



2-Tages-Seminar

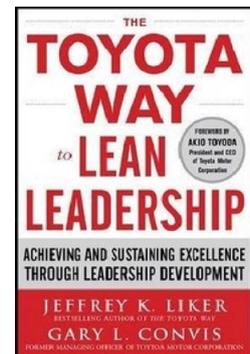
Lean Leadership

- Die Lean-Philosophie unternehmensweit in
der Führungskultur verankern

mit **Dr. Daniela Kudernatsch**

(in Kooperation mit dem Lean Guru und Bestsellerautor Jeffrey
K. Liker

- > Zertifizierter Lean Leadership-Coach (Liker Leadership Institute) und zertifizierter KATA-Expert/KATA-Manager (CETPM)
- > Strategieumsetzungsprojekten (Lean Management, Six Sigma, Hoshin Kanri, Balanced Scorecard) in mehr als 60 Unternehmen
- > Autorin mehrerer Fachbücher zum Thema Strategieumsetzung und des Buchs „Hoshin Kanri – Unternehmensweite Strategieumsetzung mit Lean-Management-Tools“ (Frühjahr 2013) – mit einem Vorwort von Jeffrey Liker, u.a. Autor des Buchs „The Toyota Way to Lean Leadership“



Termine und Veranstaltungsorte

Noch nicht bekannt!

KUDERNATSCH Consulting & Solutions

Fußsteinerstraße 3b
D-82064 Straßlach bei München
Tel.: +49 (0)8170. 9 22 33
Fax: +49 (0)8170. 9 22 34
eMail: info@kudernatsch.com

Hintergrund

Bei vielen Unternehmen, die Lean Management einführen, hat sich gezeigt: Kaizen-Workshops oder isolierte KVP-Projekte bringen zwar kurzfristige, aber keine nachhaltigen Erfolge. Denn häufig schlafen Lean-Programme nach einiger Zeit ein, mit der Folge, dass sich die Prozesse wieder verschlechtern, erneut hohe Qualitätsschwankungen auftreten und die Verschwendung erneut steigt.

Eine zentrale Ursache hierfür: Viele Unternehmen, die Lean Management zum Vermeiden von Verschwendung einführen, zäumen das Pferd sozusagen von hinten auf. Sie führen die Methoden und Tools zum Schaffen von effizienten, standardisierten Prozessen ein, noch bevor in ihrer Organisation die erforderliche (Führungs-)Kultur besteht, um die Abläufe und Prozesse – mit den Mitarbeitern – kontinuierlich zu verbessern. Entsprechend instabil sind die Verbesserungsprozesse.

Als Faustregel bei einer Lean Transformation kann gelten: Höchstens 20 Prozent der aufgewandten Energie sollten in das Implementieren der Tools fließen. Die restlichen 80 Prozent der Anstrengungen gilt es auf das Verändern des Selbstverständnisses sowie des Handelns der Führungskräfte und ihrer Mitarbeiter zu verwenden, damit die Veränderungen nachhaltig sind und das Sich-verbessern ein natürlicher Prozess wird.

Beim Erreichen dieses Ziels spielt das Management eine Schlüsselrolle. Seine Aufgabe ist es, die erforderlichen Rahmenbedingungen zu schaffen, dass sich in der Organisation hierarchieübergreifend die zentralen Werte einer Lean Leadership-Philosophie verankern. Das heißt, es muss gezielt, Zeit und Energie in das Schaffen einer Lean-Kultur und eine entsprechende Entwicklung der Führungskräfte investieren.

Lean Leadership

Der Ursprung von Lean Leadership liegt im Lean Management und wurde durch das Führungskräfteentwicklungsmodell bei Toyota bekannt (Lean Leadership—Development-Modell). Das Führungsverständnis bei Lean Leadership und damit auch von Hoshin Kanri (Policy Deployment) unterscheidet sich stark von den herkömmlichen Führungsmodellen und Managementstilen.

Wie gestaltet sich der Lean Leadership-Ansatz?

- 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“.
- Lean Leadership 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.
- Lean Leadership verfolgt das übergeordnete Ziel, in der Organisation gute Problemlösungsabläufe zu etablieren, so dass das Erreichen der Ziele ein natürlicher Prozess wird.

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

Stufe 1: Sich als Führungskraft selbst entwickeln. Eine (zukünftige) Kernkompetenz von Führungskräften ist die Fähigkeit, das eigene Verhalten und Wirken zu reflektieren und die eigene „Performance“ systematisch 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: Tägliches Kaizen unterstützen. Die ersten beiden Stufen betreffen hauptsächlich die individuelle Führung. Ab der dritten Stufe steht die Organisation im Zentrum. Das heißt, nun geht es darum, Gruppen von Mitarbeitern (Team, 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.

Zielgruppe des Seminars

Das Seminar 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 Unternehmensentwicklung, Prozess- und Lean Management, Six Sigma, Produktion sowie Personal.

Inhalte des Seminars

1. Tag: Sich selbst und andere befähigen

Herzlich willkommen!

- > Vorstellung des Seminarleiters und der Teilnehmer
- > Darstellung der Inhalte und Zielsetzung des Seminars
- > Abstimmung mit Ihren Erwartungen als Teilnehmer

Philosophie und Werte von Lean Management

- > Kultur-Problemlösungs-Teams
- > Lean Management und Lean Leadership
- > Der PDCA-Problemlösungs-Zyklus als Herz von „Lean Thinking“
- > Die 4 P's des „Toyota Way“
- > Der Zusammenhang zwischen Hoshin Kanri (Policy Deployment) und Lean Leadership

Praxisbeispiele

Was ist ein Lean Leadership?

- > Historie, Grundverständnis und Philosophie von Lean Leadership

- > Ziele von Lean Leadership
- Praxisbeispiele*

Wie ist das Besondere an Lean Leadership?

- > Vergleich von herkömmlichen Führungsstilen mit Lean Leadership
- > Lean Leadership und Lean Development
- > Die Kernwerte von Lean Leadership
- > Charakteristika einer Lean Leadership-Organisation

Das Lean Leadership-Development-Modell: Die vier Stufen

- > Die Richtung geben: Ausrichtung am Nordstern
- > 1. Stufe: Sich als Führungskraft selbst entwickeln
- > 2. Stufe: Andere coachen und entwickeln
- > 3. Stufe: Tägliches Kaizen unterstützen
- > 4. Stufe: Vision schaffen und Ziele abstimmen

Praxisbeispiele und Praxisübungen

Stufe 1: Sich als Führungskraft selbst entwickeln

- > Den Lernzyklus von Self-Development verstehen (PDCA-Zyklus)
- > Eigenes Verhalten und Wirken reflektieren
- > Gemba praktizieren
- > Problemlösungsfähigkeiten entwickeln
- > Einen Lean Leadership-Plan erarbeiten

Praxisbeispiele und Praxisübungen

Stufe 2: Andere in der Umsetzung ihrer Ziele befähigen

- > Die Grundlagen und Kernelemente der KATA
- > Verbesserungs- und Coaching-KATA
- > Coaching und Führung
- > Die Rollen im Coaching-Prozess

Praxisbeispiele und Praxisübungen

2. Tag: Gruppen und das ganze Unternehmen an Lean Leadership ausrichten

Stufe 3: Tägliches Kaizen unterstützen

- > Gruppen von Mitarbeitern (Teams, Abteilungen, Bereiche) in eine Richtung ausrichten
- > Tägliches Kaizen aufrechterhalten und verbessern
- > A3-Reports zur Verbesserung von Kommunikation und Coaching
- > Ziele und Vorteile des A3-Problemlösung
- > Aufbau eines A3-Reports
- > Umsetzungstools in Verbindung mit A3-Problemlösung
- > Mentoring mit einem A3-Report

Fallstudie und Live-Coaching

Stufe 4: Hoshin Kanri als Führungsinstrument

- > Der PDCA-Zyklus als Basis von Hoshin Kanri
- > Festlegung von Breakthrough-Zielen (Durchbruchziele)
- > Vertikale und horizontale Zielabstimmung
- > Kaskadierung der jährlichen Hoshin-Ziele auf die weiteren Ebenen
- > Der Catchball-Prozess zur Vereinbarung von Zielen
- > A3-Reports zur Identifizierung der Stellhebel
- > Hoshin Kanri als Führungsinstrument
- > Hoshin Kanri als Führungsinstrument

Praxisbeispiele und Planspiel

Den Veränderungsprozess verstehen und managen

- > Typisches menschliches Verhalten im Veränderungsprozess

- > Der Transformationszyklus
- > Die Motivation-Einfluss-Matrix
- > Die Presidents Diagnosis

Einführung von Lean Leadership in der Organisation

- > Die organisatorischen Voraussetzungen schaffen
- > Rollen und Aufgaben bei der Einführung
- > Umsetzungsplanung und Zeitschiene
- > Hürden und Erfolgsfaktoren
- > Den Spagat zwischen herkömmlichen Führungsleitlinien und Lean Leadership schaffen

Nutzen des Seminars

Die Teilnehmer erfahren anhand von Praxisbeispielen und Best Practices, was man unter Lean Leadership versteht und wie Unternehmen eine Lean Leadership-Kultur in ihrer Organisation entwickeln können. Sie wissen nach dem Seminar,

- > worin der Unterschied zwischen den herkömmlichen Führungsstilen und Lean Leadership besteht,
- > wie das Lean Leadership-Development-Modell funktioniert,
- > wie sich der Lernzyklus von Selbst-Development gestaltet (PDCA-Zyklus),
- > warum die Fokussierung auf ein „Cost Cutting“ in der heutigen Zeit der falsche Ansatz ist,
- > warum das Delegieren von Lean nicht funktioniert und auf den unteren Ebenen eher Schaden anrichtet,
- > was die zentralen Erfolgsfaktoren sind, um einen Lean Leadership-Kultur mit wechselseitigem Vertrauen und Respekt und einer kontinuierlichen Verbesserung einzuführen,
- > mit welchen Techniken und Werkzeugen (wie z.B. dem A3-Report) man Mitarbeiter bei dem Umsetzen ihrer Ziele professionell coacht,
- > wie man den Denkprozess und die erforderliche Infrastruktur implementiert, um die Problemlösung auf allen Ebenen aufrecht zu erhalten,
- > was der Zusammenhang zwischen Hoshin Kanri (Policy Deployment) und Lean Leadership ist,
- > welche Rolle die Führungskräfte im Hoshin Kanri-Prozess spielen,
- > wie im Führungsteam ein Konsens über die wichtigsten Durchbruchziele geschaffen wird,
- > wie man Ziele über verschiedene Hierarchiestufen kaskadiert, cross-funktional abstimmt und ein Commitment erzielt,
- > wie man die wichtigsten Performance-Informationen zielgruppengerecht auf allen Hierarchieebenen bis auf die Shopfloor-Ebene visualisiert.

Methodik

- > Interaktive Erarbeitung der Methoden, zahlreiche Übungssequenzen
- > Diverse Fallstudien, Praxisbeispiele und Best Practices
- > Planspiel zur Simulation realer Situationen

- > 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 – 17.30 Uhr; 2. Tag: 8.30 – 17.00 Uhr)

Teilnahmegebühr

€ 1.895,- (+ MwSt.)

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

Seminarleiterin

Dr. Daniela Kudernatsch

Dr. Daniela Kudernatsch ist Inhaberin der Unternehmensberatung KUDERNATSCH Consulting & Solutions, die Unternehmen beim Umsetzen der KATA und von Lean Leadership unterstützt. Die promovierte Betriebswirtin beschäftigt sich als eine der Ersten im deutschsprachigen Raum mit Lean Leadership und Hoshin Kanri (Policy Deployment). Sie war in mehr als 60 Unternehmen an Strategiejumsetzungsprojekten beteiligt. Sie ist zertifizierter KATA-Expert/KATA-Manager (CETPM) und Lean Leadership-Coach (Liker Leadership Institute), Lean Expert und Master Black Belt Six Sigma sowie Autorin mehrerer Fachbücher und Fachartikel. Im Frühjahr 2013 erschien im Verlag Schaeffer-Pöschel ihr neuestes Buch „Hoshin Kanri – Unternehmensweite Strategiejumsetzung mit Lean-Management-Tools“ 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 Fax oder 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 Referentin). Schadenersatzansprüche erwachsen hieraus nicht.

KUDERNATSCH Consulting & Solutions

Fax: +49/8170-9 22 34

Fußsteinerstraße 3
D-82064 Straßlach bei München

Hiermit melde ich mich für das Seminar „**Lean Leadership**“ an. (Bitte gewünschter Termin ankreuzen!)

Termin und Ort noch nicht bekannt!

Ich veranlasse das Überweisen der Teilnahmegebühr von € 1.895,- (+ MwSt.) bis 14 Tage vor Seminarbeginn.

Nachname/Vorname

Unternehmen

Position/Abteilung

Straße/Postfach

PLZ/Ort

Telefon/Fax

Email:

Ort, Datum

Unterschrift

Bitte senden Sie die Rechnung an:

Name

Abteilung