



RD interlogue-Seminar  
**Lean Production und Führung –  
Operational Excellence von Unternehmen in Japan**  
11.- 18. März 2017

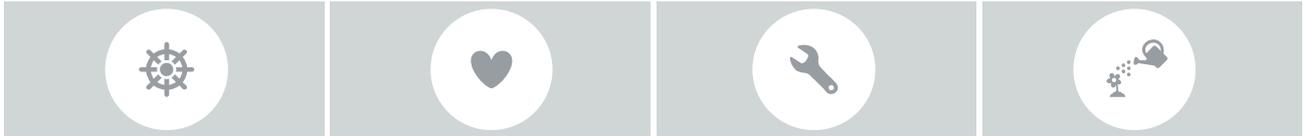
**Teilnehmerbewertung**

Exklusiv für:

**MAHLE**

Im Auftrag:

**CO//OS** The Lean Company



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 11. bis Samstag, den 18. März 2017**. Im Unterschied zu den offenen Japan-Seminaren mit Teilnehmern aus verschiedenen Unternehmen war das Seminar mit 20 Teilnehmern eine Exklusiv-Schulungsreise für MAHLE. 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 Seminkonzept 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 Firma CO-OS Kooperationspartner unserer MAHLE Learning Journeys.*

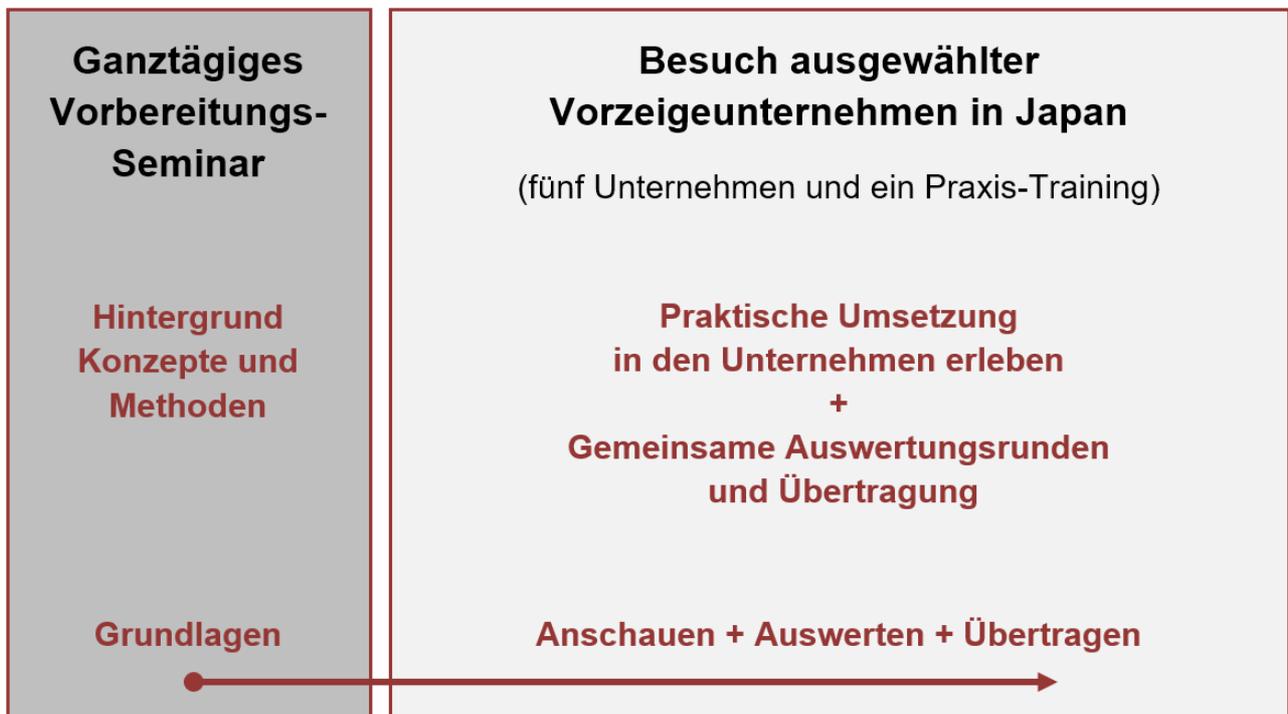
**CO//OS** The Lean Company



## Seminar-Aufbau

Zwei 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 samstags in Tokyo ein. Am Nachmittag konnten während der Tokyo-Monozukuri-Tour die kulturellen Hintergründe der modernen Fertigungs- und Industrieration Japan erlebt werden. Abends bot ein gemeinsames Abendessen kulinarische Orientierung und half bei der Akklimatisierung. Am Sonntag fand der inhaltliche Einstieg mit der Kick-Off-Besprechung sowie einem Besuch des **Toyota Museum für Industrietechnologie** statt. 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

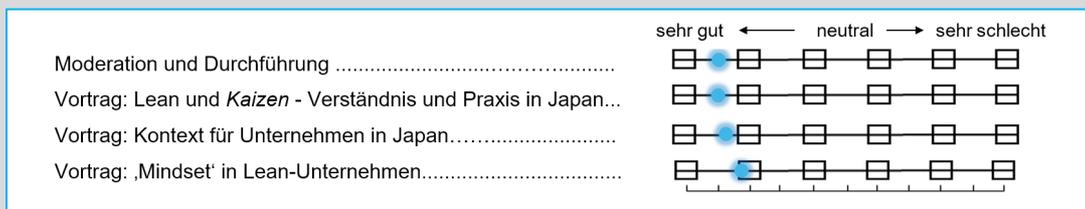
vermittelte fundiertes Wissen auf der Basis des aktuellen Wissensstandes:

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 **„Mindset“ in Lean-Unternehmen** („Führung mit der rechten Gehirnhälfte“) vertieft.

### Bewertungen und Anmerkungen der Teilnehmer



#### Zu den Vorträgen:

„*Kaizen* mit der rechten Gehirnhälfte“ ist ein interessanter Ansatz, auch für das Top-Management (Reflexion).“

#### Zur Learning Journey allgemein:

„Sehr positiv die Anstrengung, alle Probleme zu lösen und die Vorbereitung. Alles sehr gut organisiert!“

„Mit Ausnahme des Toyota-Schnelldurchlaufs (hätte mir Zeit für Vertiefungsthemen gewünscht) war das Japan-Seminar exzellent, beziehungsweise wurden meine Erwartungen erfüllt.“

„Zu viele Informationen beziehungsweise zu wenig Zeit, diese zu verarbeiten. Zwischen den Aktionen fehlt eigene Zeit, um es zu verinnerlichen.“

„Sehr gute Erklärung der japanischen Kultur“

„Für mich war die Erläuterung der japanischen Kultur des *Monozukuri* und die Überleitung zu LEAN sehr wichtig.“ (Tokyo-*Monozukuri*-Tour)



## Modul II: Benchmark-Besuche und Auswertung in Japan

### Unternehmensbesuche

In Japan wurden sechs ausgewählte 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.

### AVEX

Schwerpunktthema für den Besuch:

- Führung und *Kaizen*-Motivation in einem *Monozukuri*-Unternehmen

### TOYOTA

Schwerpunktthema für den Besuch:

- das TPS im Original

### TPS Training Day

Schwerpunktthema für den Besuch:

- praktisches *Kaizen*-Training, das TPS im Original, vermittelt von ehemaligen Toyota-TPS-Trainern

### MURATEC

Schwerpunktthema für den Besuch:

- das TPS übertragen auf die Maschinenbauindustrie
- innovative Lösungen für die Prozesssteuerung (Industrie 4.0)

### KSK

Schwerpunktthema für den Besuch:

- Low-cost-Automation und *ChakuChaku*-Linienkonzept
- *Kaizen* top-down und bottom-up
- *Kaizen*-Unternehmenskultur

### MAHLE

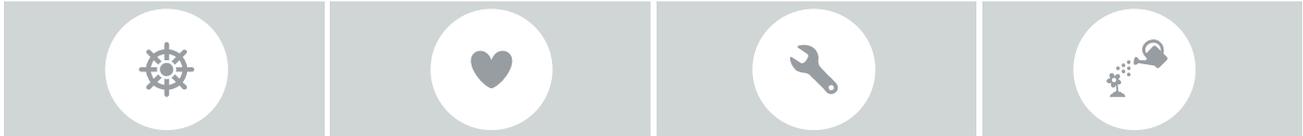
Schwerpunktthema für den Besuch:

- Vergleichsmöglichkeit mit einem Werk des eigenen Unternehmens in Japan

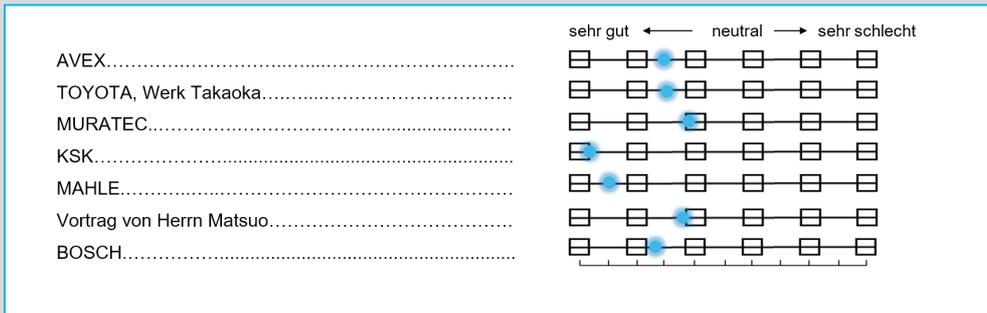
### BOSCH

Schwerpunktthema für den Besuch:

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



**Bewertungen und Anmerkungen der Teilnehmer**



„Große Überzeugungskraft des Firmenpräsidenten. Er hat eine Vision und gibt diese überzeugend an seine Mitarbeiter weiter.“ (AVEX)

„Wünsche mir Vertiefungsthemen bei Toyota (z.B. *Jidoka*, *Dojo*, *Hancho*-Aufgaben).“

„Beispiel für eine Firma, die das TPS aufgenommen und dann aber für sich interpretiert hat. Wir sollten auch Grundsätze übernehmen und dann unser eigenes System darauf aufbauen.“ (MURATEC)

„Ganz klar in den Prozessen und Informationsfluss: Ich konnte auch ohne Japanisch-Kenntnisse sofort erkennen, wie die Prozesse funktionieren.“ (KSK)

„Bei KSK kann man sehen, wie man viele Dinge einfach machen kann, mit minimalem Invest und einfach zweckmäßig.“

„Produktivität pur, ohne dass irgendjemand Stress hat. Absolut bemerkenswert!“ (KSK)

„Sie arbeiten am Materialfluss, sie machen *Kaizen* und man spürt das Engagement der Mitarbeiter.“ (MAHLE)

„Man spürt den Weltkonzern: supersauber, durchorganisiert, hochautomatisierte Linien, das ist alles sehr europäisch. Trotzdem gibt es auch japanische Lean-Eigenschaften: Der Mitarbeiter steht im Mittelpunkt, im Prozess wird nicht jede Kleinigkeit kontrolliert und abgesichert, wie wir dies in Deutschland versuchen. Hier gilt das Vertrauensprinzip und dies funktioniert: top!“ (BOSCH)

„Es gibt eine Bandbreite in LEAN, das haben die verschiedenen Unternehmensbesuche gezeigt und dies ist eine wichtige Erkenntnis.“



## Praxis-Training, Schulung durch Toyota ‚Old Boys‘

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

sungsfindung, 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 ca. zehnjährigen Tätigkeit als Werksleiter. Mit Humor und zahlreichen Beispielen vermittelte er seine besondere Führungsphilosophie: **Am Ort des Geschehens** sein, Führung **vorleben**, selbst an-

packen 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 Qualität gesetzt. In der Zentrale in Deutschland nannten sie ihn ‚Samurai Matsuo‘.

### Anmerkungen der Teilnehmer

#### Zum TPS Training Day:

„Die Verbindung von Theorie und Praxis war hervorragend.“

„Wir denken viel zu kompliziert, wenn es um Lösungen geht. Ich empfehle unseren Entscheidungsträgern, die Mitarbeiter mehr einzubeziehen. Die Mitarbeiter denken nicht so kompliziert.“

„Mich hat überrascht, wie hoch die Motivation unabhängig vom Alter bei den Trainern ist. Ich dachte immer, dass bei uns das hohe Durchschnittsalter ein Problem ist. Aber das ist es nicht. Es geht nicht um das Alter, es geht um den Spirit!“

„Dieses Training war für mich das Highlight der Woche!“

#### Zum Vortrag von Herrn Matsuo:

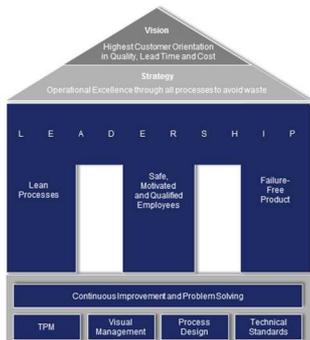
„Inhaltlich guter Vortrag, der ein wenig emotionaler hätte sein können. Die Hauptaussage war: mit den Mitarbeitern sprechen.“

„Ich bin als Werksleiter selbst den halben Tag mit Meetings, Unterschriften u.a.m. beschäftigt. Herr Matsuo zeigt, dass man sich von diesen Verpflichtungen ein wenig freimachen muss, um dann mehr Zeit am Shopfloor zu verbringen.“



### Auswertung

Als Instrument, um Beobachtung wie auch Auswertung zu strukturieren, wurde das ‚MPS-Cockpit‘ der Firma MAHLE 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 drei 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

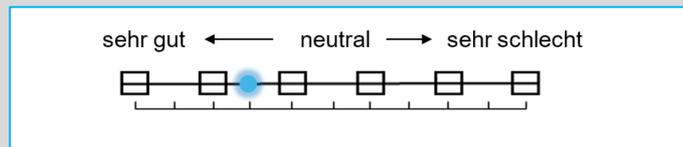
#### Stufe 3: Abschlussworkshop

- Herausarbeiten übergreifender Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren bei der Lean-Umsetzung

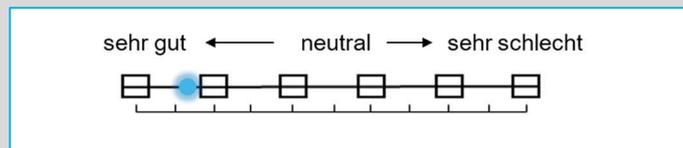
Die Stufe ‚Übertragung‘, Erarbeiten einer persönlichen Strategie für die Umsetzung im eigenen Wirkungsbereich, war dabei eine individuelle Anschlussaufgabe.

### Bewertungen und Anmerkungen der Teilnehmer

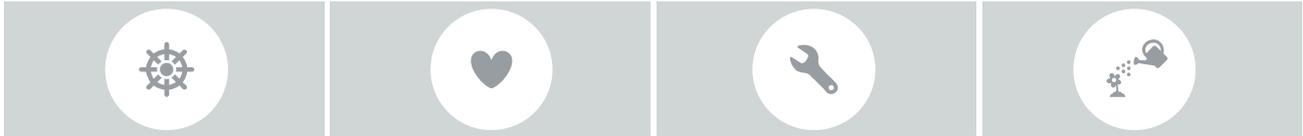
Zu den Diskussions- und Auswertungsrunden:



Zur Anwendbarkeit auf die eigenen Bedürfnisse:



„Vieles war schon bekannt, was die Methoden anbelangt. Der Einblick in die japanische Kultur hat mir neue Ansätze gebracht (Anerkennung, Mischung aus top-down und bottom-up, autonome *Kaizen*-Teams). Für mich eine Bestätigung, dass dieser Weg der richtige und erfolgreichste ist.“



## 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?

„Mehr Einblick im Werk Toyota. Nicht nur von oben sehen.“

„Mehr Firmenbesuche wie KSK im Sinne von Lean-Production ‚live‘.“

„Zeit für Ruhe: Zu viele Informationen beziehungsweise zu wenig Zeit, diese zu verarbeiten. Zwischen den Aktionen fehlt eigene Zeit, um es zu verinnerlichen.“

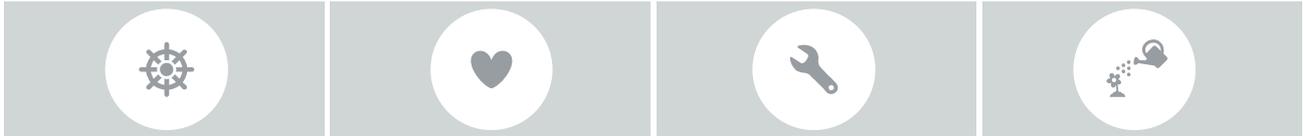
„Kürzere Zusammenfassungen, dafür längere Diskussionen.“

„Ein längeres TPS-Training“

## ... 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 2017 in der zweiten Jahreshälfte 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](http://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](mailto: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](mailto:ditzer@interlogue.de)