

Strategische Entscheidungen treffen,  
operationalisieren und umsetzen

## Zertifizierung zum PLP Master

Führen und Coachen des Problemlösungsprozesses

- Original Toyota-Seminar -

2-Tages-Masterclass mit Dr. Daniela Kudernatsch



Orte und Termine:

München, 5./6. Mai 2020

München, 18./19. November 2020



### Lassen Sie sich von Jeff Liker zertifizieren!

Am Ende der Ausbildung erfolgt die schriftliche Zertifizierungsprüfung. Bei erfolgreichem Bestehen erhalten Sie das Zertifikat „PLP Master“ der Liker Lean Academy, unterschrieben vom amerikanischen Lean Experten Jeffrey K. Liker.



## Hintergrund

Wenn Unternehmen eine Lean-Kultur oder Kultur der kontinuierlichen Veränderung (KVP) in ihrer Organisation verankern möchten, stehen sie vor folgender Herausforderung: Ihre Mitarbeiter und Arbeitsteams auf der wertschöpfenden Ebene müssen lernen, eigenständig

- Probleme zu erkennen,
- deren Ursachen zu analysieren,
- Maßnahmen zu deren Beseitigung zu definieren,
- diese konsequent umzusetzen und
- hieraus neue (Verhaltens-)Standards abzuleiten.

Verfügen die Mitarbeiter über diese Kompetenz nicht, gelingt auch der Aufbau einer Lean- oder KVP-Kultur nicht. Denn dann können Veränderungen nur top down initiiert und realisiert werden. Dies ist aber in den zunehmend netzwerkartig organisierten Unternehmen von heute nur noch bedingt möglich.

Viele Strategieumsetzungsprojekte scheitern nicht daran, dass den Mitarbeitern und ihren Führungskräften die Bereitschaft fehlt, sich für die Unternehmensziele zu engagieren. Die Ursache ist vielmehr: Den Mitarbeitern auf der operativen Ebene fehlen Werkzeuge, um parallel zum Tagesgeschäft die angestrebten Veränderungen zu realisieren. Außerdem existiert im Unternehmen kein institutionalisierter Prozess, um die Kompetenz der Mitarbeiter zum eigenständigen Erkennen, Analysieren und nachhaltigen Lösen von Problemen sukzessiv zu erhöhen. Ein Instrument, das diese Funktion erfüllt, ist der A3-Report. Er hat sich unter anderem bei Toyota als Strategieumsetzungs- sowie Organisations- und Personalentwicklungsinstrument bewährt.

## Der A3-Problemlösungsprozess

Die A3-Problemlösungsmethodik ist ein Instrument zum Lösen von Problemen. Es soll jedoch zugleich den Denkprozess der Problemlösung für die Mitarbeiter transparent machen, indem ihnen sozusagen eine Schablone an die Hand gegeben wird, welche Analyse- und Handlungsschritte beim Lösen eines Problems zu durchschreiten sind. Außerdem soll die Arbeit mit dem A3-Problemlösungsprozess einen Lernprozess anstoßen, der zu einem tieferen Verständnis der Probleme führt und die Kompetenz vermittelt, nachhaltige Lösungen für diese zu entwerfen und im Arbeitsalltag zu realisieren. Der Report basiert auf dem aus dem Lean Management bekannten PDCA-Zyklus, demzufolge beim Lösen von Problemen vier Phasen zu unterscheiden sind:

**Phase 1: Plan.** In ihr werden das Problem und der Ist-Zustand beschrieben sowie die (Kern-)Ursachen des Problems analysiert. Außerdem wird der Ziel-Zustand formuliert. Zudem werden Messgrößen für das Erreichen des Ziel-Zustands definiert.

**Phase 2: Do.** In ihr werden die Maßnahmen zum Erreichen des Ziel-Zustands fixiert.

**Phase 3: Check.** In ihr wird die Wirksamkeit der Maßnahmen kontrolliert, sodass diese bei Bedarf nachjustiert werden können.

**Phase 4: Act/Adjust.** In ihr werden die im Prozess der Problemlösung gesammelten Erfahrungen evaluiert und hieraus Standards für das künftige Vorgehen abgeleitet, die fortan als Basis für weitere Verbesserungen dienen.

Diese vier Phasen findet man in den A3- Reports wieder. Auf dem Formblatt, das als Grundlage für die Arbeit mit ihnen dient, sind „Textfelder“ für die verschiedenen Analyse- und Arbeitsschritte angelegt, die es bei einem PDCA-Zyklus zu durchlaufen gilt. Diese können abhängig von der Anwendung divergieren. Der A3-Report zur Problemlösung besteht insgesamt aus sieben Analyse- und Arbeitsschritten.

## Zielgruppe der Masterclass

Dies Masterclass ist für alle Personen konzipiert die sich in Unternehmen mit den Themen Führung, Management, Unternehmens- und Personalentwicklung befassen. Insbesondere angesprochen sind Entscheider wie Vorstände und Geschäftsführer sowie Fach- und Führungskräfte aus den Bereichen Prozess- und Lean Management, Unternehmensentwicklung, Six Sigma, Produktion sowie Personal.

## Inhalte der Masterclass

### 1. Tag: Der Problemlösungsprozess und Coaching-Verständnis (mit Live-Coaching)

#### Philosophie der A3-Problemlösung

- > A3-Problemlösung als Teil eines vollständiges Lean-System
- > Der PDCA-Problemlösungs-Zyklus als Herz von „Lean Thinking“
- > Lean Management und Lean Leadership

#### Wie ist das Besondere an Lean Leadership?

- > Historie, Grundverständnis und Philosophie von Lean Leadership
- > Vergleich von herkömmlichen Führungsstilen mit Lean Leadership
- > Das Lean Leadership-Development Modell
- > Die Kernwerte von Lean Leadership

#### Führen und Coachen des Problemlösungsprozesses

- > Ursprünge und Hintergrund
- > Das Mentor-Mentee-Prinzip
- > Die Rollen des Mentors und des Mentees

*Praxisbeispiele und Fallbeispiel*

#### Anwendung des Problemlösungsprozesses (Fallstudie)

- > Ein typisches Coaching-Gespräch analysieren
- > Das Problem aufnehmen
- > Die aktuelle Situation erfassen
- > Den Zielzustand festlegen
- > Ursachen untersuchen
- > Gegenmaßnahmen entwickeln

*Fallstudie mit Live-Coaching*

### 2. Tag: Problemlösung üben und trainieren (mit live Coaching)

#### Die Problemlösungs-KATA

- > Theorie, wesentliche Bestandteile und Leitfaden
- > Die Problemlösungs-KATA
- > Anwendung anhand der Fallstudie
- > Live-Coaching und Feedback

#### Die aktuelle Situation erfassen

- > Theorie, wesentliche Bestandteile und Leitfaden
- > Anwendung anhand der Fallstudie
- > Live-Coaching und Feedback

#### Den Ziel-Zustand festlegen

- > Theorie, wesentliche Bestandteile und Leitfaden
- > Anwendung anhand der Fallstudie
- > Live-Coaching und Feedback

#### Ursachenanalyse

- > Theorie, wesentliche Bestandteile und Leitfaden
- > Anwendung anhand der Fallstudie
- > Live-Coaching und Feedback

#### **Gegenmaßnahmen festlegen**

- > Theorie, wesentliche Bestandteile und Leitfaden
- > Anwendung anhand der Fallstudie
- > Live-Coaching und Feedback

#### **Erfolgswirkung messen**

- > Theorie, wesentliche Bestandteile und Leitfaden
- > Anwendung anhand der Fallstudie
- > Live-Coaching und Feedback

#### **Standardisierung und Follow-up**

- > Theorie, wesentliche Bestandteile und Leitfaden
- > Anwendung anhand der Fallstudie
- > Live-Coaching und Feedback

#### **Einführung der A3-Problemlösung in der Organisation**

- > Die organisatorischen Voraussetzungen schaffen
- > Rollen und Aufgaben bei der Einführung
- > Umsetzungsplanung und Zeitschiene
- > Hürden und Erfolgsfaktoren



Am Ende der Ausbildung erfolgt die schriftliche Zertifizierungsprüfung zum „PLP Manager“ der Liker Lean Academy, unterschrieben vom amerikanischen Lean Experten Jeffrey K. Liker.

#### **Nutzen der Masterclass**

Die Teilnehmer erfahren anhand von Praxisbeispielen, Best Practices und diversen Trainingssessions, was man unter der A3-Problemlösung versteht und wie Unternehmen eine derartige Kultur in ihrer Organisation entwickeln können. Sie wissen nach dem Seminar

- > was der Hintergrund und die Philosophie der A3-Problemlösung ist
- > was die Bestandteile des A3-Reports sind und wie die A3-Problemlösung funktioniert
- > wie sich das Mentor-Mentee-Prinzip gestaltet und welche Rollen Mentor und Mentee einnehmen
- > worin der Unterschied zwischen den herkömmlichen Führungsstilen besteht
- > was der Zusammenhang zwischen dem PDCA-Zyklus und der A3-Problemlösung ist
- > warum mit der A3-Problemlösung eine nachhaltige Umsetzung von kontinuierlicher Verbesserung möglich ist
- > was die zentralen Erfolgsfaktoren sind, um eine Problemlösungs-Kultur mit wechselseitigem Vertrauen und Respekt und einer kontinuierlichen Verbesserung einzuführen
- > mit welchen Techniken und Werkzeugen Mitarbeiter bei dem Umsetzen ihrer Ziele professionell gecoacht werden
- > wie man den Denkprozess und die erforderliche Infrastruktur implementiert, um die Problemlösung auf allen Ebenen aufrecht zu erhalten,

### **Methodik**

- > Interaktive Erarbeitung der Methoden, zahlreiche Übungssequenzen
- > Durchgängige Fallstudie, Praxisbeispiele und Best Practices
- > Zielgerichteter Medien- und Methodenwechsel (Vortrag, Powerpoint-Präsentation, Pinnwandtechnik sowie zahlreiche Übungen an Praxisfällen)
- > Optimaler Praxistransfer: Die vorgestellten Arbeitstechniken werden im Seminar anhand von praktischen Übungen und Rollenspielen erprobt.
- > Die individuelle Bearbeitung von Fragen und Alltagsbeispielen der Teilnehmer sowie strukturierte Diskussionen runden das Seminar ab.
- > Durch die Verknüpfung von Theorie und Praxis, angereichert mit viel Spaß, Leichtigkeit und Zielorientierung fällt es den Teilnehmern leicht, einen maximalen Lernerfolg in relativ kurzer Zeit zu erzielen.

### **Dauer**

2 Tage (1. Tag: 09.00 – 18.00 Uhr; 2. Tag: 8.30 – 16.30 Uhr)

### **Teilnahmegebühr**

1.495€ (+ MwSt.)

Nimmt mehr als ein Vertreter desselben Unternehmens an der Veranstaltung teil, bieten wir ab dem zweiten Teilnehmer einen Preisnachlass von 10 Prozent.

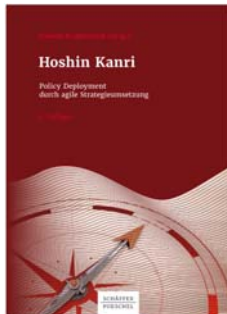
### **Zertifizierungskosten**

Bei Teilnahme zur Zertifizierungsprüfung fallen Zertifizierungskosten inkl. Zertifikat in Höhe von 35€ an.



### Masterclass-Leitung

**Dr. Daniela Kudernatsch** ist Inhaberin der Unternehmensberatung KUDERNATSCH Consulting & Solutions. Die promovierte Betriebswirtin beschäftigt sich seit vielen Jahren mit komplexen Transformations-Projekten. Dabei kann sie auf einen weitreichenden Erfahrungsschatz mit Methoden zur Strategieumsetzung wie z.B. Hoshin Kanri/Policy Deployment, Balanced Scorecard, OKR zurückgreifen. Sie ist zertifizierter systemischer Business Coach, KATA-Manager, Lean Leadership-Coach und Master Black Belt Six Sigma sowie Autorin mehrerer Fachbücher und Fachartikel.



**Aktuelles Buch:** Dr. Daniela Kudernatsch ist Autorin mehrerer Fachbücher zum Thema Strategieumsetzung. Im April 2019 erschien im Verlag Schaeffer-Pöschel die Neuauflage des Buches „Hoshin Kanri – Policy Deployment durch agile Strategieumsetzung“ mit einem Vorwort von Jeffrey Liker, der mehrere Bestseller über das Toyota-Management- und –Produktionssystem schrieb.

### Anmeldung

Bitte einfach das folgende Formular ausfüllen und per E-Mail an KUDERNATSCH Consulting & Solutions senden. Danach erhalten Sie eine Bestätigung, sofern noch Plätze frei sind – andernfalls informieren wir Sie umgehend.

### Zahlungsbedingungen

Mit der Anmeldebestätigung erhalten Sie eine Rechnung. Bitte bezahlen Sie diese bis zwei Wochen vor dem Veranstaltungstermin. Bis zu diesem Zeitpunkt können Sie die Teilnahme kostenlos stornieren. Danach oder bei Nichterscheinen berechnen wir die gesamte Seminargebühr. Die Stornierung bedarf der Schriftform. Selbstverständlich ist eine Vertretung des angemeldeten Teilnehmers möglich. KUDERNATSCH Consulting & Solutions ist berechtigt das Seminar aus wichtigen Gründen kurzfristig abzusagen (z.B. Erkrankung der Referenten). Schadenersatzansprüche erwachsen hieraus nicht.

