



Bei dem Seminar handelte es sich um eine **Schulungsreise in Japan** mit **zwei Modulen**:

- I. **Grundlagen** – Vorbereitungsschulung in Deutschland (eintägig)
- II. **Anschauen, Auswerten und Übertragen**
Benchmark-Besuche und Auswertung in Japan (acht Tage)

Das Seminar fand statt von **Samstag, den 04.** bis **Sonntag, den 12. Juni 2016**. Im Unterschied zu den offenen Japan-Seminaren mit Teilnehmern aus verschiedenen Unternehmen war das Seminar mit 20 Teilnehmern eine Exklusiv-Schulungsreise für die Daimler AG. Im Folgenden werden die Bewertungen und Anmerkungen der Teilnehmer zum Seminar vorgestellt und ausgewertet.

Konzept und Ziel

Thematische Schwerpunkte unserer Japan-Seminare sind **Kaizen** und **Lean Production** sowie die in diesem Prozess erforderliche **Führung** der Mitarbeiter. Neben einer fundierten Einführung in die Philosophie und die Management-Instrumente der Lean Production bot das Seminar einen **exklusiven Einblick** in die Praxis ausgewählter Vorzeigeunternehmen in Japan direkt vor Ort. Dabei lag der Fokus des Seminars auf **zwei Bereichen**. Dies war zum einen **Lean Production in der Anwendung** mit den jeweiligen

methodischen Ansätzen und Aktivitäten in verschiedenen Vorzeigeunternehmen. Der zweite Schwerpunkt war die dazugehörige **Führung** – der entscheidende Erfolgsfaktor einer jeden Lean-Reform wie auch von kontinuierlichen Verbesserungsaktivitäten.

Auf dem Seminar wurde effektive Lean-Führung vor Ort **erlebbar**; es bot Anregungen und **Inspiration** – Dinge, die beflügeln und eine **nachhaltige Wirkung** über die Dauer des Seminars hinaus entfalten.

Im Unterschied zu Seminaren anderer Anbieter erschöpfen sich unsere Seminare dabei nicht in den Unternehmensbesuchen: Das Seminarkonzept stellt eine qualifizierte **Auswertung** des Gesehenen in intensiver Einzel- und Gruppenarbeit sicher. Dies ist ausgelegt auf die Übertragung des Erlebten auf den **persönlichen Wirkungsbereich** und **Verantwortungsbereich** des einzelnen Teilnehmers – mit dem Ziel, **Anregungen** für die individuelle (Lean-/Führungs-) Arbeit zu vermitteln und dem Verbesserungsprozess im eigenen Unternehmen einen **kräftigen Impuls** zu geben.

Das gesamte Seminar stand somit unter dem **Grundgedanken**: **Letztlich zählt nur, was anschließend im eigenen Unternehmen umgesetzt wird.**

Bei der Methodik ist die MBtech Management Consulting Kooperationspartner unserer Learning Journeys.

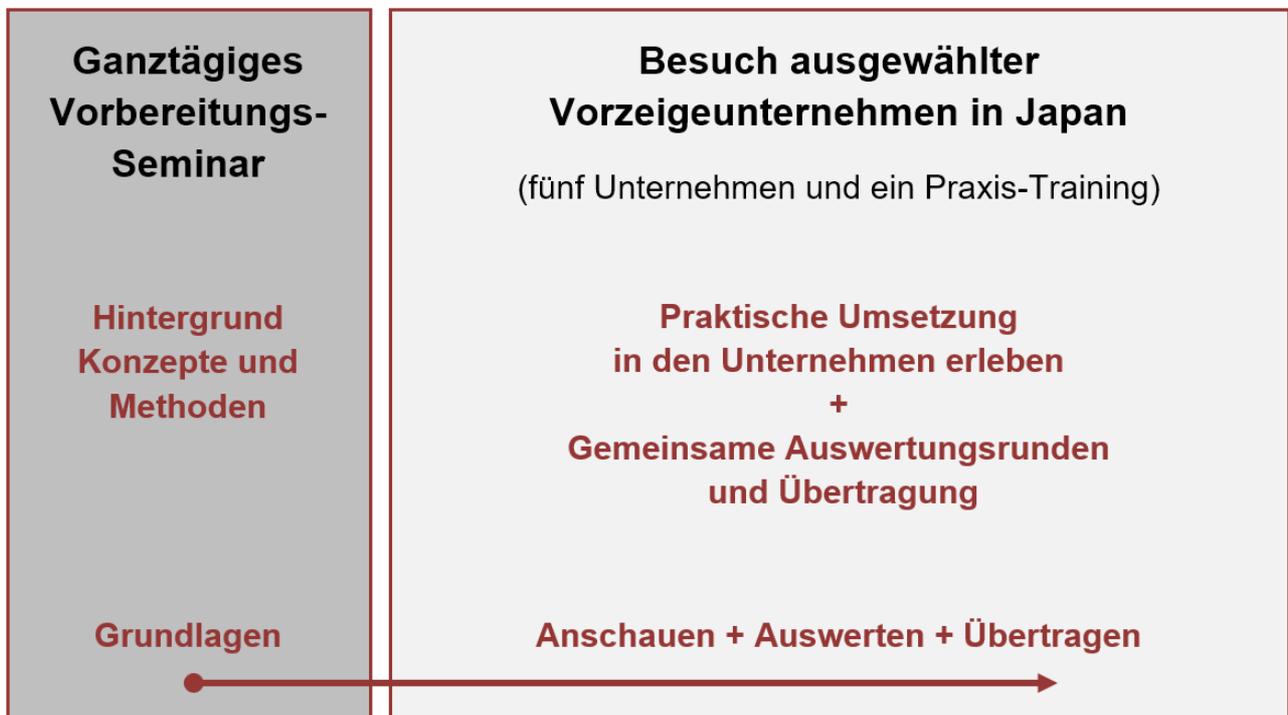




Seminar-Aufbau

Vier Wochen vor der Abreise nach Japan fand ein eintägiges Vorbereitungsseminar in Deutschland statt. Anreise und Rückreise nach bzw. von Japan waren nicht Teil des Leistungspakets und erfolgten individuell. Die Teilnehmer trafen samstagsabends in Nagoya ein. Abends bot ein gemeinsames Abendessen kulinarische Orientierung. Am Sonntag fand der inhaltliche Einstieg mit der Kick-Off-Besprechung sowie einem Besuch des **Toyota Museum für Industrietechnologie** statt. Sightseeing in Nagoya vermittelte weiterhin Eindrücke alter und neuer Kultur und half bei der Akklimatisierung. Im Verlauf der Woche wurden an

fünf Tagen sechs Werke ausgewählter **Lean-Vorzeigeunternehmen** besucht. Die Besuche wurden ergänzt durch ein eintägiges **praktisches Kaizen-Training** sowie einen **Vortrag einer japanischen Top-Führungskraft**. Die Auswertung der Besuche erfolgte in **Diskussionsrunden**. Übergreifende Erkenntnisse wurden auf dem **Abschlussworkshop** am Samstag, dem letzten Programmtag, erarbeitet. Sightseeing in Tokyo und ein gemeinsames Abschlussessen rundeten das Programm ab. Die Rückreise erfolgte am Sonntag von Tokyo mit Ankunft in Europa am gleichen Tag.





Modul I: Vorbereitungsseminar

Bei dem eintägigen Vorbereitungsseminar lernten sich die Teilnehmer kennen. Durch Vorträge wurde das erforderliche Hintergrundwissen vermittelt, um die anschließenden Beobachtungen bei den Unternehmensbesuchen in Japan richtig einordnen zu können. Denn erstens gilt: Es gibt vieles, was man in Japan sehen kann, manches aber erkennt man nicht sofort. Und zweitens: Je mehr die Teilnehmer wissen, desto mehr können sie in Japan sehen.

Besonderer Fokus lag dabei auf den **„unsichtbaren Erfolgsfaktoren“** wie Führung und Unternehmenskultur. Der Referent Dr. Roman Ditzer verfügt über langjährige Lean-Erfahrung und

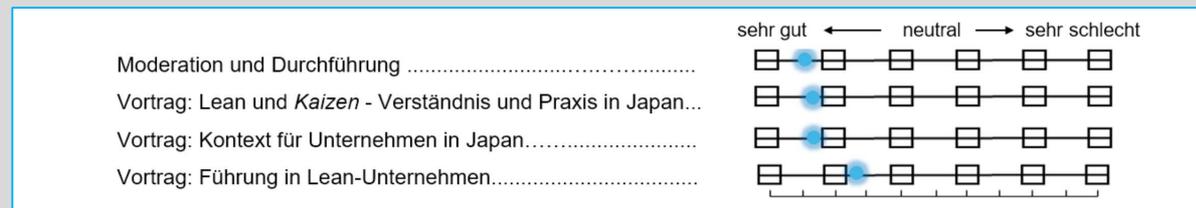
vermittelte fundiertes Wissen auf der Basis des aktuellen Wissensstandes:

Vortrag 1: **Lean und Kaizen – Verständnis und Praxis in Japan**

Vortrag 2: **Kontext für Unternehmen in Japan**
Wirtschaftliche, gesellschaftliche und kulturelle Rahmenbedingungen

Diese Themen wurden bei der Kick-off-Besprechung am ersten Tag in Japan mit einem weiteren Vortrag zum Thema **Führung in Lean-Unternehmen** („Führung mit der rechten Gehirnhälfte“) vertieft.

Bewertungen und Anmerkungen der Teilnehmer



Zum Vorbereitungsseminar:

„Sehr plastisch und anschaulich“

„Gute Zusammenstellung der Themen“

Zur Learning Journey allgemein:

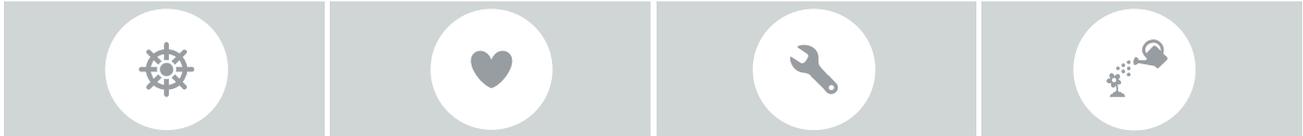
„Die Japanreise hat mir persönlich sehr viele neue Eindrücke und Erkenntnisse ermöglicht. Kulturell und inhaltlich wissensbasierte Anwendungen waren sehr informativ und leistungssteigernd.“

„Erwartungen erfüllt: Kennenlernen der japanischen Kultur in Bezug auf Arbeitsmethoden und Durchführung, Ausbildung- und Qualifizierungsmöglichkeiten“

„Erwartungen nicht erfüllt: Anregung zur Umsetzung bei komplexen Veränderungsprozessen“

„Erwartungen erfüllt: Einblick in *Kaizen*-Philosophie und Unternehmenskultur“

„Erwartungen an schlanke Prozesse und LCA / einfache Lösungen wurden erfüllt.“



Modul II: Benchmark-Besuche und Auswertung in Japan

Unternehmensbesuche

In Japan wurden sechs Werke ausgewählter Vorzeigeunternehmen besucht. Thematisch lagen die Schwerpunkte der jeweiligen Unternehmensbesuche

- auf den Instrumenten von *Kaizen* und Lean Production / Management,
- auf dem Management des Verbesserungsprozesses und auf Lean Führung.

Im Rahmen von zwei- bis fünfstündigen Besuchen lernten die Teilnehmer die methodischen Ansätze und Aktivitäten des jeweiligen Verbesserungsprozesses kennen. Ein Werksrundgang ermöglichte es, die Methoden in der betrieblichen Praxis nachzuvollziehen. In Frage- und Antwort-Runden erläuterten die Führungskräfte die aus ihrer Sicht besonders wichtigen Aspekte. Die persönliche Begegnung mit den maßgeblichen Akteuren machte effektive **Lean Führung erlebbar**.

Ziel war es, über die Anschauung bei den Vorzeigeunternehmen eine **konkrete Vorstellung** von Lean Production / Management in der Umsetzung zu gewinnen. Ein wichtiger Effekt waren weiterhin die methodischen **Anregungen** und die **Inspiration** aus diesen Besuchen – Dinge, die beflügeln und eine **nachhaltige Wirkung** über die Dauer des Seminars hinaus entfalten.

TOYOTA

Schwerpunktthema für den Besuch:

- das TPS im Original

AVEX

Schwerpunktthema für den Besuch:

- Motivation und Führung in einem *Kaizen*-Unternehmen

TPS Training Day

Schwerpunktthema für den Besuch:

- das TPS im Original, *Kaizen*-Verhalten praktisch vermittelt von ehemaligen Toyota-TPS-Trainern

KSK

Schwerpunktthemen für den Besuch:

- *ChakuChaku*-Linien und Low-Cost-Automation
- *Kaizen* top-down und bottom-up in perfekter Balance, *Kaizen*-Unternehmenskultur

BOSCH

Schwerpunktthemen für den Besuch:

- Qualitäts-Management und ‚6S‘
- Shopfloor-Management, Visualisierung

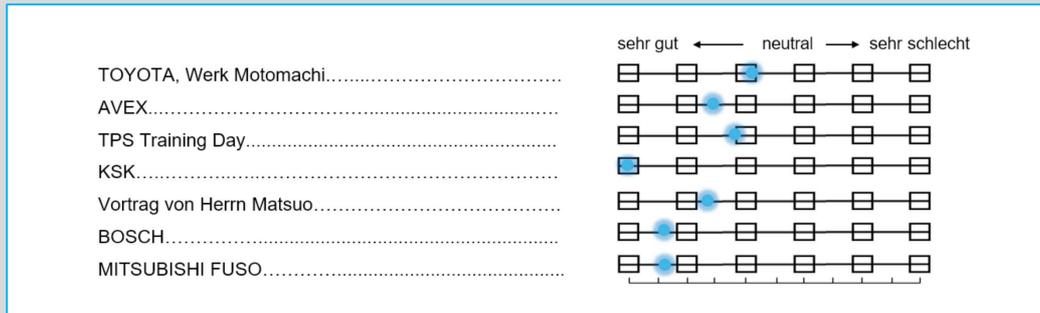
MITSUBISHI FUSO

Schwerpunktthemen für die Besuche:

- TOS bei einem japanischen Nutzfahrzeughersteller
- *Kaizen* und Lean-Führung



Bewertungen und Anmerkungen der Teilnehmer



„Insgesamt war es eine super Mischung und Vielfalt an Unternehmen.“

„Durch den Rundgang aus der Vogelperspektive konnte man keine konkreten Eindrücke sammeln. Besuch war oberflächlich.“ (TOYOTA)

„Toyota: Sehr abgespeckt, interessant, aber leider ohne Details“ (TOYOTA)

„Nicht sonderlich aufgeräumt, aber: Ich habe selten einen Unternehmer gesehen, der den Menschen so in den Vordergrund stellt.“ (AVEX)

„Hohe Akribie und sehr methodische Vorgehensweise bei *Kaizen*. Das war nicht nur Show, die haben das verinnerlicht.“ (KSK)

„Ich habe zum ersten Mal durchgängig *Kaizen* gesehen. Normalerweise bekommt man es in irgendeiner Fabrikecke zu sehen, hier war es allgegenwärtig.“ (KSK)

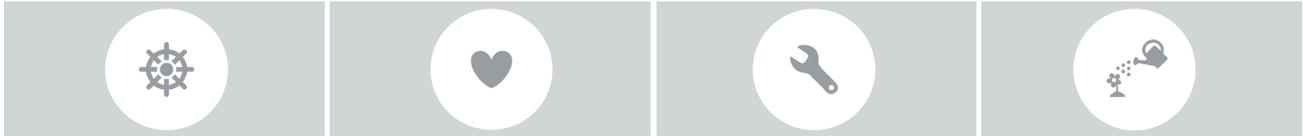
„Unheimlich sauber und strukturiert. Ich war erstaunt, wie sauber eine mechanische Fertigung sein kann.“ (BOSCH)

„Sie legen extremen Wert auf das Thema Ausschuss und visualisieren, wie viele Tage sie ohne Ausschuss gearbeitet haben. Der Rekord liegt bei 48 Tagen, bei unserem Besuch waren es aktuell 7 Tage.“ (BOSCH)

„Wir haben *Kaizen* und Lean im europäischen Stil gesehen, durchgeführt von Japanern.“ (BOSCH)

„Bei FTS tun wir uns immer schwer, uns auf das Wesentliche zu konzentrieren. Hier konnten wir gute, einfache Lösungen mitnehmen.“ (MITSUBISHI FUSO)

„Mehr kriegt man in eine Woche nicht rein. Inhalte sind gut und ausgewogen.“



Praxis-Training, Schulung durch Toyota ‚Old Boys‘

Eine Besonderheit des Programms war ein *Kaizen*-Praxis-Training. Beim TPS Training Day leiten japanische ehemalige Toyota-Trainer die Teilnehmer bei praktischen *Kaizen*-Aktivitäten an. Sie vermitteln dabei nicht nur die Vorgehensweise, sondern auch die **spezifische Kaizen-Kultur**: **sorgfältig** in der Analyse,

pragmatisch in der Lösungsfindung, **schnell** in der Umsetzung und **konsequent** in der Auswertung.

Vortrag eines ehemaligen japanischen Top-Managers

Ebenfalls im Programm enthalten war der Vortrag von Herrn Matsuo. Der ehemalige Bosch-Top-Manager berichtete von seinen persönlichen Erfahrungen während seiner zehnjährigen Tätigkeit als Werksleiter. Mit Humor und zahlreichen Beispielen vermittelte er seine besondere Führungsphilosophie: **Am Ort des Geschehens** sein, Führung **vorleben**, selbst

anpacken und auch vor Tätigkeiten wie der Reinigung von Werk und Maschinen nicht zurückschrecken. Herr Matsuo konnte dabei auf beachtliche Erfolge verweisen: Sein Werk hat in den Jahren seiner Tätigkeit firmenintern weltweit neue Standards in Sachen Sauberkeit und Effizienz gesetzt. In der Zentrale in Deutschland nannten sie ihn ‚Samurai Matsuo‘.

Anmerkungen der Teilnehmer

Zum TPS Training Day:

„Das Wort ‚Begeisterung‘ wird normalerweise ja inflationär verwendet, aber hier wurde sie echt vorgelebt.“

„Ich würde mir eine Variante für Fortgeschrittene wünschen.“

Zum Vortrag von Herrn Matsuo:

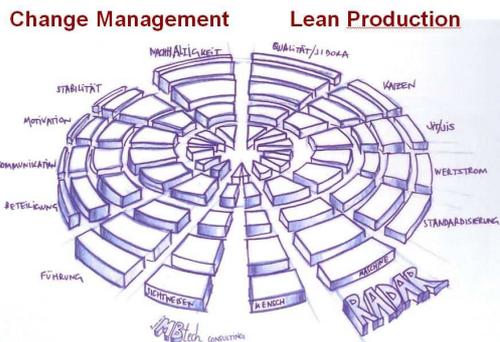
„Ich bin kein Freund von langatmigen Folienschlachten, inhaltlich aber gut.“

„Von Herrn Matsuo habe ich den Eindruck gehabt, dass Lean von ihm eher top-down betrieben wird. Der Besuch bei BOSCH hat diesen Eindruck bestätigt.“



Auswertung

Als Instrument, um Beobachtung wie auch Auswertung zu strukturieren, wurde das ‚Lean-Radar‘ der MBtech Management Consulting angewendet.



Während der Zeit in Japan fanden vier Diskussions- und Auswertungsrunden statt. Dabei wurden die Besuche gemäß den thematischen Schwerpunkten des Seminars – **Lean Production in der Anwendung und Führung** – analysiert: Dies geschah in vier Stufen:

Stufe 1: ‚Blitzlichtrunden‘

- Schnelligkeit ist Trumpf: Austausch frischer Eindrücke im Bus nach den Besuchen

Stufe 2: Auswertungsrunden

- ‚Best of‘ für die Erinnerung, Argumentationshilfen für die eigene Umsetzung

Stufe 3: Abschlussworkshop

- Herausarbeiten übergreifender Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren bei der Lean-Umsetzung
- Offene Diskussion zum Thema „Welche Highlights des Japan-Seminars möchten Sie im Werk Gaggenau umgesetzt sehen?“

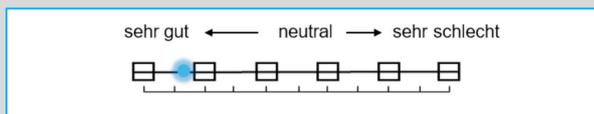
Stufe 4: Übertragung

- Erarbeiten einer persönlichen Strategie für die Umsetzung im eigenen Wirkungsbereich

(Die letzte Stufe geschieht in einem Follow-up-Workshop in Deutschland.)

Bewertungen und Anmerkungen der Teilnehmer

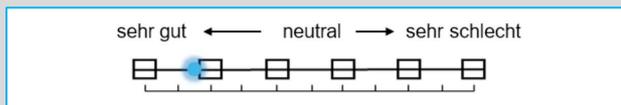
Zu den Diskussions- und Auswertungsrunden:



„Methodik regt Diskussionen gut an und vertieft gut.“

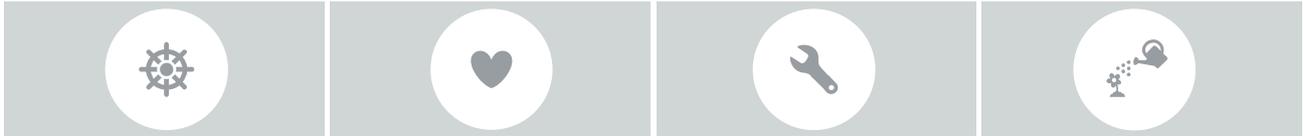
„Kann ich auch im täglichen Geschäft anwenden.“

Zur Anwendbarkeit auf die eigenen Bedürfnisse:



„Zukünftige *Kaizen*-Aktivitäten werden mit *Kaizen*-Methodik umgesetzt !“

„Als indirekter Bereich ist es schwer, Parallelen zu finden. Mehr Infos aus den Firmen notwendig.“



Fazit ...

Die Rückmeldungen unserer Teilnehmer – sowohl im direkten Gespräch während der Seminarwoche als auch über die Bewertungsbögen nach Abschluss – haben bestätigt, dass das Seminarkonzept funktioniert und die Erwartungen der Teilnehmer erfüllt wurden.

Ob auch diesmal das angestrebte Ziel erreicht wurde, dem Verbesserungsprozess in den jeweiligen Unternehmen der Teilnehmer einen **kräftigen Impuls** zu verschaffen, werden wir im Nachgang mit einer weiteren Befragung überprüfen. Für vorangegangene Japan-Seminare haben uns dies unsere Teilnehmer bereits mehrfach bestätigt.

Wovon würden Sie sich mehr wünschen, wenn Sie noch einmal teilnehmen könnten?

„Mitarbeitergespräche, mehr Berührungspunkte mit Mitarbeitern, Meistern und Führungskräften.“

„Vielleicht ein Team und Produkte von Schichtbeginn an für zwei, drei Stunden zu begleiten.“

„Längeren Besuch bei KSK einplanen.“

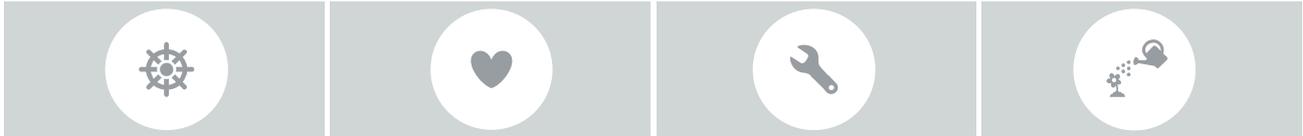
„Mehr am echten Shopfloor zu sein.“ / „Mehr ‚echte Umsetzung‘ sehen.“

„Weniger Präsentationen bei den Unternehmen, dafür mehr Zeit für Fragen und Antworten.“

... und Ausblick

Die Teilnehmer-Bewertungen und Ergebnisse des Seminars bestärken uns darin, weitere Seminare zum Thema ‚Lean Production und Führung – Operational Excellence von Unternehmen in Japan‘ anzubieten. Das nächste offene Japan-

Seminar nach diesem Konzept findet voraussichtlich Anfang 2017 statt. Der Termin wird auf unserer Website beizeiten bekannt gegeben.



Qualitätsversprechen

RD interlogue-Seminare finden nicht in Lean-Schulungs- oder in Präsentations-Büros von Unternehmensberatungen statt, sondern ermöglichen **authentische Praxisanalysen** bei Vorzeigeunternehmen. Ein wichtiger Effekt sind die Anregungen und die **Inspiration** aus diesen Besuchen – Dinge, die beflügeln und eine **nachhaltige Wirkung** über die Dauer des Seminars hinaus entfalten. Im Unterschied zu

anderen Anbietern erschöpfen sich die Seminare aber nicht in den Unternehmensbesuchen: Der Seminarleiter stellt eine qualifizierte **Auswertung** des Gesehenen in Einzel- und Gruppenarbeit sicher. Im Mittelpunkt steht dabei stets die Übertragung auf den **persönlichen Wirkungsbereich** des einzelnen Teilnehmers.

Zielgruppe und Teilnehmerkreis

Das Seminar richtet sich sowohl an Vertreter des Managements als auch an interne Verbesserungsspezialisten. Angestrebt wird eine gemischte

Gruppe mit bis zu 20 Teilnehmern. Die Mindestteilnehmerzahl beträgt 14 Personen.

Nächster Termin und Seminargebühr

Das **nächste offene Japan-Seminar** findet voraussichtlich Anfang 2017 statt. Der Termin wird beizeiten bekannt gegeben → www.interlogue.de.

Weiterführende Erläuterungen zum **Konzept** finden Sie ebendort im Download-Dokument ‚Seminarconcept – Lean Production und Führung‘. Interessenten können sich **unverbindlich** gern schon einmal ankündigen.

Kosten: 6.950 € / Teilnehmer für Vorbereitungsschulung und Seminarwoche in Japan (netto).

Der Teilnehmerpreis schließt Vorbereitungsschulung, Unternehmensbesichtigungen und innerjapanische Reisekosten (Hotels, Konferenzräume, Busmieten) ein; nicht jedoch Reisekosten nach und ab Japan sowie die Abendverpflegung.

Die **Modalität der Anmeldung** ist wie folgt:

- 1) Anfrage formlos per E-Mail (Namen und E-Mail-Adresse) an ditzer@interlogue.de.
- 2) Wir antworten, schicken Ihnen einen Anmeldebogen und unsere AGB und bitten um formale Anmeldung.
- 3) Wir bestätigen, sobald die Mindestteilnehmerzahl erreicht ist – damit ist die Teilnahme gebucht und ein Vertrag kommt zustande.

Dr. Roman Ditzer – **RD interlogue**
 St. Annenufer 5, c/o K16, 20457 Hamburg
 T: +49.40.3861.8956
 F: +49.40.3861.8985
 E-Mail: ditzer@interlogue.de