

STAUFEN.

BEST PRACTICE DAY

Neue Werte schöpfen.

07. Juni 2011 // Der LEAN-KONGRESS, den Sie 2011 nicht verpassen sollten!



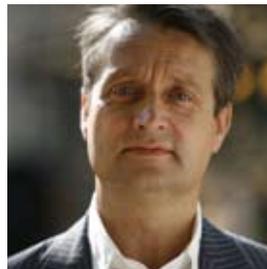
Dr. Jeffrey Liker

Lean Experte
Autor von „Toyota Talent“
und „The Toyota Way“
8-facher Gewinner des
„Shingo-Preises“



Mike Rother

Toyota Spezialist, Forscher,
Dozent
Autor von „Die Kata des
Weltmarktführers“ und
„Sehen lernen“



Gabor Steingart

Chefredakteur
Handelsblatt



Dr. Hans-Joachim Konz

Mitglied des Vorstandes
SCHOTT AG



Dr. Mark Hiller

Geschäftsführer
RECARO Aircraft Seating
GmbH & Co. KG

Exklusiver Beitrag zum Thema
Why Lean Programs Fail
im Innenteil!

Kooperationspartner:



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

Medienpartner:

Handelsblatt

Grußworte des Veranstalters und der Partner des BestPractice Day



Sie halten die Broschüre des BestPractice Day 2011 in Ihren Händen, unserem mit nationalen und internationalen Top-Referenten besetzten Lean-Kongress. „Neue Werte

erschöpfen“ lautet das Motto der diesjährigen Veranstaltung. Dies charakterisiert zum einen den derzeitigen Aufschwung nach der schwersten Rezession seit dem Zweiten Weltkrieg. Zum anderen möchten wir ermutigen, den Fokus auf alle Aktivitäten zu legen, die dazu beitragen, Wertschöpfung zu steigern und Verschwendung zu minimieren, und zwar unter Vermeidung funktionaler Suboptima. So wird die Produktion häufig bis ins letzte Detail optimiert, andere Bereiche jedoch bleiben außen vor. Ziel sollte aber das ganzheitlich schlanke Unternehmen sein – Lean Enterprise. Was erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheidet, ist die diesbezügliche kontinuierliche Vorwärtsbewegung, jeden Tag in jedem Prozess unter Einbeziehung aller Mitarbeiter.

Der BestPractice Day bietet Ihnen mit seinen Impulsvorträgen & Fachforen, Praxisbeispielen & Diskussionsrunden eine ausgezeichnete Gelegenheit, sich mit „Kollegen im Geiste“ auszutauschen. Lassen Sie sich von Dr. Jeffrey Liker, Mike Rother und den anderen Experten inspirieren, holen Sie sich Denkanstöße und vervollständigen Sie Ihr Big Picture in Sachen Lean. Ich lade Sie herzlich dazu ein und freue mich auf einen interessanten Tag mit Ihnen.

Martin Haas / Vorstand, Staufen AG



Die Welt der Fertigungstechnologie wird in Ihrer Komplexität zunehmen. Neue Materialien und neue Fertigungsverfahren werden zukünftig vielfältige alternative Prozessketten erlau-

ben. Vor dem Hintergrund der zeitgleich kürzer werdenden Produktlebenszyklen wird die Planung der Produktion dadurch neue Herausforderungen erfahren: Verbesserungen, die allein auf technologischen Innovationen beruhen, reichen dabei nicht mehr aus. Die Fähigkeit, Kompetenzen im Bereich eines systematischen Produktivitätsmanagements, der Verbesserung von ablauforganisatorischen Prozessen rasch und nachhaltig aufzubauen wird immer wichtiger werden.

Im Fokus steht zukünftig die fachkompetenzübergreifende Vernetzung der Arbeit entlang des Innovationsprozesses. Sie liefert den Erfolg für nachhaltiges Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld.

Nicht zufällig wurde Darmstadt als Kongressort des BestPractice Day 2011 ausgewählt. Die am Institut für Produktionsmanagement, Technologie und Werkzeugmaschinen (PTW) aufgebaute Prozesslernfabrik soll den Teilnehmern, ergänzend zu den Vorträgen, einen praxisorientierten Einblick in das „Instrument“ einer Lernfabrik geben.

Ich wünsche Ihnen inspirierende Anregungen auf dem Kongress und freue mich, Sie beim BestPractice Day 2011 zu treffen.

Prof. Dr. Eberhard Abele / Leiter des Institutes für Produktionsmanagement, Technologie und Werkzeugmaschinen, TU Darmstadt



Das Leben unserer Vorfahren, wie es Stefan Zweig in „Die Welt von gestern“ beschrieb – „Ein einziges Leben von Anfang bis zum Ende, ohne Aufstiege, ohne Stürze, ohne

Erschütterung und Gefahr, ein Leben mit kleinen Spannungen, unmerklichen Übergängen, gemächlich und still“ – hat aufgehört zu existieren. Eine verwirrende Vielzahl von Leben kann innerhalb einer Lebenszeit gelebt werden.

In der Wirtschaftswelt sehen wir die neue Unübersichtlichkeit am deutlichsten. In rasanter Folge erleben wir die Auf- und Abstiege von Führungspersönlichkeiten. Die Verweildauer auf dem Posten des Dax-Vorstandes hat sich innerhalb der letzten zwanzig Jahre halbiert. Firmen, die gestern noch als Ikonen ihrer Zeit galten, wie AOL und nun auch Nokia, sehen einer ungewissen Zukunft entgegen. Das Wachstum einer Firma wie Microsoft, sagt Gründer Bill Gates, sei eine „unordentliche Angelegenheit“.

Das Schauen nach den besten, klügsten und innovativsten Methoden kennzeichnet die guten Unternehmen unserer Tage. Wer sich aber selbst zum „Master of the Universe“ erklärt, hat damit oft schon den eigenen Abstieg eingeleitet. Hinschauen und Zuhören sind die Kardinaltugenden guter Unternehmensführung – heute mehr denn je. In Zeiten großer Unsicherheit wird die Methode des „Best Practice“ zur Pflicht. Vorsprung durch Neugier, das möge auch den BestPractice Day kennzeichnen.

Gabor Steingart / Chefredakteur, Handelsblatt

Gute Unternehmen tauschen Wissen und Erfahrung.

Es ist wieder soweit: Nach dem erfolgreichen und ausgebuchten Kongress in 2009, gastiert der BestPractice Day am 7. Juni 2011 in Darmstadt.

Die Veranstaltung unter der Leitung von Prof. Dr. Eberhard Abele (TU Darmstadt) bietet Ihnen ein Forum für intensiven Wissenstransfer rund um Lean Management und schlanke Prozesse.

Erleben Sie die internationalen Lean Experten Dr. Jeffrey Liker und Mike Rother bei Ihrem ersten gemeinsamen Auftritt in Europa.

Erfolgreiche Praktiker zeigen Ihnen Anwendungsbeispiele, Benchmarks und Möglichkeiten zur Umsetzung exzellenter Prozesse.

Treffen Sie Kollegen zum intensiven Austausch in anregender Atmosphäre.

Am Folgetag haben Sie die Möglichkeit, eines der Kongressthemen zu vertiefen. Werfen Sie einen Blick in ein Weltklasse-Unternehmen oder arbeiten Sie einen Tag intensiv mit Dr. Jeffrey Liker.



Dr. Jeffrey Liker

International anerkannter Lean Experte
Autor von „The Toyota Way“ und
„The Toyota Product Development System“
Mehrfacher Gewinner des
„Shingo-Preises“

Exklusiv:
Erster gemeinsamer
Auftritt in Europa



Mike Rother

International anerkannter
Toyota Spezialist
Autor von „Die Kata des Weltmarktführers“
und „Sehen lernen“
Mehrfacher Gewinner des
„Shingo-Preises“

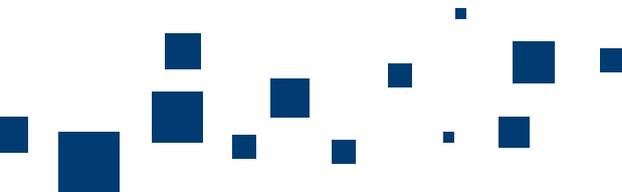
Erleben Sie weiter:

- > Dr. Hans-Joachim Konz, Mitglied des Vorstandes, **SCHOTT**
- > Dr. Mark Hiller, Chief Operations Officer, **RECARO Aircraft Seating**
- > Hans-Karl Moser, Head of Global Manufacturing Business Excellence, **Hilti**
- > Dr. Bernd Müssig, Vice President Manufacturing Development, **Siemens**
- > Herbert Klein, Werkleiter, **Agfa-Gevaert HealthCare**
- > Karl Kollmuss, Leiter Fertigung, **MTU Friedrichshafen**
- > Dr. Achim Oberacker, Leiter Entwicklung, **Theben**
- > Stefan Reusch, Autor, Kabarettist und Journalist
- > Dr. Stefan Schwarzfischer, Geschäftsführer, **Nolte-Möbel**
- > Johann Soder, Geschäftsführer Technik, **SEW-EURODRIVE**
- > Prof. Dr. Eberhard Abele, Leiter des Institutes für Produktionsmanagement, Technologie und Werkzeugmaschinen, **TU Darmstadt**
- > Martin Haas, Vorstand, **Staufen**
- > Gabor Steingart, Chefredakteur, **Handelsblatt**

7. Juni 2011 // KONGRESS

PLENUM Fachlicher Leiter: Prof. Dr. Eberhard Abele / Leiter des Institutes PTW, TU Darmstadt

ab 8:00	Empfang und Ausgabe der Kongressunterlagen		
9:00	Kongress-Eröffnung durch den fachlichen Leiter und Markus Franz / Leiter Akademie, Staufen AG		
9:15	Neue Werte schöpfen – Nachruf auf ein Leben, wie es bisher war <ul style="list-style-type: none">> Die neue Übersichtlichkeit> Abenteuer Arbeitsleben> Die Ich-Gesellschaft> Das Jahrhundert der Freiheit – Leben und Arbeiten in Zeiten des permanenten Wandels		
10:00	The Toyota Way to Continuous Improvement <ul style="list-style-type: none">> The Toyota Way and Excellence> Is Excellence possible without Continuous Improvement?> "Leaning out processes" vs. "building lean systems"> From purpose to concrete activities> Effective work groups as the foundation of hoshin kanri> People development and process improvement go hand in hand		
11:00	Kaffeepause		
11:30	Die Führungskraft als Lean Manager <ul style="list-style-type: none">> Lean Lösungswege der Vergangenheit> Wie verändert man die Unternehmenskultur?> Die Rolle einer Kata> Innovation, Kreativität, Adaptivität		
12:30	Diskussion in Kleingruppen: „Was haben wir aus den Vorträgen gelernt?“, „Welche Denkanstöße gab es?“ – Identifikation von 2 Top-Fragen je Kleingruppe (Ausfüllen von Fragekarten)		
12:45	Gemeinsames Mittagessen		
14:15	Q&A Session – Mike Rother und Dr. Jeffrey Liker beantworten Fragen, die vorab in den Kleingruppen identifiziert wurden		
15:00	Die Welt zwischen Gut und Böse – Reusch bastelt Wertschöpfungskettensätze <ul style="list-style-type: none">> Was klappt zusammen – die gemeinsame Arbeit an einer stabilen Währung oder der Rettungsschirm...?> Der Umgang mit Geld – Staatsdebilisation oder Destabilisierung?		
15:30	Kaffeepause		
16:00	Parallele Fachforen > >		
17:30	Kurze Pause zum Wechsel ins Plenum		
17:40	Verschwendungsfreie Produktion im diversifizierten Technologie-Konzern <ul style="list-style-type: none">> Globale operative Exzellenz und Wettbewerbsfähigkeit als permanente Herausforderung> SCHOTT-“MOVE“, Organisation und Vorgehensweise> Der Veränderungsprozess – Herausforderungen & Erfahrungen aus den Pilotprojekten> Nachhaltigkeit – Die Zukunft von Lean nach Ende der Pilot-Projekte		
18:25	Reuschs rigoroser BestPractice Day Rückblick <ul style="list-style-type: none">> Ist Magerkeit das neue Schönheitsideal bzw. wie schlank darf Produktion sein?> Fortschritt oder Mode – Wie lange hält sich Nachhaltigkeit?		
18:50	Zusammenfassung und Abschlussdiskussion		
19:00	Get-Together – Abendessen, Getränke, Austausch		



PARALLELE FACHFOREN // 1 // 2 // 3 // 4

1 // LEAN LEADERSHIP

16:00 **„Lean“ bedeutet ein Umdenken in der Führung**

- > Warum ist „Lean“ eine erfolgreiche Strategie?
- > Methoden und eingeübte Routinen führen nicht zum Ziel
- > Die größten Stolpersteine liegen im „erlernten“ Verhalten der Menschen
- > Lernerfahrungen bei der Lean-Reise von Siemens



Dr. Bernd Müssig / Vice President Manufacturing Development, Siemens AG

16:45 **Shopfloor Management bei Recaro Aircraft Seating**

- > Werkzeuge des Shopfloor Managements
- > Die Möglichkeit eines effizienten „5-Minuten-Managements“
- > Die Rolle des strukturierten Problemlösungsprozesses
- > Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Shopfloor Management



Dr. Mark Hiller / Geschäftsführer, RECARO Aircraft Seating GmbH & Co. KG und **Martin Haas** / Vorstand, Staufen AG

2 // LEAN PRODUCTION

16:00 **Lean Manufacturing als Startpunkt zu Lean Enterprise bei Hilti**

- > Vision 2015 und Global Manufacturing Footprint als Auslöser
- > Lean Cookbook beschreibt das Hilti-Produktionssystem
- > Qualifizierung und Organisation unterstützen die nachhaltige Umsetzung
- > Lean Manufacturing und die Schritte vorwärts



Hans-Karl Moser / Head of Business Excellence Global Manufacturing, Hilti AG

16:45 **Lean Production in der Medizintechnik**

- > Warum ist die Philosophie „Lean Factory“ Garant des Erfolges?
- > Qualität hat höchste Priorität
- > Fokus auf kurze Lieferzeiten und absolute Termintreue
- > Review der Ergebnisse und Beleuchtung der Herausforderungen
- > Ideen zur weiteren Optimierung für die Zukunft



Herbert Klein / Werkleiter, Agfa-Gevaert HealthCare GmbH

3 // LEAN DEVELOPMENT

16:00 **Integrierte Produkt- und Prozessentwicklung**

- > Herausforderungen und Trends
- > Integrierte Produktdefinition und Technologieplanung
- > Lean und effizient in die Zukunft



Johann Soder / Geschäftsführer Technik, SEW-EURODRIVE GmbH & Co KG

16:45 **Schlank entwickeln, schnell am Markt – Lean Development bei Theben**

- > Handlungsfelder eines schlanken Entwicklungssystems
- > Von der Funktions- zur Wertstrom-Organisation
- > Front Loading als Herausforderung
- > Schlüsselfunktion Projektmanagement
- > Nächste Schritte



Dr. Achim Oberacker / Leiter Entwicklung, Theben AG und **Dr. Andreas Romberg** / Leiter Business Unit, Staufen AG

4 // LEAN ADMINISTRATION

16:00 **Lean Administration – Erfolgreiche Einführung bei MTU**

- > Potenziale im indirekten Bereich erkennen
- > Bausteine und Methoden von Lean Administration
- > Die Erfolgsfaktoren in der Umsetzung
- > Das Umsetzungsprojekt „FiB“ – Fit im Büro
- > Vom Projekt zum gelebten Prozess – Der MTU Weg bei der Implementierung



Karl Kollmuss / Leiter Fertigung, MTU Friedrichshafen GmbH

16:45 **Kostensenkungspotentiale in indirekten Bereichen systematisch erschließen**

- > Potentialanalyse: Top-down in Kombination mit der Lean-Methodik
- > Unternehmensprogramm POWER – Projektmanagement in Shopfloor Management-Manier
- > Rolle des Managements bei Veränderungsprozessen in indirekten Bereichen
- > 7 Erfolgsfaktoren zur Umsetzung von Lean Administration



Dr. Stefan Schwarzfischer / Geschäftsführer Administration/Technik, Nolte-Möbel GmbH & Co. KG und **Andreas Mohren** / Senior Manager, Staufen AG

8. Juni 2011 // OPTIONALE WORKSHOPS

Shopfloor Management // Führungskräfte im Veränderungsprozess

IHRE PRAXIS-EXPERTEN

Dr. Mark Hiller / Geschäftsführer,
RECARO Aircraft Seating GmbH & Co. KG

Joachim Ley / Director of Manufacturing,
RECARO Aircraft Seating GmbH & Co. KG

Markus Riegger / Senior Expert, Staufen AG

WORKSHOP-ZEITEN

Beginn: 7:30 Uhr // Ende: 16:00 Uhr

VERANSTALTUNGSORT

RECARO Aircraft Seating GmbH & Co. KG
Daimlerstraße 21, 74523 Schwäbisch Hall

Shopfloor Management als Führungsinstrument –

Qualität, Liefertreue und Produktivität als oberste Ziele

- > Definition von Shopfloor Management – Standards und kontinuierliche Verbesserung der Visualisierung und Kommunikation
- > Führungsstil und -verhalten – Was macht ein effektives Shopfloor Management aus?
- > Shopfloor Management-Werkzeuge – Welche Tools sind sinnvoll, worin liegt der Anwendungsnutzen, was wird oft falsch gemacht?

Prozessbetrachtung vor Ort, Besprechungsteilnahme, Werksführung –

Shopfloor Management live

- > Shopfloor Management bei RECARO Aircraft Seating: Erfolgsfaktoren, Widerstände, Status, Tagesablauf
- > Teilnahme an der täglichen Früh- und der Qualitätsbesprechung
- > „Go & see“ – mehr als Info-Board und Kennzahlen-Visualisierung
- > Diskussion und Erfahrungsaustausch mit Führungskräften

Die eigene Rolle im kontinuierlichen Verbesserungsprozess

- > Welches Potenzial, welche Chancen haben Sie, um besser zu führen?
- > Wie ändert sich Ihr Tagesablauf?

Lean Development // Schlank entwickeln, schnell am Markt

IHRE PRAXIS-EXPERTEN

Johann Soder / Geschäftsführer Technik,
SEW-EURODRIVE GmbH & Co KG

Dr. Andreas Romberg / Business Unit Leiter,
Staufen AG

WORKSHOP-ZEITEN

Beginn: 8:45 Uhr // Ende: 17 Uhr

VERANSTALTUNGSORT

SEW-EURODRIVE GmbH & Co KG,
Ernst-Blickle-Str. 42, 76646 Bruchsal

Sensibilisierung Lean Development – Verschwendungen im Produktentwicklungsprozess vermeiden

Rahmenbedingungen für ein zukunftsweisendes, schlankes Entwicklungssystem

- > Strategieprozess in der Entwicklung
- > Flexible und atmungsfähige Organisation
- > Konsequente Führungssysteme

Methodeneinsatz in einem schlanken Entwicklungsprozess

- > Produktentstehungsprozess
- > Frontloading – Basis für effiziente Serienentwicklung
- > Exzellentes Projektmanagement
- > Visuelles Management

Das Change-Projekt – „Von der traditionellen Entwicklung zum Lean Development“

Rundgang und Besichtigung der Projekträume (Obeya) im Entwicklungsbereich

Diskussion mit Thesen

Learning from the Toyota Way // 1 Tag mit Dr. Jeffrey Liker

IHR PRAXIS-EXPERTE

Dr. Jeffrey Liker / Professor of Industrial and Operations Engineering, University of Michigan

WORKSHOP-ZEITEN

Beginn: 8:45 Uhr // Ende: 17:00 Uhr

VERANSTALTUNGSORT

TU Darmstadt / Prozesslernfabrik CiP
Petersenstr. 30, 64287 Darmstadt



Overview of the 4P of the Toyota Way

- > Why do we use the term system?
- > What is the relationship between philosophy, process, people and problem solving?

A model of Toyota Culture

- > What does it mean to have a strong culture?
- > People and Product value streams together build Toyota culture
- > Every person goes through the people value stream
- > Adjustments to local culture

Discussion in pairs

- > Assess the gap between the Toyota view of lean and how it is at your company
- > Assess the gap between Toyota culture and your culture

A model of how Toyota develops leaders

The role of KPIs in the Hoshin Kanri Process

Discussion in pairs

- > Assess the gap between Toyota leadership development and what you do at your company
- > How is your business planning process similar-different to hoshin kanri

Sequenzfertigung in Chaku-Chaku Linien

IHRE PRAXIS-EXPERTEN

Frank Krause / Leiter Kompetenzentwicklung,
Staufen AG

Sven Bechtloff / Wissenschaftlicher Mitarbeiter,
TU Darmstadt (Institut PTW)

WORKSHOP-ZEITEN

Beginn: 8:00 Uhr // Ende: 17 Uhr

VERANSTALTUNGSORT

TU Darmstadt / Prozesslernfabrik CiP
Petersenstr. 30, 64287 Darmstadt



Der Weg zur Sequenzfertigung

- > Motivation zur Neuorganisation der Fertigung
- > Gestaltung von Chaku-Chaku Linien

Praxisübungen

- > Austaktung von Maschinenprozessen
- > Erstellung von Standardarbeitsdokumenten

Unternehmensbeispiel

- > Lösungsansätze und deren Implementierung
- > Diskussionsmöglichkeiten

Unterstützende Gestaltungsmöglichkeiten

- > Low Cost Intelligent Automation
- > Produktgestaltung

Why Lean Programs Fail

by Jeffrey Liker and Mike Rother

Toyota's success has inspired tens of thousands of organizations to adopt some form of a Lean program. The term was introduced in *The Machine That Changed the World* and later in *Lean Thinking* as a new paradigm that was as monumental as the shift from craft-style to mass production. The focus of Lean is on the customer and the value stream. It is a pursuit of perfection by constantly eliminating waste through problem solving. Certainly an organization that is truly dedicated to becoming Lean is on a path toward excellence.



Dr. Jeffrey Liker



Mike Rother

Yet a large survey conducted by Industry Week in 2007 found that only 2 percent of companies that have a Lean program achieved their anticipated results. More recently, the Shingo Prize committee, which gives awards for excellence in lean manufacturing, went back to past winners and found that many had not sustained their progress after winning the award. Why is the pursuit of excellence through Lean so difficult?

When we look at a Toyota plant, we see many good ideas, and it appears that the company has a department of Toyota Production System (TPS) geniuses who design and implement all these Lean innovations. We might ask whether these ideas are standardized and implemented in all Toyota plants in the exact same way. Are the TPS experts telling the plants what to do and auditing them to see if they are following the best practices?

The reality is that very little that you see at a Toyota site is the result of one person with a big idea that got standardized across plants. More often, what you see is today's condition, which is the result of many small steps, some of which were discarded and others embraced. It was the result of many cycles of Plan-Do-Check-Act (PDCA), and it is different throughout Toyota because different organizations are on different learning cycles.

Mike Rother, who has spent years researching how Toyota does what it does and how he could better teach companies that were on a quest for excellence, distilled what he learned into the concept of the improvement kata, which he suggests underlies human striving to meet challenges. A kata is a well-rehearsed routine that eventually becomes second nature. In this case, the routine is the process by which we make improvements.

We have both concluded from our different journeys and experiences with companies that people have had a fundamental misunderstanding of what the Toyota Production System is in practice. We mistook Lean solutions for the process that leads to what we see in a Toyota plant. We need to look more deeply at the human thinking and processes that underlie specific practices that we observe.

Recent findings in neuropsychology demonstrate that people develop well-worn neural pathways that make it comfortable to do things the same way again and again. While humans derive a lot of their sense of security and confidence from this, the content of what we do will in fact be changing, whether intentionally or not, because conditions are always changing. The antidote to this dilemma of resistance to change is to develop well-worn mental circuits not for solutions, but for how to develop solutions.

The management task, then, is to have the organization's members practice a behavior pattern, like the improvement kata, that achieves this. We need a

routine not just for doing the work, but for continually improving the work. That routine is missing in organizations that use top-down management objectives, so managers have no choice but to blindly start cutting things.

The improvement kata is a way we can break down an abstract vision into a series of descriptive target conditions, and through striving to achieve them both develop and utilize the creative powers of people. It involves teaching people a standardized, conscious means of grasping the essence of situations and responding scientifically by working iteratively. The improvement kata is a routine for teaching and learning that mobilizes people's capability to achieve desired conditions. The improvement kata is a way to achieve things that you don't know how you are going to achieve.

Toyota's improvement kata has been taught implicitly in some parts of Toyota for decades. The TPS mentor would do this by giving the student a challenge, such as to make a breakthrough in performance in a process (e.g., combine these two production cells into one mixed model cell that operates on two shifts with four people and can respond to changes in customer demand). Even if the mentor has a notion of how the challenge might be achieved, he does not share it with the student. His task is to lead the student into developing good habits for working through problems, through intensive questioning-based coaching on this problem.

These days there is more structure to the coaching process, but that relationship between mentor and student is at the core of how Toyota gets the improvement kata to be a deeply embedded routine. To have enough coaches they are often the direct managers of the students, but the managers can always use training too and should themselves have a coach from inside or outside the organization.

There seems to be a strong belief in Western business that you select people with good innate work/management characteristics (habits), and then you give them outcome targets. In contrast, Toyota selects people for their openness to learning, and then develops the desired work/management characteristics (habits) through practice after they hire in. Neuroscience is showing us that the adult human brain is more plastic than we believed, and that's what Toyota is taking advantage of in order to develop a deliberate culture.

Research suggests that when a task is relatively easy – i.e., when the path to the target condition is pretty clear – then managing by results and with extrinsic motivators works well enough. The task is basically to get it done, and the organization's leaders need not overly concern themselves with ensuring that people are employing a systematic, scientific approach to achieving the target condition.



On the other hand, if the task is a challenge – i.e., the path to the target condition is unclear and has to be discovered via iterative learning – then managing by results and extrinsic motivators does not compete so well. In that case, how people go about striving for their target conditions becomes more important, and, in competitive markets, is something with which the leaders need to concern themselves.

When we look at Lean in this way it is not just of a set of techniques for eliminating waste, but more of a process by which managers as leaders develop people so that the desired results can be achieved, again and again. That means coaching people in practicing an improvement kata every day.

[We look forward to meeting you at the BestPractice Day conference in Darmstadt. Let's have some exchange and discussion on leadership at Toyota and your own improvement kata!](#)

Jeffrey Liker, Mike Rother

Veranstalter

Werte schöpfen – Ihr Partner auf dem Weg zur Spitzenleistung.

Wir sind spezialisiert auf Turnaround Management und Lean Management und gehören zu den Top-Adressen im internationalen Beratungsmarkt.

Wir bringen mit, was Sie zur nachhaltigen Entwicklung Ihres Unternehmens brauchen: Industrierfahrung und Praxis-Know-how zur unternehmensweiten Restrukturierung und strukturellen Performance-Verbesserung, Umsetzungskompetenz für messbare Organisations- und Prozessoptimierungen sowie die Entwicklung von Führungskompetenz und Methoden-Know-how in unserem internationalen Qualifizierungsprogramm.

Wir begleiten und beraten Sie global mit über 100 Praxisexperten aus den Standorten in Deutschland, China, Italien, Polen, und der Schweiz heraus. Wir zeigen Ihnen gerne Projektpreferenzen und Beispiele wie wir arbeiten: Messbar. Pragmatisch. Konsequenz. Überzeugend. Was dürfen wir für Sie tun?

Kooperationspartner

Anspruch der TU Darmstadt ist es, stets zu den drei besten Technischen Universitäten Deutschlands zu gehören. Derzeit weist die TU 23.100 Studierende auf, die von 270 Professorinnen und Professoren in 13 Fachbereichen, 3 Studienbereichen und 100 Studiengängen ausgebildet werden. Die seit 2005 erste autonome Universität Deutschlands setzt auf Exzellenz in Forschung und Lehre, was regelmäßige Spitzenplätze in einschlägigen Rankings und Umfragen untermauern. 2009 führte man das Ranking der Alexander von Humboldt-Stiftung an, die internationale Spitzenwissenschaftler fördert, und errang so das Prädikat „Attraktivste deutsche Universität in den Ingenieurwissenschaften“. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist das praxisnahe Lernen. Ein Beispiel hierfür ist Europas erste Prozesslernfabrik, unter der Leitung von Prof. Eberhard Abele (Institut für Produktionsmanagement, Technologie und Werkzeugmaschinen – PTW). Das „Center für industrielle Produktivität – CiP“ vermittelt angehenden Ingenieuren und Industriepartnern Methoden der Lean Production und steht den Teilnehmern des BestPractice Day am 8. Juni 2011 im Rahmen von zwei Workshops offen.

Medienpartner

Das Handelsblatt ist die größte Wirtschafts- und Finanzzeitung in deutscher Sprache und steht für exklusive Inhalte, Interviews, Kommentare und Hintergrundinformationen aus der Welt der Wirtschaft. Rund 180 Redakteure, Korrespondenten und ständige Mitarbeiter rund um den Globus sorgen für eine aktuelle, umfassende und fundierte Berichterstattung. Sie verfügen über erstklassige Kontakte zu Entscheidern in Wirtschaft und Politik und geben Ihnen mit ökonomischem Sachverstand einmalige Einblicke in Unternehmen. Auch das international sehr angesehene Business Format überzeugt und macht das Handelsblatt zum perfekten Begleiter für unterwegs.

Mehr Informationen zum Handelsblatt und die Möglichkeit Deutschlands größte Wirtschafts- und Finanzzeitung kostenlos zu testen finden Sie unter www.handelsblatt.com/staufen

STAUFEN.



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

Handelsblatt

Fachliteratur



Jeffrey Likers Buch „**Der Toyota Weg**“ erklärt, warum Toyota zu einer der weltweit erfolgreichsten Firmen wurde. Außerdem enthält es praktische Ratschläge, wie man sein eigenes Unternehmen voranbringen kann. (Gary Convis, amerikanischer Topmanager)



Toyota hat Managementgeschichte geschrieben. **Mike Rothers** Buch „**Die Kata des Weltmarktführers**“ zeigt: entscheidend für den Erfolg ist weniger das Set der Methoden und Vorgehensweisen als vielmehr das dem ganzen Verhalten zugrunde liegende Qualitäts-, Kunden- und Effizienzdenken im Unternehmen. Es sind die „Katas“ genannten Denk- und Verhaltensweisen, die bei Toyota geübt werden und letztlich zum Erfolg führen.



China ist auf dem Weg, die technische Vormachtstellung, die es über Jahrhunderte innehatte, zurückzuerobern. Ein Mittel der Gegenwehr besteht in optimierter F&E. Das Buch von **Dr. Andreas Romberg** „**Schlank entwickeln, schnell am Markt**“ gibt Einblicke in die Thematik des „Lean Development“ und es werden konkrete Aktionsfelder in Unternehmen definiert. Mit Geleitwort von Dr. Jeffrey Liker.



Das „**Handbuch Globale Produktion**“ von **Prof. Eberhard Abele** beschreibt praxisnah und theoretisch alle Aspekte rund um die globale Produktion. So wird beschrieben, wie globale Produktion den Stellenwert von Standortfaktoren und die Wettbewerbssituation in Industrien verändert, wie Standortentscheidungen zukünftig vorbereitet und umgesetzt werden und wie ein Netz internationaler Produktionsstandorte zu managen ist.



Früher war nicht alles besser, aber vieles verlässlicher. Die Welt drehte sich, aber sie rotierte nicht ständig. Heute ist die Treue zur Automarke größer als die zum Ehepartner, aus dem Beruf wurde ein Job, bei Kirche denkt man nicht mehr an Enthaltsamkeit. Heute ist selbst das Wort Zukunft dabei, seinen guten Ruf zu ruinieren. Dennoch muss der Gezeitenwechsel kein Drama sein. In seinem neuen Buch „**Das Ende der Normalität**“ beschreibt **Gabor Steingart**, dass sich das Gefühl der Fremdheit und die Vorfreude auf ein Leben, das anders sein wird als unser bisheriges, nicht ausschließen müssen.

Begeisterte Teilnehmer über den BestPractice Day 2009:



„Meine Erwartungen wurden voll erfüllt. Das hohe Teilnehmerinteresse spricht für sich, ein Super-Programm, das hier angeboten wird!“

C. Kienhöfer, Geschäftsführerin, Felss Holding GmbH

„Die Vorträge von Herrn Soder und Jeffrey Liker waren begeisternd!“

Dr. Andreas Sennheiser, Leiter Strategisches Supply Chain Design, Sennheiser electronic GmbH & Co. KG

„Ich fand die Veranstaltung sehr gut und werde einiges in die Praxis umsetzen. Es war ein gelungener Tag!“

Günter Heber, Geschäftsführer, Leoni Kabelsysteme GmbH

Machen Sie sich Ihr eigenes Bild!
Ein Video zur vergangenen Veranstaltung
finden Sie unter
www.best-practice-day.de

BEST PRACTICE DAY



Fotos: darmstadtium / juergenmai.com

Anmeldung

Anmeldung online: www.best-practice-day.de

Anmeldung per Fax: +49 7024 8056-111

Stimmt Ihre Adresse? Richtiger Ansprechpartner?

Änderungen bitte an:

Fax: +49 7024 8056-111, Tel. +49 7024 8056-141

kontakt@staufen.ag

STAUFEN.

STAUFEN.AG

Beratung.Akademie.Beteiligung

Blumenstraße 5
D-73257 Köngen

+49 7024 8056-142

+49 7024 8056-111

m.franz@staufen.ag

www.staufen.ag

Niederlassungen in
DEUTSCHLAND. SCHWEIZ. CHINA. POLEN. ITALIEN

TOP LOCATION / Der BestPractice Day findet im Darmstadtium statt, dem Kongresszentrum für Green Meetings in Darmstadt.

Ich melde mich an:

- | | |
|--|-------------------|
| <input type="checkbox"/> Kongress am 07. Juni 11 | 990 Euro |
| <input type="checkbox"/> Kongress am 07. Juni 11 + Workshop
Shopfloor Management am 08. Juni 11 | 1.490 Euro |
| <input type="checkbox"/> Kongress am 07. Juni 11 + Workshop
Lean Development am 08. Juni 11 | 1.490 Euro |
| <input type="checkbox"/> Kongress am 07. Juni 11 + Workshop
mit Dr. Jeffrey K. Liker am 08. Juni 11 | 1.490 Euro |
| <input type="checkbox"/> Kongress am 07. Juni 11 + Workshop
Sequenzfertigung am 08. Juni 11 | 1.490 Euro |

Sollten mehr als zwei Vertreter desselben Unternehmens an der Veranstaltung teilnehmen, bieten wir **ab dem dritten Teilnehmer 10% Preisnachlass.**

Name, Vorname

.....

Firma

.....

Position

.....

Straße

.....

PLZ, Stadt

.....

Telefon

.....

Telefax

.....

E-Mail

.....

Datum, Unterschrift

.....