

## Prinzipienbasierte Führung

# Hoshin Kanri

## Ziele erreichen bei gleichzeitigem Vertrauensaufbau

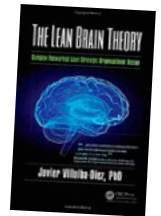
### Ihre Ziele

- Mitarbeiter übernehmen Verantwortung für das eigene Verhalten
- Allen Mitarbeitern ein klares Verständnis für deren Ziele vermitteln
- Zielgerichtet verbessern – im Sinne der langfristigen Unternehmensziele

### Steuern Sie Ihre Lean-Aktivitäten zielgerichtet

- Der Zielentwicklungsprozess als Navigationsinstrument in volatilen Zeiten
- Prinzipien der Selbstorganisation und Selbstoptimierung auf dem Weg zu einer fraktalen Fabrik
- Eine unternehmensweite Umsetzung von PDCA

Jeder Teilnehmer erhält das Buch „The Lean Brain Theory“



Ihre  
Lean-Experten



Prof. Dr.-Ing.  
Javier Villalba Diez  
Hochschule Heilbronn



Dr. Sonja Diekmann  
Business Consulting



Roman Gevers  
Saueressig Gruppe



Thorsten Tonigold  
Robert Bosch Automotive  
Steering GmbH

### Ihre Termine

19. und 20. März 2020 in München  
28. und 29. September 2020 in Köln

Hoher Lernerfolg durch  
begrenzte Teilnehmerzahl!

## Die fraktale Organisation



Ihr Seminarleiter:  
Prof. Dr.-Ing. Javier Villalba Diez,  
Hochschule Heilbronn

Empfang mit Kaffee und Tee, Ausgabe der Seminarunterlagen **ab 8.30 Uhr**

### 9.15 Herzlich willkommen

- Begrüßung durch den Seminarleiter
- Zielsetzung des Seminars
- Abstimmung mit den Erwartungen der Teilnehmer

### 9.30 Grundlagen des Prozessmanagements

- PDSA (Plan-Do-See-Act)
- Warum das KATA-Management-Modells unvollständig ist
- Grundlagen der Netzwerktheorie
- Grundlagen der Spieltheorie
- A3-X als Zielableitungsmethode

11.00 Kaffee- und Teepause

### 11.15 Hoshin Kanri Forest Praxisbericht innerhalb der Saueressig Gruppe

- Praxisbericht Shopfloor Management
- Strategisches „Organizational Design“
- Operational Excellence
- Global Operations with Hoshin Kanri Forest



Roman Gevers  
Director of Operations EMEA,  
Saueressig Gruppe

### Get-together

Ausklang des ersten Tages in informeller Runde. **Management Circle** lädt Sie zu einem kommunikativen Umtrunk ein. Entspannen Sie sich in angenehmer Atmosphäre und vertiefen Sie Ihre Gespräche mit den Referenten und den Teilnehmern!

### 12.30 Wertstromorientierte Fraktalität

- Aufbau einer robusten und evolutionsfähigen Organisation
- Die Dynamik der Macht im Unternehmen
- Machtstrukturanalyse
- Die Größe der Organisation und unterschiedliche Hoshin Kanri-Strategien
- Holonische Produktionssysteme

13.30 Business Lunch

### 14.15 PDCA Simulation Gruppenarbeit

- Praktische PDCA-Übung anhand einer Simulation
- PDCA als fraktale Einheit des Wertschöpfungsprozesses



Thorsten Tonigold  
Leiter Produktionssystem und technische Funktionen, **Robert Bosch Automotive Steering GmbH – Werk Bietigheim**

### 15.30 Wertstromorientierte Fabrik Workshop

- Aufbau eines wertstromorientierten Gemba Managements
- Verzahnung der einzelnen Bausteine und KPIs
- Performance in einer starren hierarchischen Organisation
- Organisatorische Verluste frühzeitig erkennen
- Pleite durch Managementfehler – Dos and Don'ts im Hoshin Kanri-Prozess

17.45 Zusammenfassung der Ergebnisse durch den Seminarleiter und abschließende Diskussion

Ende des ersten Seminartages mit anschließendem Get-together **ca. 18.00 Uhr**

# Management by means

Ihr Seminarleiter:  
Prof. Dr.-Ing. Javier Villalba Diez

8.30 Begrüßung und Überleitung zum 2. Seminartag

8.35 **Management by Means – Hoshin Kanri**

- Der Zielentfaltungsprozess im Detail
- Psychologische Hintergründe
- Bottom-up versus Top-down Ansätze

10.00 Kaffee- und Teepause

10.30 **Stolpersteine auf dem Weg zu Lean:**

- Relevante Erfolgsfaktoren
- Die Bedeutung der Führungskultur
- Change Ansätze und Empfehlungen
- Hoshin Kanri Forest als Enabler



Dr. Sonja Diekmann  
Consultant,  
**Business Coaching und Consulting  
Diekmann**

12.00 Business Lunch

So urteilten begeisterte Teilnehmer:

- ✓ **„Genial: Verknüpfung von Lean Management und Systemtheorie auf solider wissenschaftlicher Basis!“**  
F. Werk, Grenzach Produktions GmbH
- ✓ **„Dem Begriff Hoshin Kanri wurde Leben eingehaucht und das Seminar motiviert zur Einführung.“**  
E. Hauser, ista International GmbH

### AUCH ALS INHOUSE TRAINING

Zu diesen und allen anderen Themen bieten wir auch **firmeninterne** Schulungen an. Ich berate Sie gerne, rufen Sie mich an.

**Daniela Rühl**

Tel.: +49 6196 4722-615

daniela.ruehl@managementcircle.de  
www.managementcircle.de/inhouse



13.15 Fortsetzung der Case Study  
vom Vortag

**Workshop**

14.45 Kaffee- und Teepause

15.15 **Strategische Ausrichtung  
von Hoshin Kanri**


- Führung im Hoshin-Prozess
- Prinzipienbasierte Führung
- Von der Vertrauenswürdigkeit bis hin zum Alignment
- Warum das Management einen „Blue-Sky“ malen muss und die „Toten Winkel“ dazu

16.45 Zusammenfassung der Seminarergebnisse und  
Abschlussdiskussion

17.00 Ende des Seminars

### Zertifizierung

Ihr persönlicher Mehrwert: Für die  
Teilnehmer des Zertifizierungsprogramms

Teilprüfung zum  CERTIFIED LEAN MANAGER

Die Seminarinhalte werden im Anschluss an das Seminar im Rahmen von Multiple-Choice-Fragen geprüft. Innerhalb von zwei Wochen erhalten Sie das Ergebnis.

Die Teilnahme an der Zertifikatsprüfung ist optional. Die Teilnahme und das erfolgreiche Bestehen ist jedoch Voraussetzung für die Erlangung des Zertifikats „Certified Lean Manager“!

## Mit Hoshin Kanri Strategien und Ziele ableiten

Hoshin Kanri beinhaltet neben dem Verständnis von Ist- und Ziel-Zustand auch die übergreifende Zusammenarbeit aller Führungskräfte und Mitarbeiter. In der Organisation sollen die Kompetenzen beziehungsweise Führungskompetenzen aufgebaut sowie die Kultur und Struktur geschaffen werden, die nötig sind, damit das Unternehmen langfristig erfolgreich ist.

Suchen Sie nach einer Lösung, wie Sie Ihre Verbesserungsaktivitäten zielgerichtet gestalten können?

## Was Sie in diesem Seminar lernen

Sie informieren sich darüber, welche Bedeutung Hoshin Kanri, auch Policy Deployment oder Zielkaskadierungsprozess genannt, für einen nachhaltigen und kontinuierlichen Verbesserungsprozess hat:

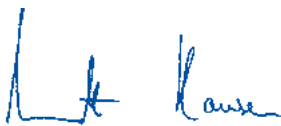
- Sie befähigen Ihre Mitarbeiter eine gemeinsame Ausrichtung anzustreben
- Sie richten Ihre Verbesserungsaktivitäten auf die gleiche Vision bzw. strategischen Ziele aus
- Sie leiten von den strategischen Zielen des Unternehmens, Ziele für den einzelnen Mitarbeiter ab

In diesem Intensiv-Seminar lernen Sie anhand von vielen Praxisübungen und Fallbeispielen, wie Sie mit Hoshin Kanri Ihre Verbesserungsaktivitäten zielgerichtet führen.

## Ihre Vorteile auf einen Blick

- ✓ **Interaktiv:** Wenden Sie die vermittelten Methoden und Instrumente zu Hoshin Kanri in den Case Studies direkt an.
- ✓ **Individuell:** Nutzen Sie den Austausch mit unseren Experten und den Fachkollegen. Es ist genügend Zeit für Ihre individuellen Fragen eingeplant.
- ✓ **Praxisnah:** Die Erfahrungsberichte unserer Experten verdeutlichen Ihnen die Dos und Don'ts aus der Praxis.

## Sie haben noch Fragen?



**Annette Hansen**  
Projektmanagerin Konferenzen und Seminare  
Tel. +49 6196 4722-461  
E-Mail: [annette.hansen@managementcircle.de](mailto:annette.hansen@managementcircle.de)

**Dr. Sonja Diekmann** beschäftigt sich als Business Coach & Consultant mit den Themen Führungskräfteentwicklung und Organisationsentwicklung. Sie ist seit mehr als 10 Jahren in der pharmazeutischen Industrie in verschiedenen Führungspositionen tätig und war unter anderem für Themen wie Operational Excellence und Business Process Management verantwortlich.

**Roman Gevers** ist seit 2009 bei der **SAUERESSIG Gruppe** tätig. Angefangen als Assistenz des Produktionsleiters im Werk Vreden ist er heute als Director of Operations für die Fertigung von Tiefdruckzylindern weltweit verantwortlich. Seine Schwerpunkte liegen in der globalen Standardisierung von Fertigungsprozessen, strategischen Ausrichtung der Produktionswerke und der methodisch und performance – orientierten Weiterentwicklung seines Verantwortungsbereichs.

**Prof. Dr.-Ing. Javier Villalba Diez** ist Geschäftsführer des Hoshin Kanri Consulting und Fachmann für Hoshin Kanri und des Management durch PDCA. Zuvor konnte er 10 Jahre Erfahrung im Bereich Produktionsleitung einer Motorenmontage im Werk Kawasaki, Japan und der Produktionsleitung einer mechanischen Fertigung im Werk Mannheim sammeln. Weitere Erfahrungen besitzt er im Production Systems Office mit Schwerpunkt Lean und Six Sigma sowie weltweiter Lean Management und KAIZEN® Beratung. Er ist Autor der Bücher „The Hoshin Kanri Forest. Lean Strategic Organizational Design“ und „The Lean Brain Theory. Complex Networked Lean Strategic Organizational Design.“

**Thorsten Tonigold** ist seit November 2018 als Leiter Produktionssystem und technische Funktionen bei der **Robert Bosch Automotive Steering GmbH** im Werk Bietigheim tätig. In der Zeit von 2012-2018 arbeitete er in einer Zentralfunktion als „Berater Produktionssystem“. Hier war sein bisheriger Schwerpunkt die Wertstromoptimierung mit Fokus auf Training und Coaching der Führungskräfte im Wertstrom. Davor war er 5 Jahre als Prozessoptimierer bei der Festool GmbH tätig. Dort war er seit 2008 für die Entwicklung und das Training von Schulungsblöcken zur Weiterentwicklung von Hanchos und Montagepersonal mitverantwortlich. Er beschäftigte sich mit Optimierungen im Bereich Montage bzw. Insellogistik, mit dem Schwerpunkt auf Materialbereitstellung, Ausattung und nachhaltiger Störungsbeseitigung.

Bitte beachten Sie auch die Veranstaltung:

**21. Jahrestagung für Produktion und Lean Management**

**PRODUCTION  
SYSTEMS 2020**

**14. und 15. Mai 2020 in Stuttgart**

[www.management-circle.de/productionsystems](http://www.management-circle.de/productionsystems)

Nähere Informationen gibt Ihnen gerne Stephan Wolf,  
Tel.: +49 6196 4722-800, Fax: +49 6196 4722-888,  
E-Mail: [kundenservice@managementcircle.de](mailto:kundenservice@managementcircle.de)

## Seminarbausteine

### Crashkurs Lean Tools

Führen und  
Coachen im  
Lean-Prozess

+  
ODER  
+

Der  
KATA Kurs

Wählen Sie 1 aus 4 Seminaren aus

Glätten und Nivellieren  
in der Produktion

Kennzahlen und  
Performance Management

Lean Management in indirekten  
Unternehmensbereichen

Hoshin Kanri

=



CERTIFIED LEAN MANAGER

### Preisvorteil

Ihr Vorzugspreis bei Buchung des Gesamtpakets  
zum **Certified Lean Manager**

**6 Tage**  
3 zweitägige Seminare

€ 4.985,- \*

**Ihre Ersparnis gegenüber  
Einzelbuchungen:**  
€ 1.300,-

**7 Tage**  
2 zweitägige Seminare +  
1 dreitägiges Seminar

€ 5.785,-\*

**Ihre Ersparnis gegenüber  
Einzelbuchungen:**  
€ 1.300,-

Alle Seminare sind auch einzeln buchbar.

\*zzgl. gesetzl. MwSt.

Termine und ausführliche Informationen unter  
[www.leanmanager.de](http://www.leanmanager.de)

## Wollen auch Sie eine gelebte Lean-Philosophie im Unternehmen etablieren und sinnvoll einsetzen?

In unserem Zertifizierungslehrgang lernen Sie,

- ✓ praxisnah Lean erfolgreich umzusetzen,
- ✓ Wertschöpfungspotenziale zu erkennen und zu nutzen und
- ✓ sich kontinuierlich zu verbessern, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig agieren zu können.

## Seminarinhalte

### Crashkurs Lean Tools

- Wertstromdesign – Produzieren ohne Verschwendung
- Kanban, KVP, PDCA - Methoden und Tools im Überblick
- Lean Line Design – Flexibilität erhöhen

### Führen und Coachen im Lean-Prozess

- Lernroutinen innerhalb einer Fehler- und Innovationskultur
- Mentor-Mentee-Prinzip – Führen versus Coachen
- Transformation von Zielzuständen in Lernaufgaben

### Der KATA Kurs

- Die Coaching-KATA als Führungsroutine
- Ihre Entwicklung von der Führungskraft zum Trainer, Lehrer, Mentor
- Führen mit Zielzuständen – Nichts ist unmöglich

### Glätten und Nivellieren in der Produktion

- Die wichtige Rolle von Heijunka im Toyota Produktionssystem
- Auswirkungen der Nivellierung auf die Supply Chain
- Aufbau eines mehrstufigen nivellierten Produktionssystems

### Kennzahlen und Performance Management

- Kostenpotenziale und Leistungsfähigkeit der Produktion verstehen lernen
- Lean Controlling – Durchgängiges und schlüssiges Kennzahlensystem
- Shopfloor Management – tägliche Prozessverbesserung

### Lean Management in indirekten Unternehmensbereichen

- Grundsätze, Gestaltung und Zusammenhänge von Lean Management in administrativen Bereichen
- Administratives Wertstromdesign – Erkennen und beseitigen von Verschwendung
- Unterschiedliche Formen des Abweichungsmanagements

### Hoshin Kanri

- Hoshin Kanri als ein unternehmensumfassendes Kulturwandlungs- und Führungssystem nutzen
- Prinzipien der Selbstorganisation und Selbstoptimierung auf dem Weg zu einer fraktalen Fabrik
- Die unternehmensweite Umsetzung von PDCA

## Fragen zum Zertifizierungsprogramm?

Ihr Ansprechpartner:



**Stephan Wolf**

Tel.: +49 6196 4722-800

E-Mail: kundenservice@managementcircle.de

Termine und ausführliche Informationen unter [www.leanmanager.de](http://www.leanmanager.de)

## ■ Wen Sie auf dieser Veranstaltung treffen

Dieses Intensiv Seminar richtet sich an **Werksleiter, Betriebsleiter, Geschäftsführer, Mitglieder des Vorstandes** und **Lean-Berater** sowie alle, die den Zielkaskadierungsprozess verstehen und anwenden wollen.

## ■ Warum Sie diese Veranstaltung besuchen sollten

Sie lernen:

- Hoshin Kanri in der Praxis umzusetzen
- wie Ziele verzahnt und zur Performance gebracht werden können
- das Prinzip der Selbstorganisation und Selbstoptimierung auf dem Weg zu einer fraktalen Fabrik kennen
- eine unternehmensweite Umsetzung von PDCA – von der Strategie bis zum Cash

## ■ Termine und Veranstaltungsorte

### 19. und 20. März 2020 in München

03-88067

The Rilano Hotel München, Domagkstraße 26,  
80807 München, Tel.: +49 89 36001-0, Fax: +49 89 36001-9215  
E-Mail: groups-muc@rilano.com

### 28. und 29. September 2020 in Köln

09-88068

Dorint An der Messe Köln, Deutz-Mülheimer-Straße 22-24,  
50679 Köln, Tel.: +49 221 80190-111, Fax: +49 221 80190-190  
E-Mail: reservierung.koeln-messe@dorint.com

### Zimmerreservierung

Für unsere Seminarteilnehmer steht im Tagungshotel ein begrenztes Zimmerkontingent zum Vorzugspreis zur Verfügung. Nehmen Sie die **Reservierung bitte rechtzeitig selbst direkt im Hotel** unter Berufung auf Management Circle vor.

## Begrenzte Teilnehmerplätze – jetzt anmelden!

Online-Anmeldung: [www.managementcircle.de/03-88067](http://www.managementcircle.de/03-88067)

PDF zum Ausdrucken: [www.managementcircle.de/form](http://www.managementcircle.de/form)

E-Mail: [anmeldung@managementcircle.de](mailto:anmeldung@managementcircle.de)

Telefonisch: **+49 6196 4722-700**

per Post: **Management Circle AG, Postfach 56 29, 65731 Eschborn/Ts.**

### Anmeldebedingungen

Nach Eingang Ihrer Anmeldung erhalten Sie eine Anmeldebestätigung und eine Rechnung. Die Teilnahmegebühr für das zweitägige Seminar beträgt inkl. Business Lunch, Erfrischungsgetränken, Get-together und der Dokumentation € 2.095,-. Sollten mehr als zwei Vertreter desselben Unternehmens an der Veranstaltung teilnehmen, bieten wir **ab dem dritten Teilnehmer 10% Preisnachlass**. Bis zu vier Wochen vor Veranstaltungstermin können Sie kostenlos stornieren. Danach oder bei Nichterscheinen des Teilnehmers berechnen wir die gesamte Teilnahmegebühr. Die Stornierung bedarf der Schriftform. Selbstverständlich ist eine Vertretung des angemeldeten Teilnehmers möglich. Alle genannten Preise verstehen sich zzgl. der gesetzlichen MwSt.

### Werbewiderspruch

Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Werbezwecke durch die Management Circle AG selbstverständlich jederzeit widersprechen oder eine erteilte Einwilligung widerrufen. Hierfür genügt eine kurze Nachricht an unseren Datenschutzbeauftragten per Mail an [datenschutz@managementcircle.de](mailto:datenschutz@managementcircle.de) oder per Post an Management Circle AG, Datenschutz, Postfach 56 29, 65731 Eschborn. Weitere Informationen zum Datenschutz erhalten Sie unter [www.managementcircle.de/datenschutz](http://www.managementcircle.de/datenschutz).

## ■ Über Management Circle

Als anerkannter Bildungspartner und Marktführer im deutschsprachigen Raum vermittelt Management Circle *WissensWerte* an Fach- und Führungskräfte. Mit seinen rund 200 Mitarbeitern und jährlich etwa 2000 Veranstaltungen sorgt das Unternehmen für berufliche Weiterbildung auf höchstem Niveau. Weitere Infos zur *Bildung für die Besten* erhalten Sie unter [www.managementcircle.de](http://www.managementcircle.de)



Reisen Sie mit der Deutschen Bahn zu attraktiven Sonderkonditionen zum Veranstaltungsort.  
Infos unter: [www.managementcircle.de/bahn](http://www.managementcircle.de/bahn)