entwickelt Trainings- und Zertifizierungsprogramme zu den Themen Lean Management und Lean Leadership an und führt sie weltweit durch. Diese Programme zeichnen sich u.a. dadurch aus, dass sie die Führungskräfte von Unternehmen aufgrund des intensiven Trainings direkt am Gemba, also Ort des Geschehens, dazu befähigen, tiefgehende kulturelle Veränderungen in ihrer Organisation zu initiieren und zu bewirken.

KUDERNATSCH Consulting & Solutions

Fax: +49/8170-9 22 34

Fußsteinerstraße 3
D-82064 Straßlach bei München

Unser Unternehmen interessiert sich für die von Ihnen offerierte firmeninterne Lean Leadership-Ausbildung (bzw. Ihre sonstigen Leistungen als Experte für Strategieumsetzung im Betriebsalltag).

Bitte rufen Sie mich deshalb am um Uhr an.

Alternativ wäre ein Gespräch am um Uhr möglich.

Nachname/Vorname

Unternehmen

Position/Abteilung

Straße/Postfach

PLZ/Ort

Telefon

Email:

Ort, Datum